

## Family Office: Wie verwaltet man 70 Millionen Euro?

Große Vermögen über Generationen zu erhalten ist eine besondere Herausforderung. Zu Besuch in einem Family Office in Düsseldorf.

Maximilian Both, 22.8.2021 - 06:20 Uhr



Nathan Goldenzweig

Family Office: Geschäftsführer Christoph Weber mit Sohn Justus Weber im Gespräch mit Maximilian Both.

**Berlin/Düsseldorf** - Der Düsseldorfer Hauptbahnhof ist kein schöner Ort. Die Einkaufspassage unter den Gleisen gleicht einem dunklen Schlauch, in dem sich Bäcker, Discounter und Kneipen aneinanderreihen. Der Bahnhofsvorplatz fügt sich ins trostlose Bild. Düsseldorf war mal das Verwaltungszentrum der Montanindustrie des Ruhrgebiets und ist immer noch eine wohlhabende Stadt. Aber ein Besuch im Bahnhofsviertel erdet. Dabei geht es heute aber um die Sonnenseite des Lebens: Wie verwalten und – noch viel wichtiger – erhalten heute die im Volksmund „Superreiche“ Genannten ihre großen Vermögen?

Um das herauszufinden, hat sich der Autor auf den Weg in den Westen der Republik gemacht. Geld und Vermögen zu betreuen ist eigentlich ein diskretes Geschäft, doch das Düsseldorfer Family Office WSH gewährt der Berliner Zeitung am Wochenende exklusive Einblicke in den Alltag eines Vermögenstreuhänders. Doch was ist ein Family Office überhaupt? Über lange Zeit kümmerten sich vor allem Banken um die großen privaten Vermögen. Doch in den vergangenen Jahren wurden Family Offices – ein englischer Begriff für eine Gesellschaft, die das Vermögen einer oder mehrerer Eigentümerfamilien betreut – immer beliebter. Anders als Banken betreuen Family Offices nicht nur unmittelbar das Geld ihrer Mandanten, sondern kümmern sich auch um Erbschaftsfragen, die Anlagestrategie und alle persönlichen Angelegenheiten, bis hin zur Schlichtung von Familienstreitigkeiten.

## **Die Aufgabe: Wohlstand für Generationen erhalten**

Das Family Office soll den Wohlstand einer Familie auch für die kommenden Generationen erhalten. Der Trend zum Family Office kommt ursprünglich aus den USA, dort schlossen sich in den Fünfzigern immer mehr Rechtsanwälte, Steuerberater und Vermögensverwalter zusammen und arbeiteten nur noch für einzelne Familien. Die Idee geht auf die Rockefellers zurück, deren kolossaler Reichtum bis heute durch ein Family Office verwaltet wird. Auch in Deutschland werden die großen Unternehmersdynastien wie die der Familien Henkel, Herz, Quandt oder Oetker durch solche Büros vertreten, die oft nicht unter dem Familiennamen firmieren, sondern Namen wie Mayfair, Focam AG, oder Seedamm-Vermögensverwaltung haben.

Ein klassisches Family Office ist nur für eine einzelne Familie zuständig, es wird meist dann gegründet, wenn das verwaltete Vermögen mindestens 300 Millionen Euro beträgt. Dort, wo das Anfangsvermögen zu klein ist, um ein eigenes Family Office zu unterhalten, kommen Multi-Family Offices ins Spiel, die mehrere Mandantenfamilien gleichzeitig betreuen. Zu dieser Kategorie zählt auch die WSH in Düsseldorf. Derzeit vertritt sie 15 Unternehmerfamilien mit einem Mandantenvermögen in Höhe von über 2,5 Milliarden Euro.

Das Verwaltungsgebäude der WSH liegt abgelegen. Der schwere Firmen-BMW hält vor der Tiefgarageneinfahrt, ich schaue mich um. Der zweckmäßige Bürobau nahe der Autobahn und in Flughafennähe erinnert nicht an einen Treffpunkt für Superreiche. Eigentlich würde man das Büro auf der Düsseldorfer Königsallee erwarten, dort, wo nicht nur die Luxusgeschäfte, sondern auch die Banken beheimatet sind.

## **Diskretion ist Teil des Geschäfts**

Andererseits ist Diskretion Teil des Geschäfts, und da die vertretenen Unternehmerfamilien bundesweit verteilt sind, erweist sich der kurze Weg zum Flughafen als praktisch. Nach einer freundlichen Begrüßung durch den Sohn des Geschäftsführers, Justus Weber, führt man mich kurz durch die Büroräume. Hier erinnert alles an ein unaufgeregtes, aber erfolgreiches mittelständisches Unternehmen, das irgendwelche Kugellager produziert, wie es sie Tausende im Sauerland oder auf der Schwäbischen Alb gibt.

Hektische Telefonate, opulente Eckbüros oder Wandvertäfelungen aus Mahagoni sucht man hier vergebens. Gordon Gekko und Champagner-Exzesse sind in diesen Räumen schwer vorstellbar. Schnell wird klar: Vermögensverwaltung ist ein überaus unaufgeregtes, ja heute in Zeiten von Niedrigzinspolitik ein fast vorhersehbares Geschäft.

Dazu passt auch, dass der Geschäftsführer Christoph Weber, der inzwischen zu uns gestoßen ist, eine Ruhe ausstrahlt, die geradezu ansteckend wirkt. Bis 1999 kümmerte er sich bei der Düsseldorfer Investmentbank Trinkaus & Burkhardt um die Betreuung besonders großer Vermögen. Als zwei der von ihm betreuten Familien ihr Unternehmen verkauften und auch in seiner Familie der Wunsch nach einer unabhängigen Finanzberatung aufkam, gründete er die WSH, um das Vermögen von zunächst drei Familien eigenverantwortlich zu betreuen. Die Idee dabei: Nur eine unabhängige Instanz, die nicht auf Provisionsbasis arbeitet, kann langfristig das Vermögen einer Familie sichern.

### **Die Finanzkrise bedeutete einen Vertrauensverlust für die Banken**

Der Grund: Gerade nach der Finanzkrise 2007 erlebten Banken einen erheblichen Vertrauensverlust. Das war nicht unbegründet, denn nicht selten kassierten die Banken bei ihren Mandanten gleich doppelt ab. Sie ließen sich nicht nur die eigene Beratung bezahlen, sondern erhielten obendrein noch dicke Provisionen für den Verkauf der eigenen Produkte. Gerade auch bei den ansonsten um Seriosität bemühten Privatbanken kam es häufig zu derartigen Interessenskonflikten.

Im Jahr 2016 erlitt das Hamburger Geldinstitut M.M. Warburg vor dem Bundesgerichtshof eine scheppernde Niederlage. Ein ehemaliger Kunde hatte die Bank wegen einer Beteiligung an einem Schiffsfonds verklagt, die ihm zuvor durch das Bankhaus vermittelt worden war. Die Beteiligung am Rohöltanker „Margara“ kostete ihn sowie viele andere Anleger ein erhebliches Vermögen. Was die Bank damals jedoch verschwieg: Sie erhielt bis zu 18 Prozent Provision für jede verkaufte Beteiligung. Solche Ineffizienz und Schludrigkeit im Umgang mit dem eigenen Geld will man bei der WSH in jedem Fall vermeiden und arbeitet deshalb ausschließlich auf Basis einer vorher verabredeten Vergütung. In welchem Umfang die Mandanten ihr Family Office nutzen, ist dabei ganz unterschiedlich.

Weber schildert, dass sich einige Mandanten täglich bei ihm meldeten und eng in alle Entscheidungsprozesse eingebunden werden wollen. Gerade ehemaligen Unternehmern falle das Loslassen oftmals schwer. Der typische WSH-Mandant ist

Mitte 60 und hat seine Firma für rund 70 Millionen Euro verkauft. Mittlerweile gehören allerdings auch jüngere Start-up-Gründer zu den Mandanten.



Nathan Goldenzweig

Und wie sollten seine Mandanten das Geld nun angelegen? Das kommt ganz darauf an, worin der Mandant bis jetzt schon investiert hat. Ein großes Barvermögen sei am einfachsten zu verwalten, weil man hier am leichtesten sein Eigentum überstreuen kann. Weber schlägt vor, 40 Prozent in Aktien, 30 Prozent in

selbst verwaltete Immobilien und 15 Prozent im Bereich Private Equity zu investieren. Die verbleibenden 10 Prozent sollte man als Geldreserve bereithalten, denn über das Netzwerk von WSH können immer wieder attraktive Investitionsgelegenheiten wahrgenommen werden: Das reicht von einer Investition in ein Wasserwerk in Norwegen bis hin zu Güterwagons in Tschechien, die auf dem stark umkämpften Schienentransportmarkt inzwischen heiß begehrt sind.

Früher sei es den Familien wichtiger gewesen, ihren Reichtum zu steigern, derzeit gehe es mehr darum, das Vermögen langfristig zu erhalten. Das wirkt auf den ersten Blick befremdlich, denn trotz aller Unsicherheit in der Corona-Krise hat sich das Vermögen der reichsten Deutschen im vergangenen Jahr stark vermehrt. In Deutschland gibt es laut einer aktuellen Analyse der Bank Credit Suisse knapp drei Millionen Dollar-Millionäre. Und allein im vergangenen Jahr kamen noch mal 633.000 dazu. Vor allem der starke Aktienmarkt, die rasant steigenden Immobilienpreise und die hohe Sparquote lassen die großen Vermögen heute fast automatisch wachsen.

Die expansive Geldpolitik der EZB erleichtert es, den Reichtum zu verwalten, denn solange die Preise über alle Assetklassen hinweg nur steigen, braucht es keine komplexen Anlageprodukte. Die niedrigen Zinsen machen es überdies möglich, sich äußerst günstig zu refinanzieren. Das eigene Vermögen zu hebeln, um noch größere Gewinne zu machen, ist derzeit so einfach wie nie zuvor. Kurzfristige Wertzuwächse seien natürlich erfreulich, sagt Weber. Doch wachse zurzeit allerorts auch die Sorge vor Inflationsrisiken.

## **Ein Family Office soll Interessenskonflikte vermeiden**

Trotz des derzeit günstigen Umfelds für Kapital falle die Wahl des richtigen Investmentvehikels den Mandanten schwer, sagt Weber. Allzu oft verlassen sie sich zu stark auf ihr Netzwerk und setzen beim Investieren alles auf eine Karte, anstatt ihr Vermögen breit zu streuen. Als die Fonds des umtriebigen Immobilienentwicklers Josef Esch 2009 Pleite gingen, wurde nicht nur das Kölner Traditionsbankhaus Sal. Oppenheim mit in den Abgrund gezogen, viele Millionäre und Milliardäre, darunter berühmte Unternehmerfamilien wie Haniel, Benteler, DuMont oder Wehrhahn, verloren einen großen Teil ihres Vermögens.

Eine neutrale Instanz wie ein Family Office kann davor schützen. Ein weiteres unterschätztes Risiko für das eigene Vermögen liegt in der Familie. Unwillkürlich fühlt man sich an die Geschichte der Buddenbrooks erinnert: Die erste Generation legt den Grundstein für das Vermögen, die zweite Generation verwaltet dieses und die dritte verprasst das Geld. So soll es im Idealfall nicht sein. Weber schlägt deshalb vor, dass die Erben früh an die Verantwortung, die ein großes Erbe mit sich bringt, herangeführt werden. Wenn der Familienpatriarch nicht rechtzeitig loslässt, besteht das Risiko, dass es die Erben nach seinem Ableben richtig krachen lassen.

Bei Familienstreitigkeiten sieht er das Family Office als Mediator. Er erinnert sich an eine Auseinandersetzung innerhalb einer Familie, bei der einer der Erben gerne eine Musikerin mit einem teuren Instrument fördern wollte, die anderen Familienmitglieder waren davon jedoch weitaus weniger begeistert. Um den Konflikt zu entschärfen, schlug er deshalb vor, dass jedes Familienmitglied einen Teil des Vermögens für eigene Zwecke zu gleichen Teilen entnehmen durfte – die Familie war damit zufrieden und der Zusammenhalt war wiederhergestellt.