

„Wir brauchen beides: Vergangenheit und Erneuerung!“

Seit 20 Jahren führt sie ihr Familienunternehmen Schmuck & Uhren Ute Habenicht und begleitet als Unternehmensberaterin andere Familienbetriebe dabei, Generationenübergaben so nachhaltig wie möglich zu gestalten. Ein Drehbuch über erfolgreichen Generationenwechsel.

Interview von Doris Neubauer

Bestseller: 80 Prozent der heimischen Unternehmen sind Familienbetriebe.

Worin liegt deren Besonderheit?

Ute Habenicht Familienunternehmen werden tendenziell „familienähnlicher“ geführt, das heißt, Werte wie Vertrauen und Loyalität sind besonders wichtig. Langjährige Zugehörigkeit ist oft bedeutender als Hierarchien. Im Vordergrund steht nicht die Gewinnoptimierung, sondern der langfristige Erhalt. Familienbetriebe sind meist resilienter, weil die Bereitschaft von Unternehmern und Mitarbeitern vorhanden ist, krisenhafte Situationen gemeinsam durchzutauchen.

Als Beraterin beschäftigen Sie sich vor allem mit dem Generationenwechsel. Was sind hier die Herausforderungen?

Habenicht Gerade Familienunternehmen haben die Fähigkeit, Differenzen intern zu belassen, weil sie sich aus Imagegründen nie erlauben konnten, etwas nach außen dringen zu lassen. Dass ein externer Berater geholt wird, ist ein großer Schritt. Meist kristallisiert sich bei unseren Workshops mit Unternehmen heraus, dass in der Phase der Übergabe eine zusätzliche Unterstützung reicht, um danach gut allein weiter-

gehen zu können. Das ist auch das Ziel unserer lösungsfokussierten Arbeit.

Wie sieht diese Unterstützung aus?

Habenicht Wir bieten Familienkonferenzen an, in denen alle Mitglieder die Möglichkeit bekommen, ihre Wünsche für die Übergabe zu äußern. Oft herrscht ja die Meinung vor, wenn man Verträge aufsetzt, reicht das für eine Übergabe aus. Das ist nicht der Fall. Man sollte sich vorab überlegen, was Übergeber, Übernehmer, aber auch die Familie, abgesehen vom Monetären, brauchen, sonst entstehen Konflikte.

In Ihrem Buch „Unternehmensübergabe nachhaltig gestalten“ schreiben Sie das Drehbuch einer erfolgreichen Übergabe. Was macht eine solche aus?

Habenicht Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, dass bei einer Übergabe die Innovationskraft dabei sein muss. Möglicherweise wird von der neuen Generation eine Produktlinie erschaffen, der Führungsstil verändert oder der Standort gewechselt. Es muss ein Bereich sein, in dem die nächste Generation ihr eigenes Herzblut einbringen kann. Das Fortführen des Bestehenden ist zwar wichtig, aber zusätzlich muss etwas Eigenes geschaf-

fen werden. Sonst ist die nächste Generation nur Verwalter, kein Unternehmer – und Verwaltung allein ist in der Wirtschaft zu wenig.

Tradition bewahren und Neues erfinden, das klingt nach Widerspruch ...

Habenicht Ja, dieses Dilemma tritt in Familienunternehmen häufig auf. Ein anderes ist, dass man zwar als Familie mit dem Betrieb verbunden ist, sich aber gleichzeitig abgrenzen soll. Oder dass Übergeber und Übernehmer gemeinsam den Wechsel in Angriff nehmen müssen, gleichzeitig aber jeder für sich Entscheidungen treffen muss. Ob der Übernehmer bereit ist, den Betrieb weiterzuführen, zum Beispiel. Das scheint auf den ersten Blick widersprüchlich, lässt sich aber lösen.

Wie kann eine solche Lösung aussehen?

Habenicht Wir arbeiten mit der Idee des Tetralemmas. Diese geht auf die indische Logik zurück und wurde von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd, den Begründern der systemischen Strukturaufstellungen, als Aufstellungsformat konzipiert. Es geht darum, aus zwei vorerst widersprüchlich erscheinenden Positionen eine Verbindung, eine neue Form von „beides“ zu entwickeln. Über einen



Ute Habenicht

Nach einem Studium der Japanologie in Wien und Paris trat die gebürtige Klagenfurterin Ute Habenicht 1989 in das Familienunternehmen ein. In dritter Generation führt sie seit 1995 Schmuck & Uhren Ute Habenicht, das sowohl für seine familien- und frauenfreundliche Firmenpolitik als auch mit dem Staatspreis „Bester Lehrbetrieb Österreichs 2008“ ausgezeichnet wurde. Sie ist Gründungsmitglied der Diadoro-Juwelieregruppe, die sie als Beiratsvorsitzende und Trainerin seit 15 Jahren begleitet. Zusätzlich führt sie mit ihrem Mann Norbert Wandler die WANDeLBERATUNG (www.wandelberatung.at) und ist nach Ausbildungen in Coaching, systemischer Organisationsberatung und systemischen Strukturaufstellungen als Unternehmensberaterin tätig. Dabei begleitet das Ehepaar vor allem kleine und mittelständische Familienbetriebe beim Generationswechsel und ist Partner von IFUB (www.ifub.at), dem Institut für Familienbetriebe. Die Erfahrungen aus dieser Beratungspraxis sind im Buch „Unternehmensübergabe nachhaltig gestalten. Den Generationenwechsel zeitgerecht einleiten und durchführen“ nachzulesen.

Satz wie „ich würdige dein Know-how, und weil ich all das von dir gelernt habe, gehe ich jetzt meinen eigenen Weg“ kann der Nachfolger zum Beispiel seine Verbundenheit mit den Traditionen zeigen, gleichzeitig aber die Trennung aussprechen. Auch wenn es paradox erscheint, wir brauchen beides: Vergangenheit und Erneuerung.

Dieses Würdigen scheint eine große Rolle zu spielen?

Habenicht Ja, oft will man als Junger alles über den Haufen werfen und trifft damit logischerweise auf Widerstände. Da ist die Anerkennung des Geschehenen enorm wichtig. Ob man das Ergebnis gutheißt oder nicht, ist etwas anderes. Leider verstehen manche den Unterschied nicht. Fakt ist, ich kann ein Unternehmen nur übernehmen, wenn es die vorherige Generation geschafft hat, dass das Unternehmen besteht.

Was braucht es im Gegenzug vom Übergeber?

Habenicht Hier ist die Herausforderung, der nächsten Generation wirklich zuzutrauen, dass es weitergeht. Dass man neue Wege akzeptiert und vielleicht auch annimmt, dass es die Jüngeren besser machen als man selbst. Das ist nicht leicht. Dazu

kommt, dass gerade in früheren Generationen strukturell bedingt das Leben häufig dem Betrieb untergeordnet wurde, es blieb keine Zeit für Hobbys. Deshalb sollte man sich früh nach einer sinnvollen Aufgabe nach der Übergabe umschauchen. Das darf keine Pseudoaufgabe sein, sondern etwas, wofür man neu entflammen kann.

Wie sieht es mir Ihrer Übergabe an die nächste Generation aus?

Habenicht Ich bin 51 und habe neben den drei Schmuck- und Uhrengeschäften auch mein Beratungsunternehmen. Meine Tochter studiert Medizin und hat kein Interesse daran, das Unternehmen zu übernehmen. Ich bin jetzt einen weiteren Schritt gegangen, konzentriere mich auf meine Eigentümerposition und habe den Branchenprofi Alexander Heilig als Geschäftsführer gewinnen können, der sich am Unternehmen beteiligen will. Das heißt, wir werden die Übergabe – so, wie es aussieht – nicht in der Familie haben. Wesentlich ist, dass einerseits jeder sein Leben nach seinen Vorstellungen gestalten kann. Andererseits wird so eine optimale Führung gewährleistet, damit das Unternehmen weiter gut gedeihen kann. ■