



Transparenz und Unabhängigkeit

*Das Family Office als Dachorganisation
des Vermögensmanagements von Andreas Rhein.*

Gibt man in der Suchmaschine Google den Begriff »Family Office« ein, erhält man weltweit 1,5 Millionen Referenzstellen, allein in deutscher Sprache sind es mehr als 5.000. Der Begriff hat Konjunktur. Er taucht immer dann auf, wenn es um die umfassende Betreuung sehr großer Vermögen geht. Erste überlieferte Family Offices in den USA gehen auf das frühe 19. Jahrhundert zurück – stellvertretend werden häufig die Familien Morgan und Rockefeller genannt. In den letzten Jahren läßt sich auch in Europa eine wachsende Nachfrage feststellen.

Dies hat nicht zuletzt zu tun mit signifikanten Änderungen bei Einstellungen und Verhaltensweisen von wohlhabenden Privatanlegern. Sie verhalten sich zunehmend wie institutionelle Investoren und wollen für ihre Portfolios ein Risikomanagement, eine dynamische Verteilung der Vermögenswerte und vor allem eine unabhängige und objektive Vermögensberatung. Dieses Verhalten halb-institutioneller Anleger kann man daran erkennen, daß sie einem strukturierten Anlageprozeß folgen und integrierte

Lösungen dem Erwerb isolierter Produkte vorziehen. Gerade für die nachwachsende Generation steht heute nicht mehr nur die Erhaltung des Vermögens im Vordergrund, vielmehr richtet sich der Fokus auch auf die Vermehrung und Verteilung des Wohlstandes. Zudem ist für viele wohlhabende Privatanleger die Vermögensverwaltung inzwischen zu einer generationsübergreifenden Angelegenheit geworden. Daraus ergibt sich eine starke Nachfrage nach Dienstleistungen, die sich mit der Planung von Steuer- und Erbschaftsangelegenheiten und gemeinnützigen Aktivitäten befassen.

In diesem Umfeld gewinnt die Dienstleistung »Family Office« an Bedeutung. Während der Begriff »Family Office« derzeit geradezu inflationär gebraucht wird, gehen gleichzeitig die Meinungen auseinander, was man darunter zu verstehen hat. Eine eindeutige Definition fehlt. Es soll deshalb der Versuch gemacht werden, Merkmale herauszuarbeiten, die als typisch für ein Family Office anzusehen sind. Gleichzeitig werden so auch Unterscheidungskriterien aufge-

führt, die eine Abgrenzung zum Wealth Management ermöglichen, wie es in der Hauptsache von Banken verstanden wird. Diese Unterscheidung erscheint wichtig, um die Positionierung der Family-Office-Dienstleistungen klar zu charakterisieren.

Überblick über die Gesamtsituation

Ein ganz wesentliches Merkmal des Family Offices verbindet sich mit den Begriffen Transparenz und Überblick. Ein Family Office hat die Möglichkeit, auch bei sehr großen und komplexen Vermögensverhältnissen Transparenz herzustellen und jederzeit den Überblick über die Gesamtsituation zu wahren. Nicht selten ist es so, daß Familien, deren Vermögen über Generationen gewachsen und auf verschiedene Familienstämme verteilt ist, eine Vielzahl von Beratern beschäftigen. Neben Fachleuten für steuerliche und juristische Belange agieren – was das Management des Vermögens angeht – in der Regel verschiedene Dienstleister in den Bereichen Vermögensverwaltung, Immobilien, Versicherungen, Stiftungen, Trusts etc. In dieser Konstellation lauert eine latente Gefahr: Die Spezialisten sind isoliert tätig. Hinzu kommt, daß die überwiegende Zahl der Vermögensverwalter heute lediglich zwischen 20 und 60 Prozent der »Investable Assets« ihrer Kunden verwalten.* Dies zeigt: Den Überblick zu behalten ist hier entweder gar nicht möglich, oder aber dies Vorhaben erfordert einen immensen Aufwand an Zeit und fachlichen Möglichkeiten.

Von Interessen unabhängig

Nicht jeder Vermögensinhaber, nicht jede Familie hat beides. Hier kommt der Family Officer ins Spiel. Als unabhängiger Vermögensberater ist er niemandem verpflichtet. Mit einer Ausnahme: dem Vermögensinhaber, von dem er mandatiert wurde. Der Family Officer agiert als sein persönlicher Vertrauter neben und gemeinsam mit den Experten für Anlage-, Rechts- und Steuerfragen. Ob der Berater dies nur für eine Familie tut – also ein Single-Family Office – oder für mehrere Familien in Gestalt eines Multi-Family Office, ist hierbei nicht entscheidend. Entscheidend ist, daß der Family Officer als Sachwalter der Interessen des Vermögensinhabers handelt. Er tut dies, indem er frei von Interessenkonflikten die Steuerung des Gesamtvermögens im Sinne der Bedürfnisse und Ziele des Kunden gewährleistet. Diese Unabhängigkeit ist ein weiteres wesentliches Merkmal und Differenzierungskriterium von Family Offices. Hat die Familie ihren »Officer« als Vertrau-

ensperson akzeptiert, kann er mit der Kenntnis über die gesamte Vermögensstruktur und familienspezifische Zusammenhänge mit einer erweiterten Sichtweise operieren. Dies ist einzelnen Produktanbietern oder Vermögensverwaltungen, die nur einen Teil des Vermögens betreuen und damit stets nur einen Ausschnitt sehen, nicht möglich.

Kein Verkauf von Produkten

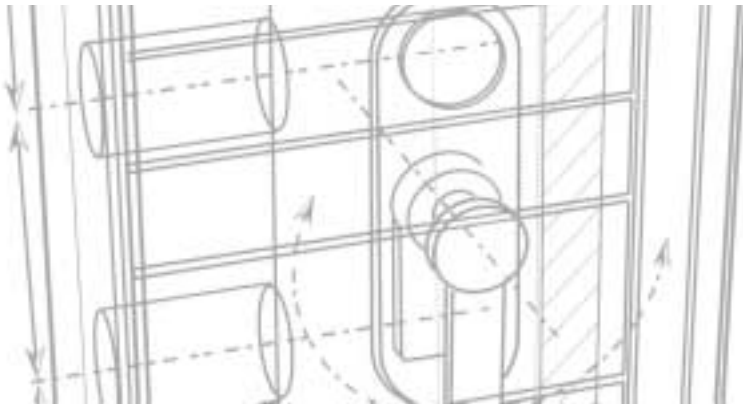
Der Family Officer sitzt also auf der Seite des Vermögensinhabers am Tisch. Das unterscheidet ihn deutlich von manchem Bankenvertreter, der stets auch die Interessen der hauseigenen Produktproduzenten im Auge haben muß. Nicht so der Family Officer: Seine Aufgabe ist es nicht, bestimmte Produkte zu »verkaufen«, sondern aus den vorhandenen die jeweils besten auszuwählen. Häufig wird es hierfür einen formalisierten Due-Diligence-Prozeß geben, der nach systematischen Kriterien erfolgt. Solche sind unter anderen Seriosität, Arbeitsweise, Flexibilität, Erfahrung, Konsistenz, Performance und Research-Kapazitäten. Die Angebote müssen sich in einem Vergleich Investmentalternativen stellen. Dies erfordert neben umfangreichen Verbindungen und Verknüpfungen zu externen Datenbanken auch den Aufbau eigener Datenbanken. Denn gerade die eigene Recherchearbeit macht in der Meinungsbildung unabhängig. Aber auch sogenannte »Soft Facts« wie ausgeprägtes Beurteilungsvermögen und Menschenkenntnis sind bei der Partnerauswahl erforderlich.

Ausgehend von den Anforderungen des Mandanten an sein Family Office, lassen sich die wesentlichen Elemente der Dienstleistung auch als modulare, abgrenzbare Bausteine verstehen. Wichtige Bausteine hierbei sind die Strategieberatung, das Management der Asset Allocation, die Auswahl von Investment-Managern sowie Controlling und Reporting. Existiert beispielsweise ein eigenes Single-Family Office, das aber nicht alle Felder selbst abdecken soll, so besteht die Möglichkeit, externe Serviceleistungen zusätzlich in Anspruch zu nehmen. Häufig sind es Kostengründe, die dazu führen, das Vermögensmanagement ganz oder teilweise auszulagern, sich also beispielsweise der Dienste eines Multi-Family Office zu versichern.

Koordinator der Vermögensteuerung

Für ein Family Office gilt, Vorteile aus einer zentralen Koordination zu ziehen. Ausgewählte Partner und Anbieter müssen an den Tisch gebracht werden,

Prozesse müssen gesteuert, regelmäßig überwacht und am Laufen gehalten werden. Immer dort, wo Detailkenntnisse nicht im ausreichenden Maße durch das Family Office abgedeckt werden können, müssen externe Spezialisten hinzugezogen werden. So wird der Family Officer zum Koordinator der Leistungen von Fachleuten für z. B. Vermögensstrukturi-



rierung, Steuer- und Rechtsfragen, Immobilien- und Kunstberatung, Beteiligungen, Stiftungen, philanthropische Aktivitäten sowie für Nachfolge- und Erbschaftsplanung.

Family Offices verfolgen eine Reihe von Zielen, die den Rahmen für ihre Arbeit stecken. Diese Ziele heißen Vermögenserhalt, Vermögenswachstum und Vermögensübertragung. Um sie zu erreichen, kommt dem Aufbau einer langfristig ausgerichteten Vermögensstruktur eine besondere und zentrale Rolle zu. Sie muß sich

- zum einen an den generationsübergreifenden und familienzuspezifischen Gegebenheiten orientieren und
- zum anderen die Anforderungen an Ertrag, Wachstum, Sicherheit und Liquidität in ein ausgewogenes Verhältnis bringen.

Diese Fragestellungen stehen an erster Stelle und zwar vor Entscheidungen, mit welchen Anbietern und Anlageinstrumenten die Strategie in die Tat umgesetzt wird. Erst am Ende eines systematischen Diversifikationsprozesses werden die »Produktentscheidungen« getroffen.

Das Family Office sorgt für ein maßgeschneidertes Controlling und Reporting

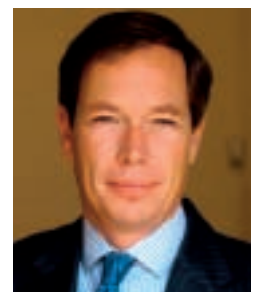
Wenn es, wie oben festgestellt, zu den wesentlichen Charakteristika eines Family Offices gehört, Transpa-

renz herzustellen und den Überblick über die gesamte Vermögenssituation herzustellen und zu wahren, dann kommt nicht zuletzt dem Informationssystem besondere Bedeutung zu. Es muß dem Family Office und dem Vermögensinhaber zeitnah eine Zusammenschau nicht nur über sämtliche liquiden und illiquiden Assets unter Berücksichtigung von Performance und Risiko liefern, sondern es muß auch in der Lage sein, auf familienzuspezifische Besonderheiten einzugehen. Standardlösungen sind hierfür in der Regel nicht ausreichend. Mit Hilfe eines Controllinginstrumentariums muß zudem die Möglichkeit bestehen, Entwicklungen kritisch beurteilen und falls erforderlich – im Sinne eines Frühwarnsystems – rechtzeitig erkennen und bewerten zu können. Family Offices investieren daher kontinuierlich in neueste Technologie, um Effizienz und Transparenz der Steuerung und Berichterstattung zu erhöhen und um Aspekte berücksichtigen zu können, die auf die spezifischen Bedürfnisse eines Mandanten maßgeschneidert sind.

Hält als »Gate Keeper« den Rücken frei

Neben seinen Funktionen als unabhängiger Berater für die private Vermögenssteuerung und Koordinator von Spezialisten für die verschiedenen Gebiete des Managements komplexer Vermögen, hat ein Family Office auch die Funktion eines »Gate Keepers«. Dies widerspiegelt seitens des Vermögensinhabers zum einen ein Sicherheitsbedürfnis, zum anderen aber auch den Wunsch nach einer Entlastung von Teilaufgaben. Die Delegation soll den Familienmitgliedern zeitliche Freiräume schaffen, um sich auf Dinge konzentrieren zu können, die für sie Priorität haben. Das Bedürfnis nach Sicherheit ist eng mit dem Wunsch nach Diskretion verbunden. Es gilt daher für einen großen Teil von Themen und Aufgaben, diese zunächst an das Family Office zu leiten und bearbeiten zu lassen. Das Family Office übernimmt damit stets auch eine gewisse »Abschirmfunktion«.

*PricewaterhouseCoopers: Competing for Clients. Further Analysis – Global Private Banking/Wealth Management Survey, Spring 2004, S. 5



Andreas Rhein,
Vorstand der FOCAM AG,
Frankfurt a. M.