

STRUKTUR UND ERFOLGS- FAKTOREN VON FAMILY OFFICES IN DER SCHWEIZ

Fabio Mazzariello



**Masterthesis an der ZHAW,
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
und an der HSLU,
Hochschule Luzern
2011**

Quelle Titelbild: www.psp-Family-Office.de

Verfasser:

Fabio Mazzariello, Uzwil; mazzafab@students.zhaw.ch

Referent:

Dr. rer. pol. Norbert Klingebiel
Dozent an der ZHAW, Zentrum für Accounting & Controlling
norbert.klingebiel@zhaw.ch

Koreferent:

Prof. Dr. oec. publ. Christoph Lengwiler
Institutsleiter IFZ Finance und Banking
christoph.lengwiler@hslu.ch

Eingereicht am:

20. Juni 2011

Management Summary

Ausgangslage

Das Konzept „Family Office“ – als Rundumbetreuung des Familienvermögens bezeichnet – geht bis ins 19. Jahrhundert zurück und hat ihren Ursprung in den USA. Im Jahr 1838 gründete die amerikanische Familie Morgan die Privatbank „House of Morgan“, die später vom Sohn Junius in die heute als eine der grössten Banken „JP Morgan Chase und Co.“ umbenannt wurde. Sie spezialisierte sich auf die Verwaltung des eigenen Familienvermögens und kurze Zeit später bot sie Ihre Dienstleistungen auch anderen berühmten amerikanischen Familien (Astor, Du Pont, Guggenheim, Vanderbilt) an. In den USA bestehen mehr als 3500 Family Offices; in der Schweiz wird ihre Zahl auf 500 geschätzt.

Bis heute ist in der Literatur (noch) sehr wenig über das Konzept „Family Office“ zu finden, obwohl sich das Thema in verschiedenen Praktikerdiskussionen einer grossen Beliebtheit erfreut. Dies ist damit begründet, dass in dieser Branche die Diskretion eine entscheidende Rolle spielt. Es ist deshalb schwierig, ausreichend verlässliche Daten zu erhalten. Das Konzept wird in naher Zukunft aufgrund des grossen Marktpotentials und dem stärkeren Bedürfnis nach Unabhängigkeit an Bedeutung gewinnen.

Ziele und Forschungsfragen

Die Ziele der Masterthesis sind folgende:

- Identifizierung möglicher Family Office-Konzepte bzw. Strukturen in der Schweiz
- Erhebung und Beschreibung der fachlichen und persönlichen Anforderungen an einen Family Office-Manager
- Aufnahme möglicher Entscheidungskriterien bei der Auswahl von Family Offices

Die Masterthesis konzentriert sich auf die Beantwortung folgender Forschungsfragen:

1. Wie sehen die Family Office-Konzepte bzw. Strukturen in der Schweiz aus, und wie stark wird das Family Office von Banken geprägt?
2. Welche Anforderungen auf fachlicher und persönlicher Ebene werden an einen Family Office-Manager gestellt?
3. Was sind die Erfolgsfaktoren von Family Offices?
4. Welche Veränderungen werden bei der Family Office Struktur zukünftig erwartet?

Vorgehensweise

Die Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit lehnt sich an eine wissenschaftliche Methode von B. Bernet an. Das Problemlösungsverfahren lässt sich in drei zentrale Fragestellungen zusammenfassen:

- Mit welchen Problemausschnitten der Realität befasst sich diese Arbeit? (*Erfahrungsobjekt*)
- Welche zentralen Fragestellungen bestimmen den Blickwinkel der Problembearbeitung? (*Erkenntnisobjekt*)
- Welche Ziele bestimmen die Bewertung und Auswahl der Problemlösungen? (*Erkenntnisziel*)

Die erste Fragestellung, das Erfahrungsobjekt, besteht in dieser Arbeit aus der Struktur und den Erfolgsfaktoren von Family Offices in der Schweiz. Die zweite Fragestellung, das Erkenntnisobjekt, beinhaltet die Untersuchung der verschiedenen Family Office Konzepte bzw. Modelle.

Um sich mit diesen Fragestellungen zu befassen, wurden neben dem Studium und der Auswertung der Literatur in Standardwerken, Fachzeitschriften und wissenschaftliche Einzelstudien auch die Untersuchung der Beobachtungen von aktuellen Entwicklungen, unter anderem durch die Analyse der Finanzpresse und von Internet-Quellen, miteinbezogen. Da eine empirische Datenerhebung mittels Fragebögen aufgrund der grossen Diskretion nicht möglich ist, wurden Experteninterviews mit verschiedenen Family Office Anbietern durchgeführt, welche in der folgenden Abbildung aufgelistet sind:

Family Office	Ansprechperson	Datum
Marcuard Family Office AG	Jürg Frey	8. April 2011 / 11.00 Uhr
UBS	Dr. Henry Hirzel	8. April 2011 / 14.00 Uhr
Bank von Roll	Joachim Kruse	8. April 2011 / 16.00 Uhr
Swiss Private	Dr. Jürg Kallay	11. April 2011 / 10.30 Uhr
Pictet	Dr. Patrick Prinz	12. April 2011 / 15.00 Uhr
Credit Suisse	Francesco Vanacore	13. April 2011 / 08.00 Uhr
Julius Bär	Marc von Waldkirch	13. April 2011 / 11.00 Uhr
Cottonfield Family Office	Peter Schuppli	13. April 2011 / 15.00 Uhr
Nötzli, Mai & Partner AG	Thomas A. Zenner	13. April 2011 / 17.00 Uhr

FO Swiss Private	Jeannine Wulkan	14. April 2011 / 10.00 Uhr
Taurus Wealth Management	Egon Habicher	14. April 2011 / 10.00 Uhr
TFO Family Office	Tobias Müller	02. Mai 2011 / schriftlich

Diese Experteninterviews dienen als weitere Grundlagen und Informationsquellen, um die Ergebnisse der Literaturrecherche zu erweitern.

Die dritte Fragestellung, das Erkenntnisziel, umfasst unter anderem Handlungsempfehlungen sowie allgemeine und modellspezifische Trends bzw. Veränderungen.

Ergebnisse

Festzuhalten ist, dass der Begriff „Family Office“ zu einem Modewort geworden ist. Viele unabhängige Vermögensverwalter sowie Rechts- und Steuerberatungen verwenden diesen Begriff, obwohl sie nur einzelne Dienstleistungen anbieten. Family Office umfasst jedoch eine Rundumbetreuung des Familienvermögens und steht für eine ganzheitliche Koordination und Unabhängigkeit. Ein Family Office umfasst daher folgende Dienstleistungen (**vgl. Kapitel 2.3.5**):

Vermögenserhaltung	Vermögensvermehrung	Vermögenskontrolle
<ul style="list-style-type: none"> • Rechtsgebilde • Nachfolgeplanung • Steuerplanung und Optimierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Asset Allocation • Auswahl der Vermögensverwalter • Asset Management / Überwachung 	<ul style="list-style-type: none"> • Global Custody • Performance Analyse • Reporting

Die Dienstleistungen sind sehr umfangreich, und es ist Aufgabe eines Family Office, diese je nach Kundenbedürfnis anzupassen. Diese Flexibilität ist eines der wichtigsten Erfolgsmerkmale eines Family Office.

Im Family Office Markt sind drei verschiedene Modelle (**vgl. Kapitel 2.3.4**) zu beobachten: Das Single Family Office, das Multi Family Office sowie die banknahen Family Offices. Erster konzentriert sich ausschliesslich auf eine Familie, wobei das Multi Family Office Dienstleistungen für verschiedene Familien erbringen. Letztere werden Family Office Dienstleistungen von Banken wie beispielsweise die Pictet & Cie an vermögende Privatpersonen oder Familien angeboten.

Die fachlichen und persönlichen Anforderungen an einen Family Office Manager sind ebenfalls Bestandteil der vorliegenden Arbeit (**vgl. Kapitel 3.1**). Da das Family Office ein sehr diskretes Geschäft ist, sind die persönlichen Anforderungen umso wichtiger. Zu den persönlichen Anforderungen zählen unter anderem Vertrauenswürdigkeit, Loyalität, Integrität sowie

Zuverlässigkeit. In Bezug auf die fachlichen Anforderungen haben die Interviews mit den Dienstleistungsanbietern gezeigt, dass Personen gesucht werden, die nicht zum Spezialisten ausgebildet wurden. Vielmehr werden Generalisten bevorzugt, die das nötige Know-How für verschiedene Themenbereiche mitbringen können. Dies ist wichtig, um auf gleicher Augenhöhe mit dem Kunden zu sein.

Betrachtet man die Erfolgsfaktoren (*vgl. Kapitel 3.2*), so sind folgende zu nennen: Wertvorstellungen und Unternehmenskultur bzw. Integrität, Rekrutierung, Expertennetzwerk, technische Systeme sowie individuelle Bedarfsgerechtigkeit.

Der letzte Teil der vorliegenden Arbeit befasst sich mit den Trends bzw. den Veränderungen der Family Office Struktur in naher Zukunft (*vgl. Kapitel 5.1 und 5.2*) sowie Handlungsempfehlungen für die verschiedenen Modelle (*vgl. Kapitel 5.3*). Zu beobachten ist, dass die Familienstrukturen bzw. Verhältnisse aufgrund der Globalisierung komplexer werden. Zudem sind neue Herausforderungen bezüglich Regulierung zu erwarten. Weiter werden die Nachfolgeplanung sowie der private Vermögensteil an Relevanz zunehmen. Hinzu kommt, dass die Rekrutierung von hochqualifizierten Personen immer mehr zu einem grossen Problem für die Family Offices werden. Gründe sind hohe Löhne sowie attraktive Weiterbildungsangebote der Banken. Zu guter Letzt wird sich ein Trend zu einem stärkeren Bedürfnis nach Unabhängigkeit abzeichnen.

Zu den Handlungsempfehlungen beim Single Family Office gehören die Fokussierung auf seine Kernkompetenzen, die Kostensenkung durch Kooperationen oder der Netzwerkverbund sowie die vertragliche Bindung der Mitarbeitenden. Das Multi Family Office muss einen ständigen Aufbau des Netzwerkes für Top-Spezialisten in Betracht ziehen, die Unabhängigkeit fortlaufend stärken sowie Dienstleistungen je nach Kundenbedürfnisse anbieten und somit keine Standardprodukte. Bei banknahen Family Offices muss eine „open-architecture“ Struktur vorhanden sowie die Vergütungsmodelle nicht an Produktzielen oder Messgrössen gerichtet sein.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	I
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Ziele der Arbeit / Forschungsfragen	2
1.3 Aufbau der Arbeit	2
1.4 Methodische Vorgehensweise	3
1.5 Arbeits- und Zeitplan	5
2 Thematische Einordnung und begriffliche Abgrenzung	6
2.1 Private Banking	6
2.1.1 Definition	6
2.1.2 Typen von Private Banking	7
2.1.3 Marktstruktur Schweiz	7
2.2 Definition Private Wealth Management	9
2.3 Family Office	11
2.3.1 Definition	11
2.3.2 Abgrenzung gegenüber anderen Segmenten	12
2.3.3 Grundkonzepte	15
2.3.4 Modelle	18
2.3.5 Dienstleistungskomponenten	25
2.3.5.1 Vermögenserhaltung	26
2.3.5.2 Vermögensvermehrung	28
2.3.5.3 Vermögenskontrolle	30
2.3.5.4 Weitere Dienstleistungen	32
2.3.6 Family Office Markt	32
3 Anforderungen an einen Manager und Erfolgsfaktoren von Family Offices	35
3.1 Anforderungen an einen Manager	35
3.1.1 Fachliche Anforderungen	35
3.1.2 Persönliche Anforderungen	35
3.2 Erfolgsfaktoren von Family Offices	37
3.2.1 Wertevorstellungen und Unternehmenskultur bzw. Integrität	37
3.2.2 Rekrutierung	39
3.2.3 Expertennetzwerk	39
3.2.4 Technische Systeme	41
3.2.5 Individuelle Bedarfsgerechtigkeit	42
4 Praxisbeispiele für Family Office Modelle	43
4.1 Bankeigenes Family Office: Pictet & Cie	43
4.2 Single Family Office: Spectrum Value Management	46
4.3 Multi Family Office: Marcuard Family Office	48
4.4 Virtual Family Office	50
5 Trends und Handlungsempfehlungen	52
5.1 Allgemeine Trends	52
5.1.1 Zunahme der Komplexität der Familien- und Vermögensstrukturen	52
5.1.2 Senkung der Mindestvermögen	52

5.1.3	Neue Herausforderungen bei der Regulierung und Steueroptimierung	53
5.1.4	Zunahme der Relevanz der Nachfolgeplanungen	53
5.1.5	Zunahme der Relevanz des privaten Vermögensteils	54
5.1.6	Rekrutierung wird immer mehr zum Problem	55
5.1.7	Bedürfnis nach Unabhängigkeit wird stärker	55
5.2	Modellspezifische Trends	55
5.2.1	Single Family Office	55
5.2.2	Multi Family Office	56
5.2.3	Banknahes Family Office	56
5.3	Handlungsempfehlungen.....	57
5.3.1	Single Family Office	57
5.3.2	Multi Family Office	57
5.3.3	Banknahes Family Office	58
5.4	Schlussbetrachtung	59
	Quellenverzeichnis.....	62
	Anhang A: Interviewpartner	66
	Anhang B: Interviewleitfaden	70
	Anhang C: Zusammenfassung der Interviews	71