



INDUSTRIE- UND FINANZKONTOR

WEALTH PRESERVATION EXPERTS

NEWSLETTER Oktober 2022

IN DIESER AUSGABE:

- Interview mit Gisela Bergmann, Prinzessin von und zu Liechtenstein
- «Gouverner, c'est prévoir»

UNTERNEHMERTUM IM WANDEL

Michael von und zu Liechtenstein . Geschäftsführender Verwaltungsratspräsident

Kürzlich wurde ich gefragt, wie sich Unternehmertum im Lauf der Zeit gewandelt hat? Meine Antwort war vielleicht nicht die, die sich mein Gegenüber erhoffte, denn Unternehmertum hat sich nicht wesentlich verändert. Es befasst sich nach wie vor damit, eine Marktnachfrage zu erkennen, Chancen zu prüfen und durch Innovationskraft und Mut passende Produkte und Dienstleistungen hervorzubringen. Dass jemand aus «Profitgier» Unternehmer wird, ist ein Trugschluss. Unternehmer setzen Kapital und Zeit ein, um ein Unternehmen aufzubauen und weiterzuentwickeln. Sie scheuen sich nicht vor dem Wettbewerb mit anderen. Durch das persönliche Engagement sind sie am langfristigen Erfolg interessiert, nicht am kurzfristigen Gewinn.

Was sich über die Zeit aber verändert hat, sind die Rahmenbedingungen, in denen Unternehmertum stattfinden kann. Heute ist das Regulierungs-, Zentralisierungs- und Harmonisierungsgefüge so eng geknüpft, dass es den unternehmerischen Wettbewerb behindert und Innovation erschwert. Wettbewerb ist der Motor für Verbesserungen und Innovation, eine Vielzahl von mittelständischen Unternehmen die Grundlage für eine florierende Volkswirtschaft. Von politischen und supranationalen Organisationen wird dies leider nicht verstanden. Unternehmer und Bürger werden zu reinen Abgabesubstraten degradiert. Doch Unternehmer zeich-



nen sich auch aus durch eine positive Einstellung und langfristiges Denken. Sie bieten vielen Widrigkeiten die Stirn. Gerade Familienunternehmen steigern ihre Produktivität, unterstützt durch die Digitalisierung. Aber auch dem sind Grenzen gesetzt. Westliche Demokratien sollten sich in Acht nehmen, dass sie nicht die Gans, die goldene Eier legt, schlachten, indem sie die unternehmerische Schaffenskraft zunichtemachen.

Ein Kernelement langfristigen Unternehmertums bildet die bewusste Nachfolgeplanung. Einerseits wird damit bei der jüngeren Generation das Zugehörigkeitsgefühl und Verantwortungsbewusstsein gestärkt, andererseits die Zukunft für das Vermögen und Unternehmen identifiziert. Wie eine Nachfolgeplanung gelingt, erfahren Sie im Beitrag «Gouverner, c'est prévoir».

In diesem Sinne freue ich mich sehr, mit dieser Ausgabe bekannt geben zu können, dass wir bei Industrie- und Finanzkontor die Nachfolge geregelt haben und Prinzessin Gisela die operative Leitung per Anfang 2022 übernommen hat. Im folgenden Interview erhalten Sie einen ersten Eindruck von Prinzessin Gisela. Graf Francis von Seilern-Aspang und ich sind in unserer Rolle als geschäftsführende Verwaltungsräte weiterhin in der

Kundenbetreuung aktiv und unterstützen das Führungsteam auf strategischer Ebene.

Ein Kernelement langfristigen Unternehmertums bildet die bewusste Nachfolgeplanung

FAMILIENUNTERNEHMEN MÜSSEN VORAUSDENKEN



*Gisela Bergmann, Prinzessin von und zu Liechtenstein
Chief Executive Officer*

Gegründet 1948 von Mitgliedern der Fürstlichen Familie Liechtenstein, steht Industrie- und Finanzkontor seither mehrheitlich im Besitz und unter der Leitung von Familienmitgliedern. Ursprünglich als Family Office gehandhabt, zählt das Unternehmen heute zu den führenden Anbietern auf dem Gebiet der grenzüberschreitenden Vermögensstrukturierung und des langfristigen Erhalts von Familien- und Unternehmervermögen. Im Jahr 2020 wurde I.D. Gisela Bergmann, Prinzessin von und zu Liechtenstein, in den Verwaltungsrat gewählt. Zu Beginn dieses Jahres wurde sie zum CEO ernannt.

Prinzessin Gisela absolvierte ein Studium in Ingenieurwesen an der ETH Zürich. Es folgten berufliche Stationen im Investmentbanking und Ingenieurwesen in England, Kanada, Singapur und der Schweiz. Sie ist die Tochter von S.D. Prinz Michael von und zu Liechtenstein.

**Prinzessin Gisela, Sie haben Einblick in unterschiedliche Unternehmen genommen. Worin unterscheidet sich ein eigen-
tümergeführtes Familienunternehmen, wie Industrie- und Finanzkontor, von anderen Unternehmen?**

Der wesentliche Unterschied liegt in der Denkhaltung und in der sehr starken Verbundenheit der Familie mit dem Management, den Mitarbeitenden und Kunden. Das führt zu einer hohen Identifikation und einem überdurchschnittlichen Engagement. Deshalb sind Familienunternehmen in der Regel auch sehr langfristig ausgerichtet.

Also eine Vorbildfunktion der Familie?

Ja. In einem Familienunternehmen investieren Familienmitglieder für die unternehmerische Vision privates Kapital und Lebenszeit und verantworten sich persönlich für das Gelingen. Diese Werthaltung beeinflusst das unternehmerische Handeln und sorgt gegenüber Mitarbeitenden und Kunden für Sicherheit und Stabilität.

Inwiefern?

Die Familie bürgt mit ihrem Namen. Daraus entsteht im Unternehmen ein grundsätzlicher Ansporn zu überzeugen, durch Leistung und Qualität. Die familiären Werte bilden das Fundament für die Governance. Ein starkes, diversifiziertes Management und eine motivierte, gut ausgebildete Belegschaft, die hinter diesen Werten stehen. Durch die Verbundenheit mit der Familie ziehen alle an einem Strang, alle wissen um ihre Verantwortung und setzen sich aus persönlicher Überzeugung für das Unternehmen ein. Davon profitieren die Kunden.

Industrie- und Finanzkontor hat eine nicht alltägliche Herkunft. Wie spiegelt sie sich im Unternehmen wider?

Unsere Wurzeln liegen im Fürstenhaus Liechtenstein, das seit fast tausend Jahren Bestand hat und sich seit Beginn durch Leistungsbereitschaft, ein Gespür für Innovation und Unternehmertum und dem Streben nach Unabhängigkeit auszeichnet. Diese Tradition zieht sich als roter Faden durch die Familiengeschichte und ist bis heute prägend, auch für Industrie- und Finanzkontor. Wir betrachten Vermögen und Familie aus einem holistischen Blickwinkel und denken dabei in Generationen.

Industrie- und Finanzkontor fokussiert sich auf den langfristigen Erhalt von Vermögen und Werten für Kunden und strukturiert Vermögen über Rechtsträger. Wie spielt dieses Bewusstsein für Familie und Vermögen hier hinein?

Jede Kundensituation ist anders und jede Familie unterscheidet sich. Private Vermögen und insbesondere Familienvermögen sind so vielseitig, wie die Menschen, denen es gehört. Das Bewusstsein für Familie und Vermögen äussert sich in unserem unternehmerischen Denken und Handeln und widerspiegelt sich in den individuellen Lösungen, die wir entwickeln. Wir betrachten Vermögen stets aus einer objektiven Gesamtperspektive und fokussieren nicht nur die materielle, sondern vor allem auch die immaterielle Seite.

Warum ist die immaterielle Betrachtungsweise für eine Vermögensstrukturierung bedeutsam?

Werthaltungen, Bedürfnisse, Erwartungen und Zielvorstellungen sowie die Rahmenbedingungen, in die ein Vermögen eingebettet ist, sind Faktoren, die ein Vermögen langfristig beeinflussen. Deshalb erachten wir es als wichtig, darauf ein besonderes Augenmerk zu legen. Unternehmerfamilien unterstützen wir darin, ihre Vermögens- und Familienkultur zu formulieren und das innerfamiliäre Verständnis für das Familienvermögen zu stärken.

Irgendwann kommt der Zeitpunkt, an dem die Nachfolge in einem Familienunternehmen geplant werden sollte. Welche Punkte gilt es dabei zu beachten?

Abgesehen von der formellen Nachfolgeplanung bilden eine klare Kommunikation und eine positive Vorbildhaltung der Vorgängergeneration die Grundlage für eine gelingende Nachfolgeplanung. Im Weiteren sollten Familienmitglieder grundsätzlich beruflich und finanziell unabhängig sein, Erfahrungen sammeln, ein Interesse am Familienunternehmen zeigen und die entsprechende Leistungsbereitschaft mitbringen. Meine Schwester und ich wurden früh in Gespräche zur Unternehmensentwicklung und bei strategischen Entscheidungen mit-

einbezogen. Aber es war stets uns selbst überlassen, ob wir eines Tages die Verantwortung für das Unternehmen übernehmen wollen.

Die Welt steckt mitten in einer Transformationsphase: fortschreitende Digitalisierung, veränderte Kundenansprüche, Umwälzungen im Regulierungsgefüge, geopolitische Neuordnung. Worin sehen Sie die Hauptverantwortung einer Nachfolgeneration liegen?

Zunächst sollte der Antritt einer Unternehmensnachfolge als Privileg und nicht als Selbstverständlichkeit angesehen werden. Das anvertraute Unternehmen sollte zugunsten kommender Generationen weiterentwickelt werden, sowohl auf familiärer Ebene als auch mit Blick auf Mitarbeitende und Kunden. Es gilt, der sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung Sorge zu tragen. Die Zeiten sind herausfordernd, gerade mit Blick auf die Erosion von Privatvermögen durch Politik und Gesellschaft. Der zunehmende bürokratische Aufwand hemmt die Produktivität und gefährdet den gesunden Pragmatismus. Unproduktive Bürokratie muss vermieden werden. Gleichzeitig bietet sich ein enormes Potenzial für neue Geschäftsbereiche.

Wo sind Prioritäten zu setzen, um im gegenwärtigen Umfeld zukunftsfähig zu bleiben?

Wir stehen Veränderungen grundsätzlich offen gegenüber und richten unseren Blick nicht nur auf die Risiken, sondern insbesondere auf die Chancen von Trends und Entwicklungen, die wir regelmässig evaluieren. Eine Organisationsstruktur ist auf die Zukunft vorzubereiten und Mitarbeitende sind in ihrem Fachwissen zu stärken. Was die geopolitische Neuordnung anbelangt sind wir überzeugt, dass sie die Wichtigkeit des Vermögenserhalts weiter verdeutlicht. In politisch und wirtschaftlich instabilen Zeiten steigt der Wunsch nach Schutz und Sicherheit für Vermögen und nach einem Umfeld, in dem Eigentumsrechte respektiert werden.

Industrie- und Finanzkontor kennzeichnet seine Ausrichtung mit dem Claim «Wealth Preservation Experts», Nachhaltigkeit ist das Schlagwort der Stunde. Wie greift beides ineinander?

Wir fokussieren uns auf den langfristigen und auf Generationen ausgerichteten Vermögenserhalt im Sinne eines Gründers. Mit unserem Claim «Wealth Preservation Experts» bringen wir das auf den Punkt. Mit dem Aufbau, der Implementierung und Verwaltung von Vermögensstrukturen über Rechtsträger wie Stiftungen, Trusts oder andere Gesellschaftsformen schaffen wir die Grundlage, um mit Vermögen langfristig positive gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Effekte erzielen zu können. Aus der Governance-Perspektive bauen wir

treuhänderische Vermögensstrukturen so auf, dass sie den aktuellen Bedingungen gerecht werden und flexibel genug sind, um sich an zukünftige Veränderungen anpassen zu können. Diese Flexibilität ist eine Grundvoraussetzung, damit eine Vermögensstruktur überhaupt generationenübergreifend erhalten und weitergeführt werden kann.

In der Finanzbranche bespielen vor allem Banken das Thema Nachhaltigkeit stark. Die Treuhandbranche zeigt sich hier zurückhaltend. Ist das Thema noch nicht spruchreif?

Die Bankenbranche ist wohl am direktesten betroffen von der aktuellen Definition nachhaltiger Geldanlagen. Entsprechend thematisiert sie das. Im Bereich Stiftungen und Trusts stellt der Nachhaltigkeitsgedanke jedoch seit jeher das Handlungsprinzip. Mit der Strukturierung über Rechtsträger wird der Grundstein für eine langfristige Ausrichtung von Vermögen gelegt. Vermögensstrukturen bedingen eine nachhaltige Vermögensbetreuung, eine langfristig tragfähige Vermögensveranlagung und einen zweckkonformen Vermögenseinsatz im Sinne der Stiftungs- oder Trustsatzungen, die meist eine Zeitperspektive über mehrere Generationen beinhalten.

Gestatten sie mir zum Schluss die Frage, wie ihre Vision von der Zukunft aussieht?

Die «Wealth Preservation» ist unser zentraler Leitwert, der sich nicht verändern wird. Entsprechend muss die Verwaltung von Vermögensstrukturen immer langfristig ausgerichtet sein und einer Gesamtstrategie folgen. Wir als Experten müssen im Sinne unserer Kunden die Zukunft antizipieren, stets ein paar Schritte weiterdenken und vorausgehen. Damit tragen wir dazu bei, dass unsere Kunden die Zukunft ihrer Familien, Vermögen und Werte dauerhaft sichern können. Entsprechend zählen zu unseren primären Zielen, die Möglichkeiten der Vermögensstrukturierung und des Vermögenserhalts vorausschauend auszubauen und unsere Produkte und Dienstleistungen weiterzuentwickeln.

Interview geführt von Susanna Gopp

I&F-Newsletter erscheinen in loser zeitlicher Abfolge, wenn es etwas Relevantes und Interessantes zu berichten gibt. Sie können online aufgerufen werden unter: www.iuf.li > Publikationen

Sie möchten die I&F-Newsletter nicht mehr erhalten? Über die auf der letzten Seite angeführten Kontaktmöglichkeiten können Sie uns dies mitteilen. Informationen zum Datenschutz finden Sie unter: www.iuf.li > Datenschutz

«GOUVERNER, C'EST PRÉVOIR»



Francis von Seilern-Aspang
Geschäftsführender Verwaltungsrat

«Gouverner, c'est prévoir; et ne rien prévoir, c'est courir à sa perte.» Emile de Girardin, ein französischer Verleger und Politiker, brachte damit auf den Punkt, worum es auch bei einer Vermögens- und Nachfolgeplanung geht: vorausschauend zu handeln, ansonsten man dem Verlust entgegensteuert. Oft leichter gesagt als getan! Denn so sehr ein Generationenwechsel Chancen bietet, birgt er auch Gefahren, wenn nicht strukturiert vorausgeplant wird.

Vermögen zu ordnen und Nachfolgen zu planen, sind meist keine einfachen Unterfangen, weil sich zur ökonomisch-rationalen Betrachtung eine ideell-emotionale gesellt. Diese Dimension hat oft einen zentraleren Stellenwert, als man denkt. Jeder Generationenwechsel ist risikobehaftet, weil innerfamiliäre Gegebenheiten und eine dürftige Planung zur Bedrohung für das Familienvermögen werden können.

Wann ist «jetzt»?

Die Vermögens- und Nachfolgeplanung ist ein Prozess, der oft mehrere Jahre dauert. Wann der Zeitpunkt ist, ihn zu beginnen, hängt von vielen Faktoren ab. Ein zu frühes Einbinden kann in der Nachfolgeneration Begehrlichkeiten wecken und die Persönlichkeitsentwicklung in eine falsche Richtung lenken. Bei einem zu späten Beginn kann der Prozess daran scheitern, dass die Kinder schon ihren eigenen Weg gehen, sich in anderen Bereichen etabliert haben und eine Rückkehr schwierig oder langwierig ist. Entscheidend aber ist der Wille des Übergebenden, den Nachfolgeprozess aktiv anstossen zu wollen. Der eigentliche Prozess beginnt in einem selbst.

Materielle Werte sind nicht primär

Die Wurzeln einer Nachfolge werden bereits in der Wiege der Kinder gelegt, über die Vorbildfunktion der Eltern. Durch unsere Eltern lernen wir, was das Leben ausmacht, was es bereithalten kann, wie Sachen zu bewerten sind und was wir mit unseren Fähigkeiten erreichen können. Diese Wahrnehmungen prägen die eigene Sichtweise auf Familie, Vermögen und Unternehmertum. Entsprechend gilt es, im Prozess nicht nur die materiellen Ressourcen zu fokussieren, sondern auch familiäre Werte, Traditionen, Geisteshaltungen und Rollenverständnisse zu erfassen. Sie beeinflussen das Familiensystem unterschwellig und können, wenn nicht thematisiert und berücksichtigt, zu einem späteren Zeitpunkt Familienvermögen und Familienglück gefährden. Vermögen bedeutet Verantwortung. Verantwortung bedeutet, den Blick nach vorn zu richten. Was soll in Zukunft mit dem Familienvermögen geschehen? Was zählt zum Kern-

vermögen, was zum Restvermögen? Was soll erreicht, was will bezweckt werden? Wie soll die Nachfolgeneration das Vermögen nutzen? Wer soll die Geschicke des Familienunternehmens übernehmen? Welche Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen? Diese und viele weitere Fragen gilt es zu klären und die Familie und das Vermögen aus einer objektiven, neutralen und zukunftsgerichteten Perspektive zu betrachten.

Unterstützung von aussen?

Für den Übergebenden ist dies mitunter ein mit Unsicherheiten und Zweifeln verbundener Weg. Zur Entwicklung einer zukunftsfähigen Vermögens- und Nachfolgestrategie lohnt es sich, Unterstützung von aussen beizuziehen. Unabhängige Experten verfügen über die notwendigen Fachkompetenzen und Kenntnisse in den unterschiedlichen Disziplinen. Die wohl fast bedeutsamere Funktion aber ist, dass sie zuhören, wegweisende Fragen stellen und in ihrer neutralen Position den Prozess zielgerichtet führen mit der Absicht, Familie, Vermögen und Unternehmen zu einem funktionierenden «Perpetuum mobile» zu vereinen.

Die fünf «essentialia negotii»

In Summe prägen fünf Faktoren das Gelingen einer Vermögens- und Nachfolgeplanung: Erstens die *Analyse* der Ausgangssituation und möglicher Problembereiche, um die reale Gesamtsituation von Familie, Vermögen und Unternehmen in wirtschaftlicher, finanzieller und persönlicher Hinsicht sichtbar zu machen und die Grundlage für eine realistische, tragbare Vermögens- und Nachfolgestrategie zu schaffen. Zweitens die *Wertedefinition*, um ein gemeinsames Verständnis für das Familienvermögen zu fördern. Die damit verbundene offene Kommunikation in der Familie ermöglicht, einen Orientierungsrahmen für die zukünftige Entwicklung von Familie, Vermögen und Unternehmen zu formen. Drittens die *Zweckdefinition* für Vermögen und Unternehmen, mit der auch die Diskussionsgrundlage in Bezug auf Beteiligungs- und Führungsnachfolge sowie Governance geschaffen wird. Viertens der *Konsens* aller Beteiligten, der notwendig ist für die Umsetzbarkeit einer Vermögens- und Nachfolgestrategie und die Handlungsfähigkeit der Familie stärkt. Fünftens die Sicherstellung von *Flexibilität*, um das Vermögen und Unternehmen an zukünftige Rahmenbedingungen anpassen zu können.

Die Rahmenbedingungen, in die Vermögen eingebettet ist, beeinflussen dessen Fortbestand. Währenddem man auf äussere Rahmenbedingungen oft nur passiv reagieren kann, kann man innere Bedingungen aktiv beeinflussen. Deshalb ist es ratsam, einen Vermögens- und Nachfolgeprozess mit professioneller Begleitung aktiv zu starten und dadurch die Zukunft von Vermögen und Familie zu sichern.