

# Einblick in die Werkstatt

■ Sandra Grolimund und Georgette Bodmer, Verband Schweizerischer Vermögensverwalter (VSV), Zürich

*Ein Family Office hat eine sehr enge Beziehung zu seinen Kunden. Was zeichnet die Betreuung von vermögenden Familien aus und wo verbergen sich Konfliktpotenziale? «denaris» hat beim VSV-Mitglied Dr. Peter Stocker von Marcuard Family Office nachgefragt.*

## Was sind die Unterschiede zwischen einem Family Office und einem unabhängigen Vermögensverwalter?

Der Begriff Family Office ist nicht geschützt und im Markt treten viele unterschiedliche Anbieter von Family-Office-Dienstleistungen auf. Die wesentliche Eigenschaft eines Family Office ist seine vollständige rechtliche und finanzielle Unabhängigkeit von (Finanz-)Dienstleistungsunternehmen. Dies als Voraussetzung dafür, eine in jeder Hinsicht objektive Beratung anbieten zu können. Ein Family Office in dem von uns verstandenen Sinne stellt eine Kategorie der unabhängigen Vermögensverwalter dar.

Ein Multi-Family-Office charakterisiert sich durch die klar fokussierte Zielkundenstruktur und die darauf ausgerichtete Dienstleistungspalette. Zielkunden sind in erster Linie Familien mit komplexen Beratungsbedürfnissen, mit mehreren Eigentümerebenen und nicht zuletzt mit grossen liquiden Vermögenswerten.

## Family Offices bieten eine breite Palette von Dienstleistungen an, die weit über die eigentliche Vermögensverwaltung hinausgehen. Welche von diesen Beratungsleistungen bieten Sie an?

Im Bereich der eigentlichen Vermögensverwaltung zeichnen wir uns dadurch aus, dass wir strikte auf den Einsatz eigener Produkte verzichten. Des Weiteren weisen wir bei der Aus-

wahl von Fonds- und Asset-Managern sowie von Depotbanken eine völlig offene Architektur auf. Schliesslich akzeptieren wir von keinem der von uns evaluierten Drittanbieter in irgendeiner Form Retrozessionen.

Neben der eigentlichen Vermögensverwaltung unterstützen wir unsere Kunden bei der Definition und Umsetzung einer speziell auf die Familie zugeschnittenen *Family-Governance-Struktur*. Einen wesentlichen Mehrwert generieren wir für unsere Kunden mit der vertieften Analyse und der Ausarbeitung von Gesellschaftsstrukturen (Gesellschaften, Stiftungen, Trusts, Versicherungen) und von Testamenten, Ehe- und Erbverträgen unter Berücksichtigung zivilrechtlicher und steuerrechtlicher Gesichtspunkte. Hierbei arbeiten wir bei Bedarf sehr eng mit den bestehenden Beratern unserer Kunden sowie mit Spezialisten aus unserem nationalen und internationalen Netzwerk zusammen.

Zunehmend an Bedeutung gewinnt die Beratung bei der Strukturierung und operativen Umsetzung von philanthropischen Aktivitäten. Zusätzlich stehen wir unseren Kunden auch bei der Beschaffung und Optimierung von Kommerz- und Hypothekarkrediten beratend zur Seite. Die Koordination von Dienstleistungen im Bereich der Liegenschaftsverwaltung, Kunstberatung sowie Administration von Privatjet und Yacht runden unsere Dienstleistungspalette ab.

«Wir verzichten strikte auf den Einsatz eigener Produkte.»

## Gibt es Kundenwünsche, die Sie nicht erfüllen?

Um Interessenkonflikte zu vermeiden, nehmen wir bewusst keinen Einsitz im Verwaltungsrat von operativ tätigen Gesellschaften oder von Sitzgesellschaften unserer Kunden. Aus dem gleichen Grund nehmen wir keine Funktion als Stiftungsrat oder als (Co-)Trustee wahr. Wir üben jedoch die Funktion des Protektors in diversen Trust- und Stiftungsstrukturen unserer Kunden aus.

## Einige Family Offices platzieren das Kapital ihrer Kunden nicht direkt am Markt, sondern agieren beispielsweise über einen Trust. Wie beurteilen Sie dies? Was sind die Vor- und Nachteile davon?

Im Bereich der internationalen Strukturierung von umfangreichen Familienvermögen ist der Einsatz von Gesellschaften, Trusts, Lebensversicherungen sowie Stiftungen als Rechtsträger sehr häufig notwendig und sinnvoll. Als wesentliche Planungsziele stehen hierbei die maximale Reduktion der Steuerbelastung, die Sicherstellung der (automatischen) Vermögensnachfolge sowie der Schutz des Vermögens vor potenziellen Gläubigern im Vordergrund. Im Einzelfall kann auch ein anonymes Auftreten des Investors ein angestrebtes Ziel sein.

Es gilt zu berücksichtigen, dass die erwähnten Strukturen alle mit Zusatzkosten, beispielsweise für Beratung, Geschäftsführung und Administration, verbunden sind. Diese werden jedoch in der Regel von den erzielten (Steuer-)Einsparungen sowie den ideellen Vorteilen der implementierten Strukturen bei weitem aufgewogen.

## Die Unabhängigkeit ist ein sehr zentrales Element der Family Offices. Jedoch existieren auch heute noch einige Single-Family-Offices, die sich um die Belange einer ein-



*Dr. Peter Stocker ist promovierter Jurist und Finanzplaner CFP. Als Mitglied der Geschäftsleitung bei Marcuard Family Office in Zürich betreut und berät er die Kunden von Marcuard sowie Marcuard selbst in rechtlichen, steuerlichen und regulatorischen Belangen und ist im Relationship Management tätig.*

# AA dvantage BNP Paribas!

Die Gruppe BNP Paribas, ein Ass unter den Schweizer Banken, hat von Standard & Poor's das Rating "AA" erhalten. Diese Anerkennung unterstreicht die Qualitäten eines Akteurs, der seit über 130 Jahren in der Schweiz präsent ist und über die Schlagkraft eines weltweiten Netzwerks sowie über ein umfassendes Know-how verfügt. Die Dienstleistungen ihrer – in verschiedenen Bereichen marktführenden – Finanzierungs- und Investmentbank sowie in der Vermögensverwaltung bieten ihren Kunden und Partnern Zugang zu einer breiten Palette an Produkten und Services.

Alles zu Ihrem Vorteil.



BNP Paribas in Genf, Basel, Zürich und Lugano  
[www.bnpparibas.ch](http://www.bnpparibas.ch)

Die Bank für eine Welt im Wandel



**zigen Familie kümmern. In diesem Fall hat der Kunde einen sehr grossen Einfluss auf das Family Office. Welche Konflikte können bei dieser besonderen Konstellation auftreten? Wie können Interessenkonflikte vermieden werden?**

Die Problematik der potenziell zu starken Einflussnahme der Familienmitglieder auf die Mitarbeiter eines Single-Family-Office kann sich im Einzelfall in folgenden drei Aspekten negativ auf die Tätigkeit der leitenden Mitarbeiter auswirken:

1. Eingeschränkte Objektivität.
2. Limitierte Akzeptanz oder Durchsetzungskraft gegenüber den Familienmitgliedern im Beratungsprozess.
3. Nachlassende Motivation.

Als Konsequenz der oben beschriebenen Problembereiche kann es im Einzelfall zu Fehlentscheidungen im Beratungsprozess kommen. Zusätzlich ist es fraglich, ob es im Umfeld von zu dominanten Familienmitgliedern gelingt, die notwendigen professionellen Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen, beziehungsweise an die Familie, zu binden.

Interessenkonflikte in einem Single-Family-Office können durch die klare Zuteilung und Abgrenzung von Verantwortungsbereichen zwischen der Familie und dem Beratungsteam vermieden werden.

**Als Family Office haben Sie Einblick in die Vermögenssituation, in die Nachfolgeproblematiken und eventuell auch in damit verbundene Unstimmigkeiten. Gehört Family Governance auch zu Ihrem Dienstleistungsangebot? Was verstehen Sie darunter?**

Die Family Governance gehört zu unserem Dienstleistungsangebot. Es umfasst im engeren Sinne folgende Teilaspekte:

- Definition und Erstellen eines Familienleitbilds.

- Definition und Bewahrung gemeinsamer Werte.
- Definition und Implementierung von Entscheidungsprozessen.
- Sicherstellung eines umfassenden Informationsmanagements.
- Vermittlung/Mediation bei Konflikten unter Familienmitgliedern.
- Unterstützung bei der Ausbildung der jüngeren Generation, insbesondere in finanzmathematischen und sozialpolitischen Fragen.

Family-Governance-Beratung ist in der Regel ein langfristiger Prozess, welcher nicht selten erst nach dem Aufbau einer vertrauensvollen Basisbeziehung zur Familie beginnt. Die Auswirkungen diesbezüglicher Beratung lassen sich häufig erst über mittlere bis lange Frist erkennen.

**Die Rundumbetreuung einer ganzen Familie setzt sehr hohes Vertrauen der Familie in ihre Berater voraus. Wie kann sich die Familie gegen einen Vertrauensmissbrauch absichern? Haben Sie höhere Transparenzanforderungen im Reporting oder sind Ihre Kunden gar in Ihrem Verwaltungsrat vertreten?**

Die erste Voraussetzung für den Aufbau einer langfristigen vertrauensvollen Beziehung ist die umfassende Aufklärung der Familie über den Umfang und den potenziellen Mehrwert der vom Family Office angebotenen Dienstleistungen. Dem Aufbau und der Vertiefung des Vertrauens förderlich ist die Betreuung der Familie durch ein individuell zusammengestelltes und persönlich eingeführtes Beraterteam, wobei die Ansprechpartner sowie deren Stellvertreter klar definiert sind.

Des Weiteren ist für jeden Beratungsvorgang vollständige Trans-

parenz betreffend Vorgehen und Kostenstruktur erforderlich. Vertrauensbildend ist ebenso die Sicherstellung des jederzeit gesicherten Zugriffs auf alle relevanten Daten durch die einzelnen Familienmitglieder mit individuell definierbaren Zugriffsrechten. Eine regelmässige Berichterstattung trägt wesentlich zur Kontrolle und Vertrauensbildung bei. Schliesslich sind die Haftungsfragen bei Missbrauch in einem umfassenden Family-Office-Dienstleistungsvertrag geregelt.

Unsere Kunden sind bewusst nicht im Verwaltungsrat unseres Unternehmens vertreten. Dies dient der Vermeidung von Interessenkonflikten.

«Für jeden Beratungsvorgang ist vollständige Transparenz betreffend Vorgehen und Kostenstruktur erforderlich.»

**Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung von Family Offices in der Schweiz und im Ausland ein?**

In der Schweiz sind der zusätzliche Bedarf und die

Wachstumschancen für Multi-Family-Office-Dienstleistungen vermutlich eher gering. Einen steigenden Bedarf sehen wir in den USA, in Lateinamerika sowie in Asien.