



12

karriere / FAMILY-BUSINESS

FRANZ & PETER FETZ

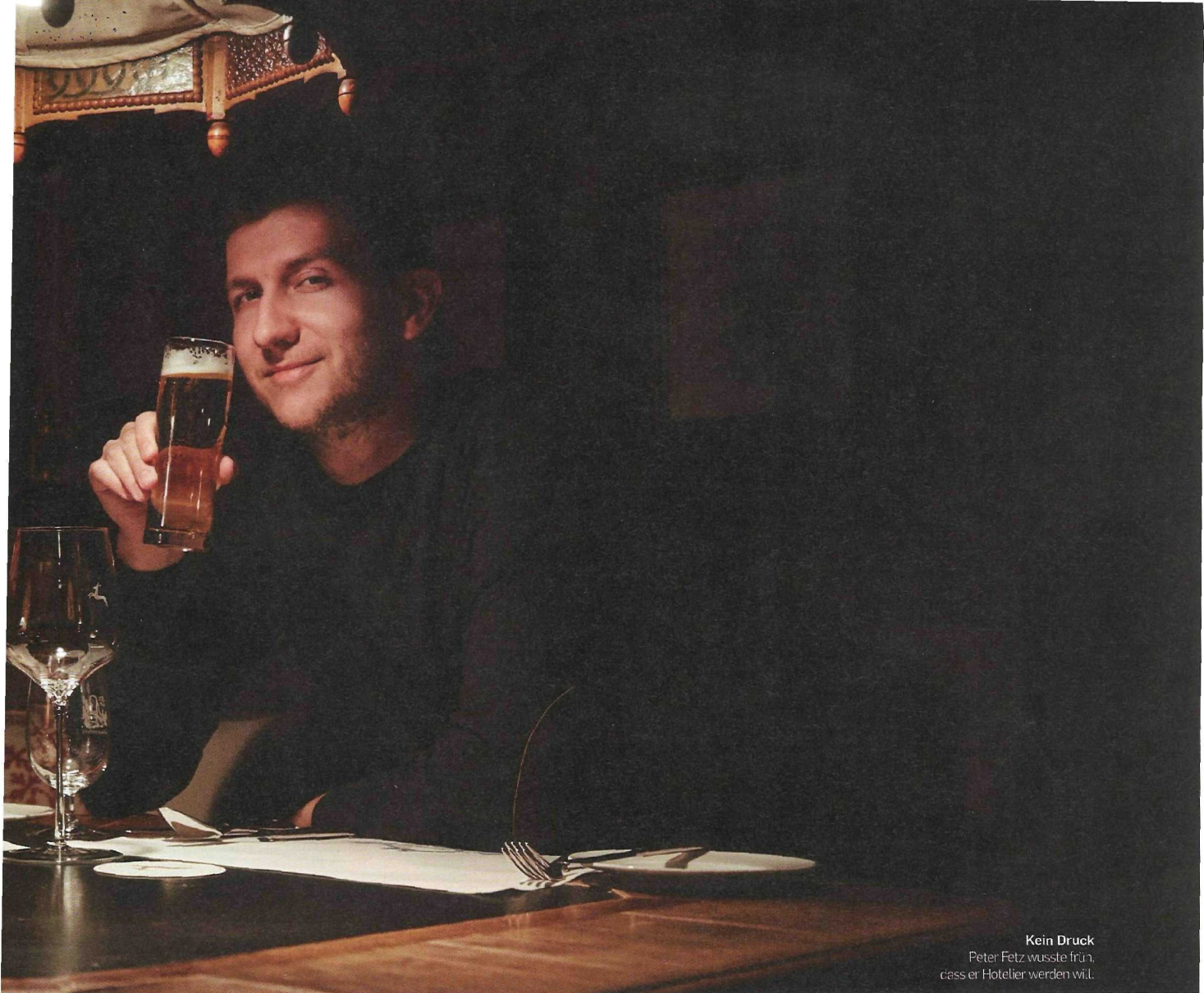
Nach 42 Jahren übergab Franz Fetz den »Gasthof Hirschen« in Schwarzenberg an seinen Sohn Peter. Dieser weiß um seine Verantwortung und will Veränderungen behutsam umsetzen.

IMMER DER REIHE NACH

Familienunternehmen schöpfen ihre Kraft aus der Gemeinschaft. Doch die enge Verknüpfung von Beruf und Privatleben hat auch ihre Tücken: Gerade beim Generationswechsel geraten viele Betriebe ins Trudeln. Wie erfolgreiche Gastro- und Hoteliersfamilien mit der Herausforderung »Nachfolge« umzugehen wissen.

TEXT SONJA PLANETA

Foto: Maria Ritsch



Kein Druck
 Peter Fetz wusste früh,
 dass er Hotelier werden will.

Familienunternehmen machen sowohl im deutschsprachigen Raum als auch international den Großteil aller Unternehmen aus. Laut einer Studie der KMU Forschung Austria sind 90 % aller Betriebe in Österreich Familienunternehmen laut EU-Definition, Eigentums- und Entscheidungsrechte also mehrheitlich im Besitz des Unternehmensgründers beziehungsweise dessen Familie. Nur in Deutschland (95 %) ist der Anteil der Familienunternehmen EU-weit gesehen höher, wie das Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM) angibt. In der Schweiz sind es laut einer Untersuchung des Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen 88 Prozent. Die meisten Familienbetriebe gibt es im

Tourismus, allein in Österreich spricht man von 93 Prozent. Der Unterschied zu anderen Unternehmen zeigt sich vor allem in der Positionierung am Markt und an internen Organisationsstrategien: Familiengeführte Betriebe sind in der Regel langfristig ausgerichtet und gelten als besonders mitarbeiterorientiert. Wichtiger als schnelle Erfolge und Wachstum ist der Fortbestand des Unternehmens für nachfolgende Generationen.

»Wenn es einer Familie gelingt, an einem Strang zu ziehen und jeder und jede auf dem Platz ist, wo er oder sie sein will und es eine Balance zwischen Familie privat und Unternehmen gibt, ist ein Familienbetrieb ein wahres Kraftwerk. Erfolge sind dann immer das Resultat der Anstrengungen aller, was das Gemeinschaftsgefühl massiv verstärkt«, weiß Manuela Mätzener, Unternehmensberaterin und Gründerin >

Family Business Network

Das unabhängige, international agierende Netzwerk für Familienunternehmen dient seinen Mitgliedern als Plattform für den Erfahrungsaustausch, unterstützt in

Nachfolgefragen und bietet Austauschprogramme für die Next Generation.
fbn-austria.com, fbn-deutschland.de
fbnschweiz.ch



karriere / FAMILY-BUSINESS

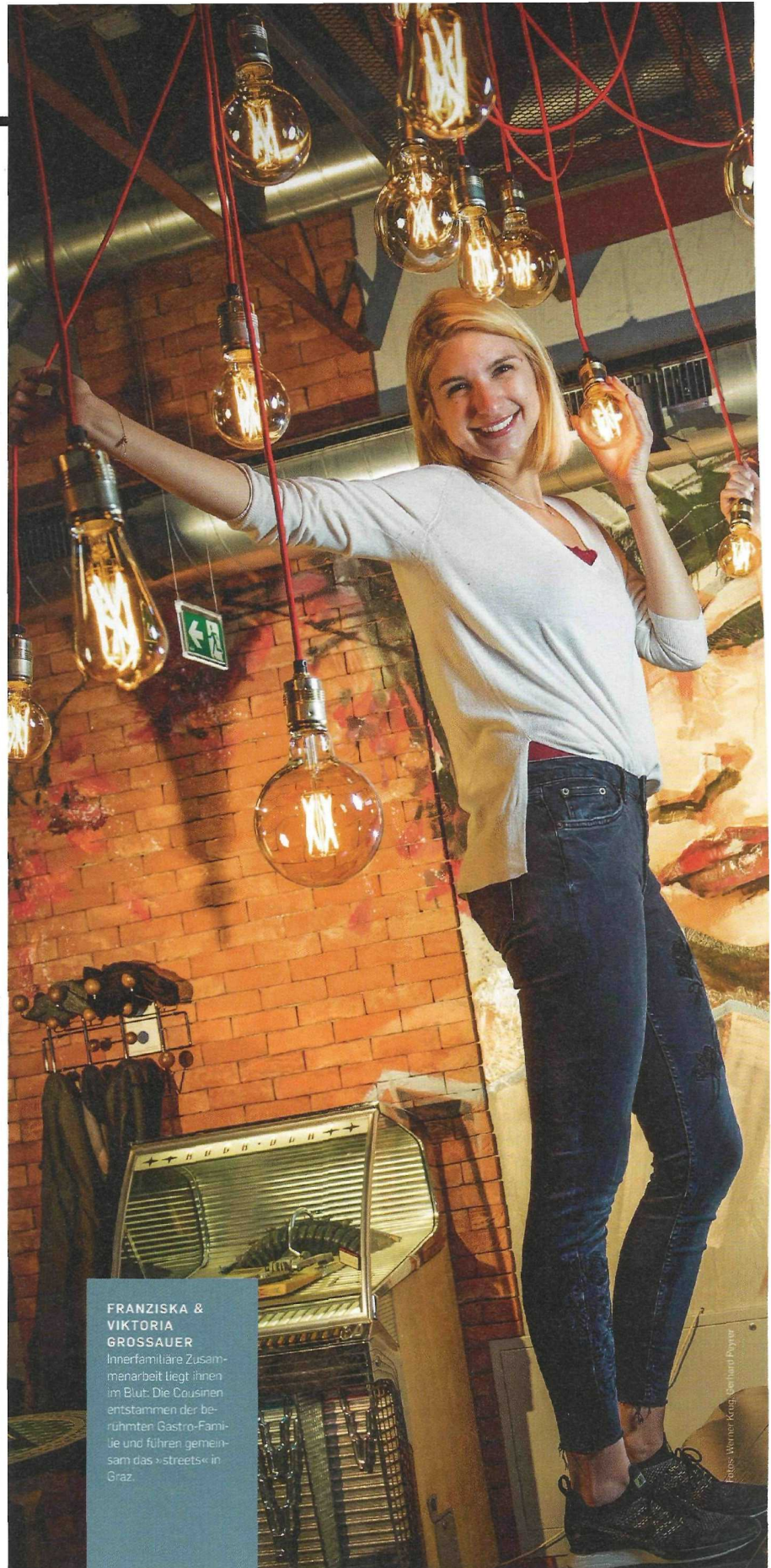
> des Instituts für Familien & Betriebe (ifub). Bestes Beispiel ist die Gastro-Familie von Franz Grossauer: Die geschäftsführenden Positionen seiner inzwischen zehn Restaurants hat der steirische Gastronom mit Familienmitgliedern besetzt. Während sie im laufenden Tagesgeschäft eigenständig agieren, wird bei größeren Entscheidungen der Familienrat einberufen. Auf diese Weise fährt Grossauer seit drei Jahrzehnten einen Erfolg nach dem anderen und Umsätze in Millionenhöhe ein.

STREITTHEMA NACHFOLGE

Trotz aller positiven Aspekte sind auch Familienunternehmen nicht vor wirtschaftlichen Herausforderungen und innerbetrieblichen Konflikten gefeit. »In Familienbetrieben ist das Bewahren und Erinnern der Vergangenheit fundamental, um das Unternehmen zu erhalten. Dadurch besteht allerdings die Gefahr, nötige Innovationen nicht in Angriff zu nehmen, was den Unternehmenserfolg gefährden kann«, erklärt Mätzener. Ein kritischer Faktor ist zudem die Familie selbst. Hängt der private Haussegen schief, kracht es auch im Unternehmen. Klassisches Streitthema ist die Unternehmensnachfolge: Mit ihr werden sich laut KMU Forschung Austria bis 2020 rund 57.300 Unternehmen in Österreich beschäftigen müssen. In der Hotellerie betrifft das Thema etwa jeden dritten Betrieb. Nach Schätzungen des IfM Bonn stehen in Deutschland bis 2022 gut 150.000 Familienunternehmen zur Übergabe an, in der Schweiz sind es Bisnode D&B zur Folge 74.744 Betriebe. Wichtig ist dabei vor allem der Zeitfaktor: »Spätestens ab 50 sollten sich Unternehmer darüber Gedanken machen, wer ihren Betrieb weiterführen könnte und klären, ob das jemand aus der Familie oder jemand Externer sein wird. Die Praxis zeigt, dass drei Jahre angemessen sind, um für alle Beteiligten eine tragfähige Zukunftsvision sowie deren Umsetzung zu gewährleisten«,

»Wenn es eine Balance zwischen Familie privat und Unternehmen gibt, ist ein Familienbetrieb ein wahres Kraftwerk.«

MANUELA MÄTZENER Unternehmensberaterin



FRANZISKA & VIKTORIA GROSSAUER

Innerfamiliäre Zusammenarbeit liegt ihnen im Blut: Die Cousinsinen entstammen der berühmten Gastro-Familie und führen gemeinsam das »streets« in Graz.

Fotos: Werner Krup, Günther Payer

Familiengeführte Betriebe sind in der Regel langfristig ausgerichtet. Wichtiger als schnelle Erfolge ist der Fortbestand des Unternehmens.

rät Mätzener. Eine Entscheidung weniger Stunden war die Übernahme des elterlichen Betriebes einst für Karl und Leo Wrenkh. Ihr Vater Christian gründete 1982 das erste vegetarische Restaurant Wiens, 2009 übernahmen die Söhne. »Wir hatten gerade begonnen, uns beruflich zu orientieren: Ich war in der Schweiz, mein Bruder an der Hotelfachschule, wollte aber nicht in den elterlichen Betrieb einsteigen«, erzählt Karl Wrenkh. Das Angebot zu übernehmen kam überraschend, aus Mangel einer besseren Idee sagten sie schließlich zu. »Unser Vater hat uns zwei Tage Zeit gegeben, entschieden haben wir uns am selben Abend. Ausschlaggebend war unsere Liebe zu gutem Essen und Trinken, die wir von zu Hause mitbekommen haben.« Wesentlich länger kursierte das Thema Übergabe in der Vorarlberger Hoteliersfamilie Fetz. Seit 1756 betreibt sie das Hotel »Gasthof Hirschen« in Schwarzenberg im Bregenzerwald, Ende 2017 übernahm Peter Fetz den Betrieb nach einer zweijährigen Übergangsphase in 10. Generation von seinem Vater. »Meine Mutter behauptet immer, dass ich schon als Vierjähriger jedem erzählt habe, dass ich einmal Hotelier werden will. Als meine Schwester endgültig abgesagt hat, war klar, dass ich es werde«, erinnert sich der heute 28-Jährige. Druck hätte er in all dieser Zeit keinen verspürt: »Mein Vater hat immer gesagt: »Wenn dich das hier nicht freut, verkauf alles und mach was anderes«, so Fetz, der mit seinem Senior auch ganz klar die zukünftige Rollenverteilung geklärt hat. »Ich freue mich zum Beispiel, wenn er am Abend vorbeischaud und sich mit den Gästen unterhält. In operativen und strategischen Dingen ist es mir hingegen wichtig, dass er sich raushält.« Veränderungen will Fetz behutsam angehen, wenngleich die eigentliche Tradition des »Hirschen« schon immer die Innovation und weniger die sprichwörtliche Anbetung der Asche war. »In diesem Haus war immer ein weltoffener Geist heimisch. Den möchte ich unbedingt bewahren.«



Next Generation

Manuela Mätzener, Gründerin und Geschäftsführerin von ifub, verrät, worauf Sie im Nachfolgeprozess achten sollten.

5 Tipps für Übergeber

1. Suchen Sie sich rechtzeitig Alternativen für die Zeit danach. Es besteht sonst die Gefahr, dass Sie sich an das Alte klammern und keinen Platz für den Nachfolger schaffen.
2. Überlegen Sie rechtzeitig, wie das Erbe aufgeteilt wird. Oft schiebt man diese Frage vor sich her – es wäre aber günstig, die Weichen frühzeitig zu stellen.
3. Übergeben Sie ganz und mit ganzem Herzen. Bekräftigen Sie dies durch einen symbolischen Akt, an dem die ganze Firma teilnimmt.
4. Ziehen Sie sich bewusst und im richtigen Tempo für beide zurück. Setzen Sie Meilensteine und halten Sie sich daran.
5. Freuen Sie sich, wenn der Junior Veränderungen plant. Nur durch Veränderung kann das Bestehende Bestand haben. Neue Märkte, neue Konkurrenten, neue Technologien verlangen manchmal nach einer neuen Führung. Trauen Sie es dem Jungen zu!

5 Tipps für Übernehmer

1. Verdienen Sie sich anderorts Ihre »Sporen«. Damit sichern Sie sich bei Ihrer Rückkehr in den Betrieb die Anerkennung der eigenen Eltern sowie der Mitarbeiter. Wer nur »Sohn« oder »Tochter« spielt, hat es erfahrungsgemäß schwer, seinen Platz im Unternehmen zu finden.
2. Stellen Sie sicher, dass Sie einen guten Betrieb übernehmen. Es nützt nichts, das halbe Leben die Schulden Ihrer Vorfahren abzubauen.
3. Würdigen Sie das, was Sie bekommen haben. Der Aufbau einer Firma ist nie leicht und nun gilt es, das Bestehende zu übernehmen und in der Weiterentwicklung zu erhalten.
4. Entwickeln Sie Ihre eigene Vision vom Unternehmen. Jede Übergabe ist mit Veränderungen verbunden, mit einer Entwicklung gemäß der aktuellen Marktsituation. Das erlaubt Ihnen – das »Alte« würdigend – allmählich das Eigene einzubringen und neue Wege zu beschreiten.
5. Übernehmen Sie, weil Sie es wollen, und nicht, weil Sie sich der Familie verpflichtet fühlen.



karriere / FAMILY-BUSINESS

DER PLAN B

Was aber, wenn die nächste Generation nicht übernehmen will oder ungelöste innerfamiliäre Konflikte eine Übergabe unmöglich machen? »Wichtig ist, rechtzeitig die Fühler auszustrecken, ob jemand aus der Belegschaft infrage kommt oder ob von außen jemand gesucht wird«, erklärt Unternehmensberaterin Manuela Mätzener. Auf keinen Fall sollte auf die nächste Generation Druck ausgeübt werden, rät auch der Traunkirchner Hotelier Wolfgang Gröller. Gemeinsam mit seiner Frau führt er vier Hotels, zwei Restaurants und eine Berghütte mit 33 Betten und einer Wirtsstube in dritter Generation. Seine beiden Töchter – 15 und 19 Jahre alt – sind noch in Ausbildung. Einen Plan B, sollten die Kinder nicht in den Betrieb einsteigen wollen, hat Gröller noch nicht. »Ich bin jetzt 47 Jahre alt. In zehn Jahren möchte ich versuchen, von meinen Kindern eine Entscheidung zu bekommen. Sie sind dann in einem Alter, wo sie schon wissen müssen, was sie wollen. Dann gebe ich mir noch drei Jahre, um den Betrieb zu übergeben. Wenn ihn keiner will, werden wir sehen. Bis dahin werden sich noch viele Dinge ändern.«

Ähnlich entspannt sieht es auch Christian Ottenbacher vom »Ringhotel Adler« Asperg bei Ludwigsburg in Baden-Württemberg. Sein Sohn studiert derzeit in Amsterdam an der Hotelschool The Hague. »Wir haben also sehr gute Aussichten, dass er den Betrieb in der fünften Generation weiterführt«, so Ottenbacher. Falls nicht, würden er und seine Frau eine andere Lösung finden. Optimismus ist in der Causa also durchaus angebracht, nicht aber voreilige Schritte. Wer selbst ein »Begeisterter seines Berufs« ist, dem Nachwuchs Gastronomie gut vorlebt und ein herzliches Familienleben pflegt, so die Empfehlung von Wolfgang Gröller, erhöht seine Chancen, auch die Jugend für die Branche und eine Weiterführung des Betriebs zu begeistern.

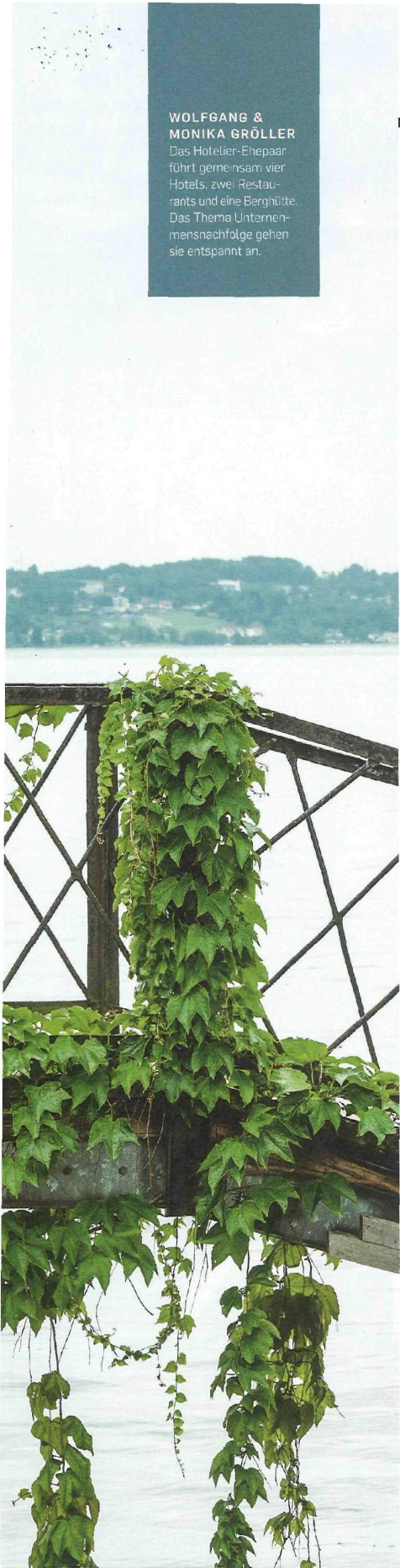
»Wir drängen unsere Kinder nicht. Sie können selbst entscheiden. Natürlich versuchen wir, ihnen Gastronomie gut vorzuleben.«

WOLFGANG GRÖLLER Hotelier



Fotos: Christof Wagner, FH-Salzburg GÖLLNER

WOLFGANG & MONIKA GRÖLLER
 Das Hotelier-Ehepaar führt gemeinsam vier Hotels, zwei Restaurants und eine Berghütte. Das Thema Unternehmensnachfolge gehen sie entspannt an.



3 FRAGEN AN

Prof. Dr. Stefan Märk und Prof. DDr. Mario Situm

KARRIERE Was zeichnet Familienunternehmen aus?

MÄRK Das Interagieren einer höchst emotionalen und sozialen Verbindung, gepaart mit einer weitestgehend neutralen und wirtschaftlichen Einheit. In bestimmten Lebensphasen ist es ungemein dienlich, wenn die Familie mitarbeitet und über schwere Zeiten hinweghilft.

SITUM Familienunternehmen sind außerdem selten vom Shareholder-Value-Gedanken getrieben. Für Außenstehende mögen manche Entscheidungen betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll erscheinen – aber genau hier liegt das Besondere: Ein Familienunternehmen zu führen bedarf einer weitsichtigen Betrachtung, einer gemeinsamen Abwägung unternehmerischer und familiärer Interessen und Ziele sowie eines erhöhten Verantwortungsbewusstseins.

Wann kommt es zum Streit?

MÄRK Oft wünschen sich Familienunternehmen eine Organisation, die über mehrere Generationen Bestand hat, aber die Unternehmensgegenstände – die Produkte und Dienstleistungen – können dieses Denken einfach nicht mittragen. Veränderung ist somit unumgänglich. Es hängt dann von der Bereitschaft der Akteure ab, etwas aktiv zu begrüßen oder eben aktiv abzulehnen.

Wie geht man mit Konflikten um?

SITUM Probleme müssen offen ausgesprochen werden. Es gibt ausreichend Beispiele, in denen Familienmitglieder glauben, sich gegenseitig zu verstehen oder zu kennen. Häufig ist dann die Überraschung groß, wenn plötzlich unerwartete Erkenntnisse zum Vorschein kommen. Die wohl geeigneteste Lösung wäre, einen unabhängigen Dritten zuzulassen, der als Mediator oder Moderator agiert.



FAMILIENUNTERNEHMEN UND IHRE STAKEHOLDER
 Problemstellung – Lösungsmodelle – Praktische Umsetzung
 Stefan Märk und Mario Situm
 Springer Gabler Verlag
ISBN 978-3-658-18740-8

MARIO SITUM,
 FH Kufstein, und
STEFAN MÄRK,
 FH Salzburg

