

COACHING

So verhindern reiche Familien, dass die Kinder Schnösel werden

Family Governance, teure Coaches und Familien-Intranet: So vererbt man erfolgreich Geld und Moral.

Von **Stefan Mair**
am 22.04.2019

D [ieter](#) und Daniela Dettwyler sind reich. Seit dem Verkauf eines Unternehmens im Bereich erneuerbare Energie steht dem Paar mit zwei Kindern so viel Geld zur Verfügung, dass auch die Kinder der Kinder ausgesorgt haben dürften. Es ist dem Paar gelungen, das Vermögen durch Immobilienkäufe gut anzulegen. Das gibt eine schöne Rendite mit wenig Risiko.

Wenige Monate nach dem Verkauf ihrer Firma stellte [Daniela Dettwyler](#) ihrem Mann einige Fragen: «Was ist eigentlich der Sinn und Zweck dieses Vermögens? Wie geben wir dieses Kapital weiter?» Weder den Erben noch den Besitzern grosser Summen ist oftmals bewusst, dass viel Geld auch viel Klärungsbedarf mit sich bringt – oft in einer emotional verminten Zone und vor allem lange bevor es ans Erben geht. Es kommen Ängste auf: Werden die Kinder zu Schnöseln? Werden sie träge? Sind sie überfordert und gefährden sogar, was die Eltern aufgebaut haben? Dettwylers Sohn, ein ETH-Ingenieur, interessiert sich für

Startup-Investments. Die Tochter ist eine Künstlerin, die vom Vermögen der Familie abgeschreckt ist. Deckungsgleiche Interessen? Fehlanzeige.

30.000 Franken Gebühr pro Jahr

Diese Unsicherheiten und Unwägbarkeiten sind ein gutes Geschäftsfeld für Coaches und Berater reicher Familien, die unter dem Label Family Governance arbeiten. Auch die Dettwylers haben ein solches Coaching genutzt. Heute besitzen sie ein Familienleitbild, das sie mit dem Marcuard Family Office in [Zürich](#) erarbeitet haben. Eine Art Verfassung, die innert zweier Jahren mit den Kindern und Eltern erstellt wurde. «Eigentlich hätte das Familienleitbild am Anfang von allem stehen sollen», erklärt Dieter Dettwyler. Also noch vor dem Verkauf der Firma.

Das Leitbild besteht aus sieben Kapiteln, begonnen bei den Werten der Familie von Sicherheit über Freiheit bis zur Integrität. Die Familie wurde in drei Gruppen eingeteilt, mit abgestufter Entscheidungskompetenz, ein Rhythmus für Treffen wurde festgelegt, Bedingungen für regelmässige und ausserplanmässige Finanzspritzen an die Familie wurden definiert. Zudem wurden Notfall- und Charityaktionen ausgefeilt.

Dutzende Familien befragt

Die Dettwylers heissen eigentlich anders, sie sind nur eine von zwei Dutzend anonymisierten Familien in der [Schweiz](#), die in einem Buch der Finanz- und Vermögensexperten Jorge Frey und Eugen Stamm («Von Geld und Werten», Juni 2019, jetzt vorbestellbar) Auskunft über ihre Strategie geben, wie sie Geld und Moral an ihre Kinder weitergegeben haben – oder es versucht haben. Die Familiencoaches, die in der Schweiz immer häufiger aktiv werden begleiten Familien meist über mehrere Jahre. Das Honorar schwankt je nach Grösse der Familie und Komplexität der Situation.

Eine fünfköpfige Zwei-Generationen-Familie in der Schweiz muss mit einem Beratungsaufwand von ungefähr 30 000 Franken pro Jahr rechnen, darin inkludiert sind individuelle Interviews mit allen Familienmitgliedern sowie vier Familientreffen pro Jahr inklusive Vor- und Nachbereitung. Renommiertere

Familiencoaches in den USA verlangen bis zu 15 000 Dollar pro Tag. Für Familien mit weniger als 5 Millionen Franken Vermögen lohnt sich das Investment kaum.

Familien-Intranet aufgeschaltet

Leonardo De Luca von De Luca Advisory in Zürich, Steuerexperte und Unternehmensberater mit guten Kontakten zu vielen reichen Familien, ist überzeugt davon, dass sich die Kosten nach dem Projekt und den erreichten Meilensteinen richten sollten und nicht nach den aufgelaufenen Stunden. Denn Coaches übernehmen in den komplexen Situationen gleich mehrere Rollen: Sie stellen Kommunikationsplattformen für alle Familienmitglieder zur Verfügung und steuern eine Art «Intranet» der Familie. Nach Interviews aller Familienmitglieder werden die Aussagen aller Beteiligten gespiegelt, also den Eltern und Kindern vorgelegt um gemeinsame und divergierende Erwartungen zu erkennen. Fragen in den Interviews sind etwa: Wissen Ihre Nachkommen, welche Werte für Sie wichtig sind? Welche Kommunikationskultur gibt es in der Familie? Wie viel soll vererbt und geerbt werden?

Der Anwalt oder Wirtschaftsberater der Familie eignet sich als Familiencoach für diese Fragen nur begrenzt. Sonja Kissling, Rechtsanwältin und Inhaberin von Family Business Matters, einer Beratungsfirma für Familienunternehmen in Zürich, sagt: «Wenn ein Rechtsanwalt oder Berater – trotz besten Absichten – eine Familienverfassung für die Familie schreibt und das Dokument von den Familienmitgliedern lediglich unterzeichnen lässt, ist das nicht Beratung in Family-Business-Governance-Sinn.» Zudem steht der Hausanwalt den Eltern oft näher als den Kindern.

Lösungen für Konflikte

Marc Alain Affolter, VR-Präsident der Affolter Holding, die mechanische Uhrenbestandteile herstellt, startete mit dem Governance-Prozess beim Übergang von der dritten auf die vierte Eigentümergeneration. «Es gibt einen Aktionärsbindungsvertrag, Familienversammlungen, eine Familiencharta, welche die Werte der Familie und das Verhältnis der Familienmitglieder untereinander festhält, Konfliktlösungsmechanismen und eine Internet-

Kommunikationsplattform», erklärt er. Er ist froh, dass seine Familie lange vor dem Generationenwechsel mit den Governance-Instrumenten experimentiert hat. «Hätten wir erst zwei Jahre vor dem Wechsel begonnen, wären wir gescheitert.» Dorothee Auwärter, VR-Präsidentin von Kuhn Rikon, die Kochutensilien herstellt, hat mit ihrer Familie einen Familienrat etabliert, dem vier Cousinen angehören und der zwischen Familienmitgliedern und Firma vermittelt.

Auf die Frage, ob man Family Governance lernen kann, antwortet Berater und Coach Heinrich Christen: «Ich glaube nicht, dass man Empathie und das Interesse an Menschen in speziellen Situationen lernen kann. Das wäre, wie wenn wir uns in Betroffenheit üben würden. Entweder ist man betroffen und interessiert, oder man ist es nicht.» Das jahrelange und nicht preisgünstige Familiencoaching ist jedenfalls eine etwas modernere Form, Bezug zu Familienwerten herzustellen, als es der Millionenerbe Peter Weber tun musste: «Wir lernten, die Namen der 16 Kinder meines Urgrossvaters auswendig aufsagen.»

Renommierte Berater vermögender Familien

Heinrich Christen, St. Gallen, ehemaliger Partner EY, Unternehmer

Sonja Kissling, Zürich, Family Business Matters Consulting

Manuel Liatowitsch, Zürich, Kanzlei Schellenberg Wittmer

Leonardo De Luca, Zürich, De LucaAdvisory

Marc Nufer, Bern, Eversheds Sutherland

Caroline Piraud, Zürich, Julius Bär Stiftung

Renè Strazzer, Zürich, Experte für Erbfragen



GELDANLAGE

Was Schweizer Vermögensverwalter führen die Reichenliste an – und was nicht

Viele Anleger erzielten 2018 nur eine magere Rendite. Hinzu kommen teilweise hohen Gebühren von Vermögensverwaltern. Ein Vergleich. [Mehr](#)



VERMÖGEN

Schweizer führen die Reichenliste an

In der Schweiz ist die Bevölkerung laut einer neuen Studie am reichsten: In keinem anderen Land besitzen die Haushalte mehr Vermögen. [Mehr](#)



MANAGEMENT

Indeed-Schweiz-Geschäftsführer: «50 Prozent suchen Jobs am Handy»

Der Schweiz-Geschäftsführer Frank Hengens der weltweit grössten Jobseite Indeed weiss, welche Jobs und



MARKETING

Weshalb Apple keine Luxus-Marke ist

Teuer, glamourös, stark, chic – und doch fehlt Apple das gewisse Etwas. Der Fall lehrt, was Luxus wirklich ausmacht. [Mehr](#)



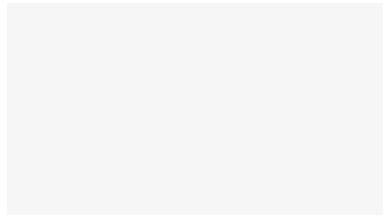
AN:

G
ri
al

Prü
Sie
Ihre
Anl

Fähigkeiten gesucht sind.

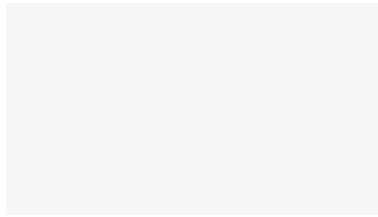
[Mehr](#)



MILLIARDÄR

Drogeriekönig Müller verlegt seine Holding nach Liechtenstein

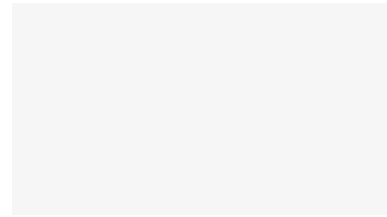
Der deutsche Milliardär Erwin Müller zieht offenbar die Konsequenzen aus dem Brexit. Seine Holding ist neu als GmbH im «Ländle» angesiedelt. [Mehr](#)



TREND

Eine Business School für künstliche Intelligenz

Viele Schweizer Manager sind skeptisch, was das Potenzial von künstlicher Intelligenz angeht. Ein neues Studienangebot will das ändern. [Mehr](#)



PODCAST

Schöne neue Arbeitswelt: «Roboter bedeuten Luxus»

Die Digitalisierung verändert die Wirtschaft. In dieser Podcast-Folge sprechen wir mit der Zukunftsforscherin Karin Frick über die Welt von ... [Mehr](#)