

INTERVIEW mit Senior Family Office-Manager: Wie gelingt eine Karriere in der verschwiegenen Branche?⁰

by Florian Hamann 1 November 2013



Jorge Frey ist Managing Partner des Marcuard Family Offices in Zürich. Das Multi Family Office verwaltet rund 3,5 Mrd. Franken für wohlhabende Kunden aus der Schweiz, Grossbritannien, Israel sowie Nord- und Südamerika. Im Interview erläutert Frey die so verschwiegene Branche und gibt Tipps, wie sich dort Karrieren entwickeln lassen.

Nach einem Betriebswirtschafts-Studium hat Jorge Frey seine Karriere beim Schweizerischen Bankverein (heute UBS) begonnen und mehrere Jahre für die Bank im Ausland gearbeitet (Paris, New York und Buenos Aires). Später hat er das International Executive Program (IEP) der INSEAD in Fontainebleau bei Paris absolviert. 1996 ist der heute 50jährige als Client Relationship Manager ins Latin American Department von Vontobel gewechselt. Von 2003 bis 2006 sass er in der Geschäftsleitung Private Banking von Vontobel. Anschliessend hat er beim Marcuard Family Office angefangen.

Die Family Office-Branche in der Schweiz ist sehr verschwiegen, was es erschwert sich ein Urteil zu bilden. Sie sind Insider, wie schätzen Sie die Situation ein?

Wie Sie richtig gesagt haben, ist der Family Office Markt intransparent. Was ist ein Family Office, was ist kein Family Office? Wenn ich mir Unternehmen anschau von unserer Grösse mit einem völlig unabhängigen Geschäftsmodell, die den Gedanken des Family Offices leben, d.h. keine Retrozessionen, kein Produktverkauf, Trennung des Investment Management, der Depotbanken-Funktion und des Treuhandgeschäfts, dann gibt es eigentlich nur sehr wenige Multi Family Offices.

Es gibt sehr viele in der Grössenordnung von 500 bis 1 Mrd. Franken. Von wenigen Ausnahmen abgesehen handelt es sich dabei eher um unabhängige Vermögensberater. Ich würde Vermögensberatung und Family Offices trennen. Was verdient die Bezeichnung Family Office? Jeder kann sich Family Office nennen. Bei einem Family Offices geht es um die Verwaltung höherer, komplexerer Vermögen. Die Spreu vom Weizen zu trennen, ist extrem schwierig. Bekannte Family Offices in Zürich verfügen auch noch über eine Banklizenz und betreiben Private Banking – handelt es sich dabei auch noch um ein Family Office?

News-Suche nach Stichw

**10502 aktuelle
Jobangebote**

Job-Titel, Unternehmen, Berufsfeld

Standort, Land

Suchen

Top-Berufsfelder (<http://www.ef...>)

Accounting **2147**

(<http://www.efinancialcareers.ch/jobs-Accounting.s001>)

Asset Management **1535**

(http://www.efinancialcareers.ch/jobs-Asset_Management.s002)

Back-Office / Operations **1113**

(http://www.efinancialcareers.ch/jobs-Back-Office_Operations.s025)

Compliance / Recht **1141**

(http://www.efinancialcareers.ch/jobs-Compliance_Recht.s005)

Devisen & Geldmarkt **219**

(http://www.efinancialcareers.ch/jobs-Devisen_Geldmarkt.s012)

Information Technology **2151**

(http://www.efinancialcareers.ch/jobs-Information_Technology.s019)

Investment Banking / M & A **839**

(http://www.efinancialcareers.ch/jobs-Investment_Banking_M_A.s021)

Kredit **479** (<http://www.efinancialcareers.ch/jobs-Kredit.s008>)

Private Equity / VC **453**

(http://www.efinancialcareers.ch/jobs-Private_Equity_VC.s027)

Risk Management **1221**

(http://www.efinancialcareers.ch/jobs-Risk_Management.s033)

Sales & Marketing **760**

(http://www.efinancialcareers.ch/jobs-Sales_Marketing.s034)

Trading **250** (<http://www.efinancialcareers.ch/jobs-Trading.s035>)

Alle anzeigen

Mir ist bewusst, dass viele Banken versuchen, sich ein Stück vom Kuchen des Family Office-Geschäfts abzuschneiden. Aber eigentlich besteht der Sinn eines Family Offices aus Investorensicht darin, die Investmententscheidung und das Bankgeschäft voneinander zu trennen?

Absolut. Ein richtiges Family Office zeichnet die Segregation von Aufgaben aus. Dazu gehört auch, dass ein Family Office keine Banklizenz besitzt. Denn die Depotbank wirkt ja wie eine zusätzliche Kontrolle für den Kunden. Ich habe als Family Office Manager gegenüber einer Bank keine Verfügungsgewalt. Bank und Trustee müssen andere Instanzen sein als der Berater. Wenn es dann auch nicht darum geht, Produkte zu verkaufen, dann kommt dies der Family Office-Philosophie sehr nahe.

Was machen Sie bei Marcuard selbst und wozu ziehen Sie externe Dienstleister hinzu? Welche Profile beschäftigen Sie überhaupt und wie viele Mitarbeiter?

Marcuard beschäftigt 25 Mitarbeitende. Bei den meisten handelt es sich um Spezialisten. Sie bringen meistens eine betriebswirtschaftliche oder bankfachliche Ausbildung mit. Die meisten haben sich dann z.B. über die AZEK oder den CFA weitergebildet. Es gibt auch Mitarbeitende, die einen MBA gemacht haben, oder ihr Studium mit einem Doktorat abgeschlossen haben (z.B. der Chief Economist). Wir beschäftigen also sehr unterschiedliche Stellenprofile.

Wenn Sie Aufgaben wie Vererbung und Steuerrecht und das auch noch weltweit berücksichtigen müssen, wie decken Sie diese Dinge ab? Schliesslich herrschen überall unterschiedliche rechtliche Vorgaben.

Dabei haben wir eine ziemlich klare Trennung: Was ist Schweiz und was ist Ausland? Bei Schweizer Kunden können wir sehr viele Dienstleistungen direkt übernehmen. Wir beschäftigen Anwälte und Juristen, darunter einen Schweizer Steuerexperten, Nachlassplaner und Compliance Spezialisten. Von der Vermögensbasis her stammt die Hälfte unserer Kunden aus dem Ausland. Dort arbeiten wir mit externen Spezialisten zusammen. Wir nehmen uns nicht heraus zu behaupten, wir würden das amerikanische Steuerrecht aus dem Effeff kennen. Bei rechtlichen Fragen, aber auch bei Private Equity und Hedge Funds arbeiten wir ebenfalls mit externen Spezialisten zusammen. Wir verfügen über ein sehr gutes nationales und internationales Netzwerk.

Wie betreut man Kunden, die über den halben Globus verstreut leben? Sind Sie ständig auf Reisen?

Wir haben eine gewisse Reisetätigkeit. Wir besuchen die Kunden, wo wir auch über die entsprechenden Lizenzen verfügen. In den USA besitzen wir z.B. eine Investment Advisor Licence der Securities and Exchange-Commission (SEC). Ich würde es mal so sagen: Etwa zur Hälfte besuchen wir die Kunden und zur Hälfte sie uns.

Zum Tagesablauf: Weil wir einen so hohen Anteil an diskretionären Mandaten haben, bin ich selten am Telefon und diskutiere den Kauf oder Verkauf irgendwelcher Wertschriften. Das gibt es praktisch nicht, weil wir das Vermögen gemäss der Anlagepolitik selbstständig investieren können. Die Auswahl der Produkte ist uns auferlegt.

Wir machen allerdings sehr viele Conference Calls. Die grösseren Kunden besuchen wir zwei-, dreimal im Jahr in ihrem Land und es gibt ähnlich viele Conference Calls. Wir haben mit grösseren Kunden sechs oder sieben Mal im Jahr eine Interaktion, sei es telefonisch oder persönlich. E-Mail-Verkehr ist recht häufig. Das wird natürlich auch von den Kunden mitbestimmt.

Wie kommt man als Family Office an seine Kunden, wenn man nicht über die ausgebauten Vertriebskanäle einer Bank verfügt?

Das ist ein sehr interessantes Thema. Am Anfang läuft alles über das persönliche Beziehungsnetz. Man versucht das bestehende Kontaktnetz zu einem Wechsel in ein Family Office zu überzeugen. Danach läuft sehr viel über unsere Geschäftspartner wie z.B. Private Equity-Gesellschaften, über die wir z.T. direkt investieren. Sobald diese Unternehmer darüber nachdenken, wie sie ihr Vermögen verwalten, kommen oftmals wir ins Spiel. Einen anderen Kanal stellen Trustees dar, über einen solchen kam unser jüngster Kunde zu uns. Teilweise auch Banken, die kein Family Office selber anbieten und nicht zuletzt auch Anwälte. Bei amerikanischen Kunden schauen die Anwälte genau, wer über eine SEC-Zulassung am Platz Zürich verfügt. Sobald die Kundenbasis gross genug ist, sind bestehende Kunden ein weiterer sehr guter Vertriebskanal, um an neue Kunden zu gelangen.

Ich möchte ein wenig zum Thema Karriere überleiten. Wie wird man überhaupt Family Office-Manager? Man sieht so gut wie nie Stellenanzeigen. Wie funktioniert die Personalsuche in der Branche?

Ich kann nur für uns sprechen. Wenn wir neue Leute suchen, dann machen wir das über das persönliche Beziehungsnetzwerk. So sind die letzten Mitarbeiter, die wir rekrutiert haben zu uns gestossen. Es gibt weiter sehr gute Plattformen, die sich darauf spezialisiert haben, Experten im Finanzbereich zu vermitteln (z.B. im Bereich Legal, Tax & Compliance). Dann gibt es auch noch das

Tweets by @efc_de



eFinancialCareers
@efc_de

Die hohe Kunst den eigenen Chef zu bändigen.
ow.ly/zZy230cAmoz



16h

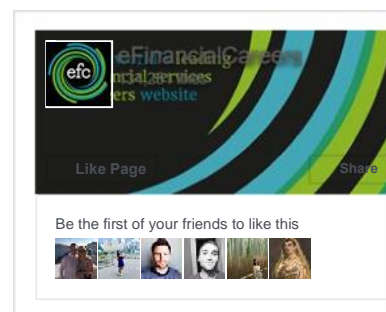


eFinancialCareers
@efc_de

Wie deutsche Banker langsam vergeisen: Jetzt werden auch noch Trainee Stellen gestrichen

[Embed](#)

[View on Twitter](#)



Executive-Search. Für den administrativen Bereich haben wir mit einer Firma aus Zürich zusammengearbeitet. Dort ist es nicht so schwierig, wirklich gute Leute zu finden. Es wird wirklich schwierig, wenn es um den Fachbereich und um qualifizierte Leute auf Senior-Level geht.

Wer ist unter Fachspezialisten oder Senior Mitarbeitern für ein Family Office qualifiziert? Vielfach sind es Berufstätige, die genug haben von einer Corporate Career, von der Politik, die bei grossen Firmen normalerweise herrscht und die sich im Finanzbereich unternehmerisch betätigen wollen, die die Nähe zum Kunden suchen und die nicht mehr eine Fremdbestimmung suchen oder sich einer Sitzungsmentalität unterwerfen wollen. Wir können einen hohen Anteil unserer Zeit für unser Kunden einsetzen.

Haben die meisten Family Office-Manager im Wealth Management der Banken begonnen?

Meistens ja. Es handelt sich um Leute, die in kleineren Einheiten arbeiten wollen, die ein übersichtliches Arbeitsklima suchen und in einem überschaubaren Team arbeiten wollen. Und die sich auch mental von dem verabschiedet haben, was in einem grossen Bankinstitut passiert, denn es handelt sich um zwei ganz verschiedene Kulturen.

Das habe ich selbst erlebt. Es handelt sich um einen Kulturschock, wenn Sie bei einem Family Office beginnen. Sie brauchen sechs bis zwölf Monate, bis Sie das verdaut haben. In meiner letzten Funktion war ich bei Vontobel Mitglied der Geschäftsleitung Private Banking. Da war mein Arbeitstag von morgens 7 bis abends 18 oder 19 Uhr zu 80 Prozent fremdbestimmt. Sie rennen von einer Sitzung zur anderen, Sie haben Qualifikationsgespräche, vielleicht ein Kundenmeeting, dann haben Sie ein Mittagessen mit Mitarbeitern, Stakeholders oder Geschäftspartnern. Man fragt sich, für wen man eigentlich arbeitet: für den Kunden oder für die Bank?

Bei einem Family Office ist das einfacher: Wir haben nur eine Einnahmequelle, das ist die Mandatsgebühr die uns die Familie zahlt und man hinterfragt sich ständig, wie diese Gebühr gerechtfertigt ist und welche Dienstleistungen zwingend erbracht werden müssen. Wenn Sie aus dem Bankbereich in ein Family Office wechseln, dann sollten Sie sich fragen, wie entwickle ich mich weiter und wie entwickle ich den Kunden weiter und wie entwickle ich unser Geschäft hier weiter, wo können wir Verbesserungen erzielen? Zu Beginn habe ich mich schon gefragt, was mache ich jetzt? Auf der einen Seite gewinnen Sie viel Gestaltungsfreiheit zurück, auf der anderen sind Sie zu Beginn etwas orientierungslos, weil Sie von niemandem zu einer Sitzung aufgeboten werden.

Das Wealth Management der Schweizer Banken macht seit einigen Jahren eine schwierige Zeit durch. Werden Sie von Bewerbungen überflutet?

Ja, wir erhalten recht viele Blindbewerbungen. Leider müssen 70 bis 80 Prozent abgelehnt werden, weil wir entweder keine Stelle offen haben oder die Person nicht dem Stellenprofil entspricht. Es gibt immer wieder interessante Bewerbungen, es gibt auch immer wieder Anfragen für Praktika und Einstiegspositionen. Schwieriger wird es für Kandidaten, die ihre Karriere bei einem Family Office anfangen wollen. Wir setzen voraus, dass Bewerber bereits Bankerfahrung mitbringen. Es gibt viele Bewerbungen und immer wieder von den gleichen Instituten. So haben wir z.B. von Mitarbeitenden einer Bank, die durch eine Restrukturierung geht, innerhalb kurzer Zeit sechs Bewerbungen erhalten.

Wie viele Jahre Berufserfahrung bei einer Bank muss man mitbringen, bevor man für ein Family Office interessant wird?

Ich würde sagen: Vier oder fünf Jahre braucht es.

Muss es sich um Berufserfahrung im Private Banking handeln oder haben auch Leute aus dem Asset Management oder Investmentbanking Chancen?

Sowohl als auch. Es hängt sehr davon ab, ob es sich um die Front oder die Abwicklung handelt. So suchten wir z.B. einen Quant-Spezialisten, der muss nicht unbedingt Kundenerfahrung mitbringen. Er muss eine Fachausbildung besitzen und auch einmal ein Portfolio betreut und mit dem Chief Economist bzw. dem Chief Investment Officer zusammengearbeitet haben.

Wie sieht das Geschäftsmodell aus? Wie verdienen Sie eigentlich Geld? Erhalten Sie einen bestimmten Satz an Basispunkten vom Vermögen?

Es gibt im Grunde drei Gebührenmodelle: Das erste ist das von Ihnen genannte. Es wird ein bestimmter Prozentsatz von den Assets erhoben. Das zweite stellt eine Pauschalgebühr dar, wobei es sich meistens um die eher grösseren Kunden handelt. Diese sagen: 'Ob ich nun 700 oder 900 Mio. Vermögen habe, das sollte bei der Bemessung der Gebühren keine Rolle spielen. Ich möchte einfach eine Pauschale bezahlen.' Bei der dritten Variante handelt es sich um eine Performance-Fee, die wir allerdings nur sehr selten machen. Dabei stellt sich immer die Frage: Wo fängt die Performance-Fee an, wie risikoreich müssen wir investieren? Bei dem tiefen Zinsniveau ist das schwierig. Als vierte Variante wird ein Stundenansatz berechnet – also je nach Aufwand. Das ist eher projektbezogen.

Family Offices haben als kleine Unternehmen eine relativ flache Hierarchie. Wie sehen die Karriereaussichten in der Branche aus? Wenn man einmal Family Office-Mitarbeiter ist, muss man dies dann sein Leben lang bleiben?

Es fällt wahrscheinlich schwer, wieder zurück zu einer Bank zu wechseln, obwohl ein jüngerer Mitarbeiter momentan genau das macht. Er hat bewiesen, dass es geht. Wenn man einmal 35 oder 40 Jahre alt ist, dann dürfte ein Wechsel zurück in die Bankenindustrie eher schwer fallen. Es ist nahezu unmöglich, Kunden von einem Family Office mitzunehmen. Ich als Partner kenne viele Kunden und habe auch eine Reihe meiner Kunden in diese Firma eingebracht. Aber ich bezweifle, dass ich diese Kunden mitnehmen könnte, wenn ich zu einer anderen Firma gehen würde. Denn die Kunden sind bei Marcuard sehr gut aufgehoben, und kennen nicht nur mich als Kontaktperson, sondern können auf 4 bis 5 weitere Fachspezialisten zugreifen.

Wir wollen Leute einstellen, die das Potenzial mitbringen, zum Partner in unserer Firma aufzusteigen und auch irgendwann einmal uns zu ersetzen. Wir Partner sind jetzt alle irgendwo zwischen 48 und 53 Jahre alt und arbeiten derzeit an einer Nachfolgeregelung. Wenn wir den Kunden raten, ihre Nachfolge sicherzustellen, dann erwarten die das auch von uns. Wenn Sie einmal 50 sind, dann haben Sie nicht mehr die gleiche Spannkraft wie mit 35. Zum Wohle unserer Firma: Ich denke der Zeitpunkt ist gekommen, über die nächsten vier bis acht Jahre die Nachfolger aufzubauen.

Ähnliche Artikel:

Family Offices boomen: Wie Sie in der verschwiegenen Branche Karriere machen (<http://news.efinancialcareers.com/ch-de/134370/family-offices-boomen-wie-sie-in-der-verschwiegenen-branche-karriere-machen/>)

Die 50 grössten Family Offices der Welt: Wieso das Ranking reichlich unvollständig ist (<http://news.efinancialcareers.com/ch-de/148947/die-50-grosten-family-offices-der-welt-wieso-das-ranking-reichlich-unvollstaendig-ist/>)

Blick ins Portemonnaie: Was Schweizer Family Offices zahlen (<http://news.efinancialcareers.com/de-de/97096/blick-ins-portemonnaie-was-schweizer-family-offices-zahlen/>)

Unternehmen	Sektoren	Tags
Marcuard (http://news.efinancialcareers.com/ch-de/de/Unternehmen/marcuard)	Private Banking / Wealth Management (http://news.efinancialcareers.com/ch-de/de/Sektor/private-banking-wealth-management)	Einstieg (http://news.efinancialcareers.com/ch-de/de/Tag/einstieg)
UBS (http://news.efinancialcareers.com/ch-de/de/Unternehmen/ubs)		Family Offices (http://news.efinancialcareers.com/ch-de/de/Tag/family-offices-2)
Vontobel (http://news.efinancialcareers.com/ch-de/de/Unternehmen/vontobel)		Geschäftsmodell (http://news.efinancialcareers.com/ch-de/de/Tag/geschäftsmodell)
		Karriere (http://news.efinancialcareers.com/ch-de/de/Tag/karriere)
		Mitarbeiterprofile (http://news.efinancialcareers.com/ch-de/de/Tag/mitarbeiterprofile)

Kommentare (0)

Antworten

Pseudonym

E-Mail

Die von Ihnen angegebene E-Mailadresse wird nirgendwo auf der Seite angezeigt.



Type the text

Antworten

Alle Informationen zu unseren Community-Richtlinien finden Sie hier
(<http://news.efinancialcareers.com/page/efinancialcareers-community-guidelines-policy>)



eFinancialCareers Websites

(<http://www.efinancialcareers.com>)

eFinancialCareers

Über uns (<http://news.efinancialcareers.com/uk-en/page/about-us>)

Unsere Redaktion (<http://news.efinancialcareers.com/uk-en/page/meet-our-english-language-emea-editorial-team>)

Kontaktieren Sie uns

Karriere bei eFinancialCareers
(<http://news.efinancialcareers.com/uk-en/page/work-at-efinancialcareers>)

Kontaktieren Sie uns (<http://news.efinancialcareers.com/uk-en/en/contact-us>)

Link / Verbindung

Sitemap (<http://www.efinancialcareers.co.uk/sitemap/html>)

Jobsuche (<http://www.efinancialcareers.co.uk/search>)

Jobnews & Tipps (<http://news.efinancialcareers.com/uk-en/en/>)

Studenten (<http://news.efinancialcareers.com/uk-en/en/students>)

IT in Finance (http://www.efinancialcareers.co.uk/jobs-Information_Technology.s019)

Arbeitgeber-Anmeldung
(<http://recruiters.efinancialcareers.com/uk>)

Rechtliche Hinweise

Allgemeine Geschäftsbedingungen
(<http://news.efinancialcareers.com/uk-en/page/terms-and-conditions>)

Datenschutz-Richtlinien
(<http://news.efinancialcareers.com/uk-en/page/privacy-policy>)

Cookie-Richtlinien (<http://news.efinancialcareers.com/uk-en/page/how-efinancialcareers-uses-cookies-on-its-websites>)

DHI (<http://dhigroupinc.com>) eFinancialCareers ist ein Service von DHI. DHI ist ein börsennotiertes Unternehmen, welches an der New Yorker Börse gelistet ist (Ticker: DHX).