

Markus Weishaupt kennt das Innenleben von Tausenden Top-Betrieben: Seit 15 Jahren begleitet und berät er Unternehmerfamilien. Vor allem in Italien, der Schweiz und Österreich. Und auch in Südtirol, wo mehr als 90 Prozent der Unternehmen in Familienhand sind.



„Finger weg von zu viel Familie“

Familienunternehmen scheitern immer wieder, wenn es um die Nachfolge geht. Der Südtiroler Unternehmensberater Markus Weishaupt erklärt, wie die Übergabe gelingen kann.

Markus Weishaupt weiß genau, was hinter der guten Performance von Familienunternehmen steckt. In seinem Buch „Radikal anders“ (2015, Campus Verlag) spricht der Vinschger Berater gar von einer geheimen DNA, die allen erfolgreichen Familienbetrieben gemein ist. Doch es gibt nicht nur Erfolgsgeschichten. Im Gegenteil. In seinem neuen Buch „Erfolgreich trotz Familie“ beschreibt Weishaupt 36 Fehler, die in Betrieben begangen werden, vor allem in der Unternehmensnachfolge. Und er erläutert, wie sie sich vermeiden lassen.

ff: Ihr neues Buch ist das Gegenstück von „Radikal anders“. Es geht nicht um Erfolgsfaktoren, sondern um Fehler. Rechnen Sie jetzt mit Familienunternehmen ab?

Markus Weishaupt: Nein, ganz und gar nicht. Ich habe aber erlebt, dass Familienunternehmen immer dieselben Fehler machen. Fehler, die den Erfolg behindern. Mit der Zeit habe ich ein Muster erkannt. Und begonnen, diese Fehler niederzuschreiben. Und zwar zu Beginn der Corona-Pandemie. Wobei diese Zeit für mich weniger durch das Virus geprägt war.

Sondern durch die Krebserkrankung Ihrer Frau Sibylle.

So ist es. Für sie da zu sein war für viele Monate mein alleiniger Lebensinhalt. In dieser Zeit ist auch dieses Buch entstanden. Auf dem Parkplatz vor dem Krankenhaus in Trient. Denn aufgrund der Coronabeschränkungen durfte ich meine Frau nicht zu ihren Therapien begleiten. Während ihrer ersten Therapie hatte ich eine solche Angst, das Nichtstun hat mich verrückt gemacht. Also habe ich damit begonnen, im Auto Geschichten zu schreiben. 36 an der Zahl. So konnte ich während der langen Wartezeiten dem Kummer immer wieder ein wenig entkommen. Dabei habe ich ursprünglich gar nicht an ein Buch gedacht. Erst Monate nach ihrem Tod habe ich die Geschichten wieder in

die Hand genommen und das Buch nach den Vorstellungen meiner Frau designen lassen.

Das Ergebnis ist eine Anleitung, wie Familienunternehmen gravierende Fehler vermeiden können, um Generationen zu überstehen. Welches ist denn der kapitalste Bock, den Unternehmerfamilien schießen?

Eines ist das Prinzip der Unsterblichkeit. Wenn ein Familienunternehmer mit 60 nicht anfängt, über die Nachfolge nachzudenken, sie mit 70 noch nicht geregelt hat, dann hat er mit 80 Jahren sein Werk wahrscheinlich zerstört. Das beste Beispiel ist Benetton. Als der Patriarch Luciano Benetton 2008 die Präsidentschaft an seine Nachfolger übergab, stand das Modeimperium gut da, erwirtschaftete noch einen Gewinn von 155 Millionen Euro. Zehn Jahre später schrieb das Unternehmen einen Verlust von 82 Millionen Euro. Benetton ging es schlecht. Unter anderem, da mit dem Einsturz der Morandi-Brücke in Genua das Image stark angekratzt war. Die Autostrade sind ja ein Teil der Benetton-Gruppe.

Und Luciano Benetton ist ins Unternehmen zurückgekehrt.

Genau, er kam 2018 zurück, um das Zepter wieder selber in die Hand zu nehmen. Und es ist ihm tatsächlich gelungen. Aber so ein Handeln ist gefährlich. Denn was ist in zehn Jahren? Kommt er mit Mitte 90 erneut zurück, um das Unternehmen zu retten? Dabei hat er es selbst vermasselt. Er hat es verabsäumt, eine gute Nachfolge zu installieren, er hat den Übergabeprozess schlecht gemeistert.

Warum fällt es manchen Patriarchen so schwer loszulassen?

Viele Unternehmer definieren sich voll und ganz über ihre Arbeit. Nimmt man ihnen diese Aufgabe, stürzen sie in eine Identitätskrise. Kürzlich habe ich einem Unternehmer geraten, sich einen Monat Urlaub zu nehmen – um zu sehen, wie



Nachfolge muss nicht immer Familiensache sein: Oft lohnt es sich, die Führung des Unternehmens nicht an die eigenen Kinder, sondern an ein externes Management zu übertragen.



Das Buch „Erfolgreich trotz Familie“ ist im Eigenverlag erschienen. „Ich wollte das Buch ganz nach den Vorstellungen meiner Frau Sibylle produzieren und mir von keinem Verlag dreinreden lassen.“

Für die Illustrationen des Buches hat Markus Weishaupt den Schauspieler und Kabarettisten Dietmar Gamper engagiert. Gamper hat in der Corona-Zeit sein Zeichen-Talent wiederentdeckt.

gut seine Kinder das Unternehmen lenken. Wissen Sie, was er geantwortet hat? Er könne das nicht. Er habe Angst, dass das Unternehmen auch ohne ihn gut weiterlaufe. Das ist einerseits traurig und lehrreich. Es hat vielleicht mit Status zu tun, aber vor allem mit sinnhaftem Tun.

Und welches sind die häufigsten Fehler der Nachfolger oder Nachfolgerinnen?

Ich beobachte, dass es nach wie vor an Meritokratie mangelt. Viele Nachfolger profilieren sich nur über ihre Herkunft und nicht durch ihre Leistung. Auch in Südtirol erlebe ich immer wieder, dass Junioren ins Unternehmen einsteigen und noch nie zuvor in einem anderen Betrieb gearbeitet haben – maximal bei einem Lieferanten oder bei einem befreundeten Unternehmen. Sie können kein eigenes Curriculum vorweisen, das ist nicht nur schade, sondern auch ein großer Fehler.

Da sie sich nicht den notwendigen Respekt verschaffen können?

Genau. Wer in anderen Betrieben Karriere gemacht hat, erfährt beim Einstieg ins Familienunternehmen mehr Wertschätzung und Akzeptanz. Die Mitarbeitenden sehen, dass es der Nachfolger oder die Nachfolgerin drauf haben. Und nicht nur aufgrund der Herkunft im Unternehmen tätig sind. Damit haben sie auf Anhieb ein besseres Standing. Vor allem aber dürfen sie die Bodenhaftung nicht verlieren. Ich rate jedem Nachfolger mit Bescheidenheit in die Firma einzusteigen, mit Demut zu lernen und wichtig: wirklich jede Abteilung kennenzulernen. Erst dann ist es angebracht, eigene Änderungsvorschläge einzubringen, Inputs zu geben oder Innovationen zu lancieren.

Gibt es einen Richtwert, wie lange eine Unternehmensnachfolge dauern soll?

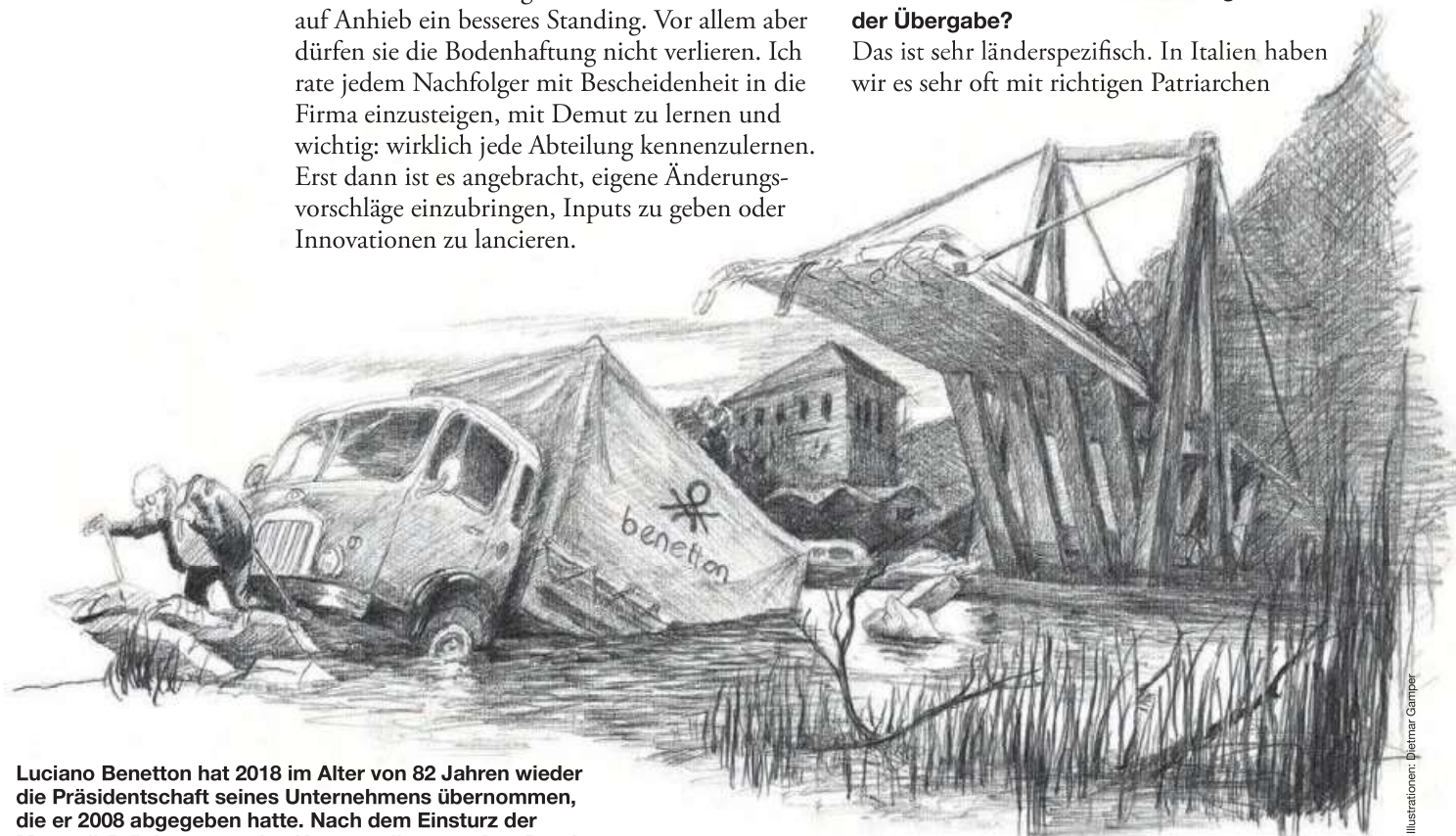
In der Regel zehn Jahre. Es kommt sehr selten vor, dass die Jungen ins Unternehmen einsteigen und die Alten aussteigen. Wir erleben heute zunehmend eine Mehrgenerationalität. Das heißt, im Unternehmen arbeiten drei Generationen, ähnlich wie früher auf den Höfen. Natürlich ist das nicht immer einfach und ohne Entwicklung von eigenen Rollen ist das Konfliktpotential groß. Darum gilt es, das Unternehmen so aufzustellen, dass jede Generation ihren Platz findet. Das kann nur über Wachstum gelingen. Etwa indem man die Themen Innovation, Digitalisierung oder Internationalisierung vorantreibt.

Aber drei Generationen in einem Betrieb, kann das gut gehen?

Natürlich prallen völlig unterschiedliche Führungsstile aufeinander. Das haben wir jetzt im Zuge der Pandemie gesehen. Die ältere Generation hat ja häufig null Verständnis für Smart Working. Ganz nach dem Motto: Wer nicht im Betrieb ist, leistet nichts. Während die jüngere Generation kein Problem hat, wenn Mitarbeitende auch von Mykonos aus arbeiten. Hauptsache, die Leistung passt. Wahrscheinlich liegt die Wahrheit irgendwo in der Mitte.

Wie alt sind die Senioren in der Regel bei der Übergabe?

Das ist sehr länderspezifisch. In Italien haben wir es sehr oft mit richtigen Patriarchen



Luciano Benetton hat 2018 im Alter von 82 Jahren wieder die Präsidentschaft seines Unternehmens übernommen, die er 2008 abgegeben hatte. Nach dem Einsturz der Morandi-Brücke zog er den Karren selbst aus dem Dreck.

aber auch Matriachen zu tun. Sehr viele Präsidenten des Verwaltungsrats sind über 75 Jahre alt, damit sind sie rund zehn Jahre älter als in Deutschland. In der Schweiz erlebe ich oft ein ungeschriebenes Gesetz in vielen Familienunternehmen, das besagt, dass man sich mit 65 Jahren aus dem operativen Geschäft zurückzieht und nur noch eine Gremienrolle einnimmt. Das hat vielleicht auch damit zu tun, dass das gesetzliche Pensionsalter in der Schweiz bei 65 Jahren liegt.

Wünschen Sie eine solche Regelung auch für Italien?

Sagen wir so: Es würde im Nachfolgeprozess vieles erleichtern. Italien hat in puncto Familie aber grundsätzlich eine andere kulturelle Prägung. Oft ist es geradezu gewünscht, dass Patriarchen bis ins hohe Alter im Betrieb sind. Bestes Beispiel ist der Pastahersteller Granoro, der Senior war bis zu seinem Tod im Alter von 102 Jahren täglich für einige Stunden im Büro. Seine Tochter, die Firmenchefin, hatte nichts dagegen. Im Gegenteil: Sie wusste, dass die Arbeit ihren Vater fit hält, zudem war ihr das Familiäre wichtig und sie genoss es, mit ihm zu diskutieren und auch zu streiten.

Finden Sie das gut?

Warum nicht? Hauptsache, die Familie findet einen Weg, der für alle gut geht. Und wenn es für die Nachfolgeneration in Ordnung geht, dass die Eltern bis über 100 im Unternehmen sind, dann ist es okay. Wenn nicht, braucht es eine Regelung.

Kann zu viel Familie auch schädlich sein?

Ich sage immer: Finger weg von zu viel Familie im Unternehmen. Die Partner sollten aus meiner Sicht unbedingt draußen bleiben. Es geht viel zu oft um Eifersucht, Liebe, Macht und Geld. Das tut der Firma nicht gut.

Geht die Nachfolge nach wie vor an das älteste Kind?

Nicht immer, aber meistens. Wobei ich von den meisten Eltern keinen direkten Druck vernehme. Die meisten sagen: Kinder, macht was euch Spaß macht! Aber natürlich, insgeheim freuen sie sich über einen Einstieg ins Unternehmen. Wobei: Irgendeine Rolle werden die Kinder so oder so übernehmen. Wenn nicht jene als Geschäftsführer, dann zumindest jene als Inhaber. Und auch dafür braucht es Kompetenzen. Wenn ein Gesellschafter keine Bilanz lesen kann, ist das problematisch.

Warum übernehmen nach wie vor Söhne öfter als Töchter?



Foto: Ludwig Thalheimer

„Die Partner sollten draußen bleiben. Es geht viel zu oft um Eifersucht, Liebe, Macht und Geld.“

Rein statistisch mag das stimmen. Ich stelle aber fest, dass Eltern keine Präferenz haben, ob die Tochter oder der Sohn übernehmen. Töchter bekommen die gleichen Chancen, nehmen sie aber nicht immer wahr. Unternehmertum heißt Verzicht und das muss man auch wollen und das wiederum hat mit Erziehung zu tun. Wobei ich gar einige Frauen kenne, die Unternehmensführung exzellent meistern. Sie bekommen die Rolle als Mutter und Unternehmerin bravourös hin und haben so auch eine bessere Sensibilität für Frauen in Führungspositionen. Leider gibt es aber auch Frauen an der Spitze, die alles dafür tun, dass sie allein am Zenit stehen und anderen Frauen keine Chance geben. Das muss auch mal gesagt werden.

Wie erkennt man, welches Kind sich am besten für die Nachfolge eignet?

Vordergründig geht es um strategische Kompetenz, um Leadership und um Führungskompetenzen. Wobei ein Unternehmen gut daran tut, Führungs- und Eigentumsnachfolge aufzuteilen. So schön es für die Senioren sein mag, dass der Sohn oder die Tochter die Geschäftsführung übernehmen, es ist nicht immer die beste Entscheidung. Oft ist es sinnvoll, diese Rolle einem externen Manager zu übertragen. Entscheidend ist immer, dass die Familien zusammenfinden. Und wenn nicht, dass sie dann zumindest einen Weg finden, sich fair zu trennen. ■

Interview: Verena Pliger