

Aktuelle Herausforderungen und Perspektiven für Family Offices

Die Betreuung grosser Familienvermögen ist im Umbruch. Führende Vertreter eines Single Family Office (Michael Küssner, CEO von Hansa), eines Multi Family Office (Adrian Escher, CEO von Kendris) sowie ein strategischer Partner für Administration und Reporting (Thomas Thüler, CEO von FinOps) beleuchten die Situation aus verschiedenen Perspektiven.

PRIVATE: Welches sind für Sie im Tagesgeschäft die aktuellen Herausforderungen?

Escher: Wir sind momentan intensiv damit beschäftigt, all unsere Arbeitsergebnisse und Beratungsdienstleistungen zu digitalisieren. Das machen wir, weil es entscheidend sein wird, Family-Office-Kunden in einem immer stärker regulierten Umfeld mit intelligenten, digital integrierten Services bedienen zu können.

Thüler: Zu den grössten Herausforderungen gehört es, unseren Kunden täglich zu beweisen, dass wir das in uns gesetzte Vertrauen bezüglich Diskretion und qualitativ hochstehender Dienstleistungen zu rechtfertigen wissen. Ich kann in diesem Zusammenhang Herrn Eschers Votum nur bestä-

tigen. Das saubere Datenhandling ist zentral für unser Geschäft.

Küssner: Da wir mehrheitlich in Aktien investiert sind, bestimmen diese unser Tagesgeschäft. Daneben beschäftigen uns natürlich noch die üblichen Belange unserer unterschiedlichen Gesellschaften und – last but not least – die Belange unseres Principals.

PRIVATE: Der vor der Tür stehende internationale Informationsaustausch im grenzüberschreitenden Geschäft (AIA) ist noch nicht so richtig angekommen?

Küssner: Für unser Single Family Office mit einem Schweizer Principal ist dies kein besonderes Thema, wobei wir jedoch die Entwicklungen in diesem Bereich aufmerksam verfolgen.

PRIVATE: Bei Ihnen aber schon, Herr Escher?

Escher: Auf jeden Fall. Der Haupttreiber für die erheblichen Mittel, die wir momentan investieren, ist gerade die Vorbereitung auf die Anforderungen des künftigen Common Reporting Standards (CRS). US- und UK-Fatca sind gewissermassen das Modell für den automatischen Informationsaustausch auf multilateraler Ebene. Entsprechend investieren wir erhebliche Mittel in unsere Systeme und Prozesse.

Thüler: Auf uns als nachgelagerter Dienstleister hat dies natürlich sofort Auswirkungen. Die Transparenzanforderungen steigen. Daten müssen heute so geliefert werden können, dass detailliertere Anforderungen sowohl der inländischen wie ausländischen

Steuerbehörden abgedeckt sind. Banken haben dabei Schwierigkeiten, weil sie in den seltensten Fällen den Gesamtüberblick über die Vermögenswerte eines Family Office haben. Die sichere und zentrale Datenkonsolidierung ist deshalb unser Kerngeschäft.

PRIVATE: Wie wir wissen, sind AIA und Fatca längst nicht die einzigen Umwälzungen. Es kommt noch mehr auf die Finanzbranche zu.

Thüler: Sie haben absolut Recht – der Regulierungs-Tsunami, der sich seit der Finanzkrise verstärkt aufgebaut hat, wird wieder zuschlagen. Es ist zu befürchten, dass die inländische Vermögensverwaltungsindustrie nebst dem AIA mit den neuen Gesetzen Finfrag und Fidleg regelrecht umgebaut werden wird. Ein merklicher Strukturwandel hin zu grösseren Einheiten und mehr Outsourcing wird nicht aufzuhalten sein. Dieser Wandel ist vermutlich vom Regulator sogar gewollt. Gewisse kleinere Anbieter sind bereits aus dem Wettbewerb ausgeschieden, weitere werden folgen.

PRIVATE: Ist dieser Konsolidierungsdruck konkret auch im Family-Office-Umfeld zu spüren?

Escher: Wenn Sie sich eben, wie vorhin festgestellt, vergegenwärtigen, wie viele zusätzliche Investitionen zu schultern sind, um künftig noch gesetzeskonform zu sein, so führt dies nur schon aus rein wirtschaftlichen Gründen auch im Family-Office-Geschäft zu Konsolidierungstendenzen. Das Geschäftsmodell von Kendris ist genau darauf ausgerichtet.



Adrian Escher, CEO Kendris AG

Thüler: Wie wir wissen, gibt es vom europäischen Regulator Bestrebungen, gewisse Family-Office-Strukturen gleich einzustufen wie kollektive Anlagegefässe. Dies hätte für solcherart klassifizierte Family Offices enorme Konsequenzen. Es bedeutete die Offenlegung sämtlicher Vermögenswerte sowie die Unterstellung unter eine Aufsichtsbehörde. Teurer und unnötiger administrativer Aufwand wäre die Folge.

Küssner: Für uns als Single Family Office mit einem Schweizer Domizil sehe ich a priori weniger strukturgefährdende Einflüsse durch diese Regulierungstendenzen. Natürlich belasten die globalen Compliance-Anforderungen unsere Geschäftstätigkeit, was sich bis dato aber in überschaubarem Ausmass hält.

PRIVATE: Nebst den regulatorischen Herausforderungen, die sich vor allem wegen enger werdender Spielräume durch die internationale Steuerkooperation ergeben, ist allerdings gerade in jüngster Zeit auch die schweizerische Innenpolitik zu einem schwieriger berechenbaren Faktor geworden. Abstimmungsthemen wie kürzlich die Pauschalbesteuerung, die Gold-Initiative oder Ecopop können die Attraktivität des Standorts Schweiz beeinträchtigen. Wie schätzen Sie diese Entwicklungen ein?

Escher: Zunächst einmal können wir froh sein, dass diese völlig verunglückten Initiativen beim Stimmvolk schliesslich keine Chance hatten. Die Annahme einer Ecopop oder die Abschaffung der Pauschalbesteuerung hätte die Standortattraktivität der Schweiz zweifellos verschlechtert. Vor allem, weil sie im Ausland zu Unsicherheit geführt und die Planbarkeit einer Ansiedlung in der Schweiz negativ beeinflusst hätten.

Thüler: Der Imageschaden passiert schon dadurch, dass die Themen an die Urne kommen und medial entsprechend aufgebauscht werden. Mein Wunsch aus der Praxis an die Politiker ist, dass die Konsequenzen und Umsetzungsschwierigkeiten von Initiativen schon im Parlament viel klarer diskutiert werden und die Meinung der

Kommissionen mit Fachwissen stärker in den Mittelpunkt gelangt. Alles im Rahmen der hoch geschätzten Volksrechte, versteht sich.

PRIVATE: Bei der Pauschalbesteuerung haben wir ja nun gemäss gut schweizerischem Föderalismus von Kanton zu Kanton unterschiedliche Systeme. Hat das Rückwirkungen auf die Art und Weise, wie Sie die Dienstleistungen für Ihre Kunden strukturieren?

Escher: Grundsätzlich sind wir sehr zufrieden, dass hinsichtlich der Pauschalbesteuerung der Status quo in jenen Kantonen, bei welchen dieses Modell einen wichtigen Beitrag zur lokalen Wirtschaftsleistung beisteuert, gesichert werden konnte. Auch wenn das Modell an sich modernisiert und weiter entwickelt werden sollte, ist das Konzept tauglich, um im Wettbewerb um vermögende Privatpersonen gegenüber Ländern wie England, Portugal, Monaco oder Zypern einige Pfeile im Köcher zu wissen. Bei Ansiedlungen in Kantonen ohne Pauschalsteuer wird die Steuerberatung natürlich wesentlich komplexer, was uns a priori überhaupt nicht stört, gehört doch die Steuerberatung zu unserem Kerngeschäft. Am Beispiel von Zürich – aber auch anderen Kantonen, welche die Pauschalsteuer abgeschafft haben – konnten wir in der Praxis feststellen, dass eine sorgfältige Planung in Verbindung mit entsprechenden Steuervorabbescheiden sogar zu tieferen Steuerbelastungen führen kann.

PRIVATE: Kehren wir von der Politik zum angestammten Dienstleistungsgeschäft für Family Offices zurück. Wir hatten eingangs von Digitalisierung und Transparenz gesprochen. Sie haben sicher die Anforderung, den Überblick über das weit verzweigte Vermögen zu behalten und den Verlauf regelmässig an die Eigentümer-Familien zu rapportieren?

Küssner: Wir haben zusammen mit FinOps ein individuelles Reporting entwickelt, welches auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten ist. Dieses Reporting-Tool versetzt uns in die Lage, sämtliche Vermögenswerte auf täglicher Basis online zu überwachen. Es ermöglicht uns einen detaillierten



Thomas Thüler, CEO FinOps AG

Überblick über unsere Performance- und Risiko-Parameter. Die Reporting-Lösungen der Banken konnten all unsere speziellen Anforderungen nicht oder nur teilweise abdecken. Zusätzlich stimmen wir täglich alle Cash-Positionen ab und können so mögliche Abweichungen unserer Investmenttätigkeiten rasch feststellen. Transparenz und die konsolidierte Sicht sind uns sehr wichtig, gerade weil das Vermögen in mehreren unterschiedlichen Gesellschaften und Assetklassen gehalten wird.



Michael Küssner, CEO Hansa AG

Escher: Auch wir haben für die individuellen Reporting-Bedürfnisse eine strategische Zusammenarbeit mit FinOps etabliert. Eine standardisierte Wertschriften-Applikation mit integrierter Finanzbuchhaltung und NAV-Berechnung in Verbindung mit einem mandantenfähigen Data-Warehouse, welches durch FinOps auf einer Oracle-Basis entwickelt wurde, bildet dabei das Herzstück unserer Reporting-Infrastruktur. Diese Zusammenarbeit erlaubt uns, international relevante Steuer- und Bewertungsfragen individuell einzupflegen. Ein anderer wichtiger Aspekt sind für uns spezifische Rechnungslegungsstandards, wie beispielsweise US- oder UK-Trust Accounting, IFRS, Swiss OR oder Swiss GAAP FER, die korrekt abgebildet werden müssen.

Thüler: Wir führen bankable und non-bankable Assets gesamtheitlich als Anlagepositionen. Börsengehandelte Wertschriften führen wir auf unseren Systemen auf täglicher Basis zeitnah nach. Bei den non-bankable Assets, wie beispielsweise Beteiligungen, Immobilien oder Kunstinvestments, definieren wir mit unseren Auftraggebern den periodischen Bewertungs- und Reporting-Prozess sowie die elektronische Datenabfrage.

PRIVATE: Greifen wir Investitionen in Kunst als Beispiel von nicht bankfähigen Aktiven heraus. Wie muss man sich ein solches Reporting konkret vorstellen?

Thüler: Wenn es das Family Office wünscht, führen wir ein Kunstinventar. Jedes einzelne Kunstobjekt kann dabei mit Bild in das jährliche, konsolidierte Investment Reporting integriert werden. Die Bewertungsgrundsätze werden mit dem Kunden abgesprochen.

Escher: Wir führen an unserem Standort in Basel mit eigenen Spezialisten ein Art-Management-Desk, welches die Strukturierung, Verwaltung und Finanzierung von ganzen Kunstsammlungen übernimmt. Dazu gehört auch die elektronische Inventarisierung mittels einer Spezialsoftware. Es ist wichtig, die erfassten Werte einer Kunstsammlung sowie andere, nicht bankfähige

FinOps AG

FinOps ist ein unabhängiger, dynamischer Dienstleister für private und institutionelle Investoren und übernimmt umfassende Administrationsaufgaben, Buchhaltung, Investment Compliance sowie ein konsolidiertes Reporting. Die bei verschiedenen Banken und Asset Managern gehaltenen Vermögenswerte werden von FinOps konsolidiert und die Performance berechnet. Für eine Gesamtübersicht werden Unternehmensbeteiligungen, Immobilien, Sammlungen und weitere gewichtige Vermögenswerte in die Konsolidierung einbezogen. Die Reporting-Lösungen entsprechen den individuellen Anforderungen der Kunden und sind jederzeit online verfügbar.

Hansa Aktiengesellschaft

Die Hansa Aktiengesellschaft mit Sitz in La Punt-Chamues-ch (Schweiz) ist seit 1930 im Besitz der Familie von Opel und wurde Ende der 90er Jahre von Georg von Opel übernommen, der sie heute noch als Chairman präsidiert. Dieser hat die Hansa seither erfolgreich zu einer international agierenden Holding- und Investmentgesellschaft mit Fokus auf Anlagen in internationalen Aktienmärkten als auch auf selektive Mehrheitsbeteiligungen im Private-Equity-Bereich ausgebaut.

Kendris AG

Kendris AG ist die führende unabhängige Schweizer Anbieterin von Family-Office-, Trust- und Treuhand-Dienstleistungen, nationaler und internationaler Steuer- und Rechtsberatung, Art Management sowie Buchführung und Outsourcing für Privat- und Geschäftskunden. Zu den Kunden von Kendris zählen neben vermögenden Privatpersonen, Familien und Unternehmern auch Finanzinstitute, Anwaltskanzleien, Steuerberatungsfirmen, Unternehmen und Family Offices. Kendris hat weltweit Zugang zu erfahrenen Experten und ist vollständig im Besitz von Management und Mitarbeitenden. Zusätzlich zum Hauptsitz in Zürich ist Kendris mit Niederlassungen in Aarau, Basel, Genf, Lausanne und Luzern präsent und beschäftigt über 185 Mitarbeitende.

Aktiven, in eine einzige Vermögenskonsolidierung einzupflegen.

Küssner: Wir beziehen unser Kunst-Reporting als Bestandteil unserer globalen Reporting-Lösung ebenfalls über FinOps und haben auch darauf bei Bedarf jederzeit online Zugriff. Dabei ist jedes Kunstwerk mit seinen Eckdaten wie Künstler, Epoche, Kauf- und Versicherungspreis, Standort usw. katalogisiert. Die Darstellung entspricht einem Auktionskatalog.

PRIVATE: Stichwort Datensicherheit: Wie bewältigen Sie die wachsenden Anforderungen an die sichere Verwahrung und Übermittlung heikler Daten?

Küssner: Die Sicherheit unseres Netzwerkes wird von einer externen Firma mit Sitz in der Schweiz gewährleistet. Diese führt auch regelmässige «Test-Hackings» durch. Aufgrund der kleinen Anzahl an Mitarbeitenden brauchen wir bezüglich Zugriffsrechten keine speziellen Vorkehrungen. Wir sperren beispielsweise weder Internetseiten noch USB-Slots.

Thüler: Die Datensicherheit ist bei uns ein Schlüsselbereich, der durch ausgewählte Fachspezialisten betreut wird. FinOps hat die gesamte Informatik zu iSource in Glattbrugg in ein Hochsicherheitsrechenzentrum ausgelagert, welches die IT-Security Outsourcing-Vorschriften der Finma erfüllt. Die Daten werden ausschliesslich in der Schweiz, in zwei örtlich getrennten Rechenzentren, gesichert. Sollten die Systeme bei FinOps ausfallen, ist eine Wiederaufnahme des Betriebs im alternativen Rechenzentrum gewährleistet.

Escher: Konzeptionell sind wir hinsichtlich Hochsicherheitsrechenzentren und Back-up-Systemen ähnlich wie von Herrn Thüler für FinOps beschrieben, aufgestellt. Ebenso wichtig wie eine auf die Digitalisierung abgestimmte Datensicherheitsstrategie, welche sämtliche internen und externen Informationen eines Unternehmens ganzheitlich und über den ganzen Lebenszyklus zu berücksichtigen hat, ist aber die Mitarbeiterschulung. Diese sind im Umgang mit sensitiven

Informationen und hinsichtlich ihres Verhaltens innerhalb wie auch ausserhalb des Unternehmens laufend und zielgerichtet zu instruieren und auszubilden.

PRIVATE: Wohin entwickelt sich Ihr Unternehmen über die kommenden zehn Jahre? In welche Richtung bauen Sie Ihre Dienstleistungen weiter aus?

Escher: Kendris wird sich in den kommenden Jahren sehr stark zu einem eigentlichen Motor für Family Offices entwickeln, welche vermehrt den «Buy or Make»-Entscheid zugunsten einer intelligenten Outsourcing-Lösung treffen. Wir sehen unsere Stärken insbesondere bei Strukturierungsfragen, bei Buchführung und Reporting sowie Steuerberatungs- und Compliance-Aufgaben. Alle Dienstleistungen werden unseren Kunden modular und digitalisiert zur Verfügung stehen, einschliesslich integrierter Dokumentenverwaltungslösungen. Die Kunden werden völlig orts- und zeitunabhängig entscheiden können, wo sie sicher auf ihre Daten und unsere Arbeitserzeugnisse zugreifen wollen.

Küssner: Wir werden uns noch stärker auf unsere Aktien-Investments fokussieren, d.h. wir wollen die Anzahl der Investments reduzieren, dafür unsere Kenntnis über die ausgewählten Firmen weiter vertiefen. Zu diesem Zweck haben wir unser eigenes Research Team vergrössert, welches ausschliesslich Firmen analysiert.

Thüler: Wir wollen bei Qualität und Kundennutzen führend bleiben. Damit sind wir der natürliche Partner für die von meinen Vorrednern umrissenen Outsourcing-Lösungen. Unser Kunde wird in zehn Jahren seine Daten und Auswertungen interaktiv abfragen können. Heute liefern wir die meisten Daten noch klassisch über E-Mail oder im Self-Service über ein Portal. Schon in wenigen Jahren werden wir sehen, wie die individuelle Vermögenssituation zur Information und für zielgerichtete Entscheidungen mit Inhalt aus dem immens wachsenden Datenreservoir angereichert wird. Wir sehen in den kommenden Jahren bei den Family Offices für die Administration und das

Reporting einen grossen Trend weg von der Universalbank hin zur Spezialitäten-Boutique. Weil die Kleinen zu gleichen Kosten produzieren können wie die Grossen, wird die Nähe und Spezialisierung wieder wichtiger als die reine Grösse.

PRIVATE: Und welchen Stellenwert hat der Standort Schweiz in zehn Jahren für Ihr Geschäft noch?

Küssner: Natürlich können bereits heute viele Aufgaben standortunabhängig erledigt werden. Wir sehen aber auch zukünftig Vorteile im Standort Schweiz. Die politische und wirtschaftliche Sicherheit bleibt trotz der jüngsten Initiativen im Quervergleich hoch.

Thüler: Das in der Schweiz traditionell vorhandene Know-how im internationalen Anlagegeschäft wird eine Stärke bleiben. Dazu zwei Beispiele: Versuchen Sie einmal in den USA ein nicht in Dollar geführtes Investment Reporting zu erhalten. Oder verlangen Sie von einer amerikanischen Bank ein Steuer-Reporting, das ein deutsches Family Office dem Steueramt weitergeben kann.

Escher: Ich kann mich den Aussichten anschliessen. Voraussetzung dazu ist allerdings, dass es der Schweiz gelingt, die links/rechts Polarisierung künftig wieder einzudämmen und dass das Land weiterhin eine wirtschaftsfreundliche Politik betreiben kann. Dann stehen die Chancen tatsächlich sehr gut. Eine starke Wettbewerbsfähigkeit in Verbindung mit einer gelebten Sozialpartnerschaft, eingebettet in unser direktes, föderalistisches Demokratieverständnis, sind herausragende Trümpfe, um die uns das Ausland stark beneidet. Der von Links angezettelte Klassenkampf und die mit ihm einhergehende Umverteilungswut würden dem Standort und Werkplatz Schweiz jedoch irreparable Schäden zufügen.

www.kendris.com
a.escher@kendris.com

www.gvoam.com
michael.kuessner@gvoam.com

www.finops.ch
thomas.thueler@finops.ch