

Der Weg zur Unternehmensführung in einem Familienunternehmen: Die Abstimmung vielfältiger Werte und Prioritäten zur Entwicklung des Familienkapitals

Dr. Dennis T. Jaffe

Neben rechtlicher, finanzieller und unternehmerischer Beratung werden Berater zunehmend gebeten, die Familie dabei zu unterstützen, Richtlinien für persönliche Beziehungen, Konflikte und Meinungsverschiedenheiten innerhalb eines immer größer werdenden Verwandtenkreises zu erstellen, Ziele und Werte in Einklang zu bringen, die Zusammenarbeit als generationsübergreifendes Familienteam zu erlernen und faire sowie effektive Entscheidungen zu treffen, die den langfristigen Interessen der Familie dienen. In Berichten über Familienfehden und Rechtsstreitigkeiten beobachten wir die großen persönlichen und finanziellen Verluste, die aus scheinbar geringfügigen Meinungsverschiedenheiten entstehen, sowie die große Leidenschaft, mit der sich geschädigte Familienmitglieder in einen Streit um Erbschaft oder Kontrolle stürzen.

Rechts- und Finanzberater werden zunehmend dazu herangezogen, Familien dabei zu helfen, Bedürfnisse zu antizipieren und zukünftige Konflikte zu verhindern oder abzuwenden. Berater müssen sich nicht nur mit rechtlichen und steuerlichen Strukturen auseinandersetzen, sondern auch mit den persönlichen Beziehungen zwischen Familienmitgliedern, die als Geschäftspartner Vermögenswerte teilen. Eine Vereinbarung mag zwar rechtlich einwandfrei sein, doch muss die Familie sie auch als fair empfinden und verstehen, wie sie funktioniert und warum sie besteht – andernfalls kommt es zu Konflikten. Eine wachsende vermögende Familie muss allen Familienmitgliedern helfen, den doppelten Aspekt ihrer Beziehungen zu verstehen und damit umzugehen – als Familienmitglieder mit einer gemeinsamen Geschichte und als geschäftliche bzw. finanzielle Partner. Die geschaffenen Strukturen und Praktiken müssen beiden Interessengruppen dienen, die manchmal divergierend und unvereinbar erscheinen können. Dies ist nicht die Art von Arbeit, die der Berater erwartet oder in seiner Ausbildung gelernt hat, aber es ist das, was die Familie will und braucht, um bestimmte Aspekte der professionellen Beratung nutzen zu können.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über Konzepte und Maßnahmen, die die Best Practices des Beziehungsmanagements und der Governance vermögender, weltweit vernetzter Großfamilien definieren. Es basiert auf mehreren Artikeln, die von mir und meinem Kollegen James Grubman verfasst wurden und auf den wichtigen Arbeiten vieler Kollegen, unseren Erfahrungen mit Familien sowie den Instrumenten, Modellen und Praktiken aufbauen, die sich in der Familienunternehmens- und Vermögensberatung herausbilden. Diese Konzepte fließen zunehmend in die ganzheitlichen Praktiken von Finanz-, Rechts- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ein, die die weltweit Superreichen betreuen.

1. Vermögenserwerber und Erben: vom Gründer zu den Nachfolgern

Wir haben einen gemeinsamen Prozess der sozialen Anpassung definiert, während eine Familie Vermögen erwirbt und es an die nächste Generation weitergibt.¹ Zwar gibt es kulturelle Unterschiede, doch neigen Vermögenserwerber in allen Kulturen dazu, bestimmte Charaktereigenschaften zu besitzen, die sie für die Risiken einer Unternehmensgründung prädestinieren, wie zum Beispiel ein tiefes Maß an Selbstvertrauen und Leidenschaft für das, was sie tun. Was ihren Führungsstil angeht, neigen sie dazu, ihre Entscheidungen für sich zu behalten und so viel Kontrolle über das Unternehmen wie möglich zu behalten. Sie sind anpassungsfähig, improvisieren und nutzen Chancen. Oft stammen sie aus bescheidenen oder sogar armen Verhältnissen, und ihre Motivation besteht weniger darin, Vermögen zu schaffen, als vielmehr darin, ihren Traum zu verwirklichen. Sie wollen etwas bewegen und sehen ihr Unternehmen als Mittelpunkt ihres Lebens. Die Familie spielt eine untergeordnete Rolle.

Da sie meist aus bescheidenen Verhältnissen stammen, sind sie gewissermaßen „Einwanderer“ in den Lebensstil, die Gewohnheiten und die Welt der Reichen. Sie wissen sehr wenig darüber, wie man mit Reichtum umgeht, und gar nichts darüber, wie sie ihre Kinder darauf vorbereiten können, Reichtum zu erben. Diese Herausforderung hat zu der Redensart „Von den Hemdsärmeln zu den Hemdsärmeln in drei Generationen“ geführt und zu der Beobachtung, dass der größte Teil des Familienvermögens bis zur dritten Generation verschleudert ist.

Der Vermögensbildner ist daher nicht der Typ Mensch, der ein guter Lehrer oder ein geduldiger und verständnisvoller Elternteil ist. Die Schöpfer sind stolz auf das, was sie erreicht haben – was sich zum Teil in ihrem Reichtum und ihrer Macht ausdrückt –, und sie wollen das Beste für ihre Kinder. Doch möglicherweise fehlt ihnen auch das Verständnis für die Erfahrungen oder Bedürfnisse ihrer Kinder, und sie neigen dazu, mit der Zukunft umzugehen, indem sie versuchen, sie zu kontrollieren. Dies kann für ihre Kinder eine Herausforderung darstellen, wenn sie inmitten von Familienvermögen und Privilegien ihre eigene Unabhängigkeit anstreben.

Erben, insbesondere diejenigen, die großen Reichtum erben, berichten von gegensätzlichen Erfahrungen, wiederum kultur- und länderübergreifend. Im Gegensatz zu ihren Eltern, die sich daran erinnern, keinen Reichtum gehabt zu haben, wächst die nächste Generation inmitten von Reichtum auf; die Kultur des Reichtums ist für sie selbstverständlich. Doch sie berichten häufig, dass ihre Eltern, insbesondere die vermögensschaffenden Väter, distanziert sind oder in ihrem Leben sogar fehlen. „Das Beste zu haben“ bedeutet, auf Internate zu gehen, Zimmer voller Luxusgüter und Bedienstete, die viele Aufgaben übernehmen, die sonst den Eltern obliegen würden. Etwas Besonderes zu sein bedeutet, dass sie in Enklaven des Reichtums aufwachsen, oft isoliert nicht nur von gewöhnlichen Menschen, sondern auch davon, zu lernen, wie man Anforderungen gerecht wird oder für sich selbst sorgt; dies wird als „vergoldetes Ghetto“ bezeichnet. Geld dient häufig als Ersatz für Kontakt und Nähe, und sie wachsen möglicherweise mit einem Gefühl seltsamer Entbehrung auf – selbst inmitten all ihres Reichtums.

¹ Siehe Jaffe, D. und Grubman, J., „Acquirers’ and Inheritors’ Dilemma: Finding Life Purpose and Building Personal Identity in the Presence of Wealth“, *Journal of Wealth Management*, Herbst 2007, sowie Grubman, J., „**Strangers in Paradise: How Families Adapt to Wealth Across Generations**“, Family Wealth Consulting, 2013.

Die größte Herausforderung für die Erben besteht darin, sich als Menschen zu entwickeln, herauszufinden, was sie mit ihrem Leben anfangen sollen, und Wege zu finden, ein Gefühl der persönlichen Erfüllung, des Selbstwerts und der Leistung zu erfahren. Das ist schwierig. Wie können ihre Handlungen als Nachkommen bekannter und einflussreicher Eltern mit den Errungenschaften ihrer Eltern verglichen werden? Ihre Eltern können die Situation noch erschweren, indem sie hohe, aber unklar definierte oder unrealistische Erwartungen stellen. Sie sind vor Misserfolgen und davor, aus Widrigkeiten zu lernen, geschützt, sehen sich jedoch einem Geflecht aus Erwartungen und Leistungsdruck ausgesetzt.

Abbildung 1: Die Realitäten und Sorgen von Erwerbenden und Erben

Erwerber	Erben
• Einwanderer in ein Land des Reichtums • Leidenschaft für Kontrolle und Autonomie • Das Geschäft steht im Mittelpunkt des Lebens • Erinnerung an die Zeit ohne finanzielle Sicherheit • Treten in eine neue soziale Realität ein, wollen sich anpassen • selbstbewusste Risikoträger • improvisierend, blühen in Krisen auf • keine guten Zuhörer oder Lehrer	• sind mit Geld aufgewachsen • Angst davor, es zu bewahren • Verantwortungsbewusstsein und Anspruchsdenken vermischen sich • Sehnen sich nach Kontinuität und Tradition • sind mit finanziellen Ressourcen vertraut • Risikoscheue, umsichtige Anleger • kein Bewusstsein für finanzielle Angelegenheiten • Vertrauen die Vermögensverwaltung anderen an • auf der Suche nach Lebenssinn und -zweck
Sorgen um ihr Vermögen	Sorgen um das zukünftige Vermögen
• Auswirkungen des Vermögens über Generationen hinweg • Was soll an die Erben weitergegeben werden? • Glückliche und leistungsfähige Kinder großziehen • Angst vor verwöhnten, anspruchsvollen Kindern	• Sich einen Namen machen, nachdem die Eltern schon so viel erreicht haben • Motivation finden, die eigene Lebensleidenschaft zu entdecken • Angst, die Familie im Stich zu lassen oder Fehler zu machen • Glaubwürdigkeit gegenüber der älteren Generation

Wie wir dem Vergleich in Abbildung 1 entnehmen können, haben Erwerber und Erben, obwohl sie im selben Haushalt aufwachsen, sehr unterschiedliche Lebenserfahrungen, die zu Zielkonflikten führen können. Während die Eltern befürchten, dass ihr Vermögen von den Kindern verschleudert wird, geht es den Kindern darum, ihren Platz in der Welt zu finden.

Eltern verstehen möglicherweise nicht ganz, wie sie ihren Kindern bei der persönlichen Entfaltung helfen können, und durch die Einrichtung von Treuhandfonds und anderen Instrumenten zur Verwaltung des Familienvermögens können sie dazu beitragen, dass sich diese auch weit ins Erwachsenenalter hinein noch wie abhängige Kinder fühlen. Als Familie sollten sie ihren Erben eine klare Botschaft vermitteln, was von ihnen erwartet wird und wie sie mit den Familienressourcen umgehen sollen. Wenn es einen Trust oder einen Familienrat mit externen Beratern gibt, ist möglicherweise unklar, wie oder wann die nächste Generation in die Leitung oder Mitbestimmung einbezogen werden kann – selbst wenn von ihr erwartet wird, dass sie dazu bereit ist –, was frustrierend oder sogar erniedrigend empfunden werden kann. Sie können das Gefühl haben, dass allein die Existenz des Trusts bis ins Erwachsenenalter hinein bedeutet, dass man ihnen nicht zutraut, sich um das Familienvermögen zu kümmern.

Mit jeder Generation der Familie kommen neue Erben hinzu, die in einer Welt des Reichtums aufwachsen und dabei bestimmte Erwartungen entwickeln, was ihnen zusteht, was von ihnen erwartet wird, sowie Leidenschaften, Fähigkeiten, Kompetenzen und die Bereitschaft, Teil der Großfamilie zu sein. Die Herausforderung für jeden Nachkommen besteht darin, inwieweit er sich zu einem bestimmten Maß an Vermögen und Lebensstil **berechtigt** fühlt und was er bereit und in der Lage ist, für die Familie zu tun, um zur Erhaltung ihres Vermögens beizutragen und andere Formen des Familienkapitals zu entwickeln – um so zu Verwaltern statt zu bloßen Konsumenten des Familienvermögens zu werden. Klare Familienwerte, Botschaften und Richtlinien zu diesem Thema müssen ihnen als Leitfaden dienen.

Die ältere Generation möchte, dass ihre Kinder als Verwalter fungieren und gut auf das achten, was sie erben. Die Vermögensschöpfer machen sich Gedanken darüber, was mit dem Vermögen geschehen wird, wenn es in die Hände der nächsten Generation gelangt. Wie werden die Kinder es nutzen? Wenn das Ziel lediglich darin besteht, das Geld zu erhalten, ist es ratsam, es in die Hände von Finanzexperten zu legen, die es klug anlegen können. Man überträgt den Fachleuten die Verantwortung, sodass die Kinder passive Erben sind, die ihr Geschenk genießen können. Mission erfüllt: Das Vermögen ist erhalten. Oder etwa nicht?

Welche Botschaft wird den (mittlerweile) erwachsenen Kindern vermittelt, wenn Eltern ihnen auf diese Weise die Kontrolle und Verantwortung über das Familienvermögen entziehen? Einerseits möchten die Älteren, dass ihre Kinder verantwortungsbewusst handeln und ihr Erbe nicht verschleudern. Doch oft richten sie Treuhandfonds ein und schaffen mehrere Ebenen professioneller Verwaltung, die ihnen diese Möglichkeit verwehren. Ein „Trust-Fund-Baby“ zu sein bedeutet ein Leben in Wohlstand und anhaltender Abhängigkeit bis weit ins Erwachsenenalter hinein – was keiner erwachsenen Rolle entspricht. Dieses Dilemma – den Kindern die Vorteile des Geldes zugutekommen lassen zu wollen, aber gleichzeitig kontrollieren zu wollen, wie die Kinder das Geld verwenden – sorgt für Verwirrung. Wie können Eltern darauf vertrauen, dass ihre erwachsenen Kinder verantwortungsvoll mit dem Vermögen umgehen? Wann können sie es riskieren, die Kontrolle abzugeben, und wie können sie die nächste Generation am besten darauf vorbereiten, die Verantwortung zu übernehmen?

Ihre Kinder haben fast die gegenteilige Weltanschauung. Sie wachsen als „Einheimische“ in einer Kultur des großen Komforts auf, in der sie als etwas Besonderes behandelt werden, weil ihre Familien wohlhabend sind. Möglicherweise wird ihnen nie bewusst, dass andere Menschen nicht das haben, was sie haben. Sie haben noch nie ohne Reichtum gelebt, wissen aber nicht wirklich, woher er stammt, und wissen auch nicht viel über die Fähigkeiten, die sie benötigen würden, um solchen Reichtum zu verdienen. Unbewusst strahlen sie möglicherweise Arroganz aus oder zeigen Inkompetenz bei alltäglichen Tätigkeiten. Sie gehen davon aus und erwarten, dass ihr Leben weiterhin von Privilegien geprägt sein wird. Sie denken vielleicht, dass das Geld ihnen gehört oder als ihr Eigentum betrachtet werden sollte, obwohl dies in Wirklichkeit nicht der Fall ist. Weil sie so viel besitzen, haben sie möglicherweise Angst davor, was passieren würde, wenn es weg wäre.

Es fällt ihnen schwer, sich auf die Arbeit vorzubereiten, da sie davon ausgehen, dass ein Erbe auf sie wartet. Warum arbeiten? Was würde das für sie und ihre Familie bedeuten? Sie fürchten sich möglicherweise davor, Entscheidungen zu treffen und nicht gut genug zu sein, insbesondere im Vergleich zu den überragenden Leistungen ihrer Eltern. Auch wenn sie vielleicht arbeiten möchten, fällt es ihnen daher schwer, die ersten Schritte erfolgreich zu gehen. Beim ersten Anzeichen von Schwierigkeiten ziehen sie sich möglicherweise zurück. Da sie über ein gutes finanzielles Polster verfügen, verspüren sie keinen Druck, Widrigkeiten zu überwinden

, wenn sie ihre berufliche Laufbahn beginnen. Diese Dynamik erklärt die wechselhafte berufliche Laufbahn einiger Erben – ihnen fehlen der Anreiz oder die Fähigkeiten, Widrigkeiten zu ertragen oder Risiken einzugehen. Das mag ihre Eltern verwirren, die in ihrem Leben große Risiken eingegangen sind. Warum unterscheiden sich ihre Kinder so sehr von ihnen?

Da sie in der sehr begrenzten Welt des Reichtums, der Privilegien, der schönen Häuser, der luxuriösen Urlaube und der Privatschulen aufgewachsen sind (sie leben, wie Robert Frank es formulierte, im Land „Richistan“), haben sie oft eine sehr naive Vorstellung davon, wie die Welt funktioniert und wie echte Anstrengung und Leistung aussehen. Beispielsweise könnten junge Menschen aus wohlhabenden Familien, die an hoch umkämpften Hochschulen angenommen werden, (zu Recht) das Gefühl haben, dass familiäre Verbindungen – und nicht persönliche Anstrengungen – für diesen Erfolg verantwortlich sind.

Wenn sie an die Hochschule kommen, können ihr Taschengeld und ihr Name zu Ablenkungen führen, auf deren Bewältigung sie nicht vorbereitet sind. Junge Menschen aus solchen Verhältnissen müssen wachsen und ein eigenes Gespür dafür entwickeln, was sie mit ihrem Leben anfangen wollen, sowie die Glaubwürdigkeit und die Fähigkeit, dies aus eigener Kraft zu erreichen. Dazu müssen sie sich von der Rolle lösen, die ihre Eltern für sie vorgesehen haben.

Junge Menschen aus wohlhabenden Verhältnissen beginnen diesen Weg häufig, wenn sie – oft zum ersten Mal – die Erkenntnis gewinnen, dass sie nicht alles tun können, was sie wollen. Sie erzielen schlechte Noten, werden aus einer Sportmannschaft ausgeschlossen oder haben Schwierigkeiten in einer Beziehung. Andere kämpfen mit Drogen, Alkohol, Essstörungen oder Verhaltenssüchten, die sie selbst bewältigen müssen. Manche Erben meistern diese Herausforderungen nicht gut; für andere sind diese Herausforderungen ein Weckruf, der sie zu persönlicher Verantwortung, Selbstvertrauen und Kompetenz führt. Eltern müssen sich zurückhalten, aber angemessene emotionale Unterstützung bieten und ihren Kindern zeigen, dass sie an sie glauben. Das ist für Eltern oft ein schwieriger Balanceakt.

Um in einer wohlhabenden Familie aufzuwachsen, muss ein junger Mensch mehrere Lebensphasen durchlaufen, die weltweit in gewisser Weise einzigartig für wohlhabende Familien sind, da sie andere Herausforderungen mit sich bringen als für junge Menschen aus bescheideneren Verhältnissen. In Abbildung 2 definiere ich die wichtigsten Phasen, Herausforderungen und Maßnahmen, denen sich eine wohlhabende Familie stellen muss, um ihren Kindern zu helfen, verantwortungsbewusste Verwalter zu werden. Dieser Verlauf skizziert die vielfältigen Aufgaben, denen sich eine wohlhabende Familie widmen muss, um ihre Erben zu erziehen und zu unterstützen. Aufgrund des Familienvermögens sieht sich der junge Mensch zusätzlichen Verantwortlichkeiten und Gefahren gegenüber, denen sich die Familie aktiv stellen muss.

Abbildung 2: Der Entwicklungsprozess eines Erben in einer wohlhabenden Familie

<i>Phase</i>	<i>Lebensphase</i>	<i>Ergebnisse</i>	<i>Maßnahmen</i>
Kinder über Geld aufklären	Kindheit bis zum frühen Jugendalter	Aneignung von Wertvorstellungen zum Thema Geld und grundlegendem Grundkenntnissen	– In der Familie über Geld sprechen – Sparen, Spenden, Ausgeben - Geldwerte vermitteln -Gemeinsames Handeln innerhalb der Familie
Eine positive Einstellung zum Thema Wohlstand entwickeln	Späte Teenagerjahre bis zum jungen Erwachsenenalter	Entwicklung eines persönlichen Selbstverständnisses und der eigenen Lebensziele	- Auszug aus dem Elternhaus -Persönliche finanzielle Entscheidungen treffen - Eine Leidenschaft finden, Fähigkeiten entwickeln - Aufbau enger Beziehungen außerhalb der Familie
Kennenlernen des Familienunternehmens	Junger Erwachsener	Verständnis für die Natur, die Verantwortlichkeiten und die Chancen des Familienunternehmens	-Teilnahme an Informationsveranstaltungen zum Familienunternehmen - Entwicklung funktionaler Kompetenzen zum Verständnis des Unternehmens -Erkundung von Karrieremöglichkeiten
Sich an einer sozialen Mission beteiligen	Vom jungen bis zum reifen Erwachsenenalter	Entwicklung des Engagements für eine bessere Welt	- Aktives Engagement für eine soziale Sache, gemeinnützige Arbeit -Definition einer persönlichen und familiären philanthropischen Mission -Beteiligung an familiärem Engagement, Philanthropie
Sich als Familienmitglied engagieren	Erwachsenenalter	Aktive Rolle bei familiären Vermögens- und Unternehmensangelegenheiten übernehmen	- An Aktivitäten zur Stärkung der familiären Bindungen teilnehmen - Übernahme einer tragenden Rolle im Familienunternehmen -Beteiligung am Nachfolgedialog

2. Die Herausforderung des Generationswechsels

Das Problem der Generationsübergreifung weist eine weitere Facette auf, die es erschwert, eine Familie über einen längeren Zeitraum hinweg zu erhalten: In Familien liegen Macht und Kontrolle naturgemäß bei den älteren Generationen. Aufgrund ihrer bisherigen Erfolge neigen diese dazu, jegliche Art von Veränderung zu vermeiden, sich ihr zu widersetzen und es als schwierig zu empfinden, sie in Betracht zu ziehen – insbesondere Veränderungen, die ihre gewohnten Vorgehensweisen betreffen oder ihre fortbestehende Kontrolle gefährden. Eine Familie neigt daher von Natur aus dazu, sich Veränderungen zu widersetzen und das Beizubehalten, was in der Vergangenheit erfolgreich war, auch wenn diese Tendenz zu Schwierigkeiten bei der Innovation und Anpassung führen kann.

Veränderungen finden jedoch sowohl innerhalb als auch außerhalb der Familie statt, unabhängig davon, ob die Familie dies leugnen möchte oder nicht. Die Herausforderungen, denen eine Familie gegenübersteht, sind enorm, und um erfolgreich zu sein, muss eine Familie diese aktiv annehmen und darauf reagieren:

- Intern sieht sie sich mit einer wachsenden Zahl von Familienmitgliedern, divergierenden Interessen, den Grenzen des familiären Talentpools hinsichtlich der Nachbildung der Fähigkeiten des Vermögensschöpfers sowie einer Familienkultur konfrontiert, die möglicherweise nicht die Werte und Verhaltensweisen unterstützt, die zur Erhaltung des Vermögens erforderlich sind.
- Extern sieht sich das Familienunternehmen mit Kräften des Wachstums oder des Niedergangs, Marktdruck, Globalisierung und der Notwendigkeit von Kapital sowie einer Neugestaltung des Unternehmens konfrontiert, um zu überleben.

Über Generationen hinweg entwickelt sich das Familienunternehmen nach einem biologisch bedingten Muster. In der ersten Generation gibt es einen einzigen Vermögensschöpfer, dessen Kinder gemeinsam in einem Haushalt aufwachsen – mit den daraus resultierenden familiären Dynamiken und Rivalitäten. Auch wenn einer von ihnen als nächster Leiter des Familienunternehmens bestimmt wird, kann kein Geschwisterteil innerhalb der Familie dieselbe Glaubwürdigkeit genießen wie der Vermögensschöpfer; daher müssen die Geschwister als Erben ein Team bilden und lernen, zusammenzuarbeiten. Die anderen Geschwister haben ihre eigenen Bedürfnisse und Empfindlichkeiten, was zu Konflikten führen kann und klare Regeln und Richtlinien für deren Bewältigung erforderlich macht.

Mit dem Eintritt der dritten Generation hat jedes Geschwisterkind geheiratet und eine eigene Familie gegründet. Cousins und Cousinen der dritten Generation wachsen in getrennten Haushalten auf, wissen möglicherweise wenig voneinander und vertreten sehr unterschiedliche Werte, Erwartungen und Wünsche hinsichtlich des Familienvermögens. Daher muss in der dritten Generation der Mangel an familiärer Nähe anerkannt werden, während die Familienpartner klare und explizite Regeln für ihre Entscheidungsfindung entwickeln. Wenn neue Mitglieder durch Heirat in die Familie aufgenommen werden und neue Cousins und Cousinen heranwachsen und in die Großfamilie sowie deren geschäftliche und finanzielle Strukturen eingeführt werden, bringen sie oft neue und unterschiedliche Werte und Bedürfnisse zum Ausdruck, die berücksichtigt werden müssen. Zudem bedeutet eine steigende Anzahl von Familienmitgliedern mit jeder Generation, dass das Familienvermögen weiter reichen muss. Ohne klare Prozesse zur Begrenzung der Ausgaben, zur Erhaltung des Vermögens und zu dessen Vermehrung durch unternehmerische Vorhaben wird sich das Vermögen – wie vorhergesagt – bis zur dritten Generation aufzehren.

3. Bewährte Verfahren zur Entwicklung aller Arten von Familienkapital

Familien, die Vermögen erworben haben, geht es nicht nur darum, das Geld an ihre Kinder weiterzugeben. Sie kümmern sich auch um andere Aspekte ihres Vermögens: den Zusammenhalt der Familie, den Fortbestand ihrer geschäftlichen und finanziellen Unternehmungen, ihr Ansehen in der Gemeinschaft sowie das Wohlergehen und den Lebensunterhalt ihrer Kinder und Enkelkinder.

Um über Generationen hinweg erfolgreich zu sein, muss eine wohlhabende Familie insbesondere Ziele aus drei Hauptbereichen in Einklang bringen.

- Bereich I – Die familiären Bindungen pflegen. Im ersten Bereich geht es darum, wie die Familie über Generationen hinweg aktiv Verbindungen und gemeinsame Ziele aufbaut und dabei der natürlichen Tendenz entgegenwirkt, dass sich Familienmitglieder in getrennte Welten zurückziehen und sich zunehmend voneinander entfernen.

Damit eine generationenübergreifende Familie als finanzielle oder geschäftliche Einheit zusammenbleibt, müssen die Familienmitglieder verschiedener Generationen einen Grund finden, warum sie als Partner zusammenbleiben wollen. Sie müssen als Großfamilie eine inspirierende und motivierende gemeinsame Vision schaffen, die den Wunsch weckt, zusammenzuarbeiten. Darüber hinaus müssen sie als Partner und gemeinsame Eigentümer Vertrauen zueinander aufbauen, Zeit miteinander verbringen, persönliche Beziehungen über Familiengrenzen hinweg pflegen und gemeinsame Werte entwickeln, für die sie in der Gemeinschaft stehen.

- Weg II – Die Familienunternehmen verantwortungsvoll führen. Die Familie muss sich für die Geschäfte der Familie organisieren, und dies sind die Praktiken des zweiten Weges. Er umfasst Vorgehensweisen, durch die die Familie ein Mitspracherecht bei der Leitung und Aufsicht über ihre geschäftlichen und finanziellen Unternehmungen hat, die transparent und klar auf alle Familienmitglieder angewendet werden.

Die Großfamilie verfügt nicht nur über ein familiäres Vermächtnis an Werten, sondern auch über ein gemeinsames Familienunternehmen oder mehrere finanzielle Familienunternehmen, die ihnen gemeinsam gehören.

Das Unternehmen kann groß und börsennotiert sein, viele Menschen beschäftigen und in der Gemeinschaft einen hohen Bekanntheitsgrad haben. Als Eigentümer, die persönlich engagiert und rechenschaftspflichtig sind, identifizieren sie sich mit dem Unternehmen und haben persönliche Erwartungen daran, was das Unternehmen leisten wird, sowie an ihre Rolle darin und ihre Beziehung zu ihm. Da immer mehr Familienmitglieder erwarten, Eigentümer zu werden, muss es klare Regeln dafür geben, wie Entscheidungen getroffen, zusammengearbeitet und die Finanz- und Unternehmensstrukturen geführt werden. Die Familie benötigt einen Plan für Wachstum und Diversifizierung sowie für die Verteilung der Erträge und Ressourcen ihrer Familienunternehmen. Sie muss einen internen Markt für den Kauf und Verkauf von Anteilen an Familienunternehmen schaffen, damit Familienmitglieder entscheiden können, ob sie im Unternehmen bleiben oder ausscheiden möchten. Die Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse jeder Person sollten klar definiert sein, damit jedes Familienmitglied das Gefühl hat, fair behandelt zu werden.

Oft hatte eine erste oder frühere Generation einen einzigen wohlwollenden Anführer oder eine einfache Struktur, die angepasst werden muss, um den neuen Gegebenheiten der zweiten oder späteren Generation gerecht zu werden. Während die Familie über Generationen hinweg weiterbesteht, muss sie sich so organisieren, dass sie die Herausforderungen, denen sie gegenübersteht, bewerkstelligen kann. Familienmitglieder müssen sich zudem mit etwaigen Konflikten und Meinungsverschiedenheiten auseinandersetzen, die als Familienangehörige entstehen, da sie eine Tradition teilen, die bei nicht miteinander verwandten Eigentümern nicht existiert. Viele Familien haben gute Absichten, gehen jedoch nicht so weit, festzulegen, *wie* diese in die Praxis umgesetzt werden sollen. Daher können unterschiedliche Interpretationen darüber, was zu tun ist, zu Konflikten führen. Die Praktiken in diesem Weg helfen der Familie, Konflikte zu antizipieren oder zu vermeiden, und unterstützen sie dabei, Entscheidungen zu treffen, die sowohl die Harmonie in der Familie als auch die finanziellen Erträge sichern.

- Weg III – Das Humankapital für die nächste Generation fördern. Der dritte Weg definiert Vorgehensweisen, die für ein Familienunternehmen einzigartig sind: wie die nächste Generation darauf vorbereitet und gefördert wird, die Kontrolle über das Familienvermögen zu übernehmen.

Das einzigartigste Merkmal eines generationenübergreifenden Familienunternehmens ist, dass eine neue Generation junger Menschen in der Familie aufwächst und dabei eine Verbundenheit sowie die Erwartung verspürt, am Vermächtnis des Unternehmens teilzuhaben. Die jungen Menschen bilden eine neue Gruppe potenzieller und erwarteter zukünftiger Eigentümer, die auf diese Rolle vorbereitet werden und lernen müssen, miteinander zu arbeiten. Als Erben des Familienvermögens müssen sie lernen, verantwortungsvoll mit ihrem Erbe umzugehen, und einen klaren Weg vor Augen haben, der aufzeigt, wie sie verantwortungsvolle Rollen innerhalb der Familie übernehmen können. Ein erfolgreiches generationenübergreifendes Familienunternehmen muss die nächste Generation aktiv, ja sogar proaktiv fördern. Es muss klare, explizite und aktive Schritte schaffen, damit die nächste Generation zu vollwertigen Mitgliedern der Familie heranwachsen kann. Die Förderung der nächsten Generation umfasst Führungsstrukturen und Familienaktivitäten, die für ein Familienunternehmen einzigartig sind – ein gemeinsames Anliegen hinsichtlich der Entwicklung, der Rollen und der Verantwortlichkeiten einer neuen Generation von Familienmitgliedern.

Eine erfolgreiche Familie muss Praktiken entlang jedes dieser drei Wege schaffen. Die Konzentration auf die Einrichtung von Familienaktivitäten, die nur ein Element dieses Trios unterstützen – zum Beispiel alles, was junge Familienmitglieder sich wünschen, unkritisch zu fördern –, birgt die Gefahr, andere Elemente wie effektive Unternehmenspraktiken zu untergraben. Umgekehrt kann eine übermäßige Konzentration auf die Kontrolle des Unternehmens das gesunde Wachstum und die Entwicklung der nächsten Generationen beeinträchtigen, die dadurch abhängig bleiben und Schwierigkeiten haben, sich zu entfalten und zu gedeihen. Strukturen zu finden, die alle drei Elemente in Einklang bringen und unterstützen, ist eine große Herausforderung, und oft ist eine Familie gespalten, da einige eines der Elemente gegenüber den anderen bevorzugen möchten.

Wie verbreitet sind solche Vorgehensweisen in erfolgreichen Familien? Eine Stichprobe von fast 200 vermögenden, generationenübergreifenden Familienunternehmen (Familien, die entweder ein Familienunternehmen oder ein Family Office hatten), von denen die meisten laut einer Umfrage des Family Office Exchange und des Family Business Network in die zweite, dritte oder sogar

vierte Generation übergehen, wurde vom Family Office Exchange und dem Family Business Network befragt, ob sie die in Abbildung 3 aufgeführten 15 Praktiken anwenden. Wir stellten fest, dass diese Familien alle eine große Anzahl dieser Praktiken zur Organisation ihrer Familienführung nutzten. Sie beabsichtigten zudem, viele dieser Praktiken in naher Zukunft weiterzuentwickeln. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Anwendung dieser Führungsstrukturen ein wichtiges Element ist, um zu den wenigen Familien zu gehören, die sich über Generationen hinweg erhalten und weiterhin zusätzlichen Wohlstand schaffen (siehe Jaffe, „*Three Pathways to Evolutionary Survival*“, vollständig zitiert in den nachstehenden Literaturangaben).

Abbildung 3: Bewährte Praktiken generationenübergreifender Familien

Weg I: Die Familie pflegen
1.1 Klarer, überzeugender Familienzweck und klare Ausrichtung
1.2 Gelegenheiten für die erweiterte Familie, sich gegenseitig kennenzulernen
1.3 Ein Klima der Offenheit, des Vertrauens und der Kommunikation innerhalb der Familie
1.4 Regelmäßige Familientreffen als Familienrat
1.5 Weitergabe und Wertschätzung der Familiengeschichte und des familiären Erbes
1.6 Gemeinsames philanthropisches und soziales Engagement der Familie
Weg II: Die Familienunternehmen führen
2.1 Strategischer Plan für die Entwicklung des Familienvermögens und der Unternehmen
2.2 Ein aktiver, vielfältiger und handlungsstarker Vorstand, der jedes Unternehmen leitet
2.3 Transparenz in Bezug auf Finanzinformationen und unternehmerische Entscheidungen
2.4 Eindeutige und gemeinsam getragene Gesellschaftervereinbarungen über das Familienvermögen
2.5 Richtlinien zur Förderung von Diversifizierung und unternehmerischen Initiativen
2.6 Ausstiegs- und Ausschüttungsrichtlinien zur Sicherung der Liquidität einzelner Gesellschafter
Weg III: Förderung des Humankapitals für die nächste Generation
3.1 Beschäftigungsrichtlinien für die Arbeit in Familienunternehmen
3.2 Einigung über Werte in Bezug auf Familienvermögen und -reichtum
3.3 Unterstützung und Förderung der Entwicklung von Führungskräften der nächsten Generation
3.4 Befähigung des Einzelnen, persönliche Erfüllung und einen Lebenssinn zu finden
3.5 Möglichkeiten zur Mitwirkung an Aktivitäten der Familienführung
3.6 Vermittlung altersgerechter Finanzkompetenzen an junge Familienmitglieder

Eine weitere Möglichkeit, die vielfältigen Aufgaben der generationsübergreifenden Familienführung zu konzeptualisieren – wie Jay Hughes in seinem wegweisenden Buch „*Family Wealth: Keeping it in the Family*“ vorschlägt –, besteht darin, die Familie als Erzeugerin sowohl von finanziellem als auch von nicht-finanziellen „Kapital“ (Wertquellen) für nachfolgende Generationen zu betrachten.

Diese Formen des Kapitals stehen für die Arten von Werten, die eine Familie schafft und anschließend weitergeben kann. Die Grundlage und der Ausgangspunkt ist das Vermächtnis oder das spirituelle Kapital. Damit ist nicht der religiöse Glaube gemeint, sondern im weiteren Sinne die Werte, der Sinn und der Kernzweck, die eine Familie motivieren und inspirieren, sich als bedeutungsvolle Einheit zu verstehen und stolz auf das zu sein, was sie leisten kann. Jede Generation muss ihr spirituelles Kapital auffrischen und weiterentwickeln, bevor sie andere Bereiche ausbauen kann. Erst dann kann die Familie Elemente des finanziellen, familiären, menschlichen und sozialen Kapitals entwickeln.

Dies bedeutet, dass sich die Familie über ihre verschiedenen geschäftlichen und finanziellen Einheiten hinaus als dynamische, aktiv agierende Gruppe verstehen muss. Wenn eine Familie Treuhandfonds, Stiftungen, neue Unternehmen und Investmentgesellschaften gründet, müssen diese so organisiert sein, dass sie die Bedeutung und die Werte der Familie als Ganzes widerspiegeln. Zusätzlich zu ihren Unternehmen wird die Familie weitere Aktivitäten durchführen wollen, um ihre Ziele und Werte voranzubringen.

Dies erfordert, dass man sich als erweitertes Familienteam trifft und zusammenarbeitet. Diese sind in Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 4: Die fünf Dimensionen des Familienkapitals

Kapital	Definition	Ausgedrückt als
Vermächtnis Spirituell	Mission, Werte, Kernzweck und gemeinsamer Sinn – das Fundament der Familie, ihr Umgang mit Vermögen und ihre Beziehungen untereinander	Das Verständnis für die tiefere Bedeutung und den Sinn des Familienvermögens Erklärung zu Familienmission und -werten Die Familiengeschichte an die nächste Generation weitergeben Gemeinsames Gespräch über Werte und das, was wirklich wichtig ist, einschließlich glaubensbasierter Werte

Finanziell	Ressourcen, die langfristig verwaltet und erhalten werden müssen, um einen komfortablen Lebensstil für die Familie zu sichern – Partnerschaft zwischen der Familie und dem Vermögensverwalter bzw. Family Office der Familie	Auswahl und Umsetzung einer guten Vermögensverwaltung unter angemessener Aufsicht und Zusammenarbeit durch die Familie Schaffung klarer und realistischer Erwartungen bei allen Familienmitgliedern und Generationen Vermittlung von Werten, Verantwortungsbewusstsein und Kompetenzen im Umgang mit Vermögen an die Erben Schaffung eines Verantwortungsbewusstseins und einer verantwortungsvollen Verwaltung Einrichtung von Trusts und Finanzstrukturen, die auf die langfristige Vermögensverwaltung abgestimmt sind
Familie	Fähigkeit, Strukturen zu entwickeln, um Entscheidungen zu treffen, das Familienvermögen zu verwalten, Verbindungen aufrechtzuerhalten, Kompromisse einzugehen, Konflikte zu bewältigen und fürsorgliche, positive und produktive Beziehungen aufzubauen	Einrichtung, Pflege und kontinuierliche Anpassung von Familienräten, Gremien und Versammlungen Eine schriftliche Familienverfassung Rechenschaftspflicht und klare Kommunikation gegenüber den Begünstigten Schaffung von Respekt, Fürsorge und Vertrauen durch Kommunikation Aufbau familiärer sozialer Netzwerke
Mensch	Förderung der Entwicklung des Charakters, der Fähigkeiten und der Identität jedes Familienmitglieds im Hinblick auf die Selbst- und Vermögensverwaltung; Förderung der Sinnhaftigkeit durch bezahlte oder unbezahlte Arbeit; Orientierung in einem komplexen, anspruchsvollen globalen Umfeld	Altersgerechte Gespräche über Geld mit Erben und Personen, die von außen in die Familie kommen (Schwiegereltern, Stiefkinder), anstoßen Aufbau von Selbstwertgefühl und Identität unabhängig vom Besitz von Geld Erben dabei helfen, einen Sinn für ihr Leben zu entwickeln Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen, damit die Erben ihren eigenen Weg in der Welt gehen können
Soziales	Engagement, Respekt, Mitgefühl für das Leid und die Sorgen anderer, Einsatz in der eigenen Gemeinschaft für die Zukunft des Planeten.	Individuelle und gemeinsame Familienwerte durch Taten und/oder Investitionen in der Gemeinschaft zum Ausdruck bringen Einbeziehung von Familienmitgliedern in gemeinnütziges Engagement und Philanthropie Sozial verantwortliches Investieren, Mikrokredite usw.

4. Führung, Satzungen und der Familienrat

Ich habe die These aufgestellt, dass Familien – vielleicht weil sie sich weigern, die Notwendigkeit von Veränderungen anzuerkennen – dazu neigen, die Notwendigkeit, sich auf die nächste Generation vorzubereiten, zu vermeiden oder zu leugnen. Doch selbst Familien, die sich mit einer soliden rechtlichen und finanziellen Struktur vorbereiten, neigen dazu, die Planung der Zukunft als Familie aufzuschieben oder die Notwendigkeit eines aktiven Engagements dabei nicht zu verstehen.

Eine Familie, die den Blick auf künftige Generationen richtet, muss mehr als nur eine rechtliche und finanzielle Struktur für die Erbfolge schaffen. Sie muss auch darüber nachdenken, wie sie den familiären Zusammenhalt aufrechterhalten und bewahren, gemeinsame Entscheidungen über die Verwaltung des gemeinsamen Vermögens treffen sowie die nächste Generation fördern und befähigen kann. Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele gehen über die üblichen rechtlichen Vereinbarungen hinaus und umfassen informelle wie formelle Familienrichtlinien und -vereinbarungen.

Je mehr sich eine Familie mit komplexeren Familieninvestitionen und -unternehmen befasst, desto größer wird der Bedarf an neuen Richtlinien. Die Strukturen und Vereinbarungen, die für eine frühere Generation funktioniert haben, berücksichtigen möglicherweise nicht die zunehmende Größe und Komplexität der Zukunft. Wenn beispielsweise eine neue Generation die Kontrolle über das Vermögen übernimmt und neue Familienmitglieder weniger informellen Kontakt haben, entsteht die Notwendigkeit, Betriebsvereinbarungen zu teilen, neu zu bewerten und zu überarbeiten. Ein Geschwisterteam, das nahtlos zusammengearbeitet hat und nie über Entscheidungen abstimmen musste, wird feststellen, dass die nächste Generation möglicherweise einen formelleren Prozess entwickeln muss.

„Governance“ bezeichnet die Gesamtheit der Vereinbarungen darüber, wie die Familieninhaber Prioritäten setzen, Ziele und Werte definieren und Entscheidungen über ihr gemeinsames Vermögen treffen. In einem Familienunternehmen deckt Governance ein breites Spektrum ab, was alle möglichen Aktivitäten betrifft, denen eine Familie nachgehen kann. Bei Governance geht es nicht nur um finanzielle Entscheidungen, Vorschriften und die geschäftliche Aufsicht; sie umfasst auch Entscheidungen über Rollen und Aktivitäten zur Vorbereitung der nächsten Generation, zur Organisation von Familienveranstaltungen sowie zur Einrichtung philanthropischer und gemeinnütziger Aktivitäten. Einige Elemente der Governance sind in rechtlichen Vereinbarungen festgelegt; andere können auf Gewohnheiten oder sogenannten moralisch bindenden Richtlinien beruhen, die allen Familienmitgliedern bekannt sind und von ihnen eingehalten werden. Beispielsweise kann eine Familie alle Familienmitglieder zu einem jährlichen Familientreffen einladen und dieses sogar finanziell unterstützen, doch von den Familienmitgliedern wird erwartet – ohne dass sie dazu gezwungen werden –, daran teilzunehmen. Sind sie anwesend, können sie ihre Meinung äußern und sich an der Arbeit der Familie beteiligen.

Familienführung lässt sich nur im Zusammenhang mit dem einzigartigen Charakter eines Familienunternehmens verstehen; zu den Familieninhabern gehören Menschen, die als Familie eine tiefe und gemeinsame Geschichte (sowie gemeinsame Werte und Erwartungen) teilen, und dazu zählen nicht nur die tatsächlichen Eigentümer, sondern auch eine Gruppe von Personen, die erwarten, Eigentumsanteile zu erhalten, und die als potenzielle Eigentümer ihre eigenen Erwartungen und Annahmen haben. Im Gegensatz zu Fremden, die Anteilseigner eines Unternehmens sind, kümmern sich Familienaktionäre um ihre Kinder und möchten diese darauf vorbereiten, letztendlich ihren Platz in der Entscheidungsfindung und Kontrolle einzunehmen. Die Komplexität der Familienführung für eine globale Familie ergibt sich daraus, dass sie so gestaltet sein muss, dass sie sowohl persönliche als auch geschäftliche/finanzielle Beziehungen regelt und die vielfältigen Prioritäten beider Bereiche in Einklang bringt.

Wir haben jedoch festgestellt, dass globale Familien zunehmend auf eine Reihe von Praktiken zurückgreifen, um diese Ziele zu erreichen (Abbildung 3). Diese Praktiken werden oft in einer Reihe von Familienvereinbarungen organisiert und gebündelt, die als „Familienverfassung“ bezeichnet werden. Dabei handelt es sich um eine Rahmenvereinbarung, die alle Richtlinien, Aktivitäten und Grundsätze der Familie abdeckt. Manche Familien ziehen einen Rechts- oder Governance-Experten hinzu, um eine solche Vereinbarung für die Familie zu entwerfen oder vorzuschlagen. Betrachtet man jedoch Familien, die erfolgreich Verfassungen erstellt und angewendet haben, ergibt sich ein anderes Bild davon, woher diese stammen, wie sie aussehen und wie sie genutzt werden.

Unter Berücksichtigung der drei Schlüsselwege für ein florierendes generationenübergreifendes Familienunternehmen betrachten wir die erfolgreiche Entwicklung eines Familienunternehmens als die Ausarbeitung einer Reihe von Leitvereinbarungen, Richtlinien, Praktiken und Aktivitäten, die der Familie helfen, als koordinierende Instanz für viele Arten von Familienkapital zu fungieren. Um diese zu entwickeln, muss die Familie beginnen, nicht nur im finanziellen und geschäftlichen Bereich zusammenzuarbeiten, sondern auch bei sozialen, bildungsbezogenen, freizeitbezogenen und philanthropischen Aktivitäten. Da die Familie wächst und sich auf viele verschiedene Gemeinden verteilt, wird die aktive Pflege der familiären Bindungen und die Aufsicht zu einer zunehmenden Herausforderung.

Während sich die Familienfinanzen und rechtlichen Vereinbarungen entweder auf einen Treuhänder oder einen Vorstand konzentrieren, erweitert sich die Rolle der Familienführung dahingehend, dass sie umfasst, wie die Familie ihre Absichten definiert und dem Treuhänder oder Vorstand vermittelt, sowie die Art und Weise, wie die Familienmitglieder feststellen, dass sie gemeinsame Interessen haben und den Wunsch, auch andere Aktivitäten durchzuführen.

Während das Familienunternehmen unter der Leitung des Verwaltungsrats oder der Treuhänder steht, müssen die anderen Aktivitäten von einer Organisation der Familie ins Leben gerufen werden. Diese Organisation kann viele Formen annehmen, doch der Begriff, der sich zur Beschreibung etabliert hat, ist „Familienrat“. Die Absicht, Familienmitglieder zusammenzubringen, um gemeinsame Werte, Interessen und Richtlinien zu definieren, ist klar, doch die Umsetzung stellt eine Herausforderung dar. Zunächst müssen alle Mitglieder (auch wenn sich einige wenige gegen eine Teilnahme entscheiden mögen) der Einrichtung zustimmen, und die Ältesten der Familie müssen diese Aktivität unterstützen. Für die ersten beiden Generationen ist die Mitgliedschaft im Rat klar und überschaubar – er umfasst die Gründungseltern, ihre Kinder und oft, aber nicht immer, deren Ehepartner, die in die Familie eingeheiratet haben.

In der dritten Generation erweitert sich die Zahl der erwachsenen Mitglieder; der Rat umfasst nun mehr Personen. Zu diesem Zeitpunkt kann eine Familie zu diesem Zweck einen kleineren Lenkungsausschuss oder Exekutivrat wählen, der jährliche oder halbjährliche Sitzungen für die gesamte Familie abhält. Der Zweck und der Charakter des Familienrats bleiben jedoch unverändert. Die Aufgabe des Rates besteht darin, die Familie zu einen, ihre Werte und Grundsätze festzulegen, diese dem Vorstand oder den Treuhändern zu vermitteln und Maßnahmen zu ergreifen, um gemeinsame Familieninvestitionen wie Ferienimmobilien zu verwalten, Freizeitaktivitäten zu organisieren, das Heranwachsen, die Entwicklung und die Ausbildung neuer Familienmitglieder in den Familienunternehmen zu begleiten und schließlich Konflikte innerhalb der Familie zu lösen, um

sicherzustellen, dass diese nicht eskalieren oder das Unternehmen bzw. das weitere Umfeld beeinträchtigen.

Der Rat entsteht zunächst in Form eines einzelnen Familientreffens. Wenn eine Familie beschließt, sich weiterhin regelmäßig zu treffen, und beginnt, Maßnahmen zu ergreifen und Entscheidungen zu treffen, kann sie als Familienrat betrachtet werden. Diese Einrichtung erstellt die Familienverfassung. Der Rat kann zwar einen Berater haben und sich bei den Rahmenbedingungen für die Entscheidungsfindung auf rechtliche Vereinbarungen und Treuhandverträge stützen, doch die Aufgabe, die Verfassung zu erstellen, muss die Familie selbst übernehmen. Wenn eine externe Person sie ausarbeitet, mögen die Familienmitglieder, die dem Berater am nächsten stehen, diese zwar verstehen und ihr zustimmen, doch die gesamte Familie wird dies nicht tun. Ein Berater kann einer Familie helfen, Vereinbarungen zu treffen, doch die Familie muss die Einzelheiten festlegen. Wie wir gesehen haben, gehen die Richtlinien und Praktiken oft über das Rechtliche hinaus und sehen die Einrichtung von Familienarbeitsgruppen vor, die beispielsweise Urlaube planen oder an einer Erklärung zur Familienmission und zu den Familienwerten arbeiten. Damit die Vereinbarungen funktionieren, muss die gesamte Familie an ihrer Ausarbeitung beteiligt sein. Oft durchlaufen sie mehrere Entwürfe und entwickeln sich über ein Jahr oder länger hinweg weiter.

Zu den vom Familienrat durchgeführten und in der Familienverfassung festgehaltenen Aktivitäten gehören solche, die sich mit jedem der zuvor definierten Bereiche befassen. Sie beginnen mit der Arbeit am Vermächtniskapital, indem sie definieren, was die Familie ausmacht und wofür sie steht – ihre Mission, Vision und Werte. Diese Werte leiten die Familie nicht nur in ihren persönlichen Beziehungen, sondern auch in der Ausrichtung ihrer Investitionen oder geschäftlichen Partnerschaften. Anschließend definiert die Familie ihre Ziele und Aktivitäten in Bezug auf jede Art von Kapital.

Zwar lässt sich argumentieren, dass viele dieser Aktivitäten unter der Kontrolle eines Treuhänders oder eines Verwaltungsrats stehen, doch schaffen die Aktivitäten des Familienrats ein formelles Instrument der wechselseitigen Kommunikation, über das die Familie ihre Absichten kundtun und sich über die Investitionen und geschäftlichen Aktivitäten der Familie informieren kann. Die Familie – nicht das Unternehmen – muss festlegen, wie sie sich die Beteiligung der Familienmitglieder wünscht oder erwartet. Wenn es eine Richtlinie zur Beschäftigung von Familienmitgliedern gibt, wonach von Familienmitgliedern erwartet wird, bestimmte Richtlinien einzuhalten, wenn sie für das Unternehmen arbeiten möchten, ist dies eine Entscheidung der Familie und keine des Unternehmens. Als Unternehmen ist der Vorstand darauf bedacht, dass Familienmitglieder kompetent und verantwortungsbewusst sind. Als Familie kann sie entscheiden, was Familienmitglieder tun können, um sich auf die Arbeit im Unternehmen vorzubereiten – zum Beispiel in Bezug auf Bildungsvoraussetzungen oder Tätigkeiten außerhalb des Unternehmens. Die Familie oder die Untergruppe der Gesellschafter kann auch entscheiden, wen sie in den Vorstand berufen möchte oder welches Risiko- und Renditeniveau sie bei Investitionen anstrebt. Sie kann Investitionen zudem um ethische oder gesellschaftliche Werte ergänzen.

Ein Schwerpunkt des Familienrats besteht darin, sicherzustellen, dass die neue Generation erwachsener Familienmitglieder, die in unterschiedlichen Haushalten und Umfeldern aufwachsen, das Engagement und die Fähigkeiten entwickelt, um den weiteren Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Der beste Schutz vor verschwenderischen oder unüberlegten Erben besteht darin, dass eine Familie nicht nur eine Reihe von Richtlinien entwickelt, sondern auch klare Wege aufzeigt, wie die nächste Generation ausgebildet werden kann, etwas über das Familienerbe und die Unternehmen lernen kann und damit beginnen kann, sich einzubringen und ihre Fähigkeit unter Beweis zu stellen, Gesellschafter und Führungskräfte in den Familienunternehmen zu werden. Viele Familienräte entwickeln Familienbildungsprogramme

Bildungsprogramme, Informationsveranstaltungen für Familienmitglieder über das Unternehmen, praxisorientierte gemeinnützige Programme und soziale Netzwerke innerhalb der Familie, die Familienmitglieder in produktive Aktivitäten einbinden. Dies sind zudem aktive Wege, auf denen die Familie ihre Werte und ihre Mission gemeinsam verwirklichen kann, sodass die Erben den Wunsch verspüren, die Familie als gemeinsames Ganzes über eine weitere Generation hinweg fortzuführen.

5. Abschließende Gedanken

Dieser Artikel bietet einen kurzen Überblick über die familiäre Dimension, die für eine Familie, die ein oder mehrere Unternehmen besitzt, notwendig ist, damit diese über mehrere Generationen hinweg bestehen und gedeihen kann. Nur wenige Familien sind in der Lage, geschäftlichen und finanziellen Erfolg mit dem Erfolg bei der Aufrechterhaltung generationsübergreifender Verbindungen und des Engagements als Großfamilie zu verbinden. Zwar können eine gute Treuhandvereinbarung und ein starkes Unternehmen hilfreich sein, doch habe ich dargelegt, dass sich eine Familie ihrer selbst als Netzwerk persönlicher Beziehungen bewusst werden und beginnen muss, sowohl auf persönlicher als auch auf geschäftlicher und finanzieller Ebene aktiv zusammenzuarbeiten.