

Mythen in Unternehmerfamilien



Man trifft zuweilen auf eine gewisse Skepsis, wenn es um die Frage geht, ob der Gründung eines Single Family Office eine Diskussion über die damit verfolgten Ziele und die ihnen unterliegenden Werte vorausgehen sollte. Die Skepsis bezieht sich darauf, ob ein Unternehmer, der jahrzehntelang erfolgreich ein Unternehmen geführt hat, bei der vermeintlich viel weniger komplexen Gründung eines Family Office mit so esoterischen Dingen wie einer Wertediskussion gelangweilt werden darf.

Mythos #18: Eine Wertediskussion ist nichts für erfolgreiche Unternehmer

Vielleicht ist es eher ein Mythos in Beraterkreisen als in Unternehmerfamilien, denn zumindest meine Erfahrungen mit Wertediskussionen in Unternehmerfamilien sind durchaus positiv. Aber die Sorge, dass auf dem Weg zu dem vom Unternehmer gewollten Family Office dessen Geduld durch eine Werte-Schleife überstrapaziert wird, ist häufiger anzutreffen.

Warum ist die Wertediskussion im Zusammenhang mit der Gründung eines Family Office trotzdem sinnvoll? Das hängt zum einen mit der Vielfalt der möglichen **Ausgestaltungsformen** eines Family Offices zusammen. Um hier die passende Schneise in das Dickicht zu schlagen, wird man an der Frage nicht vorbeikommen, was man mit dem Family Office eigentlich will und was es dafür leisten muss. Da ist man irgendwo im Bereich der Ziele und Erwartungen an das Family Office unterwegs, die sich – wie sich noch zeigen wird – am besten direkt aus Werten ableiten lassen.

Ist die Gründung des Family Office wie meistens nicht nur Sache einer Person, sondern geschieht sie zugunsten und auch auf Kosten mehrerer **Familienmitglieder**, können sich mit deren Anzahl die Komplexitäten multiplizieren. Um hier die Diskussion zu strukturieren und auch von Einzelvorstellungen zu abstrahieren, kann der vermeintliche Umweg über die Werteebene letztlich eine Abkürzung sein.

Wenn der Zuschnitt und der Aufgabenbereich des Family Office geklärt sind, ist die herausforderndste Aufgabe, den **Family Officer** zu finden. Er muss hohe fachliche und persönliche Anforderungen erfüllen und sollte möglichst von Anfang an das Vertrauen aller Familienmitglieder genießen. Meistens sind die an ihn (oder sie) gestellten Anforderungen so vielseitig, dass sie nicht alle zu erfüllen sind. Dann geht es um Priorisierung. Auch die hierfür notwendigen Diskussionen

erweisen sich als deutlich leichtgängiger, wenn zuvor Einvernehmen über die gemeinsame Wertebasis erzielt worden ist.

Wie kann man dabei vorgehen? Bewährt hat sich ein mehrstufiger Prozess: Zunächst sollte ganz losgelöst von der konkreten Family Office-Gründung überlegt werden, welche **Werte** der Familie wichtig sind. Dabei kommen nicht selten sehr interessante Diskussionen zustande, die der Vertrautheit der Familienmitglieder miteinander und ihrem Zusammengehörigkeitsgefühl oft sehr gut tun. Durch eine geschickte Moderation lässt sich sicherstellen, dass die Diskussionen nicht ausfransen und die schließlich identifizierten Werte sowohl einheitlich verstanden werden als auch möglichst wenig überlappend ausgestaltet sind. Am Ende sollte man sich nämlich auf eine Handvoll Werte fokussieren, mit denen dann weitergearbeitet wird. Dazu ist es hilfreich, Ausprägungen dieser Werte in den Bereichen (a) Familie, (b) Vermögen, (c) Unternehmen und (d) Gesellschaft zu definieren.

Das schafft nämlich die Grundlage, um aus den Werten (a) familiäre **Ziele**, (b) Ziele der Vermögensanlage, (c) Ziele für das Family Office als Unternehmen und/oder auch ein noch vorhandenes Familienunternehmen zu definieren. Aus den gesellschaftlichen Ausprägungen der gemeinsamen Werte lässt sich ableiten, welche (d) gesellschaftlichen Ziele z.B. philanthropischer Art zur Familie passen.

Damit ist die zunächst recht allgemeine Diskussion schon ziemlich nah an die konkret zu lösenden Fragestellungen herangerückt: Aus den so kategorisierten Zielen lassen sich nämlich sehr gut konkrete **Erwartungen** an das Family Office in den Bereichen (a) Förderung des Familienzusammenhalts, (b) Vermögensanlage, (c) unternehmerischer Auftritt und (d) gesellschaftliches Engagement ableiten. Wenn das gut moderiert ist und die Stringenz der Überlegungen über die drei Stufen transparent ist, finden diese meist schon sehr konkreten Erwartungen die Unterstützung von allen beteiligten Familienmitgliedern.

Dieses Bündel an Erwartungen wird je nach Diskussionsverlauf recht vielseitig sein. Das ist auch gut so, denn es wird an verschiedenen Stellen gebraucht: Aus ihm werden sich für jeden der vier Bereiche (Familie, Vermögen, Unternehmen, Gesellschaft) konkrete **Aufgaben für das Family Office** ableiten lassen. Wenn dann Projekte aufgesetzt werden, um das Family Office in die Lage zu versetzen, diese Aufgaben zu erfüllen, werden sich aus den Erwartungen auch viele Anforderungen hinsichtlich des **Wie der Aufgabenerfüllung** ergeben. Und nicht zuletzt wird auch die Definition des **Anforderungsprofils für den Family Officer** maßgeblich auf diese familiären Erwartungen zurückgreifen und damit sicherstellen können, dass zumindest nach der optimal zur Familie passenden Person gesucht wird. (Ob sie dann auch gefunden wird, ist eine andere Frage.)

In der Praxis ist es ganz faszinierend zu sehen, wie gut dieser Prozess funktioniert und wie groß die Verbindlichkeit der daraus abgeleiteten Ergebnisse im Folgenden für die Familie ist. Man hat sogar den Eindruck, dass er von nicht wenigen Familienmitgliedern als beglückend empfunden wird. Dies nicht nur, weil sie

sich während des Prozesses besser kennengelernt haben. Gut tut auch das Gefühl, von dem eher vertrauteren Bereich der persönlichen und familiären Werte stringent zu sinnvollen Anforderungen für die eher fremde und in ihrer Komplexität abschreckende Gründung eines Family Office gekommen zu sein. Angesichts dessen sollte sich auch der erfolgreiche Unternehmer der Wertediskussion nicht verschließen – und meiner Erfahrung nach tut er das auch nicht.



Der Mythos ist falsch.



Dr. Henning Schröer

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.