

The background of the slide is a solid dark grey. Overlaid on this are numerous light grey, semi-transparent rectangular bars of varying lengths and orientations. These bars radiate outwards from the center, creating a sunburst or starburst effect. The bars are distributed across the entire frame, with some pointing towards the corners and others more centrally located.

**"Family Offices haben
den längsten Atem
aller Investoren.
Warum nutzen sie
diesen Vorteil nicht
für langfristige
Innovationsinvestments?"**

Dr. Markus Dirr

14

Unternehmerisch denken, ängstlich handeln?

Das Innovationsdilemma der Family Offices

*Dr. Markus Dirr
Ralph Jacoby*

Das Paradoxon der Family Offices

„Wir möchten innovativ sein und neue Wege gehen – aber bitte ohne Risiko.“ Dieser Satz beschreibt ein fundamentales Paradoxon: Family Offices entstehen oft nach dem Verkauf eines Familienunternehmens, das durch unternehmerischen Mut und mit der Ambition des Unternehmererbes aufgebaut wurde – doch als Vermögensverwalter dominiert plötzlich die Sorge um den Erhalt des Vermögens.

Diese Transformation vollzieht sich oft unbewusst: Aus dem „Unternehmertum“ mit kalkulierten Risiken wird ein „bewahrender“ „Vermögenserhalt“, bei dem Sicherheit als oberstes Prinzip gilt.

Family Offices nehmen eine besondere Position im Ökosystem der Familienunternehmen ein. Sie verwalten das Familienvermögen, nachdem das operative Geschäft verkauft oder übergeben wurde, und stehen dabei vor der Herausforderung, einerseits das Vermögen zu erhalten und andererseits unternehmerisch weiterzuentwickeln. Diese Doppelrolle führt zu einem grundlegenden Spannungsfeld: Während der unternehmerische Geist und die Innovationsbereitschaft, die das Familienunternehmen einst erfolgreich machten, nach wie vor vorhanden sind, dominiert in der Praxis oft ein eher risikoaverses Verhalten.

Die tiefere Problematik liegt in der Natur dieses Übergangs: Das Vermögen, das durch unternehmerisches Handeln und kalkulierte Risiken geschaffen wurde,

soll nun durch eine fundamental andere Strategie – nämlich Risikovermeidung – erhalten werden. Diese Diskrepanz erzeugt nicht nur ein strategisches, sondern auch ein identitätsbezogenes Dilemma für die betroffenen Familien.

Eigentümer fragen sich, wie sie ihr Lebenswerk sichern und zukunftsfähig aufstellen können. Die nachfolgende Generation sucht die Balance zwischen Respekt vor dem Erreichten und eigener Gestaltung. Externe Manager stehen zwischen innovativen Ideen und Sicherheitsbedürfnissen der Familie, und oft auch deren Anwälten.

„Der größte Feind des Vermögenserhalts ist nicht das Risiko, sondern die Angst vor Veränderung“, erklärt Stefan Eishold aus seiner Erfahrung als Private Equity Investor. Hier liegt der Kern des Innovationsdilemmas.

Die historische Betrachtung zeigt: Dauerhafter Erfolg basiert auf dem Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Erneuerung. Erfolgreiche Familien haben auch nach dem Verkauf des Stammgeschäfts unternehmerisches Denken bewahrt und verstanden, dass Innovation eine Notwendigkeit für den langfristigen Vermögenserhalt ist.

Dieser Beitrag beleuchtet dieses Spannungsfeld aus verschiedenen Perspektiven und zeigt anhand konkreter Beispiele, wie Family Offices das Innovationsdilemma erfolgreich überwinden können.

2. Ursachen des Innovationsdilemmas

Der lange Schatten der Gründergeneration

Die Gründergeneration baute durch Risikobereitschaft das Familienvermögen auf. Diese Erfolgsgeschichte wird zur Messlatte – oft mit paradoxen Folgen.

„In meiner Erfahrung erlebe ich immer wieder, dass Familien den Gründer für seinen Mut verehren, sich selbst aber genau diesen Mut bei der Vermögensverwaltung verbieten“, formuliert Alexander Bittner. Diese Diskrepanz zeigt beispielhaft ein mitteldeutsches Family Office: Nach dem Verkauf ihres Maschinenbauunternehmens etablierte die Familie eine extrem defensive Anlagestrategie. Der Gründer, der einst mit einem kleinen Kredit startete und existenzielle Risiken einging, ließ nun nur noch Staatsanleihen und Blue-Chip-Aktien zu.

„Das Vermögen wurde durch Innovation geschaffen, soll nun aber durch Risikovermeidung gesichert werden“, erläutert Frank Beyer aus seiner Erfahrung als Executive Search Berater. „Diese Divergenz führt zu einer systematischen Innovationsbremse.“

Diese Dynamik zeigt sich in zahlreichen Family Offices: Der Gründer wird für seinen Mut gefeiert, gleichzeitig herrscht das Verständnis, dass dieser Mut nun nicht mehr angebracht sei. Es entsteht eine „Heiligsprechung“ der Vergangenheit bei Verleugnung der Erfolgsfaktoren, die das Lebenswerk überhaupt erst möglich machten.

Problematisch wird dies, wenn die nachfolgende Generation in diese Denkweise hineinsozialisiert wird. Junge Familienmitglieder erleben eine paradoxe Botschaft: Sie sollen den unternehmerischen Geist fortführen, aber keine Risiken eingehen. Diese Erwartungshaltung führt zu Identitätskonflikten und beeinträchtigt die Innovationskraft.

Die mythische Überhöhung des Gründers verstärkt das Problem: Der Erfolg wird als unvermeidbar interpretiert, während ein durchaus übliches Scheitern und riskante Entscheidungen aus dem Familiengedächtnis verschwinden. Dies führt zu unrealistischen Ansprüchen an Investments, die gegensätzlicherweise sicher und dennoch hochrentabel sein sollen.

Psychologische Aspekte: Vom Unternehmer zum Vermögensverwalter

Der Übergang vom Unternehmer zum Vermögensverwalter ist eine psychologische Herausforderung. Das operative Geschäft bietet klare Strukturen und direktes Feedback, die Vermögensverwaltung erscheint abstrakt und entkoppelt von der „realen Wirtschaft“.

„Aus meiner M&A-Beratung weiß ich, dass Unternehmer ihr Geschäft in- und auswendig kennen. Bei anderen Investments fühlen sie sich als Laie, was zu Unsicherheit und Vorsicht führt“, erklärt Michael Klumpp. Dies führt zur Bevorzugung vermeintlich sicherer Anlagen, deren Performance oft kaum die Inflation übersteigt.

Die tiefere Dynamik besteht in einem Identitätswandel. Unternehmer definieren sich über ihre aktive Rolle. Der Verkauf bedeutet existenziellen Wandel: Wer bin ich ohne das Unternehmen? Diese ungelöste Frage führt zu einem „Identitätsvakuum“, das durch übertriebene Vorsicht und defensives Verhalten kompensiert wird.

Der Übergang vom „Vermögensschaffer“ zum „Vermögenserhalter“ bringt kognitive Veränderungen mit sich. Die „Gewinnorientierung“ weicht einer „Verlustangst“. Die psychologische Transformation verstärkt sich durch die Einmaligkeit: Anders als im operativen Geschäft gibt es keine „Übungsstunden“ für Vermögensverwaltung.

Die veränderte Zeitperspektive überfordert zusätzlich. Statt unmittelbarem