

# «Starke Werte sind zentral»

Seit über zehn Jahren betreut Kecia Barkawi wohlhabende Familien aus aller Welt. Die Gründerin des Zürcher Multi-Family Offices ValueWorks über Familienkultur, soziale Verantwortung, Spendenaufrufe vor Weihnachten und die Angst, der nächsten Generation das Vermögen anzuvertrauen.

Interview **Yvonne Zurbrugg**



WERTE-  
BEWUSSTSEIN

**K**ecia Barkawi, stellt man sich reich sein zu einfach vor?

Ich denke schon. Finanzieller Wohlstand bringt viel Verantwortung, eine Vielzahl von Entscheidungszwängen, aber auch immens viel administrativen Aufwand mit sich. Eine Familie, die über 100 Millionen Dollar besitzt, kann durchaus Dutzende Berater haben.

**Warum sind die nötig?**

Zum einen muss das Vermögen professionell verwaltet werden. Regulierungsflut und Globalisierung tun ihr Übriges. Wenn beispielsweise die Kinder in Amerika studieren, die Grossmutter in Spanien lebt und die familieneigene Firma in Fernost floriert, werden die Familienmitglieder mit komplexen internationalen Sachverhalten konfrontiert. Auch um diese zu klären, brauchen die Familien Experten.

**Das klingt noch immer einfacher, als von der Hand in den Mund zu leben.**

Klar. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, sich der Herausforderungen bewusst zu sein. Nehmen wir die erfolgreichen Unternehmer als Beispiel. KMUs stellen hierzulande rund 70 Prozent der Stellen, sind nachhaltige Unternehmen mit starker Firmenkultur. Sie sind wichtig für unser Land.

**Sind Ihre Kunden in erster Linie Schweizer Unternehmer?**

Wir beraten derzeit über 30 Familien aus zwölf Ländern. Viele davon sind Unternehmerfamilien mit einem Vermögen von 50 Millionen Franken und mehr. Wir begleiten sie bei ihrem Wachstum oft über viele Jahre hinweg.

**Wie akquiriert man Kunden auf diesem Level?**

Die meisten Kunden kommen auf Empfehlung zu uns. Oft von Anwälten, Privatbanken oder anderen Beratern, die erkennen, dass der Familie das eigene Vermögen buchstäblich über den Kopf wächst.

**Wie treten Sie mit den Familien in Kontakt?**

Auch das geschieht zuerst meist über vermittelnde Berater, die ihren Klienten meist vorschlagen, mehrere Familyoffices zu prüfen. Oftmals wissen wir vor dem Erstgespräch fast nichts darüber, wer und was uns erwartet.

**Ich gehe davon aus, dass Sie auf Herz und Nieren geprüft werden, bevor man Ihnen Familiengeschichte und -vermögen anvertraut...**

Definitiv. Die Phase des gegenseitigen Kennenlernens dauert oft viele Monate, bei Kunden im Ausland kann es auch mal drei Jahre dauern, bis es heisst: Wir vertrauen Ihnen und sind bereit, langfristig zusammenzuarbeiten.

**Und dann, was für Aufgaben übernehmen Sie?**

Wir stehen den Familien in Vermögens- und Finanzfragen, in rechtlichen sowie steuerlichen Belangen beratend, aber auch administrativ zur Seite. Daneben begleiten wir sie in Governance-Themen und in der Familienphilanthropie. Es ist ein gesamtheitlicher, wertebasierter Ansatz. Wir sagen niemandem, er solle Apple-Aktien kaufen. Wir definieren die übergreifende Strategie und betrachten dabei die gesamten Vermögenswerte einer Familie: Unternehmen, Immobilienbesitz, direkte Beteiligungen, Bankkonten, Kunst etcetera.

**Und die Familienverhältnisse?**

Die sind für uns ganz zentral. Neben dem finanziellen Kapital zählt bei uns auch das Humankapital. Wer bei uns Kunde wird, muss – wie bei jeder Bank – die üblichen Compliance-Formulare unterschreiben. Danach gehen wir weiter. Um die Familien umfassend beraten zu können, müssen wir ihre persönlichen und zwischenmenschlichen Beziehungen kennen wie auch internationale und -kulturelle Aspekte und ihre Werte. Für Letzteres setzen wir uns auch

mal mit allen Familienmitgliedern an einen Tisch und machen ein Values Exercise.

**Eine Werteübung?**

Ja. Anhand von Bildern oder einer Auflistung von Werten wie Vertrauen, Gerechtigkeit, Engagement oder Liebe soll jeder intuitiv zehn Werte aussuchen, die ihn am meisten ansprechen. In der Runde erzählt dann jeder, welche ihm am wichtigsten sind, und weshalb. Die Familie einigt sich auf rund fünf Werte. Diese nehmen dann als Values Statement eine wichtige Rolle ein, beispielsweise wie kommuniziert wird, oder wie Konflikte gelöst werden. Uns helfen sie, die Familienmitglieder besser zu verstehen und Lösungen bei Nachfolgeproblemen oder in Anlagefragen zu finden.

**Ab wann merken Kinder, dass ihre Eltern reich sind?**

Mit fünf oder sechs Jahren merken sie bereits, dass ihre Eltern nicht nur ein Auto besitzen, dass die Freunde nicht mit dem Chauffeur rumgefahren werden und dass sie weiter und öfter in die Ferien fliegen als ihre Gspännli.

**Was raten Sie Ihren Kunden, wie sie ihren Kindern den Umgang mit Reichtum beibringen?**

Es gibt hierzu eine lehrreiche Geschichte, welche als Dokumentarfilm verarbeitet wurde: Jamie Johnson, Urenkel des Johnson&Johnsons-Gründers, wusste, dass seine Familie reich war, hatte aber keine Ahnung, wie reich. Erst als ein «Forbes 500» auf dem Schulhof rumgereicht wurde, erfuhr er davon. Das hat sein Leben massiv beeinträchtigt und

«Weltweit wird die Schere zwischen Arm und Reich grösser.»



viele Beziehungen kaputt gemacht. Leider reden Eltern oft nicht mit ihren Kindern über Geld und es kommt vor, dass diese erst nach dem Tod des Vaters erfahren, für wie viel Geld sie Verantwortung übernehmen müssen. Wir raten, mit den Kindern offen zu reden und Fragen ehrlich zu beantworten. Auch müssen sich die Eltern ihrer Vorbildrolle bewusst sein.

**Warum spricht man selbst unter den Reichsten nicht über Geld?**

In gewissen Ländern ist man offener und zeigt, was man hat. In manchen Ländern birgt Reichtum Gefahren. Hierzulande ist es wohl die Bescheidenheit. Das hat mit Traditionen und Werten zu tun. Gerade in Zürich gibt es viele Familien, die mit

zwinglianischem Gedankengut verwurzelt sind. Verschwendisch zu sein gilt dort seit Generationen genauso als Tabu wie öffentlich über das Vermögen zu sprechen.

**Hat es nicht auch mit der wachsenden Neidkultur zu tun? Die sich allein schon in Erbschafts- oder Zweitwohnungsinitiative manifestiert?**

Ich glaube nicht. Weltweit wird die Schere zwischen Arm und Reich grösser. Unsere Kunden haben das zur Kenntnis genommen. Viele sind sich ihrer sozialen Verantwortung bewusst und engagieren sich stärker.

**Gibt es spezielle Erziehungsratgeber für reiche Eltern?**

Ja, es gibt Literatur, vor allem aus dem Amerikanischen. ►

Vor Kurzem hat mir ein Kunde erzählt, seine Achtjährige habe vorgeschlagen, dass sie das viele Spielzeug zum Kinderheim bringen wolle. Wenn ich so etwas höre, weiss ich, dass die Eltern sich aktiv mit Fragen auseinandersetzen und Ideen umsetzen. Übrigens hat auch die Unicef hier in der Schweiz gewisse Modelle übernommen. Wie zum Beispiel das Sparschwein mit dem dreigeteilten Bauch: Einen Drittel darf man ausgeben, einen ansparen, einen verschenken.

**Das Sparschwein für ein Kind, das mit dem goldenen Löffel aufwächst?**

Ja, wenn Sie es so ausdrücken wollen. Es geht dabei aber vielmehr um die frühzeitige Sensibilisierung der Kinder.

**Und wann beginnen sich Kinder für das viele Geld ihrer Eltern zu interessieren?**

In den Teenagerjahren tauchen oft erste Fragen zum Vermögen auf. Wir beraten die Eltern, empfehlen Literatur oder Filme und regen Gespräche an. Über die Familiengeschichte, die Unternehmung, Ungleichheit und die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft.

**Haben Reiche eine grössere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft?**

Ja, ich denke schon. Deshalb ist für reiche Familien ein starkes Wertesystem so zentral.

**Und welche Werte besonders?**

Engagement, Loyalität, Verantwortung. Gerade bei Unternehmerfamilien. Dort geht es um den Fortbestand des Familienbetriebs. Es gibt ein gebräuchliches Sprichwort: «From shirtsleeves to shirtsleeves in three generations.» Oder: Die erste Generation baut das Vermögen auf, die zweite ruht sich darauf aus, die dritte gibt alles wieder aus... Es sind nur rund 9 Prozent der Familienbetriebe, welche die dritte Generation überleben. Gewisse Familien wenden sich aus Angst vor dem Scheitern der dritten Generation an Spezialisten wie uns.

**Haben Sie ein Rezept gegen das Scheitern der dritten Generation?**

Es gibt kein generelles Rezept. Fällt das Vermögen auseinander, leidet meist der Zusammenhalt der Familie. Eine starke Familienkultur hilft. Tradition, Werte und die Familiengeschichte sind da wichtige Elemente.

**Und was, wenn die Kids sich nicht für die Firmengeschichte und Traditionen ihrer Eltern und Grosseltern interessieren?**

Seit einigen Jahren bieten wir massgeschneiderte Ausbildungen für die Kinder unserer Kunden an. Die jungen Menschen lernen beispielsweise, wie man sich an einer Sitzung verhält. Je nach Alter und Wunsch der Eltern lernen sie das Einmaleins der Buchhaltung, die Grundlagen der Börse kennen, Finanz-

produkte verstehen, aber je nach Bedarf werden auch steuerliche, rechtliche oder philanthropische Themen diskutiert. Für die Kinder unserer ausländischen Kundschaft bieten wir diese Bootcamps auch mal übers Wochenende an.

**Ein Manieren-Bootcamp? Fürchten die Eltern derart, dass sich die Kinder wie «Neureiche» benehmen?**

Es geht beim Bootcamp nicht um Manieren, sondern um das Vermitteln von Werten und Wissen. Und mit neureich hat dies wenig zu tun. Wir betreuen übrigens auch erfolgreiche Unternehmer erster Generation. Klar leisten die sich mal einen Luxus, der nicht unbedingt nötig wäre. Viele investieren aber fast alle Einnahmen wieder in die Firma. Da werden ständig

neue Investitionen getätigt, natürlich auch bei alten Traditionsunternehmen. Die Annahme, dass jeder, der über ein Vermögen von 100 Millionen verfügt, in Cash schwimmt, ist oft falsch.

**Was verunsichert Ihre Kunden in jüngster Zeit vor allem?**

Politische Instabilität, Regulierung und Investments. Einige Kunden haben das Vertrauen in die Banken verloren. Immer weniger arbeiten mit einer Vertrauensbank und verteilen ihr Geld lieber auf mehrere Institute im In- und Ausland. Da müssen die Strategien aufeinander abgestimmt und genau überwacht werden. Und die globale Regulierungswelle ist ohne professionelle Koordination heute kaum mehr zu bewerkstelligen.

**Wie oft ist Spenden ein Thema?**

Bei unseren Kunden fast ausnahmslos. ValueWorks hat viel Expertise in diesem Bereich und so wenden sich Familien genau deshalb an uns. Fragen wie «wie will ich in Erinnerung bleiben, was mache ich, wenn die Kinder aus dem Haus sind oder die professionelle Karriere beendet wird», regen die Diskussion an. Die meisten unserer Kunden empfinden ihren Reichtum als grosses Glück. Das Zurückgeben aus Dankbarkeit sowie die soziale Verantwortung werden immer wichtiger, vor allem im Ausland.

**Sind Schweizer Kunden knausriger?**

Nein, vielleicht reden sie weniger über ihr philanthropisches Engagement. Wie auch über das Geld. Die Schweiz ist ja eines der Länder mit der höchsten Stiftungsdichte pro Kopf und auch in Sachen Freiwilligenarbeit liegen wir ganz vorne. Die Leute hier im Land engagieren sich aktiv.

**Wofür vor allem?**

Das ist sehr durchmischt. Ausbildung, Nachhaltigkeit und Umwelt, Forschung, Frieden, Kultur, humanitäre Hilfe. Uns fällt jedoch auf, dass sehr viele Leute ohne Strategie geben. Hier 10000 Franken für eine Charity Gala, hier 10000 für ein Schulprojekt. Einer unserer Kunden gab so jährlich eine Vier-

telmillion Dollar aus und hatte keine Ahnung, was er damit bewirkte. Das frustriert mit der Zeit. Mit ihm haben wir eine Vergabestrategie aufgesetzt: weniger Projekte, dafür ein klares und fokussiertes Engagement.

**Woher rührt das Spenden ohne Strategie?**

Das kann viele Gründe haben. Die strategische Philanthropie ist in der Schweiz eher ein neuerer Trend. Reiche Familien bekommen, besonders in der Vorweihnachtszeit, fast täglich Spendengesuche von Stiftungen und Privaten, die um Geld bitten. Wenn man nicht weiss, was man unterstützen will, bedeuten diese teilweise sehr persönlichen Briefe-Stress. Nein sagen ist nicht ganz einfach – das sagen besonders unsere Kundinnen. Die Lösung ist, auch im philanthropischen Bereich eine klare Strategie zu haben. Beispielsweise mit regionalem und thematischem Fokus.

**Was denken Sie: Welcher Wert wird zunehmend wichtiger?**

Die Eigenverantwortung. Wir müssen für unsere Handlungen geradestehen, gerade im Bereich des verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen und in sozialen Belangen, selbst wenn immer mehr Regulatoren unseren Handlungsspielraum einengen und die Richtung vorgeben.

**Aus welchen Verhältnissen kommen Sie selbst?**

Ich bin ein Unternehmerkind, aufgewachsen in Küsnacht. Meine Eltern haben alles gemacht, damit ich eine gute Ausbildung bekomme, Sprachen lerne und weltoffen werde.

**Ihre Unternehmerkarriere war also vorgespurt?**

Mein Vater führte eine Teppichfabrik mit 70 Mitarbeitenden. Als Billiganbieter auf den Markt drängten, musste er den Betrieb schliessen. Das war für meine Eltern eine harte Zeit. Mein älterer Bruder und ich sagten uns, wir würden nie Unternehmer. Und heute sind wir es beide. ★



## Kecia Barkawi

Kecia Barkawi, 47, hat 2004 das Multi-Family Office ValueWorks gegründet. Heute beschäftigt sie in ihrem Büro im Zürcher Seefeld 13 Mitarbeitende, darunter Anwälte, Anlagespezialisten, Buchhalter und Philanthropie-Berater. Sie stammen aus drei Kontinenten und können die Kunden in acht Sprachen beraten. 2013 wurde Kecia Barkawis Unternehmen in London mit dem STEP Private Client Award zum Multi-Family Office Team des Jahres ausgezeichnet. Vor ihrer Selbstständigkeit machte die Juristin und Unternehmerin beim Asset Manager GAM und beim Beratungsunternehmen Coopers & Lybrand Karriere. Daneben gründete und initiierte Kecia Barkawi diverse professionelle Netzwerke und Verbände.

ANZEIGE



AQUATIKON

## INSPIRED BY WATER.

### Wasser intelligent genutzt.

Das Bürohaus AQUATIKON im Glattpark, Zürich-Opfikon.

- Angenehmes Raumklima und schweizweit beste Energiebilanz dank Salinen-Kühlung
- Flexible Raumaufteilung und Mieteinheiten ab 250 m<sup>2</sup> bis 16.000 m<sup>2</sup>
- Perfekte Verkehrsanbindung dank idealer Lage zwischen Stadtzentrum und Flughafen
- Erfüllt die 2000-Watt-Anforderungen und erzielt Minergie-P-Eco sowie die LEED Platin Zertifizierung

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf:  
+41 (0) 43 455 80 00 oder [www.aquatikon.info](http://www.aquatikon.info)

**HOCHTIEF**  
DEVELOPMENT  
SCHWEIZ