

ELITE REPORT extra



*Ausgezeichnete
Family Offices 2026*

ERHELLENDE INTERVIEWS MIT DEN BRANCHENVORBILDERN

INHALT

- 3 *Editorial*
- 4 *Mit treffsicheren Investments der Zukunft entgegen*
Ein Interview mit Peer Otten, Randolph Kempcke
und Britta Weidenbach, AURETAS family trust GmbH
- 6 »*Family Offices zwischen Stabilität und Transformation*«
Ein Interview mit Armin Eiche,
Bank Pictet & Cie (Europe) AG
- 8 *Das B&C Fondsrating – globale Managerselektion*
auf Basis unserer internen Datenbank
Ein Interview mit Thomas Brehmer,
BREHMER & CIE. GmbH
- 10 *Vermögensübergänge mit Weitblick gestalten*
Ein Interview mit Marc Nilles,
Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG
- 12 *Sieben Beobachtungen, die vermögende Familien*
im Blick behalten müssen
Reinhard Panse, FINVIA Family Office GmbH,
beantwortet hier die wesentlichen Fragen
- 14 »*Familie für Familie*«
Ein Interview mit Claudia, Andreas und Armin Glogger,
Glogger Vermögensverwaltung AG
- 16 *Auch in unsicheren Zeiten entstehen Chancen*
Ein Interview mit Sven Stipkovic,
Wealth Management & Private Banking, HypoVereinsbank
- 18 *Das Family Office für Family Offices*
Ein Interview mit Professor Dr. Swen Bäuml,
INFOB Family Office GmbH
- 20 *Ehrbarkeit und Handschlagqualität –*
Nicht nur für Hanseaten!
Ein Interview mit Klaus Ehler und Niels Pätzold,
Metis Treuhand GmbH
- 22 *Unsichere Zukunft aus Sicht vermögender Familien*
Ein Interview mit Boris Niekammer,
Rothorn Capital AG
- 24 *Die Zukunft sitzt mit am Tisch*
Ein Interview mit Alexander Ruis,
SK Family Office GmbH
- 26 *Erfahrungsschatz als Fundament*
Ein Interview mit Volker Pengel,
tertium FAMILY OFFICE GmbH
- 28 *Internationale Expertise trifft mittelständische Nähe*
Ein Interview mit Mathias Semar,
WerteSchmiede der DZ PRIVATBANK
- 30 *Zu guter Letzt*
Von Reinhard Vennekold

»*Die Elite der Vermögensverwalter im deutschsprachigen Raum 2026*«

Der Elite Report ist für 39,80 Euro inklusive Mehrwertsteuer und Versand erhältlich. Handelsblatt-Abonnenten erhalten 10 Euro Rabatt (Auslandsporto wird extra berechnet).

Bestellungen per E-Mail unter: bestellung@elitereport.de



IMPRESSUM

ELITE REPORT extra ist eine Sonderveröffentlichung der Elite Report Edition, die im Verlag KASTNER GMBH – das medienhaus, Wolnzach erscheint.
Chefredaktion: Hans-Kaspar v. Schönfels; Redaktionsbeirat: Reinhard Vennekold; Chefin vom Dienst: Re v. Schönfels; Redaktion und Realisation: Falk v. Schönfels;
Redaktionsassistenz: Ira v. Schönfels; Fotonachweis: www.fluctibus.com; andere Bildrechte (Portraits) mit Genehmigung der jeweiligen Family Offices;
Druck: Firmengruppe APPL, appl druck, Wemding; veröffentlicht als Beilage im Handelsblatt (15. Dezember 2025) und Frankfurter Allgemeine Zeitung (12. Dezember 2025). Unser Verleger, Professor h. c. Eduard Kastner, dankt den hier genannten Family Offices, denn ohne ihre Beteiligung an den Herstellungs- und Belegekosten hätte diese Sonderveröffentlichung nicht realisiert werden können.
Anschrift: Elite Report Redaktion, Schumannstraße 2, 81679 München, Telefon +49 89 470 36 48, redaktion@elitereport.de, www.elitereport.de



»Steter Tropfen höhlt den Stein.« ... Darauf hoffen unverbesserliche Politiker, die zum Beispiel eine höhere Erbschaftssteuer bei den Reichen erzwingen wollen. Ideologie nervt, Neid als penetrantes Parteiprogramm, die Vernunft wird ausgeblendet. Mittelständler und erfolgreiche Freiberufler sowie volkswirtschaftlich Informierte fordern klugerweise eher das Gegenteil, nämlich Steuersenkungen, um die gelähmte Wirtschaft wieder in Schwung zu bringen. Sie wissen, wie segensreich der Wettbewerb wirkt. Das hilft allen. Trotzdem sind Vermögende und Unternehmer irritiert. Sie suchen zukunftssichernde Strategien und Informationen.

Hans-Kaspar v. Schönfels, Chefredakteur Elite Report

Gestalten Sie!

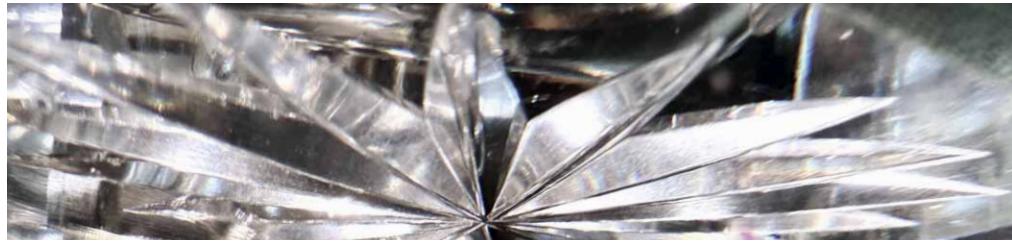


Die mögliche Erhöhung und Verschärfung bestehender Steuern und Abgaben unter Verweis auf enorme Finanzierungslücken bei Bund, Land und Kommunen führt zu Ausweichreaktionen des unternehmerischen Mittelstandes, der auf langfristige Planbarkeit seiner Finanzen und Steuern angewiesen ist. Verantwortung für künftige Inhabergenerationen, für im Unternehmen geschaffene Arbeitsplätze und für erarbeitetes Vermögen bedeutet allzu oft, Vermögensstrukturen außerhalb Deutschlands zu gestalten. Die legale Verlagerung von Unternehmensbeteiligungen und deren Finanzreserven in Stiftungen und Vermögenspoolinggesellschaften in erbschaftssteuerfreien und unternehmerfreundlichen EU-/EWR-Nachbarländern wie Österreich und Liechtenstein soll die Zukunft der Unternehmen auch in Deutschland sichern helfen. Professor Dr. Sven Bäuml

Professor Dr. Sven Bäuml ist Wirtschaftsjurist, Steuerberater, Zertifizierter Family Officer (FvF) und Inhaber von INFOB – Family Office für Family Offices. Beratungsschwerpunkte sind die Besteuerung großer Familienvermögen im betrieblichen und privaten Bereich, die Gestaltung von Unternehmensnachfolgen und Vermögensstrukturierungen, das Nachfolge- und Generationenmanagement sowie die Organisations- und Struktureratung von Family Offices.

Zu unserer Bilderwelt: Als wir noch Schönschreiben lernten, waren Tintenfass, Brief und Siegel, die Petschafte nicht zu vergessen, unverzichtbar. Heute werden wichtige Briefe immer noch gerne mit einem echten Füller als Wertschätzung vollendet. Die persönliche Schrift hat trotz E-Mail und Co. überlebt und ist mehr als nur ein Stilelement. Hier haben wir eine schöne Sammlung (teils etwas experimentell) abgelichtet.





AURETAS family trust GmbH

Mit treffsicheren Investments der Zukunft entgegen

Wer dem Vermögen als Wert an sich Zukunft einräumt, muss über den Tellerrand hinausblicken und bei Zeiten Chancen ergreifen. Treffsichere Investments verhindern Vermögensschwund und bauen Vermögen weiter aus.
Das Family Office AURETAS stellt sich auch dieser anspruchsvollen Aufgabe.

Elite Report extra: Herr Kempcke, die Zukunftsvorsorge eines Unternehmens oder einer vermögenden Familie braucht gerade jetzt eine besonders hohe Aufmerksamkeit. Denn es werden Entscheidungen notwendig. Wie erklären Sie Ihren Mandanten das Muss zum Handeln?

Randolph Kempcke: Wir befinden uns in einem Umfeld, das von multiplen Krisen geprägt ist: geopolitische Spannungen, hohe Staatsverschuldungen, strukturelle Inflation und ein beschleunigter technologischer Wandel. Zudem stehen wir am Beginn einer historischen Vermögensübertragung zwischen Generationen, die sowohl große Chancen als auch Risiken birgt. In dieser Situation kann fehlende Planung das Vermögen gefährden.

Daher ist es entscheidend, Vermögen nicht einseitig zu konzentrieren, sondern breite Strukturen zu schaffen, die Sicherheit bieten. Studien zeigen, dass langfristig erfolgreiche Familien etwa die Hälfte ihres Gesamtvermögens diversifiziert als freies Vermögen anlegen und damit ihre Handlungsfähigkeit sichern. Bei AURETAS sprechen wir davon, das freie Vermögen hinter die »Brandschutzmauer« zu bringen. So kann die eigene Zukunft auch in unsicheren Zeiten aktiv gestaltet werden – sei es durch Investitionen oder zur Absicherung der Familie. Unsere Aufgabe ist es, unsere Mandanten

dafür zu sensibilisieren, dass Nichthandeln das größte Risiko darstellt.

Elite Report extra: Angebote und die zuverlässige Qualität, wie prüfen Sie diese existenziell wichtigen Fragen?

Peer Otten: Das Angebot an Investmentprodukten ist groß – aber nicht jedes passt zu jedem Vermögensinhaber. Entscheidend ist, dass bei der Entwicklung einer Vermögensstruktur immer der Mensch im Zentrum steht. Unsere Mission ist es, unsere Mandanten individuell zu beraten und sie mit ihrem Vermögen in Einklang zu bringen.

Im Rahmen unserer Vermögensplanung analysieren wir immer zuerst die bestehende Vermögensstruktur: Welche Werte sind bereits vorhanden und wie wirken sie zusammen? Danach widmen wir uns dem Menschen: Wir hören zu, identifizieren Bedürfnisse und Ziele und verstehen deren Bedeutung. Auf dieser Basis bestimmen wir den persönlichen Absicherungsbedarf und entwickeln gemeinsam die Zielstruktur für den individuellen AURETAS Anlagekompass – unsere innovative Investmentphilosophie. So stellen wir sicher, dass das freie Vermögen wirklich zum jeweiligen Vermögensinhaber passt und auch in bewegten Marktphasen ohne Ausfallrisiko stabil bleibt.

Elite Report extra: Politik und Märkte müssen analysiert werden, und zwar laufend. Welche Gefahren bedrohen Ihre Mandanten auf mittlere und längere Sicht?

Britta Weidenbach: Die Gefahren sind vielfältig und wirken oft im Zusammenspiel: geopolitische Unsicherheiten, Megatrends wie die Energiewende oder die Digitalisierung sowie makroökonomische Entwicklungen wie Inflation oder Deflation. Damit verbunden sind technologische und wirtschaftliche Veränderungen, die in Anlagestrategien berücksichtigt werden müssen – im Positiven wie im Negativen. Wer hier zu einseitig aufgestellt ist oder zu passiv agiert, riskiert, Chancen zu verpassen oder einem Ausfallrisiko zu unterliegen. Deshalb analysieren wir diese Entwicklungen systematisch und integrieren sie in unseren AURETAS Anlagekompass, der mit seinen drei ökonomischen Funktionen – Absicherung, Ernte und Chance – das gesamte Spektrum des globalen Anlageuniversums diversifiziert abbildet. Auf diese Weise schaffen wir Stabilität und Performance für unsere Mandanten.

Elite Report extra: Sie sprechen von einem Ausfallrisiko. Was ist darunter zu verstehen und wie kann es verringert werden?

Peer Otten: Finanzmärkte unterliegen immer einem gewissen Risiko von Wert-

schwankungen – je höher die erwartete Rendite, desto höher in der Regel die Volatilität. Allerdings darf es dabei nicht zu einem Ausfallrisiko, also einem totalen Wertverlust, kommen. Verteilt man das Vermögen auf breit gestreute, qualitativ hochwertige Anlagen, können Wertschwankungen oder Verluste abgedeckt werden. Dieses Prinzip nennt man Diversifikation.

Genau hier setzt unser AURETAS Anlagekompass an: Während die Absicherungsfunktion Krisenszenarien abmildert und zum Beispiel in deflationären Zeiten mit Anleihebausteinen Sicherheit gewährleistet, sorgt die Ernte-Funktion für die Vereinnahmung von traditionellen Risikoprämien und trägt in Inflationsphasen unter anderem mit Aktienbausteinen zum Werterhalt bei. Ergänzend ermöglicht die Chance-Funktion die Partizipation an zusätzlichen Renditequellen. So entsteht ein ausgewogenes Portfolio, das Ausfallrisiken minimiert, Schwankungen abgedeckt und gleichzeitig Wachstumspotenziale nutzt.

Elite Report extra: Spielen bei einem breit diversifizierten Investmentansatz auch alternative Anlagen eine Rolle?

Britta Weidenbach: Ja, aus unserer Sicht gehören alternative Investments heute zwingend zu einer modernen strategischen Asset Allokation. Sie eröffnen nicht nur zusätzliche Diversifikationsmöglichkeiten, sondern auch Zugang zu Renditequellen, die mit klassischen Anlagen nicht erreicht werden können – etwa in den Bereichen Private Equity oder Infrastruktur. Sie korrelieren oft gering mit traditionellen Kapitalmärkten und bieten Zugang zu strukturellen Wachstumstrends. Gleichzeitig können sie das Gesamtvermögen stabilisieren – gerade in Phasen hoher Volatilität.



*Die Managing Partner der AURETAS family trust GmbH:
Peer Otten, Randolph Kempcke und Britta Weidenbach (v.l.n.r.)*

Im AURETAS Anlagekompass sind alternative Anlagen fester Bestandteil der Chance-Funktion. Unsere Besonderheit ist, dass wir private Märkte nicht über klassische geschlossene und illiquide Fondsvarianten umsetzen. Stattdessen haben wir eine innovative Lösung entwickelt, die es ermöglicht, über börsennotierte Vehikel vollkommen liquide und depotfähig für unsere Mandanten zu investieren. Durch diese Handelbarkeit ermöglichen wir tägliche Liquidität und vermeiden die typischen Nachteile klassischer Privatmarkt-Investments wie lange Haltezeiten über zehn bis 15 Jahre mit Investitions- und Desinvestitionsphasen sowie wenig Transparenz.

Elite Report extra: Vorsorge- und Nachfolgeplanung wird für viele Vermögende immer wichtiger. Wie berücksichtigen Sie das Thema bei AURETAS, gerade im Zusammenspiel von unternehmerischem und privatem Vermögen?

Randolph Kempcke: Vorsorge- und Nachfolgefragen sind für Familien und Unternehmer sehr komplex – und zugleich eine Chance. Mit unserer 360-Grad-Beratung begleiten wir Mandanten weit über die Vermögensanlage hinaus und betrachten Vermögen immer im Kontext

der individuellen Lebensrealität. Dabei verbinden wir finanzielle Fragestellungen mit rechtlichen, steuerlichen und menschlichen Aspekten und schaffen mit dem AURETAS Anlagekompass die nötige Klarheit dafür.

Ein wesentlicher Teil unserer Beratung ist die transparente Vorsorge- und Nachfolgeplanung. Sie ist weit mehr als eine einmalige Übertragung von Vermögen, sondern ein Prozess, der Weitsicht und Struktur erfordert. Entscheidend ist, Vermögen so aufzustellen, dass es sowohl für die nächste Generation gesichert ist als auch in unterschiedlichen Lebensphasen Stabilität gibt. Dafür nutzen wir unser kuratiertes Netzwerk, das unsere Mandanten bei persönlichen und unternehmerischen Herausforderungen unterstützt: von Steuerberatern und Experten für steueroptimierte Nachfolgegestaltung über Familienstrategieberater bis hin zu Beratern für das Unternehmertum. So entsteht ein ganzheitlicher Ansatz, der Vermögen schützt und zugleich in Einklang bringt mit den Menschen, die dahinterstehen.

Elite Report extra: Herzlichen Dank für diese Einblicke! Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg für die Zukunft!

AURETAS family trust GmbH
Überseeallee 10, D-20457 Hamburg
Telefon: + 49 40 809 07 79-0
Osterwaldstraße 10, D-80805 München
Telefon: + 49 89 36 07 03-0
info@auretas.de | www.auretas.de

AURETAS

»Family Offices zwischen Stabilität und Transformation«

Im Spannungsfeld von Digitalisierung, Generationswechsel und Geopolitik.

Ein Interview mit Armin Eiche, Equity Partner & CEO, Pictet Wealth Management Deutschland.

Elite Report extra: Herr Eiche, wie würden Sie die vergangenen zwölf Monate aus Sicht der Family Offices zusammenfassen?

Armin Eiche: Es war eine Phase der Balance zwischen Stabilität und Transformation. Family Offices gelten ja traditionell als ruhige, langfristig orientierte Investoren, die nicht jedem kurzfristigen Markttrend hinterherlaufen. Gleichzeitig waren die letzten zwölf Monate von massiver geopolitischer Unsicherheit, einem veränderten Zinsumfeld und technologischen Umbrüchen geprägt. Das hat dazu geführt, dass viele Family Offices ihre Strategien überprüft und angepasst haben. Die großen Themen waren Diversifikation, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und eine stärkere Professionalisierung in Governance- und Nachfolgestrukturen.

Elite Report extra: Lassen Sie uns mit den Kapitalmärkten beginnen. Welche Rolle spielte das Zinsumfeld?

Armin Eiche: Eine sehr große. Nach Jahren der Null- und Negativzinsen mussten Family Offices ihre Strategien neu kalibrieren. Plötzlich wurden Anleihen wieder attraktiv, insbesondere Staats- und Unternehmensanleihen mit soliden Ratings. Viele Familien nutzten das, um ihre Portfolios defensiver aufzustellen, ohne Rendite komplett aufzugeben. Gleichzeitig hat die Unsicherheit an den Aktienmärkten – Stichwort geopolitische Krisen, Inflation, konjunkturelle Schwächenphasen – dazu geführt, dass mehr Augenmerk auf Liquidität und Risikomanagement gelegt wurde.

Elite Report extra: Private Markets waren in den letzten Jahren ein großes Thema. Hat sich das verändert?



Armin Eiche,
Equity Partner & CEO,
Pictet Wealth Management Deutschland

Armin Eiche: Private Equity und Private Debt bleiben wichtig, allerdings differenzierter als noch vor drei, vier Jahren. Family Offices schätzen die langfristige Perspektive und den direkten Einfluss, den sie in Private-Markets-Investments haben. Allerdings sehen wir inzwischen eine selektivere Herangehensweise. Die strategische Portfoliokonstruktion gewinnt an Bedeutung mit Fokussierung auf Co-Investments und Direktbeteiligungen, da Familien mehr Kontrolle über Risiko und Zeithorizont haben wollen.

Elite Report extra: Sie erwähnten Digitalisierung als Schwerpunkt. Was tut sich da in Family Offices?

Armin Eiche: In den letzten zwölf Monaten haben wir eine deutliche Professionalisierung gesehen. Digitale Reporting-Plattformen, automatisierte Datenanalysen, Cybersecurity-Initiativen – das sind Themen, die fast überall auf der Agenda stehen. Vor allem die jüngeren Genera-

tionen fordern digitale Transparenz und wollen auf Knopfdruck Informationen zu Performance, Risiken und ESG-Kriterien abrufen können. Parallel dazu wächst die Sensibilität für Datensicherheit, weil Cyberrisiken auch für sehr wohlhabende Familien zu einer realen Bedrohung geworden sind. Gleichzeitig ist der Wunsch da, die operative und technologische Belastung so weit wie möglich zu reduzieren, damit die Strukturen einfach funktionieren und mit minimalem Aufwand betrieben werden können.

Elite Report extra: Wie reagieren Sie darauf?

Armin Eiche: Wir haben selbst die Investitionen in unsere Plattformen massiv erhöht und sind nicht zuletzt deshalb heute im Asset Servicing einer der führenden Anbieter. Denn die Inhaber großer Vermögen, in der Regel Family Offices, erwarten heute Zugang zu einem sehr breiten Spektrum an Dienstleistungen auf institutionellem Niveau – von Steuerfragen über Konsolidierung und Reporting bis hin zu Private Assets.

Elite Report extra: Wie kann man sich das Zusammenspiel zwischen Vermögensverwaltung und Asset Servicing vorstellen?

Armin Eiche: Hierzu muss man einen Blick zurückwerfen. Historisch gesehen wurde die Vermögensverwaltung von Family Offices an Banken und Vermögensverwalter delegiert. Die Auswahl der einzelnen Vermögensverwalter stand im Zentrum. Heute sehen wir jedoch einen Wandel. Immer mehr Strukturen übernehmen Teile des Asset-Managements selbst. Das Modell wird damit hybrid: Ein Teil der Allokationen wird direkt verwaltet.

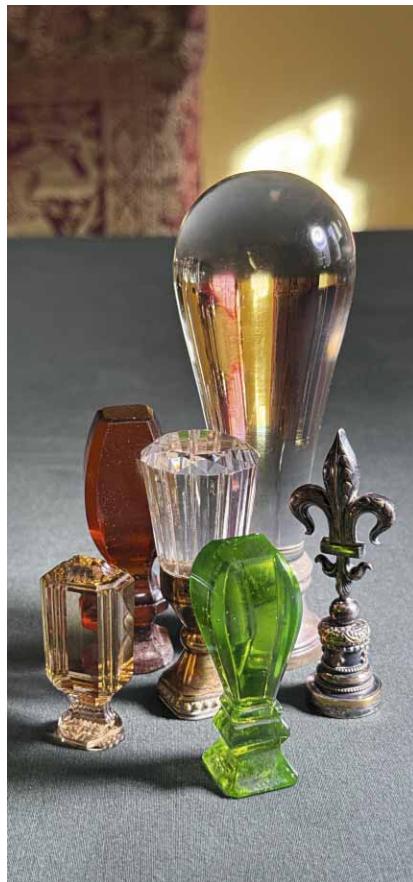
tet, ein anderer Teil extern vergeben. Was man kaum noch findet, sind Strukturen, die entweder alles auslagern oder alles intern abwickeln. Dabei verstehen wir uns als Sparringspartner auf beiden Seiten.

Elite Report extra: Das bedeutet?

Armin Eiche: Unser Schwerpunkt liegt natürlich weiterhin auf der Vermögensverwaltung. Aber auch im Asset Servicing können wir mehrere Dimensionen abdecken. Dazu gehört die Strukturierung der Vermögenswerte – sei es durch die Schaffung dedizierter Fonds oder durch komplexe Lösungen. Dieses Know-how haben wir im Umgang mit institutionellen und internationalen Kunden aufgebaut. Hinzu kommt die Umsetzung von Strategien über unsere institutionellen Trading-Desks, mit einer breiten Ausführung über alle Anlageklassen hinweg, sowohl für bei Pictet als auch bei anderen Depotbanken geführte Konten. Schließlich bieten wir privilegierten Zugang zur Expertise der Pictet-Gruppe – von Fonds und Mandaten über Private Equity, Hedgefonds, Real Estates bis hin zu thematischen Investments. Ziel ist es, diese Elemente flexibel und kohärent auf die Bedürfnisse jedes Family Offices abzustimmen. Diese haben zudem direkten Zugang zu unserem Trading-Floor, der sie bei Auswahl und Überwachung von Börsentransaktionen unterstützt. Unsere Trader agieren als ausgelagertes Buy-Side-Team ohne Eigenpositionen, sodass Family Offices keine teure Infrastruktur aufbauen müssen.

Elite Report extra: Nach diesem Ausflug in die Technologie, welche Rolle spielt die nächste Generation in Family Offices?

Armin Eiche: Eine zentrale. In vielen Familien stehen Generationenwechsel bevor oder sind gerade im Gange. Die



Next Gen bringt neue Perspektiven ein – sie denkt eben wesentlich digitaler und setzt gleichzeitig den Gedanken des Unternehmertums ihrer Eltern fort. Das führt ebenso zu einer weiteren Professionalisierung der Governance-Strukturen. Themen wie Familiencharta, klar definierte Rollen und Entscheidungsprozesse sind im Zuge des Generationswechsels stärker in den Fokus gerückt. Gleichzeitig sehen wir, dass junge Familienmitglieder verstärkt eigene Investmentvehikel aufbauen oder unternehmerische Initiativen wie Start-up-Beteiligungen vorantreiben.

Elite Report extra: Hat das auch Auswirkungen auf Philanthropie und gesellschaftliches Engagement?

Armin Eiche: Definitiv. Philanthropie ist traditionell ein fester Bestandteil vieler Family Offices, aber die Form hat sich verändert. Während frühere Generationen häufig eher klassisch in Stiftungen investiert haben, denkt die Next Gen stärker in Richtung »Impact First«.

Das heißt: Kapital wird so eingesetzt, dass es sowohl eine soziale Wirkung als auch eine finanzielle Rendite erzeugt. Wir sehen neue Modelle, etwa Social Entrepreneurship oder Venture Philanthropy, die gezielt Innovationen im Gesundheitswesen, in Bildung oder im Klimaschutz fördern. Gleichzeitig rücken aufgrund der geopolitischen Rahmenbedingungen die Themen Global Defence und Resilience in den Vordergrund.

Elite Report extra: Das Thema Nachhaltigkeit ist also auf dem Rückzug?

Armin Eiche: Ich würde eher sagen, dass es durch die Aktualität der Ereignisse derzeit etwas überlagert wird. Der Krieg in der Ukraine und die Spannungen zwischen den USA und China sind derzeit einfach zentrale Faktoren. Family Offices reagieren darauf mit einer breiteren geografischen Diversifikation. Viele reduzieren ihre Exponierung in politisch unsicheren Regionen und bauen stattdessen ihre Allokationen in Märkten mit stabilen Rechtsrahmen aus. Außerdem sehen wir ein wachsendes Interesse an »Resilienz-Investments«, also Infrastruktur, Energieversorgung, Gesundheit und Ernährung – alles Sektoren, die in Krisenzeiten relativ stabil bleiben. Dabei bleibt es wichtig, den Überblick und die Kontrolle über das Vermögen zu behalten. Und zwar nachhaltig.

Elite Report extra: Herr Eiche, vielen Dank für das interessante Gespräch!

Bank Pictet & Cie (Europe) AG
Neue Mainzer Straße 2-4, D-60311 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 238 05 73-0
wealth_deutschland@pictet.com | www.pictet.com

 **PICTET**
1805



BREHMER & CIE. Family Office

Das B&C Fondsrating – globale Managerselektion auf Basis unserer internen Datenbank

Thomas Brehmer, geschäftsführender Gesellschafter des BREHMER & CIE. Family Office, beschreibt im Interview, wie das Unternehmen mit einer eigens entwickelten Datenbank die Managerselektion quantifiziert, ein eigenes Fondsrating etabliert und so die Unabhängigkeit im Auswahlprozess stärkt.

Elite Report extra: Herr Brehmer, vielen Dank, dass Sie sich auch in diesem Jahr die Zeit für unser Gespräch nehmen. Heute sprechen wir über Ihre neue interne Datenbank zur Managerselektion. Was bedeutet dieses Instrument für Sie und für die Vermögensverwaltung von BREHMER & CIE.?

Thomas Brehmer: Vielen Dank für die Einladung. Ich freue mich, erstmals öffentlich über dieses für uns strategische Tool zu sprechen. Seit der Gründung im Jahr 2009 setzen wir unsere bankenunabhängige Vermögensverwaltung mit der BREHMER & CIE. Multi-Manager-Strategie um. Entscheidend für den langfristigen Erfolg ist die Auswahl der richtigen Vermögensverwalter – und genau hier setzt unsere Datenbank an.

Elite Report extra: Damit unsere Leserinnen und Leser die Einordnung besser verstehen: Wie setzen Sie die BREHMER & CIE. Multi-Manager-Strategie in der Praxis um?

Thomas Brehmer: Als Multi-Family-Office ist es unsere Aufgabe, unseren Mandan-



*Thomas Brehmer,
geschäftsführender Gesellschafter,
BREHMER & CIE. Family Office*

ten Zugang zum gesamten Marktspektrum zu ermöglichen. Mit der BREHMER & CIE. Multi-Manager-Strategie mandatieren wir dauerhaft 20 voneinander unabhängige Vermögensverwalter mit unterschiedlichen Anlagestilen. So entstehen Portfolios, die nicht von einzelnen Strategien oder Märkten abhängen, sondern breit gestreut sind. Unser Ziel ist es, die Korrelationen zwischen den Investmentfonds so gering wie möglich zu halten und damit eine belastbare Diversifikation über Länder, Währungen

und Branchen zu schaffen. Dadurch minimieren wir wesentliche Risiken – darunter geopolitische Risiken, einen möglichen Totalverlust oder das Managerrisiko. Letzteres entsteht, wenn ein einzelner Vermögensverwalter von seinem Erfolgskurs abweicht oder Fehlentscheidungen trifft. Diese Risiken reduzieren wir konsequent, indem wir bewusst viele erfahrene Vermögensverwalter mit unterschiedlichen Anlagestilen mandatieren.

Elite Report extra: Lassen Sie uns festhalten: Die Auswahl der besten Vermögensverwalter bildet den Dreh- und Angelpunkt Ihrer Multi-Manager-Strategie. Wie entstand daraus die Notwendigkeit, eine eigene Datenbank zu entwickeln?

Thomas Brehmer: Bereits bei unserer Gründung 2009 war klar: Die zentrale Herausforderung liegt in der unabhängigen Auswahl der besten Vermögensverwalter aus dem gesamten Marktspektrum – nach dem Best-of-Class-Prinzip. Lange haben wir diesen Auswahlprozess

analog entlang qualitativer und quantitativer Kriterien umgesetzt. Das war erfolgreich, aber zeitintensiv. Da es am Markt keine passende Lösung gab, die unseren hohen Ansprüchen genügte, haben wir vor rund 24 Monaten mit der Entwicklung einer eigenen Datenbank zur Quantifizierung der Investmententscheidung begonnen und diese seit Frühjahr 2025 im Einsatz.

Elite Report extra: Geben Sie uns einen Einblick in den Maschinenraum: Wie funktioniert Ihre Datenbank konkret?

Thomas Brehmer: Über unsere Geschäftsbeziehung zur London Stock Exchange importieren wir täglich automatisiert die Rohdaten von derzeit rund 113.000 Investmentfonds. In unsere Datenbank fließen zunächst ausschließlich die ISINs (also die Kennziffern der Fonds) sowie die Kursdaten von 2014 bis heute. Aus diesen Rohdaten berechnen wir anschließend automatisiert sämtliche weiteren Kennzahlen. Insgesamt sind es über 100, die wir in vier Kategorien zusammenfassen: Performance, Risiko, Volatilität und Sensitivität. Jeder Fonds wird dabei ausschließlich mit Fonds derselben Anlagekategorie verglichen, etwa Aktien Global oder Mischfonds. Auf dieser Grundlage entsteht eine objektive Vergleichbarkeit.

Elite Report extra: Der Aufhänger unseres Gesprächs ist die Managerselektion. Ich nehme an, an diesem Punkt kommt das gesamte Know-how Ihres Anlageausschusses zum Tragen. Wie gehen Sie nach der Datenerhebung konkret vor, um zu Ihrem BREHMER & CIE. Fondsrating zu gelangen?

Thomas Brehmer: Im ersten Schritt erstellt unsere Datenbank ein Ranking der Investmentfonds auf Basis der berechneten Kennzahlen. So können wir beispielsweise auf Knopfdruck sehen, welcher der

rund 113.000 Fonds in einer Kategorie oder einer Kennzahl die höchste Rendite oder die niedrigste Volatilität im betrachteten Zeitraum aufweist. Entscheidend ist dabei jedoch: Es handelt sich fast immer um unterschiedliche Fonds. Es geht also nicht darum, einen einzelnen Spitzenwert herauszugreifen, sondern das gesamte Profil zu betrachten. Im nächsten Schritt gewichten wir die über 100 Kennzahlen nach einer Methodik, die unser Anlageausschuss entwickelt hat und regelmäßig überprüft. Genau hier fließt unser Know-how ein: Wir legen fest, welche der über 100 Kennzahlen wie stark gewichtet werden muss, um ein aussagekräftiges Gesamtrating zu erhalten. Auf dieser Basis entsteht das BREHMER & CIE. Fondsrating.

Elite Report extra: Können Sie unseren Leserinnen und Lesern dazu ein Beispiel geben?

Thomas Brehmer: Nehmen wir einen Fonds, der über zehn Jahre hinweg eine hervorragende Rendite erzielt hat, gleichzeitig aber eine sehr hohe Volatilität aufweist – mit langen Erholungsphasen nach starken Rückschlägen, etwa gemessen am maximalen Drawdown. Allein die Rendite sagt hier also wenig über die Eignung für unsere Strategien aus. Deshalb prüfen wir die Fonds im Rating zusätzlich entlang unserer strikten Ausschlusskriterien – etwa, ob ein Fonds ein ausreichendes Volumen aufweist oder bereits lange genug am Markt ist. Fonds, die diese Bedingungen nicht erfüllen, werden gar nicht erst berücksichtigt.

Darüber hinaus bewerten wir die Kostenstruktur und qualitative Kriterien wie die Erfahrung, Kontinuität und das langfristige Verhalten des Fondsmanagements – denn dieses ist häufig ein Indikator für

das künftige Handeln. Als Multi-Family-Office betrachten wir es als unsere Aufgabe, Risiken zu minimieren und Schwankungen zu kontrollieren.

Elite Report extra: Wie nutzen Sie die Datenbank in Ihrem Tagesgeschäft?

Thomas Brehmer: Die Datenbank ist inzwischen ein fester Bestandteil unserer Arbeit. Wöchentlich analysieren wir im Anlageausschuss die Kapitalmärkte und die Performance der von uns mandatierten Vermögensverwalter. Mit der Datenbank können wir präzise beurteilen, wie sich die von ihnen verwalteten Fonds im Vergleich zu Peer Group, Markt und Benchmark entwickeln. Wenn ein mandatierter Vermögensverwalter unsere strikten Kriterien nicht mehr erfüllt – sei es quantitativ oder qualitativ –, wird er konsequent ersetzt. So sichern wir eine dynamische, unabhängige Umsetzung der BREHMER & CIE. Multi-Manager-Strategie.

Elite Report extra: Abschließend gefragt: Wie verbinden Sie Ihre Unabhängigkeit mit der Arbeit Ihrer Datenbank und was bedeutet das konkret für Ihre Multi-Manager-Strategie?

Thomas Brehmer: Wir sind konsequent unabhängig – ohne Provisionen und frei von externen Interessen. Unsere interne Datenbank ermöglicht es uns, die Managerselektion zu quantifizieren und das globale Marktspektrum von 113.000 Fonds objektiv zu analysieren. Auf dieser Grundlage wählen wir fortlaufend die 20 besten Vermögensverwalter aus – und setzen damit unsere Multi-Manager-Strategie im Interesse unserer Mandanten konsequent um.

Elite Report extra: Herzlichen Dank für diese Einblicke, Herr Brehmer!

BREHMER & CIE. Family Office
Wertpapierinstitut § 15 WpIG

Schumannstraße 59, D-60325 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 153 90 71-70

info@brehmer-cie.de | www.brehmer-cie.com



BREHMER & CIE.

· Family Office ·

Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG

Vermögensübergänge mit Weitblick gestalten

Was treibt Vermögende um? Marc Nilles, Vorstand, Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG, benennt die Themen.



*Marc Nilles, Vorstand,
Family Office der
Frankfurter Bankgesellschaft AG*

Elite Report extra: Herr Nilles, für welche Themen sehen Sie bei vermögenden Familien momentan besonders hohen Beratungsbedarf?

Marc Nilles: Viel dreht sich aktuell um Übergänge im Vermögen. Das kann die Nachfolge im Familienunternehmen sein, der Verkauf der Firma oder auch die nachhaltige Vorbereitung von Erbfällen. Immer noch lassen sich viel zu viele Familien von diesen Übergängen »überraschen«, obwohl sie in den meisten Fällen absehbar sind. Die möglichen Folgen: Uneinigkeit und Streit in der Familie, ungünstige rechtliche und steuerliche Konstellationen, vermeidbare Vermögenseinbußen. Was für die Unternehmensnachfolge gilt, gilt auch für Liquiditäts-Events, also große Zuflüsse in das private Vermögen: Je weitblickender man sie vorbereitet und je enger man sie begleitet, desto besser können sich Familien vor unerwünschten »Nebenwirkungen« schützen. Wir als Family Office können sie dabei in allen Phasen unterstützen.

Elite Report extra: Wie ist denn Ihr Eindruck, wenn es um die Unternehmensnachfolge geht: Nehmen externe Lösungen, also Verkäufe, zu?

Marc Nilles: Tendenziell ja – vor allem aber entscheiden sich mehr Familien proaktiv und bewusst für diesen Schritt. Lange galt ein Unternehmensverkauf als

gen am Standort Deutschland keine Perspektive mehr sehen, für die Firma und teilweise auch für das Vermögen.

Elite Report extra: Wie können Sie als Family Office denn speziell bei diesem letzten Aspekt – der Standorthematik – unterstützen?

Marc Nilles: Eine internationale Perspektive liegt bei uns in der Familie: Zur Frankfurter Bankgesellschaft Gruppe gehören auch zwei Privatbanken mit Sitz in Deutschland und in der Schweiz. Insofern ist der externe Blick auf den Unternehmens- und Vermögensstandort Deutschland sozusagen inklusive – gerade auch aus einer Nicht-EU-Perspektive heraus. Vermögensdiversifizierung für Deutsche an Standorten wie der Schweiz, Großbritannien oder den USA gewinnt definitiv an Bedeutung, war aber auch in der Vergangenheit schon fester Bestandteil der Dienstleistung unseres Family Offices. Neben der Erfahrung in der Vermögensverwaltung in der Schweiz, die in unserer Gruppe vorhanden ist, können wir als Family Office durch unser Expertise-Netzwerk für rechtliche und steuerliche Begleitung unterstützen. Dieses Netzwerk ist international; so können wir Mandatinnen und Mandanten, die über eine teilweise oder auch eine komplette Verlegung von Firmen- oder Vermögenssitz ins Ausland nachdenken, in allen Aspekten unterstützen.

Elite Report extra: Unabhängig von der Standortfrage: Worauf sollte man im Vorfeld eines Unternehmensverkaufs achten, damit Familie und Vermögen sicher landen?

Marc Nilles: Idealerweise wird dieses Szenario von vornherein als Option mitgedacht. Dann liegt der Plan für den Fall der Fälle in der Schublade. Spätestens, wenn die Entscheidung für den Verkauf gefallen ist, wird die Frage aber akut. Denn wenn Vermögen, das bisher im Unternehmen gebunden war, durch den Verkauf in die private Sphäre übergeht, ist das eine grundlegende Transformation. Vielleicht wirkt es sich auch auf das Miteinander in der Familie aus, wenn es plötzlich hohe Summen »zu verteilen« gibt: Im Unternehmen war das Vermögen quasi unsichtbar und nicht verfügbar. Was macht die neue Situation mit dem Binnenverhältnis? Die Familie sollte klären, welche Mitglieder bei der künftigen Bewirtschaftung welche Rolle einnehmen. Das kann man analog zur Geschäftsverteilung im Unternehmen betrachten – ohnehin eine nützliche Analogie.

Elite Report extra: Was meinen Sie damit?

Marc Nilles: Das neue Vermögen profitiert von klaren Strukturen und Zuständigkeiten, genau wie ein Unternehmen. Das gilt umso mehr, wenn es als Ganzes erhalten bleibt. Dafür spricht im Übrigen viel: Ein professionell gemanagtes Gesamtvermögen kann mehr erreichen, als wenn jedes Familienmitglied seinen eigenen Anteil anlegt, es erschließen sich andere Anlageklassen, und große illiquide Investments müssen nicht zerschlagen werden. Hier gilt es, die Balance zu finden zwischen individuellen Bedürfnissen einzelner Familienstrände oder -mitglieder und den zu erreichenden Synergieeffekten. Das Ge-



samtvermögen braucht klare Ziele – eine Vermögensstrategie, analog zur Unternehmensstrategie. Je nach Zielen und Familienverhältnissen kann es sinnvoll sein, das Vermögen in einen Rechtsrahmen zu überführen, etwa eine Holdingstruktur, eine GmbH oder eine Familienstiftung. Das kodifiziert die Vermögensplanung für Generationen, hat aber auch andere weitreichende Folgen, weswegen Beratung unverzichtbar ist. Apropos: Genauso, wie ein Unternehmen für Schlüsselpositionen Expertinnen und Experten rekrutiert oder externen Sachverstand hinzuzieht, ist das auch für das Vermögen sinnvoll. Beispielsweise kann ein Family Office wie ein Chief Financial Officer agieren, der weitere Dienstleister

steuert, Informationen aggregiert und an die Führung – also die vermögende Familie – berichtet.

Elite Report extra: Und wie agieren die Vermögensinhaberinnen und -inhaber selbst in einem solchen »Vermögens-Unternehmen«?

Marc Nilles: Die Familienmitglieder bilden sozusagen ein Aufsichtsgremium für das Vermögen. Wir unterstützen unsere Mandantinnen und Mandanten häufig dabei, Gremien und Rahmen für die strategischen Investmententscheidungen zu schaffen. Typisch ist ein Ausschuss aus jenen Familienmitgliedern, die aktive Rollen bei der Vermögenslenkung einnehmen, mit klar definierten Kompetenzen. Wir als Family Office entlasten die Familie von der aufwendigen Verwaltungsarbeit und präsentieren ihr kompakte Reports und entscheidungsreife Vorlagen für die weitere Bewirtschaftung des Vermögens. Wenn diese Governance-Strukturen bereits im Vorfeld stehen, spart das viel Zeit und Nerven, sobald die große Summe fließt.

Elite Report extra: Und wenn eben nicht so vorausschauend agiert wurde?

Marc Nilles: Dann ist das zwar nicht das Optimum, heißt aber nicht, dass es keine Gestaltungsspielräume mehr gibt! Als Family Office profitieren wir von der Erfahrung aus einer hohen dreistelligen Zahl begleiteter Unternehmens- und Vermögensnachfolgen. Auch wenn jeder Fall einzigartig ist, hilft uns unsere jahrzehntelange Erfahrung, schnell die richtigen Fragen zu stellen, mögliche Risikofaktoren zu identifizieren und das Vermögen generationenfest aufzustellen.

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

Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG
Junghofstraße 26, D-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

Sieben Beobachtungen, die vermögende Familien im Blick behalten müssen

Inflation, hohe Staatsverschuldung, politische Polarisierung, demographische Verschiebungen und technologische Disruptionen erzeugen eine neue Komplexität. Vermögen lässt sich in diesem Umfeld nicht mit den Rezepten von gestern sichern. Die folgenden Beobachtungen sind keine Patentlösungen, sondern Orientierungspunkte. Sie zeigen, worauf vermögende Familien heute achten müssen, wenn sie ihr Kapital über Generationen erhalten wollen. Reinhard Panse, Chief Investment Officer der FINVIA Family Office GmbH, beantwortet hier die wesentlichen Fragen.

1. Staatsverschuldung & Inflation: das versteckte Risiko

Die Verschuldung der Industriestaaten, allen voran der USA, hat historische Dimensionen erreicht. Staaten haben lange Zeit sehr großzügig ausgegeben und darauf gebaut, dass niedrige Zinsen und expansive Geldpolitik die Last tragen und Inflation moderat bleibt. Doch die Rechnung lässt sich nicht ewig in die Zukunft verschieben. In den USA etwa: Ein politisch gesteuertes Vorgehen, das die Unabhängigkeit der Zentralbank schwächt, gekoppelt mit einer Abwertung des Dollars, Zollerhöhungen und massiven Staatsausgaben, erhöht das Inflationsrisiko und kann langfristig Vermögenswerte entwerten, die keinen

Sachwertcharakter haben. Strategien, die allein auf Zinsanlagen oder Bargeld vertrauen, liefern in solchen Szenarien keine Sicherheit, sondern bewirken eine schlechende Entwertung.

2. Politische Gefahr und Populismus als zusätzliche Volatilitätsquelle

Märkte folgen einer Logik. Politische Willkür hingegen lässt sich kaum kalkulieren. Sie wird zu einer zusätzlichen Volatilitätsquelle. Populismus, Handelskriege, Eingriffe in die Unabhängigkeit der Notenbanken – all das erzeugt eine neue Art von Unsicherheit. Politik, die sich über die Spaltung »Elite versus Volk«, Abschottung und Eingriffe in Institutionen definiert, ist längst kein Randphä-

nomen mehr. Studien zeigen, dass Populismus langfristig zu geringerer Wirtschaftsleistung führt. Maßnahmen wie Zollerhöhungen, Einwanderungsbeschränkungen oder das Untergraben der Zentralbankautonomie wirken nicht nur politisch: Sie treiben Inflation und Zinskosten, destabilisieren Währungen und erhöhen das Risiko von Krisen.

3. Aktien um Trendthemen im Bewertungsstress

Die Euphorie um Themen wie Künstliche Intelligenz (KI) ist nachvollziehbar, ihr Potenzial ist enorm. Doch die Kapitalmärkte neigen dazu, Trends zu überzeichnen. Die Geschichte kennt genügend Beispiele: von der Eisenbahn im

19. Jahrhundert über die Internetblase bis hin zu erneuerbaren Energien in den 2000er-Jahren. Ähnliches sehen wir heute in Teilen der US-Technologiewerte und zunehmend auch in asiatischen Märkten. Dort rechtfertigen Gewinnschätzungen die aktuellen Kurse oft nicht mehr. Auch Wohnimmobilien in einzelnen Märkten, etwa den USA, zeigen Übertreibungen. Das Risiko liegt allerdings weniger in den Trends selbst, sondern darin, dass Anleger heute jeden Preis zu zahlen bereit sind. Bewertungsblasen korrigieren irgendwann, meist schneller, als es den Investoren lieb ist. Defensivere Sektoren wie Gesundheit oder Basiskonsum bieten hier einen stabilisierenden Gegenpol.

4. Die alten Muster greifen nicht mehr

Aktien versprachen Wachstum, Immobilien galten als Inflationsschutz, Liquidität als sicherer Hafen. Doch die »bewährten Muster« verlieren ihre Verlässlichkeit. Aktienmärkte sind vielerorts hoch bewertet oder volatil und lassen wenig Raum für Enttäuschungen. Immobilien geraten in mehreren Regionen durch gestiegene Zinsen, regulatorische Eingriffe und demografischen Wandel unter Druck. Selbst Liquidität, einst ein Synonym für Sicherheit, bedeutet heute meist einen realen Wertverlust. Es reicht nicht mehr, in den bekannten Kategorien zu denken. Vermögen verlangt heute ein breiteres Fundament, das auch Realwerte wie Infrastruktur oder Private Markets umfasst. Sie öffnen Zugang zu Renditequellen, die weniger von den Schwankungen der Börsen abhängig sind und zugleich die großen Transformationen unserer Zeit – von der Energiewende bis zur Digitalisierung – abbilden.

5. Demographischer Wandel und seine ökonomischen Folgen

Geburtenrückgang, Alterung der Bevöl-



Reinhard Panse ist einer der Gründer von FINVIA. Als Chief Investment Officer (CIO) verantwortet er alle Kapitalmarktanalysen und Investmententscheidungen.

Mit über drei Jahrzehnten Erfahrung steuert er Vermögen auch in Krisenzeiten erfolgreich.

kerung, Rückgang traditioneller Arbeitskräftepools: Diese Trends verändern Nachfrageprofile, Arbeitsmärkte, Konsumverhalten und Staatsfinanzen. In China etwa führen sinkende Geburtenzahlen zu massiven Leerständen und schrumpfender Nachfrage im Wohnungsbau. In Europa und Japan wirken ähnliche Entwicklungen eher graduell, aber über Dekaden sehr bedeutend. Vermögensstrategien müssen diese langfristigen Trends antizipieren – nicht nur im Portfolio, sondern auch in der Nachfolgeplanung und der Strukturierung von Familienvermögen.

6. Volatilität und Krisen als Normalzustand

Geopolitische Spannungen, Kriege, Energiepreisschocks oder abrupte Zinswenden. Die Liste der Ereignisse der letzten Jahre zeigt: Krisen sind kein Ausnahmefall, sondern ein wiederkehrendes Muster. Gleichzeitig zeigt sich: Selbst nach Finanzkrisen, Pandemien oder Kriegen erholen sich Märkte oft schnel-

ler, als es Schlagzeilen vermuten lassen. Wer Volatilität erwartet und handlungsfähig bleibt, kann profitieren. Entscheidend ist, die eigene Anlagestrategie nicht von Angst treiben zu lassen, sondern Resilienz und Anpassungsfähigkeit systematisch einzubauen: durch robuste Diversifikation, Liquiditätspuffer und die Bereitschaft, in Krisen Chancen zu ergreifen.

7. Innovation als struktureller Wachstums treiber

Innovationen wie KI, Automatisierung oder grüne Technologien sind keine Modeerscheinungen, sondern Treiber einer tiefgreifenden Transformation. Sie verändern Wertschöpfungsketten, Geschäftsmodelle und ganze Branchen. Damit sind sie weniger kurzfristiges Börsenthema als vielmehr langfristige Investitionsentscheidungen. Wer investiert, partizipiert an Produktivitätsgewinnen und Effizienzsteigerungen. Aber: Große Erwartungen können zu Übertreibungen führen, während Regulierung und gesellschaftliche Widerstände neue Risiken schaffen. Entscheidend ist, nicht auf kurzfristige Kursrallyes zu setzen, sondern den Strukturwandel gezielt zu begleiten, etwa über Beteiligungen und Private Equity – mit Fokus auf nachhaltige Geschäftsmodelle, die auch in zehn Jahren noch Bestand haben.

Fazit: Vermögen zu sichern verlangt keine hellseherischen Prognosen, sondern Klarheit im Handeln. Inflation, politische Risiken und Megatrends lassen sich nicht vermeiden – wohl aber systematisch in Strukturen übersetzen. Genau hier liegt der Vorteil für jene, die langfristig denken: Wer bereit ist, »weiterzudenken«, also über kurzfristige Zyklen hinaus und über Indexstände hinweg, der kann Strukturen schaffen, die Bestand für Generationen haben.

Reinhard Panse



Glogger Vermögensverwaltung AG
»Familie für Familie«

Die Generation unserer Eltern wurde von der Hoffnung getragen, dass es ihren Kindern in der Zukunft einmal besser gehen werde. Unsere Generation steht wiederum vor der Herausforderung, alles dafür zu tun, um den geschaffenen Wohlstand für unsere Kinder zu erhalten. Eine Aufgabe, die Vernunft, Verstand und Weitsicht erfordert.

Elite Report extra: Andreas Glogger, Sie sind der erfahrene Senior Ihres Instituts, in dem Sie überwiegend mittelständische Unternehmerfamilien als Mandanten betreuen. Was macht den Reiz aus, für andere Familien zu arbeiten?

Andreas Glogger: Mich reizt an der Arbeit für Familien vor allem die Verbindung von Vertrauen und langfristiger Verantwortung. Es geht nicht nur darum, Geld anzulegen, sondern die Werte und Ziele der Mandanten über Generationen hinweg zu sichern. Mir macht es Freude, gemeinsam Strukturen aufzubauen, die Stabilität geben – und zugleich Raum für neue Ideen und Projekte schaffen.

Mit unserer fachlichen und menschlichen Kompetenz sowie dem über 40-jährigen Erfahrungsschatz unseres eigenen Family Offices tragen wir zur erfolgreichen Bewirtschaftung des Vermögens anderer Familien bei. Es macht auch persönlich sehr viel Freude, andere Vermögen und die oft mehrdimensionalen Herausforderungen generationsübergreifend zu organisieren und zu strukturieren. Der Erfolg im Tagesgeschäft und über die Jahre hinweg wird für die Familien sichtbar.

Die eigenen Erfahrungen lassen sich an andere Familien hervorragend weiterge-



Andreas Glogger,
Glogger Vermögensverwaltung AG

ben, »von Familie für Familie« sozusagen. In den letzten 40 Jahren sowie der Begleitung und Strukturierung diverser Family-Office-Mandate haben wir tiefe Einblicke in viele Familien bekommen und können feststellen, dass jedes Family Office eine ganz persönliche Struktur mit unterschiedlichen Akzenten erfordert. Drei der wichtigsten Herausforderungen sind dabei:

1. Fachliche und intellektuelle Akzente

- Eine komplexe Herausforderung ist, dass Familienvermögen oft sehr vielfältig oder auch sehr einseitig aufgestellt sind. Häufig sehen wir hier Immobilien, Unternehmensbeteiligungen, Wertpapiere, Stiftungen und Edelmetalle. Die optimale Strukturierung, Steuerplanung und Nachfolgegestaltung erfordert hierzu umfangreiches Fachwissen.

- Ganzheitlicher Ansatz: Anders als im reinen Investment-Management geht es nicht nur um Rendite, sondern auch um Themen wie Generationenplanung, Werteerhalt und Familienharmonie.
- Langfristigkeit: Man begleitet Vermögen über Jahrzehnte und denkt in Generationen – ein strategisch sehr spannender Ansatz.
- Vermögen kompatibel machen. Häufig sehen wir eine Klumpenbildung von Vermögen als Firmenbeteiligung oder umfassendes Immobilienvermögen. Beides ist für die Folgegeneration oft nicht verständlich und beherrschbar.
- Gestaltungsspielräume: Durch unsere Einblicke in zahlreiche Family Offices können wir oft neue Strukturen, Investmentideen und steueroptimierte Strategien einbringen.

2. Menschliche Akzente

- Vielfalt: Jede Familie ist anders, jedes Mandat einzigartig – das macht die Arbeit am Family Office abwechslungsreich und spannend.
- Vertrauensverhältnis: Wir werden zu einem sehr nahen Vertrauten der Familie und gewinnen tiefe Einblicke in persönliche Lebensziele, Sorgen und Wünsche der einzelnen Familienmitglieder.
- Gestaltung von Lebenswegen: Alle Entscheidungen im Family Office haben direkten Einfluss darauf, wie Familien-



*Claudia Glogger,
Glogger Vermögensverwaltung AG*

mitglieder ihre Projekte, Philanthropie oder unternehmerische Visionen verwirklichen können.

- Sinnstiftung: Viele Mandanten schätzen es, mit unserer Expertise den Wertehalt und die Zukunft ihrer Familie zu sichern – nicht nur nüchterne Rendite, sondern auch ein Beitrag zur Stabilität und Kontinuität.

- Familienverfassung: Mit der eigenen Familienverfassung schaffen wir eine starke emotionale Bindung innerhalb der Familie zur Vermögenssicherung und dem Zusammenhalten des Vermögens.

3. Vermögen-Schutz-Konzept

- Allen uns bekannten Family-Office-Strukturen ist gemeinsam das Streben nach realem Kapitalerhalt. Dies beinhaltet neben der erfolgreichen Kapitalbewirtschaftung auch die Abschottung vor extern verursachten Risiken, beispielsweise Schutz vor politischen Risiken, persönlichen und zivilrechtlichen Risiken sowie steuerlichen Veränderungen.

Bei den politischen Risiken beherrschen die Themen, ausufernde Staatsverschuldung, Staatskonkurs, Währungskrise,

Systemkrise und Regimewechsel, die Sorgen der Mandanten. Im privaten Umfeld haben die persönlichen und zivilrechtlichen Risiken zugenommen: Gesellschafter-, Geschäftsführerhaftung, Unternehmenskonkurs, Vermögensschutz bei Scheidung, Erbschaftsstreitigkeiten und Vorsorgevollmacht bei Krankheit.

Im dritten Bereich der externen Risiken, dem Schutz vor Steueränderungen und Steuererhöhungen, haben wir folgende Einzelrisiken identifiziert: Vermögenssteuer, Vermögensregister, Zinsen, Dividenden, Kursgewinne, Vermietung und Verpachtung, Reduzierung der Erbschaftssteuerfreibeträge, Erhöhung der Steuersätze.

Elite Report extra: Claudia Glogger, als Tochter im Unternehmen ist Ihnen die Kundenorientierung in die Wiege gelegt worden. Wer ist mehr Lehrmeister, der Vater oder die Kunden, und welche Spezialfragen reizen Sie besonders?

Claudia Glogger: Zweifellos profitiere ich von der unternehmerischen Prägung meines Vaters. Doch die wahren Lehrmeister sind die Mandanten, da die Bedürfnisse, Anforderungen, Wünsche und Erwartungen vielseitig sind. Jeder Kunde ist einzigartig und die Auseinandersetzung mit jedem individuellen Menschen ist besonders. Spezialfragen, bei denen es auf maßgeschneiderte Lösungen ankommt, reizen mich sehr. Neben unseren elf Wertgrundsätzen entwickeln wir gerne persönliche Konzepte für unsere Mandanten, im Fokus steht der Vermögensschutz über Generationen.

Elite Report extra: Welche Rolle übernehmen Sie, Armin Glogger? Was oder wer motiviert Ihr Engagement?



*Armin Glogger,
Glogger Vermögensverwaltung AG*

Armin Glogger: Meine Hauptaufgaben sind die Betreuung von Familienverbünden und die richtige Wertpapierauswahl. Da ich selber in der zweiten Generation im Familienunternehmen bin, kann ich auch die nachfolgende Generation von Familien und Unternehmern besser verstehen. Bei all den Problemen und Fragen, denen wir uns bereits erfolgreich gestellt haben, kann ich behilflich sein und Ideen für Lösungen für die jüngeren Generationen anbieten.

Bei der Wertpapierauswahl lautet meine Devise: Verliere niemals Geld! Daher lege ich mein Augenmerk auf Unternehmen, die ein krisenresistentes Geschäftsmodell haben: Firmen, die unabhängig Geld verdienen, egal, welche Art von Krise momentan um sich greifen sollte. Das hat sich immer nachhaltig ausgezahlt. Gier nach zweifelhaften Renditen oder wilde Spekulationen wird es bei uns nicht geben. Die primäre Marktwirtschaft sollte der solide Grundstock jedes Familienvermögens sein.

Elite Report extra: Liebe Familie Glogger, besten Dank für die Informationen. Weiterhin wünschen wir Ihnen viel Erfolg!

»Vermögen erfolgreich zu verwalten und generationsübergreifend als Family Office zu strukturieren, ist für uns Berufung und Passion!« Andreas Glogger

Glogger Vermögensverwaltung AG
Wuhrstraße 14/II, FL-9490 Vaduz
Telefon: +423 375 0355
info@glogger.li | www.glogger.li


GLOGGER^{FL}
VERMÖGENSVERWALTUNG



HypoVereinsbank – Wealth Management & Private Banking

Auch in unsicheren Zeiten entstehen Chancen

Sven Stipkovic, Leiter Wealth Management & Private Banking, HypoVereinsbank, gibt Antworten zur besseren Orientierung.

Elite Report extra: Die Horizonte – wirtschaftlich und geopolitisch – verdüster sich zusehends. Die Zukunft verunsichert auch Unternehmerfamilien. Sie suchen derzeit Beratung und Problemlösung. Was tun Sie zur besseren Orientierung, um das komplexe Thema übersichtlich werden zu lassen?

Sven Stipkovic: Unsere Kunden schätzen es jehler, aktuelle Entwicklungen im historischen Kontext zu betrachten und mit Weitsicht zu handeln. Dabei sorgt unser Netzwerk aus Spezialistinnen und Spezialisten für fundierte Analysen und Impulse – im direkten Austausch mit unserem Portfoliomanagement und

»Investment Institute«. Auch in unsicheren Zeiten entstehen Chancen: Wir unterstützen unsere Kunden etwa bei der Finanzierung von Unternehmenszukäufen oder strategischen Investitionen, damit sie gestärkt aus volatilen Phasen hervorgehen.

Elite Report extra: Trotz aller Vielfalt und individueller Unterschiede, zu welchem Themenkomplex werden besonders viele Fragen gestellt?

Sven Stipkovic: Auch wenn die Anliegen unserer Kunden sehr individuell sind, kristallisiert sich aktuell ein Themen-

komplex heraus: die strategische Vermögensstrukturierung mit Fokus auf alternative Lösungen abseits des Angebots anderer Bankhäuser. Dank unserer Kundennähe und Kapitalmarktexpertise sind wir bevorzugter Partner bei Equity Capital Markets Transaktionen. So waren wir an drei Börsengängen in Deutschland im vergangenen Jahr beteiligt und konnten Kunden bei der Monetarisierung ihres Aktienbestandes unterstützen, etwa durch Aktienplatzierungen oder strukturierte Produkte. Als führender M&A-Berater in Europa mit über 40 erfolgreichen Transaktionen jährlich ermöglichen wir Unternehmerinnen und Unternehmern



*Sven Stipkovic,
Leiter Wealth Management & Private Banking,
HypoVereinsbank*

den Verkauf ihrer Unternehmen und bieten Family Offices Zugang zu attraktiven Kaufgelegenheiten, auch im Rahmen von Club Deals. Zusätzlich bieten wir über Equity Solutions exklusive Direktbeteiligungen an kleineren Unternehmen. Für professionelle Kunden eröffnen wir auch den Zugang zu Bitcoin – über ein in US-Dollar notiertes Zertifikat, das auf einem BlackRock-Bitcoin-ETF basiert und am Laufzeitende einen Kapitalschutz von 100 Prozent bietet. Zu all diesen Themenkomplexen werden besonders viele Fragen gestellt und für jeden dieser Bereiche stehen unseren Kunden erfahrene Spezialistinnen und Spezialisten zur Seite, die individuelle Lösungen entwickeln und begleiten.

Elite Report extra: Ein sensibles und auch oft emotionales Feld ist der Generationenübergang, besser gesagt, die Unternehmens- oder auch Vermögensnachfolge. Können Sie uns Ihr systematisches Vorgehen dazu in Stichworten nennen?

Sven Stipkovic: Die Nachfolge ist einer der bedeutendsten Schritte für Unternehmerfamilien. Gerade hier zeigt sich die Stärke der Zusammenarbeit mit unserem Firmenkundengeschäft, unserer Investmentbank und dem Wealth Management & Private Banking. Wir verbinden ein tiefes Verständnis für die unternehmerische Situation mit maßgeschneiderten Lösungen für das Privatver-

mögen. So schaffen wir Klarheit, sichern Kontinuität und begleiten unsere Kunden vertrauensvoll auf dem Weg in die nächste Generation. Wenn gewünscht, gehen wir diesen Weg gemeinsam mit erfahrenen Nachfolgespezialistinnen und -spezialisten, die durch zahlreiche Gespräche eine gemeinsame Zielsetzung für die Unternehmerinnen und Unternehmer, ihre Familien sowie deren Vermögenswerte und individuelle Anliegen entwickeln und diese in ihre Analysen und Empfehlungen einfließen lassen.

Elite Report extra: Lösungen entwickeln und realisierbar planen. Welche Zeitvorstellungen sollte Ihr Mandant einplanen?

Sven Stipkovic: Das hängt ganz vom Thema ab. Klassische Lösungen setzen wir in der Regel sehr zügig um, oft innerhalb weniger Tage. Bei komplexeren Fragestellungen wie das Auflegen eines Spezialfonds bestimmt der Mandant das Tempo. Wir richten uns vollständig nach seinem Bedarf, seiner Entscheidungsdynamik und den individuellen Rahmen-

bedingungen. Unsere Beratung ist so strukturiert, dass sie sowohl schnelle Umsetzungen als auch langfristige Planungen ermöglicht. Immer im Takt des Mandats.

Elite Report extra: Last, but not least, haben Sie eine To-do-Liste, anhand der sich ein Kunde auf die ersten Gespräche vorbereiten kann, um die konkrete Realisierung anzusteuern?

Sven Stipkovic: Für uns ist das Gespräch ein gemeinsamer Prozess, in dem wir gemeinsam Lösungen entwickeln. Es ist hilfreich, wenn sich unsere Kunden im Vorfeld Gedanken darüber machen, welche Ziele und Wünsche sie mit ihrem Vermögen verbinden. Auch die Frage, welche Rolle Themen wie Sicherheit, Verantwortung und Zukunftsgestaltung für sie persönlich spielen, kann eine wertvolle Orientierung bieten.

Alles Weitere entsteht im Dialog. Denn die wirkungsvollsten Strategien entwickeln wir nicht anhand starrer Checklisten, sondern durch das Stellen der richtigen Fragen. So finden wir die besten Lösungen – individuell, nachhaltig und mit Blick auf das, was unseren Kunden und ihren Familien wirklich wichtig ist.

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

Das Family Office für Family Offices

Family Offices und somit auch ihre Mandanten brauchen steuerstrategische Zukunftsfelder.

Mehr dazu verrät dieses Interview mit Professor Dr. Swen Bäuml, Gründer, Partner und Geschäftsführer der INFOB Gruppe.

Elite Report extra: Herr Professor Dr. Bäuml, woran hapert es denn? Was brauchen Ihre Mandanten?

Swen Bäuml: Es fehlt allgemein an Planungssicherheit in als unsicher empfundenen Zeiten. Unsere Mandanten sehen die Notwendigkeit, ihre über Jahre und Jahrzehnte aufgebauten Vermögen und Organisationsstrukturen einem Transformationsprozess zu unterziehen. Dies in Echtzeit und unter Berücksichtigung sich stetig verändernder externer und interner Umstände. Ziel ist die Herstellung von Resilienz von Vermögen und Familie. Die Mittel sind rechtliche und steuerliche Maßnahmen zur Asset Protection und die Neupositionierung zu Family Governance und Selbstbild als unternehmerische Familie in der Inhabersphäre.

Elite Report extra: Können Sie das konkretisieren? Was sind die Parameter dieser Transformation?

Swen Bäuml: Eine grundlegende Rolle spielen auch für Hochvermögende und Family Offices die gesamtgesellschaftlich relevanten Paradigmenwechsel unserer Zeit: geopolitische Machtverschiebungen, damit einhergehende innen- und außenpolitische Unsicherheit, konjunkturelle Schwächephasen in zentralen europäischen Volkswirtschaften und die Grundfrage nach der Reformfähigkeit von Staat und Gesellschaft.

Sehr konkret wird es für die Steuerung von großen Vermögen, Inhaberfamilien und Unternehmen hinsichtlich der Debatte um die Umverteilung von Vermögen. Spätestens mit der weiteren Aufnahme nationaler und auch europäischer Schulden bei gleichzeitiger Stagnation der großen Volkswirtschaften Deutschland, Frankreich und Italien werden diese Debatten eine noch stärkere Bedeutung



*Prof. Dr. Swen Oliver Bäuml,
Gründer, Partner und Geschäftsführer
der INFOB Gruppe, Wirtschaftsjurist und
Steuerberater sowie Professor für Steuerrecht,
Zertifizierter Family Officer (FvF)*

mit gesamteuropäischer Dimension in der EU erlangen.

Elite Report extra: Haben deutsche Vermögen hier im europäischen Vergleich eine Sonder-situation?

Swen Bäuml: Speziell in Deutschland führt das ausbleibende Anspringen des Konjunkturmotors trotz Neuverschuldung unter Maßgabe der Sondervermögen für Infrastruktur und Verteidigung zu einer erheblichen Finanzierungslücke in der Haushaltsplanung bis 2029. Eine Lücke, die bei steigenden Anforderungen fiskalpolitisch am Ende nur durch höhere Steuern zu schließen sein wird.

Während die meisten europäischen Staaten die Erbschaft- und Schenkungssteuer abgeschafft haben, geht die Debatte in Deutschland in Richtung einer neuartlichen Verschärfung und flankiert dies noch mit den Überlegungen einer Vermögensabgabe beziehungsweise Vermögenssteuer, der Abschaffung der steuerfreien Veräußerungsmöglichkeit für privat gehaltene Immobilien nach zehn Jahren Haltedauer (sogenannte private Veräußerungsgeschäfte) und dem Infragestellen

der 25-prozentigen Abgeltungsteuer auf Kapitalerträge. Hinzu kommen die aufgrund der eingangs beschriebenen Gesamtgemengelage zunehmend intensiv geführten Debatten in der Sphäre der Inhaberfamilien zur Internationalisierung der Familie selbst wie auch der Unternehmen beziehungsweise Vermögensstrukturen. Deutschland wird nicht mehr unbedingt als »safe harbour« für Vermögende und Unternehmerfamilien empfunden. So durchlaufen nicht wenige Inhaber den Prozess der Family Governance als regional verwurzelte Unternehmerfamilie (»German Mittelstand«) hin zur europäischen oder international agierenden Investorenfamilie regelrecht im Zeitraffer. Alles mit dem Ziel, die Resilienz von Vermögen und Familie in ihrer Generation bestmöglich sicherzustellen.

Elite Report extra: Welche Rolle spielt hier speziell die Steuerpolitik?

Swen Bäuml: Es ist nach meiner langjährigen Wahrnehmung kein Klischee, dass Familienunternehmer im Grunde gerne und ehrlich einen angemessenen und auch umfänglichen Beitrag für den Staat und die Gesellschaft in Form von Unternehmenssteuern und persönlichen Steuern leisten.

Führt man sich vor Augen, dass deutsche Familienunternehmen und insbesondere auch der sogenannte Mittelstand weit überwiegend in der Rechtsform der Personengesellschaft organisiert sind, wird deutlich, dass die persönliche Einkommensteuer der Inhaber aufgrund des Transparenzprinzips zugleich die wesentliche »Unternehmenssteuer« ist. Dies unabhängig davon, ob die Gewinne zum Beispiel für Investitionen beziehungsweise als Rücklage im Unternehmen verbleiben oder in die private Sphäre der Inhaber zum Beispiel für Konsum-

zwecke oder anderweitige Investitionen entnommen werden. Eine Erhöhung des Einkommensteuersatzes würde hier also jene Mittelstandssunternehmen treffen, die als wesentliche Ausbildungsunternehmen agieren, die die Mehrheit der Arbeitsplätze in Deutschland sichern und die zugleich als Zulieferer und Exportunternehmen in einer globalisierten Wirtschaft ihren Platz behaupten müssen. Flankiert wird dies durch die Kritik an der teilweisen Steuerbefreiung für Betriebsvermögen und die Debatte um die Einführung einer Vermögensabgabe für einen kleinen Teil sogenannter »Reicher« oder einer neu gestalteten Vermögenssteuer für die »starken Schultern«.

Die schwierige Haushaltslage samt Finanzierungslücken und die damit absehbar einhergehenden Reformmanöver der Fiskalpolitik erschweren die Planbarkeit der Steuer- und Abgabenlast für Unternehmer im Mittelstand zumindest in Deutschland erheblich.

Es werden zu Recht Grundfragen gestellt nach der Wahl der richtigen Rechtsform, nach dem Standort des Unternehmens und der Allokation von Neuinvestitionen bis hin zum sogenannten Vermögenswegzug ins Ausland und »Plan-B-Szenarien«. Auf der persönlichen Ebene der Inhaberfamilie gehören dazu Überlegungen zu Wohnsitz und Lebensmittelpunkt, knüpfen doch unter anderem die Erbschafts- und Schenkungsteuer wie auch die Einkommensteuer an diese an.

Elite Report extra: Was können spezialisierte Family Offices wie das beratende »INFOB Family Office – Family Office für Family Offices« hierzu an Mehrwert beitragen?

Swen Bäuml: Ein international aufgestelltes Family Office wie INFOB, mit Standorten in Deutschland und Liechtenstein, kann als beratendes Family Office Vermögens-



träger, Unternehmerfamilien und andere Family Offices mit Know-how und Praxiserfahrung und mit einem internationalen Netzwerk kompetent unterstützen.

Dies beginnt bei der klugen Rechtsform- und Standortwahl für Vermögen, Familie und Unternehmensbeteiligungen, geht über die optimale Organisationsstruktur für Vermögen und Beteiligungen bis hin zur (Neu-)Definition der Family Governance und der Inhaberstrategie. Hier arbeiten wir auch eng mit den unabhängigen Schulungs- und Weiterbildungspartnern des FOA-Instituts – Family Office Academy – zusammen, ein Forum für Austausch und Information für Unternehmerfamilien und Family Offices.

Letztlich geht es darum, aus dem großen zur Verfügung stehenden Instrumentarium eine passgenaue Lösung für die strategische Resilienz von Vermögen, Unternehmen und Familie zu finden und umzusetzen. Dies kann das Kammerensemble oder das große Symphonieorchester sein.

Elite Report extra: Was sind für Sie und Ihre Mandanten steuerstrategische Zukunftsfelder?

Swen Bäuml: Planbare, zukunftsähnliche Steuerstrategien sollten in erster Linie den eigenen Blick weiten – national wie international. Dies bedeutet konkret die Einbeziehung inländischer wie internationaler Lösungsansätze. Dabei gilt es, mit Augenmaß vorzugehen. Manchmal kann sich auch die rein inländische Lösung als die geeignetste herausstellen. Vermögensplattformen zum Beispiel im europäischen Ausland können nachhaltige Unabhängigkeit von deutschen Vermögensteuern beziehungsweise Vermögensabgaben und von deutscher Erbschafts- und Schenkungssteuer bieten – eine ideale »Sparbüchse« zur Thesaurierung von Vermögenserträgen für Unternehmerfamilien über Generationen.

Zahlreiche OECD-Mitgliedsstaaten, auch und gerade in Europa, bieten für Kapitalerträge planbar und dauerhaft niedrige Steuersätze, sollte die deutsche Abgeltungssteuer »fallen«.

Die private Immobilienstrategie sollte mit Blick auf eine mögliche Abschaffung der steuerfreien Veräußerungsmöglichkeit mittel- und langfristig auch Auslandsimmobilien nicht außer Acht lassen – in der Regel gilt aufgrund des Belegenheitsprinzips nach DBA das gegebenenfalls günstigere lokale Steuerrecht.

In jedem Fall erfordert es ein hohes Maß an professioneller Expertise, um sowohl Vermögenserhalt als auch Generationenplanung effektiv sicherzustellen – eine Aufgabe, die aufgrund der Komplexität zunehmend von spezialisierten Family Offices wie INFOB übernommen wird.

Elite Report extra: Wir danken Ihnen für diese spannenden Einblicke!

INFOB Family Office GmbH
Bahnhofstraße 92 – Villa Neus, D-55218 Ingelheim am Rhein
Telefon: +49 6132 65 991 29
info@in-fob.de | www.in-fob.de

INFOB
FAMILY OFFICE
 DEUTSCHLAND | LIECHTENSTEIN

Ehrbarkeit und Handschlagqualität – Nicht nur für Hanseaten!

Vermögende sind in diesen anspruchsvollen Zeiten sehr besorgt und ihre Berater besonders gefordert. Sie suchen nach geeigneten Wegen in eine erfolgreiche Zukunft und nach tragfähigen Investmentstrategien. Dieses Family Office gilt als diskreter Klassiker der Branche. Es denkt und handelt mit wie auch für seine Mandanten. All das steht für das höchste Maß an Zuverlässigkeit und Integrität. Die beiden Gründer der Metis Treuhand GmbH Klaus Ehler und Niels Pätzold erläutern im Gespräch, worauf es dabei wirklich ankommt.

Elite Report extra: Skizzieren Sie bitte den Lesern die Basis, die ein herausragendes Family Office schaffen muss, um zukunftsorientiert wirken zu können.

Klaus Ehler: Ein grundlegender Aspekt ist das »richtige« Verständnis für die vom Mandanten erwartete Unterstützung. Ich persönlich wundere mich, wie viele Anbieter in den letzten Jahren die Family-Office-Dienstleistung für sich entdeckt und ihr formelles Angebot damit erweitert haben. Es bleibt für mich ein Rätsel, wie diejenigen, die bisher als Vermögensverwalter eng an den Kapitalmärkten agierten beziehungsweise Investmentprodukte strukturierten und anschließend Investoren anboten, auf einmal ein fundiertes Verständnis für alle Belange erlangen konnten, die für die Betreuung von vermögenden Familien erforderlich sind. Mir scheint dabei, dass der eine oder andere etablierte Anbieter sich Family Office auf die Agenda gesetzt hat, da der Begriff inhaltlich nicht einheitlich definiert und vor allem für den Kunden nicht negativ belegt ist. Allerdings stellt die Ergänzung einer bisherigen Portfoliomanagementtätigkeit beispielsweise um das Angebot von Private Equity in der Struktur eines ELTIF noch kein seriöses Family-Office-Mandat dar – zumindest nicht nach unserem Verständnis. Daher betrachten wir den wachsenden Markt an Family-Office-Anbietern mit Zurückhaltung und hoffen,

dass nicht allzu viele Vermögende sich am Ende enttäuscht von ihren Dienstleistern abwenden und dem Begriff Family Office künftig mit Skepsis begegnen. Das wäre mehr als bedenklich, denn gerade heute ist das Verlangen nach einer unabhängigen und nicht produktgesteuerten Beratung, die sämtliche Belange und Anforderungen einer Familie an ihr Vermögen berücksichtigt, nachhaltiger als je zuvor.

Niels Pätzold: Die Unabhängigkeit eines Family Offices auf sämtlichen Entscheidungsebenen bleibt die elementare Voraussetzung für eine erfolgreiche Mandatsbetreuung. Die strategische Freiheit der Unternehmung ist beispielsweise bei der Entwicklung einer zukunftsgerechten Vermögensallokation für die betreuten Familien grundlegend. So selbstbestimmt wie ein vermögender Investor seine Entscheidungen treffen möchte, so frei sollte auch sein Family Office sein, um ein langfristiges und strategisches Denken zu ermöglichen, das nicht wiederkehrend durch kurzfristig angepasstes Handeln durchbrochen wird. Nur ein unabhängiges Unternehmen wird sich ausschließlich an den Bedürfnissen seiner Mandanten ausrichten, statt den Interessen externer Kapitalgeber Vorrang zu gewähren. Aus dieser Haltung entstehen aufrichtige Kundennähe, belastbares Vertrauen und nachhaltige Innovationskraft.

Unsere Erfahrung zeigt, dass nur ein frei von Produkt- und Vertriebsinteressen handelndes Family Office mit den betreuten Mandanten auf Augenhöhe sprechen und mit Dienstleistern, Initiatoren oder Managern ausschließlich im Kundeninteresse verhandeln kann. Die aus einer Überzeugung entwickelte Strategie wird stets dem aus einer Abhängigkeit resultierenden Produktangebot überlegen sein.

Elite Report extra: Welche neuen Entscheidungsfelder erfassen und bewerten Sie, um in Frage kommende Investments zu prüfen?

Klaus Ehler: Sie können unsere Kriterien unter dem Begriff der Resilienz der Investitionen zusammenfassen. Dabei geht es weniger um neue Entscheidungsfelder als um eine veränderte Gewichtung bekannter Faktoren. So sind beispielsweise politische Veränderungsrisiken anders zu bewerten, wenn selbst in einem Rechtsstaat wie den USA unternehmerischen Geschäftsmodellen durch ein Dekret des Präsidenten ihre Grundlage komplett entzogen werden kann.

So haben wir in der Vergangenheit bei Investitionen in die Segmente Infrastruktur und Erneuerbare Energien stets die politischen Einflüsse untersucht und in die Entscheidungsfindung einbezogen. Doch weisen die in Teilen erratischen Entscheidungsprozesse der Politik nicht





Niels Pätzold,
geschäftsführender Gesellschafter,
Metis Treuhand GmbH

nur in den USA als Reaktion auf die Entwicklungen in anderen Regionen oder aus der blanken Geldnot kaum noch eine Verlässlichkeit für die Dauer derartiger Investitionen auf. Aus diesem Grunde gilt es, sich Klarheit zu verschaffen, wie flexibel das verantwortliche Management auf derartige Störungen und Unsicherheiten reagieren kann, um diese externen Eingriffe möglichst ohne Beeinträchtigungen zu überstehen.

Niels Pätzold: Leider hat die Stabilität und Zuverlässigkeit von Initiatoren und Managern in unterschiedlichen Anlageklassen spürbar nachgelassen. So stellen beispielsweise Immobilienentwickler ihre Aktivitäten vollständig ein, ohne das begonnene Objekt fertig zu realisieren. Auch die Loyalität zu Arbeitgebern geht tendenziell zurück. Die Fluktuation selbst auf Managementebene steigt, während der anhaltende Kostendruck zu Zusammenschlüssen mit anderen Wettbewerbern führt.

Dabei ist kaum abschätzbar, was das für die Motivation der relevanten Mitarbeiter bedeuten könnte. Aus diesem Grunde messen wir auch in dieser Beziehung der Resilienz und damit der Frage, ob

ein Anbieter neben der erforderlichen Qualität und fachlichen Kompetenz das Bestehen über die gesamte Investitionsdauer gewährleisten kann, einen entscheidenden Stellenwert bei. Wir hinterfragen in diesem Zusammenhang sehr viel stärker, ob der betreffende Manager oder Initiator die Fähigkeiten und insbesondere die Einflussmöglichkeiten hat, auf den Erfolg eines Investments einzuwirken und damit auf veränderte Marktbedingungen ausreichend zu reagieren.

Elite Report extra: Unter welchen zurzeit nervenden Themenblöcken leiden Ihre Mandanten verstärkt und welche Strukturen sehen Sie als tragende Elemente?

Niels Pätzold: Unsere Mandanten sollen zu keinem Zeitpunkt unter Themen »leiden«, die in Zusammenhang mit ihrem Vermögen stehen. Dafür hat der Anleger uns als verantwortliches Family Office an seiner Seite. Unzweifelhaft hat aber die Komplexität, die mit der Steuerung eines umfangreichen Vermögens für den einzelnen Investor verbunden ist, noch einmal markant zugenommen. Instabile, kaum berechenbare Trends in zahlreichen Assetklassen wie auch die deutlich stärkere mediale Präsenz von Anlagethemen und -entwicklungen führen in der Wahrnehmung beim Vermögensinhaber schnell zu dem Gefühl, handeln zu müssen, Risiken umgehend auszuschließen oder eventuelle Opportunitäten zu verpassen. Wenn beispielsweise das »32. All-Time-High« im laufenden Jahr für einen Aktienindex prominent verkündet wird, kann dies den direkten Wunsch nach Gewinnmitnahmen hervorrufen, selbst wenn die Gesamtvermögensstrategie doch langfristig ausgerichtet ist.

Klaus Ehler: Daher ist für uns so elementar, dass wir mit unseren Mandanten eine strategische Vermögensstruktur ent-



Klaus Ehler,
geschäftsführender Gesellschafter,
Metis Treuhand GmbH

wickeln, die die individuellen Vorstellungen der Vermögensinhaber bezüglich erwarteter Rendite und maximaler Risikotoleranz volumnäßig berücksichtigt. Neben der klassischen, auf Fakten fundamental orientierten Finanztheorie messen wir dem Bereich »Behavioral Finance« eine wichtige Bedeutung bei. Psychologische Faktoren und kognitive Verzerrungen, beispielsweise durch nach Resonanz heischende Darstellung einzelner Ereignisse oder Entwicklungen in den Medien, beeinflussen Investoren in ihren Anlageentscheidungen häufig stärker als Fakten. Für taktische Positionierungen kann man sich diese Erkenntnisse durchaus dienen lassen. Primär wollen wir uns aber von diesen Verzerrungen befreien, da wir von der Überlegenheit einer rational ausgerichteten Anlagestrategie überzeugt sind. Daher verstehen wir unsere Verantwortung gegenüber unseren Mandanten als eine Art Lotsendienst, um das Vermögen mit strategischer Weitsicht und maximaler Stabilität durch ein Umfeld von Emotionen, Irrationalitäten, Spekulationsblasen und Verlustängsten zu manövriren.

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

Boris Niekammer, CEO der Rothorn Capital AG, klärt im Interview darüber auf, wie man mit Unsicherheiten umgehen kann, für ein »krisenfestes« generationenübergreifendes Zukunftsmanagement.



Rothorn Capital AG

Unsichere Zukunft aus Sicht vermögender Familien

Elite Report extra: »Unsichere Zeiten« ist schon fast ein Klischee in der Branche. Es ist ja nie alles sicher planbar. Dennoch scheint die Unsicherheit zurzeit besonders hoch zu sein. Wie bewerten Sie das?

Boris Niekammer: Zuvor recht stabile Rahmenbedingungen für das Unternehmertum sind tatsächlich instabiler und weniger berechenbar geworden. Die Zollpolitik und die Bündnispolitik der USA sind Beispiele, aber auch die Positionierung der Europäischen Union. Die Polarisierung der Welt verläuft dabei mitten durch zuvor verbündete Lager. Man kann es eine »multipolare Welt in ständig wechselnder Zusammensetzung« nennen. Das betrifft dann schnell nicht nur Großunternehmen, sondern alle, die direkt oder indirekt mit internationaler Kundenschaft zu tun haben. Hinzu kommt der markante Rückgang des Potenzialwachstums in Europa und der Welt sowie das Gespenst der Nullzinsen. In der Schweiz haben wir diese ja bereits wieder.

Elite Report extra: Auf welcher Ebene sind gerade Unternehmerfamilien von diesen Unsicherheiten betroffen?

Boris Niekammer: Unsicherheiten können Unternehmerfamilien auf mehreren Ebenen treffen. Die Tragfähigkeit des



*Boris Niekammer, CEO,
Rothorn Capital AG*

Geschäftsmodells kann in Frage gestellt sein. Unternehmen, die von offenen Märkten und internationalen Wertschöpfungsketten abhängig waren, müssen diese vielleicht widerstandsfähiger gestalten. Auch Investitionsentscheidungen sind davon betroffen. Die Standortwahl kann auch nicht mehr nur nach wirtschaftlichen Kriterien erfolgen. Das alles erzwingt Abweichungen von den bisherigen Entscheidungsprozessen und mehr Risikotoleranz. Das Denken in Worst-Case-Szenarien ist aktueller geworden und die Führungsstruktur muss überdacht werden. Wer darf und kann schnell entscheiden, wer darf und muss auf kollektive Entscheidungen pochen?

Elite Report extra: Die Abweichung von der bisherigen Entscheidungsfindung ist für nachfolgende Generation schlecht allein aus der Familie heraus zu bewerkstelligen?

Boris Niekammer: Die Übergabe an die nächste Generation ist in einem stabilen Umfeld viel besser planbar und von mehr Zuversicht begleitet. Solange mit Wahrscheinlichkeiten gearbeitet werden kann, ist Planbarkeit wenigstens in Wahrscheinlichkeiten gegeben. Wenn das wegfällt, und das ist ja gerade das Charakteristikum von »Unsicherheit«, dann muss auf Worst- und Best-Case-Szenarien zurückgegriffen werden. Mit Worst-Case-Szenarien hat die nachfolgende Generation jedoch oft noch keine Erfahrungen gemacht und stellt dann vieles von Neuem in Frage. Zudem werden Hinweise wie »Damit sind wir in der Vergangenheit immer gut gefahren« zu Recht in Frage gestellt. Wer die Entscheidungsfindung neu aufstellen muss, muss auch außerhalb der Familie nach guten Beispielen suchen.

Elite Report extra: Was empfehlen Sie, wenn die Familienmitglieder stark unterschiedlicher Meinung sind, wie auf die Unsicherheit zu reagieren ist?

Boris Niekammer: Die Polarisierung kann sich durch die Familie ziehen. Familien sind ja auch ein Abbild der Gesellschaft. Einige werden die Veränderungen umarmen und ein Best-Case-Szenario erwarten, andere die Veränderungen verfeindeln und nur das Worst-Case-Szenario

UNISICHERHEITEN	AUSWIRKUNGEN
<i>Zukunft des Geschäftsmodells</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Übergabe unter instabilen Annahmen und Worst-Case-Szenarien, Neubewertung der Geschäftsaussichten</i>
<i>Investitionsentscheidungen und Standortwahl</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nicht mehr ausschließlich ökonomisch, sondern auch politisch begründet</i> - <i>Widerstandsfähigkeit der Wertschöpfungsketten</i>
<i>Stresssituation für die nachfolgende Generation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Abkehr von erprobten Erfolgsfaktoren, Umgang mit der Unsicherheit von Worst-Case-Szenarien, Suche nach vergleichbaren Erfahrungen anderer Familien</i>
<i>Neubewertung der Familienstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Polarisierung auch der Familien, unterschiedliche Einschätzungen treten deutlicher zutage</i> - <i>Überdenken der Familien- und Führungsstruktur des Unternehmens</i>
<i>Passung der Vermögensstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Unterschiede in den Interessen der Familienmitglieder werden sichtbarer</i> - <i>Die Frage nach Risiko oder Ertrag kann den Zusammenhalt gefährden</i>

sehen. Wichtig ist, dass jede Meinung gehört und ernst genommen wird und dass niemand – wirklich niemand – zu etwas überredet wird. Das führt unweigerlich zu Vorwürfen und Entfremdung und ist Gift für die Zukunft des Unternehmens. Es ist besser, die Familienstruktur neu aufzustellen, selbst wenn das Finanzierungsherausforderungen mit sich bringt. Mit der Familienstruktur geht dann auch ein Wandel in der Führungsstruktur einher. Es stellt sich die Frage, wie viel Entscheidungsfreiheit an das Management delegiert werden sollte, das vielleicht aus Familienmitgliedern besteht, und wie stark die Familienvertretung insgesamt aktiv bleibt.

Elite Report extra: Was kann das für die Vermögensstruktur bedeuten?

Boris Niekammer: Die Vermögensstruktur muss dementsprechend neu berechnet und angepasst werden. Je stärker die Unsicherheit, desto sichtbarer treten Unterschiede in den Interessen der Familienmitglieder zutage. Die Frage, ob Risiko oder Ertrag Vorrang haben soll, kann den Zusammenhalt gefährden. Eine gewisse

Trennung des Vermögens außerhalb der Unternehmung ist dann manchmal die beste Lösung. Teile des Vermögens gehen dann vielleicht in privates Vermögen einzelner Mitglieder über und sind damit nicht mehr Teil der Familienbetrachtung. Ein anderer Teil bleibt dagegen im Verbund. Vielleicht ist das Gesamtvermögen dann deutlich weniger liquide. Vielleicht entsteht eine Lücke in der Mitte und das Familienvermögen wird stark gedeihnt zwischen zwei Extremen: zwischen hochproduktivem, aber illiquidem Vermögen und hoch liquidem, aber unproduktivem Vermögen. Diese Lücken muss dann unsere Vermögensberatung aufdecken und schließen helfen.

Elite Report extra: Viele Family Offices sagen ja, dass sie das Familienvermögen »krisenfest« verwalten. Wie handhaben Sie das?

Boris Niekammer: Zuerst einmal muss klipp und klar sein, was damit gemeint ist. Unternehmerfamilien wissen zwar meist besser als die Allgemeinheit, dass mit »krisenfest« nicht »ohne Schwankungen« gemeint sein kann. Aber dennoch

muss das klar kommuniziert werden. Wir arbeiten in besonders schwierigen Fällen dafür auch mal mit Kommunikationsberatern zusammen; einer ist sogar Teil unseres Netzwerks. Wie das Familienvermögen dann »krisenfest« gemacht wird, hängt natürlich von der Ausgangsstruktur ab. Da Diversifikation das einzige allgemein anerkannte Mittel ist, Risiko zu verringern, ohne Rendite im gleichen Maße einzubüßen, müssen Vermögensanlagen mit ausgleichendem Charakter gefunden werden. Dabei hilft uns der grenzüberschreitende Blick, den wir pflegen. Die Schweiz ist politisch gesehen sicher einer der stabilsten Orte, aber nicht notwendigerweise der am stärksten wirtschaftlich wachsende. Wir beurteilen alle Anlagemöglichkeiten, ob in der Schweiz oder anderswo, nach denselben Kriterien, nach denen auch unternehmerisches Vermögen beurteilt wird: nach Produktivität und Liquidität. Bei ersterem schneiden Kontoguthaben und kurzfristige Staatsanleihen schlecht ab – gerade jetzt, wo Nullzinsen wieder lauern.

Elite Report extra: Herzlichen Dank!

SK Family Office GmbH

Die Zukunft sitzt mit am Tisch

Perspektiven im Blick: Ein Interview mit dem geschäftsführenden Gesellschafter der SK Family Office GmbH Alexander Ruis.

Elite Report extra: Herr Ruis, in einem Family Office wird viel an die Zukunft gedacht. Wie sieht das in Ihrem Alltag konkret aus?

Alexander Ruis: Ja, es ist richtig, wir überwachen permanent zahlreiche Aspekte und planen durchwegs strategisch, dabei beziehen wir unzählige Unwägbarkeiten beziehungsweise Szenarien mit ein. Man kann durchaus sagen, dass die Zukunft bei uns immer mit am Tisch sitzt.

Elite Report extra: Was sind für Sie dabei die wiederkehrenden Aspekte?

Alexander Ruis: Zunächst einmal fällt einem dabei die Frage ein: »Wie geht es mit der Wirtschaft und mit den Kapitalmärkten weiter?«. Doch unsere Arbeit hat komplexere Aspekte. Zunächst sind es in den meisten Fällen die Vermögensinhaber selber, die als Menschen mit ihren Neigungen und Zukunftsplanungen der Ausgangspunkt unserer Überlegungen sind.

Elite Report extra: Aber müssen Sie sich nicht in erster Linie um die Vermögen Ihrer Kunden kümmern?

Alexander Ruis: Ja, das ist schon so, aber das eine geht ohne das andere nicht. Grundsätzlich vertreten wir die Auffassung: Die Vermögen sind für die Menschen da und nicht die Menschen für das Vermögen. Das heißt, die Wahl des Wohnorts oder der Wohnorte, die steuerliche Domizilierung, die familiäre Situation und vieles mehr geben Rahmenbedingungen vor, die die jeweilige Vermögensstrategie beeinflussen. Aber auch die Risikoneigung und die Ertragserwartung eines Vermögensinhabers sind maßgebliche Faktoren. Hinzu kommt in Unternehmerfamilien vielfach, dass man Vermögensgegenstände gemeinsam mit anderen Personen besitzt. Insofern ist eine vermögensstrategische Planung für Vermögensinhaber unmöglich, deren



Alexander Ruis,
geschäftsführender Gesellschafter,
SK Family Office GmbH

Neigungen, persönlichen Wünsche und Pläne, aber vielleicht auch ihre Charakterbesonderheiten man nicht kennt.

Elite Report extra: Und auf welchem Weg teilen Ihre Kunden Ihnen diese Dinge mit?

Alexander Ruis: Hier zeigt sich eine ganz wesentliche Facette des Family-Office-Geschäfts: Nur über längere Zeiträume eines von wechselseitigem Vertrauen getragenen Miteinanders werden die Früchte erfolgreicher Zusammenarbeit eingefahren. Über die Zeit kommen stetig neue Dinge zur Sprache; außerdem lernt man, wie die einzelnen Menschen in bestimmten Situationen reagieren. Es ist grundsätzlich so, dass, je besser man einen Menschen und seine Rahmenbedingungen kennt, desto besser kann man ihn persönlich beraten.

Elite Report extra: Und wie geht es dann weiter?

Alexander Ruis: Ein Vermögensinhaber lebt in der Regel als Bestandteil einer Familie, hier gibt es Vorstellungen, wie Vermögen weitergegeben werden sollen. Aber auch die Weitergabe oder das Vererben von Vermögen an Familienfremde, an gemeinnützige Organisationen oder gar die Errichtung einer Stiftung setzt die

Rahmenbedingungen. Bei Vermögensinhabern ohne Nachkommen ist Letzteres die Regel.

Elite Report extra: Und wie schlagen Sie dann die Brücke zum Vermögen?

Alexander Ruis: Große Vermögen sind häufig komplex strukturiert, zudem stehen sie bisweilen in langer Tradition. Damit sind bereits gewisse Leitplanken gesetzt. Einfach Tabula rasa funktioniert in der Praxis nicht. Ein großes, komplexes Vermögen »auszusteuern«, das gleicht den Anforderungen, die sich beim Navigieren eines großen Schifffs oder Tankers stellen: Man justiert mit Weitsicht und langfristig. Wenn man die vorliegende Struktur des Vermögens, die Rahmenbedingungen, die die Vermögensinhaber einer Familie mitbringen, und die damit verbundenen steuerlichen und rechtlichen Gegebenheiten miteinander verknüpft, müssen Zielstrukturen für die Vermögen erarbeitet werden, die sich für die künftigen Entwicklungen als krisen- und wasserfest erweisen. Das heißt, die Erwartungen der Vermögensinhaber sollten im Rahmen des Möglichen erfüllt werden, sie sollten aber auch realistisch sein; denn wer zu viel will, bekommt am Ende oft gar nichts. Ein Family Office muss bisweilen den Vermögensinhaber darauf hinweisen, wenn dieser gegen die eigenen Interessen zu agieren droht.

Elite Report extra: Wem begegnen Sie noch in Ihrem Alltag?

Alexander Ruis: Wir sprechen mit den Vermögensinhabern und ihren Vermögensmanagern, aber es gibt nicht selten angeschlossene Gesprächspartner, die unsere Kunden mit an den Tisch bringen. So existiert beispielsweise kaum eine Kundenverbindung, die ohne wiederkehrenden Kontakt mit dem Steuerberater auskommt; hier fließen ständig

Informationen hin und her. Auch die Rechtsanwälte kennen wir oft, insbesondere wenn es um gesellschaftsrechtliche Fragestellungen oder Nachfolgeplanungen geht.

Elite Report extra: Lassen Sie uns nun über das spannende Thema der Kapitalmärkte sprechen. Wie gehen Sie hier an die Sache?

Alexander Ruis: Ja, das ist in der Tat ein spannendes Thema. Hier ist man als guter Gesprächs- und Sparringspartner der Vermögensinhaber gefordert, muss also ständig »auf Stand« sein. Man sollte seine Rolle als Verantwortlicher eines Family Offices gut kennen und entsprechend handeln. In besonderer Weise verbietet sich sprunghaft taktisches Reagieren auf kurzfristige Kapitalmarktsituationen. Ein Family Office sollte primär den Blick auf das große Ganze haben, langfristige Strategien erarbeiten und die entsprechende Umsetzung garantieren. In der Praxis muss man gleichwohl ad hoc Rede und Antwort stehen können, wenn es um die Einschätzung aktueller Situationen geht.

Elite Report extra: Welches sind denn diese besonders aktuellen Fragen, die Ihnen derzeit begegnen?

Alexander Ruis: Ein Dauerbrenner unserer Gespräche der letzten Zeit ist natürlich US-Präsident Donald Trump. Hier zeigen sich viele Schwierigkeiten unserer Beratungsarbeit exemplarisch. Natürlich ist Trump ein wichtiger Faktor, er hat bereits Spuren hinterlassen, und er wird noch weitere Spuren hinterlassen, aber allzu sehr an ihm festbeißen sollte man sich nicht. Ein Vermögen, das von einem Family Office betreut wird, wird den fast achtzigjährigen Präsidenten überleben, und nicht alles hängt allein von ihm als Person ab. Auffälligerweise lassen sich die

Kapitalmärkte von seinen Eskapaden bislang nicht allzu sehr beeindrucken. Wir sehen das an den Börsenindizes, die nach wie vor gut dastehen. Gleichzeitig allerdings erleidet der US-Dollar durch Trumps erratische Finanz- und Wirtschaftspolitik eine Schwäche. Die Börsen unterdessen erfreuen sich an den technologischen Neuerungen, dies in erster Linie im Bereich der Künstlichen Intelligenz.

Elite Report extra: Wie reagieren Sie dann?

Alexander Ruis: Ich meine, dass Überlegungen wie »aber eigentlich müsste doch ...« nichts bringen, die Börse hat immer recht. Wir müssen strategisch investieren und dabei die Risiken im Blick haben. Gegenwärtig schauen wir uns die Problematik der ständig steigenden Staatsverschuldung sehr genau an, möglicherweise lauert hier eine Krise größerer Ausmaßes. Exakt timen kann man so etwas gleichwohl nicht. Unter dem Strich schaut man vielleicht zu stark auf die Risiken der Aktienmärkte, während das wohl größere Risiko eher bei den Nominalwerten lauert.

Elite Report extra: Und wenn Sie weiter nach vorne schauen?

Alexander Ruis: Wir erleben derzeit eine Umwälzung größerer Ausmaßes, die vie-



len Mitbürgern noch gar nicht bewusst ist. So erwarten wir durch Kryptowährungen – und zwar weniger durch Bitcoin & Co. als vielmehr durch Stablecoins, also Kryptowährungen, die durch US-Dollar und andere klassische Währungen hinterlegt sind – sowie durch neue Digitalwährungen von Zentralbanken eine grundlegende Revolution innerhalb unseres Geldsystems, unseres Zahlungsverkehrs und unserer Bankenlandschaft.

Elite Report extra: Was fehlt uns noch bei unserer Betrachtung?

Alexander Ruis: Je länger man in diesem Feld arbeitet, desto stärker wird klar, dass nichts von Bestand ist. Das betrifft Institutionen wie Menschen gleichermaßen. So stellen wir immer wieder fest, dass langjährige Geschäftspartner, also Firmen, sich verändern. So etwas ist für Vermögensinhaber häufig bitter, weil ein als verlässlich geglaubter Baustein ihres »Gebäudes« bröckelt. Umgekehrt ändern sich mit den Menschen, den Familien und den Vermögen auch die Wünsche und Anforderungen der Vermögensinhaber. Das ist oft nicht immer leicht für die Geschäftspartner. Und so wie sich in den betreuten Familien immer wieder Geburten und Todesfälle ereignen, so scheiden auch Menschen als Geschäftspartner aus Alters- oder anderen Gründen aus. Hier ist es dann Aufgabe eines Family Offices, neue Firmenkonstellationen oder Personen zu identifizieren, die entstandene Lücken schließen oder einen neuen Bedarf decken können.

Elite Report extra: Wie würden Sie dann Ihre Arbeit zusammenfassen?

Alexander Ruis: Es wird nicht langweilig.

Elite Report extra: Herr Ruis, herzlichen Dank für Ihre Antworten!

tertium FAMILY OFFICE GmbH:
**Erfahrungsschatz
als Fundament**



Tertium Family Office ist ein unabhängiges, inhabergeführtes Multi-Family-Office mit Mandanten im gesamten deutschsprachigen Raum. Die Mitglieder der Geschäftsleitung verfügen über Jahrzehnte lange Erfahrung in Single- und Multi-Family-Offices und gehören damit zu den Pionieren der Branche. Wir fragen nach.



*Die Gesellschafter der tertium FAMILY OFFICE GmbH:
Volker Pengel, Geschäftsführer, Janina Schiefelbein, Mitglied der Geschäftsleitung,
und Thorsten Stelly, Geschäftsführer (v.l.n.r.)*

Elite Report extra: Herr Pengel, erklären Sie uns den Mehrwert eines Family Office und warum dieses in Zukunft noch wichtiger werden wird?

Volker Pengel: Wohlhabende Familien zeichnen sich durch komplexe Großvermögen aus, die umfangreiche Vermögens- und Lebensstrukturen erfordern. Solche Konstellationen benötigen eine professionelle Steuerung, Strukturierung und Administration, die wir als tertium Family Office anbieten. Wir sind ihr Vermögensarchitekt, Familienrat und Datenspeicher in einem, mit dem Ziel, das Vermögen nicht nur zu erhalten, sondern über Generationen hinweg sinnvoll zu entwickeln. Am Markt unterscheiden wir zwischen Single- und Multi-Family Offices. Die Aufgaben sind die gleichen. Das erste ist auf eine betreute Familie ausgerichtet, das zweite begleitet mehrere Familien. Dieses hat den Vorteil der Kosteneinsparung, Kompetenzerweiterung und ermöglicht Fallback-Lösungen bei personellen Ausfällen. Single-Family

Offices machen Sinn, wenn sich das Vermögen in Richtung einer Milliarde bewegt. Family Offices werden wichtiger, da die Familien vermehrt Bedarf haben, bei der holistischen Gesamtsteuerung im Persönlichen und Finanziellen begleitet zu werden. Konkret bedeutet das die Koordination und Risikosteuerung – diese umfassen dabei unter anderem Immobilien, Beteiligungen, Wertpapiere und Kunst sowie Family Governance, Nachfolgeplanung, Philanthropie etc. Wir spüren, dass neben den reinen Anlagethemen die familiären Themen an Bedeutung gewinnen.

Elite Report extra: Warum legen Sie so viel Wert auf Ihre Unabhängigkeit?

Volker Pengel: Unabhängigkeit ist bei tertium Voraussetzung, damit wir im Sinne der Familien agieren können. Nur so treffen wir beste Entscheidungen, vermeiden Interessenkonflikte und schützen die langfristigen Werte und Ziele der Familien. Wir unterscheiden zwei Arten

der Unabhängigkeit: die externe und die interne. Das heißt, wir haben nach außen gerichtet die Freiheit auszuwählen, welche Beziehungen wir im Interesse der jeweiligen Familie pflegen wollen und welche nicht. Im Außenverhältnis geht es um die Familieninteressen im Ganzen. Im Innenverhältnis nehmen wir uns der Interessen aller Familienmitglieder im Einzelnen wie im Ganzen an. Die Erfüllung der Family-Governance ist unser Auftrag und beinhaltet weit mehr als nur das Finanzmanagement. Unser Erfolg ist untrennbar mit der erfolgreichen Umsetzung der jeweiligen Familienstrategien verbunden.

Elite Report extra: Verraten Sie uns, welche Missverständnisse Sie bei der Vorstellung eines Family Office erleben und wie Sie diese Ihren zukünftigen Mandanten erklären?

Volker Pengel: Die häufigsten Irrtümer sind, dass ein Family Office lediglich eine Bank nur für Milliardäre ist, ausschließlich Kosten verursacht und sich auf Geldanlage fokussiert. Ein gutes Family Office ist ein Vermögensarchitekt, der die besten Banken, Vermögensverwalter, Immobilien und Beteiligungen selektiert. Entstehende Kosten werden durch höhere Performance und ein besseres Risikoverhältnis kompensiert. Das ist Kern unseres Versprechens bei tertium. Darüber hinaus erstellen wir ein Gesamtvermögensreporting und -controlling, begleiten bei der Nachfolgeplanung, Steueroptimierung, Philanthropie, Stiftungen, Governance, Maßnahmen zur Konfliktprävention und administrative Entlastung. Daher rechnet sich ein Family Office schon für Millionenvermögen. Es ist wichtig, dass wir als Berater bei den von uns betreuten Familien an der Seite

sitzen und nicht ihnen gegenüber. Unsere Mitarbeiter werden über die Jahre ein Teil der Familie und wahren zugleich den notwendigen Abstand, um die Objektivität und Unabhängigkeit auch hier zu bewahren.

Elite Report extra: Das Thema, das Ihre Glaubwürdigkeit untermauert, ist Ihre Objektivität. Warum? Wie erklären Sie diese Werte?

Volker Pengel: Eine Unterscheidung zwischen Unabhängigkeit und Objektivität ist wichtig, da diese Begriffe gern synonym benutzt werden: Unabhängigkeit bedeutet, frei von Interessen Dritter zu arbeiten. Wir verkaufen keine Produkte, nehmen keine Provisionen. Objektivität heißt, innerhalb dieser Freiheit alle Themen sachlich, faktenbasiert und transparent zu bewerten, damit unsere Mandantenfamilien die bestmögliche Entscheidungsgrundlage haben. Dies sind die zentralen Werte, die die Glaubwürdigkeit eines Family Offices ausmachen und uns im Rahmen der Vermögenssteuerung grundlegend von Produktanbietern unterscheiden. Sie bilden das Fundament, auf dem wir stehen: frei von eigenen Interessen, ohne versteckte Motive, mit der Familie konsequent im Einklang. Das alles macht das Family Office zu einem verlässlichen »Treuhänder« und zu einer neutralen Instanz, die das Vermögen, die Werte und die Interessen schützt und weiterentwickelt. Ein wesentliches Merkmal dieser Objektivität ist die Freiheit von Interessenkonflikten. Daraus ergibt sich die Fähigkeit zur Auswahl der besten Lösungen. Unsere Familien verlassen sich in der Vermögenssteuerung auf einen strukturierten Investmentprozess mit finaler Entscheidungsfindung. Im laufenden Reporting bekommen sie diese Ergebnisse präsentiert, einschließlich einer aussagekräftigen Abweichungsanalyse.

Ohne Bindung an bestimmte Banken, Fonds oder Anbieter kann das Family Office frei aus dem gesamten Markt schöpfen. Entscheidungen werden nicht durch Trends oder kurzfristige Marktbewegungen geprägt, sondern mit dem Ziel getroffen, das Vermögen nachhaltig über Generationen hinweg zu bewahren und weiterzuentwickeln. Objektivität bedeutet hier, den Blick auf das große Ganze zu richten – über aktuelle Trends und Momentaufnahmen hinaus. Wer unabhängig und objektiv berät und nicht an Provisionen verdient, kann einfach besser beraten.

Elite Report extra: Warum ist Ihnen der Teamansatz so wichtig?

Volker Pengel: Multi-Family-Office bedeutet, auf deutlich mehr personelle Ressourcen zurückgreifen zu können als in einem Single-Family-Office. Bei unserem Team greifen verschiedene Kompetenzen positiv ineinander, das heißt fachliche, aber auch soziale und emotionale Kompetenz. Sie ergänzen sich zu einer Komplettlösung. Bei den komplexen Fragestellungen unserer Familien reicht kein Einzelblick und keine One-Man-Show: Ein Experte für Beteiligungen und Kapitalmarktinvestments sieht andere Details als ein Jurist oder ein Nachfolgeplaner. Ein junger Kollege kann die Wünsche und Bedürfnisse der Next Gen sehr gut nachvollziehen und verkörpern, während der erfahrene Senior-Kollege den Blickwinkel der Elterngeneration wunderbar vertreten kann. In einer solch vielfältigen Diskussion entsteht die beste Lösung für die Familie. Ein wichtiges Ziel ist es, das jährlich neu festgelegte Familienbudget zu erreichen beziehungsweise nicht zu überschreiten. Wie im Sport erreichen wir dieses nur durch Teamgeist und gemeinsamen Leistungswillen. Gegenseitige Motivation, Kreativität, Flexibilität und Leichtigkeit anstatt

Starrsinnigkeit. In einer immer komplexer werdenden Welt, die permanent neue Probleme hervorruft, ist ein lösungsorientierter Teamgeist von Vorteil. Das gibt den Familien Sicherheit und schützt sie vor einseitigen Entscheidungen, denn sie spüren sofort, dass sie nicht von einer Einzelmeinung abhängig sind, sondern dass Entscheidungen von einem Team getragen werden. Das stärkt Vertrauen – und genau das ist in unserem Geschäft enorm wichtig. Unser Team ist für die Herausforderungen von morgen gut aufgestellt.

Elite Report extra: Was ist Ihnen bei den betreuten Familien wichtig?

Volker Pengel: Es ist wichtig zu verstehen, dass jede Familie anders tickt, das heißt, die Familienstruktur beziehungsweise Familieninteressen sind in ihrer Individualität sehr unterschiedlich und werden von uns auch so behandelt. Generationeninteressen stehen meist auf dem Programm, wenn es darum geht, die individuellen Interessen zu koordinieren. Langfristigkeit wird aus der Brille jeder vertretenen Generation unterschiedlich betrachtet und bewertet. Hier mit Augenmaß das richtige Händchen zu haben, um alle Interessen gleichermaßen gerecht zu werden, ist eine Kunst für sich. Konkret heißt das, dass wir auch die Themen auf die Agenda setzen, die bisher noch nicht gesehen wurden. Vorausschauend zu handeln, wappnet die Familie frühzeitig für zukünftige Herausforderungen. Das kann als Kümmerer, Sparringspartner, Performance-Verantwortlicher, Risikominimierer, Nachfolgeplaner etc. sein. Unser Ziel ist es, unsere Mandantenfamilien glücklich zu machen – und »glücklich sein« geht weit über das reine Performanceziel hinaus.

Elite Report extra: Herr Pengel, vielen Dank für die Schilderungen aus der Praxis!

WerteSchmiede – das Family Office der DZ PRIVATBANK

Internationale Expertise trifft mittelständische Nähe



Mathias Semar, Leiter Wealth Management Lösungen und der WerteSchmiede bei der DZ PRIVATBANK benennt Erfahrungsaspekte aus der Beratungs- und Betreuungspraxis.

Elite Report extra: Herr Semar, die Werte-Schmiede verbindet als genossenschaftliches Family Office lokale Nähe mit internationaler Expertise. Wie funktioniert dieses Konzept in der Praxis?

Mathias Semar: Bereits mit der lokalen Kompetenz vor Ort in einer Volksbank/Raiffeisenbank haben Unternehmerfamilien häufig einen direkten Anlaufpunkt in ihrer Heimatregion, der unsere Spezialisten dann zeitnah einbinden kann. Dieses Vertrauensverhältnis zur örtlichen Bank bildet in der Regel auch die Basis für die laufende Betreuung. Mehr als zwei Drittel unserer Kunden in diesem Segment sind klassische Unternehmer aus dem deutschen Mittelstand, da fühlen wir uns ebenfalls zu Hause.

Elite Report extra: Was unterscheidet Sie von anderen Family-Office-Anbietern, insbesondere bei der internationalen Aufstellung?

Mathias Semar: Ganz klar in der großen Breite unseres Angebots und der hohen Integration unserer Lösungen aus einer Hand. Mit dem Hauptsitz in Luxemburg, acht Standorten in Deutschland sowie in der Schweiz verbinden wir in Zusammenarbeit mit den Genossenschafts-

banken lokale Nähe und internationale Kompetenz. Das macht uns besonders. Denn unterschiedliche Rechtsprechungen haben in diesen Fällen einen unmittelbaren Einfluss auf die länderübergreifende Vermögensstrukturierung und -weitergabe. In Luxemburg und Zürich stehen unseren Kunden in solchen Szenarien mehrsprachige Spezialistenteams beratend zur Seite.

Elite Report extra: Welche Rolle spielt die Schweiz in Ihrem Family-Office-Angebot?

Mathias Semar: Die DZ PRIVATBANK ist bereits seit 1975 vor Ort und gehört heute zu den größten deutschen Auslandsbanken in Zürich. Mit unseren Schweizer Investment- und Beratungslösungen bieten wir einen sehr komfortablen Zugang zu den Vorteilen des Schweizer Finanzplatzes und damit eine professionelle internationale Diversifikationsmöglichkeit. Das gilt vor allem dann, wenn ein Gegengewicht zu Investitionen im Euroraum gesucht wird. Der Unterschied zu vielen anderen Anbietern: Es geht um eine echte Vermögensdiversifikation in einem anderen Währungs- und Wirtschaftsraum. Die Anlage wird eben nicht »aus der Ferne« verwaltet, sondern tatsächlich in der

DZ PRIVATBANK Schweiz verbucht und vom lokalen, professionellen Portfolio-Management in Zürich betreut.

Elite Report extra: Können Sie uns Beispiele für Ihre Schweizer Lösungen nennen?

Mathias Semar: Unser Fokus für anspruchsvolle Family-Office-Mandate liegt auf der individuellen Vermögensverwaltung für ab fünf Millionen Euro. Hier können wir maßgeschneiderte Anlagelösungen entwickeln, die exakt auf die individuellen Bedürfnisse und Anlagerichtlinien unserer Kunden zugeschnitten sind.

Der Schweizer Finanzplatz bietet uns dabei einzigartige Möglichkeiten: Wir investieren gezielt in erstklassige Schweizer Substanzwerte – von Blue-Chip-Aktien über hochwertige Immobilieninvestments bis hin zu Anleihen erstklassiger öffentlicher Schweizer Emittenten. Ein besonderer Baustein kann dabei auch physisches Gold sein, das sicher in der Schweiz verwahrt wird.

Was uns auszeichnet, ist die Flexibilität unserer Mandate: Ob ESG-konforme Anlagen, spezifische Branchenfokussierungen oder individuelle Risikoprofile – wir

setzen die Anlagestrategie exakt nach den Vorgaben unserer Kunden um und helfen bei Bedarf ebenso bei der Entwicklung von Anlagerichtlinien. Dabei profitieren sie von der politischen Stabilität, der starken Währung und der jahrhundertelangen Tradition des Schweizer Finanzplatzes. Diese Kombination aus individueller Betreuung und Schweizer Qualität macht unsere Vermögensverwaltung für Family Offices und vermögende Privatkunden so attraktiv.

Elite Report extra: Wie nutzen Sie Spezialfonds für Family-Office-Kunden?

Mathias Semar: Ab etwa 50 Millionen Euro können wir maßgeschneiderte Spezialfonds-Konzepte anbieten. Der entscheidende Vorteil liegt in den ordnungs- und organisatorischen Möglichkeiten: Der Familienpatriarch kann direkt in den Anlageausschuss eingebunden werden und so die Gesamtstrategie aktiv steuern. Gleichzeitig können alle Familienmitglieder über ein einheitliches Vehikel am Vermögen partizipieren, ohne komplexe Gesellschaftsstrukturen. Innerhalb des Spezialfonds verwalten wir sowohl liquide als auch unter bestimmten Bedingungen illiquide Assets – von klassischen Wertpapieren bis hin zu Private Equity und Immobilieninvestments. Alle Transaktionen laufen unter derselben Wertpapier-Kennnummer, was Transparenz schafft und die Berichterstattung für die gesamte Familie zentralisiert.

Besonders wertvoll: Generationenwechsel und Erbschaftsplanung werden erheblich vereinfacht, während individuelle Anteile und Verfügungsrechte klar definiert bleiben. Dabei profitieren unsere Kunden von der professionellen Fondsadministration an unseren Standorten Luxemburg und Schweiz.

Elite Report extra: Welche konkreten Vorteile bietet diese Kombination für mittelständische Unternehmer?

Mathias Semar: Wir unterstützen die Unternehmer bei der Gesamtvermögenssteuerung und damit auch beim Thema Nachfolge: Im intensiven Dialog loten die Experten zunächst unternehmerische und persönliche Ziele aus. Dazu werden die aktuelle und die zukünftige Situation analysiert, der wirtschaftliche Spielraum ermittelt und der Absicherungsbedarf mit allen Beteiligten abgestimmt.



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

Gemeinsam mit anderen Partnern der Genossenschaftlichen FinanzGruppe – DZ BANK, VR NachfolgeBeratung und VR Equitypartner – haben wir uns zum Kompetenzcenter Nachfolge zusammengeschlossen. Das bedeutet: kurze Wege und ein One-Stop-Shop mit hohem Mehrwert für Unternehmer.

Elite Report extra: Stichwort »Nachfolge«. Viele Unternehmerfamilien binden diesbezüglich eine Stiftungslösung mit ein. Wie leistungsfähig sind Sie denn in diesem Bereich?

Mathias Semar: Stiftungslösungen sind ein zentraler Baustein unserer Nachfolgeberatung für Unternehmerfamilien. Unsere Leistungsfähigkeit zeigt sich in der ganzheitlichen Betreuung: von der strukturellen Konzeption über die professionelle Vermögensverwaltung bis hin zur operativen Administration. Dabei können wir sowohl gemeinnützige Stiftungen als auch klassische Familienstiftungen bis hin zu komplexeren Strukturen wie unternehmensverbundene Stiftungen umsetzen.

Besonders wertvoll ist unsere Expertise bei grenzüberschreitenden Lösungen: Wenn deutsche Unternehmerfamilien internationale Stiftungsstrukturen nutzen möchten, begleiten wir sie mit unserem regulatorischen Know-how und der lokalen Präsenz vor Ort. Die Vermögensverwaltung erfolgt dabei nach den individuellen Anlagerichtlinien der Familie – von klassischen bis hin zu alternativen Investments.

Elite Report extra: Wie sehen Sie die Zukunft des genossenschaftlichen Family-Office-Geschäfts?

Mathias Semar: Als strategisch ausgerichteter Family-Office-Spezialist sind wir mit der »WerteSchmiede« der ideale Partner für die Betreuung und Verwaltung größerer Familienvermögen. Für unsere Kunden haben wir große Ziele vor Augen: Wachstum für ihr Vermögen, Sicherheit in herausfordernden Zeiten. Mit einer bewährten Kombination aus regionaler Kundennähe und internationaler Finanzexpertise, gepaart mit einer der besten Bonitätseinstufungen in Europa, sind wir optimal positioniert.

Elite Report extra: Herr Semar, herzlichen Dank für die Informationen und handfesten Anregungen!

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

ZU GUTER LETZT

Von Reinhard Vennekold



Am Ende einer Reise durch dreizehn sehr unterschiedliche Family Offices stellt sich die Frage: Was bleibt? Hinter allen Porträts, so verschieden sie sind, verbirgt sich eine gemeinsame Haltung. Vermögen ist kein Selbstzweck, sondern Auftrag. Es ist das Band zwischen Vergangenheit und Zukunft, zwischen Verantwortung und Möglichkeit.

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

Family Offices sind weit mehr als nüchterne Strukturen zur Kapitalverwaltung. Sie sind Wächter von Werten – ökonomisch, kulturell, menschlich. Sie ordnen Komplexität, schaffen Übersicht und geben Familien Freiraum für das, was jenseits der Zahlen Bedeutung trägt: Unternehmergeist, Zusammenhalt, Gestaltungsfähigkeit.

Die Vielfalt der Wege ist faszinierend. Hier die großen Häuser mit gewachsener Tradition, dort die spezialisierten Boutiquen mit innovativen Ansätzen im Impact Investing oder in der digitalen Transparenz. Doch sie alle eint das Ziel, Vermögen zu bewahren und zugleich Chancen zu eröffnen – für heute und für morgen.

Gerade darin liegt die leise Größe von Family Offices: Sie verbinden Diskretion mit Weitblick, Ratio mit Emotion, Märkte mit Menschen. Sie bauen Brücken über Generationen hinweg und helfen Familien, aus ihrem Kapital mehr zu machen als eine Zahl auf dem Papier – eine Geschichte, die weitergeschrieben werden will.

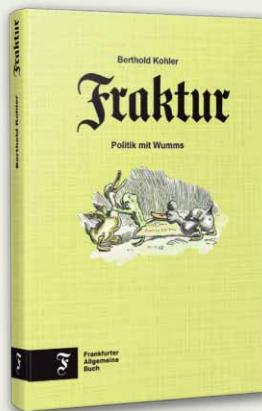
»Zu guter Letzt« also die Einladung: Dieses Magazin wollte nicht nur informieren, sondern inspirieren. Möge es Denkanstöße geben, Neugier wecken und den Blick für das Ganze öffnen. Denn Vermögen ist nicht nur eine Summe. Es ist eine Geschichte, ein Auftrag – und eine Chance, Zukunft bewusst zu gestalten. □



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

Signierte Bücher von F.A.Z.-Redakteuren



Fraktur – Politik mit Wumms

Von Berthold Kohler, 192 Seiten,
20 Euro

Die für feine bis beißende Ironie
bekannte Kolumne des
F.A.Z.-Herausgebers nimmt liebend
gern sonderbare Äußerungen und
Vorgänge in der deutschen und
der internationalen Politik aufs Korn.
Viele der in diesem Buch ge-
sammelten Glossen spießen die
speziellen Momente in den ersten
zwei Lebensjahren der Ampel auf.
Mit Zeichnungen von Wilhelm
Busch illustriert.



Die Wahrheit der Tatsachen

Auf 100 Exemplare limitierte und
signierte Sonderausgabe im
Leinen-Einband zu 75 Jahren F.A.Z.,
von Gerald Braunberger,
232 Seiten, 75 Euro

Von der Gründung der Bundes-
republik über das Ende der DDR,
den Mauerfall, die Wiederver-
einigung und die Einführung des
Euros bis zur Corona-Krise – der
vorliegende Band versammelt über
40 neue Texte der F.A.Z.-Redaktion,
die 75 Jahre gemeinsamer Ge-
schichte lebendig werden lassen.



„Eigentlich müssten mir die Feministinnen die Füße küssen“

Von Timo Frasch, 272 Seiten,
26 Euro

„In 20 spannenden Interviews geht
F.A.Z.-Redakteur Timo Frasch
feinsinnig und humorvoll auf seine
Gesprächspartnerinnen ein. Mal
wird daraus ein Duell, mal ein
rasanter Tanz. Seinen heraus-
fordernden Fragen stellen sich
neben den oben genannten Frauen
unter anderem Uschi Glas, Monika
Gruber, Dorothee Bär und Gloria
von Thurn und Taxis.



**Es ist 5 vor 12.
Und wir machen
Mittagspause?**

handelsblatt.com/neuesdenken

Handelsblatt
Substanz entscheidet.