

Drei Seelen in der Brust

Österreichs Gastronomie und Hotellerie stehen vor einer Übergabewelle. Was bewegt Übergeber, wenn sie ihr Lebenswerk der nächsten Generation anvertrauen? Und was bewegt Übernehmer, wenn sie vor der Übernahme des elterlichen Betriebs stehen?

AUTOR: CLEMENS WESTREICHER

Liebes Tagebuch. „Du bist ja eh Papas Liebling!“, fauchte mich heute mein Bruder an und verließ mit knallender Türe unsere Runde. Papa, Mama, meine Schwester – mein Stiefbruder konnte leider nicht teilnehmen – und ich schauten uns fragend an. Dem „Ausraster“ meines Bruders und Küchenchefs unseres Hotels



ging eine, zum Teil emotional geführte, Diskussion voran. Papa stellte die Frage in den Raum, wer denn nun mit Beginn des neuen Wirtschaftsjahres die Geschäftsführung unseres Hotels übernehmen werde. Dabei meinte er mit Blick auf meinen Bruder, dass es etwas mehr bedarf, ein Hotel zu führen, als eine Küche. &

EINSCHÄTZUNG DES NACHFOLGEBERATERS

Der Eintrag der Tagebuchschreiberin bringt treffend zum Ausdruck, dass in einer Unternehmerfamilie immer gleichzeitig drei Systeme wirken: Familie, Unternehmen und Eigentum. Jedes dieser drei Systeme hat seine eigenen Spielregeln, die sich zum Teil widersprechen. Während in der Familie die Bindung zwischen den Familienmitgliedern prägend ist, gilt es im Unternehmen dessen Existenz zu sichern, vor allem durch die Aufrechterhaltung der Entscheidungsfähigkeit. Im Eigentum wiederum gibt das Recht den Ton an, so das Erbrecht und das Gesellschaftsrecht. Es ist zu vermuten, dass der Sohn als Familienmitglied „ausrastet“, der sich von seinem Vater (Familie) zurückgestoßen fühlt. Der Vater hingegen richtet sich als Unternehmer (Unternehmen) an den Angestellten (Unternehmen): Er sehe bezüglich der Übernahme der Gesamtverantwortung für das Hotel Entwicklungsbedarf. Der Sohn wiederum empfängt diese Aussage des Unternehmers und Vaters als Sohn und nicht als Angestellter. Er ist verletzt. Es kommt zum „Ausraster“. Es findet eine „schräge“ Kommunikation zwischen Unternehmer (Unternehmen) und Sohn (Familie) statt. Nicht selten liegen die Ursachen von Konflikten in Unternehmerfamilien in solchen „schrägen“ Kommunikationen der drei Systeme begraben. Oder mit einem Bild gesprochen: Wenn Sie sich mit Ihrem Sohn zu einem Skitag verabreden, erscheinen Sie auch nicht in der Badehose. Des Weiteren zeigt der Tagebucheintrag, dass Entscheidungen, die in einem System als richtig erscheinen, zum Beispiel die Wahl des kompetentesten Nachfolgers (Unternehmen), im anderen System gleichzeitig als falsch wahrgenommen

werden, als mangelnde Wertschätzung jeder einzelnen Person (Familie). Erfolgreiche Unternehmerfamilien schöpfen aus dieser Dynamik Energie und schaffen die Balance der drei Systeme. Wie? Dazu erfahren Sie mehr in der nächsten Ausgabe.

Nutzbare Erfahrungswerte für Ihre persönliche Nachfolgelösung:

- Stellen Sie sicher, dass die Gleichzeitigkeit der drei Systeme allen Familienmitgliedern bewusst ist, also Familie, Unternehmen und Eigentum.
- Vermeiden Sie eine „schräge“ Kommunikation. Stellen Sie allenfalls Ihrer Aussage einen klärenden Satz voran: „Als Unternehmer ist es mir wichtig, dass ... Und als Vater ist mir bewusst, dass ...“
- Bedenken Sie bei Entscheidungen sowohl die Wirkung in einem System (Unternehmen) als auch die gleichzeitige Wirkung im anderen System (Familie).

DER AUTOR

Clemens Westreicher kennt den Tourismus als Hotelier, Manager und Berater. Seit mehreren Jahren begleitet er Unternehmerfamilien zu Fragen der betrieblichen Übergabe und der strategischen Weiterentwicklung.

Weitere Details unter:

Tel.: +43 680 142 66 93,

www.westreicher-consulting.at

