

Mythen in Unternehmerfamilien



Eine Tautologie ist die Wiederholung von bereits Gesagtem und sollte daher eigentlich immer stimmen, ohne dass es dafür auf den Wahrheitsgehalt der zugrundeliegenden Bestandteile ankäme. Wie kann eine Tautologie dann falsch sein? Lesen Sie selbst.

Mythos #15: Wenn Sie ein Family Office kennen, dann kennen Sie ein Family Office

Wie jede Tautologie ist auch diese auf den ersten Blick richtig. Und selbst in ihrer eigentlichen, auf die große Unterschiedlichkeit von Family Offices hinweisenden tieferen Bedeutung wird man die Aussage nicht als falsch einstufen wollen. Tatsächlich sind Family Offices sehr unterschiedlich, weil die dahinter stehenden Familien und Vermögen, ihre Bedürfnisse und Zwänge sehr verschieden sind. Hinzu kommt, dass Aufgabenzuschnitt und Fähigkeiten der im Family Office handelnden Personen oft sehr unterschiedlich ausgestaltet sind.

Aber ist das wirklich so besonders? Unterscheiden sich Family Offices hier so maßgeblich von anderen Unternehmungen? Ist der Hinweis auf die Unterschiedlichkeit von Family Offices vielleicht ein bequemer Versuch, sich der Vergleichbarkeit und dem Benchmarking zu entziehen?

Kein Unternehmen ist wie das andere. Auch Unternehmen, die der gleichen Branche angehören, werden unterschiedliche Produkte, Fertigungstiefen, Prozesse, Strategien und Ziele haben. Genauso werden die handelnden Personen, ihre Fähigkeiten und ihre Aufgaben in jedem Unternehmen ganz individuell sein. Trotzdem ist die Aussage „Wenn Sie eine Bank kennen, dann kennen Sie eine Bank“ längst nicht so geläufig, wie wenn sie auf Family Offices bezogen ist. Und für Automobilhersteller, Rechtsanwaltskanzleien und Handwerksbetriebe gilt das ebenso. Sie alle stellen sich ihren Märkten und unterliegen dabei bestimmten Anforderungen hinsichtlich Produktqualität, Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Risikomanagement, Mitarbeiterattraktion etc., bei deren dauerhafter Verfehlung sie nicht überleben würden.

In Letzterem mag ein Unterschied zum Family Office liegen: Seine Existenz ist nicht zwingend von einem bestimmten Markterfolg abhängig. Es steht der Inhabersfamilie frei, ein in vielerlei Hinsicht schlechtes oder unökonomisches Family Office zu betreiben. Aber ist das das Leitbild eines Family Offices?

Mythos #15: Wenn Sie ein Family Office kennen, dann kennen Sie ein Family Office 2

Family Offices werden gegründet, um das Familienvermögen den aktuellen und künftigen Generationen möglichst weitgehend zu erhalten. Oft erbringen sie neben der unmittelbaren Vermögensanlage auch noch verschiedene Dienstleistungen für die Familienmitglieder, tragen zum Familienzusammenhalt sowie zur Nachfolgevorbereitung bei. Aber auch das soll letztlich dem langfristigen Erhalt des Familienvermögens dienen.

Diese Aufgabenstellung erlaubt eigentlich kein schlechtes oder unökonomisches Agieren. Rentiert sich die Vermögensanlage nicht, erfüllen die Dienstleistungen für die Familienmitglieder nicht deren Vorstellungen und erreichen die die Familiengemeinschaft fördernden Maßnahmen nicht ihren Zweck, werden die Familienmitglieder früher oder später Reißaus nehmen. Die eigentlich so sinnvolle gemeinsame Vermögensbewirtschaftung durch das Family Office wird dann keinen Bestand haben.

Insofern müssen sich auch Single Family Offices dem Markt stellen: Ihre Leistungen stehen im Wettbewerb zu Dienstleistern, die statt ihrer die Leistungen erbringen könnten, z.B. Vermögensverwalter aller Art oder Multi Family Offices. Zwar wird das Family Office nicht unmittelbar vom Markt verdrängt, wenn es den Anforderungen hier nicht genügt. Aber die Familienmitglieder werden die Defizite irgendwann bemerken und ihre Konsequenzen daraus ziehen. Im Wettbewerb um die passenden Mitarbeiter werden sich diese Defizite womöglich noch früher auswirken.

Damit ist der Schleier des Besonderen von den Family Offices gelüftet: Wie jedes Unternehmen in seiner Branche müssen sie in der ihren den gängigen Qualitätsanforderungen genügen. Hinter ihrer vermeintlichen Einzigartigkeit und Unvergleichbarkeit können sie sich nicht verstecken. Das bedeutet z.B., dass

- das Family Office die inhaberstrategischen Ziele der Familie stringent verfolgen muss,
- die Ergebnisse seiner Vermögensanlage der vorgegebenen Benchmark genügen müssen,
- ein Risikomanagement vorgehalten werden muss, dass dies nicht gefährdet,
- die Qualität sämtlicher Dienstleistungen einem Drittvergleich standhalten muss (best practice) und
- die vom Family Office verursachten (Mehr-)Kosten von seinem (Mehr-)Wert für die Familie zumindest gedeckt sein müssen.

Diese prinzipielle Vergleichbarkeit der Leistungen von Family Offices schließt nicht aus, dass die Leistungsinhalte im Einzelfall aufgrund spezifischer Familienbedürfnisse von der Norm abweichen. Denkbar ist auch, dass z.B. aus Gründen der Vertraulichkeit oder aus Liebhaberei für einzelne Leistungen oder Aufgabenbereiche des Family Offices bewusst hingenommen wird, dass sie sich nicht rechnen. Das befreit aber auch in diesen Fällen nicht von der Suche nach operativer Exzellenz. Vor allem rechtfertigen diese Ausnahmen nicht, für das Family

Mythos #15: Wenn Sie ein Family Office kennen, dann kennen Sie ein Family Office 3

Office insgesamt auf Qualität zu verzichten. Damit das Family Office die Familie dauerhaft zufrieden stellt, müssen seine Mitarbeiter hoch professionell, die Prozesse effizient, das Risikomanagement durchdacht, die Transparenz gegenüber den Gesellschaftern hoch und Kontinuität so weit wie möglich gewahrt sein.



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.