

## Integrierte Betrachtung der Anlagen einer Unternehmerfamilie – Umsetzung eines Family-Office-Konzepts

# Multi Family Office ist oft die optimale Lösung

Von Jürg Frey und Lukas Dörig

Das schwierige Umfeld an den Finanzmärkten veranlasst viele Unternehmerfamilien, eine Standortbestimmung im Bereich ihrer finanziellen Anlagen vorzunehmen. Meist lassen sich drei verschiedene Gefässe unterscheiden, nämlich Treasury, Anlagen der Pensionskasse des Unternehmens und das frei verfügbare private Vermögen der Unternehmerfamilie.

Im Treasury befinden sich die im Unternehmen gebundenen Gelder. Je nach Branche können diese Mittel sehr umfangreich sein. Sofern sie in absehbarer Zeit im laufenden Geschäft gebraucht werden, ist der Anlagezeitraum eher kurz. Wenn es sich um Reserven beziehungsweise noch nicht ausgeschüttete Gewinne handelt, ist auch eine langfristige Ausrichtung der Investitionen möglich.

In einem zweiten Gefäss sind die Anlagen der Pensionskasse des Unternehmens. Im Gegensatz zu anderen Ländern müssen diese Anlagen in der Schweiz getrennt von der Bilanz der Gesellschaft geführt werden. Der Umfang der direkt im Unternehmen gebundenen Mittel und der schon entnommenen Gewinne ist bestimmend für den Inhalt des dritten Gefässes, das frei verfügbare private Vermögen der Familie.



Family Offices betreuen sehr grosse, in der Regel komplexe Familienvermögen, oft über mehrere Generationen hinweg. BILD: KEYSTONE

### Verschiedene Ansätze möglich

In der Verwaltung der Anlagen können verschiedene Ansätze beobachtet werden. In patronal geführten Gesellschaften werden oft alle drei Gefässe zentral verwaltet. Eine direkt dem Unternehmensbesitzer oder seinem Finanzchef unterstellte Person, allenfalls ein kleines Team, hat die schwierige Aufgabe, die unterschiedlichen Erfordernisse unter einen Hut zu bringen. Vorteile dieses Ansatzes sind die sehr direkte Einflussnahme und die Kontrolle. Nachteilig sind das Fehlen einer breiten Abstützung sowie die meist höheren Kosten für die einzelnen Anlagen.

Um Interessenkonflikte zu vermeiden, wird zumindest die Verwaltung der Pensionskassengelder oft von den übrigen Anlagen getrennt, indem ein paritätisch vom Arbeitgeber und von den Arbeitnehmern gewählter Anlageausschuss die Vermögensverwaltung an spezialisierte Dienstleister delegiert. Auch in dieser Konstellation steht es dem Unternehmer frei, als Arbeitgebervertreter Einsitz in das Gremium zu nehmen und so die Anlageentscheide zu beeinflussen.

Je nach Höhe des privaten Vermögens bieten sich verschiedene Ansätze an. Kleinere Vermögen werden selbst oder über klassische Vermögensverwaltungsmandate bei Banken verwaltet. Handelt es sich indes um grössere Vermögen und komplexere Familienverhältnisse, können herkömmliche Anlagelösungen und Strukturen die Bedürfnisse jedoch nur unbefriedigend abdecken.

Deshalb findet das aus dem Angelsächsischen stammende Family-Office-Konzept immer mehr Beachtung. Es umfasst einen integrierten Ansatz, um finanzielle, rechtliche und persönliche Angelegenheiten einer Familie koordiniert zu regeln. Die Grundlage bildet die Festle-

gung der Bedürfnisse und der Präferenzen der Familienmitglieder. Sie sind massgebend für die Definition der Parameter der Vermögensverwaltung sowie des Transfers des Vermögens an die nächste Generation oder zugunsten einer Stiftung.

### Erhaltung der realen Kaufkraft

Die Vermögensverwaltung eines Family Office richtet sich nach einer langfristigen, strategischen Investitionsplanung. Dabei stehen weniger relative Renditeziele als vielmehr die Erhaltung der Kaufkraft des Kapitals nach Steuern und Inflation über mehrere Generationen im Mittelpunkt. Die Umsetzung der Anlagestrategie folgt idealerweise dem Multi-Manager-Ansatz, bei dem anhand des Open-Architecture-Prinzips mit einer kontinuierlich optimierten Auswahl an Anlagespezialisten aus dem In- und Ausland zusammengearbeitet wird, ohne Bindungen einzugehen.

Ziel ist eine breite Diversifizierung des Portfolios nach Anlageklassen, Regionen, Anlagestilen und Managern in Abhängigkeit vom Umfeld der Finanzmärkte.

Die Umsetzung eines solchen systematischen, quantitativen und qualitativen Auswahlprozesses bedingt entsprechendes Spezialistenwissen und Erfahrung. Wichtig ist, dass das Family Office weder eigene Produkte emittiert noch von den Anlagespezialisten Einführungs- respektive Bestandeskommissionen erhält, oder falls doch, diese vollständig an den Kunden weiterleitet, um keinem Interessenkonflikt ausgesetzt zu sein.

Der Begriff Vermögenstransfer umfasst die Erstellung einer genauen Nachlass- und Generationenstruktur sowie eine proaktive Steuerplanung, bei der auch mass-

geschneiderte Gefässe wie Stiftungen und Trusts verschiedener Domizile genutzt werden können. Weiter fällt die Schulung der jüngeren Generationen in Anlagefragen in diesen Bereich. Um einer Familie wirklich als zentrale Anlaufstelle für jegliche Bedürfnisse dienen zu können, muss ein Family Office auch in der Lage sein, zusätzliche Dienstleistungen wie zum Beispiel Immobilien- oder rechtliche Beratung zu erbringen beziehungsweise externe Dienstleister zu koordinieren.

Aus dieser summarischen Umschreibung der Aufgaben wird ersichtlich, dass eine professionelle Umsetzung des Family-Office-Konzepts beträchtlicher personeller Ressourcen bedarf. Ein eigenes Family Office (Single Family Office) lohnt sich daher im Normalfall erst ab einem freien Finanzvermögen von über 500 Mio. Fr. Auch dann müssen gewichtige Nachteile, wie zum Beispiel hohe Kosten, die Schwierigkeit, passendes Personal zu rekrutieren, sowie das Fehlen unternehmerischer Perspektiven für die Schlüsselmitarbeiter, gegen den Vorteil der sehr direkten Kontrolle abgewogen werden.

Selbst Familien mit Vermögen von über einer Milliarde Franken müssen beachtliche Managementkapazität bereitstellen, um ein eigenes Family Office professionell aufzubauen und die Qualität zu sichern. Sowohl die Anlagen als auch die steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen werden zunehmend komplex und unterliegen dynamischen Entwicklungen. Dies macht die Aufgabenstellung für die üblicherweise kleinen Teams in Single Family Offices schwierig.

Für viele Familien erweist es sich daher als optimale Lösung, die Dienste eines unabhängigen und etablierten Multi Family Office in Anspruch zu nehmen. In

einer solchen Organisation werden verschiedene Familien von einem breit abgestützten Team aus Spezialisten in den Bereichen Family Governance, Anlagestrategie, Managerauswahl, Risikomanagement, Reporting, Recht und Steuern betreut. Prozesse sind definiert, und es bestehen IT-Systeme, die unabhängige Analysen und die Konsolidierung von Vermögenswerten ermöglichen. Kunden profitieren von günstigen Konditionen bei externen Dienstleistern wie Banken und von einem guten Zugang zu wirklich speziellen Finanzprodukten.

### Auf bewährte Lösungen setzen

Ebenfalls nicht zu unterschätzen ist der Erfahrungsaufbau, der sich im Umgang mit den Bedürfnissen verschiedener Familien ergibt. Unternehmern oder Familien mit komplexen Vermögensverhältnissen im In- und Ausland stellen sich ähnliche Probleme. Daher kann es hilfreich sein, wenn der Berater in einem Multi Family Office im konkreten Fall auf für andere Familien bewährte Lösungsansätze zurückgreifen kann.

Um Interessenkonflikte zu vermeiden, empfiehlt es sich, eine Organisation als Partner auszuwählen, die im Besitz der Schlüsselpersonen steht und von keiner einzelnen Familie oder gar einer anderen Finanzinstitution dominiert wird. Auch sollte die Organisation keine eigenen Anlageprodukte anbieten. Nur so sind eine langfristige, vertrauensvolle Beziehung ohne ständig wechselnde Ansprechpersonen und eine wirklich unabhängige Anlagepolitik und Beratung gewährleistet.

Jürg Frey ist Direktor, Lukas Dörig, CFA, Vizedirektor des Marcuard Family Office, Zürich.