

Anforderungen an ein zeitgemäßes Family Office

Klaus Ehler, Geschäftsführer

Zahlreiche neue Anbieter haben mit ihrem Markteintritt das Finanzdienstleistungsangebot für die vermögende Privatkundschaft deutlich facettenreicher gemacht. So haben sich auch im deutschsprachigen Raum vermehrt Anbieter von Family Office Diensten etabliert. Nur wenige Vermögensinhaber können sich bislang allerdings unter diesem Begriff des Family Office Konkretes vorstellen. Und dies in Zeiten der Finanzkrise, in der der Bedarf an unabhängiger und umfassender Beratung noch einmal nachhaltig angewachsen ist. Das Empfinden, dass durch die weiter gestiegene Komplexität der Produkte, die Beurteilung der Stabilität der Finanzpartner sowie der vielfältigen Risiken die Aufgabe des Vermögensmanagements einem regelrecht „über den Kopf“ wächst, begründet den stark ausgeprägten Wunsch nach einer Begleitung durch eine neutrale Institution und einem verlässlichen Begleiter, der keine eigenen Interessen in den jeweiligen Empfehlungen verfolgt.

Der Markt der Family Office Anbieter weist ein unscharfes Bild hinsichtlich der Inhalte dieser Dienste auf. Nicht aus jedem Family Office, das sich so nennt, wird auch eine Leistung offeriert, die diese Bezeichnung verdient. Heutzutage bieten einige Adressen unter diesem Begriff einen Service an, der vielfach nur einem klassischen Private Banking Angebot von Banken entspricht. Es existiert keine einheitliche Definition für den Begriff des Family Office. Doch sollte der Mandatsumfang eines solch zentralen Beraters der Familie deutlich über die Aufgabenstellung eines klassischen Anlageberaters einer Bank hinausgehen und sich hinsichtlich der Beratungsinteressen deutlich differenzieren.

Ein Family Office verschafft dem Vermögensinhaber zunächst einmal den nötigen Überblick über die Gesamtvermögenssituation. Es koordiniert die Vielzahl von speziellen Beratern, die in steuerlicher oder juristischer Hinsicht die Familie begleiten bzw. jeweils einen Teil des Vermögens kennen oder verwalten. Die ansonsten isolierten Tätigkeiten der Spezialisten werden zum Wohle des Gesamtvermögens gesteuert und aufeinander abgestimmt. Dazu bedarf es einer absoluten Unabhängigkeit des Family Office. Dieses ist ausschließlich dem Vermögensinhaber verpflichtet und muss daher in seiner Funktion ohne Interessenskonflikte die Steuerung des Vermögens wahrnehmen können. Produkte oder Vermögensverwaltungsmandate, die das Family Office selbst entwickelt bzw. managt, bergen grundsätzlich immer Konfliktpotenziale.

Der deutsche Unterschied zu einer Bankberatung besteht aber darin, dass das Family Office keine Produkte verkauft, egal ob hauseigene oder fremde. Es wählt vielmehr aus dem Angebot des Gesamtmarktes das für den Mandanten am besten geeignete aus. Hierzu bedarf es einer fundierten Prüfung aller im Markt zur Verfügung stehenden Angebote. Dabei gilt es für den Vermögensinhaber vor Mandatserteilung zu prüfen, ob das in Erwägung gezogene Family Office dazu auch über die notwendigen Ressourcen und die entsprechenden Zugänge zu exzellenten Managern und Initiatoren verfügt. Weiter muss sicher gestellt sein, dass der zentrale Berater der

Familie nicht durch verdeckte Incentivierungen in Form von Provisionen in seiner Analyse beeinflusst wird. Aus diesem Grunde müssen alle Vergütungen vollständig an den Mandanten weiter gereicht werden und ausschließlich das vereinbarte Honorar die Leistung des Family Office vergüten. Sind diese Voraussetzungen gegeben, kommt es für den Vermögensinhaber zu einer jederzeit nachvollziehbaren Empfehlung für ein Investment. Dazu muss der Family Officer eine langjährige Erfahrung, eine sehr fundierte Fachkompetenz und insbesondere ein ausgeprägtes Urteilsvermögen aufweisen.

Ein wesentlicher Mehrwert aus der zentralen Rolle des Family Office ergibt sich für den Vermögensinhaber zudem daraus, dass dieses innerhalb eines komplexen Vermögens alle Prozesse steuert, überwacht, gegebenenfalls vorantreibt und für spezifische Fragestellungen die geeigneten Spezialisten hinzuzieht. Diese Aufgabe kann verantwortlich nur auf Basis einer reversionssicheren Finanzbuchhaltung vorgenommen werden, die alle Zahlungsströme in einem Vermögen erfasst und steuerliche Aspekte berücksichtigt. Ein für den Mandanten maßgeschneidertes Reporting und Controlling bildet alle liquiden und illiquiden Anlagen unter der Berücksichtigung der Performance, der Risiken und der Liquidationswerte ab. Gerade in der heutigen Zeit muss ein funktionierendes „Frühwarnsystem“ etabliert sein. Rechtzeitig müssen Risiken erkannt und zügig eliminiert werden können. So bedarf es beispielsweise einer Analyse der Bonitäten der Finanzpartner, der Risikopositionen bei komplexen strukturierten Produkten oder Derivaten, der tatsächlichen Positionierung in einem Fonds bzw. der veränderten Korrelation von Anlageklassen. Anlagen werden immer mit bestimmten Risiken verbunden sein, doch sollte man diese kennen. Komplexe Vermögen, die von mehreren Verwaltern unabhängig voneinander gemanagt werden, erlangen möglicherweise eine für den Vermögensinhaber ungewollte und ungeahnte Risikoposition.

Diese hohen Anforderungen an das Risikomanagement können von einem Family Office dauerhaft nur erfüllt werden, wenn das Controllingsystem technologisch „state of the art“ ist und auch ständig weiterentwickelt wird. Aus diesem Grunde sollte ein Vermögensinhaber prüfen, ob sein Family Office Anbieter eine stabile Infrastruktur aufweist und ausreichend in die eigene IT investiert.

Traditionell sind zahlreiche deutsche Familienvermögen überproportional in Immobilien investiert. Erstaunlich ist dabei wiederum die Tatsache, dass für diese Vermögensklasse in den seltensten Fällen eine aktive oder professionelle Begleitung etabliert ist. Zumeist ist das vorhandene Immobilienportfolio opportunistisch entstanden. So hat man möglicherweise aus steuerlichen Gründen ein Objekt erworben, den Hinweis auf eine Kaufgelegenheit erhalten oder das freie Grundstück in der Nachbarschaft gekauft. Heutzutage sollte aber ein Immobilienportfolio ähnlich professionell und aktiv wie ein Wertpapierdepot gemanagt werden. Standortqualitäten wie auch die optimale Nutzungsart eines Objektes ändern sich, Notwendigkeiten der Investition in die Immobilie stellen sich, ebenso wie das aktive Management von Mietverträgen oder das Optimieren von Finanzierungsstrukturen. Die klassische Kauf- und Haltestrategie für Immobilienobjekte wird wenig erfolgversprechend sein. Aus diesem Grunde muss heutzutage ein Family Office eine ausgeprägte Expertise für den Bereich Immobilien – national wie international – seinen Mandanten offerieren.

Da als Konsequenz aus der Finanzkrise die Bewertungen von Unternehmungen teilweise sehr deutlich korrigiert haben, suchen Vermögensinhaber mit unternehmerischem Hintergrund verstärkt nach aktiven wie passiven Beteiligungen, die ihren Vorstellungen entsprechen. Ein Family Office sollte daher eine Kompetenz im Beteiligungsmanagement aufweisen. Ob in der laufenden Betreuung einer Unternehmerfamilie oder bei einer Einzeltransaktion, es treten wiederkehrend Bewertungsfragen für unternehmerische Beteiligungen auf, die ein Family Office fundiert beurteilen muss.

Oft möchte ein möglicherweise mittelständisch geprägter Mandant gerade aus Diskretionsgründen oder auf Grund „kultureller Unterschiede“ keine (Investment) Bank zur Unterstützung heranziehen, sondern vertraut die Aufgabe des Unternehmenszu- bzw. verkaufs eher seinem „trusted advisor“ im Family Office an. Deshalb muss man hier in der Lage sein, Unternehmensbeteiligungen zu bewerten, Businesspläne zu erstellen und Bilanzen zu analysieren. Möglicherweise gehen die Anforderungen von Vermögensinhabern mit einem stark unternehmerisch geprägten Hintergrund an das Family Office noch darüber hinaus. Denkbar ist, dass der Berater eigenständig Strategien für eine Unternehmung entwickeln, den Verkaufs- oder Akquisitionsprozess führen und Beteiligungsunternehmen in ein umfassendes Controllingssystem einbeziehen soll.

Die Anforderungen an ein Family Office sind heutzutage umfangreich, wenn dieses einen zeitgemäßen und wirklich umfassenden Service seinen Mandanten offerieren will. Neben einer leistungsfähigen Infrastruktur ist vorrangig fachlich versiertes Personal notwendig, das zudem die ausgeprägte Sozialkompetenz besitzt, mit einer sehr vermögenden und zumeist unternehmerisch denkenden Klientel langfristig zusammenzuarbeiten. Da viele Mandanten bei den traditionellen Ansprechpartnern wie den Banken häufig die Voraussetzungen für eine unabhängige Beratung vermissen, übernehmen zusehends Family Offices die Rolle des vertrauten Beraters für vermögende Familien. Vorausgesetzt diese halten das qualifizierte Personal, eine stabile Infrastruktur sowie auch Beratungsleistungen für Beteiligungs- und Immobilienmanagement vor und können in einer Sphäre der Unabhängigkeit agieren. So eröffnen sich zumindest für die Klientel, die auf Grund ihrer Vermögenssubstanz Family Office Dienste nachfragen kann, zusehends Perspektiven, in diesen Anbietern geeignete Alternativen im bislang ausschließlich von den Banken dominierten Markt für Vermögensberatung zu finden.