



Bei der Steuerung großer Vermögen kommt es wie beim Schachspiel auf die richtige Strategie an, darauf, die einzelnen Figuren mit geordneten Zügen ans Ziel zu bringen. Dafür braucht es Übersicht und langfristig ausgerichtetes Denken. Family Offices unterstützen Vermögensinhaber und wohlhabende Familien dabei, die richtigen Schritte zu gehen.

Foto: istockphoto.com/carlofortnato

Forum: Experten diskutieren 2

Controlling als Erfolgsbaustein 3

Spezielles Know-how gefragt 4

Betreuung über Generationen hinweg 5

Weitere Infos zum Thema finden Sie online unter



Merkur.de/family-offices
tz.de/family-offices

Family Offices:

Das unbekannte Wesen?

Family Offices umgibt so etwas wie ein mythischer Schleier: Die Leistungen der diskret arbeitenden Gesellschaften sind vielen Menschen nicht bekannt – dabei übernehmen sie für Vermögensinhaber und wohlhabende Familien sehr wichtige Aufgaben, indem sie das Vermögen strategisch steuern und dabei aus sämtlichen Perspektiven betrachten. Vertrauen und Unabhängigkeit sind dabei tragende Säulen.

Ein Vermögen zu verwalten umfasst mehr als die reine Geldanlage. Das wissen sowohl Vermögende als auch Verwalter und Berater schon seit einer geraumen Zeit. Es kommt vielmehr darauf an, das gesamte Vermögen im Blick zu haben und auch einen strategischen Blick darauf zu richten – sei es hinsichtlich der steuerlichen Optimierung, sei es hinsichtlich der Vermögensnachfolge, sei es hinsichtlich der internationalen Streuung. Kurzum: Vor allem größere Vermögen benötigen ein umfassendes Management und eine ebensolche Steuerung, mit der gekonnten Geldanlage zur Mehrung ist es in aller Regel nicht getan.

Und das ist ein Vorhaben, das Vermögenseinhaber und wohlhabende Familien

nur in den seltensten Fällen selbst übernehmen können und wollen. Zu breit gefächert sind die Aufgaben, zu stark eingebunden sind die zumeist unternehmerisch tätigen Vermögenden mit ihren übrigen dauerhaften operativen und administrativen Tätigkeiten. Doch wen an Bord nehmen? Den Privatbanker oder Unabhängigen Vermögensverwalter? Grundsätzlich ja, aber seine Kernkompetenz liegt eben in der Geldanlage. Steuerberater und Rechtsanwalt? Auch diese kennen die Familien und das Vermögen meist sehr gut, sind aber die Experten für steuerliche und juristische Fragestellungen, weniger für das große Ganze.

Das Vermögen in der Gesamtheit verwalten

Die Lösung: Eine Einheit muss her, die das Vermögen in der Gesamtheit und aus allen möglichen Perspektiven verwaltet. Und genau das übernimmt ein Family Office, entweder für eine Familie oder für mehrere. Die Aufgabe besteht laut der Definition des Verbandes Unabhängiger Family Offices (VUFO) darin, „Vermögenseinhaber beziehungsweise deren Familien bei der ganzheitlichen Steuerung und Koordina-

tion des Managements des Vermögens auf Grundlage einer langfristig ausgerichteten generationsübergreifenden Anlage- und Verwaltungsstrategie und im Bedarfsfall einer Familienstrategie und Nachfolgeplanung“ zu unterstützen. Kernbereiche im vielfältigen Dienstleistungsspektrum der Family Offices sind Vermögensverwaltung, Asset-Allocation-Beratung, Auswahl von Asset Managern und Fondselektion sowie Reporting & Investment-Controlling, stellt denn auch die „Family Office Studie 2015“ fest (herausgegeben vom Bayerischen Finanz Zentrum und der Complementa Investment-Controlling).

Und so steuern Family Offices gemeinsam mit einem Netzwerk von Experten alle Belange rund um das Vermögen und haben im Blick, was für eine Familie wirklich wichtig ist, sowohl national als auch international. Dass dazu natürlich immer auch die klassische Vermögensverwaltung gehört, versteht sich von selbst – denn Familienvermögen müssen professionell und strategisch diversifiziert werden, um stabile Erträge und Zukunftssicherheit zu gewährleisten. Apropos Geldanlage: Die meisten Family Offices erachten den Kapitalerhalt laut der „Family Office Studie 2015“ nach wie vor als übergreifendes Anlageziel. Weitere wichtige Anlageziele seien eine Rendite in Höhe der Inflationsrate + X sowie

die Generierung eines konstanten Cash Flows.

Doch wirklich bekannt sind die Leistungen von Family Offices – deren Anzahl in Deutschland auf rund 600 geschätzt wird – in der Öffentlichkeit nicht. „Family Offices – das unbekannte Wesen?“ war dementsprechend das 1. Finanzforum „Family Offices“ überschrieben, zu dem die Mediengruppe Münchner Merkur tz Vertreter führender Häuser sowie aus Banken und Kanzleien eingeladen hatte. Die Experten sprachen darüber, was Family Offices eigentlich sind, worin ihre Aufgaben bestehen und welchen Wert sie für vermögende Familien besitzen.

Umfassende Betreuung des Vermögenseinhabers

Bei den Family Offices steht „die umfassende Betreuung des Vermögenseinhabers, auch auf einer privaten Ebene, im Vordergrund“, sagt Dr. Franz Kleinbauer, Geschäftsführender Gesellschafter der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Lohr + Company am Standort Wien. „Wir müssen die Frage stellen: ‚Wo drückt der Schuh?‘ Und auf die Antworten darauf müssen wir dann Lösungen entwickeln.“ Dabei gehe es um echte Strategien, die die gesamte Si-

tuation des Vermögenseinhabers und seiner Familie in den Blick nähmen. „Viele Themen sind dabei wichtig, es geht in der Regel nicht um eine beiläufige Einzelfrage“, betont Michael Steger, Verantwortlicher der Schweizer Privatbank Pictet in München.

Family Officer arbeiten als „trusted advisors“, als vertrauenswürdige Berater und betrachten die Dinge „mit den Augen des Vermögenden, nicht der Bank“, erklärt Dr. Maximilian A. Werkmüller, ebenfalls Geschäftsführender Gesellschafter von Lohr + Company (Standort Düsseldorf). Deshalb sei der Vertrauensaspekt sehr wichtig, sagt Dr. Jörg Eickhoff, Theologe und Entwicklungspsychologe sowie Coach und Berater von Familien und Family Offices, und auch Christian Neubert (UBS Deutschland) weist auf das Vertrauen hin, wenn die generationsübergreifende Arbeit ins Blickfeld rückt. „Family Offices arbeiten für die ganze Familie und damit auch langfristig über die Altersstufen hinweg. Das spiegelt sich beispielsweise im Risikomanagement wider, das sich immer wieder verändert und der sich wandelnden Risikomentalität anpassen muss.“

PATRICK PETERS

➔ Lesen Sie in dieser Sonderbeilage mehr über die Ansätze und Dienstleistungen von Family Offices, Banken und Kanzleien.

FAMILY OFFICE – BERATUNG IST VERTRAUENSACHE

Hierfür braucht es Charakter, Kompetenz und Leidenschaft - auf beiden Seiten. Wir wissen das!

■ Kontaktdaten Düsseldorf

LOHR + COMPANY GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Dr. Maximilian A. Werkmüller
Rochusstraße 47
40479 Düsseldorf
Tel.: 0049 (211) 16 451 100
Fax: 0049 (211) 16 451 111
Email: postmaster@lctax.de

■ Kontaktdaten Wien

LOHR + COMPANY GmbH
Wirtschaftsprüfungs- und
Steuerberatungsgesellschaft
Dr. Franz Kleinbauer
Kärntner Ring 5-7
A – 1015 Wien
Tel.: 0043 (1) 336 00 77 10
Fax: 0043 (1) 336 00 77 99
Email: office@lctax.at



LOHR + COMPANY

GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

■ Düsseldorf ■ Wien



Dr. Jörg Eickhoff,
Coach und BeraterDr. Franz Kleinbauer,
Lohr + CompanyDr. M. A. Werkmüller,
Lohr + CompanyRobin Thiemann,
Münchner Merkur tzMichael Steger,
Pictet & Cie (Europe) S.A.Alexander Etterer,
Rödl & Partner GbRTobias M. Karow,
Rödl & Partner GbRProf. Dr. Thomas Druyen,
S. Freud Priv.-Uni. WienChristian Neubert,
UBS Deutschland AGJörg Eigelshoven,
Warth & Klein Grant Thor.

Kolumne: Die Vermögensarchitekten

VON PROF. DR. THOMAS DRUYEN

Der Begriff „Family Office“ klingt einfach und ist gleichzeitig ein Quell unterschiedlicher Interpretationen. Viele haben ihn noch nicht gehört oder messen ihm keinerlei Bedeutung zu. Selbst bei denjenigen, die über Vermögen verfügen, gibt es ganz verschiedene Einschätzungen. Im Grunde geht es um eine umfassende und unternehmerische Verwaltung, die aufgrund der Größe des jeweiligen Vermögens, aus familiärer Perspektive professionell wahrgenommen wird. Ganz grob gesagt, wie eine kleine eigene Bank.

Dieser Aufwand lohnt und rechnet sich natürlich nur, wenn das Vermögen eine entsprechende Größe hat. Nun könnten wir Bürger sagen: Was geht das uns an? Zumal in Deutschland die Reputation des Reichtums nicht zum Besten bestellt ist. Sehr oft werden bei der Bewertung die präsenten Entgleisungen zu recht summiert, ohne allerdings die Leistungen, die Steuerbeiträge, die Arbeitsplätze oder die Förderung wissenschaftlicher oder humaner Projekte zu berücksichtigen. Es ist an der Zeit, dass wir uns vergegenwärtigen, dass alle Milieus eines Landes, einer Großstadt oder eines Dorfes die gesellschaftliche Gemeinschaft bilden. Die fundamentalen Veränderungen unserer Zeit, von de-saströsen Staatsbankrotten über neue universale und gigantische Weltunternehmen bis zu neuen digitalen und algorithmischen Plattformen oder klimatischen Verschiebungen beeinflussen unser Leben maximal. Vor diesem Hintergrund ist die ökonomische, gestalterische und kulturelle Kraft eines Family oder eines Multi Family Office, das die Interessen mehrerer Familien vertritt, auch für die ganze Gesellschaft von erheblicher Bedeutung. So werden die damit betrauten Berater und Verwalter zu Vermögensarchitekten. Ihre Ratschläge und Ihr Handeln sind nicht nur Wegweiser für familiäre und unternehmerische Zukünfte, sondern auch für bestimmte Teile der Zukunft unserer Gesellschaft. Insofern ist unser Interesse konstruktiv und ein Teil unserer aller Verantwortung.

Prof. Dr. Thomas Druyen ist Direktor des Instituts für Vergleichende Vermögenskultur und Vermögenspsychologie an der Sigmund Freud Privat-Universität Wien und Gründer des Instituts für Zukunftspsychologie und Zukunftsmanagement.

Erstes Finanzforum „Family Offices“ der Mediengruppe Münchner Merkur tz

Tätigkeiten, die das Leben erleichtern

Zum ersten Finanzforum „Family Offices“ hatte die Mediengruppe Münchner Merkur tz eingeladen. Experten diskutierten dabei über die Bedeutung der Branche, die Arbeitsweisen und die Erwartungen der Kunden.

Sehr vermögende Familien stehen bei der umfassenden Vermögensanlage vor vielen Fragen. Und das nicht nur, weil die volatilen Märkte und das anhaltende Niedrigzinsumfeld den dauerhaften Netto-Vermögenserhalt bei einem reduzierten Risiko kompliziert machen. Je höher die Komplexität, desto höher auch die administrativen Anforderungen, was die Allokation des Vermögens in den weltweiten Asset-Klassen angeht, die steuerliche Optimierung, die Gestaltung der Nachfolge und, und, und. Dies lässt sich kaum über einen einzelnen Vermögensverwalter oder Bankberater abbilden – „die umfassende Betreuung des Vermögensinhabers, auch auf einer privaten Ebene, steht im Vordergrund“, schildert Dr. Franz Kleinbauer, Geschäftsführender Gesellschafter der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Loehr + Company am Standort Wien. Der Jurist und Betriebswirt war einer der Experten, die die Mediengruppe Münchner Merkur tz zum ersten Finanzforum „Family Offices“ eingeladen hatte.

Denn genau diese Family Offices kümmern sich um eine hochvermögende Klientel und bieten

ihnen zahlreiche Services, die unmittelbar und mittelbar mit ihrem Geld zu tun haben. „Wir müssen die Frage stellen: ‚Wo drückt der Schuh?‘ Und auf die Antworten darauf müssen wir dann Lösungen entwickeln“, sagt Kleinbauer weiter. Dabei gehe es um echte Strategien, die die gesamte Situation des Vermögensinhabers und seiner Familie in den Blick nähmen. „Viele Themen sind dabei wichtig, es geht in der Regel nicht um eine beiläufige Einzelfrage“, betont Michael Steger, Verantwortlicher der Schweizer Privatbank Pictet in München, die auch Family Office-Strukturen anbietet.

Der Netzwerkgedanke steht im Fokus

Dabei steht auch der Netzwerkgedanke im Fokus. „Was mache ich selbst, wofür brauche ich Experten? Es existiert eine starke Nachfrage nach Tätigkeiten, die das Leben erleichtern“, sagt Dr. Jörg Eickhoff, Theologe/Entwicklungspsychologe, Coach und Berater von Familien und Family Offices. Auch Vermögens- und Zukunftsforscher Professor Dr. Thomas Druyen von der Sigmund Freud Privatuniversität Wien stellt heraus, dass das Vermögen an sich nur ein Teil des Betreuungsprozesses sei. „Lebensberatung ist das Stichwort.“ Das sieht auch Dr. Maximilian A. Werkmüller, ebenso Geschäfts-



Die Mediengruppe Münchner Merkur tz hatte Vertreter von Family Offices, Banken und Kanzleien zum ersten Finanzforum „Family Offices“ eingeladen. Die Experten sprachen unter anderem darüber, was die Mandanten von einem Family Office überhaupt erwarten. Fotos: Marcus Schlaf

führender Gesellschafter von Loehr + Company, so: „Man darf den privaten Bereich nicht unterschätzen. Family Offices definieren ihren Erfolg über die Summe der Entlastungen, und das kann auch schon einmal einen Bogenang oder die Ausweisverlängerung beinhalten.“

Alexander Etterer, Partner der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rödl & Partner, tut sich jedoch schwer mit dem Begriff des Family Office. Er sagt: „Verkauft der mittelständische Familienunternehmer seinen Betrieb und kommt so in Verantwortung für ein großes Vermögen, muss er sich entscheiden, ob er die Verwaltung seines Geldes auch in fremde Hände geben will. Der auf Vermögensreporting und Vermögenscontrolling spezialisierte Wirtschaftsprüfer kann dann beispielsweise die Auswahl von Vermögensverwaltern mit begleiten und im weiteren Verlauf mit der Erstellung eines transparenten Reportings die Grundlage für mehr Verständnis und besser begründete Entscheidungen schaffen.“

Experten aus allen Fachbereichen

Und Jörg Eigelshoven, Senior Partner der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Warth & Klein Grant Thornton, weist auf die notwendige Professionalisierung seitens der Family Offices hin – weit über die Abdeckung privater Belange der Familie hinaus. „Nur so können alle Qualitätsanforderungen erfüllt werden.“ Die Experten sind sich auch einig, dass solche Leistungen nur in einem Netzwerk erbracht werden könnten – Family Offices müssten Experten aus

Die Teilnehmer des Forums im Überblick

Dr. Jörg Eickhoff, Coach und Berater Loehr + Company GmbH
Dr. Franz Kleinbauer, Geschäftsführender Gesellschafter Dr. Maximilian A. Werkmüller, Geschäftsführender Gesellschafter Mediengruppe Münchner Merkur tz
Daniel Schöningh, Geschäftsführer Robin Thiemann, CFO Pictet & Cie (Europe) S.A.
Michael Steger, Senior Private Banker Rödl & Partner GbR
Alexander Etterer, Partner, Leiter Wealth, Risk & Compliance Tobias M. Karow, Leiter Strategie 4.0 im Team Wealth, Risk & Compliance Sigmund Freud Privat-Universität Wien
Prof. Dr. Thomas Druyen, Institut für Vergleichende Vermögenskultur und Vermögenspsychologie UBS Deutschland AG
Christian Neubert, Leiter Family Advisory Services Warth & Klein Grant Thornton AG
Jörg Eigelshoven, Senior Partner, Leiter Private Finance

Moderation: José Macias, Jürgen Grosche, Dr. Patrick Peters

allen Fachbereichen heranziehen, um wirklich individuell auf höchstem Niveau begleiten zu können.

Family Officer arbeiten als „trusted advisors“, als vertrauenswürdige Berater und betrachten die Dinge „mit den Augen des Vermögenden, nicht der Bank“, erklärt Maximilian A. Werkmüller. Deshalb sei der Vertrauensaspekt sehr wichtig, sagt Jörg Eickhoff, und auch Christian Neubert (UBS Deutschland), weist auf das Vertrauen hin, wenn die generationenübergreifende Arbeit ins Blickfeld rückt. „Family Offices arbeiten für die ganze Familie und damit auch langfristig über die Altersstufen hinweg. Das spiegelt sich beispielsweise im Risikomanagement wider, das sich immer wieder verändern und der sich wandelnden Risikokomplexität anpassen muss.“ Robin Thiemann, Finanzchef

der Mediengruppe Münchner Merkur tz, zielt ebenfalls auf diese Rolle des Family Office ab. „Das Risikomanagement ist existenziell wichtig. Die Risiken wandeln sich und damit auch die Modelle in der Geldanlage.“ Darauf müssten Family Offices als Ratgeber der Vermögenden reagieren und helfen, die notwendigen Fähigkeiten für die verschiedenen Risikoklassen einzukaufen oder intern aufzubauen. PATRICK PETERS

➔ Info: Dr. Maximilian A. Werkmüller ist Herausgeber des Buches „Family Office Management – Finanzdienstleistungen und ganzheitliche Beratung im Generationenverbund“, welches aktuell in dritter Auflage erschienen ist (ISBN: 978-3-95725-056-8). Die Round Table-Teilnehmer Jörg Eigelshoven und Dr. Jörg Eickhoff gehören ebenso zum Kreis der Autoren. Das Werk wendet sich an Unternehmer und Family Officer gleichermaßen.

Rödl & Partner



Wealth, Risk & Compliance

IHR PARTNER IM BEREICH VERMÖGENREPORTING UND VERMÖGENSCONTROLLING
 UNSERE 5 KERNLEISTUNGEN

Vermögensausschreibung

Den geeigneten Vermögensverwalter finden

Vermögensreporting

Umfassender und aussagekräftiger Blick auf das Gesamtvermögen

Vermögenscontrolling

Fortlaufende Risikofrüherkennung und Vermögensschutz

Transparenzbericht

Das Herzstück einer sachgerechten Überwachung und Kontrolle

R&P VVAusweis

Der Qualitätsstandard im Markt der Vermögensverwaltung

Ihr Ansprechpartner
Alexander Etterer

Tel.: +49 (221) 949909 - 600
 alexander.etterer@roedl.com

Impressum

Verlag
 Münchener Zeitungs-Verlag
 GmbH & Co. KG
 Paul-Heyse-Str. 2-4,
 80336 München

Herausgeber
 Dirk Ippen,
 Alfons Döser

Geschäftsführer
 Daniel Schöningh

Anzeigenverkauf
 Pia Kemper
 Telefon 089/5306-306
 E-Mail: pia.kemper@merkur-online.de

Redaktion
 José Macias (verantwortlich),
 Dr. Patrick Peters, Jürgen Grosche,
 Matthias von Amim, Dr. Martin Ahlers

Layout
 Munich Online GmbH

Fotos Finanzforum
 Marcus Schlaf

Ihr Kontakt
 Mediengruppe
 Münchner Merkur tz
 Paul-Heyse-Straße 2-4
 80336 München
 Telefon 089/5306-0
 www.merkur-online.de
 www.tz.de

Eine Sonderpublikation in Partnerschaft mit: Rheinische Post, Düsseldorf



Entscheidend für Family Offices ist deren Unabhängigkeit. Das ist ein zentrales Ergebnis des 1. Finanzforums „Family Offices“ der Mediengruppe Münchner Merkur tz. Geschäftsführer Daniel Schöningh begrüßte die Teilnehmer. Fotos: Marcus Schlaw

Parteiisch nur für die Mandanten

Family Offices steuern die Vermögensverwaltung ihrer Kunden. Dazu müssen sie unabhängig und im ausschließlichen Interesse der Mandanten agieren können.

Betrachtet man die Anfänge und Entwicklung vieler Family Offices, wird schnell deutlich, welche Funktion sie übernommen haben. Meist erwachsen sie aus familiengeführten Unternehmen heraus, erklärt der Berater Dr. Jörg Eickhoff beim Finanzforum „Family Offices“ der Mediengruppe Münchner Merkur tz. „Heute gibt es Family Offices, die die Familien schon seit mehreren Generationen betreuen.“ Manche der Familien zählen mittlerweile mehr als 1000 Mitglieder, „da ist ein sehr komplexer Beratungsbedarf entstanden, und es geht um den Zusammenhalt der Familie“.

Die Aufgabe ist, die Belange der Mandanten durchzusetzen

Oft streben indes die Interessen auseinander, beobachtet Dr. Franz Kleinbauer (Lohr + Company/ Wien). Da sind die Mitglieder, die in der Firma mitarbeiten, andere, die sich nicht aktiv beteiligen. Da können Interessenkonflikte entstehen. Manchmal teilen sich dann sogar die Family Offices, vertreten die divergierenden Interessen auf getrennten Wegen.

Das sollten aber die einzigen Anliegen sein, für die die Family Offices parteiisch eintreten. Ihre Aufgabe ist es, die Belange ihrer Mandanten durchzusetzen. Allen anderen Mitspielern gegenüber – Banken, Vermögensverwalter, Steuerberater und sonstige Dienstleister – sollten sie mit einem gewissen Abstand begegnen. „Family Offices sollten neutral sein“, fasst Michael Steger (Pictet) prägnant zusammen. Um die Besten zu finden, gibt es oft einen so genannten Pitch, ein Auswahlverfahren.

„Wichtig ist, dass die Family Offices unabhängig sind“, betont Dr. Maximilian A.

Werkmüller (Lohr + Company); er definiert diese als „Abwesenheit von Interessenkonflikten“. Für Family Offices aus Banken sei dies eine Herausforderung: „Ich habe die Sorge, dass sie ein verlängerter Arm der Vermögensverwaltung der Bank sein können.“ Das sei nur zu verhindern, wenn die Bank einen Vorstand habe, der „als Visionär“ die Unabhängigkeit der Family Office-Einheit akzeptiere und unterstütze.

Genau dies sieht Christian Neubert in seinem Haus realisiert. Der Leiter Family Office Services der UBS Deutschland AG zitiert ein Credo des Managements der Bank: „Nur wenn Ihr denkt wie ein Family Office, seid Ihr gut.“ Wichtig sei, dass das Family Office eine separat geführte, selbstständige Einheit sei, nur so könne es glaubwürdig handeln.

Als eine der zentralen Aufgaben eines Family Office bezeichnet Jörg Eigelshoven (Warth & Klein Grant Thornton) die Kontrolle der Vermögensverwalter: „Wir müssen dabei auch das Profil und die Performance der Asset Manager beobachten und antizipieren, wie sie zukünftige Entwicklungen nutzen wollen.“ Nach einer soliden Analyse, wie deren Instrumente in unterschiedlichen Marktphasen reagieren, würden gute wie schlechte Nachrichten nicht mehr überraschen.

Für Alexander Etterer, Partner von Rödl & Partner, erklären sich Zahlen oftmals nur schwer. „Deshalb müssen Ergebnisaufstellungen der Vermögensverwalter so plausibel sein, dass sie auch von jedermann verstanden werden. Es geht dabei auch um die seriöse Darstellung der Leistung, ebenso wie um Orientierung in die Zukunft hinein. Die Grundinformationen tauchen im Reporting auf und gehen weit über die reine Informationsqualität hinaus. Ein aussagekräftiges Reporting über alle Anlageklassen ist immer auch eine ideale Grundlage für den gelebten Dialog zwischen Anleger und Vermögensverwalter.“

„Kritisch wird es allerdings, wenn Asset Manager nicht gemäß ihrer Strategie handeln“, gibt Kleinbauer zu bedenken. Dann seien die Ergebnisse nicht vorhersehbar. Ein solches Verhalten wertet Kleinbauer daher auch als „No-go, da muss man sofort reagieren“. Problematisch sei – so Neubert – auch, wenn das Family Office feststellt, dass ein langjähriger für die Familie tätiger Vermögensverwalter keine guten Ergebnisse liefert. „Wir müssen dann der Familie die Risiken aufzeigen.“ JÜRGEN GROSCHKE

Vermögenscontrolling als Baustein des Erfolgs

Die Geldanlage wird nicht einfacher, auch nicht für sehr vermögende Familien. Deshalb kommt es darauf an, die Entscheidungen von beispielsweise Vermögensverwaltern kritisch zu hinterfragen und aus den Ergebnissen Schlüsse für die Zukunft zu ziehen.

Diversifikation, Rendite-Risiko-Profil, professionelles Asset Management, strategische Marktsicht, steuerliche Strukturen: Bei der Verwaltung eines (großen) Vermögens kommt es auf zahlreiche Elemente an, soll es langfristig gesichert werden und stabile Ausschüttungen generieren. Dabei spielt natürlich das Vertrauen des Vermögensinhabers in seinen oder seine Vermögensverwalter eine wichtige Rolle. Aber eine regelmäßige, unabhängige Kontrolle schadet auch nicht, wie man bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Warth & Klein Grant Thornton (WKG) weiß. Die Kanzlei hat zu diesem Zweck für private Mandanten die Dienstleistung „Vermögenscontrolling“ geschaffen und ist mit dem Produkt laut eigenen Angaben führend in Deutschland, auch aufgrund selbst programmierter und kontinuierlich weiterentwickelter Systeme.

„Mit dem Vermögenscontrolling bauen wir ein systematisches Eigentümer-Informationssystem für Vermögensinhaber auf, das diese regelmäßig über den Stand und die Entwicklung ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten, Vermögensanlagen und Verpflichtungen informiert“, sagt Jörg Eigelshoven. Der WKG-Senior-Partner ist Steuerberater und Wirtschaftsprüfer und leitet den Bereich „Private Finance“, zu dem auch das Vermögenscontrolling gehört. Die Kernleistungen umfassen dabei regelmäßig vier Bereiche. „Wir kontrollieren, ob die Anlagerichtlinien der Familie eingehalten werden, ob die Vermögensverwaltung tatsächlich erfolgreich ist, ob die Kostenstrukturen in Ordnung sind und überprüfen die Steuerdokumentation.“

Gerade letzterer Bereich werde immer wichtiger, betont Jörg Eigelshoven. Und dabei gehe es weder um Schwarzgeld noch um Steuersparmodelle, sondern um Rechtssicherheit bei der Steuererklärung. Dafür gibt der Experte ein Beispiel. „Wechselkursgewinne bei Fremdwährungsanlagen werden wie Veräußerungsgewinne besteuert und müssen vom Steuerpflichtigen selbst berechnet werden. Entsteht dadurch ein Fehler bei der Veranlagung in Höhe 100.000 Euro, kann das bereits strafrechtliche Konsequenzen haben, auch wenn die Steuererklärung

guten Gewissens erstellt wurde.“ WKG nehme in solchen Konstellationen die Rolle des unabhängigen Beraters ein, der fehlerfreie Steuererklärungen ermöglicht, die nationale und internationale Gesetzgebung im Auge behält und offen in die Diskussion bei schwierigen Punkten tritt.

Jörg Eigelshoven bezeichnet seine Gesellschaft beim Vermögenscontrolling als eine Art Schiedsrichter. „Wir spielen nicht mit, sondern bewerten die Vorgänge und fassen die Informationen zusammen, um die Aufmerksamkeit des Vermögensinhabers auf mögliche fragliche Punkte zu richten. Unsere Aufgabe ist weder die Vermögensverwaltung noch die Steuer- oder Rechtsberatung. Sehr wohl aber hinterfragen wir die Entscheidungen der jeweiligen Berater im Sinne des Eigentümers und gehen dabei immer auch in die Details.“ Das heißt konkret: Hat ein Vermögensverwalter mit einem sehr Aktien-orientierten Ansatz trotz einer allgemein guten Marktentwicklung ein schlechtes Jahr hingelegt, analysieren die WKG-Vermögenscontrolling die Einzel-Investments, um festzustellen, wie es zu der schlechten Performance gekommen sein könnte. Ein Ergebnis kann dann sein, dass die falschen Aktien ausgewählt wurden. „Dies teilen wir dann dem Vermögensinhaber mit, damit er seine Konsequenzen daraus ableiten kann. Ziel ist es, ihm die notwendigen Informationen an die Hand zu geben, damit er Folgeinvestitionen besser strukturieren kann“, sagt der Senior-Partner.

Oder das Cash Flow-Reporting: Vermögensanlagen können einen umfangreichen Zahlungsverkehr auslösen, der strukturiert, überprüft und dokumentiert werden muss. Aus der Zeichnung von Beteiligungen, aus Zusagen von Darlehen oder laufenden Projekten im Immobilienbereich ergeben sich Zahlungsverpflichtungen, die in einer Cash Flow-Planung aufzunehmen sind, um die Liquidität im Griff zu behalten.

Jörg Eigelshoven betont, dass Warth & Klein mit dem Vermögenscontrolling keinen der typischen Berater vom Tisch dränge. „Vermögende Familien haben schon allein wegen des meist unternehmerischen Kontextes versierte Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte an Bord. Das soll auch immer so bleiben. Wir werden direkt vom Vermögensinhaber hinzugezogen, um Spezialthemen und Entscheidungen kritisch zu hinterfragen, nicht als allgemeiner Ratgeber.“ PATRICK PETERS



Auf Sand gebaut?

Solide Entscheidungen sind mir wichtig. Besonders wenn es um mein Vermögen geht – doch welches Fundament ist sicher?

Die Märkte sind unvorhersehbarer denn je. Selbst die scheinbar sichersten Portfolios bergen Risiken. Deshalb ist es besonders wichtig, dass sie von Experten überwacht und angepasst werden und dass Sie klare Vorstellungen über Ihre finanziellen Ziele haben. Unsere Berater können Ihnen helfen, Ihr Vermögen langfristig abzusichern.

Bei einigen Fragen im Leben ist man nicht allein. Gemeinsam können wir eine Antwort finden.

UBS Deutschland AG
Family Advisory Services
Bockenheimer Landstraße 2-4
60306 Frankfurt am Main

Christian Neubert
Tel. 069-2179 6571

ubs.com/kapital-nutzen



Werte managen

Zum ersten Mal hatte die Mediengruppe Münchner Merkur tz Vertreter führender Family Offices und Dienstleister zum Forum „Family Offices“ in München eingeladen. Im Restaurant Pageou des renommierten Kochs Ali Güngörmüs tauschten sich die Fi-



Den kulinarischen Rahmen gestaltete Sternekoch Ali Güngörmüs.

nanzspezialisten über die Themen aus, die die Branche und die Kunden bewegen. Als Vertreter der Mediengruppe begleiteten Geschäftsführer Daniel Schöningh und Finanzchef Robin Thiemann die Diskussionen mit besonderem Interesse. Denn zu ihren Aufgaben gehört auch das Management komplexer Beteiligungen und Vermögenswerte – genau die Themen, mit denen sich die Finanzspezialisten beim Forum befassen.

Den kulinarischen Rahmen gestaltete Ali Güngörmüs persönlich. Der Sterne- und TV-Koch verriet, dass es immer schon sein Wunsch gewesen sei, ein Restaurant zu betreiben. Im Oktober 2014 war es soweit; er eröffnete das Pageou. Wie eine gute Ernährung aussieht, schilderte der Sportmediziner Mediziner Max Timm den Gästen. Das sei gar nicht so schwer, sagte Timm, der auch Fußball-Profis betreut. Eine der Grundregeln: Drei Mahlzeiten solle man am Tag zu sich nehmen, zwischen denen mindestens fünf Stunden liegen.

JGR

Generalisten mit Spezial-Know-how

Family Offices koordinieren die Vermögen reicher Familien. Die Experten beraten bei der Auswahl der Anlageprofis und kontrollieren die Investments. Und sie bringen Spezialkenntnisse ein, die Schweizer Privatbank Pictet zum Beispiel beim Thema Private Equity.

Es ist häufig eine anspruchsvolle Kundenschaft, die die Family Offices begleiten. Nicht selten – so verrät es schon der Name der Dienstleistung – legen vermögende Familienverbände Teile ihres Vermögens oder zuweilen auch die komplette Verwaltung in die Hände eines externen Family Office. Interessenkonflikte zwischen verschiedenen Familienzweigen, Erbfolgeregelungen, steuerliche Berücksichtigung von unterschiedlichen Wohnorten in verschiedenen Ländern wollen berücksichtigt sein. Und vor allem muss eine gemeinsame Anlagepolitik gefunden werden, der alle Mitglieder zustimmen können.

Family Offices sind deshalb manchmal auch politische Instanzen innerhalb großer, vermögender Familien-Verbände.

„Bankdienstleistungen im weitesten Sinne wie etwa der Kauf und Verkauf von Wertpapieren machen bei der Betreuung von großen Vermögen oft nur einen Teil der Arbeit aus“, sagt Michael Steger, in München verantwortlicher Vertreter der Pictet-Gruppe in Bayern.

Der Schweizer Vermögensverwalter Pictet hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem der führenden unabhängigen Anbieter von Family Office Dienstleistungen entwickelt. Das Unternehmen berät seine Kunden von der Entwicklung einer strategischen Anlagepolitik bis hin zu taktischen Anlageentscheidungen sowie bei der Auswahl der Asset-Klassen und der geeigneten Manager.

Reporting und Investment-Controlling gehören dabei für Multi Family Offices zu den Kernaufgaben: Denn schließlich sollten im Idealfall die einzelnen Anlageentscheidungen aufeinander abgestimmt sein und zueinander passen. „In diesem Punkt hat sich die Branche in den vergangenen Jahren sehr verändert“, sagt Steger. „Früher war es eher so, dass die Familien vielleicht drei oder vier Banken gegenei-

inander antreten ließen und ihnen jeweils einen Teil ihres Vermögens zur Verwaltung anvertrauten“, so Steger. Deren Ergebnisse wurden regelmäßig miteinander verglichen, der Verwalter mit der schwächsten Performance wurde ausgetauscht.

Mittlerweile habe man sich von dieser Praxis weitestgehend verabschiedet. „Heute suchen wir als Multi Family Office für jede Anlageklasse die besten Spezialisten heraus, übertragen ihnen die Verantwortung nur für jeweils diesen einen Bereich und sorgen als Koordinator dafür, dass die Vorgaben für die Anlagepolitik der Familie eingehalten werden“, so Steger. Die Ergebnisse dieser Vorgehensweise seien deutlich besser. Das habe sich in den vergangenen Jahren immer wieder bestätigt.

Die Bedeutung von Zinsanlagen nimmt ab

Ein Spezialgebiet, bei dem Pictet selbst zu den führenden Beratern gehört, ist das Thema Private Equity, das immer mehr an Bedeutung gewinnt: Laut einer aktuellen Studie des Bayerischen Finanz Zentrums betrachten mittlerweile über die Hälfte der Family Offices solche Investitionen in nicht börsennotierte Unternehmen als sehr wichtig. Kein Wunder: Die Bedeutung von Zins-Anlagen nimmt ab. Die Renditen von Rentenpapieren mit hoher Bonität bewegen sich mittlerweile nicht selten im negativen Bereich. Die Renditeerwartungen an Private Equity-Investitionen sind der Studie zufolge mit zehn bis 20 Prozent pro Jahr deutlich sportlicher.

Pictet positioniert sich hier als erfahrener Spezialist und punktet mit seinem dichten Netzwerk und guten Kontakten in die Private Equity-Branche. „Wir sind schon aufgrund unserer langjährigen Erfahrung und Größe als Partner gefragt und können unseren Kunden Zugang verschaffen zu Investitionen in Beteiligungsfonds, die einzelnen Anlegern in der Regel verschlossen bleiben“, so Steger.

Pictet betreut allein im Segment der Family Offices mehr als 150 Familien mit einem Gesamtvermögen von rund 57 Milliarden Euro. Man hat einen Namen in der Branche. Der Name öffnet Türen und Möglichkeiten für die vermögende Kundenschaft.

MATTHIAS VON ARNIM



Die Privatbank Pictet versteht sich in ihrer Rolle als Multi Family Office als Koordinator, der die besten Spezialisten für jeden Anlagebereich auswählt. Das führt zu besseren Ergebnissen.

Foto: Thinkstock/zhudifeng



Professionelle Kontrolle im Verhältnis mit dem Vermögens-Manager schadet nicht. Wirtschaftsprüfungskanzleien wie Rödl & Partner haben dafür die Dienstleistung „Vermögenscontrolling“ am Markt etabliert.

Foto: thinkstock/seewhatmitchese

Überblick über das Gesamtvermögen

Family Offices fungieren oft als Vehikel für die Kapitalanlage für Vermögensinhaber. Auf Vermögenscontrolling und -reporting spezialisierte Dienstleister wie die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rödl & Partner liefern dabei einen dauerhaften Überblick über das Gesamtvermögen.

Familien erwarten von ihrem Family Offices vor allem eines: Unterstützung bei der Kapitalanlage und der Sicherung des Vermögens. Und das bedeutet viel mehr als die reine Portfolio-Verwaltung und die Auswahl von Einzeltiteln, wie Alexander Etterer, Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rödl & Partner und Leiter des Teams Wealth, Risk & Compliance, betont. „Sie erwarten auch, dass sie jemand dabei unterstützt, den Überblick zu behalten, besonders über die Asset Manager wie Unabhängige Vermögensverwalter und Banken. Sie wollen wissen, dass mit ihrem Vermögen so umgegangen wird, wie sie das erwarten.“

Eine treffsichere Beurteilung ermöglichen

Für diese Aufgabe hat sich Rödl & Partner als Dienstleister im Markt positioniert und nimmt Vermögensinhabern die Kontrollarbeit ab. Alle mit dem Vermögen in Beziehung stehenden Fragen und Arbeitsfelder werden vom Controlling-Team um Alexander Etterer in ein systematisches Prüfungsnetzwerk gegeben, um interdisziplinär eine treffsichere Beurteilung zu ermöglichen. Die regelmäßige Auseinandersetzung mit diesen Informationen nennt man „Vermögenscontrolling“. Es steht für den Überblick aller wesentlichen Zahlen und Größen und ist zur Zukunftsgestaltung notwendig. Diese systematische Arbeit stellt sicher, dass das Vermögen nicht in eine dunkle Ecke gerät und Schaden erleidet, führt Alexander Etterer aus. Bei regelmäßiger Betrachtung der Daten sei dann immer noch Zeit zur Kurskorrektur. Controlling sei also Vorbeugung, Sicherstellung und Rationalisierung einer zügigen zielorientierten Bewirtschaftung von Vermögen. Damit werde der Mandant sensibilisiert und erhalte eine immer währende Betreuung seines Vermögens. Mit diesem Erfahrungsschatz treffe sich der Vermögensinhaber mit dem Vermögensverwalter auf Augenhöhe.

„Vermögensinhaber, in der Regel Familienunternehmer, profitieren von unserem mehr als 13-jährigen Know-how in der Kapitalanlage. Wir verstehen uns als Full Service-Anbieter im Bereich Vermögensreporting und Vermögenscontrolling. Mit einem der modernsten Kapitalanlagebuchhaltungssysteme am Markt schaffen wir für unsere Mandanten einen konsolidierten und hochtransparenten Überblick über das Gesamtvermögen. Unser Reporting deckt jeden Fehler der Verwalter auf und liefert uns

schlagkräftige Argumente bei den regelmäßigen Quartalsgesprächen mit den Asset Managern“, sagt Alexander Etterer. „Darüber hinaus unterstützen wir unsere Mandanten, den für sie passenden Vermögens-Manager zu finden. Aktuell überwachen, kontrollieren und analysieren wir für unsere Mandanten knapp 40 Vermögensverwalter mit unterschiedlichen Strategien im täglichen Geschäft.“ Damit werde sichergestellt, dass ein Vermögensverwalter die Ziele des Mandanten konsequent verfolge.

Hochtransparentes Berichtswesen über alle Anlageklassen hinweg

Die Grundlage für ein professionelles Vermögenscontrolling sei ein umfassendes, konsolidiertes und hochtransparentes Berichtswesen über alle Anlageklassen hinweg – aus einem Guss. Die Qualität des Reportings zeichne sich vor allem dadurch aus, dass die Berichtsinhalte einen tiefen Blick ermöglichen und nicht nur Bestandslisten abbildeten. „Je mehr Informationen das Reporting hervorbringt, desto präziser lässt sich die Handschrift eines Vermögensmanagers ablesen und dessen Leistungsfähigkeit ableiten“, betont der Partner. Der Vermögenscontroller müsse das Handwerk der Verwalter beurteilen können, ebenso sei eine aktuelle Meinung zur gesamtwirtschaftlichen Lage in den wichtigsten Märkten im professionellen Vermögenscontrolling von entscheidender Bedeutung.

Die eigentliche Arbeit beginnt mit der Übersetzung der Zahlen und Daten

Gerade eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wie Rödl & Partner sei für Vermögensinhaber ein guter Partner für diese Anforderungen, sagt Etterer. „Unsere strengen Berufsgrundsätze machen uns frei von jeglichen Verkaufs- und Provisionsinteressen. Das schafft viel Vertrauen zu Beginn einer Mandatsbeziehung. Unser Experten-Team zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass wir nicht nur die klassische Vermögensbuchhaltung, konsolidiert über alle liquiden und illiquiden Anlageklassen, anbieten. Die eigentliche Arbeit beginnt erst jetzt – nämlich mit der Übersetzung der verbuchten Zahlen und Daten. Mit diesen Erkenntnissen lassen sich Risiken frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen zum Vermögenserhalt für unsere Mandanten einleiten.“ Die Beratungsleistung des Wirtschaftsprüfers im Bereich Vermögensreporting und -controlling führe insgesamt zu mehr Vertrauen in die Anlage und in die Leistung der Verwalter. Nur ein unabhängiger und tiefer Blick in die handwerkliche Arbeit der Vermögensverwalter ermögliche, die Managementleistung neutral, objektiv und transparent zu zeigen.

PATRICK PETER

EXCITE YOUR SENSES.



DREI CHARAKTERE. EINE EINZIGARTIGE ERFAHRUNG.

Jeder Jaguar ist Ausdruck unserer Leidenschaft für beeindruckende Performance und unverwechselbares Design. Die Kombination aus leistungsstarken Motoren und richtungsweisenden Technologien sorgt dafür, dass Sie auf jeder Fahrt sicher unterwegs und gut unterhalten sind. Und das bei maximalem Fahrspaß. Kurz gesagt: Ein Jaguar spricht alle Sinne an.

Erleben Sie die neuen Jaguar Modelle F-PACE, XF und XE jetzt bei Ihrem Jaguar Partner oder im Rahmen der Art of Performance Tour. jaguar.de



Mehr Informationen und Bedingungen zu Jaguar Care unter: jaguar.de/JaguarCare

THE ART OF PERFORMANCE



Die Spezialisten der UBS greifen für die Investmentplanung unter anderem auf länderspezifische Analysen aus dem eigenen Haus zurück. Foto: Thinkstock/SeanPavonePhoto

Familien-Betreuer über Generationen

Family Offices strukturieren große Familienvermögen. Das wollen die Mandanten über Generationen bewahren. Dabei helfen die Profis. Das Geschäft ist international.

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Lohr + Company zeichnet sich durch eine besondere, historisch gewachsene Konstellation aus: Sie ist sowohl in Deutschland als auch in Österreich tätig, hat Standorte in Düsseldorf und in Wien. Und damit Zugang zu verschiedenen Systemen. „Wir sind in beiden Rechtsordnungen zu Hause“, sagt Dr. Franz Kleinbauer, Geschäftsführender Gesellschafter des Wiener Standortes. Auch bei den Kunden gibt es viele Verbindungen über die Grenzen hinweg. „Wir haben Klienten, die sowohl deutsche als auch österreichische Wurzeln oder Beziehungspunkte haben.“

Noch weiter erstrecken sich die historischen Verbindungen. Generell pflegt Österreich intensive Beziehungen nach Südosteuropa, damit auch viele Mandanten von Lohr + Company. „Wien ist das Tor zum Osten“, sagt Kleinbauer, „und wir begleiten unsere Kunden, die sich mit rumänischen, ungarischen oder slowakischen Themen befassen“.

Lohr + Company verfügt über das entsprechende Netzwerk, davon profitieren die Kunden. Es sind viele komplexe Themengebiete, mit denen sich die Experten zu befassen haben. Von daher war es ein logischer Schritt, dass sich aus der steuerlichen und wirtschaftlichen Beratung vieler Mandanten eine umfassende Betreuung entwickelte – genau die Aufgabe von Family Offices. Und so bietet Lohr + Company auch diese Dienstleistungen an.

Was unterscheidet die Arbeit eines Family Office von einer Privatbank, einem Vermögensverwalter oder einer üblichen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft? „Wir begleiten unsere Mandanten immer generationenübergreifend“, erklärt Kleinbauer. Die Zusammenarbeit mit den sehr vermögenden Mandanten ist sehr individuell, sie sei stets mit der Person verbunden, nicht mit der Institution.

Dr. Maximilian A. Werkmüller, der als Geschäftsführer von Lohr + Company am Standort Düsseldorf vermögende Kunden betreut, weiß ebenfalls aus seinem Alltag, was das bedeutet. „Wir sind die ‚trusted advisors‘, die Berater, denen die Mandanten ihr volles Vertrauen schenken.“ Das geht teilweise bis ins Private hinein. Manchmal hören die Berater als „Beichtväter“ mehr, als einem Bankier oder Vermögensverwalter je zu Ohren käme. Gelegentlich organisieren sie auch einen Tisch in einem Restaurant, das eigentlich ausgebucht

ist, oder besorgen besonders begehrte Konzertkarten.

Bei der Vermögensplanung sitzen Family Officer in Beratungsgesprächen an der Seite ihrer Mandanten, ihnen gegenüber die Vertreter einer Bank oder Vermögensverwaltung. Denn darum geht es oft: Das Family Office wählt für die Mandanten die richtigen Spezialisten für die Anlage aus oder für andere Aufgaben, etwa Juristen. „Gute Family Officer sind Generalisten mit fachlichem Schwerpunkt“, erklärt Werkmüller. Er selbst hat viel Erfahrung im Erb- und Stiftungsrecht gesammelt. Auch Themen bei der Geldanlage, in Steuerfragen oder im Gesellschaftsrecht müssen abgedeckt werden. Zentral für die gute Arbeit des Family Officer ist sein Netzwerk. „Er muss Experten kennen, die mit Blick auf die Vertrauenswürdigkeit die gleichen Maßstäbe setzen wie man selbst“, sagt Werkmüller.

Eine ganz wichtige Aufgabe des Family Office ist schließlich das Reporting, die Risikokontrolle und regelmäßige Dokumentation. „Wir bündeln alle Informationen etwa aus den verschiedenen Berichten der Banken und Verwalter, bereiten sie mit Hilfe von Übersetzungstools auf und schaffen so einen transparenten Überblick“, erklärt Kleinbauer, der das Family Office dafür bestens aufgestellt sieht. Denn Lohr + Company hat in der Wirtschaftsprüfung ein zentrales Standbein. In der Praxis geht es zum Beispiel darum, unterschiedliche Performance-Berechnungen der Anlagespezialisten zu vereinheitlichen und damit „gleichnamig“ und überhaupt erst vergleichbar zu machen. Und hier zeigt sich ein weiterer Vorteil der grenzübergreifenden Arbeit: „Unsere Server stehen in Österreich“, sagt Werkmüller, „dort sind unsere Daten gespeichert.“ Manche Kunden fühlen sich da im Zeitalter allgemeiner Datenunsicherheit besser aufgehoben.

JÜRGEN GROSCHE



Bei der Beratung und Begleitung von sehr vermögenden Mandanten kommt es darauf an, bei allen notwendigen Schritten den Überblick zu behalten und steuernd tätig zu werden. Foto: thinkstock/creatas

„Gleiches Ziel wie die Kunden“

Die Family Office-Experten der UBS steuern für vermögende Familien die Vermögensplanung und nehmen dafür den Blickwinkel ihrer Kunden ein.

Wenn Christian Neubert seinen beruflichen Alltag beschreibt, merkt man dem Finanzspezialisten die Begeisterung für seine Arbeit an. Neubert leitet die Sparte Family Advisory Services der UBS Deutschland AG und damit ein spannendes Gebiet: Seine Kunden sind wohlhabende Familien, die einen komplexen Beratungsbedarf haben. Darauf ist Neubert gut vorbereitet: Seit 25 Jahren berät er bereits in Anlagethemen, ausgebildet als Certified Financial Planner (CFP). Dieses Zertifikat genießt einen ausgezeichneten Ruf. Die Expertise für die Betreuung wohlhabender Familien zu nutzen, sei eine „logische Weiterentwicklung“ gewesen, sagt Neubert im Interview mit dieser Zeitung.

Wohlhabende Familien suchen eine ganzheitliche Beratung

Vor 16 Jahren startete der Anlagespezialist mit einem Expertenteam den Aufbau der Family Office-Sparte für die UBS in Deutschland. „Anlass war die Nachfrage von Kunden.“ Meist sind es auch heuer mittelständische Unternehmer, die ihre Firma verkaufen und ihr Vermögen in guten Händen wissen wollen. Wohlhabende Familien denken langfristig und suchen eine ganzheitliche Beratung, nicht nur punktuell, sondern dauerhaft. Die Strukturen dafür etablierte Neubert in der Bank.

„Die CFP-Ausbildung gab mir gute Voraussetzungen“, sagt der Experte heute. Er verfügt über einen breiten Überblick über alle Vermögensgegenstände und viele Anlageklassen. Genau diesen breiten Ansatz fand er auch bei der UBS, weshalb ihm die Aufbauarbeit besonders viel Freude bereitete. Das trägt auch und gerade heute: „Die Bank ist gut aufgestellt; das Zusammenspiel der Experten macht den Erfolg aus.“

Die UBS ist auf mehreren Ebenen im Family Office-Geschäft tätig. Zum einen selbst als Family Office für Kunden in Deutschland, darüber hinaus bietet die Bank von ihrer Zentrale in der Schweiz aus global Dienstleistungen für andere Family Offices an. Mit ihrer Investmentbank verfügt die UBS außerdem über die notwendige Infrastruktur, die Experten können Strukturierungen vornehmen oder Dienstleistungen im Han-

del anbieten. Interessante Erkenntnisse aus dem umfangreichen Spektrum veröffentlicht die Bank regelmäßig in ihren viel beachteten Global Family Office Surveys oder den World Ultra Wealth Reports über sehr hohe Vermögen.

Dass die Family Office-Arbeit an einer Großbank angedockt ist, sieht Neubert nicht als Problem – im Gegenteil: „Wir arbeiten unabhängig und ohne Vorgaben.“ Individuelle Lösungen seien wichtig, nicht der Verkauf von Produkten. Offenbar fühlen sich die Kunden wohl in dieser Struktur: „Sie bleiben langfristig bei uns, viele sind noch aus der Zeit der Startphase dabei“, bilanziert Neubert. Die langfristige Orientierung unterstreicht das Family Office-Team selbst dadurch, dass auch viele Mitarbeiter schon lange Zeit dabei sind.

Kontaktpflege zu und Kontrolle der Vermögensverwalter

Zur kontinuierlichen Arbeit gehört vor allem die Kontaktpflege und Kontrolle der Vermögensverwalter. Deren Daten zur Entwicklung des Vermögens, zu den Investments und den strategischen Vorgehensweisen analysieren die Family Officer. „Wir schauen: Wie hat sich das Vermögen je nach Verwalter entwickelt?“ Die UBS-Spezialisten sprechen auch mit neuen Kandidaten für die Vermögensverwaltung.

Bei der strategischen Investmentplanung greifen sie auf die Expertise im eigenen Haus zurück: „Wir haben ein umfangreiches eigenes Research“, beschreibt Neubert den Vorteil. Die Konjunktur-, Länder- oder Anlagespezialisten der UBS erstellen auch Studien, auf die die Family Office-Experten zurückgreifen können.

All dies – das Nutzen der Ressourcen aus dem eigenen Haus ebenso wie die Kontrolle der Verwalter – dient, so Neubert, einem Zweck: „Wir verfolgen das gleiche Ziel wie unsere Kunden, wir haben den gleichen Blickwinkel wie sie.“ Zusammen mit ihnen nehmen sie auch die nächste Generation mit, binden sie in die Planung ein. In Seminaren bieten sie ihren Mandanten Unterstützung für viele Themen. Spannend derzeit: „Nachhaltiges Investieren wird für die Kunden immer wichtiger“, sagt Neubert. Er stellt auch eine große Nachfrage nach philanthropischen Themen fest. Auch solche Einblicke in die Seelenlage bekommen die Spezialisten, fürwahr ein interessanter Beruf.

JÜRGEN GROSCHE

Der Instinkt sagt: Vertrauen ist gut. Die Vernunft sagt: Kontrolle ist besser.

Seit mehr als zwanzig Jahren sind wir mit einem eingespielten Team für private Vermögensinhaber und ihre Family Offices aktiv. Unser Ziel lautet: Wir sorgen für Transparenz und stärken so die Unabhängigkeit unserer Mandanten. Ein Instrument dazu ist unser Vermögenscontrolling. Es bietet Mandanten einen transparenten Überblick über ihre finanzielle Situation in allen Anlageklassen und schafft damit die Basis für zukünftige Entscheidungen. Mit integrierten steuerlichen Beratungsleistungen und einem Tax Risk Management optimieren wir die jeweilige Anlageform auch in steuerlicher Hinsicht.

Ihr Ansprechpartner:

WP/StB Jörg Eigelshoven
T +49 211 9524 8458
E joerg.eigelshoven@wkgt.com



**Warth & Klein
Grant Thornton**

An instinct for growth™

www.wkgt.com

Viele verstehen etwas von Geld. Wie viele verstehen Familien?

Asset Management
Wealth Management
Asset Services



Frankfurt: +49 69 79 500 90
München: +49 89 210 20 46 00
gruppe.pictet

 PICTET
1805