



Familienvermögen ist Herzenssache

Warum Family Offices mehr sein müssen als Vermögensverwalter

März 2026

Herr Weil, Otto von Bismarck sagte mal: „Die erste Generation schafft Vermögen, die zweite verwaltet Vermögen, die dritte studiert Kunstgeschichte, und die vierte verkommt vollends.“ Ist da was dran?

Es beginnt, wie so oft, mit einem Feiertag. Drei Generationen um denselben Esstisch, das Silberbesteck glänzt wie ein Symbol vergangener Zeiten. Doch kaum ist der Braten serviert, liegt auch schon Streit in der Luft. „Papa hat alles in die Stiftung gesteckt, ohne uns zu fragen!“, ruft die Tochter empört. Der Sohn beschuldigt seine Schwester, vom Vermögen zu profitieren, obwohl sie längst aus dem Familienunternehmen ausgestiegen ist. Am Ende steht die Mutter dazwischen und fragt sich, ob das viele Geld der Familie wirklich Glück gebracht hat.

Was nach Familiendrama klingt, ist wirtschaftliche Realität. In meiner täglichen Praxis sehe ich: Sobald Vermögen übertragen oder Unternehmen übergeben werden, brechen oft Konflikte aus, die jahrelang unter der Oberfläche geschwelt haben. Globale Statistiken zeigen, dass nur 30 Prozent der wohlhabenden Familien dieser Welt ihr Vermögen erfolgreich an die nächste Generation übertragen. Das wiederum bedeutet, dass 70 Prozent von ihnen scheitern. Warum?

Wenn Vermögen zu Lebzeiten weitergegeben oder ein Unternehmen in die nächste Generation überführt werden, prallen Ansprüche und ungeklärte Gefühle aufeinander. Denn Geld ist nie nur Geld. Es ist Erinnerung, Verantwortung – manchmal auch Macht. Gerade vermögende Familien vermeiden häufig das offene Gespräch über Geld. Zu groß ist die Sorge vor Konflikten, zu tief verankert das gerade in Deutschland verbreitete kulturelle

Tabu: „Über Geld spricht man nicht.“ Im schlimmsten Fall eskalieren diese toxischen Konflikte in kostspielige Gerichtsverhandlungen und Medienschlachten. Dabei wäre genau das vorgelagerte Gespräch der Schlüssel zu dauerhafter Prosperität und zu einer besonnenen Weitergabe, die verbindet statt trennt.

Der stille Vermittler

An diesem Punkt kommt das Family Office ins Spiel. Nicht als reiner Vermögensverwalter, sondern als strategischer Architekt des Familienkapitals.

Das Family Office verwaltet Vermögen nicht im Quartalsrhythmus, sondern in Generationenzyklen. Es sollte nicht nur Bilanzen und Assets kennen, sondern auch die Menschen dahinter. Erfolgreich ist es dann, wenn sie wirtschaftliche Performance und familiäre Stabilität gleichermaßen im Blick behalten.

Das ist kein einfaches Unterfangen. Denn: Vermögen ist mehr als materielle Assets. Vermögen ist mehrdimensional. Der amerikanische Nachfolgeexperte James E. Hughes Jr. hat dieses Denken vor über zwanzig Jahren mit seinem Modell der fünf Kapitalformen auf den Punkt gebracht. Er unterscheidet zwischen finanziellem Kapital (Eigentum, Investments, Liquidität), humanem Kapital (Zusammenhalt dank Vertrauen, Empathie und Bindung), intellektuellem Kapital (Wissen, Bildung, Erfahrung), sozialem Kapital (Beitrag für die Gesellschaft) und spirituellem Kapital (Werte, Geschichten, Überzeugungen).

Jede Familie hat ihre eigene Gewichtung dieser Kapitalformen. Gerät das Gleichgewicht ins Wanken, wird Vermögen instabil – unabhängig von seiner Höhe. Langfristiger Erfolg entsteht nur dort, wo diese Kapitalarten bewusst gepflegt und ausbalanciert werden.

Vom Krach zum Konzept

In der Praxis bedeutet das: Es reicht nicht, das Vermögen zu sichern, wenn die Familie zerbricht. Ebenso wenig hilft es, Harmonie zu beschwören, wenn wirtschaftliche Transparenz fehlt. Aufrichtiger Dialog und Klarheit schaffen Vertrauen und Beständigkeit. Das Family Office übernimmt deshalb drei zentrale Rollen: Es schafft als Moderator Räume für Dialog, begleitet als Mentor Generationen beim Rollenwechsel und sichert als Hüter des Familienkapitals Governance, Struktur und Verbindlichkeit. Es kümmert sich nicht nur um Assets, sondern auch um Emotionen, die Familien tragen oder entzweien. Es schafft Räume, in denen wieder gesprochen wird – nicht nur über Performance, sondern auch über Erziehung und Sinnstiftung. Genau in diesem ganzheitlichen Auftrag liegt der Unterschied zur herkömmlichen Vermögensverwaltung.

Ich erlebe regelmäßig, wie sich das Klima in einer Familie verändert, wenn über ihre Werte, Rollen und Erwartungen gesprochen wird. Plötzlich geht es nicht mehr nur um Anteile oder Einfluss, sondern auch um Identität, Verständnis und Gefühle. Genau dort entstehen Lösungen, die das Vermögen gemeinsam ausrichten und Generationen verbinden.

Ein neuer Maßstab für Wohlstand

In Zeiten globaler Umbrüche koordiniert das Family Office nicht nur Investitionen, sondern auch Intentionen. Es spricht mit vermögenden Personen über Eigenverantwortung, Rollen, finanzielle Erziehung, Philanthropie und Familienzugehörigkeit. Es begleitet die Seniorgeneration beim Loslassen und unterstützt die nächste Generation in ihrer Selbstverwirklichung. So entstehen Prosperität und Kontinuität – für die Familie und jedes ihrer Mitglieder.

Ein Happy End mit Plan

Zurück zur eingangs erwähnten Familie: Nach Monaten angespannter Gespräche lädt das Family Office die Beteiligten zu einer Runde in geschützter Atmosphäre ein. Nicht zum Feiern, sondern zum Zuhören. Jeder erzählt, was das Familienvermögen für ihn bedeutet. Plötzlich wird klar: Die Schwester will keine Auszahlung, sondern Mitsprache. Der Sohn sucht Verantwortung, aber mit klaren Spielregeln. Die Mutter erkennt erleichtert, dass Vertrauen in der Familie nicht abhandengekommen ist.

Am Ende entsteht eine gemeinsam erarbeitete Familienverfassung samt Nachfolgekonzept – eine Verfassung, die das Familienkapital mit Menschlichkeit verbindet. Das Tafelsilber bleibt, aber wichtiger noch: die Familie lebt weiter. Die Aufgabe von Family Offices ist heute komplexer und zugleich menschlicher denn je: Sie sichern nicht nur finanzielle Substanz, sondern auch Vertrauen. Sie strukturieren nicht nur Beteiligungen, sondern Beziehungen. Nur wenn Menschen und Kapital einander dienen, entsteht wahre Stabilität – innerhalb einer Familie wie auch in der Gesellschaft. Ein Family Office, das diese Haltung lebt, kann tatsächlich Wunder bewirken: Es verwandelt Streit in Vertrauen, Besitzansprüche in Wohlstand und Vermögen in ein Werkzeug des Zusammenhalts. Und sichert so ganzheitliches familiäres Wohlergehen.

Autoren

Philippe J. Weil, Gründer des internationalen Family Office P. J. Weil Ltd., Tel Aviv
Myriam Siksou, Senior Consulting Partner, CTM Consulting AG, Bern

Buchtipps

In guten Händen – Wie das Family Office Mensch und Kapital in Einklang bringt
Von Philippe J. Weil, erschienen im Murmann Verlag, 2026.
Erhältlich unter: www.murmann-verlag.de