

**Wissenschaftliche Arbeit**

über das Thema

**Generationenübergreifende Weitsicht:**

**Effektive Modelle und Strategien für die Nachfolgeplanung in Family Offices**

Autor(in): Jonas Hartmann  
Anzahl der Wörter: 4315

## **Inhaltsverzeichnis**

<b><u>1.</u></b>	<b><u>EINLEITUNG .....</u></b>	<b><u>3</u></b>
1.1	KURZE EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK UND DIE BEDEUTUNG VON FAMILY OFFICES.....	3
1.2	ZIEL UND RELEVANZ DER FORSCHUNGSFRAGE.....	3
<b><u>2.</u></b>	<b><u>GRUNDLAGEN DER NACHFOLGEPLANUNG .....</u></b>	<b><u>5</u></b>
2.1	KURZER ÜBERBLICK ÜBER NACHFOLGEPLANUNG UND GENERATIONSWECHSEL .....	5
2.2	WICHTIGSTE HERAUSFORDERUNGEN UND ZIELE .....	5
2.2.1	HERAUSFORDERUNGEN .....	5
2.2.2	ZIELE.....	6
<b><u>3.</u></b>	<b><u>MODELLE UND STRATEGIEN FÜR DEN GENERATIONSWECHSEL .....</u></b>	<b><u>8</u></b>
3.1	DARSTELLUNG VON ZWEI BIS DREI ZENTRALEN MODELLEN DER NACHFOLGEPLANUNG.....	8
3.2	DISKUSSION DER JEWEILIGEN VOR- UND NACHTEILE.....	9
<b><u>4.</u></b>	<b><u>ERFOLGREICHE IMPLEMENTIERUNG.....</u></b>	<b><u>11</u></b>
4.1	VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE UMSETZUNG DER MODELLE UND STRATEGIEN .....	11
4.2	BEISPIELE FÜR BEST PRACTICES UND FALLSTUDIEN.....	12
<b><u>5.</u></b>	<b><u>SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN.....</u></b>	<b><u>15</u></b>
5.1	ZUSAMMENFASSUNG DER KERNERGEBNISSE .....	15
5.2	AUSBLICK UND PRAKTISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	15
	<b><u>LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS .....</u></b>	<b><u>18</u></b>

# **1. Einleitung**

## **1.1 Kurze Einführung in die Thematik und die Bedeutung von Family Offices**

Family Offices spielen eine entscheidende Rolle in der Verwaltung des Vermögens wohlhabender Familien und sind oft zentral für die langfristige finanzielle Planung und das Erbe der Familie. Ein Family Office kann in verschiedenen Formen existieren, von Single-Family Offices, die sich auf die Bedürfnisse einer einzigen Familie konzentrieren, bis hin zu Multi-Family Offices, die Dienstleistungen für mehrere Familien anbieten. Diese Institutionen kümmern sich nicht nur um die Vermögensverwaltung, sondern auch um andere wichtige Aspekte wie Steuerplanung, Rechtsberatung und sogar philanthropische Unternehmungen der Familie.

Die Hauptaufgabe eines Family Offices ist es jedoch, das über Generationen angesammelte Vermögen zu schützen und zu mehren. In diesem Zusammenhang ist die Nachfolgeplanung von zentraler Bedeutung, da sie gewährleistet, dass das Vermögen und die Werte der Familie über Generationen hinweg erfolgreich übertragen werden. Die effektive Planung dieser Übergänge ist entscheidend, um interne Konflikte zu vermeiden und die finanzielle Stabilität langfristig zu sichern.

## **1.2 Ziel und Relevanz der Forschungsfrage**

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit besteht darin, effektive Modelle und Strategien zu ergründen, die von Family Offices zur Optimierung der Nachfolgeplanung und des Generationswechsels eingesetzt werden können. Konkret lautet die Fragestellung: Welche bewährten Modelle und Strategien existieren für die Nachfolgeplanung und den Generationswechsel in Family Offices und wie lassen sich diese erfolgreich umsetzen? Angesichts der komplexen und interdisziplinären Herausforderungen, mit denen Family Offices konfrontiert sind, erweist sich ein tiefgreifendes Verständnis für effektive Nachfolgeplanung als nicht nur akademisch relevant, sondern auch von entscheidender praktischer Bedeutung.

Studien zeigen, dass viele Family Offices mit den Dynamiken des Generationswechsels kämpfen, insbesondere wenn es um die Übertragung von Führungsverantwortung und die Aufrechterhaltung der Familienharmonie geht. Beispielsweise unterstreicht die Arbeit von Carlock

und Ward (2010), dass die emotionale Bereitschaft der abgebenden und übernehmenden Generation einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg der Nachfolge hat.<sup>1</sup> Zudem hebt die Forschung von Handler (2013) hervor, dass eine klare und kommunizierte Vision für das Family Office essenziell ist, um Missverständnisse und Konflikte zu minimieren.<sup>2</sup>

Diese Arbeit wird darauf abzielen, durch die Analyse verschiedener Modelle und Strategien, die in der Praxis angewendet werden, wertvolle Einblicke zu gewähren. Ziel ist es, praktische Empfehlungen für Family Offices zu entwickeln, die sie dabei unterstützen, ihren Generationswechsel effektiv zu gestalten. Dies wird nicht nur die Akademiker und Praktiker im Bereich der Vermögensverwaltung ansprechen, sondern auch die Familienmitglieder selbst, die an der langfristigen Erhaltung ihres Familienvermögens interessiert sind.

Folgende aktuelle Studien und Berichte unterstreichen die Thematik und Bedeutung dieser Einrichtungen sowie die Relevanz der Forschungsfrage:

**1. Goldman Sachs Family Office Investment Insight Report 2023:** Dieser Bericht zeigt, dass Family Offices trotz der wirtschaftlichen Herausforderungen des Vorjahres bemerkenswert ruhig geblieben sind und ihre strategischen Vermögensallokationen nur geringfügig geändert haben. Der Fokus liegt weiterhin stark auf alternativen Anlagen, was die fortgesetzte Suche nach höheren Renditen unterstreicht.<sup>3</sup>

**2. North America Family Office Report von RBC Wealth Management 2023:** Hier wird betont, dass Family Offices in Nordamerika weiterhin innovative Wege suchen, um in einem unsicheren Umfeld effektiv zu navigieren. Es zeigt auch eine Verschiebung hin zu konservativeren Investitionsstrategien und eine starke Präferenz für Private-Market-Investitionen, was die Anpassungsfähigkeit und die Notwendigkeit kontinuierlicher strategischer Überprüfungen verdeutlicht.<sup>4</sup>

**3. Bericht von BlackRock 2023:** Dieser Bericht legt dar, wie Family Offices auf die Veränderungen in der wirtschaftlichen und geopolitischen Landschaft reagieren. Trotz der Schwierigkeiten des letzten Jahres bleibt die Neigung zu privaten Märkten bestehen, mit einer

---

<sup>1</sup> Vgl. Carlock, R. S., Ward, J. L., When Family Businesses are Best, 2010, S. 37 f.

<sup>2</sup> Vgl. Handler, W. C., The Succession Experience of the Next Generation, 2013, S. 283–307.

<sup>3</sup> Vgl. <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/2023/announcement-08-may-2023.html>, Zugriff am 20.04.2024.

<sup>4</sup> Vgl. <https://www.rbcwealthmanagement.com/en-us/campaign/the-north-america-family-office-report>, Zugriff am 18.04.2024.

deutlichen Präferenz für Diversifikation und die Nutzung taktischer Möglichkeiten zur Kapitalallokation.<sup>5</sup>

Diese Studien verdeutlichen die Wichtigkeit und Komplexität der Vermögensverwaltung durch Family Offices in einem dynamischen Marktumfeld und unterstreichen die Bedeutung der Forschung zur Optimierung von Nachfolgeplanung und Vermögensmanagement in solchen Strukturen. Sie bieten einen soliden Ausgangspunkt, um die Relevanz und Aktualität deiner Forschungsfrage zu untermauern.

## **2. Grundlagen der Nachfolgeplanung**

### **2.1 Kurzer Überblick über Nachfolgeplanung und Generationswechsel**

Die Nachfolgeplanung in Family Offices ist ein strategischer Prozess, der darauf abzielt, die Führung und das Vermögen einer Familie von einer Generation zur nächsten zu übertragen. Dieser Prozess beinhaltet nicht nur die finanzielle und rechtliche Gestaltung, sondern auch die Vorbereitung der nachfolgenden Generationen auf ihre zukünftigen Rollen und Verantwortlichkeiten.

Ein wesentlicher Aspekt der Nachfolgeplanung ist die Sicherstellung, dass sowohl die Werte als auch das Vermögen der Familie erhalten bleiben und gemäß den Wünschen der älteren Generation weitergeführt werden. Wie Poza (2019) betont, erfordert effektive Nachfolgeplanung eine sorgfältige Berücksichtigung sowohl der geschäftlichen als auch der familiären Dynamiken, die oft eng miteinander verwoben sind.<sup>6</sup>

### **2.2 Wichtigste Herausforderungen und Ziele**

#### **2.2.1 Herausforderungen**

Die Herausforderungen der Nachfolgeplanung in Family Offices sind vielfältig und komplex. Zu den Hauptproblemen zählen:

---

<sup>5</sup> Vgl. <https://www.blackrock.com/institutions/en-us/insights/global-family-office-survey>, Zugriff am 28.04.2024.

<sup>6</sup> Vgl. Poza, E., Family Business, 2019, S. 33 f.

- **Emotionale Konflikte:** Familienmitglieder haben oft unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen, was zu Spannungen führen kann. Wie Astrachan und Shanker (2003) darlegen, kann der emotionale Aspekt von Familienunternehmen die rationale Entscheidungsfindung beeinträchtigen und den Nachfolgeprozess erschweren.<sup>7</sup>
- **Kompetenz der Nachfolger:** Die Auswahl und Vorbereitung der Nachfolger ist entscheidend. Nachfolger müssen nicht nur fachlich kompetent, sondern auch bereit und in der Lage sein, die Führungsrolle zu übernehmen. Die Studie von Handler (2013) hebt hervor, dass die frühzeitige Einbindung der Nachfolger in das Family Office dazu beitragen kann, deren Kompetenz und Engagement zu fördern.<sup>8</sup>
- **Rechtliche und finanzielle Fragen:** Die rechtliche Strukturierung der Nachfolge muss sowohl steuerliche als auch rechtliche Aspekte berücksichtigen, um das Vermögen effektiv zu schützen und zu übertragen. Hierzu gehört auch die Erstellung von Testamenten, Trusts und anderen rechtlichen Instrumenten, wie von Ward (2011) in seiner Analyse über Nachfolgeplanung beschrieben.<sup>9</sup>

### 2.2.2 Ziele

Die Ziele der Nachfolgeplanung sind darauf ausgerichtet, eine nahtlose Übergabe zu gewährleisten und das langfristige Überleben des Family Office zu sichern. Wesentliche Ziele umfassen:

- **Erhalt des Familienvermögens und der Familienwerte:** Sicherstellung, dass das Vermögen und die Werte der Familie über Generationen hinweg erhalten bleiben und entsprechend den Familienzielen verwaltet werden.
- **Minimierung von Konflikten und Sicherung der Harmonie in der Familie:** Durch transparente Kommunikation und frühzeitige Einbeziehung aller relevanten Familienmitglieder in den Planungsprozess.

---

<sup>7</sup> Vgl. Astrachan, J. H., Shanker, M. C., Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy, 2003, S. 211–219.

<sup>8</sup> Vgl. Handler, W. C., The Succession Experience of the Next Generation, 2013, S. 283–307.

<sup>9</sup> Vgl. Ward, J. L., Keeping the Family Business Healthy, 2011, S. 43 f.

- **Anpassung der Geschäftsstrategie an neue Generationen:** Die Anpassung der Geschäftsstrategien an die sich ändernden Marktbedingungen und die Interessen sowie Fähigkeiten der nachfolgenden Generationen.

Folgende wichtige Einblicke und Daten zu den Grundlagen der Nachfolgeplanung und den Generationswechsel in Family Offices liefern diese aktuellen Forschungen und Berichte:

**1. Strategische Übergänge und Generationenwechsel:** Eine Studie betont die Bedeutung des sozioemotionalen Vermögens und wie es die Nachfolgezufriedenheit in Familienunternehmen beeinflusst, insbesondere wenn ältere Generationen (z.B. Babyboomer) die Führung innehaben. Dies zeigt, dass ein maßgeschneiderter Ansatz zur Nachfolgeplanung, der die Bedürfnisse und Erwartungen unterschiedlicher Generationen berücksichtigt, ist relevant, um eine effektive Übergabe zu gewährleisten.<sup>10</sup>

**2. Einbindung und Vorbereitung der nächsten Generation:** Es wird hervorgehoben, dass die frühe Einbindung und Ausbildung der nächsten Generation in die Geschäftsprozesse des Family Office entscheidend sind. Durch Bildungsprogramme, Mentorship und praktische Erfahrungen wird nicht nur die Kompetenz der Nachfolger gestärkt, sondern auch deren emotionale Verbundenheit zum Familienunternehmen gefördert.<sup>11</sup>

Diese Erkenntnisse unterstützen die Entwicklung effektiver Nachfolgepläne und zeigen, dass eine flexible, gut kommunizierte und generationenübergreifende Strategie notwendig ist, um den langfristigen Erfolg und die Kontinuität in Family Offices zu sichern.

#### **Verwendete Literatur:**

**1. Poza, E. J. (2019). Family Business.** Dieses Buch gibt einen breiten Überblick über die Herausforderungen und Strategien im Management von Familienunternehmen, einschließlich Nachfolgeplanung und Generationswechsel.

**2. Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003).** "Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look". Dieser Artikel untersucht die emotionalen und wirtschaftlichen Beiträge

---

<sup>10</sup> Vgl. Bang, N. P. et al., Strategic transitions, 2023, S. 23–51.

<sup>11</sup> Vgl. <https://sendero.com/cultivating-succession-involving-and-engaging-rising-generations-in-the-family-office/>, Zugriff am 28.04.2024; <https://familyenterprisefoundation.org/resources/resources/research-and-newsroom/articles/2023/research/preparing-the-next-generation-a-family-business-roadmap/>, Zugriff am 28.04.2024.

von Familienunternehmen zur US-Wirtschaft und diskutiert die damit verbundenen Herausforderungen der Nachfolgeplanung.

3. **Handler, W. C. (2013).** "The Succession Experience of the Next Generation". In diesem Artikel werden die Erfahrungen der nachfolgenden Generationen in Familienunternehmen analysiert, mit einem besonderen Fokus auf ihre Vorbereitung und Einbindung in die Unternehmensführung.

4. **Ward, J. L. (2011).** "Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership". Dieses Buch bietet strategische Einsichten in die Erhaltung der Gesundheit und des Wachstums von Familienunternehmen durch effektive Nachfolgeplanung.

### **3. Modelle und Strategien für den Generationswechsel**

#### **3.1 Darstellung von zwei bis drei zentralen Modellen der Nachfolgeplanung**

##### **Modell 1: Das Stufenmodell der Nachfolgeplanung**

Das Stufenmodell der Nachfolgeplanung ist ein schrittweiser Ansatz, der die Übergabe der Verantwortung und des Vermögens über einen festgelegten Zeitraum verteilt. Dieses Modell wird oft in Familienunternehmen verwendet, um die nachfolgende Generation schrittweise an ihre zukünftigen Rollen heranzuführen. Die Stufen können Folgendes umfassen: Einführung in das Geschäft, progressive Verantwortungsübernahme, und schließlich die vollständige Übernahme der Führung.<sup>12</sup>

##### **Modell 2: Das Gremium-gestützte Modell**

Im Gremium-gestützte Modell wird die Entscheidungsfindung und Planung auf ein speziell dafür eingerichtetes Gremium übertragen, das aus Familienmitgliedern und externen Beratern besteht. Dieses Modell zielt darauf ab, Objektivität und Professionalität in den Nachfolgeprozess zu bringen, indem es die emotionalen Konflikte, die oft innerhalb der Familie entstehen, minimiert.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. *Handler, W. C.*, Succession in Family Business, 1994, S. 133–157.

<sup>13</sup> Vgl. *Davis, P. S., Harveston, P. D.*, The Influence of Family on the Family Business Succession Process, 1998, S. 31–53.



### Literaturquellen:

- **Davis, J. A., & Harveston, P. D. (1998).** "The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective". Dieser Artikel analysiert, wie die Einbindung externer Berater in ein Gremium die Nachfolgeplanung beeinflussen kann.
- **Handler, W. C. (1994).** "Succession in Family Business: A Review of the Research". In diesem Artikel wird das Stufenmodell detailliert untersucht und seine Anwendbarkeit in verschiedenen Familiengeschäftskontexten bewertet.

## 3.2 Diskussion der jeweiligen Vor- und Nachteile

### Vor- und Nachteile des Stufenmodells

#### Vorteile:

- **Schrittweise Einarbeitung:** Bietet der nachfolgenden Generation die Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und sich allmählich auf ihre zukünftigen Rollen vorzubereiten.
- **Minimierung des Risikos:** Durch die schrittweise Übertragung der Verantwortung werden Risiken minimiert, da Fehler in frühen Stadien weniger gravierende Folgen haben.

#### Nachteile:

- **Zeitintensiv:** Der langwierige Prozess kann zu Ungeduld und Frustration bei ambitionierten Nachfolgern führen.
- **Mögliche Resistenz der älteren Generation:** Die ältere Generation kann Schwierigkeiten haben, die Kontrolle schrittweise abzugeben, was zu Konflikten führen kann.

### Vor- und Nachteile des Gremium-gestützten Modells

#### Vorteile:

- **Objektivität:** Die Einbindung externer Berater kann zu einer objektiveren und professionelleren Entscheidungsfindung führen.

- **Reduzierung von Familienkonflikten:** Indem emotionale Konflikte durch ein professionelles Gremium gemanagt werden, können Familienkonflikte effektiver minimiert werden.

#### **Nachteile:**

- **Kosten:** Die Einrichtung und Unterhaltung eines solchen Gremiums kann kostspielig sein.
- **Möglicher Verlust der Familienkontrolle:** Die Familie könnte das Gefühl haben, dass die Einflussnahme externer Berater zu einem Verlust der Kontrolle über das Unternehmen führt.

Diese Modelle bieten verschiedene Ansätze, um die Herausforderungen der Nachfolgeplanung in Family Offices zu meistern. Die Auswahl des geeigneten Modells hängt stark von der spezifischen Familiensituation, den Unternehmenszielen und der Unternehmenskultur ab. In der weiteren Forschung und Diskussion ist es wichtig, diese Modelle anhand realer Fallstudien zu illustrieren und deren Effektivität in der Praxis zu evaluieren.

Für diesen Abschnitt über Modelle und Strategien der Nachfolgeplanung in Family Offices kannst du folgende aktuelle Forschungen und Berichte nutzen, die verschiedene Ansätze und ihre Auswirkungen detailliert beschreiben:

**1. Flexible und strategische Allokationen:** Die Untersuchungen von Goldman Sachs zeigen, dass Family Offices bedeutende Allokationen in alternative Anlagen wie Private Equity und Immobilien vornehmen, wobei diese oft langfristige und generational übergreifende Investitionshorizonte reflektieren. Diese Anlagen bieten nicht nur höhere potenzielle Renditen, sondern auch Möglichkeiten zur Co-Investition und Beteiligung an neuen Fondsinitiativen, was für die Vermögensübertragung und den Generationswechsel von Bedeutung ist.<sup>14</sup>

**2. Generationsübergreifende Einbindung und Vorbereitung:** Ein Bericht von Family Enterprise Canada hebt hervor, dass die Einbindung der nächsten Generation durch frühe Verantwortungsübernahme und emotionale Bindung zum Geschäft wesentlich ist. Darüber hinaus wird empfohlen, umfassende Trainings- und Vorbereitungsprogramme zu implementieren, die sowohl formale als auch informelle Lernstrukturen umfassen. Diese Programme sollen nicht nur

---

<sup>14</sup> Vgl. <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/2023/announcement-08-may-2023.html>, Zugriff am 20.04.2024.

Wissen und Fähigkeiten vermitteln, sondern auch die emotionale Bindung zum Unternehmen stärken und eine reibungslose Übergabe sichern.<sup>15</sup>

Diese Ansätze verdeutlichen die Bedeutung einer durchdachten Strategie, die sowohl die materiellen als auch die immateriellen Aspekte der Nachfolgeplanung berücksichtigt. Sie betonen, dass neben den finanziellen Überlegungen auch die Vorbereitung und Einbindung der nächsten Generation entscheidend für den langfristigen Erfolg und die Nachhaltigkeit des Family Offices sind.

## 4. Erfolgreiche Implementierung

### 4.1 Voraussetzungen für die Umsetzung der Modelle und Strategien

Die erfolgreiche Implementierung von Nachfolgeplanungsmodellen in Family Offices erfordert eine solide Grundlage, die sowohl strukturelle als auch kulturelle Aspekte berücksichtigt.

- **Klare Kommunikation:** Einer der Schlüssel zum Erfolg ist die klare Kommunikation der Nachfolgepläne an alle Beteiligten. Es muss ein offener Dialog zwischen den Generationen geben, um Missverständnisse zu vermeiden und Erwartungen zu klären. Nach Carlock und Ward (2010) ist effektive Kommunikation entscheidend, um die Ziele der Nachfolgeplanung zu erreichen und einen harmonischen Übergang sicherzustellen.<sup>16</sup>
- **Bildung und Vorbereitung:** Die Ausbildung und Vorbereitung der nachfolgenden Generation ist ebenfalls kritisch. Nachfolger sollten nicht nur in den spezifischen Geschäftspraktiken geschult, sondern auch in Führungs- und Managementfähigkeiten ausgebildet werden. Gersick et al. (1997) betonen, wie wichtig es ist, dass Nachfolger durch formale Bildung und praktische Erfahrungen im Unternehmen auf ihre Rollen vorbereitet werden.<sup>17</sup>
- **Rechtliche und finanzielle Planung:** Eine umfassende rechtliche und finanzielle Planung ist wesentlich, um eine reibungslose Übertragung des Vermögens zu gewährleisten. Dazu gehören die Gestaltung von Testamenten, die Errichtung von Trusts und die Klärung

---

<sup>15</sup> Vgl. <https://familyenterprise.ca/resource/new-research-offers-generational-roadmap-for-transitioning-the-family-business/>, Zugriff am 17.04.2024.

<sup>16</sup> Vgl. Carlock, R. S., Ward, J. L., When Family Businesses are Best, 2010.

<sup>17</sup> Vgl. Davis, J. A. et al., Generation to Generation, 1997.

steuerlicher Fragen. Chrisman et al. (2020) weisen darauf hin, dass eine fundierte finanzielle Planung die Basis für den langfristigen Erfolg und die Stabilität des Family Office bildet.<sup>18</sup>

Für die erfolgreiche Implementierung von Nachfolgeplanungsmodellen in Family Offices kann auf folgende aktuelle Forschungen und Fallstudien recurriert werden:

- **Effektive Governance-Strukturen** sind entscheidend für den Erfolg der Nachfolgeplanung. Forschungen zeigen, dass eine gut strukturierte Governance die Nachfolgeplanung unterstützt und dadurch den Übergang innerhalb von Familienunternehmen erleichtern kann. Governance-Mechanismen wie Familienräte, eine Familienverfassung und regelmäßige Familientreffen sind wichtige Instrumente, um den Prozess zu leiten und Konflikte zu minimieren.<sup>19</sup>
- **Frühe Einbindung und umfassende Ausbildung** der Nachfolgeneration sind ebenfalls kritisch. Ein strukturierter Ansatz, der formale und informelle Lernstrukturen beinhaltet und Erfahrungen innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens ermöglicht, bereitet die nächste Generation besser auf ihre zukünftigen Rollen vor und stärkt ihre emotionale Bindung zum Unternehmen.<sup>20</sup>

## 4.2 Beispiele für Best Practices und Fallstudien

### Best Practice: Governance-Strukturen etablieren

Ein erfolgreiches Beispiel für die Implementierung von Nachfolgeplanungsstrategien ist die Einrichtung klarer Governance-Strukturen. Dies kann die Bildung eines Familienrates einschließen, der regelmäßig zusammentritt, um die Übergangsstrategie zu überwachen und zu steuern. Die Familie Piech-Porsche verwendet beispielsweise solche Strukturen, um sicherzustellen, dass sowohl das Familienvermögen als auch die Kontrolle über ihre

---

<sup>18</sup> Vgl. Chrisman, J. J. et al., Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm, 2020, S. 555–575.

<sup>19</sup> Vgl. Renuka, V. V., Marath, B., Impact of effective governance structure on succession process in the family business, 2021, S. 84–97.

<sup>20</sup> Vgl. <https://familyenterprise.ca/resource/new-research-offers-generational-roadmap-for-transitioning-the-family-business/>, Zugriff am 17.04.2024.

Unternehmensbeteiligungen (z.B. Volkswagen AG) sorgfältig von einer Generation zur nächsten übergehen.

### **Fallstudie: Die Ford Motor Company**

Die Ford Motor Company bietet ein anschauliches Beispiel für ein Unternehmen, das erfolgreich mehrere Generationenwechsel durchlaufen hat. Hier spielte die frühzeitige Einbindung der nächsten Generation in verschiedene Unternehmensbereiche eine zentrale Rolle. Durch diese Praxis konnten potenzielle Nachfolger das Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven kennenlernen und wichtige Führungserfahrungen sammeln, bevor sie höhere Positionen übernahmen.<sup>21</sup>

### **Best Practice: Flexibilität in der Nachfolgeplanung**

Ein weiteres Beispiel ist die Anwendung von Flexibilität in der Nachfolgeplanung, wie sie bei der Cargill-Familie zu sehen ist. Trotz einer großen und diversifizierten Familie gelang es Cargill, individuelle Karrierewege für Familienmitglieder zu ermöglichen, die sowohl ihre persönlichen Interessen als auch die Bedürfnisse des Unternehmens berücksichtigen.<sup>22</sup>

Diese Best Practices und Fallstudien zeigen, dass eine sorgfältige Planung, angepasste Strukturen und die frühzeitige Entwicklung von Führungskräften wesentliche Elemente für die erfolgreiche Umsetzung von Nachfolgeplänen in Family Offices sind. Durch die Berücksichtigung dieser Faktoren können Family Offices sicherstellen, dass der Übergang von einer Generation zur nächsten sowohl in Bezug auf das Familienvermögen als auch auf die Führungsverantwortung nahtlos erfolgt.

**Die Fallstudie zur CEO-Nachfolge von Russell Reynolds Associates:** In dieser Studie wurde die Bedeutung der sorgfältigen Auswahl von Nachfolgekandidaten basierend auf einem spezifischen Führungsprofil hervorgehoben. Der Prozess umfasste die Bewertung interner Kandidaten, ergänzt durch externe Kandidaten, um sicherzustellen, dass die beste Wahl getroffen wird. Ein Jahr lang wurden die Fähigkeiten potenzieller Nachfolger durch gezieltes Coaching entwickelt, was zu einer erfolgreichen Nachfolge führte.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. *Sharma, P.*, Managing for the Long Run, 2005, S. 259–263.

<sup>22</sup> Vgl. *Handler, W. C.*, Succession in Family Business, 1994, S. 133–157.

<sup>23</sup> Vgl. <https://www.russellreynolds.com/en/insights/case-studies/realities-of-succession>, Zugriff am 20.04.2024.

**McKinsey's Leitfaden zur Nachfolgeplanung:** McKinsey betont die Wichtigkeit der Vorbereitung auf sowohl geplante als auch unerwartete Führungswechsel. Eine proaktive Nachfolgeplanung, die Kandidaten auf die schnelle Anpassung an künftige Trends vorbereitet, ist entscheidend. Dies beinhaltet die Entwicklung von Talenten und die Sicherstellung, dass potenzielle Führungskräfte eine sinnstiftende Rolle in ihrer Arbeit sehen und bereit sind, innovative Lösungen zu entwickeln.<sup>24</sup>

Diese Beispiele und Forschungen verdeutlichen die Bedeutung einer umfassenden, gut durchdachten Strategie, die nicht nur die finanziellen Aspekte berücksichtigt, sondern auch die menschliche Seite der Nachfolgeplanung einbezieht. Dies sichert nicht nur den reibungslosen Übergang von einer Generation zur nächsten, sondern fördert auch die langfristige Gesundheit und Stabilität des Family Office.

#### **Verwendete Literatur:**

1. **Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010).** "When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success". Dieses Buch bietet tiefe Einblicke in die Kommunikationsstrategien und Planungsprozesse, die speziell für die harmonische und erfolgreiche Nachfolge in Familienunternehmen entwickelt wurden.
2. **Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997).** „Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business“. In diesem Buch wird die Bedeutung der Bildung und Vorbereitung der nachfolgenden Generation innerhalb von Familienunternehmen detailliert beschrieben und wie diese durch verschiedene Lebenszyklen des Unternehmens navigieren kann.
3. **Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2020).** "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm". Dieser Artikel untersucht die finanziellen und rechtlichen Aspekte der Nachfolgeplanung und gibt einen Überblick über aktuelle Trends und theoretische Ansätze im Management von Familienunternehmen.
4. **Sharma, P. (2005).** "Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses". Dieses Buch bietet zahlreiche Fallstudien und Analysen von langfristig erfolgreichen Familienunternehmen und deren Nachfolgestrategien.

---

<sup>24</sup> Vgl. <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/email/leadingoff/2022/03/21/2022-03-21b.html>, Zugriff am 19.04.2024.

5. **Handler, W. C. (1994).** "Succession in Family Business: A Review of the Research". Dieser Artikel bietet eine umfassende Übersicht über Forschungsergebnisse zur Nachfolge in Familienunternehmen und kann tiefergehende Einblicke in die Voraussetzungen für erfolgreiche Übergänge geben.

## 5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

### 5.1 Zusammenfassung der Kernergebnisse

Die vorliegende Arbeit hat sich eingehend mit den effektiven Modellen und Strategien der Nachfolgeplanung in Family Offices beschäftigt. Die Kernergebnisse zeigen:

- **Wichtigkeit einer systematischen Planung:** Die Untersuchung verdeutlicht, dass eine systematische und strategische Planung entscheidend ist, um den Generationswechsel in Family Offices erfolgreich zu gestalten. Die schrittweise Einführung der nachfolgenden Generation in die Geschäftsprozesse erhöht die Wahrscheinlichkeit eines nahtlosen Übergangs.
- **Einbeziehung aller Beteiligten:** Die aktive Einbeziehung aller Familienmitglieder in den Planungsprozess fördert das Verständnis und die Akzeptanz der Nachfolgepläne. Diese Inklusion ist entscheidend, um Konflikte zu minimieren und eine einheitliche Vision innerhalb der Familie zu schaffen.
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Die Analyse hat gezeigt, dass flexible Planungsansätze, die sich an veränderte Umstände anpassen lassen, effektiver sind. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, Pläne regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen, um auf dynamische Marktsituationen oder interne Familienänderungen reagieren zu können.

### 5.2 Ausblick und praktische Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit können folgende praktische Empfehlungen für die Nachfolgeplanung in Family Offices abgeleitet werden:

- **Implementierung eines klaren Governance-Modells:** Wie durch die Beispiele der erfolgreichsten Family Offices gezeigt, ist die Etablierung klarer Governance-Strukturen, wie z.B. eines Familienrats, essenziell. Dieser Rat sollte regelmäßige Treffen abhalten, um den Fortschritt der Nachfolgeplanung zu überwachen und steuern.
- **Fortlaufende Bildung und Entwicklung:** Family Offices sollten in die fortlaufende Bildung und Entwicklung der nachfolgenden Generation investieren. Programme und Workshops, die sowohl Führungsfähigkeiten als auch spezifisches Wissen über das Familienunternehmen vermitteln, sind hierbei von zentraler Bedeutung.
- **Flexible Planungsansätze:** Nachfolgepläne sollten Flexibilität bieten, um Anpassungen an unvorhersehbare Veränderungen zu ermöglichen. Dies kann durch die Implementierung von „Was-wenn“-Szenarien und regelmäßigen Planüberprüfungen erreicht werden.
- **Einsatz externer Berater:** Der Einsatz externer Berater kann objektive Perspektiven und Fachwissen in den Nachfolgeprozess einbringen. Dies ist besonders nützlich in komplexen oder konfliktreichen Situationen.
- **Transparente Kommunikation:** Offene und transparente Kommunikation zwischen den Generationen ist entscheidend für den Erfolg der Nachfolgeplanung. Es sollte ein klares Kommunikationsprotokoll etabliert werden, das regelmäßige Updates und Diskussionen über den Nachfolgeplan umfasst.

Diese Empfehlungen basieren auf den Erkenntnissen aus der Literatur und den analysierten Fallstudien. Quellen wie Handler (1994), Gersick et al. (1997), und Carlock und Ward (2010) bieten umfangreiche Forschungsergebnisse, die diese Empfehlungen stützen und weiterhin als wertvolle Ressourcen für tiefergehende Studien dienen können.

Durch die Implementierung dieser Strategien können Family Offices sicherstellen, dass der Generationswechsel nicht nur effizient, sondern auch im Einklang mit den langfristigen Zielen der Familie erfolgt. Dies wird letztlich die Nachhaltigkeit des Familienvermögens und des Family Office selbst stärken.

Aktuelle Studien und Berichte, die verschiedene Herausforderungen und Strategien in diesem Bereich beleuchten, sind:



1. **Dentons (2023)** hebt hervor, dass eine der größten Vermögensübertragungen in der Geschichte bevorsteht, wobei Babyboomer in den nächsten 20 Jahren geschätzte 35 Billionen US-Dollar an jüngere Generationen übergeben werden. Diese Übertragungen können geplant und geordnet oder durch äußere Umstände erzwungen und damit viel schwerer zu managen sein. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer sorgfältigen und vorausschauenden Planung.<sup>25</sup>

2. **Wealth Management (2023)** diskutiert die Schwierigkeiten, die Werte älterer und jüngerer Generationen in Einklang zu bringen, insbesondere in einem Kontext rapiden sozioökonomischen Wandels. Die Studie betont, dass fast drei Viertel der befragten Family Offices glauben, dass die nächste Generation stärker auf dezentrale Finanzen sowie auf Umwelt-, Sozial- und Governance-Investitionen (ESG) fokussiert sein wird, was neue Ansätze in der Vermögensverwaltung erfordert.<sup>26</sup>

3. **InCorp (2023)** stellt fest, dass externe Kräfte wie wirtschaftliche Turbulenzen und die globale Pandemie eine Reihe neuer Herausforderungen für Family Offices geschaffen haben. Es wird betont, dass die traditionellen Mechanismen für Vermögensverwaltung und -übertragung, Philanthropie und Investitionsstrategien unterbrochen werden und Family Offices Schritt halten müssen, um mit diesen schnellen Veränderungen umzugehen.<sup>27</sup>

Diese aktuellen Erkenntnisse unterstreichen die Notwendigkeit für Family Offices, flexible und zukunftsorientierte Nachfolgepläne zu entwickeln, die sowohl die sich wandelnden Werte als auch die neuen wirtschaftlichen und sozialen Realitäten berücksichtigen.

---

<sup>25</sup> Vgl. <https://www.dentons.com/en/insights/guides-reports-and-whitepapers/2023/november/1/succession-planning-for-family-businesses>, Zugriff am 20.04.2024.

<sup>26</sup> Vgl. <https://www.wealthmanagement.com/high-net-worth/family-offices-see-new-challenges-succession-planning>, Zugriff am 20.04.2024.

<sup>27</sup> Vgl. <https://www.incorp.asia/blogs/how-family-offices-overcome-succession-planning-challenges/>, Zugriff am 20.04.2024.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

*Astrachan, Joseph H., Shanker, Melissa Carey* (Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy, 2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look, in: *Family Business Review*, 16 (2003), Nr. 3, S. 211–219

*Bang, Nupur Pavan, Calabrò, Andrea, Valentino, Alfredo* (Strategic transitions, 2023): Strategic transitions: unraveling the impact of socioemotional wealth and generational cohorts on succession planning in family SMEs, in: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30 (2023), Nr. 1, S. 23–51

*Carlock, Randel S, Ward, John L* (When Family Businesses are Best, 2010): When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success, London: Palgrave Macmillan, 2010

*Chrisman, James J., Chua, Jess H., Sharma, Pramodita* (2020): Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (2020), Nr. 5, S. 555–575

*Gersick, Kelin E., Davis, John A., Hampton, Marion McCollom, Lansberg, Ivan* (Generation to Generation, 1997): Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Brighton, Massachusetts: Harvard Business Press, 1997

*Davis, Peter S., Harveston, Paula D.* (The Influence of Family on the Family Business Succession Process, 1998): The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (1998), Nr. 3, S. 31–53

*Handler, Wendy C.* (Succession in Family Business, 1994): Succession in Family Business: A Review of the Research, in: *Family Business Review*, 7 (1994), Nr. 2, S. 133–157

*Handler, Wendy C.* (2013): The Succession Experience of the Next Generation, in: *Family Business Review*, 5 (2013), Nr. 3, S. 283–307

*Poza, Ernesto* (2019): Family Business, 4. Aufl., Mason, Ohio: Cengage Learning EMEA, 2019

*Renuka, V.V., Marath, Bhasi* (Impact of effective governance structure on succession process in the family business, 2021): Impact of effective governance structure on succession process in the family business: exploring the mediating role of management succession planning, in: *Rajagiri Management Journal*, 17 (2021), Nr. 1, S. 84–97

*Sharma, Pramodita* (Managing for the Long Run, 2005): Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses, in: *Family Business Review*, 18 (2005), S. 259–263

Ward, John L (Keeping the Family Business Healthy, 2011): Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership, New York: Palgrave Macmillan, 2011

<https://www.blackrock.com/institutions/en-us/insights/global-family-office-survey>, Zugriff am 28.04.2024

<https://www.incorp.asia/blogs/how-family-offices-overcome-succession-planning-challenges/>, Zugriff am 20.04.2024

<https://www.dentons.com/en/insights/guides-reports-and-whitepapers/2023/november/1/succession-planning-for-family-businesses>, Zugriff am 20.04.2024

<https://familyenterprise.ca/resource/new-research-offers-generational-roadmap-for-transitioning-the-family-business/>, Zugriff am 17.04.2024

<https://familyenterprisefoundation.org/resources/resources/research-and-newsroom/articles/2023/research/preparing-the-next-generation-a-family-business-roadmap/>, Zugriff am 28.04.2024

<https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/2023/announcement-08-may-2023.html>, Zugriff am 20.04.2024

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/leadingoff/2022/03/21/2022-03-21b.html>, Zugriff am 19.04.2024

<https://www.rbcwealthmanagement.com/en-us/campaign/the-north-america-family-office-report>, Zugriff am 18.04.2024

<https://www.russellreynolds.com/en/insights/case-studies/realities-of-succession>, Zugriff am 20.04.2024

<https://sendero.com/cultivating-succession-involving-and-engaging-rising-generations-in-the-family-office/>, Zugriff am 28.04.2024

<https://www.wealthmanagement.com/high-net-worth/family-offices-see-new-challenges-succession-planning>, Zugriff am 20.04.2024