



„Wann immer du ein erfolgreiches Geschäft siehst, hat jemand einmal eine mutige Entscheidung getroffen.“

Peter F. Drucker



2.840. So viele Jahre haben die heurigen 33 von Land Tirol geehrten **Tiroler Traditionsbetriebe** gemeinsam bereits geschafft. Zweitausendachthundertvierzig. Eine ganz schöne Menge.

» Persönlichkeiten wie Papst Pius VI., Erzherzog Eugen und Andreas Hofer kehrten hier ein und ließen es sich schmecken. Das 3-Sterne-Traditionshotel Krone in Matri am Brenner war seit 1447 schon beliebte Einkehrstation für Reisende und Händler im Fuhrwerk- und Pferdekutschenverkehr zwischen Nord und Süd. 570 Jahre wird das Traditionshotel Krone in diesem Jahr alt und ist damit heuer der älteste ausgezeichnete Traditionsbetrieb. Und es steht stellvertretend für die große Menge an Familienbetrieben im Land. Rund 17.500 gibt es in Tirol und jeder davon – ob groß oder klein – hat seine eigene, besondere und vielfach faszinierende Geschichte, die von Generation zu Generation weitergeschrieben wird. Wie mit diesem Erbe umgegangen wird, ist maßgeblich für den Erfolg in der Zukunft.

WISSEN, WER MAN IST. Dr. Bernhard Baumgartner beschäftigt sich seit mehr als 30 Jahren mit Familienunternehmen. „Auftrag, zugleich Ziel meiner Tätigkeit war grundsätzlich, Unternehmen, die im Besitz von Familien waren, schnell und unkonventionell, aber trotzdem behutsam eine neue strategische, nachhaltige Ausrichtung zu geben“, erklärt er im Vorwort zu seinem Buch „Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung“. Das ist gar nicht so einfach,



BUCHTIPP
Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung
Dr. Bernhard Baumgartner
Springer Gabler.
208 Seiten, EUR 59,00
Familienunternehmen & Nachfolge: Wie es funktionieren kann.
Werkzeuge, Checklisten und Übungen
www.familyfirm.at

weil gerade in Phasen der Betriebsübergabe die Emotion oft der führenden Treiber ist.

Im vergangenen Jahr wurden in Tirol 669 Betriebe neu übernommen, in den nächsten 15 Jahren stehen rund 11.500 weitere zur Übergabe an – das sind 27 Prozent aller gewerblichen Unternehmen mit rund 65.000 Mitarbeitern. „Das ist an sich nichts Neues“, sagt Baumgartner. „Das gab es schon immer, nur ist das Bewusstsein dafür hierzulande mit der jetzigen Überbergeneration gestiegen.“ In der Harvard Business School in Boston zum Beispiel wurde schon Ende der 1970er-Jahre ein eigenes Institut gegründet, das sich nur mit Familienunternehmen beschäftigt. In Europa wurde die Wichtigkeit des Themas erst relativ spät erkannt. Was verwundert, denn weltweit gesehen sind über 70 Prozent aller Unternehmen Familienbetriebe – in den unterschiedlichsten Ausprägungen. Heimische Akademien haben bis dato jedoch relativ wenig Sinn darin gesehen, Familienunternehmen genauer zu untersuchen, vielleicht auch, weil man glaubte, das System Familie funktioniere ohnehin von selbst. Und so auch der Generationenwechsel. Doch: „Für die Übergabe eines Unternehmens gibt es keine Generalprobe“, sagt Baumgartner. „Man kann sie nicht üben. Entweder

man macht es beim ersten Mal richtig oder man läuft Gefahr, dass im schlimmsten Fall die gesamte Familie zerstritten ist.“ Baumgartner hat das nicht nur einmal erlebt. Deshalb war es ihm auch so wichtig, das Thema aufs Tapet zu bringen. Er war maßgeblich daran beteiligt, dass im vergangenen Jahr das „Zentrum Familienunternehmen“ am MCI entstand. Ziel ist es, dabei das gesamte Drei-Kreise-Modell abzudecken: Familie – Unternehmen – Eigentum. „Bevor man zum Steuerberater und Rechtsanwalt geht, um die Übergabe zu regeln, muss man zuerst wissen, wer man ist und was man will. Das betrifft in erster Linie die ältere Generation, die sich im Klaren darüber sein muss, was sie sich einerseits für ihr Unternehmen wünscht und andererseits für sich selbst.“ Gerade für die Pioniergeneration ist das Unternehmen ein wesentlicher Teil des Lebens, loslassen fällt schwer – und noch viel mehr, wenn man mit der „Zeit danach“ nichts anzufangen weiß. Es ist ein bisschen wie mit dem Empty-Nest-Syndrom der Frauen, wenn die Kinder das Haus verlassen. Man spürt danach nämlich vor allem eines: Leere.

ÜBERGABE FRÜH DENKEN. „Nachfolge und Übergabe sind eigentlich keine guten Worte“, findet Bernhard Baumgartner. „Das klingt so end-



eco. Edition

gütig.“ Deshalb hat er nicht nur für sein Buch den Begriff der Zukunftsgestaltung gewählt. Weil es genau darum geht. Die Zukunft. Die Zukunft des Unternehmens, der Generationen, der Mitarbeiter, der Familie. „Nachfolge klingt nach Endzeit und über vier Themen darf man generell nicht reden: Liebe, Macht, Geld und Tod. Beim Thema Nachfolge muss man also sehr behutsam umgehen und die gesamte Familie darauf einschwingen“, erklärt der Spezialist. Von wem aber soll das Thema zuerst angesprochen werden? „Üblicherweise ist es die ältere Generation, die findet, es sei an der Zeit. Das Problem ist, dass diese Erkenntnis oft halberzig erfolgt und sie es eigentlich gar nicht wirklich wollen. Dann zieht sich der Prozess ungemein in die Länge. Kommt jedoch die Jugend, haben die Eltern das Gefühl, man wolle ihnen ihr Unternehmen wegnehmen. Und schon ist Konfliktpotenzial da.“

Deshalb braucht Übergabe Zeit. Baumgartner rät, fünf bis sieben Jahre dafür einzuberaumen. Und sich Hilfe zu holen: „Einige stemmen die Übergabe auch alleine, dafür muss die Familie aber eine kompakte Einheit sein. Je mehr Generationen involviert sind, je verzweigter der Baum, desto schwieriger wird es.“ Denn eine höhere

Anzahl an Menschen generiert nicht zwangsläufig mehr Kompetenz. Je mehr Mitglieder eine Familie hat, desto schwieriger wird es, daraus tatsächlich qualifizierte und geeignete Persönlichkeiten für das Unternehmen herauszufiltern. Denn Wollen ist nicht gleich Können.

RUDERBOOT ODER EISHOCKEY-MANNSCHAFT? Hilfreich ist eine so genannte „Family Governance“, die festschreibt, welche Familienmitglieder Einfluss und Kontrolle über das Unternehmen ausüben dürfen, können oder sollen. Und ganz wichtig: „Halten Sie das schriftlich fest! Schreibt man etwas auf, setzt das voraus, dass man sich Gedan-



MCI-Rektor Dr. Andreas Altmann, Notar Dr. Philipp Schwarz und ZFU-Leiterin Dr. Anita Zehrer

ken darüber macht und diese Gedanken ordnet. Und natürlich muss dieses Schriftstück für alle bindend sein“, rät Baumgartner. Knifflig wird es vor allem dann, wenn es nicht nur die Eltern- und Kind-Generation gibt, sondern auch Enkel, Urenkel, Cousins und Cousins, Schwiegerkinder oder Lebensgefährten, und irgendwann stellt sich unweigerlich die Frage: Verträgt es das Unternehmen, dass alle Familienmitglieder mitarbeiten? „Ich frage meine Klienten gerne, wie sie Familienunternehmen definieren würden: eher als Ruderboot oder als Eishockeymannschaft“, erzählt

„Macht kann man übergeben. Autorität nicht.“

Dr. Bernhard Baumgartner

Baumgartner. Die meisten tendieren zum Team, er sieht das anders: „Bei einer Mannschaft tauscht man einen Spieler aus und setzt einen neuen ein. Wenn ich einen aus dem Ruderboot schmeiße, fällt er ins Wasser. Den muss ich also auch dann mitnehmen, wenn er nicht so gut rudern kann. Dessen müssen sich Familienunternehmen bewusst sein und deshalb für sich entscheiden, wen sie mit ins Boot holen möchten. Und wen nicht. Das ist eine ganz besondere Form von Verantwortung.“

HÖRNER ABSTOSSEN. Beim Thema Nachfolge geht es vor allem darum, Unternehmer auszubilden. Deshalb hält es nicht nur Baumgartner für wichtig, dass sich Unternehmerkinder auch außerhalb des Familienbetriebes beweisen, „hinausgehen“, wie er sagt. Begleitet Baumgartner

ZENTRUM FAMILIENUNTERNEHMEN / ZFU

Das ZFU wurde im Jahr 2016 als gemeinsame Initiative des Management Center Innsbruck (MCI) und der Wirtschaftskammer Tirol gegründet und begleitet und unterstützt Familienunternehmen in den unterschiedlichsten Bereichen. Seit Juli 2017 wird es als eigenes Research-Lab und Transfer Center am MCI geführt, um den Erfahrungsaustausch und die Beziehungen zwischen Familienunternehmen sowie Wissenschaft und Wirtschaft zu fördern. Kürzlich konnte auch die Notariatskammer mit an Bord geholt und das Service des ZFU weiter ausgebaut werden. Im Fokus der Kooperation steht die Rechtsberatung zu Fragestellungen, die für Familienunternehmen besondere Relevanz haben.

Unternehmen bei der Übergabe, erfolgt das in der Regel in mehreren Schritten, wobei der Nachfolger auch innerhalb des Unternehmens seine Reise antreten muss – in einem ersten Step durch alle Abteilungen nämlich. „Er soll in diesem Jahr lernen, wie die einzelnen Abteilungen ticken“, sagt Baumgartner. In der Folge wird anhand unterschiedlicher Aufgabenstellungen unternehmerisches Denken gefördert, gelehrt und gefestigt. „Diese Jahre sind wahnsinnig wichtig“, ist Baumgartner überzeugt. Nicht nur für die Übernehmer. Auch für den Übergeber: „In dieser Zeit kann sich auch die ältere Generation überlegen, was sie wirklich will. Dieser Prozess braucht seine Zeit, damit alle gestärkt und überzeugt daraus hervorgehen. Nach vier bis fünf Jahren hat nicht nur bei den Jungen ein Reifeprozess stattgefunden.“ Für die eigentliche Übergabe wird dann möglichst bald ein fixer Zeitpunkt bestimmt. Baumgartner: „Der Mensch braucht relativ lang, bis er sich auf eine neue Situation einschwingt. Deshalb arbeiten wir lange vor, dann aber sollte es rasch gehen. Vorher muss jedoch das Vertrauen aufgebaut werden, dass der andere das auch kann.“ Je besser die Vorbereitung, desto klagloser funktioniert der Übergang. Auch im Denken der Mitarbeiter. „Macht kann man übergeben, Autorität muss man sich erarbeiten“, so Baumgartner. Deshalb hält er es für sinnvoll, wenn sich die ältere Generation nach der Übergabe auch physisch zurückzieht. Als sichtbares Zeichen des Vertrauens und als Statement.

Für die optimale Übergabe gibt es kein Patentrezept. So unterschiedlich die Familien, so verschieden die Wege, wie man damit umgeht, um sich mit der Situation wohl zu fühlen. Wichtig ist, den Prozess überhaupt anzuschieben. Aus Überzeugung und nicht, weil es sein muss.

MK 24