

Valerie Remoquillo-Jenni (dritte von links) und Thomas Signer (rechts) bringen den Erben im Rahmen der «NextGen Education» die Grundsätze des Umgangs mit dem Familienvermögen bei. (gestellte Situation)



BILD: ZVG, NECIA BARKAWI

Das Multi-Family Office VALUEworks AG tanzt aus der Reihe. Es verfolgt einen beziehungsorientierten Ansatz, bei welchem die eigentliche Vermögensverwaltung nicht im Vordergrund steht. Vielmehr fokussiert es auf das «Human Capital» einer Familie. Für die Verwaltung des Vermögens arbeitet das Family Office eng mit externen Providern wie Banken zusammen. «Wir gehören damit zu einer absoluten Minderheit in der Branche», sagt Valerie Remoquillo-Jenni. Sie ist zuständig für Business Development und Kundenberatung und hebt den Status – eben kein Asset Manager zu sein – als wichtige Eigenheit von VALUEworks hervor. Im Zentrum stehen für VALUEworks Werte und «Empowerment» der Klienten: Diese sollen selber befähigt werden, der Herausforderung Reichtum, einschliesslich Finanzvermögen, gerecht zu werden.

Eine logische Folge dieses Ansatzes ist, dass das Family Office ein Standbein im Bereich «NextGen Education» hat – NextGen steht dabei für Next Generation Services. Bei dieser Dienstleistung geht es darum, die zukünftige Generation für die Herausforderung «Reichtum» fit zu machen. Im Rahmen dieser Zielsetzung bietet VALUEworks den Kunden seit dem letzten Jahr einen neuen Service: Es führt mit Familienangehörigen massgeschneiderte Kurse durch, in denen diese lernen, wie sie mit dem Vermögen der Familie verantwortungsbewusst umgehen können.

«Viele, die Vermögen erben, sind überfordert und machen schlechte Erfahrungen mit dem «Monster Reichtum», beobachtet Thomas Signer, Chief Investment Adviser und verantwortlich für die Finanzausbildung bei VALUEworks. Das betrifft auch Unternehmer, die vor einem «Liquidity-Event» wie einem Firmenverkauf stehen und sich einer ganz neuen Herausforderung gegenüber sehen,

Die Angst der Reichen lindern

Der Umgang mit dem Familienvermögen will gelernt sein. Ein Einblick in ein Family Office aus Zürich zeigt, wie das Beherrschen dieses schwierigen Seiltanzes UHNWI-Familienmitgliedern nähergebracht wird.

Von Gérard Moinat

derjenigen des «Vermögensverwalters». Denn: Was einem leicht zufleige, mache nicht immer glücklich, sagt er. Das Scheitern der Vermögensübergabe an die dritte Generation ist sprichwörtlich: Die Fähigkeit, ihr Vermögen zu kontrollieren und bewusste Entscheidungen zu treffen, sei gerade für «Neuzugänger», wie Signer UHNWI-Erben nennt, schwierig. Da brauche es Unterstützung – noch besser Vorbereitung. Ultimatives Lernziel sei es, den anderen Familienmitgliedern möglichst früh verständlich zu machen, «what wealth is all about».

Auszüge aus dem Curriculum

Die Verantwortung, die mit dem Besitz von Vermögen einhergeht, sei etwas, das man nicht delegieren könne, ist Signer überzeugt. Auch er hebt in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit des unabhängigen Status des Multi-Family Offices hervor: Dies sei neben

der Diskretion ein wichtiges Prädikat in der auf Vertraulichkeit basierenden Branche. Die Wichtigkeit von Unabhängigkeit untermalt Signer, indem er auf das fundamentale Agenten-Principal-Dilemma zu sprechen kommt. Die Banken, beziehungsweise die Agenten, haben seiner Meinung nach grundsätzlich andere Interessen als die Principals, beziehungsweise die Vermögenden. Agenten könnten vom Verantwortungs-Rucksack des Geldes weglauen, die Vermögenden hingegen nicht.

Ein weiteres Lernziel im Kapitel Principal-Agenten-Dilemma ist das Thema Transparenz. «Richtig grosse Verluste treten oft dann auf, wenn jemand in etwas investiert, das er nicht versteht», sagt Signer. Etwa bei Derivaten oder komplexen Finanzprodukten. Signer weiss, wovon er spricht: Er heuerte nach dem Studium in den USA bei Nomura Securities in Zürich an, ging anschliessend für die Firma nach New York und arbeitete auch für Mor- ▶

GRUNDSÄTZE DER VERMÖGENSVERWALTUNG

Kundenschulungen bei Banken

Pictet etwa bietet den Kindern von wichtigen Kunden der Bank Schulungen und Seminare. Das sind junge Erwachsene, die oft vor wichtigen Entscheidungen stehen, wie: Gehe ich in das Familienunternehmen? Übernehme ich die Führung in einem Family Office? Will ich einen ganz anderen Weg beschreiten? Die Privatbank verfolgt hierbei einen edukativen Ansatz, sagt Pictet-Sprecher: «Das heisst, wir führen die jungen Leute in die Grundsätze der Vermögensverwaltung ein.» Zum Beispiel, erfahren sie, was eine Asset Class ist oder wie Asset Allocation funktioniert. Auch können Kurse Themen wie Philanthropie abdecken.

Einen ähnlichen Edukations bzw. Adviser-Ansatz verfolgt auch die **UBS**. Eine Veranstaltung machte letzthin die Runde: «Financial Times» berichtete von einem «Bootcamp» für Superreiche als Teil einer Initiative der UBS-Vermögensverwaltungs-Division. Dort lernen die jungen Superreichen etwa, wie sie ihr Vermögen an die nächste Generation weitergeben können – ohne Familienstreitereien und dumme Geschäftsentscheidungen. Der Fokus liegt auf dem Gemeinschaftserlebnis der Teilnehmenden – explizit unter Ausschluss ihres Personals.

Auch die **Credit Suisse** bietet «zahlreiche Programme und Veranstaltungen», um Kunden das Fachwissen, die Expertise und das Netzwerk zugänglich zu machen.

Julius Bär kennt zwei Arten von «Seminaren». Einerseits regelmässige Ausblicksanlässe, an denen die Julius-Bär-Ökonomen und -Analysten die Finanzmärkte erläutern und andererseits Podiumsgespräche, an denen auch gesellschaftspolitische Themen aufgenommen werden. Für die Zielgruppe der zukünftigen Erben von Vermögen wiederum führt die Privatbank «Gen Y»-Seminare durch. Dabei werden die Kinder der Kunden durch eine breite Palette von Themen wie etwa durch eine Unternehmens-Simulation geführt. (gmo)

► gan Stanley in London in den Bereichen strukturierte Finanzierungen und Aktien-Deprivate. Sein Fazit: Banken haben ein Interesse daran, ihre Produkte intransparent zu gestalten, um mehr zu verdienen.

Um seinen Kunden dies klarzumachen, fragt er sie zum Einstieg jeweils, wie sie sich gegen einen Dollar-Verfall absichern würden. Viele nennen als Erstes Optionen – und eben nicht die einfacheren Instrumente Futures oder Forwards. Er vergleicht dies mit dem Kleiderladen, wo eine Verkäuferin dem Kunden ja auch nicht zuerst das günstigste Kleid zu verkaufen versuche.

Globale Sprache beherrschen

Auch vergleicht Signer das Geschehen in der Wirtschaft gerne mit Sport. In der Finanzwelt gebe es wie im Sport Spieler – Firmen, in die man investieren kann – und ein Spielfeld mit Spielregeln – der Markt und sein Regulatorium. Und natürlich ist da noch die Performancemessung: Also die Frage, wie man Leistung misst. Denn anders als im Fussball, wo der Ball leicht sichtbar eben entweder vor oder hinter die Torlinie fällt, sei die Performancemessung bei Unternehmen nicht ganz so trivial. Ein weiterer für UHNWI-Familien unabdingbarer Ausbildungsinhalt ist für ihn deshalb das Financial Reporting – die Performancemessung in der Wirtschaftswelt.

Viele würden nicht wirklich verstehen, was sie etwa im «Wall Street Journal» oder in der «Financial Times» lesen. Heute sei das Financial Reporting eine globale Sprache, die es zu beherrschen gelte. Um die Kunden in diese Thematik einzuführen, versucht er, ihnen mitzugeben, dass ein Bericht eines Finanzanalysten ein Produkt ist, das man nutzen soll. «Eine vermögende Person sollte in der Lage sein, solche Analysen lesen und kritisch hinterfragen zu können», ist Signer überzeugt. Und vor allem – ein weiteres wichtiges Lernziel – sollten sie sich dabei wohl fühlen.

gen zu können», ist Signer überzeugt. Und vor allem – ein weiteres wichtiges Lernziel – sollten sie sich dabei wohl fühlen.

Individueller Ansatz

Seine Methoden, um der Zahlensprache mächtig zu werden, hat Signer von MBA-Kursen adaptiert; er selbst doziert an der SBS Swiss Business School in Zürich. NextGens könnten daher geradeso gut ein MBA machen, mag man einwerfen. Doch Signer relativiert. Erstens bräuchten die meisten Sprösslinge keine umfassende Management-Ausbildung, da sie ja in den häufigsten Fällen keine Firma operativ führen, sondern als verantwortungsbewusste Aktionäre agieren sollen. Und zweitens sei der Ansatz eben explizit kein lehrmeisterlicher, da die Assoziation mit Schule oder Studium mangels Raum für Reflexionen nicht nur positiv geprägt sei.

Remoquillo-Jennis Aufgabe ist es deshalb, die Bedürfnisse der Kunden zu evaluieren und die Lerninhalte in zugänglicher Art und Weise zu übersetzen. Sie nennt auch Philanthropie-Engagements als hervorragenden Startpunkt für Junge, um sich an die Verantwortung, die mit dem Familienvermögen verbunden ist, heranzutasten. Denn vieles dabei sei nicht-wohlthätigen Investments ähnlich: Es geht um einen Fixbetrag an Geld und um dessen Zuteilung und Überwachung, ähnlich wie bei der Übernahme von Management-Aufgaben. Die Vor- und Nachbereitung von Sitzungen, das Erstellen von Sitzungsprotokollen und pünktliches Erscheinen sind auch für NextGens Pflicht.

Um mit den Kursinhalten erfolgreich zu sein, müsse man mehr als einen 0815-Kurs anbieten, sagt Signer. So verwendet VALUEworks, wenn möglich, Case Studies der Familien, die sich an deren bestehenden Beteili-



Der Ansatz ist explizit nicht lehrmeisterlich, da die Assoziation mit Schule oder Studium nicht nur positiv geprägt ist.

Die Reichen haben Angst, ihr Vermögen zu verlieren. Umso wichtiger ist die Kommunikation zwischen den Generationen.



gungen orientieren. Hier kommt der dritte Eckpfeiler des Unternehmens zum Zug: Neben Unabhängigkeit und Diskretion ist dies das Individualisieren der Kursinhalte. «Dies ist elementar für den Erfolg. Sonst könnten wir den Kids geradeso gut ein Buch zusenden», sagt Remoquillo-Jenni. Also werde zuerst mit den Familien angeschaut, was an Wissen vorhanden sei, was vermittelt werden soll und was zur Lebenssituation des jeweiligen Familienmitglieds passe. Was die einzelne Familie konkret wolle und benötige, komme während der extensiven Onboarding-Phase sehr klar heraus, sagt Remoquillo-Jenni.

Das «Cockpit» beherrschen

Das Family Office versteht sich als «Familien-Supporter», der die drei grossen Kapitale der Familien unterstützt: finanzielles, intellektuelles und menschliches Kapital. Dazu gehören etwa auch «Lifestyle Services», welche mitunter die Erledigung von Post und Zahlungsverkehr der Familienmitglieder einschliessen können; aber auch etwa Immobilienverwaltung und Philanthropie stehen im Angebot. Dank diesem ganzheitlichen Approach – und entsprechend der Einsicht in die gesamten Vermögensverhältnisse der Familie – kann das Curriculum sehr genau auf die Bedürfnisse abgestimmt werden. Das sei das Spannende, so Signer: Anders als der Kundenberater bei der Bank habe man einen viel tieferen Einblick in die Familiensituation und könne mehr als nur eine «austauschbare» Commodity anbieten.

Für einen Workshop mit einer Familie ist Signer erst kürzlich nach London geflogen. Dort studierte er mit einem erfolgreichen Ehepaar und dessen vifem Nachwuchs einen Analystenreport über Starbucks. Auch andere Instrumente aus dem «Cockpit» wurden begutachtet, wie er die Welt der Finanzdaten nennt: Dazu gehören beispielsweise Libor- und Swap-Sätze, Devisen- und Aktienmarkt-

entwicklungen. Kecia Barkawi, CEO und Gründerin des Multi Family Offices mit 14 Angestellten im Zürcher Seefeld, stellt in den Gesprächen mit ihrer Kundschaft fest, dass diese immer globaler denkt, wirtschaftet und auch lebt. Sie hat VALUEworks 2004 gegründet – keine einfache Zeit, wie sie heute rückblickend sagt. Nicht nur wegen der Finanzkrise, sondern ebenso, weil sie auch Kunden über ihr

Netzwerk zu Banken und Rechtsanwälten gewinnt. Und eben diese Partner seien in den letzten Jahren stark mit Fragen um steuerliche und regulatorische Auseinandersetzungen absorbiert gewesen. Derzeit betreut VALUEworks knapp 30 Familien, von denen erst eine Minderheit Bildungsdienstleistungen in Anspruch nimmt. Nun gehe der Trend sowohl bei der Kundschaft von VALUEworks als auch in der Branche in Richtung grössere Kunden, die umfassend betreut werden möchten.

Das Ausbildungs- und Empowerment-Programm hat sich, so Remoquillo-Jenni, als ideale Ergänzung zum übrigen Dienstleistungsangebot des VALUEworks entwickelt. Vielleicht hat dies auch mit der zunehmenden Angst der Reichen zu tun, einen Teil ihres Vermögens zu verlieren, wie Signer konstatiert. Wohl nicht ganz zu Unrecht: Gerade in einem Nullzinsumfeld ist es gar nicht so einfach, ein Vermögen zu erhalten oder gar zu mehren. Umso wichtiger wird das Know-how und die Kommunikation zwischen den Generationen, welche VALUEworks mit ihrem Angebot zu fördern weiss. ■

ANZEIGE

SwissBanking
Trägerschaft HFBF



AKAD BANKING+FINANCE
AKAD Höhere Fachschule Banking und Finance AG
Effizient. Sicher. Individuell.



Letzte Plätze: Jetzt die Chance auf einen Studienplatz sichern – Beginn 19.09.2015!

Höhere Fachschule Bank und Finanz HFBF

Der perfekte Titel für Ihr Portfolio

Als dipl. Bankwirt/-in HF verbessern Sie Ihre Qualifikationen und damit Ihre Berufsaussichten markant. Dank der konsequenten Ausrichtung auf die Branchenpraxis und des aktualitätsbezogenen Transfers in den Berufsalltag rüsten Sie sich an der HFBF für eine anspruchsvolle Tätigkeit in der Bank- und Finanzwelt.

Interessiert?
Wir beantworten gerne Ihre Fragen: Telefon 044 307 33 66. Detaillierte Informationen finden Sie zudem auf www.akad.ch/banking+finance