Eine Betrachtung der Rollen und Verantwortlichkeiten jedes Familienmitglieds als Eigentümer des Familienunternehmens in einem Familienführungssystem

In den letzten Jahren habe ich bei meiner Arbeit mit Familien festgestellt, dass es kein Ausbildungsprogramm gibt, das Familienmitgliedern vermittelt, wie man ein hervorragender Eigentümer eines Familienunternehmens oder eines Vermögens ist. Es gibt hingegen zahlreiche Programme, die vermitteln, wie man ein guter Manager eines Unternehmens oder eines Vermögens ist. Eine häufig vergessene Tatsache ist, dass alle MBA-Studiengänge Abschlüsse in Betriebswirtschaftslehre verleihen und nicht in Unternehmensführung. Diese Diskrepanz bei den Bildungsmöglichkeiten legt den Grundstein für einen Großteil der Disharmonie innerhalb von Familienunternehmen. Im weiteren Verlauf dieser Betrachtung werde ich den Begriff „Familienunternehmen“, um sowohl Familien, die Unternehmen besitzen, als auch solche, die Finanzvermögen besitzen.

Eine weitere Tatsache, die oft übersehen wird, wenn Familien und ihre Fachberater die Struktur eines Familienunternehmens betrachten, ist, dass fast alle Familienmitglieder, die direkt oder indirekt Anteile am Unternehmen besitzen, ursprünglich keine aktive Entscheidung getroffen haben, in dieses zu investieren. In den meisten Fällen haben sie ihre Anteile durch Schenkung oder Erbschaft erhalten. Diese Eigentümer sind nicht in gleicher Weise zur Unternehmensführung und -kontrolle berufen wie aktive Investoren[1]. Sie treffen keine bewusste Entscheidung, in das Unternehmen zu investieren. In vielen Fällen sind sich solche Eigentümer nicht einmal bewusst, dass sie Eigentümer sind, da ihre Anteile über Personengesellschaften oder Treuhandgesellschaften gehalten werden. Indirekter Besitz entzieht ihnen häufig jegliches Gefühl der Eigentümerschaft und damit auch die bewusste Verantwortung, die der Besitz mit sich bringt, wenn er vorbildlich ausgeübt werden soll.

Das Missverständnis seitens der Familien und ihrer Führungskräfte, dass jedes Familienmitglied Eigentümer des Unternehmens ist – auch wenn dies nicht direkt der Fall ist –, führt häufig zu einer gescheiterten Familienführung und in der Folge zum Scheitern des Familienunternehmens.

Wie können die Führungskräfte einer Familie und ihr Unternehmen solche Missverständnisse in Bezug auf Familienmitglieder als Eigentümer vermeiden und/oder überwinden?

In hervorragend geführten Familienunternehmen streben Familien danach, sich so zu führen, dass sie das allseits bekannte kulturelle Sprichwort „Von Hemdsärmeln zu Hemdsärmeln in drei Generationen."

Oder anders ausgedrückt: um den Erhalt und das Wachstum ihres Familienvermögens – ihres personellen, intellektuellen und finanziellen Kapitals – zu sichern.

In Familien, die Unternehmen besitzen, sind in der Regel alle Familienmitglieder direkt oder indirekt Eigentümer, während nur wenige Familienmitglieder als Führungskräfte des Unternehmens tätig sind. Allein angesichts des enormen Unterschieds in der Anzahl der beteiligten Familienmitglieder kann der Leser bereits erkennen, wie vorteilhaft es für den langfristigen Erfolg der Bemühungen einer Familie um den Vermögenserhalt ist, wenn jedes Familienmitglied in seiner Rolle als Eigentümer dazu angeleitet wird, seine Aufgabe hervorragend zu erfüllen.

Nachdem ich das Thema nun angesprochen habe, denken Sie einen Moment darüber nach: Hat Ihnen als Mitglied eines Familienunternehmens jemals jemand nahegelegt, dass Sie lernen müssten, ein guter Eigentümer zu sein? Tatsächlich ist das nicht der Fall, und doch bin ich, wie bereits gesagt, davon überzeugt, dass dies die entscheidende Frage ist, wenn eine Familie ihr Unternehmen erfolgreich ausbauen und erhalten will.

Eine Familie, die ihr Vermögen erhalten will, muss verstehen, dass alle ihre Mitglieder gründlich darin geschult werden müssen, wie man Eigentümer des Familienunternehmens ist, damit die Familienmitglieder in der Lage sind, gemeinsam als Eigentümer risikobehaftete Entscheidungen zu treffen.

In den meisten Unternehmen sind die Eigentümer Investoren, die auf der Grundlage individueller Risikobewertungen entscheiden, sich am Unternehmen zu beteiligen. Solche Personen informieren sich in der Regel

umfassend über die Natur und die Tätigkeit des Unternehmens, bevor sie in dieses investieren. Sobald sie die Entscheidung zur Investition getroffen haben, agieren sie tatsächlich als Eigentümer, um sicherzustellen, dass ihr Risiko angemessen belohnt wird. Sie setzen nicht nur ihr Vermögen, sondern auch sich selbst aufs Spiel. Nach meiner Erfahrung mit Familienunternehmen erhält die Mehrheit der Eigentümer ihre Anteile durch Schenkung oder Erbschaft. Sie sind niemals dazu aufgefordert, die persönlichen, risikobehafteten Entscheidungen zu treffen, die für die Vitalität eines Unternehmens so grundlegend sind.

In Familienunternehmen ist es oft schwieriger, den unternehmerischen Wettbewerbsvorteil aufrechtzuerhalten, der notwendig ist, damit das Unternehmen erfolgreich mit Unternehmen konkurrieren kann, die von risikofreudigen Investoren gegründet wurden. Damit Familienunternehmen erfolgreich sein können, muss das Unternehmen Eigentümer haben, die mit demselben Maß an Unternehmergeist handeln können, von dem sich die Unternehmen leiten lassen, mit denen sie im Wettbewerb stehen. Damit dieser Geist entfacht wird, müssen Familienmitglieder, die als Eigentümer agieren, dazu ausgebildet werden, als hervorragende Investoren mit derselben Kompetenz und denselben Fähigkeiten zu agieren wie die Unternehmer, mit denen sie im Wettbewerb stehen. Familienmitglieder müssen das Wesen des Eigentums verstehen und verinnerlichen.

Um auf ein weiteres Thema im Zusammenhang mit dem Eigentum an Familienunternehmen einzugehen: Wenn Familienmitglieder ihre Rollen und Verantwortlichkeiten als Eigentümer des Unternehmens nicht verstehen, wie sollen die Manager dann das Unternehmen erfolgreich führen, da sie direkt gegenüber Eigentümern verantwortlich sind und für diese arbeiten, die in diesem Fall geistig abwesend sind? Wir alle wissen, dass abwesende Grundbesitzer keinen Erfolg haben, aber zumindest verschwindet das Land nicht. Im Falle eines lebenden Organismus wie eines Unternehmens bedarf es täglicher Pflege und Versorgung durch exzellente Entscheidungsfindung seitens aller seine leitenden Teile. Ohne die aktive Rolle, die die Unternehmensführung von den Eigentümern erwartet, kann das Management nicht erfolgreich sein.

In viel zu vielen Familien verschärft sich dieses Problem – das Versäumnis, die Rolle jedes Familienmitglieds als Eigentümer des Unternehmens wahrzunehmen – noch weiter, wenn die Familienoberhäupter den orwellschen Fehler begehen, zu glauben, dass Familienmitglieder in der Rolle als Führungskräfte gleicher sind als Familienmitglieder in der Rolle als Eigentümer. Die Arbeit jedes Familienmitglieds ist von gleichem Wert.

Jede Familie, die versucht, über mehr als drei Generationen hinweg zusammenzuarbeiten – so lange, wie es nötig ist, um zu erkennen, ob das Sprichwort von den „Hemdärmeln“ in Schach gehalten wird –, muss ihr gesamtes Vermögen sowie alle Familienmitglieder in ihrer Familienbilanz aktiv und harmonisch einbinden. Wann immer die Familienführung beginnt, abwertende Vergleiche hinsichtlich der Arbeit anzustellen, zu der jedes Familienmitglied berufen ist, beginnt die interne Struktur der Familie zu versagen.

Jeder Mensch ist zu einem individuellen Lebensweg berufen. Die eigene Berufung zu entdecken, ist die wichtigste Aufgabe eines jeden Menschen. Diese Berufung aktiv zu verfolgen, liegt in der Verantwortung jedes Menschen – nicht nur gegenüber sich selbst, sondern auch gegenüber seiner Familie und der Gesellschaft. Die Hauptverantwortung eines Familienoberhaupts besteht darin, die wichtigsten vermögensbildenden Ressourcen der Familie zu bewahren – ihr menschliches und intellektuelles Kapital –, wenn die Familie über viele Generationen hinweg gedeihen soll. Um diesen Reichtum erfolgreich zu bewahren, muss das Familienoberhaupt ein familiäres Umfeld schaffen, das die Fähigkeit jedes einzelnen Familienmitglieds fördert, seiner individuellen Berufung nachzugehen. Wenn ein solches Umfeld geschaffen und gepflegt wird, werden die einzelnen Familienmitglieder eifrig daran teilhaben wollen, und die Summe dieser einzelnen Teile wird dem gesamten Familiensystem die Nahrung liefern, die es benötigt, um zu gedeihen.

Die Unfähigkeit der Familienführung, die Gefahr des orwellschen Problems der wahrgenommenen Ungleichheit zu erkennen – oder schlimmer noch, diese durch ihr Handeln zu fördern –, bedeutet, der Familie gegenüber zu versagen. Allzu oft führt eine solche scheinbare Ungleichheit zwischen den Familienmitgliedern, die dazu berufen sind, das Familienunternehmen zu leiten, und den Berufungen aller anderen Familienmitglieder zu Disharmonie im Familienführungssystem und leider oft sogar zu dessen Zusammenbruch. Jede Berufung ist von einzigartigem und gleichem Wert für die Gestaltung des Familienmosaiks und muss von allen Familienmitgliedern, insbesondere von den Familienführern, als gleichwertig angesehen werden, wenn die Familie gedeihen soll.

Einzigartig unter den vielfältigen Beziehungen, die Familienmitglieder miteinander verbinden, ist die Tatsache, dass jedes Familienmitglied als Eigentümer des Familienunternehmens diese Rolle mit den damit verbundenen Verantwortlichkeiten teilt, unabhängig davon, ob es eine Funktion in der Leitung des Familienunternehmens innehat.

Hoffentlich erkennen Sie inzwischen, wie entscheidend für den Erfolg des Familienunternehmens Folgendes ist:

1. dass jedes Familienmitglied dazu ausgebildet wird, ein hervorragender Eigentümer des Unternehmens zu sein, und sich anschließend aktiv als Eigentümer am Unternehmen beteiligt; und
2. die Notwendigkeit einer Familienführungsstruktur und einer Führung, die alle Lebensberufe der einzelnen Mitglieder als gleichwertig wertschätzt.

Wie gelingt es nun jedem einzelnen Familienmitglied, ein großartiger Eigentümer zu werden?
ERSTENS: Die Familie muss ein Bildungsprogramm aufbauen und anschließend fördern, in dem:

1. alle Familienmitglieder teilnehmen; und
2. in dem die Tugenden, Werte, Geschichten und Mythen vermittelt werden, die die „Besonderheit" der Familie erklären.

Das unterschiedliche Alter, die unterschiedlichen Lernstile und Fähigkeiten sowie die Lebenswege der verschiedenen Familienmitglieder sind Aspekte, die bei der Gestaltung eines solchen Programms berücksichtigt werden müssen. Ich bin fest davon überzeugt, dass die Interaktion zwischen Schüler und Lehrer ein entscheidender Bestandteil unseres Lernprozesses ist. Ich empfehle nachdrücklich, alle Elemente des Bildungsprogramms so interaktiv wie möglich zu vermitteln.

Wenn Sie beispielsweise das Thema „Aktiengesellschaft" behandeln, lassen Sie jedes Familienmitglied bei einer simulierten Hauptversammlung die Rolle eines Aktionärs, eines Vorstandsmitglieds und eines Mitglieds der Geschäftsführung übernehmen, das einen Bericht vorlegt. Wenn Sie das Thema „Treuhandvermögen" erläutern, lassen Sie jede Person nacheinander die Rolle des Treugebers, des Begünstigten und schließlich des Treuhänders bei der Bewältigung eines bestimmten Problems einnehmen.

ZWEITENS: Jedes Familienmitglied sollte sich als Teil seiner Verantwortung gegenüber der Familie als Ganzes bereit erklären, ein Grundprogramm zur Finanzbildung zu absolvieren. Ich schlage vor, das Programm „Finanzbildung für Dichter" zu nennen, um den Familienmitgliedern, bei denen die „rechte Gehirnhälfte" dominiert, deutlich zu machen, dass dieses Programm speziell für sie konzipiert ist. Ich schlage außerdem vor, dass die untersuchten Finanzfälle auf der tatsächlichen Situation des Familienunternehmens basieren
Situation des Familienunternehmens basieren. Wenn das Hauptvermögen der Familie aus einem Unternehmen besteht, sollten dessen tatsächliche Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung als Beispiele herangezogen werden. Wenn das Familienvermögen hauptsächlich aus einem Anlageportfolio besteht,

sollten Unternehmen, Staaten, Private-Equity-Beteiligungen usw. als Beispiele herangezogen werden. Ich
empfehle ich, dass einige der Kurse in Absprache mit den „ständigen Lehrern“ der Familie gehalten werden – also den Führungskräften, die diese Vermögenswerte aktiv verwalten –, um den untersuchten Fallbeispielen noch mehr Praxisnähe zu verleihen.

DRITTENS: Jedes Familienmitglied sollte sich verpflichten, die rechtlichen Dokumente, die seiner Rolle als Eigentümer zugrunde liegen, zu lesen, zu verstehen und die darin festgelegten Verantwortlichkeiten anzunehmen. Wenn ich den Familien, die ich betreue, diesen Teil des Bildungsprogramms erwähne, bin ich immer wieder überrascht, wie wenige ihrer Mitglieder diesen entscheidenden Aspekt ihrer persönlichen Beziehung zu ihrem eigenen Vermögen jemals gelesen, geschweige denn verstanden haben. Ich freue mich jedoch immer gleichermaßen darüber, wie sehr dieselben Familienmitglieder dieses Lernen begrüßen und welche Gefühle der Unabhängigkeit sie zum Ausdruck bringen, wenn sie diesen Stoff beherrschen. Mit „Beherrschen“ meine ich nicht den Erwerb eines juristischen Abschlusses, sondern lediglich das grundlegende Verständnis, das ein Erwachsener benötigt, um seine Angelegenheiten als gleichberechtigter Partner in seinen Beziehungen zu Partnern, Treuhändern, Anlageberatern, Steuerberatern, Rechtsanwälten und Unternehmensleitern zu regeln.

VIERTENS: Zur Definition eines hervorragenden Eigentümers gehört die Fähigkeit, kompetente Entscheidungen bezüglich der Verwaltung des eigenen Vermögens zu treffen, wenn man von den Personen dazu aufgefordert wird, die man gebeten hat, einen im Zusammenhang mit diesem Vermögen zu vertreten. In dieser Rolle wird der aufgeklärte Eigentümer zum Partner seiner Vertreter. Der Eigentümer, der als Partner auftritt, weiß, dass er seinen Vertretern angemessenen Ermessensspielraum zur Erfüllung ihrer Aufgaben einräumen kann. Seine Vertreter werden diesen Ermessensspielraum in dem vollen Bewusstsein ausüben, dass der Eigentümer stets sowohl intellektuell als auch physisch präsent sein wird, wenn Entscheidungen getroffen werden müssen.

Häufig verstehen Familienmitglieder nicht, dass sie stets Eigentümer sind, auch wenn sie untereinander viele verschiedene Rollen einnehmen, etwa als Gesellschafter, Partner oder Begünstigter. Jede dieser Rollen setzt eine Beziehung zwischen dem Eigentümer und beispielsweise einem Vorstand, einem Komplementär oder einem Treuhänder voraus. In jeder dieser Beziehungen wird der Eigentümer durch die zweite Partei vertreten. In beiden Fällen ist die zweite Partei dem Eigentümer gegenüber rechenschaftspflichtig. Damit jede dieser Beziehungen optimal funktioniert, müssen beide Parteien

die ihnen durch die Beziehung zugewiesenen Rollen vollständig verstehen und sich aktiv daran beteiligen. Wenn jedes Familienmitglied seine Verantwortlichkeiten als Eigentümer mit vollem Verständnis und aktiver Beteiligung wahrnimmt, wird das gesamte System der finanziellen Familienführung auf gesunde Weise funktionieren.

FÜNFTENS: Jedes Familienmitglied sollte sich bereit erklären, aktiv an Familientreffen teilzunehmen, an jährlichen Gesellschafterversammlungen teilzunehmen, an jährlichen Versammlungen von Familienpartnerschaften teilzunehmen, an jährlichen Begünstigten-/Treuhänder-Versammlungen teilzunehmen sowie an allen anderen ähnlichen Versammlungen, die mit seiner Rolle als Eigentümer von Familienvermögen in Zusammenhang stehen. Für einen Eigentümer, in welcher Funktion auch immer, reicht es nicht aus, zu glauben, er habe seine Verantwortung gegenüber der jeweiligen Beziehung erfüllt, indem er von einem Vertreter vorgelegtes schriftliches Material liest.

Alle Beziehungen stehen und fallen letztendlich mit dem menschlichen und intellektuellen Kapital, das die Partner bereit sind, einzubringen. Als Eigentümer bedeutet es, die Menschen, die uns vertreten, nicht zu kennen und nicht zu schätzen, ihnen zu suggerieren, dass uns die Beziehung bestenfalls gleichgültig ist und wir sie daher lediglich tolerieren. Im schlimmsten Fall bedeutet es, sich so zu verhalten, dass wir die Beziehung herabwürdigen, indem wir andeuten, dass wir über solchen Menschen stehen und uns die Beziehung daher absolut nicht interessiert. Wie können wir in diesen Beziehungen, die für unsere zukünftige finanzielle Gesundheit so entscheidend sind, hervorragende Leistungen erwarten, wenn wir kein tiefes Engagement zeigen, indem wir uns voll und ganz einbringen? Diese Beziehungen verschaffen uns, wenn sie erfolgreich gepflegt werden, die finanziellen Erträge, die notwendig sind, damit wir unseren eigenen individuellen Weg zum Glück beschreiten können. Menschen brauchen positive Bestärkung, um etwas gut zu machen; sie müssen unser aktives Engagement und unsere Wertschätzung spüren. Als Eigentümer werden wir die Früchte dessen ernten, was wir in diese Beziehungen investieren – nicht mehr und nicht weniger.

Wenn jedes Familienmitglied die Vereinbarungen, die es mit der Familie als Ganzes getroffen hat, ernst nimmt und annimmt, dann werden alle anderen Familienmitglieder daran arbeiten, seinen oder ihren individuellen Weg zum Glück zu fördern. Wenn er oder sie diese gegenseitigen Vereinbarungen mit allen anderen Familienmitgliedern trifft, wird die gesamte Familie gedeihen. Ein Teil dieser Vereinbarung erfordert, dass jedes Familienmitglied die ihm von der Familie als Ganzes zugewiesenen Rollen in der Familienführung akzeptiert und sich aktiv daran beteiligt. Wie wir

gelernt haben, wird allen Familienmitgliedern die Rolle des Eigentümers des Familienvermögens in den vielfältigen Formen zugewiesen, die das Eigentum in Familienunternehmen annimmt. Wenn jedes Familienmitglied in dieser Rolle hervorragende Leistungen erbringt, wächst das Humankapital der Familie, während das Risiko der Abhängigkeit ihrer Mitglieder sinkt. Wenn jedes Familienmitglied lernt, wie man ein Eigentümer ist, steigt das intellektuelle Kapital der Familie, während ihre Apathie und ihr Wissensmangel abnehmen. Schließlich wird eine Familie mit hervorragenden Eigentümern im Laufe der Zeit weitaus mehr positive als negative Entscheidungen treffen, und infolgedessen wird das Familienunternehmen florieren.

Mit wachsendem Humankapital, intellektuellem und finanziellem Kapital wird das Familienvermögen erhalten bleiben. Vor allem aber werden die Menschen, aus denen die Familie besteht, ein Gefühl der Gleichberechtigung, der Chancengleichheit und der gemeinsamen Verantwortung entwickeln, das sie – wie Benjamin Franklin sagte – dazu bringt, „zusammenzuhalten“, sodass die Familie als Ganzes gedeihen wird.

Copyright ©1999 by James E. Hughes, Jr., Esq.

---

[1] Die Bestimmung der eigenen Berufung im Leben ist ein entscheidender Faktor für das Erreichen von Glück. Im aristotelischen Sinne ist die persönliche Berufung meiner Meinung nach das ultimative Ziel eines jeden unserer Leben.