

SCHÄFFER
POESCHEL

I Anbieter von Private-Banking- und Family-Office-Dienstleistungen

1 Private Wealth Banking in Deutschland – ein Überblick

Ausgewählte Literaturhinweise: *zeb/*, Private-Wealth-Banking-Studie 2010; FUCHS Report 2010; *Datamonitor*, – Wealth Management in Germany 2010; *Investors Marketing*, Privatkundenstudie 2010.

1.1 Einleitung und Begriffsabgrenzung

Das Angebot von Private-Wealth-Banking-Leistungen wird seit einigen Jahren für eine Vielzahl von Anbietern auf dem deutschen Markt immer bedeutsamer. So suchen Banken nach neuen ertragreichen Geschäftsfeldern, weil etablierte Geschäftsfelder und deren Erträge, wie z. B. das Retailgeschäft bei Sparkassen und Volksbanken im Hinblick auf die Angebote von Direktbanken oder das Investmentbanking bei Großbanken im Hinblick auf neue regulatorische Einschränkungen, unter Druck stehen. Des Weiteren möchten sich die Banken den positiven Eigenkapitaleffekt aus diesem Geschäftsfeld im Hinblick auf die künftigen Anforderungen gemäß Basel III sichern. Neben den etablierten Anbietern aus dem In- und Ausland entdecken verstärkt auch Volksbanken und Sparkassen den Private-Wealth-Banking-Markt in Deutschland als lohnenswertes Marktsegment. Trotz der Auswirkungen der Finanzmarktkrise hat sich dieser Trend auf dem deutschen Markt weiter fortgesetzt: Denn Deutschland ist aufgrund seiner hohen Anzahl vermögender und sehr vermögender Privatpersonen weiterhin einer der attraktivsten Märkte für Private Wealth Banking in Europa. So lebten in Deutschland im Jahr 2010 ca. 8,5 % aller vermögenden Privatpersonen der Welt (Personen mit einem liquiden Vermögen von > 1 Mio. USD) – bei gleichzeitig prognostiziertem positiven Wachstum der Anzahl vermögender Privatpersonen in den kommenden Jahren. Damit ist Deutschland nach den USA und Japan das Land mit einer der höchsten Anzahl von vermögenden Privatpersonen auf der Welt. Dieser Trend verstärkt sich u. a. durch die Entwicklung zur »Repatriierung« von Vermögen aus dem Ausland nach Deutschland weiter, da deutsche Kunden bisher über deutliche Vermögenswerte im Ausland verfügen haben und diese in Folge der Steuerabkommen zurückholen.

Ist dieses Kundensegment bei aller Attraktivität der Kunden auch ein profitables Geschäftsfeld für Finanzdienstleister und wenn ja, unter welchen Voraussetzungen?

Folgende Fragen sollen dazu in diesem Beitrag beantwortet werden:

- Welche Auswirkungen hatte die Finanzmarktkrise auf den Markt und die Marktteilnehmer und welche weiteren externen Faktoren sind zu beachten?
- Wie rentabel ist das Private Wealth Banking in Deutschland aus heutiger Sicht und welche Ertragspotenziale bietet der Markt? Wie wird er sich weiterentwickeln?
- Wie attraktiv ist das Segment Family Office als spezielles Geschäftsfeld im Private Wealth Banking und welche besonderen Parameter bei der Bewertung der Marktattraktivität sind zu beachten?

Im Fokus der Kundeneinordnung im Private Wealth Banking steht zumeist das liquide Vermögen der Kunden (Barvermögen, Wertpapiervermögen und Bankeinlagen). Die Analyse der heutigen Marktteilnehmer zeigt ein heterogenes Bild der Einstiegsgrößen einzelner Wettbewerber.

Eine Vielzahl der Privat- und Großbanken ordnet Kunden ab einem liquiden Vermögen von mehr als 500 000 € dem Private-Wealth-Banking-Segment zu. Im Volksbanken- und Sparkassen-sektor hingegen beginnt die Segmentgrenze des Private-Wealth-Banking-Angebots oftmals bereits ab 250 000 €. Nach einem stetigen Absenken der Segmentgrenzen durch die Anbieter (z. T. auf bis zu 100 000 € hinunter) hat man inzwischen die Gefahr der Verwässerung des Angebots erkannt: Die Grenze zwischen Private und Affluent Banking wurde zu sehr verwischt, Differenzierungen konnten nicht mehr eindeutig herausgearbeitet werden. Nun wird wieder stärker die Exklusivität betont, und die Segmente werden klar voneinander abgegrenzt – in Größenordnungen, die ein unterschiedliches Angebot an Bankdienstleistungen erlauben.

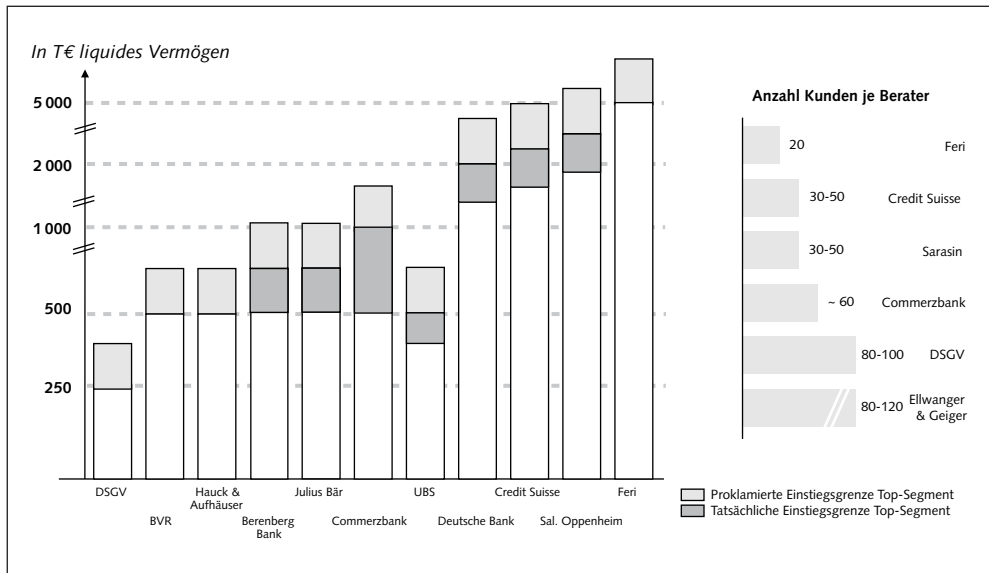


Abb. 1: Segmentierungsgrenzen im Private Banking, Quelle: zeb/; FUCHS Report, TOP 2010

Projekterfahrungen von zeb/ zeigen, dass sich ab einem liquiden Vermögen von 500 000 € der Kundenbedarf signifikant vom Affluent-Geschäft zu unterscheiden beginnt und ein anderes Leistungsangebot sowie eine umfassendere Beratung zu unterschiedlichen Fragestellungen, wie z. B. unternehmerischen Beteiligungen, einer Vermögensverwaltung und einem Immobilienmanagement, von der Bank gefordert wird. Dementsprechend wird diese Größenordnung definitiv als Startpunkt für Private Banking herangezogen.

1.2 Wettbewerbssituation im Private-Wealth-Banking-Markt

Der Private-Wealth-Banking-Markt (PWB-Markt) in Deutschland ist stark fragmentiert. Im Wesentlichen sind drei große Anbietergruppen mit folgenden Marktanteilen – bezogen auf die Assets under Management – vertreten:

Ca. 35 % des betreuten Vermögens entfallen auf integrierte Groß- und Universalbanken wie Deutsche Bank, Commerzbank, HypoVereinsbank – sie konnten Marktanteile durch die Integration von Privatbanken, aber auch durch ihre forcierten Aktivitäten im Private Wealth Banking steigern.

Etwa 30 % des Private-Wealth-Banking-Vermögens wird von klassischen Privatbanken, Family Offices und Unabhängigen verwaltet. Hier ist ein leichtes Absinken der Marktanteile zu verzeichnen, im Wesentlichen bedingt durch das Verschwinden selbständiger Privatbanken.

Ca. 35 % liegen bei Sparkassen, deren Landesbanken und Genossenschaftsbanken, die durch ihre Private-Wealth-Banking-Initiativen und durch die Marktveränderungen im Zuge der Finanzmarktkrise gewonnen haben.

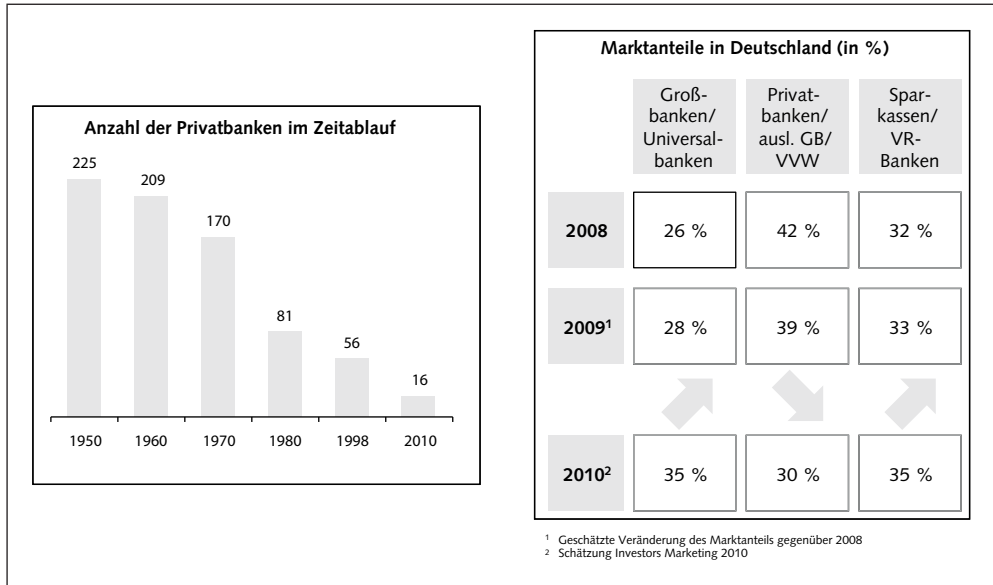


Abb. 2: Marktanteile im Private Wealth Banking (PWB), Quelle: zeb/, Bundesbank und Bankenverband, Interviews, Presse

Insgesamt sind folgende gegenläufige Trends im Markt zu beobachten, deren Auswirkungen in den nächsten Jahren zu bewerten sein werden:

- klassische unabhängige Privatbanken sind im deutschen Private-Wealth-Banking-Markt eine zurückgehende Spezies, so sank die Anzahl der Privatbanken seit 1998 von 56 auf ca. 16 im Jahre 2010; zumeist wurde die Eigenständigkeit durch Verkauf in einen Konzern hinein aufgegeben: renommiertes Beispiel ist die Übernahme von Sal. Oppenheim durch die Deutsche Bank;
- Konzentration der Großbanken wie beispielsweise die Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank;
- verstärkte Private-Banking-Aktivitäten seitens der Sparkassen und Genossenschaftsbanken – regional initiiert und zentral unterstützt;
- forcierte Marktaktivitäten in Deutschland durch ausländische Anbieter;
- weitere Markteintritte kleiner Vermögensverwalter.

Ein intensiver Wettbewerb mit steigender Tendenz. Der Markt befindet sich durch die hohe Wettbewerbsintensität im Umbruch, verstärkt durch die gestiegene Wechselbereitschaft der Kunden, v. a. ausgelöst durch die Finanzmarktkrise.

Wie attraktiv ist der Private-Wealth-Banking-Markt in Deutschland tatsächlich und welche Erträge können hier erreicht werden? Darauf soll vor dem Hintergrund der Wettbewerbsintensität ein besonderer Fokus gelegt werden.

2 Attraktivität des Marktes und Marktentwicklung

2.1 Entwicklung von Kundenanzahl und Vermögen

Der Markt für Private Wealth Banking in Deutschland ist mit über 395 000 Haushalten in den Segmenten Private Banking und Wealth Management und einem Gesamt-Asset-Volumen von ca. 545 Mrd. € in 2009 einer der interessantesten Märkte in Europa.

Diese mehr als 395 000 Haushalte des Private Wealth Banking entsprechen zwar nur ca. 1 % aller Haushalte in Deutschland, sie halten jedoch etwa 20 % des liquiden Vermögens bei gleichzeitig im Vergleich der unterschiedlichen Privatkundensegmente höheren Wachstumsraten.

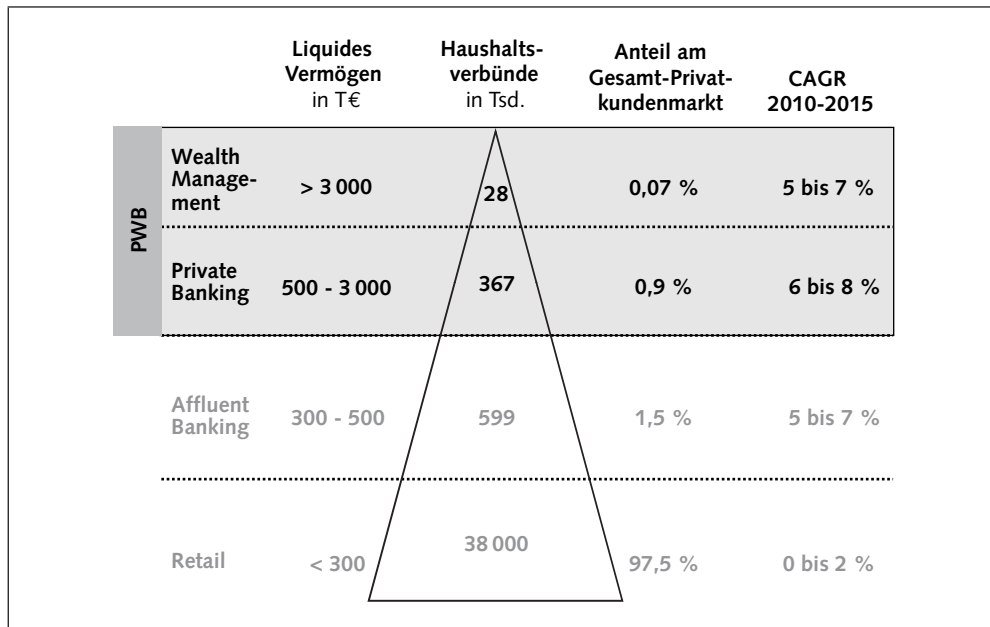


Abb. 3: Private-Wealth-Banking-Kunden in Deutschland

Ebenso findet sich eine starke räumliche Konzentration, die eine Marktbearbeitung vereinfacht: Gut 20 % der vermögenden Haushalte wohnt konzentriert in zehn Großstädten, v. a. Städte wie München, Frankfurt, Hamburg und der Ballungsraum im Ruhrgebiet sind hervorzuheben, aber es leben dort nur ca. 13 % aller Einwohner Deutschlands.

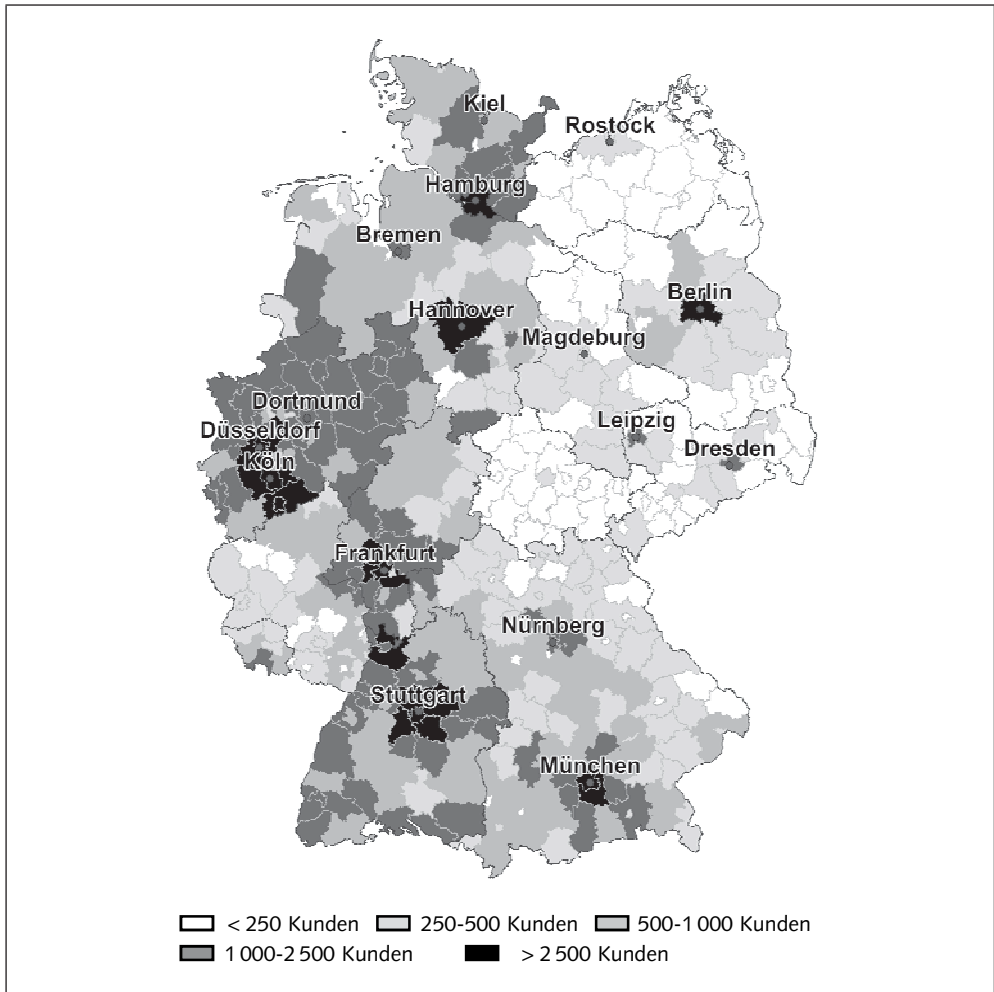


Abb. 4: Regionale Kundenverteilung

Neben der reinen Haushaltsanzahl von Private-Wealth-Banking-Kunden sind auch die Volumina der Assets under Management (AuM) für die Marktbetrachtung heranzuziehen. Nach den Einbrüchen durch die Finanzmarktkrise – die Assets under Management waren in 2009 wieder auf den Stand von 2005 gesunken – erreichen die Assets under Management in 2011 wieder ein Volumen von 610 Mio. € bei allerdings sehr unterschiedlich eingeschätzten Marktwachstums-szenarien.

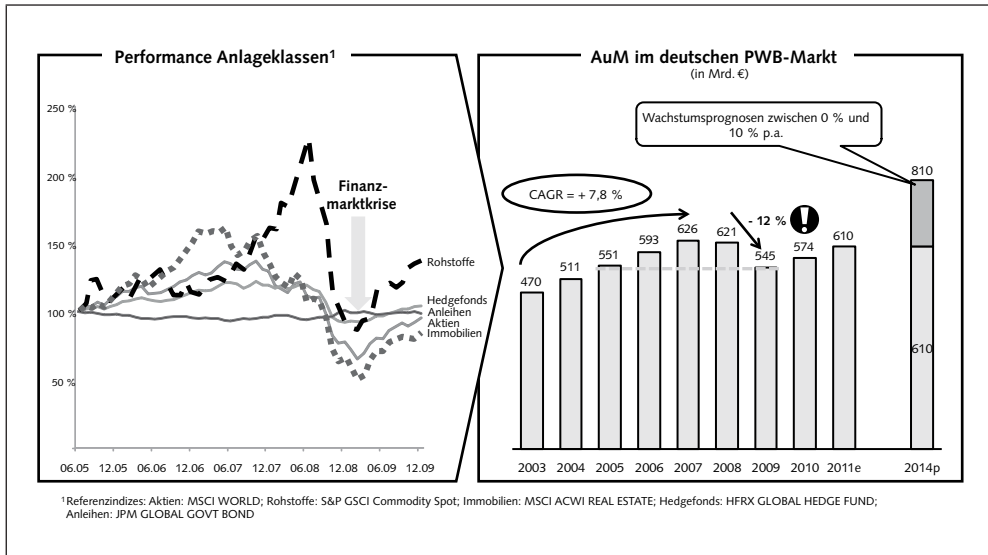


Abb. 5: AuM-»Schmelze« im deutschen Private-Wealth-Banking-Markt, Quelle: zeb/; Datamonitor

2.2 Vermögensstrukturen nach Kundensegmenten

Von erheblicher Bedeutung für die strategische Positionierung und Ausgestaltung von Geschäftsmodellen im Private Wealth Banking ist die genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse und Erwartungen sowie daraus abgeleitet die Identifikation von nachhaltigen Ertragspotenzialen. Die Analyse der Vermögensstruktur der Private-Wealth-Banking-Kunden liefert hierfür zentrale Erkenntnisse, denn vergleicht man die Vermögensstrukturen von Private-Wealth-Banking-Kunden,

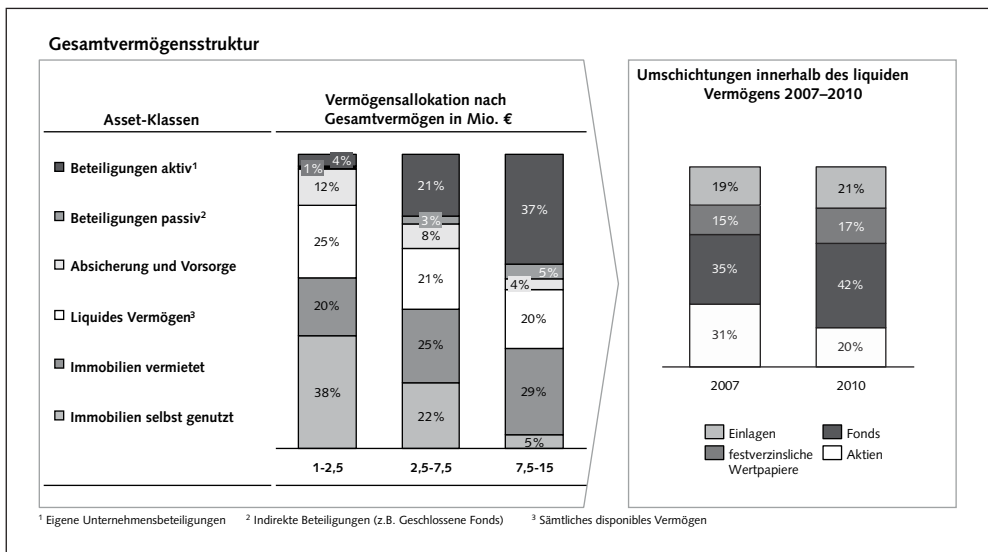


Abb. 6: Vermögensstruktur beim Private Banking, Quelle: zeb/research

zeigen sich je nach Gesamtvermögenshöhe deutliche Unterschiede hinsichtlich der Gesamt-Asset-Allokation und des prozentualen Anteils der einzelnen Vermögenskategorien: je größer die Vermögen, desto bedeutsamer aktive Beteiligungen und Immobilien als Geldanlage.

Der Vergleich der Asset Allocation zeigt verschiedene Implikationen für das Beratungsmodell der einzelnen Anbieter: So sollte z. B. das Beratungsangebot der Tatsache Rechnung tragen, dass die relative Bedeutung des liquiden Vermögens mit wachsendem Gesamtvermögen signifikant abnimmt – ganzheitliche Beratung in allen Assetklassen wird zunehmend zum Erfolgsfaktor der Potenzialerschließung.

2.3 Ertragspotenziale für Banken und Finanzdienstleister

Betrachtet man die aktuelle Ertragssituation im Private Wealth Banking, wird der Einfluss der Finanzmarktkrise auf die Ertragssituation der einzelnen Wettbewerber deutlich. Das Gesamtertragspotenzial p. a. im Private Wealth Banking ist von 6,9 Mrd. € im Jahr 2003 auf 10,8 Mrd. € im Jahr 2008 gestiegen. Die Finanzmarktkrise führte zu einer signifikanten Reduktion des Potenzials auf ca. 9,5 Mrd. € im Jahr 2010.

Dieses Ertragspotenzial von 9,5 Mrd. € verteilt sich zu 6,7 Mrd. € auf das Private-Banking-Segment (500 T€ bis 3 Mio. € liquides Vermögen) sowie zu 2,8 Mrd. € auf das Wealth-Management-Segment (ab 3 Mio. €). Bezogen auf den einzelnen Haushaltsverbund stellt dies ein Ertragspotenzial von ca. 18 T€ im Private Banking und ca. 99 T€ im Wealth Management dar.

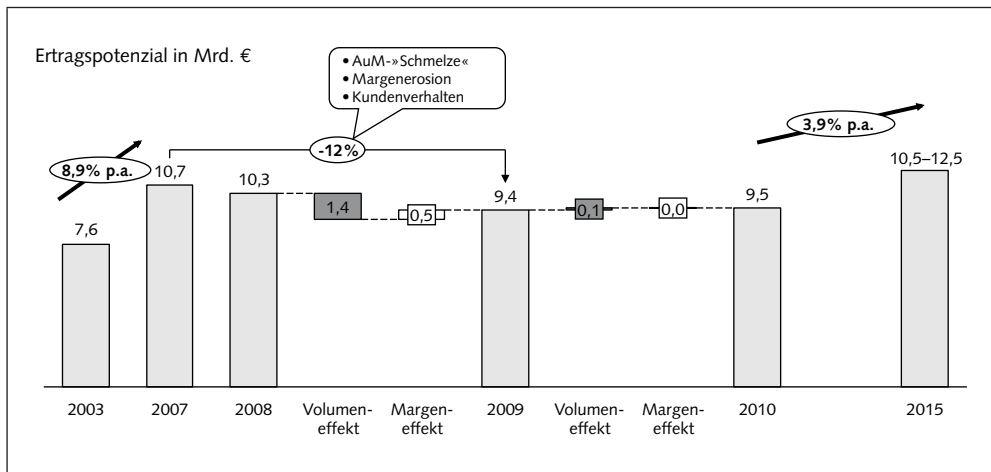


Abb. 7: Ertragspotenziale im Private Banking

Ergänzend ist die Aufteilung dieses Potenzials auf die einzelnen Bedarfsfelder der Kunden zu betrachten. Es zeigt sich ein deutlicher Unterschied des Ertragspotenzials über die einzelnen Kundengruppen (vgl. Abb. 8).

Entgegen der marktüblichen Fokussierung auf die Vermögensanlage als zentrale Ertragsquelle zeigt sich eine deutliche Verteilung der Erträge über die verschiedenen Bedarfe von der Vermögensanlage über Vorsorge und Finanzierung bis hin zu sonstigen Erträgen wie z. B. Stiftungen, Beteiligungen oder Transaktionsmanagement. Im Wealth Management ist diese Streuung der

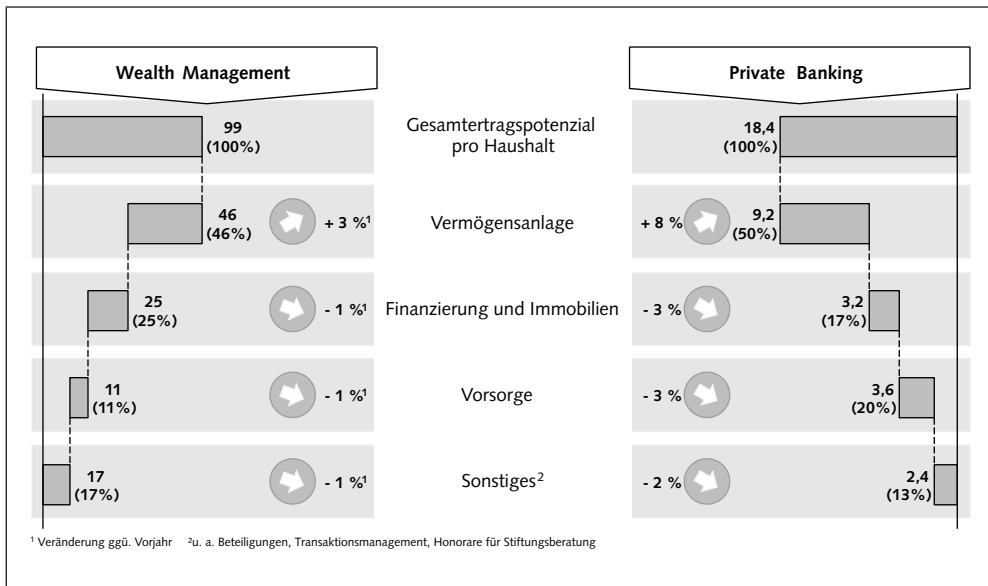


Abb. 8: Vergleich der Ertragspotenziale über alle Bedarfsfelder, Quelle: zeb/

Erträge noch stärker als im Private Banking: Der Anteil der klassischen Vermögensanlage reduziert sich von 50 % auf 46 %, wogegen sich der Anteil aus Finanzierungen und Immobilien von 17 % auf 25 % erhöht. Dieser Trend spiegelt sich analog in der Entwicklung der Gesamtvermögensstruktur mit zunehmenden Vermögen, wie in Abb. 6 dargestellt.

Zentral für die Schrumpfung des Marktpotenzials im Segment »Vermögensanlage« war neben dem beschriebenen Rückgang der Assets unter Management die Verminderung der Margen im Geschäftsfeld. Bedingt durch Verlust Erfahrungen i. R. d. Finanzmarktkrise sowie verloren gegangenes Vertrauen in ihre Berater, verlagern vermögende Privatpersonen verstärkt Volumen in risikoärmere und damit einhergehend margenschwächere Produktkategorien. So hat sich der Anteil von Geldmarktpapieren, Tagesgeldern und festverzinslichen Wertpapieren an der Gesamt-Asset-Allokation gegenüber 2007 um insgesamt 11 % erhöht. Darüber hinaus bestätigen Umfragen, dass die Transaktionshäufigkeit in den einzelnen Portfolios signifikant zurückgegangen ist. In Summe ein hoher negativer Preiseffekt, der zum Absinken des Marktertragspotenzials geführt hat.

Mit wachsendem liquiden Vermögen nimmt die Komplexität der Gesamtvermögenssituation wie beschrieben deutlich zu. Die Herausforderung für die einzelnen Anbieter im Private Wealth Banking besteht darin, ein Beratungsangebot für den Kunden zu schaffen, das die Ganzheitlichkeit seiner Asset-Allokation abdeckt und gleichzeitig der Bank neue Ertragspotenziale eröffnet. Gerade die zusätzlichen Ertragsquellen wie Finanzierung, Immobilienmanagement oder auch Vorsorgefragen sind nicht nur im Sinne hoher Ertragspotenziale attraktiv, sondern ermöglichen es auch, sich unabhängiger von der jeweiligen Finanzmarktsituation zu machen, als dies im reinen Asset Management der Fall ist.

Denn auch wenn der Risikoappetit der Anleger auf mittlere Sicht wieder zunimmt, wird es nicht zuletzt durch den intensiven Wettbewerb und die verstärkten Verbraucherschutzauflagen schwierig sein, margenstarke Produkte oder hohe Transaktionshäufigkeiten in der Breite der Kundschaft durchzusetzen. Neue Ertragsquellen sind zwingend erforderlich, soll das Geschäftsfeld nachhaltig rentabel bleiben.

2.4 Herausforderungen für den deutschen Private-Wealth-Banking-Markt

Neben den herausfordernden Entwicklungen des Marktpotenzials müssen sich die Anbieter weiteren Anforderungen stellen, die ihr Geschäftsmodell verändern. Drei Kategorien sind zu unterscheiden:

1. Neue Regelungen des Verbraucherschutzes:
 - Umsetzung der MiFID,
 - Einführung der MaComp,
 - Einführung des AnsFuG (Anlegerschutz- und Verbesserungsgesetz),
 - erwartete Einführung von MiFID 2 ab 2012;
2. Zusätzliche regulatorische Auflagen:
 - Verschärfung der EK-Anforderungen,
 - Reform der Einlagensicherung,
 - Anforderungen an Vergütungssysteme;
3. Veränderung des Kundenverhaltens in Folge der Finanzmarktkrise.

Diese Veränderungen sind für die einzelnen Anbieter sowohl Herausforderung als auch Chance: Einhergehend mit den gestiegenen Bürokratieaufwendungen und Haftungsrisiken, z. B. durch die Beratungsaufgaben, bietet die Verschärfung des Verbraucherschutzes die Chance, das Vertrauen der Kunden nachhaltig für sich zu gewinnen, sofern die regulatorischen Vorgaben des Verbraucherschutzes konsequent erfüllt werden.

Nachhaltige Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle u. a. auch auf die unabhängiger Privatbanken haben die weiteren regulatorischen Auflagen wie Erhöhung der Kernkapitalquote und des Solvabilitätskoeffizienten oder die Vorschriften bzgl. Basel III mit einer veränderten Anrechnung der Eigenkapitalbestandteile, insbesondere dann, wenn sich die Privatbanken neben ihrem Engagement im Bereich Vermögensverwaltung im Firmenkundengeschäft oder stark im sonstigen Kreditgeschäft engagieren. Die höheren Anforderungen an die Eigenkapitalunterlegung einzelner Geschäfte werden deutliche Auswirkungen z. B. auf das Kreditgeschäft der Häuser nach sich ziehen.

Gleichmaßen gilt es, die Entwicklung bzgl. der Einlagensicherungssysteme zu beobachten – eine endgültige Entscheidung steht noch aus. Sollte es z. B. zu einem Wegfall des Sicherungssystems beim Bundesverband deutscher Banken kommen, bleibt abzuwarten, ob die vorhandene persönliche Haftung der Inhaber als Sicherungsinstrument ausreichen wird.

Nicht zuletzt ist es für die erfolgreiche Ausgestaltung eines Private-Wealth-Banking-Geschäftsmodells neben der Lösung der gerade diskutierten Herausforderungen existenziell, dass sich die einzelnen Wettbewerber auf das geänderte Kundenverhalten in Folge der Finanzmarktkrise einstellen. Studien belegen, dass gerade hochvermögende Privatkunden von ihrem Private-Wealth-Banking-Anbieter folgende wesentliche Dinge erwarten:

- fühlbaren Service (Kümmern, Kontinuität und Diskretion),
- hohes Maß an Vertraulichkeit,
- nachhaltige Beratungsqualität,
- Gesprächspartner auf Augenhöhe,
- unabhängige Beratung in allen Asset-Klassen.

Ideen und Ansätze, wie dies in einem neuen Leistungsangebot umgesetzt werden kann, um Kundenvertrauen nach der Finanzmarktkrise zurückzugewinnen und sich im Wettbewerb zu differenzieren, werden im weiteren Verlauf des Buchs erörtert.

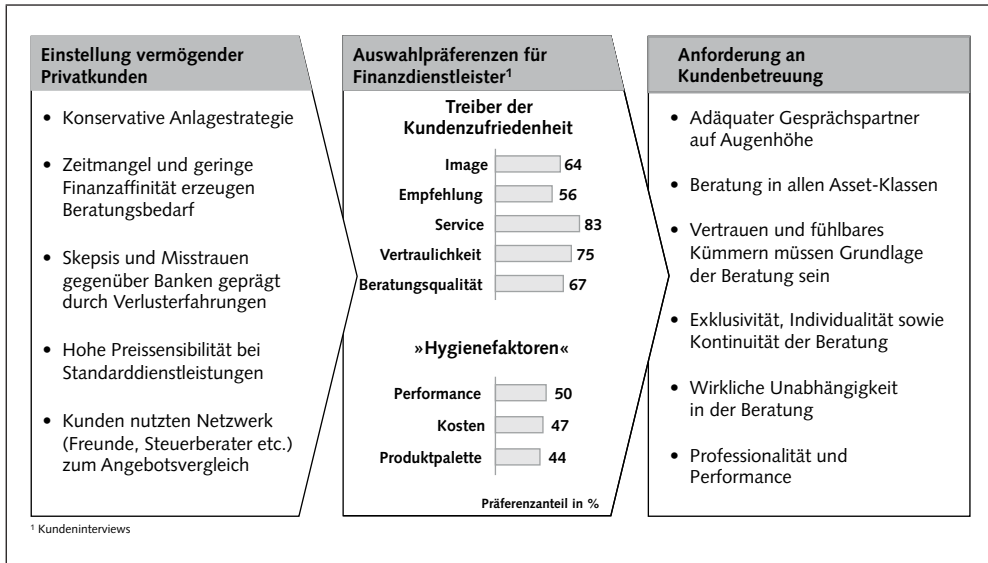


Abb. 9: Anforderungen vermögender Privatkunden

3 Family-Office-Markt Deutschland

Ausgewählte Literaturhinweise: Bayerisches Finanz Zentrum e. V./Complementa Investment-Control-ling AG/JPMorgan Asset Management (Suisse) SA, Mythos Family Office, 2010; Capgemini und Merrill Lynch & Co., Inc., World Wealth Report 2010; Schaubach, Family Office im Private Wealth Management, 2007.

3.1 Einleitung und Begriffsabgrenzung

Wie bereits im vorhergehenden Kapitel zum Private-Wealth-Banking-Markt erläutert, ist Deutschland einer der Kernmärkte in Europa, wenn es um die Betreuung reicher und sehr reicher Privatpersonen geht.

Bevor im Folgenden der deutsche Family-Office-Markt analysiert wird, sollte zunächst eine Abgrenzung des Family-Office-Begriffs erfolgen, da es sich bei Family Office nicht um einen einheitlich verwendeten oder geschützten Begriff handelt:

Family Office ist die Bezeichnung für die von einer Familie oder Individuen mit komplexen Vermögen etablierte organisatorische Einheit, in der die Leistungen der Konfiguration, Koordination und Mobilisierung des Finanz-, Human- und Sozialvermögens gebündelt werden. Ziel ist immer die Schaffung langfristiger Wertschöpfungsvorteile, die mit strategischen, taktischen und operativen Maßnahmen erreicht werden.

Damit lässt sich die strategische Zielsetzung eines Family Office klar von einem klassischen Private-Wealth-Banking-Antritt abgrenzen. Anhand von Perspektive (Familienperspektive vs. Anbieterperspektive), Horizont (generationsübergreifend vs. oftmals nur eine Generation), Vermögensbegriff (Finanz-, Sachvermögen vs. Finanzvermögen) und ggf. weiteren Kriterien lassen

sich Unterscheidungsmerkmale zwischen Family Offices und klassischen Private-Wealth-Banking-Anbietern herausarbeiten. In Summe lassen sich die Unterschiede an der noch engeren Vertrauensbeziehung, dem noch ganzheitlicherem Dienstleistungsumfang sowie der nötigen Koordinationsleistung eines Family Office darstellen, die insbesondere im Hinblick auf das vielfältige Dienstleistungsspektrum und den erwarteten Services zum Tragen kommt. Während der klassische Beratungsansatz im Private Banking sich im Regelfall mit Problemstellungen wie Anlage des liquiden Vermögens der Kunden, Vermögensübertragungsfragestellungen oder Stiftungsthemen beschäftigt, kommen mit der Begleitung der »Familie« im Family Office komplexe Themen wie die Erstellung einer Family Governance bis hin zu Convenience-Dienstleistungen hinzu und der Kontakt zur Eigentümerfamilie, gerade bei Single Family Offices ist deutlich enger als im Private Banking. Schließlich ist der Family Officer in diesen Fällen direkter Angestellter der Familie. Um dieses komplexe Dienstleistungsportfolio erbringen zu können, nutzen Family Offices ein Netzwerk externer und interner Experten mit Know-how in den Bereichen Vermögensverwaltung, Recht und Steuern, Nachfolgeregelung etc.

Aufgrund dieser Unterschiede ist die nachstehende gesonderte Marktbetrachtung sinnvoll. Folgende Aspekte werden betrachtet: Wie sieht der deutsche Family-Office-Markt aus? Welche Trends lassen sich getrieben durch Kunden und die Auswirkungen der Finanzmarktkrise erkennen? Welche Arten von Anbietern kommen am Markt vor? Welche Services bieten die einzelnen Anbieter und welche sind den Kunden wichtig? Wer nutzt in der Regel Family Offices und mit welchen Kosten ist zu kalkulieren?

3.2 Marktüberblick

Marktschätzungen zufolge existieren ca. 500 Family Offices im deutschen Markt. Die Diskretion der Branche erschwert genauere Angaben, da viele Family Offices im Hintergrund arbeiten und nicht aktiv am Markt auftreten. Der Großteil der Family Offices (rd. 400–450) bedient die Bedarfe nur einer Familie (sog. Single Family Office). Darüber hinaus agieren am Markt ca. 50–60 Family Offices, die mehrere Familien betreuen (sog. Multi Family Office).

Je nach Fokussierung – Begleitung einer Familie oder mehrerer Familien – werden drei Arten von Family Offices mit jeweils unterschiedlichen Aufgabenfeldern differenziert:

1. **Single Family Office** – Fokus auf eine Familie:
 - Exklusivleistungen werden für einen Vermögensinhaber/eine Familie erbracht,
 - damit verbunden ist aus Familiensicht ein Höchstmaß an Diskretion und auch eine hohe Akzeptanz der Betreiber;
2. **Virtual Family Office** – virtuelle Dienstleistungsplattform für vermögende Privatpersonen oder Familien
 - Netzwerk von Dienstleistungsanbietern ohne Infrastruktur,
 - geringe Administration und daher niedrige Kosten;
3. **Multi Family Office** – Fokus auf eine Gruppe vermögender Privatpersonen bzw. Familien
 - Dienstleistungen werden für eine Gruppe von Zielkunden erbracht,
 - breites Dienstleistungsspektrum ist vorhanden,
 - Kosteneffizienz durch Skaleneffekte bei der Erbringung von Dienstleistungen.

Letzteres Marktsegment, der Multi-Family-Office-Markt in Deutschland, wird durch Family-Office-Aktivitäten von Banken und Asset-Management-Gesellschaften dominiert: So gehören etwa 50 % der Multi Family Offices in Deutschland zu Banken und ca. 20 % zu Asset-Managern.