

Tutor – ein Modell für optimalen Generationenwechsel bei Familien

Für Familien mit mehreren Kindern stellt die bestmögliche Weitergabe ihrer Vermögenswerte an die nächste Generation eine der wichtigsten Herausfor-

derungen dar. Das im deutschen Sprachraum heute noch weitgehend unbekanntes Modell eines Tutors kann dabei entscheidende Hilfestellung bieten.

*Von Erich P. Meyer
Unternehmer, Zug*

Als mich vor Jahren die Anfrage erreichte, für eine Familie die Funktion des Tutors zu übernehmen, konnte ich mir unter dieser Herausforderung keine klare Vorstellung machen. Im Collins «Essential English Dictionary» steht als Definition für Tutor: «A private teacher who teaches one pupil or a very small group of pupils, usually at the pupils' home.»

Eine erste Diskussion mit den Eltern dieser Familie zeigte schnell auf, wo der Ansatz für diese Herausforderung lag. Jede Familie kennt die Zeitspanne, in der noch so gut gemeinte elterliche Ratschläge an den Kindern abprallen und es kontraproduktiv sein kann, eigene Vorstellungen an die zukünftigen Erben zu stark oder zu schnell umsetzen zu wollen. Dabei steht die Grösse des zukünftigen Erbes oft im umgekehrten Verhältnis zum er-

hofften Umsetzungsergebnis. Wo keine materielle Notlage die junge Generation dazu zwingt, eigene Karrieren aufzubauen, kann es in gewissen Lebensabschnitten von unschätzbarem Nutzen sein, eine aussenstehende Person in Familiendiskussionen einzubinden. Analog zum Coaching in einem Unternehmen kann eine externe Vertrauensperson die verschiedenen Interessen besser zu einer für alle Seiten erfolgreichen Lösung bringen. Es ist dabei eine zwingende Voraussetzung, dass der Tutor von allen Beteiligten akzeptiert wird und alle Informationen mit absoluter Diskretion behandelt werden. Ein Tutor darf weder ein verdecktes Exekutionsinstrument der Eltern sein, noch soll er die Erziehung der Kinder übernehmen. Sein Wert für die Familie beruht in seinem Geschick, Lösungen einzubringen, die von allen Beteiligten akzeptiert werden, und die individuellen Wünsche und Fähigkeiten jedes einzelnen richtig einschätzen zu können.

Im konkreten Fall stellte sich die Herausforderung, Fähigkeiten und Grenzen von sechs Familienmitgliedern unterschiedlichen Alters und Zivilstands als Nutzniesser bedeutender Vermögen richtig einzuschätzen und deren Talente so zu wecken, dass eine gemeinsame Familienstrategie eine höhere Wertschöpfung erbringt als die Aufsplitterung in diverse Einzelinteressen. Erhöht wurde diese Herausforderung durch die Tatsache, dass kein finanzieller Leidensdruck geschaffen werden konnte, dass die Interessen der Eltern und der Kinder nicht immer deckungsgleich sein konnten und dass gleichzeitig hoher Wert auf eine starke Persönlichkeitsbildung gelegt wurde.

Kann es gelingen, aus divergierenden Ansichten mehrerer Familienmit-

glieder unterschiedlichen Alters, Interesse, Bildung, Beruf, Zivilstand und Wohnort gemeinsame Werte zu erschaffen? Wie soll es möglich sein, wachsende persönliche Unabhängigkeit in gemeinsame Ziele und Werte über längere Zeit einzubinden? Zielkonflikte sind normal und zu erwarten, geeignete Lösungswege im Sinne eines Coachings essentiell.

Die bis heute gesammelten Erfahrungen sind äusserst positiv. Junge Menschen in persönlichkeitsfördernde Projekte einzubinden ist dabei ein wertvolles Instrument zum Aufbau individueller Selbstwertgefühle. Gespräche mit den einzelnen Familienmitgliedern und ritualisierte Family Meetings geben allen die Sicherheit, dass ihre persönlichen Interessen wahrgenommen werden und zur Erhöhung des Familienvermögens beitragen.

Die persönliche Erfahrung des Tutors in einer Familie mit mehreren Geschwistern, seine langjährige Führungstätigkeit als Mitbesitzer einer international tätigen Familiengesellschaft und sein leichter Zugang zu Mitmenschen bilden die Grundlage für diese Tätigkeit. Dass dabei besondere Anforderungen an die Diskretion gestellt werden, ist bei dem tiefen Einblick in familiäre und finanzielle Zusammenhänge selbstverständlich.

Erich P. Meyer ist Unternehmer in einer Familien-Aktiengesellschaft. Über eine Holding sind die wirtschaftlichen Interessen von drei Generationen eingebunden. Seine Tätigkeit als Tutor begann aufgrund der Anfrage einer befreundeten Familie. Der für die Familie erzielte Nutzen mag als Modell für weitere Familien dienen. ■

Analog zum Coaching in einem Unternehmen kann eine externe Vertrauensperson die verschiedenen Interessen in einer Familie besser zu einer für alle Seiten erfolgreichen Lösung bringen.