

Sparkasse Managermagazin

08. November 2017 - 07:30 | Family Office

"Das größte Risiko ist die Familie"

Bettina Wieß

Die Frankfurter Bankgesellschaft gründet ein neues "Family Office" in Frankfurt zur Beratung mittelständischer Familienunternehmen und Institutionen. Im Interview sprechen Holger Mai, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Frankfurter-Bankgesellschaft-Gruppe, und Dietmar Schunk, Vorstandsvorsitzender des Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG, über Vorhaben und Hintergründe.



Dietmar Schunk (links) und Holger Mai wollen das Angebot der Sparkassen-Finanzgruppe mit einem neuen Family Office abrunden. (FBG)

DSZ: Herr Mai, Sie führen die Frankfurter Bankgesellschaft nicht nur als Bank, sondern legen auch Wert auf die unternehmerische Perspektive der Gruppe. Was war unter diesem Gesichtspunkt der Grund für ein neues Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft?

Holger Mai: Wir haben die Frankfurter-Bankgesellschaft-Gruppe in den vergangenen sieben Jahren als High-End-Lösung, als "die" Privatbank der Sparkassen-Finanzgruppe, positioniert und arbeiten mittlerweile mit mehr als 60 Prozent der Sparkassen zusammen. Mit der Entwicklung im Family-Office-Segment kommt noch einmal eine Beratungslösung im High-End-Bereich hinzu. Wir wollen damit die Marktführerschaft der Sparkassen als Hausbank deutscher mittelständischer Familienunternehmen nutzen, um durch eine weitere Dienstleistung das Angebot der Sparkassen-Finanzgruppe abzurunden und zu einem zusätzlichen Erfolg beizutragen. Wir sind das einzige Multi-Family-Office in der Gruppe, zugänglich für alle Sparkassen, und haben deshalb die Investition als sinnvoll empfunden, auch um die Gruppe insgesamt in diesem Segment nach vorn zu bringen.

DSZ: Das Leistungsangebot Family Office gab es bereits mit Nötzli, Mai & Partner unter dem Dach der Frankfurter Bankgesellschaft in Zürich. Warum diese Neugründung in Frankfurt?

Mai: Wir wollten im Bereich Family Office mehr tun und standen dann vor der Entscheidung, entweder organisch zu wachsen oder einen kompletten Neustart zu initiieren. Wir haben uns für einen Neustart mit einem leistungsfähigen, kompetenten Team entschieden und deshalb das bisherige Family Office auf den Teilkonzern in Zürich verschmolzen. Denn anders als bei einer Bank, die dem Kunden durch eine Abwicklung in Zürich einen Vorteil bietet, ergibt der Standort Zürich für ein Family Office keinen Zusatznutzen. Deshalb hat es aus unserer Sicht mehr Sinn, näher bei unseren Mandanten, den Sparkassen und den Familienunternehmen, zu sein, und da bietet sich Frankfurt als Sitz der Tochtergesellschaft und als zentraler Finanzplatz in Deutschland an.

"Wir haben ein passendes Gegenüber und Miteinander gesucht"

DSZ: Herr Schunk, Sie sind von der Deutschen-Oppenheim-Family-Office mit einem ganzen Team zur Frankfurter Bankgesellschaft gewechselt. Was war der Grund?

Schunk: Eine gute Reputation ist in der Familien- und Vermögensbetreuung sehr wichtig. Ich denke, es ist den Beobachtern nicht entgangen, dass es hier bei einigen Marktteilnehmern in den vergangenen Jahren erhebliche negative Veränderungen gab, das haben auch wir in unserer Arbeit mit den Mandanten gespürt. Außerdem, wenn man transparent, solide, engagiert und kompetent beraten will, dann braucht man dazu auch intern ein passendes Gegenüber und Miteinander. Wir haben uns natürlich überlegt, mit wem wir künftig zusammenarbeiten wollen und fühlen uns nun bei der Frankfurter Bankgesellschaft und in der Sparkassen-Finanzgruppe sehr gut aufgehoben.

DSZ: Sie sind Vorstandsvorsitzender der Family Office Frankfurter Bankgesellschaft AG. Mit welchem Ziel haben Sie diese Position übernommen?

Schunk: Ich bin zwar Vorstandsvorsitzender, aber ich sehe uns Vorstände im Team in erste Linie als Mandantenbetreuer. Wir verstehen die Beratung durch ein Family Office als interdisziplinären Prozess und sind strategisch so umfassend aufgestellt, dass wir mit unserer Erfahrung und Fachkompetenz die gesamte Wertschöpfungskette abdecken. Was uns wichtig ist, ist unser Know-how, das wir zum Teil über Jahrzehnte aufbauen konnten, an den Bedarf beziehungsweise an den Mandanten zu bringen. Das gilt übrigens auch für die Kollegen, die aus dem bisherigen Family Office aus Zürich zu uns gestoßen sind. Wir ergänzen uns insofern gut, als sie unter anderem große Erfahrungen bei der Entwicklung von Familienstrategien mitbringen.

DSZ: Herr Mai, die Sparkassen tun sich mit dem Private Banking schwer. In Umfragen werden zwei Gründe genannt: die späte Ansprache der Familienunternehmen und die fehlende Kompetenzvermutung. Was kann der von der Frankfurter Bankgesellschaft aufgesetzte "Beratungsprozess Deutscher Mittelstand" daran ändern?

Mai: Die Sparkassen haben je nach Verortung einen Marktanteil am Firmenkundengeschäft zwischen 30 und 60 Prozent, aber die Berater sind die letzten, die vom Familienunternehmer hören, dass er verkaufen will. Wenn sie es überhaupt von ihm erfahren. Das liegt an der fehlenden Kompetenzvermutung, an der Frage nach der Vertraulichkeit und den möglichen Auswirkungen einer solchen Entscheidung auf Bonität und Rating. Daraus folgt für uns: Wir müssen rechtzeitig Signale und Veränderungswünsche des Unternehmers erkennen. Dies ist vor allem Aufgabe des betreuenden Beraters in der Sparkasse. Und dann müssen wir, gegebenenfalls unter Einschaltung eines Vorstands, einen Prozess in Gang setzen, bei dem unterstellte oder auch tatsächliche Interessenkollisionen vermieden werden und die Sparkasse sich als Unterstützer mit einem neutralen Angebot anbietet # deshalb die selbstständige Einheit Family Office. Hier können wir dann mit unserer Familienstrategie und den daraus folgenden Optionen anschließen.

"Unsere Aktivitäten sollen den Sparkassen einen Mehrwert bringen"

DSZ: Eine Zusammenarbeit im Verbund ist die eine Seite, auf der anderen Seite steht häufig die Skepsis, dass anfallende Profits "Füße bekommen" und nicht mehr bei der Ausgangssparkasse landen. Zu Recht?

Mai: Ich kann nur für die Frankfurter-Bankgesellschaft-Gruppe sprechen, und hier sage ich: definitiv nein. Denn die Sparkasse profitiert auf jeden Fall von dem Ergebnis der Überlegungen: Bleibt das Unternehmen in der Familie, bleibt der Kunde. Wird es intern verkauft, gibt es Finanzierungsmöglichkeiten und damit Zinserträge. Und bei externen Verkäufen hat der Unternehmer ein Vermögen, das verwaltet werden will, und im Falle einer Zusammenarbeit mit uns resultieren für die Sparkasse daraus Provisionserträge. Von einem einseitigen Nutzen kann also nicht die Rede sein. Ganz im Gegenteil: Das Potenzial haben wir aufgrund der unterschiedlichen Optionen multipliziert mit drei, das Risiko, dass wir nichts haben, wenn wir uns nicht engagieren, liegt bei 100 Prozent. Das ist etwa der Fall, wenn ein Unternehmen ohne unseren Beratungsprozess verkauft wird, ein anderer Käufer seine Bank mitbringt und die Vermögensanlage des Verkäufers bei einer internationalen Investmentbank landet.

DSZ: Herr Schunk, eine Sparkasse identifiziert einen Unternehmenskunden, der sich genau die Frage stellt, von der wir hier sprechen: Was mache ich jetzt oder im Alter mit meinem Unternehmen? Was bieten Sie diesem Unternehmer an?

Schunk: Es kommt zunächst auf die Familiensituation an. Ein wesentlicher Aspekt ist die Aufstellung und Bewertung des Gesamtvermögens, um daraus eine Familienstrategie zur Bewirtschaftung über Generationen hinweg erstellen zu können. Ein wichtiger Punkt ist natürlich das unternehmerische Vermögen, aber auch Liquidität, Immobilien und emotionale Anlagen. Es braucht Vermögenstransparenz, aber auch die Saldierung "emotionaler Konten", wenn man das so nennen kann: die Wünsche der abgebenden Generation müssen synchronisiert werden mit den Vorstellungen der aufnehmenden Generation. Weil viele nicht wissen, wie man sich dem Thema nähert, werden sehr häufig Unternehmensnachfolgethemen vermieden oder aufgeschoben, mit ebenso häufig negativen Auswirkungen auf die spätere Bewirtschaftung. Wichtig ist, dass das Ergebnis unserer Beratung durch die Familie selbst stark beeinflusst wird, wir moderieren und geben eventuellen Vorbehalten eine positive Wendung. Am Ende gibt es ein Einverständnis und einen Kompromiss. Auch wenn vielleicht nicht jeder der beteiligten Familienmitglieder sein optimales Ziel erreicht, so wird aber akzeptiert, dass die Lösung dem Erhalt des Familienvermögens dient.

DSZ: Bei den Familien Oetker oder Albrecht scheint dies nicht geglückt zu sein...

Mai: Hier gab es offensichtlich keine gemeinsame Familienverfassung und keine Vorstellung, wie das Vermögen in die nächste Generation oder auf Generationen übertragen werden soll. In diesen Fällen profitieren davon vor allem die Anwälte.

DSZ: Andererseits gibt es aber auch große Eigentümerfamilien, die eine Verständigung erreicht haben...

Mai: Ja, das sind beispielsweise die Familien von Merck in Darmstadt und Brenninkmeijer, denen unter anderem C&A gehört # beim ersten Fall mit mehr als 200 und beim anderen mit rund 1000 Familienmitgliedern. Wenn man dort keine Verständigung erzielt, wird es ganz schwierig für das Unternehmen.

DSZ: Die Klientel der Frankfurter Bankgesellschaft bzw. deren Family Office ist aber eine andere...

Mai: Ganz sicher. Das ist der Mittelständler, der das gleiche, nämlich eine Familienstrategie, braucht, aber eine oder zwei Nullen an Vermögenswerten weniger hat. Auch er benötigt eine Verständigung zwischen den Familienmitgliedern, weil die Risiken die gleichen sind wie bei richtig großen Unternehmen.

Schunk: Meine Erfahrung ist: Das größte Risiko für das Familienvermögen ist die Familie. Deshalb erarbeiten wir in der Familienstrategie Antworten zu Fragen wie "Was ist für die Familie wichtig?", "Was passt dazu als Lösungen?", "Beziehen wir alle Mitglieder an der richtigen Stelle ein?"... Danach bitten wir externe Dienstleister hinzu, Steuerberater für die steuerliche Beratung und Anwälte und Notare für die rechtliche Fixierung.



Schunk und Mai wollen das Family Office als Ausgangs-, Dreh- und Angelpunkt bei Unternehmensübergaben etablieren.

(FBG)

DSZ: Sie sprechen Steuerberater, Rechtsanwälte und Notare an, nehmen wir noch die Banker hinzu: Reicht es nicht, wenn die Sparkasse sie als zusätzliche Partner empfiehlt, um die Aufgaben eines Family Office zu übernehmen?

Schunk: Es gibt ein magisches Dreieck um das Vermögen herum. Der richtige Ausgangspunkt ist meines Erachtens immer der ökonomische Ansatz: Was ist vorhanden, wer soll was bekommen, was wird gemeinschaftlich in der Familie verwaltet und so weiter. Hier geht es um die Entwicklung einer individuellen Strategie, erst danach können Steuerberater steuerliche Fragen klären und Juristen die entsprechenden Verträge aufsetzen. Wird das Thema professionell angegangen, ist das Family Office der eigentliche Ausgangs-, Dreh- und Angelpunkt bei Unternehmensübergaben. Ziel ist es meist, das Vermögen zusammenzuhalten und über Generationen hinweg zu stabilisieren. Denn ein Grundsatz ist auch: Ein großes Vermögen steht stabiler im Sturm als fragmentierte, kleine Vermögen; die werden sich über Generationen auflösen.

DSZ: Was ist nach der Erarbeitung der Familienstrategie der nächste Schritt?

Schunk: Das ist ihre Umsetzung und damit die Implementierung der Gesamtvermögensstrategie mit der Beantwortung von Fragen wie etwa auf welchen Plattformen das Vermögen verwaltet wird, wie auf oberster Ebene die Zusammensetzung des Vermögens aussehen soll, wie es gemanagt und gesteuert wird.

DSZ: Welche Herausforderungen gibt es, wenn ein Unternehmensverkauf beschlossen wird?

Schunk: Dann wird plötzlich aus Unternehmervermögen Liquidität und die Familie hat womöglich einen hohen Betrag erhalten, aber keine Instrumente, das Vermögen zu verwalten. Dann brauchen die Eigentümer ein Family Office, das sie unterstützt bei der Bewirtschaftung des Vermögens, zum Beispiel bei der Zusammenarbeit mit Dienstleistern oder der gemeinsamen Definition von Anlagekriterien und der Überwachung der Umsetzung der getroffenen Entscheidungen zur Vermögensstrukturierung. Die Unternehmer haben ihr Vermögen durch unternehmerisches Handeln erworben, die wenigsten sind Finanzmarktspezialisten und brauchen deshalb unsere Unterstützung und Beratung.

"Wir verfolgen in unserer Beratung keine Primärinteressen"

DSZ: Sie werben damit, dass das Family Office nur auf Honorarbasis arbeitet, keine eigenen Produkte vertreibt und ausschließlich auf den Erfolg des Familienunternehmens ausgerichtet ist. Warum diese Selbstbeschränkung, andere Family Offices betreiben auch eigene Vermögensverwaltungs- oder Beteiligungsgesellschaften?

Schunk: Wir wollen keine Interessenkonflikte auf der Beratungsseite. Wir analysieren den Bedarf des Mandanten und schauen im Markt, wer mit welchen Produkten am besten geeignet ist, den Auftrag zu erfüllen. Ein Family Office, das Asset Management macht, wird in der Regel immer dazu neigen, das eigene Haus als Asset Manager anzubieten. Natürlich sind wir eingebunden in eine starke Gruppe, und das ist für ein größeres Wachstum auch eine gute Startvoraussetzung. Dazu zählt auch die Stabilität des Gesellschafters, des Geschäftsmodells und der handelnden Personen. Aber wir müssen auch frei sein von Interessenkollisionen. Wenn dann die Frankfurter Bankgesellschaft zum Zug kommt, dann deshalb, weil sie der beste Anbieter ist und vom Kunden auch wegen der starken Beziehung zur Sparkasse als seiner Hausbank präferiert wird. Deshalb wird vieles in der Sparkassen-Finanzgruppe bleiben, aber oft eben nicht alles. Dass ein Unternehmer seine Assets nicht an eine Adresse gibt, sondern differenziert nach unterschiedlichen Anlagestilen, ist auch nachvollziehbar und richtig. Für die Sparkassen-Finanzgruppe ergibt sich damit eine großes Geschäftspotenzial.

DSZ: Auch im Family Office wollen Sie Beratung in Modulen anbieten. Führt diese Flexibilität nicht auch zu Mehraufwand und Reibungsverlusten?

Schunk: Wir sind flexibel zugunsten des Mandanten und zugunsten der Sparkasse als Hausbank des Mandanten. Ein "Rundum-Sorglos-Paket" bedeutet vielleicht für uns als Family Office ein einfacheres Handling, weil alle Beratungsleistungen unter einem Dach stattfinden. Aber wir sind so aufgestellt, dass wir alle Leistungen auch als Modul anbieten können. Das heißt: Wenn sich eine Unternehmerfamilie schon über die Nachfolge verständigt hat, und es geht dann um die Vermögensstrategie und die Steuerung, sind wir ebenfalls voll leistungsfähig.

DSZ: Gibt es etwas, das noch besonders an Spezialwissen im neuen Family Office hinzugekommen ist?

Mai: Ja, wir hatten bei Nözli, Mai & Partner vorher nicht die Beratung bei Immobilienvermögen. Dabei ist das heute für viele Vermögende eine wichtige Assetklasse und häufig weit verzweigt an unterschiedlichen Orten, mit unterschiedlichen Strukturen. Wir können jetzt solchen oft über die Jahre organisch gewachsenen Immobilienbesitz strukturieren und bewerten. Und zum Beispiel durch Teilerlöse dafür sorgen, dass später erbschaftssteuerliche Ansprüche erfüllt werden können, um bei aktuellem Bedarf nicht in Verkaufsdruck zu geraten.

DSZ: Family Office bedeutet, in erster Linie Beratung von Unternehmerfamilien. Bezieht Ihr Leistungsspektrum auch Andere ein?

Schunk: Der Schwerpunkt auf vermögenden Familien und Familienunternehmern ist natürlich der Tatsache geschuldet, dass Unternehmerfamilien in der jetzt schon historisch lange andauernden Nachkriegszeit und der guten wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands zu großen Vermögen gekommen sind. Doch wir betreuen darüber hinaus auch Stiftungen, Verbände und kirchliche Organisationen. Deren Vermögensmanagement wird immer anspruchsvoller und Mandanten wollen gerade bei treuhänderischem Handeln ihre Haftungsrisiken begrenzen. Ich rechne in diesem Bereich mit 20 bis 25 Prozent Anteil am Gesamtgeschäft.

"Eine gute Investition für die Sparkassen-Finanzgruppe"

DSZ: Herr Mai, Sie haben mit der Frankfurter Bankgesellschaft fünf Millionen Euro in den Aufbau des Family Office investiert. Was sind Ihre Erwartungen, wird das Angebot angenommen werden?

Mai: Das kann ich natürlich nicht vorhersagen, aber ich kann sagen, wie ich dieses Angebot auch unter unternehmerischer Perspektive sehe. Wir haben die Investition mit Zustimmung unserer Eigentümer auf der Verbands- und politischen Seite getätigt, weil wir sie als eine Abrundung unseres Geschäftsmodells als Frankfurter Bankgesellschaft und als Abrundung unseres Angebotes an die Sparkassen-Finanzgruppe sehen. Deshalb firmiert die neue Einheit auch unter dem Dach und der Marke Frankfurter Bankgesellschaft als "Family Office" und nicht unter einem Kunstnamen. Denn nach den vielen Jahren, in denen ich mit zahlreichen Unternehmen und Sparkassen in Kontakt bin, weiß ich, es gibt für dieses Angebot einen Bedarf. Mit dem Family Office ist die Frankfurter Bankgesellschaft nicht nur ein Partner, sie ist "der" Partner für eine betreute Familiennachfolge- und Vermögensstrategie, und wir sind davon überzeugt, dass wir den Sparkassen und ihren Kunden einen Mehrwert bringen. Aus Sicht der Sparkassen steht fest: Die Zeiten sind generell für die Banken zu schwierig, als dass man gute Geschäftsmodelle und nachweislich bestehende Potenziale auf der Straßen liegen lassen sollte.

DSZ: Was sind die nächsten Schritte im Rahmen der Neupositionierung?

Mai: Wir machen jetzt eine Tour durch die Verbundunternehmen beziehungsweise laden ein und haben unsere verschiedenen Sitzungen mit Beiräten und anderen. Und wir wollen die nächste Generation der Familienunternehmer ansprechen und haben deshalb das "Next Generation Camp" ins Leben gerufen, wo wir junge Familienunternehmerkinder zwischen 20 und 35 Jahren mit eigener finanzieller Beteiligung die Möglichkeit geben, über persönliche Motivationen, Erfahrungen und Nachfolgestrategien zu diskutieren. Das Treffen findet im Dezember im Allgäu statt, und wir sind bereits voll ausgebucht. Viele andere Vermögensverwalter bieten bereits eine solche Plattform, wir ziehen nach und wie es bis jetzt scheint, sehr erfolgreich.

Herr Schunk, welche Ziele haben Sie sich für Ihr erstes Jahr als Family Office vorgenommen?

Schunk: Ich habe drei Ziele: Zum einen das ökonomische Ziel, möglichst schnell ein Ergebnis für die Frankfurter Bankgesellschaft abzuliefern. Das zweite Ziel ist dass es uns in den ersten zwölf Monaten gelingt, einen Prozess in Gang zu setzen, nämlich Gespräche zwischen Firmenkundenberatern und Sparkassenvorständen mit Unternehmern zu unseren Themen zu initiieren, damit diese dann, wenn es um Familiennachfolge und Gesamtvermögen geht, Kontakt zu uns aufnehmen wir gemeinsam schauen, wo wir unterstützen können. Und das dritte Ziel ist, mittelfristig über unseren wichtigsten Bezug, die Sparkassen-Finanzgruppe, hinaus als führendes Family Office mit einer Außenwahrnehmung im Gesamtmarkt eine Marke zu etablieren.

DSZ: Herr Mai, Ihr ehrgeiziges Vorhaben ist es, das neugegründete Multi-Family-Office unter die ersten fünf in Deutschland zu bringen. Haben Sie sich dafür einen Zeitpunkt gesetzt?

Mai: Aus Angebotssicht belegen wir diese Position schon jetzt, denn wir haben zehn hochqualifizierte Berater, mit denen wir unter Kompetenz- und *Erfahrungsgesichtspunkten* im Wettbewerb weit vorne liegen. Und wir beraten nur in Verpflichtung auf die Bedarfe des Kunden und nicht wie andere mit einer eigenen Assetverwaltung oder einer Beteiligungsgesellschaft im Hintergrund, deren Interessen bedient werden. Ich kann mir vorstellen, dass wir mit diesem individualisierten, auf den Kunden zugeschnittenen Ansatz, noch weiter nach vorne kommen können. Der Markt gibt das zumindest her - das Family Office als Beraterhaus für die Sparkassen-Finanzgruppe und andere.

Zur Person: Holger Mai blickt auf über 35 Jahre Erfahrung im Finanzbereich zurück. Als Vorsitzender der Geschäftsleitung trägt er seit Juli 2008 die Verantwortung für die Steuerung des Teilkonzerns Frankfurter

Bankgesellschaft Gruppe sowie für die Bereiche Sparkassen-Verbundgeschäft, Global Investments, Treasury und die Stabsbereiche. Darüber hinaus ist er Aufsichtsratsvorsitzender/Verwaltungsratspräsident der drei Tochtergesellschaften, zu denen auch das Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG gehört. Dietmar Schunk ist als Vorsitzender des Vorstands des Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft AG seit 1. Oktober 2017 verantwortlich für die Weiterentwicklung des Family-Office-Geschäfts des Teilkonzerns der Frankfurter Bankgesellschaft Gruppe. Zuvor war er 18 Jahre mit der Betreuung von vermögenden Familien im Deutsche Bank-Konzern befasst, zuletzt als Generalbevollmächtigter bei der Deutschen Oppenheim Family Office AG. Er verfügt insgesamt über mehr als 30 Jahre Erfahrung im Finanzbereich.



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online