

# DIE NÄCHSTE GENERATION EINBEZIEHEN

Praktische Ratschläge von zukünftigen Familienführern und Führungskräften von Family Offices

Die Einbindung und Vorbereitung der nachrückenden Generation ist das Thema, das immer wieder auftaucht, wenn wir unsere Family-Office-Kunden fragen: „Was bereitet Ihnen schlaflose Nächte?“ Ob es nun Eltern sind, die sich Gedanken darüber machen, wie viele Informationen sie wann weitergeben sollen, oder Führungskräfte von Family Offices, die sich mehr Zeit und Ressourcen wünschen, um mehr tun zu können – das Wohlergehen der zukünftigen Familienoberhäupter ist ein großes Anliegen. Wie sieht es mit der kommenden Generation aus? Was wollen und brauchen diese zukünftigen Familienführer, um sich in der Lage zu fühlen, die mit dem Erfolg der Familie einhergehenden Verantwortlichkeiten zu bewältigen und ihr eigenes Vermächtnis zu schaffen?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, haben wir 55 Familien befragt, um aus ihren Erfahrungen zu lernen. Wir sprachen mit 28 zukünftigen Familienführern (im Alter von 25 bis 40 Jahren), um ihre Präferenzen hinsichtlich der Einbindung in die Familie sowie die Fähigkeiten zu verstehen, die sie weiterentwickeln möchten, und befragten 38 Führungskräfte von Family Offices, die diese Arbeit leisten, um ihre Erfolge und Herausforderungen besser zu verstehen.

Wir sind den Teilnehmern der Studie zutiefst dankbar, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen geteilt haben, um anderen auf diesem Weg praktische Orientierungshilfen zu geben.

Ganz gleich, ob diese Studie Ihre Bemühungen bestätigt (herzlichen Glückwunsch!) oder Sie dazu inspiriert, etwas Neues auszuprobieren – wir hoffen, dass sie Ihnen einen Anlass bietet, mit Ihren derzeitigen und zukünftigen Familienführern darüber zu sprechen, was gut funktioniert und was möglich ist.

## WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

- Die Bereitstellung von Mitteln für Familientreffen und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Kompetenz, Verbundenheit und Unabhängigkeit fördern, ist eine der besten Investitionen in die Zukunft der Familie, die Sie tätigen können. Die Gesundheit der familiären Beziehungen und der Verbindungen zwischen den Familienzweigen sowie über Generationen hinweg ist der entscheidende Indikator für den Fortbestand der Familie.
- Zukünftige Familienführer (im Alter von 25 bis 40 Jahren) wünschen sich praktische, umsetzbare Schulungen, die sie in ihrem Leben anwenden können, sowie Transparenz hinsichtlich der Nachfolgepläne und der Zukunftsvision der älteren Generation.
- Fangen Sie frühzeitig an. Indem Sie die nachrückende Generation mit den Informationen und Fähigkeiten vertraut machen, die sie benötigt, um Verantwortung für ihr Vermögen zu übernehmen (und nicht von ihm beherrscht zu werden), und ihr ermöglichen, durch praktische Erfahrung – und gelegentlich auch durch Scheitern – zu lernen, bauen Sie Kompetenz und Selbstvertrauen auf.
- Berücksichtigen Sie die unterschiedlichen Kommunikationspräferenzen der nachrückenden Generation. Richten Sie Gruppenchats ein und teilen Sie 2-minütige Videos und Podcasts zu Themen, die für sie wichtig sind. Bitten Sie sie um Anregungen für Tagesordnungen und bieten Sie eine Mischung aus Einzelgesprächen, virtuellen Treffen und Veranstaltungen ausschließlich für die nachrückende Generation an.
- Das ist harte Arbeit, aber Sie sind nicht allein. Nutzen Sie Ihre vertrauenswürdigen Berater und die hervorragenden Ressourcen, die Ihre Kollegen im Anhang auf Seite 13 geteilt haben.

## INHALT

- Wichtige Erkenntnisse
- Möglichkeiten zur Einbindung
- Die beste Investition, die Sie tätigen können
- Perspektive der aufstrebenden Generation:
  - Gewünschte Fähigkeiten/Ausbildung
  - Kommunikationspräferenzen
  - Beste und schlechteste Lernerfahrungen
- Einbeziehung der Ehepartner
- Größte Herausforderungen
- Methodik und demografische Daten
- Ressourcen

---

Wie sieht es aus, wenn man die kommende Generation erfolgreich einbindet?

„Ich fühle mich befähigt, als berufstätige Frau und Mutter geschäftliche Entscheidungen zu treffen. Ich kann jeden Sitzungssaal betreten und mich selbstbewusst und wohl fühlen, weil ich schon seit meinem zehnten Lebensjahr die Gelegenheit dazu hatte. Es fällt mir leicht, Beratern Fragen zu stellen, da ich in Besprechungen einbezogen wurde und die Möglichkeit hatte, Fehler zu machen und daraus zu lernen.“

## MÖGLICHKEITEN ZUR BETEILIGUNG AM FAMILIENUNTERNEHMEN

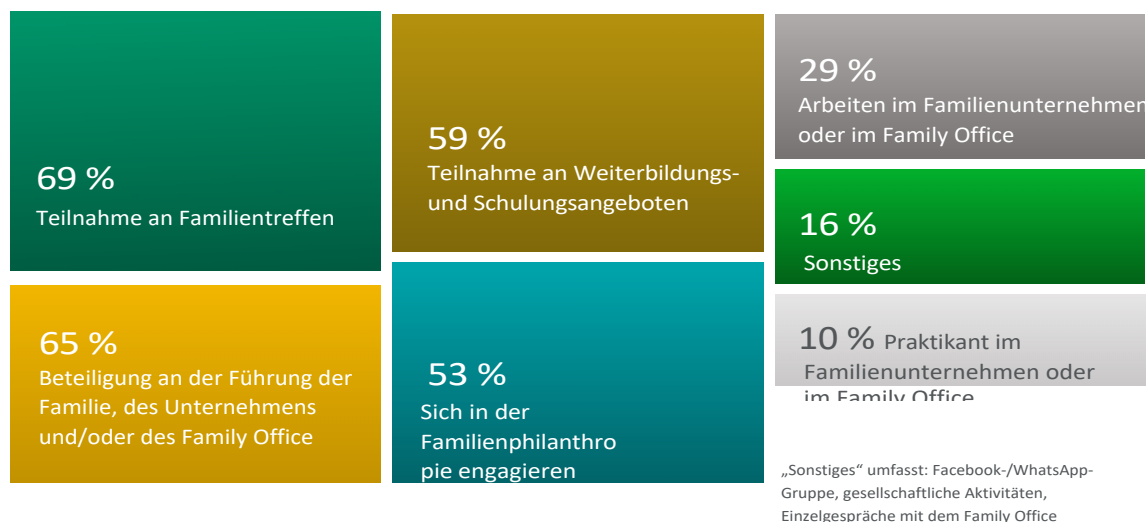
Die folgende Abbildung zeigt die gängigsten Wege, wie Familienmitglieder der nachrückenden Generation im Familienunternehmen mitwirken können. Die Teilnahme an der Familiensitzung ist oft der erste Einstieg und die häufigste Form der Einbindung.

Viele Familien bieten praxisnahe Schulungen zur Unternehmensführung an, beispielsweise durch die Teilnahme an und/oder die Mitarbeit in Vorständen und Ausschüssen der Familie, des Unternehmens, des Family Office oder der Stiftung. Diese Erfahrungen vermitteln Einblicke in die Familiendynamik, in Entscheidungsprozesse, die Budgetverwaltung, die Etikette in Vorstandssitzungen sowie in die Anforderungen verschiedener Rollen, sodass die nachrückende Generation selbst bestimmen kann, wie sie ihre Fähigkeiten und Talente am besten in das Familienunternehmen einbringen kann.

Die Befragten, die im Family Office oder im Familienunternehmen tätig sind, merkten an, dass diese Erfahrung ihnen ein viel umfassenderes Verständnis des Familienunternehmens . Diese Familienmitglieder fungieren oft als Vermittler oder Botschafter für andere ihrer Generation, die nicht so stark eingebunden sind.

Nur sieben Prozent (7 %) der Befragten gaben an, dass es derzeit keine festgelegten Möglichkeiten für Familienmitglieder der nachrückenden Generation gibt, sich einzubringen. Diese Möglichkeiten variieren je nach den Präferenzen der Familienführung und dem Entwicklungsstand der jeweiligen Familie.

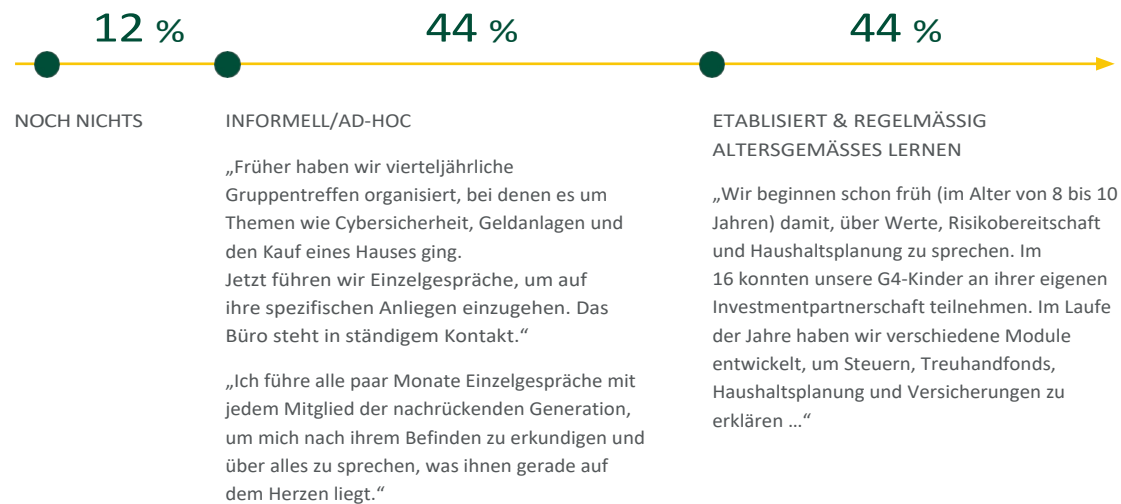
## IN WELCHER WEISE KÖNNEN ZUKÜNFTIGE FAMILIENFÜHRER SICH IM FAMILIENUNTERNEHMEN ENGAGIEREN?



## DIE BESTE INVESTITION, DIE SIE TÄTIGEN KÖNNEN

Finanzielle Bildung beginnt zu Hause. Ob Eltern sich dessen bewusst sind oder nicht: Wie sie Geld wertschätzen und damit umgehen, ist das Vorbild, das sie ihren Kindern vermitteln. In der Schule wird nur wenig praktische Finanzbildung vermittelt, daher verlassen sich viele Familien (88 %) auf das Family Office, um das Lernen zu Hause zu ergänzen.

## WELCHE AUSBILDUNG/SCHULUNG WURDE ANGEBOTEN?



Uns fiel eine erhebliche Lücke zwischen dem Bewusstsein der heranwachsenden Generation für das Familienvermögen und dem Zugang zu entsprechender Bildung oder Schulung auf. Die meisten gaben an, bereits in der Grundschule ein gewisses Verständnis für die finanzielle Situation der Familie gehabt zu haben, während ihre Interaktion mit dem Family Office und entsprechende Schulungen oft erst im Alter zwischen 18 und 23 Jahren begannen. Diejenigen, deren Eltern frühzeitig altersgerechte Gespräche führten, zeigten sich dankbar für diese Transparenz und für die Eigenverantwortung, die sie dadurch empfangen.

Was die Art der angebotenen Aus- und Weiterbildung betrifft, reichten die Antworten von ad-hoc-Einzelgesprächen mit Eltern und Mitarbeitern des Family Office bis hin zu vierteljährlichen Treffen mit vertrauenswürdigen Beratern und der Teilnahme an Branchenveranstaltungen und Konferenzen. Exkursionen zu Familienunternehmen, Persönlichkeitstests wie MBTI oder Enneagramm, Projekte mit praktischen Ergebnissen und Auswirkungen im Zusammenhang mit Investitionen oder philanthropischem Engagement sowie Gelegenheiten zum gemeinsamen Lernen mit Geschwistern, Cousins und Gleichaltrigen erhielten gute Bewertungen.

Die Schulungsthemen reichen von grundlegenden Finanzkenntnissen über Cybersicherheit und Investitionen bis hin zu Karriereplanung, Unternehmensführung, der Funktionsweise des Family Office und vielem mehr.

Wenn Sie nach Themen für das gemeinsame Lernen in der Familie suchen, fragen Sie Ihre nachrückende Generation nach ihren Plänen für das kommende Jahr (die Finanzierung eines Masterstudiums, der Kauf von Immobilien und die Gründung neuer Unternehmen bieten zahlreiche praktische Lernmöglichkeiten) und danach, was sie benötigen.

Auch das Inhaltsverzeichnis von [„Wealth of Wisdom: The Top 50 Questions Wealthy Families Ask“](#) ist eine hervorragende Ideenquelle.

Ein Thema, das aus Sicht der Unternehmensrisiken eines Familienunternehmens Beachtung verdient, ist die Schulung von Treuhändern und Begünstigten. Die meisten Familien verlassen sich darauf, dass Familienmitglieder als persönliche Treuhänder fungieren, doch nur wenige bieten eine sinnvolle Vorbereitung auf diese entscheidende treuhänderische Rolle an. Ebenso könnten die meisten Begünstigten davon profitieren, zu verstehen, wie eine gesunde Beziehung zwischen Treuhänder und Begünstigtem aussieht und was es bedeutet, ein verantwortungsbewusster Begünstigter zu sein.

„Als ich 6 war, erklärte mir meine Oma, dass sie Vermögen angehäuft hatte, das sie für mich in einen Studienfonds einbringen wollte. Mit 14 erklärte mir mein Vater, dass ich Zugang zu diesem Vermögen haben würde, wenn ich hart arbeitete und studieren würde. Mit 16 verstand ich, um welchen Betrag es ging. Mit 18 hatte ich uneingeschränkten Zugriff auf die Mittel, um Miete, Essen und Studiengebühren zu bezahlen. Nicht alle meine Cousins und Cousinen hatten diese Erfahrung.“

## BEDARF AN SCHULUNGEN FÜR TREUHÄNDER UND BEGÜNSTIGTE

NUTZEN SIE PRIVATE TREUHÄNDER?



BIETEN SIE SCHULUNGEN FÜR TREUHÄNDER  
UND/ODER BEGÜNSTIGTE AN?

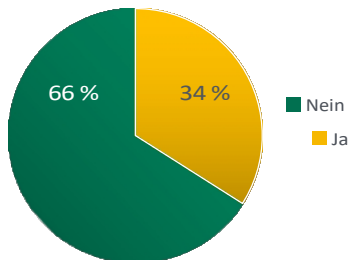


„Ich habe nur eine begrenzte  
Einweisung in die Rolle meines Vaters  
als Treuhänder erhalten. Wenn ihm  
etwas zustoßen sollte, hätte ich große  
Bedenken, wie ich in seine Fußstapfen  
treten könnte.“

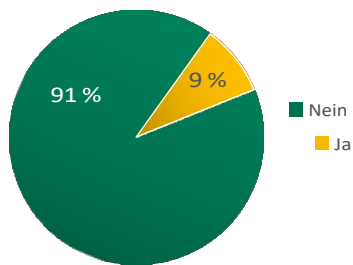
„Wir halten jährlich eine Sitzung ab, um  
meinen Treuhandfonds zu überprüfen, aber  
wir brauchen definitiv mehr Schulung.“

Die Bereitstellung von Mitteln für Familientreffen und Fortbildungsmöglichkeiten, die Kompetenz, Verbundenheit und Unabhängigkeit fördern, ist eine der besten Investitionen in die Zukunft Ihrer Familie, die Sie tätigen können. Die Gesundheit der familiären Beziehungen und der Verbindungen zwischen den Familienzweigen und über Generationen hinweg ist der entscheidende Faktor für den Fortbestand der Familie. Wenn dies Ihr Ziel ist, empfehlen wir Ihnen, ein Budget dafür einzuplanen. Zwar verfügen die meisten Befragten derzeit nicht über ein Budget für Weiterbildung und Entwicklung, doch gaben viele an, dass sie alles, was sie für die Weiterbildung der Familie benötigen, selbst beschaffen.

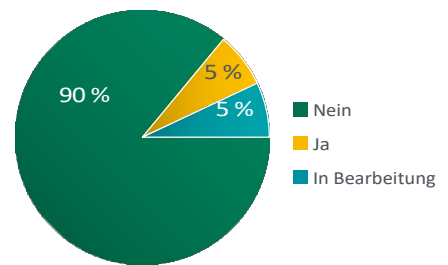
HABEN SIE EIN  
BUDGET FÜR WEITERBILDUNG  
UND ENTWICKLUNG?



HABEN SIE EINEN  
LERNLEHRPLAN?



ERSTELLEN SIE JÄHRLICHE  
LERNPLÄNE FÜR DIE NÄCHSTE  
GENERATION?



Auch formelle Lerncurricula und jährliche Lernpläne sind selten. Dies steht im Einklang mit dem informellen Charakter der meisten Lern- und Entwicklungsprogramme. Anstelle eines Curriculums stellen viele eine Sammlung von Materialien und Ressourcen zusammen, die sie im Laufe der Zeit als Reaktion auf die Bedürfnisse der Familie entwickelt oder beschafft haben.

## PERSPEKTIVE DER NÄCHSTEN GENERATION

Die Mehrheit der befragten Vertreter der nachrückenden Generation engagiert sich derzeit aktiv in den Familienunternehmen und leistet dort einen Beitrag. Das ist nicht immer der Fall, daher haben wir sie nach ihrer Motivation für ihr Engagement gefragt. Ihre Antworten unten vermitteln eine Mischung aus Verantwortungsgefühl, Schuldgefühlen und Dankbarkeit, verbunden mit dem Wunsch, ihre Fähigkeiten einzusetzen, um positive Auswirkungen für die Familie und die Welt im weiteren Sinne zu erzielen. Falls Sie Ihre Nachwuchskräfte noch nicht nach ihrem „Warum“ für ihr Engagement oder nach dem Vermächtnis gefragt haben, das sie hinterlassen möchten, empfehlen wir Ihnen, dies zu tun. Sie werden Ihr Interesse zu schätzen wissen, und vielleicht eröffnet Ihnen dies neue Wege, ihre Ziele zu unterstützen.

## WAS MOTIVIERT SIE DAZU, SICH SO ZU ENGAGIEREN UND EINEN BEITRAG ZU LEISTEN, WIE SIE ES TUN?

1. Ich arbeite nicht im Familienunternehmen, daher betrachte ich meine Tätigkeit für das Family Office bzw. das Familienunternehmen als eine Möglichkeit, der Familie, die mir so viel gegeben hat, etwas zurückzugeben.
2. Ich verspüre allerdings ein gewisses Schuldgefühl, weil ich das Gefühl habe, einen Beitrag leisten zu müssen – schließlich hat meine Familie eine lange Tradition darin, FÜR die Familie zu arbeiten.
3. Ich liebe meine Familie und genieße es, Zeit mit ihr zu verbringen, mit ihr zusammenzuarbeiten und unser Familienunternehmen zu optimieren.

Unsere Generation hat das Vermögen als Geschenk erhalten und die Verantwortung, es an die nächste Generation weiterzugeben. Ich möchte mich dafür verantwortlich fühlen und dazu beitragen, die Familie so zu führen, dass die Wünsche derer gewürdigt werden, die für uns gesorgt haben. Je mehr ich lernen kann, desto mehr Freude bereitet mir dieser Prozess, anstatt dass er eine „Black Box“ bleibt, die mir Dinge gibt.

Mein größtes „WARUM“ ist es, meine Ressourcen zu nutzen, um eine größere Wirkung zu erzielen. Es bricht mir das Herz, zu sehen, wie sie verschwendet werden (nicht effektiv genutzt werden), obwohl sie in der Welt und für die Familie mehr Gutes bewirken könnten.

Ich glaube, dass Zugehörigkeit und Verbundenheit das sind, was uns am Leben hält.  
Ich empfinde Ehrfurcht vor meinen Vorfahren, die diesen Raum für uns geschaffen haben.

- Das ist sowohl beruflich als auch finanziell lohnend.
- Es ist eine Möglichkeit, einen Beitrag für meine Familie zu leisten.
- Es macht mir wirklich Spaß.

Zum Teil aus einem Gefühl der Verpflichtung oder Pflicht gegenüber der Familie heraus. Ich habe Cousins, Tanten und Onkel, die das nicht selbst schaffen würden, und ich glaube, ich kann ihnen helfen, ein besseres Ergebnis zu erzielen. Und zum Teil aus Eigeninteresse. Wenn ich Einfluss auf die Nettorendite nach Steuern nehmen kann, dann geht es mir selbst auch besser.

## Gewünschte Fähigkeiten und Ausbildung

Auf die Frage, worüber sie mehr wissen oder was sie lernen möchten, um auf ihre Rolle in der Familie vorbereitet zu sein, kamen folgende Antworten zum Vorschein: Praktische, umsetzbare Schulungen, die sie in ihrem Leben anwenden können – zusammen mit Transparenz hinsichtlich der Nachfolgepläne und der Zukunftsvision der älteren Generation – sind von größter Bedeutung.

## WENN SIE ÜBER IHRE ZUKÜNFTIGE ROLLE IN DER FAMILIE NACHDENKEN, WAS MÖCHTEN SIE GERNE LERNEN?



## Kommunikationspräferenzen

Wie kommuniziert diese Generation am liebsten? Die häufigste Antwort lautet: per SMS. Gruppen-SMS mit dem Family-Office-Team sowie mit Geschwistern und Cousins sind gang und gäbe. Wenn es ums Lernen geht, ist ein multimedialer Ansatz mittlerweile die Norm. Vor nicht allzu langer Zeit war die gängigste Form der Kommunikation ein gedruckter Quartalsfinanzbericht, der per Post zugestellt wurde. Heute findet das Lernen in Einzelgesprächen, Videokonferenzen, Podcasts, zweiminütigen Videos und elektronischen Newslettern statt, die über das Familienportal geteilt werden. Diese Generation möchte rund um die Uhr über ihr Smartphone auf Informationen zugreifen können und legt großen Wert auf Transparenz.

Während die meisten Angaben, sich über ihre eigene finanzielle Situation und die der Familie gut informiert zu fühlen (oft aufgrund ihrer Rolle im Family Office, im Familienunternehmen und/oder in der Unternehmensführung), äußerten viele den Wunsch nach einem früheren und umfassenderen Zugang zu Informationen.

## Transparenz schafft Vertrauen

„Die ältere Generation glaubt, dass es die Lage verschlimmert, wenn man den Leuten Dinge erzählt; meine Generation glaubt, dass es die Lage verbessert, wenn man den Leuten Dinge erzählt.“

„Unsere Familie war sehr beschützend und hat uns vom Vermögen abgeschirmt. Angst ist nicht hilfreich. Es ist entscheidend, Menschen früher als kompetente Erwachsene zu behandeln; uns auf altersgerechter Weise mit der Realität zu konfrontieren und uns zu ermöglichen, durch praktische Erfahrungen auf eine Weise zu lernen, die uns interessiert, ist das Beste. Kompetenz im Laufe der Zeit aufzubauen ist so viel besser, als mit 50 oder 60 ohne jegliche Erfahrung zu lernen, wie es geht.“

## Das beste und das schlechteste Lernen

Das beste Lernen entsteht gemeinsam und holt jedes Mitglied der heranwachsenden Generation dort ab, wo es gerade im Leben steht. Es wird so vermittelt, dass es mit den Interessen, Begabungen, Lernvorlieben und – im Idealfall – der Vorstellung von Spaß übereinstimmt. Die folgenden Beispiele veranschaulichen Erfahrungen, die zu sinnvollen Ergebnissen geführt haben. Ob es nun darum geht, die jährliche Auszeit mit den Cousins zu planen oder den Sommer damit zu verbringen, einen maßgeschneiderten Meisterkurs rund um das Thema Family Office zu besuchen – die investierte Zeit fühlt sich lohnenswert an. Viele merkten an, dass der Austausch und das gemeinsame Lernen mit Gleichaltrigen ihnen hilft, sich weniger allein zu fühlen, und ihnen eine neue Perspektive auf Situationen bietet, über die sie mit ihren Freunden nicht gerne sprechen.

Ein wichtiger Ratschlag bezüglich der Tagesordnungen für Familientreffen – gegen den sich manche sträuben, weil sie jede Minute mit der nachrückenden Generation nutzen möchten – lautet, reichlich Raum für Spaß und Freizeit einzuplanen. Die Beziehungen, die beim Absolvieren einer Schnitzeljagd, beim Genießen von Cocktails oder beim Spielen von „Family Jeopardy“ aufgebaut und gestärkt werden, sind von unschätzbarem Wert und bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in den Bereichen Wirtschaft und Unternehmensführung in den kommenden Jahren.

---

Lassen Sie reichlich Raum für Spaß und Freizeit. Die Beziehungen, die beim Absolvieren einer Schnitzeljagd, beim Genuss von Cocktails oder beim Spielen von „Family Jeopardy“ aufgebaut und gestärkt werden, sind von unschätzbarem Wert und schaffen die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Wirtschaft und Unternehmensführung in den kommenden Jahren.

## DIE BESTEN LERNERFAHRUNGEN

- Planung des jährlichen Familienausflugs und der Überraschungsfeier zum 85. Geburtstag des Familienoberhaupts
- Zusammenarbeit mit Geschwistern und Cousins, um zu entscheiden, wie 50.000 Dollar aus der Familienstiftung verteilt werden sollen
- Strukturierung von Geschäften und Kapitalbeschaffung für eine der Direktinvestitionen der Familie
- Von und mit Gleichaltrigen lernen
- Ein maßgeschneidertes Sommer-Lernprogramm, das für ein Familienmitglied entwickelt wurde, um ihre finanziellen Fragen zu klären

*„Das Ziel unseres Bildungsausschusses ist es, Fortbildungen allen auf freiwilliger Basis anzubieten, anstatt sie vorzuschreiben. Das haben wir versucht, und es hat nicht funktioniert.“*

*Wir haben Sommerfortbildungen durchgeführt und Praktikumsmöglichkeiten im Family Office und in den operativen Unternehmen angeboten. Der Familienrat hat den Kulturindex erstellt, und die gesamte Familie hat den MBTI und den StrengthsFinder absolviert – da ging uns ein Licht auf. Diese Assessments tragen dazu bei, Konflikte zu entschärfen. Sie helfen dabei, einander besser zu verstehen und als Team besser zusammenzuarbeiten.*

*Es gibt kein Patentrezept; wir brauchen vielfältige Inhalte, um jedes Familienmitglied dort abzuholen, wo es gerade steht. Damit die Familienretreats funktionieren, brauchen wir Zeit, um Beziehungen zu vertiefen. Freizeit ist wichtig!“*

Es wird Sie nicht überraschen, dass die schlechtesten Lernerfahrungen obligatorische Präsentationen sind, die voller Fachsprache und Jargon sind. Als Berater können wir alle besser daran arbeiten, uns Zeit zu nehmen, um das Publikum zu verstehen und Informationen so zu vermitteln, dass sich alle sicher fühlen, Fragen zu stellen, ohne beurteilt zu werden (Gespräch statt Vortrag). Um dieses Maß an Komfort und Sicherheit zu gewährleisten, hat ein Family Office ein „Komitee für heikle Fragen“ ins Leben gerufen, bei dem jeder (völlig anonym über SurveyMonkey) Fragen einreichen kann, die bei vierteljährlichen Treffen oder auf dem „Trusted Family Portal“ der Familie beantwortet werden. Jeder lernt aus Fragen, die er vielleicht gar nicht zu stellen gewusst hätte.

#### SCHLECHTESTE LERNERFAHRUNGEN

- PPT-Präsentationen und Vorträge zu Finanzthemen
- Alles, was sich wie Schule anfühlt
- Fachvorträge mit Fachjargon
- Schulungen zu Themen, die für ihre Lebensphase nicht relevant sind
- Zu viele Inhalte, die zu schnell und/oder zu früh vermittelt werden

*„Ich möchte mich in Gesprächen über unser Vermögen psychologisch sicher fühlen. Meine Schwester fühlt sich bei Treffen mit Beratern nicht wohl dabei, Fragen zu stellen.“*

*Es ist unangenehm, wenn jemand in einer Weise spricht, die für jemanden, der sich nicht für Finanzthemen interessiert, schwer zu verstehen ist.“*

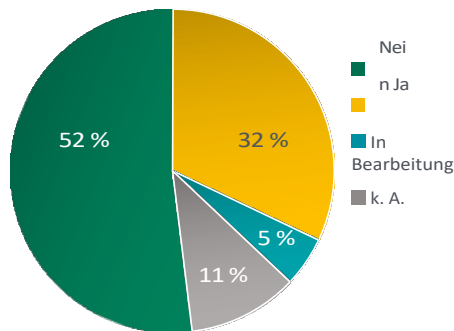
## EINBEZIEHUNG VON EhePARTNERN/LEBENSgefÄHRTEN

Mitglieder der aufstrebenden Generation (im Alter von 25 bis 40 Jahren) sind die am stärksten beschäftigte Gruppe in jeder Familie. Sie stehen am Anfang ihrer Karriere und gründen eine Familie. Die Einbindung von Ehepartnern und Lebenspartnern in die Familie und deren Vorbereitung auf die Realitäten des Familienerfolgs stehen dabei im Vordergrund. Zwar verfügen die meisten nicht über einen Einbindungsprozess, doch es ist ermutigend zu sehen, dass 37 % einen solchen bereits haben oder daran arbeiten.

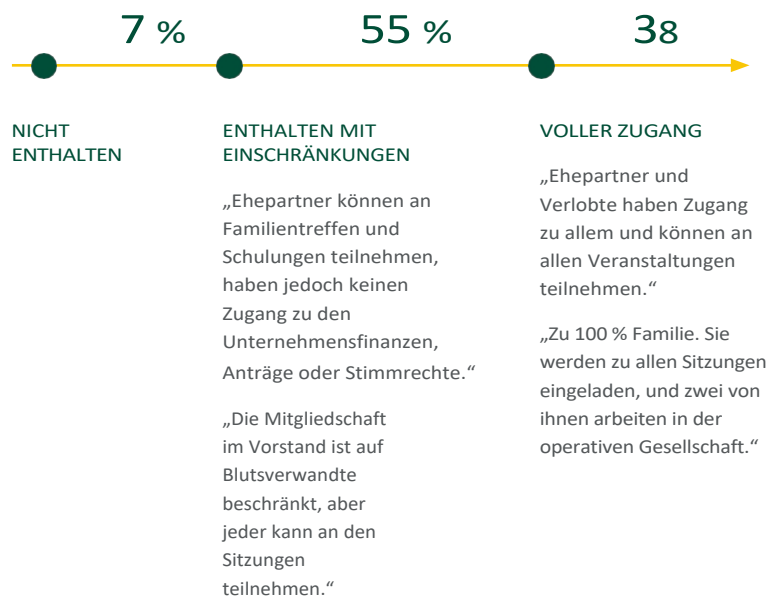
Im Idealfall sollte die Erfahrung des neuen Ehepartners mit der Familie über das Gespräch über den Ehevertrag hinausgehen. Eine Familie bringt frisch verheiratete Paare mit Paaren zusammen, die im Familienrat tätig sind, um ein paar Mal im Jahr gemeinsam etwas zu unternehmen oder zum Essen auszugehen. Das ist sehr ungezwungen und niemals erzwungen und bietet dem neuen Paar einfach einen sicheren Raum, um von anderen zu lernen, die schon lange zur Familie gehören.

Befragte der jüngeren Generation äußerten durchweg den Wunsch nach Inklusion der Ehepartner, und wir sehen das Spektrum der Einbeziehung unten dargestellt. Die meisten der von uns befragten Familien beziehen Ehepartner in Familiensitzungen und in die Unternehmensführung ein. Grenzen ergeben sich oft aus den Erfahrungen der Familie mit Scheidungen und dem Besitz eines aktiven Unternehmens.

### HABEN SIE EINEN EINFÜHRUNGSPROZESS FÜR EHEPARTNER?



### WIE KÖNNEN EhePARTNER SICH IM FAMILIENUNTERNEHMEN ENGAGIEREN?



## GRÖSSTE HERAUSFORDERUNGEN

Die Einbindung und Vorbereitung der nachrückenden Generation gehört zwar zu den lohnendsten und wirkungsvollsten Aufgaben, die eine Familie und ein Family Office übernehmen können, ist aber auch eine große Herausforderung. Die größte Hürde für alle Beteiligten ist der Zeitmangel. Wir haben festgestellt, wie ausgefüllt das Leben der meisten Familienmitglieder der nachrückenden Generation ist. Es ist zudem wichtig zu erkennen, dass nur sehr wenige Family Offices über eigens dafür zuständige Chief Learning Officers verfügen, die diese Arbeit leiten. Das bedeutet, dass die Leiter von Family Offices – die keine ausgebildeten Pädagogen sind – ihr Bestes tun, um überzeugende Ressourcen zusammenzustellen und die erforderlichen Schulungen anzubieten, und das neben ihren sehr vollen beruflichen Aufgaben.

Auch der Umgang mit den vielfältigen Interessen und Vorlieben innerhalb der Familie ist eine große Herausforderung, ganz zu schweigen von der Notwendigkeit, die Zustimmung der Eltern aus verschiedenen Zweigen zu gewinnen, die möglicherweise sehr unterschiedliche finanzielle Verhältnisse, Vorlieben hinsichtlich Transparenz und Wertvorstellungen haben.

Eine weitere Realität ist, dass diese Arbeit niemals endet. Wenn die Familie wächst und sich verändert, ändern sich auch ihre Bedürfnisse. Fortschritte lassen sich nur schwer messen und sind oft quälend langsam. Wenn es darum geht, den Erfolg zu messen, stützen sich die meisten auf die Teilnahme an Familientreffen, die Bereitschaft, auf Anfragen einzugehen, und die Auswertung der Treffen. Ein Family-Office-Führungskraft berichtete: „Es ist unglaublich bereichernd, wenn sie: 1. um Hilfe bitten und 2. unseren Rat befolgen!“

Die gute Nachricht ist, dass Sie bei dieser Arbeit nicht auf sich allein gestellt sind. Ihre vertrauenswürdigen Berater haben alle geborene Vermittler in ihren Teams, die bei Familientreffen das Wort ergreifen und Ihre Bemühungen ergänzen können, und Ihre Kollegen haben am Ende dieses Artikels Ressourcen zusammengestellt, die sie erfolgreich eingesetzt haben.

## WAS IST IHRE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG BEI DER VORBEREITUNG DER NÄCHSTEN GENERATION?

### Zeit

- „Zeit – ihre Zeit – vor allem jetzt, wo sie Kinder haben – und unsere Zeit, um hochwertige, maßgeschneiderte Inhalte zu erstellen, die genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.“
- „Es ist ein langsamer Prozess, der niemals endet. Es dauert lange, bis man Akzeptanz schafft.“

### Vielfältige Interessen und Vorlieben

- „Die richtige Mischung zu finden, die für jeden anders ist.“
- „Auf eine Weise zu vermitteln, die Wirkung zeigt; wir sind keine Lehrer.“

### Familiendynamik

- „Den Eltern verständlich machen, dass die nächste Generation ihren eigenen Freiraum braucht, und ihnen helfen, loszulassen.“
- „G2 verhält sich G1 gegenüber respektvoll, daher entsteht ein Machtvakuum. Es ist schwierig, ein Gleichgewicht zu finden zwischen dem Einbeziehen von G3 und dem Gewähren einer Stimme, wenn G1 immer noch das letzte Wort hat.“

### Einbindung

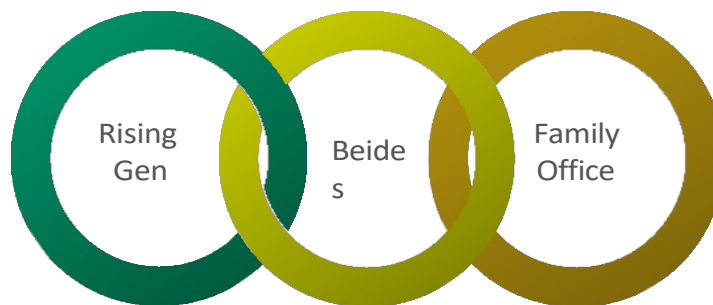
- „Sie einbinden! Es ist eine Phase im Leben, in der man mit seinem eigenen Leben beschäftigt ist und kein Bedürfnis verspürt, sich einzubringen.“
- „Die Leute dazu bringen, zu reagieren.“

## EINE VERÄNDERUNG MIT DER GRÖSSTEN WIRKUNG & RATSCHLÄGE FÜR KOLLEGEN

Die Ergebnisse der unten stehenden „Zauberstab“-Frage zeigen auf, welche Veränderungen die Befragten vornehmen würden, um ihre Bemühungen zur Einbindung und Vorbereitung der kommenden Generation zu verbessern.

Die Antworten der nachrückenden Generation bekräftigen den Wunsch nach Transparenz (Informationen und Möglichkeiten zur frühzeitigen Beteiligung) sowie nach Eigenverantwortung oder Kontrolle über ihre Lebensumstände. Beide Gruppen bringen den Wunsch zum Ausdruck, dass die heranwachsende Generation ein Mitspracherecht in der Familie und im Family Office haben soll, verbunden mit der Freiheit, Fehler zu machen und aus diesen Erfahrungen zu lernen. Die Antworten der Führungskräfte im Family Office betonen den Bedarf an Ressourcen, die individuelles Lernen ermöglichen.

## WENN SIE EINE ÄNDERUNG VORNEHMEN KÖNNTEN, UM DAS ERLEBNIS BEI „RISING GEN“ ZU VERBESSERN, WELCHE WÄRE DAS?



- „Ich bin froh, dass wir uns jetzt mit Governance beschäftigen. Ich wünschte nur, es wäre schon früher geschehen und ich hätte mich früher einbringen können.“
- „Man sollte früher damit beginnen, Gespräche zu führen und Konzepte sowie Optionen zu erläutern.“
- „Ich wünschte, G2 hätte mehr Mitspracherecht. Ich würde gerne um das bitten, was ich brauche, und Zugang zu Ressourcen für Investitionen, philanthropisches Engagement usw. haben.“
- „Zeit für alles zu haben. Meine Arbeit für die Familie mit meinem Hauptberuf in Einklang zu bringen.“ – RG
- „Ich würde einen Weg finden, damit jüngere Stimmen in der Familie und im Family Office Gehör finden und respektiert werden. Keine Mitspracherechte zu haben, ist ein riesiger Demotivationsfaktor.“ – FO
- „Schmeißt Papa aus dem Vorstand und gebt ihnen Raum zum Lernen und Wachsen. Aus Respekt vor der G1 trauen sie sich nicht, ihre Meinung zu sagen. Lasst sie Dinge verfolgen, für die sie sich begeistern. Sie müssen auch mal über die Runden stolpern!“ – FO
- „Ein formelleres, maßgeschneidertes Programm, das ihren Bedürfnissen entspricht. Wir haben den Fokus von finanziellen Themen auf den Aufbau von Beziehungen verlagert.“
- „Familienvertreter/Botschafter, die den Wert des Zusammenhalts vermitteln.“
- „Es wäre toll, eine eigene Anlaufstelle bzw. einen Chief Learning Officer zu haben.“
- „Wir müssen jetzt handeln, solange G5 noch jung ist, und dafür sorgen, dass es Spaß macht.“

Im Folgenden finden sich Antworten auf die Frage: „Welchen Rat würdest du einem Gleichaltrigen geben, der gerade erst anfängt?“

- Fang klein an. Hilfe bei kleinen Dingen anzubieten, hilft dabei, eine gute Beziehung und Vertrauen aufzubauen. Wenn es um die Zustimmung der Eltern geht, fragen Sie: „Was ist tabu? Was wollen Sie NICHT?“
- Fang früh an! Es ist entscheidend, Vertrauen zum Family Office und zu vertrauenswürdigen Beratern aufzubauen.
- Gemeinsames Gestalten ist der einzige Weg. Die Herausforderung besteht darin, der älteren Generation zu helfen, dies als nicht bedrohlich zu empfinden. Es gibt viele Ängste. Diese Themen sind komplex; Privilegien sind eine Last.
- Fang früh an. Hol sie dort ab, wo sie stehen; es gibt keine Einheitslösung.
- Es herrscht die Vorstellung: „Wir haben diese Generation erzogen, und damit sind wir fertig“, aber es ist nie vorbei. Es ist wichtig, die Dinge alle paar Jahre neu zu überdenken, denn Konzepte, die man mit Anfang 20 lernt, müssen möglicherweise überdacht werden und können in den 30ern und 40ern noch relevanter sein oder andere Anwendungsbereiche haben. Es ist entscheidend, sich ständig auf den neuesten Stand zu bringen und weiterzulernen.
- Macht es unterhaltsam! Sie haben ein sehr ausgefülltes Leben; das Familientreffen sollte etwas sein, auf das sich alle freuen.
- Finden Sie Wege, alle einzubeziehen, damit sie sich nach ihren Möglichkeiten einbringen können, und seien Sie sich bewusst, dass ihr Engagement je nach Lebensphase schwanken wird. Mütter mit kleinen Kindern nehmen heute vielleicht eine Auszeit, sind aber die besten Vorstandsmitglieder, wenn die Kinder zur Schule gehen.
- Geben Sie nicht auf! Hören Sie ihnen zu und probieren Sie immer wieder Neues aus. Wir alle lernen dazu.

Abschließend möchten wir euch alle dafür loben, dass ihr euch auf diese Reise des lebenslangen Lernens begeben habt. Familien, die gemeinsam lernen, bleiben zusammen. Wir hoffen, dass diese Erfahrungen euch dazu inspirieren, etwas Neues auszuprobieren, und dass die im Anhang aufgeführten Ressourcen euch dabei unterstützen.

Um mehr zu erfahren oder dieses Gespräch bei Ihrem nächsten Familientreffen fortzusetzen, wenden Sie sich bitte an:

**Jane Flanagan**

Leiterin der Familienberatung JPF7@NTRS.COM  
/ 312-557-2025

**David C. Albright**

Leiter der Kundenentwicklung – Regionen  
Amerika, EMEA und APAC DCA2@NTRS.COM /  
312-557-1900

Diese Studie ist das Ergebnis von 66 jeweils 45-minütigen Interviews (persönlich und/oder virtuell) mit Angehörigen der „Rising Gen“ sowie Führungskräften von Family Offices aus 55 verschiedenen Familien. Wir haben diese Interviews zwischen März und August 2023 durchgeführt und sind den Teilnehmern zutiefst dankbar für ihre Bereitschaft, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen, um anderen Familien auf ihrem Lernweg zu helfen.

A donut chart illustrating the distribution of 28 interviews across seven categories. The chart is divided into five visible segments with the following percentages: G3 (46%), G2 (25%), G4 (14%), G5 (11%), and G7 (4%). The categories G1 and G6 are not represented in the chart, indicating 0%.

| Category | Percentage |
|----------|------------|
| G3       | 46 %       |
| G2       | 25 %       |
| G4       | 14 %       |
| G5       | 11 %       |
| G7       | 4 %        |
| G1       | 0 %        |
| G6       | 0 %        |

|              |    |
|--------------|----|
| Min          | 26 |
| Durchschnitt | 35 |
| Max          | 43 |

senior family wealth advisor board chair general counsel & chief relationship officer president & cio

vp of finance ceo & cio director of legal services cio

investment director principal, family solutions G5 advocate

senior vp of family & talent services president director of wealth advisory services

coo cfo executive director managing director

head of growth family services advisor head of client communication & client experience vp of finance & coo

senior advisor wealth advisor

| Min | Durchschnitt | Max  |
|-----|--------------|------|
| 5 % | 33 %         | 90 % |

# 10 Jahre

RESSOURCEN, DIE DIE FORSCHUNGSTEILNEHMER ERFOLGREICH GENUTZT HABEN

Berater/Experten [Craig E.](#)

[Aronoff, Ph.D. Banyan](#)

[Global](#)

[Dr. Henry Cloud Nathan](#)

[Dungan Mindy Earley](#)

[Enneagramm-Coach](#)

[Peter Evans](#)

[FamilyBizKids Flourishing](#)

[Family Joline Godfrey](#)

[Gregory Greenleaf](#)

[James E. Hughes, Jr.](#)

[Dennis T. Jaffe, PhD](#)

[Dr. Michele Mikeska Jaffe](#)

[Kristin R. Keffeler](#)

[David Martin Legacy](#)

[Capitals](#)

[Money, Meaning & Choices Institute The](#)

[Family Office \(TFO\)](#)

[Dr. Jamie Traeger-Muney](#)

[Jennifer Pendergast](#)

[Amy Renkert-Thomas Kirby](#)

[Rosplock](#)

[Jill Shipley](#)

[Monica Bridget Walter](#)

Bücher/Veröffentlichungen

[Bücher von Abraham Maslow](#)

[Entwicklung eines 5- bis 10-jährigen „Five Capitals“-Lernprogramms für Familien von Scott Peppet](#)

[Engagiert, gesund, wohlhabend und weise von Coventry Edwards-Pitt](#)

[„Entrusted: Ein bleibendes Vermächtnis schaffen“ von Andrew L. Howell und David R.](#)

[York, Family Business Magazine](#)

[Finanzkompetenz für Jugendliche von Chad Foster](#)

[Harvard Business Review Handbuch für Familienunternehmen:](#)

[Wie man ein erfolgreiches, beständiges Unternehmen aufbaut und erhält](#)

[Bücher von James E. Hughes Jr.](#)

[Bücher von Joline Godfrey](#)

[Own It! Wie man in jedem Alter die Denkweise eines Familienunternehmers entwickelt](#)

[von Wendy Sage-Hayward, Gaia Marchisio, Barbara Dartt](#)

[„Eheverträge für Verliebte“ von Arlene Dubin](#)

[Gesund, wohlhabend und weise erzogen: Lehren von erfolgreichen und bodenständigen Erben darüber,](#)

[wie sie das geschafft haben von Coventry Edwards-Pitt](#)

[Einen Unternehmer großziehen – 99 Geschichten von Familien, denen das gelungen ist von Margot Machol Bisnow](#)

[Fremde im Paradies: Wie Familien sich über Generationen hinweg an Reichtum anpassen](#)

[von Dr. James Grubman Bücher](#)

[von David F. Swensen](#)

[Die zerstörerische Kraft des Familienvermögens – Ein Leitfaden zu Nachfolgeplanung, Vermögensschutz, Besteuerung und Vermögensverwaltung von Philip Marcovici](#)

[Der Kreislauf des Schenkens: Familienvermögen und Weisheit von James E. Hughes Jr., Susan E. Massenzio u. a.](#)

[Die aufkommende Rolle des Chief Learning Officers in Family Offices von Christian Stewart](#)

[Der großzügige Ehevertrag: Wie Sie Ihre Ehe stärken und Fallstricke vermeiden von Laurie Israel](#)

[Der Mythos vom silbernen Löffel von Kristin Keffeler](#)

[Das Gegenteil von verwöhnt: Kinder zu erziehen, die bodenständig, großzügig und finanziell klug sind von Ron Lieber](#)

[Jetzt ist die Zeit für Ihre nachrückende Generation von Mindy Earley, Family Office Exchange](#)

[Die Psychologie des Geldes: Zeitlose Lektionen über Reichtum, Gier und Glück von Morgan Housel](#)

[„The Trustee Primer: Ein Leitfaden für private Treuhänder“ von Patricia Angus](#)

[„Das ultimative Geschenk“ von Jim Stovall](#)

[Vermögen: Mehr daraus machen und es schützen von Stuart E. Lucas](#)

RESSOURCEN, DIE DIE TEILNEHMER DER STUDIE ERFOLGREICH GENUTZT HABEN (FORTFÜHRUNG)

Communities

[Cambridge Associates „Rising Gen“-Treffen Deloitte](#)

[CFO-Peer-Circles](#)

[Family Office Exchange FORGE-](#)

[Community](#)

[M2 Connections](#)

[Family-Office-Zirkel](#)

[Magnolia Solutions Leadership Circles Northern](#)

[Trust Rising Gen Community](#)

Konferenzen/Veranstaltungen

[Aspen Security Forum](#)

[Campden Wealth | Institut für private Investoren Deloitte-](#)

[Veranstaltungen](#)

[Exponent Philanthropy](#)

[Veranstaltungen des Family Business](#)

[Magazine Veranstaltungen des](#)

[Family Office Exchange SEFOF](#)

[„Stand Together“-Gipfel: Gemeinsam gegen Amerikas Probleme  
\(Koch-Familienkonferenz\)](#)

Podcasts

[„Capital Allocators“ mit Ted Seides und](#)

[Dr. Henry Cloud – Podcasts](#)

[FOXCast CEO-Reihe: Die kommende Generation einbinden und  
vorbereiten mit Mindy Kalinowski Earley](#)

[Investieren wie die Besten mit Patrick O’Shaughnessy: Shane  
Parrish – Mentale Modelle meistern](#)

[Seeking Alpha](#)

[Das Familiengeschäft: Peter Evans – Vertrauenswürdiger Berater  
für traditionsreiche Familien und Mitglied einer Familienholding in  
der 7. Generation](#)

[Das Geheimnis von Finanzen und Familie \(mit Mrs. Dow Jones\)](#)

Lernprogramme/Ressourcen

[21/64](#)

[6x6.work](#)

[ABA Wealth and Trust Schools AICPA](#)

[& CIMA](#)

[Corporate-Governance-Programm der Kellogg  
Executive Education](#)

[Executive Education an der Wharton School](#)

[International Peace Institute](#)

[Zentrum für Familienunternehmen: Loyola University Chicago](#)

[Zentrum für Familienunternehmen – „The Wisconsin Idea“-](#)

[Datenbank FOX-Schulungsprogramm für Familienberater](#)

[Greenlight-App](#)

[Institut für unternehmerische Exzellenz Universität  
Pittsburgh](#)

[Minnesota Council on Foundations MIT](#)

[Impact Investing Initiative Jason Jay |](#)

[MIT Sloan](#)

[Generationsübergreifendes Führungsprogramm Cambridge  
Institut für Nachhaltigkeitsführung \(CISL\)](#)

[Napkin Finance](#)

[Northeastern University, D’Amore-  
McKim School of Business](#)

[Northern Trust Financial Essentials PwC](#)

[NextGen](#)

[TFO Life Academy Tamarind](#)

[Learning Venture University](#)

[Junge Anleger | Credit Suisse](#)

© 2024, Northern Trust Corporation. Alle Rechte vorbehalten.

**RECHTLICHER, ANLAGE- UND STEUERHINWEIS:** Diese Informationen sind nicht als Rechts-, Anlage- oder Steuerberatung gedacht und sollten auch nicht als solche behandelt werden. Leser, einschließlich Fachleute, sollten sich unter keinen Umständen auf diese Informationen als Ersatz für eigene Recherchen oder für die Einholung spezifischer Rechts- oder Steuerberatung durch ihren eigenen Rechts- oder Steuerberater verlassen.

**WEITERE WICHTIGE INFORMATIONEN:** Diese Präsentation dient Ihrer privaten Information und ist ausschließlich für den persönlichen Gebrauch bestimmt. Die Informationen dienen lediglich der Veranschaulichung und sollten nicht als Anlageberatung oder Empfehlung zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren herangezogen werden. Northern Trust und seine verbundenen Unternehmen können Positionen in den hierin beschriebenen Märkten, Kontrakten und damit verbundenen Anlagen halten und Transaktionen in diesen tätigen, wobei diese Positionen und Transaktionen zusätzlich zu den im Zusammenhang mit den hierin beschriebenen Anlagen eingegangenen Positionen und Transaktionen bestehen oder von diesen abweichen können. Die geäußerten Meinungen gelten nur zum Datum, das in diesem Material angegeben ist, und können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

806300\_ENGAGERISINGGEN\_REPORT\_0124