

GESPONSERT VON

HAUCK
AUFHÄUSER
LAMPELAMPE
ASSET MANAGEMENT**LAZARD**
ASSET MANAGEMENT

„Manche Anbieter landen wieder bei der Produktlogik der Banken“

Christoph und Catharina Weber sitzen zusammen in der Geschäftsführung eines milliardenschweren Family Offices und sind gemeinsam im Branchenverband aktiv. Im Interview sprechen sie über Herausforderungen und aktuelle Entwicklungen im Sektor.



Christoph und Catharina Weber

Können Banken unabhängig Family-Office-Dienstleistungen anbieten? Und warum baut so manches Family Office den Fondsvertrieb aus? Auf diese und andere Fragen antworten Christoph und Catharina Weber, die mit der WSH selbst ein Multi-Family Office führen und gleichzeitig im Verband unabhängiger Family Offices aktiv sind.

Die WSH hat im vergangenen Jahr die Übergabe an die nächste Generation eingeleitet und Sie, Frau Weber, in die Geschäftsführung geholt. Ist die Unternehmensnachfolge auch bei anderen Multi-Family Offices ein Thema?

Catharina Weber: Ein Riesenthema sogar! Die allermeisten Multi-Family Offices wurden zwar erst nach der WSH Anfang des Jahrtausends gegründet, aber auch deren Gründer kommen jetzt in ein Alter, in dem sie daran denken, sich zurückzuziehen. Die, die es nicht geschafft haben, einen Nachfolger aus dem Mitarbeiterkreis aufzubauen, stehen jetzt vor großen Herausforderungen. Wenn man jemanden von außen holt, braucht man oft eine Übergangsphase von zwei, drei Jahren – damit die Person intern Akzeptanz gewinnt und die Philosophie des Unternehmens einghaucht kriegt. Noch wichtiger ist aber, dass die Mandantenfamilien Vertrauen aufbauen, und das braucht Zeit. Solche Kräfte von außen verlangen ein entsprechendes Gehalt. Für viele Family Offices da draußen – gerade die kleineren – ist das echt schwierig, weil die Budgets knapp kalkuliert sind.

Christoph Weber: Das Geschäftsmodell ist extrem personenbezogen. Die Mandanten vertrauen einzelnen Köpfen, nicht einer Marke. Damit sinkt der Unternehmenswert beim Ausscheiden der Gründer erheblich – und ein Verkauf an Dritte wird hart. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass kleinere Family Offices fusionieren. Ich glaube, dass solche Zusammenschlüsse zunehmen werden, auch wenn sie nicht einfach sind.

Im vergangenen Jahr haben Sie darauf [hingewiesen](#), dass immer mehr Single-Family Offices gegründet werden. Wie steht es um diese Entwicklung?

Catharina Weber: Der Trend hält unvermindert an. Das merken wir im Verband an der anhaltend großen Zahl von Mitgliedschaftsanträgen aus diesem Bereich.

Christoph Weber: Die Neugründungen entstehen häufig aus dem Wunsch nach mehr Transparenz, Kontrolle und Unabhängigkeit bei der Steuerung des Vermögens. Allerdings fehlt es den Trägern oft an Erfahrung, wie ein Family Office in Bezug auf Governance, Prozesse und Systeme aufgebaut sein sollte. Es gibt große Unterschiede bei der Professionalität.

Und wie ist die Lage bei Multi-Family Offices?

Catharina Weber: Hier nehmen wir weniger Neugründungen wahr. Das hat sicher mit den steigenden regulatorischen Anforderungen, aber auch mit den Kosten für Digitalisierung und Infrastruktur zu tun. Und es gibt ja auch jetzt schon eine Reihe etablierter Multi-Family Offices, an die man sich wenden kann.

Christoph Weber: Mir fällt auf, dass einige Anbieter, die einst gegründet wurden, um sich von der Produktlogik der Banken zu befreien, jetzt genau dort wieder landen. Die Ertragsschwäche vieler unabhängiger Family Offices führt dazu, dass manche versuchen, ihre Margen über eigene Produkte oder Beteiligungen zu erhöhen – und sich so wieder schleichend vom Gedanken der Unabhängigkeit entfernen. Wenn Family Offices versuchen, Flossbach von Storch Konkurrenz zu machen, dann sind sie keine Family Offices mehr, sondern Vermögensverwalter mit Marketingetikett.

Im vergangenen Jahr hat die Commerzbank angekündigt, ein eigenes Family-Office-Geschäft aufzubauen. Wie sehen Sie diese Entwicklung?

Christoph Weber: Uns erstaunt ein bisschen, dass einige Banken jetzt wieder neue Family-Office-Einheiten aufbauen. Schließlich ging die Entwicklung jahrelang in die entgegengesetzte Richtung, weil Aufwand und Ertrag in keinem vernünftigen Verhältnis stehen und letzterer eigentlich nicht den Renditeerwartungen einer Geschäftsbank entsprechen – es sei denn, man setzt das Geschäftsmodell des Family Office gezielt ein, um den Produktvertrieb zu steigern. Ein Institut wie die Commerzbank hat eine Riesen-Kundenbasis – das ist ein Vorteil. Ob das Umsatzpotenzial, das sich Banken versprechen, erfüllbar ist, wenn die Beratung unabhängig bleibt, ist eine andere Frage. Irgendwann kommt der Punkt, an dem ein Institut dazu übergeht, eigene Finanzprodukte zu vermarkten. Wirklich unabhängige Beratung unter dem Dach einer Bank ist aus meiner Sicht ein Widerspruch in sich.

Warum sind die Margen im Family-Office-Geschäft so niedrig?

Christoph Weber: Wir sehen das ja bei unseren eigenen Mandaten. Trotz der Überzeugung, dass sie bei uns gut aufgehoben sind und wir einen Mehrwert liefern, ist die Bereitschaft, ein entsprechendes Honorar zu zahlen, begrenzt. Nicht falsch verstehen: Der WSH geht es betriebswirtschaftlich gut! Aber entsprechend unseres Selbstverständnisses gibt es bei uns keine Möglichkeiten der Quersubventionierung über den Verkauf von Anlageprodukten.

Catharina Weber: Sobald ein sogenanntes Family Office beispielsweise die Vermögensverwaltermandate nicht nach außen abgibt, sondern selbst übernimmt, wird es schnell sehr lukrativ.

Herr Weber, Sie haben die Zeit erlebt, in der die ersten Family Offices in Deutschland gegründet worden sind. Wie hat sich die Bereitschaft, für diese Dienstleistung zu zahlen, im Laufe der Zeit verändert?

Christoph Weber: Am Anfang war das ganz schwierig. Immer wieder habe ich gehört: ‚Wir kriegen doch auch eine gute Beratung bei der Bank, und die kostet uns nichts. Wieso wollt ihr dafür ein Honorar haben?‘ Über die Jahre hat sich das aber deutlich entspannt. Wir können heute ganz andere Honorare als damals durchsetzen. Wir müssen dabei aber auch immer wieder berücksichtigen, dass unsere Honorare in die Performance des betreuten Vermögens einfließen. Das Mehr an Rendite, das wir durch unsere Arbeit herausholen, muss diese Belastung für die Vermögensträger deutlich überkompensieren.

Im März 2025 wurde das Kontora Family Office von einem US-amerikanischen Anbieter übernommen. Wie sehen Sie solche Übernahmen durch ausländische Player?

Catharina Weber: Die Internationalisierung kann für die betreuten Mandanten durchaus von Vorteil sein – zumal Kontora auch große institutionelle Investoren berät, die sich besondere Investmentkompetenz in vor allem illiquiden Anlageklassen wünschen. Der deutsche Markt ist in Bezug auf Internationalisierung aber traditionell sehr konservativ. Sowohl Single- als auch Multi-Family Offices sind personell wie strukturell noch erstaunlich wenig internationalisiert – anders als etwa in der Schweiz, in den USA oder dem Vereinigten Königreich. Viele Familien fühlen sich mit ausländischen Dienstleistern nach wie vor nicht wohl. Abgesehen davon gilt: Sobald ein Family Office in den Besitz eines Finanzinstituts oder Finanzinvestors übergeht, steht Profitmaximierung zwangsläufig im Mittelpunkt. Und das beißt sich mit der DNA eines unabhängigen Family Offices.

Wie würden Sie einen Interessenten, der sich nicht zwischen Single- oder Multi-Family Office entscheiden kann, überzeugen, dass ein Multi-Family Office die bessere Wahl ist?

Catharina Weber: Um Mandanten vernünftig beraten zu können, braucht man gewisse Strukturen und damit auch Kosten, die man bei einem Multi-Family Office auf mehrere Familien verteilen kann. Eine Familie mit beispielsweise €700 Millionen kann sich ein professionelles Single-Family Office leisten, aber bei zweistelligen Millionenbeträgen nimmt der Professionalisierungsgrad zwangsläufig krass ab. Man braucht einen Experten für Immobilien, einen Kapitalmarktspezialisten, Expertise für Private Equity und Private Debt, jemand für die Buchhaltung – das wird schnell teuer. Ich weiß nicht, wie das bei einem Single-Family Office mit €50 Millionen Familienvermögen möglich sein soll.

Christoph Weber: Wir beobachten auch, dass unsere Familien sehr dankbar sind, dass sie über uns andere Familien kennenlernen, mit denen sie sich austauschen können. Aber es gibt auch einen indirekten Austausch, weil jede Familie andere Anforderungen an uns stellt und mit anderen Ideen auf uns zukommt, von deren Lösung und Umsetzung auch die anderen betreuten Familien profitieren. Wenn eine Familie zum Beispiel auf die Idee kommt, in alte Instrumente zu investieren, und bei uns eine Marktanalyse in Auftrag gibt, dann können wir diese Recherche auch anderen Familien zur Verfügung stellen. Darüber, dass wir einzelne Investments meist mit mehreren Familien poolen, entstehen andere Volumina und damit andere Marktzugänge, aber auch Kostenvorteile. Familien profitieren aber auch vom Expertennetzwerk, das wir für andere aufgebaut haben. Beauftrage ich ein Multi-Family Office, kann ich eine bewährte technische und personelle Infrastruktur nutzen und muss eine solche nicht erst aufbauen. Für mich wäre die Leitung eines zumindest kleineren Single-Family Offices nie eine Alternative gewesen. Da schmort man schnell nur in seinem eigenen Saft.

