



## ERFOLGREICHE ÜBERGABE

Stolpersteine und Empfehlungen zur Nachfolgeplanung

*Lesedauer: 7 Minuten*

**Die Nachfolgeplanung ist eine der schwierigsten Governance-Aufgaben, denen sich ein Family Office stellen muss. Jede erfolgreiche Weitergabe von einer Generation an die nächste ist eine Herausforderung. Sie erfordert ein hohes Maß an Strategie und Weitsicht. In diesem *aspekte*-Beitrag erfahren Sie, wie Sie die größten Stolpersteine erfolgreich aus dem Weg räumen.**

Kaum ein Family Office wird mit der Absicht gegründet, nach einer Generation wieder geschlossen zu werden. Entsprechend sieht sich der Großteil von Family Offices aktuell oder in naher Zukunft mit einem Generationenwechsel konfrontiert. Allerdings haben nach dem Global Family Office Report 2018 (UBS & Campden Wealth, 2018) bisher erst 47 % der europäischen Family Offices einen Nachfolgeplan implementiert. Von den verbleibenden entwickeln immerhin 24% derzeit einen solchen.

*»Circa 70 % der befragten Family Offices nehmen in den nächsten 10-15 Jahren einen Generationenwechsel vor.«*

### Herausforderungen einer Übergabe

Da die erfolgreiche und reibungslose Übergabe eine der größten Schwierigkeiten eines Family Offices darstellt, müssen verschiedene, teilweise zusammenhängende Hürden genommen werden:

- **„Straußen“-Ansatz:** Der Gründer beschäftigt sich nicht mit dem Gedanken, was passieren wird, wenn er selbst nicht mehr da ist („steckt den Kopf in den Sand“). Dies kann zum Beispiel an einem autokratischen, egozentrischen Führungsstil und/oder einem zu starken Fokus auf die Gegenwart liegen. Sonnenfeld (1991) beschreibt solche Unternehmer mit den Archetypen des Monarchen oder des Generals.
- **Gemeinsame Ausrichtung der Familie:** Ein gemeinsamer Ansatz aller Familienmitglieder erfordert nicht nur viel Arbeitszeit, sondern auch die Bereitschaft und den Zusammenhalt über die beteiligten Generationen hinweg.
- **Fehlende Vorbereitung der Nachfolger:** Zu häufig wird die nächste Generation erst involviert, wenn die Übergabe kurz bevor steht. Stattdessen benötigt eine adäquate Vorbereitungszeit – bevor der angedachte Nachfolger nicht schon einen anderen Karriereweg eingeschlagen hat.
- **Selbstverständnis des Gründers:** In Anlehnung an den ersten Punkt bringen manche erfolgreiche Unternehmer die Haltung mit, dass keine Hilfe benötigt werde und gegebenenfalls außenstehenden Experten Misstrauen entgegen gebracht wird.

In *aspekte* bereiten die Wealth-Management-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind.



Von Moritz Otterbach, Leiter des Kompetenzzentrums Family Offices, Wealth Management Berenberg.  
[www.berenberg.de/familyoffices](http://www.berenberg.de/familyoffices)

Unternehmer  
Stiftungen

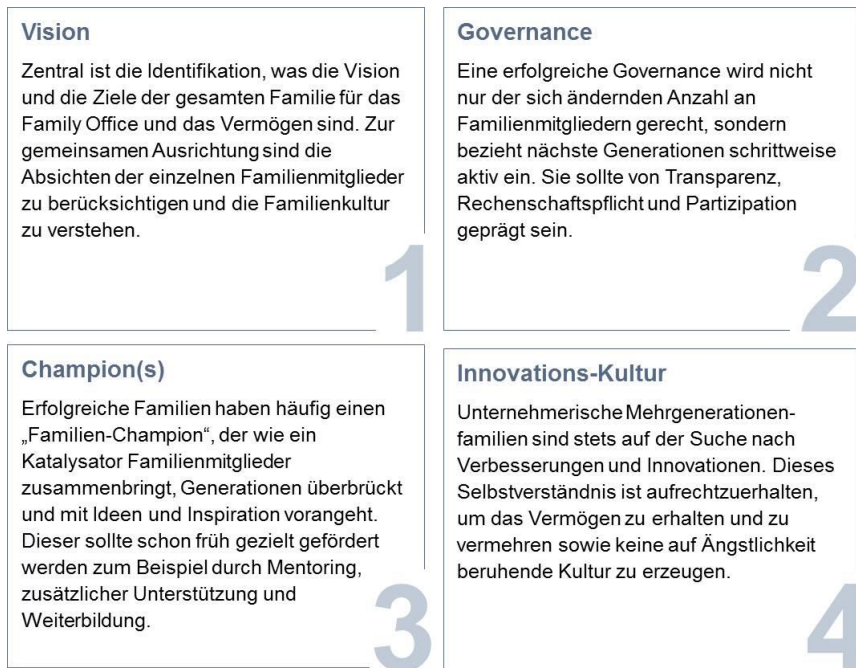
► Family Offices



- *Feblende Strategie für das Family Office:* Während die Familie im Fokus steht, wird die Strategie für das Family Office außen vor gelassen (inklusive der langfristigen Besetzung von Mitarbeiterstellen, Immobilienplanung etc.)
- *Alleiniger Fokus auf den Gründer:* Gerade bei der ersten Übergabe von der Gründergeneration zur nächsten orientiert sich das Family Office durch seine starke (emotionale) Bindung an den Gründer häufig an seinen Werten und Idealen und vernachlässigt die der jüngeren Generation. Die Führungskräfte des Family Offices sehen sich gegebenenfalls sogar als ultimative Instanz, den Willen des Gründers umzusetzen.

### Bausteine einer erfolgreichen Nachfolge

Rosplock und Hauser (2017) konnten in ihrer Studie vier wesentliche Bausteine für eine erfolgreiche Nachfolge identifizieren:



*Checkliste für eine erfolgreiche Übergabe: Rosplock & Hauser (2017)*

Quelle: eigene Darstellung nach Rosplock und Hauser (2017)

Auch unabhängig von einem möglichen „Familien-Champion“ ist es zu empfehlen, dass sich alle Mitglieder einer neuen Generation hinsichtlich ihrer möglichen Aufgaben und Verantwortung weiterbilden. Weiterhin kann eine bereichsübergreifende Förderung von Talenten unterstützen, um eine zu starke Wissenskonzentration bei plötzlichem Ausscheiden zu vermeiden. Da sich eine Familie permanent weiterentwickelt und sie sich auch ungewollt abrupt zum Beispiel durch Krankheiten und Todesfälle verändert, sollte ein Nachfolgeplan kontinuierlich an aktuelle Entwicklungen angepasst werden und auf solche Eventualitäten vorbereitet sein. Die dafür notwendige Offenheit muss von allen Mitgliedern aufgebracht werden. Ein letzter Aspekt, der nicht zu vernachlässigen ist, ist eine Ausstiegsstrategie für einzelne Mitglieder. Dieser Wunsch kann aufgrund von familiären Spannungen

*Nicht nur die Höhe des finanziellen sondern auch des Human-Kapitals entscheidend*



und Umwälzungen, aber auch aus persönlichen Prioritäten heraus entstehen. Damit kann nicht nur dem persönlichen Wunsch entsprochen sondern ebenfalls der familiäre Frieden gewahrt werden.

### Der Weg zur Umsetzung

Der Gründer des Family Offices oder andere führende, operativ tätige Familienmitglieder müssen darauf vorbereitet sein, als Coach die nächste Generation vor, während und auch noch kurz nach dem Übergabeprozess zu unterstützen. Dies umfasst die Aneignung neuer Fähigkeiten und auch die Zurücknahme der eigenen Person in dieser moderierenden Funktion.

Insbesondere in der Vorbereitung sind die Mitarbeiter des Family Offices zu berücksichtigen, da es für sie notwendig wird, sich neue Beziehungen zur Familie aufzubauen und die Werte und Ansätze der neuen Generationen anzunehmen – ein Aspekt, der gerne unterschätzt wird. Die Rolle des Family Offices in der Übergabe wird umso bedeutender, wenn die nachfolgende Generation nicht ausreichend vorbereitet wurde und ausgebildet ist. In diesem hoffentlich nicht eintretenden Fall sollte das Family Office unterstützend zur Umsetzung der oben genannten Bausteine dienen, damit die Nachfolger in ihre Aufgaben hineinwachsen und sie nicht in Abhängigkeiten und Passivität rutschen.

*Entscheidene Rolle des Family Offices im Umsetzungsprozess*

### Spätere Nachfolge

Gerade bei Übergaben von Family Offices in der 4. Generation oder später kann es vermehrt zu Konflikten kommen, da unter anderem sich die jüngste Generation eher nicht mehr mit den Werten und Prinzipien der allerersten Generation verbunden fühlt, die Familie sich in viele „Äste“ aufgeteilt und die Welt radikal verändert hat. Um sowohl dem Erbe als auch den aktuellen familiären und gesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung zu tragen, können folgende Maßnahmen unterstützen:

- *Lebenslanges Lernen:* Wandel akzeptieren und aktuelle Trends sowie Best Practices im Auge behalten
- *Fachbeirat:* Implementation eines Fachbeirats, der nach Diversität und Erfahrung gewählt wird, um neue Anregungen zu erhalten
- *Networking:* Teilnahme an Konferenzen und informellen Netzwerktreffen
- *Externe Experten:* Hinzunahme von externen Experten in Situationen des Stresses

### Fazit

Nicht nur gesamtgesellschaftlich sondern auch in einzelnen Familien unterscheiden sich nicht selten die Meinungen und Wahrnehmung zwischen den Generationen. Daher ist eine klare, langfristige Strategie und gemeinsame Vision für die erfolgreiche Entwicklung des Family Offices und damit verbundenen Übergaben an nachfolgende Generationen notwendig. Hierbei sollten allerdings gesellschaftliche und familiäre Dinge stets getrennt werden. Die wohl wichtigste konkrete Maßnahme ist die Förderung von intergenerationalen Gesprächen, die entspre-



chende Ausbildung der heranwachsenden Generation, Leadership und Coaching beziehungsweise Mentoring. Die Mitarbeiter des Family Offices können bei Unstimmigkeiten idealerweise als Vermittler und „Stimme der Vernunft“ wirken.



## Literatur

EY (2016). *EY Family Office Guide. Pathway to successful family and wealth management.*

Online: [www.ey.com/familyoffice](http://www.ey.com/familyoffice)

Grubman, J. & Jaffe, D.T. (2018). The resilient single family office: a developmental perspective. *The International Family Offices Journal*, June 2018, S. 18-26.

Rosplock, K. & Hauser, B. (2017). *How to Succeed by Really Trying: A Four-Part Template for Family Office Succession Success.* Family Office Association.

Sonnenfeld, J. A. (1991). *The hero's farewell: What happens when CEOs retire.* Oxford University Press.

UBS & Campden Wealth (2016). *The Global Family Office Report 2016.*

UBS & Campden Wealth (2018). *The Global Family Office Report 2018.*

Wesley, M. (2017). *The Problem with Planning. Succession Planning for Single Family Offices.* Family Office Association.

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Marketingmitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen.

Zur Erklärung verwendeter Fachbegriffe steht Ihnen auf [www.berenberg.de/glossar](http://www.berenberg.de/glossar) ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe des Beitrages ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet.

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG  
Neuer Jungfernstieg 20  
20354 Hamburg  
Telefon +49 40 350 60-0  
Telefax +49 40 350 60-900  
[www.berenberg.de](http://www.berenberg.de)  
[info@berenberg.de](mailto:info@berenberg.de)