



Piloten von Verkehrsflugzeugen müssen hochtechnisierte, komplizierte Abläufe steuern. Damit durchaus vergleichbar sind die Aufgaben, die Family Offices zu bewältigen haben. Sie betreuen vermögende Familien, wählen für sie die Vermögensverwalter und andere Experten aus und kontrollieren deren Arbeit.

FOTO: THINKSTOCK/TUNED\_IN

**VERMÖGENSBETREUUNG**

## Die Profis für unberechenbare Zeiten

Vermögende Familien schätzen die Betreuung durch ein Family Office. Diese Dienstleistung lebt vom Vertrauen – gerade heute, in Zeiten, die zunehmend unberechenbar sind. Diese Zeiten fordern indes auch die Finanzprofis heraus.

VON JÜRGEN GROSCHE

Wer Nachrichten und Börsenkommentare liest, hört immer wieder heraus: Selbst Marktprofis wissen oft nicht, wohin die Reise geht. Das Wahlergebnis in den Vereinigten Staaten hat die Verunsicherung an den Märkten und in der Politik noch erhöht. Vermögende Menschen leiden darunter nicht etwa weniger als die Durchschnittsbevölkerung, eher noch mehr. Denn sie haben ja in der Tat einiges zu verlieren.

Umso ernster stellen sie sich die Frage: Wer sind die richtigen Berater? Sehr vermögende Familien greifen hier gerne auf Family Offices zurück. Diese spezialisierten Dienstleister beraten bei der Vermögensaufstellung, suchen die Vermögensverwalter aus und kontrollieren deren Arbeit. Einige haben Spezialkenntnisse etwa im Steuerrecht, andere verstehen sich als Generalisten, die auf ein Netzwerk von Experten zurückgreifen.

Was genau ist ein Family Office? Worauf sollten Vermögende bei der Auswahl achten?

Und wie stellt sich die Branche derzeit selbst dar? All dies sind Fragen und Themen, mit denen sich Spezialisten aus dem Segment beim RP-Finanzforum „Family Offices“ befasst haben. Eines der spannendsten Resultate: Family Offices begleiten die Familien durch die Unsicherheit, doch auch sie müssen sich zunächst mit vielen neuen Herausforderungen auseinandersetzen. Niemand hat eine Glaskugel, die die Zukunft verrät.

Doch echte Profis sind erfahrene Risikomanager. Denn darum geht es heute: Vermögensmanagement umfasst den kalkulierten Umgang mit den Risiken, denen sich auch Anleger stellen müssen. Risikolos lässt sich Vermögen heute nicht mehr verwalten, sichere und gute Zinsen gibt es nicht mehr. Vermögende Menschen fühlen sich da in einem zweistufigen System gut aufgehoben, in dem sie auf der ersten Ebene die Berater an ihrer Seite zurückgreifen. Auf der nächsten Ebene aussuchen und überwachen.

All das ist und bleibt ein Geschäft auf Vertrauensbasis. „Vertrauen ist der wichtigste Punkt“, betont denn auch Thomas Holler (Rhein Asset Management) beim RP-Forum. „Vertrauen entsteht aber nur, wenn man bei Problemlösungen einen Mehrwert bieten kann“, fügt Dr. Maximilian A. Werkmüller (Lohr + Company) hinzu. Hier sind die Profis gefordert: „Vertrauen ist etwas, das man sich verdienen muss“, merkt Armin Eiche (Pictet) an.

Wichtig sei dabei, für den Kunden maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, statt Standardlösungen anzubieten. „Wir sollten in der Beratung nicht gleich mit Lösungen beginnen“, ist auch Dr. Christian Meeder (Meeder & Seifer) überzeugt. Das Koordinatensystem habe sich komplett geändert, „wir stochern alle im Nebel und müssen offen sein für neue Wege“.

Das Ganze ist kein Massengeschäft von der Stange. Vor

den aktuellen Hintergründen sei die Individualität auch in der Betreuung von Familien wichtig, fasst Dr. Thomas Rüschchen (Deutsche Oppenheim) zusammen. „Berater und Kunde müssen zusammenpassen.“ Dies sei insbesondere im Blick auf Generationenunterschiede wichtig, meint Philipp Clausen (PricewaterhouseCoopers): „Der Kunde wünscht, dass der Berater zu ihm passt.“ Für die nachwachsende Generation brauche man daher

auch jüngere Berater, so dass die Chemie stimme. „Darauf müssen wir eingehen können und bei der Zusammensetzung von Beraterteams auf solche Aspekte achten.“

Der Bedarf für Family Office-Dienstleistungen ist sicherlich hoch, doch müssen auch diese Spezialisten wie alle Unternehmen und Dienstleister um ihre Kunden werben und vor allem ihre Arbeit an sich wandelnde Rahmenbedingungen anpassen. Auch darüber sprachen die Experten beim RP-Forum.

Wohin geht die Reise, wo stehen Family Offices in 20 Jahren? „Die Dienstleistung der Family Offices wird eine noch größere Rolle als heute spielen“, ist Dr. Maximilian A. Werkmüller überzeugt. Die Arbeit werde sich aber verändern, insbesondere durch die Digitalisierung. Der Austausch mit den Mandanten werde wohl intensiver.

„Die Family Office-Landschaft wird weiter wachsen“, prognostiziert Julien Zornig (Astorius Capital). Derzeit seien viele Familien bei ihrer Ver-

mögensstrukturierung noch sehr unorganisiert.

Spezialisierung oder ganzheitliche Dienstleistung? Welcher Trend sich hier durchsetzt, darüber gibt es durchaus unterschiedliche Einschätzungen. Zornig rechnet mit einer weiteren Spezialisierung der Family Offices.

### „Die Dienstleistung der Family Offices wird eine noch größere Rolle als heute spielen“

„Für Kunden wird dann klarer, was sie bei wem buchen können.“ „Das Dienstleistungsspektrum wird sich erweitern“, erwartet hingegen Thomas Naus (PricewaterhouseCoopers). Für Family Offices werde es schwerer, spezielle Dienstleistungen nicht anbieten zu wollen.

Jörg Eigelshoven (Warth & Klein Grant Thornton) geht hingegen davon aus, dass die notwendige Fachexpertise komplexer wird und dass sich Family Offices deshalb noch mehr als heute schon ein Netzwerk, ein Portfolio von Experten aufbauen werden. Eines wird sich also wohl nicht ändern: Der Bedarf für eine Beratung und Betreuung durch komplex arbeitende Experten dürfte auch in 20 Jahren hoch sein.



Im Museum Folkwang Essen tauschten sich die Finanz- und Vermögensexperten beim RP-Finanzforum „Family Offices“ über Branchenthemen und Kundenwünsche aus.

FOTO: ALOIS MÜLLER

# Schwachstellen in der Portfolioverwaltung schließen

Rhein Asset Management ist als Family Office ein neutraler Profi, der die Strukturen in der Vermögensverwaltung hinterfragt und verständlich übersetzt und vermögende Familien bei der Strukturierung und Koordination des Gesamtvermögens begleitet.

VON PATRICK PETERS

Wer an ein Family Office denkt, hat in der Regel sogleich die ganz großen Familien mit riesigen Vermögen vor Augen, die eine eigene Struktur einrichten, um ihre Assets zu kontrollieren und zu verwalten. Das sei aber nur der eine Teil, betont Michael Sievers, geschäftsführender Gesellschafter von Rhein Asset Management aus Düsseldorf. „Der Be-

darf im mittleren Vermögensbereich ist ebenso vorhanden. Auch diese Vermögenden suchen gezielt die Leistungen eines Family Office.“ Rhein Asset Management ist ein banken-unabhängiger Vermögensverwalter aus Düsseldorf, der neben dem Vermögensmanagement auch Leistungen als Multi Family Office für mehrere Mandanten erbringt. „Dabei trennen wir die Vermögensverwaltung und das Family Office strikt. Schließlich ist es unsere Aufgabe, die Vermögensanlage im Ganzen zu überwachen und zu koordinieren und detaillierte Reportings über den Umgang mit dem Vermögen zu erstellen. Wir sind der Ansprechpartner und Vertraute des Vermögenden, wenn es um das Gesamtvermögen über alle Assetklassen hinweg geht. Deshalb ist für uns klar, dass wir dies nicht mit der Wertpapierberatung kombinieren können“, betont Michael Sievers. In ihrer Rolle als Family Officer greifen Michael Sievers



Michael Sievers (l.) und Thomas Holler von Rhein Asset Management aus Düsseldorf überwachen für Vermögende die Vermögensanlage im Ganzen. FOTO: ALOIS MÜLLER

und sein Geschäftsführerkollege Thomas Holler aber auch nicht aktiv ins Asset Management der von ihnen kontrollierten Vermögensverwalter ein. „Das ist nicht unsere Auf-

gabe, wir machen keine Vorschriften für die Anlage der Vermögenswerte. Wir überprüfen, ob die Vermögensverwalter die Anlagerichtlinien einhalten, welche Ergebnisse

sie über eine längere Laufzeit erzielen, wie das Rendite-Risiko-Profil und die Gebührenstruktur aussehen und wie ihr Handwerk im Asset Management generell aufgestellt ist. Wenn wir dort Optimierungspotenzial oder offene Fragen entdecken, sprechen wir dies beim Vermögensinhaber an und ergreifen in Absprache die richtigen Schritte, um mögliche Schwachstellen in der Portfolioverwaltung zu schließen“, sagt Thomas Holler. „Wir verstehen uns als neutraler Profi, der Strukturen hinterfragt und verständlich übersetzt.“ Die Düsseldorfer Gesellschaft sieht sich explizit nicht als „Vorzimmer“ der vermögenden Familie. „Wir übernehmen keine ‚weichen‘ Leistungen wie die Organisation von Reisen oder das ‚Gassigehen‘ mit dem Hund.“

Rhein Asset Management begleitet Vermögende auch bei der Auswahl der richtigen Verwalter. „Gerade bei größeren Vermögen kommen regelmä-

ßig mehrere Asset Manager zum Einsatz, um verschiedene Strategien zu nutzen und Risiken zu streuen. Diese zu finden, ist aber nicht immer einfach, denn der Anleger kann die dafür notwendigen Prozesse in der Regel nicht selbst aufstellen. Eine Vermögensaus-schreibung muss professionell geplant und durchgeführt werden, um zum optimalen Ergebnis zu gelangen“, erklärt Michael Sievers. „Wir schreiben mit anonymisierten Unterlagen, zu denen unter anderem die ganz individuellen Anlagerichtlinien gehören, zehn bis zwölf Vermögensverwalter an, die uns eventuell der Mandant nennt oder vor allem die wir empfehlen. Am Ende stehen dann vier bis fünf Vermögensverwalter auf der Liste, die zur Endauswahl zum persönlichen Gespräch eingeladen

werden. In der Regel wird danach das liquide Vermögen auf zwei bis drei Manager aufgeteilt.“ Wichtig dabei laut Thomas Holler: „Wir pflegen keine Partnerschaften mit den Asset Managern, sondern entscheiden uns ausschließlich für diejenigen, die den Ansprüchen des Mandanten am besten gerecht werden.“ Damit schließt Rhein Asset Management Interessenkonflikte aus und pflegt die notwendige Neutralität bei den Beziehungen.

Eine Ausnahme beim Asset Management machen Sievers und Holler bei Immobilien. „In dieser Anlageklasse treten wir als Vermögensverwalter auf und sorgen für die effiziente Weiterentwicklung und Bewirtschaftung von Renditeobjekten. Dafür haben wir sogar einen Architekten im Team“, sagt Michael Sievers.

**Eine Vermögensaus-schreibung muss professionell geplant und durchgeführt werden**

STEUERUNG

# Gute Geldanlage reicht nicht mehr aus

Familien werden größer und internationaler. Dadurch rücken Notwendigkeiten wie Gesellschafterkompetenzschulungen und insbesondere Maßnahmen zur Stärkung des Familienzusammenhalts immer stärker in den Fokus.

VON NICOLE WILDBERGER

Mittelständische Unternehmen sind das Herz der deutschen Wirtschaft – nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung aus Bonn beträgt der Anteil der mittelständischen Unternehmen an der deutschen Wirtschaft rund 99,5 Prozent. Weit über die Hälfte aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftig-

ten sind bei einem deutschen Mittelständler unter Vertrag. Häufig werden die mittelständischen Unternehmen noch von Familienunternehmen geführt – und das sowohl national als auch international. Entsprechend weit gefährdet sind auch die Vermögenswerte der Unternehmerfamilien, da oftmals zumindest einzelne Familienmitglieder jenseits der deutschen Landes-

grenzen leben. Mit diesen Veränderungen wachsen auch die Ansprüche an die Family Offices, die diese verstreuten Vermögenswerte für unterschiedlich risikoaffine Familienmitglieder verwalten und managen. Dabei müssen heute weit mehr als nur finanzielle Aspekte beachtet werden, um ein Vermögen sicher von einer auf die andere Generation zu ver-

erben. Steuerliche, erbschaftsrechtliche oder auch Reporting-Pflichten müssen beachtet und über verschiedene Familienmitglieder hinweg miteinander in Einklang gebracht werden. Bei den heutigen oft sehr weitläufigen Familienstrukturen keine leichte Aufgabe. Da werden oft Spezialisten gebraucht, die sich mit internationalen Steuer- und Erbschaftsrechtsfragen ebenso

auskennen wie mit einer ausgewogenen Vermögensstruktur, die keine Klumpenrisiken aufweist, weil beispielsweise das gesamte Vermögen im eigenen Unternehmen gebunden ist.

Hier kommen die Familienunternehmens- und Steuerexperten der Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers ins Spiel. Sie können weitreichende Dienstleistungen anbieten, die mittelständischen Unternehmensfamilien dabei helfen, das Familienvermögen und den Familienfrieden zu erhalten oder herzustellen. „Im Grunde können wir bei allen Fragen über die ganze Welt, außer bei der reinen Geldanlage, weiterhelfen“, unterstreicht Uwe Rittmann, zentraler Ansprechpartner für Familien- und mittelständische Unternehmen in NRW am Düsseldorfer Standort der Beratungsgesellschaft.

Und selbst dieser Aspekt bleibt nicht ganz außen vor im Beratungsportfolio der Gesellschaft. Zum Beispiel wenn parallele Unternehmensbeteiligungen erworben werden sollen: Im nationalen und insbesondere im internationalen Rahmen sind eben nicht nur die Erträge, sondern auch die steuerrechtlichen oder wertbezogenen Konsequenzen von Anteilen für die Familienmitglieder zu beachten. Da geht es auch darum, wer mit welchem Vermögen im Familienverbund welche Haftungen und Risiken übernehmen möchte, ob die neue Beteiligung zu den Werten der Familie passt, wie steuerliche Regelungen so genutzt werden können, dass der gesamte Familienverbund pro-



Uwe Rittmann, Ansprechpartner für Familien- und mittelständische Unternehmen in NRW bei PricewaterhouseCoopers FOTO: PWC

fitiert. Nur weil es sich um eine Familie handelt, sind die Ansprüche und Einstellungen noch lange nicht von Familienmitglied zu Familienmitglied identisch. Ganz im Gegenteil. Schon deshalb ist es sinnvoll, bereits vorab eine Familienfassung in diesen Fragen festzulegen, um Konflikten vorzubeugen oder bei entstandenen Konflikten Mechanismen für deren Lösung zu haben. Auch auf diese Fragen sind die Experten von PricewaterhouseCoopers vorbereitet. Denn je weit verzweigter ein Familienverbund, desto mehr Interessen gilt es untereinander abzuwägen – gerade heute sind Familienstrukturen häufig erheblich komplexer und als Ergebnis der Vererbungen zurückliegender Jahre umfangreicher als noch vor wenigen Jahren. Hinzu kommt eine zunehmende Internationalisierung der Unternehmerfamilien. So gilt es dann beispielsweise, die Besteuerung

der einzelnen Individuen einer Familie als Verbund aufeinander abzustimmen oder auch die Arbeit der für die einzelnen Familienmitglieder tätigen Berater zu einem harmonischen Ganzen zu vereinen oder möglichst einen Berater zu finden, der (fast) alles aus einer Hand anbieten kann.

Denn extrem komplizierte Familienstrukturen machen auch die Arbeit der Family Offices nicht gerade einfach. Fingerspitzengefühl ist gefragt, wenn die manchmal durchaus unterschiedlichen Interessen der Familienmitglieder, die aufgrund des gemeinsamen Unternehmens fest aneinander gekettet sind, ausgeglichen werden müssen. Da kann die Arbeit schnell diplomatische Züge annehmen. Letztlich muss eben allen Beteiligten immer wieder vor Augen geführt werden, dass das Ziel immer lautet, das angehäufte Vermögen an die nächste Generation weiterzugeben.

**Der Instinkt sagt: Vertrauen ist gut. Die Vernunft sagt: Kontrolle ist besser.**

Seit mehr als zwanzig Jahren sind wir mit einem eingespielten Team für private Vermögensinhaber und ihre Family Offices aktiv. Unser Ziel lautet: Wir sorgen für Transparenz und stärken so die Unabhängigkeit unserer Mandanten. Ein Instrument dazu ist unser Vermögenscontrolling. Es bietet Mandanten einen transparenten Überblick über ihre finanzielle Situation in allen Anlageklassen und schafft damit die Basis für zukünftige Entscheidungen. Mit integrierten steuerlichen Beratungsleistungen und einem Tax Risk Management optimieren wir die jeweilige Anlageform auch in steuerlicher Hinsicht.

**Ihr Ansprechpartner:**  
WP/StB Jörg Eigelshoven  
T +49 211 9524 8458  
E joerg.eigelshoven@wkg.com

[www.wkg.com](http://www.wkg.com)

**Warth & Klein Grant Thornton**  
An instinct for growth™

©2016 Warth & Klein Grant Thornton AG ist die deutsche Mitgliedsfirma von Grant Thornton International Ltd (Grant Thornton International). Die Bezeichnung Grant Thornton bezieht sich auf Grant Thornton International oder eine ihrer Mitgliedsfirmen. Grant Thornton International und die Mitgliedsfirmen sind keine weltweite Partnerschaft. Jede Mitgliedsfirma erbringt ihre Dienstleistungen eigenverantwortlich und unabhängig von Grant Thornton International oder anderen Mitgliedsfirmen. Sämtliche Bezeichnungen richten sich an beide Geschlechter. Weitere Informationen unter [www.wkg.com](http://www.wkg.com).

**extra Family Offices**  
**Verlag:** Rheinische Post Verlagsgesellschaft mbH, Zülpicher Straße 10, 40196 Düsseldorf  
Geschäftsführer: Dr. Karl Hans Arnold, Patrick Ludwig, Hans Peter Bork, Johannes Werle, Tom Bender (verantwortl. Anzeigen), Stephan Marzen  
**Druck:** Rheinisch-Bergische Druckerei GmbH, Zülpicher Straße 10, 40196 Düsseldorf  
**Anzeigen:** Leitung Finanz- und Wirtschafts-Extras: Pia Kemper, RP Media Service, 0211 505-2054, E-Mail: [pia.kemper@rp-media.de](mailto:pia.kemper@rp-media.de)  
**Redaktion:** Rheinland Presse Service GmbH, Zülpicher Straße 10, 40196 Düsseldorf, José Macias (verantwortlich), Jürgen Grosche, Dr. Patrick Peters, Mitarbeit: Nicole Wildberger  
Kontakt: 0211 528018-14, [redaktion@rheinland-presse.de](mailto:redaktion@rheinland-presse.de)

KOORDINATION

## Familienvermögen über Generationen erhalten



Armin Eiche ist CEO von Pictet Wealth Management in Deutschland: „Wir sind im Bereich Family Offices auf einer ganzen Reihe von Ebenen tätig“, erklärt Eiche. FOTO: PICTET

Family Offices organisieren und überwachen die Vermögen wohlhabender Familien und Familienverbände. In der Regel sind die Experten bei der Auswahl der Investments, der internationalen Streuung des Vermögens, der Beachtung steuerlicher Rahmenbedingungen sowie dem Aufbau eines umfassenden Reportings behilflich. Die Schweizer Privatbank Pictet hat sich in diesem Bereich durch ihre ausgewiesene Expertise ein hohes Renommee erarbeitet.

VON NICOLE WILDBERGER

Family Offices koordinieren die Vermögen reicher Familien. Bis vor wenigen Jahren war es üblich, dass Familienangehörige oder beauftragte Manager der Familien mehrere Bankhäuser mit der Anlage des Vermögens beauftragten. Dann wurden die Ergebnisse dieser Bankhäuser über einen gewissen Zeitraum miteinander verglichen, und nach einigen Jahren trennte sich die Familie von jenem, das die geringsten Erträge erwirtschaftete. In jüngster Vergangenheit haben sich die Aufgaben von Family Offices angesichts der zunehmenden Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft jedoch entscheidend verändert. Nicht zuletzt ist die Geldanlage heute nur noch eine von mehreren Aufgaben, die Family Offices für ihre vermögende Kundschaft übernehmen. Armin Eiche, CEO von Pictet Wealth Management in Deutschland unterstreicht daher die Vielfalt der Tätigkeiten, welche die Verwaltung großer Vermögen mit sich bringt: „Wir sind im Bereich Family Offices auf einer ganzen Reihe von Ebenen tätig

**Auch große Familienvermögen können in kürzester Zeit signifikant an Wert verlieren**

um, die Vermögen unserer Kunden langfristig zu wahren und zu vermehren.“ Je größer das Vermögen einer Familie ist, desto wichtiger ist es, den Überblick über die einzelnen Vermögenswerte der Familienmitglieder zu haben, klare Rollenverteilungen innerhalb einer Familie zu definieren und Strukturen zur Bewahrung

und Weitergabe des Vermögens an die nächste Generation zu schaffen – sonst können auch große Familienvermögen innerhalb kürzester Zeit signifikante Wertverluste erfahren. Grundsätzlich lassen sich dabei drei Ebenen unterscheiden: Bei den Fragen zur „Family Governance“, also der Definition der Werte und Normen, die sich eine Familie auferlegt und auf deren Basis sie arbeiten möchte, geht es beim Ver-

**Die Geldanlage ist heute nur noch eine von mehreren Aufgaben von Family Offices**

mögensmanagement vor allem um die Festlegung des Anlageziels und des Risikobudgets der Familie sowie um eine frühzeitige Koordination des Übergangs des Familienvermögens von einer Generation zur nächsten. Es gilt dabei, eine Familienstrategie zu entwickeln, in der die unterschiedlichen Ansprüche koordiniert und auf eine funktionierende Gesamtheit abgestimmt werden. „Schließlich ist jede Familie einzigartig in ihrer Vielfalt, ihrer Struktur und ihren Eigenheiten – diese Besonderheiten zu berücksichtigen ist ausschlaggebend für den Fortbestand und die erfolgreiche Übergabe an die nächste Generation“, erläutert Armin Eiche.

Um die Anlageziele zu realisieren, setzt man sich auf der zweiten Ebene mit allen Fragen der „Investment Governance“ auseinander. Die Art und Weise, wie das Vermögen angelegt werden soll, spielt hier eine wesentliche Rolle. Dabei geht es um weit mehr als eine zufriedenstellende Rendite. Bei der zunehmenden

grenzüberschreitenden Struktur der Unternehmerfamilien müssen die Präferenzen und Restriktionen klar definiert werden. Wie soll der Erhalt des Vermögens nach Steuern und Kosten gewährleistet werden? Nach welchen Vorgaben – beispielsweise nachhaltig, ökologisch oder sozial – soll investiert werden? Welche steuerlichen Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden? In welchen Rechtsräumen soll grundsätzlich investiert werden? Diese und viele weitere Fragen muss das Bankhaus im Rahmen seiner Gesamtanalyse in Betracht ziehen und Antworten erarbeiten, um dann die besten Manager für die jeweiligen Anlageklassen zu selektieren, damit das bestmögliche Ergebnis erzielt werden kann.

Im Rahmen der dritten Ebene, der „Operativen Governance“, stellt Pictet eine globale Plattform für seine Kunden zur Verfügung, um allen diesbezüglichen Fragestellungen gerecht zu werden. Hierbei geht es im Wesentlichen darum, bei welchen Depotbanken innerhalb des Bankhauses gebucht werden soll auf denen die zu beauftragenden Vermögensverwalter ihre Transaktionen umsetzen können. Des Weiteren wird ein individuell zugeschnittenes Reporting aufgesetzt, um der Familie oder Dritten (zum Beispiel Wirtschaftsprüfern) eine Möglichkeit der Information, der Analyse und der Kontrolle zur Verfügung zu stellen. Gegebenenfalls können zum Beispiel Fondsstrukturen in jeglicher Form, in Abhängigkeit der zu investierenden Assets, um das Vermögen konstruiert werden.

In Einzelfällen umfasst das Dienstleistungsspektrum als Family Office auch die Aufgabe des Asset Managements. Dann setzt die im Jahr 1805 im calvinistischen Genf gegründete Privatbank die für die Kundenfamilie gefundene Anlagestrategie auch um und wählt die einzelnen Anlageobjekte aus – seien es Wertpapiere, Währungen, Derivate, Immobilien oder Investitionen in Private Equity. Angesichts des starken Wachstums wohlhabender Familien, die über ein liquides Vermögen von mehr als 50 Millionen Euro verfügen, wächst auch dieser Teil der Bank stark.

## „Der Family Officer hilft, richtige Entscheidungen zu treffen“

Das Vertrauen ist der Nukleus der Beziehung zum Mandanten – aber ebenso die fachliche Qualität des Family Officers, sagt Rechtsanwalt Dr. Maximilian Werkmüller, der seit vielen Jahren in der Begleitung und Beratung vermögender Familien tätig ist.

VON PATRICK PETERS

Netzwerker, vertrauter Berater (trusted advisor), Koordinator: Wenn Dr. Maximilian A. Werkmüller über den Family Officer spricht, fallen zahlreiche Begriffe. Aber alle weisen in eine bestimmte Richtung. „Der Family Officer ist nicht der Erfüllungsgehilfe des Vermögenden. Sondern vielmehr steht er ihm durch seine Berufs- und Lebenserfahrung zur Seite, hilft ihm, die richtigen Entscheidungen zu treffen, und behält den Überblick über die Fragestellungen, die hinsichtlich der Betreuung des familiären Vermögens wirklich wich-

**„Als Family Officer sehe ich mich in der Verpflichtung, auch kritische Punkte anzusprechen“**

tig sind“, sagt der Rechtsanwalt und geschäftsführende Gesellschafter der multidisziplinären Kanzlei Lohr + Company aus Düsseldorf, der seit vielen Jahren in der Begleitung und Beratung vermögender Familien tätig ist.

Er betont auch: „Als Family Officer sehe ich mich immer in der Verpflichtung, auch kritische Punkte anzusprechen, das gehört zu einem Vertrauensverhältnis dazu. Nur so kann der Family Officer seiner Rolle gerecht werden. Wenn das Verhältnis zwischen dem

Berater und dem Mandanten aber keine Offenheit verträgt, sollten beide Seiten, zum Besten des Vermögens, auch die Konsequenzen daraus ziehen.“ Kein Berater sollte seine eigenen Werte verraten, ganz abgesehen davon, dass kein Mandat es wert sei, gegen Ge-



Klare Haltung: „Der Family Officer ist nicht der Erfüllungsgehilfe des Vermögenden“, sagt Rechtsanwalt Dr. Maximilian Werkmüller. FOTO: MICHAEL LÜBKE

setze oder berufsrechtliche Vorschriften, beispielsweise von Rechtsanwälten oder Steuerberatern, zu verstoßen.

Das Vertrauen sei der Nukleus der Beziehung – aber ebenso die fachliche Qualität des Family Officers. „Als trusted advisor ist er der erste Ansprechpartner des Vermögensinhabers und sollte dementsprechend über hohes Generalistenwissen in den relevanten Berei-

**Als trusted advisor ist der Family Officer der erste Ansprechpartner des Vermögensinhabers**

chen verfügen – also Recht, Steuern und Vermögensmanagement. Nur das versetzt den Family Officer in die Lage, auch eher spezielle Fragen zumindest grundsätzlich beantworten zu können, um darauf aufbauend sein Spezialistenwissen zu Rate zu ziehen“, sagt Maximilian A. Werkmüller.

Niemand könne alles wissen, betont der Rechtsanwalt, aber der Mandant erwarte zu Recht, dass er einen belastbaren Ratschlag bekomme, mit dem er erst einmal arbeiten könne, bevor der Experte den Sachverhalt genau analysieren und beantworten könne. Apropos Netzwerk: „Ohne ein solches kommt kein Family Office aus. Es muss die Experten schnell hinzuziehen können, die benötigt werden, um dem Mandanten zu helfen, sei es rechtlich oder steuerlich.“

Das Asset Management müsse ohnehin ausgelagert werden – laut Maximilian A. Werkmüller könne das Family Office nie gleichzeitig als Vermögensverwalter fungieren, um nicht in eine Konfliktsituation zu geraten. „Vielmehr muss das Family Office gemeinsam mit dem Mandanten die richtigen Vermögensverwalter auswählen, die Anlageleitlinie entwickeln und deren Einhaltung überwachen. Zudem müssen wir mit dem Vermögensinhaber über die Asset Allocation reden, ihm die Zusammensetzung seines aktuellen Portfolios erläutern und Optimierungsvorschläge an die Hand geben. Die Umsetzung erfolgt dann später durch die beauftragten Vermögensverwalter.“

## Zukunft für Ihr Gesamtvermögen



### DEUTSCHE OPPENHEIM Family Office

Grasbrunn bei München  
Keferloh 1a  
85630 Grasbrunn  
Tel.: +49 (89) 45 69 16 0

Frankfurt am Main  
Bockenheimer Landst. 23  
60325 Frankfurt/a.M.  
Tel.: +49 (69) 97 16 11 02

Hamburg  
Adolphsplatz 7  
20457 Hamburg  
Tel.: +49 (40) 68 87 57 07

Köln  
Oppenheimstr. 11  
50668 Köln  
Tel.: +49 (221) 57 77 20

[www.deutsche-oppenheim.de](http://www.deutsche-oppenheim.de)

[info@deutsche-oppenheim.de](mailto:info@deutsche-oppenheim.de)

KOLUMNE PROF. DR. THOMAS DRUYEN

## Der Horizont ist unabsehbar

Einige Tage vor der US-Wahl saßen wir mehr oder weniger inmitten des Folkwang Museums von grandioser Kunst umgeben. Und dennoch überstrahlte eine mögliche Frage, „was kommt nach dem Knall“, diesen runden Tisch zum Thema Family Office. Welcher Knall war eigentlich gemeint? Darauf kann ich gar keine eindeutige Antwort geben. Sicherlich ging es auch um die Erwartung einer als bedrohlich anmutenden Präsidentschaft von Donald Trump, aber die Diskussion drehte sich auch um Schulden, Negativzinsen, Überforderung, Ängste und die unabsehbaren Folgen der Digitalisierung.



Prof. Dr. Thomas Druyen  
FOTO: KLAUS HAAG

### „Wir sind offensichtlich mit einer großen psychologischen Herausforderung konfrontiert“

Der Gegenstand der Besprechung war prinzipiell die Dienstleistung für Familien in ausgezeichneten Lebensverhältnissen und die Veränderung der Mentalität der Vermögenden generell. Ein auch für unsere Gesellschaft durchaus wichtiges Thema. Denn in diesem Umfeld, vor allem im unternehmerischen, entstehen nicht zuletzt ein großer Teil unserer Arbeitsplätze und unseres Steuerauskommens. Man dürfte vermuten, dass in einem solchen Szenario des Wohlstandes die perspektivischen Welterwartungen ziemlich gut sind.

Und jetzt wird es spannend. Das ist auch meistens so, wenn es um persönliche, eigene oder familiäre Belange geht. Aber sobald sich der Blick auf die gesellschaftliche oder zukünftige Entwicklung fokussiert, ziehen dunkle Wolken auf. Europa, Syrien, Türkei oder Finanzmärkte und Terrorgefahr, nur fünf Stichworte die unheilsschwanger zur Unsicherheit führen. Wir sind offensichtlich mit einer großen psychologischen Herausforderung konfrontiert: die unüber-

sehbare Sehnsucht nach Sicherheit, Klarheit und Ordnung in Zeiten der radikalen Unvorhersehbarkeit.

Das ist ein nicht zu unterschätzendes Dilemma. Diese emotionale Irritation betrifft vor allem jene älteren Generationen, die über den Löwenanteil des Gesamtvermögens verfügen. Mit anderen Worten: In einer Zeit, die von exponentiellen und virtuellen Veränderungen in ungeahnter Beschleunigung heimgesucht werden, stehen Verständnis, Überblick und Risikobereitschaft unter Dauerbeschuss.

Wo findet man den roten Faden, an dem sich dieses psychologische Knäuel der Verwirrung wieder ordnen lässt? Bei der uns alle betreffenden Wissens- und Informationsüberflutung gibt es ein Vermögen, das hoffnungsvollen Neustart bewirken könnte: Vertrauenswürdigkeit.

Diese Tugend wird zum Überlebenselixier. Beginnen wir bei uns selbst und fordern dies massiv dann auch von unseren Mitmenschen, unseren Banken, unserer Politik, unseren Dienstleistern und unseren Beratern. Die Zukunft beginnt immer im eigenen Kopf und im eigenen Handeln.

Der Vermögenspsychologe Prof. Dr. Thomas Druyen ist Direktor des Instituts für Vergleichende Vermögenskultur und Vermögenspsychologie an der Sigmund Freud Privat-Universität Wien. Paris.



Julian Zornig, Astorius Capital



Dr. Thomas Rüschen, Deutsche Oppenheim



Dr. Christian Meeder, Meeder & Seifer



Dr. Maximilian A. Werkmüller, Lohr + Company



Armin Eiche, Pictet

PROFIL

# Neue Herausforderungen: Berater in schwierigen Zeiten

Vermögende Familien machen sich manchmal mehr Sorgen um die Zukunft als andere. Viele haben Angst, ihr Vermögen zu verlieren. Family Offices begleiten die Familien durch die Unsicherheit, doch auch sie müssen sich zunächst mit den neuen Herausforderungen auseinandersetzen.

VON JÜRGEN GROSCHE

„Ticken Anleger heute anders? Stellen vermögende Familien neue Anforderungen an ihre Berater? Fragen, auf die die Experten Antworten finden müssen. Beim RP-Finanzforum „Family Offices“ im Museum Folkwang Essen ist das denn auch ein zentrales Diskussthemata.“

„Unsere Kunden wollen wie auch vor 20 Jahren Geld verdienen, das Vermögen soll indes sicher angelegt sein.“ Die Angst steigt ins Spiel gebracht. „Als Unternehmer wollen sie Geld verdienen, das Vermögen soll indes sicher angelegt sein.“

Die Ziele vermögender Menschen hätten sich kaum verändert, räumt der Vermögenspsychologe Prof. Dr. Thomas Druyen (Sigmund Freud Privatuniversität Wien) ein, wohl aber die Mentalität, wie sie mit dem Reichtum umgehen. Psychologische Fragen spielen heute eine deutlich stärkere Rolle als früher, stellen die Vertreter führender Family Offices unisono fest.

Die Menschen sind heute einer immensen Reizüberflutung ausgesetzt, präzisiert Dr. Maximilian A. Werkmüller (Lohr + Company), „deshalb suchen unsere Kunden nach wie vor eine unabhängige, gute Beratung“. Um die Informationsflut zu filtern, sei der per-

sönliche Kontakt nach wie vor wichtig.

Auch wenn Anleger heute wie früher mit ihrem Vermögen Rendite erzielen wollen, stehe die Sicherheit aber ganz oben auf der Wunschliste, beobachtet Thomas Holler (Rhein Asset Management). Ein Kunde habe dafür einmal den Begriff des Feuerlösch-

themas. „Unsere Kunden wollen wie auch vor 20 Jahren Geld verdienen, das Vermögen soll indes sicher angelegt sein.“ Die Angst steigt ins Spiel gebracht. „Als Unternehmer wollen sie Geld verdienen, das Vermögen soll indes sicher angelegt sein.“

Die Ziele vermögender Menschen hätten sich kaum verändert, räumt der Vermögenspsychologe Prof. Dr. Thomas Druyen (Sigmund Freud Privatuniversität Wien) ein, wohl aber die Mentalität, wie sie mit dem Reichtum umgehen. Psychologische Fragen spielen heute eine deutlich stärkere Rolle als früher, stellen die Vertreter führender Family Offices unisono fest.

Die Menschen sind heute einer immensen Reizüberflutung ausgesetzt, präzisiert Dr. Maximilian A. Werkmüller (Lohr + Company), „deshalb suchen unsere Kunden nach wie vor eine unabhängige, gute Beratung“. Um die Informationsflut zu filtern, sei der per-



Beim RP-Finanzforum „Family Offices“ im Museum Folkwang Essen diskutierten Experten über die Anforderungen vermögender Familien an ihre Berater und über andere Fragestellungen, die für die Branche heute und in Zukunft wichtig sind. FOTOS: ALOIS MÜLLER

sächen die Freiheit gefährdet, die ihr Vermögen ihnen bisher sichere. Vieles funktioniert heute offenbar anders. Früher hätten Familien Vermögen gerne bereits auf die Enkel übertragen, um so das Thema Erb-

### Die Lebensplanung richtet sich nicht nach steuerlichen Gegebenheiten

schaftsteuer für lange Zeit vom Tisch zu halten, merkt Thomas Naus (PricewaterhouseCoopers) an. „Heute weiß niemand, wie und wohin sich die nachfolgenden Generationen entwickeln“, die Lebensplanung richte sich nicht nach steuerlichen Gegebenheiten. Damit sei das steuerlich Optimale nicht mehr unbedingt das Beste für die Familie.

Die Verunsicherung und die Differenzierung der Lebensverhältnisse trage dazu bei, dass die psychologische Beratung immer bedeutsamer werde, fügt Druyen hinzu – was auch die Family Offices betrifft: „Die Beratung hat bei uns oft etwas Therapeutisches“, meint zum Beispiel Julian Zornig (Astorius Capital). Gerade Unternehmer seien stark verunsichert aufgrund der aktuellen Phase, die er als Zeit der Dekonstruktion bezeichnet, in der viele Konstanten wie zum Beispiel der Zins, aber auch gesellschaftlich etwa die Autorität, abgebaut seien.

Um dabei entstehende Vakuua zu füllen, fehlten Investoren Instrumente und Erfahrung. Für diese Dekonstruktionserfahrung findet Druyen das Bild vom nicht mehr zu erkennenden Horizont, was bei einer Seefahrt zu Übelkeit führe. Die Dekonstruktion sei aber nötig, damit man anschließend Neues aufbauen könne.

„Die Psyche ist das Kernelement“, bestätigt Dr. Thomas Rüschen (Deutsche Oppenheim) die Beobachtung der Gesprächskollegen. Die Komplexität der Themen – von Niedrigzins über Europa bis zum Terrorismus – führe zu einem erhöhten Beratungsbedarf. Zugleich gebe es Misstrauen gegenüber Beratern, und da die Erträge gesunken sind, sei auch die Kostensensibilität gestiegen.

„Wir haben einen großen Aufwand, wenn wir erklären „Die Dekonstruktion ist nötig, damit man anschließend Neues aufbauen kann“

wollen, was gerade passiert“, sagt auch Zornig. „den erhöhten Beratungsbedarf dürfen wir nicht abkürzen“. „Unsere Beratung besteht zu 95 Prozent aus Psychologie“, stellt Naus ebenfalls fest. Dazu gehöre auch, Begriffe neu zu besetzen. Als Beispiel nennt er die Nachhaltigkeit, die von vielen als Verharren interpretiert werde.

## Vermögensstrategie nicht ohne Risikomanagement

VON JÜRGEN GROSCHE

Zu den wichtigsten Aufgaben eines Family Office gehört es, die Strategie für die Vermögensverwaltung festzulegen und zu überwachen. Entsprechend suchen die Experten dann die Vermögensverwalter und Anlagespezialisten aus. Bei der Strategie steht natürlich der Kundenwunsch an erster Stelle, betonen die Experten beim RP-Finanzforum.

Bei der Auswahl der Assets, der Anlageobjekte, müsse man zwei Arten voneinander trennen: diejenigen, die dem Kunden wichtig sind und bei denen er sich aktiv einbringen möchte wie beispielsweise direkte Unternehmensbeteiligungen – und andererseits Kapitalanlagen, die dem Kunden keinen Arbeitsaufwand verursachen sollen, also „passive oder begleitende Assets“, erklärt Julian Zornig (Astorius Capital). Zunächst laute der Auftrag, eine Soll-Allokation festzulegen, fügt Dr. Thomas Rüschen (Deutsche Oppenheim) hinzu. Dann müsse man schauen, in welche Märkte man investiert. Angesichts neuer Koordinaten im Weltwirtschaftssystem ist es nach Meinung von Dr. Christian Meeder (Meeder & Seifer) angebracht, internationaler zu allokieren, also in unterschiedliche Länder und Regionen zu investieren. Davon müsse man die Familien überzeugen.

Für Menschen, die unternehmerisch tätig sind und dort aktiv auch Risiken eingehen, stehe beim Privatvermögen der Vermögenserhalt im Vordergrund, fügt Dr. Maximilian A. Werkmüller (Lohr + Company) hinzu. Allerdings komme

man heute nicht umhin, auch auf dieser passiven (Vermögens-)Seite mehr Risiken aufzunehmen. An dieser Stelle sieht Thomas Holler (Rhein Asset Management) unterschiedliche Ziele bei den Anlegern. Sie reichen von „Feuerlöschtechnik“, einem risikolosen angelegten Vermögen, bis dahin, dass Kunden auch auf privater Seite durchaus zu Risiken bereit seien. „Wir müssen hier schauen, wie stark die Risikotragfähigkeit ist.“

Anleger kommen heute gar nicht mehr umhin, Risiken einzugehen, merkt Jörg Eigelshoven (Warth & Klein Grant Thornton) an. „Alle risikolosen Anlagen landen heute ja bei der Europäischen Zentralbank. Da bleiben nur risiko-stärkere übrig.“ Unternehmerisch tätige Menschen hätten damit weniger ein Problem, sagt Werkmüller: „Ein erfolgreicher Unternehmer mutigt ja nicht zu einem passiven Wesen, wenn es um die Geldanlage geht. Er wird auch dort unternehmerisch denken.“

Es seien zunehmend mehr Mandanten bereit, Risiken einzugehen, beobachtet Thomas Naus (PricewaterhouseCoopers). Manche würden durch-

aus in zehn Start-ups investieren, wohl wissend, dass vielleicht nur eines gut läuft. „Wichtig ist dabei, eine Exit-Strategie zu haben, ohne Rendite zu verbrennen“, betont Naus. Wichtig sei etwa eine gute steuerliche Struktur.

Als oberstes Ziel für eine Vermögensanlagestrategie definiert Armin Eiche (Pictet) den realen Kapitalerhalt nach Steuern, als höheres Ziel komme ein „Plus X“ dazu. Um ein solches Rendite-Mehr zu bekommen, investieren Familien auch in Private Equity, Immobilien oder Emerging Markets – Eiche registriert hier, insbesondere in den zurückliegenden Monaten, eine signifikante Zunahme.

Wichtig sei es, die Frage zu klären, wie handlungsfähig der Kunde bleiben wolle und welche Teile des Vermögens gebunden sein können, betont Zornig. Je größer die Handlungsfähigkeit, desto mehr steige auch allerdings die innere Unruhe. „Wir wollen die Kunden so vorbereiten, dass sie nicht nervös werden, dass sie erkennen, dass das Vermögen atmet“, ergänzt Rüschen. Entsprechend werde das Vermögen aufgestellt.



Zu den wichtigsten Aufgaben eines Family Office gehört es, die Strategie für die Vermögensverwaltung festzulegen.

## Die Teilnehmer des Forums

- Astorius Capital GmbH Julian Zornig, Geschäftsführer
- Deutsche Oppenheim Family Office AG Dr. Thomas Rüschen, Vorstandsvorsitzender
- LOHR + COMPANY GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Dr. Maximilian A. Werkmüller, Geschäftsführender Gesellschafter
- MEEDER & SEIFER Family Office GmbH Dr. Christian Meeder, Geschäftsführer
- Pictet & Cie (Europe) S.A. Armin Eiche, CEO Pictet Wealth Management, Deutschland
- PricewaterhouseCoopers AG Philipp Claussen, Rechtsanwalt/Steuerberater, Senior Manager
- RHEIN ASSET MANAGEMENT (LUX) S.A. Thomas Holler, Managing Partner
- Sigmund Freud Privatuniversität Wien Prof. Dr. Thomas Druyen, Institut für Vergleichende Vermögenskultur und Vermögenspsychologie
- Warth & Klein Grant Thornton AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Jörg Eigelshoven, Senior Partner
- Moderation José Macias, Jürgen Grosche, Dr. Patrick Peters

**Rhein Asset Management (Lux) S.A.**  
Niederlassung Düsseldorf  
Neuer Zollhof 3  
40221 Düsseldorf  
Deutschland  
Tel: +49 2 11 60 00 67-0  
www.rhein-asset.eu  
info@rhein-asset.eu

**Unsichere Zeiten erfordern intelligente Lösungen bei der Geldanlage.**  
Vermögensverwaltung. Family Office. Fonds. Immobilien.

Ihre Ansprechpartner:  
Michael Sievers  
Thomas Holler

**Hier sind Sie gut beraten!**  
Am 12. Dezember 2016 erscheint bereits zum achten Mal unser hochwertiges Wirtschaftsmagazin „eDel Kapital“. Sichern Sie sich schon heute Ihr Exemplar.  
Bestellen Sie jetzt Ihr persönliches Exemplar der neuen Ausgabe unseres Magazins „eDel Kapital“ unter edel@rheinische-post.de oder 0211 505-2418.

**ASTORIUS CAPITAL**  
Private Equity aus Überzeugung

Wir bieten privaten und institutionellen Investoren exklusiven Zugang zu europäischen Unternehmensbeteiligungen.

- Auswahl durch Industrieinsider
- Unabhängigkeit des Unternehmens
- Transparente und faire Gebühren
- Institutioneller Auswahlprozess
- Interessensgleichklang durch Eigeninvestment der Astorius Capital Gründer

Ihr Ansprechpartner:  
Julien Zornig  
Managing Partner  
040 468 991 30  
julien.zornig@astoriuscapital.com

Astorius Capital GmbH  
Alsterarkaden 12  
20354 Hamburg  
040 468 991 30  
www.astoriuscapital.com

**FAMILY OFFICE – BERATUNG IST VERTRAUENSACHE**

Hierfür braucht es Charakter, Kompetenz und Leidenschaft – auf beiden Seiten. Wir wissen das.

Kontaktadressen:  
Düsseldorf: LOHR + COMPANY GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Steuerberatungsgesellschaft, Rochusstraße 47, 40479 Düsseldorf, Tel: 0049 (211) 16 451 100, Fax: 0049 (211) 16 451 111, Email: postmaster@lctax.de  
Wien: LOHR + COMPANY GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Steuerberatungsgesellschaft, Dr. Franz Kleinbauer, Kärtner Ring 5-7, A-1015 Wien, Tel: 0043 (1) 336 00 77 10, Fax: 0043 (1) 336 00 77 99, Email: office@lctax.at

# Das Family Office als Vermögenspolizei

Eine Family Office-Struktur entsteht immer aus der spezifischen Beratungssituation. Der Mandant entscheidet ausgehend von seinen Bedürfnissen, was er braucht. Wichtig dabei: eine transparente Preisgestaltung.

VON PATRICK PETERS

Was brauchen wir wirklich? Diese Frage stellen sich viele vermögende Familien, wenn sie über die Einrichtung des Family Office nachdenken. Soll es ein Single Family Office sein, das ausschließlich uns betreut? Oder eher ein Multi Family Office, das auch weitere Mandate führt? Das sind Fragestellungen, die die Teilnehmer des zweiten RP-Finanzforums „Family Offices“ aus der Praxis gut kennen. „Eine Family Office-Struktur entsteht immer aus der spezifischen Beratungssituation. Es gilt herauszufinden, um welche Art von Leistungen es geht – daraus ergibt sich die Wahl des Partners. Ein Single Family Office eignet sich beispielsweise nur für wirklich große Vermögen“, sagt Dr. Maximilian A. Werkmüller (Lohr + Company). Dass es darauf ankomme,

die richtigen Personen zu finden, betont auch Jörg Eigelshoven von Warth & Klein Grant Thornton: „Das gilt vor allem dann, wenn ein Single Family Office eingerichtet und Family Officer extra dafür eingestellt werden sollen. Die Qualität der Wahl stellt sich aber oft erst später heraus. Deshalb ist ein Single Family Office nicht immer die beste Option.“

Für Dr. Thomas Rüschen (Deutsche Oppenheim Family Office) ist die Bandbreite der

**Soll es ein Single Family Office sein, das nur eine Familie betreut?**

Leistungen entscheidend für die Struktur. „Ein Single Family Office konzentriert sich natürlich wesentlich stärker auf den einen Mandanten, kann aber natürlich nicht alle Dienstleistungen selbst anbieten, die für eine umfassende Vermögens- und Familienstrategie benötigt werden.“ Auf den „modularen Zukauf“ verschiedener Leistungen weist auch Thomas Naus von Pricewaterhouse-



„Eine Family Office-Struktur entsteht immer aus der spezifischen Beratungssituation“ – das ist eine Aussage des zweiten RP-Finanzforums „Family Offices“.

FOTO: ALOIS MÜLLER

Coopers hin. Die Experten beraten grundsätzlich umfassend rechtlich und steuerlich und sehen sich an der Schnittstelle zwischen unternehmerischen und privaten Fragestellungen. „Wir sind in vielen Bereichen für unsere Mandanten ein Family Office, aber wir klammern das Vermögensmanagement vollständig aus. Wir

spüren auch: Das ist oft gewünscht“, sagt der Rechtsanwalt. Dass Family Officer keine Unternehmensberater seien, stellt Dr. Christian Meeder (Meeder & Seifer) heraus. Die Aufgabe seines Hauses bestehe in der allgemeinen Risikoallokation (wozu auch der Unternehmenswert gehöre) und in der Entwicklung einer Vermö-

gensstrategie. „Wir verstehen uns als Vermögenspolizei, die technische und weiche Themen bearbeitet. Der Mandant kann sich auch in schwierigen Zeiten zurücklehnen.“

Aufgrund dieser Leistungen und der engen Begleitung stünden die Kosten auch zu meist ganz am Ende der Diskussion, betont Christian Mee-

der. Dass diese aber nicht zu vernachlässigen seien, stellt Thomas Holler (Rhein Asset Management) heraus. Da die Leistung nicht anfassbar sei, müssten die Kosten sehr transparent sein, um darzustellen, weshalb das Honorar tatsächlich angemessen sei. „Was bekommt der Mandant fürs Honorar? Diese Frage müssen wir beantworten und zeigen, dass wir durch unseren guten Rat das Honorar rechtfertigen. Die Erfahrung zeigt: Das Family Office kann durch einen richtigen Rat das gezahlte Honorar leicht wieder erwirtschaften“, sagt Thomas Rüschen. Julien Zornig von Astorius Capital hat die Erfahrung gemacht, dass es keine Preisdiskussion gebe, wenn die Berater die Entscheidungsfähigkeit des Kunden herstellten und ihn an die Hand nähmen. Geschehe dies nicht, sei es schwierig, Honorare zu erläutern, denn die abstrakte Dienstleistung sei nur schwer zu übersetzen.

Die Honorarstruktur könne auch zu den schwarzen Schafen im Markt führen, ist sich

Maximilian Werkmüller sicher; deshalb stehe die volle Transparenz bei der Preisgestaltung im Fokus. „Auch bei einem Family Office müssen Kosten und Leistung in einem für den Kunden nachvollziehbaren Verhältnis stehen“, sagt Armin Eiche (Pictet). Daran schließt Thomas Holler an, der ausführt, dass kein Family Officer für alles der Experte sein könne, aber dann eben den richtigen Manager für Spezialfragen dazunehmen müsse, was Maximilian Werkmüller unter der Überschrift „belastbares Netzwerk“ zusammenfasst. Für Christian Meeder ist wichtig, dass Vermögende sich keine Vasallen einkauften, die alles nur abnickten – „der Family Officer ist Jagd- und Hütehund gleichzeitig. Er sucht die Performance, wacht aber auch über die Gesamtstruktur“, gibt Jörg Eigelshoven ein Bild. Und Thomas Rüschen fasst zusammen: „Wir müssen verhindern, dass der Mandant einfach losläuft und dadurch vielleicht die falschen Entscheidungen trifft.“

## INTERNATIONALITÄT

# Vermögensschutz durch steuerliches Konzept

Gerade komplexe Vermögen haben in der Regel eine internationale Komponente. Somit ist die Kenntnis der weltweiten Steuersysteme entscheidend, um zu hohe Steuerzahlungen zu vermeiden.

VON PATRICK PETERS

Bei einem großen Vermögen kommt es – um Sicherheit und Wachstum gleichermaßen in Einklang zu bringen – nicht nur auf eine ausgewogene Allokation über viele weltweite Anlageklassen hinweg an. „Ein entscheidendes Thema im Ver-

mögensmanagement ist immer auch die steuerliche Seite“, sagt Jörg Eigelshoven. Der Senior Partner ist Steuerberater und Wirtschaftsprüfer und leitet den Bereich „Private Finance“ bei der Düsseldorfer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Warth & Klein Grant Thornton. Die Kanzlei hat für



Jörg Eigelshoven leitet als Senior Partner den Bereich „Private Finance“ bei der Düsseldorfer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Warth & Klein Grant Thornton.

FOTO: WARTH & KLEIN GRANT THORNTON

private Mandanten die Dienstleistung „Vermögenscontrolling“ geschaffen. Damit bietet sie nach eigenen Angaben ein systematisches Eigentümer-Informationssystem für Vermögensinhaber, das diese regelmäßig über den Stand und die Entwicklung ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten, Vermögensanlagen und Verpflichtungen informiert.

„Gerade komplexe Vermögen haben in der Regel eine internationale Komponente, da beispielsweise unternehmerische Beteiligungen und Immobilien im Ausland liegen oder Familienmitglieder ihren Wohnsitz im Ausland haben. Das kann sowohl bei der laufenden Besteuerung als auch bei Schenkungen oder Erbschaften zu bisweilen hohen Steuerbelastungen führen, wenn kein umfassendes steuerliches Konzept zugrunde liegt“, betont Jörg Eigelshoven, der mit seinem Team die steuerliche Gestaltung bei Großvermögen unterstützt. Diese Internationalisierung privater Familien- und Vermögensverhältnisse

**„Gerade komplexe Vermögen haben in der Regel eine internationale Komponente“**

habe es früher in dem Maße nicht gegeben, weiß der Senior Partner aus Erfahrung. „Eine vermögende Familie, die grenzüberschreitend tätig ist – und das sind mittlerweile die meisten – treffen insbesondere unterschiedliche nationale Steuersystematiken.“

Dafür gibt er ein Beispiel. „Nehmen wir an, jemand hat in den 60er Jahren ein Grundstück in Kanada im Wert von einer Million kanadischer Dollar gekauft. Heute ist es zehn Millionen kanadische Dollar wert. Verstorbt der Eigentümer,

wird nach kanadischem Steuerrecht eine Capital Gain Tax auf den Wertzuwachs von neun Millionen erhoben. In Deutschland unterliegt die Erbschaft voll der Erbschaftsteuer, ohne dass eine kanadische Steuerbelastung berücksichtigt wird, weil diese hier als Einkommensteuer gilt. Derartige Systemunterschiede können materiell zu erheblichen Doppelbelastungen führen.“ Natürlich könne auch Warth & Klein Grant Thornton an dieser Steuergesetzgebung nichts än-

dern. „Entwicklungen wie in Großbritannien oder den USA lassen erwarten, dass Kollisionen zwischen nationalen Steuersystemen weiter steigen werden, wenn die Verfolgung nationaler Egoismen Wahlen gewinnt. So etwas geht schnell zu Lasten Nichtwahlberechtigter, und darauf werden sich unsere Mandanten einstellen müssen.“

Aufgabe eines Beraters sei es, wie Jörg Eigelshoven be-

**„Die Sicherheit steht immer im Fokus: für das Vermögen und für den Vermögensinhaber“**

tont, solche Szenarien anhand der konkreten Verhältnisse mit dem Vermögensinhaber zu diskutieren, ihm aufzuzeigen, was ihn dies kosten könne, und gemeinsam zu überlegen, wie man unerwartete Belastungen begrenzen könne. „Es geht dabei um legale steuerliche und strategische Gestaltungen. Unsere Mandanten wollen ihre Pflichten angemessen erfüllen, aber nicht überhöhte Steuern zahlen, nur weil jedes Land andere Spielregeln anwendet. Aufgrund unserer Simulationen lassen sich Steuerlasten in den jeweiligen Destinationen relativ genau bestimmen.“

Jörg Eigelshoven weiß aus dem Beratungsalltag, dass Steuerbehörden bei grenzüberschreitenden Sachverhalten auch erhebliche Ermessensspielräume zu Gunsten nationaler Interessen nutzen. Deshalb komme es darauf an, konstruktive Dialoge mit den Behörden zu führen. „Die Sicherheit steht immer im Fokus, sowohl für das Vermögen als auch für den Vermögensinhaber. Denn eines dürfen wir nicht vergessen: Bei großen Vermögen kann schon ein kleiner Fehler bei der Steuererklärung immense steuerliche Folgen nach sich ziehen. Die absolute Höhe der finanziellen Auswirkungen ist ausschlaggebend für die öffentliche Wahrnehmung und gegebenenfalls die Reaktion der Steuerverwaltung.“

DISCOVERY SPORT

## ABENTEUER LIEGT IN UNSERER DNA.



ABOVE & BEYOND



Auch wenn die Straße endet: Das Abenteuer geht weiter – mit Terrain Response\* für optimale Traktion. Im Innenraum bieten Ihnen die 5+2 Sitze\* dabei jede Menge Platz für weitere Abenteuer, oder auch bis zu 1.698 Liter zusätzlichen Stauraum. Diese sowie viele weitere Features machen den Discovery Sport zu einem der vielseitigsten Kompakt-SUV. Ab 33.250,00 €\*\*.

landrover.de



3 JAHRE GARANTIE  
MAX. 100.000 KM GEMÄSS GARANTIEBEDINGUNGEN

\*Modellabhängig. Weitere Informationen erhalten Sie bei Ihrem Land Rover Partner.  
\*\*UVP ab Lager der Jaguar Land Rover Deutschland GmbH, Am Kronberger Hang 2a, 65825 Schwalbach/Ts.  
Verbrauchs- und Emissionswerte Discovery Sport 2.0i eD4: Kraftstoffverbrauch (l/100 km) innerorts 5,5, außerorts 4,2, kombiniert 4,7; CO<sub>2</sub>-Emissionen 123 g/km; CO<sub>2</sub>-Effizienzklasse A+. Alle Angaben wurden nach dem Messverfahren RL 80/1286/EWG ermittelt. Abb. zeigt Sonderausstattung.

RISIKOMANAGEMENT

# Vermögen müssen umfassend geschützt werden

Vermögen reagieren auf Risiken ähnlich empfindlich wie sensible Pflanzen auf Wetterkapriolen. Gerade in Zeiten volatiler Märkte und politischer Unsicherheiten kommt es daher auf ein ausgefeiltes Risikomanagement an. Bei großen Vermögen stellen Family Offices sicher, dass Risiken identifiziert und eingegrenzt werden.

VON JÜRGEN GROSCHE

Die Experten der Deutsche Oppenheim Family Office AG fassen das Thema Risikomanagement sehr weit. Sie nehmen die Marktrisiken und politische Unwägbarkeiten ins Visier und achten darüber hinaus insbesondere darauf, dass die Handlungsfähigkeit über das Vermögen gewährleistet bleibt. Die kann schnell gefährdet sein. Bei Familien hat oft ein Oberhaupt die Hand auf den Geldangelegenheiten.

Was, wenn was passiert, ein Unfall zum Beispiel? Oder wenn es Streit in der Familie gibt?

„Wichtig ist, sich schon im Vorfeld mit möglichen Risiken auseinanderzusetzen und die Handlungsfähigkeit sicherzustellen“, betont Dr. Thomas Rüschen, Vorstandsvorsitzender der Deutsche Oppenheim. Die Family Office-Experten planen daher zusammen mit den Familien Nachfolgeregelungen und Vollmachten. Man müsse darauf achten, dass Vertreter über ausreichende Kompetenz verfügen, merkt Rüschen an. Sollte die nicht in der Familie vorhanden sein, könne man etwa einen Beirat etablieren oder eine Vertrauensperson involvieren. Manche Familien

sorgen vor, indem zum Beispiel nie Vater und Mutter im gleichen Flugzeug reisen. Auch über solche Präventivmaßnahmen sprechen die Family Office-Experten mit ihren Mandanten.

Selbst in den besten Familien können Erbauseinandersetzungen Vermögen gefährden. Pattsituationen können beispielsweise Immobilienwertungen verhindern – Konflikte dieser Art entschärfen sich oder treten erst gar nicht auf, wenn man vorher für solche Risiken Lösungen festzurret. Sehr früh setzen die Vermögensexperten auch beim Management von Markt- und politischen Risiken für das Vermögen an. Zu den Aufgaben eines Family Office gehört ja insbesondere die Steuerung der Vermögensverwaltung, die wiederum von Banken oder Anlagespezialisten ausgeübt wird. „Wir betrachten das gesamte Vermögen über alle Anlageklassen und alle Bankverbindungen hinweg und führen alle Positionen zusammen“, beschreibt Rüschen diese zentrale Tätigkeit.

Im ersten Schritt besprechen die Experten mit den Kunden die Renditeerwartungen und die Risiko-Tragfähigkeit, klären in Negativ-Szenarien, welche



Family Officer müssen auch Risikomanager sein. Ihre Aufgabe ist es, Marktrisiken und politische Unwägbarkeiten ins Visier zu nehmen und insbesondere darauf zu achten, dass die Handlungsfähigkeit über das Vermögen gewährleistet bleibt.

FOTO: THINKSTOCK/STNAZKUL

Verluste die Mandanten ertragen können. Danach legen sie für die strategische Verteilung des Vermögens die Rendite- und Risikoparameter fest, die quasi als Leitplanken einen Rahmen für die Vermögensallokation setzen. „Wenn diese Prozesse richtig aufgesetzt sind, vermeidet man Fehler“, sagt Rüschen. Wertschwankungen lassen sich so auch in schwierigen Marktsituationen eingrenzen.

Die Leitlinien definieren in Form von Anlagerichtlinien

die Verteilung des Vermögens auf die Anlageklassen, zum Beispiel Aktien, Beteiligungen oder Immobilien, und grenzen innerhalb der Klassen weiter ein. So können die Richtlinien zum Beispiel eine Über- oder Untergewichtung europäischer Aktien definieren.

„In manchen Marktsituationen empfiehlt es sich, mit taktischen Eingriffen kurzfristige Risiko herauszunehmen“, sagt Rüschen. Die Experten achten darauf, ob die Verwalter dies ohnehin tun. Sie steuern gege-

benenfalls auch selbst nach, sichern das Vermögen mit passenden Instrumenten, zum Beispiel Derivaten, ab. Als im ersten Quartal des vergangenen Jahres die Ausblicke einiger Marktbeobachter ein Ende des bis dahin laufenden Aufwärtstrends an den Märkten prognostizierten, nahmen einige Family Officer aus den

Kundenvermögen die Risiken heraus, „sie haben die folgende Negativentwicklung nicht mitgemacht“, beschreibt Rüschen eine solche taktische Handlungsweise.

**„Wenn die Prozesse richtig aufgesetzt sind, vermeidet man Fehler“**

Es gibt noch viele weitere Risiken, die es zu managen gilt, etwa Klumpenrisiken, wenn mehrere Verwalter das Vermögen betreuen. Darauf achtet das Family Of-



**„Wichtig ist, sich schon im Vorfeld mit möglichen Risiken auseinanderzusetzen“**

Dr. Thomas Rüschen  
Deutsche Oppenheim

fice ebenso wie auf eine breite Diversifizierung des Vermögens. So kann man zur Absicherung gegen politische Risiken gegebenenfalls außerhalb Europas investieren. Und natürlich in weitere Anlageklassen neben den üblichen. Beteiligungen spielen hier eine zunehmend wichtige Rolle. Die Deutsche Oppenheim hat in ihrem Netzwerk auch Plattformen, über die Direktbeteiligungen vermittelt werden. Steigender Nachfrage erfreut sich – so Rüschen – das Impact Investing, das neben Rendite auch gemeinnützige Zwecke als Anlageziel definiert.

Offenbar können die Experten mit ihrer Arbeit auch Marktbeobachter überzeugen. Ende des vergangenen Jahres hat das renommierte Analysehaus F&I die Deutsche Oppenheim mit einem Rating „Note A“ und einem „sehr gut“ bewertet. Das Family Office zählt zu den Großen im Markt.

## Unternehmerische Beteiligungen anstatt zinsloses Risiko

Private Equity rückt für Vermögende in zinsschwachen Zeiten immer stärker in den Fokus. Astorius Capital macht internationale Fonds durch eigene Dachfonds auch in kleineren Tranchen zugänglich.

VON PATRICK PETERS

Der Zinsnotstand ist nicht nur ein Problem von Anlegern mit kleinen und mittleren Vermögen. Auch (sehr) große Vermögen sind vom Ende des risikolosen Zinses betroffen – Eigentümer suchen nach Alternativen, um ihr liquides Vermögen bestmöglich zu allokatieren. Eine Option: Private Equity, also die Beteiligung an Unternehmen über spezialisierte Gesellschaften. „Private Equity ist im Kern mit die ursprünglichste Form der Kapitalanlage und hat nachgewiesen, dass sich damit langfristig stabil gute Ergebnisse realisieren lassen. Das ist insbesondere bei den negativen Aussichten bei den Zinserträgen entscheidend – der risikofreie Zins wurde durch das zinslose Risiko ersetzt“, sagt Julien Zornig, einer der drei Gründungspartner der Private Equity-Boutique Astorius Capital aus Hamburg und Frankfurt. Die Gesellschaft bietet seit einigen Jahren Private Equity-Dachfonds für Privatanleger an.

„Private Equity ist eine gute Anlageklasse – aber leider für viele unerreichbar, da die Einstiegshürden bei den internationalen Private Equity-Gesellschaften in der Regel bei einigen Millionen Euro liegen. Wir sind angetreten, diese interessanten Assets auch in wesentlich kleineren Tranchen zugänglich zu machen. Damit

können Anleger über uns direkt an der Entwicklung der von uns ausgewählten Zielfonds teilhaben“, erläutert Julien Zornig. Der Vorteil für die Anleger neben der niedrigeren Schwelle sei die Kompetenz der Astorius Capital-Berater im Private Equity-Bereich. Alle Partner seien seit langem in der Branche tätig und würden die Mechanismen und Anforderungen sehr gut kennen, betont Julien Zornig. „Bevor wir in einen Fonds investieren, unterziehen wir ihn einer genauen Analyse und stellen die Fragen, die wirklich wichtig sind. Erst wenn wir alle Beteiligungen, Ziele und Hintergründe genau kennen, entscheiden wir uns für ein Investment in



**„Private Equity ist eine gute Anlageklasse – aber leider für viele unerreichbar“**

Julien Zornig  
Astorius Capital

den Fonds. Damit sichern wir die Anleger ab.“ Die Auswahl durch Partner mit operativer Private Equity-Erfahrung führe zwar nicht zu einer Renditegarantie, die Qualität der Fondsanalyse sei dadurch aber nachhaltig besser.

Gerade bei Family Office-Mandanten komme das Angebot gut an. Nicht nur, weil sie mit kleineren Tickets immer wieder in die regelmäßig neu aufgelegten Astorius-Dachfonds investieren könnten; sondern auch, weil sie unternehmerische Beteiligungen zeichnen könnten, ohne den Aufwand einer Direktbeteiligung auf sich nehmen zu müssen. „Beteiligungen an interessanten Unternehmen sind auf diese Weise ohne Arbeit möglich. Denn gerade aktive Unternehmer haben eines in der Regel nicht: Zeit“, stellt Julien Zornig heraus.

Viele Familien zeichnen die Fonds bereits in Folge und bauten sich so langfristig ein Private-Equity-Portfolio mit Astorius auf. Die Gesellschaft stimme ihre Fonds so aufeinander ab, dass Mehrfach-Zeichner schrittweise in eine ideal diversifizierte Anlage im Bereich Private Equity investieren könnten. „Durch das hohe persönliche Investment aller Partner bei Astorius Capital in den eigenen Fonds wird ein hoher Interessengleichklang mit den Investoren geschaffen“, sagt Zornig.

## Bei Familienunternehmen braucht Wachstum eine starke Nachfolgeregelung.

Kein Familienunternehmen ist wie das andere. Umso wichtiger ist eine starke Nachfolgeregelung, um die Interessen und Werte der Familie auch dann zu wahren, wenn sich in der Unternehmensführung etwas ändert. Wir arbeiten daran mit – an Ihrer Seite, als persönlicher und loyaler Berater. Denn wir sind:

**Die Mit-Arbeiter für Unternehmer.**

Ihr Ansprechpartner für Familienunternehmen und Mittelstand in NRW

**Uwe Rittmann**  
Tel: +49 211 981-1998  
E-Mail: uwe.rittmann@de.pwc.com

pwc

[www.pwc-unternehmer.de](http://www.pwc-unternehmer.de)