



nfep-Experteninterview:

Bedeutung und Management von Verhaltensrisiken im Zusammenhang mit Familienvermögen. Wie kann Digitalisierung helfen?

Interview mit DOMINIK VON EYNERN

Herr von Eynern, Familienverbände, die sich ein gemeinsames Vermögen teilen – wie in Familienunternehmen oder Family Offices – sind interessante Kunden für Finanz- und Erbschaftsplaner. Wo liegen die Herausforderungen aus Ihrer Sicht, also aus Sicht von jemandem, der Mitglied einer Mehrgenerationen-Unternehmerfamilie ist?

Alle Familien sind unterschiedlich, doch bestehen für alle Familien drei wesentliche Problemfelder, die eng miteinander zusammenhängen. Erstens haben Familien es mit operationellen Risiken zu tun, die aus Investmenttätigkeiten und aus dem ganz normalen Leben resultieren, online wie offline. Zweitens bestehen finanzielle Risiken, die sich auf ein Asset-Liability-Problem reduzieren lassen. Drittens sind da die Verhaltensrisiken, die zudem das größte Risiko in allen Famili-



DOMINIK VON EYNERN, Gründungsmitglied von Family Hippocampus, Verwaltungsratsmitglied von Decomplex

en darstellen. Familienrisiken lassen sich somit als eine nichtlineare Funktion aus operationellen, finanziellen und verhaltensorientierten Risiken beschreiben.

Was verstehen Sie unter Verhaltensrisiken?

Vermögen werden über Generationen und Dekaden von Patriarchen oder Matriarchinnen generiert, oft mit viel impliziter und expliziter Unterstützung anderer Familienmitglieder. Der Vorteil bei Familienvermögen ist der sogenannte Familyeffekt. Er bewirkt unter anderem geringere Management- und Kontrollkosten, schnelle Entscheidungsfindung, hohe Agilität, Langzeitdenken und eine konservative Bilanzpolitik.

Dieser Familyeffekt kann allerdings auch zu einem massiven Nachteil werden, zum



Beispiel bei der Nachfolgeplanung, bei der Verhaltensrisiken häufig nicht ausreichend bedacht werden. Aber auch andere Ereignisse wie Heirat, Scheidung oder auch einfach gefühlte Informationsasymmetrien im Familiensystem sind Konflikttreiber und oft die Ursache für einen verpatzten Generationswechsel. Darunter leidet das sozioemotionale und finanzielle Kapital aller Unternehmensfamilienmitglieder und am Ende sogar die ganzen Region, in der die Familie aktiv ist. Der negative Familyeffekt ist im Zeitverlauf asymmetrisch, denn oft braucht es sehr viel länger, ein Vermögen aufzubauen als zu zerstören.

Wie können Finanz- und Erbschaftsplaner helfen?

Die beschriebenen Risikofelder können als Portfolio gesehen werden, in dem die Familie „short“ ist. Dafür muss eine dynamische Absicherung am Markt gefunden werden, ein „long“ aufgestelltes Portfolio, das im Zeitverlauf einen möglichst geringen Tracking-Error aufweist. Dazu müssen zwischen operationellen und finanziellen Ausprägungen geeignete Anbieter gefunden und Schnittstellen definiert werden. Das Risk-Mapping ist etwas schwieriger bei Verhaltensrisiken, zumal sie ex ante weniger greifbar sind. Das macht es für Familienberater auch sehr schwierig, Familien von dem Wert ihrer Dienstleistung zu überzeugen.

Wie könnte man Verhaltensrisiken konstruktiv begegnen?

Zunächst geht es darum, zu erkennen, dass diese Risiken existieren. Decomplex arbeitet an einem Programm zur Verhaltensrisikoidentifikation, einem Evaluationsmittel seines „Serious Game“. In dem Spiel kauft die Familie einen Planeten, der besiedelt werden muss, und interagiert so mit sozial. Die Verhaltensmuster, die sich beim Lösen moralischer Dilemmata zeigen, geben wichtige Hinweise auf den Status des Familiensystems und das Verhalten der einzelnen Familienmitglieder. Um das Potenzial von Verhaltensrisiken zu kommunizieren, wird nach dem Spiel ein Eurobetrag berechnet, der als Indikation beziehungsweise als Standortbestimmung interpretiert werden kann, eine Art „Value at Behavioural Risk“, kurz V@BR, für das Risk-Mapping.

Können Sie das mit einem Beispiel veranschaulichen?

Eine Familie mit Assets unter Management von einer Milliarde könnte nach dem Spiel die Nachricht erhalten, dass mit einem V@BR von 650 Millionen mehr als die Hälfte des finanziellen Vermögens im Feuer steht beziehungsweise aufgrund von Verhaltensrisiken verloren gehen könnte. Damit hat die Matriarchin oder der Patriarch beziehungsweise die ganze Familie zunächst Diskussionsbedarf und eine Wahlmöglichkeit, die zuvor nicht gegeben war. Hier beginnen der Familiendialog und die Begleitung der Familie, die darauf abzielen, sie effizienter durch die Zukunft zu steuern. Die Familie kann den V@BR akzeptieren oder mithilfe eines Beraters nach einer Risikoreduktionsstrategie suchen. Die anderen üblichen Optionen, wie Risikovermeidung oder Risikotransfer, stehen in diesem Fall nicht zur Verfügung. Ersteres ginge nur bei Ignoranz, was latente Krisen heraufbeschwören würde, bei Letzterem mangelt es vermutlich an Gegenparteien, die bereit sind, das Risiko zu unterschreiben.

Berater können bei der Risikoreduktion helfen und sollten das Familiensystem in der Sozialsystemintervention zuerst synchronisieren, bevor über klassische Family-Governance-Dokumente wie eine Familiencharta gesprochen wird. Die Synchronisation kreiert eine Commitmentkultur in der Familie, die essenziell ist für die Ausweitung und Nutzung der positiven Seiten des Familyeffekts.

Wie lässt sich sicherstellen, dass eine Familiencharta auch gelebt wird?

Das ist eine sehr gute Frage. Zumeist handelt es sich bei diesen Dokumenten um „Notfallwiederherstellungspläne“, die zwar von allen unterschrieben worden sind, wobei jedoch nicht alle die darin formulierten Ideen gleichermaßen internalisiert haben.

In der Enterprise-Risk-Management-Sprache geht es hierbei um Riskmonitoring. Decomplex arbeitet an einer digitalen Infrastruktur, die hier helfen kann.

Wenn eine Familiencharta gewisse Werte umfasst, so kann diese digitale Infrastruktur helfen, festzustellen, wo das Familiensystem und somit die Familie in Relation zu der Charta steht. Natürlich gibt es auch einen Complianceanteil, doch worauf



bei den Verhaltensrisiken abgestellt wird, das sind Erkenntnismechanismen mit Blick auf Werte. Es orientiert sich an Fragen wie diesen: „Woran merke ich, dass ein bestimmter Wert gelebt wird?“ Als Nächstes muss die Frage gestellt werden, wie Familienmitglieder diesen speziellen Wert in der Familie gelebt sehen, also wie sie sich dabei fühlen. Das heißt, die phänomenologischen Aspekte werden abgefragt.

Zum einen kann dadurch ein Tracking-Error festgestellt werden, also eine Diskrepanz zwischen der unterzeichneten Familiencharta und der Familie, was bei zu großer Abweichung eine weitere Sozialsystemintervention zur Folge haben sollte. Zum anderen reduziert das Decomplex-System Informationssymmetrien und stellt sicher, dass jeder die Möglichkeit hat, gehört zu werden. Gegenteilige Dynamiken sind – wie bereits erwähnt – wesentliche Konflikttreiber.

Wie kann Digitalisierung Familien bei diesem Prozess helfen?

Digitalisierung bringt hier Systematisierung rein, und das über Grenzen und Zeitzonen hinweg. Man denke hier an Koordinationsherausforderungen, insbesondere bei größeren, international verteilten Familien.

Zudem ist eine Familie als Organismus zu verstehen, nicht als Maschine, die nach entsprechender Kalibrierung einfach funktioniert. Die Familie ist ein dynamisch-komplexes System, das anfällig für Chaos ist. Wie bei einem Erdbeben gibt es kleine Erschütterungen, die sich zu einem vernichtenden Beben entwickeln können.

Das Familiensystem verändert sich ständig durch die verschiedenen Störungen, denen es ausgesetzt ist. Störungen kommen aus dem Familiensystem selbst und wirken auch von außen darauf ein. Das Familiensystem muss sich bei Störungen immer wieder anpassen und braucht dazu ausreichend Anpassungskapazitäten. Sind diese Kapazitäten erschöpft, zerbricht das System.

Dynamische, komplexe Systeme lassen sich nur iterativ lösen. Wenn ein System zum Zeitpunkt t_0 synchronisiert ist, also

höchst anpassungsfähig ist, kann es bei t_1 schon ganz anders aussehen.

Digitalisierung ist ein entscheidender Vorteil im Management dynamischer, komplexer Systeme, wie Familiensysteme oder auch andere Sozialsysteme es sind, weil sie es erlaubt, mit dem statt gegen das System zu arbeiten. Digitalisierung kann einen wesentlichen Beitrag zur Identifikation des Synchronisierungsgrads und auch zur Synchronisierung und Synchronisationswahrung leisten.

Wie sieht Ihre Arbeit mit Familien in der Praxis aus?

Es geht mir darum, im Erfahrungsaustausch mit anderen Familienmitgliedern neue Erkenntnisse zu erlangen und mithilfe der Wissenschaft neue Gedankenmodelle zu entwickeln. Die gebe ich dann im Dialog mit den Familien weiter, zum Beispiel in Seminaren oder Workshops, die wir mit Family Hippocampus organisieren.

Bezüglich der Synchronisation sollten mehrere Methoden zu unterschiedlichen Zeitpunkten verwendet werden. Aus meiner Sicht könnte eine ergreifende und dynamische Familiengeschichte ein Anfang sein. In Einzelgesprächen mit Familienmitgliedern müssen die Bestandteile der Familiengeschichte in Erfahrung gebracht werden. Das geht nur mit entsprechend ausgebildeten Coaches – zum einen, um vollständige Informationen zu bekommen. Zum anderen ist zu erwarten, dass hier bereits Emotionen zutage gefördert werden.

In einem zweiten Schritt muss über systemisches Coaching eine kohärente Geschichte entstehen, in der sich jeder wiederfindet. Ein Autor trägt dann diese Informationen zusammen und transformiert sie in eine spannende, emotional ergreifende Geschichte, die fortgeschrieben werden muss. Dieser Prozess der Geschichtsschreibung und die regelmäßige Interpretation entfalten bereits eine Synchronisationswirkung.

Erst wenn eine Familie einen hohen Synchronisationsgrad erreicht hat, sollten formale Family-Governance-Dokumente wie die Familiencharta et cetera besprochen werden, denn die Syn-



chronisation erhöht die Bandbreite der Teilnehmer und verbessert die Signalqualität in der Kommunikation.

Mehr über diese Idee ist hier nachzulesen:

<https://family-hippocampus.com/narrative-embedded-family-governance/>

Warum ist das Thema der Verhaltensrisiken Ihrer Meinung nach wichtig für unsere Mitglieder?

Eine zehnköpfige Familie mit 15 verschiedenen Wünschen und Vorstellungen lässt sich nur sehr schwer zufriedenstellen. Zudem gibt es oft Anlagen, bei denen nur die Gesamtvermögensbetrachtung zielführend ist und gewisse Anlagegrenzen eingehalten werden müssen. Ein fragiles Familiensystem bricht eher auseinander, weil einzelne Familienmitglieder eigene Wege gehen wollen, was zu einem Verlust von Assets unter Management führt. Familien als funktionsfähige soziale Einheiten können sich schnell einig werden und sprechen mit einer Stimme, was zu Effizienzgewinnen für die Serviceanbieter führt.

Die Zufriedenheit auf beiden Seiten ist vermutlich auch bei einem Generationswechsel hilfreich, sodass die nächste Generation weiter mit dem langjährig vertrauten Berater zusammenarbeitet und nicht „auf Teufel komm raus“ eigene Wege geht, was ebenfalls zum Verlust von Assets unter Management führen würde.

Wo können sich unsere Mitglieder und ihre Kunden zusätzlich zum Thema Verhaltensrisiken informieren?

Family Hippocampus ist eine Non-Profit-Organisation, die sich aus der Sicht von Familienmitgliedern mit den Fragestellungen im Hinblick auf Verhaltensrisiken in Familien beschäftigt. Dabei verfolgt sie das Ziel, die Wahrnehmung der Probleme, die von Verhaltensrisiken ausgehen, zu verbessern beziehungsweise diese Probleme im Vorfeld zu bearbeiten.

Unter www.family-hippocampus.com ist einiges zu finden. Für nähere Informationen heißt es einfach, an info@family-hippocampus.com zu schreiben.

Sie sind auch Mitglied des Verwaltungsrats von Decomplex. Wie können unsere Mitglieder von Decomplex profitieren?

Decomplex kreiert eine digitale Infrastruktur, die Vermögen und Kultur verbindet, und zwar im Sinne systemischer Risikonavigation. Das bedeutet: Die Plattform stellt entscheidende Informationen zu Verhaltensrisiken, operationellen Risiken und finanziellen Risiken verknüpft bereit, sodass der Informationswert insgesamt höher ist als bei den Einzelinformationen. Die ganzheitliche Risikotransparenz begünstigt das effiziente Management von Familienrisiken und leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, funktionale Sozialsysteme zu formen und zu erhalten. Das heißt, Familien, die mit einer Stimme sprechen, können schnell entscheiden und mit ihrem Berater durch Dick und Dünn gehen.

Familien und Family Offices können das Decomplex-Angebot als Software as a Service, kurz SaaS, nutzen und dabei auf alle Funktionen zugreifen. Natürlich sind die Nutzer dabei nicht sich selbst überlassen. Das Decomplex-Team steht ihnen als Sparingspartner zur Seite, sodass Nutzer das Gesamtsystem beziehungsweise die für sie besonders relevanten Teile effizient und effektiv einsetzen können. Zudem ist Decomplex sehr an solchen Problemen interessiert, die das System bislang nicht erfasst, sodass es sich immer um einen Dialog und Austausch handelt, wobei die Funktionalität von Decomplex systematisch erweitert wird. Schließlich wollen wir ein Produkt auch mit dem Markt entwickeln, nicht nur für den Markt.

Auf www.decomplex.ch und unter info@decomplex.ch können sich Ihre Mitglieder weiter informieren.

Herr von Eynern, vielen Dank für das interessante Gespräch! ■

Das Interview führte MAXIMILIAN KLEYBOLDT vom Netzwerk der Finanz- und Erbschaftsplaner e.V. (www.nfep.de).