

Family-office-Dienstleistungen bei Banken en vogue – Profis wie Pierre-Alain Wavre, Chef Family Office Pictet, zweifeln am Erfolg

# «Ein Family office kann nicht innerhalb eines Jahres aufgebaut werden»

Von Zoé Baches

Rainer-Marc Frey, Gründer der Hedgefonds-Firma RME, hat Anfang Juni eins gegründet, sein eigenes hat auch Ernesto Bertarelli, Chief Executive Officer (CEO) Serono. Hans-Joerg Rudloff, Ex-Chairman und CEO der CS First Boston, hat eins zusammen mit seiner Familie, den Marcuards, genauso wie die Familie Schmidheiny. Die Rede ist von Family offices, die traditionellerweise entstehen, wenn eine wohlhabende Familie die umfassende Beratung und Betreuung ihrer gesamten Vermögenswerte – Cash, Immobilien, Aktien, Kunst, Stiftungen usw. – an einem Ort konzentriert.

Für eine schwerreiche Familie ist die Antwort auf die Frage zentral, wie sie ihr Gesamtvermögen und ihren «Brand» über Generationen hinweg erhalten, mehren und kontrollieren kann. Family offices verwalten in der Regel weder selbst Kundengelder, noch stellen sie Produkte her. Die Kernkompetenz liegt in der Koordination, der Auswahl der geeigneten Manager und Portfolios und der Kontrolle und Berichterstattung über die Vermögensentwicklung.

## Mehr Superreiche

Bisher waren vor allem klassische Büros (die sich um die Belange einer einzigen Familie kümmern), Multi-family offices wie die Zürcher Société Internationale de Finance (SIF) und Banken wie Pictet und Julius Bär, die die Büros in separate Einheiten ausgegliedert haben, in diesem Geschäft tätig. Ein universelles Geschäftsmodell gibt es nicht, die Anbieter weisen die unterschiedlichsten Entstehungsschichten auf. SIF, 1932 als klassisches Familienbüro der deutsch-französischen Multimilliardäre Bemberg gegründet, verwaltet heute 3,5 Mrd. \$ Kundenvermögen – 75% stammen von Bemberg-Familien-

angehörigen, 25% von siebzig Non-family-Familien, die nichts mit der Gründerfamilie zu tun haben. Das (1998 in eine eigene Einheit ausgegliederte) Family office der 200 Jahre alten Genfer Privatbank Pictet hingegen betreut zu über 90% Non-family-Kunden, die je über liquide Mittel ab 100 Mio. Fr verfügen.

Immer mehr Banken und Asset manager wollen auf den Family-office-Zug aufspringen. Der Grund für das gestiegene Interesse ist die rasch wachsende Zahl sehr reicher Menschen. Der World Wealth Report von Merrill Lynch und Cap Gemini schätzte die Zahl der schwerreichen Individuen mit einem verfügbaren Finanzvermögen ab 30 Mio. \$ per Ende 2003 weltweit auf 78 000, im Jahr zuvor waren es noch 58 000. Der Report geht von weiterem überproportionalen Wachstum aus.

Peter Moertl, Managing Director von SIF, ist überzeugt, dass immer mehr sehr vermögende Familien unabhängige und professionelle Vermögens- und Finanzplanung erhalten möchten. In vielen Häusern steht die Übertragung des Vermögens auf die nächste Generation an – allein in Deutschland und der Schweiz stehen mehrere hunderttausend mittelständische Unternehmen vor einem Generationenwechsel. Besonders grosses Wachstumspotenzial ortet eine Studie von Boston Consulting Group zudem in Asien. Die Prädominanz von Familiengeschäften im asiatischen Raum werde zu einer wahren Explosion des (ursprünglich amerikanischen) Modells des Family office führen.

Angesichts dieser viel versprechenden Aussichten erachten viele Finanzinstitute den Einstieg als lohnenswert. Manager mit langjähriger Erfahrung sind allerdings kritisch. Pierre-Alain Wavre, Chef Family Office Pictet, warnt, dass «zwar viele damit angefangen haben, doch schon einige enttäuscht worden sind». Zahlreiche Neu-

einsteiger wollten nur zusätzliche Vermögen gewinnen, um ihre Asset-management-Seite ausserhalb der institutionellen Kunden aufzustocken. «Das funktioniert nicht. Ein Family office kann nicht innerhalb eines Jahres aufgebaut werden. Erfolg hat nur, wer es als Langzeitinvestment betrachtet und intensiv in das spezifische Wissen und in hochqualifizierte Banker investiert», ist Wavre überzeugt. Qualifiziertes und erfahrenes Personal zu finden und über Jahre hinweg zu behalten, erachten alle Befragten als besonders grosse Herausforderung für Neueinsteiger.

## «Kapitalfehler» der Banken

Auch Moertl von SIF macht die wachsende Konkurrenz kaum Sorgen. Bei 98% der Institute, die seit kurzem mit Family-office-Dienstleistungen werben, handle es sich um einen reinen «Marketing-Mantel». Moertl weist zudem auf den «Kapitalfehler» einiger Banken hin, das Familienbüro ausschliesslich im Private banking anzusiedeln. «Unser Geschäft entspricht in den Strukturen und der Art viel eher dem Geschäft mit institutionellen Kunden, vor allem in den Bereichen Asset management, Hedge funds und Private equity.» Gemäss den Befragten bewegen sich die Margen auf dem (im Vergleich zum Private banking) tiefen Niveau des Asset management.

Was macht dieses Geschäft so schwer? Wavre stellt klar, dass die Koordination und Organisation eines Family office komplex, fachlich anspruchsvoll, für jede Familie anders und mit viel Fingerspitzengefühl und Diskretion verbunden ist. Zur Erhaltung und späteren Übertragung der Vermögenswerte sind die Wahl und der Aufbau der optimalen rechtlichen Struktur unter Berücksichtigung der steuerlichen Aspekte entscheidend. Für die Vermögensvermehrung muss sich die ganze Familie

über die Anlageziele sowie die entsprechende Asset allocation (Strukturierung der Portefeuilles) einigen. Dazu müssten schon mal Familienmitglieder, die seit Jahren zerstritten seien, an einen Tisch geholt werden: ein heikles Unterfangen.

Wavre betont, dass die Investmentstrategie von Familie zu Familie variiert. Tendenziell investieren Family offices in den USA stärker in alternative Anlagen wie Hedge funds und Private equity. Die SIF-Kunden wissen, dass die Bemberg-Familie in jedem empfohlenen Engagement selbst mit drin ist. Moertl betont, dass das Geld ihrer Kunden selten an Banken geht. «Die Best-performing-Fonds findet man vor allem im Hedge-fund-Bereich und zu 90% ausserhalb der Banken. An oberster Stelle finden sich die Namen George Soros und Tudor Jones.»

Zusätzlich zum Finden der besten Manager und zum Überwachen der Verwaltungsaufträge kontrollieren die Büros die Vermögensentwicklung und berichten an die Familien. Weitere Aufgaben entstehen, wenn sie sich auch noch der sozialen und der wohltätigen Belange wie der Gründung kultureller Stiftungen annehmen oder sich um Sonderwünsche der Kunden, wie den Kauf eines Autos, kümmern.

## Kritische Grösse von 1 Mrd. Fr.

Die Optimierung der Familienvermögen verlangt, dass ein Büro unabhängig ist und weltweit auf die besten Produkte und Manager zurückgreifen kann. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten verzichtet die Zuger Finanzboutique Kehrli & Zehnder darauf, ihren Familien das hauseigene Asset management anzubieten. Anders sehen dies die zu einer Bank gehörenden Institute: Je nach Bedarf greifen sie auf die besten hauseigenen oder externen Experten und Produkte zurück.

Die zwei Partner von Kehrli & Zehnder – die die gesamte Administration inklusive IT, Reporting, Rechtsfragen und Zusatzdienstleistungen ausgelagert haben – konzentrieren sich ausschliesslich auf die Strategie, die Auswahl und die Überwachung der einzelnen Mandatsträger sowie die Betreuung der Kunden ab 50 Mio. Fr. Demgegenüber kann Pictet allein intern auf dreissig Anwälte und zwölf Steuerspezialisten zurückgreifen.

Alle Befragten sind sich einig, dass der Zugriff auf den Primärresearch von Top-analysten und der Zugang zu oft «geschlossenen» Fonds über Erfolg oder Misserfolg eines Family office entscheiden. Moertl von SIF erachtet 1 Mrd. Fr. verwaltete Kundenvermögen als kritische Grösse. «Darunter hat ein Büro den Zugang zu Research und Top-performing funds nicht.» Wavre legt die Latte etwas tiefer auf 500 bis 800 Mio. Fr., allerdings bei einem Vermögen ab 100 Mio. Fr. pro Familie.

Viele der unabhängigen Schweizer Vermögensverwalter erreichen diese kritische Grösse nicht. Moertl rechnet deshalb mit einer weiteren Konsolidierung. Auch die zu hohen Kosten und die mangelhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sind gemäss Stephan Kehrli, Partner Kehrli & Zehnder, ein Grund, warum die Konsolidierung weiter fortschreiten muss.

Welche Institute und welche Geschäftsmodelle werden in diesem fachlich und sozial anspruchsvollen Geschäft Erfolg haben? Neben den aufgeführten Punkten spielt die Kostenseite eine grosse Rolle. Kleine Büros können ihr Gebührenmodell flexibler den Kundenwünschen anpassen, grössere profitieren vom Volumen. Vorsicht ist auch in der Auswahl der Kunden gefragt: Um Reputationsrisiken zu vermeiden, hat Kehrli beispielsweise die Hausregel «Keine ausländischen Politiker als Kunden» formuliert.