

Die Psychologie des Vererbens

Randel Carlock weiss, was ein Familienvermögen zusammenhält: Die Anlagepraxis und Rechtsstrukturen sind wichtig. Entscheidend aber ist, sich als Bewahrer des Familienerbes zu begreifen, sagt der INSEAD-Professor im Interview.

Einige Leute sagen, ein Vermögen zu erben, sei eine Last. Stimmt das?

Verwöhnte Kinder und Eltern, die ihre Erben tyrannisieren oder kontrollieren, sind journalistische Klischees. Reichtum kann aber durchaus psychologische Probleme verursachen. Einerseits ein Gefühl der Machtlosigkeit: Wie finden Sie Ihre eigene Rolle als Sohn oder Tochter eines erfolgreichen patriarchalischen Unternehmers? Andererseits ein Gefühl der Unwürdigkeit: Was habe ich getan, um ein so grosses Vermögen zu verdienen? Eine durch Reichtum erzeugte Abhängigkeit kann sich auch störend auswirken auf die Abgrenzung zu den Eltern und die Entwicklung zu einem selbstständigen Erwachsenen. Im Zusammenhang mit einem geerbten Vermögen stellt sich also schon eine ganze Reihe psychologischer Herausforderungen.

Was kann eine Familie vorkehren?

Sie muss sich darüber im Klaren sein, mit welchen Werten sie ihre Kinder erzieht. In traditionellen Gesellschaften leben die Grosseltern oft im selben Haushalt und helfen, die Familientraditionen weiterzugeben. In westlichen Gesellschaften, die unabhängiges Denken gross schreiben, sind wir stärker gefordert. Vorab in vermögenden Familien tendieren wirtschaftliche Faktoren dazu, Aspekte sozialer, ethischer oder politischer Natur zu überlagern. Kommunikation innerhalb der Familie wird somit ganz wichtig. Ausserdem ist eine gute Planung erforderlich, wenn eine Familie ihr Vermögen über Generationen sichern will. Für mich sind deshalb Werte, Kommunikation und Planung die drei Prioritäten.

Einige Familien können ihre Identität über viele Generationen bewahren. Was machen sie besser als andere?

Es gibt kein Patentrezept, weder für Familien noch für Familienunternehmen. Jede Familie muss ihre eigene Lösung finden. Zwei Faktoren sind aber essenziell. Zum einen ist es der Prozess der Entscheidungsfindung. Familien, die wich-

tige Themen regelmässig besprechen, dürften im Laufe der Zeit mehr richtige als falsche Entscheidungen treffen. Zweitens legen traditionsreiche Familien besonderes Gewicht auf die Bewahrung ihrer materiellen und immateriellen Werte – mit dem Ziel, das Familienvermögen in besserer Verfassung weiterzugeben als zum Zeitpunkt seiner Übernahme. Der englische Begriff «Stewardship» umschreibt diese Haltung präzise.

Was verstehen Sie unter «Stewardship»?

Der Begriff umfasst zwei Aspekte. Der erste betrifft die Verwaltung und Vermehrung des Vermögens durch Finanzanlagen, ein Familienunternehmen oder eine Stiftung. Beim zweiten Aspekt geht es darum, der nächsten Generation die Fähigkeiten zu vermitteln, damit sie die Familientradition erfolgreich fortführen können.

Ein interessanter Ansatz. Können Sie uns Beispiele geben?

Die meisten traditionsreichen Familienunternehmen verfolgen das Konzept der «Stewardship», so auch die Rockefellers. Seit einem Jahrhundert sitzen sie zwar nicht mehr im Management der von ihrer Familie mitgegründeten Standard Oil, der heutigen Exxon, sie sind aber noch immer bedeutende Teilhaber. Seit Kurzem üben sie Druck auf den Exxon-Verwaltungsrat aus, sich stärker mit alternativen Energien zu befassen. Eine erfolgreiche Familie gibt der Gemeinschaft etwas zurück. «Stewardship» unterstützt auch den Zusammenhalt der Familie, da sie das erwähnte Gefühl von Hilflosigkeit und Unwürdigkeit bekämpft. Statt der Tochter einen Ferrari zu kaufen, schickt man sie besser ein Jahr nach Afrika, damit sie dort mit 75 000 US-Dollar ein Lebensmittelprogramm aufbaut. Nach einem Jahr ist sie eine



ausgezeichnete Jungmanagerin, die versteht, was Reichtum bewirken kann. Viele Familien scheitern daran, ihr Vermögen und Talent effizient zu nutzen.

Wo kommt die formelle Vermögensplanung ins Spiel?

Die wirkliche Herausforderung bei der Weitergabe von Vermögen und Werten an die nächste Generation sind nicht rechtliche Strukturen, also die Steuerplanung und Vermögensanlage. Vor der Planungsphase müssen sich Familien darüber klar werden, was ihnen ihr Vermögen bedeutet, was sie damit machen wollen und welche Möglichkeiten sie haben. Erst wenn diese wichtigen Fragen beantwortet sind, können professionelle Berater wie Bank- und Steuerberater oder Anwälte die Strukturen und die Anlagestrategie festlegen, die den Bedürfnissen der Familie entgegenkommen und sie ans Ziel bringen. /

Interview: **Martin Hood**, Redaktor *Wealth Management*.
martin.hood@ubs.com

Dr. Randel Carlock ist Berghmans Lhoist Chaired Professor für Entrepreneurial Leadership an der Business School INSEAD in Fontainebleau bei Paris. Er hat zahlreiche Artikel, Bücher und Fallstudien zu Familienunternehmen verfasst und berät mehrere der grössten Familienunternehmen der Welt. Er verfügt über 25 Jahre Erfahrung in der Wirtschaft, unter anderem als Direktor beim Einzelhändler Dayton Hudson (heute Target Corporation) sowie als CEO und Chairman eines von ihm gegründeten, an der US-Börse Nasdaq kotierten Unternehmens.