

# Schweizer Family Office für deutsche Privatkunden

**Family Offices werden für wohlhabende Familien immer wichtiger. Was für Vorteile bietet ein unabhängiges Schweizer Family Office deutschen Privatkunden?**



**Von Dr. Peter Stocker**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Marcuard Family Office Ltd., Zürich

Der Begriff Family Office stammt aus den USA. Der ursprüngliche Zweck eines Family Office bestand darin, die Zersplitterung des Familienvermögens zu verhindern und dadurch die Vorsorge und Nachfolge für die Familie sicherzustellen. Diese Funktion wurde insbesondere dann sehr wichtig, wenn die Firmennachfolge über einen Verkauf gelöst wurde und es somit ein beträchtliches Finanzvermögen zu betreuen galt.

Was zunächst Aufgabe eines Privatsekretärs war, wurde als Folge immer komplexerer Problemstellungen Aufgabe einer Organisation, die aufgrund ihrer Nähe zur Familie zum Family Office avancierte. In Kontinentaleuropa hat sich das Konzept der Vertrauensperson, welche als Koordinator für sämtliche Familienbelange amtiert, weniger rasch etabliert. Probleme wur-

den lange Zeit in Eigenregie unter Beizug verschiedener Fachberater wenig koordiniert angegangen. Dies mag damit zusammenhängen, dass der Aufbau grösserer Familien- und Finanzvermögen in Kontinentaleuropa gegenüber den USA mit zeitlicher Verzögerung erfolgte und die Komplexität der diesbezüglichen Betreuung erst später offensichtlich wurde.

Heute darf man feststellen, dass die Funktion und die Dienstleistungen eines Family Office in den Grundzügen auch in Kontinentaleuropa bekannt und anerkannt sind. Die Institution eines sich um die Belange einer einzigen Familie kümmernden «Single Family Office» wurde allmählich durch die Errichtung von «Multi Family Offices» ergänzt. Multi Family Offices haben sich zum Ziel gesetzt, ihre Dienstleistungen einer begrenzten Anzahl von Familien zur Verfügung zu stellen. Hierbei geht es darum, eine objektive und integrierte Dienstleistung frei von jeglichen Interessenkonflikten zu erbringen.

Bei näherer Betrachtung der Funktionsweise eines Multi Client Family Office ergeben sich interessante Details, welche im heutigen kompetitiven Marktumfeld als unabdingbare Bestandteile einer professionellen Vermögensbetreuung zu betrachten sind.

## Die Financial Family

Familien und Personen, welche in erster Linie von den Dienstleistungen eines Family Office profitieren können, weisen in der Regel folgende Eigenschaften auf:

- Andauerndes Vermögen über mehr als zwei Generationen hinweg
- Beträchtliches Finanzvermögen

- Komplexe Fragestellungen bei der Vermögensstrukturierung aus rechtlicher, steuerlicher, betriebswirtschaftlicher und nachfolgeplanerischer Sicht
- Maximale Steuerprogression
- Internationale Vermögens- und/oder Familienverhältnisse
- Notwendigkeit von Gruppenentscheiden
- Bedürfnis nach Finanzausbildung und -expertise

In bezug auf die berufliche Tätigkeit und das Alter von Family-Office-Kunden lassen sich keine allgemein gültigen Aussagen machen. Nicht selten treffen jedoch oben geschilderte Kriterien auf aktuelle oder ehemalige Firmeninhaber zu.

## Aufgaben eines Family Office

Das Family Office versteht sich als Integrator und Koordinator zwischen der Familie bzw. deren Mitgliedern und diversen Beratern und Institutionen (s. Grafik).

In erster Linie hat ein Family Office die Aufgabe, den Kapitaleigentümer bei Fachfragen in anlagetechnischen, rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Belangen zu unterstützen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Kernkompetenzen des Family Office selbst je nach personeller Zusammensetzung unterschiedlich ausgestaltet sind. In der Regel liegt das Schwergewicht der eigenen Kernkompetenzen entweder im anlagetechnischen oder im rechtlichen und steuerlichen Bereich. In denjenigen Bereichen, welche nicht selbst als Kernkompetenz abgedeckt werden, müssen eine eigene fundierte Koordinationskompetenz sowie ein professionelles

Netzwerk vorhanden sein. So bildet denn die unabhängige Auswahl, Koordination und Überwachung von externen Spezialisten einen integrierten Bestandteil des Dienstleistungsangebots eines Family Office.

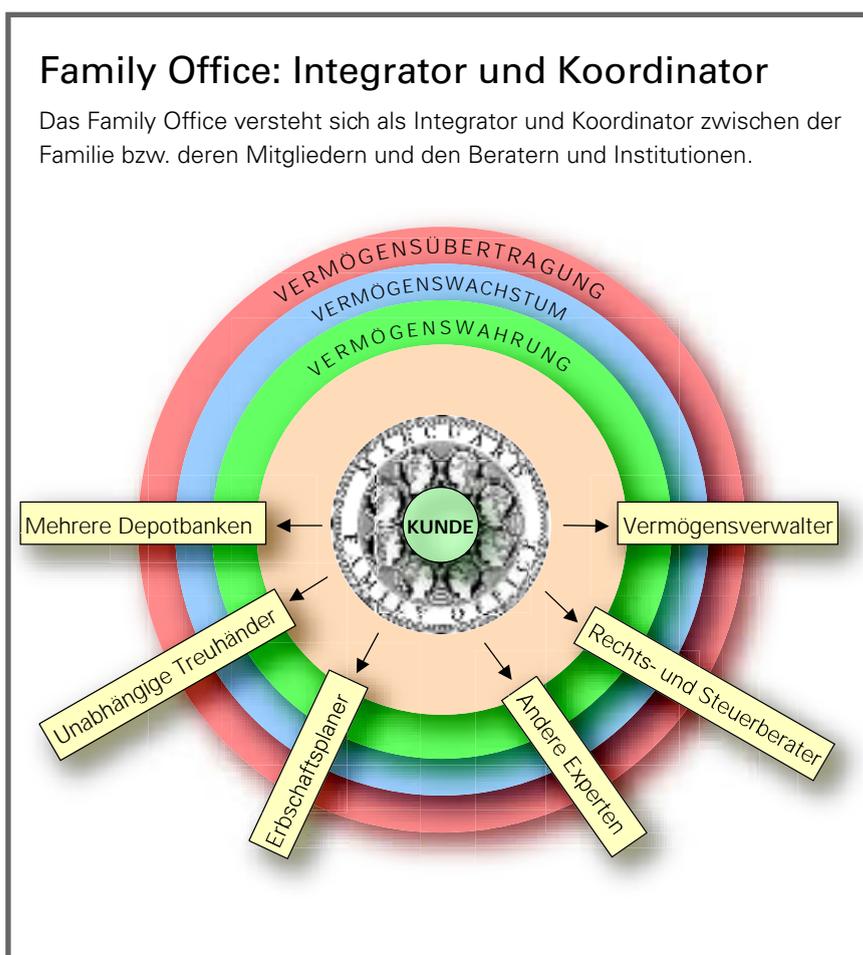
Speziell im anlagentechnischen Bereich ist es von grossem Vorteil, wenn das Family Office selbst keine oder nur sehr wenig eigene Produkte anbietet, um die geforderte Unabhängigkeit zu garantieren. Bei der Auswahl von externen Produkten, Vermögensverwaltern und Depotbanken zählen einzig und allein die Interessen des Kunden, welcher eine effiziente und kostengünstige Administrationsplattform sowie eine ansprechende Rendite nach Steuern und Kosten sucht. Dies äussert sich auch darin, dass von den ausgewählten externen Dienstleistungserbringern keine Vermittlungs- oder Bestandespflegekommissionen akzeptiert werden.

### Erwartungen eines deutschen Family-Office-Kunden von einem Schweizer Family Office

Die Erfahrung zeigt, dass es wenig sinnvoll ist, die rechtlichen und steuerlichen Belange für einen deutschen Family-Office-Kunden intern aus der Schweiz heraus in eigener Regie umfassend abdecken zu wollen. Dies bedeutet, dass für ein Schweizer Family Office diese Bereiche – mit Ausnahme der Steueroptimierung im Wertschriftenbereich – klar den Koordinationsaufgaben zuzuordnen sind, welche über ein eigenes deutsches Netzwerk oder über ein diesbezüglich existierendes Beraternetz des Kunden abgedeckt werden. Hierbei geht es primär darum, gegenüber den deutschen Spezialisten die Rolle des aufmerksamen, kritischen Gesprächspartners wahrzunehmen und sich darauf basierend eine eigene Meinung zu bilden.

Erfahrungsgemäss stehen in der Erwartungshaltung des deutschen Family-Office-Kunden die Dienstleistungen rund um das Asset Management im Vordergrund. Diese können wie folgt beschrieben werden:

- Schutz der Privatsphäre
- Unabhängige Vermögensverwaltung frei von Interessenkonflikten



- Ausarbeitung und Umsetzung einer bedürfnisgerechten, langfristigen Anlagestrategie mit klar definierten Benchmarks
- Überwachung von Depotbanken und externen Vermögensverwaltern
- Institutionelle Analyse- und Berichterstattung
- Informationsmanagement für optimale Entscheidungsprozesse
- Konsolidierung verschiedener in- und ausländischer Depotbanken auf täglicher Basis
- Konsolidierung des Gesamtvermögens unter Einbezug von Firmenbeteiligungen, Immobilien und Kunst
- Professionelles Risiko- und Kostenmanagement
- Cash Management im Wertschriftenbereich
- Performance, im Einzelfall absolut oder relativ
- Gesicherter Online-Zugriff auf konsolidierte Vermögensdaten
- Steueroptimierung im Wertschriftenbereich

- Bereitstellung korrekter Steuerunterlagen / Ertragnisaufstellungen
- Family Governance

Der zuletzt angesprochene Bereich der Family Governance beinhaltet den oft verkannten Ansatz, dass auch die Verwaltung und Bewahrung des Privatvermögens ein Geschäft (Business) darstellt. Dies bedeutet im Idealfall, dass die Familie bzw. deren Mitglieder von allen getragene gemeinsame Ziele und Werte definieren. Ebenso gilt es, innerhalb der Familie Entscheidungsmechanismen zu implementieren, was so weit gehen kann, dass analog zu einem demokratisch organisierten Staatswesen, im übertragenen Sinn, eine Legislative, eine Exekutive und, für den Fall der Uneinigkeit, eine Jurisdiktion errichtet wird.

### Praktische Aspekte einer Family-Office-Beziehung

Im Rahmen der im Vordergrund stehenden Asset-Management-Beziehung hat der Kunde bei der Auswahl in- und

ausländischer Depotbanken freie Wahl, wobei sich in der Regel durch das Zusammenführen der Vermögenswerte bei einer begrenzten Anzahl von Instituten wesentliche volumenbedingte Kosteneinsparungen im Verwahrungs- und Transaktionsgeschäft erzielen lassen.

Rechtliche und steuerliche Belange mit Bezug zur Schweiz, u.a. im Zusammenhang mit Immobilienerwerb, Testament und Willensvollstreckung betreffend in der Schweiz gelegene Vermögenswerte, Gesellschaftsgründung in der Schweiz, Börsenkotierung in der Schweiz sowie Arbeits- und Aufenthaltsbewilligungen bei Wohnsitzverlegung in die Schweiz, werden je nach Komplexitätsgrad in eigener Regie oder unter Oberaufsicht des Family Office erledigt. Internationale Steuer- und Nachfolgeplanung wird als Koordinationsaufgabe verstanden. Die Verwaltung von nicht selbst genutzten Immobilien wird in der Regel an lokale Spezialisten delegiert, wobei die vermögens- und einkommensrelevanten Daten in die Gesamtvermögenskonsolidierung einfließen.

Sehr häufig besteht der Wunsch, gezielt national und international gemeinnützig tätig zu sein, wobei diese Problemstellungen als Koordinationsaufgabe mit möglicher Übernahme einer Organfunktion angegangen werden. Die Übernahme von Verwaltungsratsmandaten in operativ tätigen Gesellschaften durch Family-Office-Mitarbeiter erfolgt nur sehr restriktiv nach sorgfältiger Evaluation und Würdigung der Interessenlage aller involvierten Parteien. Dasselbe gilt für die Übernahme von Mandaten als Stiftungsrat, Trustee oder Protektor.

Bei der Auswahl externer Spezialisten in jeglichem Fachbereich wird einzig auf Professionalität und Kundennutzen Wert gelegt. Der Kunde hat hierbei selbstverständlich die Möglichkeit, sein etabliertes Beraternetz in die Family-Office-Beziehung mit einzubringen.

Die Erfahrung zeigt, dass der Einstieg in eine Family-Office-Beziehung zu einem deutschen Kunden in der Regel mit der Betreuung im geschilderten Bereich des Asset Management beginnt. Die Ausweitung der Kundenbeziehung auf eine umfassende Koor-

dination rechtlicher, steuerlicher und unternehmerischer Belange kann sich als natürliche Entwicklung Schritt für Schritt ergeben, darf aber für ein aus der Schweiz heraus tätiges Family Office nicht als unbedingt anzustrebendes Ziel gelten.

Die Kommunikation zwischen Schweizer Family Office und deutschem Kunden erfolgt gemäss einem individuellen Rhythmus, welcher den Bedürfnissen des Kunden entspricht. Von ausserordentlichen Marktsituationen oder Ereignissen abgesehen, hat sich das Abhalten eines monatlichen Treffens in Deutschland oder in der Schweiz, welches auch durch eine Videokonferenz oder einen Conference Call ersetzt werden kann, als sinnvoll erwiesen. Hierbei können nach einer im voraus festgelegten Traktandenliste unter jeweiligem Beizug bzw. Zuschaltung von Familienmitgliedern sowie der gesprächsrelevanten internen und externen Spezialisten auf effiziente Weise ein Informationsgleichstand erreicht, Probleme diskutiert und die nötigen Massnahmen in die Wege geleitet werden.

Einen wichtigen Faktor im Bereich der Family-Office-Dienstleistungen stellt die Honorierung dar. Im Bereich der für einen deutschen Family-Office-Kunden zentralen Belange des Asset Management wird in der Regel eine vermögensabhängige Vermögensverwaltungsgebühr erhoben. Diese deckt die Analyse, die Definition und Umsetzung der Anlagestrategie, die Überwachung, das institutionelle Berichtswesen und die Konsolidierung ab. Im Einzelfall werden performanceabhängige Gebührenmodelle implementiert, wobei zu berücksichtigen ist, dass dies die Bereitschaft des Beraters, Risiken einzugehen, fördern und somit auch zum Nachteil des Kunden ausfallen kann. Beratungsdienstleistungen im Koordinationsbereich werden entweder nach Aufwand oder, bei abgrenzbaren Projekten, mit Projektpauschalen abgegolten. Je nach Konstellation sind Gebührenmodelle denkbar, welche das gesamte Dienstleistungsangebot über eine pauschale, vermögensabhängige Gebühr abdecken. Auf keinen Fall darf das Gebührenmodell derart ausgestaltet sein, dass das Family

Office dazu ermutigt werden könnte, bei der Ausübung seiner Beratungsfunktion unvernünftige Risiken einzugehen. Im Zentrum der Gebührendiskussion steht das Bestreben des Family Office, die Gesamtkosten unter Einbezug von Verwahrungs- und Transaktionskosten gegenüber einem unkoordinierten Vorgehen nachweislich zu senken bzw. diese in den Kontext des erreichten Resultats eines koordinierten Vorgehens ausgesuchter Fachspezialisten zu stellen.

### Vorteile durch die Beanspruchung von Family-Office-Dienstleistungen

Aus der Zusammenarbeit mit einem Family Office im Bereich der persönlichen und familiären Vermögensbetreuung ergeben sich für den Kunden insbesondere folgende Vorteile:

- Vermeidung von Interessenkonflikten durch juristische Unabhängigkeit
- Unvoreingenommene Auswahl von Depotbanken, Vermögensverwaltern und Anlageprodukten (keine eigenen Produkte, keine Vermittlungsprovisionen)
- Höchste Diskretion im Umgang mit vertraulichen Kundeninformationen
- Langfristige, fachübergreifende strategische Finanzplanung
- Individuelle und effektive Kundenbetreuung aufgrund eines begrenzten Kundenstamms
- Volumenbedingte Einsparungen durch das Bündeln von Dienstleistungen und Vermögenswerten
- Zugriff auf führende unabhängige Rechts-, Steuer- und Unternehmensberater
- Konsolidierung der Vermögenswerte diverser in- und ausländischer Depotbanken auf täglicher Basis
- Möglichkeit des elektronischen und gesicherten Zugriffs auf konsolidierte Konten

Für Kunden mit sehr komplexen, generationenübergreifenden Bedürfnissen im Bereich der Finanzausbildung können schliesslich individuell konzipierte Kurse und Lehrgänge an speziell dafür vorgesehenen «Family Learning Centers» organisiert werden. ■