Corporate Governance in Family Offices –
Eine Betrachtung im Kontext des Schweizer Rechts

D I S S E R T A T I O N
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG),
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Rechtswissenschaft

vorgelegt von

Lawrence Reiser
von
Fischenthal (Zürich)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Dr. Peter Sester
und
Prof. Dr. Beat Brändli

Dissertation Nr. 5138

NiedermannDruck AG, St.Gallen, 2021

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, 25. Mai 2021

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Vorwort

Mein Dank geht an all diejenigen Personen, die mich bei der Ausarbeitung dieser Dissertation unterstützt haben. Allen voran möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Dr. Peter Sester meinen Dank für sein Vertrauen und seine Unterstützung aussprechen. Prof. Dr. Dr. Sester hat mir die einmalige Chance gegeben, als wissenschaftlicher Assistent an seinem Lehrstuhl meine akademische Ausbildung zu vertiefen und festigen. Weiter bin ich Dr. Pierre Izzo und Dr. Jvo Grundler zu Dank verpflichtet, die mich insbesondere in der Anfangsphase der Dissertation mit wertvollen Gedankenanstösse unterstützt haben.

Mein Dank geht zudem an Herrn Prof. Dr. Beat Brändli, der das Korreferat zu dieser Dissertation übernommen hat. Danken möchte ich überdies meinen ehem. Assistenzkollegen Dr. iur. Linus Zweifel, Kerim Tbaishat, M.A. HSG in Law & Economics und Dario Sutter, M.A. HSG in Law & Economics, für die vielen interessanten und kritischen Gespräche.

Meinem Lebenspartner Daniel Hengartner, lic. iur HSG, bin ich für die vielen Jahre der uneingeschränkten Unterstützung und des Rückhalts zu grösstem Dank verpflichtet. Ohne Ihn wäre mein Doktorat nicht möglich gewesen. Sein Engagement bleibt für mich ein Leben lang unvergessen.

Sodann danke ich meinem verstorbenen Vater dafür, dass er mich in akademischer Hinsicht immer gefördert und unterstützt hat.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt. Selbstverständlich beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter. Literatur und Rechtsprechung sind bis im Frühjahr 2020 berücksichtigt.

St.Gallen, den 30. Juli 2020 Mark Lawrence Reiser

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis IV

Kurzzusammenfassung VIII

Résumé succinct IX

Abstract X

Abkürzungsverzeichnis XI

Literaturverzeichnis XVIII

Materialienverzeichnis XXX

1. Teil Einführung und Grundlagen 1

§ 1 Thema und Vorgehen 1

I. Einleitung 1

II. Aufbau 4

§ 2 Corporate Governance in der Schweiz 6

I. Begriffliche Einordnung 9

II. Compliance und Risikomanagement 13

III. Die Rechtsgrundlagen der Corporate Governance 15

IV. Ausgestaltung von Corporate Governance Massnahmen 25

§ 3 Das (Single-)Family Office 27

I. Begriff und Entstehung 28

II. Standortwahl 50

III. Rechtsform 52

IV. Die Prinzipal-Agenten-Beziehung im Single Family Office 54

V. Strukturierungsvarianten beim Single Family Office 60

§ 4 Family Governance 80

I. Begriff der Family Governance 84

II. Familienbegriff 84
III. Das Management der Familie 85
IV. Institutionelle Family Governance 87
V. Implementierung von Family Governance 100

§ 5 Zusammenfassung erster Teil 102

2. Teil Corporate Governance im Single Family Office 105

§ 1 Vorbemerkung und Methodik 105

§ 2 Ein Prinzipal hält sämtliche Beteiligungen 107
I. Insichgeschäft und Interessenkollision 109
II. Nichteinhaltung der formellen gesetzlichen Vorgaben 116

§ 3 Beteiligungen werden von mehreren Prinzipalen gehalten 117
I. Mitarbeiterbeteiligung 117
II. Beteiligung von Familienmitgliedern 119

§ 4 Drittverwaltung der Beteiligung 125
I. Das Single Family Office in der Familienholding 127
II. Exkurs: Das Rechtsinstitut des Trusts 128

Schlussbetrachtung 132

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht II

Kurzzusammenfassung VIII

Abkürzungsverzeichnis XI

Literaturverzeichnis XVIII

Materialienverzeichnis XXX

1. Teil Einführung und Grundlagen 1

§ 1 Thema und Vorgehen 1

I. Einleitung 1

II. Aufbau 4

§ 2 Corporate Governance in der Schweiz 6

I. Begriffliche Einordnung 9

II. Compliance und Risikomanagement 13

III. Die Rechtsgrundlagen der Corporate Governance 15

1. Schweizer Obligationenrecht 16

2. Grundprinzipien des Aktienrechts 17

2.1 Allgemeine Handlungsgrundsätze 19

2.2 Organisatorische Anforderungen 20

2.3 Aktionärsrechte 21

2.4 Bestimmungen der Selbstregulierungsorganisationen 22

3. Finanzmarktrecht 23

IV. Ausgestaltung von Corporate Governance Massnahmen 25

§ 3 Das (Single-)Family Office 27
I. Begriff und Entstehung 28
1. Konzeptionelle Einordnung / Grundidee 28
1.1 Begriffselemente 29
1.2 Begriffskonzeption 31
2. Typologische Einordnung 32
2.1 Externe Dienstleister 32
2.2 Banken und assoziierte Gesellschaften 32
2.3 Virtual Family Office 33
2.4 Multi Family Office 34
a Vermögensverwaltung 35
b Gesetzliche Grundlagen 38
c Abgrenzung 39
3. Idealtypus Single Family Office 40
3.1 Gründungsmotiv im engeren Sinn 41
3.2 Gründungsmotiv im weiteren Sinn 44
a Risikobeschränkung 45
b Trennung von Privat- und Gesellschaftsvermögen 46
c Nachfolgeregelung 47
d Steuerliche Überlegungen 48
3.3 Begriffsdefinition und Gründungsentscheid 48
II. Standortwahl 50
III. Rechtsform 52
IV. Die Prinzipal-Agenten-Beziehung im Single Family Office 54
1. Prägung des SFO durch die Familie 55
2. Ansprüche an die Corporate Governance 56
3. Handlungsgrundsätze der Corporate Governance im SFO 59
4. Die Anspruchsgruppen der Corporate Governance im SFO 59
V. Strukturierungsvarianten beim Single Family Office 60
1. Dienstleistungsangebot 60
2. Einflussfaktoren bei der Strukturierung des SFO 62

2.1 Qualifikation als Finanzintermediär 64
2.2 Vermögensverwaltung und Anlageberatung 67
2.3 Vertrieb kollektiver Kapitalanlagen 69
2.4 Fazit 70
3. Wahl der Schlüsselpersonen 71
4. Ausgestaltung der Beteiligungsverhältnisse 73
4.1 Ein Prinzipal hält sämtliche Beteiligungen 74
4.2 Die Beteiligungen werden von mehreren Prinzipalen gehalten 77
4.3 Die Beteiligung wird durch einen Dritten verwaltet 79

§ 4 Family Governance 80

I. Begriff der Family Governance 84
II. Familienbegriff 84
III. Das Management der Familie 85
IV. Institutionelle Family Governance 87
1. Familiengremien 88
1.1 Familienverfassung 89
1.2 Familienversammlung 91
1.3 Familienrat 91
1.4 Family Office 92
2. Weitere Instrumente der Family Governance 92
2.1 Familientreffen 93
2.2 Family Education 93
2.3 Family Philanthropie 94
2.4 Gesellschaftsvertrag/Aktionärbindungsvertrag 94
3. Präventives Konfliktmanagement 95
3.1 Beizug eines neutralen Experten/Mediation 97
3.2 Verhandlung zwischen den Parteien 97
3.3 Schlichtung 98
3.4 Vertragliche Regelungen 99
3.5 Schiedsvereinbarungen 99
V. Implementierung von Family Governance 100

§ 5 Zusammenfassung erster Teil 102

2. Teil Corporate Governance im Single Family Office 105

§ 1 Vorbemerkung und Methodik 105

§ 2 Ein Prinzipal hält sämtliche Beteiligungen 107

I. Insichgeschäft und Interessenkollision 109

1. Insichgeschäft 109

2. Kollision der Interessen 110

3. Handlungsmöglichkeiten 112

3.1 Massnahmen im Gründungsstadium 112

3.2 Ausgestaltung der Statuten 112

3.3 Organisations- und Geschäftsreglement 113

3.4 Anforderungen an die personelle Auswahl 114

II. Nichteinhaltung der formellen gesetzlichen Vorgaben 116

§ 3 Beteiligungen werden von mehreren Prinzipalen gehalten 117

I. Mitarbeiterbeteiligung 117

1. Widerspruch zum Grundkonzept des Single Family Office 117

2. Rechtliche Risiken 118

II. Beteiligung von Familienmitgliedern 119

1. Familieninteressen und Problemfelder 119

2. Handlungsmöglichkeiten 121

2.1 Family Governance 121

2.2 Corporate Governance 122

a Statutarische Aspekte 122

b Aktionärbindungsvertrag 124

§ 4 Drittverwaltung der Beteiligung 125

I. Das Single Family Office in der Familienholding 127

II. Exkurs: Das Rechtsinstitut des Trusts 128

1. Konzeption und Verwendungszweck 129

2. Unterschiede zum Schweizer Recht 130

3. Folgerungen für die Corporate Governance 131

Schlussbetrachtung 132

Kurzzusammenfassung

Die vorliegende Dissertation befasst sich mit den rechtlichen Besonderheiten, der Gestaltung und praktischen Umsetzung wirksamer Corporate Governance bei Family Offices im Kontext des schweizerischen Rechts. Die Betrachtung beleuchtet insbesondere den Typus des sogenannten *Single Family Office* - einem Konstrukt, das der FINMA regulierten Vermögensverwaltung nahesteht.

Der erste Teil widmet sich zunächst der begrifflichen sowie systematischen Verortung der *Corporate Governance* und des Instituts *Family Office*. Einerseits wird die Verankerung der Begriffe im Kontext der Rechtsordnung der Schweiz - mit besonderem Blick auf das Handels- und Finanzmarktrecht - dargestellt. Im Sinne einer Synthese werden sodann auch relevante Kernaspekte nicht regulatorischer Natur für die Umsetzung von Corporate Governance im Single Family Office beleuchtet und erklärt. Dabei soll ein ganzheitliches Verständnis über das vielschichtige Gefüge der Corporate Governance im Single Family Offices gewonnen werden, die sich massgeblich von Fragen der Corporate Governance in Publikumsgesellschaften unterscheidet.

Dies dient als Grundlage für den zweiten Teil der Arbeit, der anhand konkreter Beispiele die wichtigsten Folgerungen bei der Ausgestaltung eines Corporate *Governance Systems* in einem Single Family Office konkretisiert. Als Grundlage dient die Betrachtung dreier unterschiedlicher Beteiligungsmodelle im Single Family Office, welche methodisch im Rahmen einer deduktiven Vorgehensweise auf ihre Implikationen für die Corporate Governance untersucht werden.

Den Abschluss bildet eine Schlussbetrachtung der relevanten Aussagen.

Résumé succinct

Cette thèse traite des caractéristiques juridiques, de la conception et de la mise en oeuvre pratique de la gouvernance d'entreprise dans les family offices dans le contexte du droit suisse. L'analyse met en évidence en particulier les single family offices - une forme de gestion de fortune privée, étroitement liée à la gestion d'actifs réglementée par la FINMA.

La première partie de la thèse est d'abord consacrée à la classification conceptuelle et systématique du gouvernement d'entreprise et au terme «family office» en tant qu'entité juridique. En outre, ces termes sont intégrés dans le cadre contextuel du système juridique suisse - avec un accent particulier sur le droit commercial et le droit des marchés financiers. En ce qui concerne la mise en oeuvre de la gouvernance d'entreprise au sein d'un même family office, les principaux aspects pertinents de nature non réglementaire sont ensuite expliqués et examinés. L'objectif est d'acquérir une compréhension holistique de la structure complexe de la gouvernance d'entreprise dans les single family offices, qui diffère considérablement des questions de gouvernance d'entreprise dans les sociétés cotées en bourse.

Cela sert de base à la deuxième partie de la thèse, qui est consacrée à l'analyse d'exemples concrets de gouvernance d'entreprise dans des family offices uniques afin de tirer les conclusions les plus importantes pour la conception d'un système de gouvernance d'entreprise dans une structure de family office unique. La base de cette analyse est la prise en compte de trois modèles différents de participation des actionnaires pour les single family offices, qui sont méthodiquement examinés pour leurs implications en matière de mise en oeuvre de la gouvernance d'entreprise. La conclusion est un examen final des déclarations pertinentes faites tout au long de la thèse.

Abstract

This dissertation deals with the legal characteristics, the design and practical implementation of corporate governance in family offices in the context of Swiss law. The analysis highlights in particular single family offices - a form of private wealth management, which is closely related to FINMA-regulated asset management.

The first part of the thesis is initially devoted to the conceptual and systematic classification of corporate governance and the term «family office» as a legal entity. Furthermore, these terms are being embedded into the contextual framework of the Swiss legal system - with a special focus on commercial and financial market law. With regard to the implementation of corporate governance within a single family office, relevant core aspects of non-regulatory nature are then explained and examined. The aim is to gain a holistic understanding of the complex structure of corporate governance in single family offices, which differs significantly from questions of corporate governance in publicly listed companies.

This serves as a basis for the second part of the thesis, which is dedicated to analyse concrete examples of corporate governance in single family offices in order to draw the most important conclusions for designing a corporate governance system in a single family office structure. The basis of this analysis is the consideration of three different shareholder participation models for single family offices, which are methodically examined for their implications with regard to the implementation of corporate governance. The conclusion is a final consideration of the relevant statements made throughout the dissertation.

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angeführten Ort
Abk.	Abkommen; Abkürzung
Abs.	Absatz
ABV	Aktionärbindungsvertrag/ -verträge
AG	Aktiengesellschaft
AJP/PJA	Aktuelle Juristische Praxis (AJP)/Pratique Juridique Actuelle (PJA), Dike Verlag
allg.	allgemein
a.M.	anderer Meinung
Anh.	Anhang
Anm.	Anmerkung
a.o.	ausserordentlich
AOV	Aufsichtsorganisation
Art.	Artikel (im Singular oder Plural)
AT	Allgemeiner Teil
AUM	Asset under Management
Ausg.	Ausgabe
BB	Bundesbeschluss
BBl	Bundesblatt
Bd.	Band
BewG	Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland vom 16. Dezember 1983 (SR 211.412.41)
Bem.	Bemerkung(en)
bes.	besonders
betr.	betreffend

bez.	bezüglich
BEHG	Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel vom 24. März 1955, aufgehoben am 1. Januar 2020 (Börsengesetz) (SR954.1)
BG	Bundesgesetz
BGer/ BGer.	Bundesgericht
Bl.	Blatt, Blätter
BO	beneficial owner, engl. für wirtschaftlich berechtigte Person(en)
Botsch.	Botschaft
BR	Bundesrat
BSK	Basler Kommentar
Bsp.	Beispiel
Bst.	Buchstabe(n)
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (SR 101)
BVGer	Eid. Bundesverwaltungsgericht
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heisst
Diss. /Diss	Dissertation
E	Entscheidung; Entwurf
E.	in BGE Erwägung
eidg.	eidgenössisch
EMRK	Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten (SR 0.101)
erw.	erwähnt
et al.	et alii = und weitere

etc.	et cetera
f. /ff.	und folgende (Seite /Seiten)
FIDLEG	Bundesgesetz über die Finanzdienstleistungen vom 15. Juni 2018 (Finanzdienstleistungsgesetz) (SR 950.1)
FIDLEV	Verordnung über die Finanzdienstleistungen vom 6. November 2019(Finanzdienstleistungsverordnung) (SR 950.11)
FINIG	Bundesgesetz über die Finanzinstitute vom 15. Juni 2018 (Finanzinstitutsgesetz (SR 954.1)
FINIV	Verordnung über die Finanzinstitute vom 6. November 2019 (Finanzinstitutsverordnung) (SR 954.11)
FINMAG	Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Finanzmarktaufsichtsgesetz) (SR 956.1)
Fn.	Fussnote
FS	Festschrift
FusG	Bundesgesetz über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung (Fusionsgesetz) (SR 221.301)
G	Gesetz
geb.	geboren; gebunden
Ger.	Gericht
Ges.	Gesetz; Gesellschaft
GesKR	Schweizerische Zeitschrift für Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht sowie Umstrukturierungen, Zürich 2006 ff.
ggf.	gegebenenfalls
gl.A.	gleicher Ansicht
gl.M.	gleicher Meinung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GV	Generalversammlung
GwG	Bundesgesetz über die Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung vom 10. Oktober 1997, (Geldwäschereigesetz) (SR 955.0)

GwV	Verordnung über die Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung vom 11. November 2015, (Geldwäschereiverordnung) (SR 955.01)
hsg.	Herausgeber
HGer /HGer.	Handelsgericht
HRegV	Handelsregisterverordnung vom 17. Oktober 2007 (SR 221.411)
h.L.	herrschende Lehre
HReg	Handelsregister
Hrsg.	Herausgeber
HSG	Hochschule St. Gallen; seit 1997: Universität St. Gallen
i.d.R.	in der Regel
IKS	internes Kontrollsystem
inkl.	inklusive
int.	international
i.S.	in Sachen; im Sinne (des, der)
i.S.v.	im Sinne von
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinne
KAG	Bundesgesetz über die kollektiven Kapitalanlagen vom 23. Juni 2006 (Kollektivanlagegesetz) (SR 951.31)
kant.	kantonal
KKV	Verordnung über die kollektiven Kapitalanlagen vom 22. November 2006 (Kollektivanlageverordnung) (SR 951.311)
Komm.	Kommentar
Kt.	Kanton
kt.	kantonal
Lit.	Literatur
lit.	litera = Buchstabe

m.a.W.	mit anderen Worten
m.E.	meines Erachtens
m.W.	meines Wissens
m.w.H.	mit weiteren Hinweisen
N	Note(n) ; Fussnote(n) ; Randnote(n)
Nr.	Nummer
o.Ä.	oder Ähnliche(s)
öff.	öffentlich
OR	Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches, Fünfter Teil: Obligationenrecht vom 30. März (SR 220)
Pra	Die Praxis des Bundesgerichts, Basel (1912 ff.)
PTC	Private Trust Company
rev	revidiert
Richtl.	Richtlinien
RLCG	Richtlinie betr. Informationen zur Corporate Governance (Richtlinie Corporate Governance, RLCG) vom 20. März 2018, SIX Exchange Regulation AG
Rz.	Randziffer(n)
s.	siehe
S.	Seite(n)
schweiz.	schweizerisch
SFO	Single Family Office
SIX	SIX Swiss Exchange AG, Zürich (vormals SWX)
SJ	La Semaine Judicaire, Genf
SJV	Schweizerischer Juristenverein
SnA	Schriften zum neuen Aktienrecht, Zürich
sog.	sogenannt

SSHW	Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht, Zürich
StB	Steuerbuch des Kantons St.Gallen
StGB	Schweizer Strafgesetzbuch vom 21. Dezember 1937 (SR 311.0)
SZW/RSDA	Schweizerische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, Zürich 1990 ff.
syst.	systematisch
u.a.	und andere(s); unter anderem (anderen)
u.Ä.	und Ähnliche(s)
u.a.m.	und andere(s) mehr
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
VE	Vorentwurf
Vereinb.	Vereinbarung
Verf.	Verfasser; Verfassung
vgl.	vergleiche
Vorb.	Vorbemerkung(en)
VR	Verwaltungsrat
z.B.	zum Beispiel
ZBJV	Zeitschrift des Bernischen Juristenvereins
Zefix	Zentraler Firmenindex der schweiz. Eidgenossenschaft
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch vom 10. Dezember 1907 (SR 210)
Ziff.	Ziffer
zit.	zitiert
ZK	Zürcher Kommentar
ZPO	Schweizerische Zivilprozessordnung vom 19. Dezember 2008 (Zivilprozessordnung) (SR 272)

ZPR	Zivilprozessrecht
ZStP	Zürcher Studien zum Privatrecht
ZZZ	Schweizerische Zeitschrift für Zivilprozess- und Zwangsvollstreckungsrecht

Literaturverzeichnis

Autor	Titel
ABEGGLEN/HUBER	ABEGGLEN Sandro/HUBER Andrea, Bewilligungspraxis für Vermögensverwalter, GesKR 3|2016, Zürich, St.Gallen
BADER/BÄR/LEU	BADER Daniel/BÄR Andreas J. /LEU Daniel, Single Family Offices in der Schweiz, AJP/PJA 7/2015 S. 979 ff.
BÄR/LEU	GwG-Unterstellung von Single Family Offices, «Schweizerische Zeitschrift für Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht sowie Umstrukturierungen», GesKR 1|2010, Zürich, St.Gallen, 2010
BAUMANN	BAUMANN Maria R., Die Familienholding, Diss. Zürich 2005 = SSHW 244
BARETTA	BARETTA Philipp, Family Office Reporting, in: Sester Peter (Hrsg.), Family Offices Recht, Management und Banking, Zürich/St.Gallen 2017, S. 231 ff.
BARTHOLOMEUSZ/TANEWSKI	BARTHOLOMEUSZ Simon/TANEWSKI Georg. A., The Relationship between Family Firms and Corporate Governance, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 2006
BAUS	BAUS Kirstin, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 4. Aufl. 2013

BASSEN/JASTRAM/MEYER	BASSEN Alexander/JASTRAM Sarah/MEYER Katrin, Corportae Social Responsibility: Eine Begriffserläuterung, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6(2), S. 231-236, 2005
BÖCKLI	BÖCKLI Peter, Schweizer Aktienrecht, 4. Aufl. Zürich 2009
BÖCKLI REVISIONSFELDER	BÖCKLI Peter, Revisionsfelder im Aktienrecht und Corporate Governance, ZBJV 138 (2002), S. 709 ff.
BÖCKLI/HUEGUENIN/DESSEMONTET	BÖCKLI Peter/HUEGUENIN, Claire/DESSEMONTET François, Expertenbericht der Arbeitsgruppe „Corporate Governance“ zur Teilrevision des Aktienrechts, Zürich 2004 = SnA 21
BÜHLER	BÜHLER Christoph B., Regulierung im Bereich der Corporate Governance, Habil. Zürich 2009
BÜHLER REGULIERUNG	BÜHLER Christoph B., Regulierung im Bereich der Corporate Governance, AJP 15 (2006), S. 217 ff.
BURCKHARDT	BURCKHARDT, Sebastian, Neuere Entwicklungen rund um den Bereich der Corporate Governance mit Fokus auf KMU, in: Burckhardt, Sebastian / Gustinetti-Henz, Tanja / Hettich, Peter / Jenny, David / Pfaffhauser, Rosana / Pfeifer, Michael H.P. / Staehelin, Matthias / Tarolli, Nadia / Wyss, Christian, Corporate Governance – Pflicht oder Kür?, VISCHER Broschüre, 2011

BRAAK-FORSTINGER	BRAAK-FORSTINGER Christin, Philanthropie und Family Offices: Die neuen Betätigungsfelder der Philanthropie unter Einbeziehung der nächsten Generation, Sester Peter (Hrsg.), Family Offices Recht, Management und Banking, Zürich/St.Gallen 2017, S. 141 ff.
BROCKHOFF/KOEBERLE-SCHMID	BROCKHOFF Klaus/KOEBERLE-SCHMID Alexander, Mit Familienrat, Gesellschafterausschuss oder Familienmanager die Family organisieren, in: Koeberle-Schmid Alexander/Fahrion Hans-Jürgen/Witt Peter (Hrsg.), Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, S. 325 ff., 2018
BSK-FinfraG-BEARBEITER/-IN	WATTER Rolf/BAHAR Rashid (Hrsg.), Basler Kommentar zum Finanzmarktaufsichtsgesetz / Finanzmarktinfrastrukturgesetz, 3. Aufl., Basel 2018
BSK OR II- BEARBEITER/-IN	HONSELL Heinrich/VOGT Nedim Peter/WATTER Rolf (Hrsg.), Basler Kommentar zum Schweizerischen Privatrecht, Obligationenrecht II, 4. Aufl., Basel 2012
CAHANNES/VON DER CRONE	CAHANNES Merens/VON DER CRONE Hans Caspar, Der Stichentscheid in der Generalversammlung unter dem Aspekt des Gebots der schonenden Rechtsausübung, Kommentierung zum Bundesgerichtsurteil 4A_579/2016 vom 28. Februar 2017, S. 381 ff., SZW/RSDA, 3/2017
COGAN	COGAN Douglas G., Corporate Governance and Climate Change: Making the Connection, Publ. Ceres, Inc. Boston, USA, 2006

CONRAD	CONRAD Nicole, Präventives Konfliktmanagement, in: SESTER Peter (HRSG.), Family Offices Recht, Management und Banking, Zürich/St.Gallen 2017, S. 53 ff.
DEGADT	DEGADT Jan, Business Family and Family Business: Complementary and Conflicting Values, erschienen in Journal of Enterprising Culture, Bd. 11, Ausg. 04, S. 379 ff., 2003
VON DER CRONE	VON DER CRONE Hans Caspar, Verantwortlichkeit, Anreize und Reputation in der Corporate Governance der Publikumsgesellschaft, ZSR 119 (2000) II, S. 238 ff.
FAKTOR	FAKTOR Vanessa, New Family Office Goveranance: Empirical Study of Swiss Family Offices, Diss., 2013, St.Gallen
FELDEN/WINTERS	FELDEN Birgit/WINTERS Sebastian, Stabilität im Familienunternehmen (und Unternehmerfamilien) durch professionelle Family Business Governance, in: SESTER Peter (HRSG.), Family Offices Recht, Management und Banking, Zürich/St.Gallen 2017, S. 33 ff.
FISCHER/SYRING	FISCHER Thomas R./SYRING Andreas, Leistungsumfang des Family Office, in: Farkas-Richling Dirk/Fischer Thomas R./Richter Andreas (Hrsg.), Private Banking und Family Office, 2. Aufl. Stuttgart 2012, S. 485 ff.
FISCHER/BUCHMANN	FISCHER Michael/BUCHMANN Marc, Steueroptimierte Gestaltung von Family Offices, IN: SESTER Peter (HRSG.), Family Offices Recht, Management und Banking, Zürich/St.Gallen 2017, S. 231 ff.

FORSTMOSER Corporate Governance	FORSTMOSER Peter, Corporate Governance in der Schweiz – besser als ihr Ruf, in: FORSTMOSER Peter/VON DER CRONE Hans Caspar/WEBER Rolf H./ZOBL Dieter (Hrsg.), Corporate Governance, Symposium zum 80. Geburtstag von Arthur Meier-Hayoz, Zürich 2002, S. 15 ff.
FORSTMOSER Abschied	FORSTMOSER Peter, Abschied vom Numerus clausus im Gesellschaftsrecht? in: Waldburger et al. (Hrsg.), Wirtschaftsrecht zu Beginn des 21. Jahrhunderts, Festschrift für Peter Nobel zum 60. Geburtstag (Bern 2005) 77 ff.
FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL	FORSTMOSER Peter/MEIER-HAYOZ Arthur/NOBEL Peter, Schweizerisches Aktienrecht, Bern 1996
FREYTAG	FREYTAG Stefan, Relevanz von Vermögensverwaltung mit Nachhaltigkeitsansätzen in Family Offices, in: Sester Peter (Hrsg.), Family Offices Recht, Management und Banking, Zürich/St.Gallen 2017, S. 3 ff.
FURRER/MÜLLER-CHEN	FURRER Daniel /MÜLLER-CHEN Markus, Obligationenrecht Allgemeiner Teil, 2. Aufl., Zürich 2012
GIGER	GIGER Gion, Corporate Governance als neues Element im schweizerischen Aktienrecht, Diss. Zürich 2003 = SSHW 224
GLANZMANN	GLANZMANN LUKAS, Die «Abzocker-Initiative» und ihre Folgen - Eine Annäherung an Art. 95 Abs. 3 BV, «Schweizerische Zeitschrift für Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht sowie Umstrukturierungen», GesKR 1|2013, Zürich, St.Gallen, 2013

GUSTINETTI-HENZ	Corporate-Governance-Regulierung in der Schweiz – eine Übersicht, in: BURCKHARDT, Sebastian / GUSTINETTI-HENZ, Tanja / HETTICH, Peter / JENNY, David / PFAFFHAUSER, Rosana / PFEIFER, Michael H.P. / STAEHELIN, Matthias / Tarolli, Nadia / WYSS, Christian, Corporate Governance – Pflicht oder Kür?, VISCHER Broschüre, 2011
HARDER SCHULER	HARDER SCHULER Christa-Maria, Corporate Governance in nicht kotierten Aktiengesellschaften, Gesellschafts- und schuldrechtliche Ausgestaltung von KMU, SSHW Band 314, FORSTMOSER Peter (Hrsg.), Diss. Zürich, 2012
HÄUSERMANN BV	HÄUSERMANN, Daniel M., Art. 95 Abs. 3 BV. Die schweizerische Bundesverfassung: Kommentar ("St. Galler Kommentar"), Dike, Schulthess, 2014
HÄUSERMANN ABZOCKER INITIATIVE	HÄUSERMANN Daniel M. (2013) *"Abzocker"-Initiative umsetzen aber wie?* Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ), 109 (7).
JAKOB/KALT	JAKOB Dominique/KALT Michelle, Ein Trustrecht für die Schweiz? Über den Sinn der Einführung eines neuen Rechtsinstituts im Schweizer Recht, S. 630 ff., Expert Focus 2019|9
VAN DER HEYDEN/BONDEL/CARLOCK	VAN DER HEYDEN Ludo/BLONDEL Christine/CARLOCK Randel S., Fair Process: Striving for Justice in Family Business. Family Business Review, Bd. 18, Ausg. 1, S. 1 ff., 2005

HILB Integrierte Corporate Governance	HILB Martin, Integrierte Corporate Governance – Ein neues Konzept zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen, 7. Aufl., St.Gallen, 2019
HILB/HÖPPNER/LEENEN/MÜHLEBACH	HILB Martin/HÖPPNER Martina/LEENEN Stefanie/MÜHLEBACH Corinne, Wirksame Führung und Aufsicht von Familienunternehmen, 2. Aufl., 2018
HUGUENIN	HUGUENIN JACOBS Claire, Das Gleichbehandlungsprinzip im Aktienrecht, Habil. Zürich 1994
HÜNERWADEL	HÜNERWADEL Andreas, Die gesellschaftsrechtlichen Pflichten des Hauptaktionärs beim Kontrollverkauf einer privaten Aktiengesellschaft, Diss. Zürich 1995 = SSHW 162
KOEBERLE-SCHMID	KOEBERLE-SCHMID Alexander, Professionelle Aufsichtsgremien: Aufgaben, Typen und Ausgestaltung, in: KOEBERLE-SCHMID Alexander/FAHRION Hans-Jürgen/WITT Peter (Hrsg.), Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, S. 120 ff., 2018
KOEBERLE-SCHMID/WITT/FAHRION	KOEBERLE-SCHMID Alexander/WITT Peter/FAHRION Hans-Jürgen, Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen, IN: KOEBERLE-SCHMID ALEXANDER/FAHRION HANS-JÜRGEN/WITT PETER (HRSG.), Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, S. 24 ff., 2018
KORMANN	KORMANN Hermut, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, Gabler, 2018

KÜNZLE	KÜNZLE Hans-Rainer, in: ARNET Ruth/EITEL Paul/JUNGO Alexandra/KÜNZLE Hans-Rainer, Der Mensch als Mass, Festschrift für Peter Breitschmid, Zürich, 2019
KUNZ P.	KUNZ Peter V., Corporate Governance – Tendenz von der Selbstregulierung zur Regulierung, in KRAMER Ernst A./NOBEL Peter/WALDBURGER Robert (Hrsg.), Festschrift für Peter Böckli zum 70. Geburtstag, Zürich 2006, S. 472 ff.
KUNZ P. Ein- und Zweipersonen-AG	KUNZ Peter V. Ein- und Zweipersonen-Aktiengesellschaften in der Schweiz, ST (1997), S. 65 ff.
KUNZ	KUNZ Michael, Aktuelle Entwicklungen bei der Bekämpfung der Geldwäscherei, in: Jusletter 13. Januar 2020
MARUGG	MARUGG Daniel, "Arb-Med-Arb – eine erfolgsversprechende Variante für Schiedsverfahren", erschienen in ZZZ Schweizerische Zeitschrift für Zivilprozess- und Zwangsvollstreckungsrecht 49, 2020, S. 11-20
MARTIN	MARTIN Françoise, Société anonymes de famille – Structure, maintien et optimisation de la détention du capital, Diss. Lausanne 2009 = RJL 41, 2. Aufl. 2013
MATTEOTTI/GRASSMANN/FELDER	MATTEOTTI René/GRASSMANN Gregor/FELDER Valeria, Entwicklungen im Steuerrecht / Le point sur le droit, erschienen in SJZ-RSJ 11/2020

MÜLLER	MÜLLER Roland, Corporate Governance und KMU, in: Corporate Governance - Herausforderungen an die Management Kultur, Vater Hendrik/Bender Christian/Hildenbrand Katharina, Bern, Haupt, 2004
Müller Aktionärbindungsvertrag	MÜLLER Roland, Der Aktionärbindungsvertrag, in: Der Treuhandexperte, Zürich, Schweizerischer Treuhänderverband
MÜLLER/FISCHER	MÜLLER Jürg/FISCHER Helen, Corporate Governance im Fondsbereich, S. 556 ff, Expert Focus 2012|8
MÜLLER/LIPP/PLÜSS	MÜLLER Roland/LIPP Lorenz/PLÜSS Adrian, Der Verwaltungsrat – Ein Handbuch für die Praxis, Aufl. 3, 2007
PAJER/SIMONE/SPILLMANN	PAJER Daniel/SIMONE Raffael/SPILLMANN Jean-Claude, Auswirkungen von FINIG und FIDLEG auf das Kollektivanlagerecht, S. 25 ff., Expert Focus 2020|1-2
PETERS/APRIL/SHOCKLEY/DHAMIJA	PETERS K., APRIL K., SHOCKLEY M., DHAMIJA V., Diversity and Corporate Governance. In: April K.A., Shockley M.L. (eds) Diversity. Palgrave Macmillan, London, 2007
RAUBER/TOGNI	RAUBER Sarah J.K/TOGNI NICOLA E., Deal Mediation: Einführung in das Verfahren drittunterstützter Vertragsverhandlungen, GesKR 2|2020, Zürich, S. 282 ff.
RECHENBERG/THIES/WIECHERS	RECHENBERG Wolf-Georg, Freiherr von/THIES Angelika/WIECHERS Heiko (Hrsg.), Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, Gestaltungspraxis in Zivil- Gesellschafts- und Steuerrecht, 2. Aufl. 2020

RIEDEL/RUILE	RIEDEL Ingo / RUILE Stefan, Family Office: Bedeutung für das Management komplexer Familienvermögen, in: Internationale Familienunternehmen, 2008.
DE ROOVER	DE ROOVER Raymond Adrien ‚The rise and decline of the Medici Bank: 1397–1494, W. W. Norton & Company.; New York/Toronto, S. 35 ff.
SCHOTT	SCHOTT Ansgar, Insichgeschäft und Interessenkonflikt, Diss., Zürich 2002 = ZStP 178
SCHWASS/HILLERSTRÖM/KÜCK/LIEF	SCHWASS Joachim/HILLERSTRÖM Håkan /KÜCK Holger/LIEF Coleen, Wise Wealth – Creating it, Managing it, Preserving it, Palgrave Macmillan UK, London 2011
SESTER/BAUER	SESTER Peter/BAUER Rolf, Family Offices – Begriff und Strukturierungsvarianten, in: Sester Peter (Hrsg.), Family Offices Recht, Management und Banking, Zürich/St.Gallen 2017, S. 3 ff.
SESTER/FISCHER/DAHORTSANG	SESTER Peter/FISCHER Michael/DAHORTSANG Tenzin, Family Offices – Begriff und Strukturierungsvarianten, in: SESTER Peter (Hrsg.), Family Offices Recht, Management und Banking, Zürich/St.Gallen 2017, S. 19 ff.
SETHE/ANDREOTTI	SETHE Rolf/ANDREOTTI Fabio, Compliance und Verantwortlichkeit, in: Peter R. Isler/Rolf Sethe [Hrsg.], Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VIII, Zürich/Basel/Genf 2016

SHARMA/NORDQVIST	SHARMA Pramodita/NORDQVIST Mattias, A Classification Scheme for Family Firms: From Family Values to Effective Governance to Firm Performance. In: Tàpies J., Ward J.L. (eds) Family Values and Value Creation. A Family Business Publication. Palgrave Macmillan, London, 2008.
SIMON/WIMMER/GROTH	SIMON Fritz/WIMMER Rudolf/GROTH Thorsten, Mehr-Generationen Familienunternehmen - Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a, Carl-Auer, 2017
STRAESSLE/VON DER CRONE	STRAESSLE Ralph/VON DER CRONE Hans Caspar, Die Doppelvertretung im Aktienrecht, Kommentar zum Bundesgerichtsurteil 4A_360/2012 vom 3. Dezember 2012 in Sachen SE Swiss Estates AG gegen die Generalbau Rudolf Lüthy AG, SZW/RSDA, 4/2013
STUTZ	STUTZ Manuel, Finanzinstitutsregulierung: Bewilligungsvoraussetzungen für Vermögensverwalter, GesKR 2020, Zürich, St.Gallen, 2020
VOGEL	VOGEL Hans-Albrecht, Die Familien-Kapital-Gesellschaften, Diss. Zürich 1974 = SSHW 4
WIZENT	WIZENT Guido, Die Familie in der Sozialhilfe: Schnittstellen und aktuelle Fragen aus sozialrechtlicher Perspektive, Jour Fixe Familie, 13. Dezember 2018, Juristische Fakultät Basel
WÜRSCH	WÜRSCH Daniel, Der Aktionär als Konkurrent der Gesellschaft – Seine rechtliche Stellung sowie Massnahmen zur Verhinderung einer Schädigung der Gesellschaft und Mitaktionären Diss. Zürich 1989

ZK-HOMBURGER	HOMBURGER Eric, Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, Obligationenrecht, 5. Teil Die Aktiengesellschaft, Teilband V 5b, Der Verwaltungsrat, Art. 707 ff., Zürich, 1997

Materialienverzeichnis

Zitierweise	Quelle
Aktionärsrechte und Corporate Governance	Onlineartikel von Law-News.ch vom 25. Juni 2012 <https://www.law-news.ch/2012/06/aktionaersrechte-und-corporate-governance>, (abgerufen am 6. Juni 2019)
Bericht Steuerattraktivität Schweiz	Steuerattraktivität der Schweiz im Vergleich mit anderen Staaten unter Einbezug steuerlicher Privilegien und staatlicher Beihilfen Bericht des Bundesrates in Erfüllung - des Postulats Fournier (12.4204) vom 13. Dezember 2012, - der Motion Feller (13.3065) vom 13. März 2013 und - des Postulats Feller (13.3701) vom 12. September 2013), S. 6 ff.
BOTSCHAFT OR	Botschaft zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht) vom 23. November 2016, BBl 2017 399, S. 401 ff.
Botschaft FIDLEG/FINIG	Botschaft des Bundesrats zum Entwurf des Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG) und zum Finanzinstitutsgesetz (FINIG) vom 4. November 2015, BBl 2015 8901
Botschaft Trust	Botschaft des Bundesrats zur Genehmigung und Umsetzung des Haager Übereinkommesn über das auf Trust anzuwendende Recht und über ihre Anerkennung vom 2. Dezember 200, B 05.088

BR Beschluss Volksinitiative	Bundesratsbeschluss über das Ergebnis der Volksabstimmung vom 3. März 2013 (Bundesbeschluss über die Familienpolitik; Volksinitiative «gegen die Abzockerei»; Änderung des Bundesgesetzes über die Raumplanung), Beilage 1, BBl 2013 3129, S. 3131.
Dorjee-Good/Custer	Newsletter 01/2020 Schellenberg Wittmer, Neue Pflichten für Trustees und Family Offices
Rechnungslegungsrecht	Das neue Rechnungslegungsrecht Die wichtigsten Neuerungen und die überarbeiteten Gesetzestexte im Überblick“ PwC, Januar 2015, <https://www.pwc.ch/de/publications/2016/das-neue-rechnungslegungsrecht_jan2015.pdf> (abgerufen am 7. August 2019)
Family Governance	Studie von Price, Waterhouse und Coopers (pwc) Schweiz aus dem Jahr 2017, Diese Studie beleuchtet Herausforderungen von Familienunternehmen in der Schweiz und setzt einen Schwerpunkt bei der Inhaberfamilie. <https://www.pwc.ch/de/publications/2017/FamBizStudie-1.pdf> (abgerufen am 18. Oktober 2019)
Faktenblatt Aufwandbesteuerung	Faktenblatt zur Besteuerung nach dem Aufwand, Eidgenössisches Finanzdepartement, Stand November 20019 <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/themen/steuern/steuern-national/besteuerung-nach-dem-aufwand/fb-besteuerung_nach_aufwand.html> (abgerufen am 5. Juli 2019)

Faktenblatt Arbeitsmarktzulassung	Faktenblatt zu den Grundlagen der Arbeitsmarktzulassung von ausländischen Personen, Staatssekretariat für Migration <https://www.sem.admin.ch/sem/de/home/themen/arbeit/nicht-eu_efta-angehoerige/grundlagen_zur_arbeitsmarktzulassung.html> (abgerufen am 12. Juli 2019)
GLOBAL FAMILY OFFICE REPORT	GLOBAL FAMILY OFFICE REPORT 2019, UBS in Zusammenarbeit mit Campden Wealth, <https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/uhnw/global-family-office-report/global-family-office-report-2019.html> (abgerufen am 15. Januar 2020)
Interview Head Premium Clients CS	Interview mit dem Head Premium Clients der Credit Suisse AG, <https://www.finews.ch/news/banken/39740-family-office-schweiz-credit-suisse-felix-baumgartner-jens-haas-investmentbanking-familien-nachfolge-steuern-franken-stabilitaet> (abgerufen am 29. Januar 2020).
Leitfaden Governance	Familie: Unternehmen: Umfeld – Goveranance für Familienunternehmen: Wie man das gesunde Wachstum der Familienwerte steuert, <http://www.continuum.ch/wp-content/uploads/2014/09/Continuum_Good_Governance_Leitfaden.pdf> (abgerufen am 2. Februar 2020).
Liste Sovereign Wealth Fund Institute	Das Sovereign Wealth Fund Institute ist einer privaten Institution, die sich mit der Analyse von Zahlen im Finanzdienstleistungsbereich befasst, <https://www.swfinstitute.org/fund-rankings/family-office> (abgerufen am 13. April 2020).

Massnahmenblatt STAF	Die Massnahmen der Steuerreform und der AHV-Finanzierung im Überblick, Eidg. Finanzdepartement, <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/dokumentation/gesetzgebung/abstimmungen/staf/ueberblick-massnahmen.html> (abgerufen am 12. Februar 2020).
Minder Initiative	Eidgenössische Volksinitiative gegen die Abzockerei, eingereicht am 5. Oktober 2006, vorgeprüft am 17. Oktober 2006 (BBl 2006, S. 8755 ff.), zustande gekommen am 26. Februar 2008 (BBl 2008 S. 2577 ff.)
Regulierungsabschätzung Trust	Regulierungsfolgenabschätzung zur Schaffung einer gesetzlichen Regelung von Trusts in der Schweiz – Analyse der volkswirtschaftlichen Auswirkungen, Schlussbericht des Büros für Arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG, Basel zu Handen des Bundesamts für Justiz. <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Regulierung/regulierungsfolgenabschaetzung/vertiefte-rfa/rfa_zur_schaffung_einer_gesetzlichen_reglung_von_trusts_in_der_schweiz.html> (abgerufen am 18. Februar 2020).
Rundschreiben 2017/1	Rundschreiben 2017/1 Corporate Governance - Banken Corporate Governance, Risikomanagement und interne Kontrollen bei Banken, Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA, 2017
Swiss Code	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, Positionspapier des Wirtschaftsdachverbands economiesuisse vom 29. Februar 2016

The Corporate Governance Framework	OECD (2019), OECD Corporate Governance Factbook 2019
Vorentwurf Revision OR	Vorentwurf zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht), BBl 2017 399, S. 23.
VQF Regeln	Verhaltensregeln der Branchenorganisation für die Vermögensverwaltung“ des VQF (Selbstregulierungsorganisation)
Was bedeutet Corporate Governance	KMU-Portal der Schweizerischen Eidgenossenschaft, <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/auswahl-rechtsform/aktiengesellschaft/was-bedeutet-corporate-governance.html> (abgerufen am 16. Juli 2019).

1. Teil

Einführung und Grundlagen

§ 1 Thema und Vorgehen

I. Einleitung

Das *Family Office* als institutionalisierte Form der (umfassenden) Vermögensverwaltung, hat in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung für die Banken- und Vermögensverwaltungsbranche und damit für den ganzen Finanzplatz der Schweiz gewonnen.[1] Unterschiedlichen Angaben zufolge existieren heute rund drei- bis vierhundert Family Offices in der Schweiz, wobei die genaue Anzahl schwierig zu bestimmen sein dürfte.[2] 1

Die überaus gute Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften, der hochentwickelte und gut vernetzte Finanzsektor, sowie günstige steuerliche Rahmenbedingungen haben zu dieser Entwicklung zweifelsfrei erheblich beigetragen.[3] Weitere Faktoren, die die Attraktivität der Schweiz als Gründungs- und Verwaltungsort für Family Offices zusätzlich gefördert haben, sind die funktionierende Verwaltung, eine hervorragende 2

---

1 Gemäss Bader/Bär/Leu kommt den Family Offices in der Schweiz aufgrund ihrer Rolle innerhalb des Finanzsektors und angesichts der gewaltigen Vermögen, die verwaltet werden, eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Volkswirtschaft der Schweiz zu. Zum Ganzen Bär/Leu, S. 57 ff.

2 Der Global Family Office Report 2019 geht davon aus, dass im Jahr 2019 in Europa rund 2'300 Single Family Offices bestanden. Diese machen rund 32% aller weltweit bekannten Single Family Offices aus. Die Anzahl Single Family Offices ist unbekannt, wobei deren Zahl weitaus geringer sein dürfte als die übrigen Formen von Family Offices in der Schweiz.

3 Gemäss Interview Head Premium Clients der CS, hat sich die Zahl der Family Offices in der Schweiz seit dem Jahr 2010 verzehnfacht.

öffentliche Infrastruktur,[4] die internationale Reputation des Landes als „sicherer Hafen", die politische Stabilität sowie das hohe Vertrauen in den Rechtsstaat.[5]

3 Die Gründung eines Family Offices geht in der Regel mit der Entscheidung einher, die Verwaltung über das (Familien-)Vermögen an einen Rechtsträger – meist in der Form einer juristischen Person – zu übertragen. Kernaufgabe dieser (Vermögens-) Verwaltungsgesellschaft ist es, die anvertrauten Vermögenswerte professionell, koordiniert und im Interesse der wirtschaftlich berechtigten Personen (Beneficiaries) zu verwalten.

4 Dabei gehen die Dienstleistungen der Institution Family Office in der Praxis häufig weit über das hinaus, was externe Vermögensverwalter und Banken ihren Privatkunden klassischerweise anbieten: Hierzu gehören nicht (nur) die traditionellen Aufgaben der Vermögensverwaltung bzw. des Private Bankings wie z.B. die Entwicklung und Umsetzung einer Anlagestrategie, die Finanzplanung, die Steuerberatung oder die Planung der Altersvorsorge. Das Family Office mutiert in vielen Fällen zu einem vielschichtigen Dienstleistungsbetrieb, dessen Angebotsspektrum neben den vorgenannten Aufgaben insbesondere auch die Bereiche der (allgemeinen) Rechtsberatung, Erbschaftsplanung und -Verwaltung, Finanzplanung, Verwaltung und Erwerb von Immobilien sowie anderer Investitionsobjekte umfasst.

5 Hinzu kommen Aufgaben wie die Kontrolle und Überwachung verschiedener weiterer (Familien-) Unternehmen, Treuhanddienstleistungen, Philanthropie und Convenience Services. Letzteres bezieht sich auf die Vermittlung von Vorzugsdienstleistungen, z.B. im Versicherungs- oder Gesundheitswesen, die Förderung der Aus- und Weiterbildung von Familienmitgliedern, die Organisation privater und geschäftlicher Grossanlässe, allgemeine Sekretariatsaufgaben, die Abwicklung des privaten Zahlungsverkehrs, Reiseplanung, Concierge Services u.v.m.

6 Das Family Office ist damit einerseits ein Instrument, um die (wirtschaftlichen) Ziele der Inhaber zu fördern und am Markt umzusetzen. Andererseits ist es oft zentraler Dreh- und Angelpunkt im Privatleben der wirtschaftlich berechtigten Personen, dient es doch

---

4 Hierzu zählt etwa die Verfügbarkeit an hervorragenden Bildungseinrichtungen, die gute Verkehrsanbindung innerhalb der Schweiz und gegenüber internationalen Destinationen, sowie die Verfügbarkeit weitere öffentlicher Dienste z.B. im Bereich der Gesundheit, Sicherheit und Versorgung.

5 Vgl. hierzu auch SESTER/BAUER S. 9 ff.

mitunter auch als Plattform zur *umfassenden Organisation und Gestaltung der unterschiedlichsten Lebenssachverhalte und daraus entstandener Rechtsbeziehungen*.

Es liegt auf der Hand, dass eine derart tiefgreifende Verflechtung sowohl geschäftlicher als auch privater Vorgänge zu einer Konzentration von sensiblen Informationen und Interessen innerhalb der Institution Family Office führt. Gleichzeitig hat das Family Office zahlreiche Aufgaben im Interesse der Beneficiaries zu erfüllen, zu welcher insbesondere die Verwaltung grosser Familienvermögen gehört. Damit entsteht eine einzigartige Form der Beziehung zwischen den Beneficiaries und den Mitarbeitenden bzw. durch das Family Office beauftragten (externen) Partnern, welche bisweilen auch Einblick in die sensibelsten Lebensbereiche ihrer Arbeit- bzw. Auftraggeber erhalten. 7

Dabei sei am Rande erwähnt, dass in der Praxis nur die wenigsten Personen, die für ein Family Office tätig werden, einem gesetzlichen Berufsgeheimnis unterstehen, wie es z.B. bei Ärzten, Rechtsanwälten oder Notaren der Fall ist. 8

Die verwalteten Vermögenswerte[6] reichen von einigen hundert Millionen Schweizer Franken bis hin zu Beträgen in zweistelliger Milliardenhöhe.[7] Je nach Grösse und Art des Family Offices, kann der abgewickelte Zahlungsverkehr Volumen erreichen, die mit dem eines Schweizer KMU's oder gar einer kleinen Privatbank vergleichbar ist.[8] 9

Mithin verlangt die Tätigkeit in einem Family Office ein Höchstmass an Vertrauen, Verschwiegenheit und Integrität von den Mitarbeitenden und beauftragten Personen, was sich in der Praxis häufig in der Form langjähriger und sehr enger Geschäftsbeziehungen widerspiegelt. Auf Seiten der Gesellschaft kann diese tiefgreifende Beziehung, insbesondere mit den Personen in leitender Funktion[9], auch Gefahren bergen: Mit Blick auf das Know-how entsteht angesichts der vielschichtigen und komplexen 10

---

6 In der Finanzbranche ist der Begriff als Asset under Management, Abk. AUM geläufig.

7 Vgl. Sester/Fischer/Dahortsang, S. 19 m.H.

8 Informationen bezüglich der Höhe des verwalteten Vermögens, dem Volumen des Zahlungsverkehrs oder der Anzahl begünstigter Personen gehören zu den streng gehüteten Geheimnissen eines jeden Family Office. Aufgrund gewachsener Familienstrukturen und der langen Unternehmensgeschichte bestimmter Family Offices kann davon ausgegangen werden, dass einige dieser Gesellschaften heute über einen Kundenkreis von mehreren hundert – möglicherweise sogar mehreren tausend begünstigten Personen (Beneficiaries) verfügen.

9 In der Finanzbranche ist mit Bezug auf die leitenden Mitarbeiter des Family Office häufig der Begriff des Family Officers anzutreffen.

Aufgabenstruktur eines Family Officers schon nach kurzer Zeit ein *Abhängigkeitsverhältnis* zwischen den Beneficiaries und diesen Personen.

11 Die hohe Verantwortung eines Family Officers mit Bezug auf die verwalteten Vermögenswerte, sowie die grossen Volumen des abgewickelten Zahlungsverkehrs bergen zudem ein immanentes Missbrauchsrisiko, weshalb in der Praxis besonders hohe Anforderungen an die internen Kontroll- und Überwachungsmechanismen eines Family Office gestellt werden. Hinzu tritt das klassische Problem jeder Prinzipal-Agenten Beziehung in der Form einer ausgeprägten asymmetrischen Informationslage, welche aufgrund der häufig weitreichenden Vertretungsbefugnisse schlimmstenfalls sogar für strafbare Handlungen ausgenutzt werden kann. Dieses Risiko steigt mit dem Ausbau der Dienstleistungstätigkeit, einem immer grösseren bzw. komplexer werdenden Geschäftsfeld und immer weiter reichender Geschäftsbeziehungen an.[10]

12 Daraus folgt auf Seiten der *Beneficiaries* ein – von verschiedenen Faktoren abhängiges – *Bedürfnis nach zweckmässiger Corporate Governance*, welche unter Berücksichtigung eines tragbaren Verhältnisses von Aufwand und Nutzen, den grösstmöglichen Schutz hinsichtlich der angesprochenen Problemfelder bringen soll.

13 Doch auch auf Seiten der Familie bedarf es – insbesondere bei einem aufgrund weit verzweigter Familienstrukturen breit gefächerten Aktionariat – u.U. gewisse Regeln und Handlungsgrundsätze, die es ermöglichen, das Family Office konsensbasiert zu führen und zu verwalten. Letztlich stehen in einem Family Office, mit wenigen Ausnahmen in der Praxis, nicht einzelne Partikularinteressen im Vordergrund, sondern die *nachhaltige Verwaltung des Familienvermögens zur Sicherung und Erhalt für nachfolgende Generationen*.

II. Aufbau

14 In der vorliegenden Abhandlung wird untersucht, wie das System der *Corporate Governance in der Schweiz*, dem immanenten Bedürfnis nach *Steuerung und Überwachung* innerhalb der Institution des *(Single) Family Office* gerecht wird.

---

10 Ein weiterer Faktor dieser Entwicklung ist die Tendenz der Internationalisierung beim Family Office, welche die unmittelbare Kontrolle durch die Beneficiaries zu einem gewissen Grad hemmen kann und damit die Risiken zusätzlich erhöht.

Es wird dargestellt, wo sich die entsprechenden Rechtsgrundlagen finden und wie sich diese Bestimmungen auf verschiedene Aspekte und Prozesse innerhalb des Family Offices auswirken. Hierzu gehören u.A. Entscheidungen hinsichtlich der Wahl der Rechtsform, der Organisations– und Führungsstruktur, der eingesetzten Kontrollorgane, sowie der Ausgestaltung des Rahmenvertrages, welche die Zusammenarbeit zwischen Prinzipal und Family Office regelt. 15

Aufgrund der thematischen Breite wird der nachfolgende Inhalt jedoch in mehrfacher Hinsicht eingegrenzt: Einerseits befasst sich die Arbeit schwergewichtig mit der Organisationsform des sogenannten *Single Family Office*,[11] welches im Gegensatz zum Multi Family Office – kurz gesagt – Dienstleistungen nur für einen Prinzipal erbringt.[12] 16

Andererseits wird mit Bezug auf die rechtlichen Aspekte primär aus Sicht der schweizerischen Rechtsordnung argumentiert, wobei sowohl die Bestimmungen des Gesetzes als auch das Soft–Law berücksichtigt werden. M.a.W. wird davon ausgegangen, dass es sich bei den erwähnten Beispielen jeweils um Gesellschaften handelt, welche ihren rechtlichen Sitz bzw. faktische Verwaltung in der Schweiz haben und damit unter die Gesetzgebung dieses Landes fallen. Im Fokus der Betrachtung liegt sodann die schweizerische Aktiengesellschaft, da diese aufgrund verschiedener praktischer Überlegungen als Rechtsform der Wahl für Single Family Offices in der Schweiz betrachtet werden kann. 17

Ausgeklammert bleiben damit namentlich ausländische Rechtsformen von Family Offices sowie eine Betrachtung ausländischer (Gesetzes-) Normen und Richtlinien zur Corporate Governance, soweit diese nicht von zentraler Bedeutung für die Diskussion in der vorliegenden Thematik sind. 18

Mit der Beschränkung auf das bestehende Rechtsgefüge der schweizerischen Corporate Governance Bestimmungen ist zugleich auch sichergestellt, dass es zu keiner Vermischung unterschiedlicher rechtlicher Sichtweisen und insbesondere der zu Grunde liegenden Systematik innerhalb des Gesetzes kommt, die durch die jeweilige Rechtsordnung vorgegeben wird. Zwar befasst sich Corporate Governance aus betriebswirtschaftlicher Sicht, global betrachtet mit denselben Kernthemen; die 19

---

11 Vgl. zur Abgrenzung nachfolgend § 3.

12 Wobei sich der Begriff des Prinzipals hier nicht nur auf eine Person beschränkt. Beneficiaries können auch Personengemeinschaften wie eine Familie oder Erbengemeinschaft sein.

jeweilige Umsetzung innerhalb der Rechtssystematik eines Landes unterscheidet sich jedoch mit Bezug auf Regelungsform und Dichte teilweise massiv.[13]

20 Diesem Umstand wird in §2 mit einem Abriss zur thematischen Verortung des Begriffs der Corporate Governance in der Schweiz Rechnung getragen. Weiter wird in Teil 1 in §3 ein umfassender Überblick über den Begriff, die Rechtsnatur und die verschiedenen Organisationsformen des Family Office gegeben. In §4 widmet sich die Arbeit dem Thema der Family Governance, welche als Gegenstück zur Corporate Governance im Single Family Office für ein ganzheitliches Verständnis der Thematik unerlässlich ist. Seinen Abschluss findet Teil 1 mit §5, der die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfasst.

21 Teil 2 der Arbeit befasst sich im Wesentlichen mit einer Analyse der dargestellten Corporate Governance Grundlagen, angewendet auf verschiedene Strukturierungsvarianten von Single Family Offices in der Schweiz. Anhand mehrerer Beispiele und ihrer spezifischen Problemfelder soll dargestellt werden, welche Folgerungen sich in der Praxis mit Bezug auf die Handlungsmöglichkeiten der Corporate Governance ergeben. Dabei werden u.A. auch Aspekte der statutarischen Ausgestaltung, schuldvertragliche Lösungen, sowie organisatorische Massnahmen diskutiert. §2 widmet sich der Strukturierung des Single Family Office in der Form der Einpersonen AG. In §3 liegt der Fokus der Betrachtung auf der Beteiligungsvariante mit mehreren Prinzipalen. Sodann wird in §4 der Fall der Drittverwaltung betrachtet.

22 Den Abschluss bildet eine Schlussbetrachtung des Gesagten, welche die erarbeiteten Erkenntnisse in gedrängter Form rekapituliert.

§ 2 Corporate Governance in der Schweiz

23 Was aus rechtlicher Sicht unter *Corporate Governance* zu verstehen ist, erschliesst sich nicht direkt aus dem Gesetz. Der Begriff hat seinen Ursprung im angelsächsischen Sprachgebrauch, wobei unklar ist, ab wann er einen festen Platz im (internationalen) wissenschaftlichen Diskurs fand. In der Schweiz rückte der Begriff Mitte der neunziger Jahre immer öfter in den Fokus vorwiegend politisch motivierter Debatten.[14] Einer seiner Höhepunkte im öffentlichen Bewusstsein erlebte der Begriff Anfang der Jahrtausend Wende, als die politischen Wogen hinsichtlich Managergehälter und Entschädigungen

13 Vgl. The Corporate Governance Framework, S. 29 ff.

14 FORSTMOSER Corporate Governance Schweiz, HARDER SCHULER, S. 3 m.H.

von Verwaltungsratsmitgliedern grosser börsenkotierter Unternehmen in der Schweiz hochschlugen.[15]

Die öffentliche Auseinandersetzung mit Bezug auf diese und weitere Themen der Corporate Governance[16] mündete politisch in der Lancierung der eidgenössischen Volksinitiative «gegen die Abzockerei», besser bekannt unter dem Namen ihres (parteilosen) Initianten und spiritus rector, der «*Minder-Initiative*».[17] Der Initiativtext verlangte im Wesentlichen eine Ergänzung von Art. 95 der Bundesverfassung[18] im Rahmen der Einführung eines neuen Abs. 3.[19]Dieser sollte den Grundgedanken *nachhaltiger Unternehmensführung* auf Stufe der Bundesverfassung verankern und den Aktionären börsenkotierter Unternehmen in der Schweiz geeignete Mittel in die Hand geben, um zukünftigen Lohn- und Vergütungsexzesse auf Stufe des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung Einhalt zu gebieten. 24

Der Abstimmung ging eine politisch aufgeheizte Debatte zur Frage voraus, wie stark sich der Staat in Angelegenheiten der Privatwirtschaft einmischen soll. Daneben fand auf juristischer Ebene – neben vielen – ein intensiver Diskurs zu regulatorischen Implikationen für die Corporate Governance börsenkotierter Aktiengesellschaften in der Schweiz statt. Kern dieser Debatte bildeten namentlich Fragen zur Stärkung der Rechte 25

---

15 Vgl. für einen kurzen historischen Abriss zur Corporate Governance in der Schweiz HARDER SCHULER, S. 3 ff. m.w.H.

16 Vgl. für eine thematisch gegliederte Auswahl zu verschiedenen weiteren Vorstössen, die die Corporate Governance in der Schweiz massgeblich beeinflussten (insb. im Bereich Aktienrecht und Rechnungslegung) BÖCKLI/HUEGUENIN/DESSEMONTET, S. 36 f.

17 Auch bekannt als «Abzocker-Initiative». Die Volksinitiative verfolgte in erster Linie ein Verbot von Abgangsentschädigungen und Vorauszahlungen für die Mitglieder des Verwaltungsrates börsenkotierter Unternehmen, ein Verbot des Organ- und Depotstimmrechts und verlangte, dass Pensionskassen als institutionelle Anleger im Sinne ihrer Mitglieder an den Generalversammlungen abstimmen müssen. Gleichzeitig fordert die Initiative die jährliche Wahl des Verwaltungsratspräsidenten und der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder durch die Aktionäre sowie eine Stärkung der Aktionärsrechte anhand der Einführung der elektronischen Stimmabgabe in der Generalversammlung. Vgl. zu den Auswirkungen der Minder Initiative ebenfalls HARDER SCHULER S. 16 f. m.H.

18 SR 101; Art. 95 BV regelt als Eckpfeiler der verfassungsrechtlichen Garantie der Wirtschaftsfreiheit die bundesstaatliche Funktion bzw. demokratische Funktion des Bundes mit Bezug auf die einheitliche Anwendung rechtstaatlicher Prinzipien auf den Wirtschaftsraum Schweiz. Zur Kommentierung von Art. 95 Abs. 3 BV, HÄUSERMANN BV.

19 Vgl. Art. 95 Abs. 3 BV.

des Aktionariats und der Generalversammlung mit besonderem Blick auf die Vergütungs- und Lohnproblematik in den Chefetagen grosser Publikumsgesellschaften. [20]

26 Die Initiative gelangte am 3. März 2013 zur Abstimmung und wurde mit einem Anteil von 68% Ja-Stimmen sowie in allen Ständen angenommen.[21] Obwohl die praktische Umsetzung der Initiative sowohl auf politischer als auch juristischer Ebene (bis heute) für viel Gesprächsstoff sorgt,[22] vermochte sich der Begriff der Corporate Governance gerade durch diesen Diskurs und die damit zusammenhängende Omnipräsenz in den Medien und den politischen Debatten in die kollektive Wahrnehmung der Schweiz als „wichtige" Wirtschaftsrechtsthematik einbrennen.[23]

27 Dennoch haftet einer begrifflichen Einordnung der Corporate Governance m.E. bis heute eine gewisse „Schwerfälligkeit" an. Man möchte sagen, jeder wisse, was eigentlich gemeint sei und dennoch wird der Begriff in jeder Diskussion neu definiert. Dies mag vielleicht daran liegen, dass der oft verwendete Fachausdruck eine Vermischung verschiedener Ideen unterschiedlicher Wissenschaftsbereiche darstellt. So wird Corporate Governance in der Literatur der Betriebswirtschaftslehre z.B. häufig mit „Unternehmensführung" übersetzt, was – ohne eine entsprechende Präzisierung – leicht zu einer Verwechslung mit den gleich lautenden Begriffen in der Finanzwirtschaftslehre[24] und der Managementlehre führt.[25] Hinzu kommt eine häufige Verwendung in den Medien, welche den Begriff oft weiter verwässert. M.a.W. kann die Kernbedeutung der

---

20 Hierzu exemplarisch „Aktionärsrechte und Corporate Governance"; vgl. für einen kurzen historischen Abriss zur Corporate Governance in der Schweiz HARDER SCHULER, S. 3 f.

21 BR Beschluss Volksabstimmung, das Abstimmungsresultat der «Abzocker-Initiative» ist bis heute als eines der Deutlichsten in der Geschichte der modernen Eidgenossenschaft.

22 Vgl hierzu GLANZMANN, S. 1 ff. m.w.H.; ferner Häusermann Abzocker Initiative, S. 153 ff.; vgl. zu den „Nachwehen" der Initiative die Botschaft OR, S 401 ff. zur Revision des Schweizerischen Aktienrechts, welche insb. die Corporate Governance – auch bei nicht börsenkotierten Gesellschaften - im Aktienrecht der Schweiz verbessern will (S. 455 ff.), wobei im Vorentwurf Revision OR diese Idee aufgenommen und die Rechte der Aktionäre bzw. der Generalversammlung gestärkt werden sollen (vgl. insb. Entwurf zu Art. 689b ff. OR neu).

23 Die Thematik der Corporate Governance wurde in der Wirtschaft allerdings schon viel früher als wichtig wahrgenommen. So traten bereits auf den 25. März 2002 der „Swiss Code for best Practice for Corporate Governance" sowie am 1. Juli 2002 die „Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance" (RLCG) in Kraft. Dazu eingehend hinten III.

24 Zum Risikomanagement nachfolgend II.

25 Zur juristischen Einordung des Begriffs, nachfolgend I.

Corporate Governance umso diffuser werden, je mehr man versucht, den Begriff anhand unterschiedlicher wissenschaftlicher Literatur einzuordnen.

Gleichwohl sind eine gewisse begriffliche Klarheit und Abgrenzung für jede systematische Auseinandersetzung mit dem Thema unabdingbar. Dies gilt umso mehr, als die vorliegende Arbeit u.A. versucht, im Rahmen einer deduktiven Vorgehensweise, Corporate Governance in der Form konkreter Massnahmen im Kontext der Prinzipal-Agent Problematik im Single Family Offices greifbar zu machen. 28

Mithin wird in einem ersten Abschnitt (I.) zunächst der für die vorliegende Abhandlung massgebliche Begriff der Corporate Governance *juristisch* definiert. Im Weiteren wird kurz auf begriffsverwandte Themen eingegangen (II.), bevor die massgebenden Rechtsgrundlagen der Corporate Governance in der Schweiz dargestellt werden (III.). Daraus werden die wichtigsten Schlussfolgerungen zur Ausgestaltung von Corporate Governance (Massnahmen) im Single Family Office gezogen (IV.). 29

I. Begriffliche Einordnung

Der Begriff der Corporate Governance ist in der Schweiz nicht einheitlich definiert.[26] Mithin fehlt es an einer über alle Wissenschaftsbereiche hinaus anerkannten Übersetzung im deutschen Sprachgebrauch, wobei *Unternehmensführung* oder *Unternehmensverwaltung* der englischen Bedeutung wohl am nächsten kommen.[27] Andere übersetzen den Begriff in Anlehnung an die Definitionen von BÖCKLI[28] oder BÜHLER[29] mit „körperschaftlicher Steuerung eines Unternehmens." 30

Aufgrund einer rein grammatikalischen Auslegung kann allerdings noch kein Rückschluss auf die eigentliche Bedeutung des originär angelsächsischen Begriffs gezogen werden. Auf dem KMU-Portal des Bundes wird der Fachbegriff wie folgt umschrieben: *„Corporate Governance (CG) bezeichnet sämtliche Grundsätze und Regeln, mit deren Hilfe die Struktur und das Verhalten der obersten Führungskräfte gesteuert und überwacht werden können."*[30] Die FINMA definiert Corporate Governance als *„Grundsätze und Strukturen, anhand derer ein [Finanz-] Institut durch seine Organe gesteuert und* 31

---

26 Vgl. FORSTMOSER Corporate Governance Schweiz, S. 21 ff.; GUSTINETTI HENZ, S. 4.

27 Harder Schuler S. 4

28 § 14 Rz. 22.

29 Rz. 340.

30 Was bedeutet Corporate Governance.

kontrolliert wird".[31] Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance des Wirtschaftsdachverbands economiesuisse definiert den Begriff umfassender als *„[…] die Gesamtheit der auf das nachhaltige Unternehmensinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben."*

32 In der Lehre kursieren eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffsdefinitionen, welche sich teilweise überschneiden. Berücksichtigt man die jeweils beabsichtigte Kernaussage im Sinne einer funktionalen Einordnung wird klar, dass die Mehrheit der Autoren dem Begriff der Corporate Governance zwei zentrale Begriffselemente zuordnen: Zum einen beschreibt der Ausdruck, wie die Gesamtheit aller Massnahmen der *Steuerung bzw. Überwachung* einer Institution bzw. einer Gesellschaft durch eine bestimmte Anspruchsgruppe dienen (*normatives Element*). Andererseits bezieht sich der Begriff auf einen Katalog anwendbarer (Rechts-) *Grundsätzen und Regeln*, die für die Steuerung und Überwachung geeignete (Kontroll-)Massnahmen vorsehen (*Regelungselement*).[32]

33 Corporate Governance kann damit auch als Gesamtheit der formellen und informellen Regeln, verstanden werden, die die Führung und Kontrolle eines Unternehmens betreffen und sich im Laufe der Zeit stets verändern.[33] GIGER umschreibt den Begriff m.E. treffend als eine Form der neuen, *juristisch-ökonomische-soziologisch interdisziplinären Betrachtungsweise, welche sich im Rahmen der wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung stetig verändert und anpasst*. Corporate Governance befasst sich inhaltlich mit Fragen der zweckmässigen bzw. geeigneten Strukturierung eines Unternehmens, wobei ihr präventiver Charakter zukommt.[34]

34 Zweckmässig oder geeignet ist eine Governance Massnahme - vereinfacht gesagt - dann, wenn sie derjenigen Anspruchsgruppe gerecht wird, deren Interessen bzw. Bedürfnisse geschützt werden sollen. Dabei versteht eine Mehrheit der Autoren Corporate Governance als Inbegriff originärer Aktionärsinteressen wie die der *Transparenz* innerhalb

---

31 Rundschreiben 2017/1, Rz. 2.

32 Wobei sich das Regelungselement auf die örtlich spezifische Rechtsordnung bezieht.

33 Burckhardt, S. 9.

34 Präventiver Charakter kommt der Corporate Governance insb. aufgrund ihres Ziels, Missbräuche zu unterbinden und zu korrigieren zu, vgl. hierzu HARDER SCHULER S. 5 m.w.H.

des Unternehmers, sowie ein *ausgewogenes Verhältnis zwischen Führung und Kontrolle*.[35]

Im Rahmen einer juristischen Begriffsauslegung kann der Begriff zusammengefasst damit wie folgt umschrieben werden, 35

"Corporate Governance beschreibt die Gesamtheit aller (Rechts-) Grundsätze und Regeln, welche zum Schutz der Interessen massgeblicher Anspruchsgruppen im Sinne konkreter Massnahmen zur Steuerung und Überwachung des Unternehmens und seiner Führungsstrukturen eingesetzt werden."

Präzisierend gilt hierzu anzumerken, dass bei der praktischen Umsetzung *„konkreter Massnahmen"* das jeweils *übergeordnete Ziel* jeder Governance Massnahme nicht aus den Augen verloren werden darf: Die Schaffung wirksamer Kontroll- und Überwachungsmechanismen, welche letztlich die *Grundlage für ein funktionierendes Zusammenspiel zwischen der Unternehmensführung und der Kontrolle über das Unternehmen* darstellen. 36

In der Schweiz gelangen hierfür sowohl gesetzliche Normen als auch auf (freiwillige) Richtlinien und anerkannte Grundsätze der Unternehmensführung und -Organisation zur Anwendung.[36] Ferner sind auch praktische Ansätze wie die Regelung spezieller Rechtsverhältnisse mittels Vertrag (Ausdehnung der Haftung, schuldvertragliche Ansätze), die Beschränkung der Vertretungsbefugnisse gegenüber Dritten (Finanzkontrolle), der Einsatz technischer Massnahmen (Überwachung und Datenschutz), eine vielfältige Unternehmenskultur (Diversity) oder der Einsatz externer Ombudsstellen (Whistleblower) denkbare Mittel zur Erreichung der vorgenannten Ziele.[37] 37

Es liegt auf der Hand, dass diejenigen Problemfelder, welche durch Corporate Governance geregelt werden sollen, von Gesellschaft zu Gesellschaft variieren. Dies kann, ohne abschliessende Aufzählung, von den regulatorischen Rahmenbedingungen, der 38

---

35 Gustinetti Henz, a.a.O.

36 Vgl. nachfolgend III.

37 Corporate Governance im Unternehmen basiert dogmatisch stets auf der Anwendung kodifizierter bzw. anerkannter Grundsätze der Unternehmensführung und -Kontrolle. Dieser Ansatz hat in einem Umfeld wie demjenigen einer Publikumsgesellschaft unbestritten seine Richtigkeit. In einem SFO sieht die Ausgangslage jedoch grundlegend anders aus, weshalb bei Überlegungen zu Governance Mechanismen auch Massnahmen in Erwägung gezogen werden können, die in einer Publikumsgesellschaft – mangels gesetzlicher Grundlage - undenkbar wären. Hierzu § 4.

Organisations- bzw. Rechtsform, der Unternehmensgrösse, der Struktur des Aktionariats, der Macht einzelner Gremien oder Personen wie dem Verwaltungsrat oder dem CEO, dem Tätigkeitsfeld des Unternehmens und den Beteiligungsverhältnissen abhängen. Damit ist auch gesagt, dass es kein allgemein gültiges Konzept für wirksame Corporate Governance in einem Unternehmen oder einem Single Family Office gibt: Es ist stets *von Fall zu Fall zu entscheiden*, welche Massnahmen ergriffen werden sollen und welchem Zweck diese letztlich dienen.

39 Mit Bezug auf die Messbarkeit des Erfolgs der angewendeten Massnahmen wird in der Lehre oft der Begriff der „guten", „optimalen" oder „zweckmässigen" Corporate Governance genannt. Was darunter zu verstehen sein soll, hängt insbesondere von den (Kontroll-)Bedürfnissen der jeweiligen Anspruchsgruppen sowie der konkreten Organisationsform des Unternehmens ab.[38] Im Sinne einer juristischen Betrachtungsweise sind bei der Auswahl eines passenden Governance Systems in der Praxis damit zunächst immer die folgenden Fragen zu beantworten:

1. Welche Bedürfnisse sind mittels einer Governance Massnahme zu regeln / was sind die Ziele?
2. Welche Anspruchsgruppen sind Adressat der jeweiligen Massnahme?
3. Welche Governance Instrumente kommen zur Erreichung der Ziele in Frage?[39]
4. Stehen die geplanten Massnahmen in einem angemessenen Kosten-Nutzen Verhältnis?[40]
5. Wie soll die Wirksamkeit der Massnahme ermittelt werden?

40 Als Anspruchsgruppen kommen in einer Aktiengesellschaft grundsätzlich – neben den Aktionären bzw. den wirtschaftlich am Unternehmen berechtigten Personen – auch die Mitarbeiter, Vertragspartner, Kunden, (potenzielle) Kapitalgeber, sowie die Öffentlichkeit in Frage. Wo im Lichte der aktuellen Öffentlichkeitsdebatten z.B. zum Thema

---

38 Wie GIGER, S. 9 ff. in diesem Zusammenhang m.E. zu Recht ausführt, kann Corporate Governance nicht als isolierte Disziplin der Betriebs- oder Rechtswissenschaft betrachtet werden. Lösungsansätze sind interdisziplinär anzugehen, zumal sich die Problemfelder auch aus einer Vermischung unterschiedlicher Themen ergeben.

39 Dabei ist insb. auf die massgeblichen Rechtsgrundlagen zu achten. Hierzu nachfolgend III.

40 Es stellt sich insb. die Frage nach Alternativen bzw. subsidiären Varianten.

Diversity,[41] Arbeitnehmerschutz[42] oder der Klimadebatte[43] eine Tendenz zur Ausdehnung des Fokus der Corporate Governance Massnahmen auf die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen feststellbar ist,[44] interessiert in der vorliegenden Abhandlung insbesondere die Beziehung der Beneficiaries gegenüber der Leitung des Family Offices in der Rechtsform der nicht kotierten Aktiengesellschaft i.S. einer klassischen Prinzipal-Agenten Beziehung.[45]

Leitlinie dieser Arbeit mit Bezug auf die Frage, wessen Bedürfnisse es zu regeln gilt, 41
sind damit stets die originären Interessen der Beneficiaries eines Single Family Office. Die Kernanliegen dieser Anspruchsgruppe sind insbesondere die Transparenz in der Gesellschaft, sowie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Führung und Kontrolle.[46] Corporate Governance zielt damit ganz grundlegend darauf ab, die Stellung des Prinzipals durch verschiedene Massnahmen zu schützen. Hierzu fallen sowohl solche organisatorischer als auch struktureller Natur in Betracht.

II. Compliance und Risikomanagement

Mit dem Begriff der Corporate Governance oft im gleichen Atemzug erwähnt wird oft 42
der Begriff der *Compliance*. Die ebenfalls aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch stammende Bezeichnung, bezieht sich in der Aktiengesellschaft – insbesondere bei Publikumsgesellschaften – organisatorisch auf ein Kontrollorgan, welches im Wesentlichen

---

41 Diversity befasst sich mit der personellen und sozialen Vielfalt in der Personalstruktur eines Unternehmens, welche gemeinhin als eine Bereicherung der Unternehmenskultur angesehen wird. Mit Bezug auf Corporate Governance, können aus einer vielfältigen Unternehmenskultur wertvolle Inputs und Lösungsvarianten gewonnen werden. Vgl. zum Ganzen PETERS/APRIL/SHOCKLEY/DHAMIJA, S. 196 ff.

42 z.B. im Rahmen der aktuellen CoVid-19 Pandemie, die viele Unternehmen dazu gezwungen hat, insb. auf Druck der Arbeitnehmer selbst, alternative Arbeitsformen einzuführen.

43 In diesem Zusammenhang ist in der Literatur auch von „(Corporate) Climate Governance" zu lesen. Damit ist im Wesentlichen die Implementierung und Umsetzung wirksamer Klimaschutzziele und Massnahmen in der Unternehmensstrategie und der operativen Führung gemeint, welche sich mit Blick auf die Corporate Governance u.A. im Rahmen des Riskmanagements (im besonderen Reputationsrisiken) auswirken kann. Zum Ganzen COGAN, S. 11 ff.

44 Vgl. zu dieser „ausdehnenden" Praxis der Interessenberücksichtigung im Rahmen der Corporate Governance HARDER SCHULER S. 6 m.H.

45 Vgl. zur Prinzipal-Agenten Theorie als Fundament der Corporate Governance FORSTMOSER Corporate Governance Schweiz, S. 21 m.H., ferner auch HARDER SCHULER S. 5 m.w.H.

46 Vgl hierzu eingehend §3, vgl. ferner FORSTMOSER Corporate Governance Schweiz, S. 57 ff. m.w.H.; HARDER SCHULER S. 31 m.w.H.

zur Überprüfung des Verhaltens von Mitarbeitern und Führungspersonen im Einklang mit dem geltenden Recht und weiterer Bestimmungen eingesetzt wird.[47]

43 Teilweise wird darunter aber auch ein unternehmensinternes Regelwerk verstanden, welches besondere Anweisungen und Verhaltensregeln enthält, die es im Rahmen der Unternehmenskultur sowohl im Rahmen interner als auch externer Vorgänge einzuhalten gilt. Die Errichtung und die Festlegung der wesentlichen Grundzüge der Compliance gehört im Falle der Aktiengesellschaft zur originären Pflicht des Verwaltungsrates.[48] Die strukturelle Ausgestaltung einer speziellen Organisationseinheit zur Erfüllung dieser Pflicht ist für nicht börsenkotierte Aktiengesellschaften in der Schweiz gesetzlich nicht explizit vorgesehen. Compliance ist damit eine Form der direkten organisatorischen Umsetzung von Corporate Governance in der Gesellschaft, welche im Rahmen von Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR als unübertragbare Aufgabe des Verwaltungsrats im Gesetz verankert wurde.

44 Unter den Bestimmungen der neuen Finanzmarktarchitektur der Schweiz – von der auch Family Offices direkt tangiert sind[49] – kommt der Compliance eine zentrale Rolle zu, worauf später einzugehen sein wird.[50] Einhaltung und Überwachung der Corporate Governance innerhalb der Gesellschaft wird funktional dem internen Risikomanagement zugeordnet. Dennoch deckt die Compliance in funktionaler Hinsicht auch operationelle Prozesse ab mit dem Ziel, Schäden für das Unternehmen und die Anspruchsgruppen zu minimieren und entsprechende Massnahmen umzusetzen. Aus der Gesamtheit all dieser Massnahmen resultiert das interne Kontrollsystem in der Gesellschaft,[51]

---

47 Eine allgemein gültige Übersetzung für den Begriff in den deutschen Sprachgebrauch gibt es nicht. Der Begriff wird in der Literatur uneinheitlich definiert.

48 Hierzu eingehend SETHE/ANDREOTTI, 87 ff., S. 105; Im Falle des SFO übernimmt die Familie i.d.R. einen wesentlichen Teil dieser Pflicht, welche im Rahmen der gesetzlichen Regelung als unübertragbare Aufgabe des Verwaltungsrates ausgestaltet wurde. Das SFO bildet in dieser Hinsicht eine einzigartige Konstellation auf die nachfolgend einzugehen sein wird, vgl. §3 I. ff.

49 Vgl. §3 I.

50 vgl. insb. Art. 21 FINIG i.V.m. Art. 41, 57 und 68 FINIV. Zu den Bewilligungsvoraussetzungen für Vermögensverwalter und deren Auswirkungen auf die Compliance in der Vermögensverwaltungsgesellschaft eingehend STUTZ, S. 245 ff.; Zur Einordnung des SFO in der neuen Finanzmarktarchitektur vgl. §3 I.

51 Abk. IKS.

welches sich aus der aus den eingesetzten Kontrollstrukturen einerseits und der zugehörigen Prozesse andererseits zusammensetzt.[52]

Seit der Revision des Obligationenrechts im Jahr 2008 sieht das Aktienrecht (unter gewissen Voraussetzungen) eine gesetzliche Pflicht zur Einführung eines internen Kontrollsystems für Aktiengesellschaften vor.[53] Mit der Revision des Obligationenrechts im Jahr 2013 kamen überdies verschärfte Rechnungslegungspflichten für Unternehmen, die der ordentlichen Revision unterliegen hinzu.[54] 45

III. Die Rechtsgrundlagen der Corporate Governance

Im folgenden Abschnitt wird der Begriff der Corporate Governance innerhalb der Rechtsordnung der Schweiz verortet. Im Sinne einer Auslegeordnung, werden zunächst die relevanten Rechtsgrundlagen im Rahmen einer Übersicht dargestellt, wobei der Fokus auf den thematisch relevanten Bestimmungen liegt.[55] Eine eingehende Betrachtung der wichtigsten Aspekte der Corporate Governance in verschiedenen Strukturierungsvarianten von Single Family Offices folgt im zweiten Teil dieser Arbeit. 46

Es ist an dieser Stelle vorab anzumerken, dass die Rechtsgrundlagen der Corporate Governance in Schweizer Aktiengesellschaften – insbesondere mit Bezug auf die 47

---

52 BSK-FinfraG WINZELER bezeichnet das interne Kontrollsystem als eine in die Unternehmensorganisation eingebaute Funktion (Art. 8 N 15). Die FINMA umschreibt den Begriff wie folgt: „Das interne Kontrollsystem umfasst die Gesamtheit der Kontrollstrukturen und -prozesse, welche auf allen Ebenen des Instituts die Grundlage für die Erreichung der geschäftspolitischen Ziele und für einen ordnungsgemässen Institutsbetrieb bilden. Dabei beinhaltet das interne Kontrollsystem nicht nur Aktivitäten der nachträglichen Kontrolle, sondern auch solche der Planung und Steuerung.“ Vgl. hierzu STUTZ S. 247.

53 Vgl. Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR; zur Aktienrechtsrevision und der Einführung eines IKS 2008 statt vieler: KUNZ P., S. 481 f.;

54 Zur ordentlichen Revision nach Art. 727 OR verpflichtet sind Aktiengesellschaften, welche zwei aufeinanderfolgende Geschäftsjahre zwei der folgenden Schwellenwerte überschreiten: (1) Bilanzsumme von CHF 20 Mio., (2) Umsatz von CHF 40 Mio. (3) über mind. 250 Vollzeitstellen verfügen. Kriterium (1) und (2) dürften von Single Family Offices in der Schweiz regelmässig erfüllt sein, womit von Gesetzes wegen der Pflicht zur ordentlichen Revision besteht; vgl. für einen ganzheitlichen Überblick zur Revision und den wichtigsten Neuerungen im Rechnungslegungsrecht, Rechnungslegungsrecht S. 5 ff.

55 Vgl. für eine umfassende Übersicht der Rechtsgrundlagen von Corporate Governance auch unter den Aspekten des Strafrechts, SCHMIDT/GUSTINETTI-HENZ/BURCKHARDT/PFEIFER/STAEHELIN/JENNY/HETTICH/PFAFFHAUSER/WYSS, Corporate Governance – Pflicht oder Kür? VISCHER Broschüre, 2011.

Bestimmungen des Obligationenrechts – in unzähligen juristischen Abhandlungen thematisiert und eingehend diskutiert wurden.[56]

48 Auf den folgenden Seiten wird demnach auf eine ausufernde Darstellung der Rechtsgrundlagen des Obligationenrechts bewusst verzichtet, um lediglich einen Gesamtüberblick zu den wesentlichen Rechtsgrundlagen der Corporate Governance in der Schweiz zu geben. Mit Blick auf das Single Family Office erscheint es ohnehin nicht zweckmässig, jeden gesetzlich oder regulatorisch verankerten Aspekt der Corporate Governance im Rahmen dieser Arbeit zu berücksichtigen. Dies aus zwei Gründen: Zum einen handelt es sich bei Single Family Office definitionsgemäss ohnehin nicht um eine Publikumsgesellschaft. Die meisten wissenschaftlichen Beiträge zur Corporate Governance befassen sich jedoch vornehmlich mit der Fragestellung im Umfeld der kotierten Gesellschaft.

49 Zum anderen wirft das Konstrukt Single Family Office – welches seiner Rechtsnatur entsprechend als nicht kotierte Aktiengesellschaft ausgestaltet ist – ganz andere Governance Fragen auf, als dies bei der kotierten Gesellschaft i.d.R. der Fall ist. Nachfolgende Darstellung beruht daher auf dem Gedanken, die charakteristischen Fragestellungen der Corporate Governance im Single Family Office zu veranschaulichen.

1. Schweizer Obligationenrecht

50 Das *Obligationenrecht* kann im Sinne einer *Grundordnung* (Regelungselement) als Eckpfeiler der Corporate Governance in der Aktiengesellschaft bezeichnet werden.[57] So finden sich darin zahlreiche Bestimmungen, welche sich mit den klassischen Fragen der Corporate Governance befassen. Schwerpunkte dieser Regelungen sind im Wesentlichen die Abgrenzung von Kompetenzen, Kontrollmechanismen und Informationsrechten zwischen dem Verwaltungsrat und der Generalversammlung.[58] Das Obligationenrecht stellt im Bereich des Aktienrechts namentlich zwingende Anforderungen an die

---

56 Mit Blick auf nicht kotierte Aktiengesellschaften sei auf die sehr umfangreiche und gute Darstellung HARDER SCHULER, S. 13 ff. verwiesen, die im Rahmen einer Dissertation im Jahr 2013 eine systematische Darstellung der relevanten Rechtsgrundlagen der Corporate Governance vorgenommen hat.

57 Zu beachten ist, dass diese Grundordnung, mit der Ausnahme der Pflicht zur Offenlegung von zusätzlichen Angaben bei börsenkotierten Gesellschaften im Anhang zur Bilanz sowie der Prospektpflicht, für alle Aktiengesellschaften, d.h. private und Publikumsgesellschaften, gleichermassen gilt.

58 Im Rahmen der vorliegenden Thematik weitet sich der Fokus im Spannungsfeld der Prinzipal-Agenten Theorie auf weitere Anspruchsgruppen aus. Hierzu eingehend § 3 IV.

Organisation einer Aktiengesellschaft, die *Aufteilung der Kompetenzen zwischen den Organen der Gesellschaft, sowie der gegenseitigen Informationspflichten*.

Das Obligationenrecht nennt als Organe der Aktiengesellschaft die Generalversamm- 51
lung (Art. 698 ff. OR), den Verwaltungsrat (Art. 707 ff. OR) und die Revisionsstelle (Art. 727 ff. OR). Mit Blick auf den hier interessierenden Themenkomplex, ist insbesondere die Beziehung zwischen der Generalversammlung und dem Verwaltungsrat von besonderem Interesse.

Weiter finden sich im Obligationenrecht eine Vielzahl weiterer Bestimmungen, welchen 52
unter den Gesichtspunkten der Corporate Governance eine Bedeutung zukommt. Hierzu zählen insbesondere die Normen betreffend die Organisation der Gesellschaft, die Delegation von Aufgaben, die Mitwirkungsrechte der Aktionäre, Informations– und Transparenzvorschriften sowie allgemeine Handlungsgrundsätze.[59]

2. Grundprinzipien des Aktienrechts

Die allgemeinen Handlungsgrundsätze sind sodann Ausfluss von *Grundprinzipien*, wel- 53
che die Aktiengesellschaft der Schweiz in ihren Kernelementen prägen. Hierzu gehört einerseits die *Kapitalbezogenheit* und andererseits die *Anonymität* der Aktiengesellschaft.

Das Grundprinzip der Kapitalbezogenheit findet ihren Ausdruck darin, dass sich die 54
Mitgliedschaftsrechte bzw. Teilhabe an der Gesellschaft grundsätzlich nicht auf persönlichen Interessen derjenigen Person ausrichtet, die die Beteiligung hält, sondern sich nach Massgabe der Kapitalbeteiligung bestimmt, weshalb sich auch die Mitwirkungsrechte grundsätzlich nach dem Kapitaleinsatz bemessen.[60]

Das Prinzip der Anonymität hat wiederrum zur Folge, dass eine Beziehung zwischen 55
den Aktionären mangels Identitätskenntnis grundsätzlich fehlt.[61] Damit einher geht auch eine *fehlende Treuepflicht des Aktionärs gegenüber der Gesellschaft* einerseits sowie

---

59 Eingehend zu diesen und weiteren Aspekten HARDER SCHULER S. 14 ff. m.H.

60 HARDER SCHULER S. 18 m.w.H.; Im SFO kommen aufgrund verschiedener Überlegungen häufig Stimmrechtsaktien zum Einsatz, welche eine zulässige Durchbrechung dieses Grundsatzes spielen. Hierzu im 2. Teil § 3.; Dies steht im Widerspruch zur Grundidee im Single Family Office, welche die Interessen der Familie in den Mittelpunkt stellen will. Hierzu nachfolgend § 3 III.

61 Auch das Anonymitätsprinzip wird im SFO durchbrochen. Die Interessenkoordination der Aktionäre gehört zu den kennzeichnen Elementen des SFO.

den übrigen Aktionären andererseits.[62] Hingegen sind die Aktionäre nach der h.L. in jedem Fall dem *Handeln nach Treu und Glauben,* dem *Rechtsmissbrauchsverbot* sowie der *Pflicht zur schonenden Rechtsausübung verpflichtet*.[63]

56 Im Hinblick auf die Corporate Governance im Single Family Office ergibt sich daraus ein Ungleichgewicht der Interessen, zumal der Gesetzgeber beim Entwurf des Aktienrechts von anderen Grundprinzipien ausging als es diejenigen sind, die dem Gründungsentscheid eines Single Family Office zugrunde liegen. M.a.W. steht das Single Family Office in der Schweiz auf dem Fundament einer Rechtsform, die mit den Prinzipen der Gesellschaft, die letztlich daraus geformt wird, nicht in jeder Hinsicht übereinstimmt. Jedoch weist das Aktienrecht der Schweiz dogmatisch eine *schwache Typenbindung* auf, weshalb jede Ausgestaltungsform zulässig ist, solange die zwingenden Bestimmungen des Aktienrechts eingehalten bleiben.[64]

57 Eine Abweichung von diesen Grundprinzipien ist mithin innerhalb der gesetzlichen Schranken zulässig, wobei in der Praxis insbesondere Abänderungen der (nicht zwingenden) Bestimmungen des Obligationenrechts im Rahmen von statutarischen Anpassungen verbreitet sind. Hierzu zählt u.A. die Vinkulierung von Namenaktien im Rahmen von Art. 685a ff. OR, die Einführung unterschiedlicher Aktientypen,[65]

---

62 Mit Bezug auf die Ausgestaltung des SFO zu erwähnen ist die Minderheitsmeinung, dass Aktionäre einer „stark personalistisch strukturierten Gesellschaft" aufgrund der persönlichen Bindung einer (impliziten) Treueplicht unterstehen. Daraus folge eine Pflicht zur Rücksichtnahme insb. des Hauptaktionärs gegenüber der Gesellschaft sowie den (übrigen) (Minderheits-)Aktionären, hierzu eingehend BSK OR II-BAUDENBACHER Art. 620 Rz. 35; HÜNERWADEL, S 72 ff. m.w.H.

63 HARDER SCHULER a.a.O., zur Treuepflicht im Speziellen S. 112 m.w.H.; Das Anonymitätsprinzip wird im SFO durchbrochen, was nicht bedeutet, dass die Aktiengesellschaft als Rechtsform eines SFO wegfällt. Es kann bei Familienunternehmen generell davon ausgegangen werden, dass sich die Aktionäre auch persönlich kennen. Eine Aufweichung des Anonymitätsprinzips in der Aktiengesellschaft der Schweiz hat mit der Abschaffung der Inhaberaktie stattgefunden. Inhaberaktien sind nur noch zulässig, wenn von einer kotierten Publikumsgesellschaft herausgegeben werden oder als Bucheffekten ausgestaltet sind. Liegt keine der beiden Ausnahmen vor, muss die Aktiengesellschaft ihre Inhaberaktien mit einer Frist bis spätestens 30. April 2021 in Namenaktien umwandeln. Diese Massnahme ist den aktuellen Entwicklungen zur Bekämpfung der Geldwäscherei geschuldet. Zum ganzen eingehend KUNZ, S. 3 ff.

64 Vgl. HARDER SCHULER S. 32.

65 z.B. Stimmrechtsaktien nach Art, 693 OR oder Vorzugsaktien nach Art. 654 OR,

Stimmrechtsbeschränkungen nach Art. 692 Abs. 2 OR, Vertretungsbeschränkungen sowie die Einführung bestimmter Quoren in der Generalversammlung.[66]

2.1 Allgemeine Handlungsgrundsätze

Ausfluss der obligationenrechtlichen Grundprinzipien sind sodann die *allgemeinen Handlungsgrundsätze des Aktienrechts*. Art. 717 Abs. 2 OR statuiert in diesem Zusammenhang das sogenannte *Gleichbehandlungsgebot*, welches sich an den Verwaltungsrat als Organ, seine Mitglieder sowie den faktischen Organen richtet.[67] Demnach sind „Aktionäre unter gleichen Voraussetzungen gleich zu behandeln". Gemäss Art. 706 Abs. 2 Ziff. 3 OR beschlägt die Gleichbehandlungspflicht allerdings auch die Beschlussfassung der Generalversammlung, insofern deren Beschlüsse „eine durch den Gesellschaftszweck nicht gerechtfertigte Ungleichbehandlung oder Benachteiligung der Aktionäre" bewirkt. [68] 58

Daraus wird in der Lehre und Rechtsprechung der Begriff der *relativen Gleichbehandlungspflicht* abgeleitet, welche – positiv ausgedrückt – eine unterschiedliche Behandlung der Aktionäre durch den Verwaltungsrat dann rechtfertigt, wenn die im konkreten Einzelfall auf dem Spiel stehenden Gesellschaftsinteressen nach einer Ungleichbehandlung verlangen. Hierzu sind gemäss der h.L. sowohl generell-abstrakte als auch individuell-konkrete Einschränkungen der Aktionärsrechte zu zählen.[69] 59

Als Schranke der materiellen Ungleichbehandlung der Aktionären gilt das *Sachlichkeitsgebot* nach Art. 706 Abs. 2 Ziff. 2 OR, wonach Beschlüsse der 60

66 Vgl. zu Vertretungsbeschränkungen HARDER SCHULER S. 157; zu Präsenz und/oder Abstimmungsquoren S. 151 und S. 152 f.

67 Zum Begriff des faktischen Organs FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 Rz. 65; ferner BSK OR II-WATER/ROTH PELLANDA, Art. 717 Rz. 22. Dem Begriff dürfte im SFO eine relativ grosse Tragweite zukommen, zumal die Führung des SFO – entgegen der Konzeption der AG – theoretisch von aussen „diktiert" wird.

68 Vgl. BGer 4C.242/2001 Urteil vom 5. März 2003, E. 3 m.H.;

69 Hierzu eingehend HUGUENIN S. 5 ff., FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, §39 Rz. 11 ff.; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA Art. 717 Rz. 23; ferner HARDER SCHULER S. 19 f. m.w.H.

Generalversammlung anfechtbar sind, wenn sie Aktionären in ihren Rechten unsachlich, d.h. durch den Gesellschaftszweck nicht gerechtfertigt, benachteiligen. [70]

61 Überdies haben Beschlüsse des Verwaltungsrates und der Generalversammlung, die Aktionären in ihren Rechten ungleich tangieren, dem *Gebot der schonenden Rechtsausübung* zu genügen. Im Sinne einer Verhältnismässigkeitsprüfung sind demnach nur solche Einschränkungen zulässig, die die geringsten Nachteile für die (ungleich behandelten) Aktionäre beinhalten.[71]

2.2 Organisatorische Anforderungen

62 Organisatorisch ist die Generalversammlung oberstes Organ der Schweizer Aktiengesellschaft. Sowohl der Generalversammlung als auch dem Verwaltungsrat überträgt das Gesetz sogenannte *unübertragbare* – und im Falle des VR gar *unentziehbare – Aufgaben*.[72] Die Oberleitung und damit oberste Aufsicht und Kontrolle der operativen Führung der Gesellschaft obliegt nach Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR dem Verwaltungsrat allein. Sein Verantwortlichkeitsbereich erstreckt sich in Ziff. 3 weiter über die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, was in der Lehre auch als Pflicht zur Umsetzung eines geeigneten internen Kontrollsystems verstanden wird.[73]

63 Der Generalversammlung obliegen gemäss Art. 698 Abs. 1 OR die grundlegenden Entscheide zur strategischen Ausrichtung und Entwicklung des Unternehmens, hierzu gehören – nebst der Gründung bzw. der Auflösung der Gesellschaft – auch die Wahl des Sitzes der Gesellschaft, die Änderung der Statuten und damit auch Änderung des

---

70 Vgl. HARDER SCHULER, S. 20 m.w.H.; zum Sachlichkeitsgebot eingehend BÖCKLI Aktienrecht § 13 Rz. 679; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 717 Rz. 24.; zu den daraus zu folgernden Wirkungen auf Corporate Governance Massnahmen im SFO vgl. Teil 2, § 1 ff.; Die Differenzierung nach Aktionärsgruppen ist in der Praxis durchaus üblich, indessen soll eine Ungleichbehandlung nach der Rechtsprechung des BGer nach dem gleichen Massstab erfolgen. Jeder Eingriff in die Rechte der Aktionäre hat überdies „schonend" erfolgen (sog. Sachlichkeitsgebot). Bestehen mehrere „vernünftige Mittel" um ein „legitimes Gesellschaftsziel" zu erreichen, muss – so das BGer - dasjenige gewählt werden, das die Aktionärsrechte am wenigsten beeinträchtigt bzw. den Gleichbehandlungsgrundsatz am besten berücksichtigt, vgl. hierzu BGE 131 III 459 E. 5.3, BGE 121 III 219 E. 3

71 Vgl. HARDER SCHULER a.a.O. m.w.H.; vgl. zur Anwendung in der Rechtsprechung insb. BGE 131 III 463, E 5.3 m.w.H.; in der Lehre statt vieler BSK OR-II-ZINDEL/ISLER, Art. 652b Rz. 24.

72 Vgl. Art. 698 OR zu den unübertragbaren Pflichten der GV und Art. 716a OR zu den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des VR.; hierzu eingehend MÜLLER, S. 3 ff.

73 Auditing, Compliance

Unternehmenszwecks, die Ernennung der Mitglieder des Verwaltungsrates, die Wahl der Revisionsstelle sowie die Genehmigung der Jahresrechnung.

2.3 Aktionärsrechte

Neben einer strikten Aufgabenteilung überträgt das Aktienrecht der Unternehmensführung zudem Pflichten, die der Problematik der asymmetrischen Informationslage entgegenwirken und damit die Gewährleistung hinreichender Transparenz in der Gesellschaft sicherstellen sollen. 64

So haben die Aktionäre einen (eingeschränkten) Anspruch auf Auskunft und Einsicht in die Vorgänge innerhalb der Gesellschaft.[74] Damit soll u.A. sichergestellt werden, dass sich die Aktionäre und weiterer Anspruchsgruppen ein zuverlässiges Bild über die finanzielle und organisatorische Situation der Gesellschaft verschaffen können. Weitergehende Pflichten wie etwa diejenige der Prospektpflicht bei der Vorbereitung eines Initial Public Offerings und damit zusammenhängende Vorschriften über die Offenlegung bestimmter Informationen im Geschäftsbericht sowie die Pflicht börsenkotierter Gesellschaften zur Bekanntgabe von Vergütungen an die Mitglieder der Geschäftsleitung, können hier ausgeklammert bleiben. Diese sind auf Single Family Offices geradewegs nicht anwendbar, zumal das Single Family Office per Definition nicht unter den Begriff der Publikumsgesellschaft i.S.v. Art. 727 Abs. 1 Ziff. 1 OR fällt. Auf weitere Ausführungen zu besonderen Corporate Governance Vorschriften börsenkotierter Gesellschaften, wird daher verzichtet.[75] 65

Weiter dienen die persönlichen Mitgliedschaftsrechte der Aktionäre nach Art. 689 ff. OR, insbesondere deren Antrags, Stimm- und Wahlrechte in der Generalversammlung, die Klagerechte nach Art. 706 ff. OR und 756 ff. OR, sowie die Revisionspflicht nach Art. 727 ff. OR i.V.m. Art. 61 ff. HRegV als Kontrollelement innerhalb der Gesellschaft. Anzumerken bleibt, dass die erwähnten Rechtsgrundlagen in kotierten und nicht kotierten Gesellschaften hinsichtlich der Corporate Governance eine ganz unterschiedliche Bedeutung zukommt. Diese Betrachtung grenzt sich mit Blick auf das Single Family Office weiter ein. In der Praxis ist Einzelfallabhängig zu entscheiden, wie spezifischen 66

---

74 Vgl. hierzu insb. die Kontrollrechte des Aktionärs nach Art. 696ff. OR, so z.B. das Recht auf Bekanntgabe des Geschäfts- und Revisionsberichts (Art. 696 Abs. 1 OR), das besondere Einsichts- und Auskunftsrecht (Art 697 OR) oder das Recht auf Einleitung einer Sonderprüfung (Art. 697a OR).

75 vgl. hierzu GUSTINETTI HENZ, a.a.O.; ferner HARDER SCHULER S. 25 ff.; Das alte BEHG wurde mit Inkrafttreten der neuen Gesetzgebung zur Finanzmarktarchitektur aufgehoben.

Probleme und Risiken im Rahmen konkreter Corporate Governance Massnahmen zu begegnen ist.[76]

2.4 Bestimmungen der Selbstregulierungsorganisationen

67 Der Dachverband der Schweizer Unternehmen, besser bekannt unter dem Namen economiesuisse, hat im März 2002 den sogenannten Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (nachfolgend „Swiss Code") verabschiedet. Dieser wurde unter Mitwirkung von Vertretern des Finanzmarktsektors, der Börse, Wirtschaftsverbände, grosser Unternehmen und Anwälten erarbeitet. Er wendet sich in erster Linie an schweizerische Publikumsgesellschaften, einzelne Punkte richten sich jedoch auch an institutionelle Anleger und (Finanz-) Intermediäre.

68 Er findet damit im Rahmen der Ausgestaltung wirksamer Corporate Governance im Single Family Office keine direkte Anwendung. Gegenüber nicht kotierten, allerdings volkswirtschaftlich bedeutenden Gesellschaften oder Organisationen, inklusive solcher, in anderer Rechtsform als die Aktiengesellschaft, könne er jedoch als „zweckmässige Leitidee" dienen. [77] Der Begriff der Selbstregulierung weist auf den nicht zwingenden Charakter des Regelwerks hin, welches in Übereinstimmung mit dem übergeordneten Recht einen regelungsbedürftigen Sachbereich zu gestalten versucht.[78]

69 Grundsätze des Swiss Code, welche auch in Überlegungen bei der Umsetzung eines Corporate Governance Systems in einem Single Family Office einbezogen werden können, sind demnach insbesondere diejenigen Bestimmungen, welche das Verhältnis der Gesellschaft zu ihren Aktionären regeln (Ziff. 1-8, Swiss Code). Namentlich die Pflicht der Gesellschaft und damit des Verwaltungsrates, den Aktionären einen organisatorischen und damit erleichterten Zugang zu denjenigen Informationen zu gewähren, die sie für die Ausübung ihrer Rechte in der Generalversammlung benötigen.[79] Sodann die

---

76 Hierzu nachfolgend IV.

77 Vgl. Swiss Code, S. 6 ff., zum Swiss Code und dessen Entstehung eingehend HARDER SCHULER S. 21.

78 HARDER SCHULER, S. 22 m.w.H.; zur Durchsetzung bei Regelverstössen sowie bestimmter Haftungsfragen BÖCKLI REVISIONSFELDER, S. 769, ferner BÜHLER REGULIERUNG, Rz. 181 ff.

79 Insb. Ziff. 6 Swiss Code.

Regelungen betreffend der Zusammensetzung,[80] Arbeitsweise,[81] Umgang mit Interessenkonflikten und Wissensvorsprüngen, sowie der Umgang mit Risiken und Compliance im Rahmen eines internen Kontrollsystems.[82] Der Anhang 1 des Swiss Code hat für die Anwendung in einem SFO keine praktische Bedeutung. Dasselbe gilt für die Corporate Governance Richtlinien der Schweizer Börse (RLCG, SIX Swiss Exchange vom 29. Oktober 2009).[83]

Von Bedeutung sind hingegen die grundlegenden Implikationen der „Best Practice" in Zusammenhang mit Corporate Governance in allen möglichen Gesellschaftsformen. In der Lehre wird die Selbstregulierungspraxis sowie deren zwanglose Befolgung im Verhältnis zu den gesetzlichen Regelungen als überschiessender Regulierungsbedarf betrachtet, der sich aus einer dem Unternehmen inhärenten Verpflichtung zum Umgang mit den Fragen der Prinzipal-Agenten Beziehung ergibt.[84] Mithin sei das Ziel solcher nichtstaatlichen Lösungen „die auffälligsten Lücken und Fehler zu identifizieren sowie geeignete Verhaltensweisen und Methoden zu ihrer Vermeidung zu empfehlen."[85] Die Umsetzung solcher Best Practice Regeln liegen damit im kollektiven Interesse aller Anspruchsgruppen sowie der Gesellschaft selbst. Ihr Anwendungsbereich auch für nicht kotierte Gesellschaften ist indessen gemeinhin anerkannt.[86] Sie können damit auch bei grundsätzlicher Überlegung zur Corporate Governance in Single Family Offices herangezogen werden. 70

3. Finanzmarktrecht

Seit Inkrafttreten des Finanzinstitutgesetzes (FINIG) per 1. Januar 2020 werden Trustees[87] und unabhängige Vermögensverwalter neu einer Bewilligungs- und 71

80 Insb. Ziff. 13 Swiss Code, da es die vorgenannte Problematik der Abhängigkeit aufgrund eines latenten Knowhow Verlusts abschwächt.

81 Von besonderer Bedeutung dürfte hier Ziff. 15 des Swiss Codes sein, zumal es dem VR die Pflicht einer eigenständigen, d.h. nicht weisungsbedingten Selbstevaluation seiner Arbeit und derjenigen weiterer Ausschüsse, z.B. im Rahmen eines IKS, auferlegt.

82 Sowohl Ziff. 20 als auch Ziff. 21 des Swiss Code auferlegen dem VR die Pflicht zum Risikomanagement, welches sich insb. auf finanzielle, operationelle und Reputationsrisken bezieht. In einem SFO sind diese Risiken mit den Schutzzielen der Corporate Governance gleichzusetzen.

83 Hierzu eingehend HARDER SCHULER, S. 25 ff.

84 Von der Crone S. 247 f.

85 HARDER SCHULER S. 23.m.w.H.

86 Harder Schuler S. 25.

87 Zum Begriff des Trusts bzw. des Trustees vgl. Teil 2 § 4.

Aufsichtspflicht unterstellt. Davon betroffen sind in erster Linie Vermögensverwaltungsgesellschaften, welche ihre Tätigkeit gewerbsmässig in der Schweiz oder von der Schweiz aus für nicht familiär oder wirtschaftlich verbundene Personen ausführen.[88]

72 Die Unterstellung unter die Bestimmungen des FINIG haben mit Bezug auf die Corporate Governance *einschneidende Auswirkungen*. Zum einen wird die Tätigkeit der Gesellschaft mit Blick auf die Einhaltung der regulatorischen Vorgaben ab der Bewilligung durch eine akkreditierte Aufsichtsorganisation geprüft (Art. 7 Abs. 2 FINIG, Art. 61 ff. FINIG). Weiter ist eine angemessene Organisation (Art. 9 FINIG) sowie der Einsatz eines internen Kontrollsystems betreffend des unternehmerischen Risikomanagements vorgesehen (Art. 21 FINIG).

73 Die Aufgaben der Compliance sind überdies von einem qualifizierten Geschäftsführer oder Mitarbeiter wahrzunehmen oder sind an eine qualifizierte externe Stelle zu delegieren (Art. 11 FINIG). Die Geschäftsführung ist mindestens an zwei qualifizierten Personen zu übertragen, welche kollektiv zu zweien unterschriftsberechtigt sind (Art. 20 FINIG i.V.m. Art. 51 FINIV). Von den Geschäftsführern in fachlicher Hinsicht verlangt wird überdies mindestens fünf Jahre Berufserfahrung im Finanzdienstleistungsbereich sowie eine 40-stündige Ausbildung im Trust- oder Vermögensverwaltungsbereich (Art. 20 FINIG i.V.m. Art. 25 FINIV).

74 Von der Aufsicht und Bewilligungspflicht gemäss FINIG explizit ausgenommen sind Trustees und Vermögensverwalter, welche ausschliesslich Vermögenswerte von mit ihnen wirtschaftlich oder familiär verbundenen Personen verwalten (Art. 2 Abs. 2 lit. a FINIG). Als wirtschaftlich verbunden gelten Gesellschaften oder Einheiten eines Konzerns, soweit sie Finanzdienstleistungen, oder Dienstleistungen als Trustee oder Vermögensverwalter für andere Gesellschaften oder Einheiten innerhalb desselben Konzerns erbringen (Art. 2 Abs. 2 lit. a FINIG i.V.m. Art 3 und Art. 4 FINIV).

75 Familiäre Verbundenheit liegt dann vor, wenn der Trustee bzw. der Vermögensverwalter Vermögenswerte zugunsten von verwandten oder verschwägerten Personen

---

88 Zur Ausübung ihrer Tätigkeit in der Schweiz benötigen Trusts und unabhängige Vermögensverwalter neu eine Bewilligung der FINMA (Art. 5 FINIG). Für den Erhalt der Bewilligung müssen Trustees und Vermögensverwalter verschiedene persönliche, finanzielle und organisatorische Anforderungen nach Art. 7 ff. FINIG i.V.m. Art. 9 ff. FINIV.; Vgl. zu den Begriffen der wirtschaftlich oder familiär Verbundenen Personen sowie der Gewerbsmässigkeit nachfolgend § 3 IV 1.

verwaltet, die mit ihm in gerader sowie bis zum vierten Grad in seitlicher Linie verwandt sind (Art. 4 Abs. 1 lit a und b FINIV).

Dies schliesst unter anderem Ehegatten, eingetragene Partner sowie in Lebensgemeinschaft lebende Partner (Konkubinats Partner) ein (Art. 4 Abs. 1 lit. c und f FINIV). Auch eine juristische Person kann im Sinne des FINIG bzw. FINIV familiär verbunden sein. Dies ist dann der Fall, wenn sie ausschliesslich Vermögen von Personen verwaltet, die untereinander familiär verbunden sind und durch diese Personen direkt oder indirekt kontrolliert wird (Art. 4 Abs. 2 FINIV).[89] 76

Single Family Offices dürften damit in der Praxis das Kriterium der familiären Verbundenheit erfüllen, womit sie von der Bewilligungspflicht prinzipiell ausgenommen sind. Eine sogenannte Private Trust Company (PTC), die als Trustee einer Familie das Single Family Office verwaltet, gilt ebenfalls als familiär verbunden, wenn sie entweder von Familienmitgliedern direkt oder indirekt kontrolliert wird.[90] 77

Überdies gilt die Tätigkeit eines Familienmitglieds für ein Single Family Office sowie die Verwaltung eines Single Family Office durch angestellte Personen als Tätigkeit für eine familiär verbundene Person, sofern das Family Office von Familienmitgliedern kontrolliert wird. Kontrolle bedeutet, dass die Beteiligungen durch Familienmitglieder selbst oder indirekt über Drittpersonen, die ebenfalls durch die Familie kontrolliert werden, gehalten werden.[91] Während Single Family Offices damit je nach Ausgestaltung der Beteiligungsverhältnisse vom Anwendungsbereich des FINIG bzw. FINIV ausgeschlossen sein dürfte, werden Multi Family Offices vom Anwendungsbereich des FINIG seit dem 1. Januar 2020 erfasst.[92] 78

IV. Ausgestaltung von Corporate Governance Massnahmen

Die Ausgestaltung konkreter Corporate Governance Massnahmen ist – wie die begriffliche Einordnung bereits erahnen lässt – so vielfältig wie die Probleme selbst, die es in der Gesellschaft zu lösen bzw. zu vermeiden gilt. Dabei muss jede Situation in der Gesellschaft unter Einbezug der gesamten Umstände und unter Berücksichtigung aller 79

89 z.B. durch Dritte, die ebenfalls familiär verbunden sind; oder durch einen Trust, eine Stiftung oder ein ähnliches Rechtsgebilde, das durch eine familiär verbundene Person errichtet wurde,

90 Hierzu Teil 2 § 4.

91 Nachfolgend § 3 IV 3.

92 Zu den Konsequenzen einer Unterstellung unter die neue Finanzmarktarchitektur nachfolgend § 3 IV 1.

problemrelevanter Faktoren beurteilt werden, bevor es überhaupt zu Handlungsempfehlungen kommen kann. Mithin kann Corporate Governance nicht auf einzelne, isolierte Massnahmen reduziert werden.

80 Corporate Governance ist viel eher als ein *System* bzw. eine Verstrickung *unterschiedlichster Massnahmen* zu verstehen, welche in der Form eines vielschichtigen Auffangnetzes versuchen, Probleme im Zusammenhang mit der Prinzipal-Agenten Beziehung lange vor einem allfälligen Schaden abzufangen.

81 Die Problemfelder der Corporate Governance in der Gesellschaft hängen, je nach Ausgangslage, von verschiedenen Faktoren ab. Sie sind Einzelfallbezogen zu formulieren. Dogmatisch gliedern sich die zentralen Problemkreise um folgende Themenschwerpunkte: *Schutz des Gesellschaftsvermögens, Datenschutz, Umgang mit Risiken, Ausgestaltung der Unternehmensorganisation, Transparenz gegenüber den Anspruchsgruppen sowie die Beseitigung latenter Informationsasymmetrien und daraus resultierender Gefahren*.[93] Unter einer praktischen Betrachtung lohnt sich deshalb die Eingrenzung möglicher Problemfelder im Hinblick auf die Ausgestaltung eines Konzeptes, das als Orientierungshilfe bei der Ausgestaltung konkreter Massnahmen herangezogen werden kann.

82 Es liegt auf der Hand, dass die Aufgabe bei der eigentlichen Ausgestaltung von Governance Massnahmen nicht (primär) darin besteht, unmittelbar auftretende Probleme adhoc zu beheben. Corporate Governance in der Praxis ist gekennzeichnet von einer (unternehmerischen) Weitsichtigkeit sowie der Fähigkeit, Problemfelder ganzheitlich und im Kontext eines komplexen Lebenssachverhalts zu erfassen. Die Ausarbeitung von zweckmässigen Lösungsansätzen benötigt wiederrum ein hohes Mass an (juristischem) Fachwissen, sozialer Kompetenz sowie Kreativität.

83 Die Umsetzung wirksamer Corporate Governance im Single Family Office wird damit ebenfalls zu einer Aufgabe, die nur anhand des Einzelfalls beurteilt werden kann. Im Rahmen von Teil 2 wird versucht, anhand verschiedener Beispiele die grundlegendsten Problemfelder der Corporate Governance im Kontext des Single Family Office darzustellen und in den Anwendungsbereichs verschiedener Handlungsvarianten einzubetten.

---

93 In der Praxis können noch (viele) weitere Problemfelder hinzutreten. Zur Corporate Governance im Single Family Office eingehend nachfolgend § 3 III.

§ 3 Das (Single-)Family Office

Als die weltbekannte Florentiner Kaufmannsfamilie de‘ Medici im Jahr 1397 aus ihrem Vermögen die „Banco Medici“ gründete und im Laufe weniger Jahre zu einem regelrechten Finanzimperium schmiedete, folgte sie einer Vision: Das (Familien-)Vermögen zu institutionalisieren und so den Erhalt des Familienerbes zu sichern. Mit der Ausdehnung der Geschäftstätigkeit der Banco Medici welche sich – gemäss den heutigen historischen Erkenntnissen – überwiegend im Bereich des damaligen Bankenwesens bewegte, erweiterte sich im Laufe der Zeit auch der Kundenkreis und damit der Machtbereich der Familie. Zu den Kunden der de‘ Medici gehörten, neben den wohlhabendsten Adelsfamilien Europas, auch der Papst, was den Einfluss und Machtbereich des Familienclans weit über die Grenzen der norditalienischen Stadtstaaten hinaus sicherte. Die Familie verstrickte sich jedoch anfangs des 15. Jahrhunderts zunehmend in politische Intrigen und Machtgeplänkel, welche letztlich zum Untergang der Dynastie der Bank im Jahr 1494 führte.[94] 84

Wie man an dieser Stelle anmerken muss, war die Idee der Bank als Kredit- und Finanzinstitut keine Erfindung der Renaissance. Jedoch kann diese Zeitepoche zweifelsfrei als prägend für die Vision bezeichnet werden, (bedeutende) Vermögenswerte in einer eigenständigen Vermögensverwaltungskonstrukt zu *institutionalisieren* und unter *wirtschaftlichen* Aspekten zu *verwalten*, um primär (aber nicht nur) das *Familienvermögen* für nachfolgende Generationen zu *erhalten* und zu *vermehren*. 85

Dies mag m.E. wohl auch damit zusammenhängen, dass in der Renaissance insbesondere Händler und Kaufleute und damit *Unternehmer* zu Reichtum gelangten, die ihr Vermögen nicht durch Steuern, Abgaben und Kriegsbeute erwirtschaftet hatten. Um den Erhalt des Familienerbes und den Wohlstand nachfolgender Generationen zu sichern war es damit von grösster Bedeutung, die Vermögenswerte der Familie geschickt anzulegen und zu verwalten, womit im Grundsatz die Idee des *Family Office* geschaffen war. 86

Als Ursprung eines modernen Verständnisses des Begriffs *Family Office* werden heute oft die Namen bedeutender amerikanischer Grossindustriellen Familien des 19. Jahrhunderts genannt.[95] Ob dies seine wissenschaftliche Berechtigung hat, ist zumindest für die hier interessierenden Fragestellungen nicht von äusserster Relevanz. Entscheidend 87

94 DE ROOVER S. 35 ff.

95 House of Morgan etc.

ist hingegen die Frage, was heute unter dem schillernden und vielseitig verwendeten Begriff des Family Office überhaupt zu verstehen ist.

88 Letzteres erscheint gerade deshalb notwendig, da es unter einer juristischen Betrachtungsweise unabdingbar erscheint, Begriffe entweder klar zu definieren oder zumindest sachverhaltsmässig einzuordnen und voneinander abzugrenzen. Wie im vorhergehenden Kapitel ausgeführt wurde, sind Massnahmen der Corporate Governance fallspezifisch anzuwenden, weshalb es unerlässlich ist, auch einen Blick auf eine Auswahl der gängigsten Ausgestaltungsformen von (Single) Family Offices zu werfen. Nicht zuletzt dient das nachfolgende Kapitel auch dazu, mit Bezug auf Funktion und Rechtsnatur des Family Offices Ordnung zu schaffen, um der zunehmenden Verwässerung des Begriffs in der Praxis entgegenzuwirken.[96]

89 Nachfolgendes Kapitel widmet sich daher eingehend dem Begriff (I.), sowie der Standortwahl (II.) bzw. Wahl der Rechtsform bei Single Family Offices (III.). Sodann widmet sich dieses Kapitel der besonderen Prinzipal-Agenten Beziehung im Single Family Office (IV), gefolgt von einer Darstellung möglicher Strukturierungsvarianten (V). Dies soll als Grundlage zur Untersuchung der Corporate Governance in Single Family Offices in Teil 2 dienen.

I. Begriff und Entstehung

1. Konzeptionelle Einordnung / Grundidee

90 Abstrakt formuliert kann unter dem Begriff Family Office – wie in der Einleitung anhand eines Beispiels kurz dargestellt[97] – eine Institution oder Organisationsstruktur im Sinne einer *Schnittstelle* verstanden werden, welche von einer *natürlichen Person* oder einem Kreis *natürlicher Personen* (z.B. einer Familie oder Personengemeinschaft) *willentlich* zwischen sich und dem *Marktumfeld geschaffen* wird. Im Sinne einer (Dienstleistungs-) Plattform dient diese Schnittstelle der *Koordination, Gestaltung und Abwicklung* unterschiedlichster Lebenssachverhalte und daraus entstandener Rechtsbeziehungen. Daraus ergibt sich, dass das Family Office über *hinreichend*

96 Vgl. SESTER/BAUER, S. 3, sprechen m.E. zu Recht von einer mitunter gar missbräuchlichen Verwendung des Begriffs.

97 Vgl. § 1 I.

finanzielle Mittel verfügen muss, um seine Funktion am Markt überhaupt wahrnehmen zu können.

1.1 Begriffselemente

Konzeptionelle Kernelemente des Family Office ist damit m.E. einerseits der *Wille* einer (natürlichen) Person oder eines Personenkreises*,* eine *geeignete Organisationsstruktur (Schnittstelle) zu schaffen*, welche in der Funktion eines (Rechts-) Gestaltungsinstrument am Markt fungiert[98] *(deklaratorisches Element).* Andererseits ist zur Sicherstellung dieser Funktion die *Widmung hinreichender Vermögenswerte* an diese Organisationsstruktur notwendig *(konstitutives Element)*.[99] 91

Zwar sind in der Praxis auch Konstellationen vorstellbar, in denen die Vermögensverwaltung des Single Family Office neben dem Familienvermögen auch eigenes Gesellschaftsvermögen professionell verwaltet und investiert. Dies ist jedoch mit dem Begriff der „Widmung" hinreichender Vermögenswerte nicht gleichzusetzen: Das Konzept des (modernen) Family Office basiert auf der Idee, eine *Dienstleistungsplattform*, vornehmlich im Bereich der Vermögens*verwaltung*, zu schaffen. Mithin ist unter dem Begriff „Widmung" im Wesentlichen der Abschluss eines Vermögensverwaltungsvertrags gemeint, auf dessen Basis das Single Family Office das Privatvermögen einer Familie bzw. von Einzelpersonen verwaltet. 92

Die Vermögensverwaltung bildet damit in aller Regel die Hauptdienstleistung des Family Offices. Dies spiegelt sich in verschiedenen Aspekten der Gesellschaft wider, namentlich im Hinblick auf die die Wahl der Rechtsform[100] dem Sitz der Verwaltung[101], 93

98 Wobei die Beneficiaries nicht zwangsläufig selbst am Markt in Erscheinung treten. Die Organisationsstruktur eines Family Office kann in der Form eines geeigneten Rechtsträgers (z.B. eine Aktiengesellschaft), bis hin zu komplexen Gebilden mit grenzüberschreitenden Rechtsbeziehungen reichen.

99 Mit „Widmung von Vermögenswerten" ist nicht zwangsläufig eine Übertragung derselben auf einen Rechtsträger gemeint. D.h., dass der Beneficiary in der Praxis durchaus die faktische Kontrolle über das Vermögen oder die Vermögensteile behält und dem Family Office z.B. in der Form einer Vollmacht lediglich Zugang zum Vermögen verschafft.

100 Family Offices sind prinzipiell in der Form der Kapitalgesellschaft ausgestaltet.

101 Hierzu nachfolgend II.

sowie in der personellen Besetzung.[102] Die *Vermögensverwaltung* bildet damit in konzeptioneller Hinsicht das zentrale *funktionale Element* eines Family Office.[103]

94 In ihrer praktischen Umsetzung äussern sich diese Vorgänge in der Gründung eines entsprechenden Rechtsträgers[104] bzw. der Inanspruchnahme einer vorbestehenden Organisationsstruktur,[105] welche die übertragenen Aufgaben – allen voran die der Vermögensverwaltung – im Sinne einer Dienstleistung übernimmt.

95 Der Wortteil *Family* – also Familie – deutet normativ sodann auf die Interessenbindung hin: Das Family Office dient *einzig den Interessen der daran wirtschaftlich berechtigten Personen*. Organisationsstrukturen, die aufgrund ihrer Ausgestaltung eine Interessenkollision zwischen denen der Beneficiaries und denen Dritter unvermeidbar machen, schliessen damit m.E. von vornherein eine hinreichend personenbezogene Dienstleistung im Sinne eines Family Offices aus.[106] Die *personen– bzw. familienbezogene Dienstleistung* ist damit konzeptuell das *normative Begriffselement*. Mit Hinblick einer typologischen Abgrenzung ist dieses Element speziell für den Typus *Single Family Office* von Bedeutung.[107]

96 Die Grundidee des Family Office besteht damit in der Institutionalisierung eines *personenbezogenen Dienstleistungsbetriebs* – dem eigentlichen *„Office"* – zur Koordination, Gestaltung und Abwicklung unterschiedlicher Rechtsbeziehungen.

---

102 Auf der operativen Führungsebene von Family Offices stehen meist Personen, welche ihre Kernkompetenzen im Finanzdienstleistungsbereich haben.

103 Vgl. hierzu eingehend RIEDEL/RUILE, S 357 f. In der einschlägigen Literatur wird der Begriff Family Office praktisch ausnahmslos mit der klassischen Vermögensverwaltung in Verbindung gebracht. Ob im Einzelfall auch ohne die Dienstleistung der Vermögensverwaltung von einem Family Office ausgegangen werden kann, ist m.E. abhängig von der Frage, welche (übrigen) Dienstleistungen angeboten werden und ob dieses Angebot hinreichend personenbezogen ist (vgl. zum Begriff der Personenbezogenheit Rz. 96 ff. m.H.).

104 I.d.R. eines zur Vermögensverwaltung geeigneten Rechtsinstituts (z.B. eine Aktiengesellschaft) oder einer ganzen Organisationsstruktur, bestehenden aus verschiedenen nat. und jur. Personen, die aufgrund Gesetz oder Vertrag miteinander verbunden sind.

105 z.B. durch Anschluss an ein bestehendes (Multi-) Family Office. Zur begrifflichen Abgrenzung sogleich 2.

106 Daraus ergibt m.E. auch die begriffswesentliche Abgrenzung für die Praxis. Folglich kann z.B. eine Bank oder eine ihrer Tochtergesellschaften nicht als Family Office gelten.

107 Hierzu nachfolgend 3.

1.2 Begriffskonzeption

In konzeptioneller Hinsicht gliedert sich der Begriff damit in vier Elemente, die gleichzeitig auch die Grundidee hinter dem Begriff beschreiben: 97

- Der Wille einer natürlichen Person oder eines Personenkreises (deklaratorisches Element), eine
- Organisationsstruktur zu schaffen und mit hinreichend Vermögenswerten auszustatten (konstitutives Element) um;
- die Vermögensverwaltung (funktionales Element);
- auf der Basis einer personenbezogenen Dienstleistung sicherzustellen (normatives Element).

Die konzeptionelle Einordnung des Begriffs schafft es damit immerhin, die grundlegenden Vorgänge und Gedanken eines Family Offices in eine Form zu giessen und damit juristisch greifbar zu machen. Mit Bezug auf die hier diskutierten Fragen vermag eine rein konzeptionelle Einordnung des Begriffs allerdings noch nicht die benötigte thematische Klarheit schaffen, weshalb es einer weiteren Eingrenzung bedarf. 98

Im Hinblick auf die Beantwortung von Fragen in Zusammenhang mit Corporate Governance in Single Family Offices wird nachfolgend auf eine typologische Verortung des Begriffs zurückgegriffen. Vorab kann darauf hingewiesen werden, dass sich in den publizierten Entscheiden der höchsten schweizerischen Gerichtsinstanzen bis heute keine einschlägige Definition des Konstrukts Family Office bzw. Single Family Office finden lässt. 99

Im Rahmen eines Entscheids des Bundesverwaltungsgerichts aus dem Jahr 2011 zu einem Streit betreffend einer Wortmarke, die als Wortelemente „Family Office“ beinhaltetet, definierte das Gericht den Begriff des Family Office wie folgt, „Als "Family Office" werden […] unabhängige Gesellschaften bezeichnet, deren Zweck die ganzheitliche Betreuung und Beratung komplexer Vermögenssituationen einer oder mehrerer Familien ist, mit dem Ziel, diese über Generationen nach Inflation und Steuern zu erhalten. Ein Family Office betreut ein Familienvermögen umfassend und bietet daher Dienstleistungen im Finanz-, Versicherungs- und Immobilienwesen an […]“.[108] Wie sich nachfolgend zeigen wird, kann die Definition des BVGer nicht als einschlägige 100

---

108 Vgl. BVGer B-7367/2010 vom 9. Dezember 2011 E. 6.4.1. m.w.H.

Begriffsdefinition für den Sammelbegriff des Family Office herangezogen werden. Vorliegende Definition kommt m.E. allenfalls für den Typus Single Family Office in Frage.

2. Typologische Einordnung

101 Die Vielfalt der in der Praxis anzutreffenden Erscheinungs- und Organisationsformen von Family Offices verlangt nach einer präziseren Abgrenzung gegenüber anderen Arten der Vermögensverwaltung. Aus diesem Grund erscheint eine typologische Einordnung sinnvoll, welche insbesondere auch kritische Abgrenzungsfragen zwischen den verschiedenen Arten von Family Offices zu beantworten vermag.[109]

2.1 Externe Dienstleister

102 Zunächst erscheint eine negative Abgrenzung sinnvoll, zumal der Begriff in der Praxis – wie erwähnt – immer häufiger auch zweckentfremdet wird.[110] Demzufolge fallen gerade diejenigen Unternehmen *nicht* unter den Typus Family Office, welche sich (nur) auf eine einzelne Dienstleistung innerhalb eines ganzen Katalogs verschiedener (Family Office) Dienstleistungen spezialisiert haben oder eine Mischform verschiedener dieser Leistungen anbieten ohne für sich behaupten zu können, die angebotenen Dienstleistungen hinreichend personenbezogen anzubieten.[111] Hierzu gehören z.B. Beratungsfirmen aller Art, aber auch selbständige Vermögensverwalter, Rechtsanwälte, Treuhänder, Immobilienmakler oder eine Mischform verschiedener Typen hiervon. Diese werden von Family Offices zwar typischerweise zur Erbringung von Dienstleistungen in Anspruch genommen, fallen aber z.B. mangels der vorerwähnten konzeptionellen Elemente in der Regel nicht selbst unter den Begriff des Family Office.

2.2 Banken und assoziierte Gesellschaften

103 Weiter ist Begriff von denjenigen Konstrukten abzugrenzen, die organisatorisch als Abteilungen oder eigenständige (Service-)Einheiten von Banken oder anderen

---

109 Angelehnt an die methodische Vorgehensweise von SESTER/BAUER, S.3 ff.

110 Family Office ist keine gesetzlich geschützte Bezeichnung.

111 So fällt m.E. ein Unternehmen, welches z.B. neben Immobilien- und Kunsthandel auch (verschiedene)Vermögensverwaltungsdienstleistungen anbietet allenfalls dann unter den Begriff des Family Office, wenn jede dieser Dienstleistungen für sich betrachtet derart professionell angeboten wird, dass eine personenbezogene, d.h. vollständig auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtete, unabhängige und qualitativ hochstehende Beratung jederzeit gewährleistet ist.

Finanzdienstleistern am Markt agieren. Zwar treten diese teilweise sogar unter der Bezeichnung „(Multi-) Family Office" in Erscheinung, sind aber häufiger unter den Begriffen „Wealth Management" oder „Asset Management" in Verbindung mit Begriffen wie „Special Client" oder „Family" anzutreffen. Diesfalls geht es wohl im Sinne einer Marketingstrategie in erster Linie darum, mit einem „attraktiven" Label die Vorzüge *individualisierter* (Finanz-) Dienstleistungen am Markt zu positionieren. Ihnen fehlt es allerdings klar am normativen Element, da solche Dienstleister (auch) den Interessen ihrer Muttergesellschaft verpflichtet sind.[112]

2.3 Virtual Family Office

Seit einigen Jahren ist in der Vermögensverwaltungsbranche überdies das Konzept des *Virtual Family Office* bekannt. Dahinter verbirgt sich das Konzept, statt einer sowohl physisch als auch rechtlich existenten Institution ein *virtuelles*, d.h. nicht in physischer Form existentes, jedoch dem Wesen eines Family Office gleichgestaltetes *Service Netzwerk* zu schaffen, auf welches im Bedarfsfall (ad-hoc) zurückgegriffen wird. Mithin verfügt ein Virtual Family Office dem Konzept nach weder über feste Einrichtungen oder Geschäftsstellen. Es verfügt mangels Rechtspersönlichkeit auch nicht über Mitarbeiter. 104

Die Dienstleistungen werden über vertragliche Beziehung zwischen dem (externen) Dienstleister und dem Auftraggeber abgesichert, wobei i.d.R. von einem Auftragsverhältnis nach Art. 394 ff. OR auszugehen ist. Das Angebot wird allenfalls durch einen Drittanbieter auf einer virtuellen Plattform verwaltet bzw. vermittelt.[113] 105

Dienstleistungen werden damit nur im Bedarfsfall gebucht. Das Dienstleistungsangebot steht dem Auftraggeber folglich auch nicht immer zur Verfügung und ist nicht durch eine enge Kundenbeziehung geprägt. Es handelt sich somit begrifflich nicht um eine Dienstleistungsform mit akzentuiert personenbezogenem Charakter, wie es bei einem Family Office gemäss vorliegender Definition konzeptuell der Fall ist. 106

---

112 Vgl hierzu auch SESTER/BAUER S. 3.

113 In der Praxis wird hierzu häufig auf eine digitale, d.h. online basierte Vermittlungsplattform zurückgegriffen. In diesem Zusammenhang bietet der Begriff verschiedene interessante Anwendungsbereiche, zumal die digitalisierte Koordination und Vermittlung von Dienstleistungen aller Art heute in der Vermögensverwaltungsbranche zum Standard gehört.

107 Vorteile des Virtual Family Office dürfte zweifelsfrei eine Senkung der wiederkehrenden Kosten mangels Infrastruktur und Personal sowie eine hohe Flexibilität und Unabhängigkeit bei der Gestaltung eines „massgeschneiderten" Service Netzwerks für den Kunden sein. Es ist zu erwarten, dass ein Virtual Family Office einen hohen Professionalisierungsgrad bei den eingekauften Dienstleistern anbieten kann.

108 Allerdings fehlt es einem Virtual Family Office an allen konzeptuellen Elementen eines Family Offices, wie es vorliegend beschrieben wird. Einzige Gemeinsamkeit ist die Tatsache, dass Dienstleistungen über eine Plattform angeboten werden. Es stellt sich damit zu Recht die Frage, was ein Virtual Family Office von einer Person oder einem Personenkreis unterscheidet, die alle benötigten Dienstleistungen bei externen Anbietern einkauft und selbst koordiniert. SESTER/BAUER zweifeln damit m.E. folgerichtig die Signifikanz des Begriffs Virtual Family Office in der Praxis an.[114] Überdies entstehen mit solchen Service Netzwerken keine eigentlichen Fragen der Corporate Governance, weshalb das Konzept Virtual Family Office für die weitere Bearbeitung unbeachtlich bleibt.

2.4 Multi Family Office

109 Den wohl weitest verbreiteten Typenbegriff in Zusammenhang mit Family Office Strukturen dürfte das sogenannte *Multi Family Office*, auch bekannt unter der Bezeichnung *Club Family Office,* sein. Konzeptionell beinhaltet dieser Typus der Vermögensverwaltung zwar alle vorgenannten Begriffselemente eines Family Office, unterscheidet sich jedoch in seiner organisatorischen Ausgestaltung erheblich von derjenigen des Single Family Office, weshalb sich in diesem Zusammenhang auch (ganz) andere Corporate Governance Fragen stellen.

110 Das Präfix „Multi" steht dabei - wie mancherorts missverstanden - nicht für eine (besonders hohe) Vielfalt an angebotenen Dienstleistungen, sondern für das in aller Regel weit verzweigte und internationale Kundennetzwerk. Die Kundenstruktur des Multi Family Office ist dadurch gekennzeichnet, dass die Beneficiaries untereinander weder über gleichgerichtete Interessen noch vereinheitlichte (wirtschaftliche) Zielsetzungen betreffend die Art und Form der Dienstleistungserbringung verfügen.

111 In Abgrenzung zum Single Family Office, wird damit bereits die Grundidee des Multi Family Office verdeutlicht; nämlich die Dienstleistungserbringung gegenüber mehreren

---

114 Vgl. S.4., zum Begriff Sester/Fischer/Dahortsang, S 19 f.

voneinander unabhängigen natürlichen Personen, Personenkreisen oder juristischen Personen.[115]

Auch mit Bezug auf das funktionale Element, also der Frage, welche Dienstleistungen ein Multi Family Office für den jeweiligen Kunden erbringt, kann es je nach Kundenstruktur erhebliche Unterschiede geben: Während einige die Dienste eines Multi Family Office, ähnlich denen einer Bank, ausschliesslich zur Finanz- oder Anlageberatung heranziehen, nutzen es andere zur umfassende Vermögensverwaltung[116] sowie zur Abwicklung weiterer (allenfalls vermögensverwaltungsfremder) Dienstleistungen. 112

Funktional werden sich die meisten Multi Family Offices allerdings mit gutem Grund vorwiegend im Bereich der klassischen Finanzdienstleistungen positioniert haben, zumal der Ausbau des Dienstleistungsangebots auf weitere Bereiche mit grossen (Verwaltungs-) Kosten für die Institution verbunden sind, der Kundennutzen bei einem stark diversifizierten Kundenkreis hierdurch allerdings nicht zwangsläufig vergössert wird. 113

a Vermögensverwaltung

Mithin fällt es schwer, eine Abgrenzung zur klassischen (unabhängigen) Vermögensverwaltung vorzunehmen, welche durchaus ähnliche Strukturen aufweisen kann. SESTER/BAUER vertreten die Meinung, dass sich Differenzen insbesondere mit Bezug auf das funktionale als auch das normative Element ergeben. Sie argumentieren hierzu, dass sich das Multi Family Office im Unterschied zum unabhängigen Vermögensverwalter insbesondere dadurch auszeichnet, dass Letzterer sich ausschliesslich auf die Verwaltung von Anlagegütern[117] konzentriere und *„keine weiteren Dienstleistungen"* anbiete. Für den Vermögensverwalter sei charakteristisch, dass sich die Kunden „untereinander nicht koordinieren bzw. keinen signifikanten Einfluss auf die Geschäftspolitik des Vermögensverwalters nehmen können". Mit anderen Worten seien Vermögensverwalter im Gegensatz zu Multi Family Offices weitestgehend *nicht* weisungsgebunden. 114

---

115 Mithin können Single Family Offices, Vermögensverwalter oder andere Dienstleistungsbetriebe zur Erbringung eigener Dienste auf den Service eines Mulit Family Office zurückgreifen. Den vertraglichen Beziehungen sind keine Grenzen gesetzt. Vgl. SESTER/BAUER S. 4.

116 Hierzu zählen ebenfalls die Nachfolgeplanung im Unternehmen, die Erbschaftsplanung, Investitionen in Immobilien, etc.

117 Sog. Assets, d.h. finanzieller Vermögenswerte aller Art.

115 Im Gegensatz hierzu würden sich Kunden eines Multi Family Office – zumindest bis zu einem gewissen Grad – intern koordinieren. Mithin sei begrifflich dann von einem Multi Family Office auszugehen, wenn „eine organisatorische Einheit Vermögensverwaltung für einen überschaubaren Kreis von Familien vornimmt, die sich untereinander koordinieren und auf die Geschäftspolitik der Organisationseinheit einen (signifikanten) Einfluss nehmen können." Solch eine Einflussnahme könne durch eine Gestaltung der Beteiligungsverhältnisse an der Gesellschaft, vertragliche Mitspracherechte oder informelle Einwirkungsmöglichkeiten, wie z.B. eine starke Loyalitätsbeziehung oder wirtschaftliche Abhängigkeiten, erfolgen. *Begriffsrelevant* für das Multi Family Office sei die *Kombination aus Vermögensverwaltung und zusätzlichen Dienstleistungen*, wobei ein möglichst breites Dienstleistungsangebots massstäblich für den „Idealtypus" eines Multi Family Offices stehe.[118]

116 Diesen Ausführungen ist m.E. teilweise beizupflichten. Gerade bei sehr grossen Multi Family Offices mit immensen Summen an verwalteten Vermögen und entsprechend vielschichtig und breitem (internationalen) Kundenkreis, dürfte eine Koordination mit Bezug auf die Geschäftspolitik, oder die Anlagestrategie allerdings praktisch unmöglich sein.[119] Mit Bezug auf die Kundenbeziehungen gelten in der Schweiz überdies speziell in der Vermögensverwaltungsbranche weitgehende Vertraulichkeits-[120] und Geheimhaltungspflichten, die seit dem 1. Januar 2020 uneingeschränkt auch für Multi Family Offices gelten.[121]

---

118 Sester/Bauer, S. 4 f.

119 Vgl. hierzu die Liste Sovereign Wealth Fund Institute der 36 grössten (Multi) Family Offices der Welt gemäss welcher das grösste Multi Family Office der Welt (Walton Enterprises LLC) über ein verwaltetes Vermögen von rund USD 170 Mia. verfügt.

120 Vgl. zur Verschwiegenheitspflicht exemplarisch die VQF Regeln in Sachen Ausübung der Vermögensverwaltung, insb. Art. 7.

121 Nicht unter den Begriff des Finanzinstituts fallen gemäss Art. 2 Abs. 2 lit. a FINIG Personen, welche ausschliesslich Vermögenswerte von mit ihnen wirtschaftlich oder familiär verbundenen Personen verwalten. Als wirtschaftlich verbunden gelten Gesellschaften oder Einheiten eines Konzerns, soweit sie Finanzdienstleistungen oder Dienstleistungen als Trustee oder Vermögensverwalter für andere Gesellschaften oder Einheiten innerhalb desselben Konzerns erbringen, also insbesondere bei Dienstleistungen zwischen Mutter-, Tochter- und Schwestergesellschaften. Familiäre Verbundenheit liegt insbesondere dann vor, wenn der Trustee bzw. der Vermögensverwalter Vermögenswerte zugunsten von verwandten oder verschwägerten Personen verwaltet, die mit ihm in gerader sowie bis zum vierten Grad in seitlicher Linie verwandt sind. Dies

Die Aufgaben der (unabhängigen) Vermögensverwaltung umfassen in erster Linie die im Vermögensverwaltungsvertrag vereinbarten Leistungsziele, sowie Anlagegrundsätze und -Strategien. Gemäss bundesgerichtlicher Rechtsprechung finden auf solche Verträge die Regeln des Auftrags nach Art. 394 ff. OR Anwendung.[122] Allenfalls sind Elemente der Kommission nach Art. 495 ff. OR bzw. der Hinterlegung nach Art. 472 ff. OR ebenfalls kennzeichnend für das Vertragsverhältnis.[123] 117

Grundidee des Vermögensverwaltungsvertrags sind in der Regel die Delegation, die Absicherung bzw. die Auslagerung des Risikomanagements sowie gewisse Haftungsbeschränkungen, wobei im Sinne eines übergeordneten Ziels vorderhand die Vermögenserhaltung sowie -Mehrung beabsichtig wird. Dem Anlagekunden stehen dabei – wie bei allen Auftragsverhältnissen üblich – im Rahmen der Instruktion gewisse Weisungsbefugnisse zu, sofern sie mit den vertraglich festgelegten Zielen übereinstimmen bzw. mit den gesetzlichen Pflichten des Vermögensverwalters nicht im Widerspruch stehen. Widersprechen Weisungen der Kunden dem Vermögensverwaltungsvertrag, so wird der Vermögensverwalter bereits aus Überlegungen der Haftung den Kunden auf diesen 118

---

schliesst unter anderem Ehegatten, eingetragene Partner, in Lebensgemeinschaft lebende Partner und Cousins ein. Auch eine juristische Person kann im Sinne von FINIG und FINIV familiär verbunden sein. Dies ist dann der Fall, wenn sie ausschliesslich Vermögen von Personen verwaltet, die untereinander familiär verbunden sind und sie direkt oder indirekt kontrolliert wird durch: — Dritte, die ebenfalls familiär verbunden sind; oder — durch einen Trust, eine Stiftung oder ein ähnliches Rechtsgebilde, das durch eine familiär verbundene Person errichtet wurde. Vgl. DORJEE-GOOD/CUSTER, S. 3. Dies ist bei Mulit Family Office gerade nicht der Fall, weshalb diese e contrario unter den Begriff des Finanzinstituts gemäss Art. 2 Abs. 1 FINIG fallen. Diese werden in Anwendung von Art. 17 Abs. 1 FINIG den Vermögensverwaltern i.S.v. Art. 3 lit. c Ziff. 1-4 FIDLEG gleichgestellt und fallen nach Art. 2 Abs. 1 lit. a FIDLEG in die Begriffskategorie des Finanzdienstleisters. Für Letztere gelten gemäss Art. 8 ff. FIDLEG weitgehende Informations- und Prüfungspflichten bei der Ausübung ihrer Tätigkeit. Mit Bezug auf die Kundenbeziehung verlangt. Art. 21 FIDLEG überdies weitreichende Anforderungen an eine geeignete Organisationsstruktur des Finanzdienstleisters. Vermögensverwaltern ist es gemäss Art. 69 FINIG überdies unter Strafandrohung (bis zu drei Jahre Freiheitsstrafe oder Geldstrafe) untersagt, Geheimnisse zu offenbaren (zum Begriff des „Geheimnis“ vgl. BGE 126 IV 236, E.2 m.w.H.). Darunter fallen insb. auch Kenntnisse über Anlagestrategien und Ziele einzelner Kunden. Für eine vernünftige Koordination der Interessen i.S. einer koordinierten Geschäftspolitik des Multi Family Office wäre es m.E. allerdings eine Grundvoraussetzung, solche Informationen gegenüber anderen Anlegern offenzulegen. Mithin scheint eine (Interessen-)Koordination der Anleger eines Multi Family Office zur Einflussnahme auf die Geschäftspolitik in der Praxis als schwierig umsetzbar.; zu den vorgenannten gesetzlichen Rahmenbedingungen nachfolgend IV.

122 Vgl. E. 2b S. 161; BGE 115 II 62 E. 1; Urteil 4C.97/1997 vom 29. Oktober 1997, E. 3a, publ. in: SJ 1998 S. 200.

123 Vgl. BGE 101 II 123 = Pra 64 Nr. 142.

Umstand hinweisen. In diesem Fall erfolgt eine weisungskonforme Ausführung allenfalls unter einem schriftlichen Haftungsvorbehalt von Seiten des Vermögensverwalters.[124]

b Gesetzliche Grundlagen

119 Nicht anders verhält es sich in der Praxis bei Multi Family Offices. Allerdings sind die Rahmenbedingungen, welche auch die Weisungsbefugnis der Kunden gegenüber dem Vermögensverwalter bzw. dem Multi Family Office regeln, seit dem 1. Januar 2020 vereinheitlicht.[125] So sieht das FIDLEG in Art. 10 ff. gesetzliche Anforderung hinsichtlich der Angemessenheit und Eignung von Finanzdienstleistungen vor. Im Wesentlichen sind im Rahmen der Anlageberatung die Kenntnis und Erfahrung des Kunden in Zusammenhang mit den zugrunde liegenden Sachfragen miteinzubeziehen.[126]

120 Weiter sind die Kenntnis und Erfahrung des Kunden mit Bezug auf die Finanzdienstleistung als Ganzes zu berücksichtigen.[127] Mit anderen Worten kann damit weder ein Vermögensverwalter noch ein Multi Family Office schlechthin annehmen, der Kunde sei sich über die Tragweite seiner Weisungen von vornherein bewusst, weshalb (jede) Weisung direkt auszuführen sei. Viel mehr ergibt sich daraus eine Prüfungspflicht für den Vermögensverwalter, inwiefern Weisungen des (nicht professionellen)[128] Kunden bei der Anlageberatung und Strategiewahl berücksichtig werden. Überdies unterliegen Finanzdienstleister nach Art. 17 Abs. 1 FIDLEG i.V.m. Art. 20 FIDLEV einem *Gleichbehandlungsgebot*[129] bei der Bearbeitung von Kundenaufträgen, was entsprechende organisatorische Vorkehrungen i.S.v. Art. 21 FIDLEG bedingt.[130]

---

124 Vgl. exemplarisch VQF Regeln, Art. 10 i.V.m Art. 15.

125 Vgl. Fn. 123. Während SFO regelmässig vom Anwendungsbereich des FINIG und des FINIV ausgeschlossen sein dürften, sind Multi Family Offices von Anwendungsbereich des FINIG, dem FINIV und des FIDLEG erfasst. Vgl. Botschaft FIDLEG/FINIG insb. Kommentar zu Art. 2 mit besonderem Blick auf Family Offices, S. 9018 f.

126 Sog. Angemessenheitsprüfung nach Art. 11 FIDLEG.

127 Sog. Eignungsprüfung nach Art. 12 FIDLEG.

128 Zum Begriff des professionellen Kunden Fn. 130.

129 Vgl. insb. Art. 20 Abs. 1 lit. b und Abs. 2 lit. c FIDLEV.

130 Eine natürliche Person (sog. Privatkunde) fällt qua Gesetz nicht unter den Begriff des professionellen Kunden i.S.v. Art. Art. 4 Abs. 2 FIDLEG. Die Vermögensverwaltungsgesellschaft bzw. das Multi Family Office ist

Daraus ergibt sich, dass eine (weitgehende) Weisungsbefugnis einzelner Kunden im Sinne eines *signifikanten Einflusses*[131] u.U. nicht vereinbar mit dem gesetzlichen Gleichbehandlungsgebot gegenüber allen Kunden eines Multi Family Offices sein könnte. Die verschiedenen Kundeninteressen dürften hierfür bereits aufgrund der unterschiedlichen Anlageziele – bedingt durch eine individuelle Vermögensstruktur – zu stark auseinanderklaffen. 121

Multi Family Offices unterstehen zudem der gesetzlichen *Geheimhaltungspflicht* gemäss Art. 69 FINIG was es ihnen in der Praxis verunmöglicht, aktiv die Interessen ihrer Kunden zu koordinieren, da dies wohl kaum ohne die Gefahr der (direkten oder indirekten) Offenlegung geheimer Informationen zu bewerkstelligen wäre. Es bleibt damit allenfalls die Möglichkeit einer passiven Interessenkoordination, z.B. durch die Vorformulierung gleichlautender Anlageziele in der Form standardisierter Vermögensverwaltungsverträge, die von jedem neuen Kunden zu akzeptieren sind und so als Grundlage für alle Geschäftsbeziehungen mit dem Multi Family Office dienen. 122

c Abgrenzung

Zusammengefasst zeigt sich, dass die Grenzen zwischen den Begriffen des Multi Family Offices und demjenigen des (unabhängigen) Vermögensverwalters mit der Einführung der neuen Finanzmarktarchitektur seit dem 1. Januar 2020 praktisch nicht mehr auszumachen sind. Regulatorisch unterliegen beide Formen der Vermögensverwaltung den gleichen Rahmenbedingungen.[132] So erscheint der Versuch einer begrifflichen Differenzierung aufgrund unterschiedlicher Weisungsbefugnisse und der Interessenkoordination auf Kundenebene mit Blick auf die zwischenzeitlich vereinheitlichten gesetzlichen Bestimmungen als überholt. 123

Wie die konzeptionelle Einordung des Obergriffs „Family Office" weiter gezeigt hat, kann die Breite des Dienstleistungsangebots für sich betrachtet nur begrenzt Klarheit 124

---

verpflichtet gegenüber den Privatkunden weitgehende Informations- (Art. 8 ff. FIDLEG) sowie Dokumentations- und Rechenschaftspflichten (Art. 15 ff. FIDLEG) abzulegen. Gemäss Art. 20 Abs. 2 FIDLEG sind nur professionelle Kunden dazu berechtigt, auf eine Einhaltung der Verhaltensregeln nach den Artikeln 8, 9, 15 und 16 FIDLEG zu verzichten. Die Betriebskosten von Multi Family Offices dürften damit im Zusammenhang mit der Pflicht zur angemessenen Betriebsorganisation i.S.v. Art. 21 f. i.V.m. Art. 8 ff. sowie Art. 58 ff. FIDLEG um einiges höher liegen als bisher.

131 Vgl. Rz. 112 ff.

132 Ganz im Gegensatz zu Single Family Offices, die vom Geltungsbereich des FIDLEG explizit ausgenommen sind (Art. 2 Abs. 2 lit. A FINIG,

zwischen den beiden Begriffen schaffen, da als funktionale Element die Vermögensverwaltung bei beiden Konstrukten im Vordergrund steht und für den Begriff des Family Offices m.E. ebenfalls zentral erscheint.

125 Auch eine Abgrenzung über eine normative Auslegung einzelner Begriffselemente bringt keine hinreichende Klärung der Frage, was Multi Family Offices konkret von (anderen) Formen der Vermögensverwaltung unterscheidet. Damit bleibt nur noch eine rein deskriptive Form der Begriffsabgrenzung. So definieren FISCHER/SYRING das Multi Family Office (im Gegensatz zum Single Family Office) als Gesellschaft, die ihre „Dienstleistungen mehreren Familien" anbiete und deshalb einen „deutlich breiteren Bedarf" an unterschiedlichen Dienstleistungen abzudecken habe. Die Grenze zu den unabhängigen Vermögensverwaltern und gar Banken verlaufe deshalb „fliessend".[133] Diese überschneidet sich damit inhaltlich mit der Begriffsdefinition nach SESTER/BAUER.

126 Es scheint, dass eine individualisierte bzw. personenbezogene Dienstleistungsstruktur, die *sich nicht ausschliesslich auf die Vermögensverwaltung beschränkt*, damit wohl am ehesten ein zuverlässiges Abgrenzungskriterium von Multi Family Offices gegenüber anderen Formen der Vermögensverwaltung darstellt. Eine klare, d.h. unmissverständliche Begriffsdefinition ist damit allerdings nicht möglich, was der Betrachtung von Corporate Governance Fragestellungen im Kontext dieser Arbeit allerdings nicht im Weg steht.[134] Umso wichtiger erscheint damit, den Begriff des Single Family Offices begrifflich und rechtlich klar zu verorten.

3. Idealtypus Single Family Office

127 Zumal sich die vorliegende Arbeit insbesondere mit *Corporate Governance Fragen in Single Family Offices* beschäftigt, bleibt es unerlässlich, Letzteres ebenfalls von den vorgenannten Organisationsvarianten der Vermögensverwaltung umfassend zu differenzieren und typologisch einzuordnen.

---

133 Fischer/Syring S. 487.

134 Allerdings ist damit auch aufgezeigt, warum der Begriff in der Praxis so oft gebraucht und evtl. sogar missbraucht wird. Mangels einer gesetzlichen Begriffsdefinition, wie es inzwischen beim Vermögensverwalter als Finanzdienstleister der Fall ist, kann die Bezeichnung Multi Family Office vielfältige Anwendung finden. So zeigt ein Blick in den zentralen Firmenindex (Zefix), dass in er Schweiz per Ende Juni 2020 226 Firmen mit der Bezeichnung „Family Office" über einen Handelsregistereintrag verfügen.

3.1 Gründungsmotiv im engeren Sinn

Um den Begriff des Single Family Office greifbarer zu machen, ist vorab auf die besonderen Beweggründe zur Schaffung eines solchen hinzuweisen. Namentlich geht der Errichtung eines Single Family Office meist die Grundsatzentscheidung voraus, das *Familienvermögen im Sinne eines kollektiven Familienguts zu sichern und für zukünftige Generationen zu erhalten*, wobei die Vorgehensweise zur Erreichung dieses Ziels, einzig durch die Familie bestimmt wird.[135] 128

Man kann in diesem Zusammenhang auch von einer *Institutionalisierung originärer Familieninteressen* sprechen, die gleichzeitig die *Kernaufgabe des Single Family Office* diktieren. Mit anderen Worten orientieren sich die Aufgaben eines Single Family Offices einzig an den Anliegen der Familie. Die Interessen anderer Anspruchsgruppen, wie derjenigen der Mitarbeiter, der Öffentlichkeit oder anderer Akteure am Markt, bleiben mit Bezug auf die Kernaufgaben des Single Family Offices vollständig ausgeklammert. 129

Dies im Gegensatz zum Multi Family Office, welches aufgrund der Beteiligungsverhältnisse, der angebotenen Dienstleistungen[136] oder vertraglicher Bindungen die *Pflicht zur Koordination der Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen* hat und damit nur auf der Basis eines „grössten gemeinsamen Nenners" aller Interessen funktionieren kann.[137] 130

Die Vermögensverwaltung bildet dabei auch beim Single Family Office – gerade in der Anfangsphase – in der Regel das Herzstück der Aufgaben. Häufig kommen im Laufe der Zeit weitere Dienstleistungen hinzu oder fallen aus unterschiedlichen Gründen 131

---

135 SCHWASS/HILLERSTRÖM/KÜCK/LIEF, S. 56.; SESTER/BAUER S. 5; vgl. zum Ziel des Vermögenserhalts über Generationen FISCHER/SYRING, S. 524 ff., dieser Grundsatzentscheid hat im Kontext des Single Family Office den Charakter des deklaratorischen Begriffselements. Zwar kann dem Beitritt zu einem Multi Family Office ebenfalls der Grundsatzentscheid der Sicherung und des langfristigen Erhalts des Familienvermögens zu Grunde liegen. Allerdings fehlt es in diesem Fall an der Möglichkeit, das Family Office nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten und anzupassen.

136 Vgl. hierzu IV.

137 Im Multi Family Office kommt insbesondere den Mitarbeitern in Führungspositionen eine besondere Stellung zu, da sie für die Interessenkoordination zuständig sind. Mit Blick auf die Corporate Governance besteht damit gerade beim Multi Family Office die Gefahr, dass aufgrund von massiven Informationsasymmetrien und Agency-Kosten grosse Nachteile für den Prinzipal entstehen. Zur Prinzipal-Agenten Beziehung im Single Family Office hiernach III.

wieder weg, wobei dieser Prozess einzig von der Familie gesteuert wird. Da sich die Bedürfnisse einer wachsenden Zahl von Familienmitgliedern im Laufe der Zeit naturgemäss verbreitert,[138] kann bei Single Family Office eine charakteristische *Tendenz zur Ausdehnung des Dienstleistungsangebots über diejenige der Vermögensverwaltung hinaus* ausgemacht werden. Dies kann als weiteres Abgrenzungskriterium zum Konzept des Multi Family Office genannt werden, welches sich aufgrund vorerwähnter Pflicht zu Interessenkoordination nur schwerfällig bzw. starr weiterentwickeln kann.[139]

132 Das Single Family Office ist damit die lebendigste, vielseitigste und flexibelste Form der Vermögensverwaltung: Eine Organisation, die sich im Rahmen wandelnder Familienbedürfnisse ständig weiterentwickelt und dabei eine ganze Bandbreite unterschiedlicher Dienstleistungen anbietet, wobei die Kernaufgaben stets erhalten bleiben.[140] Mit Bezug auf das funktionale Element zeichnet sich das Single Family Office damit durch eine *hohe Vielfalt seines Serviceangebots* aus. Dies im Unterschied zum Multi Family Office, welches primär (aber nicht ausschliesslich) Dienstleistungen rund um die Vermögensverwaltung erbringt und aus erwähnten Gründen häufig eine *schmaleres, dafür inhaltlich ausgeprägtes Dienstleistungsangebot* zur Verfügung stellt.

133 Die Dienstleistungen des Single Family Office sind damit zu einem hohen Grad auf die *individuellen Bedürfnisse der Familie* zugeschnitten und reichen von der Steuer- und Erbschaftsplanung, über die Rechtsberatung der Familienangehörigen bis hin zu Philanthropie und Convenience Services.[141] Mit Bezug auf das normative Element, also die Komponente der Personenbezogenheit von Dienstleistungen, ist gerade das Single Family Office daher als Idealtypus aller Organisationsstrukturen von Family Offices zu bezeichnen.

134 Das Dienstleistungsangebot richtet sich *exklusiv* an die Familie und die Mitarbeitenden und beauftragten Personen sind *nur den Interessen der Familie verpflichtet*.

---

138 Dies ist u.A. damit zu begründen, dass mit jeder neuen Familiengeneration auch neue Bedürfnisse geschaffen werden. Ein wachsender Familienstammbaum generiert damit metaphorisch gesprochen auch ein immer breiteres und tiefer greifendes „Wurzelwerk" an Interessen, dass das Family Office als Ackerkrume zu „nähren" hat.

139 Hierzu gehört bspw. die Ausdehnung der reinen Vermögensverwaltung auf weitere Bereiche der Finanzbranche. Vgl. hierzu FISCHER/SYRING S. 504 ff.

140 Vgl. zum Überblick über die verschiedenen Arten von Dienstleistungen in einem Single Family Office FISCHER/SYRING S. 494 ff.

141 Vgl. für eine Umfassende Darstellung des Umfangs und Inhalts verschiedener Family Office Dienstleistungen insb. FISCHER/SYRING, S. 494 ff.

Letztgenanntes Merkmal erscheint gerade im Hinblick auf Corporate Governance Fragen von zentraler Bedeutung Damit ist auch gesagt, dass entsprechende Überlegungen bei der Gründungsentscheidung stets miteinzubeziehen sind. Wird das Family Office als eigenständiger Betrieb geführt und verwaltet, können klassische Interessenkonflikte im Unternehmen eher minimiert werden. Der Gründungsentscheid hat damit auch unter Corporate Governance Gesichtspunkten weitreichende Folgen.

SESTER/BAUER erkennen im konstitutiven Element der Gründung eines Single Family Office überdies eine *sinnstiftende Wirkung* für die Familie, die mitunter auch beabsichtigt ist. Mit Blick auf die Erhaltungsfunktion für nachfolgende Generationen kann es Vorteile bieten, das Vermögen zweckgebunden zu verwalten oder immerhin in eine institutionalisierte Form zu giessen. Dies dürfte insbesondere dann ein Bedürfnis sein, wenn das Familienvermögen aus grossen Summen liquider Mittel, z.B. nach einem Firmenverkauf oder dem Verkauf von anderen Formen von Beteiligungen,[142] besteht. 135

Mit der Institutionalisierung in einem Family Office gelangen diese Mittel – unter Vorbehalt der jeweiligen Ausgestaltungsform des Family Offices – nicht unmittelbar unter die Kontrolle einzelner Familienangehöriger. Die Mittelverwendung kann damit auf Basis eines gemeinsamen Konsenses im Single Family Office geplant werden[143] und garantieren so den Wohlstand auch zukünftiger Familiengenerationen einerseits, sowie den Zusammenhalt innerhalb der Familie andererseits.[144] 136

M.E. bergen solche Konstellationen aufgrund der Verknüpfung privater und geschäftlicher Interessen, gerade in weit verzweigten Familienstammbäumen allerdings auch ein ganz eigenes Konfliktpotential, was selbstredend einen eigenen Komplex an Governance Fragen schafft. Auf diese Thematik ist in §4 zur Family Governance einzugehen, welche sich dieser Problemstellung auf der Basis weitestgehend nicht regulatorischer Massnahmen annimmt. 137

142 Vgl. Schwass/ Hillerström/ Kück/ Lief, S.63 f. m.w.H.

143 Zur Family Governance, vgl. § 4.

144 Vgl. zu den Strukturierungsvarianten von Single Family Offices V. In der Schweiz ist die Errichtung einer Familienstiftung nur unter gewissen Voraussetzungen möglich. Die sog. Familienfideikommissen, sind nach dem geltenden Recht nicht zulässig. Vgl. hierzu Teil 2 §4.

3.2 Gründungsmotiv im weiteren Sinn

138 Für die Gründung eines Single Family Office in der Form der Schweizer Aktiengesellschaft sprechen viele Argumente. Diese leiten sich im Wesentlichen aus Überlegungen betreffend der persönlichen Risikobeschränkung, der Trennung von Privat- und Geschäftsvermögen, der Nachfolgeregelung, sowie steuerliche Vorteile ab.[145]

139 Das Schweizer Aktienrecht bietet bezüglich der Ausgestaltungsmöglichkeiten der Gesellschaft eine sehr hohe Flexibilität und weitgehende Freiheiten bei der Individualisierung, insbesondere mit Blick auf den Zweck, die Organisationstruktur sowie der Beteiligungsverhältnisse an der Gesellschaft. So kann gerade in der kritischen Anfangsphase nach der Gründung vorerst eine schlanke Organisationsstruktur gewählt werden, die sich – je nach Bedürfnis – jederzeit flexibel erweitern lässt.

140 Mit Bezug auf die Anfänge eines Single Family Office ergeben sich daher insbesondere für Familien, die sich zwar bereits im Grundsatz für die Neugründung einer Aktiengesellschaft als Träger des Single Family Office entschieden haben, jedoch über die konkrete Ausgestaltung der Organisation und Dienstleistungsstruktur noch unsicher sind, viele Handlungsmöglichkeiten, ohne sich von vornherein auf eine bestimmte Variante festzulegen. Weiter bietet die Aktiengesellschaft den Vorteil, dass sich die Beteiligungen einfach übertragen lassen, was mit Blick auf die Nachfolgeregelung, etwaige Mitarbeiterbeteiligungen und die Beteiligung weiterer Personen am Single Family Office von entscheidender Bedeutung ist.

141 Zugleich erfordert die Beteiligung nicht auch eine aktive Mitwirkung bei der operativen Führung der Gesellschaft, womit diese Aufgabe in der Aktiengesellschaft ohne grossen Aufwand an Dritte delegiert werden kann.[146] Es bleibt damit aus Sicht der Familie immer die Möglichkeit, sich teilweise oder gar vollständig aus der operativen und strategischen Führung und Verwaltung des Single Family Office zurückzuziehen und die Beteiligung ohne oder nur mit geringer Einflussnahme auf die Gesellschaft zu halten.[147]

---

145 Eine Untergeordnete Rolle bei der Gründung des Single Family Office spielt m.E. hingegen das Firmenrecht, der Verkauf von Unternehmen (zumal das Single Family Office kaum je zum Verkauf steht) sowie der Aspekt der Fremdkapitalisierung in der Gesellschaft.

146 Wobei das Prinzip der Drittorganschaft, also die Verwaltung durch Nichtaktionäre, eigentlicher Auslöser der Prinzipal-Agenten Problematik darstellt. Hierzu nachfolgend III.

147 Wobei die unübertragbaren Pflichten der GV selbstverständlich weiterbestehen. Hierzu vorne § 2 III 1.; Vgl zum Aspekt der Drittorganschaft im Familienunternehmen auch BAUMANN, S, 61 ff.

a Risikobeschränkung

Die Risikobeschränkung ist einer der zentralsten Grundgedanken, der für die Gründung einer Aktiengesellschaft spricht. So haftet für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft nach Art. 620 Abs. 1 OR nur das Gesellschaftsvermögen, wobei die persönliche Haftung der Aktionäre – im Gegenteil zu z.B. den Personengesellschaften – ausgeschlossen wird.[148] Gerade bei Gesellschaften, die sich in komplexen, risikoreichen Branchen bewegen, bietet sich die Aktiengesellschaft als geeigneter Träger für diese Risiken an. 142

Im Fall von vielschichtigen Familienstrukturen, allenfalls mit internationalen Bezügen und geprägt durch eine Generationenvielfalt, ergibt sich naturgemäss ein gewisses Desinteresse bestimmter Familienmitglieder an der Tätigkeit des Familienunternehmens bzw. des Single Family Offices. Diesfalls ist das Interesse an der Gesellschaft vorderhand finanzieller Natur, was ebenfalls für eine Beschränkung weiterer Risiken spricht.[149] 143

Ein wichtiger Aspekt in Zusammenhang mit der Risikobeschränkung ist das sogenannte gesellschaftsrechtliche Trennungsprinzip, welches verlangt, dass „die Gesellschaft und die dahinterstehenden natürlichen (oder juristischen) Personen rechtlich und tatsächlich *sowohl in persönlicher als auch in vermögensrechtlicher Hinsicht* vollständig getrennt bleiben". Das Bundesgericht anerkennt allerdings eine Durchbrechung des Grundsatzes der Haftungsbeschränkung im Rahmen des sogenannten Durchgriffs. Dieser wird in der Lehre und der Rechtsprechung dann für zulässig betrachtet, wenn die rechtliche Selbständigkeit der Aktiengesellschaft im Einzelfall rechtsmissbräuchlich, das heisst gegen den allgemeinen Grundsatz von Treu und Glauben geltend gemacht wird.[150,151] 144

---

148 Art. 620 Abs. 2 OR.; Die Aktiengesellschaft ist als juristische Person selbständig und geniesst eigene Rechtspersönlichkeit. Vgl. BÖCKLI, § 1 Rz. 15; ferner MARTIN S. 40 ff. eingehend zur Familienaktiengesellschaft.

149 Harder Schuler, S. 51.

150 Hierzu eingehend HARDER SCHULER, S. 52 ff. m.w.H.

151 Vgl. BGE 113 II 31, E. 2 c. Gegen Treu und Glauben verstösst die Berufung auf die rechtliche Selbständigkeit nach der Rechtsprechung des BGer dann, wenn sie z.B. zur Vertragsumgehung missbraucht wird. Weiter führt das BGer aus, dass eine Vertragsumgehung derart erfolgen kann, „dass die vertraglich verpflichtete Person eine mit ihr verbundene andere Person vorschiebt, damit der rechtsgeschäftlich verpönte Erfolg erzielt wird." Man spricht in diesem Fall auch von einem vorgeschobenen Strohmann, vgl. hierzu auch BGE 115 II 468 E. 2. „Der Strohmann kann fiduziarischer Eigentümer sein, muss dies aber nicht. Tritt er nicht auf Grund

145 Im Zusammenhang mit der Gründung eines Single Family Office ist damit die Erwartungshaltung der Familie dahingehend zu beschränken, dass das Single Family Office qua Definition zwar ein Dienstleistungsbetrieb für die Familie darstellt, von der Familie kontrolliert und allenfalls sogar geführt wird, jedoch eine eigene Rechtspersönlichkeit geniesst und sich daraus auch unmittelbar Konsequenzen betreffend dem Abschluss bestimmter Rechtsgeschäfte ergibt. So hat auch die Gesellschaft „Eigeninteressen", die es zu wahren gilt.[152]

146 Ein Single Family Office in der Form der Schweizer Aktiengesellschaft kann demnach nicht als (blosser) Risikopuffer für die Familie dienen, sofern z.B. der Zweck eines Vertragsabschlusses im Einzelfall einzig darauf abzielte, den Vertragspartner durch Vorschieben des Family Offices zu benachteiligen.[153]

b Trennung von Privat- und Gesellschaftsvermögen

147 Ausfluss des Prinzips der Risikobeschränkung sowie der Anerkennung der eigenen Rechtspersönlichkeit der Aktiengesellschaft ist das Trennungsprinzip, welches die (vollständige) rechtliche und tatsächliche Trennung der Gesellschaft und ihrer Aktionäre verlangt.[154] Mithin sind gerade beim Single Family Office die Grenzen zwischen Gesellschaft und Familie sowohl mit Bezug auf das Vermögen, als auch mit Bezug auf die Interessen *eindeutig* zu ziehen. Eine Vermischung ist weder vorteilhaft noch

---

einer vertraglich vereinbarten ernstgemeinten Eigentumsübertragung oder - belassung auf, sondern auf Grund nur simulierter Abmachungen, so kommt ihm jedenfalls keine Eigentümerstellung zu. Der verpönte Erfolg kann z.B. in der beabsichtigten Täuschung des Vertragspartners liegen, der den Vertrag unter Kenntnis der tatsächlichen Umstände nicht eingegangen wäre." Vgl. exemplarisch BGE 97 IV 210 E. 4.

152 In diesem Zusammenhang von besonderem Interesse ist das Verbot der sog. Sphären- und Vermögensvermischung, bei welcher die Beteiligten die Selbständigkeit der juristischen Person ungenügend beachten. Im Weiteren stellt gerade die faktische Fremdsteuerung des Single Family Office im Context anerkannter Durchgriffskonstellationen ein echtes Risiko dar und zwar insbesondere dann, wen die Interessen der Familie und diejenige des Single Family Office kollidieren. Vgl. zu diesen und weiteren Anwendungsfällen HARDER SCHULER, S. 54 f.

153 Solche Konstellationen können sich in der Praxis im Übrigen unabhängig von der Frage entwickeln, ob die Gesellschaft als Family Office betrieben wird. Beim Single Family Office charakteristisch ist, dass die Familie bewusst eine Gesellschaft zur Erbringung von Dienstleistungen für die Familie gründet (deklaratorisches Element). Es liegt damit nahe, dass u.U. auch Fragen der Durchbrechung des aktienrechtlichen Trennungsprinzips aufkommen können. Diese dürfen, gerade bei Finanzgeschäften die grosse Summen an Kapital erfordern, nicht leichtsinnig ignoriert werden. Im Zweifelsfall lohnt sich deshalb m.E. eine Einschätzung durch einen externen Experten.

154 Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 62 Rz. 39.

rechtlich erwünscht bzw. geduldet. Mit Blick auf die Erbringung von Finanzdienstleistungen gehört eine strikte Trennung von Vermögenswerten sodann zum grundsätzlichen Berufsverständnis bzw. Grundethos der Branche.

Dies bedeutet auch, dass bei der Erbringung von Dienstleistungen durch das Single Family Office auf Seiten der Gesellschaft ein – den Marktverhältnissen angepasster – Vergütungsanspruch entsteht. Mit anderen Worten sind die Leistungen des Single Family Office grundsätzlich – wie bei jeder anderen Gesellschaft auch – zu vergüten. Dabei sind in der Praxis auch die steuerlichen Auswirkungen bei einer Handhabung die nicht dem Grundsatz „dealing at arm's lenght" entsprechen zu berücksichtigen.[155] 148

c Nachfolgeregelung

Besonders im Fall des Single Family Office ist die Nachfolgeregelung ein zentraler Bestandteil der Überlegungen, die im Zusammenhang mit der Gesellschaftsgründung zu berücksichtigen sind. Die Aktiengesellschaft bietet mit Blick auf die Nachfolge besonders viele Vorteile. Zum einen bleibt die Gesellschaft – selbst beim Tod eines Aktionärs – bestehen.[156] Die Erben des Aktionärs treten im Sinne der Universalsukzession nach Art. 560 Abs. 1 und 2 i.V.m. Art. 602 Abs. und 2 ZGB in die Rechte des Gesellschafters ein.[157] 149

Die Aktie als Wertpapier eignet sich im Rahmen von erbvertraglichen Regelungen überdies ausgezeichnet zur Übertragung, zu Lebzeiten oder von Todes wegen.[158] Eine Beteiligung kann damit, unter Einhaltung der erbrechtlichen Bestimmungen des Pflichtteilrechts[159] und allfälliger anderer Verträge,[160] nach den individuellen Wünschen des 150

---

155 Dazu gehören insbesondere sog. verdeckte Gewinnausschüttungen und weitere geldwerte Zuwendungen der Gesellschaft an einen oder mehrere Aktionäre, „denen keine oder keine genügenden Gegenleistungen des Anteilsinhabers entsprechen und die einem an der Gesellschaft nicht beteiligten Dritten nicht oder nur in wesentlich geringerem Umfang erbracht worden wären." Dies ist nach der Rechtsprechung des BGer in der Praxis mit einem Drittvergleich zu ergründen (sog. Prinzip des "dealing at arm's length"), bei dem alle konkreten Umstände des abgeschlossenen Geschäfts zu berücksichtigen sind Vgl. hierzu exemplarisch BGE 138 II 57 E. 2.2.

156 Dies im Gegensatz zu z.B. den Personengesellschaften. Hierzu HARDER SCHULER, S. 56. m.H.

157 Sog. Eigentum zur gesamten Hand. Die Erben treten nach Art. 603 Ans. 1 ZGB sodann auch für die Verbindlichkeiten des Gesellschafters unter solidarischer Haftung ein.

158 Vgl. zur Übertragung unter Lebenden Art. 683 ff. OR.

159 Art. 470 ff. ZGB.

160 z.B. Aktionärbindungsvertrag, Ehe- oder Erbvertrag.

Aktionärs aufgeteilt werden. Bezogen auf den Fall des Single Family Office ergeben sich daraus vielfältige Möglichkeiten der Nachfolgeregelungen, die der Familie die nötige Flexibilität und Sicherheit im Hinblick auf den Generationenwechsel geben.

d Steuerliche Überlegungen

151 Überlegungen zu den Steuerfolgen sind in der Praxis – gerade bei der Gründung von Unternehmen – von aller grösster Bedeutung. Eine Gründungsvorbereitung ohne Einbezug der steuerlichen Konsequenzen, sowohl für die Gesellschaft als auch für die Gesellschafter, ist mithin schlicht unbrauchbar. So spielt gerade die Wahl der Rechtsform und die Standortwahl bei den steuerlichen Folgen eine bedeutende Rolle, zumal sich daraus sowohl mit Bezug auf die Bundessteuern als auch im Hinblick die Kantonal- und Gemeindesteuern je nach Standort und Rechtsform sehr unterschiedliche Folgen ableiten lassen.[161]

152 Der Besteuerung der Aktionäre ist beim Single Family Office – je nach Form der Gewinnverwendung – ebenfalls ein grosses Augenmerk zu schenken. Sowohl auf Stufe der Bundessteuern als auch in den Kantonen und Gemeinden wird die Dividendenausschüttung privilegiert besteuert.[162] Der Wohnsitz sowie viele weitere Faktoren haben damit bei der Besteuerung des Privateinkommens und des Vermögens natürlicher Personen einen massiven Einfluss.

3.3 Begriffsdefinition und Gründungsentscheid

153 Im Sinne einer *Begriffsdefinition* kann damit zusammenfassend festgehalten werden, dass sich das Single Family Office insbesondere dadurch auszeichnet, dass

- es mit dem Willen einer Familie bzw. einer natürlichen Person geschaffen wird, dass Familienvermögen im Sinne eines kollektiven Familienguts zu sichern und für zukünftige Generationen zu erhalten,
- wobei es seine Dienstleistungen exklusiv den Familienmitgliedern anbietet und
- mit Bezug auf die Interessenbindung einzig denjenigen der Familie verpflichtet ist.

---

161 Für einen Überblick zu den steuerlichen Folgen bei unterschiedlicher Ausgestaltung des Single Family Offices vgl. BADER/BÄR/LEU, S. 989 ff.

162 Seit dem 1. Januar 2020 gilt auf beiden Ebenen jedoch ein neues Steuerregime, das sog. massgebliche Beteiligungen höher besteuert als zuvor. Vgl. zum Ganzen METTEOTTI/GRASSMANN/FELDER, S. 374, in der Praxis ist insb. auf die Besonderheiten der jeweiligen kantonalen Steuergesetzgebung zu achten.

Dem Willen zur Gründung eines Single Family Offices geht meistens ein bedeutendes Ereignis im Zusammenhang mit dem Familienvermögen voraus. Dies kann z.B. der Verkauf des Familienunternehmens, der Realisation grosser Gewinne beim Verkauf von Beteiligungen oder bei erbrechtlichen Vorgängen der Fall sein.[163] SESTER/BAUER halten diesbezüglich fest, dass für den *Entstehungszeitpunkt* eines Single Family Offices meist eine *Zäsur* bzw. *Weichenstellung* im Entwicklungsprozess einer Familie charakteristisch sei. So könne insbesondere auch der Generationenwechsel in der Führungsetage von Familienunternehmen oder der Entschluss zur strategischen Nachfolgeplanung den Auslöser für den Entscheid zur Gründung eines Single Family Offices darstellen.[164] 154

Selbstredend ergeben sich aus jeder Fallkonstellation individuelle Fragestellungen, welche für oder gegen einen Entscheid zur Gründung eines Single Family Offices sprechen. Auf eine eingehende Analyse verschiedener Szenarien, die dem Gründungsentscheid eines Single Family Offices zugrunde liegen können, wird mithin verzichtet.[165] 155

Hierzu anzumerken bleibt, dass im Zusammenhang mit dem Gründungsentscheid weitere Faktoren eine bedeutende Rolle spielen können, die nicht auf objektiv feststellbare Tatsachen beruhen und damit im ersten Moment weniger greifbar erscheinen. Hierzu gehören namentlich kulturbasierte Konzepte wie individuelle Wertvorstellungen oder (Familien-)Traditionen. Diese Aspekte spielen in der Praxis jedoch gerade bei der Umsetzung von Corporate Governance im Single Family Office eine entscheidende Rolle, weshalb sie bereits bei der Gründung in die Überlegungen miteinzubeziehen sind.[166] 156

---

163 Bader/Leu/Bär, S. 980

164 S. 6 ff.

165 Hierzu SESTER/BAUER, die auf S. 7 ff. eine kurze Übersicht zu möglichen Gründungszenarien geben. Ferner FISCHER/SYRING, die insb. die finanziellen Voraussetzungen für die Gründung eines Family Office aus Sicht der Familie charakterisieren, S. 491 ff.

166 Solche Faktoren sind gerade in Zusammenhang mit ihrer Auswirkung auf den Geschäftsalltag unter dem Aspekt wirksamer bzw. zweckmässiger Corporate Governance Massnahmen nicht zu unterschätzen. Allerdings können heikle Fragen auch durch die organisatorische Ausgestaltung des Family Office selbst entstehen, namentlich dann, wenn das Single Family Office Teil eines Familienunternehmens bzw. einer Familien Konzernstruktur ist. In diesem Fall geht die Führung des Family Offices zwangsläufig Hand in Hand mit der Führung des Unternehmens, was sowohl auf der Seite der Gesellschaft als auch auf der Seite der Familie eine regelrechte „Gleichtaktung" der Interessen erfordert. Diese Wechselwirkung zwischen Corporate Governance und Family Governance wird in § 3 näher betrachtet.

157 Mit Bezug auf das konstitutive Element, also die Gründung einer geeigneten Organisationsstruktur, ergibt sich beim Single Family Office damit eine vielschichtige Ausgangslage.[167] Vorab ist ein Entscheid betreffend der Rechtsform des Single Family Offices

sowie dessen Sitz zu treffen. Im Anschluss gilt es Strukturierungsfragen zu klären, welches zuweilen auch stark internationale Bezüge aufweisen können.[168]

158 In diesem Zusammenhang stellen sich sodann auch die wesentlichen Fragen der Corporate Governance, welchen im Idealfall bereits früh in den gesamten Entscheidungsprozess einbezogen wurden, obwohl dies in vielen Fällen aufgrund des hohen Komplexitätsgrades als echte juristische Herausforderung bezeichnet werden kann.[169] Nicht zuletzt sind überdies Fragen zur „Gleichtaktung" der Interessen aller Anspruchsgruppen des Single Family Office zu beantworten.[170] Hierzu gehören passende Anreizsysteme, vertragliche Regelungen sowie Massnahmen im Rahmen der sogenannten Family Governance. Auch diese Entscheidungen sind im konkreten Fall jeweils vorgängig unter Corporate Governance Gesichtspunkten kritisch zu überprüfen. Nachfolgend wird in gedrängter Form auf alle drei Aspekte im Rahmen der Gründung eines Single Family Office eingegangen.

II. Standortwahl

159 Bei der *Standortwahl* für den Aufbau eines Single Family Offices spielen insbesondere *rechtliche, regulatorische und steuerliche Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle*.[171]

---

167 Zum Vergleich wird ein Multi Family Office i.d.R. nicht durch eine Familie neu gegründet. Multi Family Offices entwickeln sich meist aus anderen Formen der Vermögensverwaltung. Der Anschluss an das Multi Family Office erfolgt im Rahmen eines Vermögensverwaltungsvertrags. Die Individualinteressen stehen dabei klar im Hintergrund. Vgl. vorne 2.4.

168 Hierzu gehören ins. Fragen gesellschaftsrechtlicher Natur, wobei je nach Struktur, d.h. Organisationsform auch vertragsrechtliche Fragen sowie Rechtsfragen mit internationalem Bezug (z.B. im Steuerrecht) zu klären sind. Nicht zuletzt gehören auch personelle Entscheide zu den klassischen Problemen der Strukturierung eines Single Family Offices. Hierzu zählen z.B. Fragen betreffend die einzusetzenden Personen und deren (Handlungs-)Kompetenzen im Innen- sowie im Aussenverhältnis des Single Family Office.

169 Damit ist auch gesagt, dass es kein „Geheimrezept" zur Lösung von Fragen in Zusammenhang mit Corporate Governance in Single Family Offices gibt. Für eine Übersicht zu den klassischen Problemen und entsprechenden Handlungsmöglichkeiten vgl. Kapitel 2.

170 Vgl. SESTER/BAUER S. 5f. Auf der Ebene der Familie spricht man in diesem Zusammenhang von „Family Governance".

171 BADER/LEU/BÄR, S. 980 f.

Aspekte wie Sicherheitslage, Lebensqualität, Qualität der Bildungseinrichtungen, der öffentlichen Infrastruktur und des Gesundheitswesens fallen insbesondere dann ins Gewicht, wenn die Familie sich ebenfalls dazu entscheidet, am Gründungsort des Family Office bzw. im selben Staat ihren Wohnsitz zu begründen.[172]

Weitere nennenswerte Faktoren, die für die Standortwahl in der Praxis massgebend sind, 160
ist die Rechtsordnung des jeweiligen Staates und deren direkte Auswirkung auf verschiedene Rechtsverhältnisse z.B. bei der Gestaltung von Verträgen aller Art, dem Arbeitsrecht oder dem Erb- und Familienrecht. Damit einher geht das generelle Vertrauen in den Rechtsstaat, zu der auch die Arbeitsweise der Gerichte und anderer Behörden zu zählen ist.[173]

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, ist die Schweiz heute ohne Zweifel ein attraktiver 161
Standort für die Gründung und Verwaltung von Family Offices aller Art. Hierzu beigetragen haben, neben den vorerwähnten Vorzüge, insbesondere auch die attraktiven steuerliche Rahmenbedingungen sowohl für juristische als auch für natürliche Personen, die im internationalen Vergleich nach wie vor als Standortvorteil zu betrachten sind.[174] Ob die Familie von bestimmten Steuerprivilegien wie bspw. der Besteuerung nach dem Aufwand[175] profitieren kann, hängt wiederum von Faktoren ab, die mit der Gründung des Family Offices nicht in einem direkten Zusammenhang stehen.[176]

Allerdings darf die Steueroptimierung allein nicht den entscheidenden Ausschlag für die 162
Standortwahl eines Family Office geben. SESTER/BAUER erwähnen in diesem Zusammenhang m.E. zu Recht das, im Lichte der Entwicklungen auf der Ebene der *internationalen Steuertransparenz,* sich die Standortwahl aufgrund reiner Steuerüberlegungen nachträglich allenfalls als nachteilig erweisen kann.

Es sind gerade deshalb – neben den erwähnten objektiven Beweggründen – auch sub- 163
jektive Faktoren wie persönliche Beziehung zum Standort in die Erwägungen

---

172 Vgl. SESTER/BAUER S. 9 ff.

173 SESTER/BAUER führen hierzu m.E. treffend aus, dass gerade das Vertrauen in den Rechtsstaat ein nicht zu unterschätzender Standortvorteil für die Schweiz bedeutet, S. 10.

174 Einen hervorragenden Überblick mit int. Rechtsvergleichen betreffend der Steuerattraktivität der Schweiz findet sich im Bericht Steuerattraktivität Schweiz, S. 6 ff.

175 Sog. Pauschalbesteuerung

176 Vgl. i.S. einer Kurzübersicht zur Besteuerung nach dem Aufwand das Faktenblatt Aufwandbesteuerung.

miteinzubeziehen.[177] Zudem ist mit Bezug auf die Dienstleistungsstruktur und die enge Beziehung zwischen der Familie und den Mitarbeitern eines Single Family Office offensichtlich, dass dieses über qualifiziertes Personal verfügen muss, um seine Aufträge gegenüber der Familie auf den erwünschten Qualitätsniveau überhaupt erfüllen zu können.

164 Der Zugang zu hochqualifiziertem Personal ist damit für Single Family Offices von immanenter Bedeutung. Die Schweiz als einer der bedeutendsten Finanzplätze der Welt bietet in dieser Hinsicht zweifelsfrei optimale Bedingungen; sei es zur Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter auf dem hiesigen Arbeitsmarkt oder die Verfügbarkeit von Spezialisten aus dem Ausland.[178] Überdies bietet das Land auch für ausländische Mitarbeiter attraktive Lebens- und Arbeitsbedingungen.[179] Mit der Standortwahl ist selbstverständlich auch die Wahl der Rechtsform eng verknüpft.

III. Rechtsform

165 Die *Wahl der geeigneten Rechtsform* des Single Family Offices bzw. die konkrete Ausgestaltung einer ganzen Organisationsstruktur, ist mit Blick auf die *Corporate Governance* von *entscheidender Bedeutung*: Zum einen ergeben sich, je nach Rechtsform, ganz eigene Corporate Governance Problemstellungen.[180] Zum anderen beeinflusst die Strukturierung der Organisation – d.h. die *Ausgestaltung der Beteiligungsverhältnisse, Personalentscheidungen, sowie das Dienstleistungsangebot* – direkt die Frage, wie mit diesen Governance Fragen im Einzelfall umzugehen ist bzw. welches Handlungsmöglichkeiten (überhaupt) bestehen.

166 Mit anderen Worten diktiert die Rechtsform gewissermassen die Fragen der Corporate Governance, wogegen die Antwort auf die jeweiligen Fragen bzw. die Formulierung

177 Sester/Bauer S. 9.

178 Vgl. zum Ganzen SESTER/BAUER S. 10.

179 Mit Bezug auf die Einstellung ausländischer Mitarbeiter in der Schweiz sind die jeweiligen arbeitsrechtlichen Abklärungen bei den zuständigen kantonalen Behörden einzuholen. Vgl. hierzu insb. das Faktenblatt Arbeitsmarktzulassung.

180 Die Anforderungen an die Corporate Governance kann sich jedoch auch innerhalb einer Rechtsform unterscheiden. Vgl hierzu die Ausführungen von HARDER SCHULER zu den Unterschieden zwischen Publikumsgesellschaften und der nicht kotierten Aktiengesellschaft, S. 31 ff.

von konkreten Handlungsmöglichkeiten u.A. von den Beteiligungsverhältnissen, den Personalentscheidungen und dem Dienstleistungsangebot abhängig zu machen sind.[181]

Die schweizerische Rechtsordnung kennt einen numerus clausus der Rechtsformen im Gesellschaftsrecht. D.h. deren Zahl und Ausgestaltung ist durch das Gesetz vorgegeben und begrenzt.[182] Für die Gründung eines Family Office kommen grundsätzlich alle Rechtsformen in Frage, die nach dem Gesetz für kaufmännische Zwecke vorgesehen sind. In der Praxis werden insbesondere die *Kapitalgesellschaften* – allen voran die *Aktiengesellschaft* – als „Gesellschaftsgefäss" eines Single Family Office bevorzugt.[183] 167

Entscheidend sind bei der Wahl der Rechtsform im Besonderen die Überlegung zur *einfachen Regelung der Eigentumsverhältnisse* und der *hohen Flexibilität bei der Weiterentwicklung der Gesellschaftsstrukturen*.[184] In administrativer Hinsicht betreffend die Gründung einer AG sei am Rande erwähnt, dass die Gründungkosten in der Schweiz – je nach Komplexität des Sachverhalts und dem damit verbundenen Abklärungsaufwand – als verhältnismässig günstig zu bezeichnen sind. Die Gründung kann überdies ohne grosse regulatorische Hürden in jedem Kanton vollzogen werden.[185] 168

Bei Single Family Offices handelt es sich definitionsgemäss gerade nicht um Publikumsgesellschaften.[186] Da sich mit Bezug auf die Corporate Governance in nicht kotierten Aktiengesellschaften ganz eigene Fragestellungen eröffnen, ist vorderhand ein Blick auf die komplexen Beziehungsstrukturen im Rahmen der Prinzipal-Agenten Problematik im Fall von Single Family Offices zu werfen. Dabei bildet die nicht kotierte Aktiengesellschaft der Schweiz mit Bezug auf die Corporate Governance Fragen den Kern der vorliegenden Betrachtung. Mithin wird auf eine Analyse von spezifischen Corporate 169

---

181 Hierzu anschaulich Teil 2.

182 Zum numerus clausus im Gesellschaftsrecht der Schweiz eingehend FORSTMOSER Abschied S. 78 ff. m.w.H.

183 Gl. M. BADER/LEU/BÄR, S. 981.

184 z.B. bei der Gründung von Zweigniederlassungen, Tochtergesellschaften, der Gründung von Holdingstrukturen sowie den Vorgängen im Rahmen des FusG.

185 Die Kosten der Gründung einer (einfachen) Aktiengesellschaft im Kanton St.Gallen beträgt – je nach Aufwand – ca. Fr. 2'500.00 – 4'000.00 inkl. Gründungsgebühren. Bei internationalem Sachverhaltselementen sind insb. die Auswirkungen auf die Meldepflichten gegenüber den Behörden (z.B. mit Bezug auf die Lex Koller Erklärung im Rahmen der Bestimmungen zum BewG) sowie gegenüber anderen Akteuren (z.B. den Banken bei der Eröffnung eines Kapitaleinzahlungskontos) zu prüfen. Internationale Sachverhalte können im Gründungsprozess erfahrungsgemäss zu umständlichen Abklärungen führen, weshalb die Rechtslage früh zu klären ist.

186 Vgl. Rz. 48 ff.

Governance Fragen zu ausländischen Gesellschaftsformen, insbesondere in den Fällen weit verzweigter Single Family Office Strukturen mit internationalen Bezügen, verzichtet.[187]

170 Sodann wird nachfolgend eine Auswahl der gängigsten Strukturierungsvarianten von Single Family Offices beschrieben, wobei sich die Betrachtung auf die Ausgestaltung der Beteiligungsverhältnisse und nicht auf das Dienstleistungsangebot fokussiert.[188] Zuletzt soll ein Blick auf die Thematik der Family Governance als eigenständige Disziplin betrachtet werden, zumal diese mit der Umsetzung von Corporate Governance im Single Family Office eng verzahnt ist.

IV. Die Prinzipal-Agenten-Beziehung im Single Family Office

171 Die vielfältige Ausgestaltung unterschiedlicher Single Family Office Strukturen macht es gewissermassen unmöglich, im Rahmen des Themenkomplexes der Corporate Governance universell gültige Themen herauszuschälen. Eine weitere Hürde stellt die uneinheitliche Systematisierung der Corporate Governance in der akademischen Literatur dar, die zuweilen von unterschiedlichen Ansätzen ausgeht.[189] HARDER SCHULER vertritt im Sinne eines praxisorientierten Vorgehens daher m.E. zu Recht die Auffassung, Corporate Governance über die Gegenstände bzw. Problemfelder, *„die einer zweckmässigen Regelung bedürfen"* zu strukturieren.[190] Mithin ist eine Darstellung der wichtigsten Problemfelder von Corporate Governance in Single Family Offices zur weiteren Bearbeitung der vorliegenden Fragestellungen unerlässlich.

172 Im Rahmen eines systematischen Vorgehens ist damit vorderhand das Single Family Office im Rahmen seiner gesellschaftsrechtlichen Organisationsstruktur auf die regelungsbedürftigen Gegenstände bzw. Problemfelder hin zu analysieren. Ausgangspunkt dieser Analyse sind die jeweiligen Anspruchsgruppen und deren Interessen.[191] Unter diesem Gesichtspunkt erscheint es sinnvoll, die wesentlichen Eckpunkte der *Prinzipal-*

187 Hierzu gehören etwa Strukturen, die sich zur Organisation eines ausl. Trusts oder anderer Gesellschaftsformen ausländischen Rechts bedienen. Solche Konstrukte werfen eigene Governance Fragen auf, die u.U. nicht der Schweizerischen Rechtsordnung unterliegen.

188 Vgl. für eine Übersicht zu unterschiedlichen Strukturierungsvarianten eines Single Family Office mit Fokus auf die Vermögensverwaltungstätigkeit, BADER/BÄR/LEU, S. 989 ff.

189 Vgl. etwa GIGER, S. 7 ff. oder FORSTMOSER Corporate Governance Schweiz, Fn. 7, m.w.H.

190 Harder Schuler, S. 5 f.

191 Vgl. hierzu Rz. 23 ff.

Agenten Beziehung in der Institution Single Family Office vorab zu bezeichnen. Dabei wird auf ausschweifende Ausführungen zu den hinlänglich bekannten Fragen der Corporate Governance in Publikumsgesellschaften verzichtet. Kern der Untersuchung bildet – wie erwähnt – die nicht kotierte Aktiengesellschaft in der Schweiz.

1. Prägung des SFO durch die Familie

Nicht kotierte Aktiengesellschaften sind im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften im Besonderen durch eine weitaus engere Bindung zwischen Aktionäre und der Gesellschaft charakterisiert. Diese Bindung kann rein ökonomischer Natur sein,[192] sie kann sich allerdings auch aus Individualinteressen ergeben, namentlich einer persönlichen oder familiären Nähe zur Gesellschaft selbst.[193] 173

Dies ist bei Single Family Offices zweifelsfrei der Fall: Die Beziehung zwischen der Familie und dem Single Family Office basiert auf einer *sehr engen Verflechtung privater und ökonomischer Interessen* und der Vision, einer langfristig ausgelegten Zusammenarbeit, die primär dem *Wohl der Familie* dient.[194] Die enge Bindung sowie die übergeordneten Ziele spiegeln sich dann auch in einer *nachhaltigen Unternehmenspolitik* im Single Family Office wider, die dem Grundsatzentscheid, das Vermögen für nachfolgende Generationen zu erhalten, Rechnung tragen will.[195] 174

Auf der gesellschaftlichen Ebene des Single Family Office dürfte sich dieser Umstand entsprechend auch auf die Führungsstruktur sowie den Führungsstil auswirken. So wird in der Regel eines oder mehrere Familienmitglieder eine aktive Rolle auf der Führungsebene des Single Family Office übernehmen. Die Unternehmenskultur wird von der Familie geprägt und orientiert sich stark an deren Wertvorstellungen und Prinzipien. Auf 175

---

192 HARDER SCHULER beschreibt in diesem Zusammenhang das Problem des Minderheitsaktionärs, seinen Anteil zu einem angemessenen Preis veräussern zu können, zumal die Veräusserung von Aktien nicht kotierter Aktiengesellschaften z.B. einer „Escape-Clause" i.S.v. Art. 685b Abs. 1 OR unterliegen oder ein Aktionärbindungsvertrag den Verkauf nur zu ungünstigen Bedingungen zulässt. S. 9 f. m.w.H., ferner S. 77. Diese ungünstige Ausgangslage bindet den Aktionär daher aus rein ökonomischen Gründen an die Gesellschaft.

193 Hierzu zählt z.B. der Umstand, dass die Familie ein besonderes Interesse an der Gesellschaft hat. Dies kann historisch bedingt sein (z.B. bei einem langjährigen Familienunternehmen, welches von Generation zu Generation weiteregereicht, wurde). Es kann sich aber auch um primär wirtschaftliche Interessen handeln, wie es regelmässig bei Single Family Offices der Fall ist.

194 BAUMANN, S. 24.

195 Umfassend zur Frage der Nachhaltigkeit bei der Vermögensverwaltung im Single Family Office FREYTAG, S. 175 ff.; zur personenbezogenen Ausprägung in Familienunternehmen BAUMANN, S. 11 .m.w.H.; ferner HARDER SCHULER S. 42 ff. m.w.H.

der operativen Ebene reflektiert sich die Tendenz zur Nachhaltigkeit durch eine eher risikoaverse Anlagepolitik und einem grösseren Durchhaltewillen in Krisenzeiten. Die Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf einen langfristige Zeithorizont garantiert den Aktionären ein hohes Mass an Stabilität und Zuverlässigkeit. Die Beziehung zwischen der Familie und dem Single Family Office ist damit in keiner Weise mit derjenigen der Aktionäre einer Publikumsgesellschaft vergleichbar.

176 Die enge Bindung zwischen Aktionären und Gesellschaft im Single Family Office kann sich allerdings auch zunehmend negativ auf die gesellschaftliche Entwicklung des Family Office auswirken und damit die Erreichung der Ziele unmittelbar gefährden; so können familiäre Streitigkeiten auf dem Rücken der Gesellschaft ausgetragen werden oder zu grossem Misstrauen führen und damit wichtige Entscheidungsprozesse in der Gesellschaft blockieren.[196] Die Bindung kann jedoch auch zu objektiv verfehlten Entscheidungen bei Personal- oder Strukturierungsfragen führen, die sich mittelbar negativ auf die Gesellschaftspolitik auswirken und so die weitere Entwicklung hemmen oder schlimmstenfalls gar verunmöglichen. HARDER SCHULER führt hierzu – auf den vergleichbaren Fall des Familienunternehmens bezogen – treffend aus, dass gerade Personalfragen Gefahren bergen, zumal ein zu grosses Vertrauen in persönlich verbundene Personen eine Form der Befangenheit bewirkt, am (unternehmerischen) Vorgehen Zweifel oder Kritik zu äussern.[197] Diesem Umstand ist im Single Family Office m.E. mit zweckmässigen Personalentscheidungen zu begegnen, die insbesondere auch die Fähigkeiten der fraglichen Personen berücksichtigt, und nicht (nur) auf familiäre Beziehungen abstellt.

2. Ansprüche an die Corporate Governance

177 Mit Bezug auf die Konzentration von Entscheidungsbefugnissen auf einzelne Personen oder Gremien ist gerade beim Single Family Office dringend der Bedarf zweckmässiger Kontrollmechanismen angezeigt. Diese dienen allerdings weniger dem üblichen Streben nach einer Balance der Kräfteverhältnisse zwischen dem Prinzipal und dem Agenten, da dieses Ziel unter Corporate Governance Gesichtspunkten im Single Family Office

196 Hierzu VOGEL, S. 21 f.
197 S. 10.

weitestgehend in den Hintergrund rückt.[198] Viel eher soll damit sichergestellt werden, die Familie in ihrer Stellung als Prinzipal vor „schlechten" Entscheidungen der Führungsgremien des Family Offices zu schützen, was sich unmittelbar als Bedürfnis der *uneingeschränkten Transparenz* äussert. Dieses „ausufernde" Transparenzbedürfnis der Familie im Single Family Office steht in einem gewissen Widerspruch zu den im Obligationenrecht verankerten Informations- und Auskunftsansprüchen des Aktionärs, die der Gesetzgeber bewusst eingeschränkt hat.[199]

178 Daraus ergibt sich weiter, dass gerade den Personalfragen mit Blick auf die Corporate Governance im Single Family Office eine der wichtigsten Bedeutungen zukommt. So muss sich die Familie im Zweifelsfall doch auf die Loyalität des Verwaltungsrats bzw. des Managements uneingeschränkt verlassen können. Dies kann besonders im Streitfall zwischen VR bzw. Geschäftsleitung und Familie eine grosses Risiko für den Prinzipal darstellen, weshalb lediglich die Schaffung von Vertrauen zur Beseitigung des Problems unter einer Corporate Governance Betrachtung nicht ausreicht.

179 Auch SESTER/BAUER sehen insbesondere bei der Personalauswahl der „Family Office Manager" oder auch „Family Officer", also der personellen Besetzung der Geschäftsleitung des Family Offices, die grössten Herausforderungen, die die Corporate Governance im Rahmen der Prinzipal-Agenten Problematik im Single Family Office zu lösen hat. [200] Dies basiert nicht zuletzt auch auf der einzigartigen Wechselbeziehung zwischen der Familie und dem Family Office, welches eben nicht irgendeine

198 Eine Balance der Kräfteverhältnisse beim Single Family Office ist allenfalls bei der Ausgestaltung der Beteiligungsverhältnisse und der Ausübung entsprechender Aktionärsrechte von Relevanz, welche ebenfalls zu regeln sind. Mit Bezug auf die Prinzipal-Agenten Beziehung zwischen Familie und dem VR des Single Family Office entsteht allerdings kein unmittelbares Bedürfnis nach einem Ausgleich der Kräfteverhältnisse, zumal die Familie in der Regel sämtliche oder zumindest einen Grossteil der Beteiligungen an der Gesellschaft hält bzw. kontrolliert.

199 Vgl. hierzu WÜRSCH S. 25 ff.

200 S. 13 f., SESTER/BAUER weisen im Weiteren auf die Problematik der Informationsasymmetrie und den daraus entstehenden Agency-Kosten hin. Diese entstehen dann, wenn es zu Abweichungen bzw. Widersprüchen zwischen der Präferenzstruktur des Prinzipals und den tatsächlichen Entscheidungen des Agenten kommt. Gründe hierfür können Defizite bei der Informationslage, der Kommunikation oder analytischer Fehler auf Seiten des Agents sein. Eine Abweichung kann jedoch auch bewusst geschehen, z.B. weil sich der Agent einen persönlichen Vorteil verschaffen will. Vgl hierzu auch insbesondere die Ausführungen zur Problematik des sog. „Front Runnings", welches – neben anderen – zu einem erheblichen finanziellen Schaden für das Family Office führen.

Unternehmensbeteiligung darstellt, sondern die Funktion eines zentralen Dreh- und Angelpunkts im (Privat-) Leben der Familie einnimmt.[201]

180 Der Agent, also der Family Officer, kann seine Dienstleistungsfunktion gleichzeitig nur dann wahrnehmen, wenn ihm der nötige Handlungs- und Ermessensspielraum gelassen wird, auch (kurzfristig) weitreichende Entscheidungen für das Family Office zu treffen. Diese treffen in letzter Instanz jedoch immer den Prinzipal, weshalb ein weiteres Anliegen der Corporate Governance in Family Offices die *Minimierung latenter Informationsasymmetrie* ist.

181 Damit einher geht das Bestreben der Familie, die *Agency-Kosten* zu *reduzieren*, wobei die Corporate Governance hier nur bedingt Lösungsansätze bietet. Zwar kann durch fortwährende Überwachung, geeignete Kommunikation und Instruktion teilweise verhindert werden, dass ungewollt von der Präferenzstruktur betreffend Dienstleistungen gegenüber der Familie abgewichen wird. Auf eine vom Agenten bewusst gewählte Abweichung kann hingegen nur begrenzt, allenfalls anhand einer geeigneten Personalpolitik und passenden Anreizsystemen reagiert werden. Mithin kommt – wie bereits unter dem Aspekt der Transparenz erwähnt – im Single Family Office insbesondere der passenden *Ausgestaltung der Führungsstruktur* unter der Corporate Governance Thematik ein besonderer Stellenwert zu.

182 Zusammenfassend ist damit festzuhalten, dass sich im Single Family Office in der Rechtsform der nicht kotierten Aktiengesellschaft, mit Blick auf die besondere Prinzipal-Agent Beziehung folgende Kernthemen der Corporate Governance in den Vordergrund stellen:

- Erhöhung der Transparenz zwischen dem Prinzipal und dem Agenten;
- Minimierung latenter Informationsasymmetrie zwischen dem Prinzipal und dem Agenten;
- Passende Ausgestaltung der Führungsebene und der Organisationsstruktur.

---

201 Vgl. Rz. 6 ff.

3. Handlungsgrundsätze der Corporate Governance im SFO

Mit Blick auf das Erfordernis der *Zweckmässigkeit von Corporate Governance* ist damit im Sinne allgemeiner Handlungsgrundsätze festzuhalten, dass 183

- die Massnahmen in erster Linie die Funktion des Single Family Office als Dienstleistungsbetrieb der Familie zu gewährleisten haben;
- die grösstmögliche Kontrolle durch die Familie bei gleichzeitig ausreichendem Handlungsspielraum für die Führungsebene des Family Offices sicherzustellen ist;
- Informationsasymmetrien und Agency-Kosten verringert werden;
- die Kosten der Massnahmen in einem vernünftigen Verhältnis zum daraus resultierenden Nutzen stehen.

4. Die Anspruchsgruppen der Corporate Governance im SFO

Anspruchsgruppen sind die Familie als Prinzipal einerseits und die Führungsebene des Family Offices andererseits. Die Kunst beim Vorschlag konkreter Lösungsansätze besteht sodann in der Formulierung adäquater Lösungen, die das Problem – unter Berücksichtigung der individuellen Organisationsstruktur des Single Family Offices – anpacken, ohne die Gesellschaft auf der operativen Ebene zu sehr einzuschränken. 184

Eine Kosten-Nutzen-Analyse solcher Massnahmen kann in der Praxis erst nach einer gewissen Zeit vorgenommen werden, wobei die (potenzielle) Wirksamkeit bspw. durch den Einsatz externer Berater jederzeit überprüft werden kann. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass konkrete Massnahmen nur auf den Einzelfall anwendbar sind, soll im folgenden Abschnitt anhand ausgewählter Strukturierungsvarianten aufgezeigt werden, wie sich Single Family Offices in der Praxis organisieren und welche Implikationen sich daraus mit Blick auf die genannten Ziele der Corporate Governance ableiten lassen. 185

V. Strukturierungsvarianten beim Single Family Office

186 Die Strukturierung eines Single Family Office kann auf vielfältige Weise ausgestaltet sein. Es besteht weder eine „Idealform" noch eine allgemein gültige Wegleitung oder Musterrezept in diesem Zusammenhang.[202] In der Praxis werden im Entscheidprozess zur Strukturierung des Family Offices häufig externe Berater, z.B. Rechtsanwälte, Steuerexperte, sowie Berater aus der Finanzmarktbranche und der Vermögensverwaltung, beigezogen. Dabei sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen, welche allesamt den Strukturierungsentscheid massgeblich beeinflussen. Im Sinne einer Auslegeordnung soll im nachfolgenden Kapitel ein Überblick über die *gängigsten Formen von Single Family Offices* verschafft werden.

187 *Ausgangspunkt* für den Strukturierungsprozess ist die Standortwahl, die Wahl der Rechtsform, die Ausgestaltung der Beteiligungsverhältnisse, sowie die interne Organisation – in jedem Fall jedoch das *individuelle Bedürfnis der Familie*. In Zusammenhang mit der internen Organisation sind das Dienstleistungsangebot sowie die Schlüsselpersonen in leitender Funktion die (wesentlichen) Themen, die bei Strukturierungsentscheidungen zu berücksichtigen sind.[203] Nachfolgend ist im Rahmen einer Übersicht kurz auf diese Fragen einzugehen.

1. Dienstleistungsangebot

188 Wie bereits mehrfach erwähnt, orientiert sich das Dienstleistungsangebot des Single Family Office ganz grundlegend an den Bedürfnissen des Prinzipals. Mit dem Generationenwechsel und der stetig wachsenden Anzahl an Familienmitgliedern, wächst das Single Family Office so zu einer vielschichtigen Dienstleistungsgesellschaft. Deren Aufgabenspektrum erstreckt sich über alle Lebensbereiche der Familie, wobei Schwerpunkte in denjenigen Bereichen gesetzt werden, die durch den Prinzipal vorgegeben werden. Das Single Family Office wird damit zum Fingerabdruck der

---

202 Dies steht in Übereinstimmung mit der offenen Form des schweizerischen Aktienrechts, welche lediglich die Einhaltung zwingender gesetzlicher Bestimmungen verlangt. Namentlich sind dies die körperschaftliche Struktur, die Funktion als Kapitalgesellschaft, die ausschliessliche Haftung des Gesellschaftsvermögens sowie die Eintragung unter eigener Firma im Handelsregister, vgl. Art. 620 Abs. 1 OR.

203 Bader/Bär/Leu S. 981.

Familieninteressen.[204] Im Sinne einer Grobübersicht können die Dienstleistungen in vier Kategorien gegliedert werden:

1. Beratung
2. Buchhaltung/Administration
3. Reporting/Controlling
4. Convenience Services/Philanthropie

Jede Kategorie gliedert sich wiederrum in eigene Dienstleistungsklassen, wobei sich diese je nach Ausgestaltungsform von Gesellschaft zu Gesellschaft stark unterscheiden können. Die *Beratungsdienstleistungen* widmen sich insbesondere der Erreichung der Kernziele jedes Single Family Offices – der Vermögenserhaltung und Vermögensmehrung. Darin miterfasst sind ebenfalls die Steuer- und Erbschaftsplanung, die Finanzplanung, sowie die Rechtsberatung. Die Kategorie *Buchhaltung /Administration* bildet integralen Bestandteil der gesellschaftsrechtlichen Organisation des Single Family Office. Gleichzeitig deckt sie auch die privaten Bedürfnisse der Familie ab, z.B. bei der Abwicklung des privaten Zahlungsverkehrs, sowie der Betreuung unterschiedlichster Privatanliegen. 189

Unter die Kategorie *Reporting/Controlling* fallen insbesondere die Überwachung und Analyse der relevanten Daten der Vermögensverwaltung in der Form konsolidierter Berichte. Diese dienen damit sowohl der direkten Kontrolle durch den Prinzipal als auch dem Risikomanagement innerhalb der Gesellschaft.[205] Insofern Corporate Governance Massnahmen in der Form konkreter Aufgaben einzelner Organisationseinheiten oder bestimmter Schlüsselpersonen formuliert werden, fällt deren Überwachung ebenfalls in den Aufgaben Bereich des Controllings. 190

Die Kategorie *Convenience Services/Philanthropie* bilden die letzte Dienstleistungskategorie. Sie dienen der Verwirklichung nachgelagerter Interessen wie bspw. die Aus- und Weiterbildung der nächsten Generation, sowie das soziale Engagement der Familie. 191

---

204 SESTER/FISCHER/DAHORTSANG erwähnen in diesem Zusammenhang die Redensart „once you've seen one family office, you've seen ONE family office".

205 Zum „Performance Reporting" und daraus abgeleitet Implikationen für die Vermögensverwaltung im Family Office eingehend BARETTA, S. 231 ff.

Weiter sind häufig Formen sogenannter Concierge Services Teil dieser Dienstleistungen.[206]

2. Einflussfaktoren bei der Strukturierung des SFO

192 Das Dienstleistungsangebot hat auf Entscheidungen betreffend die Strukturierung und Ausgestaltung der Beteiligungsverhältnisse insbesondere dann einen wesentlichen Einfluss, wenn die Kernaufgabe des Single Family Office im Rahmen der Beratungsfunktion in der Vermögensverwaltung sowie verwandter Finanzdienstleistungen besteht. Diesfalls kommt unter Corporate Governance Gesichtspunkten der Gleichtaktung der Interessenpositionen zwischen Prinzipal und Agent ein besonders hoher Stellenwert zu.[207] Im Rahmen eines ganzheitlichen Lösungsansatzes wird entsprechend versucht, über geeignete Massnahmen und Anreizsysteme die Agency-Kosten tief zu halten.[208]

193 Hingegen steht bei einem Single Family Office, dass auch Dienstleistungen in anderen Bereichen als denen der Vermögensverwaltung erbringt, eine Kanalisierung der Interessenpositionen zwischen Management und Familie weniger im Vordergrund. In diesem Fall fokussieren sich Strukturierungsentscheidungen eher auf die Beseitigung von Informationsasymmetrien und mehr (Eigen-)Kontrolle zur Vermeidung von Abhängigkeiten. Mithin wird der Prinzipal die Beteiligungen in diesem Fall meist (vollständig) selbst halten und eine aktive Rolle in der Führung des Single Family Office übernehmen, zumal so die Eigenvertretung und Durchsetzung der Familieninteressen in der Gesellschaft auf einfach Art sichergestellt werden kann. Überdies ist so sichergestellt, dass Informationen auf direktem Weg von der Gesellschaft an den Prinzipal fliessen.

194 Die regulatorischen Rahmenbedingungen haben ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf die Strukturierung des Single Family Office, da das Dienstleistungsangebot – insbesondere mit Blick auf Finanzdienstleistungen – in der Schweiz gesetzlich reguliert ist.

195 Die organisatorische Ausgestaltung des Single Family Office kann überdies direkte Auswirkungen auf die steuerliche Behandlung sowohl des Family Offices als auch des Prinzipals haben, weshalb diesem Aspekt in der Praxis besonders grosse

---

206 Vgl. für eine Übersicht der verschiedenen Kategorien sowie weiterer Dienstleistungen SESTER/FISCHER/DAHORTSANG, S. 20 ff. m.H.; ferner FISCHER/SYRING S 497 ff. m.w.H.

207 Vgl. Rz. 84 ff.

208 Auf dieses Ziel kann z.B. im Single Family Office z.B. durch ein internes Reporting und Controlling System hingearbeitet werden, Hierzu Teil 2 § 2 ff.

Aufmerksamkeit beizumessen ist.[209] Auf eine Betrachtung der steuerlichen Auswirkung bestimmter Strukturierungsvarianten wird an dieser Stelle allerdings verzichtet, da Steuerfragen mit Bezug auf die Corporate Governance nur mittelbare Relevanz zukommt.[210]

196 Für die Corporate Governance im Single Family Office von Bedeutung sind hingegen im Besonderen *die regulatorischen Rahmenbedingungen betreffend die Vermögensverwaltung*. So unterliegen sogenannte *Finanzintermediäre* den Bestimmungen der *Geldwäschereigesetzgebung*. Weiter gelten seit dem 1. Januar 2020 die Bestimmungen der neuen „*Finanzmarktarchitektur*" der Schweiz, als deren Eckpfeiler das *Finanzdienstleistungsgesetzes* (FIDLEG) sowie des *Finanzinstitutsgesetz* (FINIG), zusammen mit den jeweiligen Ausführungsverordnungen zu erwähnen sind.[211] Sie ergänzen die bestehenden Bestimmungen zur Finanzmarktaufsicht[212] und -Infrastruktur durch eine Vereinheitlichung der Begriffe und der organisatorischen Massnahmen einerseits, sowie der Aufsichtsregelung der Finanzintermediäre andererseits.[213] Hinzu kommen die Bestimmungen zum Vertrieb kollektiver Kapitalanlagen, welche je nach Dienstleistungsangebot weitere (komplexe) Fragestellungen in Zusammenhang mit der organisatorischen Ausgestaltung und der Aufsicht im Family Office aufwerfen kann.

---

209 Vgl. für einen Überblick zu den steuerlichen Rahmenbedingungen bei der Ausgestaltung von Single Family Offices in der Schweiz BADER/BÄR/LEU, S. 985 ff. Den steuerrechtlichen Aspekten ist bei der Gründung, jedoch auch bei der Sitzverlegung oder Vorgängen nach dem FusG ganz besonderes Augenmerk zu schenken. In der Praxis bietet sich diesfalls häufig ein sog. Steuerruling an. Das Steuerruling (auch Vorbescheid genannt) hat seinen Ursprung in der teilweise sehr unterschiedlichen Steuerpraxis der Kantone. Es dient im Wesentlichen als vorgängige, behördenverbindliche Steuerauskunft mit dem Ziel, in Bezug auch einen klar umschriebenen Sachverhalt Rechtssicherheit für den Steuerpflichtigen zu schaffen. Im Rahmen des Ruling Prozesses ist der Sachverhalt umfassend und konkret gegenüber den Steuerbehörden darzulegen. Zwar mag diese Offenlegung nicht in jedem Fall im Interesse des Prinzipals liegen, nur so kann jedoch absolute Gewissheit bei heiklen Steuerfragen geschaffen werden. Vgl. exemplarisch zum Steuerruling die Wegleitung der St.Galler Steuerbehörden, StB 158 Nr. 1.; Zur Steueroptimierten Gestaltung von Single Family Offices eingehend FISCHER/BUCHMANN, S. 213 ff.

210 Zu Steuerfragen eingehend BADER/BÄR/LEU, S. 985 ff. mit Bezug auf die steuerlichen Rahmenbedingungen auf Stufe der Gesellschaft; S. 988 f. zur Besteuerung des Prinzipals.

211 Die Finanzdienstleistungsverordnung (FIDLEV), die Finanzinstitutsverordnung (FINIV) und die Aufsichtsorganisationsverordnung (AOV) enthalten die zugehörigen Ausführungsbestimmungen des Bundesrates.

212 Die Aufsicht ist im FINMAG geregelt.

213 Zu den Dienstleistern, den sog. Finanzintermediären (vgl. nachfolgend 2.1) zählen u.A. die (unabhängigen) Vermögensverwalter, Verwalter von Kollektivvermögen, Fondsleitungen, Wertpapierhäuser und Family Offices.

197 Es liegt auf der Hand, dass insbesondere aufsichtsrechtlichen Massnahmen[214] sowie gesetzlich vorgeschriebene Anforderungen an die Organisation der Gesellschaft,[215] die Freiheit bei den Strukturierungsentscheidungen massgeblich einschränken und die Ausgestaltung von Corporate Governance Massnahmen im Single Family Offices damit direkt tangieren: Je nach Ausgangslage sind weitgehenden personelle und organisatorische Anpassungen die Folge. Deshalb ist dieser Thematik im Rahmen der Gründung und Strukturierung des Family Office ein besonderes Augenmerk zu schenken.

198 Durch eine behördliche Aufsicht verschwinden sodann die Vorzüge der absoluten Vertraulichkeit bzw. Diskretion, die für das Konzept des Single Family Offices charakteristisch ist. Zudem können durch die externe Aufsicht latente Interessenkonflikte innerhalb der Gesellschaft entstehen, da mit einer aufsichtsrechtlichen Unterstellung – am Beispiel der Geldwäschereigesetzgebung – auch umfassende Meldepflichten verbunden sind.[216]

199 Entsprechend ist nachfolgend kurz auf die wesentlichen regulatorischen Aspekte in Zusammenhang mit der Vermögensverwaltung in Single Family Offices einzugehen und darzustellen, wo mögliche Stolpersteine liegen, die in der Praxis unbedingt zu vermeiden sind.[217]

2.1 Qualifikation als Finanzintermediär

200 Die Frage, ob der Betrieb eines Family Office unter die strengen Regulierungen der Finanzmarktarchitektur fällt, hängt im Wesentlichen von der Art der angebotenen Dienstleistung ab. Ganz generell untersteht das Konstrukt des Single Family Offices per

---

214 So ist z.B. unter der Geldwäschereigesetzgebung vorgesehen, dass sich Finanzintermediäre – zu denen u.U. auch ein Single Family Office zählt - einer sog. Selbstregulierungsorganisation anschliessen (Art. 12 lit. c i.V.m. Art. 14 GwG).

215 Hierzu zählen z.B. umfassende Meldepflichten, vgl. exemplarisch Art. 9 ff. GwG sowie weitreichende Prüfungspflichten (vgl. 10 ff. sowie Art. 21 ff. FIDLEG), welche zu einer personellen „Aufblähung" der Gesellschaft führen und damit einen massiven Kostenanstieg mit sich ziehen.

216 Vgl. exemplarisch Art. 9 GwG, die den Finanzintermediär bei entsprechendem Sachverhalt verpflichtet, umgehend Meldung an die zuständige Stelle für Geldwäscherei zu machen.

217 Handlungen, welche die Tatbestandsmerkmale gemäss Art. 260ter Ziff. 1 oder 305bis StGB erfüllen, bleiben selbstverständlich strafbar, unabhängig von der Frage, ob das Family Office als Finanzintermediär gilt oder nicht.

se nicht einer Bewilligungspflicht in der Schweiz.[218] Sobald allerdings die Dienstleistungsform der Vermögensverwaltung angeboten wird, besteht unmittelbar die Möglichkeit, dass das Single Family Office einer Bewilligungspflicht nach dem FINIG unterstellt wird.

Die Abwicklung des Zahlungsverkehrs für den Prinzipal bzw. die direkte Verwaltung dessen Vermögens durch das Single Family Office qualifizieren die Gesellschaft grundsätzlich als *Finanzintermediärs* i.S.v. Art. 2 Abs. 3 lit. b und f GwG.[219] Wobei die Berufsmässigkeit i.S.v. Art. 7 Abs. 1 GwV[220] bei Single Family Offices in aller Regel anzunehmen ist, insofern das Kriterium der Verfügungsmacht über fremde Vermögenswerte von mehr als Fr. 5 Mio. (lit. c) regelmässig erfüllt sein dürfte. Hierbei spielt es keine Rolle, wie die Beteiligungsverhältnisse ausgestaltet sind; einzig relevant ist die Frage, ob die *Art der Dienstleistungserbringung* das Single Family Office als Finanzintermediär im Sinne des GwG qualifiziert.[221] 201

Die einschneidendste Konsequenz dieser – in der Praxis kaum vermeidbaren - GwG Unterstellung, sind u.A. weitgehende Sorgfalts- und Meldepflichten[222] sowie die Pflicht sich einer *Selbstregulierungsorganisation* (SRO) zur Bekämpfung der Geldwäscherei bzw. einer direkten Aufsicht durch die FINMA zu unterstellen.[223] Überdies sind die 202

---

218 Ganz im Gegensatz zu den verschiedenen Vermögensverwaltern bzw. Mulit Family Offices, die aufgrund ihrer Tätigkeit unter den Begriff des Finanzdienstleisters i.S.v. Art. 3 lit. d FIDLEG fallen, die also gewerbsmässig Finanzdienstleistungen in der Schweiz oder für Kundinnen und Kunden in der Schweiz erbringen, wobei von einer gewerbsmässigen Ausübung auszugehen ist, sobald eine selbstständige, auf dauernden Erwerb ausgerichtete wirtschaftliche Tätigkeit vorliegt (Art. 3 lit. d FIDLEG). Multi Family Offices fallen sodann unter den Begriff des Vermögensverwalters i.S.v. Art. 17 Abs. 1 FINIG und unterstehen damit auch den Bestimmungen des Finanzinstitutsgesetzes, mithin der Bewilligungspflicht nach Art. 5 FINIG.

219 Der Begriff des Finanzintermediärs im Geldwäschereigesetz ist gemäss Art. 2 Abs. 2 lit abis GwG demjenigen des Vermögensverwalters gemäss FINIG gleichgesetzt unter den Single Family Offices gerade nicht fallen. Single Family Offices fallen aufgrund von Art. 2 Abs. 3 lit. b und f. GwG allerdings dennoch unter den Geltungsbereich der Geldwäschereigesetzgebung.

220 Ein Finanzintermediär übt seine Tätigkeit berufsmässig aus, wenn er damit pro Kalenderjahr einen Bruttoerlös von mehr als 50 000 Franken erzielt; pro Kalenderjahr mit mehr als 20 Vertragsparteien Geschäftsbeziehungen aufnimmt, die sich nicht auf eine einmalige Tätigkeit beschränken, oder pro Kalenderjahr mindestens 20 solche Beziehungen unterhält; unbefristete Verfügungsmacht über fremde Vermögenswerte hat, die zu einem beliebigen Zeitpunkt 5 Millionen Franken überschreiten; oder Transaktionen durchführt, deren Gesamtvolumen 2 Millionen Franken pro Kalenderjahr überschreitet.

221 Vgl. hierzu BADER/BÄR/LEU, S. 982.

222 Art. 3 ff. GwG.

223 Art. 12 GwG i.V.m. Art 14 GwG.

Kundenbeziehungen zu dokumentieren[224] und weitgehende organisatorische Massnahmen zu treffen, die einen zusätzlichen Kosten und Personalaufwand generieren. Die (administrativen) Aufwände in diesem Zusammenhang sind gemäss BADER/BÄR/LEU gerade in den letzten Jahren derart gestiegen, dass je nach Ausgangslage u.U. sogar der Verzicht auf eine in der Schweiz erbrachte Finanzdienstleistung durch das Single Family Office in Erwägung gezogen werden müsse.[225]

203 Gleichzeitig ist damit auch die Frage nach dem zur Verwaltung nötigen Mindestvermögen eines Single Family Office – zumindest teilweise – geklärt. Der ökonomische Betrieb eines Single Family Office mit Vermögensverwaltungsaufgaben kann, angesichts des erwähnten Verwaltungsaufwands, nur unter der Bedingung hinreichender Vermögenswerte sichergestellt werden.[226] Mit Blick auf die hohen regulatorischen Anforderungen an die Finanzintermediäre und damit zusammenhängender Kosten, dürfte dieses Erfordernis in Zukunft immer wichtiger werden. In diesem Zusammenhang wird in Fachkreisen von einem AUM Bedarf von wenigstens 250 - 300 Mio. Schweizer Franken ausgegangen.[227]

204 Die Wirtschaftlichkeit eines Single Family Office hängt sodann direkt von den erzielten Renditen ab. Diese können – wie allgemein bekannt ist – je nach Marktsituation, Anlagestrategie und Investmentportfolio, stark schwanken. Unter der Prämisse, dass das Ziel der Vermögensverwaltung im Single Family Office wenigstens die Erhaltung des

---

224 Art. 7 GwG.

225 Zum Ganzen Bader/Bär/Leu, S. 982 m.H.; Dies würde m.E. das Single Family Office seiner eigentlichen Kernfunktion berauben.

226 Der Begriff des Vermögenswerts entspricht gemäss der Botschaft zum FINIG demjenigen des FIDLEG. Als Vermögenswerte gelten demnach neben den Finanzinstrumenten nach Art. 3 lit. b FIDLEG (z.B. Beteiligungspapiere, Anleihensobligationen, Forderungspapiere, etc.) auch sämtliche anderen Finanzanlagen, wie etwa Bankguthaben auf Sicht oder auf Zeit oder Forderungspapiere ohne Effektencharakter. Nicht als Finanzanlagen gelten hingegen direkte Anlagen in Immobilien und Ansprüche aus Sozialversicherungen sowie Guthaben der beruflichen Vorsorge. Entsprechend fallen Verwalter von Immobilien nicht in den Geltungsbereich des FINIG. Vgl. Botschaft FIDLEG/FINIG, 9018.

227 Hierzu auch FISCHER/SYRING S. 491. Die Meinungen betreffend der gehen in der Praxis weit auseinander. In der Vermögensverwaltungsbranche wird es auch Finanzintermediäre geben, die mit weitaus geringerer Kapitalbasis wirtschaftlich arbeiten. Die Grenze der Wirtschaftlichkeit wird daher in manchen Beiträgen auch mit 150 Mio. Schweizer Franken oder weniger angegeben. Es liegt auf der Hand, dass dieser Bedarf mit steigendem Dienstleistungsangebot und komplexeren Personalstrukturen ansteigt.

Familienvermögens ist, sind jedoch immerhin kostendeckende Renditen am Markt zu erzielen.[228]

2.2 Vermögensverwaltung und Anlageberatung

Wie vorgehend ausgeführt, untersteht die Vermögensverwaltung im Single Family Office unter der Bedingung, dass sich deren Angebot nur an wirtschaftlich oder familiär verbundene Personen richtet, nicht der Bewilligungspflicht durch die FINMA.[229] Aufgrund des Wortlauts des Gesetzes ist davon auszugehen, dass Beteiligungsmodelle, bei denen die Mitarbeiter parallel zur Familie über das Dienstleistungsangebot des Single Family Office am Markt investieren bzw. ein Teil ihres Vermögens zusammen mit den Vermögenswerten der Familie im Single Family Office verwalten, unter die Bestimmungen der neuen Finanzmarktarchitektur fallen. 205

So statuiert der Ausnahmetatbestand nach Art. 2 Abs. 2 FINIG mit Bezug auf die familiär oder wirtschaftlich verbundenen Personen, dass ausschliesslich deren Vermögenswerte verwaltet werden dürfen (lit. a). Dasselbe gilt für die Ausnahme betreffend Vermögenswerte im Rahmen von Arbeitnehmerbeteiligungsplänen nach Art. 2 Abs. 2 lit. b FINIG. Mithin lässt der Wortlaut des Gesetzes im Rahmen des Ausnahmetatbestands explizit keine Vermischung verschiedener Vermögenswerte zu.[230] Wie sich dieser Umstand in der Praxis auswirken wird, bleibt allerdings vorerst abzuwarten. 206

Die Anlageberatung ist nach dem Wortlaut des FINIG kein separat geregelter Bewilligungstatbestand.[231] Wie die Vermögensverwaltung fällt sie allerdings unter den Geltungsbereich des FIDLEG.[232] Da beide Dienstleistungen integralen Bestandteil der Vermögensverwaltung im Single Family Office bilden, fallen diese Tätigkeiten unter den Begriff der *Finanzdienstleistung* nach Art. 3 lit. c Ziff. 3 und 4 FIDLEG. Folglich sind 207

---

228 Generelle Angaben zu kostendeckenden Renditen in der Vermögensverwaltung sind schwierig. Je nach Komplexität der Dienstleistung und weiterer Faktoren kann jedoch mit jährlichen Kosten von wenigstens 0.5% – 2% der Vermögenswerte für die Vermögensverwaltung im Single Family Office gerechnet werden.

229 Vgl. § 2 III 3.

230 a.M. BADER/BÄR/LEU, S. 983, welche hierzu ausführen, dass der (Anleger-) Schutzgedanke, welcher der Bewilligungspflicht des FINIG zugrunde liege, für den Fall der (vergleichsweise geringen) Mitarbeiterbeteiligung keine Unterstellungspflicht rechtfertige.

231 Die Anlageberatung kann gemäss Art. 19 Abs. 2 lit a FINIG als Zusatzdienstleistung von Vermögensverwaltern oder Trustees erbracht werden.

232 Unter Anlageberatung wird die Erteilung von persönlichen Empfehlungen, die sich auf Geschäfte mit Finanzinstrumenten beziehen verstanden, vgl. Art. 3 lit. c Ziff. 4 FIDLEG.

mit Bezug auf die Vermögensverwaltungsdienstleistung im Single Family Office seit dem 1. Januar 2020 die aufsichtsrechtlichen und organisatorischen Bestimmungen des FIDLEG zu erfüllen.[233]

208 Allerdings dürften diese Vorgaben im Single Family Office immerhin dahingehend abgeschwächt werden, dass sich einzelne Familienmitglieder im Hinblick auf die Vermögensverwaltungstätigkeit des Single Family Office zum professioneller Kundenkreis erklären können.[234] Professionelle Kunden sind namentlich von der Prüfungspflicht nach Art. 10 ff. FIDLEG ausgenommen.[235] Überdies können professionelle Kunden explizit auf die Verhaltensregeln im Rahmen der Informationspflichten nach Art. 8 und Art. 9 FIDLEG sowie die Dokumentations- und Rechenschaftspflicht nach Art. 15 und Art. 16 FIDLEG verzichten.[236] Dies dürfte eine gewisse Erleichterung bei der Bearbeitung von Kundenaufträgen bedeuten. Hingegen bleiben die organisatorischen Anforderungen nach Art. 21 ff. FIDLEG erhalten, was in der Praxis analog den Bestimmungen zur Bekämpfung der Geldwäscherei tendenziell zu höheren Kosten führen wird.[237]

209 Zumal nicht jedes Familienmitglied die Anforderungen an die Qualifikation des professionellen Kunden erfüllen wird,[238] stell sich überdies die Frage, ob sich der finanzielle Aufwand der Vermögensverwaltung unter den Bestimmungen des FIDLEG gerade bei mittelgrossen Familien mit weniger als fünfzig Mitgliedern überhaupt lohnt.[239] Auch hier wird die Praxis erst zeigen müssen, welche Folgen sich aus dem Gesetz für Single Family Offices tatsächlich ergeben.

---

233 Hierzu vorne § 3 I.

234 Sog. „opting-in" nach Art. 5 Abs. 1 und Abs. 2 FIDLEG.

235 Vgl. Art. 13 Abs. 3 FIDLEG.

236 Art. 20 Abs. 2 FIDLEG.

237 Hierzu vorne 1.1.

238 Als professionelle Kunden gelten gemäss Art. 5 Abs. 2 FIDLEG namentlich Personen, die aufgrund der persönlichen Ausbildung und der beruflichen Erfahrung oder aufgrund einer vergleichbaren Erfahrung im Finanzsektor über die Kenntnisse verfügt, die notwendig sind, um die Risiken der Anlagen zu verstehen, und über ein Vermögen von mindestens 500'000 Franken verfügt (lit. a); oder über ein Vermögen von mindestens 2 Millionen Franken verfügen (lit. b). Kinder und allenfalls auch Ehegatten von vermögenden Personen dürften nach dem Wortlaut des Gesetzes deshalb das Kriterium der vermögenden Person häufig nicht erfüllen können.

239 Vgl BADER/BÄR/LEU, S. 984, die sich für eine grosszügige Auslegung des Begriffs des professionellen Kunden bei Single Family Offices aussprechen.

2.3 Vertrieb kollektiver Kapitalanlagen

Das Kollektivanlagerecht der Schweiz wurde im Zuge der Einführung der neuen Finanz- 210
marktarchitektur ebenfalls angepasst. Daraus entstehen in der Praxis heikle Fragen der Überschneidung zwischen den Bestimmungen des KAG, des FINIG und des FIDLEG, welche je nach konkreter Ausgestaltung der Finanzdienstleistung im Single Family Office, direkte Auswirkungen betreffend die Bewilligungspflicht[240], sowie erhöhte Anforderungen an die organisationale und personelle Ausgestaltung innerhalb der Gesellschaft stellen.[241]

Überdies stellen sich bei einer Unterstellung unter die Bestimmungen des Kollektivan- 211
lagegesetzes spezifische Fragen zur Corporate Governance im Fondsbereich, welche einen eigenen Themenkomplex bilden.[242]

In der Praxis ist damit jeweils im Einzelfall genau zu überprüfen, ob allenfalls eine Be- 212
willigungspflicht gemäss den Bestimmungen des Kollektivanlagegesetzes besteht oder entstehen könnte.[243] Heikle Abgrenzungsfragen ergeben sich insbesondere mit Blick auf die Frage, ob einzelne Familienmitglieder im Sinne des Gesetzes als *unabhängige Anleger* gelten oder nicht. So sind im Fall des Single Family Offices auch Konstellationen denkbar, bei denen die Endbegünstigten als voneinander *abhängige* Anleger zu qualifizieren sind und demzufolge keine kollektive Kapitalanlage im Sinne von Art. 7 KAG i.V.m. Art. 5 Abs. 2 KKV vorliegt.[244]

Es sind jedoch auch andere Fälle möglich, in denen trotz (naher) Verwandtschaft der 213
Anleger eine Unabhängigkeit der Anleger und damit eine kollektive Kapitalanlage im

---

240 Art. 13 ff. KAG.

241 Vgl. zum Ganzen PAJER/SIMONE/SPILLMANN, S. 25 ff m.H.

242 Hierzu eingehend MÜLLER/FISCHER, S. 557 ff. m.H.; ferner ABEGGLEN/HUBER, S. 324 f. m.H.

243 Kollektive Kapitalanlagen sind Vermögen, die von Anlegern zur gemeinschaftlichen Kapitalanlage aufgebracht und für deren Rechnung verwaltet werden. Die Anlagebedürfnisse der Anleger werden in gleichmässiger Weise befriedigt (Art. 7 Abs. 1 KAG). Als kollektive Kapitalanlagen gelten - unabhängig von ihrer Rechtsform - Vermögen, die von mindestens zwei voneinander unabhängigen Anlegern zur gemeinschaftlichen Kapitalanlage aufgebracht und fremd verwaltet werden (Art. 2 Abs. 1 KAG). Zwei Anleger sind nach Massgabe des KAG dann voneinander unabhängig, wenn sie rechtlich und tatsächlich voneinander unabhängig verwaltete Vermögen aufbringen (Art. 5 Abs. 1 und 2 KKV). Die Verwaltung eines Familienvermögens könnte damit prinzipiell unter die Bestimmungen des KAG fallen

244 Z.B. bei Ehegatten, die das gemeinsame Vermögen investieren oder das Vermögen deren minderjähriger Kinder. In der Folge wären die Voraussetzungen für eine Bewilligungspflicht nicht gegeben. Vgl. hierzu ABEGGLEN/HUBER a.a.O.

Sinne des Gesetzes angenommen werden muss, weshalb eine Bewilligungspflicht grundsätzlich gegeben sein kann. Diese Frage spitzt sich umso mehr zu, wenn Mitarbeitern des Single Family Offices gestattet wird, über das Single Family Office Anlagen am Markt zu tätigen. M.E. ist mit Blick auf das heute geltende Recht im Single Family Office in jedem Fall von solchen Anlagemöglichkeiten für Mitarbeiter abzusehen, und zwar selbst dann, wenn die Anlagetätigkeit über das Single Family Office getrennt stattfindet.

2.4 Fazit

214 Das Dienstleistungsangebot eines Single Family Office kann mit Bezug auf die angebotenen Finanzdienstleistungen im Rahmen der neuen Finanzmarktarchitektur in der Schweiz einen direkten Einfluss auf die personelle und organisatorische Ausgestaltung sowie die Handlungsgrundsätze im Single Family Office haben. Damit verbunden sind allfällige Bewilligungspflichten sowie aufsichtsrechtliche Konsequenzen. Mithin stellen sich in diesem Zusammenhang stets auch Fragen zur Corporate Governance im Single Family Office, die es in der Praxis zwingend zu berücksichtigen gilt.

215 In aller Regel ist davon auszugehen, dass Single Family Offices als Finanzintermediäre im Sinne des Geldwäschereigesetztes gelten. Mit der Unterstellung unter die Bestimmungen zur Bekämpfung der Geldwäscherei sind u.A. weitgehende Sorgfalts- und Meldepflichten sowie die Pflicht zum Beitritt zu einer SRO bzw. eine direkte Unterstellung unter die Aufsicht durch die FINMA, verbunden.[245]

216 Die Vermögensverwaltung und Anlageberatung als Kernfunktion des Single Family Office werfen zudem verschiedene Fragen im Zusammenhang mit dem Finanzdienstleistungsgesetz auf, wobei auch hier u.U. umfassende gesetzliche Vorgaben bezüglich der organisatorischen und personellen Ausgestaltung in der Gesellschaft einzuhalten sind.[246]

217 Überdies sind – je nach Ausgangslage – auch die besonderen Bestimmungen der Gesetzgebung zur kollektiven Kapitalanlage zu beachten. Diese lösen im Falle einer Anwendung mit Blick auf die Corporate Governance einen eigenen Themenkomplex aus.

---

245 Vorne 1.1.
246 Vorne 1.2.

Zusammenfassend kann damit festgehalten werden, dass der Strukturierungsentscheid 218
im Besonderen bezüglich der Wahl und Ausgestaltung der Finanzdienstleistungen im Single Family Office abhängig gemacht werden muss. Dies mit Blick auf die geltenden Bestimmungen der neuen Finanzmarktarchitektur, die sich wechselseitig beeinflussen. Es ist damit in der Praxis m.E. unumgänglich, diese und weitere Fragen zur Strukturierung frühzeitig in die Überlegungen betreffend Corporate Governance miteinzubeziehen.

3. Wahl der Schlüsselpersonen

Im Rahmen der internen Organisation ist sodann zu entscheiden, wer die Schlüsselrollen 219
innerhalb des Single Family Office einnimmt. Selbstverständlich können Entscheidungen in diesem Zusammenhang in der Regel rasch rückgängig gemacht bzw. angepasst werden, weshalb diesen Aspekt in der Praxis erfahrungsgemäss besonders in der Anfangsphase weniger Beachtung geschenkt wird. Wie bereits erwähnt, kommt der Personalpolitik unter den Aspekten der Corporate Governance gerade bei Single Family Offices allerdings eine besonders hohe Bedeutung zu. Personelle Entscheide stehen in einem direkten Zusammenhang zu den vorerwähnten Zielen der Corporate Governance, namentlich die Verbesserung der Transparenz gegenüber den beneficiaries. Sie können überdies massgeblich zur Vermeidung von Informationsasymmetrien und Agency-Kosten beitragen.

Unabhängig von der Frage, welche Rolle der Prinzipal im Single Family Office selbst 220
einnimmt, ist für den Erfolg eines Single Family Office m.E. unerlässlich, dass das Personal auf der Führungsebene sowohl in fachlicher als auch persönlicher Hinsicht über die hierfür nötigen Qualifikationen verfügt. Dies betrifft ebenfalls die Wahl externer Experten, welchen in der Regel eine wesentliche Rolle bei der Erbringung von qualitativ hochstehenden Dienstleistungen für das Family Office zukommt.[247]

Mit Blick auf die wesentlichen Fragen der Corporate Governance hat sich der Prinzipal 221
bei der nicht-kotierten Aktiengesellschaft damit vorderhand mit der Frage zu befassen, ob er selbst aktiv bei der Führung und Kontrolle des Family Offices teilnehmen will, d.h. Einsitz in den Verwaltungsrat bzw. die Geschäftsleitung nimmt.

Entscheidet er sich für eine *aktive Rolle* im Single Family Office ist in *personeller* Hin- 222
sicht einerseits zu definieren *wer,* in Vertretung für den Prinzipal, Aufgaben im Family

247 Vgl. FISCHER/SYRING S. 529 f.

Office übernimmt.[248] In *organisatorischer* Hinsicht ist zu klären, *in welches Gremium* Einsitz genommen wird und *funktional,* welche *Aufgaben innerhalb der Gesellschaft* übernommen werden. In *formeller Hinsicht* ist zu klären, welche *Weisungsbefugnisse im internen Verhältnis* und welche *Handlungsvollmachten im externen Verhältnis* dieser Person zugestanden werden. In *zeitlicher Hinsicht* ist zu definieren, wie lange die Amtsperiode dauert.

223 Im Verhältnis zum Prinzipal muss sodann definiert werden, ob die Vertretung Rechenschaft schuldig ist, d.h. ob spezielle Informations- und Meldepflichten bestehen und inwiefern der Prinzipal seiner (direkten) Vertretung gegenüber weisungsbefugt, bzw. wie eine solche Weisung durchzusetzen ist.

224 Entscheidet sich der Prinzipal hingegen für eine *passive Rolle* im Single Family Office[249] bedeutet dies, dass auf eine direkte Vertretung der Familie in der Gesellschaft verzichtet wird. Mithin ist in personeller Hinsicht zu klären, wer das Single Family Office anstelle des Prinzipals führt, welche Gremien zur Führung eingesetzt werden und welche Handlungsvollmachten den einzelnen Führungsmitgliedern zustehen. Auch in diesem Fall ist in zeitlicher Hinsicht zu klären, auf welche Dauer die Vertretung ausgelegt ist.

225 Hinsichtlich der Corporate Governance ist in beiden Fällen vorgängig eine Überprüfung der möglichen Problemfelder vorzunehmen. Sodann sind anhand dieser Erkenntnisse zweckmässige Corporate Governance Massnahmen vorzuschlagen.

226 Auf der gesellschaftsrechtlichen Ebene sind Lösungen betreffend die Wahl der Schlüsselpersonen im Spannungsfeld zwischen Verwaltungsrat, Generalversammlung und Geschäftsleitung zu definieren.[250] So kann z.B. die Möglichkeit geprüft werden, im

---

248 Mit der aktiven Rolle ist gemeint, dass der Prinzipal sich selbst im Single Family Office vertritt bzw. die Familie durch ein Familienmitglied oder eine ihre nahestehende Person vertreten wird.

249 D.h., der Prinzipal ist im Single Family Office weder selbst aktiv noch verfügt er über eine ihm nahestehende Person, die die Vertretung für den Prinzipal übernimmt.

250 Es liegt auf der Hand, dass das Aktionariat eines Single Family Office mit Bezug auf die Interessenlage keine homogene Gruppe bilden, auch wenn sie aus einer Gründerfamilie stammen. Dieser Umstand kann je nach Sachfrage zu unterschiedlichen Mehrheitsverhältnissen führen, die u.U. im Widerspruch zu den Zielen des Family Offices stehen. Dies kann z.B. dann der Fall sein, wenn ein Teil des Aktionariats aufgrund der massiven organisatorischen und administrativen Kosten auf die Vermögensverwaltung im Single Family Office

Rahmen statutarische Bestimmungen die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen für ein Verwaltungsratsmandat zum Voraus festzulegen.[251] Weiter kann in den Statuten eine Delegation bestimmter Aufgaben des Verwaltungsrates an die Geschäftsleitung vorgesehen werden was den Vorteil bringt, dass sich der Verwaltungsrat (nur) mit der strategischen Führung befasst, wogegen der Geschäftsleitung die Aufgaben der operativen Führung des Family Office zukommt.[252] Mithin könnte sich die Familie um die strategischen Fragen der Gesellschaft kümmern, wogegen die operative Führung von Experten übernommen wird.

Bei der Wahl der Schlüsselpersonen ist jedoch in jedem Fall die Kanalisierung bzw. Gleichtaktung der Interessenpositionen als wichtiger Aspekt zur Erreichung der Corporate Governance Ziele zu berücksichtigen. Mit anderen Worten sind Anreize zu schaffen, die Interessen der Schlüsselpersonen mit denjenigen des Prinzipals gleichzuschalten. In diesem Zusammenhang stehen Lösungsvarianten im Bereich der Beteiligungsverhältnisse aber auch auf der Ebene des Entlohnungssystems im Vordergrund. Insbesondere arbeitsvertragliche Aspekte können bei Mitgliedern unterer Führungsebenen ebenfalls starke Anreize schaffen.[253] 227

4. Ausgestaltung der Beteiligungsverhältnisse

Die Ausgestaltung der Beteiligungsverhältnisse an einer Aktiengesellschaft kommt unter Corporate Governance Aspekten eine entscheidende Rolle zu. Zum einen wird über die Beteiligung im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen definiert, wer in welcher

---

verzichten möchte und diese Aufgabe an externe Dienstleister delegieren will. MÜLLER/LIPP/PLÜSS, argumentieren m.E. zu Recht, dass es daher insb. dem Verwaltungsrat obliegt, die verschiedenen Interessen so zu kanalisieren, dass sie mit Bedürfnissen des Unternehmens bzw. des Single Family Offices „in Einklang kommen und die Generalversammlung in ihrem Kompetenzbereich zu effizienten, sachgerechten und glaubwürdigen Entscheidungen kommt", S. 6.

251 Grenzen solcher statutarischen Bestimmungen bilden einzig die allgemeinen gesetzlichen Vorschriften, wobei insbesondere der Persönlichkeitsschutz und das Gleichbehandlungsprinzip hervorzuheben sind., vgl. zum Ganzen MÜLLER/LIPP/PLÜSS, S. 14 ff. m.H. mit besonderen Hinweisen zu den persönlichen Voraussetzungen an die Mitglieder des Verwaltungsrates, S. 15 f..

252 Eingehend zur Frage der Delegation der Geschäftsführung und der daraus entstehenden Auswirkungen für den Verwaltungsrat MÜLLER/LIPP/PLÜSS, S. 5 f. m.H.

253 Hierzu gehören nicht nur attraktive Lohnsysteme, sondern generell gute Arbeitsbedingungen, wie attraktive Arbeitsstandorte, abwechslungsreiche Tätigkeitsfelder und faire Aufstiegsmöglichkeiten.

Form Einfluss auf die Gesellschaft nehmen kann.[254] Zum anderen wird über die Beteiligungsverhältnisse beim Single Family Office direkt ausgedrückt, wessen Interessen es mit Bezug auf die Formulierung von Corporate Governance Massnahmen überhaupt zu berücksichtigen gilt. Daraus ergibt sich auch, dass jeder Änderung der Beteiligungsverhältnisse neue Governance Fragen auslöst, die es u.U. zu klären gilt.

228 Es liegt auf der Hand, dass die Beteiligungsverhältnisse aufgrund natürlicher Vorgänge wie dem Generationenwechsel, der Internationalisierung der Familie oder dem Ausscheiden einzelner Teilhaber[255] einem ständigen Wandel ausgesetzt sind. Daraus ergeben sich auch jeweils veränderte Anforderungen an die Corporate Governance, wobei sich das Bedürfnis nach (mehr) Governance Massnahmen gewissermassen linear zu den vorgenannten Entwicklungen verhält. Anders ausgedrückt steigt das Bedürfnis nach mehr Kontrolle und damit auch die Anforderungen an die Corporate Governance, insbesondere mit Blick auf das Transparenzbedürfnis, mit einer komplexer werdenden Dienstleistungs- und damit Organisationsstruktur im Single Family Office an. Hinzu treten gesteigerte Anforderungen an die Vermeidung latenter Informationsasymmetrien und ein gesteigertes Bedürfnis nach einer einwandfreien Ausgestaltung der Führungsstruktur des Single Family Office. Dieses wandelt sich so im Laufe der Zeit zu einem zentralen Dreh- und Angelpunkt der geschäftlichen und privaten Interessen der Familie.

229 Im Wesentlichen können folgende Beteiligungsverhältnisse am Single Family Office unterschieden werden:

1. Ein Prinzipal hält sämtliche Beteiligungen;
2. Die Beteiligungen werden von mehreren Prinzipalen gehalten;
3. Der Prinzipal hält die Beteiligungen über einen Dritten.[256]

4.1 Ein Prinzipal hält sämtliche Beteiligungen

230 Eine Strukturierungsform des Single Family Offices, welche in der Praxis gerade in den ersten Jahren nach der Gründung häufig anzutreffen ist, ist die Ausgestaltung als

---

254 So können unterschiedliche Arten von Aktien ausgegeben werden, die sich nach Kapitaleinsatz und Stimmkraft in der Generalversammlung unterscheiden.

255 Z.B. aufgrund von erb- oder familienrechtlichen Vorgängen oder aus freiem Willen. Diesfalls werden die Anteile i.d.R. unter den Bedingungen eines Aktionärbindungsvertrags an die übrigen Aktionäre weiter veräussert.

256 z.B. eine Holdingstruktur, eine Stiftung, ausl. Trust oder einen Treuhänder

Einpersonen AG. Der Gründer hält dabei allein sämtliche Beteiligungen an der Gesellschaft. Ausgehend von den vorgenannten Motiven zur Neugründung eines Single Family Office,[257] ist diese Form der Beteiligungsstrukturierung mit Blick auf die Corporate Governance in der Anfangsphase oft mit vielen Vorteilen verbunden.

Auf Seite der Gesellschaft erlaubt sie einerseits die direkte Einflussnahme auf den Gründungsprozess sowie die spätere Verwaltung des Single Family Offices durch den Gründer und Alleinaktionär selbst. Die Kommunikationswege sind in der Regel kurz und die Organisationsstruktur flach ausgestaltet. Der Gründer nimmt – wo nötig – direkt Einfluss auf die Prozesse innerhalb der Gesellschaft. Eine Delegation der Geschäftsführung ist in dieser Phase die Ausnahme und erfolgt gegebenenfalls nur an langjährige Vertrauenspersonen. 231

Andererseits sind auf Seiten der Familie die Interessenpositionen häufig noch nicht vollständig ausgereift. Die Erhaltung und der Schutz des Familienvermögens stehen meist im Vordergrund, weshalb sich die Dienstleistungsstruktur, allenfalls mit einigen Ausnahmen, vorerst auf diesen Bereich beschränkt. Teilweise wirken bereits einige Familienmitglieder im Family Office auf strategischer oder operativer Ebene mit, wobei sich die Führungsstruktur und die Unternehmenskultur an vertrauten Modellen orientiert. Eine Familienverfassung oder spezielle Familiengremien existieren meistens (noch) nicht. Allenfalls wurden bereits erste Überlegungen betreffend der Family Governance festgehalten.[258] Folglich sind die potenziellen Problemfelder der Corporate Governance in diesem Stadium noch nicht klar auszumachen. 232

Dem Transparenzbedürfnis wird in diesem Umfeld durch die direkte Teilnahme der Familie bzw. des Gründers bei der Führung des Family Office noch hinreichend Rechnung getragen. Verträge geht der Alleinaktionär namens der Gesellschaft ein. Bei komplexen Geschäften ist der Beizug von externen Experten in dieser Phase bereits die Regel. 233

Die Gefahr latenter Informationsasymmetrien und daraus entstehender Agency-Kosten ist aufgrund der flachen Organisationshierarchie und der direkten Kontrolle durch die Familie noch tief. Die Führungsstruktur ist geprägt von einem starken Einfluss der Familie, der zuweilen auch durch patriarchale Strukturen innerhalb der Gesellschaft 234

257 Vgl. vorne § 3 I.

258 Hier nachfolgend § 4.

widergespiegelt wird. Die oberste Führungsebene im Single Family Office ist personell oft mit derjenigen von (anderen) Unternehmen im Familienbesitz identisch.

235 Zusammengefasst ergeben sich damit bei der Einpersonen AG, die durch den Gründer bzw. Alleinaktionär selbst kontrolliert wird, im Anfangsstadium (noch) nicht die klassischen Problemstellungen der Prinzipal-Agenten Theorie.

236 Grundsätzlich bleibt zu dieser Beteiligungsvariante anzumerken, dass das Modell der Schweizer Aktiengesellschaft, die nach den gesetzlichen Bestimmungen gegründet, strukturiert und geführt wird, auch nach der ständigen Rechtsprechung des Bundesgerichts trotz wirtschaftlicher Identität zwischen Alleinaktionär und der Geschäftsführung zulässig ist. Einzige Schranke stellen die Pflichten dar, welche das Aktienrecht der Verwaltung und der Geschäftsführung einer Aktiengesellschaft auferlegt.[259]

237 Anders stellt sich die Situation hingegen, gerade mit Blick auf die aufgeworfenen Problemfelder der Corporate Governance, bei der Ausgestaltung des Single Family Office als sogenannte *Einpersonen-AG unter Drittverwaltung* dar.[260] Darunter wird in der Lehre und der Rechtsprechung die Vertretung des Alleinaktionärs durch einen Dritten verstanden, der an Stelle des Aktionärs zwar die Gesellschaft führt und u.U. sogar die Beteiligungen treuhänderisch hält, im Hintergrund jedoch durch den Aktionär (tatsächlich) beherrscht wird bzw. gegenüber diesem weisungsgebunden ist.[261]

---

259 Das BGer hält im Entscheid 117 IV 259, E. 4 m.w.H. hierzu namentlich fest, dass die Einmannaktiengesellschaft wie jede andere AG eine selbständige juristische Person und als solche aller Rechte und Pflichten fähig, die nicht die natürlichen Eigenschaften des Menschen, wie das Geschlecht, das Alter oder die Verwandtschaft zur notwendigen Voraussetzung haben (Art. 53 ZGB). Die Aktiengesellschaft kann somit insbesondere selbständige Trägerin von Vermögen sein. Die Einmannaktiengesellschaft ist wie jede AG eine reale Person, nicht nur eine Fiktion oder gewissermassen ein zweites Portemonnaie, über dessen Inhalt der einzige Verwaltungsrat und Alleinaktionär nach Belieben verfügen könnte auch der mit dem Alleinaktionär identische Verwaltungsrat und Geschäftsführer der Einmannaktiengesellschaft hat die Pflichten zu beachten, die das Aktienrecht der Verwaltung und der Geschäftsführung der AG auferlegt. Eine Handlung des Geschäftsführers, die im Widerspruch zu diesen gesetzlichen Pflichten steht, erfüllt den objektiven Tatbestand der ungetreuen Geschäftsführung im Sinne von Art. 159 StGB, wenn als Folge der pflichtwidrigen Handlung des Geschäftsführers die Einmannaktiengesellschaft am Vermögen geschädigt wird.; hierzu auch HARDER SCHULER a.a.O. m.H.; Die AG geniesst eigene Rechtspersönlichkeit, weshalb das Geschäftsvermögen klar vom Privatvermögen zu trennen ist. Hierzu nachfolgend Teil 2 § 2.

260 Harder Schuler bezeichnet diese Form als „Quasi-Einpersonen-AG", S. 34 ff.

261 Forstmoser/Meier-HAYOZ/NOBEL, § 62 Rz. 27 f.; BSK OR II-BAUDENBACHER, Art. 625 Rz. 21 m.w.H.; ferner HARDER SCHULER S. 35 m.w.H.

In der Praxis werden Single Family Offices, insbesondere mit stark internationalem Bezug, häufig nicht durch den Alleinaktionär direkt geführt. Die Beteiligungen werden typischerweise durch einen Trust, eine Familienstiftung oder treuhänderisch durch eine Drittperson, allenfalls in der Form einer ausländische (Aktien-) Gesellschaft gehalten. Mit anderen Worten übt die Familie in diesen Konstellationen die Führung und Kontrolle des Single Family Office nur mittelbar aus. Selbstredend ergeben sich gerade daraus die klassischen Fragen der Prinzipal-Agenten Problematik, die es später noch eingehender zu beleuchten gilt.[262] 238

Die Verwaltung der Beteiligung durch einen Dritten wird in der vorliegenden Arbeit als eine eigenständige Beteiligungsform verstanden, auf die im Rahmen des Kapitals zur Drittverwaltung eingegangen wird.[263] 239

4.2 Die Beteiligungen werden von mehreren Prinzipalen gehalten

Eine weitere – mitunter wohl die am weitesten verbreitete – Form der Beteiligungsvariante bei Single Family Offices ist die Aufteilung der Aktien auf zwei oder mehr Prinzipale. Sie kommt in der Regel spätestens nach dem ersten Generationenwechsel zum Zug, kann aber auch bereits ab der Gründung bestehen.[264] Häufig steht diese Entwicklung auch in einem direkten Zusammenhang mit einem komplexeren Geschäftsumfeld auf Seiten des Family Office, z.B. bei der Spaltung verschiedener Dienstleistungskategorien. Hieraus ergeben sich in der Praxis sowohl hinsichtlich der Corporate Governance, als auch mit Blick auf die Family Governance, eine Fülle von unterschiedlichen Fragen, die es zu ordnen und regeln gilt. 240

Auf der gesellschaftsrechtlichen Ebene sind vorab die tatsächlichen Beteiligungsverhältnisse nach Kapital und Stimmkraft in der Generalversammlung zu betrachten. Wird sowohl die Kapital- als auch Stimmbeteiligung zu gleichen Teilen durch die Prinzipale gehalten, spricht man auch von einer sogenannten *paritätischen* Beteiligung. Dies im 241

---

262 Zu diesem und weiteren Aspekten der Corporate Governance bei Drittverwaltung des Single Family Office, nachfolgend Teil 2 § 2 ff.

263 Vgl. 3.3.

264 Gründe für diese Form der Ausgestaltung gibt es viele. Mit Blick auf das Single Family Office fallen hierzu neben dem Generationenwechsel, die Mitarbeiterbeteiligung zur Schaffung spezifischer Anreize, die Aufspaltung aufgrund des Eherechts, die Umsetzung einer Joint Venture Strategie, die Verästelung der Familienbasis im Laufe der Zeit, u.v.m. in Betracht. Vgl. hierzu HARDER SCHULER S. 37 ff., insb. mit Bezug auf die breite Aktionärsbasis in der Familien AG, S. 42 m.H.

Gegensatz zu einer Ausgestaltung, bei der ein Hauptaktionär die Mehrheit der Beteiligungen hält, wobei eine Minderheitsbeteiligung auf einen zweiten (oder weitere) Minderheitsaktionäre entfällt.[265]

242 Eine unterschiedliche Verteilung der Beteiligungen sowie der damit verbundenen Stimmrechte auf mehrerer Aktionäre bzw. eine ungleiche Verteilung der Beteiligungen und damit zusammenhängender Rechte auf verschiedene Aktionärsgruppen, ist bei Single Family Offices keine Seltenheit. Solche Konstellationen finden sich insbesondere bei der Spaltung des Familienstamms in unterschiedliche Gruppen, wobei in der Praxis häufig zwischen den sog. „geborenen" und den „gekorenen" Familienmitglieder unterschieden wird.[266] Häufig gibt es daneben noch eine (oder mehrere) weitere Kategorien von Beteiligungen, z.B. diejenige der Mitarbeiter, wobei diese nach der Stellung innerhalb der Führungsebene der Gesellschaft weiter unterteilt ist. Den verschiedenen Beteiligungsvarianten ist in der Praxis praktisch keine Grenze gesetzt.

243 Allerdings ergeben sich bei diesen schier unendlichen Gestaltungsmöglichkeiten von Einzelfall zu Einzelfall eigene Fragestellungen, die im Rahmen der Corporate Governance je nach Interessenlage zu berücksichtigen sind. Mit Blick auf den gesetzlichen Minderheitsschutz stellt sich generell die Frage, ob die Familie solchen Fällen die Interessen anderer Aktionäre (überhaupt) übergehen kann, zumal sich ein

---

265 In der h.L. ist in diesem Zusammenhang anerkannt wird, dass die Minderheitsbeteiligung in diesem Fall nicht derart klein sein darf bzw. ohne nennenswerte Stimmrechte ausgestatten ist, so dass sich die Aufteilung faktisch nicht auf die Prozesse innerhalb der Gesellschaft auswirken kann. Diesfalls sind dieselben Überlegungen wie im Fall der Einpersonen AG anzustellen. Hierzu FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 62 Rz. 103 f.; KUNZ P. Ein- und Zweipersonen-AG, S. 66; Dem Minderheitenschutz kommt bei Fragen zur Corporate Governance in Single Family Offices der Einpersonen AG i.d.R. eine untergeordnete Bedeutung zu. Dies verändert sich mit der Beteiligung mehrere Aktionäre schlagartig. Dem Minderheitsaktionär stehen zahlreiche Instrumente zum Schutz seiner Position als Aktionär zu, so z.B. die Anfechtung von Beschlüssen der GV, die Verantwortlichkeitsklage sowie weitere Klagen. Mithin will die Aufteilung der Beteiligung an nicht Familienmitglieder wohl überlegt sein. M.E. entstehen für ein Single Family Office daraus weitaus grössere Risiken, als sich durch die Absicht hinter der Aufteilung rechtfertigen liesse.

266 Unter gekorenen Mitgliedern der Familie sind diejenigen Personen zusammenzufassen, die nicht aufgrund des elterlichen Stammbaums bereits zur Familie, die das Single Family Office beherrscht, gehören. Diese Unterscheidung kann in der Praxis von grosser Bedeutung sein insb. dann, wenn ein Aktionärbindungsvertrag besteht und die Übertragung der Aktien je nach Aktionärgruppe unterschiedlich geregelt wird. In der Praxis gibt es weitere Ausgestaltungsformen mit dem gleichen Ziel. So wird in manchen Family Office eine Unterscheidung nach „inner" und „outer" Circle Mitglieder vorgenommen, wobei zum „inner Circle" i.d.R. nur geborene Familienangehörige gehören.

Minderheitsaktionär – auch ohne Stimmrechte – mit verschiedenen Mitteln gegen die Verletzung seiner Interessen in der Gesellschaft zur Wehr setzen kann.

In der Praxis wird dieser Problematik in Single Family Offices häufig dahingehend be- 244
gegnet, dass sich die Beteiligungen gekorener Mitgliedern der Familie sowie von Mitarbeitern auf eine kapitalmässige (Minderheits-) Beteiligung beschränkt. Die Stimmrechte werden einzig vom „inneren" Kreis der Familie kontrolliert und können aufgrund vertraglicher Regelungen nur an Mitglieder derselben Aktionärsgruppe weiter veräussert bzw. übertragen werden. Zudem unterliegt die Möglichkeit einer Beteiligung mit Stimmrecht nicht geborener Familienmitglieder einem strengen Auswahlprozess, der eine Beteiligung nur bei hinreichendem Vertrauen und Loyalität gegenüber der Kernfamilie zulässt. Jedoch bewahren solche Mechanismen aufgrund der latenten Interessenspaltung nicht vollständig vor damit zusammenhängender Probleme, weshalb solche Beteiligungsformen in der Praxis wohlüberlegt sein müssen.

Mithin können bei einer derart gestalteten Aktionärsbasis sehr komplexe Problemfelder 245
in Zusammenhang mit der Corporate Governance im Single Family Office entstehen, die es jeweils im Einzelfall unter Berücksichtigung aller Faktoren zu überprüfen gilt. Weitere Aspekte, die es in diesem Zusammenhang unbedingt zu beachten gilt, sind die Ausgestaltung der Führungsstruktur im Family Office, die Kommunikationswege, das Dienstleistungsangebot, die Komplexität des Geschäftsumfelds, sowie Massnahmen aus der Kategorie der Family Governance.

Damit wird klar, dass es keine Corporate Governance Musterlösung für Single Family 246
Offices mit komplexen Beteiligungsstrukturen gibt. Damit bleibt lediglich die Beschreibung möglicher Kernthemen, die im Lichte der Corporate Governance zu berücksichtigen sind, worauf im zweiten Teil eingegangen wird.

4.3 Die Beteiligung wird durch einen Dritten verwaltet

Ein Spezialfall bildet die Beteiligung am Single Family Office, welche durch einen Drit- 247
ten – einer natürlichen oder juristischen Person – gehalten wird. Darunter fallen einerseits die Varianten welche vorangehend unter dem Begriff der Quasi-Einpersonen-AG erwähnt wurden.[267]Andererseits fällt darunter auch die Beteiligungsverwaltung durch eine Holdinggesellschaft. Weitere Formen der Drittverwaltung können über das

267 Vgl. vorne 3.1.

Rechtsgebilde des Trust sowie ausländischer Familienstiftungen erfolgen. Auch hier sind den Ausgestaltungsformen praktisch keine Grenzen gesetzt.

248 Eine Konzernstruktur mit (integriertem) Family Office bietet sich gerade dann an, wenn parallel geführte Gesellschaften – zu denen neben dem Family Office noch weitere Unternehmen gehören – einer gemeinsamen wirtschaftlichen Führung und Strategie unter einheitlicher Leitung unterworfen werden sollen. In der Praxis sind insbesondere die Nutzung von Synergien und der Abbau von Redundanzen, steuerliche Vorteile sowie Überlegungen zur Unternehmensnachfolge anerkannte Gründe für die Ausgestaltung einer (Familien-) Holdingstruktur[268].

§ 4 Family Governance

249 Wie im Rahmen der Begriffsdefinition bereits dargelegt wurde, kann das Single Family Office auch als institutionalisierte Form originärer Familieninteressen verstanden werden. Unter Corporate Governance Gesichtspunkten gilt es damit in erster Linie die Interessen der Familie als Ausgangspunkt der Problemfeldanalyse zu berücksichtigen. Die vielschichtige Vernetzung privater und wirtschaftlicher Interessen im Single Family Office ist damit fortwährend zu koordinieren und kollidierende Interessen allenfalls auch gegeneinander abzuwägen. Mithin stellt sich immer die Frage, *welches die Interessen der Familie (überhaupt) sind* und *wer* die zu erreichenden (Corporate Governance) *Ziele* für das Family Office *definiert*.

250 Der Beantwortung dieser Fragen kommt eine zentrale Bedeutung zu, sobald die Beteiligung im Rahmen des Strukturierungsprozesses auf zwei oder mehr Prinzipale aufgeteilt werden. Handelt es sich zugleich um eine gleichmässige Aufteilung der Aktien mit gleichen Stimmrechten in der Generalversammlung (paritätische Beteiligung), so kann auf der gesellschaftsrechtlichen Seite schnell ein Konflikt über die Frage entstehen, wer den Stichentscheid – und damit „das letzte Wort" – hat.[269] Zwar kann diesem Problem

---

268 Vgl. BAUMANN, S. 78 f., HARDER SCHULER S. 48 ff. m.w.H.

269 Die Statuten können dem Vorsitzenden der Generalversammlung den Stichentscheid für den Fall der Stimmengleichheit verleihen, um deren Beschlussfähigkeit zu ermöglichen, vgl. hierzu eingehend BGE 95 II 555 E. 2 S. 559 ff.; vgl. BÖCKLI § 12 N. 360, § 12 N. 358, der von einer zum Gewohnheitsrecht verdichteten Praxis spricht. Der Vorsitzende der Generalversammlung ist in der Regel der Verwaltungsratspräsident. Der

in der Praxis, zumindest in juristischer Hinsicht, mit geeigneten Instrumenten auf Stufe der Gesellschaft vorgebeugt werden.[270] Eine Aufspaltung der Interessenpositionen in unterschiedliche Lager kann damit hingegen nicht verhindert werden.[271]

Wichtigster Treiber letztgenannter Entwicklung ist erfahrungsgemäss der Generationen- 251
wechsel.[272] Dieser geht auf der gesellschaftsrechtlichen Seite häufig, jedoch nicht zwingend, mit der Verbreiterung des Aktionariats einher, was auf der Seite der Familie bzw. des Prinzipals wiederrum unvermeidbar zu einer *expansiven Interessensentwicklung* führt. Eine Ausdehnung der Interessenpositionen innerhalb der Familie bedeutet zugleich, dass die Ansprüche an das Single Family Office und damit der Koordinations- und Steuerungsaufwand steigen.[273]

Im Verlauf dieses Prozesses stellt sich mit Blick auf die Corporate Governance auch die 252
Frage, ob die *Interessen aller Anspruchsgruppen* noch immer hinreichend geschützt sind oder ob allenfalls weitere bzw. neue Massnahmen angezeigt sind. Selbst wenn der

---

Verwaltungsrat und mindestens indirekt auch dessen Präsident wird von der Generalversammlung gewählt (vgl. Art. 712 Abs. 2 OR und Art. 698 Abs. 2 Ziff. 2 OR). Für diese Wahl ist jedoch - wenn die Statuten nichts Abweichendes vorsehen - die Mehrheit der Aktienstimmen massgebend (vgl. Art. 693 OR, Art. 704 OR); vgl. zur Problematik des Stichentscheids in der Generalversammlung eingehend CAHANNES/VON DER CRONE S. 385 ff.

270 So kann diesem Problem z.B. durch eine geeignete statutarische Ausgestaltung der Kapitalstruktur (z.B. im Rahmen der Ausgabe von Stimmrechtsaktien) oder durch eine schuldvertragliche Lösung im Rahmen eines Aktionärbindungsvertrags vorgebeugt werden.

271 Man könnte sich in diesem Zusammenhang grundsätzlich fragen, ob die Aufspaltung der Interessen im SFO überhaupt ein Problem darstellt, zumal neue Interessen auch neue Ideen mit sich bringen, die die Gesellschaft u.U. (sehr) positiv beeinflussen. Im Rahmen der Corporate Governance ist diese Frage m.E. nicht klar zu beantworten. Problematisch erscheint die vorliegend geschilderte Entwicklung immerhin dann, wenn die (Grund-)Positionen der Interessen derart stark auseinanderdriften, dass damit ein latentes Konfliktpotential in der Gesellschaft entsteht, welches mittel- bis langfristig das Family Office in seiner Tätigkeit hemmt oder gar vollständig ausbremst. Nicht Teil dieser Betrachtung sind damit Interessen, die zwar neu, unter Corporate Governance Gesichtspunkten jedoch unproblematisch sind.

272 Vgl. SESTER/BAUER S. 11. Der Generationenwechsel wirkt sich auf der gesellschaftsrechtlichen Seite z.B. durch erbrechtliche Vorgänge aus, welche i.d.R. zu einer Veränderung der Beteiligungsverhältnisse führen. Es sind jedoch noch weitere Szenarien denkbar, die eine Verbreiterung des Aktionariats zur Folge haben können, namentlich bei der Ausgabe von Mitarbeiterbeteiligungen oder Vorgängen des Familienrechts (z.B. Heirat oder Scheidung).

273 Z.B. mit Bezug auf das Dienstleistungsangebot oder die Ausschüttung von Gewinnanteilen. SESTER/BAUER, a.a.O. führen zur Problematik weiter aus, dass die Aufgabe der Interessenkoordination speziell bei Familien mit grenzüberschreitender Ansässigkeit eine hochkomplexe und dynamische Steuerungsaufgabe sei, „die sich insbesondere auf Anpassungen von Gesellschafts-, Aktionärbindungs- und Eheverträgen sowie erbrechtlichen Regelungen im Lichte aller tangierter Rechtsordnungen erstreckt".

Generationenwechsel ohne Änderung der Beteiligungsverhältnisse von statten geht, so bringt dieser erfahrungsgemäss dennoch Bewegung in das Wertegefüge, welches bislang als Grundlage zur Steuerung des Single Family Office diente.[274] Mithin kommt dem Aspekt der Familie mit Bezug auf die Corporate Governance im Single Family Office eine weitaus grössere Bedeutung zu, als lediglich die Rolle des Prinzipals: Die Familie ist das (externe) Steuerungselement des Single Family Office. Fehlt es der Familie an einem gemeinsamen Kurs, fehlt es dem Single Family Office – mittel- bis langfristig – an der nötigen Lenkung.[275]

253 Die Familie repräsentiert damit das komplexe Interessengefüge, dass zugleich Existenzgrund und Daseinsberechtigung für das Single Family Office darstellt. Die Familie ist überdies – direkt oder indirekt – beherrschende und lenkende Kraft hinter allen Vorgängen, die das Single Family Office gestalten und bewegen. Die Thematik der Corporate Governance im Single Family Office ist somit inhaltlich stark von der wechselseitigen Beziehung zwischen den verschiedenen Interessen – einerseits auf Seiten des Prinzipals bzw. der Familie und andererseits der Gesellschaft – geprägt. Das Thema kann somit nicht vollständig erfasst werden, ohne sich den wesentlichen Implikationen der sogenannten *Family Governance* für die Corporate Governance im Single Family Office zu widmen. [276]

254 Mit Bezug auf die nachfolgenden Ausführungen zur Family Governance im Besonderen erwähnenswert ist der Leitfaden „Familie: Unternehmen: Umfeld – Goveranance für

---

274 Gemäss SESTER/BAUER, a.a.O. ist das Konfliktpotential besonders in der dritten Familiengeneration sehr hoch. Dies ergibt sich bereits aus der Tatsache, dass sich die Generationen in unterschiedlichen Lebensabschnitten befinden, was bekannterweise auch mit anderen Bedürfnissen und zuweilen ganz anderen Lebenszielen einhergeht. Insofern es in so einer Situation an klaren Auswahlkriterien für den Eintritt von Familienmitgliedern ins Management des SFO fehlt, kann dies nicht selten zu einer Blockierung des gesamten Prozesses kommen.

275 Sinnbildlich gesprochen liesse sich das Family Office auch mit einem Schiff und seiner Mannschaft auf hoher See vergleichen, die eine echte Schicksalsgemeinschaft bilden. Die Mannschaft repräsentiert die (gesamte) Familie, wobei der Kapitän und seine Offiziere durch die Prinzipale und den Verwaltungsrat verkörpert werden. Ist sich der Kapitän nicht darüber im Klaren, wohin er das Schiff steuert, so fehlt es den Offizieren an den nötigen Anweisungen zur Steuerung. Das Schiff wird zwangsläufig vom Kurs abkommen und möglicherweise sogar untergehen.

276 SESTER/BAUER S. 12 plädieren in diesem Zusammen insb. für eine „kluge Nachfolgelösung", die vorausschauend und anhand transparenter Regeln die Familie auf den Generationenwechsel vorbereitet. Dieser Prozess solle idealerweise durch Mechanismen zur gegenseitigen Vertrauensbildung zwischen den Familienmitgliedern begleitet werden.

Familienunternehmen: Wie man das gesunde Wachstum der Familienwerte steuert".[277] Dieser hält einleitend m.E. treffend fest, dass gute Governance im Familienunternehmen eine *umfassende Betrachtung* der Problemfelder unter Beizug der Gesamtheit der Regelungen und Mechanismen zur Lösungsfindung beinhaltet. Der Ordnungsrahmen für die Steuerung und Kontrolle im Familienunternehmen soll „die Bedürfnisse und Erwartungen der Familie (innere Dimension), jene des Unternehmens und wichtiger Anspruchsgruppen (äussere Dimension) offenlegen und für klare Verhältnisse sorgen. Damit werden das Macht-, Führungs- und Kontrollgerüst der Familie (Family Governance) sowie des Unternehmens (Corporate Governance) und das Verhalten gegenüber externen Anspruchsgruppen (Public Governance) festgelegt." Klare Verhältnisse und eine transparente Kommunikation würden sodann die Sicherheit und das Vertrauen innerhalb der Familie sichern und führten auf Seite des Unternehmens zu einer erhöhten Glaubwürdigkeit gegen aussen.[278]

Im Weiteren ist, insbesondere mit Blick auf eine Interessenanalyse auf Seiten des Family Office, auf das Modell der „Integrierten Corporate Governance" nach Martin HILB hinzuweisen.[279] Dieser Ansatz, auch bekannt unter dem Begriff „New Corporate Governance"[280], basiert auf dem (umgekehrten) KISS-Prinzip,[281] welches durch eine gezielte Anpassung der Corporate Governance auf den vernachlässigten Kontext des Unternehmens bzw. Geschäftsumfelds (Situational), die aktive Unternehmensgestaltung als eine zentrale Funktion des Verwaltungsrates (Strategic) versteht. Daraus sei ein integriertes Selektions-, Beurteilungs- und Honorierungssystem für den Verwaltungsrat zu entwickeln (Integrated) und einer ganzheitliche Evaluationsmethode aus Sicht aller relevanten Anspruchsgruppen zu unterstellen (keep it controlled). Es werde damit versucht, die 255

277 Leitfaden Governance, S. 13 ff.

278 Die Empfehlungen des Leitfadens richten sich in erster Linie an mittlere und grössere Familienunternehmen, beziehungsweise an von privaten Aktionären geführte Betriebe. Dabei orientieren sich die Verhaltensregeln an Aktiengesellschaften, haben jedoch für Familienunternehmen aller Rechtsformen Gültigkeit. Die Hinweise zu einer optimalen Steuerung der familiären und unternehmerischen Werte enthalten Regeln zur strategischen, strukturellen, instrumentellen, kulturellen und personellen Führung Leitfaden Governance, S. 6. Der Leitfaden soll gemäss den Autoren wie eine Checkliste eingesetzt werden. Die Empfehlungen können entsprechend der konkreten Situation und Bedürfnisse in der jeweiligen Familie und im Unternehmen in machbaren Schritten umgesetzt werden.

279 HILB Integrierte Corporate Governance, S. 13 ff.; HILB/HÖPPNER/LEENEN/MÜHLEBACH, S. 3 ff.

280 Hierzu eingehend Faktor, S. 28 ff.; HILB Integrierte Corporate Governance, S. 9ff.

281 HILB Integrierte Corporate Governance, S. 5 ff.

bisher in Forschung, Lehre und Praxis weitgehend isoliert behandelte Komponenten der Corporate Governance zu einem ganzheitlichen Ansatz zusammenzufassen.

256 Beide Ansätze versuchen damit über eine ganzheitliche Problemerfassung die zentralen Fragestellungen der Corporate Governance herauszukristallisieren, um daraus passende Handlungsmöglichkeiten in der Praxis zu formulieren. Sie schaffen damit auch die Grundlage für den hier vertretenen Ansatz, Corporate Governance nicht als abstraktes Konzept, sondern als *konkrete, d.h. aktive Unternehmensgestaltung* zu betrachten.

I. Begriff der Family Governance

257 Wie die Corporate Governance als Führungs- und Kontrollinstrument im Single Family Office, so dient die Family Governance als Instrument der Organisation und Koordination der Interessen in der Familie. Es liegt auf der Hand, dass sich Family Governance und Corporate Governance aufgrund ihrer unterschiedlichen Regelungsspähren inhaltlich nicht exakt denselben Themen widmen: Family Governance fokussiert sich im Wesentlichen auf diejenigen Themen, die es als Grundvoraussetzung der Führung eines Familienunternehmens oder eines Single Family Office *auf Seiten der Familie zu regeln gilt*. Sie schafft damit die *Basis für den Interessensbildungsprozess* in der Familie und formuliert so gleichzeitig die *Ziele der Corporate Governance* im Single Familie Office aus Sicht des Prinzipals.

258 SESTER/BAUER beschreiben Family Governance neben der Vermögensverwaltung als die *sekundäre Kernaufgabe* des Single Family Office.[282] Sie ist damit einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, die es bei der Umsetzung von Corporate Governance im Single Family Office zu berücksichtigen gilt.[283] Ausgangspunkt der Überlegungen bildet bei der Family Governance immer die Familie.

II. Familienbegriff

259 Als Familie im juristischen Sinn, kann gemeinhin eine Personengemeinschaft verstanden werden, die durch ein verwandtschaftliches Verhältnis i.S.v. Art. 90 ff. ZGB in einer

---

282 a.a.O.

283 Der Begriff „Family Governance" wird in der Lehre nicht einheitlich genutzt. Einige verstehen darunter ein proaktives Eingreifen i.S. konkreter Steuerungsmassnahmen (vgl. FELDEN/WINTERS, S. 43 ff.), andere verstehen darunter eine Form vielschichtiger (sozialer) Verhaltensgrundsätze i.S. eines präventiven Konfliktmanagements (vgl. CONRAD, S. 56 ff.).

rechtlichen Beziehung zueinanderstehen. Teil einer Familie können sodann nur natürliche Personen sein.

Nicht zum Begriff der Familie im rechtlichen Sinn zu zählen sind Freunde und nahestehende Personen ohne Verwandtschaftsgrad.[284] Eine Familie kann damit auch als eine Organisationseinheit verstanden werden, welche soziale, kulturelle und rechtliche Bezugspunkte aufweist. Ihre Führung wird damit von verschiedenen Aspekten geprägt, die für das Zusammengehörigkeitsverständnis der einzelnen Familienmitglieder und damit für den Zusammenhalt der ganzen Organisation von zentraler Bedeutung sind. 260

III. Das Management der Familie

Die besonders enge Verzahnung zwischen Familie und Familienunternehmen, zu deren Kategorie auch das Single Family Office zu zählen ist, zeichnet sich durch ein besonders starkes Unternehmertum in der ersten Generation, einer betont lokalen Verwurzelung, einer engen Verknüpfung privater und betrieblicher Vermögensstrukturen sowie einer Überschneidung der betrieblichen Personalstruktur und dem Familienstamm aus.[285] 261

Mit Blick auf die Kommunikation herrschen in den beiden Organisationseinheiten sodann vollkommen verschiedene Kulturen: Während im Unternehmen die Kommunikation in Zusammenhang mit Führung und Kontrolle zwischen Prinzipal und Management bzw. Management und den Mitarbeitenden in einen klar definierten rechtlichen Rahmen 262

---

284 Der Begriff der Familie wird in der Rechtssystematik der Schweiz uneinheitlich verstanden. So versteht das Sozialversicherungsrecht eine Familie als Unterstützungseinheit, bestehend aus Einzelperson, die zusammenlebenden Ehegatten, sowie ihre im gleichen Haushalt lebenden minderjährigen Kinder und Stiefkinder. Registrierte gleichgeschlechtliche Paare sind den Ehegatten gleichgestellt. Diese Personen sind zivilrechtlich verpflichtet, sich zu unterstützen. Vgl. zum sozialversicherungsrechtlichen Begriff der Familie WIZENT, S. 4 ff. m.w.H.; anders wird der Begriff im Ausländerrecht ausgelegt, welches den Begriff in zwei Kategorien aufspaltet: Die Kernfamilie, welche aufgrund eines gemeinsamen Lebensplans (Ehe bzw. Kindsverhältnis) grundsätzlich zusammengehören und demzufolge gestützt auf Art. 8 Ziff. 1 EMRK einen Schutzanspruch geniesst, sowie der „erweiterten Familie", deren Schutzanspruch nur dann gilt, insofern eine Unterstützungsbedürftigkeit vorliegt. Zum Ganzen 2C_867/2016 Urteil des Bundesgerichts vom 30. März 2017, E. 2); hingegen spricht man im Finanzmarktrecht von „Familiärer Verbundenheit", sofern die Personengemeinschaft aus verwandten und verschwägerten Personen in gerader Linie (Art. 4 Abs. 1 lit. a FINIV), verwandten und verschwägerten Personen bis zum vierten Grad in der Seitenlinie (lit. b), Ehegatten und eingetragenen Partnern (lit. c), Miterben und Vermächtnisnehmer bis zum Abschluss der Erbteilung (lit. d), Nacherben (lit. e) oder Personen, die mit einem Vermögensverwalter oder Trustee in einer auf Dauer angelegten Lebensgemeinschaft leben (lit. f) besteht.

285 FELDEN/WINTERS, S. 33 f.; vgl. CONRAD S. 53 f..; ferner SIMON/WIMMER/GROTH, S. 6 f.

eingebettet ist, orientiert sich die Kommunikation in der Familie naturgemäss mehr an einem emotionalen Rahmen ohne klare Grenzen und vordefinierte Leitplanken. Durch die enge Verzahnung von Familie und Unternehmen sowohl auf der personellen als auch auf der Interessenebene verschwimmen diese Linien zunehmend. Gerade in einem Entscheidfindungsprozess im Family Office, der auf unterschiedlichen Kommunikationsebenen abläuft, ist es für nicht Familienmitglieder damit oft schwierig ist, Interessen klar einzuordnen und daraus konkrete Handlungen für das Unternehmen abzuleiten.[286] Die unterschiedlichen Kommunikationsebenen innerhalb und ausserhalb des Family Office stellen damit ein Risiko für die einheitliche Umsetzung der Interesse im Single Family Office dar und verlangt deshalb nach einem *Ordnungsrahmen* in der Form eines eigentlichen *Familienmanagements* innerhalb und ausserhalb des Family Office.

263 In der Gesellschaft findet die Umsetzung dieses Ordnungsrahmens dahingehend statt, das Corporate Governance Massnahmen auch auf eine gute *Zusammenarbeit und gemeinsame Interessenbildung der Führungsebene* auszurichten sind, wobei aktiv in die Steuerung der zugrundeliegenden Prozesse eingegriffen wird. Überdies ist – wie bereits erwähnt – eine *zweckmässige Regelung der Managementnachfolge* zu implementieren.

264 Auf Seiten der Familie ist im Rahmen der Family Governance ein *gemeinsames Grundverständnis* im Sinne eines kollektives Wertegefüges *zu schaffen*, sowie die professionelle Zusammenarbeit der Familienmitglieder zu fördern. Sodann ist die *Nachfolge im Single Family Office*, sowohl *hinsichtlich der Beteiligungsverhältnisse als auch der Personalnachfolge* in einem *konsensbasierten Entscheidfindungsprozess* zu regeln. Dies bedingt die aktive Steuerung durch einzelne Familienmitglieder auch auf Seiten der Familie.[287]

265 In Anlehnung an das Family Business Governance Modell von FELDEN/WINTERS[288] ist damit vorerst eine Auslegeordnung der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen vorzunehmen. Diesem Vorgang liegt die Überlegung zugrunde, dass bei der Konzipierung von Family Governance auch die Interessen des Unternehmens mitberücksichtigt werden. Es bleibt damit unerlässlich, sich einen

---

286 Felden/Winters, a.a.O.

287 Hierzu weiterführend FELDEN/WINTERS, S. 36 ff. Vgl insb. ihre Darstellung zur sog. Family Business Governance, S. 39.

288 a.a.O. Die beiden Autoren bezeichnen in ihrer Abhandlung Corporate Governance als Business Governance, zumal sie damit eine begriffliche Abgrenzung zu Fragen der Publikumsgesellschaft schaffen wollen, S.40.

Gesamtüberblick über alle relevanten Fragen, die diese Beziehung prägen, zu verschaffen.[289] Hierzu gehört nicht nur eine Analyse der Beteiligungsverhältnisse oder der Organisationsstruktur des Unternehmens und deren Verknüpfung mit der Familie. Eine vertiefte Kenntnis der unternehmerischen Tätigkeitsfelder, die vorherrschenden Unternehmenskultur sowie bestehende Anliegen der Corporate Governance sind ebenso zu berücksichtigen.

Sodann sind daraus die wichtigsten Leitaspekte der Beziehung zwischen Familie und Single Family Office zu filtern und in einen gegenseitigen Kontext zu setzen.[290] Daraus sind im Rahmen einer Gesamtbetrachtung die Problemfelder bzw. Regelungsbedürftigen Aspekte auf Seiten der Familie zu formulieren. Konkrete Handlungsmöglichkeiten bieten sich im Rahmen dieser Family Governance in verschieden Formen an. Nachfolgend sollen sowohl die Aspekte einer institutionalisierten Form von Family Governance als auch der Ansatz des sog. präventiven Konfliktmanagements innerhalb der Familie beleuchtet werden. 266

IV. Institutionelle Family Governance

Als erstes ist ein vertiefter Blick auf die Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der *institutionalisierten Family Governance* zu werfen. Die praktische Umsetzung entsprechender Instrumente basieren auf der Prämisse, dass das (oberste) Ziel von Family Governance die Gleichtaktung der Interessenpositionen innerhalb der Familie ist. Anders ausgedrückt will Family Governance als Gegenstück zur Corporate Governance wirksame Kontroll- und Führungsmechanismen auf Seiten der Familie einführen, um sicherzustellen, dass aufgrund vielfältiger Entwicklungen und der damit zusammenhängenden Gefahr auseinanderdriftender Interessen, die Führung des Single Family Office langfristig gesichert ist. 267

---

289 Weiterführend SHARMA/NORDQVIST, S.71 ff., Unternehmensstruktur und Grösse sowie Familiengrösse und Struktur beeinflussen sich wechselseitig. Vgl. zum Aspekt des komplexen Wertegefüges im Familienunternehmen DEGADT, S. 79 ff.

290 Vgl. Abbildung FELDEN/WINTERS S. 45, eine Strukturierung der Leitaspekte kann sich in die folgenden Themen gliedern: Mitgliedschaft am Unternehmen (Organisation, Rolle im Unternehmen), Selbstverständnis der Familie (Vision, Werte), Familienbande (Familienaktivitäten, Generationenwechsel, Wissensvermittlung), Corporate Governance (Führungsstruktur im Unternehmen, Kontrollorgane, Vergütungsmodelle, Personalnachfolge), Familiäre Mission (Ziele, Risikobereitschaft).

268 Im Gegensatz zur Corporate Governance ist Family Governance allerdings nicht als präventive Schutzmassnahme mit zwingendem Charakter zu verstehen. Viel eher ist sie Ausdruck des Willens zu einem konsensbasierten Wertfindungsprozess, der sich auf Initiative der Familie hin auch dynamisch entwickeln kann und das Single Family Office nachhaltig prägt.

1. Familiengremien

269 In der Literatur werden verschiedene Formen und Ideen zum Konzept von Familiengremien vorgeschlagen.[291] Diese Ideen sind mitunter auch durch Konzepte verschiedener Rechtsordnungen sowie international unterschiedliche Organisationformen im Gesellschaftsrecht beherrscht. Solche Gremien werden im Rahmen der Family Governance als Bindeglied zwischen der Familie und dem Unternehmen verstanden. Gegenüber dem Single Family Office nehmen sie häufig eine Repräsentationsfunktion der Interessen aller Familienmitglieder ein.

270 Kernaufgabe dieser Gremien ist somit im Wesentlichen die Kanalisierung und Standardisierung der Kommunikation zwischen allen Beteiligten, sowie gewisse Aufsicht- und Kontrollfunktionen gegenüber dem Single Family Office.[292] Funktional übernehmen diese Gremien aber auch eine wichtige Rolle in der Interessensbildung und der Koordination divergierender Familieninteressen.[293] Die Gründung eines Familiengremiums basiert meist auf einer als *Familienverfassung*, *Familiencharta* oder *Familienkodex* bezeichneten *Grundsatzerklärung aller Familienmitglieder*, welche die Aufgaben der Family Governance und ihre organisatorischen Elemente miterwähnt. Grundsätzlich ist jedoch auch denkbar, dass sich ein Familiengremium ohne schriftliche Willenserklärungen formiert. Welche Rolle solche Gremien im Rahmen von Rechtsstreitigkeiten im

---

291 Der Einsatz von Familiengremien ist in der Praxis noch wenig verbreitet. Dies zeigt sowohl eine internationale Erhebung aus dem Jahr 2006 (vgl. BARTHOLOMEUSZ/TANEWSKI, S 245 ff.) als auch eine Studie von Price Waterhouse Coopers zu Familienunternehmen in der Schweiz aus dem Jahr 2017 (vgl. Family Governance, S. 9 ff.) die zeigt, dass das Thema Family Governance in der Schweiz noch ein Schattendasein fristet. Gerade einmal 15 Prozent der Schweizer Familienbetriebe verfügen hier über eine Familienverfassung. Und nur 22 Prozent der Befragten haben im eigenen Unternehmen Konfliktlösungsmechanismen etabliert.

292 Vgl. FELDEN, B, S. 16 ff.

293 Hierzu eingehend Van der Heyden/Bondel/Carlock, S. 7 ff.

Zivilprozess einnehmen sowie die Frage ihrer rechtlichen Legitimation, bleibt vorläufig ungeklärt.[294]

Familiengremien sind in der Regel formal organisiert und basieren konzeptuell auf der Idee der Personengesellschaft, welche sich zur Erfüllung eines gemeinsamen Zwecks i.S. eines *Animus societatis* zusammenschliesst.[295] Eine hinreichende Organisation im Sinne von Art. 530 ff. OR ist zumindest dann anzunehmen, wenn sich mindestens zwei oder mehr Familienmitglieder zur Erreichung vorgenannter Ziele als (Familien-) Gremium organisieren und diese Verbindung aufgrund von Vertrag oder immerhin konkludenter Willensbildung zur Erreichung eines gemeinsamen (Familien-) Zwecks erfolgte.[296] 271

Die Aufgaben dieser Gremien bewegen sich von der Willensbildung und Interessenaustausch bis hin zur Erarbeitung handfester strategischer Unternehmenspositionen.[297] Mit Bezug auf ihre personelle Organisation ist festzuhalten, dass sich diese in der Regel exklusiv aus Mitgliedern der (Kern-) Familie zusammensetzen. Allerdings wird ihre Zusammensetzung meist unter Berücksichtigung der Familiengrösse sowie weiterer Anforderungen im Laufe der Zeit angepasst.[298] Die organisatorische Ausgestaltung ist häufig weder reglementiert noch kann hierzu eine allgemein gültige Aussage betreffend einer optimalen Strukturierung gemacht werden. 272

1.1 Familienverfassung

Die Familienverfassung, oft auch als Familienkodex oder Familienstrategie bezeichnet,[299] ist eine Form des Familienstatuts, das in der Regel in schriftlicher Form zwischen *allen Mitgliedern einer Familie* abgeschlossen wird. Inhalt ist die Festlegung eines *kollektiven Verständnisses von Werten und Vorstellungen*, der *Entscheidungsfindung*, 273

294 In den publizierten Entscheiden des Bundesgerichts findet sich bis heute kein Fall, der (mitunter) diese Fragestellung zum Gegenstand hat.

295 Zur Rechtsnatur solcher Familiengremien wurde in der wissenschaftlichen Literatur bisher nichts geschrieben. Im Streitfall dürfte jedoch die Einordnung als einfache Gesellschaft i.S.v. Art. 530 ff. OR naheliegend sein.

296 Vgl. zur Bildung von Governance Institutionen der Familie umfassend, KORMANN, S. 229 ff.

297 Felden/Winters, S. 42.

298 Hierzu eingehend KOEBERLE-SCHMID, S. 120 ff.

299 Vgl. FELDEN/WINTER, S. 43; ferner BAUS, S. 130 ff. 2013; zum konzeptuellen Prozessmodell zur Etablierung einer Familienstrategie vgl. die umfassende Darstellung von CONRAD, S. 67 ff.

sowie der *Mitgliedschaft und zum Nachfolgeprozess* innerhalb der Familie.[300] Sie ist damit Gründungsurkunde einer eigentlichen Familienstrategie und erfasst sämtliche relevante Aspekte in Zusammenhang mit dem Single Family Office, den übrigen Unternehmen, sowie der Familie und ihrer Familienmitgliedern. [301]

274 In juristischer Hinsicht dient sie oft als Grundlage zur Ausarbeitung eines Aktionärbindungsvertrags. Sie kann jedoch auch die unternehmenspolitische Haltung der Familie in ihren Grundzügen festhalten oder sich mit Aspekten befassen, die nicht primär durch wirtschaftliche Interessen geprägt sind.[302]Im Gegensatz etwa zu den Statuten einer Aktiengesellschaft wird die Familienverfassung im Sinne eines Verhaltenskodexes

---

300 Weitere Inhalte können sein; Definition der Familie, also die Frage wer zur Unternehmerfamilie im engeren Sinne gehört. Typischerweise wird dabei zwischen verschiedenen Gruppen von Familienmitgliedern unterschieden ("geborene" und "gekorene" Mitglieder). Im Rahmen der Begriffe Werte und Ziele, werden Themen wie Nachhaltigkeit, Gewinnverwendung, Loyalität, Disziplin, Verantwortungsbewusstsein oder Einigkeit abgehandelt. Mit Bezug auf die Rollenverteilung im Unternehmen und im Family Office muss geklärt werden, auf welcher Stufe die Familie Einfluss auf das Unternehmen nimmt und welche Auswahlkriterien mit Blick auf personelle Fragen zu berücksichtigen sind. Im Rahmen der Nachfolge ist die familieninterne Nachfolge zu regeln und festzulegen, welches die anwendbaren Entscheid Kriterien bei Nachfolgeregelungen sind. So z.B. auch für den Fall des Im Todes eines Aktionärs und die allfällig damit zusammenhängende Behandlung minderjähriger Aktionäre und deren Vertretung. Auch die Internationalisierung der Familie kann zu einer wichtigen Frage werden, zumal dadurch Normen verschiedener Rechtsordnungen zur Anwendung gelangen, die u.U. zu ungewollten Ergebnissen führen. Sodann ist im Rahmen der Fort- und Weiterbildung der Familie dafür zu sorgen, dass die Ausbildung der Familienmitglieder diese auch für ihre Tätigkeit im Unternehmen oder dem Single Family Office qualifiziert. Mit Bezug auf das Vertragswesen enthält, die die Familienverfassung Regelungen zu Fragen der gegenseitigen Rechte und Pflichten einzelner Familienmitglieder und was die Folgen der Vertragsverletzung sind. Wobei deren Anwendungsbereich sich häufig auf das Ehe- und Erbrecht beschränkt. Zudem ist auf die Elemente des Aktionärbindungsvertrags sowie weiteren gesellschaftsrechtlichen Verträgen einzugehen. Mit Bezug auf den Verhaltenskodex wird insb. das Kommunikationsverhalten Familienmitglieder untereinander geregelt. Wobei häufig auch die Kommunikationskanäle gegen aussen festgelegt werden. Ein wichtiger Bestandteil der Familienverfassung ist zudem die Regelung der Streitschlichtung, um die heikle Aufgabe der familieninterner Streitbeilegung zu regeln.

301 Hierzu eingehend BAUS, a.a.O.

302 Ein Beispiel hierfür ist die Festlegung teilw. umfassender Vorgaben hinsichtlich der Stellung als Beneficiary. So wird diese regelmässig auch an persönliche Voraussetzungen geknüpft, so z.B. ein gewisser Bildungsstand, der Nachweis von Erwerbstätigkeit oder den Familienstand (in gewissen Familienverfassungen wird z.B. die Ehe als Voraussetzung für einen Anspruch formuliert, wo hingegen Homosexualität als Ausschlussgrund für einen Anspruch gilt).

erarbeitet, hat also keine unmittelbare rechtliche Bindungswirkung.[303] Allerdings kann durch die Familienverfassung auch eine Form der moralische Bindung innerhalb der Familie gefördert werden, um die gemeinsamen Familienwerte fortan von Generation zu Generation weiterzureichen.[304]

1.2 Familienversammlung

Die Familienversammlung dient allen Familienmitgliedern – ob Gesellschafter oder Nichtgesellschafter – zum regelmässigen gegenseitigen Austausch und damit der Identifikationsstiftung bzw. der Bildung eines Zugehörigkeitsgefühls innerhalb der Familie. Gerade bei grossen Familien mit starken internationalen Bezügen erscheint es wichtig, die Vernetzung unter den Familienmitgliedern zu fördern und dadurch ein gegenseitiges Vertrauen zu schaffen, das zugleich die Grundlage für eine gemeinsame Werte- und Interessenbildung darstellt. 275

Überdies kann auf diesem Weg auch Familienmitgliedern, die allenfalls selbst nicht Gesellschafter sind, Einblick in die Familienunternehmen und das Family Office gewährt werden, was sich wiederrum positiv auf das Vertrauen und den Zusammenhalt in der Familie auswirken kann.[305] Eine Familienversammlung ist nicht ein ständiges Gremium, hat aber als wirksames Family Governance Instrument einen wesentlichen Einfluss auf die (erfolgreiche) Umsetzung der Familienverfassung sowie der Festigung des zugehörigen Wertegefüges. 276

1.3 Familienrat

Der Familienrat kann als ständiger Ausschuss der Familienversammlung verstanden werden. Er ist eigentliches Führungsgremium auf der Familienebene und übernimmt in 277

---

303 Auch hier fehlt es an Rechtsprechung, wie rechtliche Fragen in diesem Zusammenhang vor Schranken gewertet werden. Aufgrund der Schweizerischen Rechtsordnung kann jedoch davon ausgegangen werden, dass eine Familienverfassung trotz des Grundsatzes der Vertragsfreiheit im Obligationenrecht im Streitfall nicht durchsetzbar wäre (vgl. zur Vertragsfreiheit eingehen Furrer/Müller-Chen, S. 18 ff.). Es stellt sich in je nach Ausgangslage sodann die Frage, ob eine Familienverfassung aufgrund ihres Charakters und Inhalts allenfalls sogar eine Verletzung des Verbots des unsittlichen Vertragsinhalts nach Art. 20 Abs. 1 OR darstellt. Es liegt auf der Hand, dass eine gerichtliche Überprüfung dieser Fragen sodann nicht im Interesse der Familie liegt.

304 Vgl. für weitere Aspekte zur Familienverfassung FELDEN/WINTERS S. 44 ff.; das Verhalten der Familienmitglieder gehört neben der Struktur des Unternehmens zu den wesentlichen Einflussfaktoren der Krisenprävention im Familienunternehmen, vgl. CONRAD S. 55 f.

305 Vgl. hierzu auch FELDEN/WINTERS S. 43.

diesem Zusammenhang nicht nur Kommunikations- und Organisationstätigkeiten innerhalb der Familie, sondern sorgt durch die Entsendung von Familienmitgliedern in weitere Aufsichtsgremien für eine einheitliche Anwendung und Umsetzung der Familienverfassung.

278 Dem Rat kommt zudem oft eine ausgleichende, gerichtsähnliche Funktion zu, indem er divergierende Interessen innerhalb der Familie versucht zu kanalisieren und in Streitfällen eine Schlichtungsfunktion einnimmt. Es ist auch denkbar, dass dem Familienrat weitergehende Aufgaben, allenfalls sogar Entscheid Kompetenzen, zukommen. Diesfalls fungiert dieses Gremium gewissermassen als eine Form des „Verwaltungsrates" innerhalb des Familiengefüges.[306]

1.4 Family Office

279 Auch das Family Office bildet einen Teil der Family Governance Strukturen, indem es im Rahmen einer Zusammenführung aller (geschäftsrelevanten) Daten in einem konsolidierten Berichtswesen einen Überblick zu den wesentlichen Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Familienvermögen erteilt und durch die internen Bestrebungen im Rahmen der Corporate Governance einen Beitrag zur fortwährenden Interessenfindung in der Familie leistet. Überdies dient es als Kommunikationsplattform für aller Familienmitglieder und koordiniert im Rahmen seiner Dienstleistungserbringung die Interessen sämtlicher Beneficiaries, unabhängig von ihrer Gesellschafterstellung.[307]

2. Weitere Instrumente der Family Governance

280 Die Instrumente der Family Governance beschränken sich jedoch nicht bloss auf die dargestellten Gremien bzw. die Familienverfassung als Grundstatut. Im Sinne einer „Toolbox"[308] stehen für die Gestaltung eines Family Governance Systems in der Praxis viele weitere Möglichkeiten zur Auswahl, auf die nachfolgend ebenfalls kurz einzugehen ist. Im Gegensatz zu den erwähnten Massnahmen, die allesamt einen formalisierten Charakter haben, orientieren sich nachfolgende Instrumente auch an informellen Ansätzen der Family Governance. Diese sind zwar in der Regel nicht formalistischer Natur, haben jedoch erfahrungsgemäss oft einen vergleichbar hohen Stellenwert bzw. Wirkung

---

306 Zur Funktion des Familienrates eingehend BROCKHOFF/KOEBERLE-SCHMID, S. 325 ff. S43

307 Hierzu eingehend § 3.

308 Nach FELBER/WINTER S. 47 ff.

wie Lösungsvarianten, die auf dem Gesetz oder einer anderen Regelungsnorm wie z.B. die Familienverfassung beruhen.

2.1 Familientreffen

Familientreffen finden im Gegensatz zur Familienversammlung nicht regelmässig und meist in viel kleinerem Rahmen statt. Ziel dieser Treffen ist meist die soziale aber auch geschäftliche Beziehungspflege der Familienmitglieder untereinander, die Feier wichtiger Familienereignisse wie Geburtstage, Hochzeiten oder Geburten, sowie die ganz normalen Familienaktivitäten denen – ganz nebenbei – bei der Vertrauensbildung ein wesentliche Rolle zukommt.[309] Durch das Schaffen positiver gemeinsamer Erlebnisse wird sodann der nötige Raum frei gemacht, um sich als Familie auch in unverbindlichem Rahmen und möglichst früh mit aufkommenden Problemen und Konflikten auseinanderzusetzen.[310] 281

2.2 Family Education

Der Aus- und Weiterbildung der Familienangehörigen kommt, wie bereits verschiedentlich erwähnt, ein besonders hoher Stellenwert im Rahmen der Family Governance zu. Family Education bezieht sich dabei nicht nur auf die Ausbildung der (aktiven) Gesellschafter im Family Office oder in Familienunternehmen. Sie richtet sich an alle Generationen der Familie und hat – unabhängig von der gesellschaftsrechtlichen Rolle des Familienmitglieds – eine positive Wirkung auf die Kommunikation, den gegenseitigen Umgang und die Möglichkeiten der gütlichen Streitbeilegung.[311] 282

Weiterbildungsprogramme helfen zudem, auch die nachfolgende Generation zu verantwortungsvollen und kompetenten Gesellschaftern zu formen. Im Rahmen solcher Programme werden daher insbesondere die praktischen Herausforderungen von Familienunternehmen, die wirtschaftliche Fähigkeiten und für die Gesellschafterrolle relevante 283

---

309 In diesem Zusammenhang anschaulich sei auf die Anekdote eines Jägers verwiesen, wonach sich der wahre Charakter eines Menschen wohl nirgends so deutlich zeige, wie auf der Jagd. So sei nach wenigen Tagen der gemeinsamen Jagd jeweils klar, wem man (auch geschäftlich) vertrauen könne. Waidmännisches Verhalten sei ein Spiegel der inneren Persönlichkeit, die sich im (Geschäfts-) Alltag nie so deutlich zeige, wie beim Waidwerk.

310 Zu weiteren Aspekten in diesem Zusammenhang vgl. RECHENBERG/THIES/WIECHERS, S. 892 ff.)

311 Bildung ermöglicht es den Familienmitgliedern zudem unabhängig zu sein und sich nötigenfalls auch ohne die Unterstützung durch das Family Office am Markt zu behaupten. Dies ist ein entscheidender Faktor, der in der Praxis häufig vergessen geht.

Kompetenzen thematisiert und geschult. Zielgruppe dieser Massnahmen ist daher im Besonderen die junge Familiengeneration. Sie kann auf diese Weise schonend und vorausblickend an die etablierten Konzepte der familieneigenen Traditionen, dem Wertegefüge der Familie und der daraus resultierenden Unternehmensstrategie herangeführt werden.

2.3 Family Philanthropie

284 Family Philanthropie umschreibt das auf den Werten der Familie basierende, freiwillige Engagement im Rahmen gemeinnütziger Projekte oder der Führung einer eigenen Stiftung mit gemeinnützigem Zweck.[312] In der Literatur wird der Begriff häufig auch mit Aktivitäten rund um das sogenannte *Corporate Social Responsibility* oder *Impact Investment* erwähnt.[313]

285 Als Teil des Family Governance Systems erfüllen gemeinnützige Aktivitäten eine Trichterfunktion mit Bezug auf die gemeinsamen Interessenbildung. Sie wirken sinnstiftend und verbessern dabei indirekt auch die Kommunikation in der Familie.[314] Family Philanthropie kann auch öffentlichkeitswirksam eingesetzt werden und hilft, im Rahmen von Reputationsrisiken im (Familien-) Unternehmen einen Puffer auf Seiten der Familie gegenüber der Öffentlichkeit zu schaffen. Solche Aktivitäten bieten sodann eine hervorragende Möglichkeit, generationenübergreifend auch nicht im Unternehmen tätige Familienmitglieder in gemeinsame Aktivitäten einzubinden. Sie können damit unbestritten einen grossen Beitrag für Entwicklung eines „Wir-Gefühls" in der gesamten Unternehmerfamilie leisten.[315]

2.4 Gesellschaftsvertrag/Aktionärbindungsvertrag

286 Unter einem Aktionärbindungsvertrag ist schuldvertraglich eine verbindliche Vereinbarung unter den Gesellschaftern zu verstehen, die u.a. die Stimmbindung, die Zusammensetzung der Organe und Organisation der Gesellschaft, die Befugnisse der Gesellschafter, die Nachfolge und Gewinnverteilung im Single Family Office unter den Aktionären regelt.

---

312 Vgl. Koeberle-Schmid/Witt/Fahrion, S. 24 ff.

313 Statt vieler BASSEN/JASTRAM/MEYER S. 231 ff., hierzu eingehend FELDEN/WINTERS, S. 49 m.w.H.

314 Vgl. eingehend BRAAK-FORSTINGER, S. 149 ff.

315 Zum Thema der Philanthropie eingehend BRAAK-FORSTINGER, S. 141 ff.

Dem Aktionärbindungsvertrag kommt damit ein unvergleichbar hoher Stellenwert innerhalb des Family Governance Gefüges in der Schweiz ansässiger Gesellschaften zu. Es erstaunt daher auch nicht, dass gemäss einer repräsentativen Umfrage in der Schweiz rund 72% aller Familienunternehmen über dieses Instrument bereits heute verfügen.[316] Der Aktionärbindungsvertrag stellt sodann eine der wenigen Massnahmen dar, die auch einer gerichtlichen Überprüfung standhält und damit im Streitfall tatsächlich durchsetzbar wäre. Im Rahmen eines Aktionärsbindungsvertrages können bei entsprechend umfassender Regelung einzelne Kernfragen betreffend das Verhältnis zwischen den Aktionären im Sinne der präventiven Konfliktlösung vorzeitig erfasst werden. Die klare Regelung z.B. der Nachfolge im Unternehmen kann durch die präventive Klärung von Streitfragen somit auch zur (passiven) Stärkung des Familienzusammenhalts beitragen. Als Grundsatz gilt, dass der Aktionärbindungsvertrag der Familienverfassung nicht widersprechen darf. Er ist damit nicht als „Allerheilmittel" zu verstehen, sondern fester Bestandteil eines ineinandergreifenden Family Governance Systems.[317] 287

3. Präventives Konfliktmanagement

Wie anhand der vorgenannten Instrumente dargestellt wurde, versucht die Family Governance im Gegensatz zu den Problemlösungsansätzen der Corporate Governance, auf „schonende" Art, Konflikte innerhlab der Familie zu lösen. Zumal gerade das Single Family Office ein regelrechter Schmelztiegel der Interessen einer Familie darstellt, sind Konflikte über kurz oder lang jedoch auch mit Family Governance Massnahmen wohl unvermeidbar. 288

Im Unterschied zu einem Unternehmen ohne besondere Bindung zu einer Familienstruktur, können Konflikte in einem Single Family Office meist nicht durch die Entlassung oder blosse Versetzung der involvierten Personen gelöst werden. Gerade dann, wenn der Auslöser des Konflikts ein Familienmitglied selbst ist, wird die Aufgabe der Problemlösung umso heikler. In diesen Fällen ist es erfahrungsgemäss der beste Rat, mit 289

316 Vgl. Family Governance, S. 15., zum Vergleich verfügen nur etwa die Hälfte aller Familienunternehmen über eine Familienversammlung o.ä. Weit abgeschlagen mit nur rund 15% findet sich die Familienverfassung und das Family Office, welches nur in rund 6% aller Fälle als Family Governance Instrument eingesetzt wird.

317 HARDER SCHULER betrachtet den Aktionärbindungsvertrag als wirksame Corporate Governance Massnahme in der Form der schuldvertraglichen Ausgestaltung zur Regelung einschlägiger Fragen in der nicht kotierten Aktiengesellschaft, vgl. S. 102 ff.

ausreichendem Fingerspitzengefühl an die Kernfragen des Konflikts heranzugehen und Lösungsansätze stets unter Anwendung des nötigen Augenmasses anzuwenden.[318]

290 In der Praxis kann es dafür oft schon zu spät sein, insbesondere dann, wenn die Fronten verhärtet und die Eskalationsspirale bereits ausgelöst wurde. Daraus können, je nach Konfliktkonstellation, auch echte Gefahren für den Weiterbestand des Single Family Office entstehen. Im bereits eskalierten Konfliktfall bleibt damit in der Praxis häufig nur noch der Gang zu einem Experten. Die Gerichte sind in der Regel nicht der Ort, wo man Familienstreitigkeiten in einem Single Family Office gerne löst.[319]

291 Solche tiefgreifenden, oft langjährigen Konflikte führen zwangsläufig zu Misstrauen, voreiligen Handlungen und einem langfristigen Schaden für das Family Office. Bei einem gestörten Vertrauensverhältnis und mangelnder Kommunikation kann ein falsches Vorgehen den Konflikt zudem auf weitere Felder bzw. auf den gesamten Familienkreis ausdehnen, was in jedem Fall zu vermeiden ist. Aus der Basis eines pro aktiven Vorgehen ist damit rechtzeitig, das heisst so früh wie möglich, eine Form der *kooperativen Konfliktbewältigungsmethoden* innerhalb der Familie zu wählen, auf die nachgehend kurz eingegangen wird.[320]

---

318 Das Augenmerk muss auf einer dauerhaften Lösung liegen. Vgl. CONRAD S. 78.

319 Auch hier spielt insb. der Aspekt der Vertraulichkeit eine zentrale Rolle. Gerichtsverfahren als eine „traditionelle" Form der Streiterledigung sollte immer Ultima Ratio bleiben. Lange Gerichtsverfahren können sich negativ auf die Entwicklung des Unternehmens und die Stimmung in der Familie auswirken. Gräben, die in solchen Situationen aufgerissen werden, können, bleiben zudem oft ein Leben lang erhalten. CONRAD, a.a.O. nennt als häufige Gründe für Konflikte in Familien unternehmen die Beteiligungsverhältnisse innerhalb der Familie, die Ausgestaltung von Stimmrechten und bestimmte Quoren in der Generalversammlung, Fragen zur Vinkulierung der Aktien, Umstrukturierungsfragen, die Wahl einer neuen strategischen Ausrichtung, die Gewinnverwendung, die Erhöhung oder Herabsetzung des Aktienkapitals, Leistung von Bareinlagen und Nachschüssen, sowie die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführung.

320 Hierzu eingehend CONRAD S. 80 ff., unter kooperativer Konfliktlösung ist vor allem die Deeskalation gemeint. Diese hängt erfahrungsgemäss von vielen verschiedenen Faktoren ab und beschränkt sich nicht nur auf die Form des Gesprächs. Es bedarf insb. auch dem Willen beider Parteien, einen Schritt aufeinander zuzugehen. Fehlt es grundsätzlich an dieser Bereitschaft, bleibt häufig nur der Gang zum Richter. M.E. sind die Ansätze der kooperativen Konfliktlösung in einem Familienbetrieb – sei es einem Unternehmen oder einem Single Family Office – die einzig richtigen Methoden, um auf Krisen zwischen Familienmitgliedern zu reagieren.

3.1 Beizug eines neutralen Experten/Mediation

Der Beizug eines neutralen Experten wie z.B. eines Rechtsanwalts, eines erfahrenen, unvoreingenommenen Mitglieds der Familie oder eines vertrauensvollen Mitglieds der Gesellschaftsleitung, kann sich besonders dann lohnen, wenn sich der Konflikt auch um komplexe (juristische) Fragen dreht, bei dem es vorderhand Klärungsbedarf im Rahmen bestehender Verträge bzw. eines bestehenden Family Governance Systems bedarf. Ein Rechtsanwalt kann dabei auch objektiv und klar Auskunft zu Fragen möglicher Prozessrisiken, Prozesskosten und Chancen geben. Die Risiken eines Rechtsstreits vor Augen, kann die Parteien erfahrungsgemäss häufig zu einem Kompromiss bewegen. 292

Dreht sich der Konflikt primär um vermögensrechtliche Streitigkeiten, so ist der Rechtsanwalt in der Lage, auf der Basis eines Konsenses einen (aussergerichtlichen) Vergleich auszuarbeiten. Dieser kann – falls erwünscht – auch durch unabhängige Dritte überprüft werden. Bei der Auswahl des Experten ist darauf zu achten, dass dieser einerseits den Ruf von Objektivität und Neutralität geniesst, sowie in der Lage ist, den massgeblichen Sachverhalt auf juristischer und praktischer Ebene nachzuvollziehen.[321]Gerade bei vermögensrechtlichen Streitigkeiten in der Familie hat sich in meiner eigenen Wahrnehmung in der Praxis immer wieder gezeigt, dass es auf Seiten des beigezogenen externen Vermittlers immer auch hoher sozialer Kompetenzen bedarf, um einen Konflikt letztlich gütlich zu Lösen. 293

3.2 Verhandlung zwischen den Parteien

Eine Verhandlung hat in der Regel nur Aussicht auf Erfolg, wenn sie früh in die Wege geleitet wird und auf der richtigen Kommunikationsebene abläuft. Da dies bei (emotionalen) Streitigkeiten in der Familie oft mit Schwierigkeiten verbunden ist, muss nötigenfalls der Beizug eines Moderators in Erwägung gezogen werden. Wichtig bei der Auswahl des Moderatoren ist, gleich wie beim Beizug eines neutralen Experten, dass dieser über die nötigen Kommunikationsfähigkeiten verfügt, allenfalls eine gewisse Autorität und damit Glaubwürdigkeit vertritt und in der Lage ist, das Problem auf kognitiver sowie sozialer Ebene umfassend zu erfassen und korrekt einzuordnen. 294

---

321 Zum Thema Mediationsprozess eingehend RAUBER/TOGNI, S. 284 ff; ferner MARUGG, S, 11 ff. mit einem interessanten Ansatz der Strukturierung von Schiedsverfahren unter Leitung eines Mediators.

295 Die Aufgabe des Moderators ist in erster Linie die der Mediation. Das heisst, die (neutrale) Vermittlung zwischen den Konfliktparteien. Es ist hingegen nicht Aufgabe des Moderators, selbst Lösungsvorschläge zu bringen. Seine Funktion besteht viel eher darin, die nötige Gesprächsbasis zu schaffen um eine Einigung der Konfliktparteien herbeizuführen. Ein gutes Gespräch im Beisein einer Vertrauensperson kann helfen, das Eis zwischen den Parteien zu brechen. Es ist damit auch Aufgabe des Moderators, allenfalls bereits im Vorfeld ein Gesprächsumfeld zu schaffen, dass zur kooperativen Konfliktlösung einlädt.

3.3 Schlichtung

296 In zivilrechtlichen Streitigkeiten in der Schweiz ist die Schlichtung, mit einigen Ausnahmen die im Gesetz abschliessend geregelt sind, fester Bestandteil des prozessualen, das heisst gerichtlichen, Wegs.[322] Ein Verzicht auf ein vorgängiges Schlichtungsverfahren ist an gewisse Voraussetzungen gebunden.[323] Selbst bei einer direkten Klage vor der oberen Instanz nach Art. 8 ZPO, führt das Gericht in der Regel eine sogenannte Instruktionsverhandlung durch, in deren Rahmen es zu einem Schlichtungsversuch kommen kann.[324]

297 Auch die Richter unterer Instanzen führen im Hauptverfahren – je nach Streitgegenstand – in aller Regel einen (letzten) Versuch zur Schlichtung des Konflikts durch. Die Schlichtung ist, wie die Verhandlung auch, auf die grundsätzliche Bereitschaft der Parteien angewiesen, sich zu einigen. Fehlt es daran, so scheitert die Schlichtung.

298 Schlichtungsbehörden wie auch die Gerichte in der Schweiz pflegen erfahrungsgemäss eine pragmatische Herangehensweise beim Schlichtungsversuch. Dies bedeutet, dass für emotionale Aspekte – im Unterschied zur privaten Verhandlung – meist kein Raum bleibt. Im Rahmen der Schlichtung wird der Konflikt auf einer juristischen und damit technischen Ebene gelöst. Vorteil der Schlichtung ist, dass bei einem Erfolg ein Vergleich geschlossen wird, der dieselbe Wirkung wie ein rechtskräftiger Entscheid hat. Die Parteien können damit auf der Grundlage desselben Lebenssachverhalts nicht erneut

322 Art. 197 ff. ZPO.
323 Vgl. Art. 199 ZPO.
324 Art. 226 Abs. 2 ZPO.

auf den Streitgegenstand zurückkommen, weshalb dieser Weg eine nachhaltige Lösung bringt.[325]

Ein weiterer Vorteil des Schlichtungsversuchs ist seine prozessuale Wirkung: Die Parteien haben grundsätzlich persönlich zu erscheinen. Das Schlichtungsverfahren ist – selbst bei vermögensrechtlichen Streitigkeiten – nicht öffentlich. Versäumt eine Partei den Termin der Schlichtung, hat dies direkte Folgen für den Prozess.[326] Das Schlichtungsgesuch markiert damit prozessual einen wichtigen Meilenstein in einem Konflikt und setzt eine gewisse Form des Drucks auf. Allerdings ist die Wirkung auf die Gegenpartei nicht zu unterschätzen, zumal das Schlichtungsverfahren auch den Beginn eines formalisierten Zivilstreits und damit eine Eskalation bedeutet. 299

3.4 Vertragliche Regelungen

Eine vertragliche Regelung mit Blick auf das präventive Konfliktmanagement wurde bereits im Rahmen des Aktionärbindungsvertrags kurz thematisiert.[327] Die Implementierung von Vertragsklauseln zur formalisierten Konfliktlösung sollten immer Teil der Vertragsgestaltung bei Single Family Offices sein. Solche Klauseln bieten den Vorteil, dass sie für alle Vertragsparteien rechtsverbindlich sind. So gehören z.B. Gerichtsstands Klauseln zum inhaltlichen Standard jedes Aktionärbindungsvertrages.[328] Spezielle Schiedsklauseln können den Vertragsinhalt darüber hinaus auch vor einer Überprüfung durch ein ordentliches Gericht schützen.[329] 300

3.5 Schiedsvereinbarungen

In der Schweiz gilt bezüglich Schiedsvereinbarungen der Grundsatz nach Art. 354 ZPO, wonach diese jeden Inhalt zum Gegenstand haben können, über den die Parteien frei verfügen. Der Schiedsgerichtsbarkeit zum Teil entzogen sind damit insbesondere 301

---

325 Sog. res iudicata, vgl. Art. 208 Abs. 2 ZPO.

326 Vgl. Art. 206 ZPO.

327 Vgl. § 4 III.

328 Dies bietet den Vorteil, dass sich ein anderes Gericht aufgrund mangelnder örtlicher Zuständigkeit als unzuständig erklären wird, weshalb dem Kläger nur der Gang zum vereinbarten Gericht offensteht. Vgl. Art. 59 Abs. 2 lit. b i.V.m. Art. 60 ZPO.

329 Vgl. Art. 61 ZPO.; Zum Aktionärbidnungsvertrag unter dem Gesichtspunkt der praktischen Anwendung eingehend MÜLLER AKTIONÄRBINDUNGSVERTRAG S. 6 ff.; Vgl. für eine Mustervertragsklausel, welche für eine Anwendung in der Schweiz insb. inhaltlich interessant ist CONRAD, S. 82 m.H.

arbeits- sowie familien- und erbrechtliche Angelegenheiten.[330] Voraussetzung für ein Schiedsverfahren in der Schweiz ist eine gültige Schiedsklausel.[331] Überdies sind die Anforderungen an die Bestellung des Schiedsgerichts einzuhalten.[332]

302 Ein Schiedsgericht kommt demnach insbesondere für vermögenrechtliche Streitigkeiten in Frage. Es ist gerade bei Single Family Offices und Familien mit stark internationalen Bezügen darauf zu achten, dass der potenzielle Streitgegenstand der Gerichtsbarkeit eines Schiedsgerichts nicht entzogen ist.[333]

303 Vorteil eines Schiedsspruchs ist die Anerkennung gleich einem rechtskräftigen und damit vollstreckbaren Entscheids eines (ordentlichen) Gerichts.[334] Das Verfahren bietet mit Blick auf Konflikte in Single Family Offices im Besonderen den Vorteil der Wahrung von Vertraulichkeit, einem schlanken Verfahren, sowie überschaubare Kosten. Die Sachbeurteilung durch (Fach-) kompetente Schiedsrichter kann in der Praxis erfahrungsgemäss eine höhere Akzeptanz bei den Parteien finden, als der Entscheid eines staatlichen Gerichts.[335]

V. Implementierung von Family Governance

304 Damit bleibt es bei der Frage, wie Family Governance in der Praxis als System zu implementieren ist. Wie sich aufgrund verschiedener Studien gezeigt hat, verfügen heute immer noch wenig Familienunternehmen in der Schweiz über wirksame Family Governance Mechanismen.[336] Die Gründe für diese Entwicklung sind vielfältig, beruhen jedoch mutmasslich auf einer fehlenden Sensibilisierung für die Problematik.

---

330 Zur Schiedsfähigkeit in Erbangelegenheiten eingehend KÜNZLE, S. 404 ff..; zu beachten ist, dass bei internationalem Sachverhalt nur vermögensrechtliche Streitigkeiten der Schiedsgerichtsbarkeit in der Schweiz zugänglich sind Art. 177 Abs. 1 IPRG.

331 Vgl. zu den Gültigkeitsvoraussetzungen Art. 357 f. ZPO.

332 Art. 360 ff. ZPO.

333 Vgl. CONRAD S. 84.

334 Art. 387 ZPO.

335 Damit soll nicht gemeint sein, dass Richter der ordentlichen staatlichen Gerichte nicht fachkompetent sind. Jedoch bieten Schiedsrichter ähnlich der Fachrichter an den Handelsgerichten häufig eine vertiefte Fachkompetenz in den spezifischen Fragen, die es im Rahmen eines Single Family Office zu regeln gilt. Sie verfügen überdies häufig auch über eine Ausbildung in der Rechtspflege. Vgl. zu weiteren Aspekten der Schiedsgerichtsbarkeit im Single Family Office sowie einem Muster für die Formulierung einer Schiedsklausel CONRAD, S. 84 f.

336 Vgl. § 4 III.

Einige Familien entscheiden sich u.U. bewusst gegen eine aktive Implementierung von Family Governance Massnahmen, was nicht zwangsläufig bedeutet, dass deren Familienunternehmen bzw. Family Office schlecht auf eine (Familien-)Krise vorbereitet ist. Von einer schlechten Vorbereitung kann allenfalls dann gesprochen werden, wenn trotz Warnzeichen und bekannter Gefahren für das Unternehmen nichts zur Lösung eines Konflikts innerhalb der Familie unternommen wird. In der Praxis häufig zu beobachten ist in diesem Zusammenhang eine zu eng gefasste Perspektive, die das mögliche Schadenspotenzial eines Konflikts nicht ganzheitlich erfasst. 305

So ist als Stolperstein bei der Nachfolgeregelungen in der Praxis häufig zu beobachten, dass ausschliesslich das Familienunternehmen und dessen Erhalt im Mittelpunkt der Beurteilung steht. Für die Berücksichtigung weiterer Faktoren wie die Interessen der anderen, nicht im Nachfolgprozess unmittelbar berücksichtigten Familienmitglieder, bleibt oft kein Platz. Dies kann bei der eigentlichen Betriebsübergabe an die nächste Generation zu unvorhergesehenen Konflikten führen, die sich nicht (nur) auf Fragen der Beteiligungsverhältnisse oder die Führungsstrukturen im Unternehmen beschränken. Häufig sind solche Konflikte zudem emotional aufgeladen und daher in einem rationalen Prozess nicht einfach zu lösen. Am Beispiel der Nachfolgeregelung scheint es daher sinnvoll, frühzeitig eine Strategie zu konzipieren, die die gesamte Familie in den Prozess des Generationenwechsels miteinbezieht und Raum für alle Fragen – auch emotionaler Natur – lässt. 306

In einem ersten Schritt muss die Unternehmerfamilie daher definieren, welche Fragen es (überhaupt) zu klären gilt. In diesem Zusammenhang ist vorderhand zu klären, welche Vermögenswerte Gegenstand des Diskurses bilden und welchen Personen im Rahmen der Generationenfrage eine Schlüsselrolle zukommt. Die Perspektive ist damit im Sinne einer präventiven Konfliktlösung idealerweise auf eine nachhaltige Strategie im Rahmen der Interessen der gesamten Familie auszurichten. Der Zeithorizont ist entsprechend ein langfristiger – möglicherweise sogar über viele Generationen hinaus. 307

Sodann ist zu entscheiden, welche Gremien allenfalls zur Regelung dieser und anderer Fragen über diesen weiten Zeithorizont hinaus eingesetzt werden sollen. Es ist zu bestimmen, wer Teil dieser Gremien ist, welche Werte deren Grundlage bilden und welche Aufgaben ihnen zukommen. Es sind die Kommunikationswege zu definieren und mögliche Lösungsprozesse im Konfliktfall auszuarbeiten. 308

In einem zweiten Schritt sind die Vermögenswerte der Familie zu ordnen und zu strukturieren. In diesem Zusammenhang ist festzulegen, wer Eigentümer sein kann, wie das 309

Eigentum übertragen wird und wie besondere Fällen im Zusammenhang mit dem Familien- und Erbrecht zu regeln sind.

310 In einem dritten Schritt muss die eigentliche Nachfolge im Single Family Office geregelt werden. Diese umfasst einerseits die Entscheidung, wer welche Beteiligungen hält, wer für die Kontrolle und Führung zuständig sein soll und wie die Gewinne zu verwenden sind. Weiter sind für den Konfliktfall innerhalb des Family Office geeignete Massnahmen vorzusehen.

311 Je früher eine Lösung im dargestellten Rahmen angestrebt wird, desto eher kann aus einer allenfalls bereits aufgeladenen Konfliktsituation ein erfolgreiches Modell zum Management der Familie erarbeitet werden. Professionelle Unterstützung ist auf allen Stufen dieses Prozesses empfehlenswert, und sollte sich nicht nur auf rechtliche Umsetzungsfragen beschränken. In jedem Fall erscheint es sinnvoll, fachlich und persönlich geeignete Experten in diesen Prozess miteinzubeziehen. Dabei darf nie vergessen werden, dass sich Family Governance mit dem Wandel innerhalb der Familienstrukturen ständig weiterentwickelt und nicht als starres Gebilde stehen bleibt. In diesem Sinne gibt es auch keine Musterlösung als Antwort auf die Fragen im Einzelfall. Zwar finden sich in der Lehre wie erwähnt diverse Modelle zur Erarbeitung von spezifischen Lösungen. Empfehlenswert ist jedoch m.E. nur ein Family Governance System, das von der Familie als Ganzes getragen wird.

§ 5 Zusammenfassung erster Teil

312 Im ersten Teil wurde ein Überblick über die massgebenden Aspekte der Corporate Governance in der Schweiz, mit besonderem Blick auf die Institution des Single Family Office vermittelt. Dieser Teil befasste sich mit dem Begriff des Single Family Office, dessen rechtlichen Implikationen, den Strukturierungsvarianten und der besonderen Problematik der Prinzipal-Agenten Beziehung in dieser Institution. Weiter wurde ein Blick auf die Family Governance als Gegenstück zur Corporate Governance geworfen. Es wurde aufgezeigt, welche Bedeutung der Family Governance bei Familien mit einem Single Family Office zukommt, welche Fragen sich in diesem Zusammenhang u.U. stellen, und welche Folgerungen sich daraus für die Praxis ergeben.

313 In einem zweiten Teil sollen diese Erkenntnisse – mit Blick auf die besonderen Fragen der Corporate Governance im Single Family Office – zusammengeführt werden. Dabei

dienen die aufgezeigten Strukturierungsvarianten bei den Beteiligungsverhältnissen als Leitfaden für die weitere Bearbeitung.

Lösungen zu den – teilweise äusserst komplexen – juristischen Fragen in Zusammenhang mit Corporate Governance im Single Family Office, können in der Praxis im Wesentlichen auf zwei Arten erarbeitet werden: Einerseits beruhend auf einer rein *analytischen Herangehensweise* im Sinne einer klassischen juristischen Subsumption, bei der die wichtigsten Fragen in Zusammenhang mit Corporate Governance im Einzelfall erfasst und unter den geltenden (Rechts-) Normen sowie der Rechtsprechung subsumiert werden. Daraus resultieren im Idealfall konkrete Handlungsempfehlungen. Diese Massnahmen orientieren sich an den bekannten Instrumenten der Corporate Governance im Unternehmen. 314

Andererseits können konkrete Massnahmen auf der Basis einer *synthetischen Betrachtung* des Problems erarbeitet werden. Dabei wird versucht, im Sinne einer Gesamtbetrachtung Lösungen für unterschiedliche Problemstellungen der Corporate Governance im Family Office (frühzeitig) zu erfassen. Darauf basierend sind sodann konkrete Problemfelder zu definieren und entsprechende Handlungsmöglichkeiten im Sinne einer ganzheitlichen Lösung vorzuschlagen. Diese Methode ist insbesondere dann anzuwenden, wenn die vorhandenen (regulatorischen) Lösungsinstrumente der Corporate Governance mutmasslich nicht zur Problemlösung ausreichen. In diesem Zusammenhang ist auf §4 zur Thematik der Family Governance zu verweisen, welche im Rahmen der nachfolgenden Betrachtung ebenfalls berücksichtigt wird. 315

Mit Blick auf die Corporate Governance spezifischen Problemfeldern eignet sich eine rein analytische Vorgehensweise im konkreten Fall allenfalls dann, wenn die Situation klar eingeordnet werden kann und die Lösung des Problems in den Regelungsbereich möglicher Corporate Governance Massnahmen fällt. Mithin gelangt diese Methode insbesondere dann zur Anwendung, wenn das Problem bereits erkannt ist und sich eine (rasche) Lösung aufgrund der Umstände vordrängt. Sie ist allerdings nicht dazu geeignet, im Rahmen der Ausarbeitung eines umfassenden Corporate Governance Systems, Probleme (frühzeitig) zu erkennen und passende Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dies gilt insbesondere für den Fall, dass sich ein mögliches Problemfeld aus einer vielschichtigen, dynamischen Entwicklung heraus ergib, wie es beim Single Family Office oft der Fall ist. 316

Im Fall des Single Family Office ist damit immer auch eine synthetische Problembetrachtung empfehlenswert. Im Rahmen der Ausarbeitung eines Corporate Governance 317

Systems ist im Single Family Office idealerweise auf eine *Kombination beider Methoden* zurückzugreifen. Nachfolgende Betrachtung versucht, diesem Anspruch entsprechend gerecht zu werden.

2. Teil

Corporate Governance im Single Family Office

§ 1 Vorbemerkung und Methodik

Der zweite Teil der vorliegenden Arbeit widmet sich der Betrachtung spezifischer Fragen der Corporate Governance im Single Family Office. Daraus werden mögliche Handlungsvarianten für die Praxis abgeleitet, die zur besseren Veranschaulichung der Problemstellung anhand konkreter Beispiele dargestellt werden. Im Rahmen einer Vorbemerkung ist mit Blick auf diese Aufgabe zu erwähnen, dass ein Corporate Governance System im Single Family Office – wie im ersten Teil umfassend dargestellt wurde – von einer Vielzahl ineinandergreifender und sich verändernder Faktoren bestimmt wird, die allesamt einen signifikanten Einfluss auf die Problemfelder der Corporate Governance haben. 318

Die Beweggründe zur Errichtung und dem Betrieb einer Single Family Office Struktur sind, wie erwähnt, so vielfältig, wie die zugrunde liegenden Familieninteressen. Diese Interesse verändern sich im Rahmen einer dynamischen Entwicklung der Lebenswirklichkeit konstant. Das Single Family Office ist damit – im Gegensatz zu anderen Formen der Vermögensverwaltung – kein starres Rechtsgebilde, das sich in klassische Formen oder Muster einteilen lässt.[337] Es ist in seiner Grundkonzeption eine lebendige Form der Gesellschaftsgestaltung, die sich im Spannungsfeld zwischen Recht, (Markt-) Umfeld und Familieninteressen bewegt und damit unweigerlich auch dem konstanten Wandel dieser Faktoren ausgesetzt ist. 319

337 Vgl. Fn. 204.

320 Vor diesem Hintergrund kommt der Versuch, Corporate Governance in „einem“ Single Family Office zu beschreiben der Quadratur des Kreises gleich. Es stellt sich dann auch berechtigterweise die Frage, welchen Nutzen eine solche Betrachtung hätte, zumal die Kernfragen der Corporate Governance derselben dynamischen Entwicklung untererliegen, wie das Single Family Office selbst.

321 Die Thematik der Corporate Governance wurde in den vergangenen Jahren zudem in unzähligen juristischen Publikationen aus unterschiedlichen Blickwinkeln eingehend betrachtet und diskutiert. Entsprechend hätte eine (erneute) Aufzählung bekannter Instrumente bzw. Massnahmen der Corporate Governance m.E. nur einen begrenzten wissenschaftlichen Wert, da deren grundsätzliche Ausgestaltungsformen - immerhin mit Bezug auf Aktiengesellschaft – hinlänglich bekannt sind.[338]

322 Vorliegende Arbeit widmet sich damit nicht einer eingehenden Darstellung und Diskussion spezifischer rechtlicher Instrumente. Hingegen werden die vordrängenden Kernfragen der Corporate Governance im Single Family Office im Kontext der Schweizerischen Aktiengesellschaft diskutiert und anhand von Beispielen dargestellt. Mögliche Handlungsvarianten werden auf der Basis einer abstrakten Betrachtung miteingeflochten. Methodisch basiert der nachfolgende Teil damit im Wesentlichen auf einer synthetischen Problemanalyse.[339]

323 Richtschnur der folgenden Betrachtung bilden sodann die verschiedenen Beteiligungsvarianten bei Single Family Offices. Auf der gesellschaftsrechtlichen Ebene ist jeweils davon auszugehen, dass das Single Family Office in der Rechtsform der Schweizerischen Aktiengesellschaft ausgestaltet ist. In Anlehnung an die vorerwähnten Strukturierungsvarianten wird entsprechend auf folgende Formen eingegangen,

- §2: Ein Prinzipal hält sämtliche Beteiligungen;
- §3: Die Beteiligung wird von zwei oder mehr Prinzipalen gehalten;
- §4: Die Beteiligung wird durch einen Dritten verwaltet.

324 Einzelne Abschnitte enthalten – neben den thematischen Ausführungen zur Corporate Governance – Hinweise zu alternativen Strukturierungsvarianten bei gleichen

---

338 Exemplarisch hierfür erwähnt sei die umfassende Darstellung von Corporate Governance Instrumenten in nicht kotierten Aktiengesellschaften durch HARDER SCHULER, S. 65 ff.

339 Vgl. zum Begriff Teil 1 § 5.

Beteiligungsverhältnissen, sowie ausgewählten Aspekten der Family Governance.[340] Mithin steht vorderhand die Prinzipal-Agenten Problematik in der nichtkotierten Aktiengesellschaft im Fokus der nachfolgenden Betrachtung. Auf spezifische Aspekte der neuen Finanzmarktarchitektur wird hingegen nicht eingegangen, wobei unter Berücksichtigung der praktischen Bedeutung, situativ auf Stolpersteine in diesem Zusammenhang hingewiesen wird.[341] Die Art und der Adressatenkreis der angebotenen (Finanz-) Dienstleistungen stehen damit nicht im Zentrum der Darstellung.[342]

In Anlehnung an die umfassende Diskussion zur Corporate Governance in der nicht kotierten Aktiengesellschaft der Schweiz durch HARDER SCHULER, werden Handlungsmöglichkeiten praxisorientiert in Aspekte der *statutarischen Ausgestaltung*, der *schuldvertraglichen Regelungen*, sowie *Massnahmen organisatorischer Natur* gegliedert. Aspekte der Family Governance können hierbei ebenfalls berücksichtigt werden. 325

Als Ausgangspunkt der nachfolgenden Diskussion sind – wie bereits erwähnt – folgende Problemfelder der Corporate Governance im Single Family Office von besonderer Bedeutung: 326

- Verbesserung der Transparenz zwischen dem Prinzipal und dem Agenten;
- Minimierung latenter Informationsasymmetrie zwischen dem Prinzipal und dem Agenten;
- Passende Ausgestaltung der Führungsebene im Single Family Office.

§ 2 Ein Prinzipal hält sämtliche Beteiligungen

Die Gründung Einer Aktiengesellschaft in der Form einer Einpersonen AG ist nach Art. 625 OR grundsätzlich zulässig und in der Praxis bei allen möglichen Unternehmensformen mitunter weit verbreitet. Charakteristisch für diese Beteiligungsform ist die Bündelung der Führung und Kontrolle über die Gesellschaft in einer Einzelperson.[343] 327

340 Zur Family Governance eingehend Teil 1, § 4.

341 Vgl. hierzu Teil 1, § 2 III 3.

342 Für eine Übersicht möglicher Strukturierungsvarianten von SFO unter Berücksichtigung der (direkten) Auswirkungen der neuen Finanzmarktarchitektur sowie steuerlicher Aspekte, vgl. BADER/BÄR/LEU, S. 989 ff.

343 Eingehend vorne § 3 IV.

Oft nimmt der einzige Aktionär auch im Verwaltungsrat Einsitz und übernimmt damit innerhalb der Gesellschaft eine aktive Rolle.[344]

328 Es ist in der Praxis bei Einpersonen AG überdies nicht ungewöhnlich, dass der Aktionär sowohl als Verwaltungsratspräsident, als auch als Geschäftsführer agiert. Die Erbringungen spezifische Dienstleistungen für den Alleinaktionär ist sodann ebenfalls weit verbreitet und unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen grundsätzlich zulässig.[345] Die Problemfelder der Corporate Governance sind in diesem Fall wenig akzentuiert und spielen sich entsprechend nicht in der Konstellation der klassischen Prinzipal-Agenten Problematik ab.[346]

329 Anders stellt sich die Situation dar, wenn der Alleinaktionär auf eine Mitgliedschaft im Verwaltungsrat verzichtet und diese Aufgabe schon früh an einen Dritten delegiert. Dies kann bei einem Single Family Office insbesondere dann der Fall sein, wenn die Gesellschaft vorerst nur die Aufgabe der Vermögensverwaltung übernimmt und der Alleinaktionär aus sachlichen Überlegungen – so z.B. fehlende Zeit oder mangelnde Fachkenntnisse – auf einen persönlichen Einsitz in der Gesellschaft verzichtet. [347]

330 Falls der Verwaltungsrat nicht noch aus weiteren Mitgliedern besteht, verfügt wenigstens der Präsident über eine Einzelzeichnungsberechtigung. Mit Bezug auf die Corporate Governance stellt sich bei der Einpersonen AG damit das spezifische Problem der

---

344 Hierzu auch HARDER SCHULER S. 182.

345 Vgl. hierzu insb. die Ausführungen Zum Trennungsprinzip in Rz. 142.; Zur Besonderheit des Verwaltungsrats in der Einpersonen AG eingehend HARDER SCHULER S. 182 m.w.H.

346 Vorne Teil 1 § 3 V.

347 Dies dürfte bei Single Family Offices, die über ein breites Aktionariat verfügen eher nicht der Fall sein. Zum einen steigt mit der Anzahl Familienmitglieder auch das Bedürfnis nach mehr Transparenz, weshalb die Familie in der Regel auch Einsitz in den Verwaltungsrat der Gesellschaft nimmt. Überdies steigt mit einem wachsenden Familienkreis auch das Dienstleistungsangebot, was wiederrum oft mit der Involvierung von Familienmitgliedern in der Führung des Family Office einhergeht. Entsprechend konzentriert sich bei diesen Konstellationen die Vertretungsbefugnis meist nicht nur auf eine einzelne Person.

Selbstkontrahierung.[348] Insichgeschäfte und daraus resultierende Schäden für die Gesellschaft sind dogmatisch den Agency-Kosten zuzurechnen.[349]

I. Insichgeschäft und Interessenkollision

1. Insichgeschäft

Insichgeschäfte bergen grundsätzlich die Gefahr von Interessenskollision und Benachteiligung der Gesellschaft oder eines Dritten (Gläubigers, Aktionärs) und sind nach weitgehend übereinstimmender Lehrmeinung und konstanter Rechtsprechung des Bundesgerichts grundsätzlich ungültig.[350] So sieht Art. 718b OR für Verträge zwischen der Gesellschaft und ihrem Vertretet dann auch explizit die Formvorschrift der Schriftlichkeit ab einem Betrag von eintausend Franken vor. 331

Ein Insichgeschäft ist gemäss der Rechtsprechung des Bundesgerichts ausnahmsweise dann gültig, wenn es seiner Natur nach der Gefahr einer Benachteiligung des Vertretenen – in diesem Fall der Gesellschaft – ausschliesst. Im Laufe der Jahre haben sich aus verschiedenen Urteilen zur Selbstkontrahierung weitere Ausnahmefälle herausgeschält. Dies sind immer dann anzunehmen, wenn das Geschäft der Erfüllung einer Verbindlichkeit dient oder zum Vorteil der Gesellschaft abgeschlossen wird. Weitere Gründe der ausnahmsweisen Gültigkeit von Insichgeschäften wird in der Praxis im Fall von Geschäften unter Konzerngesellschaften, bei Geschäften mit objektiver Preisabstimmung, sowie bei besonderen vertraglichen Abreden angenommen.[351] Eine Zustimmung zum 332

---

348 In der Lehre wird dieser Vorgang auch als „Insichgeschäft" bezeichnet. Das Insichgeschäft gilt als Oberbegriff für die Tatbestände des Selbstkontrahierens und der Doppelvertretung. Beim Selbstkontrahieren erfolgt der Vertragsschluss durch den Vertreter mit sich selbst als Vertragspartner. Im Fall der Doppelvertretung vertritt der Vertreter gleich beide Vertragsparteien. Hierzu umfassend, SCHOTT S. 291; In der Praxis kann das Insichgeschäft durch vielfältige Form in Erscheinung treten. Eine für Family Offices bedeutende Form stellt das sog. front running dar. Dabei tätigt der Vertreter private Investments und nutzt seine Stellung innerhalb des Family Office, um seine Investmententscheidungen abzusichern oder sich anderweitig einen Vorteil zu verschaffen. Zwar handelt es sich dabei nicht um ein Insichgeschäft im engeren Sinn. Die Rechtsfolge ist jedoch dieselbe: Der Vertreter missbraucht seine Vertretungsmacht, um sich selbst zum Nachteil des Vertretenen einen Vorteil zu verschaffen. Vgl. zur Problematik ebenfalls SESTER/BAUER S. 15.

349 Zum Begriff vgl. Fn. 200.

350 Hierzu eingehend STRÄSSLE/VON DER CRONE, S. 340 ff. m.w.H.

351 Statt vieler STRÄSSLE/VON DER CRONE, a.a.O.; ferner SCHOTT S. 123 ff.; zum Ausnahmetatbestand der besonderen vertraglichen Abrede hielt das BGer fest, dass die Benachteiligungsgefahr für die Gesellschaft „nach der Natur des Geschäfts" ausgeschlossen sein müsse, wobei es einen engen Massstab ansetzte. Zum Ganzen, BGer 4A_360/2012 vom 3. Dezember 2012 E. 4.

Insichgeschäft kann jedoch in jedem Fall durch die Generalversammlung als übergeordnetes Organ erfolgen.[352]

333 Im Fall des Single Family Office stellen sich mit Blick auf die oben erwähnte Problematik der Selbstkontrahierung einige Fragen, die unter Corporate Governance Gesichtspunkten allenfalls in der Praxis zu berücksichtigen sind.

2. Kollision der Interessen

334 Im Zusammenhang mit der Frage, was die Leitplanken der Corporate Governance Massnahmen im Single Family Office sind wurde bereits mehrfach erwähnt, dass diese in erster Linie die Funktion der Gesellschaft als Dienstleistungsbetrieb der Familie zu gewährleisten haben. Weiter ist die grösstmögliche Kontrolle durch die Familie bei gleichzeitig ausreichendem Handlungsspielraum für die Führungsebene der Gesellschaft sicherzustellen. Damit ist auch gesagt, dass Corporate Governance Massnahmen im Single Family Office unmittelbar der Sicherung der Handlungsfähigkeit der Gesellschaft dienen sollen.[353]

335 Es bleibt indessen unbestritten, dass das Single Family Office definitionsgemäss *Dienstleistungsbetrieb im Interesse der Familie* ist. Es darf damit weder erstaunen, noch ist es unzulässig, dass – gerade bei der Ausgestaltung als Einpersonen AG – der Alleinaktionär Verträge namens des Single Family Office abschliesst, die in erster Linie ihm selbst dienen.[354]

336 Daraus ergibt sich ein grundlegendes Problem kollidierender Interessen in der Einpersonen AG, welches sich im Kontext des Single Family Office besonders akzentuiert. Die Interessen der Gesellschaft sind im Rahmen des Trennungsprinzips zu respektieren. Namentlich ist es dem Prinzipal nicht gestattet, die Grenzen zwischen der privatrechtlichen Vermögenssphäre und derjenigen der Gesellschaft derart zu verwischen, dass eine Unterscheidung nicht mehr möglich erscheint.[355] Das aktienrechtliche Trennungsprinzip gebietet damit insbesondere die Trennung des Privat- und Gesellschaftsvermögens. Allerdings steht es der Erbringung von Dienstleistungen gegenüber dem Prinzipal im

---

352 Zu den besonderen Vorbehalten bei der Genehmigung eines solchen Geschäfts durch die GV, STRÄSSLE/VON DER CRONE, S. 348 f.

353 Vgl. Rz. 181.

354 Vgl. hierzu Rz. 141 ff.

355 Zum Aspekt der Nichteinhaltung der Formellen gesetzlichen Vorgaben nachfolgend II.

Austausch gegen eine angemessene Gegenleistung jedoch grundsätzlich nicht im Weg.[356] Mit anderen Worten ist der Prinzipal berechtigt, die Gesellschaft nach seinen Wünschen zu lenken. Solange die originären der Interessen der Gesellschaft – insbesondere mit Blick auf das Trennungsprinzip und die formellen Anforderungen an die Verwaltung sowie Führung – gewahrt bleiben, besteht auch keine unmittelbare Gefahr der Interessenkollision.[357]

337 Hingegen befindet sich ein *Family Officer,* der nicht selbst Prinzipal ist und als *Vertreter der Gesellschaft* zu *seinem persönlichen Nutzen* handelt, in einem offensichtlichen Interessenkonflikt sowohl gegenüber der Gesellschaft, als auch gegenüber dem Prinzipal. Dies kann sich in der Praxis z.B. dahingehend manifestieren, dass der Abschluss eines Vertrags zwischen der Gesellschaft und dem Verwaltungsrat als Vertreter der Gesellschaft erfolgt und im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses eine abstrakte oder konkrete Gefahr der Benachteiligung für den Prinzipal oder die Gesellschaft durch den Vertreter geschaffen wurde. Dabei spielt es keine Rolle, ob sich die Folgen des Geschäfts im Nachhinein doch nicht als ungünstig für die Gesellschaft bzw. den Prinzipal erweisen.[358]

338 Indessen ist die Vermeidung solcher Interessenkonflikte bei Mitarbeitern des Family Office gewissermassen unmöglich. Interessenkollisionen ergeben sich m.E. meist aus den konkreten Umständen. So können sich auch loyale Mitarbeiter nach Jahren der Zusammenarbeit plötzlich in einer Situation kollidierender Interessen wiederfinden. Überdies dürfte es im konkreten Fall für den Prinzipal als Aussenstehender der Gesellschaft kaum möglich sein sofort zu erkennen, dass eine Schädigung der Gesellschaft durch ein Insichgeschäft möglich ist oder bereits vorliegt.

339 Die zugrundeliegenden Abläufe einer solchen Benachteiligung können in der Praxis überdies derart komplex sein, dass sie selbst bei genauer Überprüfung der ordentlichen Berichterstattung im Unternehmen unerkannt bleiben.[359] Dadurch wird es umso schwieriger, allgemeingültige Handlungsmöglichkeiten zu dieser Problematik aufzuzeigen. Diese müssen in der Praxis nach meinem Dafürhalten in erster Linie bei den Rahmenbedingungen der Vertretungsmacht und der Ausgestaltung des Verwaltungsrates

---

356 Vgl. Rz. 146.

357 Zur sog. Interessenkongruenz HARDER SCHULER, S. 181.

358 BGer 4A_360/2012 vom 3. Dezember 2012 E. 4.1.2.

359 Hierzu exemplarisch Rz. 200.

ansetzen. Sekundär sind bei der Strukturierung der Gesellschaft und bei der Personalwahl gewisse Grundsätze zu beachten.

3. Handlungsmöglichkeiten

340 Aus der vorgenannten Problemdarstellung ergeben sich damit vorderhand Massnahmen im Gründungsstadium, betreffend die Ausgestaltung der Statuten sowie in organisatorischer bzw. personeller Hinsicht.

3.1 Massnahmen im Gründungsstadium

341 Bei der Gründung der Gesellschaft ist die Zeichnungsberechtigung im Rahmen des Gründungsbeschlusses bzw. der ersten Verwaltungsratssitzung auf mehrere Personen zu übertragen.[360] Im Sinne eines Kontrollmechanismus nach dem Vieraugenprinzip bietet sich in diesem Zusammenhang die Zuweisung der Zeichnungsberechtigung im Rahmen der Kollektivunterschrift an. Zwar kann sich in der Praxis die Einzelzeichnungsberechtigung auch als Vorteil erweisen. M.E. sind die damit zusammenhängenden Risiken bei der Drittverwaltung eines Single Family Office jedoch als hoch einzustufen.

342 Vorbehalten bleiben selbstverständlich diejenigen Situationen, die aufgrund der tatsächlichen Situation eine Einzelzeichnungsberechtigung erfordern. So z.B. dann, wenn der Prinzipal Wohnsitz im Ausland hat und das Einholen von (original) Unterschriften dadurch erschwert wird. Eine Einzelzeichnungsberechtigung kann überdies dann gerechtfertigt sein, wenn die potenzielle Gefahr eines Missbrauchs aufgrund der Umstände gering ist. So z.B. bei Single Family Offices ohne Vermögensverwaltungsauftrag oder solche, mit rein koordinierender Funktion.

3.2 Ausgestaltung der Statuten

343 Im Rahmen der Statuten kann die Übertragung der Geschäftsführung sowie die Vertretung im Besonderen geregelt werden. Im Übrigen finden sich bei Single Family Offices häufig Bestimmungen betreffend die Grösse und Zusammensetzung des Verwaltungsrats, die mit der Zuweisung spezifischer Zeichnungsberechtigungen Hand in Hand geht.[361]

---

360 Vgl. Art. 43 Abs. 1 lit. e HRegV.

361 Vgl. zur Frage der Grösse eines Verwaltungsrats bei einer Einzelpersonen AG auch HARDER SCHULER S. 186.

Das Obligationenrecht sieht grundsätzlich keine Pflicht zur Festlegung einer bestimmten Grösse bzw. Zusammensetzung des Verwaltungsrats vor. Eine entsprechende statutarische Bestimmung ist damit grundsätzlich zulässig, obwohl sich einige Lehrmeinungen gegen eine Festlegung der Grösse eines Verwaltungsrats in den Statuten ausspricht.[362] 344

Bei einem Single Family Office bieten sich solche Bestimmungen aufgrund von Überlegungen zu den massgebenden Stimmverhältnissen im Verwaltungsrat besonders an.[363] Im Hinblick auf die langfristige Entwicklung des Single Family Office ist zudem schon beginn weg absehbar, dass der Verwaltungsrat über kurz oder lang aus mehreren Mitgliedern bestehen wird.[364] Ein Verwaltungsrat aus drei bis fünf Mitgliedern verstärkt zudem die gegenseitige Kontrolle, die zur Vermeidung schädlicher Auswirkungen von Interessenkonflikten m.E. die grösste Wirkung hat.[365] 345

Die Übertragung der Geschäftsführung kann im Rahmen der Statuten auch anhand eines Reglements über die Geschäftsführung geregelt werden. Dieses kann Kompetenzen im Innenverhältnis abgrenzen, sowie verbindliche Bestimmungen über die Berichterstattung enthalten. 346

3.3 Organisations- und Geschäftsreglement

Die Einführung eines Organisations- und Geschäftsreglements hat in der Praxis eine zentrale Bedeutung. Während das Organisationsreglement in der Form eines Grundstatuts die organisatorische Ausgestaltung der Gesellschaft regelt, befasst sich das Geschäftsreglement inhaltlich mit den prozessualen Fragen und Abläufen. Es bildet damit 347

---

362 So z.B. BÖCKLI Aktienrecht, § 13 Rz. 50. A.M. ZK-HOMBURGER, Art. 716a OR Rz. 554.

363 Im Hinblick auf eine spätere Einführung der Statuten ist zu beachten, dass eine Änderung allenfalls unter die Bestimmungen von Art. 704 OR fallen kann, die das qualifizierte Mehr erfordert. Dieses kann u.U. aufgrund von Uneinigkeit bei einem verbreiterten Aktionariat schwierig zu erreichen sein, weshalb bereits im Rahmen der Gründung entsprechende Überlegungen anzustellen sind. Vgl. hierzu auch HARDER SCHULER S. 185 m.w.H.

364 Hierzu tragen u.A. der Generationenwechsel, die Ausdehnung der Dienstleistungsstruktur sowie die Internationalisierung massgeblich bei. Je nach Bedürfnis kann der Verwaltungsrat so schnell auf fünf bis neun und mehr Mitglieder anwachsen.

365 Vgl. HARDER SCHULER, S. 186 m.H., die für kleinere Unternehmen eine Verwaltungsratsgrösse von drei bis fünf Mitglieder empfiehlt. Sie weist jedoch auf die Gefahr besonderer Nähe bei kleinen Verwaltungsräten hin. Dies kann im Single Family Office tatsächlich zu einem Problem werden. Jedoch kann auch hervorgehoben werden, dass ein kleiner VR tendenziell effizienter arbeitet.

integralen Bestandteil der Compliance, zumal es häufig konkrete Anweisungen zu Verfahrensabläufen enthält.

348 Neben der Regelung der Delegation der Geschäftsführung, kann es viele weitere Bestimmungen enthalten, die sich allesamt aus der Aufgabe der Oberleitung der Gesellschaft durch den Verwaltungsrat ergeben.[366] Gebräuchlich sind Anweisungen zur inneren Organisation und der Berichterstattung. Es kann jedoch auch Regelungen betreffend die Konstituierung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats vorsehen.[367]

3.4 Anforderungen an die personelle Auswahl

349 Die massgebenden Kriterien bei der Auswahl des Verwaltungsrates im Single Family Office müssen eine Balance zwischen der persönlichen und fachlichen Eignung eines Kandidaten finden. Das Obligationenrecht stellt weder mit Bezug auf das eine noch das andere Kriterium Anforderungen an die Kandidatur.[368]

350 Es liegt jedoch auf der Hand, dass insbesondere bei einem Single Family Office der Auswahl des Verwaltungsrats mit Bezug auf die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen ein besonderes Mass an Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Die Ernennung eines Familienmitglieds mach m.E. dann Sinn, wenn diese Person den fachlichen Ansprüchen an einen Verwaltungsrat genügt.[369] Gleichermassen ist verständlich, das in der Praxis das Kriterium der Fachkompetenz und Führungserfahrung gerade bei Unternehmen mit engem familiären Bezug in den Hintergrund rückt, zumal das Attribut der Familienbande häufig stärker gewichtet wird.[370] Ob sich ein Verwaltungsratsmitglied in der Gesellschaft bewährt, zeigt sich m.E. – unabhängig von der Frage welche Kriterien angewendet wurden – ohnehin erst nach einer gewissen Zeit.

---

366 Vgl. Rz. 61.

367 Für eine Umfassende Darstellung des Regelungsinhalts eines Organisationsreglements vgl. HARDER SCHULER S. 238 ff.

368 Anders in bestimmten Spezialgesetzen wie dem Bankengesetz oder im Versicherungsrecht, die hierzu spezifische Bestimmungen – insbesondere mit Blick auf die Unabhängigkeit - vorsehen. Vgl. HARDER SCHULER S. 172 m.H.

369 Wobei es sich wohl eher um eine philosophische Frage handelt, welches die fachlichen Ansprüche an einen Verwaltungsrat genau sind.

370 Dies ist wiederrum unmittelbarer Ausfluss des Kontroll- und Transparenzbedürfnisses der Corporate Governance, welches auf Seiten des Prinzipals zu einem grossen Teil auf dem Vertrauen gegenüber dem Agenten fusst.

Hingegen stellt sich eine spezifische Problematik bei der Auswahl eines Verwaltungsratsmitglieds im Single Family Office insbesondere mit Blick auf das Unabhängigkeitserfordernis, das in der Lehre als Ausfluss der Treue- und Sorgfaltspflicht nach Art. 717 OR anerkannt wird.[371] Mithin sind Mitglieder des Verwaltungsrats in erster Linie den Interessen der Gesellschaft verpflichtet und haben diese „in guten Treuen" zu wahren. Im Falle des Single Family Office stellt sich damit die Frage, ob das Interesse der Gesellschaft mit demjenigen der Familie gleichzusetzen ist, da – wie erwähnt – der Gesellschaftszweck in erster Linie die Erbringung einer Dienstleistung für den Prinzipal ist.[372] 351

Aus gesellschaftsrechtlicher Sicht ist die Trennung zwischen der privaten und gesellschaftlichen Sphäre – sowohl in finanzieller als auch in rechtlicher Hinsicht – Grundelement der Aktiengesellschaft. Eine Vermischung ist, auch wenn sie in der Praxis zuweilen Realität wird, grundsätzlich weder erwünscht noch zulässig.[373] 352

Entsprechend ist der Verwaltungsrat im Hinblick auf die Einhaltung dieses Prinzips einzig den Interessen der Gesellschaft verpflichtet, welche sich im Idealfall mit denjenigen der Familie überschneiden. Handelt es sich jedoch um einen Fall divergierender Interessen, so ist m.E. klar, dass der Verwaltungsrat auch im Falle des Single Family Office im Interesse der Gesellschaft zu handeln hätte. Dies kann im offenen Widerspruch zu einem allfälligen Mandatsbindungsvertrag stehen, der bei Single Family Offices in der Praxis häufig zum Einsatz gelangt. 353

Ein Spezialfall bilden solche *Verwaltungsratsbindungsverträge,* die zwischen dem Prinzipal und dem Agenten in der Absicht geschlossen werden, einer *fiduziarischen Mandatsausübung* im Verwaltungsrat zu etablieren. Der Verwaltungsrat wird durch den Vertrag direkt weisungsgebunden, wobei ihm der Prinzipal im Gegenzug eine Freistellungsklausel gewährt, die den Verwaltungsrat vor der gesellschaftsrechtlichen Verantwortlichkeit schützt.[374] Solche Verträge sind in der Lehre zwar umstritten, jedoch nicht verboten. Dogmatisch finden solche Verträge ihre Schranken in der Form einer Interessenkaskade, dem sogenannten *doppelten Pflichtennexus*. Dieser gibt bei 354

---

371 Vgl. zur Unabhängigkeit des Verwaltungsrats insb. WATTER/Roth/Pellanda, S. 65 f. m.w.H.

372 Vgl. Rz. 252, Die Familie repräsentiert das komplexe Interessengefüge, dass zugleich Existenzgrund und Daseinsberechtigung für das Single Family Office darstellt

373 Vgl. Fn 151.

374 Hierzu FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 Rz.175 ff.; BÖCKLI, § 13 Rz. 618 ff.; ferner eingehend HARDER SCHULER, S. 179 ff. m.w.H.

kollidierenden Interessen zwischen denjenigen des Weisungsgebers und denjenigen der Gesellschaft, letzteren den Vorrang.[375]

355 Es bleibt damit im Grundsatz bei der Feststellung, dass die Interessen der Gesellschaft nicht hinter diejenigen des Prinzipals zu stellen sind. Der Agent ist im Rahmen seiner Treue- und Sorgfaltspflicht dazu verpflichtet, die Interessen der Gesellschaft zu schützen, zumal er der für seine Handlungen der Verantwortlichkeit nach Art. 754 OR – auch gegenüber den Gesellschaftsgläubigern – unterliegt. Immerhin ist anzuerkennen, dass die Interessenkongruenz zwischen Gesellschaft und Prinzipal im Single Family Office der Normalfall sein sollte. Hingegen hat der (fiduziarische) Verwaltungsrat bei divergierenden Interessen denjenigen der Gesellschaft stets den Vorrang einzuräumen.[376] Handelt der (fiduziarische) Verwaltungsrat entgegen diesem Grundsatz, setzt er sich grundsätzlich der Gefahr der Verantwortlichkeit aus.[377]

II. Nichteinhaltung der formellen gesetzlichen Vorgaben

356 Eine weiteres Problemfeld bei der Einpersonen AG ist das Nichteinhalten formeller gesetzlicher Vorgaben durch den Verwaltungsrat. Diese Vorgaben ergeben sich im Besonderen aus den Pflichten gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 und 6 OR, können sich bei einem Single Family Office mit Vermögensverwaltung jedoch auch aus Spezialgesetzen wie dem GwG oder dem FINIG ergeben.[378]

357 Die Nichteinhaltung der formellen gesetzlichen Anforderungen kann – gerade bei Mängel in der Organisation – schwerwiegende Konsequenzen, bis hin zur Auflösung der Gesellschaft mit sich ziehen.[379] Weitere Probleme mit grosser Tragweite für die Gesellschaft können sich, z.B. aus der mangelnden Buchführung, selbstredend im Bereich des Steuerrechts ergeben. Es bleibt damit in der Praxis unerlässlich, die nötigen Vorkehrungen zur Vermeidung solcher Mängel vorzunehmen. Dies beginnt bereits bei der Gründung und setzt sich beim operativen Führung und der Verwaltung der Gesellschaft fort.

---

375 Die Theorie des doppelten Pflichtennexus besagt, dass eine Weisungsbindung zulässig ist, „falls die Interessen der Gesellschaft, in welcher das Verwaltungsratsmandat ausgeübt wird, Vorrang gegenüber den Interessen eines Weisungsgebers hat“, vgl. HARDER SCHULER S. 180.

376 Gl. M. HARDER SCHULER S. 180. m.H.

377 Zu den Rechtsfolgen der Verantwortlichkeit statt vieler, HARDER SCHULER S. 273 ff,

378 Vgl. hierzu Teil 1 § 2 III.

379 Vgl. Art. 731b OR.

Der Beizug eines Experten ist sowohl bei der Gründung als auch bei der Verwaltung des Single Family Office damit der Normalfall. Die hohen regulatorischen Ansprüche an die Vermögensverwaltung, das komplexe Marktumfeld und die grossen finanziellen Risiken rechtfertigen die Konsultation eines Experten in jedem Fall. 358

§ 3 Beteiligungen werden von mehreren Prinzipalen gehalten

Wie im Rahmen von Teil 1 §3 ausgeführt wurde, ist der Haupttreiber einer Verbreiterung des Aktionariats im Single Family Office in der Regel der Generationenwechsel. Es ist jedoch auch denkbar, dass sich das Aktionariat im Single Family Office von Beginn weg aus mehreren natürlichen Personen zusammensetzt, die blutsverwandt sind. Die Gesellschaft befindet sich diesfalls im gemeinsamen Familienbesitz. Mit Bezug auf die Zielsetzung des Single Family Office ist die Familie dazu bestrebt, ihren Einfluss in der Gesellschaft zu erhalten und die Geschäftspolitik sowie gesellschaftliche Entwicklung nach den eigenen Interessen zu gestalten. 359

Die Beteiligung Dritter, das heisst nicht blutsverwandter Personen oder der Mitarbeiter ist in der Praxis nicht ungebräuchlich, jedoch mit Blick auf vorgenannte Ziele auch mit einigen Problemen verbunden. 360

I. Mitarbeiterbeteiligung

Die (direkte) Mitarbeiterbeteiligung Single Family Office dürfte nach meiner Auffassung in der Praxis eine Ausnahmeerscheinung darstellen.[380] Dies hat mehrere berechtigte Gründe. Einerseits widerspricht die Beteiligung von Mitarbeitern dem grundlegenden Konzept eines Single Family Office. Andererseits birgt eine solche Beteiligung viele Risiken für die Familie, die nachfolgend kurz zu erläutern sind. 361

1. Widerspruch zum Grundkonzept des Single Family Office

Die Familie ist ein Gebilde, das in allen Kulturen einen hohen kulturellen und gesellschaftlichen Stellenwert geniesst. Sie ist sowohl in sozialer, wie rechtlicher Hinsicht eine Gemeinschaft, die Nichtmitglieder auf verschiedene Arten ausschliesst.[381] In 362

380 Hierzu liegen keine empirischen Daten vor, weshalb über deren Verbreitung in der Praxis nur spekuliert werden kann.

381 Vgl. Rz. 258 f.

kultureller Hinsicht ist der Gemeinschaftsgedanke in der Familie m.E. stärker verwurzelt als in anderen sozialen Gebilden. Daraus lassen sich auch Implikationen für andere Lebensbereiche herleiten, die sich nach meiner persönlichen Erfahrung in der Praxis oft bewahrheitet haben.

363 Im Geschäftsumfeld zeichnen sich Familienunternehmen insbesondere dadurch aus, das die Gesellschaft und die Familie sowohl in finanzieller wie personeller Hinsicht eng verknüpft sind. Die Familie übt überdies einen starken ideellen Einfluss auf das Unternehmen aus, was sich auch in der Geschäftspolitik und im Führungsstil solcher Unternehmen direkt widerspiegelt.[382]

364 Im Single Family Office ist diese Verzahnung noch weitaus enger ausgestaltet als bei einem Familienunternehmen.[383] Das Single Family Office ist definitionsgemäss ausschliesslich auf die Bedürfnisse der Familie ausgerichtet. Diese kontrolliert die Gesellschaft in jeder Hinsicht, was den Interessen eines (nicht verwandten) Minderheitsaktionärs praktisch keinen Spielraum lässt. Durch die soziale Konzeption der Familie nimmt diese Personengemeinschaft überdies äussere Einflüsse von nicht Familienmitgliedern tendenziell als störend, allenfalls sogar als Bedrohung, immerhin jedoch als Risiko war.

365 Der Mitarbeiter ist kein Familienmitglied. Als Nichtfamilienmitglied sind die Interessen des Mitarbeiters für die Familie nur insofern von Belang, als sie mit denen des Single Family Office kongruent sind.[384] Es ist nicht erwünscht, dass ein Mitarbeiter Privatinteressen in die Gesellschaft einbringen kann. Dies umso mehr, als ein Mitarbeiter von Family Governance Massnahmen völlig unberührt bleibt. Seine Beteiligung am Single Family Office erscheint deshalb mit Bezug zum Grundkonzept des Single Family Office von vornherein als sachfremd.

2. Rechtliche Risiken

366 Die Beteiligung von Mitarbeitern am Single Family Office ist überdies weder wirtschaftlich notwendig noch rechtlich sinnvoll.

---

382 Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 62 Rz. 5.

383 Vgl Rz. 260.

384 Selbstverständlich bedeutet dies nicht, dass Mitarbeiter in Single Family Offices nicht auch persönlich geschätzt werden. Auf der Abstraktionsebene kollidierender Interessen sind mit Bezug auf die Konzeption des Single Family Office jedoch klare Tendenzen der Interessengewichtung feststellbar.

Die Bestimmungen zum Minderheitenschutz im Aktienrecht schränken die Möglichkeiten bei der Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Single Family Office ein. Insbesondere bei nicht paritätisch ausgebildeten Aktionärsstrukturen entstehen in diesem Zusammenhang eine Vielzahl von Problemstellungen, die es im Rahmen der Corporate Governance zu berücksichtigen gibt.[385] Daraus entsteht ein eigener Themenkomplex, der weder im Interesse der Familie noch der Gesellschaft liegt. 367

Andererseits kann die Beteiligung nicht familiär verbundener Personen auf deren Seite immer auch das Bedürfnis wecken, die Dienstleistungen des Family Offices – allen voran diejenige der Vermögensverwaltung – ebenfalls zu nutzen. Seit der Einführung der neuen Finanzmarktarchitektur per 1. Januar 2020 kann dies, wie aufgezeigt wurde, zu vielen praktischen Problemen führen, weshalb grundsätzlich davon abzuraten ist. 368

Eine kapitalmässige Beteiligung von Mitarbeitern zur Anreizsteuerung ist m.E. sodann mit mehr Governance Risiken verbunden, als daraus ein Nutzen für die Gesellschaft oder die Familie abgeleitet werden könnte. Besonders hervorzuheben ist, dass eine solche Anreizstruktur bekanntermassen auch zu einer ungewollten Risikobereitschaft führen kann. Veränderte Anreizstruktur schaffen jedoch gerade im Hinblick auf die Problematik der Agency-Kosten neue Risiken. 369

Eine kapitalmässige Beteiligung von Mitarbeitern am Single Family Office ist in finanzieller Hinsicht überdies absolut vernachlässigbar. Die Beteiligung birgt hingegen eine Vielzahl von Risiken, die sich m.E. nicht mit dem (rein hypothetischen) Nutzen einer solchen Beteiligungsform rechtfertigen lassen. Daraus ergibt sich, dass die aktienrechtliche Beteiligung von Mitarbeitern, auch (nur) im Rahmen einer Minderheitsbeteiligung, im Falle des Single Family Offices wohl zu Recht keine praktische Relevanz haben dürften. 370

II. Beteiligung von Familienmitgliedern

1. Familieninteressen und Problemfelder

In Single Family Offices ist die Beschränkung des möglichen Gesellschafterkreises ein typischer Vorgang bei der Definition der Beteiligungsverhältnisse.[386] Die Beteiligungen 371

385 Hierzu KUNZ P. Ein- und Zweipersonen-AG, S. 66; HARDER SCHULER, S. 38 ff.

386 Vgl. zur Ähnlichkeit in der Familienunternehmung BAUMANN, S. 25, MARTIN S. 27, HARDER SCHULER, S. 43 m.H.

bleiben in der Hand der (in der Regel blutsverwandten) Familie. Die Familie nimmt in dieser Konstellation häufig einen festen Platz in der Gesellschaft ein. Sie nimmt Einsitz im Verwaltungsrat und beschäftigt Familienmitglieder auf der operativen Ebene der Gesellschaft. Entsprechend sind die klassischen Problemfelder der Corporate Governance, ähnlich wie bei der Selbstorganschaft durch den Alleinaktionär, weniger ausgeprägt, als dies z.B. bei der Drittverwaltung durch Nichtfamilienmitglieder der Fall ist.

372 Dasselbe gilt für die Problematik der passenden Ausgestaltung der Führungsebene. Diesem Aspekt kommt allenfalls mit Bezug auf die Auswahl geeigneter Führungskräfte innerhalb der Familie eine gewisse Bedeutung zu. Indessen verfügen Single Family Offices mit breitem Aktionariat in der Regel auch über einen grösseren Verwaltungsrat. Wie erwähnt, gibt es hierzu weder gesetzliche Vorgaben noch allgemein gültige Empfehlungen.

373 Das Transparenzbedürfnis des Prinzipals wird in solchen Konstellationen tendenziell dadurch befriedigt, dass sich die Familie selbst in der Gesellschaft engagiert. Die Kommunikationswege sind in der Regel kurz gestaltet und der Familie bleibt bei wichtigen Entscheidungen immer das letzte Wort. Single Family Offices mit breitem Aktionariat sind überdies bereits aus Sachlichkeitsüberlegungen bei der Vermögensverwaltung gehalten, eine Form des Risikomanagements, der Compliance und des Reportings vorzusehen. Die Gefahr von Informationsasymmetrien sinkt mit dem Ausbau des internen Kontrollsystems, welches für den Corporate Governance sensiblen Bereich der Vermögensverwaltung – auch ohne FINIG Unterstellung – gewissermassen eine (informelle) Pflicht darstellt.[387]

374 Daraus entstehen mit Blick auf die Corporate Governance andere Problemfelder, die es zu berücksichtigen gilt. Die Interessen der Familie liegen im Besonderen bei der Nachhaltigkeit der Unternehmensführung und der Erhaltung einer flexiblen Organisation mit Fokus auf die expandierenden Familieninteressen. Überdies kommt der Sicherung einer qualitativ hochstehenden Dienstleistungsstruktur und dem konsensbasierten Umgang mit der Generationenfrage praktische Signifikanz zu.

---

387 Nur anhand gesicherter Daten kann gegenüber der FINMA überhaupt nachgewiesen werden, dass keine Bewilligungspflicht besteht.

Aus Sicht der Familie liegen die Risiken insbesondere bei der Problematik divergierender Familieninteressen, der Konfliktaustragung in der Gesellschaft, sowie der angemessenen personellen Organisation der Führungsebene im Single Family Office. 375

2. Handlungsmöglichkeiten

Mit Blick auf die möglichen Handlungsvarianten drängen sich auf der Ebene der Corporate Governance die klassischen Instrumente der statutarischen und schuldvertraglichen Ausgestaltung auf. So scheint insbesondere der Aktionärbindungsvertrag das Mittel der Wahl, um die Interessen auf Ebene der Gesellschaft zu kanalisieren. Die angemessene personelle Organisation der Führungsebene sowie die Gefahr der Konfliktaustragung in der Gesellschaft ist sodann eher mit nicht regulatorischen Massnahmen zu begegnen. Es ist deshalb vorab kurz auf einige relevante Aspekte der Family Governance hinzuweisen. 376

2.1 Family Governance

Die Family Governance kann mit Bezug auf die vorgenannten Problemkreise gleich mehrere Konfliktquellen vollständig abdecken: Sie dient einerseits der präventiven Streitbewältigung und verhindert so die Austragung von Konflikten auf dem Rücken der Gesellschaft. Sie kann das Vertrauen zwischen den Familienmitgliedern fördern und sorgt gleichzeitig für eine Parallelisierung der Interessenpositionen auf der Basis eines familienübergreifenden Konsenses. Mit Bezug auf die Problematik divergierender Interessenpositionen vermag Family Governance so frühzeitig ein weiteres Auseinanderdriften zu bremsen oder gar zu verhindern.[388] 377

Im Hinblick auf die anspruchsvolle Aufgabe der angemessenen Ausgestaltung der Führungsebene in der Gesellschaft, kann Family Governance eine Plattform für einen externen Auswahlprozess bieten, der die Interessen aller Familienmitglieder – unabhängig von ihrer Gesellschafterstellung – berücksichtigt. Zudem kann mit Blick auf die Generationenfrage einer in der Familie breit abgestützten Strategie den Weg zu einer konkreten Umsetzung im Single Family Office ebnen. 378

Dabei sind den Umsetzungsmöglichkeiten verschiedener Instrumente der Family Governance in der Praxis keine Grenzen gesetzt. Family Governance basiert - im Gegenteil zur Corporate Governance – nicht auf gesetzlich verankerten Grundsätzen. Sie 379

388 Hierzu eingehend Teil 1 § 4.

ist damit ein Mittel ohne Präventivcharakter,[389] weshalb sie in der Praxis als „mildere" Massnahme wahrgenommen wird und bei richtiger Anwendung einen komplementären Effekt zur Corporate Governance im Single Family Office hat.

380 Es kann sodann kein mustergültiges Beispiel für ein Family Governance System vorgeschlagen werden. Dies hängt von verschiedenen Faktoren ab.[390] Im Wesentlichen ist auf eine Ausgestaltung zu achten, die den Charakteristiken der Familie entspricht: Ist die Familie stark durch Ideelle Vorstellungen geprägt oder sind Traditionen ein fester Bestandteil der Familienbande, und wirkt sich dies auch auf das Family Office aus, so bietet sich bspw. die Ausarbeitung einer Familiencharta resp. eines Familienkodex an.[391] Sind es hingegen vordringlich Fragen der Nachfolgeplanung im Unternehmen, die innerhalb der Familie für Unruhe sorgen, so kann neben einer Familiencharta auch ein Familienrat eingesetzt werden. Dessen Aufgabe kann (auch) in der Auswahl geeigneter Familienmitglieder für das (oberste) Führungsgremium des Single Family Office liegen.[392]

2.2 Corporate Governance

a Statutarische Aspekte

381 Im Rahmen der Corporate Governance bieten sich ebenfalls unterschiedliche Instrumente zur Handhabung der vorgenannten Probleme an. Auf der Ebene der Statuten sind dies einerseits die Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien im Rahmen der Vinkulierung, sowie die Einführung von Stimmrechtsaktien.

382 Die Vinkulierung von Namenaktien ist ein in der Literatur oft beschriebenes Instrument zur Sicherung der Interessen der Gesellschaft und in der Praxis häufig eingesetztes Mittel, gerade bei Gesellschaften mit beschränktem Aktionariat wie einem Single Family Office.[393] So lässt Art. 685a Abs. 1 OR grundsätzlich eine Beschränkung der Übertragung von Namenaktien zu.[394]Allerdings sind in diesem Zusammenhang insbesondere

---

389 Vgl. Rz. 267.

390 Hierzu eingehend Teil 1 § 4.

391 Vgl. hierzu auch HARDER SCHULER S. 166 f.

392 Vgl. zum Familienrat Rz. 276.

393 HARDER SCHULER bezeichnet die vinkulierte Namenaktien bei Gesellschaften mit einem beschränkten Aktionärskreis gar als Regel, S. 70.

394 Zu Namenaktien eingehend, HARDER SCHULER S. 69 ff.

auch die Voraussetzungen zur Ablehnung eines Aktionärs nach Art. 685b OR beachtlich. Eine Ablehnung ist namentlich dann zulässig, wenn die Statuten einen wichtigen, hinreichend beschriebenen Ablehnungsgrund nennen (Abs. 1), wobei die Zusammensetzung des Aktionärskreises im Hinblick auf den Gesellschaftszweck eine Ablehnung rechtfertigen (Abs. 2). Demnach ist die Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien im Single Family Office grundsätzlich zulässig und kann über das Kriterium der familiären Verbundenheit in den Statuten klar beschrieben werden.[395]

Eine weitere Form der statutarischen Ausgestaltung, die dem Zweck der Interessensicherung bei breitem Aktionariat dient, sind sogenannte Stimmrechtsaktien. Diese stellen im Grundsatz eine Durchbrechung des Prinzips der Stimmkraft nach der Kapitalbeteiligung dar.[396] Art. 693 Abs. 1 OR statuiert die Zulässigkeit eines Stimmrechts nach der Zahl der Aktien, welche unabhängig vom Nennwert bestimmt wird. Die Zuweisung eines Stimmrechts pro Aktie ist ebenfalls zulässig.[397] 383

Allerdings ist die Ausgestaltung von Stimmrechtsaktien auch an gewisse Schranken gebunden. Gemäss Art. 693 Abs. 2 OR darf der Nennwert der übrigen Aktien *das Zehnfache des Nennwertes der Stimmrechtsaktien nicht übersteigen*. Abs. 3 sieht überdies vor, dass die Stimmrechtsaktien bei der Wahl der Revisionsstelle (Ziff. 1), der Ernennung eines Sachverständigen zur Prüfung der Geschäftsführung oder einzelner Teile davon (Ziff. 2), bei der Beschlussfassung über die Einleitung einer Sonderprüfung (Ziff. 3) sowie betreffend der Verantwortlichkeitsklage (Ziff. 4) unberücksichtigt bleiben. Dies ist u.A. Ausfluss des Prinzips des Minderheitenschutzes in der Aktiengesellschaft.[398] 384

Im Single Family Office machen Stimmrechtsaktien als Mittel der Corporate Governance demnach nur dann Sinn, wenn *bewusst* eine Aktionärsgruppe bei der Ausübung ihres Stimmrechts *benachteiligt* werden soll. Diese Entscheidung obliegt der 385

---

395 Das Erfordernis der klaren Bezeichnung eines Ausschlussgrundes in den Statuten gilt als wichtiges Erfordernis zur gültigen Ablehnung. Vgl. hierzu HARDER SCHULER, S. 72 m.w.H., so bejaht ein überwiegender Teil der Lehre eine Beschränkung der Übertragbarkeit insofern sie der Erhaltung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Gesellschaft diene. Allerdings gibt es auch Stimmen, die sich gegen die Zulässigkeit einer Familienklausel aussprechen, zumal die Sicherung der Gesellschaft durch einen bestimmten Familienkreis nicht unter den Begriff der „Wahrung der wirtschaftlichen Selbständigkeit" falle. Zum Ganzen eingehend, S. 75 m.w.H.

396 Art. 692 Abs. 1 OR.

397 Zu sog. Stückstimmrechtsklausel und weiteren Besonderheiten der Stimmrechtsaktie eingehend HARDER SCHULER, S. 80 ff.

398 Zum Ganzen HARDER SCHULER S. 83 m.w.H.

Generalversammlung und damit letztlich der Familie. Zwar sind in der Praxis grundsätzlich einige Anwendungsbereiche denkbar,[399] jedoch stellt sich m.E. die Grundsatzfrage, weshalb in einem Single Family Office überhaupt Personen beteiligt werden, denen kein volles Stimmrecht in der Gesellschaft zukommt. Grundsätzlich ist die Beteiligung am Single Family Office m.E. als Privileg innerhalb der Familie zu betrachten. Mit der Gesellschafterstellung im Single Family Office sind sodann *implizit* mehr Pflichten Verbunden als bei der Beteiligung an einer beliebig anderen Aktiengesellschaft. Dies ergibt sich m.E. aus der Tatsache, dass der *Gesellschafter im Single Family Office im Interesse der Familie und nicht einzig in seinem eigenen Interesse handelt*.

386 Demnach macht eine Beschränkung der Stimmrechte nach meinem Dafürhalten nur dann Sinn, wenn die Interessen der Familie durch die Beteiligung weiterer Gesellschafter verkürzt oder gar bedroht sein könnten. Diesfalls stellt sich jedoch die Grundsatzfrage, ob das Single Family Office überhaupt noch seiner Bestimmung als Dienstleistungsbetrieb im *Interesse der gesamten Familie* entspricht.

b Aktionärbindungsvertrag

387 Der Aktionärbindungsvertrag ist in der Praxis eines den häufigsten genutzten Instrumenten der Corporate Governance, sowohl in Familienunternehmen als auch im Single Family Office.[400] Er dient gerade bei Gesellschaften mit kleinem Aktionärskreis einer stärkeren „personenbezogenen Ordnung".[401] Inhalt des Vertrags sind in der Regel Klauseln zur Regelung der gegenwärtigen und zukünftigen Stellung der Aktionäre untereinander. Häufig werden spezifische Erwerbsrechte, besondere Stimmpflichten sowie gewisse organisatorische Fragen geregelt. Klauseln die der Streitbeilegung dienen, sowie Gerichtsstands Klauseln sind ebenfalls nicht selten Teil eines Aktionärbindungsvertrags.[402] Seine Schranken findet der Vertrag in den allgemeinen Bestimmungen zum Vertragsinhalt, mithin in Art. 19 ff. OR.

388 Die Beweggründe zur Errichtung eines Aktionärbindungsvertrags sind vielfältig. Er wird gemeinhin – in Ergänzung zur Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien – als geeignetes Mittel zur direkten Einflussnahme auf die Zusammensetzung des

---

399 Vgl. Rz. 241 ff.

400 Vgl. Rz. 286.

401 Zum ABV eingehend HARDER SCHULER S. 102 ff.; ferner Müller Aktionärbindungsvertrag, S. 1 ff.

402 Zum Inhalt eingehend Müller Aktionärbindungsvertrag, S. 6 ff.

Aktionariats betrachtet. Ebenso kann über ein Aktionärbidnungsvertrag, vergleichbar mit der Wirkung von Stimmrechtsaktien, Einfluss auf die Beteiligungs- und folglich die Kontrollverhältnisse der Gesellschaft genommen werden.[403]

Im Kontext des Single Family Office ist der Aktionärbindungsvertrag aufgrund seiner Wirksamkeit mit Bezug auf die langfristige Erhaltung der Kontrolle über die Gesellschaft und die Unternehmensführung ein wichtiger Bestandteil der Corporate Governance. Gerade im Hinblick auf die notwendige Regelung der Nachfolge kommt ihm beim Single Family Office in der Praxis eine besonders wichtige Rolle zu. 389

In diesem Zusammenhang erwähnt HARDER SCHULER eine interessante Form der Nachfolgeregelung: Die Aufteilung der Beteiligungsverhältnisse im Zuge des Generationenwechsels stellt im Familienunternehmen ebenso wie im Single Family Office häufig eine Herausforderung dar. Der Spaltung der Beteiligung kann insofern begegnet werden, dass diejenigen Familienmitglieder, die keine Aufgabe innerhalb des Single Family Office übernehmen, jedoch Gesellschaftsbeteiligungen halten, in den Vertrag eingebunden werden. Mittels einer Stimmrechtsvereinbarung stimmen sie der Stimmabgabe nach den Empfehlungen des Verwaltungsrats zu, wobei als Gegenleistung eine Mindestdividende o.ä. gewährt wird.[404] 390

§ 4 Drittverwaltung der Beteiligung

Die Strukturierungsvariante der Beteiligungsverwaltung durch einen Dritten,[405] ist beim Single Family Office in der Praxis m.W. keine Seltenheit. In der Literatur wird sie an einigen Stellen zwar erwähnt, jedoch bisher kaum beschrieben. Dies beruht u.a. auf der Tatsache, dass die Drittverwaltung eine zusätzliche Form der Anonymisierung nach aussen bewirkt. Mithin ist von aussen nicht erkennbar, welche konkreten Abläufe sich hinter einer Drittverwaltungsstruktur verbergen. Diese Schaffung einer Sphäre der Vertraulichkeit und Anonymität ist bei Single Family Offices überdies durchaus beabsichtigt und gehört gewissermassen zum Standard in der Branche. 391

403 Zu diesen und weiteren Anwendungsfällen umfassend HARDER SCHULER S. 122 m.w.H.

404 Zur Nachfolgeregelung im Rahmen des Aktionärbindungsvertrags und insb. zum oben genannten Beispiel, vgl. HARDER SCHULER, S. 126 m.H.

405 Sog. Drittverwaltung.

392 Die Drittverwaltung der Beteiligung am Single Family Office zeichnet sich dadurch aus, dass der Prinzipal das Single Family Office nur *indirekt* führt. Mithin nimmt er weder persönlichen Einsitz in den Verwaltungsrat der Gesellschaft, noch gibt er direkte Anweisungen an das Family Office weiter. Der *Drittverwalter* ist in der Regel aufgrund einer vertraglichen Bindung gegenüber dem Prinzipal *weisungsgebunden*. Mithin übt er die Beteiligungsrechte nicht freien Willens aus. Die Drittverwaltung erinnert damit von der Funktionsweise her stark an die fiduziarische Mandatsausübung durch einen Verwaltungsrat.[406]

393 Mit Bezug auf die Corporate Governance stellen sich dann auch ähnlich gelagerte Problemfelder wie bei der fiduziarischen Mandatsausübung. Allerdings können sich aufgrund spezifischer Eigenheiten solcher Strukturierungsvarianten auch gänzlich andere Fragen stellen, namentlich dann, wenn es sich um grenzübergreifende Strukturierungsvarianten handelt. So sind in der Praxis zwei Formen der Drittverwaltung der Beteiligung beim Single Family Office gebräuchlich: Zum einen sind dies Konstellationen im Rahmen von (Familien-) Holdingstrukturen und zum anderen in der Form der fiduziarischen Verwaltung durch einen ausländischen Trust.[407] Die Verwaltung der Beteiligung eines Single Family Office durch eine Stiftung, ist in der Schweiz aufgrund des starren und funktional stark eingeschränkten Rechts der Familienstiftung hingegen kaum gebräuchlich.[408]

394 Der Entscheid des Prinzipals, die Beteiligung am Single Family Office auf einen Dritten zu übertragen sind äusserst vielfältig. Im Vordergrund stehen m.E. insbesondere

---

406 Hierzu Rz. 352.

407 Vgl. zum Trust SESTER/FISCHER/DAHORTSANG, S. 27 f.; ferner BADER/BÄR/LEU S. 989 f. zum Trust und S. 991 f. bezgl. der Strukturierungsvariante im Rahmen einer Holding.

408 Der Zweck einer Familienstiftung ist in der Schweiz eng umschrieben und darf nur der Bestreitung der Kosten der Erziehung, Ausstattung oder Unterstützung von Familienangehörigen dienen (Art. 335 Abs. 1 ZGB). Diese Aufzählung ist abschliessend. Der Grundgedanke hinter der engen Zweckumschreibung ist, dass nur Familienmitgliedern in „Lebenslagen mit speziellen Bedürfnissen", z.B. bei der Unterstützung von Familienmitgliedern in Not oder bei der Erziehung und Ausbildung, mit einer Familienstiftung geholfen werden darf. Nach der Rechtsprechung des BGer besteht hingegen ein Verbot von sog. Unterhalts- oder Genussstiftungen, die voraussetzungslos Leistungen an Familienmitglieder ausrichten. Das BGer hält in BGE 108 II 393 E. 6 hierzu explizit fest, dass „Familienstiftungen, die den Begünstigten Vorteile aus dem Stiftungsvermögen ohne besondere, an eine bestimmte Lebenslage anknüpfende Voraussetzungen einfach deshalb zukommen lassen, um ihnen eine höhere oder angenehmere Lebenshaltung zu gestatten", dem „Verbot der Errichtung von Familienfideikommissen" widersprechen. Vgl hierzu auch SESTER/FISCHER/DAHORTSANG, S. 28 f.

Überlegungen zur Steueroptimierung sowie der Vertraulichkeit. Andere Motive können sich auch aus dem internationalen Recht oder der Schaffung von Synergien ergeben.[409]

Mit Blick auf die Corporate Governance im Single Family Office trifft der Prinzipal bei der Strukturierungsform der Drittverwaltung eine *wegweisende Entscheidung*. Namentlich nimmt er bewusst die Risiken in Kauf, die sich aus dem Verlust der direkten Kontrolle an der Gesellschaft ergeben. Bezogen auf das klassische Prinzipal-Agenten Modell bleiben die Interessen des (echten) Prinzipals damit gänzlich unbeachtlich, da die Delegation der Stimmrechtsausübung grundsätzlich zulässig und die Weisungsbefugnis des Drittverwalter gegenüber dem Single Family Office gewollt ist. Folglich bleibt dem (echten) Prinzipal im Konfliktfall auch meist nur der Gang vor ein Gericht. Dies kann, insbesondere bei komplexen internationalen Sachverhalten schlimmstenfalls zu langwierigen und vor allem kostspieligen Streitigkeiten führen. 395

Vor diesem Hintergrund erscheint eine Betrachtung möglicher Corporate Governance Massnahmen im Rahmen des Schweizerischen Aktienrechts als wenig zielführend. Nachfolgende Betrachtung beschränkt sich daher einzig auf eine kurze Darstellung der Drittverwaltung innerhalb einer Familienholding. Im Rahmen eines Exkurses wird zum Schluss ein Ausblick auf den Schweizer Trust gewährt, dessen Regelungsvorschlag derzeit durch eine Expertengruppe des Bundes erarbeitet wird. 396

I. Das Single Family Office in der Familienholding

Der Begriff der Holding wird im Obligationenrecht nur im Rahmen der gesetzlichen Bildung von Reserven nach Art. 671 Abs. 4 OR explizit erwähnt. So wird unter der Holding eine Gesellschaft verstanden, *deren Zweck hauptsächlich in der Beteiligung an anderen Unternehmen besteht.* In der Praxis wird zwischen der reinen Beteiligungs- sowie der Kontrollgesellschaft unterschieden.[410] Die Kontrollgesellschaft dient einer einheitlichen Oberleitung in einer Konzernstruktur, wohingegen die Beteiligungsgesellschaft keine Kontrollfunktion wahrnimmt. Sie dient (ausschliesslich) der Haltung von Beteiligungen. 397

Eine Konzernstruktur mit (integriertem) Family Office bietet sich gerade dann an, wenn parallel geführte Gesellschaften – zu denen neben dem Single Family Office noch 398

409 Vgl. HARDER SCHULER S. 49 f.

410 Zur Differenzierung der Begriffe vgl. HARDER SCHULER S. 46 f. m.w.H.

weitere Unternehmen gehören – einer gemeinsamen wirtschaftlichen Führung und Strategie unter einheitlicher Leitung unterworfen werden sollen. In der Praxis sind insbesondere die Nutzung von Synergien und der Abbau von Redundanzen, steuerliche Vorteile sowie Überlegungen zur Unternehmensnachfolge anerkannte Gründe für die Ausgestaltung einer (Familien-) Konzernstruktur.[411]

399 Hingegen wurde die Holdingstruktur in der Vergangenheit meist aus steuerlichen Überlegungen gewählt. Mit Annahme der sogenannten STAF-Vorlage[412] wurde das Steuerprivileg der Statusgesellschaften in der Schweiz, zu denen insbesondere auch Holdingstrukturen gehören, auf den 1. Januar 2020 in der bisherigen Form abgeschafft. Wie sich dies auf die Praxis auswirken wird, bleibt vorläufig abzuwarten.

400 Mit Bezug auf die Corporate Governance ergeben sich bei beiden Konstrukten je nach konkreter Ausgestaltung ganz eigene Fragestellungen, die kaum abstrakt zu erfassen sind. Generell kann im Hinblick auf die Vermeidung latenter Informationsasymmetrien und Agency-Kosten eine Doppelmandatierung von Familienmitgliedern ins Auge gefasst werden. Sodann ist in der Praxis m.W. gebräuchlich, dass bei Drittverwaltungsstrukturen immer eine Form der direkten Kontrolle durch Familienmitglieder stattfindet.

401 Hingegen fällt diese Lösungsvariante weg, wenn der Beweggrund für die Drittverwaltung einzig in der Absicht der Anonymität liegt. Dies ist insbesondere bei Strukturierungsvarianten mit Hilfe eines ausländischen Trusts der Fall.

II. Exkurs: Das Rechtsinstitut des Trusts

402 Im Zusammenhang mit der Frage betreffend Strukturierungsvarianten eines Single Family Office stolpert man in der Literatur regelmässig über den Begriff des Trusts.[413] Dieser bildet – je nach Organisationsform – integralen Bestandteil der Strukturierungsvariante eines Single Family Office und ist damit im Rahmen der Überlegungen zur Corporate Governance grundsätzlich miteinzubeziehen.

---

411 Zur nicht kotierten Aktiengesellschaft mit Konzernstruktur eingehend HARDER SCHULER, S. 45 ff.

412 Abk. für Steuerreform und AHV-Finanzierung (STAF), vgl. hierzu das Massnahmenblatt STAF.

413 Vgl. exemplarisch SESTER/FISCHER/DAHORTSANG, S. 28; BADER/BÄR/LEU S. 989 f.

Der Trust ist ein Rechtsinstitut, das dem schweizerischen Recht bislang unbekannt ist.[414] Seit dem Inkrafttreten des *Haager Trust-Übereinkommens*[415] werden ausländischen Trusts in der Schweiz allerdings anerkannt. Derzeit wird die Einführung eines Schweizer Trusts durch die Bundesbehörden geprüft.[416] Hintergrund dieser Entwicklung ist die Absicht, den Schweizer Finanzplatz im Verhältnis zum Ausland zu stärken. Der Bundesrat wurde vom Parlament aufgrund einer Motion des Ständerats beauftragt, die rechtlichen Grundlagen für einen Schweizer Trust zu schaffen.[417] Eine vom Bundesamt für Justiz eingesetzte Expertengruppe erarbeitet auf dieser Grundlage seit dem Jahr 2018 entsprechende Regelungsvorschläge. Die steuerliche Behandlung von Trust wird von einer Arbeitsgruppe der eidgenössischen Steuerverwaltung sowie unter Mitwirkung von Vertretern des Bundes, der Kantone und der Wissenschaft abgeklärt. 403

Im Folgenden wird im Rahmen eines Kurzüberblick die Rechtsnatur und der Verwendungszeck des Trusts beleuchtet.[418] Ziel dieses Überblicks ist die verständliche Darstellung des Rechtsinstituts des ausländischen Trusts. Mit Blick auf das Projekt des *Schweizer Trusts,* bleibt vorerst der Gesetzesentwurf abzuwarten. 404

1. Konzeption und Verwendungszweck

Der Begriff des Trusts entstammt dem angelsächsischen Rechtssystem und beschreibt im Wesentlichen ein fiduziarisches Rechtsverhältnis, bei dem ein Treugeber, der sogenannte *Settlor*, einen bestimmten Vermögenswert an einen Treuhänder, dem sogenannten *Trustee*, überträgt. Rechtsgrund für die Übertragung der Vermögenswerte an den Trustee ist ein zum vornherein bestimmten Zweck im Rahmen eines einseitigen 405

---

414 Beim Trust handelt es sich um ein historisch gewachsenes Rechtsinstitut, das ursprünglich aus England stammt und dementsprechend seinen Verbreitungsschwerpunkt in den Common-Law-Staaten hat. Zur Rechtsnatur des Trusts eingehend, vgl. Botschaft Trust, S. 557 f.

415 Übereinkommen über das auf Trust anzuwendende Recht und über ihre Anerkennung vom 1. Juli 1985, SR 0.221.371

416 Hierzu eingehend Regulierungsabschätzung Trust S. 1 ff.

417 Motion 18.3383, vgl. hierzu die Stellungnahme des Bundesrates vom 23. Mai 2018, welche die Ablehnung der Motion beantragt. Die Rechtskommission des Ständerates hat die Motion an ihrer Sitzung vom 26. April 2018 im Rahmen der Vorprüfung der parlamentarischen Initiative Ragazzi 16.488, "Aufnahme des Rechtsinstituts des Trusts in die schweizerische Gesetzgebung", mit 7 zu 1 Stimmen bei 1 Enthaltung angenommen. Der Ständerat hat die Motion am 12. Juni 2018 mit 25 zu 16 Stimmen bei 2 Enthaltungen angenommen. Der Nationalrat stimmte am 13. März 2019 für die Annahme mit 123 zu 58 Stimmen für die Annahme der Motion. Vgl. zum Ganzen auch JAKOB / KALT, S. 630 ff.

418 Die nachfolgenden Ausführungen zum Trust orientieren sich inhaltlich weitestgehend an der Botschaft Trust.

Rechtsgeschäfts. Der Zweck kann auch die Begünstigung bestimmter Personen, den *Beneficiaries*, umfassen kann.

406 Auch die Selbstbegünstigung des Settlors ist grundsätzlich denkbar.[419] Der Trust beruht, wie erwähnt, allerdings nicht auf einem Vertrag, sondern einem einseitigen Rechtsgeschäft, z.B. einer Verfügung von Todes wegen oder einem Rechtsgeschäft unter Lebenden. Mithin ist eine Zustimmung des Trustees für die Begründung des Trusts per Definition nicht notwendig. Überdies bildet der Trust ähnlich dem Stiftungsvermögen in der Schweiz ein „verselbständigtes Sondervermögen", dass „in Bestand und Identität von den an ihm beteiligten Personen unabhängig ist."[420]

407 Der Trust ist von seiner Konzeption her sehr vielfältig gestaltbar und flexibel. Er ist im Verhältnis zur Rechtsordnung der Schweiz jedoch keinem vergleichbaren Rechtsinstitut klar zuzuordnen. Gemäss Botschaft Trust kann er folgende Funktionen übernehmen: Verwaltungstreuhand, Sicherungsübereignung, Stiftung, Familienstiftung, Verein, Genossenschaft, Auflage bei Schenkung oder bei Verfügung von Todes wegen, Vermächtnis, Nacherbeneinsetzung oder Nachvermächtnis, Stockwerkeigentum, Aktionärbindungsvertrag sowie Vermögensverwaltung oder -liquidation im Rahmen eines Nachlassvertrags im Zwangsvollstreckungsverfahren. Gewisse Sonderformen des Trusts erfüllen zudem die Funktion von Personalvorsorgeeinrichtungen oder Gläubigergemeinschaften bei Anleihensobligationen. Ein Trust von Gesetzes wegen besteht bei der Nachlassverwaltung, der Willensvollstreckung, der Vormundschaft sowie der Verwaltung der Konkursmasse.[421]

2. Unterschiede zum Schweizer Recht

408 Der Trust stellt – trotz seiner vielfältigen Anwendungsbereiche – in seiner Grundkonzeption ein vertragsloses Treuhandverhältnis dar. Das Element des verselbständigten Sondervermögens ist in der Schweiz im Rahmen des Stiftungsvermögen wohlbekannt. Allerdings kommt den Vermögenswerten des Trusts im Vergleich keine formelle Rechtspersönlichkeit zu.

409 Der Zugriff auf das Vermögen erfolgt über den Trustee, der ähnlich einem Gesellschaftsorgan den Trust verwaltet. Der Trustee im Rahmen der Verwaltung an die dem

---

419 Botschaft Trust S. 558.
420 Botschaft Trust S. 559.
421 Botschaft Trust S. 558 ff.

Sondervermögen zugewiesenen Pflichten gebunden, welche in der Praxis häufig mit einer Leistungspflicht gegenüber den Beneficiaries ihren Ausdruck finden. Ähnlich einem Gesellschaftsorgan kann der Trustee für den Trust Verpflichtungen eingehen, wobei er in der Form der indirekten Stellvertretung handelt und sich damit grundsätzlich selbst verpflichtet. Der Anspruch auf Schadloshaltung richtet sich hingegen nicht an das Trust Vermögen, sondern an den Settlor. Der Trustee selbst kann sich damit weder am Sondervermögen bereichern noch sich daraus schadloshalten. Im steht es jedoch frei, sein Mandat abzulegen.[422]

3. Folgerungen für die Corporate Governance

Nach meinem Dafürhalten sind im Rahmen des Trusts grundsätzlich dieselben Überlegungen zur Corporate Governance anzustellen, als bei anderen Formen der Drittverwaltung. Problematisch erscheint allerdings, dass den Trustee mangels Vertrags keine eigentliche Pflicht zur Ausübung seines Mandats trifft. Er kann seine Aufgabe jederzeit niederlegen und sich so von seinen Pflichten befreien. Überdies ist er dem Treugeber nicht zur Rechenschaft verpflichtet – seine Pflicht beruht einzig in der Verwaltung des Sondervermögens und der Erfüllung des umschriebenen Zwecks. Es besteht keine direkte Weisungsbefugnis zwischen Settlor und Trustee. Die Weisung erfolgt einzig über die Zweckbestimmung des Treuguts. 410

Der Trust stellt damit hohe Herausforderungen an die Corporate Governance und schafft im Rahmen der Drittverwaltung eine ganze Palette an Spezialfragen, die im Kontext des internationalen Rechts zu lösen sind. In der Praxis ist damit vorgängig stets zu klären, welches Recht auf den Trust anwendbar ist und wie sich dieses Recht auf die Konzeption des Trusts im konkreten Fall auswirkt. 411

Abschliessend ist zu erwähnen, dass die Ausarbeitung eines Schweizer Trusts vor dem Hintergrund der vielfältigen Anwendungsbereiche eine echte Knacknuss darstellt. Allerdings dürfte gerade mit Blick auf die herausragende Leistung im Zusammenhang mit der Ausarbeitung des Schweizer Privatrechts klar sein, dass es dem Gesetzgeber in diesem Land bisher immer gelungen ist, komplexe Regelungstatbestände auf einfache und verständliche Weise zu lösen. 412

---

422 Botschaft Trust S. 558.

Schlussbetrachtung

Das Single Family Office kann in seiner Grundkonzeption als institutionalisierte Form originärer Familieninteressen verstanden werden. Es erfüllt mit Blick auf sein vielfältiges Aufgabenspektrum insbesondere die Aufgabe der Sicherung und des Erhalts des Familienvermögens, welches unter dem Schirm des Single Family Office umfassend verwaltet wird. Aufgrund seiner vielfältigen und ausgeprägten Dienstleistungsaufgaben, mutiert das Single Family Office im Laufe der Zeit nicht selten zu einem zentralen Dreh- und Angelpunkt im Privatleben der wirtschaftlich berechtigten Personen, dient es doch mitunter als Plattform zur umfassenden Organisation und Gestaltung der unterschiedlichsten Lebenssachverhalte und daraus entstandener Rechtsbeziehungen. In funktionaler Hinsicht erfüllt es damit insbesondere die Aufgabe der personenbezogenen Vermögensverwaltung für einen exklusiven Kreis von Familienangehörigen. Diese Kombination führt zu einer starken Interessenkonzentration innerhalb der Gesellschaft, die sich in einem gesteigerten Bedürfnis geeigneter Governance Massnahmen widerspiegelt.

Mit Blick auf die Corporate Governance nimmt das Single Family Office einen eigenen Platz unter den vielen Formen der Familienunternehmen ein. Die Aufgabe als Dienstleistungsbetrieb der Familie eröffnet Problemfelder, die sich in anderen Gesellschaftskonstellationen nicht in derselben Weise akzentuieren. So sind die Corporate Governance spezifischen Fragestellungen im Single Family Office oft direkt mir der Personengemeinschaft der Familie verknüpft, was zu einer einzigartigen Wechselbeziehung zwischen Gesellschaft und Prinzipal führt. Die daraus entstehenden Problemfelder sind in der Praxis nicht einzig auf der regulatorischen Ebene der Corporate Governance lösbar.

Mithin stellt die Family Governance ein wichtiger komplementärer Aspekt zur Corporate Governance im Single Family Office dar. Family Governance versucht, auf der Basis nicht präventiv wirkender Instrumente eine Kongruenz der Interessenpositionen innerhalb der Familie zu schaffen. Diese Absicht fusst auf der langfristigen Perspektive, die der Unternehmensstrategie des Single Family Office innewohnt. In der Praxis führt erfahrungsgemäss nur eine Kombination aus Elementen beider Regelungsansätze zu einer zweckmässigen Lösung im Einzelfall, wobei weder in der Lehre noch in der Praxis ein allgemein gültiges Lösungsmuster Anwendung findet.

Dies begründet sich damit, dass die Umsetzung guter Corporate Governance im Single Family Office stärker als in anderen Gesellschaften von einer eingehenden Problemanalyse abhängt. Diese erfordert ein ganzheitliches Verständnis der zugrunde liegenden Fragen und bezieht im Sinne einer expansiven Begriffsauslegung der Corporate Governance die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen in die Überlegungen mit ein. Bleibt eine Betrachtung unter den Aspekten der Corporate Governance im Single Family hingegen aus, birgt dies ein nicht zu unterschätzendes Risiko für die nachhaltige Entwicklung und den Erfolg der Gesellschaft. Dabei ist insbesondere im Hinblick auf den Generationenwechsel von zentraler Bedeutung, dass frühzeitig geeignete Massnahmen ergriffen werden.

Im Rahmen der regulatorischen Lösungsvarianten in der Gesellschaft, drängen sich insbesondere Handlungsmöglichkeiten im Bereich der statutarischen Ausgestaltung, der schuldvertraglichen Regelung sowie organisationaler Anpassungen in der Gesellschaft auf. Dagegen ist auf Seiten der Familie die Ausarbeitung einer Familiencharta sowie der Einsatz eines Familienrats ins Auge zu fassen. Letzteres Gremium übernimmt auch die Aufgabe, den Weg der jungen Generation von der Familie in die Führungsebene des Single Family Office ebnen. Dabei gilt als Grundidee jeder Massnahme stets, das Single Family Office als Dienstleistungsbetrieb für die Familie auf lange Sicht zu erhalten.

Lebenslauf

Mark Lawrence Reiser

Geboren am 11.01.1985 in Wil SG

1991 – 1997	Primarschule in Niederuzwil und Herisau
1997 – 2003	Oberstufe in Suhr
2003 – 2007	Alte Kantonsschule Aarau
2008 – 2014	Studium der Rechtswissenschaft an der Universität St.Gallen
2014 – 2016	Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lemann Chair for international Business Law and Law & Economics, IFF-HSG
2016 – 2017	Auditior am Kantonsgericht St.Gallen
2017 – 2018	Anwaltspraktikum in einer Anwaltskanzlei in St.Gallen
2019 – 2020	Fachspezialist Baugesuche Bauen ausserhalb der Bauzonen, AREG, Baudepartement St.Gallen;
2019	Anwaltspatent des Kantons St.Gallen
2020	Gründung der Advokatur & Notariat Reiser, Tätigkeit als selbständiger Anwalt