

Felix Haupt, Thomas Hilger

**Das Family Office:  
Integrierter Dienstleister oder  
strategischer Berater?**

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen

Forschungspapier Nr. 5

WHU

Otto Beisheim School of Management

Burgplatz 2  
56179 Vallendar

Telefon: 0261 6509-331

Telefax: 0261 6509-339

[fu@whu.edu](mailto:fu@whu.edu)  
[www.whu.edu/fu](http://www.whu.edu/fu)

Vallendar, 2006

WHU Forschungspapier Nr. 113



Der INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen der WHU dankt  
F&C Asset Management plc.  
für die freundliche Unterstützung dieses Forschungsprojekts.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ziele der Arbeit .....	1
1.2	Methodenbeschreibung .....	1
<b>2</b>	<b>Dienstleistungen von Family Offices</b> .....	<b>4</b>
2.1	Dienstleistungen im Vermögensmanagement .....	4
2.1.1	Private Wealth Management .....	4
2.1.2	Private Banking .....	5
2.1.3	Family Office .....	6
2.2	Historische Entwicklung .....	7
2.3	Rechtliche Rahmenbedingungen von Family Offices in Deutschland .....	9
2.3.1	Rechtliche Rahmenbedingungen für Vermögensberatung .....	9
2.3.2	Rechtliche Rahmenbedingungen für Steuerberatung .....	12
2.3.3	Rechtliche Rahmenbedingungen für Rechtsberatung .....	13
2.3.4	Rechtliche Rahmenbedingungen für Wirtschaftsprüfung .....	14
2.4	Dienstleistungsspektrum von Family Offices .....	15
2.4.1	Vermögensverwaltung .....	15
2.4.2	Familienverwaltung .....	16
2.4.3	Lifestyle Management .....	17
2.4.4	Rechts- und Steuerberatung .....	17
<b>3</b>	<b>Typologisierung der Kunden von Family Offices</b> .....	<b>19</b>
3.1	Vermögen .....	19
3.1.1	Vermögensursprung .....	19
3.1.2	Vermögensgröße .....	22
3.1.3	Vermögensstruktur .....	25
3.2	Vermögensinhaber .....	30
3.2.1	Organisation der Vermögensinhaber .....	31
3.2.2	Eigenschaften der Vermögensinhaber .....	33
3.2.3	Ziele der Vermögensinhaber .....	34
<b>4</b>	<b>Geschäftsmodelle von Family Offices</b> .....	<b>38</b>
4.1	Überblick über die bestehenden Clusterungen in der Literatur .....	38
4.1.1	Undimensionale Clusterungen .....	38
4.1.2	Ein-Dimensionale Clusterungen .....	39

4.1.3	Zwei-Dimensionale Clusterungen .....	41
4.1.4	Ergebnisse der Expertenbefragung .....	42
4.2	Kundenorientierte Clusterung des Marktes für Family Offices .....	43
4.2.1	Die Kontrollachse .....	46
4.2.2	Die Kundenachse.....	48
4.2.3	Die Koordinationsachse .....	50
4.3	Überblick über die resultierenden Cluster .....	52
4.3.1	Das integrierte, familiengeführte Single-Family Office.....	53
4.3.2	Das konzertierte, familiengeführte Single Family Office .....	54
4.3.3	Das integrierte, familiengeführte Multi Family Office .....	54
4.3.4	Das konzertierte, familiengeführte Multi Family Office .....	54
4.3.5	Das integrierte, fremdgeführte Single Family Office.....	55
4.3.6	Das konzertierte, fremdgeführte Single Family Office.....	55
4.3.7	Das integrierte, fremdgeführte Multi Family Office.....	55
4.3.8	Das konzertierte, fremdgeführte Multi Family Office.....	55
<b>5</b>	<b>Erfolgsfaktoren von Family Offices .....</b>	<b>57</b>
5.1	Ergebnisse der Expertenbefragung .....	57
5.2	Personalpolitik im Family Office .....	58
5.2.1	Qualifikationsprofil von Family Office Mitarbeitern .....	58
5.2.2	Bevorzugte Recruitingkanäle.....	61
5.2.3	Kompetitive Situation .....	62
5.3	Das Family Office als vierstufiges P-A Modell.....	62
5.3.1	Interessenkonflikte innerhalb der Familie .....	63
5.3.2	Interessenkonflikte zwischen Familien .....	64
5.3.3	Interessenkonflikte zwischen Familie und Family Office .....	64
5.3.4	Interessenskonflikte zwischen Family Office und Drittanbietern.....	67
5.4	Aufbau und Pflege eines Expertennetzwerks.....	68
5.4.1	Kooperationsbereiche .....	68
5.4.2	Auswahlprozess.....	70
5.4.3	Kontrollprozess .....	72
5.5	Kundenzufriedenheit und Kundenkommunikation.....	73
5.5.1	Anpassung des Dienstleistungsspektrums .....	73
5.5.2	Anpassung der Kundenkommunikation.....	74
5.5.3	Einbindung in das Privatleben der Familie.....	75
5.6	Family Office Due Diligence für Familien .....	75

5.6.1	Persönliche Due Diligence.....	75
5.6.2	Rechtliche Due Diligence.....	76
5.6.3	Strategische Due Diligence .....	77
5.6.4	Operative Due Diligence.....	77
<b>6</b>	<b>Schlussbemerkungen.....</b>	<b>79</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>81</b>
	<b>Appendix: Klassifizierung der Gesprächspartner.....</b>	<b>85</b>

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

%	Prozent
Aufl.	Auflage
Ausg.	Ausgabe
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BRAO	Bundesrechtsanwaltsordnung
ca.	Circa
CFP	Certified Financial Planner
CPA	Certified Public Accountant
DM	Deutsche Mark
DRiG	Deutsches Richterrecht
EG	Europäische Gemeinschaft
EUR	Euro
FOX	Family Office Exchange
BGH	Bundesgerichtshof
H.	Heft
HNWI	High Net Worth Individual (pl. HNWIs)
InvG	Investmentgesetz
Jg.	Jahrgang
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
MiFID	Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente
OWiG	Gesetz über Ordnungswidrigkeiten
pl.	Plural
REIT	Real Estate Investment Trust (pl. REITs)
RVG	Gesetz über die Vergütung der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte
SEC	Securities and Exchange Commission
StBerG	Steuerberatungsgesetz
UHNWI	Ultra High Net Worth Individuals (pl. UHNWIs)
USD	US Dollar
Vgl.	Vergleiche
VHNWI	Very High Net Worth Individual (pl. VHNWIs)
WiPrO	Wirtschaftsprüferordnung
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Dienstleistungsspektrum von Family Offices .....	18
Abbildung 2:	Ursache des Vermögenszuwachses bei UHNWIs .....	22
Abbildung 3:	Clusterung von vermögenden Privatpersonen nach Vermögenshöhe .....	23
Abbildung 4:	Mindestvermögensgrößen für die Beschäftigung von Family Offices .....	24
Abbildung 5:	Vermögensstruktur von UHNWIs nach Anlageklassen 2002 – 2006E .....	29
Abbildung 6:	Vermögensstruktur von UHNWIs nach Regionen 2004 – 2006E .....	30
Abbildung 7:	Finanzielle Ziele der Vermögensinhaber .....	35
Abbildung 8:	Nicht-finanzielle Ziele der Vermögensinhaber .....	37
Abbildung 9:	Kundentypologisierung im Family Office .....	37
Abbildung 10:	Differenzierungsachsen von Family Offices .....	42
Abbildung 11:	Einordnung bisheriger Clusterungen .....	45
Abbildung 12:	Übersicht der Kontrollachse .....	48
Abbildung 13:	Übersicht der Kundenachse .....	50
Abbildung 14:	Kontakthäufigkeit der Vermögensinhaber mit Drittanbietern .....	51
Abbildung 15:	Übersicht der Koordinationsachse .....	52
Abbildung 16:	Clusterung des Family Office Marktes .....	53
Abbildung 17:	Erfolgsfaktoren von Family Offices .....	57
Abbildung 18:	Vorausgesetzte Berufserfahrung .....	59
Abbildung 19:	Charaktereigenschaften von Family Office Mitarbeitern .....	60
Abbildung 20:	Recruitingkanäle im Family Office .....	61
Abbildung 21:	Vergütungsformen von Family Offices .....	66
Abbildung 22:	Verantwortung für die Leistung von Drittanbietern .....	67
Abbildung 23:	Möglichkeit von Outsourcing / Kooperationen .....	69
Abbildung 24:	Recherche möglicher Drittanbieter .....	70
Abbildung 25:	Entscheidungsträger im Auswahlprozess von Drittanbietern .....	71
Abbildung 26:	Auswahlkriterien von Drittanbietern .....	72
Abbildung 27:	Berichtsfrequenz von Family Offices .....	74
Abbildung 28:	Berichtsumfang von Family Offices .....	75
Abbildung 29:	Due Diligence Prozess für Family Offices .....	78
Abbildung 30:	Leistungs- und Kontrollbeziehungen im Family Office .....	80

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Ziele der Arbeit

„Bis 2006 werden in Deutschland rund 4000 Familien jeweils mehr als 30 Millionen Euro ihr Eigen nennen. Diese gut situierte Klientel greift zwar in der Regel ohnehin auf eine Vielzahl von Finanzexperten und Investmentprofis zurück, oft aber mangelt es an der Koordination.“<sup>1</sup> Dieses Zitat zeigt stellvertretend für eine Reihe neuerer Publikationen, dass die Bedeutung von Family Offices in Deutschland, dem Trend aus den USA folgend, stetig zunimmt. Im Gegensatz zu traditionellen Vermögensverwaltern spezialisieren sich Family Offices ausschließlich auf die sehr spezifischen Anforderungen der Betreuung weniger Familien oder auch nur einer einzelnen Familie. Diese Spezialisierung führt zu großen Unterschieden bezüglich der Organisation und Arbeitsweise im Vergleich zu den traditionellen Anbietern.

Diese Arbeit befasst sich mit den Entscheidungen, die Family Offices bezüglich ihres Dienstleistungsspektrums und ihrer organisatorischen Ausgestaltung treffen können. Dienstleistungen können von einem Family Office selbst oder in Kooperation mit Dritten erbracht werden, jedoch kann ein Vermögensinhaber auch ganze Teilbereiche aus dem Dienstleistungsspektrum ausklammern. Daraus ergibt sich die Frage, welche Leistungspakete Family Offices effizient anbieten können, wobei unterstellt wird, dass verschiedene Ausprägungen möglich und sinnvoll sind, um unterschiedlichen Kundenprofilen gerecht werden zu können. Indizien für diese Vermutung finden sich bereits in der Tatsache, dass schon heute verschiedene Ausprägungen von Family Offices mit unterschiedlichen Organisationsstrukturen, wie etwa Single und Multi Family Offices, beobachtet werden können.

## 1.2 Methodenbeschreibung

Obwohl das Thema Family Office sich einer großen Beliebtheit in Praktikerdiskussionen erfreut, hat die wissenschaftliche Bearbeitung des Themas erst begonnen und kann momentan der praktischen Relevanz noch nicht gerecht werden. Dabei ist ein Problem nicht alleine in der noch nicht abgeschlossenen Theoriebildung zu sehen, sondern vor allem auch in der Schwierigkeit, theoretische Ergebnisse empirisch zu überprüfen. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die große Bedeutung, die der Diskretion innerhalb der Branche zugemessen wird. Diese macht groß angelegte, auf Fragebögen basierende Studien entweder unmöglich oder erschwert diese zumindest erheblich. Eine alternative Methode der empirischen Datenerhebung kann darin bestehen, das direkte Gespräch mit dem Thema nahe stehenden Personen zu suchen. Im Kontext von Family Offices darf vermutet werden, dass durch den persönlichen Kontakt das Vertrauen der Befragten gesteigert werden kann, was positive Auswirkungen nicht nur auf den Detailgrad der Antworten, sondern auch auf die Bereitschaft zur Beantwortung sensibler Fragen hat. Gerade in einem relativ neuen Forschungsbereich erscheinen solche Gespräche zudem als der beste Weg, die aus Sicht der Praxis relevanten Fragen und Probleme zu ermitteln, um darauf aufbauend weitere Forschung anstellen zu können. Neben einer Auswertung der

---

<sup>1</sup> Hofmann (2003), S. 1.



vorhandenen wissenschaftlichen Literatur ist es daher das erklärte Ziel dieser Arbeit, die Bedürfnisse der Praxis zu ermitteln, diese strukturiert darzustellen und, wo möglich, in bestehende wissenschaftliche Kontexte einzuordnen.

Um relevante Gesprächspartner im sehr intransparenten Family Office Markt zu ermitteln, wurde zunächst auf eine Recherche in wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Publikationen zurückgegriffen. Als sehr viel ergiebiger erwies sich jedoch die Weiterempfehlung durch die so ermittelten initialen Gesprächspartner. So konnten im Zeitraum vom 01. Mai 2006 bis zum 11. Juli 2006 insgesamt 24 Gespräche in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Großbritannien geführt werden.<sup>2</sup> Dabei wurden ausschließlich direkt oder indirekt mit Family Offices beschäftigte Praktiker, also sowohl Mitarbeiter von Family Offices, als auch Dienstleister, die mit Family Offices interagieren, befragt. Nicht aber wurden Experten befragt, die lediglich auf theoretischer Ebene mit Family Offices in Berührung kommen. Dies findet seine Begründung nicht nur in der Tatsache, dass sich nur wenige Menschen auf rein theoretischer Ebene mit Family Offices befassen, sondern auch darin, dass es das Ziel der Befragung war, die Praxissicht ergebnisoffen festzuhalten.<sup>3</sup> Bei der Auswahl der Befragten wurde jedoch darauf geachtet, dass ihnen ihre Position eine Übersicht über den deutschsprachigen Gesamtmarkt erlaubt und damit sowohl Betriebswissen als auch Kontextwissen<sup>4</sup> in die Beantwortung der Fragen eingehen konnte.

Den wissenschaftlichen Rahmen der Gesprächsführung bildeten dabei die Prinzipien der qualitativ orientierten Sozialforschung<sup>5</sup>. Eine informationsreduzierende Selektion sollte durch den Verzicht auf ex-ante Hypothesen und eine offene Fragestellung vermieden werden.<sup>6</sup> Im Gegensatz zur standardisierten Forschung wurde die Qualität der Interaktion zwischen Forscher und Informant aus den eingangs genannten Gründen als entscheidend für die Qualität der Datenerhebung betrachtet.<sup>7</sup> Umgesetzt wurden diese Prinzipien durch die Durchführung von Leitfadeninterviews. Aufbauend auf einer Analyse der wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Literatur wurde daher zunächst ein Interviewleitfaden entwickelt.<sup>8</sup> Im Unterschied zu einem Fragebogen erlaubte diese Methode, die Fragen in ihrer Formulierung und Ausführlichkeit den Bedürfnissen der Gesprächspartner anzupassen.<sup>9</sup> Zudem waren alle Fragen als offene Fragen ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten formuliert und zielten somit auf die volle Ausschöpfung des Antwortpotenzials der Gesprächspartner ab.<sup>10</sup> In den ersten Gesprächen wurde dieser Gesprächsleitfaden iterativ weiterentwickelt<sup>11</sup>, wobei sich die Modifikationen aufgrund des initialen Umfangs auf die Streichung einiger als irrelevant erkannter Fragen beschränkten. Die Gesprächsergebnisse wurden durch ausführliche Notizen während der Befragung festgehalten, da eine Aufzeichnung der Gespräche<sup>12</sup> aus Diskretionsgründen nicht erwünscht war. Das daraus resultierende Problem einer potenziell unvollständigen oder verfälschten Aufzeichnung der Gesprächsergebnisse wurde durch eine Protokollierung sämtlicher Gespräche durch zwei Interviewer und eine direkt im Anschluss der

---

<sup>2</sup> Vgl. Appendix: Klassifizierung der Gesprächspartner für eine Übersicht ausgewählter Charakteristika der Gesprächspartner.

<sup>3</sup> Vgl. Kanwischer (2002), S. 97.

<sup>4</sup> Vgl. Meuser, Nagel (1991), S. 454 – 455.

<sup>5</sup> Vgl. Lamnek (1988), S. 21 ff.

<sup>6</sup> Ebenda.

<sup>7</sup> Ebenda.

<sup>8</sup> Vgl. Kanwischer (2002), S. 98.

<sup>9</sup> Ebenda.

<sup>10</sup> Vgl. Biniok (2005), S. 14.

<sup>11</sup> Vgl. Kanwischer (2002), S. 98.

<sup>12</sup> Vgl. Kanwischer (2002), S.101.

Gespräche durchgeführte Konsolidierung der Aufzeichnungen und Diskussion unterschiedlicher Aufzeichnungen minimiert. Um eine Gesamtübersicht der Antworten zu erhalten wurden die so festgehaltenen paraphrasierten Aussagen anschließend verdichtet und thematisch verglichen. In einer finalen Phase der Konzeptualisierung wurden die Ergebnisse in Tabellenform ausgewertet, wobei die gegebenen Antworten zu den einzelnen Fragen kategorisiert und anschließend aggregiert wurden.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Meuser, Nagel (1991), S.457 – 458.

## **KONTAKT**

Den vollständigen Text der Studie stellen wir Ihnen auf Wunsch gerne zur Verfügung. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf:

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen  
WHU – Otto Beisheim School of Management  
Burgplatz 2  
56179 Vallendar  
Deutschland

Telefon: +49 (261) 6509 - 331  
Telefax: +49 (261) 6509 - 339  
Email: [fu@whu.edu](mailto:fu@whu.edu)  
Internet: [www.whu.edu/fu](http://www.whu.edu/fu)