

# Wie Familien ihre Werte am besten weitergeben

**GENERATIONEN** Auch bei wohltätigen Aktivitäten braucht es eine gute Nachfolgeplanung.

Victor Aerni

Warren Buffetts und Bill Gates' philanthropische Kampagne «The Giving Pledge» soll wohlhabende Familien dazu animieren, ihren Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten und mindestens die Hälfte ihres Vermögens für wohltätige Zwecke zu spenden. In diesem Zusammenhang ist ein Betrag von schätzungsweise 600 Mrd. \$ zustande gekommen.

In der Schweiz haben gemeinnützige Stiftungen ebenfalls eine langjährige Tradition. Vielleicht mit weniger Marketingbegleitung, aber nicht weniger Wirkung als bei «The Giving Pledge» können die 13375 gemeinnützigen Schweizer Stiftungen gut 100 Mrd. Fr. einsetzen.

## EMPATHIE VERMITTELN

Philanthropische Aktivitäten in die Diskussion innerhalb der Familie zu integrieren ist eine wirkungsvolle Möglichkeit, der in einer von Reichtum und Privilegien geprägten nächsten Generation, Empathie und Identitätsbewusstsein zu vermitteln.

Auf der einen Seite kann gemeinsames Geben Familienmitglieder über Generationen hinweg zusammenschweissen und die Zusammenarbeit sowie die Weitergabe gemeinsamer Überzeugungen und Werte fördern. Die Schaffung einer gemeinsamen Grundlage, bei der nicht nur der materielle Wohlstand im Fokus steht, stärkt

und bereichert das Familienvermögen. Auf der anderen Seite können unterschiedliche Ziele sowie historische Spannungen rasch zu Differenzen führen und die ursprüngliche Absicht und Wertorientierung torpedieren. Beim gemeinsamen Handeln sind vor dem Hintergrund komplexer Familienkonstellationen sämtliche Aktivitäten mit Bedacht anzugehen.

Auch bei intakten Familien sind folgende Punkte zu beachten: Erstens ist allen Familienmitgliedern Gehör zu verschaffen. Es bedarf also einer rationalen Diskussion mit dem Ziel, eine inklusive Familienphilanthropie zu realisieren. Zweitens soll das Engagement freiwillig sein. Kein Familienmitglied soll zu grosszügigem Verhalten gezwungen werden. Drittens ist neben der Berücksichtigung individueller Interessen einzelner Familienmitglieder sicherzustellen, dass man einer einheitlichen Strategie folgt. Spontane und fragmentierte Spenden sind nicht zielführend, wenn man eine nachhaltige Wirkung erzielen will. Viertens müssen die Aktivitäten eines allfälligen Familienunternehmens klar abgegrenzt sein.

Da sich soziale und ökologische Ziele der Corporate Social Responsibility (CSR) deutlich vom Ziel des privaten Engagements unterscheiden können, sollte das Familienunternehmen klare Regeln zur Abgrenzung dieser Bereiche festlegen. Schliesslich braucht es auch bei wohltätigen Aktivitäten eine Nach-

folgeplanung. Analog zur Planung in Unternehmen müssen auch für die philanthropischen Aktivitäten innerhalb der Familie die Verantwortlichkeiten klar geregelt sein. Andernfalls können Verwirrung, Missmanagement und persönliche Konflikte entstehen.

Gemäss Otto von Bismarck schafft die erste Generation Vermögen, die zweite verwaltet Vermögen, die dritte studiert Kunstgeschichte, und die vierte verwirklicht sich und verkommt. Kann Philanthropie einen Beitrag an einen nachhaltigen Umgang mit Vermögen leisten? Angefangen bei Kindern, kann man anhand der folgenden Methode die mit dem Schenken einhergehenden positiven Gefühle näherbringen. So können zum Beispiel erhaltene Geldbeträge auf drei Töpfe aufgeteilt werden: Ausgeben, Sparen/ Investieren und Spenden.

**«Mit einem grossen Vermögen kommen auch grosse Pflichten.»**

Mit dem Geld aus dem Topf «Ausgeben» darf sich das Kind kaufen, was es möchte. Mit dem Topf «Sparen» verzichtet es auf die sofortige Erfüllung eines Wunschs, um sich später etwas Grösseres leisten zu können. Das Geld aus dem Topf «Spenden» kann das Kind

nach einer festgelegten Frist jemanden seiner Wahl geben. Der Umgang mit diesem Topf mag Kindern anfangs schwerfallen, ist aber grundsätzlich eine wirksame Art, ihnen die Freude des Schenkens zu vermitteln.

Bei Jugendlichen steht die Sinnhaftigkeit bereits stärker im Vordergrund. Sie müssen das Warum verstehen. Warum engagiert sich die Familie, und warum unterstützt sie bestimmte Zwecke? Um dies zu vermitteln, sollte die Familie an einen Tisch gebracht werden. Hier ein paar Anregungen, wie über Werte gesprochen werden kann: Ihre eigenen, die Ihrer Vorfahren oder derjenigen, die das Familienvermögen aufgebaut haben, und die der Kinder. Zeigen Sie Ihren Kindern die Früchte der Arbeit, treffen Sie diejenigen, die von einem Engagement profitiert haben, um die Bedeutung des Spendens zu verstehen.

## EIGENER ANTEIL AM BUDGET

Hören Sie der nächsten Generation zu. Sie benötigt Raum, um eigene Leidenschaften zu entdecken und ihnen nachzugehen. Die Interessen der Kinder verfolgen vielleicht einen anderen Ansatz. Seien Sie offen dafür, von ihnen zu lernen, geben Sie ihnen einen eigenen Anteil am philanthropischen Budget der Familie, und lassen Sie Ihre Kinder über ihre Arbeit berichten.

Mit einem grossen Vermögen kommen auch grosse Pflichten. Auf den Familienwerten basierende philanthropische Aktivitäten können dazu beitragen, eine Familie mit gemeinsamen Aktivitäten und Zielen zusammenzuhalten und der nächsten Generation Werte weiterzugeben. Wer im Aufbau die richtigen Weichen stellt, hat gute Chancen, langfristige Wirkung zu hinterlassen.

Victor Aerni, Equity Partner,  
Banque Pictet