



Interview mit dem Handelsblatt

Freitag 20. 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?

Ja. Die erste Generation hatte keinen Businessplan, sondern Drive: Sie musste Geld verdienen, hat hart gearbeitet, die ganze Familie im eigenen Betrieb beschäftigt. Ihre Kinder schickten sie dann an die Uni zum Wirtschaftsstudium, weil das dem Betrieb hilft. So wurde die zweite Generation zu Managern, die mit Strategie das Geschäft verwalten und vergrößern. Was bleibt dann noch der dritten Generation? Der Großvater hat ja schon gegründet, der Vater studiert. Viele suchen ein Leben lang nach einer sinnvollen Aufgabe, und verlieren den Bezug zu den Anfängen.

Bismarcks Aussage ist sogar optimistisch: Laut US-Studien verlieren 70 Prozent der sehr reichen Familien ihr Vermögen innerhalb von zwei Generationen – 90 Prozent innerhalb von drei.

Vermögen ist an sich vergänglich: Vergleicht man die Forbes-Liste der 400 reichsten Menschen von 1982 mit der von 2025, zeigt sich: Nur ein Einziger stand beide Male darauf, und zwar Warren Buffett. Und beim Vermögenstransfer zwischen den Generationen kann noch viel mehr schiefgehen.

Woran liegt das?

Dafür gibt es quantitative und qualitative Gründe. Zu den quantitativen Gründen zählen finanzielle Aspekte: falsche Geschäftsentscheidungen, gescheiterte Projekte, zu viele Kredite. Zu den qualitativen Gründen zählen emotionale Aspekte: gestörte Beziehungen, mangelndes Vertrauen, schlechte Kommunikation, Intrigen, Machtkämpfe und Konflikte in

der Familie.

Was davon wiegt am schwersten?

Der größte Risikofaktor sind zwischenmenschliche Konflikte.

Seit 25 Jahren beraten Sie mit Ihrem Family Office „P.J. Weil“ von Tel Aviv und Zürich aus reiche Familien auf der ganzen Welt. Und ausgerechnet Sie sagen: Am Ende kommt es weniger auf knallharte Finanzentscheidungen an als auf emotionales Gedöns?

Absolut. Ein Familienkonflikt zerstört Vermögen viel schneller als ein Börsencrash. Ohne Zusammenhalt scheitert am Ende meist auch der Vermögenserhalt.

Das müssen Sie erklären.

Bei reichen Familien wie den Rothschilds ...

... einer Bankiersdynastie ...

... zählt der langfristige Blick. Es geht um Jahrzehnte, nicht ums nächste Quartal. Bis zur heute neunten Generation hat die Familie gute und schlechte Jahre erlebt, Geld gewonnen und verloren. Managementfehler lassen sich schnell ausbügeln – Familienstreitigkeiten bleiben hingegen lange bestehen, oft über Generationen hinweg. Viele Familien wissen gar nicht mehr, warum sie streiten. Das wird einfach so weitergegeben: Schon der Großvater mied den Bruder, also tun es die Cousins auch.

Sind Sie mehr Finanzberater oder Familientherapeut?

Viel mehr Familientherapeut. Wenn ich einen Mandanten berate, sprechen wir vielleicht eine halbe Stunde über die Geldanlage – und dann über die Tochter und den ungeliebten Schwiegersohn oder den Sohn, der nicht ins Geschäft einsteigen will. Das ist es, was die Menschen nachts wachhält. Verglichen damit ist ihnen das tägliche Auf und Ab der Börse egal.

Oft ist Geld der Ursprung dieser Streitigkeiten. Warum ist es so schwer, in der Familie über Geld zu sprechen?

Oft gilt die Devise: Geld hat man – und spricht nicht darüber. Es ist moralisch aufgeladen, gilt als etwas Anstößiges, als Tabu. Und es berührt das Ego: Es ist unangenehm, wenn andere mehr haben, wenn es ein Gefälle gibt. Wir vergleichen uns nun mal ständig, auch beim Vermögen.

Setzen Patriarchen ihr Vermögen oft als Machtinstrument ein?

Alle. Und nur sehr wenige erkennen, wie zerstörerisch dieses Verhalten ist – meist braucht es erst eine große Tragödie. Die erfolgreichsten Selfmade-Männer machen sich ebenso erfolgreich wieder kaputt. Der Schritt vom Monarchen zum Mentor ist extrem schwierig.

Weil sie es nicht gelernt haben?

Manche Mandanten sind so uneinsichtig, dass ich das Mandat ablehnen muss. Ein Vater wollte alle Familienmitglieder kontrollieren und gegeneinander ausspielen – ein echter Narzisst. Ich sagte zu ihm: „Du bist ein Diktator und zerstörst deine Familie. Ich kann dir nicht helfen.“ Und schmiss ihn raus.

Was richtet es emotional an, wenn Geld zum Druckmittel wird?

Es vergiftet Beziehungen. Es verstärkt Neid, Rivalität und das Gefühl von Ungerechtigkeit in der Familie. Oft konkurrieren Geschwister gar nicht ums Geld, sondern um Anerkennung. Sätze wie: „Ich bin das zweite Kind, mir hat man nie etwas gegeben“, höre ich ständig. Wenn dann alle emotional geladen am Tisch sitzen, eskaliert es schnell. Deshalb braucht es jemanden von außen, der zuhört und vermittelt.

Wie bekommen Sie die Wogen dann geglättet?

Offene Kommunikation ist das Wichtigste in einer Familie. Ist die Situation dafür schon zu verfahren, rede ich mit allen Familienmitgliedern einzeln, höre Vater, Mutter, Tochter und Sohn zu und mache mir ein Bild der unterschiedlichen Wahrnehmungen. Dann sage ich allen: Das ist euer Thema. Dieses Thema vermeidet ihr in der Familie, solltet ihr aber unbedingt offen besprechen.

Wie legen Ihre Mandanten ihr Geld denn in der Regel an? Worin investieren sehr vermögende Familien?

Natürlich auch in Aktien, Anleihen, Fonds und ETFs. Aber anders als viele Privatanleger haben sie oft einen größeren Anteil in alternativen Anlagen wie Immobilien und Private Equity.

Zu welchen Assets raten Sie Ihren Mandanten?

Ich rate vor allem zur richtigen Asset Allocation: Unbedingt ausreichend diversifizieren und das Vermögen über verschiedene, möglichst wenig korrelierte, Anlageklassen streuen, um das Gesamtrisiko zu senken. Im Family-Office-Umfeld spielen Private Equity und Private Debt dabei oft eine große Rolle.

Von welcher Anlage raten Sie ab?

Sammlerstücke wie teure Uhren, Weine, Kunst oder Diamanten sind keine verlässliche Anlageklasse. Man braucht enormes Fachwissen, und die Märkte sind intransparent. Wenn jemand Kunst kauft, um sie zu Hause an die Wand zu hängen, ist das wunderbar. Doch damit systematisch auf Wertsteigerung zu spekulieren, ist riskant. Sammlerstücke sollten nie die tragende Säule eines Portfolios sein.

Vor Ihrer Zeit im Family Office haben Sie im Private Banking gearbeitet. Banken zählen Menschen erst ab 30 Millionen Dollar liquidem Nettovermögen zu den „Ultra-High-Net-Worth Individuals“. Wie reich sind Ihre Mandanten im Schnitt?

Das hängt vom Beratungsprojekt ab. Manche Familien besitzen 200 Millionen Dollar, manche 500 Millionen, andere einige Milliarden. Eine untere Schwelle wie die Banken habe ich nicht.

Klingt nach einem lukrativen Geschäft. Wie verdienen Sie Ihr Geld?

Traditionell nehmen Vermögensverwalter eine prozentuale Gebühr auf das verwaltete Vermögen – im Private Banking ist das Standard. Family Offices arbeiten dagegen oft mit Pauschalen. Ich werde nach Stunden bezahlt und bekomme ein fixes Retainer-Honorar, unabhängig vom Vermögen.

Die Branche gilt als sehr verschwiegen. Trotzdem schildern Sie in Ihrem neuen Buch zahlreiche konkrete Fälle aus Ihrer Praxis. Haben Sie keine Angst, Mandanten zu verprellen?

Diskretion und Integrität sind für mich zentral. Ich habe die Fälle stark anonymisiert: Namen, Familienkonstellationen und einzelne Details verändert, anderes weggelassen oder verdichtet. Teilweise hatten selbst die Familien Mühe, sich wiederzuerkennen.

Was ist der häufigste Fehler, den Sie in 25 Jahren Family Office erlebt haben?

Zu glauben, unentbehrlich zu sein. Die Friedhöfe sind voll von Menschen, die das auch dachten. Viele Unternehmer sind überzeugt, nur sie könnten das Geschäft führen – das Zepter an ihre Kinder zu übergeben, fällt ihnen sehr schwer. Dabei sind das längst 30- oder 40-Jährige, oft hervorragend ausgebildet, mit einem ganz anderen Blick auf eine Welt, die sich rasant verändert. Der schwierigste Schritt ist nicht der Aufbau, sondern das Loslassen.

Wieso fällt die geordnete Nachfolge so schwer?

Das einzige Kind, das ein Kind bleibt, ist das Geschäft. Der Sohn und die Tochter werden älter, entwickeln eigene Gedanken, leben in ihrer Welt, der ich nicht mehr ganz angehöre. Aber das Geschäft ist rund um die Uhr verfügbar, widerspricht nie, sieht mich auch nach all den Jahren noch als Chef. Natürlich ist das ein gutes Gefühl. Es gibt es aber doch nichts Schöneres, als zu sehen, wie die eigenen Kinder das Lebenswerk erfolgreich fortführen, teilweise sogar noch erfolgreicher als man selbst..

Und wie gelingt das?

Indem man die Kinder frühzeitig ans eigene Geschäft heranzuführt, sie schrittweise Verantwortung übernehmen lässt und ihnen langfristige Perspektiven bietet. Was sehr hilft, ist eine gemeinsame Familienvision: Woher kommen wir? Wo wollen wir hin? Welche Werte vertreten wir? Wie sieht unsere Struktur aus? Ohne diese Vision ist oft schon bei der dritten Generation der Anwalt involviert.

Gar nicht so einfach. Schließlich wächst jede Generation anders auf und hat sehr unterschiedliche Einstellungen zu Geld, Arbeit und Leistung.

In meiner Familie haben wir bei einer Familienversammlung jedem Mitglied – der Älteste war 62, die Jüngste 9 – eine Baum-Metapher mitgegeben: Stell dir vor, du sitzt im Schatten, weil ein Vorfahre einen prächtigen Baum gepflanzt hat. Unsere Aufgabe als Nachfahren ist es nun, diesen Baum zu pflegen. Wir dürfen die Früchte nach Belieben pflücken, essen, verkaufen, verschenken oder in den Kompost schmeißen. Aber den Baum selbst darf keiner anfassen. Er ist unser gemeinsames Vermächtnis.

Sie raten zu einer Familienverfassung als Kerndokument guter Family Governance.

Was gehört da alles rein?

Im Grunde alles: Eigentumsverhältnisse, Vergütungsstrukturen, Nachfolgeregelungen, Exit-Optionen – und sogar die Frage, ob der Cousin noch zum Weihnachtswochenende eingeladen wird, wenn er sein Aktienpaket verkauft. Der Prozess des Schreibens ist wichtiger als das fertige Dokument, weil hier zentrale Fragen der Family Governance verhandelt und geklärt werden müssen.

Auch Scheidungen führen oft zu Vermögensverlusten. Wie schützt man sich davor?

Es braucht eine klare Struktur und einen Ehevertrag. Natürlich ist es unangenehm, dem Partner vor der Hochzeit zu sagen: „Ich liebe dich – aber vom Familienvermögen siehst du nichts.“ Doch es ist notwendig. Man sollte frühzeitig diese Diskussion vorbereiten und feinfühlig vorgehen. Es geht ja nicht darum, den Partner auszuschließen, sondern das Familiengeschäft auch in der Familie zu belassen.

Was sollte man beim Vererben beachten?

Solange man lebt, ist es vertretbar, ein Kind finanziell stärker zu unterstützen. Man kann der Tochter mehr geben, wenn sie in Harvard einen MBA für 250.000 Dollar macht, während der Sohn in der Gärtnerei um die Ecke eine Lehre absolviert. Beim Erben jedoch gilt: Alle bekommen gleich viel. Alles andere führt zu Streit.

Sollte man ein Testament aufsetzen?

Unbedingt. Man sollte es frühzeitig aufsetzen und dann mit der Familie besprechen: „Die Tochter hat fünf Kinder, du nur zwei, deshalb geht die Villa an sie.“ So können alle in der Familie darauf reagieren. Das Schlimmste ist doch, wenn nach dem Tod beim Notar der Eklat ausbricht: Der tote Körper ist noch nicht kalt, und schon haben sich alle zerstritten.

Unterscheiden sich Tech-Milliardäre im Umgang mit Vermögen und Familie von alten Unternehmerdynastien?

Ja, vor allem in der Identität. Bei alten Familienunternehmen ist der Name oft mit einer Region verbunden. Die Fabrik ist der größte Arbeitgeber im Ort, jeder kennt die Familie. Das sorgt für Zugehörigkeit – aber auch Erwartungsdruck. Anders in der Tech-Welt: Dort entsteht Vermögen viel schneller und verschwindet auch viel schneller. Häufig ist nur ein Familienmitglied involviert, kein ganzer Clan. Mitunter kommt das Geld so plötzlich, dass erst einmal Orientierung fehlt.

Ist das besser oder schlechter?

Es zählen schlicht andere Dinge: Tech-Milliardäre denken weniger an langfristige Verantwortung und Familienerbe, sondern an Disruption, Innovation, direkte Reinvestition in Venture Capital oder Private Equity. Die Generationszyklen sind viel kürzer. Dadurch fühlen sich die Kinder nicht automatisch verpflichtet, eine Rolle im Familienunternehmen zu übernehmen.

Zum Abschluss Ihre Einschätzung: Ist es schwerer, reich zu werden – oder reich zu bleiben?

Ganz klar: reich zu bleiben.

Das müssen Sie jetzt sagen, oder?

Ich spreche aus eigener Erfahrung. Zum 25. Geburtstag haben mir meine Eltern und Großeltern Geld geschenkt. Statt es wie ein Treuhänder zu bewahren, habe ich als junger Banker mit Optionen an der Börse spekuliert – und das ging dann nicht so gut. Man muss dem Geld gebührendem Respekt geben und nicht verspekulieren. Denn - Geld ist eben nicht nur Privileg, sondern auch Verantwortung.

Herr Weil, vielen Dank für das Interview.