

„Netzwerker mit einem Ohr am Markt sind gefragt“

Prof. Dr. Yvonne Brückner, Initiatorin eines nicht-kommerziellen Wissenschaftsinstituts für unternehmerische Zukunftsstrategien, gibt spannende Einblicke in die Erwartungen und Positionierung von hochvermögenden Familien. Für jeden Family-Office-Berater sind das wichtige Erkenntnisse



1 In Deutschland gibt es nach Schätzungen von namhaften Unternehmensberatungen mehrere tausend Menschen mit einem gesamten Anlagevolumen von mehr als 180 Milliarden Euro. Viele von ihnen sind potenzielle Kunden für eine Beratung im Bereich Family Office. Wie denkt dieses sehr wohlhabende Klientel über die Sicherung und Vermehrung seines Vermögens?

YVONNE BRÜCKNER: Die Erwartungen und Bedürfnisse sind sehr vielfältig und im Einzelfall verschieden. Das verbindende Element ist, dass es sich um Anliegen im Kontext des Familienvermögens handelt. Lange Jahre waren Family Offices vor allem für Services rund ums Finanzielle bekannt, inzwischen werden erfreulicherweise zunehmend auch persönliche und familiäre Anliegen betreut. In diesem Zusammenhang ist das Thema Family Governance zu nennen, das vermehrte Aufmerksamkeit genießt. Der Impuls, die Services eines Family Offices nutzen zu wollen, kann also einerseits finanzieller Natur sein und zum Beispiel in dem Wunsch begründet liegen, die verschiedenen bereits mandatierten Dienstleister professionell zu koordinieren und zu überwachen. Andererseits kann es aber ebenso familiäre Beweggründe geben.

2 Das sind große Herausforderungen für Berater im Private Banking – speziell für Family-Office-Berater. Welches Anforderungsprofil ergibt sich Ihrer Ansicht nach aus diesem Erwartungshorizont?

BRÜCKNER: Der Berater im Wealth Management ist im Kontext eines Family-Office-Konzepts ja immer nur ein Zahnrad im System – denn ein Family Office zeichnet sich dadurch aus, dass es den sehr individuellen Bedürfnismix auf der Ebene des gesamten Vermögens, also Finanz- ebenso wie Human- und Sozialkapital, bedient. Um seinen Teil zu diesem Leistungsspektrum beizutragen, muss der Berater fachlich kernkompetent und erfahren sein in dem Bereich, in dem er für den Vermögensträger tätig ist. Weiter sollte er über ein exzellentes Netzwerk verfügen, um in Themenfel-

dern abseits seiner eigenen Kompetenz mit sehr guten Empfehlungen behilflich sein zu können. Damit sich überhaupt eine fruchtbare Zusammenarbeit entwickelt, bedarf es abseits dieser Kompetenzen – und allem voran – einer Vertrauensbasis, die sich häu-

Der Berater ist ein Zahnrad im System

fig erst im Verlauf eines längeren Kontakts ergibt: In diesem Feld darf der Berater nicht auf schnelle großvolumige Abschlüsse aus sein und muss sich wirklich an den Interessen des Kunden orientieren.

3 Ein Berater soll Ansprechpartner sein, sich in allen familiären Dingen auskennen. Wie kann er trotz der Nähe bei privaten Themen die professionelle Distanz wahren?

BRÜCKNER: Wenn wir über einen bankseitigen Berater sprechen, sollte er für alle Themen, die der Kunde ihm vertrauensvoll anträgt, ein offenes Ohr haben und zugleich absolute Diskretion wahren, gerade auch in persönlichen und familiären Dingen. Die Erwartung, dass der Bankier des Vertrauens Fragen der Testamentsgestaltung oder ähnliches zu lösen vermag, hat aber kaum ein Vermögensinhaber. Insofern sind ein leistungsfähiges Netzwerk und ein Ohr am Markt dem Berater von großem Nutzen. So kann er bei besonderen Anliegen behilflich sein und die Vertrauensbeziehung nachhaltig stärken.

4 Skills sind das eine, die Fachkompetenz eines Beraters das andere. Wie wichtig ist in diesem Zusammenhang die permanente Weiterbildung?

BRÜCKNER: Kontinuierliche Weiterbildung ist im Anlagebereich sicher absolut geboten, um den dynamischen Umweltbedingungen professionell zu begegnen.

Der Vermögensinhaber geht davon aus, in seinem Berater einen in voller Tiefe fachkundigen Partner vor sich zu haben – dafür bezahlt er ihn. Zeitaktuelles Fachwissen würde ich entsprechend eher als Hygienefaktor beschreiben. Wichtig ist weiter, dass der Berater nicht nur theoretisch weiß, wovon er spricht: Erfahrung ist in der Zusammenarbeit mit Hochvermögenden von besonderem Wert.

5 Und wie kann sich ein Berater bei der Flut an Informationen am besten auf dem Laufenden halten?

BRÜCKNER: Den optimalen Informationsmix für sich festzulegen, gehört meines Erachtens nach zu den Basiskompetenzen eines erfahrenen Beraters. Es gilt, einerseits über alle wichtigen tagesaktuellen Meldungen im Bilde zu sein, andererseits grundlegende Entwicklungslinien im Sinne der mit ihnen verbundenen Chancen und Risiken im Blick zu haben. Dies ist sicher auf unterschiedlichen Wegen möglich und auch von der institutionellen Verortung des Einzelnen abhängig. Häuser mit leistungsstarker volkswirtschaftlicher Abteilung beispielsweise bieten eine andere Ausgangssituation als kleinere Adressen ohne entsprechende Teams. Sich gesicherten Zugang zu allen kernrelevanten Informationen zu verschaffen, ist in jedem Fall

eine der grundlegenden Aufgaben für jedes Mitglied der Zunft.

6 In Zeiten von Zinskrise und erhöhten Anlagerisiken reicht es wohl nicht bloß, seine Hausaufgaben zu machen. Was verraten Ihnen das Verhalten und der regelmäßige Dialog mit Hochvermögenden?

BRÜCKNER: Sie zeigen, dass man beweglich sein sollte. Das sind die Vermögensinhaber im Übrigen bei verschiedensten äußeren Widrigkeiten. So hat die Subprime-Krise auf dem US-Markt für Hypothekenkredite ab 2008 dazu geführt, dass man Investments im Pool mit fremden Dritten eher mied – es kam zum Trend hin zu einfachen, direkten Investments. Der Boom im Bereich der Immobilien-Direktinvestments war eine Konsequenz. Nachdem sich die A-Lagen mit der immensen Preisdynamik kaum mehr rentierten, wurden vermehrt auch Immobilienentwicklungen entdeckt – die Geldanlage wurde unternehmerischer im Charakter. Heute sind viele Hochvermögende auf der Suche nach Strukturen und Assets, die ihnen wirklich unternehmerisches Investieren im Sinne direkter Beteiligungen ermöglichen. Was in den vergangenen Monaten wieder an Aufmerksamkeit gewinnt, sind Venture Capitals in den Bereichen Biotech und Medtech.



ZUR PERSON

Prof. Dr. Yvonne Brückner ist Mitbegründerin des Verbandes unabhängiger Family Offices (VuFO) und seit zwei Jahren die Wissenschaftliche Koordinatorin des Instituts für unternehmerische Zukunftsstrategien ResFutura. Das von Unternehmern getragene Institut will Inhabern unternehmerischen Vermögens die Vernetzung und den fundierten fachlichen Austausch frei von Vertriebsaktivitäten ermöglichen.

Seit 2009 forscht die Finanzexpertin im Themenfeld der familiären Vermögensstrategien nach leistungsfähigen Strukturen und Dienstleistungsangeboten zur ganzheitlichen Vermögensentwicklung. Aktuell führt das Institut eine Erhebung zum Meinungsbild Hochvermögender durch. Interessierte sind herzlich eingeladen, einen Fragebogen unter <http://resfutura.org/de/aktuelles> auszufüllen.

Bilder: ResFutura, PinkyPills/iStock/Thinkstock.com



Der richtige Informations-Mix ist die Basis
für gute Entscheidungen bei der Vermögensberatung

7 Gibt es Unterschiede zwischen jungen und älteren Klienten?

BRÜCKNER: Die Anlageentscheidungen von großen Vermögen werden von Entscheidern getroffen, die fast ausschließlich zwischen 40 und 80 Jahre alt sind. Was dabei auffällt ist, dass bei Jüngeren stärkeres Interesse an den Themen Nachhaltigkeit, Ökologie und soziale Verantwortung besteht. Ältere versuchen, ihrer Verantwortung nicht über die Anlage, sondern zum Beispiel über eine Stiftung nachzukommen.

Unterschiede gibt es vor allem zwischen jungem und altem Vermögen – also solchem, das von der aktuellen Generation erst geschaffen wurde, und solchem, das bereits seit drei oder mehr Generationen besteht. Wir sehen dabei so etwas wie eine natürliche Entwicklung in Richtung eines zum familiären Selbstverständnis passenden Risiko- und Anlageverhaltens. Dieses definiert sich nicht nur über harte Fakten, sondern erkennbar ebenso über Werte und Identität.

8 Alle Vermögensanlagen wie Wertpapiere, Immobilien, direkte unternehmerische Beteiligungen, Private Equity oder Venture Capital sind beim Family Office gefragt. Worauf kommt es bei Anlagestrategien derzeit an?

BRÜCKNER: Wir sind keine Anlageberater und raten demnach nicht zu bestimmten Anlagestrategien. Tatsächlich beobachten wir aber, dass eine bestimmte Strategie nicht bei jeder Adresse zu vergleichbaren Erfolgen führt. Wie das sein kann? Nun ja, hätten zwei Familien identische Wertpapierdepots würden sich diese identisch entwickeln – insoweit beide dieselbe strategische Disziplin besitzen. Berücksichtigt man jedoch aktivere Investments wie direkte Immobilienanlagen, aktiv gemanagte unternehmerische Direktbeteiligungen, inklusive solcher im Start-up-Bereich, zeigt sich schnell, dass es auf das eigene Geschick in Selektion, Entwicklung und Management

der Assets ankommt. Nur wo erforderliche Schlüsselkompetenzen im Einsatz sind, entsteht entsprechende Performance.

9 Wie lautet Ihre Erfolgsformel für ein Rundum-Sorglos-Paket?

BRÜCKNER: Wie schon ausgeführt ist ein Family Office eine Institution, die die individuellen finanziellen, familiären und persönlichen Interessen hochvermögender Personen gemäß den Zielen der Prinzipale entwickelt und vertritt. Da

Menschen und ihre Vermögen in hohem Maße verschieden sind, kann es das eine Sorglos-Paket niemals geben. Wohl aber gibt es Regeln, die den Weg in Richtung des persönlichen Optimums ebnen. Dazu gehört allen voran die Regel, jede Struktur, jeden Dienstleister wie auch jeden Bewerber und jedes Serviceangebot auf potenzielle Interessenkonflikte zu prüfen und sorgsam Lösungen zu etablieren, die diese Konfliktpotenziale minimieren. Außerdem ist zu einem gewissen Kostenbewusstsein zu raten: Das betrifft benötigte Experten und alle relevanten Services.

10 Apropos Kosten. Was gibt es dabei zu beachten?

BRÜCKNER: Es ist unbedingt darauf hinzuweisen, dass die Mandanten keine verdeckten Vergütungen und Honorierungen mögen. Was Honorierung angeht, ist nach unserer Erfahrung Transparenz sehr wichtig. Verdeckte Vergütungen jeder Art – ganz gleich wie geschickt strukturiert – finden bei Hochvermögenden kaum mehr Akzeptanz. Wer im Geschäft mit dieser Klientel erfolgreich sein will, sollte zu allererst mit offenen Karten spielen und Konditionen fair verhandeln. Eine Unternehmerfamilie, die ernsthaft das definierende Element einer systematischen Gesamtvermögenssteuerung realisieren möchte und eben nicht nur eine Vermögensverwaltung mit kleinen Zusatzservices nutzen will, muss wissen, dass sie wenigstens 30 Millionen Euro braucht, besser sogar etwas mehr.

WISSENSWERT

Arbeitsplatz Privatbank



Bild: LDProd/iStock/Thinkstock.com

Eine solide Basis, um die Qualifikationsanforderungen für einen Family-Office-Berater zu erfüllen, ist eine Ausbildung als Bankkauffrau/-mann und/oder ein wirtschaftswissenschaftliches Studium. Berufsanfänger beginnen als Junior-Berater, unterstützen zunächst in der Betreuung. Nach zwei Jahren sind sie für die ersten eigenen Kunden verantwortlich. Eine Spezialisierung und permanente Weiterbildung – wie sie bei Privatbanken oftmals intern durch hauseigene Abteilungen erfolgt – schließt sich an. Für die Stelle eines Seniors verlangen manche Banken mindestens zehn Jahre Erfahrung im Private Banking. Neben dem Fachwissen sollte der Berater ein breit gefächertes Allgemeinwissen, eine starke Persönlichkeit, Freude an der Dienstleistung sowie eine eigene Meinung haben, kommunikationsstark und ehrlich sein. Das Gehalt eines Kundenberaters ist abhängig von seiner Position, Erfahrung, seinem Umfeld und Institut. Generell zahlen Privatbanken überdurchschnittlich und auf Basis eines pauschalen Honorars.