

NZZ LIBRO E-Book

JORGE FREY
EUGEN STAMM

A black and white photograph of a hand holding a coin over an open palm, symbolizing the transfer of money or value. The background is a solid dark blue.

VON
GELD
UND
WERTEN

Ungeschriebene
Gesetze für eine erfolgreiche
Vermögensübergabe

NZZ LIBRO

NZZ LIBRO E-Book

JORGE FREY
EUGEN STAMM



VON
GELD
UND
WERTEN

Ungeschriebene
Gesetze für eine erfolgreiche
Vermögensübergabe

NZZ LIBRO

JORGE FREY
EUGEN STAMM

VON GELD UND WERTEN

Ungeschriebene Gesetze für eine erfolgreiche
Vermögensübergabe

NZZ Libro

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2019 NZZ Libro, Schwabe Verlagsgruppe AG

Der Text des E-Books folgt der gedruckten 1. Auflage 2019 (ISBN 978-3-03810-403-2)
Lektorat: Marcel Holliger, Zürich
Umschlaggestaltung: icona basel, Basel
Datenkonvertierung: CPI books GmbH, Leck

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werks oder von Teilen dieses Werks ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

ISBN E-Book 978-3-03810-429-2

www.nzz-libro.ch

NZZ Libro ist ein Imprint der Schwabe Verlagsgruppe AG.

Für meine Eltern, Walter und Verena Frey-Marti, in Dankbarkeit für die Werte, die sie vorgelebt haben und die mich auch heute noch begleiten. Für meine Frau Susanne und meine Kinder Clarissa und Hannah, die möglich machten, was ich mir wünschte.

Für Marianne und Jürg Pfister in Anerkennung ihres sozialen Engagements und als Dank für ihre Grosszügigkeit.

Inhalt

Diskretion

Vorwort

Einleitung

Der Mann am Neumarkt

1. Wir sind vermögend, was jetzt?

«Dir fällt alles in den Schoss!»

Geld ohne Wurzeln

Die Wahl des Wegs

Der Weg zur Autonomie

Der Familienpfad

Der Weg des Oblomow

2. Nachdenken über Werte

Ein Vermächtnis der anderen Art

Bescheidenheit

Arbeitsethik

Offenheit

Freiheit und Sicherheit

Verantwortung und Integrität

3. Erben als Chance

Über die Freiheit zu vererben

Gleichbehandlung bedeutet Anerkennung

Im Würgegriff der toten Hand

Ein Leben im Wartesaal

Steuern sind nicht das Wichtigste

Transparenz als Herausforderung

4. Ein Sack voll Geld oder eine Windkraftanlage?

Erben einfach gemacht?

Übernehmen, bewirtschaften und weitergeben

Die Wandlung vom Unternehmer zum Investor

Wirklich langfristig denken lernen

Altes Vermögen vs. neues Vermögen

Die Kunst des Loslassens

Vermögensaufbau an der Familie vorbei

5. Von Generation zu Generation

Die Generationen unserer Zeit

Grundsätze der Kommunikation

Die entscheidenden Jahre

Gleiche Eltern - unterschiedliche Kinder

Anerkennung der Eltern

6. Begleitung statt nur Beratung

Ein Ansprechpartner für alle

Reden ist Silber, Zuhören ist Gold

Auswahl des Beraterteams

Das Pflichtenheft der Family-Governance-Berater

Kosten der Family-Governance-Beratung

Next-Gen-Seminare

7. Der Family-Governance-Prozess

Was Family Governance bedeutet

Eckpunkte eines Family-Governance-Prozesses

Ein Beispiel aus der Praxis

Die Familiensitzung

Wo steht Ihre Familie heute?

8. Das Familienleitbild

Das Leitbild als Ausgangspunkt
Ein Beispiel aus der Praxis
Das Leitbild ist wandelbar
Argumente dafür und dagegen

9. Philanthropie

Warum Philanthropie?
Alles zu seiner Zeit
Gemeinnutz statt Eigennutz
Vermögen braucht Identität
Ohne Nachkommen

10. Vermögen als Aufgabe

Vermögen garantiert kein sorgenfreies Leben
Die Freiheit kommt nicht automatisch
Vermögen braucht eine familiäre Gebrauchsanleitung
Vermögen kann einsam machen
Vom Mann am Neumarkt bis zur Philanthropie ...

Anhang

Glossar
Interviewpartner
Interview-Fragebogen
Dank
Die Autoren
Anmerkungen

Diskretion

Ein Buch für die Praxis lebt von Beispielen aus der Praxis. Wir legten daher grossen Wert auf Authentizität, aber auch auf Vertraulichkeit. Um diesen beiden Anforderungen gerecht zu werden, haben wir unseren Interviewpartnern Diskretion zugesichert. Es war die Basis für die sehr offen geführten Gespräche. Die mit einem * gekennzeichneten Namen im Text sind Pseudonyme. Bei allen anderen Namen handelt es sich um Personen, die uns autorisiert haben, ihre Identität preiszugeben.

Vorwort

Wer vermögend ist, der hat Freiheit. Wie man sie sinnvoll gebraucht und wie man seine Nachkommen auf die Verantwortung der Freiheit vorbereitet, davon handelt dieses Buch.

Wir, die beiden Verfasser, haben uns im Sommer 2016 zum ersten Mal getroffen. Wir sprachen über die Übertragung von Vermögen von einer Generation auf die nächste - und die Schwierigkeiten, die dabei auftreten. Aus unserer Diskussion entstand ein Artikel mit dem Titel «Emotionen ignoriert man auf eigene Gefahr», der in der *Neuen Zürcher Zeitung* erschienen ist. Später wurde uns klar, dass wir das Gespräch weiterführen und ausweiten wollen; denn wie man mit Vermögen umgeht - ob man es nun selber geschaffen oder geerbt hat - und wie man seine Nachkommen lehrt, vernünftig von der finanziellen Freiheit Gebrauch zu machen, darüber gibt es im deutschsprachigen Raum wenig zu lesen. Diese Lücke ist erstaunlich, umso mehr, als in den USA mit einer gewissen Leichtigkeit über die verschiedenen Facetten des Reichtums diskutiert wird.

Diesem Thema sollte auch in der Schweiz - dem Land, das weltweit als Zentrum der Vermögensverwaltung gilt - mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Wie man ein Vermögen verwaltet und rechtlich strukturiert, darüber weiss man in der Schweiz viel. Es zu mehren, fasziniert, aber wie man Reichtum weitergibt, mit welcher Grundhaltung man ihn verknüpft, sodass er zu einem Geschenk wird und nicht zu einer Last, darüber wird, so glauben wir, zu wenig explizit nachgedacht.

Die beiden Büros, in denen wir arbeiten, liegen nur einen Steinwurf voneinander entfernt im Herzen von Zürich, am Sechseläutenplatz. Wir sehen dasselbe, wenn wir aus dem Fenster schauen, nur von verschiedenen Seiten. Das gilt auch für unsere Arbeit. Als Partner eines Family Office und als freier Autor für die NZZ sprechen wir dieselbe Sprache, die auch Unternehmer- und Investorenfamilien sprechen. Ob sie allerdings mit uns über ein so intimes Thema wie Geld in der eigenen Familie sprechen würden? Am Anfang dieses Projekts waren wir uns da gar nicht so sicher. Klar war für uns einzig, dass wir uns nicht aufmachen wollten, um Theorien zu sammeln, sondern Stimmen aus und für die Praxis. Wir wollten genau wissen, wie es um die Sorgen der Vermögenden steht. Darüber, sagten wir uns, wollten wir uns mit ihnen unterhalten.

Wir trafen an vielen Orten, wo wir anklopften, auf offene Ohren. So unterhielten wir uns im Verlauf eines Jahrs mit über 30 Personen aus der ganzen Schweiz, einige von ihnen sehr vermögend, andere vermögend oder gut situiert. Unter den 30 Personen waren auch einige Berater, die die Verhältnisse sehr gut kennen und von ihren Erfahrungen in Bezug auf den Vermögensübergang berichten konnten. Das gesamte Vermögen dieser Familien schätzen wir auf weit über 10 Milliarden Franken. Sie sind in verschiedenen Branchen tätig, einige haben ihr Vermögen selbst geschaffen, andere führen ein von ihren Vorfahren gegründetes Familienunternehmen weiter.

Ihre Offenheit hat uns sehr gefreut und positiv überrascht. Galt früher nicht das ungeschriebene Gesetz, dass man Geld hat, aber nicht darüber redet? Anscheinend ändert sich das; das ist auch unser Ziel. Vielleicht waren wir dank unseres beruflichen Hintergrunds vertrauenswürdig genug als Fragensteller. Vielleicht ist es aber – dieses Gefühl hatten wir nach mehr als einem Gespräch – auch ein Bedürfnis vermögender Personen, ihre

Beziehung zu Geld im Gespräch mit einer unabhängigen Person zu klären.

Vielen unseren Gesprächspartnern haben wir Anonymität zugesichert. Verträgt sich das mit der zuvor erwähnten Offenheit? Wir finden das nicht nur deswegen verständlich, weil uns teils sehr schwierige familiäre Ereignisse und Konstellationen offengelegt wurden, sondern noch aus einem anderen Grund: Wir wollten nicht einzelne Familien oder Personen um der Sensation willen porträtieren, sondern Lehren ziehen, die allen dienen.

Wohlstand und Reichtum breiten sich weltweit aus. Wir unterscheiden die Begriffe so: Wer dank seiner Arbeit all seine Bedürfnisse decken kann, angenehm wohnt, medizinisch versorgt ist, am kulturellen Leben teilhat und seine Kinder gut ausbildet, lebt im Wohlstand. Reichtum hingegen bedeutet, solche Kosten durch die Erträge seines Vermögens decken zu können. Ob jemand reich ist, entscheidet sich also auch durch seine Ansprüche, nicht nur durch die Grösse seines Vermögens. Manche sagen, richtig reich sei man erst, wenn man von den Zinsen des Vermögens leben kann oder, anders gesagt, mehr als 100 Millionen Franken besitzt. Andere wiederum fühlen sich reich, wenn sie Dinge besitzen, die man mit Geld nicht kaufen kann.

An dieser Stelle ist eine Erklärung angebracht zum moralischen Kompass, mit dem wir als Verfasser dem Gegenstand unserer Untersuchung begegneten. Wir sind der Meinung, dass Vermögen, mit legalen Mitteln erarbeitet und ordnungsgemäss versteuert, für die nächste Generation ein Segen sein kann und nichts ist, dessen diese sich schämen müsste. «Frei nur ist, wer seine Freiheit gebraucht», so steht es in der Bundesverfassung. Wer sie nur zu seinem eigenen Vorteil nutzt, schadet nicht nur dem Gemeinwohl, sondern auch seiner Familie, das ist unsere

Überzeugung. Denn man gibt mehr als nur Vermögen weiter – man vermittelt auch seine Einstellung dazu.

Vermögende werden erst dann zu ehrenwerten Bürgern, wenn sie ihren Beitrag zum Gemeinwohl leisten, sei es durch das Schaffen von Arbeitsplätzen, das Bezahlen von Steuern oder durch philanthropisches Engagement. Wir haben mit solchen Personen gesprochen. Es sind Leute wie sie, denen die Schweiz ihre Stabilität, ihre industrielle Tradition, ihre hervorragende Infrastruktur, zu der auch das Sozial- und Bildungssystem gehört, verdankt. Sie machen das Land zu einem Ort, an dem auch künftig Vermögen geschaffen werden können. Solche Leute sind wichtig, aber sie sind nicht das Mass aller Dinge. Denn wie es ebenfalls in der Bundesverfassung steht, ist es «gewiss, dass die Stärke des Volks sich misst am Wohl der Schwachen».

Die Essenz dessen, was man sich am Ende seines Lebens wünscht, hat eine Mutter einmal in ihrem Testament aufgeschrieben. Als der Notar den Nachkommen das Testament eröffnet, liest er nur drei Wörter vor: «Kinder, vertragt Euch!» Das Vermögen war überschaubar, die Erblasserin traute den Nachkommen zu, mit der neuen Situation umgehen zu können. Die drei Wörter stehen jedoch auch für die Brisanz jeden Vermögensübergangs. Man will Streit vermeiden und hofft, dass die Kinder weitertragen, was die Vorfahren ihnen mitgegeben haben.

Ein Sprichwort sagt, dass Geld den Charakter nicht verändert, sondern ihn sichtbar macht. Umso mehr sollte man versuchen, zeit seines Lebens die familiären Beziehungen so zu gestalten, dass sie auch nach dem eigenen Ableben intakt bleiben. Entscheidend in der Nachlassplanung sind nicht technische Details, sondern weiche Faktoren wie Emotionen und psychologische Sachverhalte. Ziel dieses Buches ist es deshalb, vermögende Familien in diesem Prozess gedanklich zu

unterstützen und Wege aufzuzeigen, wie eine erfolgreiche Vermögensübergabe vorbereitet wird.

Wir möchten ausserdem mit diesem Buch einen Stein ins Rollen bringen, nicht nur bei den zahlreichen Familien, für die das Thema relevant ist, sondern auch bei Praktikern, die diese Familien in solchen Fragen beraten: Vermögensverwalter, Private Banker, Anwälte, Treuhänder, Psychologen und andere. Wir sind der Meinung, dass es unter ihnen allen einen Austausch braucht, um das Thema «Family Governance» voranzubringen und auf ein Niveau zu heben, das dem Stellenwert der Schweiz als Vermögensverwaltungsstandort entspricht. Dieses Buch ist ein erster Wurf; viele Fragen werden noch unbeantwortet bleiben, viele Stimmen ungehört. In diesem Sinn haben wir die Informationsplattform www.familygovernance.ch eingerichtet, wo Interessierte weitere Informationen zum Thema finden. Die Verfasser sind für Anregungen und Feedback unter j.frey@familygovernance.ch und e.stamm@familygovernance.ch erreichbar.

Zürich, im November 2018
Jorge Frey, Eugen Stamm

EINLEITUNG

«Offenbar gibt es ein Gesetz dafür, wann Familien kollabieren: Wenn sie von einer Illusion leben und krampfhaft versuchen, an ihr festzuhalten.»

Paul Gattiker^[26]

DER MANN AM NEUMARKT

Ein warmer Frühlingstag im Jahr 2007. Ich, einer der Verfasser, sitze vor einem Restaurant am Neumarkt in Zürich, als sich ungefragt ein älterer Mann an meinen Tisch setzt. Er stellt sich als Kaspar vor, ein Name, der ihm nicht gefalle. In der Schule hätten sie ihn immer «Suppenkasper» gerufen. Kaspar muss offenbar in diesem Stadtteil so etwas wie eine Institution sein. Er wird von zahlreichen Passanten gegrüsst und grüsst zurück. Das hier ist sein Revier. Der Kellner stellt ein gut gefülltes Glas Rotwein vor ihn auf den Tisch, es wird nicht das letzte sein. Kaspar raucht Zigaretten der Marke Parisienne, trägt eine dunkelviolette Hose und einen ausgebleichten Faserpelz-Pullover. Seine Zähne sind gelblich. Am meisten fällt seine Brille auf, die er verkehrt herum auf der Nase trägt.

Ein gut gekleideter Mann will sich mit der Begrüssung «Ich hoffe, ich störe nicht» ebenfalls an den Tisch setzen, worauf Kaspar sagt: «Das kann ich Ihnen erst sagen, wenn Sie eine Weile hier sind.» Der Mann stutzt, verzieht das Gesicht und geht. «Das war ein Architekt», sagt Kaspar abschätzig. Später werde ich verstehen, warum Kaspar etwas gegen Architekten hat. Er erzählt ein bisschen von sich, etwa, dass er für Zeitungen schreibe und andere, die seine Texte interessant finden. Einmal sei er für eine Arbeit auf der Kanalinsel Jersey gewesen, um über Victor Hugo zu recherchieren. Der Verlag habe alles bezahlt, das Essen sei vorzüglich gewesen. So geht es noch einige Zeit, bis Kasper sich eine neue Zigarette anzündet und beginnt, seine Lebensgeschichte zu erzählen.