

Selbst für erfolgreiche FAMILIENUNTERNEHMEN ist der Generationenübergang eine große Zäsur und Hürde. Beim Südtiroler Wasser- und Energietechnikspezialisten Atzwanger begleitete die Neuaufstellung Family-Business-Experte Markus Weishaupt, der sowohl Erfolgsfaktoren als auch Stolpersteine gut kennt.

VON MICHAEL SCHMID

Gleich in mehrerer Hinsicht typisch für über mehrere Generationen erfolgreiche Familienunternehmen ist die Entwicklung von Atzwanger, heute international gefragter Spezialist für Anlagen im Bereich Wasser-, Energie-, Abfall- und Gebäudetechnik. Luis Atzwanger startete vor rund 90 Jahren in Bozen mit einem Heizungs- und Sanitärtechnikbetrieb – kurzum: als Installateur. Die Söhne Peter und Paul stiegen in den 50er-Jahren nach überstandenen Südtiroler Options- und Kriegswirren in den Betrieb ein und schrieben über die nächsten Jahrzehnte eine Entwicklungs- und Erfolgsgeschichte – auch eine Internationalisierungs- und Diversifizierungsgeschichte, aber eben eine familienbetriebsspezifische, nämlich nahe am aktuell höchst relevanten angestammten Kerngeschäft rund um Energie und Wasser sowie organisches Wachstum in angrenzende Sparten und Expansion in geografisch benachbarte Räume.

So präsentiert sich Atzwanger heute als AG in Familienhand mit 250 Mitarbeitern, Hauptquartier in Bozen und Standorten in Norditalien, der Schweiz, Österreich und Deutschland. Ein weiteres bei familiengeführten Betrieben verbreitetes Merkmal ist der Status des Hidden Champions: Stärker als das Unternehmen selbst sind seine Produkte – im Fall von Atzwanger die realisierten Projekte – in der Öffentlichkeit bekannt. Kein Wunder, zählen dazu spektakuläre Anlagen wie die Therme Erding und der Tropical

Island Wasserpark in Deutschland, die edle Thermenanlage von Vals in Graubünden, aber auch die burgenländische St. Martins Therme & Lodge, die Tauern Spa World Kaprun und die Therme Wien-Oberlaa.

Den Weg in diesen Markt gebahnt haben schon die Väter der nun auch formal an die Unternehmensspitze getretenen dritten Generation (siehe Kasten rechts) mit einer findigen Idee in den 60er-Jahren: Statt wie zuvor das Wasser für das Freibad Lido Bozen vom nahen, doch kalten Gebirgsfluss Eisack direkt in die Pools zu leiten, bauten sie zusätzliche Becken, in denen sich das gefilterte Was-

ser erwärmen konnte, ehe es neuerlich gefiltert in die Schwimmbecken floss – eine enorme Ersparnis an Heizenergie für die Stadt. „Mein Vater Paul und sein Bruder Peter haben uns damit einen Weg aufgezeigt, der bis heute unsere Handlungsmaxime ist: Wir tüfteln smarte Lösungen aus, die die Betriebskosten während des gesamten Lebenszyklus der Anlage gering halten und die Umwelt schützen“, sagt Verwaltungsratspräsident Thomas Atzwanger.

Innovationskraft auf allen Geschäftsfeldern stützt sich heute neben der eigenen Expertise auf Technologiescouting im Rahmen von Partnerschaften, auch mit

PROJEKT GENERATIONS- WECHSEL





FAMILIEN-NEUAUFSTELLUNG

➔ **AN DER SPITZE** des Verwaltungsrats der Atzwanger AG, Spezialist für Wasser-, Energie-, Abfall- und Gebäudetechnik mit 250 Mitarbeitern und 70 Millionen Euro Jahres-Produktionsleistung an den Standorten Bozen, München, Salzburg, Palmanova und Baar (CH), folgt Thomas Atzwanger (2. v. r.) seinem Vater Paul (3. v. l.) als Präsident nach. Mit Bruder Christoph (2. v. l., Vizepräsident) und Cousin Martin (3. v. r.) Atzwanger zählen weitere langjährig im Betrieb tätige Familienmitglieder zum Führungsgremium. Den Generationenwechsel nutzte das Unternehmen, um die Entscheidungsebene zu öffnen - für externe Experten und, so Thomas Atzwanger, „auch als Signal an Führungskräfte für interne Karriereoptionen“. Arnold Lungler (r.), langjähriger Leiter des Verwaltungs- und Finanzressorts, und Family-Business-Experte Markus Weishaupt (l.) ziehen neu ins Gremium ein.

internationalen Konzernen, sodass von Atzwanger projektierte und gebaute Kraftwerke, Fernwärmenetze, Abfallbehandlungs- und -verbrennungs-, Klär- und Wasseraufbereitungsanlagen die immer komplexeren Anforderungen und Auflagen erfüllen.

KNACKPUNKT ÜBERGANG. Die nun am Ruder befindliche Generation genoss eine mehr als fundierte Ausbildung und sammelte vor dem Firmeneinstieg internationale Erfahrung. Thomas Atzwanger studierte an der Mailänder Wirtschaftshochschule Luigi Bocconi und am Insead Fontainebleau, arbeitete für den ▶

PARADEPROJEKT THERME ERDING
O., u., r.: Spektakuläre Anlagen wie die Therme Erding bei München oder Tropical Island nahe Berlin realisierte Atzwanger mit ausgeklügelter Badewasseraufbereitungstechnik nach strengen Richtlinien ebenso wie eine Vielzahl kommunaler Bäder und Hotel-Spas im Raum Norditalien, Deutschland, Österreich und der Schweiz.



Fundierte Familienexpertise

➔ **IM STANDARDWERK „Radikal anders“** zeigt Markus Weishaupt, welche Tugenden Familienunternehmen zur treibenden Wirtschaftskraft, nicht nur, aber besonders auch in Österreich macht. „Erfolgreich trotz Familie“ zeigt Fehler und konkrete Lösungsansätze.



Markus Weishaupt,
Radikal anders – Die
DNA erfolgreicher
Familienunternehmen.
Campus Verlag,
251 S., € 42,-



Markus Weishaupt,
Erfolgreich trotz
Familie. Eigenverlag.
Bestellung: weishaupt@
familybusinessmodel.com
€ 49,-



„Bei erfolgreichen Familienbetrieben gibt es weniger Unterschiede als Gemeinsamkeiten. Ihre DNA ist ziemlich identisch.“

MARKUS WEISHAUPT
BERATER

BERATER UND BUCH-AUTOR MARKUS WEISHAUPT analysierte Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen, kennt aber auch typische Fehler, die den Fortbestand gefährden. Es ist Urheber des Online-Analysetools: familybusinessmodel.com

► Chemiekonzern Mondedison, McKinsey und als Private-Equity-Manager. Vizepräsident und Bruder Christoph Atzwanger war ebenfalls am Insead sowie unter anderem für Nestlé und Arhur D. Little tätig. Beide tragen schon seit mehr als 15 Jahren Verantwortung im Unternehmen. Ihr Cousin Martin Atzwanger, bereits seit 1995 operativ im Familienbetrieb, verfügt ebenfalls über internationale Berater- und Managementenerfahrung.

FAMILIENVERSTEHER. Angesichts dieser geballten Expertise wundert nicht, dass man sich einig war, nun mit dem Rückzug von Senior Paul Führungsstrukturen zu öffnen und zu modernisieren sowie die Corporate Governance zu professionalisieren. Hier kommt Markus Weishaupt ins Spiel, Senior-Berater und geschäftsführender Gesellschafter des auf ganzheitliche, systemische Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien fokussierten Consultants WeissmanInternational.

Er ist Autor von Fachbüchern über Erfolgsfaktoren und typische Fehler in Familienbetrieben (siehe Kasten) sowie Urheber des „Family Business Model Tools“, weltweit das einzige Online-Analysetool für Familienunternehmen, das auf der DNA der besten Familienunternehmen beruht. „Bei der Nachfolge muss

man Eigentum und Führung differenzieren. Das sind zwei verschiedene Sachen“, plädiert er für eine nicht in allen Unternehmerfamilien gerne gehörte Offenheit. „Auf die Frage: ‚Wollen Sie das Unternehmen verkaufen?‘ wurde mir schon einmal ein Mandat entzogen“, erinnert er sich leicht schmunzelnd. Das hält ihn aber nicht davon ab, für Offenheit gegenüber Beteiligungen für Fremdmanager oder Private-Equity-Kapital zu plädieren.

Auf jeden Fall sollte eine Familienverfassung ausgearbeitet werden, in der Regelungen für Eigentum, Führung, Fremdmanagement und Nachfolge auf einen verbindlichen gemeinsamen Nenner kommen. Weishaupt veranschlagt für den Ausarbeitungsprozess etwa drei Monate. „Bei uns waren die Schwerpunkte eine Family Corporate Governance und die Öffnung für Externe“, erklärt Atzwanger. Im Zuge dessen wurde Experte Weishaupt, dem Unternehmen seit einem Beratungsprojekt vor einigen Jahren verbunden, dort nun in den Verwaltungsrat berufen.

„Die Öffnung ist auch ein Signal an Führungskräfte für interne Karriereoptionen. Dieses Bedürfnis haben wir gespürt und es wurde auch artikuliert“, so Thomas Atzwanger. „Wir wollen als Gruppe kapitalmarktfähig sein, ohne auf den Kapitalmarkt gehen zu müssen. Dazu brauchen wir auch motivierte Führungskräfte und

Experten von außen“, so der Verwaltungsratspräsident, auch wenn ein signifikanter Teil der Familie unverändert weiter operativ tätig sei. „Auswahlprozesse sind für alle gleich. Kompetenz geht vor Blut“, betont er unmissverständlich.

Das sei auch notwendig, um die immensen Chancen zu nutzen, die sich gerade jetzt international in Bereichen wie erneuerbare Energien, Wasser oder Abfall auftun: „Wir haben das Glück, in hochattraktiven Makrobereichen tätig zu sein. Während die Notwendigkeit der Energiegewende spätestens seit dem Ukraine-Krieg fest in den Köpfen verankert ist, wird das Thema Wasser von vielen noch unterschätzt. Ich bin überzeugt, dass Wasser das nächste Erdöl wird.“

Während Atzwanger sich genau dafür nun zukunftsfit aufgestellt hat, verabsäumen andere Familienbetriebe das laut Weishaupts Erfahrung in vielerlei Hinsicht. Konkrete Beispiele und typische Fehler aus der Praxis listet er anhand von 36 wahren Geschichten in seinem neuen Buch „Erfolgreich trotz Familie“ auf. Darin erzählt er, wie sich etwa auch 90-jährige Patriarchen noch unersetzlich fühlen oder die fehlende Verschriftlichung von Rollen, Entscheidungsbefugnissen und selbst Nachfolgeregelungen unnötigem Interpretationsspielraum und in der Folge Konflikten Tür und Tor öffnen. **F**