

ELITE REPORT *extra*



Ausgezeichnete Family Offices

ERHELLENDE INTERVIEWS MIT DEN BRANCHENVORBILDERN

INHALT

- 3 **Editorial**
- 4 **Die Familienverfassung: Ein erstaunliches Revival**
Von Jürgen E. Leske
- 6 **Der gute Geist an der Seite**
Ein Interview mit Thomas Brehmer,
BREHMER & CIE. – Family Office
- 8 **Die zwei Seiten der Medaille**
Ein Interview mit Dr. Marc A. Breidenbach
und Magnus Graf v. Schlieffen,
Breidenbach von Schlieffen & Co. GmbH
- 10 **Versiert und umfangreich in der Praxis**
Ein Interview mit Stefan Freytag,
DEUTSCHE OPPENHEIM Family Office AG
- 12 **Ihre genossenschaftlichen Vertrauenspartner**
Ein Interview mit Peter Schirmbeck
und Mathias Semar,
DZ PRIVATBANK S.A. WerteSchmiede –
Genossenschaftliches Family Office
- 14 **»Hier, heute und vor allem morgen«**
Ein Interview mit Thomas A. Zenner,
Family Office 360grad AG
- 16 **Über die Sparkasse vor Ort**
Ein Interview mit Boris Niekammer,
Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG
- 18 **Family Office goes digital**
Ein Interview mit Marc Sonnleitner,
FINVIA Family Office GmbH
- 20 **Verständnis auch für kleinste Detailfragen**
Ein Interview mit Michael Egner-Walter,
HRK Family Office GmbH,
und Christian Fischl,
Huber, Reuss & Kollegen
Vermögensverwaltung GmbH
- 22 **Mehr als Vermögensverwaltung**
Ein Interview mit Carsten Kahl
HypoVereinsbank –
Wealth Management & Private Banking
- 24 **Der Zuverlässigkeitsgarant**
Ein Interview mit Niels Pätzold
und Klaus Ehler,
Metis Treuhand GmbH
- 26 **Vom Dienst an der Familie**
Ein Interview mit Armin Eiche,
Pictet & Cie (Europe) SA
- 28 **Bis ins kleinste Detail**
Ein Interview mit Alexander Ruis,
SK Family Office GmbH
- 30 **Zertifizierung zum Family Officer**
Von Reinhard N. Vennekold
- 31 **Zu guter Letzt**
Von Staatssekretär Roland Weigert,
Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft,
Landesentwicklung und Energie

IMPRESSUM

ELITE REPORT extra ist eine Sonderveröffentlichung der Elite Report Edition, die im Verlag KASTNER AG – das medienhaus, Wolnzach erscheint.
Chefredaktion: Hans-Kaspar v. Schönfels; Redaktionsbeirat: Reinhard N. Vennekold; Chefin vom Dienst: Re v. Schönfels; Redaktion und Realisation: Falk v. Schönfels; Redaktionsassistentin: Ira v. Schönfels; Bildredaktion: Daniel Schvarcz; andere Bildrechte (Portraits und Gebäude) mit Genehmigung der jeweiligen Family Offices; Druck: Firmengruppe APPL, appl druck, Wemding; Auflage: circa 140.000 Exemplare als Beilage im Handelsblatt am 3./4. Dezember 2020. Unser Verleger, Professor h. c. Eduard Kastner, dankt den hier genannten Family Offices. Denn ohne ihre Beteiligung an den Herstellungs- und Beilegekosten hätte diese Sonderveröffentlichung nicht realisiert werden können. Anschrift: Elite Report Redaktion, Niggerstraße 4 / II, D-81675 München, Tel: 089 / 470 36 48, redaktion@elitereport.de, www.elitereport.de

Gestatten Sie ...

dass wir Ihnen hier ohne jedwede Aufdringlichkeit zwölf ausgezeichnete Family Offices vorstellen. Sie sind qualifizierte und sehr erfahrene Beratungs- und Gestaltungspartner für alle, die ihr ansehnliches Lebenswerk in eine sichere Zukunft führen wollen. Das Thema Vermögensnachfolge ist in der Tat sehr komplex und hat dabei auch immer etwas mit Abschied zu tun. Deshalb wundert es nicht, dass vermögende Unternehmer und Freiberufler es einfach auf sich zukommen lassen oder es leichtsinnigerweise gänzlich verdrängen ... mit erschreckenden Konsequenzen, wie Ansehens- und Substanzverlust sowie zerstörenden Streitigkeiten. Intelligenz und Verantwortung müssen deshalb zusammenkommen. Und das Thema nur im Vorübergehen zu streifen, führt auch nicht zu einem tragfähigen Konzept. Selbst das handgeschriebene Testament reicht nicht. Die Gerichte stöhnen über unpräzise und oft auch auslegungsanfällige Fragen, die zu verbissenen Kriegen führen und zu Wertverlusten.



*Hans-Kaspar v. Schönfels,
Chefredakteur, Elite Report*

Lassen wir die rührenden Do-it-yourself-Versuche und frommen Wünsche beiseite. Was nützt es, wenn sie gut gemeint, aber schlecht gemacht sind. Wer sein Vermögen als seine eigene Erfolgsgeschichte weitergeben will, hat heute viele Möglichkeiten. Sie alle einmal vergleichen zu können, um das beste für sich zu finden, das begünstigt die sichere Lösung. Family Offices können für diesen Prozess ideal sein. Sie können verschiedene Disziplinen koordinieren und moderieren. Mit diesem neuen Heft öffnen wir wieder die Tür einen Spalt zu einer exklusiven Betreuungskultur, die im Verborgenen segensreich wirkt.



Gestalten Sie ...

Das Family Office und dessen fachliche wie auch personelle Besetzung als »Spiegelbild der Vermögensinhaber« sollte idealtypisch nicht der Neigung nachgeben, »Klone« des eigenen Tuns und Wissens zu schaffen. Damit würde dessen Mehrwert in Frage gestellt. Schließlich kann der »interne« Sparringspartner auf Augenhöhe, als Sachwalter und Instanz, auch die eigenen »Bauchgefühle« und Stimmungslagen in Vermögensangelegenheiten objektivieren helfen. Übergewichtet wären dann womöglich die übrigen nach außen gerichteten Aufgaben, als Interessenvertreter, Koordinator und Gatekeeper der Vermögensträger zu agieren. Dabei spielt das Vertrauen in das Family Office und dessen Strukturen eine herausragende Rolle.

Vertrauen in Family Office, handelnde Personen und Berater hängt unter anderem von der strukturellen Transparenz des Family Offices und der Vermögenssteuerung ab. Modularität kann ein Schlüssel sein, um Informations- und Ideenvielfalt zu erreichen und das Entstehen von Herrschaftswissen, Silodenken und Abhängigkeiten aus Sicht der Vermögensinhaber zu vermeiden. Trennung von Reporting & Controlling von der Vermögensverwaltung, loses Expertennetzwerk oder institutionalisierter Beirat im Family Office sind Optionen. Dies können Sie als Vermögensinhaber gestalten!

Wir laden Sie ein, in einen Dialog mit uns zu treten. Neutral und unabhängig – weil Transparenz Vertrauen schafft.

*Professor Dr. Swen Oliver Bäuml, Herausgeber
ELITE REPORT extra – Ausgezeichnete Family Offices*

Professor Dr. Swen Oliver Bäuml ist Inhaber von INFOB – Family Office für Family Offices in Ingelheim am Rhein und Professor für Steuerrecht an der Hochschule Mainz / Frankfurt School of Finance & Management (HfB). INFOB ist eine auf die Strukturierung von Familienvermögen im betrieblichen und privaten Bereich, die steuerliche Nachfolgeplanung und das Nachfolge-management sowie die Organisations- und Strukturberatung von Family Offices spezialisierter Ansprechpartner (www.in-fob.de). Zugleich ist Professor Dr. Bäuml Begründer und Akademischer Leiter des Studienlehrgangs ‚Zertifizierter Family Officer (FvF)‘.





Die Familienverfassung: Ein erstaunliches Revival

Lesen Sie hier die Zusammenfassung eines Hintergrundgesprächs mit dem zum Thema ausgewiesenen Spezialisten Dr. Ralf Stefan Werz, Rechtsanwalt und Steuerberater, München.

Das Unternehmen C & A Brenninkmeyer kennt jeder aus der Fußgängerzone. Bekannt ist auch vielleicht, wie wenig bekannt die Familie ist, die hinter diesem Konzern steht. Und vielleicht nur unter Juristen und Wirtschaftsredakteuren ist zudem noch bekannt, dass dieses Unternehmen über eine akkurat ausgefeilte Familienverfassung verfügt. Das Unternehmen wurde von den Brüdern Clemens und August Brenninkmeyer im 19. Jahrhundert gegründet. Und man fing ganz klein an, wie üblich in damaliger Zeit. Nun ist es in sechster Generation in Familienbesitz, im Besitz einer 500-köpfigen Großfamilie. Und dass das Unternehmen, heute ein Konzern, noch in Familienbesitz ist, geht auf einen strengen Vorschriftenkatalog zurück. Dort wird genau geregelt (anfangs nur für die Söhne), dass nur derjenige, der sich als tauglich erwiesen hat, Teilhaber am Unternehmen werden durfte. Er kann dann eine Ausbildung im Unternehmen absolvieren und in die Führungsetage aufsteigen.

Die einzigartige Erfolgsgeschichte dieses Betriebes als Familienunternehmen war möglich durch die strenge Familienverfassung. Sie sagte zum Beispiel, dass Anteile am Unternehmen weder vererbt noch ohne Weiteres verkauft werden dürfen. Anteile kann nur kaufen, wer einen der Spitzenjobs innehat. Spätestens mit 65 Jahren sind die Anteile zum aktuellen Wert zurückzugeben. Eine Führungsposition hat man schon mit 55 Jahren aufzugeben. Und Stimmrechte sind unter den Teilhabern gleichverteilt, unabhängig von den Aktien, die einer hält.

Solche Familienunternehmen, die sich eine Verfassung geben, gibt es zahlreiche. Aber die Idee, sich eine Verfassung zu geben, um einerseits das Unternehmen zu erhalten, auch wenn der Gründerpatriarch nicht mehr lebt, und andererseits die Familie zusammenzuhalten – diese Idee wurde lange nicht mehr erwogen, wenn es um die Frage der Unternehmensnachfolge ging. Man gründete einfach eine Aktiengesellschaft, vielleicht noch eine Stiftung. Inzwischen aber erlebt der Gedanke der Familienverfassung eine Renaissance, und es wird Zeit, die positiven Seiten hervorzuheben und bekanntzumachen, die eine solche Familienverfassung hat.

Was ist eine Familienverfassung?

Bei einer Familienverfassung handelt es sich um schriftlich niedergelegte Regeln für die Mitglieder einer Unternehmerfamilie, die diese moralisch verpflichten, aber im Regelfall rechtlich unverbindlich sind. Die Familienverfassung beinhaltet in der Regel eine langfristige Strategie für die Unternehmerfamilie. Sie bestimmt darüber hinaus das grundsätzliche

Verhältnis von Familie und Unternehmen und sie dient der Konfliktvermeidung und -bewältigung.

Wer hier »Corporate Governance« ruft, denkt in die richtige Richtung. Ein Unternehmen, welches sich eine Familienverfassung gibt, denkt weiter. Der Gedanke des Corporate Governance bezieht sich nur auf das Beziehungsgeflecht zwischen dem Markt, dem Unternehmen und seiner Geschäftsführung, seinen Gesellschaftern, Arbeitnehmern, auf Geschäftsbereiche und Geschäftspartner. Bei Familienunternehmen mit ihren emotionalen, inneren Beziehungen und ihren besonderen Naheverhältnissen und Abhängigkeiten werden andere Akzente gesetzt. Die Entwicklung der Unternehmensstrategie geht hier nicht von der Geschäftsführung aus, sondern von der Familie – dies schließt jedoch nicht aus, dass gerade zum Wohle der Familie die Rechte der Geschäftsführung gestärkt werden. So sollte man sich darauf verständigen, dass es auch im Sinne der rein kapitalmäßig beteiligten Familienmitglieder sein kann, wenn bestimmte Ausschüttungssperren vereinbart werden, um so lang- und mittelfristig die Eigenkapitalquote des Familienunternehmens zu sichern. Und Konflikte zwischen Geschwistern lassen sich vielleicht dadurch vermeiden, dass man einen Fremdgeschäftsführer einstellt.

Was ist also der Zweck der Familienverfassung?

Ihr Zweck ist es, Leitlinien sowohl für die Familie als auch für das Unternehmen vorzugeben. So soll der Unternehmenserfolg und der Einfluss der Familie auf das Unternehmen langfristig gesichert sein. Aber diese Grundregeln haben als allgemeine Unternehmensstrategie bewusst keine rechtliche Verbindlichkeit. Schuldrechtliche Ansprüche sollen hieraus regelmäßig nicht abgeleitet werden können. Den Regelungen der Familienverfassung kommt aber eine starke moralische Verbindlichkeit zu. Sie geben den Rahmen vor für künftige rechtsverbindliche Vereinbarungen, etwa für einen Gesellschaftsvertrag, für Testamente, für Pool-, Erb- und Eheverträge, und sorgen, gut formuliert, dafür, dass diese Folgeregelungen zu dem Ideengeflecht passen, welches die Familienverfassung darstellt. Also: Die Familienverfassung gibt es zuerst, es folgen die vertraglichen Regelungen.

Wie erstellt man dieses allgemeine Regelwerk?

Zu der Zeit der Patriarchen vom Schlege der Brenninkmeyers oder der Buddenbrooks war es der große Alte, der seine Gedanken niederschrieb. Und die Nachfolger hielten sich daran. Im Bürgertum und in Kreisen von Großbauernfamilien herrschte weitgehender ideologischer Konsens. Da war die Familien-

verfassung oft sogar eine ungeschriebene. Oder die Patriarchen setzen sich eben hin und formulierten vorausschauend im Testament oder in einem gesonderten Papier: Wie soll die Fortführung des Unternehmens vonstattengehen? Wie sollen die Erben gezwungen werden, zu verhindern, dass das Vermögen zerbröckelt und in alle Winde verstreut wird?

Heute kommt man mit solchen generellen Vorgaben nicht weit. Das Wort des Alten wird bald vergessen sein, wenn er tot ist. Heutzutage muss man die Dinge offen und kontrovers mit den betroffenen Familienmitgliedern diskutieren und ein Papier formulieren, das im Idealfall von allen und wirklich allen Beteiligten so gewollt und so verabschiedet wird. Wer so etwas organisieren möchte, sollte sich auf harte Diskussionen vorbereiten, diese aber auch provozieren und dafür sorgen, dass alle Probleme, die in der Familie existieren, offen angesprochen werden. Hier muss alles auf den Tisch und ausdiskutiert werden. Wer so etwas organisiert und zusammen mit verantwortungsvollen Fachleuten fixiert, hat gute Chancen, dass am Ende ein Regelwerk auf dem Tisch liegt, das als Handbuch dient zur Auslegung aller Verträge, Testamente und Vereinbarungen, die dann kommen.

Da alle mitgewirkt haben und alle bis zur Lösung mitdiskutiert haben, verstehen auch alle, was gemeint ist. Denn das ist eines der Merkmale, wovon sich die Familienverfassung von allen den Verträgen unterscheidet, die oben genannt sind: Die Familienverfassung sollte in allgemein verständlicher, also nicht juristischer Sprache die bedeutsamen fundamentalen Fragen beantworten.

Die Gliederung der Familienverfassung

Ein Blick in unser Grundgesetz und auch in andere staatliche Verfassungen kann bei der Formulierung, vor allem beim Aufbau der Familienverfassung, hilfreich sein.

Die Präambel

Die Präambel ist der Vorspann, die Einleitung zu dem Werk. Ihre Formulierung sollte sehr sorgfältig gewählt werden. Sie wird mit Sicherheit immer wieder herangezogen, wenn Entscheidungen getroffen werden sollen, vor allem wenn Verträge abgeschlossen werden sollen. Man wird hier den bisher tätigen Personen und ihrem Werk die Referenz erweisen und festhalten, dass in ihrem Sinne das Unternehmen fortgeführt werden muss. Hier kann ein Motto formuliert werden, unter dem das Handeln der Familie für und mit dem Unternehmen stattfinden soll.

Familienphilosophie

Ein sozialer Gedanke, der fortgeführt werden soll, sollte hier formuliert werden. Auch religiöse oder sonstige ideologische Motive haben hier ihren Platz. Die Familienmitglieder müssen eingeschworen werden auf eine möglichst klare, für jedermann verständliche und jedem vermittelbare Philosophie, die als einigendes Band fungieren sollte, sodass in der Zusammenschau mit der Präambel ein möglichst stimmiges Verhaltens-

konzept zu Papier gebracht wird, das allseits anerkannt ist. Zu beachten: Es sollte immer an Öffnungsklauseln gedacht werden, sodass soziale und politische Veränderungen in der unternehmerischen Wirklichkeit berücksichtigt werden können.



*Jürgen E. Leske,
Rechtsanwalt (links)*

*Dr. Ralf Stefan Werz,
Rechtsanwalt und
Steuerberater*

Unternehmerische Ziele

Selbstverständlich sind die unternehmerischen Ziele überhaupt nicht aus dem Auge zu verlieren und müssen hier ebenfalls sehr präzise benannt werden – allerdings so, dass das Korsett nicht so eng ist, dass neuen gesellschaftlichen und politischen Umständen nicht Rechnung getragen werden kann. Es sollte hier festgehalten werden, wie die Balance zwischen dem Familiengedanken und der Entwicklung des Unternehmens zu halten ist, auch wie man mit Fragen der Expansion umgehen möchte. An dieser Stelle wird man auch über Ausschüttungen etwas sagen und Fragen der Auswahl von Führungskräften klären.

Die Position der Familienmitglieder

Hier muss zum Beispiel geklärt werden, in welcher Weise und unter welchen Bedingungen Familienmitglieder in die Führungsetagen kommen und wie mit Abkömmlingen verfahren werden soll, wie mit angeheirateten Personen, wie mit adoptierten.

Gesellschafter und Mitarbeiter

Hier könnte unterschieden werden zwischen Mitarbeitern, die von außen kommen, und den Rechten von Familienmitgliedern. Auch sollte geklärt werden, ob die Geschäftsführung nur durch Familienmitglieder ausgeübt werden soll oder ob es auch Fremde in der Geschäftsführung geben soll.

Die Organe der Familie

Hier wäre daran zu denken, dass es eine Familienversammlung geben könnte, an der jedes Familienmitglied ab einem bestimmten Alter teilnehmen kann, und welche Rechte diese Versammlung haben soll. Ihr könnte ein Familienrat zur Seite stehen, der in kleinerer Besetzung Entscheidungen treffen kann. Zu regeln ist, wie sich der Familienrat genau zusammensetzt und wie die Mitglieder bestimmt werden.

Beitritt zur Familienverfassung

Es sollte klar sein, dass jedes Familienmitglied, das handlungsberechtigt ist, diese Verfassung zu unterschreiben hat und wie der Text der Verfassung geändert werden kann.

Jürgen E. Leske

Stets zuvorkommend

Der gute Geist an der Seite

Nicht nur höflich, sondern auch konkret im Wahrnehmen von Zielen und Wünschen und dann noch Dienstleistungen passend dazu entwickeln. Verantwortungsvolle Familien wollen Aufmerksamkeit. Sie wissen, Menschen machen Family Office. Dazu dieses Hintergrundgespräch.

Elite Report extra: Herr Brehmer, skizzieren Sie uns doch bitte Ihre hoch gelobte Dienstleistungspalette eines Multi-Family-Office.

Thomas Brehmer: Ein Vermögen gewährt den Menschen Freiräume, stellt jedoch auch hohe Anforderungen. Als inhabergeführtes und bankenunabhängiges Multi-Family-Office haben wir uns auf eine umfassende Serviceorientierung mit maximaler Zeitersparnis für unsere Mandanten spezialisiert. Wir bieten maßgeschneiderte und individuelle Lösungen an. Vor Mandatsaufnahme führen wir eine ganzheitliche Strategieberatung zur objektiven Ermittlung der Anlageziele, der Risikotoleranz und individuellen Wünsche durch. Die hohe Individualität garantiert jedem Mandanten eine persönlich auf ihn abgestimmte Family-Office-Dienstleistung.

Im Grunde agieren wir im Family Office als zentraler Ansprechpartner für jegliche Fragen bezüglich des Vermögensmanagements der Familie. Über klassische Family-Office-Dienstleistungen hinaus, wie dem Reporting und Controlling, bieten wir die Vermögensverwaltung mit Multi-Manager-Ansatz und Best-of-Class-Garantie, Risikomanagement, Stiftungs- und Nachfolgeplanung bis hinunter die Auflage von Spezialfonds an.

Neben der Koordination aller Experten wie Banken, Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Hausverwalter etc. ist eine entscheidende Leistung des BREHMER & CIE. Family Office die Gewährleistung des Zugangs zu Spezialwissen und erprobten Lösungsansätzen. Mit unserem soliden Netzwerk externer



*Thomas Brehmer,
Geschäftsführender Gesellschafter,
BREHMER & CIE. GmbH*

Partner findet sich für jedwedes Anliegen des Mandanten in kürzester Zeit eine auf Know-how basierende Lösung.

Elite Report extra: Reporting und Controlling sind wesentliche Elemente eines Family Office. Wie stellen Sie in Ihrem Hause diese Dienstleistung dar und welche Besonderheiten gibt es bei Ihnen?

Thomas Brehmer: Transparenz, Konsolidierung und Digitalisierung – das sind die wesentlichen Leitlinien für unser modernes Reporting. Wir bieten unseren Mandanten eine exzellente Datengenauigkeit sowie Transparenz über die bestehenden Assets. Mandanten haben darüber hinaus die Möglichkeit, nach Absprache mit uns Ihre Wünsche an das Reporting individuell festzulegen. Je nach Interessenschwerpunkt lassen sich so auch im Reporting- und Controlling-Bereich maßgeschneiderte Konzepte etablieren. Unsere Reporting-Software zählt zu den modernsten im Marktumfeld. Neben regelmäßigen Investitionen in Technik investieren wir auch in er-

fahrene und qualifizierte Mitarbeiter. Beispielsweise stieß Anfang dieses Jahres Herr Martin J. Zimmermann als neuer Leiter Reporting zu uns dazu. Ich freue mich, ihn als einen erfahrenen Mitarbeiter in unserem Team begrüßen zu dürfen. Vor seiner Zeit bei BREHMER & CIE. war er unter anderem jeweils als Leiter Reporting bei der Frankfurter Bankgesellschaft (D) AG sowie Leiter bei der Schweizer Bank J. Safra Sarasin (D) AG und zuvor in verantwortlicher Position bei der Credit Suisse tätig. Seine Arbeit stärkt uns vor allem im Reporting-Bereich sowie der Digitalisierung und wappnet uns für künftige technologische Neuerungen im Wealth Management.

Elite Report extra: Sie stellen die Best-of-Class-Strategie und den dazu gehörenden Auswahlprozess vor. Welche Vorteile für den Kunden verbinden Sie damit?

Thomas Brehmer: Wir bei BREHMER & CIE. folgen in unserer Family-Office-Strategie generell einen globalen Multi-Manager-Ansatz mit Best-of-Class-Garantie. Bei der Auswahl der Vermögensverwalter/Fondsmanager aus dem gesamten Marktspektrum spielen quantitative wie qualitative Faktoren eine wesentliche Rolle. Neben den gängigen Kennzahlen, wie beispielsweise die langfristige Wertentwicklung, Outperformance, Schwankungsbreite, Auszeichnungen etc., legen wir in diesen bewegten Zeiten besonders großen Wert auf eine hohe Qualität der Inhalte der jeweiligen mandatierten Strategien. Wir führen mit jedem Vermögensverwalter/Fondsmanager persönliche Gespräche und kontrollieren regel-

mäßig die Ergebnisse. Wer seine Investmentphilosophie nicht überzeugend präsentieren kann, scheidet aus unserem Auswahlprozess aus. Mit unserem Multi-Manager-Ansatz maximieren wir die Diversifikation der Portfolios und reduzieren das Klumpenrisiko auf quasi null. Nicht zugelassene Investmentfonds, intransparente Hedgefonds, strukturierte Bankprodukte, Derivate, Kryptowährungen, Produkte des grauen Kapitalmarkts etc. schließen wir grundsätzlich aus. Wir sichern unseren Mandanten vertraglich eine Qualitätsgarantie zu. Nur die nachweislich besten Vermögensverwalter finden Einzug in unserer Strategie.

Der Mandant profitiert von unserer absolut unabhängigen und unvoreingenommenen Arbeitsweise. Das bedeutet, dass wir nur den Interessen unserer Mandanten verpflichtet sind. Provisionsgesteuerte Konzern- oder Produktinteressen, wie dies bei zahlreichen Bankhäusern der Fall ist, werden bei uns kategorisch ausgeschlossen. Unabhängigkeit als wesentliches Geschäftsprinzip des BREHMER & CIE. Family Office vermeidet mögliche Interessenkonflikte und schützt Vermögen.

Elite Report extra: Gibt es auch bei Ihnen Wertsicherungsstrategien für Ihren Multi-Manager-Ansatz?

Thomas Brehmer: Absicherung ist für uns ein mehrdimensionaler Begriff. Neben dem Ausschluss nicht-werthaltiger Produkte, sicherer Rahmenbedingungen und maximaler Diversifikation ist der Kern unserer Family-Office-Strategie eine zweistufige Absicherungsebene. Die erste Absicherung unserer Family-Office-Strategie erfolgt über einen globalen Multi-Manager-Ansatz und der Best-of-Class-Garantie. Die zweite Absicherung über unser selbst entwickeltes Trendfolgesystem BREHMER & CIE. ANALYTICS: Seit Jahrzehnten beschäftige ich mich,



auch in meiner Funktion als ehemaliger nebenberuflicher Dozent im Vermögensmanagement, mit der Charttechnik und mathematischen Parametern. Mit ANALYTICS überwacht das Team der BREHMER & CIE. die technische Verfassung der Aktienmärkte und verhindert die typischen Fehler von Aktieninvestoren. Frei von menschlichen Emotionen, nach rationalen und mathematischen Kriterien verringert die Trendfolgestrategie nachweislich die Schwankungen der Kundendepots noch effektiver, als dies in diesen bewegten Zeiten mit einer herkömmlichen Anlagestrategie der Fall ist. ANALYTICS folgt einem prognosefreien Total-Return-Ansatz, der sich an keiner Benchmark orientiert, mit dem Ziel, langfristig über alle Marktphasen einen absoluten Wertzuwachs zu erwirtschaften.

Elite Report extra: Ganz persönlich, Herr Brehmer, welchen Mehrwert bieten Sie im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern?

Thomas Brehmer: Als inhabergeführtes Familienunternehmen sehen wir uns als den verantwortungsvollen Freund unserer Mandanten. Viele von ihnen berate und betreue ich generationsübergreifend und ganzheitlich seit über zwanzig Jahren. Diskretion und Kontinuität der Ansprechpartner ist nur eines unserer Mehrwerte. Faire Pauschalkosten, keine

Transaktionskosten und völlige Transparenz in allen Bereichen sind die Basis unserer Geschäftsphilosophie und Kundenzufriedenheit. In diesen bewegten Zeiten bieten wir Sicherheit auf allen Ebenen. Unsere Mandanten haben die Gewissheit und das gute Gefühl, ihr Vermögen gleich mehrfach abgesichert zu haben und nur die wirklich besten Vermögensverwalter zu beschäftigen. Mehrdimensionale Sicherheit in allen Bereichen des Vermögensmanagements ist unser Markenkern. Unsere sachwertorientierte Family-Office-Strategie in Verbindung mit unserer zweiten Absicherungsebene ANALYTICS bietet den bestmöglichen Schutz bei einer jederzeit möglichen Eskalation der schwelenden Finanzmarktkrise.

Die Coronakrise wirkt als Brandbeschleuniger, daher ist die inhaltliche und »echte« Sicherheit bei möglichst geringer Schwankung der uns anvertrauten Vermögenswerte das ehrgeizige Ziel unserer täglichen Arbeit. Aufgrund der modernen Geschäftsphilosophie fühle ich mich gemeinsam mit meinem sehr erfahrenen, qualifizierten Team bestens gerüstet, die kommenden Herausforderungen optimal für unsere Mandanten zu meistern.

Elite Report extra: Vielen Dank für das interessante Gespräch!

BREHMER & CIE. – Family Office
Schumannstraße 59, D-60325 Frankfurt am Main
Tel.: +49 (0) 69/1539071-70
info@brehmer-cie.de | www.brehmer-cie.com

**BREHMER & CIE.**
· Family Office ·

Vermögen verpflichtet: verantwortungsvoll, unternehmerisch, frei

Die zwei Seiten der Medaille

Kapitalmarkt(teilnehmer)verstehender und Unternehmerfamilienvertrauter – ergänzt sich das? Dazu das passende Interview.



Dr. Marc A. Breidenbach und Magnus Graf v. Schlieffen, Breidenbach von Schlieffen & Co. GmbH

Elite Report extra: Kapitalmarkt(teilnehmer)verstehender und Unternehmerfamilienvertrauter – das ist eine interessante Kombination. Wie passt das zusammen?

Dr. Marc Breidenbach: Das liegt an der Kombination der Persönlichkeiten und der Ausrichtung unserer Firma: Magnus von Schlieffen ist seit über 35 Jahren am Kapitalmarkt aktiv, er hat große Investmentmanager und Investoren beraten, wie Sir John Templeton, das Government of Singapore oder Klaus Kaldemorgen von der DWS. Dabei hatte er immer sowohl den Blick auf die Portfolios, als auch auf das Verhalten der Kapitalmarktteilnehmer. Ich habe Zeit meines professionellen Lebens Unternehmerfamilien an der Schnittstelle zwischen Unternehmen, Familie und Vermögen betreut – zu Beginn meiner Zeit bei der Berenberg Bank im Unternehmeroffice und später auch im Family Office. Bei Berenberg haben Magnus von Schlieffen und ich uns kennengelernt, und als Berenberg das Family-Office-Geschäft eingestellt hat, haben wir uns 2013 als unabhängige Berater für Familien- und Unternehmervermögen selbstständig gemacht.

Elite Report extra: Den Kapitalmarkt und seine Teilnehmer vollends zu verstehen, ist aber ein hehres Ziel?

Magnus von Schlieffen: Um den Kapitalmarkt zu verstehen, muss man nicht nur die fundamentalen Treiber im Blick haben, sondern vor allem das Verhalten der Kapitalmarktteilnehmer verstehen. Sir John Templeton sagte einmal: »Wenn man eine bessere Rendite als die Masse haben will, muss man anders handeln als die Masse.« Dafür muss man allerdings verstehen, wo die Masse steht und was sie psychologisch bewegt. Es ist nicht immer einfach, aber von dem medialen Lärm muss man sich frei machen und die Situation durchschauen, die »echte« Wahrheit herausfiltern und die richtigen Schlüsse daraus ziehen.

Elite Report extra: Das hört sich logisch an, ist aber nicht einfach umzusetzen, oder!?

Magnus von Schlieffen: Richtig! Es ist nicht immer offensichtlich, wo die Masse gerade steht. Und es geht hier auch nicht unbedingt um die Positionierung der Privatinvestoren. Die Nadel wird zum Großteil von professionellen Investoren bewegt – weltweite Fonds- und Investmentmanager. Deswegen nehmen wir monatlich auch an dem Fund Manager Survey von Bank of America Securities (vormals Merrill Lynch) teil, einer Umfrage unter circa 200 internationalen, professionellen Investoren mit einem Vermögen von insgesamt 600 Milliarden

Dollar Assets under Management. Die Erkenntnisse hieraus werden nur den Teilnehmern und Kunden von Bank of America Securities zur Verfügung gestellt. Wir verarbeiten diese Erkenntnisse sowie weitere 17 Indikatoren in unserem eigenen Research, das wir monatlich in einer »Heatmap« abtragen, um uns ein Bild über den Status des Kapitalmarkts zu machen.

Elite Report extra: Und was machen Sie dann damit?

Dr. Marc Breidenbach: Das alles führt zu unserer hauseigenen Kapitalmarktmeinung, die wir auch durch Blogbeiträge und Podcasts auf unserer Website veröffentlichen.

Magnus von Schlieffen: Die Kapitalmarktmeinung an sich hat bei uns aber keinen Selbstzweck, sie ist die Grundlage für die Positionierung unserer Kunden und die Investition liquider Mittel im Kapitalmarkt. Hauptsächlich leiten wir hieraus eine stringente strategische Allokation des Vermögens unserer Kunden ab sowie bei Bedarf taktische Anpassungen auf Grund kurzfristiger Kapitalmarktverwerfungen.

Elite Report extra: In welcher Form schlägt sich Ihre Meinung in den Portfolios Ihrer Kunden nieder?

Magnus von Schlieffen: Neben der Erstellung der strategischen Allokation ist unsere Kernaufgabe, die richtigen Vermögensverwalter/Investmentmanager für unsere Kunden auszuwählen. Die Ausrichtung und Anpassung der Mandate an sich verändernde Rahmenbedingungen steht stets in unserem Fokus. Dabei ist es das Ziel, die Mandate und Portfolios unserer Kunden robust auszurichten, denn um mit Flossbach von Storchs Worten zu sprechen: »Robustheit war noch nie so wertvoll wie heute!«



Das historische Treppenhaus des 183 Jahre alten, sehr bekannten Kontorhauses »Streit's Hof« in der Poststraße in Hamburg

Dr. Marc Breidenbach: Die Bildung einer Kapitalmarktmeinung, die Erstellung der strategischen und taktischen Allokation sowie die Auswahl der Manager verstehen wir allerdings als die Kür unserer Aufgaben. Die Pflicht ist gewissermaßen die Verbuchung des Vermögens, das Reporting und das sich daraus ergebende Controlling. Wir rechnen wöchentlich die direkten und indirekten Aktien- und Liquiditätsquoten unserer Kunden aus und leiten daraus notwendige, taktische Anpassungen des Vermögens beziehungsweise die Steuerung der Liquiditätsquote des Vermögens ab.

Elite Report extra: Und wie schließt sich dann der Kreis zum Unternehmerfamilienvertrauten?

Dr. Marc Breidenbach: Genau dort! Alle unsere Family-Office-Kunden haben einen unternehmerischen Hintergrund, entstammen einer Unternehmerfamilie, sind in verantwortungsvollen Positionen im Familienunternehmen und haben in der Regel einen Großteil ihres Vermögens in den unternehmerischen Beteiligungen gebunden. Wenn das liquide Ver-

mögen »nur« zehn Prozent des Gesamtvermögens beträgt, aber trotzdem zehn bis 20 Millionen Euro ausmacht, dann muss man den Gesamtzusammenhang kennen. Wir können das gesamte Vermögen inklusive aller Unternehmensbeteiligungen und illiquiden Vermögensgegenstände verbuchen und es in Beziehung zu dem liquiden Vermögen bringen, um daraus die richtigen Schlüsse für die Anlage am Kapitalmarkt zu ziehen. Das geht aber nur, wenn man in der Lage ist, das Vermögen, die Familie und das Unternehmen in seiner gesamten Komplexität zu verstehen – in der Regel kann man das nur, wenn man der Vertraute der Familie ist.

Elite Report extra: Aber ein FinTech sind Sie auch noch. Wie passt das zusammen?

Magnus von Schlieffen: Mit einer starken Kapitalmarktmeinung, gut ausgewählten Vermögensverwaltern und einer robusten Performance weckt man Begehrlichkeiten – nicht nur bei seiner Zielgruppe. Daher haben wir über die Zeit auch immer wieder Kunden aufgenommen, die nicht alle Dienstleistungen

eines Family Office in Anspruch genommen haben, aber trotzdem über ein substantielles liquides Vermögen verfügen – man könnte sagen, so eine Art »Family Office – light«. Daraus hat sich unser Multi-Manager-Ansatz entwickelt, bei dem wir das Vermögen über verschiedene Investmentmanager/Portfoliomanager streuen, indem wir deren institutionellen Anteilsklassen der Fonds kaufen.

Dr. Marc Breidenbach: Als Vorboten der Digitalisierung in unserer Industrie haben wir schon 2016 angefangen, die Prozesse zu digitalisieren. Wir haben seinerzeit die erste externe Schnittstelle zu unserer Family-Office-Software »QPLIX« und der DAB BNP Paribas als Depotbank gebaut. Das hat den Standard für die Industrie gesetzt. Über unser Digitales Family Office (<https://digitalesfamilyoffice.de>) können nun auch Kunden Zugang zu unserer strategischen und taktischen Allokation sowie zu unserer Manager-Selektion erhalten, denen diese Tür normalerweise nicht offen steht. Das ist FinTech.

Elite Report extra: Vielen Dank!

Breidenbach von Schlieffen & Co. GmbH
 Berater für Familien- und Unternehmervermögen
 Streit's Hof, Poststraße 14–16, D-20354 Hamburg
 Tel.: +49(0)40/22 63 812-10
 Marc.Breidenbach@bvs-co.com
 www.bvs-co.com | www.digitalesfamilyoffice.de



**BREIDENBACH
 VON SCHLIEFFEN**

Konturen der Verantwortung

Versiert und umfangreich in der Praxis

Das Unternehmen »Familienvermögen« ist mehr als Sicherheit, Wachstum, Controlling und Reporting.
Die Familie steht immer im Zentrum einer gewissenhaften Betreuung.

Elite Report extra: Herr Freytag, was sind die wichtigsten Aussagen, die Sie einem Interessierten zur besseren Orientierung machen?

Stefan Freytag: Die Verantwortung für Familienvermögen berührt sowohl finanzielle als auch persönliche Aspekte und erzeugt vielfältige Aufgaben, denen sich die Entscheidungsträger und Vermögensinhaber stellen müssen. Das gilt nicht nur für das unternehmerisch geprägte Vermögen (zum Beispiel Gewerbebetriebe, aktive Immobilienentwicklung usw.), sondern auch für alle Arten von vorhandenen Finanzvermögen. Jedes Privatvermögen ist einzigartig. Anders als bei institutionellen Anlegern ist der Handlungsrahmen fast grenzenlos und erfordert deswegen die Formulierung einer eigenen Philosophie, Strategie und eines Risikoverständnisses. Gleichzeitig müssen Organisations- und Governancestrukturen geschaffen werden, die zu den persönlichen Präferenzen, Zeitbudgets und Fähigkeiten der Familie passen.

Freiheit in finanziellen Dingen braucht Verantwortung, ein klares Zielbild und solides tägliches »Handwerk«, denn sonst verliert man schnell den Überblick und die Disziplin, Erfolg versprechende Strategien konsequent umzusetzen.

Daneben muss sich eine Familie immer mal wieder mit der Vorbereitung der Vermögensnachfolge beschäftigen. Wie kann ich mein Vermögen möglichst sicher und effizient auf meine Nachkommen übertragen? Was muss ich bei der Gründung einer Stiftung berücksichtigen, mit der ich einen gemeinnützigen

Zweck verfolgen möchte, der mir schon lange am Herzen liegt? Was muss ich tun, um für einen Notfall gerüstet zu sein, damit mein Vermögen keinen Schaden nimmt? Sich rechtzeitig mit solchen Überlegungen zu beschäftigen, ist wichtig, da die Umsetzung einer angedachten Lösung oft einige Zeit in Anspruch nehmen kann.

Elite Report extra: Das Wort Risikomanagement nimmt breiten Raum in Ihrer Argumentation ein. Erschrickt das nicht den Vermögensinhaber?

Stefan Freytag: Das Risikomanagement setzt unkalkulierbare Risiken voraus. Beispiel: Wer sich auf eine etwas anspruchsvollere Bergtour begibt, kann sich niemals sicher sein, dass man nicht doch einen Unfall durch einen unvermittelten Steinschlag erleidet.

Qualitatives Risikomanagement beschränkt sich daher nicht darauf, alle Risiken von vornherein zu vermeiden. Risikomanagement ist vielmehr der Prozess, Risiken zu ermitteln, sie anschließend zu bewerten und dann zu entscheiden, ob es nötig oder eventuell sogar lohnend ist, ein Risiko einzugehen.

Häufig wird nicht bedacht, dass Risiken durchaus Positives bewirken können. An diesem Punkt knüpft das Risikomanagement an: Jedes Risiko beinhaltet gleichzeitig immer eine Chance. Eben diese Chancen zu nutzen – und somit aus dem bewussten oder ohnehin unabdingbaren Eingehen eines Risikos einen Mehrwert zu generieren –, ist ein wichtiger Aspekt eines erfolgreichen Risikomanagements.

Chancen haben oft die Eigenschaften, einmalig und schwer erkennbar zu sein, weisen meistens einen sinkenden Zeitwert auf und können nur in einem gegebenen Zeitfenster realisiert werden. Man spricht ja auch gerne davon, eine Chance verstreichen zu lassen. Dabei ist man frei in der Entscheidung, ob man versuchen will, eine Chance zu nutzen.

Bezüglich der Exposition gegenüber Risiken ist man dagegen nicht frei. In vielen Fällen kann das Risiko lediglich reduziert werden. Ein Restrisiko verbleibt und dessen Möglichkeit einzutreten kann nicht verhindert werden. Risiken haben die unangenehme Eigenschaft, wiederkehrend zu sein.

Erfahrene Investoren beziehungsweise unternehmerisch geprägte Menschen erwarten bei der Beratung diese duale Sichtweise auf Chancen und Risiken. In ihrem Sinne identifizieren und qualifizieren wir Risiken, um selbige zu vermeiden oder bewusst einzugehen.

Elite Report extra: Wenn Sie an die Zukunft denken, welche Themen drängen sich da für Ihre Kunden auf?

Stefan Freytag: Leider ist derzeit die Liste der Themen sehr umfangreich und mit vielen »Problemfeldern« besetzt. Die aktuelle COVID-19-Pandemie gilt als Katalysator und Brandbeschleuniger gleichzeitig. Der weltweite Schuldenberg wird weiter wachsen, die Notenbanken können der Monetarisierung der Staatsverschuldung nicht mehr entkommen und die globale Wirtschaft sieht sich mit vielen anderen Gefahren (zum Beispiel

Populismus, Handelskrieg, Klimarisiken, Monopolstrukturen im Technologiebereich) konfrontiert.

Eines steht fest: Die Ertragsaussichten an den Anlagemärkten werden in den nächsten fünf bis sieben Jahren trotz anhaltend vorteilhafter Renditen bei Sachwerten voraussichtlich deutlich geringer ausfallen als im letzten Jahrzehnt.

Die Korrelationen zwischen Assetklassen steigt an, »antifragile« Anlageklassen sind immer schwerer zu finden und risikolose Anlagen im Anleihenbereich sind schon vor Jahren durch die Notenbanken abgeschafft worden. Gleichzeitig steigt die Gefahr, dass Staaten gerade größere Vermögen in Zukunft fiskalisch mehr belasten werden, um den gesellschaftspolitischen und budgetpolitischen Druck zu begegnen.

Elite Report extra: Die Nachhaltigkeit ist für Sie kein Fremdwort. Wie »färben« Sie Ihre Dienstleistungen, damit klare Kriterien sichtbar werden?

Stefan Freytag: Wir betrachten das Thema Nachhaltigkeit nicht nur als Modewort oder Marketinginstrument, sondern haben dieses in unserer unternehmerischen Identität fest integriert und sind stolz, uns als wahren Nachhaltigkeitspionier in der Vermögensverwaltung und -beratung mit über zehnjähriger Nachhaltigkeitsexpertise zu bezeichnen. So zeichnet sich zum Beispiel unser Fonds FOS Rendite und Nachhaltigkeit – seit über zehn Jahren mit einem transparenten Track Record am Markt – in seiner Zusammensetzung durch einen sehr strikten »Best-in-Class-Ansatz« aus. Gleichzeitig haben wir zusätzlich über 20 Ausschlusskriterien definiert, die viele kontroverse Geschäftsfelder betreffen. Dieser Fonds zeichnet sich nicht nur durch ein überdurchschnittliches Nach-



Stefan Freytag,
Sprecher des Vorstands,
DEUTSCHE OPPENHEIM Family Office AG

haltigkeitsrating aus, sondern ist im Performancevergleich seit Auflage in der Spitzengruppe seiner Vergleichsfonds angesiedelt.

Nachhaltigkeit bedeutet ja, heute bereits zu bedenken, welche Auswirkungen die Entscheidungen von heute in der Zukunft haben. Große Familienvermögen erfordern genau solch ein Vorgehen, da es ja um Generationsvermögen geht.

Elite Report extra: Ihre Mandanten sind auch Stiftungen. Wie können Sie Familien durch das komplizierte Thema zum Vorteil des eigenen Vermögens führen?

Stefan Freytag: Vermögende Familien möchten ihrem Vermögen einen rechtlich verbindlichen Rahmen geben, ihr Unternehmen vor Zerschlagung schützen und Gutes für das Gemeinwohl schaffen. Gemeinnützige Stiftungen, Verbrauchsstiftungen, Familienstiftungen, Unternehmensträgerstiftungen oder ausländische Stiftungen haben eine lange Tradition.

Wir verfügen über eine langjährige Historie im Stiftungswesen. Wir begleiten unsere Mandanten mit unserem gesamten Wissen. Wichtig bei der Gründung einer Stiftung sind, neben der Auswahl der Stiftungsform und ihrer strategischen Ausrichtung, insbesondere die

Entscheidungen über das Stiftungskapital. Stiftungen sind grundsätzlich unsterblich und Fehler bei der Errichtung sind später nur schwer zu beheben. Von der Gründungsberatung, über die Stiftungsgestaltung bis hin zur Errichtung ihrer eigenen Stiftung braucht es eine ordnende Hand.

Auch die anschließende Verwaltung stellt Stifter und Stiftungsorgane vor große Herausforderungen. Die Ziele, das Kapital zu erhalten und zu mehren, vereinen die meisten Stiftungen. Unsere Vermögensverwaltung ist für ein signifikantes Stiftungsvermögen verantwortlich und greift auf die Expertise aus der Gründung und Verwaltung von hauseigenen Stiftungsfonds zu. Zum einen hat eine Stiftung hohe und individuelle Anforderungen an ihre Vermögensverwaltung. Zum anderen ist das Tagesgeschäft einer Stiftung zeitintensiv und häufig für die Stiftungsvorstände unbefriedigend. Jahresberichte, Korrespondenzen mit Aufsichtsbehörden und Datenschutz sind nur einige Hürden in der Stiftungsarbeit. Wir übernehmen diese vielfältigen administrativen Aufgaben für Stiftungen unserer Mandanten und schaffen für diese Stiftungen Transparenz und Sicherheit im Stiftungsalltag.

Elite Report extra: Wir danken Ihnen für dieses aufschlussreiche Gespräch!

DEUTSCHE OPPENHEIM Family Office AG

Keferloh 1a, D-85630 Grasbrunn

Tel.: +49 (0) 89 / 45 69 16-0

info@deutsche-oppenheim.de | deutsche-oppenheim.de

DEUTSCHE OPPENHEIM
Family Office

Als Einheit der DZ PRIVATBANK, die als professioneller Vermögensverwalter von der Elite Report Redaktion seit Jahren mit der höchsten Auszeichnung »Summa cum laude« gewürdigt wird, hat sich auch die WerteSchmiede, das genossenschaftliche Family Office der DZ PRIVATBANK, sehr erfolgreich entwickelt. Seit 2014 durchgängig in der Spitzengruppe der Familienbetreuer im deutschsprachigen Markt vertreten zu sein, darf in diesem an-

spruchsvollen Kundensegment als Vertrauensbeweis und Beleg für dauerhafte Leistungsstärke sowie Qualität verstanden werden. Im Interview mit Elite Report erklären Peter Schirmbeck, Vorstandsvorsitzender der DZ PRIVATBANK, und Mathias Semar, Leiter der WerteSchmiede, wie das Institut das Vermögen von Wealth Management-Kunden strukturiert und generationenübergreifend sichert.

WerteSchmiede – das Family Office der DZ PRIVATBANK

Ihre genossenschaftlichen Vertrauenspartner



Peter Schirmbeck,
Vorsitzender des Vorstands,
DZ PRIVATBANK S.A.

Elite Report extra: In Deutschland gehört die DZ PRIVATBANK im Private Banking und Wealth Management mit einem Kundenvermögen von rund 20 Milliarden Euro zu den Marktführern. Welche Merkmale zeichnen Ihr Institut dabei besonders aus?

Peter Schirmbeck: Eingebettet in die Genossenschaftliche Finanzgruppe und als Teil der DZ BANK Gruppe, die aufgrund Eigentümerstruktur, Solidität und Ertragskraft über eines der besten Ratings unter europäischen Banken verfügt, sind wir im deutschen Markt stark verwurzelt. Für vermögende Kunden, Unternehmer, Stiftungen und semi-institutionelle Anleger sind wir über die mehr als 800 Genossenschaftsbanken sowie die eigenen zehn regionalen Standorte überall erreichbar. Gleichzeitig eröffnen wir dem genannten Kundenkreis mit unseren Standorten in Luxemburg und Zürich den Marktzugang zu den wichtigsten internationalen Private Banking-Finanzplätzen. Im Private Banking und Wealth Management beschäftigen wir mehr als 200 spezialisierte Mitarbeiter, die in den

ersten neun Monaten des Jahres 2020 für Nettomittelzuflüsse von 1,3 Milliarden Euro (Vorjahr: 234 Millionen Euro) gesorgt haben.

Elite Report extra: In der Presse war jüngst zu lesen, dass Anfang 2021 zwei Experten aus den Bereichen Research und Volkswirtschaft sowie Private Wealth Management neu zur DZ PRIVATBANK kommen. Welche Erwartungen haben Sie an die beiden Neuzugänge?

Peter Schirmbeck: Ja, das stimmt. Stefan Bielmeier und Arasch Charifi passen ideal zu unserem Leistungsversprechen, Private Banking- und Wealth Management-Kunden ein hochwertiges internationales Beratungs- und Vermögensverwaltungsangebot zu bieten. Stefan Bielmeier, seit 2010 Chefvolkswirt der DZ BANK, ist einer der ausgewiesenen Wirtschaftsexperten in Deutschland und exzellenter Kenner der globalen Kapital-



Mathias Semar,
Leiter der WerteSchmiede,
DZ PRIVATBANK S.A.

und Finanzmärkte. Er wird künftig im Vorstand der DZ PRIVATBANK die Anlagestrategie und damit unter anderem die Entwicklung unserer Vermögensverwaltungslösungen verantworten. Arasch Charifi ist ein sehr erfahrener Wealth Management-Experte, der auf mehr als 30 Jahre erfolgreiches Wirken bei Großbanken in Deutschland und der Schweiz zurückblicken kann. Unter seiner Gesamtverantwortung als Leiter Private Wealth Management liegen damit auch die Family Office-Leistungen unserer WerteSchmiede.

Elite Report extra: Stichwort Family Office. Wie definieren Sie diesen Begriff für Ihre Bank und wie lässt sich der Beratungsprozess in der WerteSchmiede beschreiben?

Mathias Semar: Die Unterstützung als Family Office bedeutet für uns, den Lebensweg und die Ziele der betreuten Familien zu verstehen, zwischen den Generationen zu vermitteln sowie das Familienvermögen zu erhalten und zu mehren. Wir treffen in der Regel auf Unternehmer-



Hauptstandort der DZ PRIVATBANK in Luxemburg
und Sitz der WerteSchmiede

DZ PRIVATBANK Standorte:
Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg,
Hannover, Leipzig, Luxemburg, Oldenburg,
München, Nürnberg, Stuttgart, Zürich
www.dz-privatbank.com

familien mit unterschiedlichen Charakteren sowie auf ein umfangreiches, gewachsenes Gesamtvermögen in Form eines oder mehrerer Unternehmen, Einlagen, Wertpapieren bei verschiedenen Kreditinstituten, Immobilien und Sachwertanlagen wie Kunst, Schmuck, Oldtimer etc. Es ist deshalb wichtig, zunächst die notwendige Transparenz über sämtliche liquiden und illiquiden Vermögenswerte herzustellen und ein den Familienzusammenschluss sicherndes, klares Zielbild der künftigen Vermögensstruktur festzulegen. In einem umfassenden Reporting wird von uns im ersten Schritt das komplexe Vermögen erfasst und bewertet. Darauf aufbauend erarbeiten wir nach einer detaillierten Performance- und Risikoanalyse entsprechende Empfehlungen zur strategischen (Neu-) Ausrichtung des Vermögens. Dabei handelt die WerteSchmiede produktabhängig und neutral. Die Honorierung unserer Beratung erfolgt aufwandsgerecht als Stunden- oder Pauschalpreis respektive als All-in-Fee pro Jahr gemessen am betreuten Vermögen.

Peter Schirmbeck: In diesem Zusammenhang stellen wir fest, dass sich mittelständische Unternehmerfamilien bei der Wahl des geeigneten Strukturierungs- und Bündelungsinstrumentes zur Verwahrung ihrer Vermögenswerte immer häufiger für eine individuelle Fondslösung entscheiden. Denn innerhalb des Fonds können alle liquiden und auch illiquiden Assets verwaltet und jede Transaktion unter derselben Wertpapier-Kennnummer verbucht werden. Gemeinsam mit unserer Fondsdienstleistungsgesellschaft IPConcept übernimmt die DZ PRIVATBANK dabei sämtliche Aufgaben und Dienstleistungen, die mit der Auflage und Verwaltung des kundenindividuellen Fonds verbunden sind. Die Zusammenarbeit mit den Fondsspezialisten der DZ PRIVATBANK in Luxemburg, dem



zweitgrößten Standort für Investmentfonds in der Welt, ist neben der stark zunehmenden Internationalisierung ein weiterer Grund dafür, dass die WerteSchmiede ihren Sitz an unserem Hauptstandort im Großherzogtum hat.

Elite Report extra: Welche Gründe führen dazu, dass die Vermögenssituation bei Familienunternehmen internationaler wird?

Mathias Semar: Das fängt damit an, dass viele mittelständische Unternehmen heute in der Regel nicht nur über einen Firmensitz in Deutschland verfügen, sondern in den letzten Jahren ihre Expansion ins Ausland forciert und dort Niederlassungen gegründet haben. Auch der private Immobilienbesitz erstreckt

sich häufig über mehrere Länder, wenn Immobilien zum Beispiel der Familie als Nebenwohnsitz oder Feriendomizil dienen. Es gibt ebenso Familienmitglieder, die nach einem Auslandsstudium respektive -aufenthalt, Heirat etc. dauerhaft ihre private und berufliche Zukunft außerhalb Deutschlands sehen. Unterschiedliche Rechtsprechungen haben in diesen Fällen einen unmittelbaren Einfluss auf die länderübergreifende Vermögensstrukturierung und -weitergabe. Die mehrsprachigen Spezialisten-Teams der DZ PRIVATBANK in Luxemburg und Zürich stehen den Kunden in solchen Szenarien beratend und koordinierend zur Seite. Sie greifen dabei auf ihren reichhaltigen internationalen Erfahrungsschatz und auf die weitreichenden Kontakte zu global tätigen Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern zurück.

Elite Report extra: Wann ist für den Unternehmer der richtige Zeitpunkt, um mit der DZ PRIVATBANK in Kontakt zu treten?

Peter Schirmbeck: In vielen Fällen kommen die Unternehmer im Rahmen der Nachfolgeplanung auf uns zu. Dabei gilt je früher desto besser, damit keine wertvolle Zeit verloren geht. Die Vermögensübertragung auf die nächste Generation oder die Suche nach einem Nachfolger im Unternehmen kann sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Der Konsens ist dann erreicht, wenn die Erwartungen aller involvierten Parteien erfüllt sind. Bei der Vermittlung unterschiedlicher Sichtweisen sowie bei der Suche nach Lösungen und Kompromissen kann die WerteSchmiede der DZ PRIVATBANK gemeinsam mit anderen Spezialisten der DZ BANK Gruppe ein sehr wertvoller Vertrauenspartner und Mentor sein.

Elite Report extra: Wir danken Ihnen für dieses Gespräch!

DZ PRIVATBANK
WerteSchmiede – Genossenschaftliches Family Office
 Tel.: +352/44903-3627
 info@werteschmiede.com | www.werteschmiede.com

DZ PRIVATBANK



Der engagierte Nachbar

»Hier, heute und vor allem morgen«

Weit über das eigentliche Vermögen hinaus:

Aufmerksame Präsenz ist das tragende Fundament für den Familienvermögensschutz.

Elite Report extra: Herr Zenner, was unterscheidet Ihre umfassende Dienstleistung von der Arbeit eines reinen Vermögensverwalters?

Thomas A. Zenner: Um ein komplexes Familienvermögen zu beraten, bedarf es vielfacher Fähigkeiten, ähnlich wie beim Führen eines Unternehmens. Das Gesamtvermögen der Familie ist sicher und wertstabil zu betreuen. Dabei sind wir als Family Office ausschließlich der Familie verpflichtet. Eine Unabhängigkeit von Banken beziehungsweise reinen Vermögensverwaltern ist dabei von wesentlicher Bedeutung. Folgende Grundsätze sind dabei für uns wichtig:

Unabhängig: Wir betreuen unsere Familien bankenunabhängig. Unsere Gesellschafter sind selbst Familienunternehmer, daher sind wir absolut unabhängig und nur unseren Mandanten und ihren Interessen verpflichtet.

Planvoll: Zusammen mit unseren Mandanten erstellen wir eine strukturierte, dauerhafte und ganzheitliche Strategie, die das gesamte Vermögen der Familie (einschließlich Unternehmen) umfasst und auch die Nachfolgenerationen einschließt.

Transparent: Durch eine permanente Überprüfung der Vermögens- und Liquiditätsverhältnisse sowie regelmäßiges Reporting behalten unsere Mandanten stets die Übersicht. Auf Wunsch kann zusammen mit unserem IT-Partner ergänzend das tägliche Reporting via iPhone oder Tablet aufgesetzt werden.

Vorausdenkend: Sowohl im privaten wie auch im unternehmerischen Bereich machen wir uns Gedanken zur Nachfolgeregelung und einer erforderlichen Notfallplanung. Sehr oft münden diese Gedanken in einer gemeinsam mit der Familie erarbeiteten Familienstrategie. **Global vernetzt:** Durch unseren Standort in der Schweiz und unsere internationale Tätigkeit verfügen wir über ein weitreichendes kompetentes Netzwerk von Partnern rund um den Globus.

Partnerschaftlich: Wir integrieren den bestehenden Beraterkreis unserer Mandanten wie Rechtsanwälte und Steuerberater und ergänzen bei fehlender Expertise diesen durch eigene Partnerkooperationen.

Elite Report extra: Kapitalerhalt ist für viele Familien ein ganz wichtiges Kriterium. Wie setzen Sie dies in der Praxis um?

Thomas A. Zenner: Unser Grundsatz lautet: Vermögenserhalt über Generationen, nicht Renditemaximierung. Daher war es mir schon immer sehr wichtig, intensiv mit unseren betreuten Familien über das Thema langfristiger Kapitalerhalt zu sprechen. Dabei spielt das Thema Risikomanagement eine übergeordnete Rolle. Risikomanagement wird den meisten Unternehmern kein Fremdwort sein. Das Identifizieren von Risiken sowie deren Überwachung, Kontrolle und Minderung gehört zu den grundlegendsten Aufgaben eines Unternehmers. Die Frage, die sich jedoch stellt, ist, nach welchen

Kriterien Risiken definiert werden und mit welcher Wichtigkeit die jeweiligen Risiken bewertet werden, denn falsches Risikomanagement kann schnell teuer werden. Unsere Aufgabe als Family Office ist es, hier rechtzeitig die Risiken zu erkennen und mit den Familien im Vorfeld Lösungen zu realisieren. Die Ergebnisse können dabei je nach Planung der Familie sehr unterschiedlich sein: von der Gründung von Holdinggesellschaften bis hin zur Veräußerung einzelner Assets. Meine langjährige Erfahrung in der Betreuung von Unternehmerfamilien (immerhin seit 20 Jahren) sagt mir, dass viele Familien nicht wirklich über die Risiken informiert sind, die im Zweifel deutliche Einschnitte in das vorhandene Vermögen nach sich ziehen.

Elite Report extra: Was tun Sie? Um Konflikte in einer Familie zu schlichten, wie intensiv ist Ihr Engagement?

Thomas A. Zenner: Familienunternehmen sind sehr stark durch die soziale Struktur »Familie« sowie, je nach Generation, in welcher das Unternehmen existiert, durch den Gründer des Unternehmens geprägt. Was im Grunde genommen ein großer Vorteil ist, kann im schlimmsten Fall die weiterführende Existenz eines Unternehmens als Familienunternehmen gefährden. Fragt man bei Familienunternehmen nach, welches Vorgehen im Falle eines Konfliktes innerhalb der Unternehmerfamilie angewendet wird, so wird einem häufig mit einer Mischung

aus Entsetzen und Erstaunen geantwortet. Dass beim eigenen Familienunternehmen Konflikte auftreten können, so weit wird es doch wohl nicht kommen, lautet der Grundtenor. Doch der größte und wohl am meisten unterschätzte Risikotreiber ist bei Familienunternehmen eben die Familie selbst. Fehlendes Generationenmanagement, ein fehlender geordneter Übergang von der einen Generation zur nächsten, unterschiedliche Erwartungshaltungen und Zielsetzungen oder eine generelle Rivalität unter möglichen familieninternen Nachfolgern können hingegen sowohl das Unternehmen als auch die Familie nachhaltig gefährden. Um dies zu verhindern, ist ein Risikomanagement im Sinne einer Familienstrategie für sämtliche Unternehmerfamilien unabdingbar. Genau an diesem Punkt setzen wir bei erkennenden Konflikten an. Zusammen mit unseren Experten (Mediatorin, Familienstrategen) moderieren wir die Familie hin zu einem Konsens im Rahmen einer gemeinsam erarbeiteten Familienstrategie.

Eine gute Familienstrategie baut auf den bestehenden Verhältnissen auf, bezieht alle Beteiligten in die Entwicklung mit ein, liefert Antworten auf alle Kernfragen, ist handlungsorientiert und konkret, wird in der Familie gelebt und passt sich regelmäßig an die dynamischen Entwicklungen der Familie an. Bei einer Familienstrategie kommen auch die kritischen Themen auf den Tisch: »Wofür stehen wir?«, »Was tun wir?«, »Was tun wir nicht?«. Als Ergebnis des Prozesses der Familienstrategie sollen Missverständnisse reduziert werden und aus einer Gruppe von Individuen wird eine Gruppe mit einem gemeinsamen Blick auf das Unternehmen und die Familie. Als Konsequenz wird die Familie ähnlich professionell geführt wie das Unternehmen und durch klare Strukturen und Regeln für alle beteiligten Generationen werden Risiken minimiert. Eine Famili-



Thomas A. Zenner,
Geschäftsführer,
Family Office 360grad AG

enstrategie hilft also, die konfliktrichtige Vermengung von Führung, Eigentum und Familie in den Griff zu bekommen und das natürliche Ziel jeder Unternehmerfamilie zu verwirklichen, nämlich Unternehmen und Vermögen für die kommenden Generationen zu erhalten und zu vermehren. Je nach Größe der Familie und Komplexität kann unsere Begleitung sehr umfangreich sein, manchmal helfen aber auch nur ein paar klärende Gespräche unserer Mediatorin, um die Familie wieder auf einen gemeinsamen Weg zu führen beziehungsweise weitere Anpassungen vorzunehmen. Allerdings ist nicht auszuschließen, dass nach Klärung aller Konflikte unter Umständen auch getrennte Wege gegangen werden, zum Wohl der Sicherung des Familienvermögens.

Elite Report extra: Für Stiftungen wird auch gerne die Schweiz als Standort geplant. Wie prüfen Sie den Vergleich der unterschiedlichen Rechtsverordnungen, zum Beispiel von Deutschland und der Eidgenossenschaft?

Thomas A. Zenner: Grundsätzlich sind die Strukturen und der Aufbau der Stiftungen vergleichbar. Auch in der Schweiz gibt es Familienstiftungen und gemeinnützige Stiftungen. Der wesentliche Unterschied ist jedoch der, dass unterschied-

liche steuerliche Voraussetzungen existieren. In Deutschland ist letztendlich nur die Zuwendung in eine gemeinnützige Stiftung von der Schenkungs- und Erbschaftssteuer befreit. Übertragungen in eine deutsche Familienstiftung sind grundsätzlich steuerpflichtig (Es sei denn, die Verschonungsregelungen bei Unternehmen können berücksichtigt werden). Nur eine intelligente Kombination von gemeinnütziger Stiftung mit einer Familienstiftung kann hier die Steuer reduzieren. In der Schweiz dagegen sind nur kantonale Erbschaftsbeziehungsweise Schenkungssteuerregelungen zu beachten, die die Gründung gerade von Familienstiftungen (meistens in Form von Unternehmungsstiftungen) deutlich einfacher gestalten lassen.

Für einen deutschen Vermögensinhaber ist jedoch zu bedenken, dass auch bei der Gründung von Stiftungen in der Schweiz zum einen die Wegzugsbesteuerung zu beachten ist sowie auch die unter Umständen deutlich höhere Schenkungs- und Erbschaftssteuer in Deutschland, da sich dann das Vermögen in einer ausländischen Körperschaft befindet. Somit machen Stiftungsgründungen in der Schweiz nur dann Sinn (wenn überhaupt erforderlich), wenn sich das Vermögen bereits in der Schweiz befindet. Im Rahmen eines möglichen Wegzugs in die Schweiz unterstützen wir unsere Mandanten bei der Bewältigung der vielfältigen Aufgaben und Regelungen, die hier zu berücksichtigen sind. Der Trend dürfte angesichts der steigenden Steuerbelastung in Deutschland sowie anderen europäischen Ländern deutlich zunehmen. Die Wegzugsbesteuerung stellt hier sicherlich eine Hürde dar, allerdings sollte eine langfristige Gesamtrechnung vorgenommen werden, sodass sich ein Wegzug vielleicht doch lohnt.

Elite Report extra: Herr Zenner, vielen Dank für diese Informationen!

Family Office 360grad AG
Stansstadterstr. 90, CH-6370 Stans
Tel.: +41(0)41/618 0030

t.zenner@familyoffice-360grad.ch | www.familyoffice-360grad.ch

FamilyOffice
360

Frischen Wind buchen ...

Über die Sparkasse vor Ort

*Ja, so lokal kann ein Family Office angesprochen werden.
Grund genug, diesen Anbieter mal genauer in Augenschein zu nehmen.*



*Boris Niekammer, Generalbevollmächtigter für den Bereich Wealth Planning,
Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft*

Elite Report extra: Herr Niekammer, Sie erweitern gerade das Dienstleistungsangebot des Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft. Mit welchen Akzenten dürfen interessierte Kunden bei Ihnen rechnen?

Boris Niekammer: Wir sind eine Tochtergesellschaft der Frankfurter Bankgesellschaft, der Privatbank der Sparkassen-Finanzgruppe. Rund drei Viertel der mittelständischen Unternehmen in Deutschland sind Kunden der Sparkassen – und vermögende Unternehmerfamilien machen auch den Großteil unserer Mandanten aus. Vor rund drei Jahren haben wir den Sitz unseres 2007 gegründeten Family Office von Zürich nach Frankfurt verlegt, um näher an unseren Unternehmerfamilien zu sein. Und auch inhaltlich bieten wir viel Expertise, die auf die besonderen Bedürfnisse dieser Zielgruppe zugeschnitten ist.

Der Mittelstand steht derzeit vor dem größten Generationenwechsel der deutschen Wirtschaftsgeschichte – mit tiefgreifenden Veränderungen in der ökonomischen Grundordnung, in den finanziellen Verhältnissen, aber auch in Bezug auf Überzeugungen und Prioritäten. Entsprechend komplex ist die Aufgabe, die erarbeiteten Werte generationen-

übergreifend zu erhalten und resistent gegen externe Einflüsse zu machen. Themen wie Familienstrategie und Nachfolgeberatung spielen daher in unserer Beratungsarbeit eine große Rolle. Die Frankfurter Bankgesellschaft Gruppe bietet mit der Sparkasse vor Ort eines der umfassendsten Dienstleistungsangebote für den deutschen Mittelstand an. Zur Abrundung hat die Frankfurter Bankgesellschaft Anfang des Jahres einen der Marktführer im mittelständischen M&A-Geschäft, die IMAP M&A Consultants AG in Mannheim, erworben.

Unser Ansatz ist seit jeher, einen ganzheitlichen Blick auf das Vermögen unserer Mandanten zu werfen – das betrifft die klassische Liquidität ebenso wie Immobilienvermögen, Anlagen mit hohem emotionalem Faktor und nicht zuletzt das in vielen Fällen vorhandene unternehmerische Vermögen. Um diesem 360-Grad-Blick noch stärker Rechnung zu tragen, haben wir jüngst unser Inhouse-Dienstleistungsspektrum verbreitert: Nun sind auch mehrere Spezialisten für das Wealth Planning Teil des Teams.

Elite Report extra: Welchen Unterschied gegenüber anderen Family Offices wollen Sie deutlich machen?

Boris Niekammer: Schon unsere Zugehörigkeit zur Sparkassenfamilie hebt uns natürlich von anderen Anbietern ab. Damit geht nicht nur ein starker Fokus auf mittelständische Unternehmerfamilien einher, sondern wir stehen auch klar für die Werte, die die Sparkassen-Finanzgruppe vertritt: Bodenständigkeit, Nähe und Klarheit bestimmen unsere Arbeit. Was uns ebenfalls von zahlreichen anderen Family Offices abhebt, ist unser Verzicht auf eigene Angebote zur Vermögensverwaltung. Wir bieten keine eigenen Produkte wie etwa Fonds an, sondern konzentrieren uns zu 100 Prozent auf Beratungsdienstleistungen, um damit frei von möglichen Interessenkonflikten zu agieren.

Elite Report extra: Herr Niekammer, Sparkasse und Family Office, wie passt das eigentlich zusammen?

Boris Niekammer: Das passt hervorragend! Die Positionierung anderer Marktteilnehmer hat vielleicht bei so manchen Sparkassenkunden den Eindruck entstehen lassen, Family Offices seien nur etwas für einen ganz bestimmten »Typ« Vermögende und an ihnen als Kunden überhaupt nicht interessiert. Aber uns kommt es letztlich nur auf eine Frage an: Besteht Beratungsbedarf und können wir mit unserer Arbeit als Dienstleister auf Augenhöhe einen sichtbaren Mehrwert schaffen? Das ist immer dann der Fall, wenn ein Vermögen eine gewisse Komplexität erreicht hat – etwa durch eine Vielzahl an Assets oder durch absehbaren Handlungsbedarf im Geschäftskreis des Familienunternehmens. Selten hat das mit einer klassischen »Größenordnung« zu tun.

Die Sparkassen begleiten ihre Kunden häufig durch das ganze Leben und nicht selten auch über mehrere Generationen



hinweg; das ist ein besonderes Vertrauensverhältnis. Und für einen bestimmten Teil ihrer Kundschaft, nämlich die Inhaber komplexer Familienvermögen, können wir als das Family Office der Sparkassen-Finanzgruppe die Kompetenzen gezielt ergänzen – ganz im Einklang mit der langfristigen und stabilen Ausrichtung der Sparkassen.

Elite Report extra: Sind Sie in der Auswahl des Vermögensverwalters frei und unabhängig von Ihren entsprechenden Kollegen in der Bankgesellschaft?

Boris Niekammer: Neben den Sparkassen ist die Frankfurter Bankgesellschaft unser zweiter wichtiger Partner bei der Erkennung von Bedürfnissen der eigenen Kunden zum Schutz der (Unternehmer-) Familie.

In unserer Beratung sind wir auch mit der Einbindung in die Sparkassen-Finanzgruppe und der Frankfurter Bankgesellschaft Gruppe neutral und richten uns ausschließlich an den Interessen unserer Mandanten aus. Sind diese auf der Suche nach einem Vermögensverwalter – was im Übrigen längst nicht in jedem Fall zutrifft –, prüfen wir ergebnisoffen, ob das Wealth Management der Frankfurter Bankgesellschaft ein passendes Angebot machen kann. Nicht selten ist das der Fall, weil die grundlegende Philosophie der Bank mit denen der Sparkassen und ihrer Kunden übereinstimmt: langfristig, konservativ, Fokus auf Vermögenserhalt und individueller Betreuung. Aber allein der Kunde ent-

scheidet, wen er mit der Verwaltung seines Vermögens betraut.

Elite Report extra: Wie steuern Sie das Vermögen im Detail?

Boris Niekammer: Grundlage ist meist eine detaillierte Bestandsaufnahme der Assets – vom liquiden Vermögen über die unternehmerischen Werte und Sachwerte wie Immobilien bis hin zu emotionalen Anlagen. Welche Dienstleistungen wir dann erbringen, legen wir zu Beginn der Zusammenarbeit gemeinsam mit unseren Mandanten fest. Das kann strategische Begleitung etwa bei der Planung der Unternehmensnachfolge sein – mit allen Sphären, die das berührt: Konfliktpotenziale in der Familie, rechtliche und steuerliche Aspekte und natürlich den Übergang von Werten zwischen den Generationen. Unser Beratungsangebot im Bereich Investment umfasst häufig die Entwicklung einer strategischen Asset-Allokation über alle Anlageklassen hinweg. Und die Controlling-Dienstleistungen reichen von Reporting bis hin zur Übernahme der kompletten Finanzbuchhaltung für das Gesamtvermögen. Der rote Faden ist dabei eine laufende strategische Risikosteuerung, damit Werte langfristig sicher bleiben. Die Risikoidentifikation und -steuerung des Gesamtvermögens ist die zentrale Aufgabenstellung unserer Mandanten.

Elite Report extra: Welche Aufgaben, Ziele und Investitionsstrategien werden Sie Ihren Mandanten im Jahr 2021 vortragen?

Boris Niekammer: Das werden keine grundsätzlich anderen sein, als in den zurückliegenden Jahren – anders als viele reine Anlagethemen unterliegt unsere Arbeit keinen Moden, Strömungen oder punktuellen Ereignissen. Eine auf Generationen ausgerichtete Familienstrategie und Vermögensplanung soll letztlich auch genau das erreichen: so unabhängig wie möglich von äußeren Einflüssen und vorübergehenden Schwankungen werden, welche in diesem Jahr zum Beispiel die Corona-Krise mit sich bringt – jedoch gilt es, eine mögliche finanzielle Repression im Auge zu behalten, um die Weichen rechtzeitig zu stellen.

Insgesamt erleben wir, dass es bei größeren Vermögen noch viel Raum für Professionalisierung gibt: Viele sind über Jahre, Jahrzehnte oder noch länger sozusagen wild gewachsen, sodass es schwer wird, den Überblick zu behalten und Risiken rechtzeitig zu erkennen. Hier können wir Familien unterstützen und sie befähigen, die Kontrolle zu behalten. Dabei richtet sich unser Angebot ganz bewusst auch an die jüngere Generation – zum Beispiel mit Beratung rund um die Gesellschafterqualifikation oder dem jährlich stattfindenden Next Generation Camp, auf dem sich Unternehmens- und Vermögensnachfolger informieren und vernetzen können. Das trägt entscheidend zum übergeordneten Ziel bei: Familie, Unternehmen und Vermögen in Einklang bringen.

Elite Report extra: Wir danken Ihnen für diese Ausführungen!

Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG
Junghofstraße 24, D-60311 Frankfurt am Main
Tel.: +49 (0) 69/2999276-800
service@familyoffice-fbg.com | www.familyoffice-fbg.com

Family Office

DER FRANKFURTER BANKGESELLSCHAFT



Modernisieren – neu denken

Family Office goes digital

*Menschliche Expertise und digitale Technologien gehen Hand in Hand.
Ein Interview mit Marc Sonnleitner, einem der Gründer der FINVIA Family Office GmbH.*

Elite Report extra: Herr Sonnleitner, beschreiben Sie uns die Digitalisierung im Family-Office-Bereich.

Marc Sonnleitner: Digitalisierung findet vor allem da statt, wo ein großes Maß an Standardisierung vorherrscht. In der Finanzbranche wurde beispielsweise als eines der ersten Felder der Zahlungsverkehr nahezu komplett digitalisiert. So wundert es nicht, dass gerade im Zahlungsverkehr und ähnlichen Bereichen die Veränderungen, hervorgerufen durch junge Unternehmen und Fintechs, in den letzten Jahren am massivsten waren.

Gleichzeitig blieb der Family-Office-Markt dabei größtenteils verschont, weil

die Markteintrittsbarrieren extrem hoch sind – und das Maß an Standardisierung deutlich geringer ist. Vielleicht tut sich die Family-Office-Branche auch durch den fehlenden Druck mit der Digitalisierung etwas schwerer. Denn traditionelle Family Offices haben sich weniger bewegt und angepasst. Wir sind zwar kein klassischer, junger Herausforderer, machen aber dennoch einiges anders. Wir setzen auf eine exzellente und persönliche Beratung und kombinieren diese mit einem starken digitalen Ansatz. Da wir technologisch auf der grünen Wiese neu gestartet sind, haben wir die Freiheit, unsere Vorstellungen auch tatsächlich umsetzen zu können. Digitalisierung darf aber dabei kein Selbstzweck

sein. Jeder digitale Prozess muss dem Kunden einen Mehrwert in Form einer besseren Dienstleistung liefern.

Elite Report extra: Warum ist Digitalisierung unausweichlich? Welche Vorteile werden uns überzeugen?

Marc Sonnleitner: Wir sehen vor allem zwei Treiber der Digitalisierung: das Kundenverhalten und den Kostendruck. Kunden erwarten heute, dass Dienstleistungen 24/7 verfügbar sind, stellen deutlich höhere Anforderungen an Transparenz wie auch an die Bedienbarkeit von Services. Dem kann man nur mit einem digitaleren Produkt oder Service gerecht werden. Abgesehen davon ist der Kosten-

druck auf die Branche, zum Beispiel durch gestiegene Anforderungen im Rahmen der Regulierung, enorm. Unsere digitalen Prozesse ermöglichen uns einen Kostenvorteil. Davon profitieren aber nicht nur wir, sondern auch unsere Kunden.

In der Vergangenheit waren Family Offices und ihre Dienstleistungen einer nur sehr begrenzten Personengruppe vorbehalten. Die neuen Strukturen ermöglichen es, unabhängige Beratung und den Zugang zu Family-Office-Dienstleistungen auch anderen Kundengruppen anzubieten. Warum sollte ein Vermögenssträger mit fünf Millionen Euro schlechtere Dienstleistungen erhalten als ein Vermögensträger mit 50 Millionen Euro?

Elite Report extra: Natürlich gibt es den Schritt in die Zukunft nicht zum Nulltarif. Wie sieht es mit den Kosten aus?

Marc Sonnleitner: Wie erwähnt profitieren alle Seiten von Kostenvorteilen. Wir verfolgen einen sehr fairen und von eigenen Interessen unabhängigen Ansatz, bei dem wir beispielsweise nicht durch den Vertrieb bestimmter Produkte incentiviert sind. Wir wollen exzellente Family-Office-Dienstleistungen auf eine digitalere Art und Weise einer breiteren Zielgruppe zugänglich machen, und das zu Konditionen, die bislang institutionellen Investoren vorbehalten waren.

Elite Report extra: Nennen Sie uns Ihre Kernkompetenzen und wie Sie die Mandanten damit ansprechen.

Marc Sonnleitner: Eine gute Beratung startet mit einer exzellenten strategischen Asset Allokation (SAA). Diese ist wesentlich für den Erfolg. Wir haben mit Reinhard Panse einen der renommiertesten und erfahrensten Chief Investment Officer der Branche in unseren Reihen und seine Überlegungen haben unseren



Die Köpfe hinter FINVIA: (v.l.n.r.) Hanna Cimen, Christian Neuhaus, Valentin Bohländer, Marc Sonnleitner, Torsten Murke, Reinhard Panse

SAA-Algorithmus natürlich maßgeblich geprägt. Auch kommt hier wieder unsere digitale Kompetenz zum Tragen. Unsere SAA ist nicht nur schneller aufgesetzt, sondern auch flexibler, als dies bei vielen Vermögensverwaltern bislang der Fall war. Kundenbedürfnisse wie auch die Situation an den Kapitalmärkten ändern sich im Laufe der Zeit und unsere SAA kann flexibel und ad hoc darauf reagieren. Zudem verfügen wir über eine langjährige Erfahrung in alternativen Investments wie Private Equity und Immobilien. Aufgrund unseres Marktzuganges können wir unseren Kunden den Zugang zu exzellenten Managern ermöglichen und dabei sehr attraktive Konditionen bieten.

Letztlich ist aber auch unsere langjährige Erfahrung in der gesamthaften Beratung eine Kompetenz, die in dieser Art vermutlich kein zweites Mal existiert. Wir bringen Experten aus den Bereichen Vermögensverwaltung, Family Office wie auch Investmentbanking und digitalen Gründungen zusammen – ein qualitativ einzigartiges Team.

Elite Report extra: Mit einem digitalen professionellen Reporting muss sich die Branche beschäftigen. Welche Qualitäts- und Komfortsteigerungen sind auch auf den ersten Blick hin überzeugend?

Marc Sonnleitner: Das Reporting ist die entscheidende Basis für Transparenz und damit den Erfolg einer Beratung. Das Reporting muss aber tagesaktuell sein. Dies hat uns nicht zuletzt die Corona-Krise wieder gezeigt. Nur so können unsere Kunden und wir schnell sehen, welche Treiber das Vermögen beeinflussen. Dazu spielen wir beispielsweise per Schnittstellen die Informationen von Depotbanken täglich ein, um eine hohe Aktualität zu gewährleisten. Ein gutes Reporting sollte aber nicht nur aktuell, sondern auch intuitiv sein. Kunden können mit einem Zahlenfriedhof wenig anfangen. Qualität zeichnet sich unserer Meinung nach dadurch aus, dass alle wesentlichen Informationen einfach zu finden und zu verstehen sind. Kunden können auch je nach Bedarf tiefer in die Daten und Informationen einsteigen. Das lässt sich in einem komplett digitalen Reporting, wie auf unserer digitalen Vermögensplattform, natürlich heute anders darstellen als in einem seitenlangen und statischen PDF-Dokument. Letztendlich schließt sich der Kreis aber nur, wenn sich Reporting und persönliche Beratung ergänzen. Bei aller Bedienungsfreundlichkeit und Aktualität, die ein Reporting heute haben sollte, ersetzt es nicht das persönliche Gespräch.

Elite Report extra: Herzlichen Dank!

FINVIA Family Office GmbH
Bockenheimer Landstraße 13-15, D-60325 Frankfurt
Tel.: +49(0) 69/273 114 0
info@finvia.fo | www.finvia.fo



FINVIA
FAMILY OFFICE

Verständnis auch für kleinste Detailfragen

*Sensibel, aufmerksam und stets auf der Suche nach optimalen Lösungen.
Die Betreuung hat in diesem Hause viele Facetten und am Ende konkrete Aufgabenfelder.*



*Michael Egner-Walter,
Geschäftsführender Gesellschafter,
HRK Family Office GmbH,
mw@hrkvv.de | Tel.: +49(0)89/21 66 86-73*

Elite Report extra: Herr Egner-Walter, Sie bieten ein großes Spektrum an Dienstleistungen für Ihre Mandanten an. Ist das der Rundum-Service, der Sie positiv im Markt sichtbar macht?

Michael Egner-Walter: Ja, wir glauben schon, dass uns dieser Ansatz von einigen Mitbewerbern unterscheidet. Aufbauend auf unserem Grundsatz der Unabhängigkeit, welcher das Fundament sowohl bei unserer Vermögensverwaltung als auch unserem Family Office bildet, versuchen wir, eine eigene Interpretation von Family Office – einem leider inflationär gebrauchten Begriff – zu erarbeiten. In der Zusammenarbeit mit unseren Mandanten stellen wir immer wieder fest, dass sich ein Vermögensverwalter nicht ausschließlich nur um die liquiden Vermögenswerte konzentrieren kann. Am häufigsten werden wir mit den Themengebieten Immobilien, Vorsorge-/Nachfolgeplanung, Stiftungen und den Dienstleistungen aus dem Bereich Sekretariats-/Officeservice konfrontiert. Das sind auch die vier Bereiche, in die wir unser Leistungsspektrum in unserem Family Office aktuell unterteilen.

Elite Report extra: Für Sie ist ein möglicher Start in eine Beratungsarbeit die Erstellung einer Privatbilanz. Was muss man sich darunter vorstellen?

Michael Egner-Walter: Grundsätzlich beginnt die Arbeit mit einem Gespräch, in welchem der Vermögensinhaber uns einen umfangreichen Überblick über seine Vermögensverhältnisse verschafft. Das Ziel liegt unter anderem darin, zu erkennen, wie das Vermögen im Hinblick auf Verfügbarkeit, Rendite sowie Risiko verteilt ist. Dies kann in Form einer Bestandsaufnahme erfolgen, aber unter Berücksichtigung einer Liquiditätsbetrachtung in eine Finanzplanung münden. Auf diese Weise kommt man im Verlauf, automatisch auf die Ziele des Mandanten zu sprechen, und diese gehen meistens über die reine Performanceerwartung für die liquiden Vermögenswerte hinaus. Je nach Aufgabenstellung des Kunden und Umfang des Vermögens ist man bald bei den typischen Vorsorge-/Nachfolge-themen angelangt. Diese Herangehensweise und Hinführung zu den essenziellen Fragestellungen rund um das Vermögen ist ein Teil dessen, was wir unter Family Office verstehen.

Elite Report extra: Welche Schlüsse ziehen Sie aus Ihrem Controlling und dem Reporting für die Optimierung Ihrer Arbeit?

Michael Egner-Walter: Bei den Begriffen Controlling und Reporting berühren sich unserer Erfahrung nach die Aufgabenbereiche einer Vermögensverwaltung und eines Family Office. Wenn wir für einen Mandanten eine Privatbilanz erstellt haben, bietet diese in der Regel die Grundlage für alle künftigen Gespräche. Neben dem Reporting für die liquiden Vermögenswerte fließen die jeweiligen Veränderungen der Gesamtvermögensverhältnisse sowie der persönlichen Lebensumstände in die Aktualisierung in die Privatbilanz ein. Diese Vorgehensweise bietet die Möglichkeit eines strukturellen Ansatzes, um zu überprüfen, ob man auf dem richtigen Weg ist, gesetzte Ziele zu erreichen. Neue Sichtweisen aufgrund



*Christian Fischl,
Geschäftsführer der Huber, Reuss & Kollegen
Vermögensverwaltung GmbH,
cf@hrkvv.de | Tel.: +49(0)89/21 66 86-58*

veränderter Lebensumstände oder veränderter Risikotragfähigkeit können so in die Gesamtstrategie eingebettet werden.

Elite Report extra: Ein Schwerpunkt Ihrer Dienstleistungen ist das Thema Immobilien. Inwieweit unterscheiden Sie sich vom klassischen Makler?

Michael Egner-Walter: Da gibt es mehrere grundlegende Unterschiede. Wir agieren fast immer für einen Mandanten unserer Vermögensverwaltung, zu denen wir üblicherweise jahrelange Geschäftsbeziehung pflegen. Unser Verhalten am »Markt« ist daher nicht transaktionsgetrieben, also auf einen schnellen Abschluss bedacht. Das bringt uns in die Situation, dass wir sowohl dem Käufer als auch dem Verkäufer offen und ehrlich und mit der gebotenen Sorgfalt gegenüber treten können. Außerdem ist ein Vorgang nach einer Beurkundung für uns nicht zwangsläufig abgeschlossen. Zum Beispiel bei einem Erwerb eines Mehrfamilienhauses können wir nach dem üblichen Prüfprozedere (technisch, kaufmännisch, juristisch) sowie der Beschaffung und Strukturierung von Fremdkapital noch lange nach dem Notartermin mit der Immobilie beschäftigt sein. Wir sind Ansprechpartner bei Konditionenanpassungen für Darlehen, können Hausverwaltungen empfehlen oder bei

Investitionsentscheidungen für Baumaßnahmen und Instandsetzungen mitwirken. Das Immobilien Thema ist die am häufigsten in Anspruch genommene Dienstleistung in unserem HRK-Family Office. Deshalb haben wir hierfür auch zwei Experten, die diesen Bereich verantworten. Übrigens, aus unserer Wahrnehmung gibt es inzwischen immer seltener sogenannte »einfache Fälle«. Die Themen Mietregulierung, Erhaltungssatzung, Wohnungseigentumsmodernisierungsgesetz, Neuregelung der Maklerverordnung, um nur einige zu nennen, haben für deutlich mehr Komplexität gesorgt.

Elite Report extra: Herr Fischl, Sie sind Geschäftsführer in der Huber, Reuss & Kollegen Vermögensverwaltung und zusätzlich kümmern Sie sich um das Thema Generationenplanung und Vorsorge, welches in der HRK Family Office beheimatet ist. Ein grundsätzlich wichtiger Baustein für viele Kunden ist bei diesem Thema sicher die Vermögensübergabe an die Nachfolge-Generation. Was ist Ihr Ansatz und welche Rolle spielen dabei externe Experten?

Christian Fischl: Die Vermögensübergabe an die nächste Generation mit Rat und Tat zu begleiten, ist eine besonders anspruchsvolle Herausforderung für einen Berater. Sie erfordert Empathie und Selbstsicherheit, um den Vermögensinhaber auf die richtige Art und Weise anzusprechen. Ferner sind solide Kenntnisse in den Themengebieten Schenken und Vererben erforderlich, und schließlich bedarf es an Geschick, die richtigen Netzwerkpartner aus den Bereichen Steuern und Recht mit einzubinden, also diejenigen auszuwählen, welche sowohl fachlich geeignet sind als auch persönlich zum Mandanten passen. Wir haben gute Erfahrungen dabei gemacht, frühzeitig einen Generationenplaner in die Gespräche mit einzubeziehen. Dessen vertiefte Kenntnisse und Erfahrung in dieser komplexen Materie unter der Mo-



deration des Beraters ist unserer Ansicht nach die ideale Vorbereitung, bevor die vertragliche Ausgestaltung durch Steuerberater und Juristen erfolgt. Jeder Vorgang ist wie ein kleines Projekt, bei dem keines genau dem anderen gleicht. Aber nach erfolgreicher Beendigung sehen wir häufig in Gesichtern, die erleichtert sind.

Elite Report extra: Ihre Vermögensverwaltung im Gesamten sowie Ihr Family Office im Detail wird gerade beim Thema Vorsorge gefordert. Wie umfangreich sind diese Leistungen?

Christian Fischl: Das Thema Vorsorge rangiert auf der Beliebtheitskala der Gesprächsthemen, vorsichtig formuliert, nicht ganz oben. Wir sind immer wieder verwundert, dass selbst Inhaber von großen Vermögen dieses Thema vor sich her schieben. Es geht darum, für den Notfall Vorsorge zu treffen und Regelungen für Vertretungsbefugnisse und Handlungsanweisungen für unvorhergesehene Ereignisse oder eben dem Ableben des Vermögensinhabers zu erarbeiten, um somit das Vermögen zu schützen. Dieses Thema immer wieder anzusprechen gehört zu den heiklen Aufgaben in einem Family Office. Wir haben für unsere Mandanten einen Vorsorgeordner erstellt, welcher Mustervorlagen für die wichtigsten Vollmachten enthält und als Leitfaden für alle wichtigen Angaben aus dem persönlichen Bereich sowie als Gesprächsgrundlage sowohl innerhalb der Familie als auch mit seinem Berater dienen kann. Aufgrund der vielen Erfahrungen, welche wir mit unseren Mandanten bereits erlebt haben, ist es

unser Ziel, einen Beitrag dafür zu leisten, dass die erforderlichen Entscheidungen getroffen werden und die Vermögenden »ruhig schlafen« können.

Elite Report extra: Herr Egner-Walter, Sie und Herr Fischl sind auch Vorstände der HRK-Stiftung. Welche Rolle spielt das Thema Stiftung in Ihrem Family Office?

Michael Egner-Walter: Als wir mit unseren Mitarbeitern vor einiger Zeit unsere eigene HRK-Stiftung ins Leben gerufen haben, sind wir sozusagen selber zum »Stifter« geworden. Unser Grundgedanke, dass Kapital auf gemeinnütziger und mildtätiger Ebene Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen soll, hat vermutlich unsere Leidenschaft für das Thema Stiften noch verstärkt. Wir wissen, dass sich sehr viele unserer Mandanten auf unterschiedliche Art und Weise für das Gemeinwesen engagieren. Manche von ihnen möchten ihren Zuwendungen mehr Struktur verleihen. Dafür bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, die wir gerne mit unseren Mandanten besprechen. Neben dem Fördergedanken unserer HRK-Stiftung bieten wir die Möglichkeit, als Plattform zu fungieren. Dies kann in Form einer Treuhandstiftung erfolgen, die sich für diejenigen eignet, welche eine gewisse Sichtbarkeit ihres Engagements wünschen und sich bei der operativen Geschäftstätigkeit durch uns unterstützen lassen wollen, oder durch einen Stiftungsfonds, bei dem man sich unbürokratisch für ein bestimmtes Projekt engagiert, oder durch eine Zustiftung, welche in den Stiftungsgrundstock eingeht und damit langfristig dem Stiftungszweck der HRK-Stiftung dient. Die Gespräche mit unseren Mandanten zu diesem Thema nehmen wir insgesamt sehr positiv wahr. Wir haben den Eindruck, dass alle vorgenannten Themenbereiche dadurch sinnstiftend abgerundet werden.

Elite Report extra: Vielen Dank!

HRK Family Office GmbH
Steinsdorfstr. 13, D-80538 München
Tel.: +49(0)89/216686-0
info@hrkfo.de | www.hrkfo.de

HRK FAMILY OFFICE



Wealth Management

Mehr als Vermögensverwaltung

*Investitionsstrategien und umfassende Wealth-Management-Angebote:
Ein Interview mit Carsten Kahl, dem Leiter Wealth Management & Private Banking der HypoVereinsbank.*



Carsten Kahl, Head of Wealth Management & Private Banking, HypoVereinsbank

Elite Report extra: Wie entwickeln Sie für unternehmerisch denkende Kunden ihre detaillierten Investitionsstrategien? Was sind die neuesten Trends?

Carsten Kahl: Bei unternehmerischen Kunden sollte die Strategie für das Privatvermögen immer im Einklang mit dem Betriebsvermögen und dessen künftiger Ausrichtung und Entwicklung stehen. Es macht einen sehr großen Unterschied, ob sich das Unternehmen in einer starken Investitionsphase befindet oder derzeit dem Eigentümer hohe Ausschüttungen ermöglicht. Aber auch zyklische Risiken oder Umbrüche ganzer Sektoren können einen Strategiewechsel für das Privatvermögen hervorrufen, um das persönliche Risiko für den Unternehmer zu senken beziehungsweise einen entsprechenden Cashflow sicherzustellen. Mittlerweile erleben wir auch immer häufiger den Wunsch nach einem »digitalen Hedge«: also konkrete Anlagen in neue innovative Firmen, die ein Gegengewicht zur bisherigen unter-

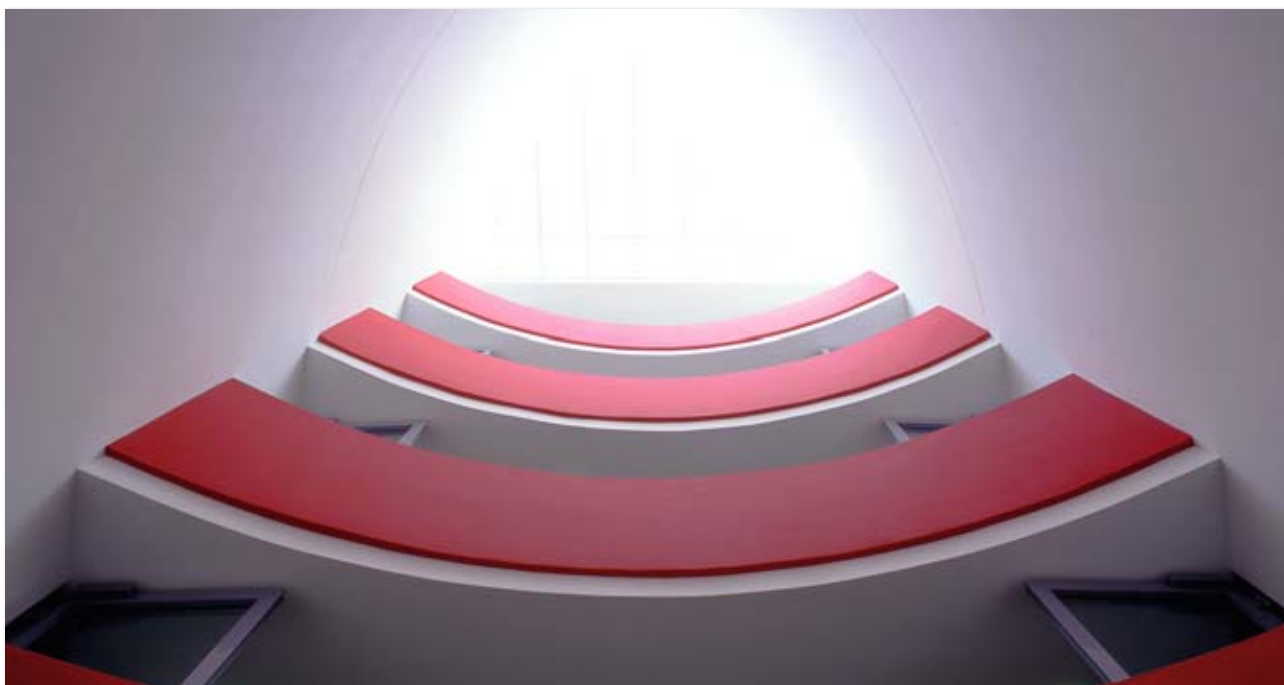
nehmerischen Beteiligung bieten. Entsprechend stellen wir unseren Kunden Investitionsgelegenheiten aus unserem Unternehmensnetzwerk zur Verfügung. Diese beinhalten auch den Zugang zu Venture Capital Investments in Start-ups, die wir über dedizierte Teams in der Unternehmer-Bank (Tech-Team) und im Wealth Management (Equity Solutions) betreuen. Ein weiteres zentrales Ankerangebot unseres Hauses ist die für Unternehmer noch immer sehr wichtige Investitionsklasse der Immobilien. Hier bieten wir Portfolioanalyse und -beratung sowie -optimierung inklusive Verkauf durch ein strukturiertes Bieterverfahren an. Damit schaffen wir im Immobilienbereich hoch exklusive Investitionsgelegenheiten »von Kunden für Kunden« und können auch nicht am Markt verfügbare Objekte anbieten. Des Weiteren werden sowohl bei Investitionen in Unternehmen als auch Immobilien strukturierte Finanzierungsmöglichkeiten, Hedgingoptionen und derivative Absicherungen angeboten.

Elite Report extra: Sie haben durch Ihren neuen Zuschnitt Ihr Wealth Management-Angebot nochmals geschärft. Über welche Wege gewinnen Sie hauptsächlich neue Kunden?

Carsten Kahl: Wir haben unser Wealth Management auf die Bedürfnisse unternehmerischer Kunden ausgerichtet. Unternehmer, Gesellschafter, Geschäftsführer und Selbstständige, die bereits eine enge Zusammenarbeit mit unserer Unternehmer-Bank pflegen, sind unsere natürlichen Kunden. Die enge Kooperation und unser Verständnis für unternehmerische Bedürfnisse sind von großem Vorteil in dieser Zusammenarbeit. Das Wealth Management nutzt unser komplettes Netzwerk in der Privatkunden- und der Unternehmer-Bank. Das HVB-Filialnetzwerk ist darauf ausgelegt, Kunden ihren Bedürfnissen und Ansprüchen entsprechend in die richtigen Kanäle zu lenken. Der Austausch zwischen Firmenkunden- und Privatkundengeschäft ist dabei extrem eng.

Elite Report extra: Ihr Haus reklamiert für sich, im Investmentangebot über das übliche Maß hinauszugehen. An was machen Sie das fest?

Carsten Kahl: Richtig, Wealth Management ist eben mehr als Vermögensverwaltung. Neben den bereits erwähnten Möglichkeiten im Bereich unternehmerischer Beteiligungen und Immobilien ermöglicht die enge Kooperation mit unserer Corporate und Investment Bank ein breitgefächertes Angebot an maßgeschneiderten Lösungen. Insbesondere wenn es um die Strukturierung und Absicherung von Vermögen geht. Ganzheitliche, maßgeschneiderte Lösungen für große Kundenvermögen inklusive



Strukturierung bieten wir aber auch über bankeigene Konzerntöchter wie Structured Invest, Wealth Cap oder der Schoellerbank an. Wir binden auch externe Spezialisten ein, wie zum Beispiel unsere strategischen Kooperationspartner Amundi und Allianz.

Elite Report extra: Integrieren Sie auch Anlagemöglichkeiten, die nicht house-made sind?

Carsten Kahl: Wir haben eine offene Architektur und bieten unseren Kunden sowohl Lösungen von Spezialisten und Fremdanbietern an wie auch eigene Lösungen im Bereich der Vermögensverwaltung oder Fonds. Dabei stehen immer die Kunden und deren individueller Bedarf im Vordergrund – es wird eine Lösung für ihre Probleme gefunden, die genau zu den jeweiligen Renditeerwartungen und zum Risikoprofil passt.

Elite Report extra: Was zeichnet Ihr Wealth Management besonders aus?

Carsten Kahl: Unsere Kunden schätzen insbesondere unsere unternehmerisch geprägte Beratung, die auf eine jahrelange erfolgreiche Zusammenarbeit mit führenden UnternehmerInnen und ihren Familien sowie unserem sehr weitreichenden Netzwerk in der deutschen Unternehmerschaft aufbaut. Und wir sind die Bank für Nachhaltigkeit. Ein Thema, was bei unseren Kunden immer stärker in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns tritt. Bereits seit 2004 bieten wir eine nachhaltige Vermögensverwaltung mit einem exzellenten Team von Experten an, das auch im schwierigen Jahr 2020 unsere Kunden erfolgreich durch die Höhen und Tiefen der Kapitalmärkte begleitet. Unsere Vermögensverwaltung wurde bereits mehrfach in unabhängigen Tests wiederholt ausgezeichnet.

Elite Report extra: Herr Kahl, wir haben bisher noch nichts zum Feld des Family Office gehört. Spielt das für Sie keine Rolle?

Carsten Kahl: Ganz im Gegenteil, wir sehen die Aufgabe eines Family Office als eine integrierende Leistung im Gesamtbild von Wealth Management. Das heißt, wir liefern eine unabhängige und gesamthafte Analyse im Rahmen der generellen Betreuung, die zu ausgefeilten Investmentstrategien führen. Im Zentrum dieser Leistung steht das komplexe Familienvermögen für die Zukunft nicht nur zu erhalten, sondern es über Generationen wachsen zu lassen. Das bedeutet, wir müssen für jeden Kunden sehr weit vorausdenken, planen und entsprechend agieren. Diese anspruchsvollen und vielschichtigen Projekte können nur interdisziplinär in einem so großen Haus, wie dem unseren, realisiert werden. Die Umsetzung wird anhand detaillierter Strategien sichtbar und spiegelt sich in einer Fülle von oftmals sehr nachhaltigen Leistungen wider. Hierfür sind Transparenz und das Ziel einer langfristigen Partnerschaft wichtige Voraussetzungen.

Elite Report extra: Besten Dank!

HypoVereinsbank – Wealth Management & Private Banking
Kardinal-Faulhaber-Str. 12, D-80333 München
Tel.: +49 (0) 89 / 378 350 96
carsten.kahl@unicredit.de | www.hvb.de

 **HypoVereinsbank**
Member of  **UniCredit**

Der Zuverlässigkeitsgarant

Elite Report extra: Herr Ehler, Family Offices sprießen derzeit wie Pilze aus dem Boden. Fühlen Sie sich in der Klarheit Ihrer Dienstleistung bedroht?

Klaus Ehler: Zunächst einmal fühlen wir uns durch die zahlreichen Neugründungen von Family Offices sehr bestätigt. Immerhin stehen wir selbst ja bereits seit fast zehn Jahren unseren Mandanten mit unserer Gesellschaft und dieser Dienstleistung zur Verfügung. Der Wunsch der Vermögensinhaber nach einer umfassenden und nicht durch Vertriebsinteressen gesteuerten Beratung war wahrscheinlich noch nie so ausgeprägt wie heute. Die Welt kann einem schon ein wenig verrückt vorkommen, wenn Notenbanken auf absehbare Zeit den Zins regelrecht »abgeschafft« haben und zahlreiche Banken allein für das »Parken« von Einlagen Minuszinsen, Verwahrentgelte oder Ähnliches verlangen. Gleichzeitig beobachten wir mit den massiv angestiegenen Immobilienpreisen und den Aktienindizes in Nähe von Rekordständen eine markante Vermögenspreisinflation. Insofern ist es notwendiger denn je, dass Vermögensinhaber überhaupt von dem Dienstleistungsangebot eines Family Office Kenntnis erlangen und einen geeigneten Partner finden, der das eigene Beratungsbedürfnis fundiert und dauerhaft abdecken kann.

Andererseits verfolgen wir die Entwicklungen aber auch ein wenig mit Sorge: Bei näherer Bewertung der einzelnen Geschäftsmodelle und Dienstleistungsangebote gewinnt man den Eindruck, dass der eine oder andere Anbieter unter dem Begriff Family Office eher eine klassische, kapitalmarktorientierte Vermögensverwaltung versteht oder eine Vertriebsstrategie »verpacken« möchte, die mit einem strukturierten Produktverkauf der Idee des unabhängigen Beraters komplett zuwiderläuft. Unserer Überzeugung nach sollte das Angebot einer strategischen Beratung und Betreuung nicht von weiteren Dienstleistungen, die deutlich mar-



genträchtiger sein können, beeinflusst werden. Der Vermögensinhaber weiß die Klarheit zu schätzen. Eine durch Produkt- und Vertriebsinteressen geprägte Beratung haben die meisten Kunden bereits kennen und fürchten gelernt. Daher verschafft uns die mit dem Mandantenwunsch verbundene Trennung zwischen unserer Beratung einerseits und dem Investitions- beziehungsweise Dienstleistungsangebot Dritter andererseits eine nachhaltige Glaubwürdigkeit.

Elite Report extra: Warum ist das »Reinheitsgebot« für Ihr Handeln so bedeutsam, Herr Pätzold?

Niels Pätzold: Die alles entscheidende Weichenstellung im Hinblick auf die Entwicklung eines Vermögens wird unserer Überzeugung nach in der strategischen Ausrichtung der Anlagen vorgenommen. Daher steht für uns die individuelle Entwicklung einer exakt auf die jeweilige Risikotragfähigkeit des Vermögensinhabers abgestimmten Allokation im Mittelpunkt einer jeden Beratung. Da dieser für die Mandanten so elementare Faktor nicht durch anderweitige Geschäftsinteressen beeinflusst werden darf, begrüßen es die Vermögensinhaber, dass wir uns ausschließlich auf die strategische Beratung und die damit einhergehende Auswahl von geeigneten Managern und Investments konzentrieren.

Für uns als unabhängig agierendes Family Office hat es den unschätzbaren Vorteil, dass wir von den Vermögensverwaltern nicht als Wettbewerber wahrgenommen werden, der etwas »abkupfern« und für das eigene Geschäftsmodell übernehmen will. Vielmehr wird uns selbst bei ausgesprochen renommierten, teilweise sehr diskret agierenden Adressen stets der von uns erwünschte Blick in den »Maschinenraum« gewährt, um im Interesse unserer Mandanten die Umsetzung der Investmentphilosophie des jeweiligen Verwalters vollständig verstehen zu können. Absolute Transparenz und hohe Verlässlichkeit sind neben der ausgewiesenen Kompetenz sehr entscheidende Eigenschaften, die wir im Interesse unserer Mandanten von den beauftragten Verwaltern erwarten. Bietet ein Family Office gleichzeitig eine haus-eigene Vermögensverwaltungsdienstleistung an, wird ein »dritter« Manager sich kaum so umfassend »in die Karten« schauen lassen oder gar den Zugang zu seinem Wissen verweigern. Dank der reinen Fokussierung auf die Allokationsberatung erreichen wir gerade bei der Managerauswahl einen deutlich besseren Zugang zu hochkompetenten und in ihrer jeweiligen Ausrichtung aufeinander abgestimmten Vermögensverwaltern. Die gezielte Kombination unterschiedlicher Managementstile schafft ebenso wie die enge Kommunikationsmöglichkeit mit den Entscheidungsträgern bei den jeweiligen Managern einen substanziellen Mehrwert für die Mandanten.

Elite Report extra: Bekommen alle Mandanten bei Ihnen die gleiche Asset Allokation, Herr Ehler? Oder wie gehen Sie in der Strukturierung der Vermögen vor?

Klaus Ehler: Strategische Beratung heißt für uns nicht, dass ein Vermögensinhaber sich – wie es leider oft der Fall ist – für ein bestimmtes Anlageprofil entscheiden muss, um anschließend im Rahmen der fixierten Ausrichtung bera-

ten zu werden. Bei uns gibt es keine festen Kategorien, in die der Kunde sich einzusortieren hat. Vielmehr besprechen wir mit unseren Mandanten sehr gezielt, wie hoch die persönliche Risikotragfähigkeit eingeschätzt wird und welcher Rendite- und Liquiditätswunsch mit dem Vermögen verbunden wird. Oftmals können die exakten Erwartungen oder emotional noch verkräftbaren Schwankungen von den Vermögensinhabern auf Anhieb gar nicht konkret formuliert werden. Hierzu bedarf es zunächst eingehender Gespräche, um die tatsächlichen Ziele und Wünsche an ein Vermögen herauszuarbeiten. Zugleich gilt es, mit dem Mandanten über Anlageklassen zu sprechen, die demjenigen möglicherweise bisher noch nicht vertraut sind, aber eine sinnvolle Diversifikation in der Vermögensstruktur darstellen könnten. Da aufgrund der aktuellen Kapitalmarktsituation das Segment der Rentenpapiere kaum noch Attraktivität aufweist, müssen andere Assetklassen identifiziert werden, die beispielsweise die vom Vermögensinhaber erwünschten regelmäßigen Cashflows gewährleisten und sich durch geringe Wertschwankungen auszeichnen. So könnten gegebenenfalls Investitionen in Infrastruktur oder Beteiligungen im Bereich der Erneuerbaren Energien sinnvolle Ergänzungen darstellen.

Auf diesen Erkenntnissen aufbauend entwickeln wir für jede Mandatssituation eine individuelle Gesamtvermögensstruktur, eine Asset Allokation, die eine Orientierung für die künftige Ausrichtung der Investitionen geben soll. Typischerweise weisen die Mandanten für ihr Vermögen »gewachsene« Strukturen auf, die häufig nicht so einfach zu verändern sind beziehungsweise die beibehalten werden sollen.

Gerade in krisenhaften Zeiten wie der aktuellen Pandemie wird die Komplexität, die mit der strategischen Allokationsbe-



Niels Pätzold (links) und Klaus Ehler, die Geschäftsführenden Gesellschafter der Metis Treuhand GmbH

ratung eines Vermögens verbunden ist, deutlich. Die nicht jederzeit gewährleistete Liquidität in einzelnen Anlageklassen kann einerseits disziplinierend auf das Handeln des Investors einwirken, da nicht täglich dem Investment ein Preisschild wie an der Börse »umgehängt« wird. Doch muss auf der anderen Seite berücksichtigt werden, dass mit der eingeschränkten Veräußerungsmöglichkeit dem nachhaltigen Potenzial und der langfristigen Zukunftstauglichkeit des Investments eine umso größere Bedeutung beigemessen werden muss. Verändern sich grundlegend das Arbeits- oder Konsumverhalten, so wird eine solche Entwicklung ebenso ihren Niederschlag in der Perspektive und Werthaltigkeit von Immobilienobjekten oder unternehmerischen Direktbeteiligungen finden.

Elite Report extra: Herr Pätzold, welche weiteren Dienstleistungen bieten Sie für Ihre Mandanten an?

Niels Pätzold: Die individuelle Asset Allokation bildet stets die Grundlage für unsere Zusammenarbeit mit dem Mandanten. Wir wählen daraufhin geeignete, leistungsstarke Vermögensverwalter aus, deren Anlagestile sich ergänzen, die aber vor allem auf die für das Mandantenvermögen maßgebliche Risikotragfähigkeit abgestimmt sind. Unser laufendes Investment-Controlling gewährleistet darüber hinaus eine kontinuierliche Überwa-

chung aller Vermögenswerte des Mandanten und fungiert damit zugleich als notwendiges Instrument, um frühzeitig Entwicklungen zu erkennen und im Bedarfsfall aktiv gegenlenken zu können. Ebenso schaffen wir eine umfassende Kostentransparenz, die es im Interesse unserer Mandanten ermöglicht, die Konditionen auf Angemessenheit und Marktgerechtigkeit zu prüfen. So übersteigt die Kostenersparnis des im Auftrag des Vermögensinhabers verhandelten Konditionsrahmens nicht selten das für unsere eigene Beratungsleistung in Rechnung gestellte Family Office Honorar.

Ein kompakter, sehr aktueller Report über das Gesamtvermögen schafft eine zeitnahe Informationsgrundlage, um die Anlagen gemeinsam mit dem Mandanten aktiv steuern zu können. Die Vermögensinhaber sollen sich auf ihre verantwortungsvollen Aufgaben in ihren Unternehmen und Familien konzentrieren können. Unsere sehr erfahrenen Mitarbeiter kümmern sich gemeinsam mit uns um alle laufenden Belange, die ein umfangreiches Vermögen gerade auch in unruhigen Zeiten mit sich bringen kann. Ausgeprägte Einsatzbereitschaft für die Interessen unserer Mandanten, aber auch höchste Integrität und absolute Zuverlässigkeit sind für uns auch zukünftig Selbstverständlichkeiten.

Elite Report extra: Wir danken Ihnen!

Metis Treuhand GmbH
 Steckelhörn 9, D-20457 Hamburg
 Tel.: +49 (0) 40 / 55 43 58 44-0
 info@metis-treuhand.de | www.metis-treuhand.de

Metis
 TREUHAND GMBH

Das Governance-Prinzip

Vom Dienst an der Familie

*Lokal-Global, die eidgenössischen Maßschneider sind in Deutschland längst angekommen.
Hier eine Einladung, die diskrete Kunst für die Familien etwas einordnen zu können.*



Elite Report extra: Herr Eiche, was prädestiniert Ihr Haus, sich dem Management von Familienvermögen anzunehmen?

Armin Eiche: Komplexität. Zu allererst sind wir selbst seit der Gründung 1805 durchgängig familien- beziehungsweise inhabergeführt. Das bringt natürlich ein ureigenstes Verständnis für den Umgang mit Familienvermögen mit sich. Auch und vor allem was die Langfristigkeit der Zielsetzung angeht. Dies wird unterstützt durch die Tatsache, dass sich Pictet ebenfalls seit jeher alleine auf die Vermögensverwaltung fokussiert hat, Interessenkonflikte somit ausgeschaltet werden und mangels externer Stakeholder oder Börsennotierung kein kurzfristiger Druck von außen entsteht. Die Unabhängigkeit in unserem Handeln ist beispiellos. Dies wird gestützt durch eine äußerst solide Bilanz, deren Eigenmittel rund das Dreifache der geforderten gesetzlichen Mittel beträgt. Dabei reden wir noch nicht von der Vermögensverwaltungsexpertise und -tradition des

Finanzplatzes Schweiz und seiner internationalen Ausrichtung.

Elite Report extra: Wodurch heben Sie sich mit Ihren Dienstleistungen von der Stange ab und wie gewinnen Sie unternehmerisch denkende Familien?

Armin Eiche: Nun, wir kennen und verstehen die Bedürfnisse von Familienvermögen mit all ihren Ausprägungen und agieren in gewisser Weise wie ein Multi-Family-Office für sie. Das beginnt mit Fragestellungen zur Entscheidungsstruktur einer Familie. Hinsichtlich der Auswirkungen auf die Vermögensgestaltung haben wir hier eine tiefgehende Expertise im Haus. Bei komplexen Themen wie Nachfolgeregelung und Konfliktmanagement ziehen wir dann Experten hinzu. Bei Investmentthemen hingegen können wir die ganze Klaviatur spielen, doch auch da ist das Zusammenspiel aus interner und externer Expertise elementar. Welches Know-how bringt zum Beispiel ein familieneigenes Family Office

bereits mit? Welche Zusatzleistungen sind gefordert? Wer kennt die besten Asset-Manager in den verschiedenen Assetklassen, kann diese auswählen und gegebenenfalls steuern? Wer achtet gesamthaft auf die strategische Allokation im Rahmen eines Multi-Manager-Ansatzes und wer bietet technologisch die besten Lösungen, um dies innerhalb familieneigener Fondsstrukturen abbilden zu können? Das ist alles andere als trivial und erfordert zunehmend umfangreiche Investitionen in Technologie und Infrastruktur. In Anbetracht dieser Komplexität und der damit einhergehenden Kosten ist eine gewisse Größe immer wichtiger, zumal die Internationalität der Vermögen stark zunimmt. Zudem sind wir für einen Investmentprozess bekannt, der mit einer umfassenden Expertise für alternative Investments wie Private Equity, Hedgefonds und Real Estate zu einer ausgewogenen, risikoadjustierten und ergebnisoptimierten Diversifikation in der Vermögensanlage führt. Insbesondere der

Trend zu diesen Alternative Investments wird sich in den nächsten Jahren noch verstärken und uns weiter von unseren Mitbewerbern abheben.

Elite Report extra: Familien haben oft höchst unterschiedliche Wünsche, wenn es darum geht, ohne Substanzverluste in die Zukunft zu kommen. Zum Beispiel greifen die Themen Klima und Nachhaltigkeit auch immer klarer in den Bereich der Vermögensverwalter ein. Wie können Sie als Family Office in diesem oft auch kontroversen Prozess Segen stiften?

Armin Eiche: Dieses Thema hat für uns zwei, wenn nicht sogar drei wesentliche Ebenen. Zum einen geht es um unsere eigene Verantwortung für die Welt, in der wir leben und in der wir unternehmerisch agieren. Um Segen stiften zu können, müssen wir zunächst mit gutem Beispiel vorangehen. Wir tun dies als Unternehmen, in dem wir seit Jahrzehnten keine Investments in unnachhaltige Investitionen wie Waffenproduktion, Pornografie etc. tätigen. Unsere eigene Stiftung wird derzeit umfassend ausgebaut, und wir haben uns als Unternehmen verpflichtet, unseren Bilanzanteil von Produzenten fossiler Brennstoffe bis Ende 2020 auf null zu senken. Zudem gelten wir mit unserem Asset-Management als Pionier in nachhaltigen Fondsanlagen. Zu nennen ist hier nur unser fast legendärer Wasserfonds »Pictet-Water« oder auch der »Pictet-Environmental Opportunities«, basierend auf dem System planetarer Belastungsgrenzen. All dieses Know-how kommt unseren Kunden hinsichtlich der Allokation als auch bei der Auswahl externer Anbieter von Screenings zugute. Aber selbstverständlich ist das Thema auf privater Ebene individueller und prinzipielle Aufklärung notwendiger, um beispielsweise qualitative Best-in-Class-Konzepte von Greenwashing unterscheiden zu können. Auch die Möglichkeiten des Engagements, also



Armin Eiche, CEO, Pictet Wealth Management, Deutschland

der aktiven Einflussnahme beispielsweise über Stimmrechtsausübung, spielen eine immer größere Rolle.

Elite Report extra: Gibt es eine regionale Begrenzung ihrer Family-Office-Dienstleistungen oder bieten Sie auch einen globalen Service für international strukturierte Familien an? Wie kann das aussehen?

Armin Eiche: Die Family-Office-Dienstleistungen sind an allen Wealth Management-Standorten verfügbar, und dies für nationale und internationale Kunden, in der Ausprägung selbstverständlich abhängig von jeweiligen regionalen oder nationalen regulatorischen und steuerlichen Rahmenbedingungen. In Deutschland gilt dies somit für die Standorte Frankfurt, München und Stuttgart. Sie könnten aber auch Kunde in Zürich, Basel oder Genf sein, und die Betreuung kann in Anbetracht der persönlichen Bedürfnisse entweder aus Deutschland oder der Schweiz erfolgen. Auch weitere Standorte könnten einbezogen werden, je nach Komplexität der Familien.

Elite Report extra: Wie dicht geknüpft ist Ihr Expertennetz, um auch in unterschiedlichen nationalen Wirtschaftsräumen Ihre Mandanten zu unterstützen?

Armin Eiche: Pictet existiert seit über 215 Jahren und war seit jeher international ausgerichtet. Charles Pictet de Rochement vertrat die Schweiz auf dem Wiener Kongress und gilt als Begründer der Unabhängigkeit der Schweiz. Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts investierte die Bank zum Beispiel in US-Eisenbahnen, Pictet gilt als Pionier in Investments in Schwellenländer, ist einer der führenden ausländischen Vermögensverwalter in Japan und ist heute an bald 30 Standorten weltweit vertreten. Erst kürzlich eröffnete unser Asset-Management ein Büro in New York, demnächst in Shanghai.

Wir gelten seit jeher als einer der Top Global Custodians weltweit. Seien Sie versichert, unser weltweites Expertennetz ist sehr dicht geknüpft, und dies hilft uns auch insbesondere in Deutschland, wo wir bisher Büros in Frankfurt, München und Stuttgart haben. Wie Sie sehen, eine gewisse Südlastigkeit, aber dies wird sich sicherlich auch in naher Zukunft ändern. Hierbei lassen wir uns von der richtigen Gelegenheit leiten, da der Erfolg wesentlich von den handelnden Personen abhängt.

Elite Report extra: Herr Eiche, wir danken Ihnen für diese Auskünfte!

Pictet & Cie (Europe) S.A.
Neue Mainzer Str. 1, 60311 Frankfurt am Main
Tel.: +49 (0) 69 / 238 05 73-0
wealth_deutschland@pictet.com | gruppe.pictet



Leistungsstarke Passform

Bis ins kleinste Detail

Einfache Lösungen machen oft Sorgenfalten. Allzu oft wird die gewünschte Individualität ausgeblendet. Nur besonderer Aufwand und professionelles Engagement können Sicherheit für die vermögende Kundschaft herstellen.

Elite Report extra: Herr Ruis, Kontinuität, Erfahrung und Einfühlungsvermögen zählen zu den Merkmalen Ihres Hauses. Wie binden Sie langfristig begabte Mitarbeiter für Ihre anspruchsvollen Mandanten?

Alexander Ruis: Letztendlich beginnt die Sache schon bei der Auswahl der Mitarbeiter, denn hier darf man nicht nur nach der Begabung schauen, sondern auch auf die Persönlichkeitsstruktur. Hat man es zum Beispiel mit einem Jobhopper zu tun, kann die Langfristigkeit kaum zustande kommen, dann nützt auch die Begabung nichts. Vor allem die Zusammensetzung des Teams muss gelingen, wenn die Stimmung unter den Kollegen nicht passt, geht die Motivation nach unten – und das merken die Kunden bald an der Qualität der Dienstleistung. Beispielsweise ein Team, in dem die Karriereplanungen der einzelnen nicht zueinanderpassen, macht bald Schwierigkeiten und/oder führt zu Fluktuation. Wenn ein Team aus fünf Personen besteht, die alle Geschäftsführer werden wollen, kann das kaum funktionieren. Die beiden wichtigsten Dinge sind sicher die Aufgaben und die Bezahlung – und auch immer neue Themen, die die Routine überlagern und eine persönliche Entwicklung zulassen. Letztendlich sollte man immer wieder offen mit den Mitarbeitern sprechen, wie die weitere Laufbahn aussehen soll und ob das auch funktionieren kann. In letzter Konsequenz erbringen wir eine Dienstleistung und deren Qualität steht und fällt mit der Qualität des Personals. Stellt man jemanden ein, den man bereits kennt oder für den man eine Empfehlung hat, ist die Erfolgsquote erfahrungsgemäß höher als über Stellenanzeigen oder Ähnliches; aber das geht natürlich nicht immer. Egal wie die Vorgeschichte war, im ungünstigen Fall muss man auch konsequent sein und eine Entscheidung revidieren.



Alexander Ruis,
Geschäftsführender Gesellschafter,
SK Family Office GmbH

Elite Report extra: Sie überzeugen mit maßgeschneiderten Lösungen, was kann sich ein potenzieller Kunde unter dem Aufwand, den Sie dafür betreiben, vorstellen?

Alexander Ruis: Es ist ein wesentliches Merkmal von Wirtschaftstreibenden, Skaleneffekte auszunutzen. Das bedeutet, dass man eine Sache einmal entwickelt, aber mehrfach verkauft. Das ist bei uns vollumfänglich nie möglich. Das beginnt bei unserem Vermögenscontrolling: Natürlich haben wir ein IT-System, auf dem wir all unsere Kunden verbuchen, doch unsere Kunden bekommen durchweg jeweils ein anderes Reporting. Die Reportingfrequenz, die Konsolidierungsstufen, die Berichtsauswahl und Ähnliches unterscheiden sich von Kunde zu Kunde. Zudem fertigen wir für unsere Kunden auch individuelle Berichtslayouts an. Darüber hinaus versenden wir auf Papier oder elektronisch, beziehungsweise organisieren wir Termine beim Kunden, beim Geschäftspartner oder bei uns – inzwischen häufig auch als Videokonferenz – ganz wie es der Kunde mag.

Die maßgeschneiderten Lösungen ziehen sich ebenso durch das Thema Vermögensstrategie vollständig durch. Egal

ob wir uns die Asset Allocation, die Währungsallokation oder die eingesetzten Asset Manager anschauen – an diesen Stellen wiederholt sich wirklich gar nichts. Wir hören uns die Wünsche und Rahmenbedingungen des Vermögensinhabers beziehungsweise der Vermögensinhaber einer Familie an, zudem schauen wir auf die Struktur des Vermögens. Auf dieser Basis sprechen wir dann Empfehlungen aus, denen der Kunde dann nachkommen kann oder nicht. Auch im operationalen Bereich wie Depotbanken oder bei der Beratung durch Steuerberater oder Rechtsanwälte haben wir keine Lösungen von der Stange parat.

Elite Report extra: Am Rande eines Mandates taucht immer häufiger die Frage nach einer Familienverfassung auf. Welche Vorteile sehen Sie darin?

Alexander Ruis: Eine Familienverfassung wird in der Regel dann zu einem Thema, wenn die Familie kopfzahlmäßig größer wird und gleichzeitig wirtschaftlich aneinander gekettet ist – das typische Beispiel dafür ist ein Familienunternehmen. Je mehr Köpfe es in der Familie gibt, um so bunter wird der Mix an Persönlichkeiten und Lebensplanungen, häufig werden auch Partner beziehungsweise Berater noch zu Einflüsterern, was die Sache nicht leichter macht. Auch Gegebenheiten wie Patch-Work-Familien können die Komplexität erhöhen. Irgendwann kann es an der Zeit sein, das Thema Familienverfassung anzugehen. Wann das soweit ist, ist aber von Familie zu Familie sehr unterschiedlich.

Zunächst einmal ist der Prozess zur Verfassung sehr hilfreich, weil viele Dinge zur Sprache kommen, die einzelne Familienmitglieder bewegen, aber nie zur Sprache kamen. So wird schon einmal die Kommunikation verbessert. Wenn dann das Regelwerk steht, hat man



einen Kodex, in dem es sich hoffentlich gut leben lässt, aber dafür müssen alle »im Boot sein«.

Eine Erfolgsgarantie gibt es auf lange Sicht freilich nicht, da im Laufe der Zeit immer irgendwelche Unzufriedenheiten aufkommen können, die zu »Gesetzeswidrigkeiten« oder »Ausbruchsversuchen« führen können. Rechtlich bindend sind Familienverfassungen ohnehin nicht. Insofern empfehlen wir immer, Gemeinsames dort zu tun, wo es wirklich Sinn macht oder notwendig ist. Von einem unnötigen Aneinanderketten der Familienmitglieder raten wir gleichwohl ab. Wenn die Familie nur noch als enges Korsett gelebt beziehungsweise empfunden wird, ist das Zusammenleben viel schwieriger, als wenn jeder noch seine Individualität und Freiheitsgrade leben kann – auch in der Vermögensanlage. Und Freiwilligkeit ist dem Zwang stets vorzuziehen.

Elite Report extra: Wie prüfen Sie externe Partner und welche sind fest und exklusiv bei Ihnen eingebunden?

Alexander Ruis: Es gibt grundsätzlich zwei Wege, wie Geschäftspartner beziehungsweise Geschäftspartner unserer Kunden den Weg zu uns finden: Ent-

weder der Kunde bringt einen Geschäftspartner mit oder wir suchen gezielt einen aus. Wird ein Geschäftspartner mitgebracht – ist sozusagen gesetzt, ist es das sicherste Auswahlverfahren: Wir sehen diesen in der Praxis agieren, und das über einen längeren Zeitraum. Bewährt sich solch ein Partner bei einem Kunden, tun wir uns natürlich leicht, diesen auch anderen Kunden zu empfehlen.

Das ist ein klarer Vorteil von Multi-Family-Offices, dass durch die Betreuung mehrerer Kunden beziehungsweise Familien die Kunden gegenseitig voneinander profitieren können. Die Praxis zeigt übrigens, dass bis auf Ausnahmefälle die Geschäftspartner in der Mehrheit gesetzt sind. Der andere Fall ist entsprechend, dass wir auf die Suche gehen. Typischerweise kennt man entsprechende Anbieter am Markt und/oder hört sich um, hierfür haben wir ein leistungsfähiges Netzwerk. Und auch hier sind persönliche Empfehlungen beziehungsweise ein persönliches Kennen häufig von Vorteil. Das ist nicht anders als bei der Mitarbeiterauswahl: Umgekehrt finden auf diesem Wege auch neue Kunden den Weg leichter zu uns. Wenn dann eine Adresse im Fokus ist, lassen wir uns häufig direkt Informationen zukommen oder verschaffen uns diese über das In-

ternet. Wenn sich dann das Interesse verstärkt, werden wir uns persönlich mit dem Anbieter treffen – und zwar vor Ort in den Räumen des Anbieters. Wir wollen weder die bei Mandatierung handelnden Personen erst im Beisein des Kunden kennenlernen noch eine Adresse empfehlen, deren Atmosphäre in den eigenen Räumen wir noch nicht selbst wahrgenommen haben. Auch die konkret gesuchte Dienstleistung beziehungsweise die Art der Auftrags Erfüllung muss mit dem Anbieter diskutiert werden. Erst wenn wir zur Überzeugung gekommen sind, dass unser Kunde mit dem Angebot, den handelnden Personen und der Adresse zusammenpasst, werden wir eine persönliche Vorstellung für den Kunden initiieren. Entscheiden muss dann der Kunde selbst, denn wir sind nur Berater und nicht Treuhänder. Häufig ist es aber so, dass man nach einem solchen Termin sich mit dem Kunden gegenseitig ins Gesicht schaut und auf beiden Seiten sofort klar ist, wie das gemeinsame Urteil ausfällt. Feste Partner haben wir übrigens gar nicht. Kein Kunde muss mit irgendeinem Anbieter arbeiten, den wir festlegen. Auch exklusive Partner sehe ich nicht.

Elite Report extra: Vielen Dank für dieses Gespräch, Herr Ruis!

SK Family Office GmbH
Paul-Ehrlich-Str. 11, D-76133 Karlsruhe
Tel.: +49(0)721/605604-0
fo@sk-fo.de | www.sk-fo.de



Zertifizierung zum Family Officer

Wie wird man denn Family Officer oder was zeichnet einen Family Officer aus und warum gehört zu einem Family Officer etwas mehr als eine reine Vermögensverwaltung? Alles Fragen, die ich mir vor ein paar Jahren selbst gestellt habe und nur wenige Antworten erhalten habe.

Ganz allgemein geht es um die Verwaltung von Vermögen von Superreichen oder eines Familienimperiums. Dieses wurde oftmals durch sehr erfolgreiches Unternehmertum geschaffen und sollte für die nachfolgenden Generationen erhalten bleiben. Manche Superreiche leisten sich ganz diskret ihr eigenes Family Office, während andere die Dienste eines Multi-Family-Offices in Anspruch nehmen, die gleich mehrere Familien betreuen. Doch welche Voraussetzungen muss man nun mitbringen, um in den »erlauchten Kreis« überhaupt aufgenommen zu werden? Der Begriff ist leider nicht geschützt und wird in letzter Zeit immer häufiger verwendet. Es kommt mir vor als eine Art Modeerscheinung, auf die plötzlich viele Vermögensverwalter aufspringen und Family-Office-Dienstleistungen anbieten. Doch wie im richtigen Leben trennt sich auch hier die »Spreu vom Weizen«.

Eine anerkannte Zertifizierung bringt sicherlich die theoretische Voraussetzung mit, um das Berufsfeld eines Family Officers genauestens zu verstehen. Es stellt ein Gütesiegel dar, das immer jährlich aufs Neue bestätigt werden muss. Ähnlich den Anforderungen der BaFin an die Finanzportfolioverwalter, die ihre Kenntnisse jedes Jahr erneuern müssen. Gleiches gilt übrigens für den Geldwäschebeauftragten oder den Compliance Officer. Mit dem Aufstieg in die höchste Liga des Wealth Managements ist es daher alleine nicht getan, es bedarf einer fortwährenden Weiterbildung und Qualifizierung, um auch in der höchsten Liga dauerhaft bestehen zu können.

Die Theorie ist das eine, die Praxis ist jedoch noch viel wichtiger. Denn wie erlangt man ein ausgeprägtes Vertrauen der Superreichen oder des erfolgreichen Familienpatriarchen? Die Chemie muss passen und stimmen und das geht nicht aufgrund der Theorie. »We are in the people's business« – es muss halt »menscheln« hat mir mal mein früherer Chef und zugleich Vorstand einer Bank mitgeteilt. Und dies trifft genau den Nagel auf den Kopf. Erst recht im Bereich der Family Officers.

Denn der Family Officer eines Familienclans muss nicht nur über alle Vermögenssegmente genauestens Bescheid wissen. Er ist mal als Mediator innerhalb der Familie gefragt, mal als Organisator und Kümmerer – auch in privaten Angelegenheiten. Er muss vor allem die oftmals komplexen Vermögen strukturieren und die damit zusammenhängenden Tätigkeiten organisieren und managen. Und das erfolgreich. Dazu ist es umgekehrt für den Familienpatriarch oder den Superreichen notwendig, auch alle Vermögensgegenstände offen-

zulegen. Am besten fasst man alles in einer Art Familiencharta zusammen, in der die Familienwerte manifestiert werden. Erst dann kann der Family Officer auch erfolgreich die notwendigen Schritte einleiten.

Ganz wichtig in diesem Zusammenhang ist die völlige Unabhängigkeit in allen Entscheidungen, denn es zählt einzig und allein das Wohl der Superreichen und vermögenden Familien. Interessenkonflikte müssen zu 100 Prozent ausgeschlossen sein. In der Realität sieht es jedoch teilweise anders aus. Denn wie kann ein Family Officer unabhängig sein, wenn er eine Vermögensverwaltung als eigene Dienstleistung anbietet? Wird er dieses Mandat auch bei negativer Entwicklung beenden? Ähnliche Fragen gibt es auch bei Banken, die immer wieder auch als Produktverkäufer auftreten (Stichwort: Synergieeffekte). Können die dort angestellten Family Officers auch Dienstleistungen konkurrierender Banken anbieten? Alles Fragen, die man im Vorhinein stellen sollte.

Reinhard N. Vennekold,
Redaktionsbeirat,
Elite Report Redaktion



Für mich als ehemaliger Fondsmanager und nun Sachverständiger für Kapitalanlagen/Wertpapiere und Vermögenscontroller steht die Unabhängigkeit bei der Erstellung von Gutachten bereits ins »Gebetbuch« geschrieben, sodass der Schritt zum Family Officer praktisch auf der Hand lag. Die Unabhängigkeit ist das wichtigste »Credo« in diesem Business. Einmal verspielt – und man ist (fast) für immer »weg vom Fenster«.

Zurück zu den Anforderungen als Family Officer. Er sollte im Thema Wealth Management eine Art »Allrounder« sein. Angefangen von der Finanzplanung, der strategischen Assetallokation, dem Vermögensübergang mit einer Nachfolgeregelung bis hin zu Themen Steuern, Immobilien, Stiftungen, Private Equity, um nur einige aufzuzählen, sollte der erfolgreiche Family Officer tiefgehende Erfahrungen in seinem bisherigen Berufsleben gesammelt haben. Sicherlich kann er nicht in allen Bereichen überdurchschnittliche Kenntnisse haben. Aber genau hier kommt nun sein persönliches Netzwerk ins Spiel. Der Family Officer hat vertrauliche und erfolgreiche Kontakte in all die Bereiche, in denen er nicht der Experte ist.

Dazu kann auch das Netzwerk eines Zertifizierungslehrgangs zum Family Officer dienen. Der Austausch unter den Alumni und den Dozenten sowie den jährlich erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen garantieren einen sehr hohen Qualitätsstandard. Und dies war und ist für mich nicht nur sehr wichtig, sondern beschreibt meine berufliche und persönliche Ethik. □

**Qualität bringt mehr als nur Performance
Wettbewerb schafft mehr Qualität**

Vermögen verlangt persönliches Engagement. Es muss erhalten und gemehrt werden. Immer mehr Vermögende sehen Handlungsbedarf. Sie orientieren sich und suchen einen neuen Vermögensverwalter. Seit 18 Jahren durchforsten wir für Sie den deutschsprachigen Raum nach den empfehlenswerten Könnern dieser Branche. Die Zuverlässigsten sind für Sie gerade gut genug. Im neuen Elite Report 2021 stellen wir Ihnen die Ausgezeichneten vor.



**»Die Elite der Vermögensverwalter
im deutschsprachigen Raum 2021«**

Stückpreis: 39,80 Euro (inklusive Porto, Verpackung und Mehrwertsteuer, Auslandsporto wird extra berechnet)
Handelsblatt-Abonnenten erhalten 10 Euro Rabatt

Bestellung bitte an: bestellung@elitereport.de

ZU GUTER LETZT

Von Roland Weigert



Staatssekretär Roland Weigert, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie
(Foto: HR Schulz)

Das Jahr 2020, so hoffnungsvoll es in den ersten zwei Monaten begann, wird überschattet von den negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Menschen, die Wirtschaft und ganze Staaten. Corona ist omnipräsent und bestimmt seit Jahresbeginn nahezu alle Bereiche unseres Alltags.

Neben den Herausforderungen der Wirtschaftspolitik, die Ökonomie aus den Folgen der Corona-Krise herauszumanövrieren und in Richtung Erholung zu lenken, sehen sich Anleger mit immer größeren Herausforderungen am Markt konfrontiert. Die anhaltende Niedrigzinsphase und die rasante Entwicklung der Anforderungen durch die Digitalisierung sowie Sustainable Finance erfordern höchste Flexibilität, neue Ideen und schnelles entschlossenes Handeln in der Finanzbranche.

Einen umso höheren Stellenwert nehmen in dieser Ausnahme-situation Besonnenheit, Weitsicht und Expertise ein, denn ein fachkundiges, vertrauenswürdiges und vor allem individuelles Vermögensmanagement ist aus Kundensicht mehr denn je gefragt. Die Entscheidung über Kapitalanlagen muss in diesem volatilen Marktumfeld in Bezug auf Ertrag und Risiko bestmöglich abgewogen werden. Als Family Office gilt es, den Ansprüchen des Kunden mit qualitativ hochwertiger, kompetenter und ehrlicher Beratung zu begegnen. Durch die mannigfaltigen Kundeninteressen ist es unumgänglich, im interdisziplinären Rahmen als Vermögensverwalter fungieren zu können.

Der Wettbewerb im Finanzsektor wird getrieben durch qualitativ herausragende Anbieter. Dies bildet auch die Basis, um die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie zu überwinden und weiterhin das ideale Angebot durch Sicherstellung der Kundeninteressen zu präsentieren.

Wir in Bayern sind stolz darauf, dass unser leistungsstarker Finanzsektor ein breit gefächertes Spektrum an Finanzdienstleistungen anbietet und maßgeblich zur wirtschaftlichen Stärke und zum Wohlstand unseres Landes beiträgt. Dies ist auch der Antrieb für eine innovative und zukunftsgerichtete Entwicklung von Anlagelösungen für die exklusive Klientel unserer Family Offices. □

24/7 überall entscheidungs- fähig.

Die neue Handelsblatt-App –
noch intuitiver, noch schneller und
mit vielen praktischen Features.



**Die neue
App**

Jetzt kostenlos downloaden:
handelsblatt.com/app



Handelsblatt

Substanz entscheidet.