

## Mythen in Unternehmerfamilien



Egal, wie das Family Office strukturiert ist, „der“ Family Officer, der ein Einzelkämpfer oder der CEO einer größeren Single Family Office-Einheit sein kann, unterliegt zahlreichen Erwartungen und Anforderungen.

### **Mythos #20: Ein Family Officer muss eine eierlegende Wollmilchsau sein**

In den Mythen #18 und #19 ging es um die Werte der Familie und die daraus für das Family Office ableitbaren Ziele. Mit den Zielen oder der Vision für das Family Office ist festgelegt, was es für die Familie leisten soll. Für die nächste Konkretisierungsstufe geht es dann um die Frage, wie die Ziele erreicht werden sollen. Das kann man als Mission des Family Offices bezeichnen. Aus der Sicht der das Family Office tragenden Familie spreche ich lieber von den Erwartungen an das Family Office. Und diese Erwartungen sind natürlich in erster Linie Erwartungen an den Family Officer, und zwar in mehrfacher Hinsicht:

Zunächst einmal braucht er ein **breites Know-how**. Ob es um Strategien, Investitionen in ganz unterschiedlichen Assetklassen, die Verwaltung von Immobilien, rechtliche und steuerrechtliche Themen, Risiko- und Sicherheitsfragen oder um die Nachfolgeplanung geht – aus den Erwartungen an das Family Office, welche dieser Leistungen mit welcher Qualität erbracht werden sollen, werden sich auch Erwartungen an die Person des Family Officers ableiten: Das bedeutet nicht immer, dass er all diese Dinge selbst leisten können muss. Er sollte aber zumindest so kompetent sein, dass er Dritte sinnvoll steuern kann, ohne seine Autorität gegenüber seinen Mitarbeitern und externen Dienstleistern durch allzu große Ignoranz auf's Spiel zu setzen. Außerdem muss er den Prinzipalen dazu Rede und Antwort stehen.

Erwartet wird vom Family Officer auch, dass er in Form des Family Offices ein kleines **Unternehmen führen** kann. Das verlangt Fähigkeiten zum Aufbau der entsprechenden Strukturen und Prozesse. Er muss aber auch planen, kalkulieren, Transparenz schaffen, rechtliche Regeln einhalten und Personal führen können. Es lassen sich noch weitere an dem Dienstleistungsspektrum des Family Office orientierte Erwartungen an seine persönlichen und fachlichen Fähigkeiten finden.

Daneben kann es ganz unterschiedliche Erwartungen daran geben, mit welchem **Selbstverständnis** er diese Leistungen erbringt oder organisiert. Im Verhältnis zu den Prinzipalen kann er vorrangig der vertraute Berater sein, es kann

aber auch ein etwas distanzierteres Verhältnis gewünscht sein, in dem ihm trotzdem eine wichtige Rolle als Sparring-Partner zugeordnet ist. Noch einen anderen Einschlag bekommt seine Aufgabe, wenn er der Concierge der Familie sein und für alle auch privaten Fragen und Wünsche zur Verfügung stehen soll. Manche Familien denken ihm sogar die Rolle als Moderator oder Mediator in Familienkonflikten zu, wieder andere erwarten sich von ihm eine Ausbildung oder ein Mentoring für den Nachwuchs. Wie diese Punkte zeigen, reicht es nicht aus, die Aufgaben zu beschreiben, die der Family Officer erbringen soll, sondern es ist auch wichtig zu verstehen, wie nah die Familie den Familienfremden an sich heranlässt und wie sie sich als Konsequenz daraus die Erfüllung mancher Aufgaben wünscht.

Auch hinsichtlich seiner Vermögensverwaltungs- und Unternehmensleitungsfunktionen kommt es darauf an, in welcher Rolle die Familie ihn hier sieht: Soll er mehr unternehmerisch agieren oder ist er der Risikomanager? Ist er der Kontrolleur und Prozessgarant, der sicherstellt, dass das Family Office genau so arbeitet, wie es zuvor festgelegt wurde? Oder werden von ihm eher Flexibilität und Opportunismus bei der Ausnutzung sich plötzlich auftuender Möglichkeiten erwartet? Dies sind einige Beispiele für unterschiedliche **Rollenverständnisse**, mit denen gleiche Aufgaben angegangen werden können. Der Family Officer wird nicht alle gleichzeitig erfüllen müssen, es sollte aber klar sein, was von ihm erwartet wird. Erfahrungsgemäß ist das immer noch vielfältig genug.

Eine weitere sehr spezielle Herausforderung ergibt sich für den Family Officer daraus, dass von ihm im Verhältnis zur Familie prinzipiell eine eher dienende Rolle erwartet wird. Hingegen soll er nach außen hin der souveräne Interessenvertreter der Familie sein, der mit den Banken die besten Bedingungen aushandelt, die Dienstleister des Family Office zu Höchstleistungen anspornt und Verträge hart verhandelt. Das verlangt einen **Persönlichkeits-Spagat**, der nicht jedem liegt.

Nicht zuletzt muss der Family Officer damit umgehen, dass er mehr als andere Unternehmensleiter der mehr oder minder engmaschigen **Kontrolle seiner Gesellschafter** unterliegt. Zumindest muss er die spontanen und manchmal sprunghaften Wünsche seiner Prinzipale meistens sofort in seine Prioritätenliste einordnen. Das führt oft dazu, dass er zu den vielen laufenden Aufgaben, für die er ohnehin verantwortlich ist, den vielen Projekten, die sich im Zusammenhang damit noch zusätzlich ergeben, noch weitere hinzufügen muss. Das verlangt ein ständiges Umsortieren der Prioritäten und die Fähigkeit und Gelassenheit damit umzugehen, dass gefühlt immer ganz viele Bälle in der Luft sind. Nur ein guter **Projektsteuerer** wird sie dann auch in angemessener Zeit auffangen und die Projekte zu guten Ergebnissen führen. Und oft erwarten sich die Prinzipale nicht nur ein reaktives Verhalten auf ihre Wünsche, sondern wünschen sich auch eigene Ideen des Family Officers zur noch besseren Verfolgung der gemeinsamen Ziele.

Die hier in vielen Punkten nur angerissene Vielseitigkeit sowohl auf fachlicher als auch auf persönlicher Ebene, die einem guten Family Officer abverlangt wird,

lässt ihn wirklich als eierlegende Wollmilchsau erscheinen. Das macht auch die **Suche nach der passenden Persönlichkeit** so schwierig. Umso wichtiger ist es, dass möglichst viel dieser Komplexität aus dem Suchprozess herausgenommen wird, indem die Erwartungen der Familie an den Family Officer in jeder Hinsicht möglichst klar definiert werden. Das darf im ersten Schritt auch ein Wunschkonzert sein. Aber die Familie sollte sich darüber im Klaren sein, dass niemand alle diese Wünsche erfüllen können wird. Deshalb sollten die Wünsche priorisiert werden. Wenn man dann im Verlauf des Suchprozesses mit unterschiedlichen Kandidaten spricht, ist es wichtig nachzuhalten, welche der priorisierten Anforderungen der Kandidat in welchem Maß erfüllt. Ganz wichtig ist natürlich – gerade für die Person des Family Officers – dass die **persönliche Chemie** stimmt. Macht man davon allein die Entscheidung abhängig und übersieht dabei, dass die wesentlichen fachlichen und persönlichen Anforderungen nur unzureichend erfüllt werden, ist das Risiko eines Fehlgriffs aber ebenso groß wie bei einem fachlich beeindruckenden Kandidat, mit dem es menschlich nicht passt.

**Fazit:** Ja, der Family Officer müsste eigentlich eine eierlegende Wollmilchsau sein. Da es diese aber nicht gibt, wird die Familie Kompromisse machen müssen. Deren Tragweite lässt sich umso besser einschätzen, je rationaler die Entscheidung vorbereitet ist, also ein Abgleich der beim Kandidaten festgestellten Kompetenzen und Fähigkeiten mit den zu Beginn der Personalsuche identifizierten und priorisierten erfolgt. Das erleichtert auch die Entscheidungsfindung innerhalb der Familie, wenn Familienmitgliedern aus persönlichen Gründen unterschiedlichen Kandidaten zuneigen. Für das Bauchgefühl ist dann am Ende immer noch Platz (und sollte es sein).



**Der Mythos ist richtig.**



**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.