

## Sich erfolgreich in einen Investor verwandeln

Wer seine Firma verkauft, muss den Erlös verwalten – Family-Offices bieten mehr als nur das. Sie unterscheiden sich in Grösse und Ausrichtung, ihr Zweck liegt grundsätzlich aber immer darin, Familienvermögen zu bewahren und sich um weitere familiäre Angelegenheiten zu kümmern.

---

Eugen Stamm  
8.10.2018, 06:30 Uhr

Die Firma ist verkauft oder an die Börse gebracht. Nun stehen neue Aufgaben an. Das Vermögen ist jetzt liquide statt im Lebenswerk gebunden, will also angelegt werden. Auch die eigene Rolle wandelt sich; an den öffentlichen Finanzmärkten zu investieren, heisst vor allem, geduldig zu beobachten – eine einschläfernde Aufgabe aus Sicht eines Machers, der geübt ist, sich selbst und andere zum Erfolg zu peitschen. «Reichtum wird durch Konzentration erschaffen, aber durch [Diversifikation bewahrt](#)», sagt Stefano Bianchi, Managing Director bei Woodman Asset Management, einem Multi-Family-Office (MFO) mit Sitz in Zug. Es betreut eine Handvoll Familien mit jeweils dreistelligen Millionenvermögen.

## Aufstrebende Anbieter

Family-Offices gehörten zu den am schnellsten wachsenden Investitionsvehikeln, weil vermögende Familien zunehmend realisierten, welche Vorteile es biete, selbst eines zu gründen oder sich einem bestehenden anzuschliessen, konstatiert eine Publikation der Beratungsfirma EY. Sie schätzt die Zahl dieser Büros weltweit auf über 10 000. Sie unterscheiden sich in Grösse und Ausrichtung, ihr Zweck liegt grundsätzlich aber immer darin, Familienvermögen zu verwalten und sich um weitere familiäre Angelegenheiten zu kümmern.

Ihren Ursprung sehen manche bei den Morgans oder Rockefellers, andere bei den Uffizien der Medici oder den Lord Stewards der englischen Krone. Heute dienen sie anderen Notabeln, etwa TV-Star Oprah Winfrey.

## **Unternehmer-Serie**

Dies ist der fünfte Teil einer siebenteiligen Serie zum Thema «Unternehmer und Finanzen». Nächsten Montag erscheint an dieser Stelle der sechste Teil zur Frage «Wie finanziert man seine Selbständigkeit?».

Das Geschäft der Family-Offices sei fundamental anders gelagert als das Bankgeschäft, sagt Ulrich Burkhard, Mitgründer und Verwaltungsratspräsident des Marcuard Family Office in Zürich. Es betreut mit knapp 30 Mitarbeitenden etwa 4,5 Mrd. Fr., die Vermögen von etwa drei Dutzend Familien. Sein Team, sagt er, unterstütze diese Kunden genau dort, wo sie ihre Prioritäten setzen, seien das Finanzanlagen, Beteiligungen, Immobilien oder die Planung des Vermögensüberganges an die nächste Generation. Banken hingegen seien darauf bedacht, möglichst viele Transaktionen abzuwickeln und Produkte zu verkaufen, mit denen sie Geld verdienen. Diesen Zielkonflikt gelte es zu vermeiden. Darum lege ein Vermögensinhaber typischerweise seine langfristige Anlagestrategie mit dem Family-Office fest, das sie dann umsetzt, während Banken nurmehr die Aufträge ausführen und die Wertschriften verwahren.

## **Echt persönliche Beratung**

Wer durch den Firmenverkauf ein stattliches liquides Vermögen erwirbt, wird vom Jäger zum Gejagten. Denn in diesem Moment würde sich so mancher Bankangestellte auf den Kopf stellen, wenn das helfen würde, einen so lukrativen Kunden zu gewinnen.

Jeder Finanzdienstleister, auch wenn er das Massengeschäft betreibt, verspricht persönliche Beratung. Die Lösung der Aufgabe, wie man eine Million hälftig in Aktien und Obligationen aufteilt, ist aber kein Vergleich zu den vertrackten Fragen, die sich Familiendynastien stellen, deren Mitglieder und Beteiligungen über den Globus verstreut sind. Je pointierter die Interessen, desto weniger ist eine Bank, die wegen ihrer Grösse Standardisierung anstrebt, in der Lage, sie zu befriedigen. Konsequenter bedarfsgerecht ist letztlich nur der Aufbau eines eigenen Family-Office (Single-Family-Office oder SFO). Es macht einzig und all das, was man will.

Man gründet mit diesem Schritt eine Firma, über die man selbst die totale Kontrolle hat und die ein Höchstmass an Verschwiegenheit garantiert. Ihr einziger Kunde ist die eigene Familie. Der Luxus, sich ein kompetentes Team mit niemand anderem teilen zu müssen, hat aber seinen Preis. Ein voll ausgestattetes Büro mit einem Dutzend Anlage-Experten und administrativem Personal verschlingt jährlich Millionen. Solchen Aufwand kann nur ein richtig grosses Vermögen rechtfertigen. Manche schränken darum das Aufgabenspektrum der eigenen Leute und damit die Kosten ein, beziehen mehr Dienstleistungen von aussen und betreiben so eine Art hochspezialisiertes Sekretariat.

Eine Alternative für alle, die keine eigenen «Uffizien» zu gründen vermögen, sind Multi-Family-Offices (MFO), die mehrere Kunden betreuen. Dank Skaleneffekten können sie eine breitere Dienstleistungspalette aufbauen als SFO und diese ab tieferen Eintrittsschwellen anbieten, bei Marcuard Family Office etwa ab 20 Mio. Fr. MFO böten die beste Kombination von Zugang zu Experten, etablierten Prozessen und Bezahlbarkeit, schreibt Ed Lazar in «CampdenFB», einem Magazin für reiche Familien. Die Ausrichtung gestalten können die Kunden allerdings nicht.

Die Hälfte aller Family-Offices sei in den vergangenen 15 Jahren gegründet worden, schreibt EY. Der Laie mag sich ausmalen, dass sie vor allem Concierge-Dienste für ein sorgenloses Leben erbringen. Mitten in der Nacht Austern und Champagner in ein Chalet zu karren, gehört aber typischerweise nicht zu den Aufgaben eines MFO, in dem Risk-Officers arbeiten, nicht Raumpfleger, Buchhalter, nicht Butler.

Das Wachstum dieses Segmentes ist erstaunlich. Woodman beispielsweise ist seit 2010 von zwei Mitarbeitern am Standort Zug auf rund 40 gewachsen. Ursprünglich als SFO gegründet, habe es sich rasch für andere Familien geöffnet und an Investmentboutiquen beteiligt oder sie mitgegründet, sagt Bianchi. Darunter finden sich etwa eine Fintech-Firma in Boston und ein Private-Equity-Haus in Mumbai. Deren Produkte können auch die Kunden von Woodman beziehen, wenn sie wollen. Als Family-Office habe man den Vorteil, dass man sich bei solchen Investments nicht überlegen müsse, ob sie für Abertausende von Kleinanlegern geeignet seien. Die Anlagelösungen, die man entwickelt, müssen nicht, wie bei Banken, normierbar sein. Andere MFO hingegen beschränken sich, gerade bei exotischen Anlageklassen, auf die Auswahl externer Manager.

Der traditionellen Bankenwelt ist der Aufstieg der Family-Offices, die ihnen die reichsten Kunden stehlen, nicht entgangen. Sie reagiert mit der Gründung eigener Family-Offices und grossem werblichem Aufwand. Steinalte Privatbanken unterstreichen, nicht zu Unrecht, sie verstünden etwas davon, Vermögen über Generationen zu bewahren.

## **Keine Pferderennen planen**

Für den Verkäufer einer Firma, der schon mit diesem Prozess einiges an Arbeit hat, ist die Auswahl eines Anbieters nicht einfach. So wie bei anderen Dienstleistungen weiss man erst spät, was man da eigentlich genau kauft.

Immerhin lässt sich finanzieller Erfolg sehr schön vergleichen. Darum organisierten ehemalige Unternehmer nicht selten ein Rennen zwischen verschiedenen Banken, schildert Burkhard.

So teilt man beispielsweise seine 100 Millionen auf fünf Banken auf und lässt sie mal machen. Mit der Zeit – so die Idee – wird sich schon herausstellen, wer damit am besten etwas anzufangen weiss. Sodann schaufelt man sein Geld vermehrt dorthin. Eine kohärente Anlagestrategie, die auf einer Gesamtbetrachtung fusst, ergibt ein solches Vorgehen allerdings nicht. Auch könnten versteckte Kosten anfallen, beispielsweise wenn die Banken bei Währungstransaktionen die Margen ausdehnten, sagt Burkhard.

Zuallererst solle man sich überlegen, rät er, was man als Familie mit den Vermögenswerten überhaupt erreichen wolle. Damit meint er keine bestimmte Zielrendite, auch wenn bei solchen Summen ein Prozentpünktchen mehr schon etwas Erkleckliches abwirft. Seine Frage deutet auf übergeordnete Ziele.

Einem Barvermögen fehlt nämlich, anders als einem Familienunternehmen, ein angeborener Zweck. Reichtum zu bewahren, ihn mehr oder weniger vorsichtig zu mehren, das allein ist noch keine Destination, sondern allenfalls eine Voraussetzung dafür, dass die Familienmitglieder ihre persönlichen Ziele erreichen und Träume verwirklichen. Aber worin bestehen diese wirklich?

Nach solchen Einsichten sucht man am besten mit Beratern, deren Horizont über rechtliche und finanzielle Feinheiten hinausgeht.

---

## Sparpläne für Gutverdienende auf dem Vormarsch

Bei 1e-Vorsorgeplänen können Versicherte ihre Anlagestrategie für Gelder der beruflichen Vorsorge selbst festlegen. Die Pläne kommen aber nur für rund 10 Prozent der Bevölkerung in Betracht.

Michael Ferber / 1.10.2018, 06:00



---

## Eine Haustechnik-Firma findet den Anschluss

Eigentümer von Gewerbetrieben haben Mühe, Nachfolger zu finden. Poenina tritt am Markt als Käufer solcher Unternehmen auf, sofern gewisse Bedingungen erfüllt sind.

Daniel Imwinkelried / 24.9.2018, 06:30



---

## Eine gefährliche Mischung aus Privat- und Geschäftsvermögen

Oft vermischen Unternehmer Privat- und Geschäftsvermögen. Dies kann sich zur Unzeit rächen – etwa beim Verkauf oder bei einem Konkurs.

Werner Grundlehner / 17.9.2018, 06:00



---

## Protokoll am Familientisch: Wie langjährige Unternehmer ihre Nachfolge regeln

Wer über Jahrzehnte sein eigenes Unternehmen führt, lässt es meist nur ungern los. Andreas Sallmann, Chef und Inhaber von Isa Bodywear sowie Vater von sechs Kindern, hat dafür einen Berater engagiert.

Christoph G. Schmutz / 10.9.2018, 07:00



---

## Schweizer Millionäre sind bei Geldanlagen Nachhaltigkeits-Muffel

Eine neue Studie zeigt bei begüterten Schweizer Privatanlegern grosse Diskrepanzen zwischen ihren Überzeugungen und ihren Investments auf.

Michael Schäfer / 19.9.2018, 15:59

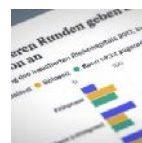


---

## Die Finanzierung eines Startups ist in der Schweiz einfacher geworden

Mit viel Getöse wurden vergangenes Jahr neue Risikokapitalfonds angekündigt. Während die Grossprojekte bisher kaum auf Touren gekommen sind, ist im Stillen einiges gelaufen.

Jürg Müller / 12.7.2018, 06:00



---

## Zwei Jungunternehmer erzählen: «Als das Geld ausging, wurde es spannend»

Für die erste Finanzierung zur Familie, zur Bank oder gleich zum Business-Angel? Gründer berichten von ihren Erfahrungen.

Jürg Müller / 10.7.2017, 05:30



---

## Newsletter Wirtschaft

Bleiben Sie mit unserem täglichen Newsletter auf dem Laufenden. Überblick und Einordnung der wichtigsten Wirtschaftsthemen. Vor Börsenbeginn ausgewählt von der Redaktion. [Hier können Sie sich mit einem Klick kostenlos anmelden.](#)

---

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.