



## Ordnende Hand

Was ein Family Office leistet

**Das Problem:** Große Familienvermögen decken eine breite Palette von Anlagen ab: Firmenbeteiligungen, Wertpapierdepots, Immobilien, Kunst und Schmuck – mitunter planlos über Generationen erworben.

**Die Lösung:** Ein Family Office bringt Struktur in das Durcheinander. Die Experten entwickeln eine langfristige Strategie, wählen geeignete Verwalter für die Aktien- oder Immobilienportfolios aus und kontrollieren die erzielten wirtschaftlichen wie steuerlichen Ergebnisse.

**Die Kosten:** Ab einem Vermögen von 30 Millionen Euro gelten die exklusiven Bürodienste als sinnvoll. Die jährlichen Kosten liegen meist bei etwa 0,5 Prozent des Vermögens. Ein eigenes Family Office kostet jedoch mindestens 500 000 Euro im Jahr.

# Finanzbutler des Geldadels

**FAMILY OFFICES** Reiche Privatkunden halten die großen Institute meist auf Abstand. Was bieten kleine Häuser, was Deutsche Bank & Co. nicht haben?



**Partner:** Andreas Jacobs (linkes Bild) ist Gründer des von Andreas Rhein und Christian v. Bechtolsheim (o.) geführten Frankfurter Family Office Focam

So viel hanseatisches Understatement vereinte sich wohl selten in einem kurzen Satz: „Ein Profi bin ich sicher nicht“, vertraute Andreas Jacobs vor einigen Jahren dem manager magazin auf die Frage an, wie intensiv er sich mit dem Thema Geldanlage beschäftige.

Ziemlich tiefgestapelt, denn in Wahrheit bestimmt wohl kaum etwas mehr den Alltag des Sprosses der Bremer Kaffeeröster-Dynastie als Finanzfragen; und die geht er auf überaus professionelle Weise an.

Als Chef der Jacobs Holding ist der 43-Jährige verantwortlich für das über zwei Milliarden Euro schwere Familienvermögen, das es nach dem Verkauf des Kaffeekonzerns im Jahr 1990 neu zu investieren galt. Mindestens einmal pro Woche diskutiert er am Gesellschaftssitz in Zürich mit dem Management, wie sich die Firmenbeteiligungen entwickeln, ob es Renovierungsbedarf bei den Immobilien gibt oder ob die Wertpapierdepots bei verschiedenen Vermögensverwaltern die erwartete Rendite bringen.

Viele Gutbetuchte haben gar nicht die Zeit, sich so intensiv um ihr Vermögen zu kümmern, und schon gar nicht die notwendige Expertise. Auch hier springt Jacobs in die Bresche, wenn auch nicht persönlich.

Seit 1999 betreut der Frankfurter Finanzdienstleister Focam, den Jacobs gemeinsam mit dem Ex-Banker Christian v. Bechtolsheim gegründet hat, große Familienvermögen. „Es gab einige An-

fragen von Familien, ob wir das machen könnten. Da wollten wir nicht Nein sagen“, erinnert sich Jacobs. Focam entwickelt für die Kundschaft eine Anlagestrategie, übernimmt das Controlling für das gesamte Hab und Gut und erstattet regelmäßig Bericht über die Wertentwicklung alle Besitztümer.

Family Office heißt diese Vermögensverwaltung der Luxusklasse. Ob die Quandts (BMW), Zinkanns (Miele) oder Swarovskis, alter wie neuer Geldadel – immer mehr Superreiche setzen auf die Dienste ihres „Büros“. Rund um die Uhr stehen ihnen dort kompetente Helfer zur Verfügung. Egal, ob es um den Kauf einer ganzen Firma geht oder nur um das schnelle Beschaffen einer größeren Barschaft zum Kauf eines Pferdes (siehe Kasten links). Selbst das Organisieren begehrter Opernkarten oder auch das Abholen der Tochter aus der Disco gehört mitunter zum Service.

Etwa 500 Family Offices, teils nur für eine Familie tätig, teils mit einer Vielzahl an Mandaten, soll es nach Expertenschätzungen heute in Deutschland geben. Genaue Zahlen existieren nicht; das Geschäft basiert auf Diskretion und läuft zumeist im Verborgenen ab.

Aber fest steht: Die Nachfrage nach den Edelhelfern steigt. Durch den Verkauf ihrer Firmen haben zahlreiche Mittelständler in den vergangenen Jahren Kasse gemacht. „Viele von ihnen stehen nun ratlos vor gewaltigen Summen und wissen nicht, wie sie ihr Geld sinnvoll investieren sollen“, erklärt Peter Schaubach von der European Business School

FOTOS: PHILIPP ROSLI, BERT BOSTELMANN/BILDFOLO

# Vertrauen Die Wohlbetuchten gewähren ihren Finanzsekretären oft tiefe Einblicke auch in ihr Privatleben.

in Oestrich-Winkel, der die Szene seit Jahren beobachtet.

Rat sucht das Gros der Multimillionäre indes kaum bei Banken. Sie bevorzugen maßgeschneiderte Lösungen von kleinen, unabhängigen Instituten. Für eine Studie hat Schaubach über 50 Superreiche mit einem Vermögen von über 30 Millionen Euro befragt. Zentrales Ergebnis: Die Klienten haben in banknahe Family Offices weit geringeres Zutrauen als in unabhängige Häuser. Unter insgesamt zwölf abgefragten Servicebereichen erhielten die Banker lediglich beim Liquiditäts- und Wertpapiermanagement höhere Vertrauenswerte als eigenständige Büros.

Woher rührt dieses Misstrauen? Was bieten kleine Häuser, was Deutsche Bank & Co. nicht haben? Und was erwarten die Superreichen von ihren Familien-Finanzministern?

**NATÜRLICH ARBEITEN** auch Milliardäre mit Banken zusammen. Der Schweizer Ernesto Bertarelli etwa pflegt beste Kontakte zur UBS. Die eidgenössische Großbank, mit über zwei Billionen Dollar Kundengeldern größter Vermögensverwalter der Welt, pumpte als Sponsor Millionen in Bertarellis Hochseejacht „Alinghi“, die im Juli zum zweiten Mal den America's Cup gewann. Dennoch baute der Gründer der Biotechfirma Serono 2001 ein eigenes Family Office auf. Auf die Hilfe von Bankern verzichtet er offenbar gern, wenn es um sein eigenes Geld geht.

Der deutsche Geldadel ist da nicht anders. Wenn sich zweimal jährlich im noblen Hotel „Mandarin Oriental“ in München das „Family Office Network“ trifft, werden nur einige wenige Banker geduldet. Zu groß ist die Befürchtung des erlauchten Kreises von etwa 50 Büroleitern und ihren Dienstherren, das elitäre Forum könnte zur Werbeveranstaltung von Geldhäusern mutieren.

Und: Sind die als lästig empfundenen Banker nicht anwesend, lässt es sich viel freier sprechen. So demonstrierte schon

mal ein Teilnehmer mit allerhand Schaubildern und Depotauszügen, wie ein Kreditinstitut Teile seines Vermögens vernichtet hatte. Die vorherrschende Reaktion im Auditorium: wissendes Nicken.

Den Vortrag hätte auch eine Milliardärin aus dem Hessischen halten können. In den 80er Jahren hatte sie einen zweistelligen Millionenbetrag bei vier

## Lange Tradition Die ersten Family Offices



**Junius Morgan** gründete 1838 das wohl erste Family Office der Welt: das House of Morgan. Das Experten-Netzwerk des Büros nutzte auch die später gegründete Bank J. P. Morgan.



**John D. Rockefeller** wurde im Ölgeschäft zum ersten Dollarmilliardär. Aus Sorge, sein Sohn könnte das Imperium ruinieren, erließ er für sein Office strikte, bis heute geltende Regeln zur Entnahme von Vermögen.



**Harald Quandt** hinterließ bei seinem Tod 1967 ein Milliardenvermögen. Seine fünf Töchter gründeten das Finanzhaus Feri, das sich um das Management des Erbes kümmerte. Heute betreut die Harald Quandt Holding das Vermögen.

deutschen Großbanken angelegt. Resultat: herbe Verluste.

Genannt werden will die Dame nicht. Ohnehin werden verlustreiche Investments lieber verschwiegen. Zu peinlich könnten die Details ausfallen.

Weniger zugeknöpft gibt sich Thomas Matzen, Grandseigneur der deutschen Private-Equity-Szene und wie Andreas Jacobs Focam-Gesellschafter. Niemals

habe er von einer Bank das bekommen, was er hatte haben wollen. Und das, obwohl sich der Hamburger in langen ermüdenden Gesprächen mit den Bankern auf bestimmte Ziele verständigt hatte. „Das ist nur leider niemals realisiert worden“, fasst er seine über 30 Jahre gesammelten Erfahrungen zusammen.

Besonders genervt zeigt sich Matzen von häufigen Rückfragen der Vermögensverwalter nach Festlegung der Strategie. Wie hoch soll die Aktienquote sein? Welchen Währungsmix wollen Sie? „Das sind für mich Exkulpationsversuche für mögliche spätere Zielverfehlungen“, lästert der Unternehmer.

**TROTZ DES SCHLECHTEN LEUMUNDS** und aller Ressentiments gegen das Bankwesen haben die Schweizer UBS und die Deutsche Bank dennoch einen Weg gefunden, im Geschäft mit den Superreichen mitzuspielen.

Die Eidgenossen kauften 2005 den Sauerborn Trust. Jochen Sauerborn ist so etwas wie der Pionier der deutschen Family Officer und hatte das in den 80er Jahren zunächst ausschließlich für die Industriellenfamilie Quandt gegründete Haus zum größten Family Office der Republik ausgebaut. Von den über hundert Familien, die Sauerborn ein Euro-Vermögen in zweistelliger Milliardenhöhe anvertrauten, haben nach der UBS-Übernahme angeblich nur zwei Kunden ihr Mandat zurückgezogen.

Und die Deutsche Bank fand durch den Kauf der Wilhelm von Finck AG, des Family Office der alten Bankerdynastie, Zugang zur Klientel der Superreichen. Finck-Vorstand Alexander Ruis weiß aus zahlreichen Gesprächen sehr genau, wie sensibel seine Kunden auf den Eigentümerwechsel reagierten: „Sobald wir Deutsche-Bank-Produkte bevorzugt oder gar ausschließlich empfehlen würden, kämen wir in Erklärungsnot.“

Dem öffentlichkeitsscheuen Wilhelm von Finck junior indes fehlte es offenbar an der gewohnten Privatheit. Der üppige Forstbesitz und das Immobilien-

# Diskretion

Nur ein kleiner Kreis verschwiegener Helfer darf die Bücher der Superreichen einsehen.



**Gut gebündelt:** America's-Cup-Gewinner Ernesto Bertarelli setzt seit 2001 auf sein eigenes Family Office



**Breit gestreut:** Der Swarovski-Clan – hier Helmut mit Gattin Danna – konnte sich nicht auf ein gemeinsames Büro einigen



**Zurückgezogen:** Wilhelm von Finck zog Teile seines Vermögens vom väterlichen Family Office ab



**Weit verzweigt:** Dominic Brenninkmeijer vertraut wie viele weitere Angehörige des C&A-Clans der Cofra Holding in Zug

## Kontinuität Die Erhaltung von Vermögen über Generationen hinweg ist Kernaufgabe von Family Offices.

portfolio der Familie lässt er heute von der Wilhelm von Finck Hauptverwaltung managen.

Der Teilabzug des Vermögens verwundert kaum. Der Gedanke, anonyme Mitarbeiter eines großen Finanzkonzerns könnten womöglich in die Bücher der Familie Einblick nehmen, lässt so manchem Multimillionär den Schreck in die Glieder fahren. Ruis zeigt Verständnis: „Diskretion ist unseren Kunden enorm wichtig.“

Viele Family Offices agieren daher gänzlich im Verborgenen. Das Büro des Wasch- und Putzmittel-Clans Henkel etwa firmiert unter dem schlichten Kürzel HFO. Am Sitz der Gesellschaft in einem tristen Bürogebäude in der Düsseldorfer City weist nur ein kleines Klingelschild auf die Firma hin. Einen Telefonbucheintrag oder gar einen Internetauftritt gibt es nicht.

Wozu auch? Es reicht, wenn die Familienmitglieder wissen, wie sie ihre Büromannschaft erreichen. Und das tags wie nächstens, wenn es sein muss.

So soll es einem Finanzbutler schon passiert sein, dass die 18-jährige Tochter seines Klienten anrief, nur um Zigaretten zu ordern. Oder dass ein Mandant seinen Family Officer zu nächtlicher Stunde aus dem Schlaf riss, um ihm stolz zu berichten, dass er gerade ein teures Gemälde ersteigert habe.

Oft kennt der Familienkassenwart seine Dienstherrn so gut wie kaum ein anderer Mensch, mit allen Vorlieben, Stärken und Macken. So erinnert sich ein Officer an einen Kunden, der ihn beauftragte, vor allem die Konten seiner Frau genauestens zu beobachten. Der Mann hatte den Verdacht, seine Gattin würde ihn hintergehen, und wollte dies anhand von Abhebungen und Überweisungen überprüfen.

Hinzu kommen die intimen Kenntnisse über das Vermögen. Family Offices haben im Kern die Funktion, für Ordnung und Transparenz zu sorgen. „Das geht nur, wenn ich die Besitztümer bis in den letzten Winkel kenne“, erklärt Eberhard Buschmann, Geschäftsführer des



**Anfänger:**  
Christoph Henkel und seine Frau Kathrin lassen sich vom neu gegründeten Familienbüro betreuen



**Einsteiger:**  
Klaus Murmanns Sauer Finance hat kürzlich die Mehrheit am Family Office Spudy & Co. gekauft

Family Office eines großen Industriel-Clans. Buschmann durchforstet die Wertpapierdepots, schätzt die Immobilienwerte, wägt die Chancen alternativer Investments ab, um fundierten Rat über mögliche Umstrukturierungen im Vermögen geben zu können. „Ich bin ein Allround-Dilettant“, fasst er sein Jobprofil zusammen.

**SO ENTSTEHEN ENGE BÜNDNISSE**, getragen von tiefem Vertrauen. Mitunter wird der Family Officer auch abseits von Finanzfragen zum Ratgeber oder sogar Freund. Der renommierte Hamburger Family Officer Jens Spudy etwa ist mit vielen seiner Kunden per Du. Und Johannes Stegmaier, Mitgründer des Family Offices Münster Stegmaier Rombach aus Bad Waldsee in Oberschwaben konstatiert: „Wir gehören zur Familie.“

Vor vergleichbar innigen Beziehungen zu Bankern scheuen sich viele Superreiche. „Sie fürchten, dass die Ansprechpartner innerhalb der Bank allzu häufig wechseln, dass Wissen über Familieninterna auf diese Weise womöglich aus der Bank herausgetragen werden könnte“, erklärt Family-Office-Experte Peter Schaubach.

Kontinuität ist neben Diskretion und Vertrauen daher das Wichtigste im Verhältnis zwischen den Finanzsekretären und dem Geldadel. Schließlich geht es um den Erhalt von Vermögen über Generationen hinweg.

Ein weiterer Grund indes, weshalb viele Familien lieber ihr eigenes Family Office gründen, liegt im praktischen Bereich. So dürfte bereits die schiere Größe der Familie Brenninkmeijer, Eigentümer des Textilhändlers C&A, manchen Banker in den Wahnsinn treiben.

Sechs Generationen nach Gründung des Kontors durch August Brenninkmeijer wollen mehrere hundert Nachfahren ihre Interessen gewahrt wissen. Die Brenninkmeijers bevorzugen es, ihre Angelegenheiten unter sich zu regeln, in der familieneigenen Cofra Holding. Für Außenstehende wäre der Job vermutlich unzumutbar. *Jonas Hetzer*