# Vermögensnachfolge antreten, Vermögen erben

Obwohl bei der Nachfolgeregelung in Vermögensfragen meist nur von der älteren Generation die Rede ist, muss die Nachfolgegeneration auf der anderen Seite auch in der Lage sein, das zukünftige elterliche Vermögen einmal zu übernehmen, zu erhalten und ihrerseits an die nächste Generation weiterzugeben.

PETER SCHUPPLI

In Gesprächen mit Familien kommen immer wieder Sorgen und Überlegungen der «abgebenden» Generation zum Ausdruck, die sich oft nicht traut, ihre Vorstellungen und Erwartungen offen auszusprechen. Gleichzeitig ist bei der jungen Generation vielfach eine Unsicherheit gegenüber der zukünftigen Verantwortung spürbar. Im Wissen, dass jede Familie einzigartig und jedes Vermögen anders strukturiert ist, gibt es einige Grundsätze, die allen Betroffenen helfen, das Thema gezielt anzugehen.

## BEDINGUNGSLOSES ENGAGEMENT

Die Erfahrung lehrt uns: Wer sorgfältig mit seinem Geld umgeht, wird dies später auch mit anvertrauten Mitteln tun. Zentral bei der Vorbereitung auf eine spätere Vermögensübernahme ist die gründliche und ehrliche Auseinandersetzung mit dem Thema «Vermögen» und der eigenen Rolle in diesem Zusammenhang. Es wird immer Familienmitglieder geben, die sich nicht für das Vermögen interessieren oder sogar ein Problem damit haben. In diesem Fall ist es besonders wichtig, dies klar zu kommunizieren und die Verantwortlichkeiten zu regeln.

Ein Engagement für das zukünftige Vermögen sollte sich früh manifestieren – einerseits, um genügend «Lernzeit» zu haben und andererseits, weil es durch Unfall oder Krankheit zu einem früheren Erbantritt kommen kann als geplant. Bewährt hat sich eine Art «Familienkonferenz», wo einerseits offen über die Finanzsituation gesprochen wird, wo aber auch Gelegenheit besteht, Spezialisten für Vermögen, Steuern, Immobilien etc. kennen zu lernen und sich umfassend mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Wenn jemand von der Nachfolgegeneration ins elterliche Unternehmen einsteigt, muss er sich bedingungslos dafür einsetzen – warum also nicht auch bei der Übernahme von Verantwortung für Bankvermögen, Immobilien, Kunst, Sammlungen und Beteiligungen?

## SORGFÄLTIGE AUSBILDUNG

Nur wer über adäquate Grundkenntnisse verfügt, kann mitreden und entscheiden. Dieses Wissen kann in einer Fachausbildung, in einem Studium oder durch Weiterbildung erworben werden. Vor allem aber durch praktische Mitarbeit in Gremien und das Lernen «on the job». Das Sammeln von Erfahrungen mit eigenem Geld oder mit einem Teil des Familienvermögens bringt die besten Erlebnisse und Ergebnisse.

Häufig stellt sich auch die Frage, inwieweit diese «Erfahrung» an Dritte übertragen werden kann (z.B. Ehepartner, Geschwister). Als Grundregel gilt: Fachwissen kann ausgelagert («outsourced») werden, nicht aber die Verantwortung und die Grundsatzentscheide. Dritte haben oft ein anderes Risikoempfinden oder übertragen eigene Vorstellungen in die Anlageentscheide.

Zukünftige Firmenchefs werden sorgfältig auf ihre Aufgabe vorbereitet – firmenintern und extern. Sie müssen meist in anderen Unternehmen beweisen, dass sie die nötigen Voraussetzungen erfüllen. Warum sollte das bei der Übernahme der anderen Vermögenswerte anders sein?

## VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Der entscheidende Schritt bei der Vermögensübernahme erfolgt dann, wenn Verantwortung übernommen wird (z.B. als Verwalter für einen Teil des Familienvermögens, als Mitglied des Anlageausschusses oder des Verwaltungsrats). Der Druck, für die Ergebnisse einstehen und diese gegen-

### Family Office
Die wichtigsten Vorteile

Ein Family Office kann als unabhängiger Spezialist:
- ➔ das Vermögen zusammen mit der Familie so strukturieren und die richtigen Voraussetzungen schaffen, dass – sowohl im Normalfall als auch in der Krise – ein optimaler Nachfolgeprozess stattfinden kann
- ➔ als Vermögensverwalter die unterschiedlichen Anlageprofile der einzelnen Vermögensteile festhalten, die entsprechenden Anlagen tätigen und diese überwachen
- ➔ rechtzeitig die nötigen Spezialisten beiziehen und diese koordinieren
- ➔ alle notwendigen Dokumente bereitlegen und einen sicheren Zugriff gewährleisten
- ➔ den Lern- und Übergabeprozess begleiten und helfen, die heiklen Punkte möglichst reibungslos zu meistern
- ➔ sicherstellen, dass in einem Krisenfall das nötige Wissen und die Übersicht vorhanden sind
- ➔ Ausbildungsaufgaben übernehmen

*«Lieber vorsorgen als nachtrauern.»*

*Julia Hinz*

*Marketing Planning Manager*

über der Familie (und den Vermögensmitinhabern) zu vertreten, ist gross. Nicht alle suchen diese Herausforderung. Vielfach zeigt es sich, dass gerade «unscheinbare» Familienmitglieder letztlich am meisten Verantwortung übernehmen wollen und können. Aber auch das Gegenteil ist der Fall: Verantwortung wird übernommen, ohne sich der Konsequenzen bewusst zu sein. Es werden Anlagen getätigt, die man nicht versteht oder Beteiligungsentscheide mit grosser Tragweite werden eher leichtfertig gefällt.

Verantwortung zu übernehmen und sich gleichzeitig begleiten zu lassen, fällt nicht allen Menschen leicht. Die Gratwanderung zwischen Eigenständigkeit, sich selbst nicht überschätzen und gleichzeitig die Grösse haben, sich von Dritten beraten und begleiten zu lassen, ist eine grosse Herausforderung. Dabei seine eigenen Grenzen zu erkennen und niemandem etwas beweisen zu wollen, ist wahrscheinlich die wichtigste (Selbst)Beschränkung.

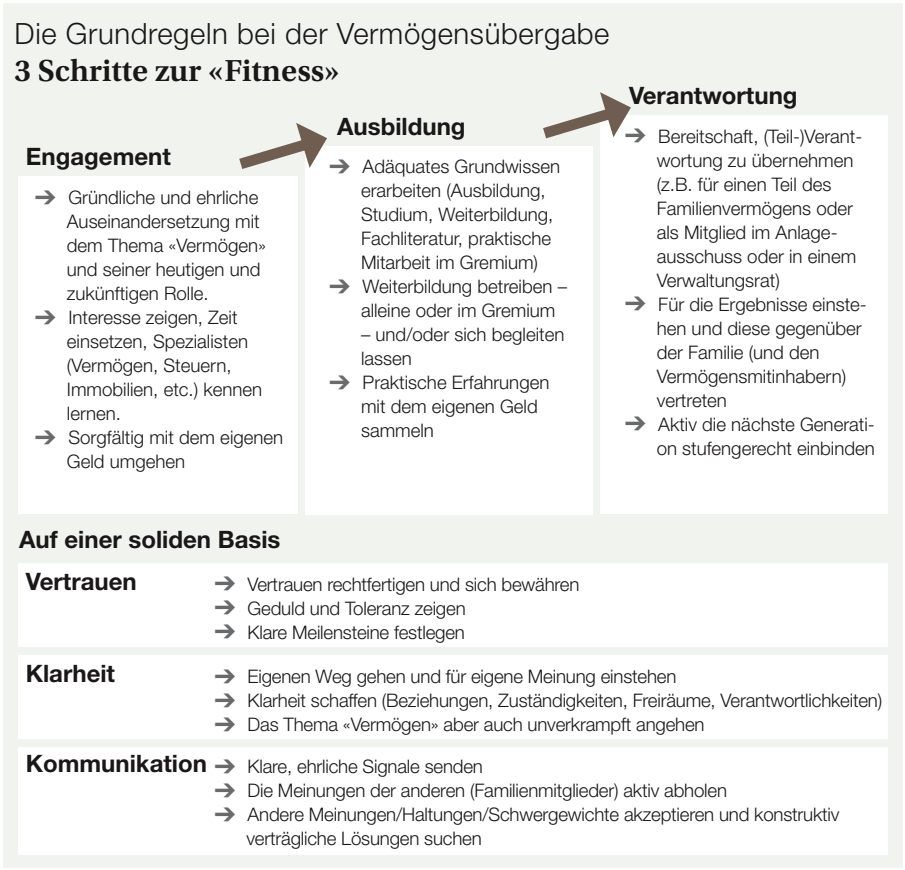
### MEDIATOR KANN HELFEN

Dieses Vorgehen funktioniert nur, wenn gewisse Grundregeln eingehalten werden. Die wichtigste ist Vertrauen. Vertrauen will erarbeitet werden. Der Weg dorthin ist oft steinig. Er dauert länger, als die Nachfolgegeneration denkt, und erfordert von allen Involvierten ein gehöriges Mass an Toleranz und Geduld. Fast klassisch sind die Reibungsverluste im Bereich «Unternehmensführung» oder «Risiko». Die jüngere Generation ist naturgemäss risikofreudiger als die ältere, was Einfluss auf strategische Beteiligungsentscheide oder bei der Vermögensverwaltung haben kann.

In den meisten Familien haben sich über die Jahre gewisse Hackordnungen, Rollen und Prozesse etabliert. Wenn es um das Vermögen und dessen Übertragung geht, ist die Versuchung gross, diese alten Muster weiter zu verfolgen. Dabei sollten in einer solchen Situation neutrale Parameter gelten, welche die aktuelle Situation reflektieren. Vielleicht hat sich der kleine Bruder zum erfolgreichen Unternehmer gemausert, die Schwester mit einem Hang zum «Aussteigen» stellt die besten Fragen oder der Uniabsolvent mit Nachdiplomstudium ist heillos überfordert, wenn es um das eigene Geld geht. Die Gefahr, in die Falle der alten Verhaltensmuster aus der Kindheit zu fallen, ist riesig. Hier kann ein aussenstehender Spezialist als Mediator viel Gutes bewirken und helfen, die neuen Rollen zu definieren.

### DIFFERENZEN AUSSPRECHEN

Beim Vermögenstransfer lohnt es sich, eigene Wege zu gehen und für die eigene ►




► Meinung – mit allen Konsequenzen – einzustehen. Nur wenn es für alle Involvierten glasklar ist, wer was will, kann entsprechend sinnvoll entschieden werden. Allerdings hört die eigene Freiheit dort auf, wo sie diejenige der anderen gefährdet, respektive diesen Lasten aufbürdet, die sie nicht tragen wollen.

Vor allem im Bereich Steuerfolgen oder Auszahlungsmodalitäten von Minderheitsaktionären muss immer das grosse Ganze im Auge behalten werden, und das Individuum hat sich dem Wohl des Ganzen unterzuordnen. Nichts ist schlimmer, als in der Phase der Vermögensübertragung mit verdeckten Karten zu spielen. Das Denken in Varianten soll gefördert werden, nicht aber die leidige Situation, dass jemand A sagt und B meint. Übertragene Verantwortung – wenn sie nicht explizit abgelehnt wird – muss wahrgenommen werden. Dazu gehört einerseits, die eigenen Freiräume zu verteidigen, andererseits aber auch, für die Entscheide einzustehen und die Konsequenzen zu tragen.

Wichtig ist, das Thema völlig unverkrampft und ohne Erwartungen anzugehen. Zeit, Engagement und offene Kommunikation sind die wichtigsten Elemente für den Erfolg. Nur wer klare, ehrliche Signale aussendet, die Meinungen der anderen Familienmitglieder einholt und andere Meinungen akzeptiert, wird Erfolg haben. Zu viele grosse Familienvermögen wurden nach dem Transfer an die Nachfolgegeneration vernichtet, weil Neid und Missgunst grösser waren als das gemeinsame Interesse.

Differenzen – und solche wird es immer geben – müssen angesprochen werden. Allseits verträgliche Lösungen mit kleinen individuellen Nachteilen sind erfahrungsgemäss besser als eine kurzfristige Optimierung. Die meisten Familienvermögen lassen zu, dass sich die einzelnen Protagonisten längerfristig so entwickeln können, dass es für sie stimmt.

### ÜBERSICHT BEHALTEN

Immer wieder stellt sich die Frage, in welchem Alter die Nachfolgegeneration involviert werden soll. Im Idealfall wird sie nach abgeschlossener Ausbildung und dem Sammeln erster Erfahrungen miteinbezogen. Manche integrieren ihre Kinder schon während der ganzen Jugendzeit und bereiten sie – wie in alten Adelshäusern – auf die zukünftige Ausgabe vor. Andere warten ab und verpassen dann den richtigen Moment. Gestandene Mittfünfziger qualifizieren sich kaum mehr als «Nachfolgegeneration», müssen aber jederzeit bereit sein, die entsprechende Verantwortung zu übernehmen.

Die Übernahme der Verantwortung ist das eine, Zugang zu allen wichtigen Informationen zu haben das andere. Zu viele Menschen legen zwar alle Dokumente irgendwo ab. Sie haben aber keine systematische Übersicht. Dritte sind nicht eingeführt, und im Krisenfall ist der Aufwand enorm. Hier hilft es, eine sogenannte «Notfall-Checkliste» zu führen, in der alle relevanten Informationen enthalten sind. ■

**Peter Schuppli** ist Managing Partner der Cottonfield Family Office AG in Zürich und Mitglied der Aquila Investment Gruppe.