

ENTSCHEIDEND IST DAS KÖNNEN, WOLLEN UND DÜRFEN

HERAUSFORDERUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN BEIM GENERATIONENWECHSEL IM SINGLE FAMILY OFFICE

VON MAXIMILIAN HAUSER, DR. CHRISTIAN-TITUS KLAIBER UND PROF. DR. REINHARD PRÜGL

ABSTRACT

Auf Basis einer aktuellen Forschungsarbeit zum Thema „Generationenübergang im Single Family Office“ werden im vorliegenden Beitrag Erkenntnisse zu Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Führungsübergangs im Single Family Office aufgezeigt. Ausgehend von den Auslösern eines Generationenübergangs in Single Family Offices werden Strukturen, Prozesse, Verträge und Verantwortlichkeiten diskutiert. Es wird beleuchtet, wann eine interne bzw. externe Nachfolge für Single Family Offices passend ist, und Anforderungen an die Nachfolger*innen werden beschrieben. Nicht zuletzt wird der Prozess des Generationenwechsels anhand von praktischen Beispielen erläutert. Es werden mittels qualitativer Experteninterviews folgende drei Fragen beantwortet: Welche Rolle spielt die Führungsnachfolge bei Single Family Offices? Auf welche Herausforderungen treffen Single Family Offices beim Generationenübergang? Wie gehen Single Family Offices mit den Herausforderungen beim Generationenübergang um? Die beschriebenen Situationen in den untersuchten Single Family Offices, die dargestellten Herausforderungen und möglichen Lösungsansätze werden den Verantwortungsträgern im Single Family Offices und deren Eigentümerfamilien die eigene Nachfolgeplanung nicht abnehmen. Die Erkenntnisse können aber als Impuls zu vorausschauender Planung und erfolgreicher Durchführung der eigenen Führungsnachfolge im Single Family Office dienen.

I. Einleitung

Marktschätzungen zufolge gibt es ungefähr 500 Family Offices (= Unternehmen, die sich unabhängig von ihrer Rechtsform mit der bankenunabhängigen Verwaltung großer privater Vermögen befassen; kurz FO) im deutschen Markt (Koeberle-Schmid/Grottel (2013), S. 178). Ein Großteil dieser Family Offices sind sogenannte Single Family Offices (= Ort, an dem **eine** Unternehmerfamilie die finanziellen und familiären Interessen bündelt). Da diese überwiegend in den letzten zehn bis 20 Jahren mit Geschäftsführern im Alter zwischen

50 und 60 Jahren gegründet wurden, wird das Thema Generationenübergang im Single Family Office „zunehmend in der Praxis relevant“ (HH2, Z. 5–8).

Das Ziel des Praxisreports ist es, die Führungsnachfolge-situation im Single Family Office zu untersuchen und Handlungsempfehlungen für den erfolgreichen Generationenübergang im Single Family Office abzuleiten.

Folgende Fragen sollen in diesem Praxisreport beantwortet werden:

1. Welche Rolle spielt die Führungsnachfolge in Single Family Offices?
2. Auf welche Herausforderungen treffen Single Family Offices beim Generationenübergang?
3. Wie gehen Single Family Offices mit den Herausforderungen beim Generationenübergang um?

II. Stand des Wissens

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema steht noch am Anfang. Während sich aktuelle Forschungsarbeiten, wie z.B. Breuer et al. (2014), Breuer et al. (2017), mit den Themen Vermögensverwaltung mit Fokus auf Anlagestrategie und Risikobereitschaft sowie mit der strategischen Assetallokation in Family Offices auseinandersetzen, wird bis dato noch wenig über die Gestaltung der Führungsnachfolge in Single Family Offices publiziert.

INHALT

I. Einleitung

II. Stand des Wissens

III. Methodik

IV. Ergebnisse

1. Auslöser des Generationenübergangs im Single Family Office
2. Strukturen, Prozesse, Verträge & Verantwortlichkeiten
3. Der Weg zur passenden Nachfolge: intern oder extern?
4. Anforderungen an die Nachfolger*innen im Single Family Office
5. Prozess des Generationenwechsels: Einarbeitung & Evaluation

V. Diskussion der Ergebnisse

VI. Fazit

Obwohl die Nachfolge in Familienunternehmen in der wissenschaftlichen Literatur sehr umfassend erforscht und diskutiert ist, existiert beim Thema Single Family Office noch wenig empirische Forschung (Yu/Lumpkin/Sorenson/Brigham (2012), S. 33–54).

Dies liegt möglicherweise daran, dass beim Thema Generationenübergang bis dato sowohl innerhalb des Single Family Offices als auch insbesondere nach außen wenig Transparenz gegeben ist. Es geht vielfach um höchst vertrauliche, persönliche Informationen innerhalb der sehr diskret arbeitenden Single Family Office-Welt (Rosplock (2014), S. 262). Eine Studie von UBS und Campden Research aus dem Jahre 2016 sieht die Führungsnachfolge als eine der größten Herausforderungen für Single Family Offices in der Zukunft. Auch Canessa et al. (2016) empfehlen Vermögensträgern im Single Family Office, frühzeitig über die Führungsnachfolge nachzudenken und diese sorgfältig zu planen – bevorzugt zehn, mindestens fünf Jahre vor dem geplanten Übergabezeitpunkt. Aber genau hier scheint das Problem zu liegen: Eine im Jahr 2019 vom Bayerischen Finanz Zentrum durchgeführte Untersuchung zeigt, dass 61% der Single Family Offices den Nachfolgeprozess „opportunistisch“, also wenig geplant und relativ unstrukturiert angehen (BFZ (2019), S. 49). Weiter bemängelt Schwarzer (Schwarzer (2017), S. 41), dass dadurch Wissen im Verborgenen bleibe und die wenigen bisher vorliegenden theoretischen Erkenntnisse empirisch zu überprüfen eine Herausforderung darstelle. Fragebogenbasierte, breit gestreute Datenerhebungen seien nahezu unmöglich, da bei Single Family Offices generell Verschwiegenheit an erster Stelle stehe.

Interessant scheint auch die Tatsache, dass in der Literatur die frühzeitige Organisation der reibungslosen Nachfolge des Managements innerhalb des Single Family Offices bisher deutlich weniger Untersuchungsgegenstand war als die nachhaltige Planung der Vermögensnachfolge selbst (Canessa et al. (2016), S. 87; Achenbach (2015), S. 45).

III. Methodik

Um die in der Einleitung gestellten Fragen in Bezug auf den Generationenübergang im Single Family Office beantworten zu können, wurde ein qualitativer Forschungsansatz mittels teilstrukturierter Interviews als Erhebungsinstrument gewählt. Dazu wurde ein Gesprächsleitfaden mit offenen Fragen entwickelt. Pro Experteninterview wurden rund 90 Minuten veranschlagt. Insgesamt konnten 18 Experten und Expertinnen befragt werden, konkret Family Officers und Vermögensträger, familienexterne Family Officers, Single Family Office-Gesellschafter und externe Experten.

IV. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt.

1. Auslöser des Generationenübergangs im Single Family Office

Die Auslöser für Generationenübergänge im Single Family Office sind unterschiedlich: So kann die Senior-Generation, die die Führungsverantwortung abgeben möchte (= „Senior Gen“), oder die nächste Generation (= „Next Gen“), die die Nachfolge übernehmen möchte, den Generationenübergang auslösen.

Laut der befragten Experten können die Gründe für die Senior Gen, die Führungsverantwortung abzugeben, unterschiedlicher Natur sein:

„Zumeist sind es Altersgründe“, aber auch „Todesfälle, zunehmend hohe Komplexität, auch in Richtung Steuerreformen, Gesetzesänderungen und Dokumentationsanforderungen des Gesetzgebers, sowie die zunehmende Digitalisierung im Single Family Office“ (iFOM1, Z. 155–156).

Interessant scheint auch die folgende Aussage zu Gründen, die in der hohen Belastung des Family Officers und Vermögensträgers selbst liegen: „Es wird eine sehr hohe Verantwortung gegenüber dem Vermögen und der Gesellschafterfamilie gespürt, die einem die Freiheit nimmt. Die Unabkömmlichkeit geht irgendwann mit der Freude auf deren Ende einher“ (FOM3, Z. 196–197).

Weitere mögliche Faktoren für einen Übergang auf die nächste Generation scheinen in der Familie des Family Officers und Vermögensträgers (Senior Gen) zu liegen. „Sicherlich ist die Familie über die neu gewonnene Freizeit froh und hat in diese Richtung gewirkt – jetzt im Ruhestand das Leben genießen“ (iFOM1, Z. 155–156; iFOM2, Z. 260–261).

Häufig ist es aber auch die die hervorragend ausgebildete nächste Generation (Next Gen), die Druck für einen Generationenübergang aufbaut: Entweder wird ein externer Weg außerhalb des Family Offices eingeschlagen, oder die Führungsnachfolge im Family Office wird übernommen: „Die Entscheidung zur Nachfolge ging von uns, der nächsten Generation, aus, ... Wir gingen aktiv auf den Patriarchen zu und haben den Prozess des Übergangs angestoßen. ... Dabei haben wir unsere Qualifikationen dargelegt und aufgezeigt, warum wir es können und wollen ... Wir brauchen in Hinsicht auf unsere eigene Lebens- und Karriereplanung einen klaren Termin zur Übergabe“ (iFOM1, Z. 73–76, Z. 128–130).

Aber: „Die Entscheidung zur Nachfolge an sich geht zumeist vom Prinzipal oder jemandem aus der Familie aus, der die Entscheidungsbefugnis trägt“ (HH2, Z. 40–41). »

2. Strukturen, Prozesse, Verträge & Verantwortlichkeiten

Bezüglich formal formulierter Strukturen, Prozesse, Verträge und Verantwortlichkeiten lassen sich zwei Trends beobachten: wenig bis keine Regulierung im Family Office (FOM4, Z. 70; FOM7, Z. 71) bis hin zu ausgeprägt formalisierten Strukturen und Verantwortlichkeiten (FOM5, Z. 51–53; FOM6, Z. 75–79; FOM7, Z. 111–115; FOM8, Z. 136; VT2, Z. 62; FOM6, Z. 146).

„Im Idealfall existiert eine Familienverfassung oder ein Gesellschaftervertrag, in denen formal beschrieben ist, wie bestimmte Dinge zu regeln sind, z.B. Verhalten in Notfällen und ein formalisierter Plan für den Generationenübergang“ (MFOM4, Z. 25–30).

Allerdings geben die befragten Experten auf die Frage nach einer existierenden vorausschauenden Nachfolgeplanung häufig zu, keine präzisen Pläne zu haben (iFOM1, Z. 58–61; iFOM2, Z. 97; FOM3, Z. 75; FOM4, Z. 74; FOM6, Z. 84–88; FOM8, Z. 97; VT2, Z. 67). Grund dafür sei, „da das eben nicht häufig gemacht wird“ (HH2, Z. 109–109).

Es wird ein Zusammenhang (PB, Z. 58–60) zwischen zunehmender Größe der Familie und dem Vorhandensein einer strukturierten Nachfolgeplanung gesehen. „Je größer die Familien der Vermögensträger, desto eher sind diese professionell aufgestellt und vorbereitet“ (HH2, Z. 23–25).

Experte MFOM4 sieht das Fehlen von Nachfolgeregelungen als Indikator für mangelnde Professionalität im Single Family Office generell: „Wenn es keine adäquate Nachfolgeregelung gibt, ist dies ein guter Indikator dafür, dass es an vielen anderen Stellen auch nicht stimmt“ (MFOM4, Z. 82–83).

Herausfordernd kann ein ungeplanter Generationenübergang auch dann werden, wenn alles Wissen in einer Person – Family Officer und Vermögensträger – gebündelt ist. So betont Experte FOM4 die Wichtigkeit, das Family Office möglichst personenunabhängig zu gestalten: „Wenn bei einer kleinen Einheit viel Know-how in einer Person gebündelt ist, macht das die Vertretung oder den Ersatz extrem schwierig“ (FOM4, Z. 188–190).

3. Der Weg zur passenden Nachfolge: intern oder extern?

Die befragten Experten geben übereinstimmend an, dass die größte Herausforderung darin besteht, Kandidatinnen und Kandidaten für die Nachfolge im Single Family Office zu finden, die gleichzeitig „können, wollen und auch dürfen“ (iFOM1, Z. 205–206).

Weiterhin wird eine vorausschauende Planung empfohlen: „Je komplexer und größer das FO ist, desto eher und genauer sollte man sich mit der Nachfolge beschäftigen und zumindest einen groben Plan haben“ (MFOM1, Z. 120–122). HH2 (Z. 120) und FOM8 (Z. 171–175) sind sich einig: „Je früher die Suche nach einem Kandidaten/einer Kandidatin erfolgt, desto besser werde dieser/diese passen“. VT1 sieht den Vorteil langfristiger Planung im „Vermeiden hek-

tischer Entscheidungen“ (Z. 92). Auch HH1 gibt die klare Empfehlung, rechtzeitig zu suchen (Z. 98). Experte MFOM4 warnt: „Die Nachfolge kommt, da kann man die Uhr danach stellen. Einen dadurch ausgelösten Schock muss man unbedingt vermeiden. Informationen und Wissen können mit einem Schlag verloren gehen“ (MFOM4, Z. 102–109).

Ist die Notwendigkeit der Nachfolge im Single Family Office erkannt, stellt sich die Frage, ob diese familienintern oder familienextern erfolgen soll.

Die Vorzüge einer **internen Führungsnachfolge** (FOM6, Z. 174–175) sehen die Experten in der Wahrung der Interessengleichheit (iFOM1, Z. 129), geringerer Fluktuation (MFOM2, Z. 92–94; VT1, Z. 80), kurzen Abstimmungswegen (VT1, Z. 79) und der Motivation, das eigene Vermögen bestmöglich zu verwalten (iFOM1, Z. 130). FOM8 favorisiert eine interne Lösung, um ein Familienmitglied mit im Team zu haben und dadurch die Bindung der Familie an das Single Family Office zu stärken (Z. 164–166).

FOM3 (Z. 152–154) und MFOM5 (Z. 79–93) sehen jedoch die mögliche Gefahr, dass sich gegenläufige Stammesinteressen der Familie negativ auf die Akzeptanz eines internen Nachfolgers auswirken können.

FOM5 sieht positive und negative Aspekte der internen Option: „Es gibt für beide Lösungen Vor- und Nachteile: Im Moment sehe ich den Trend zu vielen internen Nachfolgen aus dem Kreis der Familie. Hier besteht emotionale Bindung und extrem gute Ausbildung. In der zweiten oder dritten Generation nach der Gründung des Single Family Offices werden interne Lösungen wieder stärker bevorzugt. Dann besteht genügend Abstand zum Patriarchen der ersten Generation. ... Es kommt auch darauf an, ob überhaupt ein geeigneter interner Kandidat/eine geeignete interne Kandidatin vorhanden ist. ... Diese gibt es ja nur begrenzt. ... Bei einem internen Kandidaten sehe ich hohes Verantwortungsbewusstsein und Ernsthaftigkeit gegenüber dem eigenen Vermögen und dem der Familie“ (FOM5, Z. 190–198).

Für den Experten FOM3 liegt der Nachteil interner gegenüber **externer Führungsnachfolge** in einem „hohen Grad an vorhandener Emotionalität des Familienmitglieds, das die Nachfolge übernehmen soll“ (Z. 224–225). In eine ähnliche Richtung argumentiert auch MFOM1: „Ein interner Family Officer/eine interne Family Officerin hat gegenüber einem/einer Externen einen deutlich größeren Bezug zur Familie. Der/Die Externe hingegen bringt eine deutlich nüchternere Betrachtung und Professionalität mit, was oftmals sehr hilfreich ist“ (MFOM1, Z. 150–156). FOM3 folgert, „dass familienexterne Single Family Officer nachhaltiger sind, da keine Interessenkonflikte innerhalb der Familien entstehen“ (Z. 152–154).

Vor allem für große Family Offices kann eine hybride Form der Nachfolge interessant sein, „bestehend aus internem Family Officer und Vermögensträger plus externem Family Officer“ (FOM8, Z. 17–21).

4. Anforderungen an die Nachfolger*innen im Single Family Office

Unabhängig davon, ob eine Unternehmerfamilie eine interne oder externe Führungsnachfolge im Single Family Office favorisiert, ist es wichtig, dass zu Beginn des Auswahlprozesses klar ist, „welche Art von Nachfolger/Nachfolgerin überhaupt gesucht ist“ (iFOM1, Z. 130).

Dabei wird die Frage nach Voraussetzungen an die Nachfolger*innen eines Single Family Offices von den befragten Experten vielschichtig beantwortet. MFOM5 macht klar, dass die Verantwortung, Aufgaben und Anforderungen maßgeblich von der konkreten Ausgestaltung des Single Family Offices abhängen: „Familien, die schon länger ein Single Family Office betreiben, haben hier ein geschärftes Bewusstsein für Prozesse der Führungsnachfolge“ (MFOM5, Z. 98–101; Z. 111–112).

Bei der Nachbesetzung besteht innerhalb der Unternehmerfamilien oftmals der Wunsch: „Er oder sie muss alles können, wobei häufig nicht immer klar definiert ist, was ‚alles‘ bedeutet“ (HH2, Z. 90–98).

Im Idealfall sollte der Family Officer/die Family Officerin der nächsten Generation – ob interne oder externe Führungsnachfolge – über all das, was er oder sie verantwortet, Wissen und Erfahrung haben und das dazugehörige Netzwerk besitzen. „Vertrauenswürdig und integer muss er oder sie sein und in die Familie passen. Jemand, der die Sprache der Familie spricht. Jemand, der die Familienfallstricke kennt. Idealerweise muss er oder sie den Job schon woanders gemacht haben“ (MFOM4, Z. 91–95).

Die an die Nachfolger*innen gestellten Anforderungen sind dabei sowohl **fachlicher** als auch **persönlicher** Natur.

Fachliche Anforderungen: Explizite Anforderungen bestehen an die akademische Ausbildung und fachliche Eignung der interessierten Nachfolger*innen. FOM4 fordert einen betriebswirtschaftlichen oder juristischen Hintergrund (Z. 131). Auch iFOM2 verlangt betriebswirtschaftliche Kenntnisse (Z. 195). HH1 beobachtet ausgeprägte Kapitalmarkterfahrung (Z. 63–68) und FOM3 sieht hohe Affinität zu Zahlen und ausgeprägten juristischen Sachverstand als Voraussetzung und fordert Genauigkeit, Verlässlichkeit sowie hohe Flexibilität. FOM6 macht die Auswahl eines Nachfolgers/einer Nachfolgerin zusätzlich abhängig von praktischen externen Arbeitserfahrungen und Auslandsaufenthalten (Z. 154–157). FOM5 betont: „Der Vermögenserhalt steht über allem ... Unternehmerfamilien mit Single Family Office denken langfristig und nachhaltig“ (FOM5, Z. 175–178).

Neben den fachlichen beschreiben die Experten **persönliche Anforderungen**, die an den Führungsnachwuchs von Single Family Offices gestellt werden. So sieht Experte FOM3 Seriosität als entscheidend an (Z. 161–165) und konkretisiert charakterliche Eigenschaften wie „Demut und ausgereifte Persönlichkeit“ (Z. 245–257). FOM5 empfiehlt einen Kandidaten/eine Kandidatin mit „Hands-on-Mentalität, hoher Frustrationstoleranz und Standvermögen“ (Z. 145–

147). MFOM1 würde „Sozialkompetenz, Loyalität und Durchsetzungsvermögen sicherstellen“ (Z. 95–101).

Für HH1 sieht ein optimales Persönlichkeitsprofil wie folgt aus: „Eine Low-Key-Persönlichkeit. Er/Sie darf nicht umherziehen und seine/ihre Erfolge verkünden. Er/Sie ist lediglich der Verwalter des Geldes der Familie. ... Integrität, Diplomatie, Zuverlässigkeit und Kommunikationsfähigkeit sowie Bescheidenheit und Empathie sind Voraussetzungen“ (HH1, Z. 78–82).

iFOM2 weist darauf hin, dass der Kandidat/die Kandidatin nicht zu viel Ehrgeiz haben darf, da es keinen Aufstieg im Single Family Office gibt, nicht zu hohe Kosten verursacht und eine langfristige Option sein muss (Z. 204–207).

VT1 betont die „sachte Seite“ eines potenziellen Nachfolgers/einer potenziellen Nachfolgerin, die sehr wichtig sei. „Das vorausgehende Vertrauen der Familie auf das Engagement und dass er oder sie es in der Zukunft richtig machen werden. Die menschliche Seite ist ausschlaggebend“ (VT1, Z. 55–62). Alle Befragten sehen als Voraussetzung für einen gelungenen Generationenübergang, dass die „Chemie zur Familie stimmt, eine tiefe Vertrauensbasis zur Familie bestehen muss, und die Fähigkeit, mit der Familie umgehen zu können“ – dies scheint wichtiger als reine fachliche Expertise, denn diese kann ggf. eingekauft werden (FOM5, Z. 175–178; VT2, Z. 131–134; HH1, Z. 73–74; MFOM1, Z. 95–101; MFOM4, Z. 50).

5. Prozess des Generationenwechsels: Einarbeitung & Evaluation

„Der Nachfolger/die Nachfolgerin muss sich an die Familie gewöhnen und die Familie muss sich an ihn/sie gewöhnen“ (HH2, Z. 181–185). FOM5 empfiehlt eine „umfangreiche Einarbeitung“ (Z. 209–210). FOM3 (Z. 159–161) und HH2 geben die Empfehlung zum „fließenden Übergang“ (Z. 181–185). Im Idealfall wird ein Übergabepan erarbeitet, der mittels einer Roadmap konkretisiert wird (FOM3, Z. 206–209; FOM6, Z. 188; FOM7, Z. 171–173). Auch FOM6 (Z. 204–205), VT1 (Z. 102), HH1 (Z. 100–105), HH2 (Z. 140–144) und MFOM1 (Z. 143–144) empfehlen einen verbindlichen, mit Terminen und Deadlines versehenen Ablaufplan sowie die schriftliche Dokumentation des Übergangs. „Die ordentliche Dokumentation aller Vorgänge, die den Übergang betreffen, ist essenziell“ (MFOM, Z. 106–109).

Die Frage, ob der ehemalige Family Officer und Vermögenssträger zum Abtreten bereit ist, wird von der Untersuchungsgruppe kontrovers diskutiert. FOM6 (Z. 199–200), FOM7 (Z. 139) und VT2 (Z. 170) stellen eine umfängliche Bereitschaft der scheidenden Family Officers und Vermögensträger fest, den Übergabeprozess aktiv mitzugestalten und zu unterstützen. iFOM1 (Z. 150–151) schildert den grundsätzlichen Willen des noch aktiven Family Officers und Vermögensträgers, die Position abzugeben, erkennt aber im Laufe des Übergabeprozesses wiederkehrend auftauchende Rückschritte des Seniors. VT1 (Z. 116–117) stellt die Frage, ob es der ehemalige Family Officer und Vermögensträger schafft, »

sich nicht mehr in die Geschäfte des Nachfolgers einzumischen. MFOM5 (Z. 69) gibt den Rat, für den alten Manager ein neues Betätigungsfeld zu suchen. IFOM1 (Z. 199) denkt diesbezüglich über eine Ehrenpräsidentschaft für den Family Officer und Vermögensträger nach.

Eine Evaluation der Tätigkeiten und Erfolge des neuen Single Family Officers/der neuen Single Family Officerin findet bei einigen Befragten in regelmäßigen Sitzungen mit der Familie statt (FOM6, Z. 226; FOM7, Z. 159–160). Bei iFOM2 (Z. 294), FOM5 (Z. 162), FOM8 (Z. 189–191) und VT2 (Z. 94–195) erfolgen jährliche Review-Gespräche auf qualitativer Basis. FOM4 schildert das Fehlen jeglicher Evaluation des Single Family Officers (Z. 170). Die Experten HH1 (Z. 110), HH2 (Z. 173–195) und MFOM1 (Z. 161) betonen, dass der Erfolg eines Single Family Officers/einer Single Family Officerin nur schwer zu messen sei und die Bemessungsgrundlage dafür die „wahrgenommene Zufriedenheit“ darstelle. „Befindet sich die Rendite bei -5%, ist aber 2% über dem Markt: Ist das dann gut oder schlecht? ... Am besten steuert man über qualitative Ziele“ (HH2, Z. 171–177).

V. Diskussion der Ergebnisse

Generell lässt sich sagen, dass die in der praktischen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass die Thematik der Nachfolge im Single Family Office aktuell von großer Bedeutung ist.

In der Einleitung dieses Praxisreports wurden drei Fragen zum Generationenübergang im Single Family Office gestellt, die nun unter Beachtung limitierender Bedingungen (Untersuchungsziel, Untersuchungsmethode, Untersuchungszeitraum, Verfügbarkeit der Experten) beantwortet werden. Die beschriebenen Situationen in den untersuchten Single Family Offices, die dargestellten Herausforderungen und möglichen Lösungsansätze werden den Verantwortungsträgern in Single Family Offices und deren Eigentümerfamilien jedoch keine dezidierte Nachfolgeplanung abnehmen. Die Erkenntnisse können aber als Impuls zu vorausschauender Planung der Führungsnachfolge dienen.

Welche Rolle spielt die Führungsnachfolge in Single Family Offices?

Die Ergebnisse der Expertenbefragung lassen erkennen, dass es der Wunsch der untersuchten Single Family Offices ist, den Prozess der Führungsnachfolge im Single Family Office zu professionalisieren, aber nach wie vor Optimierungspotenzial besteht.

Die praxisorientierte Betrachtung zeigt, dass die Anforderungen an den Single Family Officer/die Single Family Officerin seitens der Eigentümerfamilien und der Senior Gen

sehr hoch sind. Es wird festgestellt, wie Single Family Offices den Erfolg der Nachfolge durch ein möglichst transparentes Auswahlverfahren zu erreichen versuchen. Die Mitwirkung von Außenstehenden in Kontrollgremien und das Vorhandensein von Aufsichts- und Beiräten ist im Vergleich zu Publikumsgesellschaften im Single-Family-Office-Bereich noch eher schwach ausgeprägt.

Auf welche Herausforderungen treffen Single Family Offices beim Generationenübergang?

Mangelnde Transparenz in den Single Family Offices selbst – aber auch wenig Transparenz und Verschllossenheit nach außen – stellen den Nachfolgeprozess vor Herausforderungen und machen es nicht einfach, vom Übergabeprozess an sich aufgeworfene Fragen mittels Best-Practice-Ansätzen zu beantworten. Dies deshalb, da vergleichbare „Cases für Generationenübergänge“ schlicht nicht öffentlich zur Verfügung stehen.

Strukturen im Sinne einer Single-Family-Office-Governance sind teilweise in Form von Familienverfassungen implementiert. Die Herausforderung, einen geeigneten Nachfolger zu finden, resultiert aus einem komplexen Zusammenspiel vielfältiger Faktoren (z.B. Entscheidung der Frage: interne/externe Kandidaten oder Kandidatinnen, Qualifikationsprofil, Persönlichkeitsprofil). Die Tätigkeit des Single Family Officers/der Single Family Officerin und die Verantwortlichkeit für vielfältige Aufgaben (Vermögen und Familie) bedingen den Anspruch an hohe fachliche Qualifikationen (Ausbildung und Berufserfahrung) sowie spezielle Persönlichkeitsmerkmale (Loyalität, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Hands-on-Mentalität). Trotz oder gerade wegen eines von diversen Konfliktfeldern geprägten Arbeitsumfelds (z.B. Abhängigkeit und Emotionalität der Familie, Abhängigkeit von Marktentwicklungen für das Vermögen) werden dabei höchste Ansprüche an potenzielle Kandidaten bzw. Kandidatinnen gestellt.

Wie gehen Single Family Offices mit den Herausforderungen beim Generationenübergang um?

Vorausschauende, gezielte Qualifikation und umfassende Einarbeitung befähigen sowohl interne Single Family Officers/Officerinnen als auch externe. Vorab definierte Auswahlkriterien und ein professionell geregelter Auswahlprozess, gefolgt von einem zeitlich klar definierten Einarbeitungsplan, einer Evaluation nach der Einarbeitung, einem Vertrauensvorschuss durch die Senior Gen der Verantwortungsträger im Single Family Office und der Eigentümerfamilie, ermöglichen einen strukturierten Übergabeprozess. Transparente Anreiz- und Vergütungssysteme motivieren zusätzlich zur Übernahme von Führungsverantwortung.

VI. Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für einen erfolgreichen Generationenübergang im Single Family Office drei Bedingungen erfüllt sein müssen – **Können, Wollen und Dürfen**: Der Nachfolger/die Nachfolgerin ist fachlich und persönlich geeignet, er/sie möchte die Tätigkeit als Single Family Officer/Officerin ausführen und darf dies auch (Zustimmung durch die Senior-Generation der Verantwortungsträger und der Eigentümerfamilie). ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Achenbach, C. (2015):

Der Generationenübergang in mittelständischen Familienunternehmen. Die fachlichen und emotionalen Erfolgsfaktoren. 1. Aufl., Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien GmbH.

Anliker, M./Breuer, F./Gerke, W./Peter, S. (2009):

Mythos Family Office. München/Zürich: Bayerisches Finanz Zentrum e.V., Complementa Investment-Controlling AG, J.P. Morgan (Suisse) SA.

Breuer, F./Emele, C./Frey, S./Gerke, W./Peter, S. (2014):

Family Office – Mythos mit Zukunft. München/Zürich: Bayerisches Finanz Zentrum e.V., Complementa Investment-Controlling AG.

Breuer, F./Gerke, W./Hübner, G./Peter S./Schulz, Y. (2017):

BFZ Family Office Studie 2017. Anlage im Niedrigzinsumfeld. München/Zürich: Bayerisches Finanz Zentrum e.V., AXA Investment Managers Deutschland GmbH, iShares by BlackRock Asset Management Deutschland AG, Commerzbank AG, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Breuer, F./Gerke, W. (2019):

BFZ Family Office Studie 2019. Wie Family Offices Werte durch die Zeit steuern. München/Zürich: Bayerisches Finanz Zentrum e.V., AXA Investment Managers Deutschland GmbH, iShares by BlackRock Asset Management Deutschland AG, Commerzbank AG.

Canessa, B./Escher, J./Koeberle-Schmid, A./Preller, P./Weber, C. (2016):

Das Family Office. Ein Praxisleitfaden. Wiesbaden: Springer Gabler.

Koeberle-Schmid, A./Fahrion, H.-J./Witt, P. (Hrsg.) (2012):

Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen. 2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Koeberle-Schmid, A./Grottel, B. (Hrsg.) (2013):

Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Schwarzer, J. (Hrsg.) (2017):

Das Etikett macht noch keinen Inhalt. Die Elite der Family Offices 2017. In: Die Elite der Vermögensverwalter im deutschsprachigen Raum 2017. Handelsblatt Elite Report Edition, 14. Jahrgang.

UBS/Campden Research (2016):

Great Wealth. The Global Family Office Report 2016. London: Campden Wealth Limited. Abgerufen am 20. Juni 2017 unter: <https://de.slideshare.net/KorinaMarkou/global-family-office-report-2016-66056937>

Yu, A./Lumpkin, G. T./Sorenson, R. L./Brigham, K. H. (2012):

The Landscape of Family Business Outcomes. A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. Family Business Review, 25(1), S. 33–57.



Maximilian Hauser ist als Referent der Geschäftsführung bei MSR, einem der führenden deutschen Multi Family Offices, tätig. Dieses ist auf die umfassende Betreuung und Steuerung von großen Familien- und Stiftungsvermögen spezialisiert.

Dr. Christian-Titus Klaiber studierte und promovierte an der Universität St. Gallen (HSG) und leitet, zusammen mit Prof. Dr. Reinhard Prügl, seit 2020 das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen. Er ist Dozent an der TU München, der Hochschule der Bayerischen Wirtschaft und der Universität Münster mit Fokus Familienunternehmen & Family Offices. Er leitet als Geschäftsführer und Vorsitzender des Gesellschafterausschusses seit 2018 zusammen mit seiner Cousine das Single Family Office Louis Leitz. Dr. Christian-Titus Klaiber ist zertifizierter Testamentsvollstrecker.

Prof. Dr. Reinhard Prügl ist Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie und Entrepreneurship an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee. Er ist zudem wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF) und des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Executive Master für Family Entrepreneurship“ (eMA FESH) für die nächste Generation von Familienunternehmer*innen.

KEYWORDS

Generationswechsel • Nachfolge • Familienunternehmen • Single Family Office • Führungsübergang