



# Bewahren.

Wohlhabende Familien erachten Maßnahmen zur generationenübergreifende Sicherung des Vermögens zwar als äußerst wichtig – doch nur jede vierte Familie verfügt über eine strukturierte Wealth Protection. Eine internationale Studie von UBS AG in Zürich zeigt Handlungsbedarf.

*„Durch die richtige Formulierung eines Problems hat man schon die halbe Lösung.“ (Albert Einstein)*

„Wir wissen, dass 70 bis 90 Prozent des weltweit erwirtschafteten Bruttonozialprodukts von Familienunternehmen erarbeitet werden. Und wir wissen, dass nur bei 30 Prozent dieser Unternehmen der Übergang auf die zweite Generation gelingt. Den Wechsel zur dritten Generation überstehen nur zwölf Prozent, zur vierten lediglich noch drei Prozent. Aber wir wussten nicht, warum das so ist“, erzählt Henry Hirzel, Head of Family Advisory bei UBS AG in Zürich. „Das wollten wir ändern.“

Im vergangenen Jahr befragte die Schweizer Großbank weltweit 120 ihrer großen Familienkunden nach Bedeutung und Vorhandensein eines strukturierten Vermögensschutzes. Hirzel fasst das Ergebnis so zusammen: „Das Vermögen der Familie über Generationen zu sichern, scheint rund um den Globus eher

eine Sorge als gängige Praxis zu sein.“ So wird der Wealth Protection von 76 Prozent der Befragten eine hohe Bedeutung beigemessen, doch nur 25 Prozent hatten die entsprechende Vorsorge getroffen oder waren mit den getroffenen Maßnahmen zufrieden.

„Zwei Brüder erzählten, sie hätten sich aus dem Internet die Vorlage zu einer Familienverfassung kopiert und diese an das eigene Unternehmen angepasst. Trotzdem stellte sich bei ihnen nicht die Überzeugung ein, dass die Ausrichtung ihrer großen Familie und des Unternehmens auf gemeinsame Werte und das Gestalten der Zukunft gelungen sei“, erzählt Hirzel.

Diese Geschichte illustriert, woran die Umsetzung meist scheitert: Es sind nicht Zeitmangel oder die Furcht vor der Komplexität des Themas, wie von den UBS-Experten ursprünglich erwartet. Stattdessen gaben viele Familien an, sie wüssten einfach nicht, wie sie damit beginnen sollen. Auch mangelnde Unter-

stützung innerhalb der Familie bremst diesen Prozess offenbar, und in Asien wurde auffallend häufig die sich ständig wandelnde Familiensituation mit den sich entsprechend verschiebenden Prioritäten als Hinderungsgrund genannt. „Ein Unternehmer aus Hongkong berichtete, dass er lange überzeugt war, mit gut ausgearbeiteten Nachfolgeplänen und wasserfesten Verträgen für den Fortbestand seines Unternehmens gesorgt zu haben. Bis ihm auffiel, dass er es versäumt hatte, die Nachfolgegeneration in den Prozess der Ziel- und Regelfindung mit einzubeziehen. Erst als er dies nachgeholt hatte, spürte er ein wachsendes Wir-Gefühl innerhalb der Familie, was parallel für neue Perspektiven für das Unternehmen sorgte.“

Bei der Vermögenssicherung geht es also zunächst einmal darum, den dauerhaften Zusammenhalt in der Familie zu sichern. „Wie das gelingen kann, haben wir natürlich auch abgefragt“, infor-

miert Hirzel, „immerhin 45 Prozent der befragten Familien nannten gemeinsame Werte und die Familienhistorie, 41 Prozent gaben Kommunikation und Interaktion an. Nur vier Prozent sprachen an dieser Stelle vom Unternehmen selbst.

„Die Unternehmer wissen also sehr genau, welche große Bedeutung dem familiären Zusammenhalt und einer gelungenen Kommunikation für das Überleben des Unternehmens zukommt – und wir waren erstaunt, dass Bewusstsein und

Handeln hier nicht ganz deckungsgleich sind“, erläutert Hirzel.

Ein Grund dafür mag die hohe Emotionalität der zu regelnden Themen sein: Das Reden über die Zeit nach dem Tod und die eigenen Zweifel, ob die Nachfolgegeneration qualifiziert genug ist, um das Unternehmen führen und das Vermögen sicher verwalten zu können, ist schwierig. Doch die Unsicherheit löst sich nicht von selbst auf – einer muss damit beginnen, sie anzusprechen.

Meist, so Hirzel, seien es die Unternehmer, die sich einen externen Berater suchen, der mit ihnen nicht nur über Steuergestaltung und ein anfechtungssicheres Testament spricht, sondern auch hilft, die emotionalen Themen zu klären.

Manchmal ergreife aber auch die Nachfolgegeneration die Initiative: „Vor fünf Jahren haben mich die erwachsenen Kinder eines Unternehmers um eine Beratung gebeten. Seitdem treffen wir uns einmal im Monat. Die jüngere Generation bereitet ein Thema vor – etwa: Wer soll Nachfolger werden? Wir besprechen die Ideen und sie diskutieren dann ihre Vorschläge mit den Eltern. Sie sagen, sie hätten nach dieser langen Zeit erst 30 Prozent ihres Weges zur Vermögenssicherung hinter sich – würden das aber genießen, weil sie den Prozess und den Austausch so schön finden“, erzählt Hirzel. Durch die gelungene Kommunikation gäbe es inzwischen sogar gemeinsame Beschlüsse zum philanthropischen Engagement – das sei noch vor fünf Jahren undenkbar gewesen. ▣

## Wealth Protection – wie geht das?



Ein guter Einstieg in das Thema sind Vorträge zu den Bereichen Nachfolge, Kommunikation und Wertevermittlung in großen Familien. Die Aufgabe eines Moderators

besteht dann im gemeinsamen Erarbeiten und Herausfinden der einenden Werte und unterschiedlichen Ziele in der Familie. Oft wird zu Beginn dieser Kommunikation nach Generationen getrennt gearbeitet.

Grundfragen einer Familie könnten folgende sein – **Henry Hirzel** (Foto), Head of Family Advisory bei UBS AG in Zürich, kommentiert:

**01.** *Kann meine Gesellschaft ohne mich existieren? Wie soll die Familie eingebunden werden? Was passiert, wenn ich nicht mehr da bin? Wie wichtig ist das Geschäft für die Familie?*

**HH** Das Problem starker Unternehmerpersönlichkeiten ist oft das Loslassen. Das Unternehmen ist das Wichtigste in ihrem Leben, eine Antwort auf obige Fragen fällt darum schwer. Sie entziehen sich deshalb dem Thema.

**02.** *Was erwarte ich von der nächsten/älteren Generation? Wie kann ich der älteren/jüngeren Generation helfen? Was bin ich bereit, für den Erfolg der Familie zu tun?*

**HH** Das Klären der eigenen, aber auch der gegenseitigen Erwartungen, Hoffnungen und Wünsche auf gute Art ist oft ein großer Moment in Familien. Das ist der Boden, auf dem tragfähige und einende Beschlüsse gefasst werden.

**03.** *Wer bekommt was? Wird die Unternehmensnachfolge zu einem Konflikt in der Familie führen? Bin ich frei im Entscheiden über meinen Nachfolger?*

**HH** Wer fair sein will, verteilt oft nach Köpfen – das ist nicht immer gut für das Unternehmen. Denn unterschiedliche Interessen sorgen oft für Streit: Wer in der Firma arbeitet, will investieren. Wer Anteile hält, möchte hohe Dividenden. Sind sich alle Beteiligten vor Übernahme der neuen Verantwortung bewusst, dass das Reinvestieren die Versorgung der nächsten Generation sichert, lässt sich der Konflikt entschärfen.

**04.** *Kenne ich die größten Risiken meiner Kapitalanlagen? Oder der Branche, in der die Firma tätig ist? Risiken, die durch neue Marktteilnehmer entstehen? Oder das Risiko einer zu komplexen Gesellschaftsstruktur?*

**HH** Dieser Fragenkomplex führt zu weiteren, vom Unternehmer meist als schwierig empfundenen Fragen: Wem kann ich vertrauen? Wo sind wir als Familie verletzlich? Haben wir Frühwarnsysteme für Innovationen der Konkurrenz?

**05.** *Was will ich für ein Vermächtnis hinterlassen? Was ist die Familienidentität?*

**HH** Viele Unternehmer sagen spontan, sie möchten eigentlich kein Vermächtnis. Doch tatsächlich wollen sie in aller Regel Firma und Arbeitsplätze erhalten, oft auch mit der Zielsetzung, die Region zu stärken. Meist denken sie in Werten, ohne dies immer so zu formulieren. Deshalb ist es wichtig, dieses Thema in der Familie offenzulegen und zu gemeinsamen Formulierungen zu kommen.

Sonderveröffentlichung:

UBS Deutschland AG, eine Tochtergesellschaft der UBS AG, Zürich.

Ansprechpartner: Dr. Franz Angermann

Leiter UHNW Deutschland  
Bockenheimer Landstrasse 2-4

D-60306 Frankfurt am Main

T. (069) 217 96100

E-Mail: franz.angermann@ubs.com