

**THESE:**

# Ein Family Office, das Vermögensverwaltung betreibt, kann nicht unabhängig sein!



*Zu den Kern-Dienstleistungen eines Family Offices gehört die Betreuung des liquiden Vermögens. Manche Family Offices beschränken sich auf die Asset-Allokation und vergeben für Investments in die einzelnen Asset-Klassen Vermögensverwaltungsmandate an externe Dienstleister. Aber es gibt auch Family Offices, die ihren Kunden eine eigene Vermögensverwaltung anbieten oder eigene Fonds auflegen, die für die eigenen Familien, aber auch für anderen Anleger gedacht sind. Aber können Family Offices objektiv entscheiden, dass eine Strategie nicht im Interesse ihrer Kunden ist, wenn sie selbst sie verwalten? Oder kann es unter bestimmten Umständen sogar Sinn ergeben, wenn ein Family Office auch Vermögensverwaltungsdienstleistungen anbietet? Wir haben bei vier Family Offices nachgefragt.*

ANDREAS TORNOW  
Tornow Family Office



Mit einer Vermögensverwaltung verbindet man klassischerweise einen aktiven Investmentansatz. Dieser sollte nicht durch ein Family Office erbracht werden. Die Anzahl professioneller Vermögensverwalter ist groß, die haben sich darauf spezialisiert. Ein unabhängiges Family Office sucht dagegen stets die besten Investmentlösungen unabhängig von der Anlageklasse. Dazu sucht es die für sich am besten geeigneten externen Berater und Anbieter heraus. Es erschließt sich mir nicht, weshalb angesichts der Vielzahl an Vermögensverwaltungen eine eigene diesen überlegen sein sollte.

Sobald ein Family Office den aktiven Vermögensverwalter ersetzt, sind asymmetrische Interessenlagen programmiert. Das Family Office wechselt sozusagen die Seiten. Die neutrale Urteilsfähigkeit ist eingeschränkt. Neben der Kernaufgabe eines Family Offices – der Erarbeitung einer intelligenten, strategischen Struktur für das Gesamtvermögen, die Sinn, Tradition und Aufgabe eines Vermögens berücksichtigt – besteht eine Auswahl- und Kontrollfunktion. Mit einer eigenen Vermögensverwaltung steht nicht mehr das gesamte Auswahluniversum zur Verfügung, zusätzliche Kompetenzen werden nicht genutzt.

Nur ein passiver Ansatz kann erfolgreich durch ein Family Office geleistet werden, denn dieser ist der Gesamtallokation entsprungen. Dann aber rational, prognosefrei – und wissenschaftlich fundiert. ●



CHRISTOPH WEBER  
WSH Deutsche Vermögenstreuhand



Die originäre Aufgabe eines Multi Family Offices besteht in der Steuerung großer Vermögen. Es unterstützt die Familie beziehungsweise den Vermögensträger bei der Ausarbeitung einer strategischen Asset-Allokation, sucht und prüft geeignete Investments, kontrolliert die Manager, überwacht die einzelnen Assets und legt ein ganzheitliches Berichtswesen darüber. Parallel berät und unterstützt es bei der Erreichung gemeinsamer Familienziele im Hinblick auf die nächsten Generationen.

Die prägenden Kennzeichen eines Family Offices sind seine absolute Transparenz dem Vermögensträger gegenüber sowie seine Unabhängigkeit und Freiheit von Interessenkonflikten. Dem Anspruch kann es nur gerecht werden, wenn es allein auf Honorarbasis arbeitet, keine Provisionen vereinnahmt und keine eigenen Produkte emittiert. Es ist besonders wichtig, dass sich das Family Office nicht

zu den Dienstleistern in Konkurrenz setzt, die es eigentlich kontrollieren soll: den Vermögensverwaltern.

Der Family Officer muss frei von eigenen Interessen agieren und nach dem Ansatz „Best Selected – Best Advice“ das ihm anvertraute Vermögen allokiieren. Mit hauseigenen Produkten, wozu eine Vermögensverwaltung zählt, ist das Family Office in hohem Maße daran interessiert, höhere Erlöse aus einer operativen Tätigkeit für sich zu erzielen. Zudem ist das Family Office nicht der typische Kapitalmarktakteur im Anlagetagengeschäft.

Zur Optimierung der Performance im liquiden Vermögen sollte das Family Office ein Interesse daran haben, sich professioneller Unterstützung durch Vermögensverwalter zu bedienen. Es sollte aber nicht deren Job machen wollen. Eine klare Aufgabentrennung zwischen Vermögensverwaltung und Family Office kann daher in vielerlei Hinsicht nur von Vorteil für den Vermögensträger sein. ●

SVEN E. RISCHKO  
Kronos Advisory



Aus unserer Sicht sind die Aufgaben eines Family Offices im Bereich der Veranlagung klar: Ausarbeitung einer den Zielen und Wünschen entsprechenden generellen Vermögensstruktur, die neben liquiden Assets auch alternative Asset-Klassen berücksichtigt; strukturierte Suche entsprechender Anbieter und Lösungen für die einzelnen Anlageklassen über Ausschreibungen; Verhandlung der Verträge und Konditionen mit Anbietern sowie ihre Überwachung; konsolidierte Berichterstattung an den Vermögensinhaber; wenn nötig Vorschläge zur Anpassung der Vermögensstruktur.

Ein Family Office sollte aber niemals selber die Vermögensverwaltung erbringen. Es gibt vermutlich kaum einen größeren Interessenskonflikt. Ein Family Office sollte auch keine Bank oder Vermögensverwalter als Gesellschafter haben. Wie neutral würde man denn dann bei der Suche nach dem bestmöglichen Anbieter agieren? Wie effizient würde

man Konditionen verhandeln? Wie neutral würde die generelle Vermögensstruktur erstellt? Würde man sich selber austauschen, wenn die Ergebnisse unzureichend sind?

Zusätzlich stellt sich die Frage, über welche Research-Strukturen ein Family Office im Vergleich mit den großen, erfolgreichen, internationalen Vermögensverwaltern verfügt. Gibt es vor Ort Research-Teams in den USA, Asien, Europa? Wohl kaum. Family Offices, die selber Vermögensverwaltung betreiben, sind für uns keine Family Offices. Sondern Vermögensverwalter, die sich einen anderen Namen gegeben haben, um Mandanten zu akquirieren. ●

THOMAS BISTER, LUKA BAJEC,  
VOLKER PENGEL  
tertium Family Office



Zur Kernaufgabe eines Multi Family Offices gehört es, die besten

Vermögensverwalter für die Kunden zu finden. Erhält nun die eigene In-House-Vermögensverwaltung den Zuschlag, bringt dies dem Family Office unmittelbar einen monetären Vorteil. Und schon ist der Interessenkonflikt da – die neutrale Beurteilung und objektive Entscheidung ist gefährdet.

Die reine Sachfrage nach dem am besten geeigneten Verwalter jetzt und in Zukunft hat zu dem monetären Zwiespalt auch immer noch eine persönliche Komponente. Niemand gesteht sich selbst und in einem zweiten Schritt auch dem Kunden gegenüber gern ein, dass die eigene Vermögensverwaltung nicht oder nicht mehr die für den Auftrag am besten geeignete ist. Ob dies in Zeiten von Kostendruck in einem umkämpften Markt daher tatsächlich passiert, darf in Frage gestellt werden.

Family Office bedeutet für uns stets neutrale und objektive Bewertungen und Entscheidungen, die ausschließlich vom Kundeninteresse geleitet werden. Unsere Unabhängigkeit und Loyalität wissen unsere Kunden zu schätzen. Für uns gibt es immer eine klare Trennung: keine eigene Vermögensverwaltung für Family-Office-Kunden. ●

