

## Mythen in Unternehmerfamilien



Die Steuerung eines großen, in verschiedenen Assetklassen und Unternehmen angelegten Familienvermögens ist eine herausfordernde Aufgabe. Sie soll im Interesse der Familie erfolgen, wofür diese sich aber über ihre Interessen erst einmal verständigen muss. Schon zu Beginn des Prozesses fragt sich, welche Familienmitglieder dabei mitreden sollen.

### **Mythos #14: Bei der Strategie dürfen die Ahnungslosen nicht mitreden**

Nicht wenige Familien schieben die Klärung wichtiger strategischer Fragen lange vor sich her, weil sie schon bei der grundlegenden Frage, wer überhaupt an einem solchen Klärungsprozess beteiligt werden soll, ins Straucheln geraten: Manchmal ist es so, dass der Patriarch die letzten Jahrzehnte alles bestimmt hat und er sich jetzt schwer damit tut, andere Familienmitglieder bei den Weichenstellungen für die Zukunft einzubinden. Besteht zwar grundsätzlich der Wille zu einem einvernehmlichen Vorgehen, fragt sich, wen man dabei involvieren will: Nur die Gesellschafter? Auch die Partner? Auch zukünftige Gesellschafter (ab wann)? Nur eine einzelne Generation? Nur einzelne Vertreter der Stämme, Generationen, Interessengruppen innerhalb der Familie? Nur Familienmitglieder mit einem bestimmten Know-how? Soll auch externer Sachverstand eingebunden werden?

Die Antworten auf diese Fragen hängen natürlich ganz erheblich von der Größe der Familie und vom Grad ihrer Einheit oder Zersplitterung ab. Eine Rolle spielen aber auch persönliche Eigenschaften einzelner Familienmitglieder wie Know-how, Interesse an den zu diskutierenden Fragestellungen, Umgänglichkeit, Verfügbarkeit und manches mehr. Vor allem aber sollte man zunächst zwischen den beiden wesentlichen Strategieebenen trennen: der Inhaberstrategie und der Vermögensstrategie. Auch wenn sie ineinander greifen, haben beide Strategieebenen einen ganz unterschiedlichen Fokus.

Auf der **Inhaberebene** geht es um die Grundsätze des Zusammenlebens der Familie als Träger eines gemeinsamen Vermögens. Hier sollte die Familie festlegen, zu welchem Zweck, mit welchen Zielen und mit welchen Regeln untereinander und zu den operativen Vermögenseinheiten sie das Vermögen steuern will. Das umfasst dann auch die Festlegung, welche Personen sich unter welchen Voraussetzungen an welchen Stellen persönlich in die Vermögensverwaltung im weitesten Sinne einbringen und wie denjenigen, die darauf verzichten,

trotzdem Transparenz darüber vermittelt werden kann, dass die Vermögensverwaltung in ihrem Interesse erfolgt. Und wie dieses Interesse familienweit zu definieren ist, ist ebenfalls eine ganz wichtige inhaberstrategische Frage.

Die **Vermögensstrategie** nimmt die auf Inhaberebene definierten Ziele und Leitplanken auf und legt fest, wie sie mit welcher Vermögensaufteilung auf welche Assetklassen und Vermögenswerte erreicht bzw. eingehalten werden sollen. Dafür bedarf es einer deutlich größeren Expertise hinsichtlich der Kapitalmärkte, der Eigenschaften illiquider Produkte und nicht zuletzt auch des Risikomanagements. Deshalb empfiehlt es sich, hier nur einige wenige entsprechend vorgebildete oder interessierte Familienmitglieder einzubinden. Idealerweise sind das diejenigen, die später auch bei der aktiven Umsetzung oder passiven Überwachung der Umsetzung dauerhaft ein Mandat wahrnehmen sollen. Sofern einzelne Familienmitglieder sich sehr schwer damit tun, die Weichenstellungen für die Vermögensanlage aus der Hand zu geben, kann es sich zum Abbau von Misstrauen aber auch empfehlen, ein paar mehr Familienmitglieder in die Erarbeitung der Vermögensstrategie einzubinden.

Der eigentliche Bereich, wo über eine größere Beteiligung der Familie an Strategiediskussionen nachgedacht werden sollte, ist aber tatsächlich die **Inhaberstrategie**. Soweit dabei über Werte, Ziele, Maßnahmen und Verpflichtungen nachgedacht wird, die den Zusammenhalt der Familie stärken oder bewahren sollen, wird es wahrscheinlich sinnvoll sein, möglichst große Teile der Familie in die Diskussion einzubinden. Die moralische Verbindlichkeit des Vereinbarten wird nämlich für jeden, der sich in die Diskussionen einbringen konnte, größer sein, als wenn ihm nur etwas Fremdes übergestülpt wird. Das gilt nicht nur hinsichtlich des Kreises der aktuellen Gesellschafter. Auch die erst in den nächsten Jahren eintretenden Gesellschafter können durch eine Teilnahme an dem Strategieprozess an ihre zukünftige Rolle herangeführt und auf die Familienregularien eingeschworen werden. Dafür müssen sie natürlich schon eine gewisse Reife mitbringen.

Die teilweise Involvierung von **Ehepartnern** in die Diskussionen sollte auch nicht von vornherein abgelehnt, sondern gut abgewogen sein: Schließlich sind auch sie in nicht unerheblichem Maß von den Familienthemen betroffen und lässt sich für sie manches besser nachvollziehen, wenn sie in die Diskussionen bei der Entwicklung der später vielleicht manchmal etwas störenden Regeln eingebunden waren. Vor allem aber haben sie erheblichen Einfluss auf die Erziehung der nächsten Generation und in Zeiten hoher Scheidungsraten nicht selten sogar den ganz überwiegenden. Die Erwartung, dass sie den Kindern die Familienziele und den Familienzusammenhalt vermitteln, wenn sie davon immer nur ausgeschlossen waren, läuft Gefahr, enttäuscht zu werden. Andererseits müssen Ehepartner nicht in Diskussionen eingebunden werden, die das Innenleben der Gesellschaften betreffen, wenn sie dort ohnehin nicht Teil werden können.

Es kann sich also eine Differenzierung des Diskutantenkreises bei unterschiedlichen Themenbereichen empfehlen.

Einige große Familien haben auch gute Erfahrungen damit gemacht, dass nur die **jüngere Generation** über die inhaberstrategischen Fragen diskutiert, sie möglichst in einer Familienverfassung zusammenfasst und diese Ergebnisse erst dann mit den übrigen Gesellschaftern und Anwärtern teilt. Das verschlankt den Diskussionsprozess, gewährleistet aber dennoch, dass die gefundenen Ergebnisse den Bedürfnissen der demnächst die Verantwortung tragenden Generation entsprechen. Es muss dann natürlich die Offenheit bestehen, sich mit abweichenden Überlegungen der älteren Generation auseinanderzusetzen und die im ersten Schritt gefundenen Ergebnisse eventuell noch zu modifizieren. Erfahrungsgemäß stellt das in der Praxis aber kein großes Problem dar und können die Älteren mit den von den Jüngeren gefundenen Ergebnissen meist sehr gut leben, zumal es zwischen den Generationen natürlich auch während des Strategieprozesses Abstimmungen gegeben hat.

In jedem Fall sollte der Patriarch der Versuchung widerstehen, den inhaberstrategischen Prozess selbst in die Hand zu nehmen und zu steuern. Eine neutrale und möglichst in inhaberstrategischen Fragestellungen versierte **Moderation** ist unerlässlich, wenn ein ergebnisoffener Prozess ohne Druck von oben sichergestellt sein soll. Das sollte unbedingt angestrebt werden, wenn die gefundene Strategie und die daraus abgeleiteten Regeln von allen Familienmitgliedern als verbindlich empfunden werden sollen. Der Moderator kann auch sehr hilfreich sein, wenn es an manchen Stellen emotional wird. Zudem erleichtert er es der Familie, in dem manchmal etwas langwierigeren Prozess „bei der Stange“ zu bleiben.

Wie geht man mit Familienmitgliedern um, die trotz Einladung an dem Strategieprozess nicht teilnehmen wollen? Man kann niemanden zu seinem Glück zwingen und an dieser Stelle bietet sich das sicherlich überhaupt nicht an. Es empfiehlt sich, den an der Seitenlinie stehenden Gesellschafter über die gefundenen Zwischenergebnisse immer informiert zu halten und ihm jederzeit das nachträgliche Betreten des Spielfelds zu erlauben. Den Prozess als solchen und die moralische Verbindlichkeit der dabei gefundenen Regeln für alle sollte die **Verweigerungshaltung** Einzelner jedoch nicht in Frage stellen dürfen.



**Der Mythos ist falsch.**



**Dr. Henning Schröder**

Geschäftsführer der  
fidubonum GmbH & Co. KG

✉ [hs@fidubonum.de](mailto: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](mailto:kontakt@fidubonum.de) zum Versand an.