

Mythen in Unternehmerfamilien



Den knalligen, Visionen pathologisierenden Spruch von Altkanzler Helmut Schmidt kennt wahrscheinlich jeder. Gilt er für Family Offices?

Mythos #19: Wer für sein Family Office eine Vision braucht, sollte zum Arzt gehen

Wer sich schon einmal mit den Komponenten eines Strategieprozesses befasst hat, weiß, dass er schulmäßig in die drei Teile Zweck, Planung und Umsetzung aufgeteilt wird. Der Zweck wiederum kann untergliedert werden in die Elemente Werte, Vision und Mission. Dabei bilden die **Werte**, mit denen sich Mythos #18 beschäftigte, die tief wurzelnden Überzeugungen und Motivationen ab, auf denen das gemeinsame Wirtschaften beruht. Mit der **Vision** soll erfasst werden, welchen Nutzen das Family Office den Familienmitgliedern liefern soll. Die **Mission** schließlich versucht die Vision dahingehend zu konkretisieren, was getan werden muss, um diesen Nutzen zu gewährleisten. Dabei sind alle drei Zweck-Bestandteile noch eher abstrakt und werden erst auf den Ebenen Planung und Umsetzung zur Strategie konkretisiert.

Nicht jeder Unternehmer, der sich mit dem Gedanken an die Gründung eines Family Office befasst, hat den Nerv, sich mit mehr oder minder vagen Visionen und Missionen zu befassen. Manch einer von ihnen ist vielleicht ähnlich sozialisiert wie Helmut Schmidt. Bewährt hat sich aber – wie schon bei Mythos #18 beschrieben – ein dreigliedriges Vorgehen, bei dem aus Werten **Ziele** und daraus wiederum konkrete Erwartungen an das Family Office abgeleitet werden. Und dies jeweils nicht im luftleeren Raum, sondern konkret bezogen auf die Bereiche Familie, Unternehmen, Vermögen und Gesellschaft. Insoweit als nach den mit dem Family Office verfolgten Zielen gefragt wird, ist die Entwicklung einer Vision nichts Pathologisches.

Welche Ziele können das sein? In erster Linie wird es bei fast allen Family Offices um die **Vermögensverwaltung** gehen. Aber auch diese kann man mit ganz unterschiedlichen Zielsetzungen angehen: Geht es um die Erhaltung des Vermögens? Wenn ja, absolut oder real, d.h. nach Inflation, oder gar auch nach Abzug der für die allgemeine Lebensführung verbrauchten Beträge? Werden diese Ziele mit Blick auf die aktuelle Generation verfolgt oder für die nächste? Letzterenfalls ist es zum Beispiel sinnvoll, das Vermögen erbschaftsteuerlich sinnvoll zu strukturieren. Aber man kann natürlich mit der Vermögensverwaltung auch noch ehrgeizigere Ziele verfolgen. So lässt sie sich an einer Benchmark

ausrichten. Gar nicht so selten ist auch der Wunsch, mit dem Family Office nach Verkauf des eigenen Unternehmens eine neue unternehmerische Tätigkeit aufzubauen und dabei den Ehrgeiz zu entwickeln, eine in jeder Hinsicht professionelle und optimierte Renditeanforderungen erfüllende Einheit aufzubauen. Es leuchtet ein, dass all diese unterschiedlichen Ziele nicht mit identischen Mitteln erreicht werden können. Je nachdem, welche dieser unterschiedlichen Ausprägungen der Vermögensverwaltung man wünscht, werden auch die Strukturen des Family Office und insbesondere die Anforderungen an deren Mitarbeiter variieren.

Ähnlich ist es bei dem zweiten großen Ziel, das Family Offices oft verfolgen: der **Wahrung des Familienzusammenhalts**. Auch das taugt in dieser Allgemeinheit noch nicht als Ziel oder Vision für das Family Office. Man sollte weitergehend klären, zu welchem Zweck der Familienzusammenhalt gewahrt werden soll. Denn das hat entscheidende Auswirkungen auf die hierfür vorzusehenden Maßnahmen, die dann als Mission oder Erwartung an das Family Office zu entwickeln sind. So macht es einen Unterschied, ob der Zweck der bloße Traum des Patriarchen von der harmonischen Großfamilie ist, ob es um die Fortführung des Familienunternehmens im Familienbesitz geht oder zum Beispiel nach Verkauf des Unternehmens eine gemeinsame Bewirtschaftung des liquiden Vermögens angestrebt wird. Und man sollte auch noch etwas tiefer einsteigen: Geht es zum Beispiel bei der Fortführung des Unternehmens im Familienbesitz nur um Anteilsinhaberschaft oder soll auch unbedingt die Führung des Unternehmens in Familienhand bleiben? Steht „nur“ die Bewirtschaftung des liquiden Vermögens an, kommen die oben genannten Zielsetzungen wieder ins Spiel, ist es vor allem aber auch wichtig, den unterschiedlichen Familienmitgliedern immer wieder die Vorteile der gemeinsamen Vermögensbewirtschaftung zu vermitteln. Auch das kann ein wesentliches Ziel für das Family Office sein.

Neben diesen beiden Hauptzielen kann die Familie mit ihrem Family Office noch zahlreiche **weitere Ziele** verfolgen, zum Beispiel auf Augenhöhe mit den Banken zu gelangen und sich unabhängig von ihnen zu machen, die Freizügigkeit der Familienmitglieder sicherzustellen, bestimmte Annehmlichkeiten für die Familienmitglieder nutzbar zu machen, die Familie in der Rolle als Gesellschafter des Familienunternehmens zu unterstützen, die Risiken für Familie und Vermögen laufend zu managen, die NextGen an Vermögen und Verantwortung heranzuführen, die Privatsphäre der Familienmitglieder zu schützen und sie von vielen lästigen Dingen zu entlasten oder durch nachhaltiges Investieren oder philanthropisches Engagement die Welt zu bewahren und ihr etwas zurückzugeben.

Welche dieser Ziele mit welcher Stoßrichtung und welcher Priorität verfolgt werden sollen, gilt es innerhalb der Familie abzustimmen. Dafür ist es hilfreich, sich zuvor auf gemeinsame Werte verständigt zu haben. Aus diesen sollte dann abgeleitet werden, was dem Family Office als Ziel vorgegeben wird. Das erleichtert den Umgang mit Partikularinteressen einzelner Familienmitglieder, die bei der Diskussion über die Ziele und später über die Erwartungen an das Family

Office leicht Sand ins Getriebe bringen können. Das gelingt umso besser, je transparenter für die Familienmitglieder die logische Ableitung der Ziele aus den vereinbarten Werten ist. Dafür ist die Moderation dieses Prozesses durch eine in inhaberstrategischen Fragen erfahrene Person sehr sinnvoll. Das gilt auch noch in weiterer Hinsicht: Sie kann besser als ein Familieninterner den Blick der oft in diesen Dingen unerfahrenen Familienmitglieder auf unterschiedliche Ziele, Ausprägungen von Zielen und mögliche Wege, diese zu erreichen, weiten.

Ohne Klarheit über diese Ziele – oder nennen wir es Vision – wird es schwierig festzulegen, was von dem Family Office erwartet wird. Bleibt dies unklar, ist die Unzufriedenheit zumindest jenes Teils der Familie vorprogrammiert, der sich seine Vorstellungen von dem Family Office vielleicht nie richtig klar gemacht hat, in der Realität aber manches dann doch gern ganz anders gehabt hätte. Aber auch der Family Officer weiß nicht genau, was von ihm erwartet wird, was die Gefahr, dass er enttäuscht, sehr erhöht. Ein erfahrener Family Officer wird sich gar nicht gewinnen lassen, wenn ihm die Ziele seines Tuns und die daraus abgeleiteten Erwartungen der Familie nicht klar vermittelt werden können.

Es empfiehlt sich daher auch mit Blick auf Family Offices nicht, Visionen zu pathologisieren.



Der Mythos ist falsch.



Dr. Henning Schröder

Geschäftsführer der
fidubonum GmbH & Co. KG

✉ hs@fidubonum.de

☎ 0172 3530078

Interesse an weiteren Mythen in Unternehmerfamilien?

- Siehe unter <http://www.fidubonum.de/Mythen/> oder
- melden Sie sich unter kontakt@fidubonum.de zum Versand an.