

Das Family Office

Die umfassende Beratung in sämtlichen Geldangelegenheiten wird für wohlhabende Familien immer wichtiger. Dabei geht es nicht nur um die Vermögensverwaltung, sondern immer mehr auch um strategisches Investment Consulting, Steuer- und Rechtsberatung, Immobilien- und Kunstberatung, Beratung bei der Errichtung und der Verwaltung von Stiftungen, Trusts und anderen Gesellschaftsstrukturen sowie bei der Nachfolge-, Ruhestands- und Erbschaftsplanung. Eine zentrale Rolle nimmt dabei je länger, je mehr das Family Office ein.



Von Peter Achermann
 Head Market Group Family Office
 KPMG private, Luzern

Das Family Office als Begriff hat wohl seinen Ursprung in den USA. Betrachten wir aber das Family Office als eine «zentrale Institution, die individuelle, auf spezielle Bedürfnisse einer Familie zugeschnittene Strategien entwickelt und umsetzt» oder als «Kontrollorgan einer Vermögensverwaltung und Koordinationsstelle, die Nutzen-Optimierungsfunktionen übernimmt», so stellen wir fest, dass das Konzept des Family Office Wurzeln in Übersee wie in Kontinentaleuropa und somit hier wie dort eine bereits langjährige Tradition bei grossen Familien hat. Die Praktiken haben sich im Laufe der Zeit gesetzlichen und finanztechnischen Veränderungen und veränderten Lebensgewohnheiten angepasst, wobei

aber hüben wie drüben die Entwicklungen zum Teil recht unterschiedlich ausgefallen sind. Steht in Europa heute das Schwerpunktthema «Erhaltung und Mehrung des Familienvermögens» im Vordergrund, so ist es in den USA die «Sicherstellung umfassender Dienstleistungen» oder die «Aufrechterhaltung einer Familienzusammengehörigkeit». In Europa beispielsweise sind Familienmitglieder bei der Entscheidungsfindung innerhalb des Family Office viel stärker eingebunden. Beide Märkte jedoch haben eine stetige Entwicklung vom ursprünglichen «Single Family Office» hin zum «Multi Family Office» erfahren. Kostenüberlegungen und ein neuer Kreis von Anbietern mögen dies begünstigt haben.

Doch zurück zur Familie, dem Hauptelement des Family Office, die durch ganz spezielle Bande zusammengehalten wird, die meist einem gemeinsamen wirtschaftlichen oder philanthropischen Interesse entspringen. Das verbindende Interesse kann in einem Vermögen mit komplexen Eigentumsstrukturen, in einem Entscheidungsfindungsprozess, der innerhalb eines Familienverbundes nur gemeinsam umgesetzt werden kann, oder in einer bevorstehenden Übergabe eines Familienunternehmens an die nächste Generation begründet sein. In diesem Zusammenhang wird gelegentlich auch von drei Kernelementen «Financial Capital», «Human Capital» und «Intellectual Capital» gesprochen. Unter «Financial Capital» verstehen wir Familienvermögen, das aus Erbschaft oder Verkauf von Familienbesitz entstanden ist und das einer gemeinsamen Verwaltung oder gemeinsamen Invest-

ments zugeführt werden soll. Diesen Vermögen, die meist über verschiedene Jurisdiktionen verteilt sind, sind oft komplexe Fragestellungen steuerlicher oder rechtlicher Natur eigen. Das «Human Capital» entspringt meist einer langjährigen und traditionsreichen Familiengeschichte, geprägt von einem überaus starken Zusammengehörigkeitsgefühl, das eine gemeinsame sichere Basis sucht, bei der beispielsweise auch Familienmitglieder integriert werden, die im Familienunternehmen nicht involviert sind. Das «Intellectual Capital» hat seine Basis in einem gemeinsamen philanthropischen Motiv, das einen religiösen, kulturellen oder wissenschaftlichen Hintergrund haben kann. Gerade in den USA kommt diesem Motiv eine immer grössere Bedeutung zu.

Erwartungen an ein Family Office und dessen Aufgaben

Kernelement eines Family Office ist in den meisten Fällen die Vermögensverwaltung, mit dem Zweck der Erhaltung und Mehrung des Familienvermögens und der Sicherstellung einer nachhaltigen Ertragsquelle für nächste Generationen. Die Rahmenbedingungen für die Vermögensverwaltung haben sich allerdings im Verlauf der Zeit gewandelt. Eine kreative Finanzindustrie mit immer sophistizierteren Anlageinstrumenten macht die Überschaubarkeit immer schwieriger und das unerlässliche, fortlaufende Monitoring und Reporting immer komplexer. Entsprechend sind die Anforderungen an technischen Support und professionelles Know-how gewachsen. Hinzu kommt das Umfeld vermö-

gender Privatpersonen, das wesentlich komplizierter und dynamischer geworden ist. Im Zug der gesteigerten Mobilität und Globalisierung sind Vermögenswerte und deren Eigentümer geographisch verstreut, und damit sind verschiedene Jurisdiktionen involviert, die von einer ganz unterschiedlichen Gesetzesdynamik geprägt sein können. Auch hier wird es immer schwieriger, den Überblick zu wahren. Eine wachsende Verunsicherung hat neue Sicherheitsbedürfnisse hervorgerufen, wobei deren Ausrichtung, je nach Provenienz der Familie und je nach Aufgaben eines Family Office, unterschiedlich sein können.

Voraussetzung für eine sinnvolle Vermögensverwaltung ist sicherlich eine ganzheitliche Vermögensanalyse, die sämtliche Vermögenswerte, von «Bankable Assets» über Immobilien, Private Equity oder Direktbeteiligungen bis zur Kunst mit einbezieht und steuerliche und rechtliche Aspekte sowie familiäre Besonderheiten berücksichtigt. Ziel einer solchen Analyse ist die Sicherstellung einer nachhaltigen Finanz- und Steuerplanung oder eine «strategische Anlageplanung», verbunden mit einem entsprechenden Manager-Search-Verfahren. Hier wird deutlich, dass dies nur bei absoluter Unabhängigkeit im uneingeschränkten Interesse des Kunden geschehen kann. Diese Unabhängigkeit zu wahren, wenn Anlageberatung und die Entwicklung eigener Produkte im selben Haus geschehen und damit ein gewisser Verkaufsdruck verbunden ist, ist oft schwierig. Eine wachsende Skepsis gegenüber den vielgepriesenen «Chinese Walls» ist nicht zu übersehen. Wenn andererseits dem Finanzplaner die Vermittlung von Anlagevermögen mit «Finders' Fees» oder Retrozessionen abgeholten wird, wird es schwierig, innerhalb eines Manager-Search-Verfahrens die optimalen Konditionen auszuhandeln oder bei Nichterfüllung der Performanceerwartungen oder Nichtbeachtung der Anlagerichtlinien angemessen zu reagieren. KPMG *private* hat sich hier durch den Verzicht auf «Finders' Fees» und Retrozessio-

nen» stets die Unabhängigkeit bewahrt.

Wie bereits angedeutet, kann die integrale Analyse in eine Steuer- und Nachfolgeplanung münden, die länderübergreifende Strukturen im «Onshore- wie im Offshore-Bereich» beinhaltet. Diese Planung wird immer komplexer und angesichts der fort-

Dank seiner Unabhängigkeit und dem weltweiten Netzwerk von KPMG vermag KPMG *private* seinen Family-Office-Kunden umfassende und vor allem auch neutrale Dienstleistungen anzubieten, die andernorts in dieser Form kaum zu finden sind.

laufenden Rechtsentwicklung auch dynamischer, was eine dauernde Überwachung der einmal gewählten Strukturen und unter Umständen deren Anpassung an veränderte Situationen erfordert. Ein weltumspannendes Netzwerk von Spezialisten, das «State-of-the-Art-Lösungen» garantiert, ist unerlässlich. Hierbei ist ein international tätiges Beratungsunternehmen mit einem Team jederzeit abrufbarer Spezialisten und entsprechenden Personal-Ressourcen sicherlich der effizienteste Partner.

Ob solches Spezialwissen innerhalb eines Family Office selbst aufgebaut oder extern eingekauft werden soll, ist eine Frage der Kosten und der Verfügbarkeit der gesuchten Spezialisten. Gerade bei den Kosten wird das Phänomen von Sekundärkosten häufig unterschätzt. Ein Family Office mit einem Kernteam, bestehend aus einem Juristen, einem Steuerberater, einem Anlageberater, einem Buchhalter usw. stützt seine Entscheide nicht selten auf «Second and Third Opinions», was verglichen mit einem Outsourcing gleich von Anbeginn weg einen erheblichen Kostenmultiplikator nach sich ziehen kann. Kostenvergleiche verschiedener Family-Office-Modelle belegen dies augenfällig.

KPMG *private* – das Family Office

Das Modell von KPMG *private* als modular aufgebautes Family Office mit den Kernbereichen «Global Wealth Services»¹, Steuern, Recht, Immobilien, Versicherungen, Kunst und Strategic Investment Consulting

ermöglicht dem Kunden, über eine offene Architektur Dienstleistungspakete je nach Bedarf frei zusammenzustellen. Diese Flexibilität vermittelt einer Familie die optimale Freiheit bei der Gestaltung ihres massgeschneiderten Family Office. Hierbei ist es durchaus denkbar, dass eine familieneigene Organisation, die gewisse admini-

strative Kernkompetenzen abdeckt, mittels Kooperationsvereinbarung externe Dienstleistungen in den Bereichen Rechts- und Steuerberatung oder Monitoring und Reporting, verbunden mit rigoroser Kosten-, Performance- und Risikoüberwachung, Versicherungen, Immobilien usw. einkauft. KPMG *private* ist in der Ausgestaltung völlig offen und wendet heute Kooperationsmodelle unterschiedlichster Ausprägung an. Selbstverständlich sind auch auf der Nutzerseite Variationen im Sinne eines frei bestimmbareren Personenkreises denkbar.

Häufig kommt die Übertragung eines Family Office an einen externen Anbieter einem ständig wachsenden Bedürfnis nach Diskretion und besserem Schutz der Privatsphäre in einer gläsernen Umwelt, in der Datenschutz recht unterschiedlich gehandhabt wird, entgegen. Im weiteren ermöglicht eine Bündelung von Dienstleistungen bei einem unabhängigen, professionellen Anbieter eine merkliche Minderung von Kosten, erleichtert deren Kalkulierbarkeit und fördert die Transparenz auch unter dem Aspekt einer klaren Kostenallokation beim jeweiligen Dienstleistungsnutzer. Gerade bei externen Kosten wie im Bereich Portfolio Management ist angesichts der unterschiedlichen Pricing-Modelle eine Offenlegung der Kosten zur besseren

¹ *Global Wealth Services: Gründung von Stiftungen / Trusts und Firmen in verschiedenen Jurisdiktionen, Konsolidierung / Monitoring / Reporting von Portfolios, Buchhaltung, Sekretariatsarbeiten*

Vergleichbarkeit unerlässlich. Überdies erweitert eine Bündelung von Vermögenswerten den Verhandlungsspielraum beim Aushandeln der Managementgebühren wesentlich. Unter dem Titel Steuern soll nicht nur die persönliche Steuersituation der einzelnen Familienmitglieder in Betracht gezogen werden. Gelegentlich werden bei der Steuerplanung innerhalb eines Family Office Fragen zur Mehrwertsteuer im Zusammenhang mit extern eingekauften Dienstleistungen völlig ausser acht gelassen.

Unser Ansatz unterscheidet sich ganz wesentlich von jenem in Übersee: Während dort die Meinung vertreten wird, ein Family Office mit einem verwalteten Vermögen unter 500 Millionen US\$ rechne sich nicht, geht KPMG *private* von einem anderen Ansatz aus: Ausschlaggebend ist für uns nicht die Grösse der verwalteten Vermögen, sondern deren Komplexität. Eine Missachtung der immer komplexeren Problemstellungen und mangelnde Professionalität schaden sowohl grossen wie kleineren Vermögen

in gleichem Ausmass. Die Kosten, um komplexe Situationen in den Griff zu bekommen, rechnen sich somit auch bei kleineren Vermögen allemal. Bevor Sie also Ihr eigenes Family Office gründen, kann ein Gespräch mit KPMG *private* sicherlich von Nutzen sein. ●

The Family Office

Comprehensive consulting of wealthy families is becoming more and more important. This includes not only portfolio management but also strategic investment consulting, tax and legal advice, real estate and art consulting, advice on the establishment and administration of foundations, trusts and other corporate structures as well as on succession, retirement and estate planning. In all of this, family offices are fast becoming a major factor.

Families and their needs and goals remain the core of each family office. In this context three terms come to mind: financial capital, human capital and intellectual capital. Financial capital means the family fortune which may have its origin in inheritance or in the sale of family property. The human capital springs from a long family history and is characterized by a strong family bond. Finally, intellectual capital is anchored in a common philanthropic motive, usually with a religious, cultural or scientific background.

In most cases, portfolio management with the goal of safeguarding and increasing the family fortune for coming generations is at the center of a family office. However, the framework for portfolio management has changed over the course of time. Ever more sophisticated investment instruments make it difficult to always keep ahead of the game, and the indispensable monitoring and reporting are growing increasingly complex. Also, with increasing mobility and globalization, family fortunes and family members are dispersed around the globe which leads to different jurisdictions being involved. In this respect too, keeping an overall view is becoming ever more difficult. In addition, growing uncertainties have created new safety needs.

A prerequisite for portfolio management is a comprehensive analysis of all assets, from “bankable” assets to real estate, to private equity or participations to art. At the same time, taxation and legal as well as personal and family aspects must be taken into consideration. The goal of such an assessment is sustainable financial and taxation planning or strategic investment planning combined with a manager-search program. Obviously this requires absolute independence on the part of the consultants. Keeping this independence if investment consulting and the development of products are done inhouse by the same company – with the corresponding sales pressure – is often difficult. There is indeed growing skepticism with regard to the much-praised “chinese walls”. It is equally difficult to negotiate the best possible conditions in a manager-search program if the financial planner receives finders’ fees or retrocessions for placing investment capital with the interested parties. The same goes for terminating portfolio-management mandates if performance goals are not met or if investment guidelines are not observed.

KPMG *private* has gone a different path from the beginning. It has always renounced finders’ fees and retrocessions. With its modular model of a family office, it offers clients global wealth services in its core competences – tax and legal advice, real estate, insurance and art consulting as well as strategic investment consulting. This enables the clients to put together tailor-made service packages in open-architecture style according to their particular needs and goals. In addition, KPMG *private* does not have a set minimum amount a family has to own to benefit from its family-office services. What’s important for KPMG *private* is not the size of a family’s assets but their complexity.