

MEHR ALS ZAHLEN



Anita Zehrer erforscht am MCI Tiroler Familienbetriebe – nicht zuletzt aus dem Tourismus. Ihr BWL-Studium war dabei ein guter Einstieg. Um das Gesamtbild zu überblicken, musste sie aber lernen, Unternehmen nicht nur auf Faktenebene zu betrachten.

Text: Daniel Feichtner

Wie Betriebe funktionieren, hat mich schon immer interessiert“, meint Anita Zehrer. Sie leitet das Zentrum Familienunternehmen (ZFU) am Innsbrucker MCI. Der ursprüngliche Plan war das allerdings nicht. Eigentlich zog es die Vorarlbergerin 1996 nach Innsbruck, um Übersetzer/Dolmetscher zu studieren. „Aber zu der Ausbildung ist schnell ein BWL-Studium dazugekommen“, erzählt sie. „Und mit dem Schwerpunkt Unternehmensführung und Tourismus ist damals schon der Fokus festgestanden, dem ich treu geblieben bin.“

Seit 2016 forscht sie am MCI als Leiterin des neu gegründeten ZFU. „Und das, obwohl ich selbst nicht aus einer Unternehmerfamilie komme“, sagt Zehrer.

**„FAMILIEN-
UNTERNEHMEN
SIND USUS UND
WURDEN DAHER
EHER SELTEN
ALS FOR-
SCHUNGSOB-
JEKT ERKANNT.“**

ANITA ZEHRER

„Es gibt zwar in meinem Umfeld familiengeführte Betriebe – direkt involviert war ich da aber nie.“ Das tat ihrem Interesse keinen Abbruch, eher im Gegenteil. Denn mit ihrer Forschung beschreitet sie in Österreich neue Pfade. Neben der Wirtschaftsuni Wien ist das Tiroler MCI die einzige österreichische Hochschule, die diesen Bereich in einem eigenen Institut wissenschaftlich untersucht.

NEUE NEUGIERDE

„Im angloamerikanischen und deutschen Raum hat die Erforschung von Familienunternehmen Tradition“, meint Zehrer. Dort existiert kaum eine Wirtschaftsfakultät, die nicht ein Institut in dem Bereich betreibt. In Österreich gab es dahingehend

„Für eine so komplexe Materie braucht es einen multidisziplinären Ansatz – um die Mechanismen zu verstehen und um helfen zu können.“

ANITA ZEHRER, LEITERIN DES ZENTRUMS FAMILIENUNTERNEHMEN

bislang kaum Interesse – „nicht obwohl, sondern vielleicht weil unsere Wirtschaft und insbesondere der Tourismus kleinteilig sind. Familienunternehmen sind Usus und wurden daher eher selten als Forschungsobjekt erkannt“, vermutet die Expertin.

Doch Interesse und Bedarf steigen rapide. Schätzungen der Wirtschaftskammer zufolge steht in den kommenden zehn Jahren in Tirol in 2.600 Familienunternehmen die Betriebsübergabe bevor. „Das ist wohl der kritischste Punkt im Lebenszyklus solcher Betriebe“, weiß Zehrer. Eine Übergabe braucht viel Vorbereitung und Bereitschaft aller beteiligten Parteien. Wird übereilt gehandelt, oder werden wichtige Aspekte oder Stakeholder übersehen, kann das einen Betrieb und damit unter Umständen das Lebenswerk mehrerer Generationen zunichte machen.

MEHR ALS ZAHLEN

Als Zehrer sich zunehmend auf das Thema zu spezialisieren begann, diente ihr das BWL-Studium als Rüstzeug. „Ich dachte mir: Das passt perfekt. Als Betriebswirtin bin ich hervorragend vorbereitet“, erinnert sich die Wissenschaftlerin. „Heute weiß ich, dass ich mit einem Psychologie- oder Soziologie-Studium genauso gut beraten gewesen wäre.“ Denn Zahlen stehen gerade in Familienunternehmen oft erst an zweiter Stelle. In vielen Fällen sind es kommunikative und zwischenmenschliche Probleme, die Vorrang vor der Bilanz haben. „Erst wenn diese normative Ebene geklärt ist, kann es eine gemeinsame Vision und eine Strategie geben, an denen alle arbeiten können.“

Um strategische und ökonomische, aber auch soziale Aspekte abzudecken, arbeitet Zehrer eng mit einer Soziologin zusammen. „Für

eine so komplexe Materie braucht es einen multidisziplinären Ansatz – um die Mechanismen zu verstehen und um helfen zu können.“ Und genau das, Unterstützung für Tiroler Familienunternehmen, ist die Mission der Einrichtung. Deswegen geht der Praxisbezug auch immer vor – egal ob in Studien mit hunderten Betrieben oder bei der Begleitung einzelner Unternehmen.

IN FAMILIEN-HAND
Familiengeführte Betriebe haben in Tirol lange Tradition und sind bis heute ein wichtiges Fundament der Tiroler Wirtschaft.

DENN:

17.400
BETRIEBE IN TIROL
 sind Familienunternehmen – lässt man EPUs außer Acht, stellen sie **58 Prozent** aller Tiroler Unternehmen.

Sie erwirtschaften einen **jährlichen Umsatz von 19 Milliarden Euro** und damit **52 Prozent** des Umsatzes der gesamten Tiroler Wirtschaft.

Sie bieten **128.500 unselbstständig beschäftigten Personen** einen Arbeitsplatz.

92 %
 aller **Tourismusbetriebe** sind Familienunternehmen.

BEWUSSTSEIN ALS ERSTER SCHRITT

Um dem gerecht zu werden, veröffentlicht das Kompetenzzentrum Ergebnisse auch in einer vereinfachten, auf Umsetzung optimierten und mit Infografiken aufbereiteten Version. Betrieben, die sich an Studien beteiligen, wird eine Zusammenfassung zur Verfügung gestellt. „Darin präsentieren wir die Resultate, eine Aufschlüsselung, wie sich die Situation speziell in dem Unternehmen darstellt, und was getan werden kann, um sie zu verbessern“, erklärt Zehrer. Dazu begleitet das ZFU jährlich einige wenige Unternehmen. „Das ist zwar nicht die Welt. Aber auch so können wir Bewusstsein schaffen und einen Schneeballeffekt erzeugen.“

Viele Familienunternehmer sind sich der Übergabeproblematik und anderer wichtiger Themen wie Digitalisierung oder der Balance zwischen Innovation und Tradition gar nicht bewusst. Hier helfe es nur, zu thematisieren und zu professionalisieren. „Wichtig ist vor allem, dass unsere Existenz und unser Angebot von denen wahrgenommen werden, an die sie sich richten“, meint Zehrer. „Und natürlich kommen viele MCI-Studenten aus Familienunternehmen, die sie auf kurz oder lang weiterführen werden. Unsere Resultate und Erkenntnisse werden also auch langfristig zur Besserung der Situation beitragen.“