

Peter Sester (Hrsg.)

Prof. Dr. Dr., Lemann Professor für Internationales Wirtschaftsrecht und Law&Economics Universität St. Gallen (HSG)

Family Offices

Recht, Management und Banking



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Grundlagen	
1. Begriff und Entstehung von Family Offices	3
2. Entstehungsgründe und -zeitpunkte	6
3. Standortwahl – Wettbewerbsvorteile der Schweiz	9
4. Family Governance – Next Generation	11
5. Komplexe Prinzipal-Agenten-Beziehung – Personalauswahl	13
6. Regulatorische Einordnung in der Schweiz und der EU	16
Family Offices – Begriff und Strukturierungsvarianten	
1. Begriff	19
2. Regulierung/Bewilligungspflicht	20
3. Aufgaben	20
4. Dienstleistungen	21
4.1. Strategie	22
4.2. Finanzplanung	22
4.3. Beratung (Advisory)	23
4.4. Family Governance	23
4.5. Lifestyle Management	24
5. In- bzw. Outsourcing von Beratungskompetenzen	24
6. Eigentumsverhältnisse	24
6.1. Prinzipal hält sämtliche Beteiligungen	25
6.2. Sowohl Prinzipal als auch Mitarbeiter bzw. weiterer Prinzipal halten die Beteiligungen gemeinschaftlich	26
6.2.1. Prinzipal und Mitarbeiter halten die Beteiligungen gemeinschaftlich	26
6.2.2. Prinzipal und weiterer Prinzipal halten die Beteiligungen gemeinschaftlich	27
6.3. Prinzipal überträgt seine Vermögenswerte an einen Dritten (Trust/Stiftung)	27
6.3.1. Trust	27
6.3.2. Stiftung	28
7. Standortentscheidung (Standortwechsel): Schweiz	29
7.1. Allgemeine Rahmenbedingungen	29
7.1.1. Rechtsform	30

Stabilität in Familienunternehmen

1. Management von Familienunternehmen	33
1.1. Besonderheiten von Familienunternehmen	33
1.2. Chancen und Risiken von Familienunternehmen	35
1.3. Das Stabilitätsmodell	36
2. Family Business Governance (FBG)	38
2.1. Corporate Governance und Business Governance	39
2.2. Family Governance	40
2.3. Gremien und Institutionen für Unternehmerfamilien	41
2.3.1. Familienversammlung	43
2.3.2. Familienrat	43
2.3.3. Familienverfassung	43
2.3.4. Family Office	46
2.4. Die Toolbox für Familienunternehmen	47
2.4.1. Familientage	47
2.4.2. Family Education	48
2.4.3. Family Philanthropy	49
2.5. Implementierung von Family Business Governance	49
3. Fazit	50
4. Hilfreiche Links	51

Präventives Konfliktmanagement

1. Strukturelle Risiken in Familienunternehmen	53
1.1. Parallelität von unternehmerischer und familiärer Krise	53
1.2. Das Verhalten der Familienmitglieder und die Struktur des Unternehmens als wesentliche Einflussfaktoren bei der Krisenprävention	55
1.3. Empfehlung – Krisen in der Familie und in dem Unternehmen parallel managen	56
2. Rollenverteilung	56
2.1. Corporate Governance für Familienunternehmen	56
2.1.1. Besonderheiten im Familienunternehmen	57
2.1.2. Corporate-Governance-Instrumente für Familienunternehmen	58
2.1.3. Ordnungsrahmen	58
2.1.4. Kontrolle oder Management?	59
2.1.4.1. Risikoaversion	59
2.1.4.2. Humankapital und Unternehmertum	59
2.1.4.3. Aufwand	60
2.1.4.4. Nachhaltigkeit	60
2.1.4.5. Familienkenntnisse	61

2.2.	Führungsstrukturen	61
2.3.	Mediation oder Schiedsverfahren	61
2.4.	Empfehlung	62
3.	Der Feind namens Antagonismus	62
3.1.	Erscheinungsformen	62
3.2.	Empfehlung	65
4.	Wandel des Patriarchensystems	65
4.1.	Situationserfassung	65
4.2.	Empfehlung	67
5.	Etablierung einer Familienstrategie	67
5.1.	Prozessmodell zur Etablierung einer Familienstrategie	67
5.2.	Empfehlung	70
6.	Streitbeilegung nach Ausbruch des Konfliktes	70
7.	Mediation und Schlichtung	71
7.1.	Familienmediation	73
7.1.1.	Spannungsverhältnis zwischen Regelung und Umbruch	74
7.1.2.	Typische Lebenslagen und Akzeptanz der Unterschiedlichkeit	75
7.1.3.	Interessen statt Positionen	75
7.2.	Mediation im Erbrecht	76
7.3.	Alternative Streitschlichtung im Familienunternehmen	78
7.3.1.	Verhandlung	80
7.3.2.	Neutraler Experte	80
7.3.3.	Moderation	80
7.3.4.	Schlichtung	80
7.3.5.	Mediation	81
7.3.6.	Schiedsschlichtung (Med-Arb)	81
7.3.7.	Vertragsgestaltung	81
8.	Schiedsverfahren	83
8.1.	Schiedsvereinbarung	83
8.2.	Schiedsgericht	83

Nachfolgeplanung in Unternehmen im Lichte des Erb- und Familienrechts sowie des Gesellschaftsrechts

1.	Definitionen	87
2.	Umfrage	88
2.1.	Hintergrund	88
2.2.	Stellenwert und Erfahrungen der Nachfolgeplanung	90
2.3.	Gründe für die Nachfolge	93
2.4.	Fazit	96

3. Planung der Unternehmensnachfolge	96
3.1. Familieninterne Nachfolge	97
3.1.1. Familieninterne Unternehmensnachfolge	97
3.1.2. Familieninterne Geschäftsführernachfolge	98
3.1.3. Fremdmanagement mit Familienkontrolle	98
3.1.4. Lebzeitige Unternehmensnachfolge	98
3.1.5. Nachfolge im Todesfall	99
3.2. Familienexterne Nachfolge	100
4. Eherechtliche Aspekte	101
4.1. Errungenschaftsbeteiligung	101
4.2. Ehevertrag nach Schweizer Recht	102
4.2.1. Zuweisung von Vermögenswerten	102
4.2.2. Mehrwert des Unternehmens	103
4.2.3. Vorschlag	103
4.2.4. Unternehmensnachfolge durch den Ehegatten	104
4.3. Gütergemeinschaft	105
4.4. Gütertrennung	106
4.5. Nutzniessung	107
5. Erbrechtliche Aspekte	107
5.1. Überblick über die Grundsätze des schweizerischen Erbrechts	108
5.1.1. Parentelsystem	108
5.1.2. Ersatzerben	108
5.1.3. Erbteile	108
5.1.4. Pflichtteilsrecht	109
5.2. Instrumente der Nachfolgeplanung	109
5.3. Unternehmensnachfolge zu Lebzeiten	109
5.3.1. Erbvorbezug	110
5.3.2. Schenkung	111
5.4. Unternehmensnachfolge im Todesfall	111
5.4.1. Testament	112
5.4.2. Erbvertrag	113
5.4.3. Erbverzicht/Erbauskauf	113
5.4.4. Willensvollstreckung	114
5.4.5. Auflagen und Bedingungen	115
5.4.6. Teilungsvorschriften	115
5.4.7. Vor- und Nacherbschaft	116
5.4.8. Vermächtnis	116
6. Gesellschaftsrechtliche Aspekte	117
6.1. Einzelunternehmen	117
6.2. Einfache Kollektiv- und Kommanditgesellschaft	118
6.2.1. Fortsetzungsklausel	118

6.2.2. Eintrittsklausel	118
6.2.3. Nachfolgeklausel	119
6.3. Aktiengesellschaft	119
6.4. Finanzierung	120
6.5. GmbH	120
6.6. Nachfolge mit Übertragungsvertrag	121
6.6.1. Share Deal	121
6.6.2. Asset Deal	122
6.6.3. Management-Buy-Out	122
6.6.4. Management-Buy-In	123
6.7. Unternehmensnachfolge im Rahmen einer Umstrukturierung	123
6.7.1. Gestaltungsmöglichkeiten gemäss Fusionsgesetz	123
6.7.1.1. Umwandlung nach Art. 53 ff. FusG	124
6.7.1.2. Fusion gemäss Art. 3 FusG	125
6.7.1.3. Spaltung gemäss Art. 29 FusG	125
6.7.1.4. Vermögensübertragung gemäss Art. 69 ff. FusG	126
6.8. Steuerrechtliche Qualifikation	127
6.8.1. Voraussetzungen bei Umwandlung/ Vermögensübertragung	127
6.8.1.1. Fusion	128
6.8.1.2. Spaltung	128
6.8.1.3. Verjährung	128
6.9. Die Aktiengesellschaft im Besonderen	128
6.9.1. Aktienübertragung	129
6.9.2. Stimmrechtsaktien und Partizipationsscheine	129
6.9.3. Aktionärsbindungsvertrag	130
6.10. Die GmbH im Besonderen	131
6.11. Erbenholdinggesellschaft	132
7. Übertragung von Liegenschaften und Grundstücken	133
7.1. Immobilie im Privatvermögen	133
7.1.1. Immobilienkauf	134
7.1.2. Schenkung bzw. Erbvorbezug	134
7.1.3. Übertragung auf das Unternehmen	135
7.1.4. Steuerliche Würdigung	135
8. Vollmachten	136
8.1. Überblick und Formen	136
8.2. Vollmacht über den Tod hinaus	136
8.3. Handlungsvollmacht	137
8.3.1. Allgemeine Zeichnungsbefugnis	137
8.3.2. Prokura	138
8.3.3. Einfache Handlungsvollmacht	138
8.4. Kaufmännische Vollmacht	138

8.4. Kaufmännische Vollmacht	138
8.5. Bankvollmacht	138
9. Notfallplanung und Notfall-Checkliste	139

Philanthropie und Family Offices: Die neuen Betätigungsfelder der Philanthropie unter Einbeziehung der nächsten Generation

1. Philanthropie heute: die aktuellen Trends	141
1.1. Organischer Übergang zwischen sozialem und finanziellem Ertrag	142
1.2. Neue philanthropische Fördervehikel	143
1.3. Neuer Markt für soziales Risikokapital	145
1.4. Grenzüberschreitende Philanthropie	146
1.5. Sektorprofessionalisierung im Non-Profit Bereich	146
1.6. Kollaborative Philanthropie: Sektorübergreifende Zusammenarbeit auf Augenhöhe	147
2. Familien Philanthropie	149
2.1. Berücksichtigung von Familiendynamiken	149
2.2. Motive für philanthropisches Engagement von Familien	150
2.3. Familienunternehmen: Philanthropisches Engagement basierend auf Tradition	150
3. Die Bedürfnisse der Next Generation von Philanthropen	151
3.1. Ein einheitliches Bild: Die Gründe, warum NextGens zurückgeben wollen	152
3.2. Worauf NextGens zu Beginn ihres familiären, philanthropischen Engagements achten sollten	152
4. Innovatives philanthropisches Kapital als Multiplikator für Familien	154
4.1. Strukturierungsformen von innovativem philanthropischem Kapital	156
5. Value Proposition: Philanthropie-Beratung für Family Offices	158
5.1. Was erwarten vermögende Familien von Family Offices hinsichtlich philanthropischer Betätigungsmöglichkeiten und des sozialen Investierens?	160

Die Immobilie als Anlageklasse für Family Offices

1. Einleitung	163
2. Der historische Kontext	164
3. Regelwerke im Umgang mit Immobilien	165
4. Die Immobilie als Assetklasse	168
5. Privates Immobilienmanagement	170
6. Fazit	173

Relevanz von Vermögensverwaltung mit Nachhaltigkeitsansätzen in Family Offices

1. Einleitung	175
2. Nachhaltige Vermögensverwaltung – Definition und Ansätze	176
3. Die Entwicklung nachhaltiger Kapitalanlagen in Europa	182
4. Der Einfluss von Nachhaltigkeit auf Rendite und Risiko	184
5. Nachhaltigkeit im Kontext eines Multi-Assetmanagements	187
6. Die Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Vermögensverwaltung in Family Offices	191
7. Fazit	194

Investitionsentscheidungen sind Unternehmerentscheidungen: Strategische Asset Allokation im Investmentprozess

1. Einführung	197
1.1. Strategische vs. Taktische Asset Allokation	198
2. Die Theorie der Strategischen Asset Allokation	199
2.1. Der (ir-)rationale Investor	199
2.2. Präferenzabgriff in der Praxis	201
2.3. Die Geschichte des optimalen Portfolios	203
3. Die SAA im Praxisfall	205
3.1. Die Schätzung der Kapitalmarktparameter	205
3.2. Verwendung von Optimierern	210
4. Die ideale SAA-Beratung	211

Steueroptimierte Gestaltung von Family Offices

1. Einleitung	213
2. Ansiedlung eines Family Offices	213
2.1. Gesellschaftsrecht	214
2.2. Steuerrecht	214
2.2.1. Emissionsabgabe	214
2.2.2. Verrechnungssteuer	215
3. Laufende Besteuerung von Family Offices	216
3.1. Gewinnsteuer	216
3.2. Kapitalsteuer	216
3.3. Verrechnungssteuer	217
3.4. Mehrwertsteuer	218
3.4.1. Leistungen im Inland	218
3.4.2. Export von Dienstleistungen	218

3.4.3. Import von Dienstleistungen	219
3.5. Umsatzabgabe	219
4. Auswirkungen des automatischen Informationsaustausches auf Family Offices	220
4.1. Meldende Institute	220
4.2. Folgen der Meldepflicht	221
5. Besteuerung des Prinzipals	221
5.1. Einkommenssteuer	221
5.2. Vermögenssteuer	222
5.3. Besteuerung nach dem Aufwand	222
6. Mögliche Strukturen und Risiken	223
6.1. Family Office als Anlageberaterin des Prinzipals	223
6.1.1. Steuern: Family Office	223
6.1.2. Steuern: Prinzipal	224
6.2. Family Office als Vermögensverwalterin für einen Trust oder eine Stiftung	224
6.2.1. Steuern: Family Office	225
6.2.2. Steuern: Prinzipal	225
6.3. Family Office als Holding	225
6.3.1. Steuern: Family Office	226
6.3.2. Steuern: Prinzipal	226
7. Risiken bei ausländischen Tochtergesellschaften und Betriebsstätten	227
7.1. Risiken bei ausländischen Tochtergesellschaften	227
7.2. Risiken bei ausländischen Betriebsstätten	228
8. Zusammenfassung und Ausblick	228

Family Office Reporting

1. Converting performance reporting to dynamic wealth intelligence	231
2. Family needs and expectations	232
3. Family investor profiling and process	232
4. Investor Profiling and Objective Setting	233
5. Asset Allocation and Investment Strategy	233
6. Implementation and Monitoring	235
7. How do we deliver Dynamic Total Wealth Intelligence?	237
7.1. Risk-return calibration	237
7.2. Valuation approaches to model each asset performance	238
7.2.1. Understanding value and risk drivers	238
7.2.2. Defining the core valuation framework	239
7.2.3. Estimating the relevant factor model	239
7.2.4. Improving core valuation based on factor model output	240

7.2.5. Estimating asset risk	241
7.2.6. Understanding asset performance via scenario analysis	241
7.3. Dynamic performance reporting and sophisticated benchmarking	242
7.4. Multi-bank & multi-asset consolidation with continuous risk-adjusted performance attribution of total wealth	242
7.5. Risk reporting	243
7.6. Cost reporting	245
8. Reporting Case Study	245
8.1. Setting up the context	245
8.2. Background	245
8.3. Family	245
8.4. Interests and affinities	246
8.5. Source of wealth	246
8.6. Wealth Snapshot at Inception	246
8.7. Client Needs and Objectives	246
8.8. Evolution of the relationship	247
8.9. Investor profiling	247
8.9.1. Snapshot of the client profile and his wealth objectives	247
8.9.2. Snapshot of the initial wealth allocation	247
8.9.3. Expected risk-return profile of the current wealth portfolio	248
8.9.4. Interviews with stakeholders	248
8.9.5. Value and Risk Summary	251
8.9.6. Portfolio Correlation Analysis	251
8.10. Asset allocation and portfolio optimization	252
8.11. Examples of reports produced for our clients	255

Family Office Trends: The Way Forward For Families

1. Redefining the «Family Office»	263
2. A Redefinition of Risk	266
3. Here are some examples ...	269
4. Families For Families	272
5. The Way Forward	277
6. Work Countercyclical and Avoid the Crowd	281
7. The «New Enlightenment» Making a Difference Every Day	283

Family Offices and Macro Trends

1. How can family offices spot the big trends and seek adequate advice to position their investments and their portfolios?	287
2. Geo-economics	288
2.1. Asia Rising	288

3. Geopolitics	289
3.1. Populism	289
3.2. BREXIT and Europe	290
3.3. Middle East and Refugees	292
4. The «Upside-Down Economy»	293
4.1. Low Growth/Low Return	293
4.2. The End of the Commodity Super Cycle	294
5. Conclusion	296
Materialienverzeichnis	297
Literaturverzeichnis	303