

Schwierige Suche nach neuem Chef

Familienunternehmen haben meist sehr komplexe Strukturen. Dazu kommen Gefühle und eine gemeinsame Familiengeschichte, eine Nachfolge muss sorgfältig geplant werden.

Von Denise Neher

Innsbruck, Völs, Obermieming – Familienunternehmen

planen häufig langfristig und haben die nächste Generation im Blick. Dennoch ist die Nachfolge die größte Hürde. „Studien zeigen, dass nur ein Drittel der Familienunternehmen den ersten Generationenwechsel überlebt“, erklärt Anita Zehrer, Leiterin des Zentrums Familienunternehmen am MCI Management Center Innsbruck. Das sei laut Zehrer insofern problematisch, weil die 17.400 Familienunternehmen in Tirol als Herzstück der heimischen Wirtschaft und sogar als Kulturgut gesehen werden können: „Gerade im Tourismus werden Familienunternehmen von Gästen sehr geschätzt. Wenn ausländische Investoren touristische Familienunternehmen übernehmen, ist die Frage, mit welchem Geist sie weitergeführt werden.“

Zehrer erforscht am MCI Tiroler Familienbetriebe, und ihrer Erfahrung nach beschäftigen sich viele zu spät mit der Nachfolge. „55 Jahre ist für einen Unternehmer oder eine Unternehmerin das beste Alter, um sich Gedanken zur Nachfolge zu machen. Aber da fühlen sich die meisten noch viel zu fit, um an die Pension zu denken.“ Ein sorgfältiger, gut geplanter Übergabeprozess dauere laut Zehrer im Schnitt drei bis fünf Jahre. „Eine familieninterne Übergabe hat viel mit der Klärung von Machtpositionen und „Loslassen“ zu tun. Es wird nicht einfacher, wenn die Übergabe spät erfolgt“, so Zehrer. Ein häufiger Grund, warum Familienunternehmen die



Besonders in handwerklichen Familienunternehmen muss das Interesse am Beruf bei einer Betriebsübergabe dabei sein.

Foto: iStock

Nachfolgeregelung erst sehr spät angehen, sei Zeitmangel. Familienunternehmen seien häufig stärker mit operativen Aufgaben beschäftigt als etwa das Management eines Großunternehmens, so Zehrer.

Auch Planlosigkeit führe zum Scheitern, es brauche einen dezidierten Übergabeplan: „Ein Nachfolger muss schrittweise aufgebaut werden, zuerst mit einem Praktikum, dann mit einer Job-Rotation, anschließend etwa mit einer Assistenzfunktion“, erklärt Zehrer den Idealfall. In der Realität ist das nicht

immer möglich: Peter Ties, Prokurist des Völsler Transport- und Logistikdienstleisters HTE, musste auf eine lange Einarbeitungszeit verzichten. „Mein Vater rief mich an einem Samstagvormittag an, berichtete von einem großen Auftrag und fragte, ob ich in seinen Betrieb einsteigen will.“

Auf die Frage, wie lange er für diese Überlegung Zeit habe, erhielt er von seinem Vater die Antwort „eine halbe Stunde“. Ties war zuvor in einer anderen Branche tätig, fand sich im Familienbetrieb

aber schnell zurecht. „Wenn der Wille da ist, geht das Einarbeiten schnell, der Zusammenhalt in der Familie muss jedoch passen“, betont Ties, der plant das Unternehmen in den nächsten Jahren mit seinen Geschwistern zu übernehmen.

Die enge Verbindung von Familie und Unternehmen kann Vorteil und Bürde zugleich sein. Eine häufige Stärke von Familienunternehmen ist eine gewisse Flexibilität bei Arbeitsprozessen. Das bemerkte auch Lukas Walde, jüngster Spross der ältes-

ten Seifenmanufaktur Österreichs. Er war zunächst in der Buchhaltung des Innsbrucker Betriebs tätig, als er sich nach neuen Herausforderungen im Familienunternehmen umgesehen hat, war das kein Problem. Als achte Generation im Betrieb verspürt Walde dennoch einen gewissen Druck: „Man will nicht die Generation sein, die es in den Sand setzt“, erklärt der 33-jährige Juniorchef.

Nachteilig für die nächste Generation sei es, wenn ein Familienunternehmen eine unübersichtliche Organi-

sationsstruktur ohne klare Aufgabenverteilung und zu wenig verschriftlichtes Wissen aufweist, sagt Zehrer. Beim Hotel Schwarz in Obermieming gab es zu Beginn des Übergabeprozesses etwa zu viele unterschiedliche Zielsetzungen und so wurde ein neuer Weg nötig, erklärt Juniorchef Thomas Pirkl. „Wir haben uns dann mit dem EFQM-Managementmodell beschäftigt. Das Modell hilft dabei, dass in die oft informelle Struktur eines Familienunternehmens mehr Organisation kommt.“

Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale werden für die Familie durch das Modell klarer erkannt und zwei Vorteile konnten laut Pirkl kombiniert werden: Zum einen wurde eine branchenübergreifende Struktur geschaffen und zum anderen auch noch die Flexibilität eines Familienunternehmens bewahrt, das sich durch flache Hierarchien auszeichnet. „So können raschere, menschlichere und informellere Entscheidungen fallen“, erklärt Pirkl. Die neue Organisationsstruktur verlaufe zur Zufriedenheit aller, strategische Ziele werden aber immer noch mit der älteren Generation abgesprochen.

Geglückte Betriebsübergaben entscheiden wie kaum ein anderes Thema über die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes als Wirtschaftsstandort, betont Zehrer. „Wenn Übergaben scheitern, gehen nicht nur das Lebenswerk des Gründers sowie unschätzbare Wissen verloren, es stehen auch zig Arbeitsplätze am Spiel.“