

ELITE REPORT *extra*



Ausgezeichnete Family Offices

ERHELLENDE INTERVIEWS MIT DEN BRANCHENVORBILDERN

INHALT

- 3 **Editorial**
- 4 **Ein Libretto für die Choreographie.**
Wie erkennt man das passende Family Office?
Von Reinhard Vennekold
- 6 **Risikostreuung als Erfolgsfaktor**
Ein Interview mit Thomas Brehmer,
BREHMER & CIE. – Family Office
- 8 **Fokus Unternehmensnachfolge:**
Wann fangen Sie an, über das Aufhören nachzudenken?
Ein Interview mit Mathias Semar
und Arasch Charifi, WerteSchmiede –
das Family Office der DZ PRIVATBANK
- 10 **Stabilitätsanker in Europa**
Ein Interview mit Thomas A. Zenner,
Family Office 360grad AG
- 12 **Leistungsangebot à la carte**
Ein Interview mit Boris Niekammer,
Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG
- 14 **Digital und so persönlich wie möglich**
Ein Interview mit Ersin Soykandar,
FINVIA Family Office GmbH
- 16 **Ein One-Stop-Shop für anspruchsvolle Vermögen**
Ein Interview mit Jochen Butz,
HQ Trust GmbH
- 18 **Immobilien brauchen erfahrene Begleiter**
Ein Interview mit Michael Egner-Walter,
HRK Family Office GmbH
- 20 **Werte, die über die Zeit hinaus wirken**
Ein Interview mit Carsten Kahl,
HypoVereinsbank – Wealth Management
- 22 **Eine Alternative zum Single Family Office:**
Die Family Office Bank
Ein Interview mit Thomas R. Fischer
und Thomas Borghardt,
MARCARD, STEIN & CO AG
- 24 **Nur wer die Risiken versteht, vermeidet Fehler**
Ein Interview mit Klaus Ehler
und Niels Pätzold,
Metis Treuhand GmbH
- 26 **Ein ganzheitlicher Ansatz
für komplexe Vermögensstrukturen**
Ein Interview mit Armin Eiche,
Pictet & Cie (Europe) SA
- 28 **Die Netzwerker sind gefragt**
Ein Interview mit Alexander Ruis,
SK Family Office GmbH
- 30 **Zu guter Letzt**
Von Re v. Schönfels

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 Vennekold; Chefin vom Dienst: Re v. Schönfels; Redaktion und Realisation: Falk v. Schönfels;
Redaktionsassistentin: Ira v. Schönfels; Fotonachweis: Danke an das Ensemble des Bayerischen Staatsballetts; Fotografen: Marie-Laure Briane, Serghei Gherciu und
Ksenia Orlova (Titel); 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 6. Dezember 2022. 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, 81675 München, Telefon +49 89 470 36 48, redaktion@elitereport.de, www.elitereport.de



Hans-Kaspar v. Schönfels,
Chefredakteur, Elite Report



Professor Dr. Swen Bäuml,
Wirtschaftsjurist, Steuerberater,
Zertifizierter Family Officer (FvF),
Inhaber von INFOB – Family Office
für Family Offices

Gestatten Sie,

aufrichtigste Wünsche für ein erfolgreiches 2023. Mögen sich die eingetrübten Aussichten und die nervenden Ungewissheiten auflösen und etwaige Fliehkräfte wieder einfangen. Behalten Sie bitte die Finanzmärkte im Auge. Nach der unsozialen Inflation und der erwarteten Rezession wird es wieder aufwärts gehen!

Gerade jetzt kann ein Family Office zu einem idealen Begleiter, ja, zu einem wahren Kraftzentrum werden. Gemeinsam erkennt man nämlich, welche Strategien und Themen stark genug sind, um das Tief zu überstehen und für den Aufbruch zum nächsten Hoch hin gestärkt zu sein. Sie wissen, wenn man nicht Situationen konsequent analysiert, dann können kreative Lösungen, Korrekturen und Nachbesserungen nicht sichtbar werden. Nutzen Sie aufgeschlossen das Gespräch, das Informationen für heute und morgen verdichtet als Vorbereitung für eine weiterhin sichere Zukunft. Bleiben Sie gesund und zuversichtlich. □

Gestalten Sie!

Beginnen Sie das Jahr 2023 mit Schwung und Rückenwind! Denn es gilt, aktiv zu gestalten und sich mit Dynamik und Präzision, gleich einer gelungenen Ballettaufführung, aus den Untiefen der geopolitischen Verwerfungen zu befreien und den Herausforderungen der Zeitenwende zu stellen.

Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied – Verantwortung für Vermögen und künftige Generationen zu übernehmen erfordert, vermeintliche Gewissheiten neu zu überdenken und strategische Nachjustierungen in ungewissen Zeiten vorzunehmen. Als Family Officer ist man hierbei der Vermögenssicherung und – mehr denn je – der Sicherung der Unabhängigkeit der Prinzipalfamilie verpflichtet. Als Vermögensträger kann man sich glücklich schätzen, kompetente, neutrale und objektive Ratgeber an seiner Seite zu wissen. Als Ensemble ist man stärker – das gilt auch für die Primaballerina! □



Ein Libretto für die Choreographie. Wie erkennt man das passende Family Office?

Ein kleiner Regieplan gefällig? Gesucht wird ein intelligentes und zugleich zuverlässiges Family Office. Spitzenleistung ist gefragt. Die Auswahl ist kein Kinderspiel. Schließlich geht es um die ganzheitliche Steuerung des Vermögens und die Vorgaben der Familie. Möglichst generationsübergreifend, eingeengte Zeiträume gehen oft am Ziel vorbei.

Ein Family Office hält alle Zügel in der Hand und koordiniert die Zusammenarbeit zwischen den Banken, Vermögensverwaltern, Steuerberatern, Rechtsanwälten, Versicherungen, eventuell auch mit Stiftungen und Immobilienverwaltungen. Hier geht es nicht um Schnellschüsse, sondern um ganz spezielle individuelle Dienstleistungen, die einzig und allein auf die persönlichen Bedürfnisse der Familie abgestimmt sind und zukunftstauglich sein müssen.

Das breite Spektrum eines klassischen Familien Offices umfasst unterschiedliche und zum Teil sehr vertrauliche Kompetenzen: angefangen in der Erstellung einer strategischen Asset Allokation (SAA), der Eigentümervertretung im Unternehmen speziell bei Immobilien,

in der Auswahl geeigneter Manager, als Vermögenscontroller, im Aufbau einer Investmentinfrastruktur, eines Privatsekretariats und Finanz-Backoffices oder als Koordinator, Moderator bis hin zum privaten Concierge. Bei der großen Vielfaltigkeit der Aufgaben und den unterschiedlichen Anforderungsprofilen wird gegenseitiges tiefes Vertrauen und die absolute Diskretion verlangt.

Noch vor ein paar Jahren war es selbstverständlich, sich an seine Hausbank zu wenden, um für alle eingangs erwähnten Fragen und Aufgaben eine Antwort von seinem langjährigen Betreuer zu erhalten. Doch die Zeiten haben sich spätestens nach der Finanzkrise geändert. Das Vertrauen in die klassische Hausbank hat oftmals gelitten, es kristallisierte sich

eine Veränderung in der Beratung heraus. Ein Mehr hin zum Verkaufen. Die Folgen: Viele wohlhabende Vermögensinhaber gründeten entweder ihr eigenes Single Family Office oder beauftragten ein Multi Family Office und nutzten so die Dienstleistungen der Experten.

Doch wie findet man nun die familien-taugliche Intelligenz? Wie erkennt man das richtige Family Office für sich selbst? Was muss ich von einem Family Office wissen, bevor ich es mandatiere? Fragen über Fragen oder wer die Wahl hat, hat die Qual. Letztere ist jedoch fehl am Platz, denn das Managen eines Familienvermögens verlangt Professionalität. Ein Unternehmer, der das Steuern seiner Firma als Qual empfindet, ist fehl am Platz. Nachfolgende Generationen werden es

danken, Beispiele in der Vergangenheit gibt es genügend. In 12 Interviews geben wir Ihnen auf den folgenden Seiten einen Einblick in die Arbeitsschwerpunkte der Family Offices. In dieser Branche ist Verschwiegenheit ein Trumpf, daher ist es umso wichtiger, mehr Transparenz und vor allem Austausch mit verschiedenen Netzwerken und ihren Protagonisten zu schaffen. Die 4. Auflage dieser exklusiven »Family Office extra«-Ausgabe bringt etwas Licht in das Dunkel und öffnet gleichzeitig Tore für Vermögensinhaber und -inhaberinnen.

Es mag mittlerweile »en vogue« sein, dass vermehrt Banken und Vermögensverwalter eine Family-Office-Abteilung aufbauen, um Zugang zu den großen Familienvermögen zu gewinnen. Doch so einfach ist diese Modeerscheinung nicht in die Tat umzusetzen. Ein Vermögensverwalter ist noch lange kein Family Officer – dazu gehört wesentlich mehr.

Ein Family Office leistet einen erheblichen Nutzen bei der Professionalisierung der Vermögensverwaltung (Ausreibungen, Controlling, Einholung von Gutachten), bei der Entlastung der Familie in der Managementsteuerung, in der Optimierung der Performance, der Stabilität des Familienvermögens über Generationen und einer sicheren Nachfolgeregelung.

Hier geht es um den langfristigen Erhalt, nicht um kurzfristige Gewinnerzielungsabsichten oder gar Provisionserträge. Gerade in Bezug auf die Managerselektion kommt es immer wieder vor, dass die Bank oder der Vermögensverwalter ausgetauscht werden muss. Und hier dürfen Interessenkonflikte keine Rolle spielen. Jede Entscheidung darf ausschließlich nur dem Wohle der Familie dienen.

Wie kann man sich nun eine erfolgsversprechende Choreographie vorstellen?
Am Anfang steht die Analyse der eigenen Bedürfnisse und Anforderungen für das Familienvermögen. Gibt es bereits eine Familienverfassung oder muss diese erst



*Reinhard Vennekold,
Öffentlich bestellter und vereidigter
Sachverständiger für Wertpapieranlagen,
Zertifizierter Family Officer (FvF)*

geschaffen werden? Dies ist wichtig, um in einem ersten Kennenlerngespräch seine Anforderungen formulieren zu können. Andernfalls gibt's nur Standard und keine Spitzenleistungen.

Als Nächstes steht das Empfehlungsmanagement: Welche Namen werden im Freundes- und Bekanntenkreis genannt, die Family-Office-Dienstleistungen anbieten? Hat mein Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer ein paar vertrauliche Namen oder können Referenzen genannt werden? Hat mein Hausbanker eine Empfehlung? Manchmal ist es auch hilfreich, einfach ein paar Family-Office-Treffen oder -Konferenzen zu besuchen, bei denen es viel ums Geschäft geht. Diese werden zwar von Produktanbietern gesponsert, die neue Kontakte und Investoren suchen. Doch es geht hier nicht um das schnelle Geschäft, sondern um den Aufbau eines Netzwerks und den Erfahrungsaustausch mit anderen vermögenden Familien.

Bevor man nun eine Auswahlliste von möglichen Family-Office-Kandidaten erstellt, sollte man unverbindlich entsprechendes, aufschlussreiches Werbematerial anfordern, um schon mal einen ersten Überblick zu gewinnen. Vorab hilft auch ein Blick in den Bundesanzeiger, um die Bilanz eines möglichen Kandidaten genauer unter die Lupe zu nehmen.

Ein wichtiges Entscheidungskriterium ist auch das beschäftigte Personal, der Bestand, die Fluktuationsquote und die Qualifikation der Mitarbeiter mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Eine hohe fachliche Kompetenz sowohl in der Ausbildung als auch in der Erfahrung wird zwingend vorausgesetzt, um die komplexen und hochverantwortlichen Aufgaben übernehmen zu können. Dabei kommt dem erfolgreichen Family Officer sein gutes Netzwerk zu allen notwendigen Berufsgruppen zugute. Er zeichnet sich zudem durch ein strukturiertes, strategisches, globales Denken, einen sehr guten Instinkt für Markt und Ökonomie sowie eine hohe Prägung aus Verantwortungsbewusstsein, Vertrauenswürdigkeit, Serviceorientierung, Charakterstärke und Souveränität aus. So entsteht eine langfristige und stabile Beziehung zwischen dem Family Officer und der Mandantschaft.

Weitere Schwerpunkte liegen in der Auswahl geeigneter Vermögensverwalter, Rechtsanwälte und Steuerberater, die möglicherweise auch über grenzüberschreitende Erfahrungen verfügen. Welche Vorgehensweise wird von den Family-Office-Kandidaten hierfür bevorzugt? Gibt es bereits Vorurteile oder negative Erfahrungen mit dem einen oder anderen? Wie sieht es im Management mit Immobilien aus? Verfügt das Family Office über ein exquisites Netzwerk im Bereich Private Equity? Gibt es gute Kontakte zur Oldtimer- und Kunstszene, sofern das Familienvermögen auch in diesen Assetklassen investiert werden soll?

Am Ende dieses Prozesses steht ein eigenes, maßgeschneidertes Auswahlverfahren. Nicht immer ist das an Personenanzahl oder der Summe des betreuten Vermögens größte Family Office für einen das Beste. Manchmal ist auch der vertraute Einzelne, der auf Zehenspitzen leise und diskret alle Dienstleistungen aus einer Hand mithilfe seines Netzwerks anbietet, für manche Familien die feinste Lösung. Eine Art »Primaballerina«.

Reinhard Vennekold

Risikostreuung als Erfolgsfaktor

Elite Report extra: Charakter, Kontinuität und solides Wissen ist gefragt. Ein Family Office ist beileibe kein Landeplatz für Eintagsfliegen. Welche Zeiträume sind für Sie geeignet, um Ihre Dienstleistungen für die Mandanten nicht nur zu strukturieren, also einzurichten, sondern auch umzusetzen?

Thomas Brehmer: Als unabhängiges Family Office erfreuen wir uns einer langfristigen Bindung unserer Mandanten an das Unternehmen – meist über Generationen. Wir garantieren unseren Mandanten eine Kontinuität der Ansprechpartner und damit ein Höchstmaß an Diskretion sowie nachhaltiger Serviceorientierung. Unsere Mandanten haben die Gewissheit, nach umfassender Beratung der individuell passenden Anlagestrategie und Festlegung der Mandatsgrenzen beziehungsweise sonstiger Aufgaben, sich im Tagesgeschäft um nichts mehr kümmern zu müssen. Zur Implementierung der notwendigen Strukturen, der Strukturierung des Vermögens und zur Umsetzung der Vorgaben benötigen wir vor allem Zeit und Vertrauen. Daher sind sehr langfristige Verbindungen, oberhalb von fünf bis zehn Jahren, vorteilhaft und schaffen für beide Seiten gute Ergebnisse.

Elite Report extra: Welche Säulen und Entscheidungsgründe tragen Ihre strategische Asset Allokation? Beschreiben Sie den dazugehörigen Prozess.

Thomas Brehmer: Als Multi Family Office legen wir besonders Wert auf eine maßgeschneiderte, regelmäßige und persönliche Beratung unserer Mandanten. Im Rahmen der umfassenden BREHMER & CIE.-Strategieberatung werden alle wichtigen Themen umfassend und transparent besprochen. Die strategische Asset Allokation bildet dabei ein wesentliches Kernthema und ist für den langfristigen Anlageerfolg die wichtigste Entscheidung des Mandanten.



Thomas Brehmer,
Geschäftsführender Gesellschafter,
BREHMER & CIE. GmbH

Eine fundierte Entscheidung erfordert einen mehrstufigen, strukturierten Prozess. Der Mandant muss sich mit den realistischen Chancen des Kapitalmarktes und mit seinen eigenen Zielen, seiner Risikotragfähigkeit, seiner Risikobereitschaft, der Schwankungstoleranz und eventuellen weiteren Restriktionen intensiv auseinandersetzen. Als unabhängiges Multi Family Office sind wir der ideale »Sparringspartner« für unsere Mandanten und können aufgrund der langfristigen Kundenbindung gewisse »vorschnelle« Festlegungen mit dem Mandanten diskutieren und gegebenenfalls individualisieren.

Die Festlegung der strategischen Asset Allokation ist von entscheidender Bedeutung für den nachhaltigen Anlageerfolg des Anlegers. Bereits im Jahr 1952 berücksichtigte der US-amerikanische Ökonom Harry Markowitz erstmals Renditeerwartungen, die damit einhergehenden Risiken sowie das Zusammenspiel dieser Risiken, die sogenannte Korrelation, um optimale Portfolioallokationen zu identifizieren. Er legte damit die Grundlage für die moderne Portfoliotheorie und wurde dafür 1990 mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet. Und obwohl sich der Kapitalmarkt seitdem sehr verändert hat und es heute ge-

nauere Methoden gibt, Risiken zu messen, bilden Markowitz' Erkenntnisse auch über ein halbes Jahrhundert später nach wie vor die Grundlage einer professionellen strategischen Asset Allokation (SAA). Angesichts der Tatsache, dass die SAA gemäß empirischen Untersuchungen über circa 90 Prozent des Anlageerfolgs entscheidet, stellt sie somit einen Schlüsselfaktor für Anleger dar.

Als unabhängiges Multi Family Office haben wir uns seit der Gründung im Jahr 2009 auf die Manager-Selektion aus dem gesamten Marktspektrum spezialisiert. Der Fokus liegt dabei auf renommierte Vermögensverwalter und Fondsmanager, die ein Höchstmaß an Flexibilität innerhalb ihrer Investmentphilosophie genießen und auf eine testierte Erfolgsbilanz verweisen können. Vor diesem Hintergrund überlassen wir die strategische Asset Allokation den ausgewiesenen Experten unserer bewährten Family-Office-Strategie in gewissen Bandbreiten und halten uns mit taktischen Eingriffen aus guter Erfahrung möglichst zurück. Unsere Mandanten haben grundsätzlich die Möglichkeit, aus sechs unterschiedlichen taktischen Ausrichtungen der Family-Office-Strategie zu wählen (von sehr defensiv bis sehr dynamisch). Aktuell arbeiten etwa 20 renommierte Vermögensverwalter nach dem strengen »Best-of-Class-Prinzip« für den Anlageerfolg unserer Mandanten im Rahmen der Family-Office-Strategie. Risikostreuung fängt bereits bei der Verteilung des Entscheidungsrisikos zur Festlegung der strategischen Asset Allokation an und ist damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor! Unsere Mandanten haben die Sicherheit von etwa 20 »klugen Köpfen«, die in den letzten drei, fünf und zehn Jahren alle Krisen nachweislich gut bewältigt haben. Daher reduziert sich das Risiko der strategischen Asset Allokation bei uns auf ein Mindestmaß!

Elite Report extra: Welche Rolle spielt in Ihrem Hause die Berücksichtigung der oft sehr unterschiedlichen individuellen Wünsche und Ziele von Familiengenerationen?

Thomas Brehmer: Wir haben uns auf die Beratung, Umsetzung, Monitoring, Reporting und Controlling der meist individuellen Anlageziele von Unternehmerfamilien spezialisiert. Nach unserer Erfahrung ist die Spannweite der Dienstleistungen und individuellen Wünsche sehr breit gestreut. Neben der Möglichkeit zur Implementierung einer vermögensverwaltenden Gesellschaft (mbH), die die Wünsche der gesamten Familie bequem berücksichtigt, sind natürlich auch individuelle Lösungen auf Einzelkundenebene möglich und werden in der Praxis zunehmend nachgefragt. Die Bündelung von Familienvermögen schafft oft spürbare Kostenvorteile, bessere Möglichkeiten des Vermögensschutzes (beispielsweise durch Auflage eines Investmentfonds/Familienfonds für die gesamte Familie im Ausland), höhere Effekte zur Steueroptimierung. Nach unserer langjährigen Erfahrung hat sich eine Mischung aus einer Familienstrategie und individuellen Lösungen auf Einzelkundenebene bewährt.

Elite Report extra: Gibt es dazu Musterlösungen auch in Bezug auf die unterschiedlichen Lebensphasen?

Thomas Brehmer: Wir arbeiten höchst individuell für die Umsetzung der Wünsche unserer Mandanten aus dem Unternehmersektor. Im Rahmen der Strategieberatung analysieren wir die Anlageziele umfassend und stellen diese mit der persönlichen Lebensphase des Mandanten gegenüber. Musterlösungen gibt es grundsätzlich nicht, aber tendenziell sinkt mit dem Lebensalter der Mandanten auch die Risikobereitschaft und naturgemäß auch die Zielrendite.

In Zeiten einer möglicherweise neuen Euro- und Finanzmarktkrise liegt aber genau hier der Schwerpunkt unserer Beratungsdienstleistung als unabhängiges

Multi Family Office, denn scheinbar »sichere« Anlagen (beispielsweise Zinspapiere) unterliegen aktuell gleich mehrdimensionalen Risiken (Emittentenrisiko, Währungsrisiko etc.), während grundsätzlich »risikobehaftete« Anlagen (beispielsweise Aktien, Immobilien und Gold) sich im Ernstfall als eine vergleichsweise »sichere« Anlage herausstellen können. Unsere Strategieberatung bringt »Licht ins Dunkel« und verschafft unseren Mandanten eine klare Entscheidungsgrundlage zur Festlegung der individuellen Ausrichtung der Anlagestrategie.

Elite Report extra: Vielen Dank für das interessante Gespräch!



Foto: Serghei Gherciu

Das BREHMER CIE Family Office ist ein inhabergeführter unabhängiger Vermögensverwalter mit Multi Family Office nach § 32 KWG (sog. »Mini-Bank-Lizenz«). Das Unternehmen wurde 2009 als Partnergesellschaft gegründet und hat seinen Sitz in Frankfurt am Main. Unsere Arbeit wird von der Deutschen Bundesbank lizenziert und der BaFin kontrolliert. Das Kerngeschäft ist die bankenunabhängige Vermögensverwaltung, Anlageberatung für anspruchsvolle Kundengruppen sowie Family-Office-Dienstleistungen. Banken und Finanzkrise bestärken uns darin, innerhalb unserer Vermögensverwaltung großen Wert auf Sicherheit, »wahre Werte« und Sachwertorientierung zu legen. Zertifikate, Derivate, Bankprodukte, geschlossene Fonds entsprechen nicht unseren hohen Qualitätsansprüchen. Als Family Office haben wir uns auf eine Multi-Manager-Strategie mit »Best-of-Class-Garantie« spezialisiert. Nachhaltigkeit, Qualität und ein kundenfreundliches Geschäftsmodell zeichnen BREHMER & CIE. aus. Private und institutionelle Vermögensverwaltung bieten wir ab einer Anlagesumme von etwa drei Millionen Euro an. Mandate für komplette Spezialfondslösungen und Family-Office-Dienstleistungen übernehmen wir ab einer Anlagesumme von etwa 60 Millionen Euro.

BREHMER & CIE. – Family Office
Unabhängige Vermögensverwaltung § 32 KWG
Schumannstraße 59, 60325 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 153 90 71-70
info@brehmer-cie.de | www.brehmer-cie.com


BREHMER & CIE.
· Family Office ·

Als Einheit der DZ PRIVATBANK, die als professioneller Vermögensverwalter von der Elite Report Redaktion auch in diesem Jahr erneut mit der höchsten Auszeichnung »Summa cum laude« gewürdigt wird, hat sich auch die »WerteSchmiede«, das genossenschaftliche Family Office der DZ PRIVATBANK, mit umfassenden Dienstleistungen als verlässlicher Anbieter etabliert. Seit 2014 ist sie bereits durchgängig in der Spitzengruppe der Familienbetreuer im deutschsprachigen Markt vertreten. Insbesondere für mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer sowie deren Familienverbände bietet das Leistungsversprechen in Sachen Unternehmensnachfolge einen hohen Mehrwert. Elite Report sprach mit Arasch Charifi, Leiter Private Wealth Management, und Mathias Semar, Leiter Wealth Management Lösungen und WerteSchmiede bei der DZ PRIVATBANK, über aktuelle Entwicklungen des Geschäfts und Mehrwerte für die Kunden.



Foto: Ksenia Orlova

WerteSchmiede – das Family Office der DZ PRIVATBANK

Fokus Unternehmensnachfolge: Wann fangen Sie an, über das Aufhören nachzudenken?

Elite Report extra: Herr Semar, gibt es einen aktuellen Trend im Geschäft mit Family Offices und vermögenden Unternehmerfamilien oder sind die Themenfelder stets die alten?

Mathias Semar: Unser Kerngeschäft in der »WerteSchmiede« ist zunächst die strategische Ausrichtung (Vermögensstrukturierung) sämtlicher liquiden und illiquiden Vermögenswerte eines Familienvermögens nach einem gemeinsam festgelegten Zielbild. Der demografischen Entwicklung geschuldet, entwickelt sich das Thema Unternehmensnachfolge zusehends zu einem der häufigsten Anlässe, um über das Thema Vermögen ganzheitlich mit Unternehmerfamilien ins Gespräch zu kommen.

Elite Report extra: Der Beratungsbedarf bei Unternehmensnachfolgen steigt also ...

Mathias Semar: Ja, und zwar nicht nur aus den skizzierten demographischen Gründen, sondern auch aufgrund der Komplexität des Themas. Hier besteht



Mathias Semar,
Leiter Wealth Management Lösungen und
WerteSchmiede, DZ PRIVATBANK S.A.

ein de facto sehr vielschichtiger Beratungsbedarf, denn es sind mehr als nur Nuancen zu betrachten. Schließlich ist die eigene Nachfolge eine der wichtigsten Aufgaben, die jeder Unternehmer irgendwann für sich lösen muss. Das eigene Lebenswerk soll in gute Hände übergehen, darauf kommt es an. Die »emotionale« Frage, wer der richtige Nachfolger oder die richtige Nachfolgerin ist, können wir als Dienstleister dabei natürlich nicht beantworten. Aber als unabhängiger Partner, der umfassend und

individuell zur Vermögensstruktur berät und das »Große und Ganze« im Blick behält, sorgen wir für die Findung eines »rationalen Entscheidungsrahmens«.

Elite Report extra: Wie beraten Sie konkret, was dürfen Kunden vom Service der DZ PRIVATBANK erwarten?

Arasch Charifi: Unsere Spezialisten begleiten Unternehmer bei allen Schritten der Nachfolgeplanung und Unternehmensübergabe – und dies gemäß den Werten der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Dabei schaffen die jeweiligen Experten die notwendige Transparenz, auf die es ankommt, um alle Schritte hin zur Nacherwerbsphase professionell zu planen und final gestalten zu können. Denn Fragen gibt es reichlich und jeder Bedarf ist individuell. Wo liegen für Unternehmer Vorteile bei Holdingstrukturen? Warum ist eine Poolung der Gesellschaftsverträge hilfreich? Kann eine Anpassung des Güterstandes sinnvoll sein? Welchen Nutzen ermöglicht eine Familiengesellschaft oder kann etwa eine Familien-

stiftung für den Unternehmer infrage kommen? Wie kann ein größerer Einmalbeitrag aus einem Unternehmensverkauf sinnvoll investiert werden?

Elite Report extra: Die Bedarfe sind also höchst individuell?

Mathias Semar: Individuell allein ist zu kurz gesprungen, besser individuell und umfassend. Fakt ist: Bei einer Unternehmensnachfolge gibt es viel zu klären. Unsere Spezialisten können in einem intensiven Dialog zunächst die unternehmerischen und persönlichen Ziele ausloten. Dazu wird die aktuelle und zukünftige Situation als Unternehmer und Privatperson analysiert, der wirtschaftliche Spielraum ermittelt und der Absicherungsbedarf von allen Beteiligten bestimmt – auch unter Berücksichtigung verschiedener Szenarien wie Krankheits-, Pflege- und Nachfolgefälle. Wir stellen hiermit sozusagen zunächst die notwendige Transparenz sämtlicher liquiden und illiquiden Vermögenswerte her und legen gemeinsam mit dem Kunden ein klares Zielbild der künftigen Vermögensstruktur fest. Anschließend ist häufig die Entwicklung einer langfristigen, generationsübergreifenden Anlage als auch Familienstrategie mittels einer eigenen Anlagerichtlinie das Hauptthema. Erst danach erarbeiten wir nach einer detaillierten Performance- und Risikoanalyse entsprechende Empfehlungen für geeignete Investitionsvehikel – von der Gesell-



*Arasch Charifi,
Leiter Private Wealth Management,
DZ PRIVATBANK S.A.*

schaftslösung bis hin zu individuellen Fondsstrukturen und Stiftungsthemen. Abgerundet wird der Service mit einem umfassenden Reporting. Hier wird das komplexe Vermögen erfasst, bewertet und übersichtlich aufbereitet. Dieses Reporting ist dann die wesentliche Grundlage für kontinuierliche Gespräche mit der Unternehmerfamilie und eine langfristig solide Steuerung des Gesamtvermögens.

Elite Report extra: Was dürfen Kunden noch von Ihnen erwarten, insbesondere was die Einbettung in die Genossenschaftliche FinanzGruppe angeht?

Arasch Charifi: Auch die sogenannten »Extras« können wir in unserer »WerteSchmiede« bearbeiten. Denn falls notwendig, moderieren wir zusätzlich einen

Beauty Contest und nehmen weitere Vermögensverwalter mit an Bord. Selbstverständlich gehört zum Angebot auch die Überprüfung von Testamenten, Vollmachten und Verträgen gemeinsam mit den steuerlichen und rechtlichen Beratern des Kunden. Und wie von Ihnen angesprochen, können unsere Kunden zusätzlich von den Stärken der Genossenschaftlichen FinanzGruppe profitieren. Gemeinsam mit anderen Partnern – DZ BANK, VR NachfolgeBeratung und VR Equitypartner – haben wir uns beispielsweise zum Kompetenzcenter Nachfolge zusammengeschlossen und können auf diese Weise auch Unterstützung bei der Auswahl eines geeigneten Käufers oder Nachfolgers sowie eine umfassende Expertise in Finanzierungs-, Bewertungsfragen und Anlagelösungen bieten. Das bedeutet kurze Wege und ein One-Stop-Shop mit hohem Mehrwert für Unternehmer. Denn wir wissen nicht alles selber am besten, sondern bringen zum jeweiligen Thema die richtigen Experten ins Spiel – zum Wohle des Auftraggebers. Nicht ohne Stolz verstehen wir die Auszeichnung des Elite Report in diesem anspruchsvollen Kundensegment daher als Beleg für dauerhafte Leistungsstärke sowie Qualität. Unabhängig davon laden wir jeden Interessenten gern dazu ein, uns zu prüfen und den Kontakt zu uns aufzunehmen.

Elite Report extra: Vielen Dank für das Gespräch!

Ihre Unternehmensnachfolge

- *Als strategisch mitdenkender Partner analysieren wir die Vermögenssituation der Unternehmerfamilie und machen diese für alle Beteiligten transparent*
- *Wir begleiten den kompletten Nachfolgeprozess und arbeiten mit den involvierten Netzwerkpartnern zusammen*
- *Basis unserer Leistungsfähigkeit ist ein erstklassiges Dienstleistungs- und Produktportfolio mit hochwertigen Wealth Management Lösungen, welches passgenau auf die Bedürfnisse von Unternehmerfamilien ausgerichtet ist*

WerteSchmiede – Genossenschaftliches Family Office
4, rue Thomas Edison, 1445 Strassen, Luxembourg
Telefon: +352 44 903-3627

mathias.semar@werteschmiede.com
www.werteschmiede.com | www.sogehtnachfolge.de

DZ PRIVATBANK



Family Office 360grad AG

Stabilitätsanker in Europa

Elite Report extra: Family Office 360grad ist seit vielen Jahren in der Schweiz tätig. Welche besonderen Themen beziehungsweise Anfragen begegnen Ihnen aktuell?

Thomas A. Zenner: Jüngst nehmen besonders die Anfragen zum Thema Wegzug in die Schweiz, insbesondere von Unternehmerfamilien aus Deutschland und Österreich, stark zu. Die Rahmenbedingungen für vermögende Familien und Unternehmer in diesen beiden Ländern verschlechtern sich zusehends, sodass ernsthaft seitens dieser Familien der Wegzug geprüft wird. Des Weiteren kommt im Rahmen der Nachfolgeplanung bei Familienunternehmen der Wunsch auf, diese Familien beim Prozess zu begleiten. Dazu bietet sich der von uns entwickelte Familienkompass an.

Elite Report extra: Was macht aus Ihrer Sicht die Schweiz so attraktiv, dass dieser Wunsch nach Zuzug zunehmend bei Ihnen angefragt wird?

Thomas A. Zenner: Stellen Sie sich vor, Sie wohnen da, wo andere Ferien machen. Da wo Tradition und Innovation Hand in Hand gehen, wo die Steuerzahlenden als »Kunden« gesehen werden, und die Kommunikation mit den Behörden lösungsorientiert und schnell verläuft.

Aufgrund der politischen und fiskalen Entwicklungen in den letzten Jahren in Deutschland und Österreich fragen sich viele vermögende Familien und Unternehmer, ob langfristig ein Wegzug nicht doch die bessere Alternative zum jetzigen Wohnsitz darstellt. Die Schweiz wird von vielen vermögenden Familien aufgrund ihrer Lage, der langjährigen politischen und wirtschaftlichen Stabilität und der attraktiven Besteuerung als optimales Zielland für einen möglichen Domizilwechsel angesehen. Die erstklassige Infrastruktur, der hohe Lebensstandard, die Internationalität und die strategisch günstige Lage machen das Land noch attraktiver. Klingt erstmal wie im Paradies. Allerdings sind bei einem Wegzug aus Deutschland und Österreich auch die entsprechenden Rechts- und Steuergesetze zu beachten. Grundsätzlich ist festzuhalten: Wer komplett von den steuerlichen Vorzügen der Schweiz profitieren will, muss bei einem Wegzug einiges bedenken, um nicht plötzlich in eine Steuerfalle zu tappen. Gerade Unternehmer, die aus Deutschland wegziehen, müssen das Thema der Wegzugsbesteuerung beachten und Lösungen finden. Da ist es aufgrund des bestehenden Doppelbesteuerungsabkommens zwischen der Schweiz und Österreich für Unternehmer aus Österreich doch einfacher.

Die Komplexität der Standortwahl in der Schweiz ist auch nicht zu unterschätzen. Neben den verschiedenen Sprachregionen und natürlich den kulturellen und landschaftlichen Unterschieden muss unbedingt auch berücksichtigt werden, dass in der Schweiz die Steuern auf drei verschiedenen Ebenen, auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene, erhoben werden. Die Ausgestaltung und Höhe der Steuertarife, Steuersätze und Steuerfreiheiten kann stark variieren und einen erheblichen Unterschied ausmachen.

Es lohnt sich auf jeden Fall, über einen Wegzug in die Schweiz nachzudenken. Die Folgen, die sich bei einem Wegzug ergeben, sowie die unterschiedlichen Faktoren der Standortwahl in der Schweiz sind dabei genau zu prüfen. Unser Family Office ist optimal mit Spezialisten vernetzt. Mit unserem Wissen und Netzwerk unterstützen wir bei allen Angelegenheiten rund um den Wegzug aus Deutschland sowie den Um- und Zuzug in die Schweiz, insbesondere:

- Abwicklung aller erforderlichen rechtlichen und steuerlichen Angelegenheiten, einschließlich Aushandlung der Pauschalsteuerbeträge, interkantonale Vergleiche, steuerliche Vorbescheide, Doppelbesteuerungsabkommen
- Anträge auf Aufenthaltsbewilligungen
- Versicherungen/Sozialversicherungen
- Firmengründungen
- Beratung bei der Auswahl des Kantons beziehungsweise neuen Wohnsitzes, der den Bedürfnissen am besten entspricht
- Vollständige Unterstützung bei der Suche und Auswahl des neuen Domiziles
- Unterstützung bei der Einführung/Überführung von zum Beispiel persönlichem Eigentum, Fuhrpark, Kunstwerken

Elite Report extra: Sie hatten am Anfang gesagt, dass neben der Wegzugsthematik stark auch Ihre Unterstützung im Bereich der Unternehmensnachfolge gefragt ist. Was meinen Sie damit?

Thomas A. Zenner: Laut aktueller Schätzungen stehen allein in Deutschland bis 2026 um die 190.000 Unternehmen zur Übergabe an. In Österreich sind es circa 25.000 Unternehmen.

Die Übergabe eines Unternehmens birgt etliche Risiken. Handelt es sich dabei um ein familiengeführtes Unternehmen, kommen die typischen Herausforderungen für Familienunternehmer hinzu: die konfliktrichtige Vermengung von Führung, Eigentum und Familie, von emotionalen und sachlichen Motiven. Spätestens zu diesem Zeitpunkt zeigt sich, wie oder ob ein Unternehmen auf den Generationenwechsel vorbereitet ist. Gelingt es der Unternehmerfamilie, Konflikte über Werte, Ziele, Rollen offen zusammen zu diskutieren, diese aufzulösen und zu fixieren?



Professorin Dr. Anabel Ternès von Hattburg, Managing Director, SHR Institut für nachhaltiges Management, und Thomas A. Zenner, Geschäftsführer, Family Office 360grad AG

Meine Geschäftspartnerin Professorin Dr. Anabel Ternès von Hattburg (Managing Director, SHR Institut für nachhaltiges Management, Berlin) und ich kennen das aus vielen Gesprächen, Coachings, Beratungen, Workshops: Die wunde Stelle, an der sich entscheidet, ob eine Familie ein Unternehmen mit voller Kraft nach vorn in die Zukunft steuern kann oder in ständigen Seitenkämpfen Energie verliert. Aus unserer langjährigen Erfahrung entwickelten wir zusammen den Familienkompass 360 Grad. Dieser kann als Schlüsselstrategie das Fundament für jede Unternehmerfamilie bilden.

Der Familienkompass 360 Grad hilft, die konfliktrichtige Vermengung von Führung, Eigentum und Familie, von emotionalen und sachlichen Motiven in den Griff zu bekommen und das Ziel zu verwirklichen, Unternehmen und Vermögen für die kommenden Generationen zu erhalten und zu vermehren. Wir bringen die kritischen Themen auf den Tisch und schauen mit ihnen zusammen, wofür die Familie steht, ob und wie sie auf den Generationswechsel vorbereitet

sind, ob allenfalls schon ein Notfallplan existiert. Nicht zuletzt auch überprüfen wir den Einklang der Testamente mit den Gesellschaftsverträgen oder die Regelung anderer Eventualitäten.

Wir zeigen den Familien die typischen Herausforderungen für Familienunternehmer auf. Wir unterstützen sie darin, Konflikte über Werte, Ziele, Rollen offen zusammen zu diskutieren, aufzulösen und zu fixieren. Harmonie im Familienunternehmen entsteht dann, wenn die Werte der Familie mit den Werten des Unternehmens abgestimmt sind und authentisch gelebt werden. Eine wachsende Zahl von Gesellschaftern kann zu divergierenden Interessen, wachsenden Ansprüchen sowie wachsender Entfernung vom Unternehmen und voneinander führen. Ein solide entwickelter Familienkompass dient als klarer Orientierungskompass, der als Prozess verstanden werden kann. Er hilft, die Familienmitglieder in eine Gruppe mit einem gemeinsamen Blick auf das Unterneh-

men und die Familie zu formen sowie auch Missverständnisse zu reduzieren. Das Ganze baut auf dem Status auf, wo die Familie steht, und liefert Antworten auf die Kernfragen. Es kommt darauf an, die Nachfolgeneration auf ihre Aufgaben vorzubereiten und für ihre Ausbildung zu sorgen. Gerade aktuell steht die NextGen im Familienunternehmen vor vielen Herausforderungen. Es gilt, eigene Ziele und Visionen zu entwickeln und dadurch das Familienunternehmen langfristig weiterzuentwickeln.

Wir sind überzeugt davon, dass nur eine Familie, die sich selbst führen kann, in der Lage ist, die strategischen Fragen zu beantworten, über die Zukunft von Familie, Unternehmen und Vermögen zu entscheiden. Unser Anspruch ist es, sie vor dem Hintergrund unserer langjährigen Expertise professional zu begleiten und dahin zu führen.

Elite Report extra: Vielen Dank für diese Informationen!

Family Office 360grad AG
Stansstaderstrasse 90, 6370 Stans, Schweiz
Telefon: +41 41 618 00 30
t.zenner@familyoffice-360grad.ch | www.familyoffice-360grad.ch

FamilyOffice
360



Foto: Marie-Laure Briane

Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG Leistungsangebot à la carte

Boris Niekammer, Generalbevollmächtigter und Leiter Wealth Planning des Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft, über eine Familienvermögensstrategie für dauerhafte Lösungen.

Elite Report extra: Ist die derzeitige anspruchsvolle Phase an den Kapitalmärkten etwas, das hochvermögenden Familien Sorgen machen muss?

Boris Niekammer: Die aktuelle Verschiebung der geopolitischen Machtverhältnisse und die Auswirkungen auf Wirtschaft und Kapitalmärkte kann man nicht ignorieren. Viele unserer Mandantinnen und Mandanten sind davon im Grunde doppelt betroffen, da ihr Vermögen zu wesentlichen Teilen aus unternehmerischer Tätigkeit resultiert: Unser Family Office gehört zur Frankfurter Bankgesellschaft Gruppe und damit zur Sparkassen-Finanzgruppe, der Marktführerin im deutschen Mittelstand. Entsprechend viele Unternehmerfamilien betreuen wir und sehen: Hohe Energie- und Rohstoffpreise, steigende Refinanzierungskosten und die Verwerfungen an den Kapitalmärkten bilden eine Gemengelage, die sowohl Unternehmens- als auch private Finanzen nicht unberührt lässt. Doch in den letzten rund 20 Jahren

häufen sich die Ausnahmesituationen an den Finanzmärkten. In einer stark vernetzten und globalisierten Welt ist das kaum verwunderlich und wird sich auch kaum ändern. Welche Assetklassen jeweils betroffen waren und welche gut dastanden, variierte. Das bedeutet: Weder lohnt es sich, auf eine krisenfreie Zukunft zu spekulieren, noch dürfen Wohl und Wehe des Familienvermögens von einer einzelnen Anlageentscheidung abhängen. Je größer und komplexer ein Vermögen ist, desto wichtiger ist es, eine langfristige Strategie stringent zu verfolgen. Vermögen braucht professionelles Management. Unsere Aufgabe als Family Office ist es hier, langfristige Entwicklungen zu erkennen, um das Vermögen mit geeigneten Strategien zu schützen. Ein Beispiel ist die Inflation, welche für uns keine Überraschung war und uns sicher noch eine Weile beschäftigen muss.

Elite Report extra: Wie kann ein Family Office dabei helfen, ein Vermögen zu professionalisieren?

Boris Niekammer: Wir unterstützen Familien dabei, ihrem Vermögen professionelle Strukturen zu geben, ähnlich jenen eines Unternehmens. Das beginnt bei der Identifikation potenzieller Risiken, die sich aus der Vernetzung verschiedenster Ebenen ergeben. So muss man bestehende Verträge und Verfügungen mit dem vorhandenen Vermögen verknüpfen und verschiedenen Szenarien unterwerfen. Das hilft, Schwachstellen zu erkennen und zu beheben – und zwar immer wieder, sobald sich die Rahmenbedingungen ändern. Anschließend gilt es, die passende Rechtsform für das Vermögen und die Familie zu finden, beispielsweise eine Stiftung. Wir können hier nicht nur selbst beratend tätig sein, sondern verfügen auch über ein umfangreiches Netzwerk, etwa für Steuer- und Rechtsfragen. Der große Vorteil einer juristischen Struktur für das Vermögen ist, dass man gemeinsam handlungsfähig wird und bleibt. Das eröffnet den Zugang zu Anlagemöglichkeiten, die Einzelakteuren aufgrund mangelnden Kapitals in der Regel

verwehrt bleiben, beispielsweise Private Equity oder größeren Immobilienportfolios. Wiederum analog zur Führung eines Unternehmens geht es natürlich auch um die personelle Besetzung: Wer übernimmt beim Management des Vermögens welche Rolle? Hier tritt neben die rein rationale Thematik der Vermögensoptimierung die stark emotional geprägte Frage nach Beziehungen und Hierarchien innerhalb der Familie. In unserer Arbeit im Family Office sprechen wir daher auch ganz bewusst vom Ziel einer Familienvermögensstrategie, die beide Sphären einbezieht und so tragfähige, dauerhafte Lösungen erarbeitet.

Elite Report extra: Warum ist das so wichtig?

Boris Niekammer: Familiärer Zusammenhalt und Vermögenszusammenhalt sind letztlich nicht voneinander zu trennen. Oft beginnen Konflikte innerhalb der Familie und werden dann auf dem Spielfeld des Vermögens ausgetragen. Das ist natürlich umso brisanter, wenn ein Unternehmen den Kern des Familienvermögens bildet: Dann stehen im Ernstfall nicht nur die eigenen Werte auf dem Spiel, sondern auch der gesellschaftliche Beitrag des Unternehmens, etwa die geschaffenen Arbeitsplätze. Auch Konflikte, die unausgesprochen unter der Oberfläche schwelen, bedrohen Familie und Vermögen. Gerade Unternehmerfamilien sind oft Meister darin, Probleme unter den Teppich zu kehren, weil es ihnen wichtiger erscheint, »den Laden am Laufen zu halten«. Dadurch werden die Probleme über die Zeit meist jedoch nur größer, und irgendwann brechen unterdrückte Konflikte auf – nicht selten im Erbfall. Deswegen ist es unverzichtbar, Klarheit über das Geflecht von Familie und Vermögen, von Liebe und Leistung herzustellen.



*Boris Niekammer,
Generalbevollmächtigter,
Wealth Planning,*

Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft

Elite Report extra: Welche Lösungen bieten Sie Familien an, um das zu erreichen?

Boris Niekammer: Wir erleben immer wieder, dass eine Familienverfassung große Chancen bietet, Interessenlagen zu versöhnen und eine gemeinsame Richtung einzuschlagen. Wichtig ist dabei, dass sich alle Mitglieder auf den Prozess einlassen. Oft entsteht diese Bereitschaft, wenn eine Veränderung wie die Nachfolge im Familienunternehmen ansteht. Als Family Office moderieren wir den »verfassungsgebenden Prozess«, damit ein Rahmenregelwerk zur Bewirtschaftung des Vermögens entsteht, die emotionale Bindung der Beteiligten an das Lebenswerk wächst und sich ein Raum für Dialog öffnet. Externe Begleitung hat dabei gleich mehrere Vorteile: Der Blick einer neutralen Person hilft, Dynamiken und Konflikte zu erkennen, und kann verhindern, dass Emotionen hochkochen. Wir möchten es den Familienmitgliedern ermöglichen, sich der verschiedenen Rollen bewusst zu werden, die sie parallel innehaben: Äußere ich mich ge-

rade als Familienmitglied oder als Gesellschafter und nimmt mein Gegenüber das auch so wahr? Das hilft, Erwartungen transparent zu machen und Missverständnisse zu vermeiden, etwa im Hinblick auf abweichende Prioritäten der »Next Generation«.

Elite Report extra: Sie beschreiben sehr umfassende und grundlegende Vorgehensweisen, wie sie oft eher in Single Family Offices praktiziert werden. Was haben Sie als Multi Family Office denn Familien zu bieten, in denen diese Basis bereits besteht?

Boris Niekammer: Den größten Mehrwert und die größte Entlastung können wir unseren Mandantinnen und Mandanten bieten, wenn wir ihr Vermögen ganzheitlich betreuen dürfen, als zentraler Ansprechpartner, der sämtliche Aspekte bündelt. Aber selbstverständlich können Familien auch gezielt auf einzelne Bausteine aus unserem Leistungsangebot zurückgreifen. Beispielsweise haben wir eine tiefe Expertise in der Begleitung von Immobilientransaktionen aufgebaut. Diese Assetklasse spielt für praktisch jede vermögende Familie eine wichtige Rolle, und wir verbinden modernste Analysetools mit tiefer Marktkenntnis, um auch Käufe und Verkäufe großer Objektportfolios zügig zum Erfolg zu bringen. Auch das fortlaufende Vermögenscontrolling ist ein Spezialbereich, in dem wir häufig tätig werden: Wir überwachen permanent Performance und Risikostruktur aller Anlagen, erstatten kompakt Bericht und kümmern uns um alle buchhalterischen Aspekte, damit der Familie möglichst wenig administrativer Aufwand in steuer- und handelsrechtlichen Fragen entsteht.

Elite Report extra: Herr Niekammer, wir danken Ihnen!

*Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG
Neue Mainzer Straße 2–4, 60311 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 2999 276-800
service@familyoffice-fbg.com | www.familyoffice-fbg.com*

Family Office
DER FRANKFURTER BANKGESELLSCHAFT

FINVIA Family Office GmbH

Digital und so persönlich wie möglich

Ersin Soykandar, Managing Director der FINVIA Family Office GmbH, erläutert uns, wie man das Family Office mit fortschrittlichen Technologien kombinieren kann, ohne dass die individuelle Beratung auf der Strecke bleibt.

Elite Report extra: Wie stark berücksichtigen Sie die neuen Entwicklungen in der Digitalisierung, um den größtmöglichen Nutzen für Ihre Mandanten zu erreichen?

Ersin Soykandar: Das ist für uns eine sehr wichtige und vor allem auch grundlegende Frage: Indem wir die Beratungsleistung eines Family Office mit fortschrittlichen Technologien kombinieren, gehen wir in dieser Branche neue Wege. Im Mittelpunkt unserer Leistungen steht die individuelle »Strategische Asset Allokation (SAA)« – ein elementarer Baustein für eine erfolgreiche Vermögensstrukturierung. Die SAA wird an den Vorlieben des Kunden wie Anlageziele, Anlageklassenpräferenz und Verlusttoleranz optimal ausgerichtet. Die dabei erarbeiteten Leitlinien bilden wir auch auf unseren digitalen Tools ab. Hier bieten wir Kunden im Grunde ein digitales Ökosystem an, das aus zwei Applikationen besteht: dem FINVIA Cockpit und der FINVIA Investment Platform.

Das Cockpit ermöglicht unseren Kunden online oder per App 24/7 Zugriff auf ihre gesamten Vermögenswerte. Dabei können sie auf ihr Gesamtvermögen und die Buchhaltung zugreifen, sensible Dokumente hochladen, verwalten und an Behörden weiterleiten und sogar die Bewertung und Kommentierung ihrer finanziellen Daten erhalten. Somit lässt sich auf Wunsch das gesamte Vermögen unserer Kunden hier abbilden. Im Grund-



*Ersin Soykandar,
Managing Director,
FINVIA Family Office GmbH*

de haben wir als Vorreiter eine digitale Plattform etabliert, die unseren Kunden die Möglichkeit bietet, ihr Vermögen in Echtzeit zu kontrollieren. Zusätzlich erhalten unsere Kunden auf der FINVIA Investment Platform die Möglichkeit, exzellente Private-Equity- und Venture-Capital-Fonds volldigital zu zeichnen. Und sollten sie dabei Unterstützung von einem unserer deutschlandweit vertretenen Experten wünschen – beispielsweise bei der Erstellung einer individuellen Gesamtstrategie –, stehen wir ihnen jederzeit zur Seite.

Außerdem behandeln wir auch das Thema digitale Automatisierung mit einer hohen Priorität. Wir sehen, dass sich im Bereich Family-Office-Services viele manuelle Prozesse etabliert haben – wie das Verwalten von Dokumenten, das

Onboarding von Kunden, die Kommunikation mit allen Stakeholdern sowie das Portfolio- und Order-Management. Das hat historische Hintergründe. Und genau hier sehen wir im Vergleich mit anderen Family Offices ein enormes Optimierungspotenzial.

Denn durch unsere automatisierten Prozesse, gepaart mit der Beraterischen Exzellenz eines Family Office, bieten wir unseren Kunden den eigentlich klassischen Family-Office-Service – nur schneller, sicherer und effizienter.

Elite Report extra: Das klingt sehr interessant. Können Sie eine Situation nennen, in der menschliche Expertise und Digitalisierung Hand in Hand gehen?

Ersin Soykandar: Viele Multi Family Offices sind noch in einer analogen Welt unterwegs und nutzen lange Reports, die zwei bis vier Wochen nach Quartalsende versendet werden. Das ist einfach nicht mehr zeitgemäß. Dabei zeigen die aktuellen Krisen, wie wichtig es ist, jederzeit einen guten Überblick über seine Vermögenswerte und – vielleicht noch wichtiger – seine Liquiditätssituation heute und in naher Zukunft zu behalten. Daher sollten zeitgemäße Family Offices in der Lage sein, ihren Kunden jederzeit Einblick in die kompletten Vermögenswerte, ihre Liquiditätsplanung und deren aktuelle Entwicklung zu gewähren. Kunden erwarten, sich 24/7 über ihr Vermögen in-

formieren zu können, am Computer und mobil. Es sollte selbstverständlich sein, dass sich ein Dienstleister nach den Ansprüchen seiner Kunden richtet und nicht umgekehrt.

Mit einem digitalen Vermögenscontrolling sind Controller und Family Officer in der Lage, eine aktuelle Einschätzung des Gesamtvermögens und der tatsächlichen Liquiditätsentwicklung an ihre Kunden zu geben. Hier geht die menschliche Expertise mit digitalem Fortschritt Hand in Hand – sehr zum Wohle des Kunden. Somit wird das digitale Vermögenscontrolling zum zentralen Instrument der strategischen Steuerung von Vermögen und Liquidität.

Leider reicht der klassische Family-Office-Ansatz häufig nicht mehr aus. Eine Überleitung von physischen Kundenunterlagen in elektronische Form ist ein erster, aber zu kurzer Schritt. Denn Vermögen sind heute sehr komplex. Sie sind nicht nur in Aktien, Anleihen, Investmentfonds oder Immobilien gebunden, sondern auch in Private-Equity-Fonds oder anderen Beteiligungen, die weder an einer Börse täglich bewertet noch bei einer Bank geführt werden. Hinzu kommt, dass Vermögensinhaber zunehmend auf spezialisierte Finanzdienstleister für die Umsetzung konkreter, häufig anlageklassenspezifischer Investitionen zurückgreifen können. Hierdurch erhöht sich die Anzahl der zu konsolidierenden Bank- und Depotverbindungen sowie der nicht bankgebundenen Investments. Der direkte Zugang erhöht fast exponentiell die einhergehende administrative Last, beispielsweise mit Blick auf das Liquiditätsmanagement, das Risikomanagement oder die Compliancepflichten wie die Meldungen nach § 138 Abs. 2 AO / § 67 AWW. Daneben müssen sich jene Ver-



Foto: Marie-Laure Briane

mögende, die Vermögenswerte innerhalb eines juristischen Mantels halten, noch über die ordnungsgemäße Verbuchung ihrer Transaktionen im Sinne einer ordnungsgemäßen Buchführung Gedanken machen. Hier gilt es, Ineffizienzen wie die Mehrfachbuchung bei verschiedenen Dienstleistern zu vermeiden. Diesen Anspruch zu erfüllen, ist für ein Family Office nicht trivial. In einem effizienten Vermögenscontrolling müssen Daten über eine Vielzahl von Anlageinstrumenten erfasst werden, die bei den verschiedensten Banken und Datenlieferanten, oft auch international, abgerufen werden müssen. Dann gilt es, diese zeitnah detailliert und klug aufzubereiten. Das geht nur mithilfe digitaler Technologie.

Elite Report extra: Eine zeitgemäße Vermögensberatung ist also ohne einen gewissen Grad der Digitalisierung nicht möglich. Denken Sie, dass digitale Technologien wie Robo-Advisor in Zukunft den klassischen Vermögensmanagement-Ansatz ablösen?

Ersin Soykandar: Die Verwerfungen an den internationalen Kapitalmärkten seit Anfang des Jahres haben erneut gezeigt, wie wichtig es ist, einen verlässlichen und absolut kompetenten Experten an seiner Seite zu haben – denn Unsicherheiten lassen sich nur durch Vertrauen und Expertise aushebeln. Ein Robo-Advisor, also eine rein digitale Lösung ohne menschlichen Gegenpart, ist hier nicht ausreichend. Auch wenn eine Maschine oder eine digitale Lösung viele herausragende Entlastungen für den Kunden mitbringt, den Anlageexperten mit seiner jahrzehntelangen Erfahrung ersetzen sie nicht. »Digital und so persönlich wie möglich« lautet die Devise, die zur Gründung von FINVIA geführt hat. Viele Privatbanken und Vermögensverwalter verharren im Entweder-oder. FINVIA dagegen verfolgt den Anspruch, beide Welten miteinander zu verbinden. Die persönliche, individuelle Beratung ist nach wie vor die Basis der Kundenbeziehung. Dieser hat die digitale Technologie zu dienen, mit dem Ziel, die persönliche Beratung besser zu machen. Wo immer es möglich ist, einen Prozess zu digitalisieren, geht FINVIA diesen Weg. Überall, wo Computer effizienter und schneller sind, setzt FINVIA auf Digitalisierung. Die Entscheidungen jedoch trifft immer der Mensch. Aus dieser Kombination, einer digitalen Plattform verbunden mit der Urteilskraft des Menschen, entsteht das Family Office der Zukunft.

Elite Report extra: Vielen Dank für diese Ausführungen!

FINVIA Family Office GmbH
Oberlindau 54 – 56, 60323 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 273 1147-0
info@finvia.fo | www.finvia.fo





Foto: Serghei Gherciu

HQ Trust GmbH

Ein One-Stop-Shop für anspruchsvolle Vermögen

Jochen Butz, Geschäftsführer HQ Trust GmbH, erklärt im Interview, wie die Gesamtvermögenssteuerung auf Basis einer breiten Diversifikation funktioniert.

Elite Report extra: Sie widmen einem potenziellen Mandanten die größtmögliche Aufmerksamkeit. Das begünstigt die Passgenauigkeit in der Beratung und gibt der folgenden Betreuung Leitplanken. Was ist das Besondere an HQ Trust?

Jochen Butz: Lösungen von der Stange gibt es bei uns nicht. Bei HQ Trust sind die Mandate so individuell wie die Kunden, deren Vermögen wir verwalten. Ein Multi Family Office zu sein, bedeutet für uns, unseren Kunden eine professionelle Gesamtvermögenssteuerung anzubieten: produkt- und bankenunabhängig sowie immer im Interesse des Kunden. Wichtig ist dabei, dass wir uns als ein Haus verstehen, das möglichst breit aufgestellt ist und daher private Vermögensträger, Stiftungen und institutionelle Investoren vollumfänglich betreuen kann. Also quasi ein One-Stop-Shop für anspruchsvolle Vermögen. Für Kunden, die nur in Teilbereichen mit uns zusammenar-

beiten möchten, bieten wir alle unsere Dienstleistungen auch modular an.

Elite Report extra: Was sind die wichtigsten drei Arbeitsfelder für Sie?

Jochen Butz: HQ Trust deckt die Geschäftsbereiche Family Office, Vermögensverwaltung sowie Alternative Investments ab, wobei sich unser Anlageansatz durch Diversifikation über alle Anlageklassen und langjährige Erfahrung mit alternativen Investments auszeichnet. Hinzu kommen entsprechende Beratungsdienstleistungen für institutionelle Kunden.

Konkret umfassen unsere Leistungen die ganzheitliche Vermögensanalyse, strategische und taktische Asset Allokation, das Risikomanagement, die Auswahl von Vermögensverwaltern oder Fonds im liquiden Bereich und den Aufbau von Portfolios im Bereich der Alternativen Invest-

ments, inklusive der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten, sowie das Reporting und Controlling.

Elite Report extra: Die Vermögens- und Unternehmensnachfolge kann zu einem langwierigen, schwierigen Prozess werden. Wie unterstützen Sie Ihre Kunden auf diesem Weg?

Jochen Butz: Wer sein Geld bei einem Multi Family Office verwalten lässt, sucht häufig nicht nur einen Vermögensverwalter. Es geht oft auch darum, den Kunden bei vielen anderen Themen wie etwa der Nachfolgeplanung zu unterstützen. In solchen Bereichen müssen manchmal auch mögliche Interessenkonflikte zwischen den Generationen und Akteuren einer Familie ausbalanciert werden. Family Offices fungieren hier als Vertrauensinstanz und manchmal auch als Mediator. Denn auch in Familienunternehmen köcheln Konflikte: bewusste

und unbewusste. Wer übernimmt wann welche Funktion? Was geschieht mit der Liquidität? Wie und in welcher Struktur kann ich Vermögen steueroptimal verwalten und dauerhaft über Generationen hinweg erhalten? Damit das Vermögen nicht gefährdet wird, sollten alle Familienmitglieder zusammenarbeiten und Regeln vereinbaren. Dabei hilft ihnen eine Family Governance, die dafür sorgt, dass es Spielregeln gibt. Diese gemeinsame Idee kann in eine »Familienverfassung« münden oder über die Errichtung einer Familienstiftung im Inland oder in Liechtenstein dauerhaft institutionalisiert werden.

Elite Report extra: Inwiefern kann hier eine eigene Familienverfassung hilfreich sein?

Jochen Butz: Bei Family Governance geht es um Strukturen, um ein gutes Zusammenspiel der einzelnen Parteien und um Konfliktvermeidung. Dazu gehören eine Reihe von Schritten und Maßnahmen – etwa die angesprochene Familienverfassung, aber auch regelmäßige Familientreffen, die langfristige Nachfolgeplanung oder der Bereich Philanthropie. Klar ist: Die Erarbeitung der Regeln ist zunächst anstrengend und aufwendig. Der Nutzen ist jedoch enorm. Im Rahmen der Family Governance sollte die Familie definieren, wofür sie steht. In der Familienverfassung halten die Familienmitglieder ihre gemeinsame Einstellung zu Werten und Zielen fest: Was zeichnet uns als Familie aus? Welche Wertvorstellungen verfolgen wir? Wie soll das Unternehmen geführt werden? Bei solchen Fragen und Prozessen unterstützen wir unsere Mandanten sehr gerne.

Elite Report extra: Charakterisieren Sie uns bitte noch die unterschiedlichen Kompetenzfelder Ihres Hauses.



Jochen Butz,
Geschäftsführer, HQ Trust GmbH

Jochen Butz: Über den Bereich Family Office haben wir bereits gesprochen. In der Vermögensverwaltung haben wir bei HQ Trust schon seit mehreren Jahren nominale Anlageklassen in den Portfolios deutlich unterrepräsentiert und einen Schwerpunkt auf reale Anlageklassen gelegt. Das derzeitige inflationäre Umfeld bestärkt uns zusätzlich in dieser Allokation. Die sogenannten Private Assets gehören schon seit Jahrzehnten zu einer unserer Kerndisziplinen, die wir sehr erfolgreich umsetzen. Dazu gehören insbesondere Private Equity, Immobilien, Private Debt und Infrastruktur. Entscheidend bei der Allokation in diesen Private Assets ist der Zugang zu den besten Managern in der jeweiligen Anlageklasse. Da diese aktuell stark nachgefragt werden – und es dabei auch bleiben dürfte –, ist es für viele Neulinge kaum möglich, Zugang zu den Top-Managern zu bekommen. Hier haben Anleger, die seit Jahren Geld für ihre Kunden investieren und ein verlässlicher Partner sind, einen deutlichen Vorteil. Unser Team ist bereits seit drei Jahrzehnten am Markt, wir verfügen daher über besten Zugang zu Top-Managern. Wie in allen Assetklassen müssen

die Investments auch bei nachhaltig höherer Inflation und Zinsen gut positioniert sein: Die Strategien müssen auch in diesem Umfeld noch erfolgreich umsetzbar sein. Im Private-Equity-Bereich beispielsweise liegt unser Fokus schon lange auf operativer Wertschöpfung und den entsprechenden Strategien. Auch Strategien, mit denen man günstige Einstandspreise realisieren kann, sind aus unserer Sicht momentan attraktiv. Dazu zählen etwa Buy and Build oder Carve Outs.

Elite Report extra: Welche sich ergänzenden Spezialfelder führen in Ihrem Haus beispielhaft zu einem ganzheitlichen Family-Office-Ansatz?

Jochen Butz: Der Bereich des Vermögensreportings und -controllings hat in den vergangenen Jahren noch einmal an Bedeutung gewonnen. Und da die wenigsten Kunden Spaß daran haben, 100-seitige PDFs durchzublättern, haben wir HQT One entwickelt. HQT One ist der digitale Zugang zum Vermögen. Kunden haben damit jederzeit via PC, iPad oder Smartphone vollständigen Zugriff auf ihr aktuelles Vermögen, ihre Vermögensstruktur, das Controlling, exklusives Research-Material sowie alle wichtigen Dokumente: HQ Trust bündelt für seine Kunden in HQT One alle relevanten Vermögensinformationen und -dokumente von Dritten, etwa von Banken, Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern. Zudem koordinieren, strukturieren, kontrollieren und werten wir die Daten für unsere Mandanten aus, die auch auf Distanz – per digitaler Unterschrift – mit ihrer Beraterin oder ihrem Berater in Kontakt treten und ihr Vermögen steuern können. Ein echter One-Stop-Shop eben.

Elite Report extra: Herr Butz, herzlichen Dank für die Informationen!

HQ Trust GmbH
Harald Quandt Haus
Am Pilgerrain 17, 61352 Bad Homburg v. d. Höhe
Telefon: +49 6172 402 850
kontakt@hqtrust.de | www.hqtrust.de



HQ Trust

Huber, Reuss & Kollegen bietet neben der Verwaltung des liquiden Vermögens im hauseigenen HRK Family Office viele weitere Dienstleistungen an. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf dem Thema Immobilien. Angesichts der steigenden Finanzierungskosten ist es akuter denn je. So baut das HRK Family Office sein Immobilien-Angebot immer weiter aus.

HRK Family Office

Immobilien brauchen erfahrene Begleiter

Seit Jahresanfang 2022 haben sich die Bedingungen für die Kreditaufnahme deutlich verändert: Innerhalb kürzester Zeit verdoppelten sich die Bauzinsen und Fachleute erwarten vorerst keine Entspannung. Wer im Dezember 2021 einen Finanzierungskredit abgeschlossen hat, zahlte im Durchschnitt 0,9 Prozent Zinsen für ein zehnjähriges Standarddarlehen. Aktuell liegt der Zins im Schnitt bei knapp vier Prozent.

Elite Report extra: Bitte erklären Sie uns doch die Gründe dafür.

Michael Egner-Walter: Die rasante Entwicklung hat zwei Gründe: Zum einen spielt natürlich die höchste Inflation seit Jahrzehnten von zuletzt 10,0 Prozent im September 2022 und das allgemein steigende Zinsniveau an den Kapitalmärkten eine entscheidende Rolle. Zum anderen

schieben regulatorische Auflagen der BaFin, die die Widerstandsfähigkeit der Banken stärken sollen, den Zins für Immobiliendarlehen an. So hat die BaFin Anfang des Jahres verfügt, dass Banken einen Kapitalpuffer für mit Wohnimmobilien besicherte Kredite von 0,75 Prozent der risikogewichteten Aktiva einführen müssen. Hinzu kommt ein sektoraler Systemrisikopuffer von 2,0 Prozent



Foto: Serghei Gherciu

ebenfalls auf die mit Wohnimmobilien besicherten Kredite. Bis Ende Februar 2023 müssen die Banken die Umsetzung nachweisen. Die Auswirkungen sind vermutlich schon jetzt zu spüren.

Elite Report extra: Wie verteuern Zinsen und Regulierung den Kapitaldienst?

Michael Egner-Walter: Ein konkretes Beispiel zeigt, welche enormen Auswirkungen die gestiegenen Bauzinsen haben. Als Annahme dient der Erwerb einer Eigentumswohnung in München mit 120 m² Wohnfläche. Der Kaufpreis beträgt 1,5 Millionen Euro, die Nebenkosten werden vom Erwerber getragen. Die Wohnung wird zu 100 Prozent finanziert, die Kreditaufnahme entspricht also dem Kaufpreis.

Ende 2021 betrug der Kapitaldienst (Zins plus Tilgung) bei einem Zinssatz von 1 Prozent auf zehn Jahre und 1,5 Prozent Tilgung 37.500 Euro pro Jahr. Bei einem aktuell angenommenen Zinssatz von 3,5 Prozent und einer höheren Tilgungsrate von 2,5 Prozent (die von den Banken aus den genannten regulatorischen Gründen verlangt wird) beträgt der Kapitaldienst 90.000 Euro p.a. Binnen eines halben Jahres hat sich also die Summe, die der Käufer jedes Jahr aufwenden muss, verzweieinhalbfacht.

Elite Report extra: Wird sich der Immobilienmarkt abkühlen?

Michael Egner-Walter: Daher könnte es sein, dass sich der Zins für Hypothekendarlehen (und der Tilgungsanspruch der Banken) von der Betrachtung des Kapitalmarktzinses entkoppelt. Vor allem aber ist es ein Zeichen, dass sich der Immobilienmarkt – wie von der Politik ge-



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

wünscht – abkühlen wird. Dies muss in absoluten Boomregionen wie in München und dem Umland nicht unbedingt mit starken Preisrückgängen einhergehen. Aber die Preisvorstellungen der Verkäufer dürften sich normalisieren, die potenziellen Käufer je Angebot werden weniger werden und die Realisierung einer Immobilientransaktion mit Fremdkapital wird schwieriger. So benötigen Käufer angesichts der gestiegenen Zinsen mehr Eigenkapital, während die Tilgungsraten bei einem unveränderten Kapitaldienst niedriger sind.

Schon jetzt ist zu beobachten, dass Immobilien, für die zuvor potenzielle Käufer Schlange standen, teilweise nur mit erhöhtem Aufwand und/oder zu niedrigeren Verkaufspreisen veräußert werden können. Auch die Bautätigkeit hat deutlich nachgelassen. Im August 2022 wurde in Deutschland der Bau von 28.180 Wohnungen genehmigt. Das waren 9,4 Prozent weniger als im August 2021. Von Januar bis August wurden insgesamt

244.605 Baugenehmigungen für Wohnungen erteilt, 3 Prozent weniger als im Vorjahreszeitraum.

Elite Report extra: Wie haben Sie Ihr Serviceangebot erweitert?

Michael Egner-Walter: Eine fundierte Immobilienberatung, wie sie das HRK Family Office anbietet, ist wichtiger denn je. Vielen Immobilienbesitzern drängt sich die Frage auf: Ist ein Verkauf zum jetzigen Zeitpunkt sinnvoll? Gibt es für Vermieter regulatorische Änderungen? Und wie betrachten wir die Entwicklung des deutschen Immobilienmarkts?

Manche Mandanten benötigen beim Verkaufsprozess zum Beispiel auch jemanden, der die Transaktionen von Anfang bis zum Ende und darüber hinaus begleitet. Auch hier stehen wir mit unserer Expertise und unserem Netzwerk gerne zur Seite.

Um Interessenten einen noch direkteren Zugang zum HRK Family Office anbieten zu können, haben wir das Dienstleistungsspektrum jüngst erweitert. Es gibt jetzt eine wöchentliche Immobiliensprechstunde mit dem hauseigenen HRK-Immobilienexperten.

Elite Report extra: Steht dieses Angebot nur Mandanten von Huber, Reuss & Kollegen offen?

Michael Egner-Walter: Nein, bei Interesse können sich auch Nicht-Mandanten informieren. Der Immobilienbereich ist eine der wichtigen Säulen unseres HRK Family Office und wir werden das Angebot in Zukunft noch weiter ausbauen.

Elite Report extra: Vielen Dank!

HRK Family Office GmbH
Steinsdorfstraße 13, 80538 München
Telefon: +49 89 216 686-0
info@hrkfo.de | www.hrkfo.de

HRK FAMILY OFFICE



HypoVereinsbank – Wealth Management

Werte, die über die Zeit hinaus wirken

Carsten Kahl, Leiter Wealth Management & Private Banking Deutschland der HypoVereinsbank, spricht über die umfassende Beratung und über Speziallösungen in seinem Hause.



Foto: Serghei Gherciu

Elite Report extra: Zukunftsinvestitionen sind notwendig, um das Vermögen und/oder Unternehmen einer Familie dafür zu stärken. Wieweit analysieren und sondieren Sie die Märkte und Chancen?

Carsten Kahl: Unsere Experten in der Vermögensverwaltung und im Research sondieren täglich die Märkte nach Chancen und Risiken an den Kapitalmärkten. Darüber hinaus bieten wir einige innovative Möglichkeiten, um in diesem Umfeld zu profitieren. Mit my.onemarkets können sich unsere Kunden beispielsweise ihr eigenes, individuelles Anlageprodukt je nach Wunsch und Risikoneigung zusammen mit ihrem Berater erstellen. Für Kunden, die ihr Gesamtportfolio optimieren möchten, bieten wir mit unserer Anlageberatung HVB OneWealth eine datengestützte Portfolio- und Risikoanalyse, die einen ganz neuen Blick in die mögliche Zukunft der eigenen Vermö-

genswerte bereithält. So können unsere Kunden die Leistungsstärke ihrer Assets voll ausschöpfen und weiterentwickeln.

Elite Report extra: Gefahren überall, global, national, regional. Kein Kapital ist immun gegenüber drohenden Verlusten. Für ein Family Office ist darin eine große Aufgabe zu sehen. Wie begleiten Sie Ihre Kunden in dieser aktuellen Zeit?

Carsten Kahl: Wir begleiten unsere Kunden stets aktiv und umfassend mit unserem bewährten 360°-Beratungsansatz. Aktiv bedeutet für uns, dass unsere Berater im engen und kontinuierlichen Austausch mit den Kunden stehen und bei Bedarf unsere Spezialisten hinzuziehen. Dank unseres 360°-Beratungsansatzes können wir die richtigen Lösungen für jede Lebensphase anbieten, unabhängig davon, ob unsere Kunden zum großen Teil selbst entscheiden möchten oder die

Verantwortung delegieren. Angesichts des sich teils schnell verändernden Umfelds profitieren unsere Kunden zudem von unseren hochaktuellen Informationsmedien, wie unter anderem den regelmäßigen Online-Veranstaltungen für potenzielle und aktuelle Vermögensverwaltungskunden, unserem zweiwöchentlichen HVB Market Briefing zu aktuellen Börsenereignissen sowie dem Podcast »Stokers Börsencheck«.

Elite Report extra: Welche Investitionen sind prüfungswert, um das Vermögen einer Familie über Generationen hinweg auszubauen und zu stärken?

Carsten Kahl: Erfolgreiche Vermögensplanung braucht einen ganzheitlichen Ansatz und eine durchdachte Strategie. Damit sichern sich Familien nicht nur selbst ab, sondern erhalten auch für die nachfolgenden Generationen Werte, die

über die Zeit hinaus wirken. Um diesen komplexen Anforderungen gerecht zu werden, kümmern sich unsere Berater deutschlandweit zusammen mit Spezialisten für Vermögensnachfolgeplanung um individuelle, generationenübergreifende Lösungen. Das Kernprodukt, um Vermögen zu schützen und auszubauen, ist unsere vielfach ausgezeichnete Vermögensverwaltung. Diese gibt es übrigens auch mit einem Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit, die sich großer Beliebtheit erfreut. Mittlerweile sind mehr als die Hälfte der von uns verwalteten Vermögen in Nachhaltigkeitsvarianten investiert – mit klar zunehmender Tendenz. Eine weitere Lösung, die immer mehr nachgefragt wird, ist die HVB Stiftergemeinschaft. Diese ermöglicht es unseren Kunden, sich so einfach wie nie zuvor stifterisch zu engagieren – von der ersten Gründungsidee bis zum Managen der Stiftung.

Elite Report extra: Gerade in Zeiten von erhöhten Kursschwankungen an den Börsen lohnt gegebenenfalls auch ein Blick auf sogenannte börsenunabhängige Investments. Was bieten Sie hier für Ihre Kunden an?

Carsten Kahl: In turbulenten Zeiten wie diesen ist eine sorgfältig abgewogene Investmentstrategie eine verantwortungsvolle Aufgabe. Mit unseren alternativen Investments halten wir neben den herkömmlichen Finanzlösungen zusätzliche Möglichkeiten bereit, um Vermögen zu optimieren. Unser Team ermöglicht hierbei Zugänge unter anderem zu Private



Carsten Kahl,
Leiter Wealth Management & Private Banking
Deutschland, HypoVereinsbank

Equity, Immobilienmärkten sowie zur Wealthcap, unserem konzerneigenen Anbieter für Real Assets. Auch Sachwerte können ein sinnvoller Baustein sein und in der gezielten Beimischung dazu beitragen, die Unabhängigkeit von den Finanzmärkten zu erhöhen. Über Beteiligungen in Sachwertefonds können unsere Kunden beispielsweise in große Immobilien, Infrastrukturprojekte oder nicht börsennotierte Unternehmensbeteiligungen investieren. Zudem bieten wir mit Equity Solutions, auch unternehmerische Beteiligungen genannt, die Möglichkeit zur Direktbeteiligung an nicht börsennotierten Unternehmen. Hierbei bekommen unsere Kunden einen exklusiven Zugang zum kompletten Investorennetzwerk der HypoVereinsbank sowie international der gesamten UniCredit Gruppe.

Elite Report extra: Warum sollten sich Family Offices für Sie entscheiden?

Carsten Kahl: Zu Beginn unserer Gespräche stellen wir immer die Frage »Was ist Ihnen wichtig?«. Denn im Zentrum unserer individuellen Beratung steht immer das Wohlergehen unserer Kunden und ihrer Familie. Wir sind hoch spezialisiert, engagiert und agieren nachhaltig. Wir sind uns der Verantwortung bewusst, die mit dem Management des Vermögens unserer Kunden verbunden ist, und wissen, wie wichtig es ist, sinnvolle, vertrauensvolle und langfristige Beziehungen aufzubauen.

Im Falle von komplexen Vermögensstrukturen können unsere ausgewiesenen Spezialisten für Single und Multi Family Offices exklusive Speziallösungen liefern. Dass wir dies alles nicht nur versprechen, sondern auch einhalten, zeigt unser aktueller Wachstumskurs. Wir bauen neben unseren innovativen Beratungsleistungen auch unsere lokale Präsenz weiter aus. So eröffnen wir neue Standorte, bauen bestehende gezielt aus und rekrutieren erfahrene Beraterpersönlichkeiten aus dem Markt. Dadurch haben wir noch mehr Zeit, unsere Kunden zu beraten und anhand der individuellen Anforderungen, Bedürfnisse und Ziele eine optimale Strategie zu entwickeln.

Elite Report extra: Herr Kahl, vielen Dank für dieses Gespräch!

HypoVereinsbank
Wealth Management & Private Banking
Kardinal-Faulhaber-Straße 12, 80333 München
Telefon: +49 89 378 350 96
carsten.kahl@unicredit.de | www.hvb.de

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



Die Mitglieder des Vorstandes von MARCARD, STEIN & CO AG:
Thomas R. Fischer (Sprecher) und Thomas Borghardt

Eine Alternative zum Single Family Office: Die Family Office Bank

Elite Report extra: Ihr Stil beeindruckt, denn als Family Office wirken Sie wohlthuend zurückhaltend. Wie entlasten Sie Ihre Mandanten konkret in welchen Bereichen?

Thomas R. Fischer: Ich freue mich, dass unser hanseatisch reduzierter Auftritt so positiv wahrgenommen wird. Tatsächlich haben wir einen sehr hohen Anspruch in puncto Diskretion und Exklusivität. Bei Marcard, Stein & Co bieten wir unseren Kunden seit mehr als 20 Jahren eine besonders individuelle Beratung – quasi so individuell wie in einem Single Family Office, aber mit einer breit aufgestellten Expertise. Wir verstehen uns als partnerschaftlicher Begleiter für mittelständische Unternehmerfamilien und sind dort ein zentraler Ansprechpartner mit Lösungskompetenzen für die vielfältigen Fragestellungen der Familie. Unsere Mandanten tragen eine große Verantwortung für ihre Familien und ihr Vermögen. Als Family Office entlasten wir sie, indem wir die nötigen Instrumente und Informationen für die Entscheidungsträger beziehungsweise Gremien der Familien zur Verfügung stellen. Die getroffenen Entscheidungen werden dann von uns implementiert und nachgehalten.

Thomas Borghardt: Natürlich geht es in einem Family Office im Kern um eine professionelle und dabei auch administrative Entlastung in Vermögensfragen.

Unsere Philosophie geht hier jedoch über die Vermögensthemen hinaus. Im Fokus steht das Wohlergehen der Kunden im Hinblick auf Familiensicherheit, Familienzusammenhalt und Erhalt der finanziellen Freiheit.

Thomas R. Fischer: Bei allen Familien hat zunächst einmal die Unversehrtheit aller Familienmitglieder Priorität. Die Familiensicherheit ist das wichtigste Ziel der Familien. Hier unterstützen wir beispielsweise mit individuellen Konzepten zum Schutz der Familienmitglieder: Auf Basis einer umfassenden Risiko- und Gefahrenanalyse wird in Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern eine Sicherheitsstrategie entwickelt. Dabei geht es nicht nur um die physische Unversehrtheit, sondern auch um die Reputation der Familie. Hierzu werden etwa digital verfügbare Inhalte, die die Familien betreffen, analysiert und bei Bedarf Lösungsstrategien entwickelt. Aktuelles Beispiel ist zurzeit die Veröffentlichung von persönlichen Daten im digitalen Handelsregister.

Für die physische Unversehrtheit sind wir als Family Office Bank Mitglied eines internationalen medizinischen Netzwerkes. Hier haben unsere Mandanten Zugang zu herausragenden Medizinern weltweit. Für eine umfassende Familiensicherheit braucht es auch Fluchtpunkte.

Hierzu organisieren wir einen Permanent Residence-Status für die Familie auf anderen Kontinenten.

Thomas Borghardt: Neben der Familiensicherheit ist der Familienzusammenhalt ein weiteres wichtiges Thema. Wir blicken als Family Office auf mehr als 20 Jahre Erfahrung zurück. Über die Jahre sitzen mittlerweile am Familientag oft drei Generationen am Tisch, mit einer wachsenden Zahl von Teilnehmern, die sich mit ganz unterschiedlichen Vorstellungen in der Familien- und Vermögensstrategie einbringen.

Die sogenannte »NextGen« ist heute selbstbewusster als früher. Im Sinne des Familienfriedens braucht es auch auf der Ebene des Familienvermögens funktionierende Spielregeln – eine Family Governance. Ausgangspunkt hierfür kann eine Familienverfassung sein, in der die gemeinsamen Werte für den Umgang miteinander festgeschrieben werden und konkrete Regelungen für die Familie formuliert sind. Entscheidend ist aber, wie der Wertekanon praktisch gelebt wird. Dies moderiert der Family Officer im sehr vertraulichen und persönlichen Gespräch mit der Familie.

Thomas R. Fischer: Zusätzlich wird natürlich die Lebensqualität der Familien auch durch die erreichte finanzielle Freiheit bestimmt. Wir sehen es als unsere Aufgaben, die großen und komplexen Vermögen unserer Kunden zu erhalten und auszubauen, und das auch über Generationen hinweg. Ein Vermögenserhalt ist erst dann gelungen, wenn der Ertrag des Vermögens ausreicht, um Lebenshaltung, Inflation, Gebühren der Verwaltung sowie Einkommensteuern, aber auch Erbschaftsteuer beim Generationenübergang abzudecken. Für die Zielerreichung braucht es eine Strategie und den Zugang zu attraktiven Investments und den besten Vermögensverwaltern dieser Welt. Das können wir unseren Mandanten als Unterstützung bieten.

Elite Report extra: Welchen qualitativen Unterschied gibt es zwischen Ihnen und einem Single Family Office? Was verbirgt sich hinter der Bezeichnung Family Office Bank?

Thomas R. Fischer: Einen qualitativen Unterschied zu benennen ist schwierig, da sich die Ausgestaltung der Single Family Offices doch sehr unterscheidet. Grundsätzlich haben vermögende Familien beim Aufbau eines Family Office eine »Make or Buy«-Entscheidung zu treffen. Bei einem Single Family Office kann wahrscheinlich der größte Grad der Individualität erreicht werden. Kauft man jedoch die Dienstleistung Family Office ein, so sollten die Ressourcen eines Multi Family Office deutlich größer sein als die eines eigenen Family Office. Unsere Mandanten haben den schnellen Zugang zur Expertise in verschiedensten Beratungsfeldern. Familien können so ihre Interessen mit anderen vermögenden Familien poolen und profitieren von realisierten Problemlösungen der anderen betreuten Familien. Mit unseren über 80 Mitarbeitern sind wir in der Lage, sämtliche erforderlichen Kompetenzfelder abzudecken. Viele Anbieter beraten dagegen nur modular oder zu einzelnen Vermögensklassen. Zu unseren Mitarbeitern gehören neben Kapitalmarktfachleuten, Certified Financial Plannern und Chartered Financial Analysten auch Juristen, Bilanzbuchhalter, Betriebs- und Volkswirte, Immobilien- und Beteiligungsspezialisten sowie Hotelfachkräfte. Hiervon profitieren alle Kunden gleichermaßen, weil sie jederzeit sämtliche Leistungsbausteine abrufen können, ohne dass sie die Aufwendungen für die umfangreichen Ressourcen und die Infrastruktur allein tragen müssen. Damit diese Synergien zum Tragen kommen, arbeiten wir besonders gerne mit Familien zusammen, die uns komplexe Aufgaben stellen und unsere ganze Teamkompetenz nutzen. Dieses multidisziplinäre Team bringt neben der Erfahrung insbesondere auch das gewachsene professionelle Netzwerk ein. Auf der Suche nach attraktiven Invest-

ments und exklusiven Lösungen haben wir gemeinsam mit anderen Familien eine außerordentliche Reichweite. Hierdurch erhalten wir beispielsweise im Bereich von Private Equity, Hedgefonds und Immobilien den Zugang zu Angeboten, die erstklassig sind.

Die Bezeichnung Family Office Bank soll deutlich machen, dass wir als Multi Family Office auch eine Vollbanklizenz besitzen. Dadurch können wir unser Know-how im Bereich der Bankdienstleistungen aktuell halten und zusätzlich unseren Service für unsere Mandanten komplettieren. Wir bieten den Familien die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und die Aufbewahrung von Wertpapieren als Service an. Wir streben aber keine diskretionären Wertpapiervermögensverwaltungsmandate an. Da arbeiten wir gern mit den besten Vermögensverwaltern und Banken national wie international zusammen.

Elite Report extra: Können Sie aus Ihrer Praxis schwerpunktmäßig die Beratungs- und Betreuungsfelder nennen? Wie umfassend ist Ihr Dienstleistungsangebot?

Thomas R. Fischer: Beratungsleistungen in den Bereichen Family Governance oder Familiensicherheit haben üblicherweise einen Projektcharakter, während die Umsetzung der Vermögensstrategie eher ein laufender Prozess ist. Nachdem man mit der Familie gemeinsam eine Strategie erarbeitet hat, setzen wir diese sukzessive um. Für alle Vermögensklassen, Renten, Aktien, Hedgefonds, Immobilien und Beteiligungen haben wir Experten bei uns im Haus. Für die Familien selektieren wir die weltweit besten Vermögensverwalter und suchen nach interessanten Investitionsmöglichkeiten. Die internationalen und komplexen Vermögen der Familien



Foto: Serghei Gherciu

werden in einem speziellen Reporting-System hinsichtlich ihrer Struktur, aber auch Performance dargestellt. Der Report bildet die Basis für die Beurteilung der Verwaltung der Investitionen. Daneben wird unsere Arbeit auch stark von tagesaktuellen Themen bestimmt. Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine rückt das Thema politisches Risiko in den Vordergrund. Als Family Office helfen wir, Fluchtpunkte zu lokalisieren. Fragen wie »Wie kann ich den Zugang zu diesen Fluchttorten sicherstellen?«, »Wie viel Vermögen sollte ich vor Ort verfügbar haben?«, »Ist eine zweite Staatsbürgerschaft hilfreich?« werden beantwortet. Gemeinsam mit anwaltlicher Unterstützung werden notwendige Schritte angegangen.

Ein anderes tagesaktuelles Thema ist die hohe Inflation und deren Auswirkung auf die Vermögensstrategie der Familien. Hierfür erstellen unsere hauseigenen Volkswirte umfangreiche Analysen. Unser Anspruch ist es, komplexe Fragestellungen nicht nur im Detail zu durchleuchten, sondern auch andere Expertenmeinungen einzubeziehen, aber auch zu hinterfragen, Argumente abzugleichen und Schlussfolgerungen abzuleiten. Wir nehmen uns die Zeit, den Themen auf den Grund zu gehen. Erst diese umfassenden Einschätzungen aus verschiedenen Perspektiven ermöglichen es unseren Kunden, die für ihre Familie und Situation passende Entscheidung zu treffen.

Elite Report extra: Vielen Dank!

MARCARD, STEIN & CO AG
 Die Family Office Bank
 Ballindamm 36, 20095 Hamburg
 Telefon: +49 40 320 99-556
 family_office@marcard.de | www.marcard.de

MARCARD, STEIN & CO
 Bankiers

Nur wer die Risiken versteht, vermeidet Fehler

Die Geschäftsführenden Gesellschafter der Metis Treuhand GmbH Klaus Ehler und Niels Pätzold im Interview.



Klaus Ehler,
Geschäftsführender Gesellschafter,
Metis Treuhand GmbH

Elite Report extra: Ihre Leistung findet diskret im Hintergrund statt. Sie erarbeiten Neuerungen oder gar Korrekturen in der Vermögensstruktur, um Mandanten vor den Risiken der veränderten Kapitalmärkte zu schützen, aber auch um zusätzliche Potentiale zu nutzen. Welche Fehler kommen dabei vor?

Klaus Ehler: Die Möglichkeiten der Vermögensanlage sind so vielfältig, dass ein Investor Gefahr läuft, schnell den Überblick zu verlieren. Die Zugangswege sind selbst für spezielle Investments trotz aller regulatorischen Restriktionen für einen Vermögensinhaber aufgrund der »funktionierenden Industrie« und der gewachsenen Angebote deutlich erleichtert worden. Zudem greifen Medien häufig besondere oder exotische Anlagethemen auf, um eine gebührende Resonanz bei ihren Nutzern hervorzurufen. So kann schnell der Eindruck aufkommen, dass ein Investor regelrecht etwas verpassen würde, wenn dieser in dem angesprochenen, bislang von ihm unberücksichtigten Segment nicht investiert sei.

Als Family Office tragen wir für unsere Mandanten die Verantwortung, zwischen den strategisch wirklich relevanten Vermögensklassen und kurzfristigen Trends oder Modeerscheinungen zu differenzie-

ren. Hierzu bedarf es einer fundierten, sachlichen Analyse der zur Diskussion stehenden Anlageform, ohne dass man sich Veränderungen oder Neuerungen im Markt gegenüber verschließt. Wir greifen beispielsweise Investmentarten aktiv in unserer Allokationsempfehlung erst auf, wenn wir die Werttreiber wie ebenso die mit einer Investition verbundenen Risiken vollständig verstanden haben. Das schließt nicht aus, dass ein Mandant für sich aus spekulativen Überlegungen »auf einer Welle mal mitreitet«. Für uns kommt aber die strategische und damit dauerhafte Aufnahme einer Anlageklasse erst nach einer strukturierten Analyse und einer disziplinierten Abwägung in Betracht.

Elite Report extra: Ihre Beratungsleistung soll bei der Steuerung eines komplexen Vermögens heute, morgen, aber auch übermorgen helfen. Welche Gefahren sehen Sie generell für Family-Office-Mandanten?

Niels Pätzold: Grundsätzlich sollte ein Family Office als strategischer Berater möglichst eine neutrale Sicht »von außen« auf das Mandantenvermögen vornehmen. Der Anlagehorizont ist bei einem großen, komplexen Familienvermögen üblicherweise sehr langfristig und damit häufig generationsübergreifend. So muss eine Vermögensstruktur die Interessen der heutigen, aber auch der künftigen Vermögensinhaber ausreichend berücksichtigen.

Häufig weist der Entscheider über ein Familienvermögen eine besondere Neigung zu Gunsten einer oder mehrerer Vermögensklassen auf, sodass bei der Realisierung seiner Vorstellungen schnell spezifische Anlageschwerpunkte oder unerwünschte Übergewichte in der Vermögensstruktur entstehen könnten. Regelrecht gefährlich kann es werden, wenn das Family Office nicht ausreichend auf diese besonderen Gewichtungen und die daraus resultierenden Risiken für das



Niels Pätzold,
Geschäftsführender Gesellschafter,
Metis Treuhand GmbH

Familienvermögen hinweist. Aus unserer Erfahrung ist eine ausreichende innere Unabhängigkeit des beratenden Family Offices gegenüber dem Entscheider unabdingbar. Sollte aus Furcht vor einer kritischen Reaktion des Vermögensinhabers die Beratung nicht in der erforderlichen Offenheit und Klarheit erfolgen, können sich potenzielle Gefahren für ein Familienvermögen entwickeln. Deshalb halten wir es für elementar, dass ein Family Office ohne sonstige Produkt- und Vertriebsinteressen agiert und seine Mandanten in einer erkennbaren Unabhängigkeit berät.

Elite Report extra: Die stark angewachsene Inflation sowie die dynamisch angestiegenen Zinsen werfen nicht selten strategische Konzepte über den Haufen. Auf welche Qualitäten kommt es künftig an?

Klaus Ehler: Auch wenn wir das Thema Inflation nicht ausschließlich als vorübergehenden, kurzfristigen Faktor eingeschätzt hatten, waren wir doch von der Dynamik und dem Ausmaß des Zinsanstiegs in den letzten Monaten überrascht. Die Notenbanken lassen wenig Zweifel erkennen, dass sie der Bekämpfung des Preisauftriebs massiv und zügig Einhalt gebieten wollen. Selbstverständlich hat das mittlerweile wieder erreichte Kapital-

marktzinsniveau einen Einfluss auf die Bewertung nahezu aller Anlageklassen. Darüber sollte sich auch jeder Anleger im Klaren sein, der unter anderem in nicht liquide Segmente wie Immobilien oder Private Equity investiert. Nur weil an diesen Vermögenswerten kein tägliches Preisschild wie an den Kapitalmärkten mit den Börsenkursen »klebt«, wirken doch die gleichen Mechanismen aus den Zinsveränderungen.

Zahlreiche Geschäftsmodelle und Anlageopportunitäten sahen bis vor Kurzem noch attraktiv aus, da die Initiatoren bei der Vorstellung ihrer Investitionen von dauerhaft niedrigen Zinsen ausgegangen waren. In der Erwartung, dass sich keine Volkswirtschaft eine nachhaltige Verteuerung des Geldes leisten könne, war auch hier schnell von einem »Paradigmenwechsel« die Rede. Doch aktuell sehen wir, wie schnell sich die Verhältnisse verändern können und wie zügig es in einzelnen Segmenten, beispielsweise bei der Projektentwicklung von Immobilien, zu massiven Problemen bei den Initiatoren kommen kann.

Wir stehen unserer Einschätzung nach erst am Anfang einer Art »Bereinigung« des Marktes. Selbst der historisch immer noch niedrige aktuelle Zins wird ausreichen, um einzelne Geschäftsmodelle nicht mehr wirtschaftlich betreiben zu können. Nur wenn ein infrage kommendes Investment seine Wirtschaftlichkeit auch in einem Szenario eines Zinsanstiegs erzielen kann, wird es die erforderliche und von Investoren gesuchte Resilienz und Robustheit aufweisen. Deshalb bleiben für uns ein eher geringer Verschuldungsgrad sowie eine jederzeitige Abdeckungsmöglichkeit aufgenommenen Fremdmittel sehr wesentliche Argumente für ein Investment.

In der Allokation eines Familienvermögens bevorzugen wir nicht erst seit dem Wieder-



anstieg der Inflationsraten reale Werte, wie beispielsweise unternehmerische Beteiligungen, Immobilien oder Infrastrukturinvestitionen. Üblicherweise weist ein Mandantenvermögen einen Anteil von mehr als 75 Prozent in diesen Sachwerten auf. Derartige Investments bieten auf mittlere Sicht zumindest die Chance auf einen Inflationsausgleich, während Nominalanlagen von einer Geldentwertung unmittelbar negativ betroffen sind.

Elite Report extra: Neben Zins und Inflation werden zahlreiche Vermögensinhaber durch die politischen Entwicklungen, die aus dem Überfall der Ukraine durch Russland resultieren, in ihrem Handeln verunsichert. Welche Konsequenzen sollte ein Investor in seiner Allokation berücksichtigen?

Niels Pätzold: Der beste und kostengünstigste Schutz vor negativen Einflüssen auf ein Vermögen wird stets durch eine ausreichende Diversifikation gewährleistet. So gilt es, eine Vielzahl von unterschiedlichen Vermögensklassen in die Anlageüberlegungen aufzunehmen und eine Gewichtung dieser Investments anzustreben, die dem individuellen Risikobewusstsein der Vermögensinhaber, aber auch deren Ertragserwartungen an das

Vermögen entsprechen können. Eine weitere Diversifikationsebene wurde in den letzten Jahrzehnten zusehends vernachlässigt, da sich viele Investoren einen Krieg mitten in Europa nicht vorstellen konnten. Zu Zeiten des »kalten Krieges« war es obligatorisch, zumindest ein Depot in einer anderen Jurisdiktion – beispielsweise in Nordamerika – zu unterhalten, um jederzeit hier in Europa »die Zelte abbrechen« zu können. Wir empfehlen unseren Mandanten seit jeher, eine Disposition ihrer Vermögenswerte über unterschiedliche Regionen und Rechtssysteme vorzunehmen.

Unternehmen waren in der Vergangenheit und werden auch künftig am ehesten in der Lage sein, auf die unterschiedlichen Herausforderungen zu reagieren und sich auf zukunftssträchtige Märkte für ihre Produkte zu fokussieren. Produktionsstandorte können in Regionen verlagert werden, die eventuell attraktive Energiepreise offerieren oder als politisch stabil einzustufen sind. Daher werden unserer Überzeugung nach unternehmerische Beteiligungen sowohl in Form von börsennotierten Aktien als auch Private-Equity-Investitionen nochmals zusätzlich an Bedeutung in der Allokation eines Familienvermögens gewinnen. Darüber hinaus werden in politischen Krisen, aber auch in wirtschaftlichen Schwächephase oft ungeahnte Innovationspotenziale freigesetzt. Die aktuell extrem gestiegenen Energiepreise gerade hier in Europa sollten nicht nur starke Effizienzsteigerungen in einzelnen Produktionsprozessen bewirken. Vielmehr könnten neue Technologien, wie die Nutzung von Wasserstoff, oder die verbesserte Speichermöglichkeit von Erneuerbaren Energien einen heutigen Standortnachteil zügig wettmachen und die wirtschaftlichen Perspektiven für Europa markant verbessern.

Elite Report extra: Herr Ehler, Herr Pätzold, wir danken Ihnen!

Metis Treuhand GmbH
Steckelhörn 9, 20457 Hamburg
Telefon: +49 40 554 358 44-0

info@metis-treuhand.de | www.metis-treuhand.de

Metis
TREUHAND GMBH

Foto: Serghei Gherciu



Pictet Wealth Management

Ein ganzheitlicher Ansatz für komplexe Vermögensstrukturen

Elite Report extra: *Ihr Name ist bekannt, doch bisher liegt über Ihrem Family Office der Schleier der vornehmen Zurückhaltung. Bitte gewähren Sie unseren Lesern einen Einblick, für was Ihr Haus gefragt ist.*

Armin Eiche: Ihre Frage ist interessant, denn wir sind in Fachkreisen und in der betreffenden Zielgruppe fast ein Synonym für exzellente Expertise auf diesem Gebiet, wie man ja auch an unserer Platzierung im Elite Report sieht. Aber wahrscheinlich hat es eben damit zu tun, dass wir das Label »Family Office« nicht mehr so aktiv vermarkten wie früher.

Elite Report extra: *Das müssen Sie erklären.*

Armin Eiche: Ende der 1990er Jahre waren wir die erste europäische Bank, die den Begriff »Family Office« als Bankdienstleistung gewissermaßen nach Europa brachte. Vorbilder waren spezialisierte Teams, die sich, vornehmlich in den USA, um verschiedenste Belange großer und komplexer Familienvermögen à la Rockefeller, Astor oder Vanderbilt kümmerten.

Und das war auch seit Gründung im Jahr 1805 unser vorrangiges Geschäft, bis wir in den 1980er Jahren begannen, unser institutionelles Asset-Management zu etablieren, im Übrigen stark beeinflusst von dem Know-how aus dem Privatkundengeschäft. Später schlug das Pendel wieder zurück und institutionelles Denken nahm Einzug in die Verwaltung privater Vermögen. Heute gibt es an vielen Stellen Schnittmengen. Auch ist der Begriff an sich heute allgegenwärtiger, und man muss inzwischen Single- von Multi-Offices unterscheiden und zudem von Family-Office-Services von Bankhäusern abgrenzen.

Elite Report extra: *Und woher kommt nun der Schleier?*

Armin Eiche: Dieser ist rein subjektiv, denn im Grunde agiert unser gesamtes Wealth Management im Zweifel als Family Office, sofern der Kunde alle zur Verfügung stehenden Dienstleistungen in Anspruch nehmen möchte. Doch die Investmentlandschaft hat sich in den

letzten Jahren und Jahrzehnten stark verändert, und die Etablierung eigener Single-Family-Office-Strukturen auf Kundenseite ist nur ein Beispiel für wesentlich spezialisiertere Ansätze. Eine eigene Abteilung mit dem Label »Family Office« zu versehen und damit den Kundenanforderungen gerecht werden zu wollen, greift heute zu kurz. Vielmehr sollten die Dienstleistungen der Family-, der Investment- sowie auch der Operational-Governance abgedeckt werden. Konkret bedeutet dies unter anderem, die Fähigkeit zu haben, eine Familiencharta mitzuentwickeln, hieraus eine strategische Asset Allokation abzuleiten, um diese dann über die Vielfalt der Investmentthemen zur steuerlich optimierten Umsetzung zu bringen. Dabei ist es selbstredend, dass eine entsprechende internationale Buchungsplattform angeboten wird. Fondsstrukturen in den unterschiedlichen Ausprägungen sind hierbei ebenfalls Bestandteil.

Elite Report extra: *Ab wann ist ein Kunde ein Family-Office-Kunde?*

Armin Eiche: Durch die hohe Professionalisierung der sehr vermögenden Familien und deren komplexen Strukturen wird heute nur noch sehr selten das gesamte Spektrum der Family-Office-Dienstleistung abgefragt. Vielmehr wird die Familienstrategie mit einzelnen, zum Teil fehlenden Bausteinen komplettiert und umgesetzt. So werden zum Beispiel sehr oft Spezialmandate, Private-Equity- und Hedgefonds-Mandate, aber auch Fondsstrukturen sowie die globale Buchungsplattform von uns eingefordert. Auch wenn Familien lediglich einzelne Bausteine für sich in Anspruch nehmen, so sind diese in Anbetracht ihrer Komplexität und der hieraus resultierenden Schnittstellenproblematik trotzdem als Family-Office-Kunden zu betrachten. Ich könnte vielfach andere Beispiele nennen, in denen wir eher partnerschaftlich und als Ergänzung zu bereits bestehenden Strukturen agieren, sei es bei der strategischen Allokation, bei steuerlichen Themen, bei Governance-Fragen oder beim Zugang zu alternativen Investments. Wichtig ist, dass wir diese Themen verstehen, sehr gut beherrschen und über ein erstklassiges Netzwerk an externen Experten verfügen, das wir in gegebenen Situationen hinzunehmen oder empfehlen können.

Wir verfolgen insgesamt einen sehr strukturierten und ganzheitlichen Ansatz und sind somit sicher eine der ganz wenigen Adressen, die dafür global einen kohärenten und institutionellen Ansatz anbieten. Das heißt, wir begleiten und beraten den Kunden weltweit in allen Belangen des Vermögensmanagements. Und in der Regel sind große und komplexe Vermögen unternehmerische Vermögen. Daher kann man uns sicher fast noch eher als Experte in der Verwaltung und Betreuung von unternehmerischen Vermögen sehen.



*Armin Eiche, CEO,
Pictet Wealth Management, Deutschland*

Elite Report extra: Pictet ist international bestens vernetzt. Welche Vorteile bringt das Ihrem Family-Office-Mandanten?

Armin Eiche: Auch wenn wir inzwischen wirtschaftlich Tendenzen der Deglobalisierung sehen, so sind die Mitglieder von Unternehmerfamilien heutzutage oft auf der ganzen Welt verstreut. Und mit jeder neuen Generation verstärkt sich dieser Trend. Daher ist auch zunehmend gefragt, unterschiedliche steuerliche Rahmenbedingungen bei der Gesamtkoordination zu berücksichtigen. Hier können wir umfassend Zugang zu Spezialisten zur Verfügung stellen. Unsere eigene globale Präsenz hilft natürlich bei der qualitativen Auswahl und der Pflege dieser Kontakte. Darüber hinaus hilft internationale Präsenz natürlich auch auf der Investmentseite. Unser Büro in Shanghai zum Beispiel ist vor zwei Jahren etabliert worden, um besseren Zugang zu Anlagen in China zu bekommen und diesbezüglich lokales Know-how aufzubauen.

Elite Report extra: Welche Investmentthemen spielen in diesem Marktumfeld für Ihre Familien allgemein und der nachfolgenden Generation eine tragende Rolle?

Armin Eiche: Ganz klar steht derzeit angesichts von Inflation, politischer Instabilität sowie Energie- und Klimakrise der reale Vermögenserhalt im Vordergrund. Und das ist herausfordernd genug in Zeiten, in denen klassische Diversifizierungen mit Aktien und Anleihen nicht mehr so funktionieren wie früher. Pictet ist jedoch bekannt dafür, einen signifikanten Anteil seiner Portfolios in alternative Anlagen zu diversifizieren. Und viele unserer Kunden berücksichtigen im Rahmen der Allokation entsprechend Immobilien, Private Equity und Hedgefonds, was uns dabei geholfen hat, die Portfolios weitgehend stabil zu halten, gemessen an der unglücklichen Kapitalvernichtung, die in diesem Jahr an den globalen Märkten stattgefunden hat.

Insbesondere mit dem Fokus auf nachfolgende Generationen, aber auch allgemein geht der Trend zudem hin zu nachhaltigem und verantwortlichem Investieren. Unternehmervermögen, die ähnlich wie Stiftungsvermögen auf Langfristigkeit, wenn nicht sogar auf Endlosigkeit, ausgerichtet sind, haben erkannt, dass Kapitalströme in Kanäle gelenkt werden müssen, die dabei helfen, die Klimaziele zu erreichen. Aber nicht nur das Klima sollte Berücksichtigung finden. Unsere Kolleginnen und Kollegen von Pictet Asset Management starten gerade eine umfassende Kampagne zur Erhaltung von Biodiversität. Zugleich glauben wir bei Pictet, dass wir Teil der Lösung sein müssen. Auch wenn wir alleine die Welt nicht retten können, sehen wir uns in der Rolle als aktiver Investor, der über Stimmrechtsausübung soweit wie möglich Einfluss auf die Unternehmen ausübt, um eine nachhaltige Transformation zur Erreichung von ESG-Zielen zu bewirken.

Elite Report extra: Vielen Dank, Herr Eiche!

*Pictet & Cie (Europe) S.A.
Niederlassung Deutschland
Neue Mainzer Straße 1, 60311 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 238 05 73-0
wealth_deutschland@pictet.com | www.pictet.com*



PICTET

SK Family Office GmbH

Die Netzwerker sind gefragt

Im Interview leuchtet Alexander Ruis Hintergrundaspekte zur aktuellen Tätigkeit in einem Family Office aus.

Elite Report extra: Die Zukunftssicherung für Familie und Unternehmen ist eine umfangreiche Dienstleistung, die von existenzieller Bedeutung ist. Wie stark sind Sie in diesem Bereich konzeptionell gefordert?

Alexander Ruis: Wir als Family Office sind in erster Linie für die Zukunftssicherung des Vermögens beziehungsweise des freien Vermögens zuständig, letztendlich ist dies unsere Aufgabenstellung. Würden wir aber nur die Vermögensseite betrachten, wären unsere Konzepte für die einzelnen Vermögensinhaber recht ähnlich. Da wir aber immer auch die Menschen, die dahinterstehen, mit im Blick haben, ist unsere Dienstleistung sehr individuell. Um die Frage konkret zu beantworten, in diesem Bereich sind wir konzeptionell sehr stark gefordert, hier zeigt sich unsere Beratungskompetenz am deutlichsten. Die Konzepte sind insofern sehr aufwendig, als kaum mit Blaupausen gearbeitet werden kann.

Beiträge eines Family Office zur Zukunftssicherung sind aber nicht nur rein ökonomischer oder finanzmathematischer Natur, so dürfte es kaum einen altgedienten Family Officer geben, der nie in die Rolle eines Mediators hineinschlüpfen musste. Generell muss die Kommunikation und der Dialog mit den



Alexander Ruis,
Geschäftsführender Gesellschafter,
SK Family Office GmbH

Vermögensinhabern stimmen, denn wir müssen wissen und immer wieder neu erfahren, wie dort gedacht und auch gefühlt wird. Andernfalls laufen wir Gefahr, die Kundenwünsche zu verfehlen. Mit Blick auf die Praxis muss man den Bogen sogar noch weiter spannen: Der Dialog muss nicht nur zu den Vermögensinhabern, sondern auch zu seinen Beratern und Geschäftspartnern passen. Steuerliche Rahmenbedingungen, Aspekte der Nachfolgeplanung, Tätigkeiten einzelner Asset-Manager und vieles mehr sind in letzter Konsequenz im Sinne des Vermögensinhabers zu orchestrieren.

Insofern kann man durchaus sagen, dass ein Family Office ein Netzwerk für jeden Vermögensinhaber steuert. Andererseits profitiert jeder einzelne Kunde vom gesamten Netzwerk unseres Hauses. Erfolgreiche Bestandteile eines Konzeptes für einen Kunden können auch für andere

Kunden übernommen werden. Gleiches gilt für leistungsfähige Geschäftspartner, die anderen Kunden empfohlen werden können.

Die Entscheidung für einen Anbieter von Finanzdienstleistungen, der für andere Kunden schon eine gute Leistung erbracht hat, fällt leichter als die Entscheidung auf Basis eines Hochglanzprospektes und eines einzelnen Gesprächs. Ferner sehen wir auch anhand von tatsächlich gelebten Geschäftsbeziehungen, welche Konditionen am Markt für welche Leistungen gezahlt werden. Auch Kostenaspekte spielen in der Steuerung von Großvermögen eine bedeutende Rolle.

Elite Report extra: Zuverlässigkeit, Zahlen, Leistung und Ergebnisse, die Sie als Family Officer aus dem Hintergrund für das Gesamtvermögen erbringen, unterstreicht Ihre klare Controlling-Kompetenz. Wie oft und in welchen Zeiträumen müssen Sie Alarm geben, um Korrekturen zu begründen und durchzuführen?

Alexander Ruis: Wir überwachen täglich fortlaufend. Sollte es also zu einer Unregelmäßigkeit im Vermögen kommen, würden wir ad hoc Alarm schlagen. Als Beispiel könnte das Überschreiten einer

Anlagerichtlinie genannt werden. Da wir täglich sämtliche Bewegungen in den Vermögen erfassen und damit anschauen, aber auch die Märkte im Blick haben, würden wir im Bedarfsfall auch nicht zögern, tätig zu werden. Auf der strategischen Ebene sind wir langfristig orientiert, hier wäre Alarmismus kaum die richtige Arbeitsweise, hier sollten Ruhe und Besonnenheit an den Tag gelegt werden. Ruhe und Besonnenheit darf gleichwohl nicht als Synonym für Untätigkeit verstanden werden. Turnusmäßiges Reporting als Entscheidungsgrundlage und regelmäßige Gespräche lassen uns immer gemeinsam mit unseren Kunden den Stand der Dinge reflektieren und Anpassungen an der Strategie diskutieren und vornehmen. An dieser Stelle sollte man nicht zu häufig und zu heftig das Ruder herumreißen. Die altbekannte Börsenweisheit »Hin und Her macht Taschen leer« hat nichts von ihrer Gültigkeit verloren.

Elite Report extra: Zwischen Controlling und Reporting klaffen oft Welten. Wie oft müssen Sie Brücken bauen, um einen wirklichen Mehrwert für eine vermögende Familie zu erzielen?

Alexander Ruis: Reporting ist ja zunächst einmal ein regelmäßig erstellter Berichtssatz, dessen Inhalt, Umfang und Frequenz individuell mit jedem Kunden abgestimmt wird, zumindest machen wir das so. Ist ein Reporting gedruckt beziehungsweise erstellt, ist es bis dahin nur ein teurer Stapel Papier oder eine teure Berichtsdatei. Diese Formulierung bitte nicht wörtlich nehmen! Die Frage ist, wie dies zustande kommt und was man daraus macht. Es klaffen ja nicht nur zwischen Reporting und Controlling Welten, sondern auch zwischen Controlling und Controlling beziehungsweise Reporting



und Reporting. Wir erfassen die Vorgänge in den Kundenvermögen auf Transaktionsbasis, die Addition von Bankberichten und sonstiger Aufstellungen per Excel reicht uns nicht aus. So bekommen wir, wie bereits gesagt, fortlaufend mit, was läuft. Damit dokumentieren wir nicht nur, sondern überwachen auch. Ein korrekter Datensatz mit aussagekräftigen Berichtsinhalten ist unerlässlich als Entscheidungsgrundlage und damit essenziell für die Steuerung der Vermögen. Controlling heißt für uns »Planung und Steuerung«. Insofern sind die Überwachung und das Reporting unabdingbar und entscheidend, aber eben nur ein Bestandteil. Die darauf aufbauenden Entschlüsse und Maßnahmen, insbesondere strategischer Natur, entscheiden über die Entwicklung des Vermögens auf lange Sicht. Diese Entwicklung positiv zu gestalten, ist die primäre Aufgabe eines Family Officers. Erst wenn hier die Konzepte stimmen, ist die Zukunft gesichert.

In diesem Punkt unterscheiden sich nicht nur Family Offices, sondern auch Vermögensinhaber voneinander. Es gibt Kunden, die sehr viel Zeit mit den Berichten verbringen und in die Details gehen, andere sind nicht so lesefreudig und möchten lieber ein schlankes Reporting.

Auch die Regelmäßigkeit, mit der in die Berichte geschaut wird, ist nicht bei allen Menschen gleich; manch einer lässt sich generell lieber mündlich informieren. Es gilt für uns: Der Kunde ist König, und wir haben uns darauf einzustellen.

Übrigens sind auch Controlling und Reporting einem Wandel unterzogen. Die Digitalisierung schafft über das Internet und diverse Schnittstellen Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung und -aufbereitung, die früher undenkbar waren, sowohl unter inhaltlichen als auch unter zeitlichen Aspekten. Andererseits nimmt die Komplexität der Systeme zu, was wiederum zu Fehlerquellen und anderen Problemen führen kann. Hier sind wir besonders gefordert, Fehler in den Daten auszumerzen, bevor sie den Vermögensinhaber erreichen beziehungsweise in eine Entscheidungsgrundlage wandern. Ein Trade-off zwischen Qualität und Geschwindigkeit muss immer wieder bewältigt werden.

Auch möchte ich vor einer Illusion warnen: So gut ein Controlling und Reporting auch sein mag, die vermögensstrategischen Entscheidungen sind stets Entscheidungen unter Unsicherheit. Und hier sitzen Vermögensinhaber und Family Office immer neu im selben Boot: Es werden immer wieder Entscheidungen gebraucht.

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

SK Family Office GmbH
 Poststraße 3, 76137 Karlsruhe
 Telefon: +49 721 605 604-0
 fo@sk-fo.de | www.sk-fo.de



ZU GUTER LETZT

Von Re v. Schönfels

Die Elite Report Redaktion hat sehr viel Freude daran, die Gestaltung der Hefte immer unter ein ganz besonders Thema zu stellen. Diesmal muss es das Ballett sein. Die Bildstrecke ist aus dem Klassiker »Schwanensee«, Choreographie von Ray Barra, Marius Pepita, Lew Iwanow mit der Musik von Peter I. Tschaikowsky aus den Aufführungen des Bayerischen Staatsballetts 2021/2022.



Ballett und Family Offices? Das sind zwei sehr unterschiedliche Welten. Doch unsere Leser und Leserinnen werden durchaus Gemeinsamkeiten erkennen. Denn in beiden Fällen klappt der Erfolg nur nach akribischer

Vorarbeit. Hier wird die geballte Kraft, die Geschlossenheit eines eingespielten Ensembles sichtbar. Beim Spitzentanz durch die Perfektion des Physischen, getragen durch die Harmonie der Musik und die exakten, wunderbaren Bewegungen. Und bei den Family Offices ist es das Zusammenspiel verlässlicher, konzeptstarker Partner.



Unser Dank für die Fotos geht an das Bayerische Staatsballett, an seine Tänzerinnen und Tänzer (Odette/Odile: Madison Young, Prisca Zeisel; Siegfried: Osiel Guoneo, Jinhao Zhang; 4 kleine Schwäne: Marina Duarte, Carollina Bastos, Margarita Fernandes, Maria Chiara Bono; 2 große Schwäne: Jeanette Kakareka, Vera Segova) aus den Schwanensee-Aufführungen 2021/22 und an die Fotografinnen und Fotografen Marie-Laure Briane, Serghei Gherciu und Ksenia Orlova. □

ELITEBRIEF

Im Elitebrief werden vermögensrelevante Themen notiert und analysiert, ebenso politische Trends, Markt- und Branchengeschehen, Rechts- und Steuerthemen. Experten und Fachautoren leuchten interessante Ecken und Nischen aus. Sie können den Elitebrief kostenlos per E-Mail beziehen: www.elitebrief.de/anmeldung



Vermögenswirksame Intelligenz gesucht

**Minus, viel Minus oder Vermögenserhalt trotz Krisen:
Gute Vermögensverwalter schützen ihre Kunden
und betreuen sie umfassend.**

**In unserem Elite Report 2023 – »Die Elite
der Vermögensverwalter im deutschsprachigen Raum«,
für Deutschland, Österreich und die Schweiz
finden Sie die besten Adressen.**

**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



Là ci darem la mano, 2021

Grafik von Falk von Schönfels

Vom gleichnamigen Duett von Wolfgang Amadeus Mozart aus dessen Drama giocoso »Don Giovanni« inspiriert, ist dem Künstler ein leuchtendes, aufmunterndes Werk gelungen.

Sichern Sie sich eines der 30 nummerierten und signierten Exemplare im Blattformat 48 x 33 cm für 670 Euro oder 58 x 42 cm mit Rahmen aus Nussbaumholz für 920 Euro, jeweils zzgl. Versandgebühr.



faz.net/selection, Info: (069) 75 91-1010, Fax: (069) 75 91-80 8252

F.A.Z. Selection steht für herausragende Qualität und anspruchsvolles Design – exklusiv für F.A.Z.-Leser gefertigt in deutschen Manufakturen und von renommierten Herstellern. Besuchen Sie unseren Online-Shop!

Frankfurter Allgemeine
SELECTION

**Die lauteste Meinung
hat häufig nicht die
leiseste Ahnung.**

BEREIT FÜR NEUES DENKEN.



Mehr erfahren und testen unter
handelsblatt.com/neuesdenken

Handelsblatt

Substanz entscheidet.