

Werkmüller (Hrsg.)

Family Office Management

4. Auflage

Finanz Colloquium Heidelberg, 2019

Zitiervorschlag:

Autor in: Werkmüller (Hrsg.), Family Office Management, 4. Auflage 2019,
RdNr. XX.

ISBN: 978-3-95725- 135-0
© 2019 Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
www.FC-Heidelberg.de
info@FC-Heidelberg.de
Satz: Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Druck: Printing Company, Bad Mergentheim

Werkmüller (Hrsg.)

Family Office Management

4. Auflage

Valentin Bohländer

Partner

HQ Trust GmbH, Bad Homburg v. d. Höhe

Daniel Brückner

Bereichsleiter Custody, Germany

HSBC Deutschland

Prof. Dr. Jörg Eickhoff

Theologe, Entwicklungspsychologe

Coach, Supervisor (DGSv), Mediator (BM), Bonn

Jörg Eigelshoven

Partner, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater

Warth & Klein Grant Thornton AG

Alexander Etterer

Partner, Leiter WRC Wealth, Reporting & Controlling

Rödl & Partner GmbH

Elena Geifmann-Klöpfel

Assistant Manager, Financial Services

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Carsten Heinz

Dipl.-Kfm./Steuerberater Partner Steuern
Noerr LLP, Düsseldorf

Mag. Elisabeth Kastler, LLB oec.

Geschäftsführung
Spängler M&A GmbH – Beratung für Familienunternehmen

Dr. Claudia Klümpen-Neusel

Partner, Rechtsanwältin Steuerberaterin
Warth & Klein Grant Thornton AG, Düsseldorf

Dr. Nils Kottke

Mitglied des Vorstandes
Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft

Olaf Krings

Partner
von Plettenberg, Conradt & Cie. Family Office GmbH, Düsseldorf

Andreas Otto Kühne

Rechtsanwalt
BKL Fischer Kühne + Partner, Bonn

Christoph Leinen

Geschäftsführer
Leiko Capital GmbH, List auf Sylt

Daniel Oyen

Partner
von Plettenberg, Conradt & Cie. Family Office GmbH, Düsseldorf

Dr. Patrick Peters

Wirtschaftsjournalist und Berater
Dr. Patrick Peters – Klare Botschaften
Mönchengladbach

Helmut Quast

Managing Partner, CFP, CFEP
HQ Trust GmbH

Peter Ruppel, LL.M.

Rechtsanwalt
ANTHOS Anlagenverwaltungsgesellschaft mbH, Düsseldorf

Dr. Jörn-Christian Schulze

Rechtsanwalt
ARQIS Rechtsanwälte Partnergesellschaft mbB

Norbert Stabenow

Leiter Rechtsabteilung
Internationale Kapitalanlagegesellschaft mbH, Düsseldorf

Dr. Jens Michael Störring

Rechtsanwalt
Classen Fuhrmanns & Partner, Köln;
Syndikusrechtsanwalt
ODDO BHF Aktiengesellschaft

Michael Tommaso

Associated Partner Tax & Private Clients
Noerr LLP, Düsseldorf

Dr. Hortense Trendelenburg

Rechtsanwältin, Solicitor (England & Wales), Partnerin, Geschäftsführerin
Atticus Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Frankfurt/M.

Dr. Anke Warlich

Rechtsanwältin
BKL Fischer Kühne + Partner, Bonn

Prof. Dr. Maximilian A. Werkmüller (Hrsg.)

Rechtsanwalt, Of Counsel

SSP-LAW Rechtsanwälte | Steuerberater | Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf

Dr. Simon-Alexander Zeidler

Rechtsanwalt

CARLSWERK Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft mbB

Inhaltsübersicht

Vorwort des Herausgebers zur vierten Auflage	1
A. Einleitung	3
B. Nachfrage nach Family Office-Leistungen im deutschen Markt	9
C. Kerndienstleistungen eines Family Office	27
D. Rechtlicher Rahmen für Family Offices	49
E. Wichtige Family Office Leistungen im Einzelnen	103
F. Steuerliche und rechtliche Aspekte bei der Strukturierung großer Familienvermögen	297
G. Asset Management	445
H. Philanthropie	515
I. Kunst als Investment – Der Mehrwert für die Asset Allocation	549
J. Der Family Office-Vertrag	577
K. LifeConsulting – Menschen ermutigen, ihr Leben zum Positiven zu verändern	621
L. Kommunikation und Kommunikationsmanagement	659
M. Digitalisierung im Family Office Management	687

N. Die Vermögensausschreibung: Auswahl geeigneter Vermögensverwalter und Qualitätssicherung der Kundeninformation	711
O. Family Office als Unternehmeraufgabe	741
Informationen zu den Autoren (4. Auflage)	769
Literaturverzeichnis	779

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers zur vierten Auflage (<i>Werkmüller</i>)	1
A. Einleitung (<i>Werkmüller</i>)	3
I. Historische Entwicklung	5
II. Begriffsdefinition	6
B. Nachfrage nach Family Office-Leistungen im deutschen Markt (<i>Werkmüller</i>)	9
I. Vermögensquellen	11
1. Unternehmensverkauf	12
2. Erbschaften	13
3. Gestiegene Einkommen	15
II. Family Offices in Deutschland	16
III. Organische Family Office-Strukturen	19
IV. Integrierte konzertierte Family Office-Strukturen	21
1. Kosten	21
2. Qualitätsmanagement	22
V. Externe konzertierte Family Office-Strukturen	22
1. Banken als Anbieter von Family Office-Leistungen	23
2. Die Bank als »Full-Service-Family Office«	24
3. Modulare Family Office-Leistungen	25
C. Kerndienstleistungen eines Family Office (<i>Werkmüller</i>)	27
I. Die Datenaufnahme/Vermögensstrukturberatung	29
II. Die Planung der Vermögensnachfolge (Estate Planning)	30
III. Die Übernahme von Testamentsvollstreckungen	32
IV. Manager-Selektion (Beauty Contest)	32
V. Reporting-Leistungen	33

VI.	»Best-in-class«-Selektion auf Produktebene	33
VII.	Philanthropie	35
VIII.	Besondere Leistungen bei Single Family Offices	35
IX.	Strategische Vorfragen aus Sicht des Vermögensinhabers	36
1.	»Make or buy« – integrierte oder externe Lösung?	37
2.	Wissenschaftliche Grundlagen des Nachfrageverhaltens nach Family Office-Leistungen	37
3.	Die »Make or Buy«-Entscheidung auf der ersten Ebene	38
a)	Eigen- vs. Fremdmanagement	38
b)	Kosten	40
c)	Diskretion und Einfluss der Familie auf Entscheidungsprozesse	40
d)	Zusammenfassung	41
4.	Die »Make or Buy«-Entscheidung auf der zweiten Ebene	42
5.	Der klassische »principal-agent conflict«	42
a)	Wissenschaftliche Grundlagen	42
b)	Auflösung des Konfliktszenarios	43
c)	Der »principal-agent conflict« bei Family Office-Leistungen	44
d)	Geeignete Maßnahmen zur Überwindung der Interessenkonflikte bei Family Office-Leistungen	46
e)	Compliance	48
D.	Rechtlicher Rahmen für Family Offices	49
I.	Gesellschaftsrechtliche Aspekte (<i>Trendelenburg/Klümper-Neusel</i>)	51
1.	Rechtsformen	52
a)	Die Family-Office-Personengesellschaft	53
b)	Die Family Office-Kapitalgesellschaft	58
c)	Stiftungen als Family Office	60
2.	Ausländische bzw. grenzüberschreitende Strukturen	64
a)	Societas Europea (SE)	64
b)	Ausländische Kapitalgesellschaften	66
c)	Ausländische Stiftungen	67

II.	Zusammenfassung (<i>Trendelenburg/Klümper-Neusel</i>)	68
III.	Aufsichtsrechtliche Aspekte (<i>Stabenow</i>)	69
	1. Einführung	69
	2. Bankgeschäfte und Finanzdienstleistungen	69
	a) Überblick	69
	b) Begriff des Finanzinstruments	71
	c) Erlaubnispflichtige Tatbestände	72
	d) Erlaubniserheblicher Umfang von Bankgeschäften und Finanzdienstleistungen	87
	e) Ausnahmetatbestände	89
	f) Die Bank- und Finanzdienstleistererlaubnis	91
	3. Kollektive Vermögensverwaltung (Fondsgeschäft)	94
IV.	Rechtsberatung durch Family Offices (<i>Zeidler</i>)	95
	1. Das Rechtsdienstleistungsgesetz	95
	2. Die Rechtsdienstleistung	96
	3. Fremde Angelegenheiten	97
	4. Nebenleistung zur nicht regulierten Hauptleistung	98
	5. Weiter zu beachten	100
	6. Fazit	100
E. Wichtige Family Office Leistungen im Einzelnen		103
I.	Strategische Vermögensplanung (<i>Quast/Krings</i>)	105
	1. Grundlagen	105
	a) Entwicklung der strategischen Vermögens- planung in Deutschland	105
	b) Grundsätze ordnungsgemäßer Finanzplanung (GOF)/Grundsätze ordnungsgemäßen Estate Plannings	108
	c) Qualifikation des Beraters	109
	2. Die einzelnen Planungsschritte	111
	a) Datenaufnahme	111
	b) Analyse des Status Quo	114
II.	Planung der Vermögensnachfolge (<i>Quast/Krings</i>)	122

1.	Einleitung	122
2.	Nachfolge von Todes wegen	124
3.	Lebzeitige Nachfolge	129
4.	Optimierung des Status Quo	131
5.	Das Family Office als permanente Vermögensplanung	136
III.	Der Asset Allocation-Prozess (<i>Oyen</i>)	138
1.	Einleitung	138
2.	Asset Allokation	141
a)	Begriff, Bedeutung und Ziel	141
b)	Parameter der Asset Allokation	144
c)	Aufgaben eines Family Offices	156
3.	Moderne Portfoliotheorie	160
a)	Wissenschaftliche Grundlagen	160
b)	Kritische Würdigung	165
c)	Auswahl aktueller Forschungsansätze	170
4.	Investmentprozess	181
a)	Der Rahmen – Prozesse und Strukturen	181
b)	Von der Theorie zur Praxis	185
5.	Fazit	224
IV.	Grundlagen des Vermögenscontrollings (<i>Eigelshoven</i>)	226
1.	Definition und Positionsbestimmung für das Vermögenscontrolling	226
2.	Bedarf an Transparenz	227
a)	Vermögenshöhe und Anlagestruktur	227
b)	Rendite und Risiko	228
c)	Marktgerechtigkeit und Kosteneffizienz	229
d)	Fungibilität, Cash-Flow Belastungen, Entnahmefähigkeit	229
e)	Steuerliche Belastungen	231
f)	Bestandswahrung des Vermögens	231
g)	Entnahmen/Einlagen von Familienmitgliedern, Ergebnisverteilung	232
h)	Management-Incentives	233
3.	Rechnungslegungsstandards für das Vermögenscontrolling	233

4.	Adressatenkreis	235
a)	Eigentümerebene	235
b)	Leitung des Gesamtvermögens	235
c)	Overlay Management	235
d)	Vermögensverwalter und Objektbetreuer	236
e)	Finanz- und Aufsichtsbehörden	236
f)	Kreditgeber und externe Geschäftspartner	237
g)	Investment Community	237
h)	Allgemeine Öffentlichkeit	238
5.	Operative Umsetzung	238
V.	Wertpapiercontrolling im Family Office (<i>Eigelshoven</i>)	240
1.	Einleitung	240
2.	Bewertung als Ausgangsbasis für weitere Analysen	242
a)	Kurswert einer Position	242
b)	Stückzinsen	242
c)	Devisenkurs	242
3.	Strukturanalyse	244
a)	Globale Asset Allokation	244
b)	Globale Währungsstruktur	244
c)	Analyse der Aktienstruktur	245
d)	Analyse der Rentenstruktur	246
4.	Performanceanalyse	247
5.	Benchmarking	248
a)	Relative Benchmark	248
b)	Absolute Benchmark	249
6.	Risikomessung	251
a)	Volatilität	252
b)	Sharpe-Ratio: Welche Risikoeffizienz liegt vor?	252
c)	Value at Risk: Welcher Vermögenswert steht im (Verlust)Risiko?	253
d)	Draw-Down: Wie häufig sind Verlustphasen eingetreten?	253
7.	Kostenanalyse	254
a)	Verwaltungskosten und Transaktionsspesen	254
b)	Abrechnungskurse	254

c)	Ausgabeaufschläge, Rücknahmegebühren	255
d)	Überprüfung von Zinsmargen	255
e)	Devisenhandel	255
f)	Bestellung von Sicherheiten	255
g)	Bestandsprovisionen	255
h)	Abwicklungsfehler	256
8.	Einhaltung von Anlagerichtlinien	256
9.	Steuerreporting	257
10.	Quellensteuer-Erstattungen	258
VI.	Global Custody & deutsche Verwahrstelle (<i>Brückner</i>)	259
1.	Die Geschichte des Global Custody	259
2.	Die Dienstleistungen eines Global Custodian	264
3.	Der Global Custody Markt heute	268
a)	Die digitale Agenda	269
b)	Der demografische Wandel	271
c)	Neue Assetklassen.	271
d)	Schneller wachsende Volkswirtschaften	272
4.	Ausblick	274
a)	Der regulatorische »Klimawandel«	274
b)	Margendruck	275
c)	»Digitale Disruption« und organisatorische Innovationskraft	276
d)	Verschlinkung der Geschäftsstruktur – Fokussierung auf Kerngeschäft	277
VII.	Family Governance-Beratung (<i>Kottke/ Kastler</i>)	279
1.	Einleitung	279
2.	Familienunternehmen	280
3.	Family Governance	283
a)	Begriff	283
b)	Familienkodex	286
c)	Familienversammlung (Familiientag)	290
d)	Familienrat	292
4.	Die Rolle eines Family Office im Rahmen der Family Governance	293

5. Fazit	294
F. Steuerliche und rechtliche Aspekte bei der Strukturierung großer Familienvermögen	297
I. Steuerliche Aspekte der Gesamtvermögensstrukturierung	299
1. Nationales Steuerrecht (<i>Klümper-Neusel</i>)	299
a) Ertragsteuerliche Aspekte	299
b) Erbschaftsteuerliche Aspekte	311
2. Internationales Steuerrecht (<i>Heinz/Tommaso</i>)	315
a) Ausgangsfragen der internationalen Besteuerung	315
b) Rechtsquellen des internationalen Steuerrechts	328
c) Doppelbesteuerungsabkommen – Funktionsweise, Klassifikation und Aufbau	332
d) Steuerplanung unter Einbeziehung des internationalen Steuerrechts	339
3. Der Wegzug ins Ausland (<i>Kühne/Warlich</i>)	357
a) Einkommensteuer	357
b) Erbschaft- und Schenkungsteuer	367
4. Tax Compliance Management System im Family Office (<i>Eigelshoven</i>)	372
a) Einleitung	372
b) Organisatorische Struktur	373
c) Family Office-spezifische Besonderheiten	375
II. Rechtliche Rahmenbedingungen	378
1. Mechanismen zum Schutz des Familienvermögens (Asset Protection) (<i>Kühne/Warlich</i>)	378
2. »Übertragungsfestigkeit« nach AnfG und InsO (<i>Kühne/Warlich</i>)	380
a) Grundsätze des AnfG	380
b) Anfechtung nach §§ 129 ff. InsO	382
c) Die einzelnen Anfechtungstatbestände	382
3. Die einzelnen Gestaltungsmöglichkeiten	387
a) Lebzeitige Übertragung auf Ehegatten oder Kinder	387
b) Erwerb durch Verfügungen von Todes wegen	390

c)	Güterstandsschaukeln	391
d)	Lebensversicherungen	396
e)	Inländische privatnützige Stiftungen	398
f)	Ausländische Familienstiftungen, Anstalten oder Trusts	403
4.	»Brennpunkte« der nationalen und grenzüber- schreitenden Vermögensnachfolgeplanung	410
a)	Rechtliche Aspekte (<i>Werkmüller</i>)	410
b)	Steueroptimierte Vermögensnachfolge nach dem Erbchaftsteuergesetz (<i>Heinz/Tommaso</i>)	429
G.	Asset Management	445
I.	Rechtliche Strukturen zur Verwaltung großer Vermögen (<i>Stabenow</i>)	447
1.	Einführung	447
2.	Ausgestaltungsmerkmale einer Fondsstruktur	451
a)	Einteilung von Investmentvermögen nach der Rechtsform	451
b)	Publikums- versus Spezialinvestmentvermögen	457
c)	Offene versus geschlossene Investmentvermögen	457
d)	Einteilung von Investmentvermögen nach der möglichen Anlagepolitik	458
3.	Modelle des Luxemburger Investmentrechts	459
II.	Die Auswahl geeigneter Asset-Manager (<i>Eigelshoven</i>)	462
1.	Der klassische Beauty Contest	462
2.	Vergabe von Spezialmandaten	462
a)	Multi Manager-Ansatz mit gleichen Vorgaben	462
b)	Multi Manager-Ansatz mit unterschiedlichen Vorgaben	463
c)	Overlay Management	463
III.	Führung der Asset Manager (<i>Eigelshoven</i>)	464
1.	Festlegung eines Führungsprinzips	464
2.	Laufender Informationsaustausch	464

3.	Anlageausschusssitzungen und Präsentationen	465
4.	Die Rettungskette – Meldepflichten in Sondersituationen	466
IV.	Unternehmensbeteiligungen im Family Office	467
1.	Rechtlicher Rahmen des Beteiligungserwerbs (<i>Schulze</i>)	467
a)	»Winning the Deal«	468
b)	Wahl der Transaktionsstruktur aus rechtlicher Sicht	472
c)	Due Diligence	475
d)	Strukturierung des Unternehmenskaufvertrages	480
e)	Streitbeilegung/Schiedsklauseln in Unternehmenskaufverträgen	493
2.	Steuerliche Aspekte des Unternehmenskaufs/-verkaufs (<i>Heinz</i>)	495
a)	Überblick	495
b)	Allgemeine Grundlagen	496
c)	Typische Akquisitionsstrukturen	501
d)	Steuroptimierte Verkaufsstrukturen	506
3.	Controlling der aktiven unternehmerischen Beteiligungen (<i>Eigelsboven</i>)	509
a)	Beteiligungsportfolio als Asset Management- Aufgabe	509
b)	Strukturen im Family Office	509
c)	Management aktiver Unternehmensbeteiligungen	509
d)	Aufbau eines Controllingsystems	511
e)	Haftungsbegrenzung	513
 H. Philanthropie (<i>Ruppel</i>)		 515
I.	Funktionen des Family Office bei der philanthropischen Beratung	517
II.	Das Stiftungswesen in Deutschland	517
III.	Erscheinungsformen von Stiftungen	519
IV.	Voraussetzungen für das Entstehen einer Stiftung	521
1.	Das Stiftungsgeschäft	522
2.	Die Stiftungssatzung	522

3.	Die Anerkennung durch die Stiftungsbehörde	523
V.	Der Stiftungszweck	524
VI.	Die Stiftungsorganisation	525
VII.	Das Stiftungsvermögen	525
VIII.	Die Stiftungsaufsicht	527
IX.	Die Auflösung der Stiftung	528
X.	Voraussetzungen für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit	528
XI.	Stiftung und Steuerrecht	531
1.	Besteuerung bei der Stiftungerrichtung	531
2.	Laufende Besteuerung der Stiftung	532
3.	Besteuerung der Leistungsempfänger (Destinatäre)	533
4.	Besteuerung der Auflösung der Stiftung	533
XII.	Sonderformen	534
1.	Die unselbstständige Stiftung	534
2.	Unternehmensverbundene Stiftungen	535
3.	Trust	537
a)	Trust-Konstruktionen	537
b)	Regelung in der Schweiz	538
c)	Regelung in Liechtenstein	538
d)	Gründungsvoraussetzungen	539
e)	Zuordnung der anwendbaren Vorschriften des deutschen Zivilrechts	540
f)	Folgen bei Errichtung des Trusts im Ausland	541
g)	Die Besteuerung eines ausländischen Trusts	543
h)	Umdeutung des Trusts bei fehlender Anerkennung	546
I.	Kunst als Investment – Der Mehrwert für die Asset Allocation	549
I.	Einführung (<i>Geifmann-Klöpfel</i>)	551
II.	Kunst als Anlageklasse – »Emotional Asset« oder strategisches Investment? (<i>Geifmann-Klöpfel</i>)	551
1.	Kunst als »Emotional Asset«	552

2. Kunst als strategisches Investment	554
III. Der Kunstmarkt und seine Besonderheiten (<i>Geifmann-Klöpfel</i>)	557
1. Die Heterogenität der Güter	560
2. Die Komplexität der Preisfindung	561
3. Marktineffizienzen	563
4. Transaktionskosten	564
IV. Die Rentabilität von Kunst (<i>Geifmann-Klöpfel</i>)	565
V. Der Mehrwert von Kunst als Teil der Asset Allocation (<i>Geifmann-Klöpfel</i>)	568
VI. Ausblick (<i>Geifmann-Klöpfel</i>)	571
VII. Kunst im Erbfall (<i>Werkmüller</i>)	572
1. Rechtliche Aspekte	572
a) Lebzeitige Gestaltungsmaßnahmen	572
b) Postmortale Gestaltungen zum Erhalt der Kunstsammlung	574
c) Fazit	575
2. Steuerliche Aspekte	575
J. Der Family Office-Vertrag	577
I. Einleitung (<i>Kühne/Störring</i>)	579
II. Die Ausgestaltung des Family Office-Vertrages (<i>Kühne/Störring</i>)	580
1. Präambel	580
2. Definition des Vertragsvermögens	581
3. Bestimmung des Dienstleistungsumfangs	583
a) Vermögensstrategie/Vermögensconsulting	585
b) Vermögenscontrolling	586
c) Vermögensreporting	587
4. Vergütung	590
a) Substanzorientierte Vergütung	590
b) Fixe Vergütung	592
c) Erfolgsvergütung	593

d)	Vergütung nach Zeitaufwand	593
e)	Zuwendungen Dritter	594
f)	Mischformen der Vergütung	595
5.	Pflichten, Haftung und Haftungsbeschränkung	595
a)	Pflichten	595
b)	Haftung	600
c)	Haftungsbeschränkungen	601
6.	Laufzeit des Vertrages und Ableben des Kunden	603
7.	Vorvertragliche Informationspflichten und Datenschutz	606
8.	Sonstiges	607
III.	Sonderfall: Einbeziehung Dritter (<i>Kühne/Störing</i>)	608
IV.	Steuerliche Aspekte der Vergütung von Family Office-Leistungen (<i>Klümper-Neusel</i>)	611
1.	Werbungskosten- bzw. Betriebsausgabenabzug	611
a)	Trennung von Vermögensverwaltung und Vermögensinhaberschaft	611
b)	Verwaltung des Vermögens und Vermögensinhaberschaft in einer Hand	617
2.	Werbungskosten- bzw. Betriebsausgabenabzug aus Sicht der Vermögensinhaber	617
a)	Trennung von Vermögen und Vermögensinhaberschaft (externes Family Office)	617
b)	Verwaltung des Vermögens und Vermögensinhaberschaft in einer Hand	619
K.	LifeConsulting – Menschen ermutigen, ihr Leben zum Positiven zu verändern (<i>Eickhoff</i>)	621
I.	Einleitung	623
II.	LIFECONSULTING – Eine einleitende Begriffsklärung	624
III.	Methodische Ebenen der Beratungsarbeit	625
IV.	Das Spektrum der Beratungsthemen	629
V.	Grundlagen der Beratungsphilosophie im LIFECONSULTING	633
1.	Die Kernanliegen des Beratungsprozesses	633

2.	Meta-Ziele der Beratung: Lebensqualität und verantwortliche Selbstwirksamkeit	636
3.	Der Prozess des Lernens	637
4.	Wir erschaffen (konstruieren) unsere Sicht der Welt selbst	639
VI.	Ein Anwendungsbeispiel von LifeConsulting	640
1.	Konstruktiver Umgang mit Konflikten (soziale Krisen)	640
2.	Analyse der Konflikt-Eskalationsstufen	641
3.	Individuelle, persönliche Krisen blockieren unsere Entwicklung	643
4.	Der Zusammenhang von Identitätsentwicklung und Krisen	643
5.	Individuelle Krisen und Resilienz	646
VII.	Lebensziele und Lebensqualität: Wie wollen wir leben?	650
VIII.	Statt wünschenswerter Case Studies	654
L.	Kommunikation und Kommunikationsmanagement <i>(Peters)</i>	659
I.	Allgemeines	661
II.	Kommunikation des Family Office mit dem Kunden	663
1.	Bewusstsein schaffen	664
2.	Strukturen etablieren	664
3.	Kommunikation einüben	665
III.	Kommunikation des Kunden mit dem Family Office	666
IV.	Konfliktmanagement bei Informationsasymmetrien	669
V.	Eskalationsprozesse bei Kundenbeschwerden	674
VI.	Communication Governance	677
VII.	Umgang mit der Öffentlichkeit	680
VIII.	Krisenkommunikation	682
IX.	Fazit	684
M.	Digitalisierung im Family Office Management <i>(Bohländer)</i>	687
I.	Das digitale Zeitalter	689

II.	Family Offices und Digitalisierung	692
1.	Reporting und Dokumentenverwaltung	695
2.	Robo Advisor	696
3.	Privatsphäre und Datenschutz	698
4.	Hybrides Family Office-Modell	699
III.	Ausblick und Disruption	701
1.	Künstliche Intelligenz	702
2.	Blockchain	706
IV.	Fazit	709
N.	Die Vermögensausschreibung: Auswahl geeigneter Vermögensverwalter und Qualitätssicherung der Kundeninformation (<i>Etterer</i>)	711
I.	Die Auswahl geeigneter Vermögensverwalter	714
1.	Der Vermögensausschreibungsprozess	714
2.	Festlegung der Ausschreibungsteilnehmer beziehungsweise der Anbieter	718
3.	Formulierung der Angebotsanfrage	719
4.	Informationen zum Gegenstand und zur Durchführung der Ausschreibung	720
5.	Anlegerspezifische Informationen (Vorstellungen des Anlegers)	722
6.	Inhaltliche Anforderungen zur Angebotsabgabe (individuelle Fragestellungen)	723
7.	Informationen zu den organisatorischen Rahmenbedingungen	726
8.	Rechtliche Hinweise	728
9.	Erklärung	728
10.	Auswertung der eingegangenen Angebote	729
11.	Persönliche Gespräche mit interessanten Anbietern	732
12.	Vertragsschluss und Mandatsvergabe	734

II. Qualitätssicherung in der Kundeninformation	735
O. Family Office als Unternehmeraufgabe (<i>Leinen</i>)	741
I. Einleitung	743
II. Eine Vorbemerkung	744
III. Der Verkauf ändert alles	745
IV. In der Ruhe liegt die Entscheidungskraft	745
V. Eine Grundsatzfrage stellt sich vorweg	746
1. Festlegung der zukünftigen Vermögensinhaber	746
2. Verträge schaffen Klarheit	747
3. GmbH als Gesellschaftsform	747
4. Übertragung auf Kinder und Enkelkinder	748
VI. Erster strategischer Schritt: Ziele setzen	748
1. Zukünftig in Erträgen denken	748
2. Nur zufriedene Gesellschafter sind gute Gesellschafter	749
3. Eigenverwaltung statt Fremdbestimmung	750
4. Bündelung von Unterlagen an zentraler Stelle	750
5. Bereitstellung von Liquidität	750
6. Die ersten Schritte zum Single Family Office	751
7. Leistungsprofile im Vergleich	752
8. Wer kommt in die engere Wahl?	752
9. »Antreten« zum »beauty contest«	753
10. Alles muss sich erst einspielen	754
VII. Großes Thema: das Vermögensreporting	754
1. Schnittstellen sparen Zeit und Geld	754
2. Wie weit reichen die Befugnisse?	755
3. Interessenskonflikte gilt es auszuschließen	755
4. Abrechnung nach Leistungen oder »All-in-fee«?	755
VIII. Vermögensanalyse nach Anlageklassen	756
1. Anhaltspunkte für Renditeziele	756

2.	Strategiefindung für die Vermögensanlage	756
a)	Konservativ aufgestelltes Portfolio	756
b)	Progressiv aufgestelltes Portfolio	757
c)	Einbeziehung der zeitlichen Komponente	757
3.	Die relevanten Anlageklassen	758
a)	Liquide Anlagen	758
b)	Anlagerichtlinien legen die Bandbreite fest	759
4.	Stellungnahme zum Anlagekonzept	759
a)	Gesprächsrunden zu jedem möglichen Mandat	760
b)	Anlagestrategien kritisch hinterfragen	760
c)	Anlage in Immobilien und Immobilienfonds	760
d)	Unternehmensbeteiligungen	762
e)	Die Alternative: eine Minderheitsbeteiligung	762
IX	Der Kostenfaktor	763
1	Kosten des Single Office	763
2.	Die Aufwendungen des Multi Family Office	764
3.	Betrachtung der Gesamtkosten beider Family Offices	764
X.	Reporting	765
1.	Anlagen bewerten	765
2.	Bericht erstatten	765
3.	Mandate überwachen	765
a)	Zahlungsvorgänge steuern	766
b)	Sich besprechen und beraten	766
c)	Daran denken, was nach einem kommt	766
XI.	Vermögensverwaltung in unruhigen Zeiten	767
	Informationen zu den Autoren (4. Auflage)	769
	Literaturverzeichnis	779

Vorwort des Herausgebers zur vierten Auflage

Die Welt ist im Umbruch, die Demokratie als Staatsform in Gefahr – auch bei uns in Deutschland. Trump, Erdogan, Putin, Orban & Co. sind Wegbereiter einer neuen Welt- und Werteordnung und insbesondere auch eines neuen Europa. Die Spaltung der Gemeinschaft erscheint unvermeidbar und dennoch bilden sich auch neue Allianzen. Der Schulterchluss zwischen Europa und China könnte Neues entstehen lassen, wo das Alte nicht mehr beständig ist oder erscheint.

Diese weltpolitische Lage hat unmittelbare Auswirkungen auf das Sicherheits- und Risikoempfinden vermöglicher Familien. Mehr denn je sind sie darauf bedacht, Krisen und ihre Auswirkungen zu antizipieren, ihr Vermögen (weltweit) zu dislozieren, um es vor Angriffen zu schützen.

Hinzu kommt die immer schnellere Disruptierung ganzer Industriezweige der vermeintlich »alten Welt« und ihre Ersetzung durch neue, digitale Alternativen. Fintechs, Robo-Advisors und andere intelligente Systeme sind die erkennbaren neuen Angebote – und sie sind nicht einmal schlecht. Der digitale Wandel in der Industrie schafft aber auch Chancen, die erkannt und genutzt werden wollen. Blockchain-Technologie als neue Asset-Klasse? Warum eigentlich nicht.

Das Geschäft eines Family Officers ist in der vergangenen drei Jahren nicht wirklich einfacher geworden. Im Gegenteil: neben den oben beschriebenen Mega-Trends und den Verwerfungen in der internationalen Politik muss er nach wie vor seinen Prinzipalen übersetzen, worum es geht und welche Maßnahmen getroffen werden sollten, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Der »trusted« advice spielt in diesen Tagen eine ganz besondere Rolle. Flankiert wird alles von den regulatorischen »Nachwehen« der Subprime-Krise, der der Gesetzgeber erwartungsgemäß hinterherläuft. Immer neue EU-Richtlinien müssen umgesetzt werden, um den Verbraucher noch besser als je zuvor zu schützen. Leider gerät leicht aus dem Fokus, vor was er eigentlich noch geschützt werden muss, nachdem insbesondere MiFiD II ganze Geschäftsfelder für nicht professionelle Anleger ausgetrocknet hat.

»Mehr denn je ist Fokussierung und Orientierung das Gebot der Stunde.« Dieser Satz, der bereits im Vorwort der dritten Auflage enthalten war, wird unverändert auf das Vorwort zur vierten Auflage vorgetragen. Neue Themen und neue Autoren kommen hinzu: mit Herrn Alexander Etterer und Herrn Dr. Peters konnten zwei renommierte Autoren hinzugewonnen werden. Ihnen gilt mein besonderer Dank. In gleichem Maße danke ich den bisherigen Autoren für ihre Bereitschaft, auch an der vierten Auflage mitzuwirken. Nach wie vor ist es unser Anspruch, ein Praktikerhandbuch für diejenigen auf den Markt zu bringen, die sich mit dem Thema »Family Office Management« befassen oder beabsichtigen, dies zu tun. Es ist von Praktikern verfasst, die wissen, was sie tun.

Frau stud. iur. Carlotta Sohn danke ich für ihren unermüdlichen Einsatz in der Redaktion.

Düsseldorf, im Juni 2019

Prof. Dr. Maximilian A. Werkmüller

A.

Einleitung

A. Einleitung

I. Historische Entwicklung

Der Begriff »Family Office« entstammt dem angelsächsischen Wirtschaftsraum und bezeichnet dort – vereinfacht dargestellt – eine Gesamtheit von Dienstleistungen, welche durch eine bestimmte Person in Bezug auf ein bestimmtes Vermögen erbracht wird.¹ Das grundsätzliche Bedürfnis, die Verwaltung des eigenen Vermögens in professionelle Hände Dritter zu legen, reicht schon viele hundert Jahre zurück. Bereits im Mittelalter gab es die »Hausmeier«, denen die Verwaltung und Pflege des Vermögens ihrer in der Regel hochadeligen Prinzipale oblag.² Diese Tradition hat sich über den Zeitverlauf fortgesetzt. Im Amerika des 18. Jahrhunderts waren es Familien mit wohlklingenden Namen wie Morgan (1838) und Rockefeller (1882), welche durch die Schaffung einer entsprechenden Infrastruktur begannen, die Verwaltung des familieneigenen Vermögens zu institutionalisieren.³ In diesem Zusammenhang entstand auch der Begriff »Family Office«. Es ging damals nur um das Vermögen einer einzelnen Familie. In Deutschland entstanden Family Offices im Sinne dieses empirischen Befundes erst sehr viel später nach dem Ende des zweiten Weltkriegs. Richtungweisend für die gesamte weitere Evolution der Definitionen und der damit verbundenen Leistungen war die Errichtung der FERI durch die Familie Quandt sowie die – zeitlich nachfolgende – Gründung der Harald Quandt Holding. In den nachfolgenden Jahren haben weitere Familien eigene Family Office-Strukturen ins Leben gerufen, zu nennen wären hier beispielsweise die Familien Brenninkmeyer, Oppenheim, Henkel, Haniel und Jacobs.

Zu Beginn der achtziger Jahre begannen die »familieneigenen« Family Offices, sich mit ihren Ideen und dem von ihnen entwickelten financial engineering auch anderen Familien zu öffnen, um diese an entsprechenden Strategien der Vermögensverwaltung und des Asset Management teilhaben zu lassen.⁴ Oft blieb der Kreis der beteiligten Familien im Sinne eines »Peer to Peer« dennoch klein, um Diskretion gewährleisten zu können. In anderen Fällen wurde er dagegen

1 Vgl. die Ausführungen bei Avery, Euromoney 2004, S. 236: »Family Offices can take various forms, ranging from those employing a simple secretary to organize travel and bill payments for the family, to a team of investment professionals, accountants, tax lawyers and suppliers of concierge services«.

2 Vgl. Haupt/Hilger, Kap. 2.1.3. m. w. N.; zum Begriff des »Hausmeier« vgl. Wadde in: Handwörterbuch zur deutschen Rechtsgeschichte, 2. Band, S. 2035 f.

3 Vgl. Haupt/Hilger, a.a.O; vgl. auch Avery, S. 236 ff.; vgl. auch Ünal/Rodewald, S. 52.

4 Vgl. den Hinweis auf das Family Office der Familie Phipps bei Avery, S. 237.

bewusst ausgeweitet, um Family Office-Leistungen – nicht zuletzt aus Kostengründen – auch einem breiteren Personenkreis anbieten zu können.⁵

- 3 Schließllich haben auch Banken die Nachfrage des höheren Kundensegments nach Family Office Leistungen erkannt und begonnen, sich diese Nachfrage nutzbar zu machen. Der Erfolg hielt sich jedoch in vielen Fällen nicht zuletzt deshalb in Grenzen, weil einige Anbieter den »Trend« zum Anlass nahmen, ihre vormaligen Private Banking-Leistungen und insbesondere ihre eigenen Produkte jetzt unter dem neuen Label »Family Office« zu vermarkten.⁶ Allein den Privatbanken, allen voran den bekannten Instituten in der Schweiz, wie z. B. Lombard Odier oder Pictet, ist es gelungen, sich dem Kunden nachhaltig als »trusted advisor«⁷ und damit als geeigneter Family Officer zu empfehlen.

II. Begriffsdefinition

- 4 An dieser Stelle sei ein Wort zur definitorischen Erfassung des Begriffs an sich gesagt: Eine exakte Erfassung der Typologie ist nicht (mehr) möglich – zu verschieden sind inzwischen die am Markt vertretenen Erscheinungsformen von Family Offices. Man kann sicherlich zwei große Gruppen voneinander unterscheiden, zum einen die sog. »Single Family Offices (SFO)« und zum anderen die sog. »Multi Family Offices (MFO)«. Während die erste Gruppe ausschließlich den Interessen einer einzigen (Unternehmer-)Familie dient, ist die Kundenplattform der zweiten Gruppe grundsätzlich offen. MFOs bieten ihre Leistungen jedoch – je nach innerer Governance – unterschiedlichen Kundenclustern an. Inzwischen existieren auch im Multi Family Office Segment »Boutiquen« mit sehr ausgeprägten Stärken.⁸ Die BaFin spricht in ihrem Merkblatt zur Erlaubnispflicht gemäß § 32 KWG für Family Offices vom 14.05.2014 schlicht von »Unternehmen, welche sich – unabhängig von ihrer Rechtsform – mit der bankenunabhängigen Verwaltung großer privater Vermögen befassen.«⁹

5 Vgl. *Avery*, a.a.O.

6 Vgl. hierzu *Schaubach*, S. 347 ff. (352).

7 Zum Begriff vgl. unten, Abschnitt D, Kap. II a.E. Rn. 74.

8 Vgl. hierzu *Richter*, »Ziele und Aufgaben von Single Family Offices«, S. 279 ff. (280 f.) in: EQUA-Stiftung (Hrsg.), *Gesellschafterkompetenz*, Unternehmer Medien GmbH, Bonn, 2011; vgl. auch *Decker, Carolin*, »Family Offices – eine Alternative für das professionelle Vermögensmanagement«, in: *Mit ruhiger Hand – Informationen für die langfristige Vermögensanlage*, 2013, S. 4 ff. (6).

9 http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Merkblatt/mb_140514_familyoffices.html

Family Offices grenzen sich im Hinblick auf ihre Tätigkeiten von herkömmlichen Beratungskonzepten im Bereich der »Vermögensverwaltung plus« dadurch ab, dass sie über die Betreuung des Vermögens hinaus weitere Verknüpfungen herstellen und dadurch dem Vermögensinhaber als multipler Ratgeber und Dienstleister zur Seite und nicht etwa (nur) gegenüber stehen. »Best advice« und »Best buy« sind essentielle Merkmale sog. »echter« Family Office Leistungen. Schon ein nur potentieller Interessenkonflikt ist geeignet, die Leistung an sich zu »infizieren« und für den Vermögensinhaber als »unbrauchbar« erscheinen zu lassen.¹⁰ Das Fehlen jeglicher Interessenkonflikte hat selbstverständlich einen Preis, unabhängig davon, ob ein eigenes Family Office installiert wird oder entsprechende Leistungssegmente am Markt eingekauft werden. Im letztgenannten Fall ist insbesondere die Wahl einer geeigneten Vergütungsform entscheidend für die Nachhaltigkeit der Geschäftsbeziehung mit dem Vermögensinhaber.¹¹

Der Begriff Family Office ist nicht zu verwechseln mit dem des von zahlreichen Banken im höheren Kundensegment angebotenen »Private Wealth Management«. Letzterer bezeichnet die Gesamtheit aller Aktivitäten, des Planens, Realisierens und Kontrollierens sämtlicher Ressourcen des Finanz-, Human- und Sozialvermögens einer Privatperson, die es ihr ermöglichen, Einkommens- oder sonstige Nutzererträge zu generieren.¹² Das »Private Wealth Management« bleibt jedoch im Wesentlichen im Bereich des financial engineering verhaftet und obliegt in erster Linie dem Vermögensinhaber, der diese Aufgaben jedoch, beispielsweise an eine Bank, delegieren kann.¹³ Im Unterschied dazu ist der Begriff Family Office umfassender zu verstehen. Hier richtet sich der Blick »aufs Ganze« und es werden neben den Fragen des financial engineering, insbesondere auch Themen des Vermögenserhalts (»Asset Protection«)¹⁴, des Vermögenscontrollings, der Vermögensnachfolge, sowie der Rechts- und Steuerberatung erfasst. Auch Themen wie »Family Governance«¹⁵ oder »Family Management« gehören zum Aufgabenkreis des »echten« Family Office.

Der Family Officer, also die Bezugsperson des Vermögensinhabers, ist verantwortlich für die proaktive Planung und Koordinierung sämtlicher Handlungen, welche unternommen werden müssen, um das Gesamtgefüge in der Balance zu

10 Vgl. *Schaubach*, S. 296.

11 Vgl. hierzu unten, Abschnitt I, Kap. II.

12 Vgl. *Schaubach*, S. 15 Rn. 1512 ff.

13 Vgl. *Schaubach*, a.a.O.; zur Abgrenzung vgl. auch *Haupt/Hilger*, Kap. 2.1.3.; vgl. hierzu auch die Darstellungen bei *Anliker/Breuer/Gerke/Peter*, *Mythos Family Office*, S. 7.

14 Vgl. hierzu unten, Abschnitt F, Kap. II. Rn. 896 ff.

15 Vgl. hierzu unten, Abschnitt E, Kap. VI. Rn. 627 ff.

halten. Ihm obliegt gewissermaßen die Gesamtverantwortung, nur er berichtet an den Prinzipal. Aufgrund seiner umfassenden Kenntnis aller vermögens- und familienbezogenen Details steht er unmittelbar »im Lager« seines Auftraggebers und fungiert dort als sog. »trusted advisor«¹⁶.

- 8 In den vergangenen Jahren hat eine Erosion der Begrifflichkeiten eingesetzt. »Family Office«, »Private Banking« und »Private Wealth Management« werden teilweise synonym oder sogar (bewusst) falsch verwendet.¹⁷ Dies führt zu Verunsicherung. Hinzu kommt, dass der europäische Gesetzgeber im Zuge seiner allgemeinen Regulierungsaktivitäten immer tiefer in die Rechtsordnungen der Mitgliedsstaaten vordringt und dort bislang bestehende nationale Regelungen durch europäische Vorgaben ersetzt bzw. ersetzen lässt. Die neue sog. »AIFM-Richtlinie«¹⁸, deren Umsetzungsgesetz¹⁹, das neue KAGB²⁰, verdichten das schon seit der MiFID-Richtlinie²¹ und deren Umsetzung enger gewordene Normengeflecht, innerhalb dessen sich Vermögensverwalter und Family Officer zurechtfinden müssen. Seit dem 01.01.2018 gilt das neue Investmentsteuerrecht²² – eine weitere Herausforderung für die steuerliche Planung der liquiden Vermögensanlage.²³

16 Zum Anforderungsprofil generell *Richter/Eiben*, S. 13 ff.

17 Vgl. *Haupt/Hilger*, Kap. 2.1.2.; vgl. *Schaubach*, S. 45.

18 Richtlinie 2011/61/EU vom 8. Juni 2011 über die Verwalter alternativer Investmentfonds und zur Änderung der Richtlinien 2003/41/EG und 2009/65/EG und der Verordnungen (EG) Nr. 1060/2009 und (EU) Nr. 1095/2010.

19 Gesetz zur Anpassung des InvStG und anderer Gesetze an das AIFM-Umsetzungsgesetz v. 18.12.2013, BGBl. I 2013, S. 4318.

20 Kapitalanlagegesetzbuch vom 4. Juli 2013 (BGBl. I S. 1981), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 10. Dezember 2014 (BGBl. I S. 2085) geändert worden ist.

21 Vgl. Richtlinie 2004/39/EG des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 21. April 2004 über Märkte für Finanzinstrumente (ABl. EG v. 30.04.2004, L 145/1), in Kraft getreten am 30. April 2004 (Art. 72 MiFID).

22 Gesetz vom 19.07.2016, BGBl. I 2016, 1730.

23 Grundlegend hierzu schon *Stadler/Jetter*, DStR 2015, S. 1833 ff.