Der Treuhänder als Regent innerhalb eines familiären Governance-Systems

Diese Betrachtung ist Teil einer fortlaufenden Untersuchung der Möglichkeiten, wie eine Familie ihr Vermögen langfristig erfolgreich erhalten kann. In früheren Beiträgen hat Jay Hughes anhand einer Erörterung der Rollen und Verantwortlichkeiten des Treuhänders und der Begünstigten[1] untersucht, wie ein Trust funktioniert, und dargelegt, wie der Treuhänder im Idealfall als Mentor für die Begünstigten fungieren sollte, um eine erfolgreiche Beziehung zwischen Treuhänder und Begünstigten zu gewährleisten[2]. Allgemeiner ausgedrückt hat er in seinem Buch mit dem Titel „Family Wealth: Keeping It in the Family" damit begonnen, die Theorie zu entwickeln, dass eine Familie ihr Vermögen über mehr als 100 Jahre hinweg erfolgreich bewahren kann, indem sie ein System repräsentativer Familienführung schafft und praktiziert, das auf einer Reihe gemeinsamer Werte basiert, welche die „Einzigartigkeit" dieser Familie zum Ausdruck bringen. In der vorliegenden Betrachtung stellen wir fest, dass ein wichtiger Zusammenhang zwischen den in diesen früheren Betrachtungen vorgestellten Ideen und dieser übergeordneten Theorie der Vermögenssicherung besteht.

Diese Betrachtung untersucht, wie sich ein Trust (im Singular bezeichnet, obwohl eine Familie möglicherweise – und wahrscheinlich sogar – mehr als einen Trust nutzen wird) in das System der Familienführung einfügt. Nach unserer Erfahrung haben sich zwar viele Familien zum Zweck der Verwaltung und Verfügung über ihr Vermögen auf Trusts verlassen, doch die erfolgreichsten unter ihnen verstehen, dass die Laufzeit oder Lebensdauer eines Trusts eine Regentschaftszeit innerhalb des von der Familie geschaffenen Systems der repräsentativen Führung darstellt. Es folgen einige Überlegungen zu diesem Zusammenhang.

Traditionell wird der Begriff „Regentschaft“ verwendet, um einen Zeitraum zu beschreiben, in dem ein König oder ein anderer Herrscher aufgrund von Minderjährigkeit, längerer Abwesenheit oder einer Behinderung wie geistiger Unzurechnungsfähigkeit nicht regieren kann. Ein Trust ist im Wesentlichen eine Regentschaftszeit, da er einen Zeitraum darstellt, in dem das volle Eigentumsrecht an Vermögenswerten ausgesetzt ist. Während dieser Zeit der Aussetzung des Eigentums nimmt der Treuhänder das Vermögen vom bisherigen Eigentümer in Besitz und verwaltet es zugunsten der Begünstigten, die zu einem bestimmten Zeitpunkt oder zu mehreren Zeitpunkten über einen in der Treuhandvereinbarung festgelegten Zeitraum hinweg die nächsten Eigentümer dieses Vermögens werden.

Man muss nicht allzu tief in den Geschichtsbüchern graben, um zahlreiche Beispiele für Regentschaftszeiten zu finden, insbesondere in der Geschichte der Staatsführung. Obwohl die bemerkenswertesten Beispiele in der Geschichte der Monarchien zu finden sind, sind diese Erfahrungen dennoch relevant für das repräsentative System, das wir als das bevorzugte System der Familienführung betrachten. Häufig wurde ein Prinz König, bevor er das Alter erreicht hatte, in dem er seine Befugnisse ausüben konnte, oder er musste für längere Zeit vom Regierungssitz fernbleiben, z. B. während eines Krieges. Die bekanntesten Regentschaften in der westlichen Geschichte sind die Führung durch den englischen König Johann während der Gefangenschaft von Richard Löwenherz und die Verwaltung Frankreichs durch Philipp, Herzog von Orléans, während der Minderjährigkeit Ludwigs XV. In jeder dieser Phasen war der rechtmäßige König nicht in der Lage zu regieren; daher wurden seine nächsten Verwandten ausgewählt, um seine Aufgaben zu übernehmen, bis die Handlungsunfähigkeit endete. Die Geschichte lehrt uns, dass die Regentschaft Johns eine Zeit des Chaos in England war, die zur berühmten Geschichte von Robin Hood führte, während die Regentschaft von Philippe, Herzog von Orléans, eine Zeit des allgemeinen Erfolgs und der Ordnung in Frankreich darstellte. Im Fall Richards endete diese Zeit mit der Zahlung eines Lösegeldes für seine Rückkehr; bei Ludwig XV. beendete das Erreichen der Volljährigkeit die Regentschaft. Als Richard starb, übernahm Johann die Königswürde und erwies sich als derart unfähiger König, dass er, nachdem er einen Krieg gegen seine Barone verloren hatte, gezwungen war, die Magna Carta zu unterzeichnen und damit wesentliche Teile seiner Macht abzugeben. Ludwig hingegen regierte unter der sorgfältigen Anleitung seines Onkels, wie man ein König wird, fast das gesamte 18. Jahrhundert hindurch; in dieser Zeit behielt Frankreich seine Stellung als Großmacht in Europa bei, und Philippe, Herzog von Orléans, starb friedlich in seinem eigenen Bett.

Diese beiden historischen Muster lehren uns viel über die Rolle des Treuhänders als Regent. Die Errichtung eines Trusts durch ein oder mehrere Familienmitglieder leitet eine Regentschaftsphase im familiären Führungssystem ein. Ähnlich wie Philippe, Herzog von Orléans, oder König Johann als Regenten eine Reihe von Rechten, Verantwortlichkeiten und Pflichten übernahmen, muss auch der Treuhänder das Treuhandvermögen überwachen und verwalten sowie eine Beziehung zu den Begünstigten des Trusts pflegen, um eine erfolgreiche Regentschaftszeit zu gewährleisten.

Was kann ein Treuhänder in seiner Eigenschaft als Regent tun, um dazu beizutragen, dass diese Zeit für alle Beteiligten erfolgreich verläuft, sodass die Regentschaft für die Begünstigten als zukünftige Eigentümer des Treuhandvermögens zu einem zufriedenstellenden Abschluss kommt?

Wir würden vorschlagen, dass es einige Merkmale erfolgreicher Regentschaftszeiten im staatlichen Kontext gibt, die ein Vorbild für den Erfolg einer Regentschaft im System der Familienführung darstellen. Diese Merkmale sind folgende:

- Der Treuhänder muss sich auf die Ausbildung der Begünstigten konzentrieren, um sie auf den späteren Besitz des Vermögens vorzubereiten. Diese Verantwortung geht stets über alle anderen Pflichten eines Regenten hinaus, dessen Hauptaufgabe darin besteht, den Souverän auf die künftige Führung vorzubereiten – sei es im Falle von Minderjährigkeit, Geschäftsunfähigkeit oder bei der Rückkehr eines abwesenden Souveräns. Diese Pflicht, die vom Treuhänder hervorragend erfüllt wird, stellt sicher, dass sich der Trust als wertvoller Vermögenswert erweist. Er trägt dazu bei, die Begünstigten auf die Möglichkeit eines Lebens vorzubereiten, in dem sie erfolgreich ihren individuellen Weg zum Glück beschreiten können. Zwar kann der Trust den Ausgang dieser Lebenswege nicht garantieren, doch kann der als Mentor agierende Treuhänder darauf hinwirken, dass die Begünstigten nicht „von Geldüberweisungen abhängig“ werden. Der als Mentor fungierende Treuhänder kann somit auch eine starke Kraft bei der Überwindung der psychologischen Abhängigkeitsprobleme sein, die aus mangelndem Eigentumsbewusstsein entstehen und die Trusts im Leben ihrer Begünstigten häufig kontraproduktiv gemacht haben. Ein Treuhänder, der es versäumt, die Begünstigten als Eigentümer zu schulen, verfehlt seine höchste Verpflichtung gegenüber dem Gründer des Trusts, nämlich die Heranbildung von aufgeklärten Eigentümern des Trustvermögens.

- Der Treuhänder muss sich seine Autorität verdienen und darf seine Machtposition nicht als selbstverständlich betrachten. Ein Regent kann nicht erfolgreich anstelle des ernannten Königs handeln, es sei denn, er genießt den Respekt und die Loyalität der Untertanen des Königs. Ohne dies besteht die Gefahr lähmender Konflikte, Willkürherrschaft oder Anarchie. Der Treuhänder muss die Probleme verstehen, die „Kontrolle ohne Eigentumsrecht“ im System der Familienführung mit sich bringt[3]. Allzu oft geht der Treuhänder davon aus, dass sein Eigentumsrecht gleichbedeutend mit Kontrolle ist. Tatsächlich ist es für eine erfolgreiche Verwaltung des Trusts zum Wohle der Begünstigten notwendig, dass der Treuhänder versteht, dass er nicht mehr und nicht weniger ist als der Vertreter der Begünstigten.
- Der Regent muss gegenüber allen Begünstigten – seien es gegenwärtige oder zukünftige – gemäß den Bestimmungen des Trusts rechenschaftspflichtig sein. In einer Monarchie wie auch in der Familienführung besteht die sehr reale Gefahr, dass ein Regent oder Treuhänder seine Macht missbraucht, indem er bestimmte Personen oder Gruppen gegenüber anderen bevorzugt. In der Regierung muss sich der Regent der widersprüchlichen Bedürfnisse aller Bürger bewusst sein und würde Insider des Hofes nur unter großem Risiko für den Regenten selbst und den Staat gegenüber der breiten Öffentlichkeit bevorzugen. Der Treuhänder muss sich streng an die Wünsche des Stifters halten und zu jeder Zeit konkurrierende Interessen (oft zwischen Ertragsbegünstigten und Restbegünstigten) im Lichte der Bestimmungen des Treuhandvertrags abwägen und ausgleichen. Wie der Regent ist der Treuhänder gegenüber den Begünstigten für seine Handlungen rechenschaftspflichtig und wird bei Beendigung der Treuhandschaft für die während der Zeit der Eigentumsaussetzung getroffenen Maßnahmen gelobt oder getadelt. Wehe einem Treuhänder wie König Johann, der dem Begünstigten, König Richard, erklären muss, warum die Staatsangelegenheiten im Chaos versinken. Lob gebührt dem Treuhänder wie Philippe, Herzog von Orléans, der als Regent das anvertraute Vermögen in ordnungsgemäßem Zustand an den Begünstigten übergibt.
- Der Treuhänder muss seine eigenen Interessen stets denen der Begünstigten unterordnen. Es liegt zwar auf der Hand, dass der Onkel eines Königs, während er als Regent fungiert, nicht die öffentlichen Kassen für seine eigenen Zwecke plündern kann, ohne eine Katastrophe für sich selbst und den Staat zu riskieren, doch ist es für einen Treuhänder ebenso wichtig, sich daran zu erinnern, dass die Interessen der Begünstigten stets Vorrang vor seinen eigenen haben. Ganz grundsätzlich darf der Treuhänder unter keinen Umständen das Treuhandvermögen für seine eigenen Bedürfnisse oder Zwecke verwenden. Dies bedeutet nicht, dass der Treuhänder keine angemessene Vergütung für seine

Dienstleistungen eine angemessene Vergütung oder eine Erstattung seiner Ausgaben als Treuhänder erhalten darf. Der Treuhänder oder Regent verstößt jedoch gegen das Regierungssystem, wenn er seine Position als rechtmäßiger Eigentümer des Vermögens ausnutzt, um seine eigene Lage zu verbessern.

- Der Treuhänder muss über die erforderlichen Fähigkeiten und Fachkenntnisse verfügen oder diese bald erwerben, um die im Rahmen des Treuhandvertrags geforderten Aufgaben ordnungsgemäß zu erfüllen. Es wäre offensichtlich ziemlich gefährlich, wenn ein Regent die Kontrolle über ein Land übernehmen würde, ohne über jeglichen Hintergrund oder Erfahrung in der Regierungsführung zu verfügen. Allzu oft wird dies bei der Auswahl eines Treuhänders vergessen. Eine enge, herzliche Beziehung zum Treuhandstifter kann nicht als Ersatz für das Fachwissen angesehen werden, das erforderlich ist, um ein hervorragender Treuhänder zu sein. Anlageerfahrung, administrative Fähigkeiten und diplomatisches Geschick sind nur einige der Fähigkeiten, über die ein erfolgreicher Treuhänder verfügen muss.
- Der Treuhänder muss sich stets bewusst sein, dass sein Eigentumsrecht an dem Vermögen nur vorübergehend ist. In jeder Regentschaftsphase gibt es einen Übergangsmoment, in dem der Regent als stellvertretender Herrscher die Regierungsgeschäfte an den König als rechtmäßigen Souverän übergeben muss – z. B. bei der Rückkehr des Monarchen aus dem Ausland oder bei Erreichen der Volljährigkeit. Von Beginn an muss der Treuhänder stets darauf vorbereitet sein, das Eigentum auf Abruf an die Begünstigten abzutreten, sollte die Laufzeit des Treuhandverhältnisses enden oder das Treuhandverhältnis vorzeitig beendet werden, sobald die vereinbarten Bedingungen erfüllt sind. Der Treuhänder muss sich der Tatsache bewusst sein, dass die Ausübung so großer Macht über etwas, das letztendlich freigegeben werden muss, eine schwierige, aber auch befähigende Position darstellt. Jeder ausgewählte Treuhänder muss die Vorläufigkeit seiner Beziehung zum Treuhandvermögen verstehen und sich dieser stets bewusst sein. In gewisser Weise muss sich der Treuhänder von Anfang an darauf vorbereiten, loszulassen.
- Der Treuhänder muss sich um eine offene und ehrliche Kommunikation mit den Begünstigten bemühen. Ein Regent muss sich über die Bedürfnisse und Lebensumstände aller Bürger informieren, um die Verpflichtungen der Regierung zur Gewährleistung des Wohlergehens ihrer Untertanen vollständig zu verstehen. Als Vertreter der Begünstigten muss der Treuhänder alles daran setzen, die Begünstigten genau kennenzulernen, um sie umfassend vertreten zu können. In dieser Beziehung werden der Treuhänder und die Begünstigten

gemeinsam jene Richtlinien für den Trust ausarbeiten, die den Auftrag des Trusts am besten erfüllen und die Begünstigten auf die Übernahme der Eigentumsrechte vorbereiten.

- Der Treuhänder muss wissen, wann er die Macht abgeben muss und wie er sie effektiv an die rechtmäßigen Begünstigten übertragen kann. Ein Treuhänder sollte – und kann es auch gar nicht – seine Rolle als stellvertretender Leiter nicht länger als nötig ausüben. Selbst wenn die Treuhandbestimmungen keinen konkreten Zeitpunkt vorsehen, zu dem das vollständige Eigentum und die Kontrolle über das Vermögen an die Begünstigten übertragen werden sollen, muss der Treuhänder bereit sein, anzuerkennen, wann es an der Zeit ist, die Macht zu übergeben – in der Regel an die Begünstigten, manchmal aber auch an einen Nachfolgetreuhänder, der für diese Aufgabe besser geeignet ist. Sobald die Entscheidung gefallen ist, muss der Treuhänder mit den Begünstigten sorgfältig besprechen, wie die Übertragung des Vermögens ablaufen soll und in welcher Form sie es erhalten möchten.

Das Verständnis der Rolle des Treuhänders als Mentor und des Treuhandverhältnisses als eine Art Regentschaftszeit rückt die Realität dieser komplexen rechtlichen Vereinbarung sowohl für den Treuhänder als auch für die Begünstigten deutlicher in den Fokus.

Allzu oft wird der Treuhänder nur durch die Brille des umsichtigen Investors, des kompetenten Verwalters und des humanen Verteilers betrachtet. Zweifellos sind diese Funktionen des Treuhänders wichtig, und wenn sie nicht hervorragend erfüllt werden, hat dies negative Folgen für den Trust und seine Begünstigten. Doch selbst wenn diese Funktionen brillant erfüllt werden, führt das Versäumnis des Treuhänders, seine wichtigste Rolle als Mentor und das wichtigste Merkmal des Trusts als eine Art Regentschaftszeit im System der Familienführung zu verstehen, dazu, dass das ultimative Ziel – die Entwicklung der Begünstigten zu den späteren Eigentümern des Trustvermögens – nicht erreicht wird.

Die uneingeschränkte Beteiligung des Treuhänders am familiären Führungssystem gewährleistet den vorübergehend ausgeschlossenen Eigentümern des Treuhandvermögens die angemessene Vertretung in diesem Führungssystem, die ihnen zusteht, während sie darauf warten, das tatsächliche Eigentum zu übernehmen. Wenn ein Treuhänder seine Rolle als Regent und seine Verantwortung, die Begünstigten zu hervorragenden Eigentümern heranzubilden, nicht versteht, wird er seiner Pflicht gegenüber dem liebevollen Geschenk des Stifters bei der Errichtung des Trusts nicht gerecht – einem Geschenk, das dazu dient, die Fähigkeit jedes Begünstigten zu stärken, sein individuelles Glück zu verfolgen und ein möglichst sinnvolles und erfülltes Leben zu führen.

Copyright ©1999 by James E. Hughes, Jr. und Patricia M. Angus

LITERATURVERZEICHNIS

Hughes, Jr., James E. *„Family Wealth: Keeping It in the Family*". Princeton Junction. NetWrx, Inc. 1997.

Hughes, Jr., James E. *„The Trustee as Mentor*", The Chase Journal, Band II, Ausgabe 2, Frühjahr 1998.

---

[1] Hughes, Jr., James E. *„Family Wealth: Keeping It in the Family*", Kapitel VIII und XI. Princeton Junction. NetWrx, Inc. 1997

[2] Hughes, Jr., James E. *„Der Treuhänder als Mentor",* The Chase Journal, Band II, Ausgabe 2, Frühjahr 1998

[3] Siehe Kapitel IV, *„Familienvermögen: Es in der Familie behalten"*