



SERVICE FÜR DIE FAMILIE

CHRISTOPH WEBER spricht im Interview mit JANEK SCHMIDT über Interessenskonflikte bei Family Officern und die Gründung des Verbandes unabhängiger Family Offices.

Um den Austausch untereinander zu verbessern, gründeten mehrere Vermögensverwalter 2014 den Verband unabhängiger Family Offices (VuFO). Im Interview berichtet der Vorstandsvorsitzende Christoph Weber über jährliche Verhandlungen von Honoraren, Konflikte unter Familien und den Kampf gegen die Regulierung.

HERR WEBER, ALS VORSTAND DES VUFO KENNEN SIE DEN MARKT DER VERMÖGENSVERWALTER IN DEUTSCHLAND GUT, WAS SIND HIER DIE WICHTIGSTEN TRENDS?

● Wir sehen, dass es in der Vergangenheit einen Trend gab, zunehmend bankunabhängige Vermögensverwalter zu mandatieren. Heute können wir beobachten, dass sich Anleger und Family Offices vermehrt auch Boutique-Fonds und ETFs öffnen.

VIELE BRANCHENVERTRETER KRITISIEREN DIE ZUNEHMENDE REGULIERUNG. WIE BEEINFLUSST DIESE ENTWICKLUNG FAMILY OFFICES?

● In hohem Maße. Dies betrifft aber in erster Linie die Anbieter, die vermögensverwaltend sind – also die Portfolioverwaltung oder auch die Anlagevermittlung betreiben. Ein Family Office, das lediglich Vermögenscontrolling anbietet, ist derzeit ja ebenso weitgehend von der Regulierung befreit wie das klassische SFO.

ERWARTEN SIE HIER WEITERE GESETZLICHE VERSCHÄRFUNGEN?

● Ja, wir sehen hier eindeutig eine Gefahr. Deswegen ist es ein Ziel des Verbandes, kurzfristig in einen konstruktiven Dialog mit der BaFin einzutreten. Denn das Family Office verfolgt dieselben Anleger-orientierten Ziele wie die Aufsicht: den Schutz der Vermögensträger vor Schäden, die durch Fehlberatung und unqualifizierte Verwaltung entstehen.

WELCHE STRATEGIE VERFOLGT DER VUFO GEGENÜBER DER BAFIN?

● Uns ist es wichtig, der BaFin eben diese Schutzfunktion des Family Offices deutlich zu machen und dazu beizutragen, dass eine Differenzierung zwischen Family Offices und vermögensverwaltungsnahen Finanzdienstleistern wahrgenommen wird.

WAR DIESE INTERESSENSVERTRETUNG AUCH DIE MOTIVATION FÜR DIE GRÜNDUNG DES VUFO?

● Sicherlich auch. Schon 2014 haben einige Single und Multi Family Offices zusammen geplant, eine gemeinsame aber exklusive Kommunikationsplattform nur für Family Offices zu schaffen. Daraus entstand schnell die Absicht, direkt einen Verband zu gründen, der sich auch für die Weiterentwicklung der Kultur des Berufsstandes des Family Officers und die Schaffung von Qualitätsstandards einsetzen sollte.

WER DARF MITGLIED WERDEN?

● Jedes SFO oder MFO, das die ethischen Grundsätze des VuFO als Leitlinie anerkennt. Hier geht es vor allem um Interessenkonfliktfreiheit – also, dass sich jegliche Aktivitäten eines Family Office nur an den Interessen der betreuten Familien orientieren dürfen. Aber auch Vermögensträger, die erwägen, ein Family Office zu gründen oder zu mandatieren, sind willkommen. Zudem gehören zu unseren Mitgliedern auch Wissenschaftler, die sich in ihrer Forschung mit Family-Office-relevanten Themen beschäftigen.

BEI WELCHEN FAMILY OFFICES SEHEN SIE MÖGLICHE INTERESSENSKONFLIKTE?

● Aus unserer Sicht unterscheiden sich abhängige von unabhängigen Family Offices schon auf Grundlage der Gesellschafterstruktur.

Insofern sehen wir Family Offices, deren Eigner etwa eine Bank oder ein Vermögensverwalter ist, zunächst nicht als unabhängige Institution und erkennen das Risiko einer mangelnden Interessenkonfliktfreiheit.

WENN SIE DIESE DEFINITION ANWENDEN, WIE VIELE FAMILY OFFICES GIBT ES NACH IHRER EINSCHÄTZUNG IN DEUTSCHLAND?

● Da kursieren diverse Zahlen. Zudem gibt es viele SFOs, die als solche nach außen nicht in Erscheinung treten. Wahrscheinlich gehen wir hier in Richtung von rund 300 Einheiten. Und bei unabhängigen Multi Family Offices? Die Zahl steigt ständig, vor allem durch Neugründungen von Ex-Bankern: Sie dürfte mittlerweile bei über 50 liegen. Die Anzahl sogenannter „abhängigen MFO“ geht aber kontinuierlich zurück. Wir gehen davon aus, dass wir von deutlich unter 50 sprechen.

„Uns ist es wichtig, der BaFin die Schutzfunktion des Family Offices deutlich zu machen.“

WELCHE PROJEKTE UND IMPULSE GINGEN BISLANG VOM VUFO AUS?

● Für die interne Kommunikation waren die Installation unseres Intranets und die Schaffung von Regionalkreisen wichtig. Bei letzteren trifft sich zweimal jährlich ein kleiner Kreis von Family Offices, die in der jeweiligen Region beheimatet sind, vor Ort und diskutiert gemeinsam mit einem externen Referenten aktuelle Themen wie Asset Allokation, steuerliche und rechtliche Themen, den

effizient-professionellen FO-Betrieb oder die Rekrutierung von Personal. Dieses Jahr war ein maßgeblicher Schritt die Festlegung der Strukturen für die Wissenschaftsförderung durch den Verband. Hierfür haben wir auch einen Förderverein gegründet.

EIN PROJEKT, AN DEM ZWEI VUFO-VORSTANDSMITGLIEDER ALS AUTOREN BETEILIGT SIND, IST DAS BUCH „DAS FAMILY OFFICE – EIN PRAXISLEITFADEN“. ANSTOSS DAZU WAR EINE KONFERENZ IN DEN USA. WIE UNTERSCHIEDEN SICH FAMILY OFFICES IN DEN USA VON DENEN IN DEUTSCHLAND?

● Aus unserer Sicht besteht einer der zentralen Unterschiede darin, dass selbst das Multi Family Office in den USA in der Regel vermögensverwaltend tätig ist, während sich die meisten unabhängigen Multi Family Offices in Deutschland auf das Vermögenscontrolling konzentrieren und für die Vermögensverwaltung Fremdmandate vergeben. Im Bereich der SFO sehen wir weniger Unterschiede.

WAS KANN DAS FAMILY OFFICE ZUM MANAGEMENT EINER FAMILIE BEITRAGEN?

● Das Family Office professionalisiert das Vermögensmanagement, indem es der Familie die Verwaltungsstrukturen an die Hand gibt, die sie auch aus ihrem aktiven Unternehmen kennt: eine Geschäftsführung, ein Controlling und ein starkes Back-Office. Beim Family Office laufen alle Fäden zusammen. Es entlastet die Familie, schenkt ihr Transparenz über den Erfolg der Vermögensanlagen und über die Grundlagen für Investitionsentscheidungen und es ist ein loyaler, durchsetzungsstarker Vertreter der Interessen der Familie nach außen.

UND WO LIEGEN DIE GRENZEN – WAS KÖNNEN FAMILY OFFICES NICHT LEISTEN?

● Sie sollten lediglich eine kontrollierende, steuernde, berichtende und beratende Funktion haben. Die Entscheidungen, insbesondere strategische, sollten stets vom Vermögensinhaber getroffen werden.

WELCHEN BEITRAG KANN DAS FAMILY OFFICE ZUR NACHFOLGE UND ORGANISATION DER FAMILIE LEISTEN?

● Das Family Office kennt die Verquickungen zwischen Unternehmen und Privatvermögen sowie das Verhältnis der Familienmitglieder zueinander. Es sollte in der Lage sein, der Familie zum richtigen Zeitpunkt den Impuls zu geben, über die Unternehmens- und Vermögensnachfolge und eine geeignete Family Governance nachzudenken und sich auf einen Erörterungsprozess einzulassen. Dann sollte das Family Office aber einen geeigneten externen Consultant identifizieren und nicht den Fehler machen, selbst zu versuchen, die Familie auf diesen auch psychologisch hochkomplexen Feldern zu beraten. Es kann und sollte bestenfalls den Prozess vermittelnd begleiten.

AB WELCHEM VERMÖGEN LOHNT SICH DIESER AUFWAND?

● Der Betrieb eines professionellen Single Family Offices ist nach unserer Auffassung erst ab einer Größenordnung von rund 300 Millionen Euro wirtschaftlich. Bei der Mandatierung eines MFO liegt der Wert deutlich darunter. Hier können schon ab 25 Millionen Euro professionelle Strukturen angeboten werden, da der Großteil fixer Kosten auf mehrere Familien verteilt werden kann.

WIE BESCHLIESST MAN IN EINEM MULTI FAMILY OFFICE, WER ZU WELCHEM ZEITPUNKT BESTIMMTE INFORMATIONEN ERHÄLT, UND WIE

KONTROVERSE ENTSCHEIDUNGEN GETROFFEN WERDEN?

● Hier sollte es einen routinierten Prozess geben. Grundsätzlich sollten alle Familien zum gleichen Zeitpunkt alle für sie relevanten Informationen erhalten. Keine Familie sollte einer anderen bevorzugt werden. Natürlich kann es zu Interessenkonfliktpotentialen zwischen einzelnen Familien kommen, etwa wenn mehrere Familien das Interesse an derselben Investitionsoportunität haben. Aber durch die offene Transparenz in alle Richtungen und gemeinsame Kommunikation mit den Familien findet das Family Office eine Lösung, mit der alle zufrieden sind.

WELCHE AUFGABEN KANN DABEI EIN INVESTMENT COUNCIL ÜBERNEHMEN?

● Das Investment Council sollte die Familie und ihr Family Office in wichtigen strategischen Fragen der Vermögensallokation und –strategie beraten. Es sollte durch einen guten Mix an Wissenschaftlern, Praktikern sowie Rechts- und Steuerfachleuten unter der Leitung des FO-Leiters besetzt sein.

ALL DAS KOSTET GELD, UND VIELE PREISE STEIGEN. WIE OFT SOLLTE EIN FAMILY OFFICE MIT SEINEN KUNDEN PREISE UND LEISTUNGEN NEU VERHANDELN?

● Anfang jedes Jahres sollte das Family Office mit der Familie den Aufwand der vergangenen Jahre bewerten und den für das neue Jahr kalkulieren. Auf dieser Basis sollte dann gemeinsam entschieden werden, ob und in welcher Höhe das bisherige Honorar anzupassen ist. Übertrieben hohe Honorare belasten jedoch die Performance der Vermögensverwaltung. Andererseits sollte die Familie dem FO einen ausreichenden finanziellen Spielraum lassen, um seine Arbeit auf professionellem Niveau leisten zu können.

WIE SCHWIERIG IST ES FÜR FAMILY OFFICES GEWORDEN, DIESES PROFESSIONELLE NIVEAU HEUTE ZU BIETEN?

● Es ist schwer, ein Family Office ausschließlich auf Grundlage von Family-Office-bezogenen Honoraren und unter Verzicht von Provisionen oder der Vergütung von Vermögensverwaltungsleistungen wirtschaftlich zu betreiben. Aber es kann gelingen, wenn die Familie allein in der Loyalität und in dem Professionalisierungsbeitrag ihres Family Offices einen Mehrwert erkennt, den es bereit ist, angemessen zu vergüten. Margen wie in der Vermögensverwaltung wird der Family Officer dennoch zu keinem Zeitpunkt realisieren können, soweit er ein ehrliches Geschäft betreibt. Dessen sollte er sich bewusst sein, bevor es sich für diesen Berufsstand entscheidet. ●

CHRISTOPH WEBER

Christoph Weber übernahm nach einer Bankausbildung, einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium und verschiedenen führenden Positionen im Privatkundenbereich der Commerzbank den Aufbau und die Leitung des Family Office des Privatbankhauses Trinkaus & Burkhardt in Düsseldorf. 1999 gründete er als geschäftsführender Gesellschafter gemeinsam mit zwei mittelständischen Unternehmerfamilien die WSH Deutsche Vermögenstreuhand in Düsseldorf als klassisches Family Office für die Gründerfamilien und einen kleinen Kreis weiterer Unternehmerfamilien. Seine eigenen Schwerpunkte bei der Beratung und Betreuung liegen in der strategischen Asset Allokation, der ganzheitlichen Finanzplanung sowie der Managementsteuerung großer Privatvermögen. Hierzu hat er zahlreiche Beiträge in Fachzeitschriften veröffentlicht. Seit 2014 ist er Vorsitzender des Verbands unabhängiger Family Offices.

„Keine Familie sollte einer anderen bevorzugt werden.“

