
FAMILIENHARMONIE SCHÜTZEN:
WARUM GROSSE VERMÖGEN OHNE
STRUKTUR FAST ZWANGSLÄUFIG
KONFLIKTE ERZEUGEN

**Eine nüchterne Erkenntnis zeigt sich immer wieder:
Je grösser ein Familienvermögen, desto weniger
ist dessen Zukunft eine reine Finanzfrage.
Der entscheidende Unsicherheitsfaktor ist der
Mensch. Vermögen verstärkt dabei psychologische
Dynamiken, Erwartungen und Machtfragen.
Je grösser die Familie, desto schwieriger wird es,
richtige Entscheidungen zuverlässig zu treffen.
Wer das früh erkennt und einen klaren Rahmen
schafft, schützt nicht nur Vermögenswerte, sondern
auch familiäre Beziehungen und Harmonie sowie
Handlungsfähigkeit.**

WARUM ENTSCHEIDUNGEN IN FAMILIEN MIT JEDER GENERATION SCHWIERIGER WERDEN

Sobald mehrere Personen legitime Interessen haben, entsteht ein Koordinationsproblem. In der ersten Generation kann eine starke Unternehmerpersönlichkeit in aller Regel vieles allein entscheiden. Ab der zweiten und dritten Generation verteilt sich der Einfluss aber auf mehrere Familienzweige. Damit nehmen Zielkonflikte zu, selbst wenn alle das Beste wollen.

Besonders konfliktträchtig ist der Punkt, an dem psychologische Wahrnehmung und Anspruchsdenken der involvierten Personen auseinanderlaufen. Forschung und Fallanalysen zu Erbstreitigkeiten zeigen ein wiederkehrendes Muster: In Nachlasssituationen eskaliert häufig nicht die Zahl, sondern die Deutung. Wer fühlt sich respektiert, wer übergangen, wer sieht sich als Leistungsträger, wer als berechtigt. Zudem sind viele Vermögenswerte nicht sinnvoll teilbar, etwa Schlüsselbeteiligungen, Immobilien oder Sammlungen. Dadurch werden Vermögens- und Nachlassfragen zum Auslöser oder Verstärker von Konflikten.

Hinzu kommt ein schlichter mathematischer Effekt: Mit jeder zusätzlichen Person steigen Kommunikationsaufwand, Missverständnisse, Koalitionen und

Gruppenbildungen. Was in kleiner Runde noch lösbar wirkt, wird in einer grossen Familie zu einem System, das diskutiert, aber nicht stabil entscheiden kann.

WARUM SELBST GUT GEMEINTE FAMILIENGREMIEN HÄUFIG NICHT TRAGEN

Viele vermögende Familien richten Familienräte, periodische Familienversammlungen oder informelle Regeln ein. Solche Elemente sind sinnvoll und werden entsprechend auch in der Governance-Literatur als Bausteine beschrieben. In der Realität zeigt sich jedoch: Die Existenz von Gremien ersetzt nicht eine Entscheidungsarchitektur, die auch dann trägt, wenn Situationen emotional werden und wenn Menschen nicht ideal handeln.

Genau hier muss man mit menschlichen Konstanten rechnen. Nicht als Vorwurf, sondern als Realismus, weil diese Faktoren in grossen Familien immer auftreten und in Vermögensfragen besonders wirksam werden:

- Egoismus und kurzfristige Eigeninteressen
- Missgunst und Rivalität zwischen Familienzweigen
- Koalitionen und Gruppenbildungen, die je nach Anlass wechseln
- Machtverschiebungen durch neue Ehepartner und Patchwork-Konstellationen
- unterschiedliche Lebensorte, Kulturen und Weltbilder, oder
- die Tendenz, kurzfristige Vorteile über langfristige Stabilität zu stellen

So entsteht in vielen Familien eine Konstellation mit zu vielen Entscheidungsträgern und keiner Instanz, die in kritischen Situationen verbindlich steuert. Daraus folgen typische Fehlentwicklungen, so etwa:

- Blockade, weil niemand Verantwortung tragen will, aber viele mitreden möchten

- Revanchelogik, weil Abstimmungen Gewinner und Verlierer erzeugen, oder
- Schattenführung, weil Informationen und Einfluss ungleich verteilt sind

In einem solchen Umfeld werden Vermögensentscheidungen schlechter, langsamer und emotionaler. Die Forschung zur Psychologie von Vermögen zeigt zudem, dass Wohlstand die Wahrnehmung von Anspruch, Distanz und Empathie beeinträchtigen kann.

SCHLEICHENDE VERMÖGENS-ZERSTÖRUNG UND DER PUNKT, AN DEM ES ZU SPÄT IST

Vermögen wird selten in einem einzigen Ereignis zerstört. Häufiger ist der Verlust schleichend. Der Schaden entsteht über Jahre durch viele kleine Entscheidungen oder durch das Ausbleiben von Entscheidungen. Typische Mechanismen sind:

- Entscheidungsblockaden in Familie oder Familienunternehmen
- nicht strategisch gesteuerte Ausschüttungen unter Druck einzelner Anspruchsgruppen
- erzwungene Verkäufe, weil Liquidität fehlt oder Streit eskaliert
- Kontrollverlust durch Zersplitterung von Beteiligungen und Immobilien, oder
- Fehlinvestments, weil Kontrolle, Kompetenz oder klare Prozesse fehlen

Kipppunkte entstehen regelmässig dann, wenn das Familiensystem ohnehin unter Stress steht und gleichzeitig rechtliche Konsequenzen eintreten können. Solche Situationen sind emotional aufgeladen, zeitkritisch und oft juristisch komplex. Typisch sind insbesondere:

- Todesfälle und Nachlässe, weil Erwartungen und Unklarheiten gleichzeitig aufbrechen

- Scheidungen, weil Vermögen Teil eines Konfliktsystems wird, das andere Ziele verfolgt
- internationale Wohnsitze, weil mehrere Rechts- und Steuersysteme gleichzeitig wirken können
- Wegzüge, weil sich steuerliche und rechtliche Ausgangslagen abrupt ändern können, oder
- neue Ehepartner, weil Einflusslinien, Loyalitäten und Ansprüche neu geordnet werden

Gerade internationale vermögende Familien unterschätzen oft, wie schnell aus Mobilität ein Grossrisiko wird. In Europa wird seit Jahren auf Probleme bei grenzüberschreitenden Erbfällen hingewiesen, unter anderem wegen Mehrfachbesteuerung und unterschiedlicher Regeln je Staat.

WAS STRUKTURIERUNG MIT STIFTUNGEN ODER TRUSTS GRUNDLEGENDE VERÄNDERT

Eine Struktur ist nicht einfach ein juristisches Gefäss. Sie verändert die Spielregeln und schafft damit klare Rahmenbedingungen.

Der entscheidende Schritt ist, dass ein Stifter bzw. Treugeber seinen Willen so festlegt, dass er auch dann wirkt, wenn die Familie später uneinig ist.

Zweck, Leitplanken, Ausschüttungsregeln, Schutzmechanismen und Governance werden vorab definiert. Damit wird Vermögen aus der täglichen Verhandlungslogik herausgenommen und in ein System überführt, das auch in Stresssituationen handlungsfähig bleibt.

Im Kern entsteht eine entscheidungsfähige Instanz, die den Rahmen schützt und durchsetzt. Das ist weniger ein Bild von Macht, sondern eines von Verantwortung. Vergleichbar mit der Brücke eines Schiffs: Es gibt eine klare Zuständigkeit für Kurs, Regeln und Risikomanagement, während zugleich Fachkompetenz und Rückmeldungen aus der Crew

systematisch eingebunden werden. Der Unterschied zur Familie ohne Struktur ist, dass Entscheidungen nicht von wechselnden Koalitionen abhängen. Der Nutzen ist praktisch und psychologisch:

- Das Vermögen bleibt zusammen, weil Zersplitterung und erzwungene Verkäufe verhindert werden können
- Schlechte Entscheidungen werden unwahrscheinlicher, weil Regeln und Kontrollen greifen
- Konflikte werden seltener existenziell, weil nicht jede Frage neu verhandelt werden muss
- Familienmitglieder können mitwirken, ohne dass Mitwirkung automatisch Machtkampf bedeutet

MITWIRKUNG DER FAMILIE, ABER KONTROLLIERT UND QUALIFIKATIONSBASIERT

Eine gute Struktur schliesst fähige Familienmitglieder nicht aus. Sie schafft im Gegenteil Rollen, in denen Kompetenz wirksam werden kann, ohne das Gesamtsystem zu destabilisieren. Typische, bewährte Elemente sind:

- definierte Mitwirkung in Anlage- und Immobilienkomitees, Beiräten, Geschäftsleitungen oder Aufsichtsräten
- klare Informationsrechte und Transparenz über Vermögenslage und Strategie
- Kontrollmechanismen, die Unabhängigkeit und Professionalität sichern
- stufenweise Einbindung der nächsten Generation über Ausbildung, Regeln und Verantwortung

So kann die Familie eingebunden werden, ohne dass das System in Rivalität, Blockade oder Gruppenbildung kippt.

WELCHE VERMÖGENSWERTE TYPISCHERWEISE IN DIE STRUKTUR GEHÖREN

In vielen Fällen wird bewusst nur ein Teil des Vermögens übertragen, nämlich jener Teil, der nicht zersplittert werden sollte oder der besonders schutzbedürftig ist. Bei sehr grossen Vermögen kommt oft ein weiterer Gedanke hinzu: Auch strukturell und jurisdiktionell wird diversifiziert. Das bedeutet, dass nicht zwingend das gesamte Vermögen in einer einzigen Struktur oder Jurisdiktion gebündelt wird, sondern gezielt ein Kernbestand, der Stabilität und Kontrolle braucht. Typischerweise sind das:

- Beteiligungen an operativen Unternehmen und Holdingstrukturen
- grössere Immobilienbestände und Entwicklungsprojekte
- strategische Investitionen und Kernanlagen, die Mehrheiten und Kontrolle sichern
- ein ausreichendes liquides Vermögen für Stabilität, Unterhalt und Chancen

Andere Vermögensbestandteile können privat bleiben, wenn das zur Lebensführung, zum Unternehmertum oder zur persönlichen Freiheit passt. Entscheidend ist die Trennlinie: Was muss langfristig stabil bleiben, und was darf individuell disponibel sein.

GOVERNANCE SO GESTALTEN, DASS VERMÖGEN DER FAMILIE NUTZT UND NICHT SCHADET

Der anspruchsvollste Teil ist nicht das Gefäss, sondern die Governance. Ziel ist ein Rahmen, der Sicherheit gibt, ohne Fehlanreize zu fördern. Dazu gehören typischerweise:

- klare Regeln zum Familienunterhalt nach Vorgaben des Stifters bzw. Treugebers

- Mechanismen, die Leistung, Bildung und Eigenverantwortung fördern
- Schutz vor destruktiven Dynamiken, etwa über Ausschüttungslogiken und Aufsicht
- Diversifikation und professionelles Management mit nachvollziehbarer Strategie
- Konflikt- und Krisenprotokolle, damit Stress nicht zu Notentscheidungen führt

Das oberste Ziel bleibt dabei der Erhalt des Familienfriedens. Eine Struktur soll nicht nur Vermögen schützen, sondern insbesondere die Familie und ihre nachfolgenden Generationen.

Viele international bekannte Unternehmer- und Vermögensfamilien sichern zentrale Vermögenswerte über Stiftungen oder Trusts, um Kontinuität, klare Zuständigkeiten und eine langfristig tragfähige Governance über Generationen zu gewährleisten.

Öffentlich gut dokumentierte Beispiele sind unter anderem die Strukturen rund um die Prince of Liechtenstein Foundation (Fürstenfamilie von Liechtenstein; LGT), der Martin Hilti Family Trust (Hilti), die Inter IKEA Foundation bzw. Interogo Foundation (IKEA), die Robert Bosch Stiftung (Bosch), die Novo Nordisk Foundation (Novo), die Carlsberg Foundation (Carlsberg), die Knut and Alice Wallenberg Foundation als Ankeraktionärin von Investor AB (Wallenberg-Sphäre), die Tata Trusts (Tata Group), der Milton Hershey School Trust (Hershey) oder die Fondation Hans Wilsdorf (Eigentümerin Rolex-Konzern).

MASSGESCHNEIDERTE UMSETZUNG UND ROLLE VON FS+P

Jeder Fall ist anders, vor allem wegen Wohnsitzen, Vermögensarten, Familienkonstellation und internationaler Bezüge. Standardlösungen funktionieren selten dauerhaft.

Dr. Marco Felder, Franz Berger und Anna Stark begleiten bei der FS+P AG die Konzeption und Umsetzung solcher Strukturen mit einem Fokus, der für Familien entscheidend ist: Governance, die in der Realität trägt. Dazu gehört die saubere Abbildung von Stifter- bzw. Treugeberwillen, Transparenz, Kontrolle, Einbindung geeigneter Familienmitglieder, Vermögenserhalt und Vermögensschutz, ohne dass Vermögen zum Risiko für Beziehungen oder für die Entwicklung einzelner Familienmitglieder wird.

FAZIT

Wenn eine Familie gross genug wird, dass Vermögensentscheide regelmässig verhandelt werden müssen, entsteht ein strukturelles Risiko. Dieses Risiko verschwindet nicht durch gute Absichten. Es wird grösser, je länger man wartet.

Stiftungen und Trusts können die Ausgangslage signifikant ändern, weil sie Entscheidungsfähigkeit schaffen, den Stifter- bzw. Treugeberwillen schützen und Konflikte entdramatisieren. Wer Familienharmonie wirklich priorisiert, denkt deshalb nicht zuerst in Einzelmassnahmen, sondern in einem stabilen Rahmen.

Treten Sie gerne vertraulich und unverbindlich mit uns in Kontakt, auf Wunsch in Abstimmung mit bestehenden Beratern.



KONTAKT

FS+P AG
IM KRÜZ 2
9494 SCHAAN
LIECHTENSTEIN

T +423 230 20 90
OFFICE@FSP.LI
FSP.LI



DR. IUR. MARCO FELDER
M.SC., M.B.L.-HSG, LL.M.

MARCO.FELDER@FSP.LI
T +41 79 614 91 00



ANNA STARK
M. A., LL.M.

ANNA.STARK@FSP.LI
T +41 79 902 85 72



MAG. FRANZ BERGER
MBA

FRANZ.BERGER@FSP.LI
T +41 79 890 42 31

DISCLAIMER

Der Inhalt dient ausschliesslich einer allgemeinen Information und ist unvollständig. Zudem beinhaltet die gegenständliche Publikation keinen juristischen Rat, jede Haftung bezüglich des Inhalts wird abgelehnt.