

ELITE REPORT *extra*

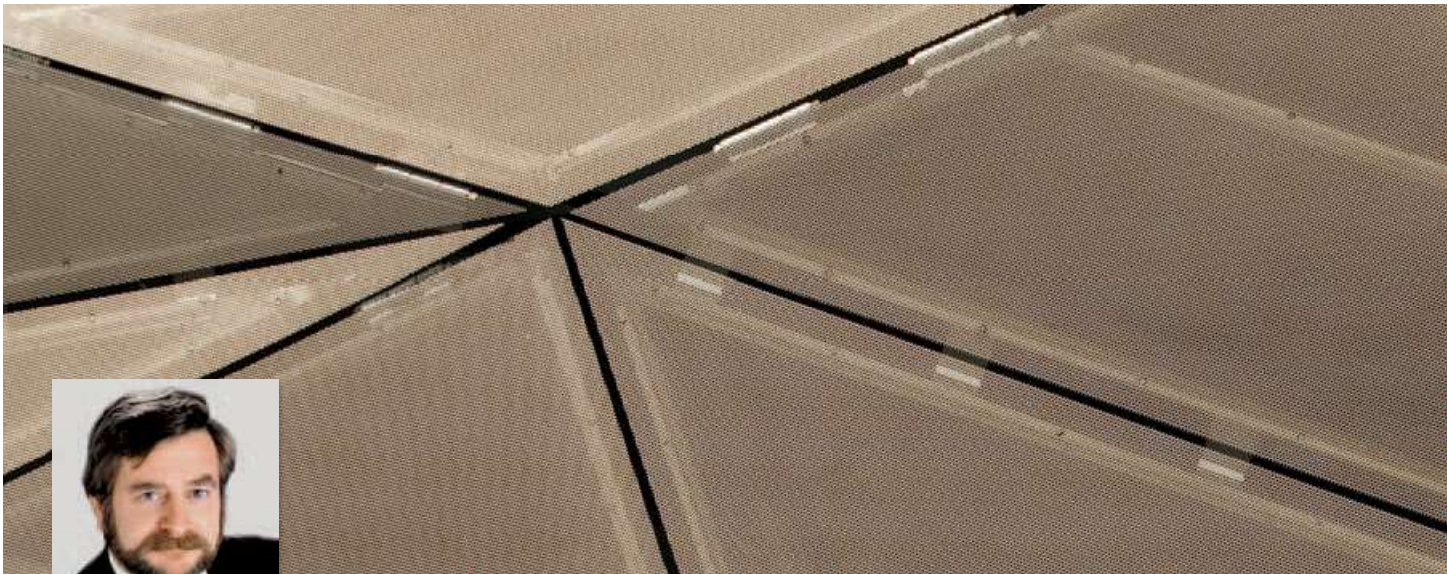


Ausgezeichnete Family Offices

ERHELLENDE INTERVIEWS MIT DEN BRANCHENVORBILDERN

INHALT

- 3 **Editorial / Impressum**
- 4 **Die Zukunft braucht die wohlwollende Disziplin**
Von Hans-Kaspar v. Schönfels
- 5 **Die Pflichtaufgaben eines Family Offices**
Von Reinhard N. Vennekold
- 6 **Der verantwortungsvolle Freund der Familie**
Ein Interview mit Thomas Brehmer,
BREHMER & CIE. – Family Office
- 8 **Der Zukunftsvorausschauende**
Ein Interview mit Dr. Thomas Rüschen,
DEUTSCHE OPPENHEIM Family Office AG
- 10 **Die Generationenverbinder
aus der WerteSchmiede**
Ein Interview mit Peter Schirmbeck
und Mathias Semar,
DZ PRIVATBANK S.A. WerteSchmiede
- 12 **Der Mittelstandsbegleiter**
Ein Interview mit Thomas A. Zenner,
Family Office 360grad AG
- 14 **Der Investmentarchitekt**
Ein Interview mit Thorsten Weinelt,
HypoVereinsbank –
Wealth Management Unternehmerbank
- 16 **In der Tradition des Bankiers**
Ein Interview mit Thomas R. Fischer,
Family Office Bank Marcard, Stein & Co AG
- 18 **Zusammenhalten und Gestalten**
Ein Interview mit Dr. Johannes Michael Burger,
Marxer & Partner Rechtsanwälte
- 20 **Der Treuhänder**
Ein Interview mit Klaus Ehler und Niels Pätzold,
Metis Treuhand GmbH
- 22 **Globaler Vermögensexperte für Unternehmerfamilien**
Ein Interview mit Armin Eiche,
Pictet & Cie – Family Office
- 24 **Die Maßschneider**
Ein Interview mit Alexander Ruis
SK Family Office GmbH
- 26 **Der vitale Perfektionist**
Ein Interview mit Jens Spudy,
Spudy Family Office GmbH
- 28 **Der moralische Überbau
Die Familie in Fassung gebracht**
Von Jürgen E. Leske
- 29 **Familia Semper Reformanda**
Ein Interview zur Praxis der Familienverfassung
mit Dr. Christian von Oertzen
- 30 **Das Family Office Anforderungsprofil
Die Meister aller Klassen**
Von Professor Dr. Swen Bäuml
- 31 **Zu guter Letzt**
Von Reinhard N. Vennekold



Hans-Kaspar v. Schönfels,
Chefredakteur Elite Report

EDITORIAL

Gestatten Sie,

dass wir Ihnen hier eine besondere oft im Verborgenen blühende Dienstleistung servieren ... nämlich die der Family Offices. – Heute muss man schon tiefe Blicke bemühen, um die wirklich leistungsstarken, bewährten und seriösen Vorbilder dieser Branche zu entschlüsseln.

Sie drängen sich nicht ins Rampenlicht. Sie pflegen eher den Stil der feinen Zurückhaltung, denn es geht bei ihnen um ernste Inhalte und um engagierte Verantwortungsübernahme. Grelle Etiketten dagegen sind äußerst verpönt.

Diese Hinweise sind erforderlich, zumal Family Offices derzeit inflationär in Mode sind. Wie Pilze sprießen sie aus dem Boden und spannen ihre manchmal schnell welkenden Schirme auf.

Jährlich erheben wir in unserem Elite Report die besten Multi Family Offices im deutschsprachigen Raum. Charakterlich, menschlich, fachlich. Wer hat sich bewährt? Auf wen ist wirklich Verlass? – Vertrauliche Gespräche, Analysen und Leumundsbefragungen mit »Eingeweihten« helfen uns bei der Beurteilung ebenso wie

sorgfältige Bilanzanalysen. Ja, natürlich nehmen wir auch die oft in den Selbstdarstellungen aufgeführten Referenzangaben unter die kritische Lupe. Aus dem Wahrheitsgehalt kann man überraschende Schlüsse ziehen.

In dieser Sonderedition präsentieren wir Ihnen neben einigen Sachthemen elf aufschlussreiche Interviews mit Branchenvorbildern in alphabetischer Reihenfolge. Wir öffnen für Sie ein wenig die Tür zu einer sehr exklusiven Betreuungskultur für Anspruchsvolle. □

IMPRESSUM

ELITE REPORT extra ist eine Sonderveröffentlichung der Elite Report Edition, die im Verlag KASTNER AG – das medienhaus, Wolnzach erscheint.
Chefredaktion: Hans-Kaspar v. Schönfels; Redaktionsbeirat: Reinhard N. Vennekold; Chefin vom Dienst: Re v. Schönfels; Redaktion und Realisation: Falk v. Schönfels; Redaktionsassistentz: Ira v. Schönfels; Fotonachweis: Titel & Innenteil: Daniel Schvarcz; © Museum Brandhorst/Architekten: Sauerbruch Hutton; andere Bildrechte (Portraits und Gebäude) mit Genehmigung der jeweiligen Family Offices; Druck: Firmengruppe APPL, appl druck, Wending; Auflage: circa 140.000 Exemplare; als Beilage im Handelsblatt am 15.10.2019. Unser Verleger, Professor h. c. Eduard Kastner, dankt den hier genannten Family Offices. Denn ohne ihre Beteiligung an den Herstellungs- und Belegekosten hätte diese Sonderveröffentlichung nicht realisiert werden können.
Anschrift: Elite Report Redaktion, Niggerstraße 4 / II, D-81675 München, Tel: 089 / 470 36 48, redaktion@elitereport.de, www.elitereport.de

Unser Dank für die Bilderwelt dieser Sonderveröffentlichung geht an den Fotografen Daniel Schvarcz, das Museum Brandhorst sowie an die Architekten Sauerbruch Hutton, und an BMW Welt sowie Professor Wolf Dieter Prix, COOP HIMMELB(L)AU.

Das Familienbüro als Unternehmen

Die Zukunft braucht die wohlwollende Disziplin

Wer die Geschichte der erfolgreichen noch bis heute verwalteten Familienvermögen schreiben will, muss der Freiheitsstatue seine Reverenz erweisen. Denn vor mehr als 100 Jahren gründete hier am Hudson Henry Phipps eine inzwischen legendäre Treuhandgesellschaft.

Damit wurde er zum Großvater des Family Offices. Mr. Phipps junior (1839–1930) kam zu Geld, viel Geld. Gleichzeitig trieben ihn Sorgen um. Wie kann er dem Vermögen eine sichere Zukunft geben? Seine fünf Kinder und deren Nachkommen wollte er bestens versorgt wissen. Mit seinem Konzept dafür schrieb und schreibt er immer noch Vermögensgeschichte – bis heute. Ist es ihm doch gelungen, den Reichtum über Generationen hinweg nicht nur zu erhalten, sondern auch weiter auszubauen.

Henry Phipps hat konsequent die Zukunft gestaltet, als sein Partner Andrew Carnegie die nach ihm benannte Steel Corporation an J. P. Morgan verkaufte. Morgan vergrößerte damit seine Firma, die US Steel Corporation, enorm. Im gleichen Jahr 1907 gründete Phipps als vorsorgender Familienvater einen eigenen Trust, eine Treuhandgesellschaft, extra für die Verwaltung des eigenen Vermögens. Damit stellte er geschickt und klug die Weichen, um den fortlaufenden Prozess einer Vermögensauszehrung vorzubeugen. Das Familienbüro erhielt den Namen Bessemer Trust. Er wollte Sir Henry Bessemer, einem begnadeten Erfinder aus England, die Ehre erweisen, denn er war es, der den Geldsegen bei Carnegie erst ermöglichte. Noch heute existiert der Bessemer Trust und ist immer noch eins der größten Vorbilder.

Weit über 100 Milliarden Dollar werden für 2300 Familien und Stiftungen inzwischen betreut.

Die ersten 60 Jahre allerdings diente das Familienbüro nur den Phipps. Erst Anfang der 70er Jahre öffnete man sich auch anderen reichen Familien. Damit rationalisierte man die Kosten und konnte die intelligente Mitarbeiterschaft halten. Auch dieser Schritt zum Multi Family Office hin geriet zu einem



Henry Phipps Jr., 1913

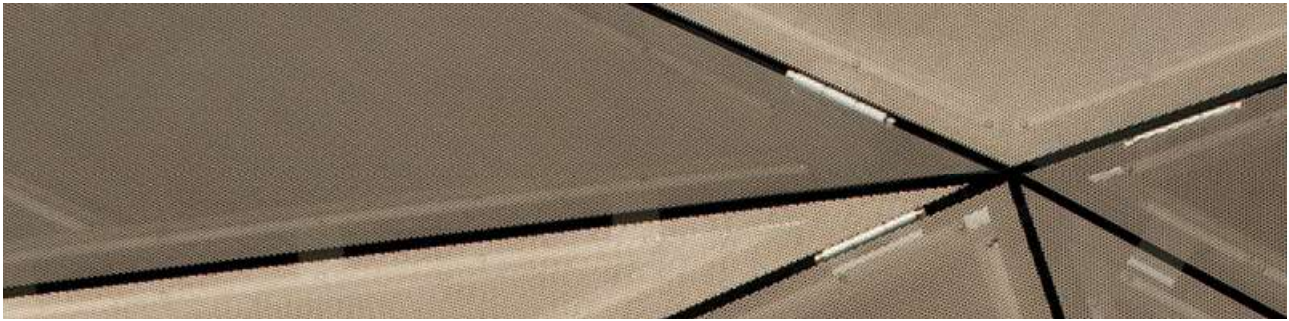
(Quelle: Commons.wikimedia.org/Materialscientist)

noch heute gültigen Leitbild. Denn wo sonst verschmelzen die Tugenden eines Privatbankiers so nutzbringend mit dem Erkenntnisreichtum einer englischen und amerikanischen Investment- und Merchant Bank. Und niemals hat man die persönlichen Verhältnisse und Bedürfnisse der Kunden ignoriert. Damit war der Erfolg auf Dauer vorprogrammiert. Auch neue Dienstleistungen ging man weit vorausschauend an. Seit 1994 hat übrigens ein Urenkel von Henry Phipps, nämlich Ogden Mills Phipps, den Vorstandsvorsitz inne. Der Bessemer Trust hat nach wie vor seinen Hauptsitz in New York. Hinzu kommen 17 regionale Büros und Repräsentanzen auch in Übersee.

Die Vision von Mister Phipps wird auch deutlich in einem 1911 an jedes seiner fünf Kinder geschriebenen Brief. Darin äußerte er den Wunsch, das Familienunternehmen an sie zu übertragen. Selbst die Richtung, wie das Familienunternehmen zu führen ist und welche Grundprinzipien des Privateigentums und der Reinvestition von Einkommen zu beachten sind, präziserte er sinngemäß: »Es ist mein Wunsch, dass weder die Aktien noch die Anleihen der Gesellschaft aus meiner Familie verschwinden. Ich rate allen, die Maßnahmen der Verwaltungsratsmitglieder der Gesellschaft zu akzeptieren, alle Nettogewinne und Zugänge zum Überschusskonto zu geben und für mindestens zehn Jahre auf die Dividende der Aktien zu verzichten. Ich habe volles Vertrauen, dass dieser Rat von allen meinen Kindern respektiert und befolgt wird.«

Henry Phipps hatte nicht nur seinen anteiligen Verkaufserlös in seinen Trust gebracht, sondern war danach auch weiter unternehmerisch aktiv. So hatte er große Grundstücke in Florida erworben und sie sehr lukrativ verwerten können.

Hans-Kaspar v. Schönfels



Kontrollverlust führt zum Vermögensverlust

Die Pflichtaufgaben eines Family Offices

Ein Family Office hält im Interesse der Familie alle Zügel in der Hand und koordiniert die Zusammenarbeit zwischen den Banken, Vermögensverwaltern, Steuerberatern, Rechtsanwälten, Versicherungen, gegebenenfalls Stiftungen und den Immobilienverwaltungen. Hier geht es nicht um Plain-Vanilla Lösungen aus der Schublade, sondern um eine ganz spezielle individuelle Dienstleistung eines Family Offices, das einzig und allein auf diese Familie im Einklang mit der Familien-Charta abgestimmt ist.

Der zentrale Punkt der Aufgabenbeschreibung: Das Family Office übernimmt als oberster Controller der Familie deshalb unterschiedliche, sehr vertrauliche und anspruchsvolle Aufgaben. Das Ziel muss sein, immer den Durchblick, trotz möglicher komplexer Strukturen, zu behalten.

Ein effizientes und tragfähiges Controlling setzt sich zusammen aus der laufenden Erfolgskontrolle der Einzelinvestments. Doch ein Vermögensreporting ist heutzutage kein Vermögenscontrolling mehr und ist bei Weitem nicht dasselbe. Reporting und Controlling bauen vielmehr aufeinander auf.

Der erste Schritt für die Erhaltung eines Familienvermögens ist das regelmäßige und zeitnahe Zusammentragen der Berichte der einzelnen Vermögensbestandteile mit dem Ziel einer Konsolidierung des Gesamtvermögens. Doch bereits hier sind die ersten Hürden zu überwinden. Wie und mit welchen Werten fließen Immobilienbestände und Unternehmensbeteiligungen ein, wie werden generell illiquide Vermögenswerte erfasst? Denken Sie nur mal an Schifffonds oder gar Containerebeteiligungen – zählt hier die Investitionssumme oder nur der Wert an einer Zweitbörse mit geringen Umsätzen?

Eine ähnliche Problematik haben beispielsweise auch die Private Equity Fonds, die zum Teil nur einmal im Quartal einen Report versenden oder wie werden Venture Capital Investments bewertet, deren Geschäftsentwicklungen zum Teil noch in den Sternen stehen? Eine wahre Herausforderung an ein Family Office und an die IT-Systeme. Das Vermögensrepor-

ting beschreibt schließlich als Resultat dieser Ergebnisse den Ist-Zustand des Gesamtvermögens.

Das gut strukturierte und intelligente Vermögenscontrolling hingegen befasst sich mit der Interpretation der angesammelten Daten und führt eine Analyse und Bewertung durch. Dabei wird der Ist-Zustand mit der strategischen Asset Allokation (Diversifikation) und den Anlagerichtlinien abgeglichen, das Rendite/Risikoverhältnis beurteilt und diverse Kosten und Gebühren auf Marktgerechtigkeit hin überprüft. Dies beinhaltet neben Szenario-Analysen auch diverse Stresstests, damit das langfristig ausgerichtete Familienvermögen auch keinen Schaden erleidet. Dadurch kann relativ zeitnah geklärt werden, bei welchen Investments oder Vermögensverwaltern möglicherweise Handlungsbedarf besteht.

Die Anforderungen an einen Investment-Controller wachsen mit der Größe und den Ansprüchen der jeweiligen Familie. Ein guter Controller zeichnet sich unter anderem dadurch aus, frühzeitig Entwicklungen und Themen zu erkennen, die jenseits der Anlagerichtlinien möglicherweise nicht den Wünschen der anspruchsvollen Klientel oder der Familien-Charta eindeutig entsprechen.

Darüber hinaus gehört zu einem professionellen Controlling auch die Liquiditäts- und Kontensteuerung sowie die Versorgung des Steuerberaters mit allen steuerrelevanten Unterlagen und Daten.

Unabdingbar sind gleichfalls die Koordination und Steuerung der Zusammenarbeit aller beteiligten, operativen Partner. Nichts ist schlimmer als Klumpenrisiken und unkoordiniertes Handeln.

Controlling und Reporting sind die Pflichtprogramme für die Family Offices in der Sprache eines Eiskunstläufers. Die Kür jedoch ist, den richtigen Partner für sich, sein Vermögen und seine Familie zu finden. Dazu wollen wir Ihnen mit diesem Elite Report extra helfen.

Reinhard N. Vennekold

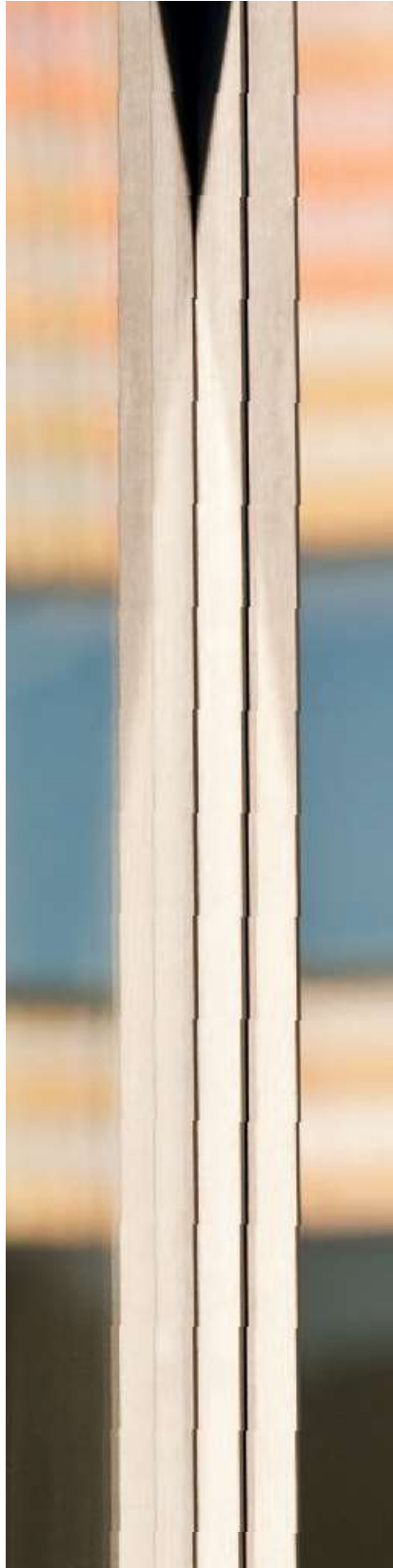
Der Mittelstandsbegleiter

Elite Report extra: Ihr Family Office wurde als »Family Office von Unternehmern für Unternehmer« gegründet, was verstehen Sie darunter?

Thomas A. Zenner: Die Gesellschafter sind aktive und ehemalige Familienunternehmer, die einen hohen Grad an Unabhängigkeit schätzen. Sie sind daher fest davon überzeugt, dass nur ein von Banken unabhängiges Family Office nachhaltig, transparent und neutral Familienunternehmer umfassend betreuen und beraten kann. Aufgrund unserer Gesellschafterstruktur verstehen wir den Mittelstand und seine Bedürfnisse, wissen aber auch über deren Risiken.

Elite Report extra: Sie verstehen sich als Begleiter des Mittelstandes. Welche speziellen Dienstleistungen bieten Sie in Bezug auf Ihre Mandanten an?

Thomas A. Zenner: Familienunternehmen sind sehr stark durch die soziale Struktur »Familie« sowie, je nach Generation, in welcher das Unternehmen existiert, durch den Gründer des Unternehmens geprägt. Was im Grunde genommen ein großer Vorteil ist, kann im schlimmsten Fall die weiterführende Existenz eines Unternehmens als Familienunternehmen gefährden. Fehlendes Generationenmanagement, ein fehlender geordneter Übergang von der einen Generation zur nächsten, unterschiedliche Erwartungshaltungen und Zielsetzungen oder eine generelle Rivalität unter möglichen familieninternen Nachfolgern können sowohl das Unternehmen als auch die Familie nachhaltig gefährden. Um dies zu verhindern, sehen wir es als wesentliche Aufgabe an,



ein Risikomanagement im Sinne einer Familienstrategie sowie einer Notfallplanung in der Familie zu implementieren.

Elite Report extra: Was verstehen Sie unter einer guten Familienstrategie?

Thomas A. Zenner: Eine gute Familienstrategie baut auf den bestehenden Verhältnissen auf, bezieht alle Beteiligten in die Entwicklung mit ein, liefert Antworten auf alle Kernfragen, ist handlungsorientiert und konkret, wird in der Familie gelebt und passt sich regelmäßig an die dynamische Entwicklung der Familie und des Familienunternehmens an. Bei einer Familienstrategie kommen auch die kritischen Themen auf den Tisch: »Wofür stehen wir?«, »Was tun wir?«, »Was tun wir nicht?«. Als Ergebnis des Prozesses der Familienstrategie sollen Missverständnisse reduziert werden und aus einer Gruppe von Individuen wird eine Gruppe mit einem gemeinsamen Blick auf das Unternehmen und die Familie. Als Konsequenz wird die Familie ähnlich professionell geführt wie das Unternehmen und durch klare Strukturen und Regeln für alle beteiligten Generationen werden Risiken minimiert. Eine Familienstrategie hilft also, die konfliktträchtige Vermengung von Führung, Eigentum und Familie in den Griff zu bekommen und das natürliche Ziel jeder Unternehmerfamilie zu verwirklichen, nämlich Unternehmen und Vermögen für die kommenden Generationen zu erhalten und zu vermehren.

Elite Report extra: Welche weiteren Dienstleistungen bieten Sie neben der Erarbeitung einer Risikostrategie für Familienunternehmen an?

Thomas A. Zenner: Vermögenserhalt über Generationen ist unsere DNA. Dank unserer langjährigen Erfahrung und Kompetenz sowie Zugriff auf fast 50 Spezialisten in unserem Family-Office-Verbund behalten wir das Gesamtvermögen unserer Mandanten aus verschiedenen Perspektiven im Blick. Dazu gehört die strategische Vermögensplanung verbunden mit einer langfristigen Cashflow-Planung. Genauso wichtig (oftmals unterschätzt) ein ordentliches Immobilienmanagement, insbesondere Analyse und Investition in ein gut diversifiziertes nationales und internationales Immobilienportfolio.

Gerade zu Beginn eines Mandats bevorzugen wir einen mit der Familie durchgeführten, gemeinsamen Workshop zur Erarbeitung einer für die Familie individuellen Vermögensstrategie und -allokation. Ebenso begleiten wir unsere Familien beim Aufbau eines Private-Equity-Portfolios beziehungsweise begleiten diese beim Kauf und/oder Verkauf von Unternehmensteilen im Rahmen ihrer Beteiligungsstrategie. In diesem Zusammenhang übernehmen wir auf Wunsch auch die Funktion von Beiräten beziehungsweise Aufsichtsratsfunktionen.

Wenn Vermögensanlageziele und der Weg dorthin geplant sind, sollte auf der Reise jemand die Route im Blick haben. Unsere detaillierte regelmäßige Berichterstattung sorgt für Transparenz und laufendes Controlling aller Investments.

Elite Report extra: Welche Schwerpunkte setzen Sie im Rahmen der Asset-Allokation?

Thomas A. Zenner: Natürlich haben wir selbst eine erarbeitete Asset-Allokationsstrategie, die als Grundlage für die Diskussion mit den Familien dient. Dabei sind wir mit 85 Prozent sehr stark sachwertorientiert (Aktien, Beteiligungen, Immobilien etc.). Ebenso halten wir es

für empfehlenswert, circa 7,5 Prozent des Gesamtvermögens je zur Hälfte (3,75 Prozent) in Gold und Diamanten zu investieren, für den absoluten Worst-Case-Fall. Da wir selbst keine Vermögensverwaltung von liquiden Anlagen anbieten, übernehmen wir die Auswahl von geeigneten Vermögensverwaltern, wenn nicht der Erwerb von ETFs präferiert wird.

Elite Report extra: Die Family Office 360grad AG sitzt in Stans, im Kanton Nidwalden in der Schweiz. Gibt es dafür besondere Gründe?

Thomas A. Zenner: Aufgrund unserer Aktivitäten in der DACH-Region und auf Mallorca ist unser Standort zentral gelegen. In Hinblick allerdings auf die politischen und fiskalen Entwicklungen

auch weiterhin. Kapitalgewinne bleiben steuerfrei, sofern sie im Privatvermögen gehalten werden. Nidwalden ist zentral gelegen und verfügt auch über einen Privatflughafen. Wir begleiten und beraten Familien im Rahmen eines Wegzugs, da doch viele Details zu beachten sind, damit auch die richtige Entscheidung getroffen wird.

Elite Report extra: Wie sehen Sie die weitere Entwicklung Ihres Family Office?

Thomas A. Zenner: Aufgrund der sich fortlaufend ändernden steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowohl auf nationaler wie auch internationaler Ebene und der Notwendigkeit, Steuerfragen sowie Erbfolge- und Nachfolgeplanungen in einer ganzheitlichen,



Thomas A. Zenner,
Geschäftsführer,
Family Office 360grad AG

in den letzten Jahren im EU-Raum, insbesondere in D und A, stellen sich viele vermögende Familien und Unternehmer die Frage, ob langfristig ein Wegzug aus diesen Ländern nicht doch die bessere Alternative zum jetzigen Wohnsitz darstellt. Die Schweiz wird von diesen Familien aufgrund ihrer Lage, der langjährigen politischen und wirtschaftlichen Stabilität und der attraktiven Besteuerung als optimal angesehen. Beispielsweise gehört Stans/Nidwalden mit zu den steuergünstigsten Kantonen der Schweiz, das Pauschalsteuerabkommen ist hier möglich, das Holdingprivileg gilt

integralen Weise zu betrachten, dürften unsere Dienstleistungen in der Zukunft stark nachgefragt werden. Dies nicht zuletzt auch, weil für einen Unternehmer beziehungsweise eine Unternehmerfamilie das wichtigste materielle Ziel meist die langfristige Vermögenssicherung über Generationen hinweg ist und nicht schnelles Wachstum oder Renditemaximierung. Der »Mittelstandsbegleiter« ist damit der richtige Partner an deren Seite.

Elite Report extra: Vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch!

Family Office 360grad AG
Stansstadterstr. 90, CH-6370 Stans
Tel.: +41(0)41/618 0030
t.zenner@familyoffice-360grad.ch | www.familyoffice-360grad.ch

FamilyOffice
360

Das Family Office Anforderungsprofil

Die Meister aller Klassen

Die umfassende Betreuung großer Familienvermögen über mehrere Generationen hinweg dürfte als Leitbild vieler Family Offices Zustimmung finden. Bereits in der Ausgestaltung und Interpretation dieses Leitbilds sind Differenzierungen nötig, ist doch jedes Family Office als Spiegelbild der Inhabersfamilie(n) und deren Anspruch individuell.

Der Impuls für die Gründung eines eigenen Family Offices beziehungsweise die Inanspruchnahme der Dienstleistungen eines kommerziellen Multi Family Offices kommt meist von den Vermögensträgern selbst. Anlässe sind zum Beispiel sogenannte Cash-Events beim Verkauf des Familienunternehmens oder auch Generationenwechsel. Prägnant ist, dass Family Offices aus der Brille der Inhabersfamilie auf deren Gesamtvermögen blicken und den einzelnen Assetklassen übergeordnet eine für das Gesamtportfolio und die Inhabersfamilie geltende nachhaltige Struktur schaffen und pflegen.

Die Aufgabe des Family Officers liegt in der objektiven und unabhängigen Beratung der Inhabersfamilie in allen relevanten Fragestellungen der Vermögenssteuerung und -überwachung, der Generationenfolge und Familienstrategie. Ein typisches Profil lässt sich allgemeingültig nicht festlegen, zu unterschied-

lich sind die Anforderungen und die Inhabersfamilien selbst. Idealtypisch prägen die Freiheit von Eigeninteresse und Produktvertrieb das Bild des Trusted Advisor, der als Generalist mit fachinhaltlichem Tiefgang handelt.

Dies schlägt sich in den organisatorischen Anforderungen an ein Family Office nieder. Bei der strategischen oder auch operativen Betreuung großer Vermögen sind die regulatorischen Vorgaben des KWG (Kreditwesengesetz) und des KAGB (Kapitalanlagegesetzbuch) zu beachten, was sich zum Beispiel bei Club Deals beziehungsweise Family-and-Friends-Investments auswirkt. Auch die Vorbereitung von Steuererklärungen oder den rechtlichen Rat gilt es als gesetzliche Vorbehaltsaufgaben der Steuerberater und Rechtsanwälte mit Blick auf die Haftungsrisiken für ein Family Office sorgfältig abzuwägen.

Vertrauen ist nicht beliebig skalierbar: Vor allem für Single Family Offices ist daher ein eher kleiner Mitarbeiterstamm bezeichnend. Umso größer ist mit Blick auf den generalistischen Ansatz des Trusted Advisor die Kompetenz eines Family Offices davon abhängig, über ein vertrauenswürdiges und hochspezialisiertes Netzwerk zu verfügen. Nur so kann man »Meister aller Klassen« sein.

Daneben sind es klassische Make-or-Buy-Entscheidungen, die die Organisationsform und die Größe eines Family Offices prägen, vor allem im Kontext Vermögensreporting und -controlling, Rechts- und Steuerberatung, Convenience und auch im ideellen Bereich der Familie im Generationen- und Nachfolgemangement.

Die Entscheidung für ein eigenes Single versus ein Multi Family Office liegt neben der Kostenstruktur darin begründet, wie man als Inhaber beziehungsweise Kundenfamilie die Individualisierung der Dienstleistung und die Skalierbarkeit der Qualität bewertet. Letzteres ist häufig ausschlaggebender als die Kosten. In der Praxis bilden sich daher zahlreiche Mischformen, zum Beispiel Single Family Offices, die in gewissen Themen mit Multi- oder anderen spezialisierten Single Family Offices zusammenarbeiten und umgekehrt.

Für Vermögensinhaber bietet das Family Office die Chance, eine strategische neutrale und vertrauensvolle Vermögensbetreuung zu erfahren. Ein Mehrwert, der nicht nur einzelne Assetklassen sondern das Gesamtvermögen betrifft, eine Begleitung, die generationenübergreifend und nachhaltig Bindeglied, Berater und Institution des Vertrauens sein kann. □

Professor Dr. Swen Bäuml ist Inhaber einer Professur für Steuerrecht an der Hochschule Mainz, Frankfurt School of Finance & Management und Begründer, Akademischer Leiter des Studienlehrgangs, Zertifizierter Family Officer (FvF).

Er berät in eigener Kanzlei »INFOB – Prof. Dr. Swen Bäuml« als »Family Office für Family Offices« Unternehmerfamilien und Family Offices beim Aufbau und der Organisation eigener Strukturen, begleitet das Nachfolge- und Generationenmanagement und steht als Spezialist für die steuerliche Gestaltung von Unternehmens- und Vermögensnachfolgen.

Er ist Mitherausgeber der Fachzeitschrift NWB sowie des Kommentars von Kanzler/Kraft/Bäuml zum EStG, Gutachter für das Deut-

sche Wissenschaftliche Steuerinstitut (DWS), Wissenschaftlicher Beirat des Instituts der Steuerberater in Hessen sowie Autor zahlreicher Veröffentlichungen und war zudem Sachverständiger im Finanzausschuss des Bundestages.

2007 – 2012 war Prof. Dr. Swen Bäuml Leiter der Steuerabteilung im Family Office von Boehringer Ingelheim, einem der großen Familienunternehmen in Deutschland. 2012 – 2019 war er als Managing Partner für den Bereich »Family Owned Business – Family Offices« bei zwei TOP 5 Steuerberatungsgesellschaften tätig.

