

Verena Hahn-Oberthaler
Gerhard Obermüller



Geglückte Unternehmensnachfolge

Die 7 goldenen Regeln der Übergabe



Landesvorstand Junge Wirtschaft:
Christoph Heumader, Bernhard Aichinger, MA,
Corinna Lindinger, Mag. Karin Reiter.

Mit über 15.000 Mitgliedern bildet die Junge Wirtschaft Oberösterreich ein starkes Netzwerk für Jungunternehmer. Wir denken quer und weiter. Wir machen uns stark für die Zukunft und vertreten die Anliegen von Gründern und Jungunternehmern, damit junges Wirtschaften und die Selbständigkeit Vorrang haben.

Die Junge Wirtschaft fördert den Unternehmergeist im Land und ist als Interessensplattform dabei eine starke Stimme für junge Unternehmen Richtung Politik und Behörden.

Vorwort

Junge Wirtschaft - Netzwerk für Unternehmerinnen und Unternehmer

Wie kein anderes Thema entscheiden geglückte Unternehmensübergaben über die Wettbewerbsfähigkeit unseres Bundeslandes als Wirtschaftsstandort. Gerade für Übernehmer ist der Gedankenaustausch unter Gleichgesinnten so wichtig. Hier kann man sich offen über seine Erfahrungen bei der Betriebsübernahme oder seine Erwartungen an die Übergabe austauschen. Es ist nicht notwendig, dass man jeden Fehler selber macht, ganz im Gegenteil kann man im persönlichen Gespräch am meisten lernen. Eine Firmenübergabe ist

wie eine 4 x 100 m Staffel, dabei ist die Staffelübergabe am wichtigsten - man kann Sekunden verlieren, gegenüber den Kunden, Mitarbeitern und Mitbewerbern oder das Staffelholz überhaupt aus der Hand verlieren und die Übergabe misslingt. Eine geglückte Firmenübergabe kann andererseits ein Turbo für die weitere Entwicklung des Unternehmens sein.

Bis zum Jahr 2023 benötigen in Oberösterreich 6.900 Unternehmen eine Nachfolge. Wenn Übergaben scheitern oder gar kein Nachfolger gefunden wird und die Betriebe zusperren müssen, gehen nicht nur das Lebenswerk des Gründers und unersetzliche Erfahrung und Know-how verloren, auch tausende Arbeitsplätze stehen auf dem Spiel. Eine gesicherte und kompetente

Weiterführung dieser Unternehmen bedeutet somit die Sicherung von mehr als 60.000 Arbeitsplätzen.

Übernehmen – Alternative zum Gründen

Für junge Menschen, die sich selbstständig machen wollen, ist die Übernahme eines bestehenden Unternehmens eine interessante Alternative zur Gründung. Bei der Übernahme kann man auf bestehende Strukturen, Kundenbeziehungen und wertvolle Mitarbeiter aufbauen. Der Übernehmer hat aber auch das Potenzial, seine Innovationen, sein unternehmerisches Talent und seine Kontakte einzubringen, um so das Unternehmen noch erfolgreicher zu machen. Deshalb nimmt sich die Junge Wirtschaft ganz speziell diesem Thema an.

7 goldene Regeln der geglückten Übergabe

Von der Familienübergabe bis zum Management-Buy-out. Diese Formen der Übergabe finden sich in diesem Buch exemplarisch als Best-Practice-Beispiele dargestellt. Erfolgreiche Übergeber und Übernehmer geben freimütig Auskunft, wie ihre Übergabe beziehungsweise Übernahme verlaufen ist. Das Fazit liefern sieben goldene Regeln, die unabhängig von den konkreten Umständen jeder Übergabe/Übernahme als eine Anleitung dienen können. Neben den hervorgehobenen Regeln sollen die Porträts Mut machen zur Auseinandersetzung, zur Reflexion und auch zum Dialog zwischen den Unternehmer-Generationen beitragen.

Impressum

Herausgeber: Junge Wirtschaft Oberösterreich

Projektleitung: Junge Wirtschaft OÖ,
Mag.^a Karin Reiter

Konzept, Recherche, Bildauswahl, Interviews und Redaktion: Mag.^a Verena Hahn-Oberthaler,
Dr. Gerhard Obermüller, rubicom, Agentur für Unternehmensgeschichte, Linz, www.rubicom.at

Gestaltung: Martina Segatto, MSc

© rubicom, Agentur für Unternehmensgeschichte

Bildnachweise: Mag. Andreas Balon (S. 24, 27, 28 oben, 31), Andreas Kögl (S. 34, 38, 39), Alfred Reiter (S. 41), Markus Köpf (S. 80). Alle anderen Bilder wurden von der WKOÖ sowie den porträtierten Unternehmen beigestellt.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir auf die Nennung der männlichen und weiblichen Form verzichtet. Es sind selbstverständlich immer beide Geschlechter gemeint.



Die Autoren: Mag.^a Verena Hahn-Oberthaler,
Dr. Gerhard Obermüller, rubicom,
Agentur für Unternehmensgeschichte

Verena Hahn-Oberthaler und Gerhard Obermüller sind Gesellschafter von rubicom, Agentur für Unternehmensgeschichte. Die Publizistin und der Historiker betreuen mit ihrem Team Unternehmen und Institutionen dabei, ihre Geschichte als wertvolle Ressource der Kommunikation zur Wirkung zu bringen. Sie recherchieren, schreiben und gestalten Chroniken, Corporate Books, Ausstellungen und Filme. Auch die Strukturierung von Archiven zählt zum Portfolio des Unternehmens mit Sitz in Linz.

Redaktion und Herausgeber danken allen Interviewpartnern.

Inhaltsverzeichnis

6	„Erfolgreiche Übergaben sind ein vitales Thema für den Wirtschaftsstandort OÖ“ Interview: Dr. Rudolf Trauner, Präsident WKOÖ	50	Kneidinger Center Regel 3: Modelle und Varianten prüfen
8	„Netzwerke nutzen und Impulse aufgreifen“ Interview: Mag. ^a Angelika Sery-Froschauer, Vizepräsidentin WKOÖ	58	IFN-Internorm Regel 4: Klare Vereinbarungen treffen
10	„Bei der Betriebsnachfolge gibt es keine Lösungen von der Stange“ Interview: Mag. Christoph Wurm, Generaldirektor VKB-Bank	68	Stern & Hafferl Regel 5: Nachfolger fordern und fördern
14	Die 7 goldenen Regeln der Übergabe	80	Riemenschneider Regel 5: Nachfolger fordern und fördern
24	Der Mühlthalhof Regel 1: Grundsatzentscheidung fällen	88	Team 7 Regel 6: Inthronisierung des Nachfolgers
34	Hotel Schwarzer Bär Regel 1: Grundsatzentscheidung fällen	100	KAUN - Die Tischlerin Regel 7: Rückzug des Übergebers
42	Tostmann Trachten Regel 2: Potenzielle Nachfolger bestimmen	108	WimbergerHaus Regel 7: Rückzug des Übergebers
		116	Checkliste zur Vorbereitung für Übergeber und Übernehmer

„Netzwerke nutzen und Impulse aufgreifen“

Wie erleben Sie als Vizepräsidentin der WKOÖ das Thema Generationenfolge in Unternehmen?

Fakt ist, dass sich die Wirtschaft in einem enormen Wandel befindet. Gelernte Berufsbilder verändern sich in allen Sparten durch neue Technologien, die Mobilität am Arbeitsplatz und die Geschwindigkeit und Anforderungen der Kommunikation. Diese neue Unberechenbarkeit wirkt sich in Unternehmensnachfolgeprozessen deutlich aus. Wichtig ist, dass sich der Übergeber für die Ideen des potenziellen Nachfolgers öffnet und auch dafür, wie sich die Wirtschaftswelt verändert und in welche Richtung sich der Markt entwickelt.

Wie unterstützt die WKOÖ als Interessenvertretung ihre Mitglieder bei der Unternehmensnachfolge?

Ich rate allen Unternehmern, sich rechtzeitig – also schon einige Jahre vor der tatsächlichen Übergabe – umfassend zu informieren, Beratung zu suchen und Netzwerke zu nutzen, die die Wirtschaftskammer anbietet und die Impulse aufzugreifen, die man in den vielen Veranstaltungen, Vorträgen und Unternehmensbesuchen bekommt.

Nachfolger übernehmen ein Unternehmen mit Geschichte. Wo liegen die Unterschiede zum Startup?

Wer ein etabliertes Unternehmen weiterführt, übernimmt vor allem das Wissen der Mitarbeiter, etablierte Kontakte zu Lieferanten und Kunden und ein oft über Jahrzehnte gewachsenes Netzwerk. Jungunternehmer

Mag.^a Angelika Sery-Froschauer,
Vizepräsidentin WKOÖ.



und Startups dagegen müssen bei Null starten und ihren Weg ganz neu gehen.

Welche aus den 7 Regeln der geglückten Übergabe, die in diesem Buch beschrieben werden, ist für Sie die wichtigste?

Ich halte es für ganz wesentlich, dass es klare Vereinbarungen zwischen dem Übergeber und seinem Nachfolger gibt. Wichtig ist auch, dass Offenheit herrscht in allen Fragen, ob in wirtschaftlich Details, bei personellen oder strategischen Entscheidungen. Und natürlich ist es für den Nachfolger auch ganz wichtig, dass er das Vertrauen des Übergebers hat und dieser sich mit einem guten Gefühl aus dem Unternehmen zurückziehen kann.

Sie selbst führen eine Werbeagentur in zweiter Generation. Wie haben Sie Ihre eigene Unternehmensnachfolge erlebt?

Ich habe für mich relativ bald gewusst, dass ich in das Unternehmen der Eltern einsteigen werde. Es hat bei uns nie eine Trennung zwischen Unternehmen und Familie gegeben. Die gemeinsame Diskussion war und ist ein zentraler Baustein in der Entscheidungskultur unserer Agentur. Bevor ich im Jahr 2001 die elterliche Agentur übernommen habe, habe ich acht Jahre eine PR-Agentur aufgebaut und geführt. Diese Ablösephase war für mich wichtig, weil ich so meine eigenen unternehmerischen Erfahrungen machen konnte.

„Bei der Betriebsnachfolge gibt es keine Lösungen von der Stange“

Wann ist für Sie eine Übergabe geglückt?

Es gibt meiner Erfahrung nach gute Vorzeichen, die das erahnen lassen. So zum Beispiel, wenn die Weichen rechtzeitig gestellt werden. Ein Unternehmer sollte am eigenen Zenith die Übergabe andenken und bereits vorstrukturieren. Das ist meistens rund um das 50. Lebensjahr, jedenfalls aber bis Mitte Fünfzig angebracht. Und die Nachfolger müssen rechtzeitig eingebunden werden, vor allem dann, wenn Sie aus den eigenen Reihen - aus der eigenen Familie - nachrücken sollen. Ich sehe eine Firmenübergabe als besonders erfolgreich, wenn der Wechsel für beide Seiten „glücklich“ über die Bühne gehen kann.

Was entscheidet Ihrer Erfahrung nach am meisten über die Qualität des Übergangs?

Es ist sehr wichtig, dass Übergeber wie Übernehmer rechtzeitig und offen über ihre gegenseitigen Erwartungen sprechen. Klarheit ist immer gut und nur durch Klarheit kann jeder das Seine einbringen. Auch die Verantwortungsbereiche müssen sorgfältig abgegrenzt und stufenweise übergeben werden. Für die Mitarbeiter soll ersichtlich sein, dass die Nachfolger Verantwortung tragen. Der Übergeber gibt das Unternehmen im Idealfall aus der Hand. Die Art, wie er das tut, sollte sein Vertrauen in die nachfolgende Generation zum Ausdruck bringen - das nenne ich eine geglückte Übergabe.

Mag. Christoph Wurm,
Generaldirektor der VKB-Bank.



Kommen Ihre Firmenkunden mit diesen Angelegenheiten auf Sie zu?

Viele Unternehmer haben einen klaren Plan und besprechen diesen auch mit uns als ihre Hausbank. Auf andere gehen wir selbst zu. Die rechtzeitige gute Regelung der Nachfolge sehe ich auch als einen wichtigen Bestandteil des Firmen-Ratings. Als Bank sind wir natürlich auch in der Rolle des Beraters aktiv. Als klare Priorität in der Beratung gilt für uns: Die Interessen des Unternehmens stehen im Vordergrund!

Welche Hürden gibt es auf Seiten des Übergebers?

Man muss das mit sehr viel Feingefühl betrachten. Es ist ja ein wesentliches Merkmal des Unternehmertums, dass Arbeit und Privatleben untrennbar miteinander verbunden sind. Da fällt es am Ende manchem schwer, das Unternehmen loszulassen. Viele Unternehmer glauben, einen Teil ihres Lebens zu verlieren. Dabei geben sie es nur in andere Hände und verlieren es nicht. Das emotionale Thema ist also ganz wesentlich und hier braucht es taktvolle, aber auch klare Beratungsrichtlinien. Das Loslassen gelingt jenen am besten, die neben dem Unternehmen auch andere Inhalte im Leben gefunden haben. Jeder Unternehmer sollte also schon

VKB-Bank: Alles aus einer Hand

- perfektes Kontoservice
- maßgeschneiderte Finanzierung
- interessante Leasinglösungen
- kompetente Förderberatung
- sichere Veranlagung
- betriebliche Vorsorge
- regional und kapitalstark
- sicher und verantwortungsvoll
- unabhängig, daher
- objektiv in der Beratung

Kontakt:

unternehmerservice@vkb-bank.at

Die VKB-Bank in Kürze:

Die VKB-Bank ist Oberösterreichs unabhängige Regionalbank mit 35 Geschäftsstellen und 520 Mitarbeitern. 1873 als Genossenschaft gegründet, wird die VKB-Bank heute als Aktiengesellschaft geführt. Alleinaktionär ist die Volkskredit Verwaltungsgenossenschaft mit rund 33.000 Mitgliedern.

Weitere Infos im Internet unter:

<http://www.vkb-bank.at/>

früh in seinem Leben beginnen, auch andere Interessen zu pflegen.

Und seitens der Übernehmer?

Anders als Gründer genießen die meisten Übernehmer ein Privileg, ob ihnen das bewusst ist oder auch nicht! Der Gründer hat nur die Zukunft vor sich, der Übernehmer aber auch eine Vergangenheit, die eine Basis darstellt. Diese Basis zu nutzen, und dem Unternehmen eine Zukunft zu geben, das ist für viele eine sehr reizvolle Aufgabe. Und so mancher Übernehmer, der anfangs noch mehr Verpflichtung als Freude empfunden hat, ist durch das Tun auf den Geschmack gekommen, auch das habe ich erlebt.

Welchen Service bietet die VKB-Bank für Übergeber und Übernehmer?

Als Bank begleiten wir beide Seiten sehr persönlich und individuell. Wir stehen mit unserem Know-how bereit, sei es bei Fragen der Finanzierung oder bei Förderungen. Unsere Firmenkundenbetreuer sind stets darum bemüht, ihre Kunden bestmöglich zu beraten. Das Nachfolgethema ist dabei eines unserer wichtigsten Betätigungsfelder. Als Bankhaus begleiten wir unsere Kunden über Generationen zum Erfolg.

FIRMENÜBERGABE: ALLES AUS EINER HAND.



www.vkb-bank.at

VKB | BANK
ÖSTERREICHS UNABHÄNGIGE BANK

Die 7 goldenen Regeln der Übergabe

Eine geregelte und nachhaltige Übergabe ist die letzte kreative Tat eines Unternehmers. Wer sich in diesem Bewusstsein der anstehenden Übergabe nähert, der erlebt diesen Abschnitt nicht als notwendige Pflicht, sondern als die Kür seines Unternehmerlebens. Souveräne Übergeber unterstützen ihre Nachfolger und befähigen sie dadurch sogar in der eigenen - noch ferneren - Unternehmensübergabe.

Die Art und Weise, wie ein Unternehmen an die nächste Generation übergeht, ist auch das Abbild des Dialogs zwischen den Generationen. In diesem Sinne ist die Übergabe eine Kunst, in deren Ausübung man sich durch das Wissen und die Erfahrung anderer stärken kann.

Die erfolgreiche Übergabe und Übernahme von Unternehmen unterliegt einer strengen Selektion, wie ein Blick in die Statistik beweist. So geht nur die Hälfte aller

Unternehmen an die zweite Generation, lediglich zehn Prozent an die dritte Generation. Einflussgrößen dieses Ausleseverfahrens sind etwa volkswirtschaftliche und branchenspezifische Schlüsselfaktoren. Diese sind nicht immer beeinflussbar, der Übergabe- und Übernahmeprozess hingegen schon.

Unternehmen, in denen im gegenwärtigen Tun bereits die nächste Generation mit ihren Potenzialen und Neigungen mitgedacht wird, sind wirtschaftlich fitter und wendiger. In ihnen herrscht ein Geist der Motivation und Überzeugung. Zwang und Nachfolge aus leerem Pflichtgefühl sind in solchen Unternehmen fremd. Somit sind diese Unternehmen für potentielle Übernehmer - ob aus der Eigentümerfamilie, dem Bereich der leitenden Angestellten oder auch externer Manager - attraktiver als andere und haben daher länger Bestand.

Grundsatzentscheidung fällen

Die erste Regel beschäftigt sich mit der grundsätzlichen Entscheidung. Möchte ich mein Lebenswerk an einen Nachfolger übergeben - ja oder nein? Viele Unternehmer sehen sich als Fels in der Brandung, als den Kopf ihres Unternehmens. Ohne sie ist ihrer Meinung nach der Erfolg nicht gewährleistet. Diese Unternehmer werden oft erst durch eigene Krankheit oder auch das Desinteresse eines demotivierten Nachfolgers daran erinnert, dass sie ihre Übergabe noch nicht angemessen in Angriff genommen haben. Andere wiederum bereiten sich schon früh auf eine mögliche Nachfolge vor, sehen mit Freude die Entwicklung in der Nachfolgegeneration und binden sie nach Möglichkeit schon frühzeitig in das Unternehmen ein. In diesen Fällen ist die Übergabe eine natürliche Fortsetzung des bereits beschrittenen Weges.

Eine wesentliche Frage in diesem Zusammenhang ist der Zeithorizont, in dem sich der Übergeber zurückziehen möchte. Innerhalb der Familie lässt sich in den meisten Fällen die Übergabe längerfristig planen und sukzessive umsetzen. Nicht selten erlaubt eine frühzeitige Grundsatzentscheidung allen Beteiligten, den Weg der Übergabe sorgsam und ohne Eile zu beschreiten. Fünf bis zehn Jahre sind durchaus eine Zeitspanne, die zwischen Grundsatzentscheidung und Nachfolge liegt. Mit der Grundsatzentscheidung ist der erste, entscheidende Akt des Loslassens durch den Übergeber gesetzt.

Seite 24



In einer vertrauensvollen Familienkultur gibt es keine unausgesprochenen Erwartungen zwischen Übergeber und Übernehmer. Wie ein fließender Übergang den Entwicklungsmöglichkeiten der nachrückenden Generation Raum ließ und warum das gut für die Übernahme war, erfahren Sie im Porträt „Der Mühlthalhof“ auf Seite 24 und im Porträt „Hotel Schwarzer Bär“ auf Seite 34.

Potenzielle Nachfolger bestimmen

Erst wenn die mentale und emotionale Hürde der Grundsatzentscheidung genommen ist, beginnt der Sondierungsprozess der Nachfolgebestimmung. Wer wird mein Nachfolger? Hier wird nun definiert und überprüft, welche fachlichen und menschlichen Kompetenzen der Nachfolger haben soll. Eine objektive Sichtweise ist innerhalb der Familie dabei nur schwer einnehmbar. Da kann ein kritischer Blick von außen durchaus hilfreich und sinnvoll sein.

Möglichst offen sollten die Beweggründe aller Beteiligten beleuchtet werden. Gerade bei der Übergabe von Familienbetrieben gibt es eine Vielzahl an unausgesprochenen Erwartungen, die zum Teil unbewusst sind und zum Teil einfach als „Familiengesetze“ vorausgesetzt werden. Wenn es Tradition ist, dass der älteste Sohn einen Betrieb übernehmen „muss“, dann hat die qualifiziertere Tochter wohl kaum Chancen, obwohl dies für die Nachkommen vielleicht durchaus eine gut gangbare Variante wäre. Für manchen „Thronfolger“ ist aber auch die Bürde einfach zu groß, ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Wenn die innerfamiliäre Nachfolge an ihre Grenzen stößt, muss der Übergeber auch andere Modelle in Betracht ziehen. In diesem Fall heißt es für den Übergeber ein zweites Mal Abschied nehmen. Die Tradition eines Unternehmens ist in vielen Fällen an das Generationenband geknüpft. Dennoch – viele Übergeber nehmen auch diese Hürde zum Wohle ihrer Kinder und des Unternehmens.



Seite 42

Manchmal kommt die Frage an Sohn oder Tochter, ob sie die Firma übernehmen wollen, zu früh. Jedes „Ja“ oder „Nein“ ist dann vorläufig. Abwarten, aber in Dialog bleiben, heißt die Devise. Und am meisten hilft die Freiheit, dass ein Familienerbe nicht einfach nur aus Pflichtgefühl gegenüber dem Übergeber, sondern nur aus echter Überzeugung angetreten werden soll, wie uns Gexi und Anna Tostmann in ihrem Porträt ab Seite 42 erläutern.

Zwei Schwestern und ihrem Cousin gelingt eine ungewöhnliche Unternehmensnachfolge. Eine strategische Neuausrichtung eröffnet im Autohaus Kneidinger Center neue Spielräume. Die vorbehaltlose Prüfung von möglichen Nachfolgemodellen war dafür die Voraussetzung. Mehr dazu ab Seite 50.



Seite 50

Modelle und Varianten prüfen

Nun geht es um die hard facts. Ob in der Familie oder außerhalb – als Ausgangspunkt jeder Übergabe muss es eine kühle Bewertung des Unternehmens geben. Übergeber wie Übernehmer stellen sich die Frage, was ist der Wert des Unternehmens? Dazu gehört eine genaue Marktanalyse. Wohin entwickelt sich die Branche? Wo möchte ich in fünf Jahren stehen und hat mein Konzept in Zukunft noch eine Chance auf Erfolg? Diese Erhebung des Ist-Zustandes kann bereits zu wichtigen Weichenstellungen führen, die einen nachhaltigen Erfolg sichern helfen. Etwa, weil gewisse Strukturen überdacht und adaptiert werden.

Von einem Management-Buy-out spricht man dann, wenn leitende Angestellte oder der Geschäftsführer ein Unternehmen erwerben und weiterführen. Dies kann ein Vorteil sein, wenn große Entscheidungen anstehen und ein erfahrenes Management sich nicht erst einarbeiten muss. Anders verhält sich das, wenn das Unternehmen von einem externen Management übernommen wird. In dieser Konstellation spricht man von einem Management-Buy-in. Hier kann der frische Blick von außen jedenfalls von Vorteil sein, etwa wenn es darum geht, notwendige Veränderungsprozesse und neue Strategien in Angriff zu nehmen. Allerdings braucht der neue Käufer mitunter länger, um die Arbeitsweisen und Strukturen in „seinem“ Betrieb zu erkennen. Auch der Aufbau der Kunden- und Partnerbeziehungen nimmt möglicherweise mehr Zeit in Anspruch als bei einem Management-Buy-out. Welche der beiden Varianten zielführend ist, legen in den meisten Fällen die Umstände nahe.

Wie trägt strategische Einmütigkeit auch in der dritten Generation eines großen Familienunternehmens zum Erfolg bei? Und wie sichert ein Notfallplan in der Nachfolge die Handlungsfähigkeit des Unternehmens? Mehr dazu im Porträt IFN-Internorm auf den Seiten 58 bis 67.

4 Klare Vereinbarungen treffen

Die vielleicht wichtigste aller Regeln ist es, dass Übergeber und Übernehmer so verhandeln, dass alle Bedürfnisse und Gegebenheiten Berücksichtigung finden. Hat man sich für ein Modell der Übergabe entschieden, erleichtert es den Prozess ungemein, wenn alle nachfolgenden Schritte auf Basis möglichst konkreter Vereinbarungen erfolgen. Ob Aufgabenteilung, Übernahme von Verantwortlichkeiten, verbindlicher Zeitrahmen oder auch der zu bestimmende Zeithorizont für Investitionen – es gibt viele Themen, die gerade in der Phase, in der Übergeber und Übernehmer noch gemeinsam im Unternehmen wirken, konkret angefasst werden müssen. Klarheit und Transparenz sind Tugenden, die in dieser Phase Übergeber und Übernehmer füreinander berechenbar und nachvollziehbar machen. Leere Versprechungen etwa oder eine Hinhaltetaktik – die es auf beiden Seiten geben kann! – finden dann keinen Nährboden.

Was in einem kleineren Unternehmen zwischen zwei Handelnden mitunter auf einem Blatt Papier zusammengefasst werden kann, wächst sich in so manchem Familienkonzern zu einem ausführlichen Regelwerk aus. Die Klarheit dieses Regelwerkes hält Zwistigkeiten hintan und sichert zu allen Zeiten die Handlungsfähigkeit des Unternehmens.

Seite 58

5 Nachfolger fordern und fördern

Bei allen genannten Formen der Übergabe ist es von entscheidender Bedeutung, dass dem einmal definierten Nachfolger uneingeschränktes Vertrauen entgegen gebracht wird. Das gilt vor allem bei der Übergabe in der eigenen Familie. Damit die Nachfolger an Trittsicherheit gewinnen kann, ist die enge Einbindung in alle wichtigen Entscheidungen von großer Bedeutung. Die Kunst des richtigen Timings ist hier allerdings ausschlaggebend. Erfahrung zu sammeln an der Seite des Seniorchefs ist nur die halbe Übung. Es geht für den Nachfolger sehr rasch darum, auch Verantwortung zu übernehmen.

Das geschieht am besten mit der schrittweisen Übertragung von Verantwortungsbereichen und Aufgaben. Der Nachfolger kann sich so bereits selbstständig, aber noch mit Fangnetz der späteren Verantwortung annähern. Viele Übergeber legen gerade bei Nachfolgern in der Familie großen Wert darauf, dass diese sich im Grunde wie Fremdmanager zu bewähren haben. Gelingt dies, steigert das auch die Akzeptanz bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Der Zeitrahmen, in dem all das passiert, ist im Idealfall klar strukturiert. Alles Handeln bewegt sich auf das Endziel der geglückten Übergabe in einem fassbaren Zeitfenster zu.

Seite 68



Sowohl im Familienkonzern Stern & Hafferl als auch bei Feinkost Riemenschneider wurde auf eine sorgsame Nachfolge großen Wert gelegt. Wie sich Doris Schreckeneder und Elke Riemenschneider Schritt für Schritt in ihre heutige Aufgabe einarbeiten konnten, davon erzählen die Porträts auf den Seiten 68 bis 79 und 80 bis 87.

Inthronisierung des Nachfolgers

Nur wenn der Übergeber dem Übernehmer sein Vertrauen schenkt, hat die neue Ordnung eine Chance auf Bestand. Dabei ist dieses Vertrauen nicht nur eine persönliche Angelegenheit zwischen Übergeber und Übernehmer, sondern es muss auch öffentlichkeitswirksam demonstriert werden. Das kann vor wichtigen Schlüsselkunden auf einer Tagung sein oder auf einer Messe, vor der Hausbank und ganz allgemein in der Öffentlichkeit. Eine kleine Dramaturgie der Übergabe - hier sind der Phantasie keine Grenzen gesetzt – schafft zusätzlich Klarheit, wer ab nun das Zepter in der Hand hält.

Nicht nur dem Übergeber, auch Mitarbeitern und Kunden kann es mitunter schwerfallen, fortan auf eine Gründerpersönlichkeit zu verzichten, die das Unternehmen auf Jahrzehnte entwickelt und begleitet hat. Besonders für die Mitarbeiter ist es wichtig, dass der Übergang klar kommuniziert wird. Der Übergeber sollte bei einer offiziellen Übergabe seinem Nachfolger das Vertrauen aussprechen. Dies motiviert auch langjährige Mitarbeiter den neuen Chef zu unterstützen. Umso wichtiger die tatkräftige Unterstützung des Übernehmers durch den Übergeber, denn jeder tatkräftige Unternehmer blickt zum Wohle des gesamten Unternehmens über die eigene Schaffensperiode hinaus. Es muss ihm daran gelegen sein, seine bisherige Autorität in den Dienst des Nachfolgers zu stellen.



Seite 88

Menschen lieben Rituale. Ein Hauch von Inszenierung beim Abschied des Übergebers markiert einen Übergang und definiert einen Neubeginn, wie es Erwin Berghammer bei Team 7 vorexerziert hat. Näheres dazu im Porträt Georg Emprechtinger auf Seite 88.

Die Kunst des Loslassens beginnt Jahre vor der eigentlichen Übergabe. Nur wer zu aktiven Zeiten bereits die Weichen stellt für die Zeit „danach“, Freundschaften und Hobbies pflegt, kann leichten Herzens das Feld räumen, wie uns Kurt Kaun und Franz Wimberger in den folgenden Porträts ab Seite 100 berichten.



Seite 100

Rückzug des Übergebers

In dieser Phase kommt dem Loslassen, das seinen Anfang ja in der Grundsatzenscheidung ganz zu Beginn genommen hat, die tragende Rolle zu. Gerade in Familienunternehmen kommt es immer wieder vor, dass der Generationswechsel zwar auf dem Papier vollzogen wird, der Seniorchef aber noch immer Kontrollgänge durch den Betrieb unternimmt. Mitarbeiter haben dann oft das Gefühl, der Diener zweier Herren zu sein. Es kommt zu Unklarheiten und Irritationen des Betriebsklimas.

Für die Generation der Übergeber kann bei guter Planung die Phase des Ruhestandes eine besonders gelungene Option auf ein neues und unbeschwertes Leben bedeuten. Was der einzelne unter einem gelungenen Ruhestand versteht, ist ebenfalls höchste individuell. Da werden dann in der Pension neue Firmen gegründet und aufgebaut, denen wieder der Zauber des Anfangs innewohnt. Hier ist wieder Pioniergeist gefragt und die Jungunternehmer der Generation 60+ haben noch dazu den Vorteil, auf sehr viel Erfahrung und Kontakte zurück greifen zu können. Ein weiteres Arbeitsmodell ist es zum Beispiel, sein Wissen für Jungunternehmer als Mentor oder Berater zur Verfügung zu stellen. Wichtig ist es, dass die scheidenden Firmenchefs sich rechtzeitig die Sinnfrage für ihren Lebensabend stellen. Das Ziel kann ein Single-Handicap im Golfsport sein oder die Mitarbeit in einer Non-Profit-Organisation. Danach heißt es für den Seniorchef „auf zu neuen Ufern“ und für den Juniorchef in die Fußstapfen seiner Vorgänger zu treten. Und dabei trotzdem einen neuen persönlichen Weg zu finden.

Die 7 goldenen Regeln der Übergabe meinen nicht unverrückbare Leitsätze, sondern sind Orientierungspunkte, die zur Strukturierung des eigenen Übergabeprozesses anregen wollen. Wie keine andere Phase im Unternehmerleben ist die Betriebsübergabe ein sehr individuelles Thema. Dies zeigen die zehn ausgewählten Porträts exemplarisch.

Die 7 goldenen Regeln auf einen Blick

1. Grundsatzentscheidung fällen
2. Potenzielle Nachfolger bestimmen
3. Modelle und Varianten prüfen
4. Klare Vereinbarungen treffen
5. Nachfolger fordern und fördern
6. Inthronisierung des Nachfolgers
7. Rückzug des Übergebers

Drei Generationen am Mühlthalhof: Vorne links: Heidi und Alma, sitzend: Peter, Burgi, Lena, Gela, stehend: Peter, Hermi, Hanni, Joachim, Felicitas Ira und Helmut. Nicht auf dem Bild: Burgis Enkel Philip.

Der Mühlthalhof

Johanna Rachinger-Eckl
Helmut Rachinger

” Natürlich gab es in vielen Dingen auch unterschiedliche Zugänge und Meinungen. Aber genau damit sind wir alle sehr gut zurechtgekommen.“

(Helmut Rachinger)



Der geschickte Umgang mit Distanz und Nähe

Ingredienzen einer geglückten Generationenfolge im Mühlthalhof

Im Hotel und Restaurant Mühlthalhof in Neufelden führt die Familie Rachinger-Eckl in fünfter Generation einen weit über die Grenzen anerkannten Gastronomiebetrieb. Die Inhaber lassen auf besondere Weise moderne Lebenskultur und regionale Ursprünge in einer neuen Synthese aufgehen, die dem Unternehmen seine Unverwechselbarkeit garantiert. Beharrlichkeit gepaart mit hoher Flexibilität und Innovationsbereitschaft macht den Mühlthalhof zu einem Magnet der Gastlichkeit.

Auch die Unternehmensführung ist im Mühlthalhof unerwartet gelöst. Nicht selten gratulieren - vor allem neue Gäste - Hanni Rachinger-Eckl zur hervorragenden Küche ihres Mannes. Diesen Irrtum klärt die Chefin im Service schmunzelnd und gleichzeitig routiniert auf. Denn der Betrieb ruht auf den Schultern des Geschwisterpaares Hanni Rachinger-Eckl und Helmut Rachin-

ger. Und das weicht bereits ab vom bekannten Muster, demnach es oft eine Ehepaar ist, das den gemeinsamen Betrieb leitet. Die Konstellation der Geschwister Rachinger eröffnet Möglichkeiten und erlaubt Freiheiten, die nicht selbstverständlich sind. Gleichzeitig zeugt diese Übernahme-Regelung von einer flexiblen Familienkultur. Zu keinem Zeitpunkt waren die Eltern Walpurga und Peter Rachinger auf einen männlichen Alleinerben fixiert. Einige Jahre war die Nachfolge nicht absehbar, wenn auch die Ausbildungswege der Geschwister Johanna und Helmut hier schon gewisse Bahnen eröffneten. Dass schließlich das Geschwisterpaar gemeinsam die Nachfolge antrat, war das Ergebnis von Umsicht und Vorbereitung. Vor allem aber war es auch dem Respekt zwischen den Generationen zu verdanken, wie sich die Geschwister im Gespräch erinnern.

Hotel und Restaurant Mühlthalhof: Tradition und zeitgenössische Architektur an der Mühl.



Sie führen heute als Geschwisterpaar den Mühlthalhof in perfekter Arbeitsteilung. Wie hat sich diese besondere Konstellation in der Übernahme eigentlich ergeben?

JRE: Da haben die Eltern und wir - mehr intuitiv als bewusst - von Anfang an gut zusammengewirkt. Denn grundsätzlich war alles offen. Ob einer von uns einmal den Betrieb übernehmen würde, das konnte damals Ende der 1980er Jahre keiner mit Bestimmtheit sagen. Aber es war selbstverständlich, dass wir in namhaften Häusern Erfahrung sammelten. Die Eltern haben uns in unserem jugendlichen Drang, hinauszugehen in die Welt immer unterstützt. Zugleich haben sie aber auch darauf geachtet, dass wir immer wieder nach Hause kommen. „So viel Arbeit zuhause, jetzt müsst ihr uns helfen“ - so der regelmäßige Ruf im Sommer. So ist auch unsere Bindung an den elterlichen Betrieb immer

aufrecht geblieben. Unsere unterschiedlichen Ausbildungswege haben damals bereits die heutige Aufgabenteilung zwischen uns vorweggenommen. Helmut absolvierte seine Ausbildung zum Koch in erstklassigen Häusern, so zum Beispiel im Steirerleck. Ich lernte den Service von der Pike auf, so unter anderem im Hilton am Stadtpark in Wien.

Nach Jahren in renommierten Betrieben der österreichischen und internationalen Gastronomie, durchbrochen von wiederkehrenden Arbeitseinsätzen im heimatlichen Neufelden, fällt dann bei beiden von Ihnen die Entscheidung, nun definitiv im elterlichen Betrieb weiterzuarbeiten. Was hat zu diesem Entschluss geführt?

JRE: Das ist schon kurios. (lacht) Aber mein Bruder und ich waren damals beide Zugvögel mit starker Heimat-



Johanna Rachinger-Eckl wurde 1963 als das zweite Kind von Walpurga und Peter Rachinger in Neufelden geboren. Sie absolvierte die Hotelfachschule in Bad Ischl und ging anschließend als Au-pair für ein Jahr in die USA. Es folgten Jahre im Service verschiedener Häuser, so unter anderem im Hilton am Stadtpark in Wien, im Hotel Almhof Schneider in Lech am Arlberg oder auch im Relais Chateaux in Angers im Loiretal. 1989 endgültige Rückkehr nach Neufelden, wo sie ihre Erfahrungen in die Gestaltung des Service-Bereiches im elterlichen Betrieb einbringt. Mit Charme und großer Umsicht leitet sie den Service und das neu gebaute Hotel. Die Vollblut-Gastronomin hat gerne Menschen um sich. Durch ihren Ehemann, den Künstler Joachim Eckl, geht eine Tür in die weite Welt auf. Dadurch dringen immer wieder Impulse von Außen in die Beschaulichkeit des Mühlals, was die Wirtin sehr zu schätzen weiß.

Helmut Rachinger wurde 1965 als das dritte Kind von Walpurga und Peter Rachinger in Neufelden geboren. Er absolvierte eine Lehre zum Koch im damals renommierten Restaurant Donautal in Linz. Es folgten Tätigkeiten in Kitzbühel, im Steirerleck und im Eschenhof in Maria Wörth, schließlich auch im Corso in Wien. 1989 ebenfalls Rückkehr nach Neufelden, wo er bald zum jüngsten Hauskoch Oberösterreichs avancierte. Er geht zur Gänze in der Leidenschaft für das Kochen auf. Seine Handschrift ist unverkennbar. Regionales variiert er, ohne sich jemals zu wiederholen. „Ich fange jedes Jahr wieder neu an“, definiert er das strenge Korsett, das er sich selbst auferlegt, um kreativ zu bleiben. „Ich koche nicht das vom letzten Jahr, sondern reize die Möglichkeiten aus, probiere neue Techniken der Zubereitung, gehe Experimente ein.“ Die schlichte Basis für diese ungewöhnliche Küche bilden die jeweilige Jahreszeit und ihre Produkte. Die Begeisterung unserer Gäste erreichen wir aber nur, weil „ein paar Leute in der Küchenmannschaft ein gutes Essen kochen wollen und da mitziehen“, so Helmut Rachinger, der Kochen vor allem als Teamarbeit sieht.



anbindung. Wir haben es genossen, anderswo zu arbeiten, Erfahrungen zu sammeln. Zugleich wuchs bei beiden von uns ein Gefühl für den Wert des Eigenen. Ich war zusammengespielt mit meinem Vater im Service, Helmut schaltete und waltete inzwischen mit der Mutter in der Küche. Es lief hervorragend. Den endgültigen Ausschlag gab dann eine weitere und erstaunliche Parallelität. Wir sind im Jahr 1989 beide zugleich Eltern geworden. Das hat lediglich eine Entwicklung beschleunigt, die schon absehbar war. Wir haben uns dann als Jungfamilien in Neufelden niedergelassen. Und auch beruflich unsere Kraft fortan auf die Entwicklung des Mühlalhofes konzentriert.

Wie haben die Eltern Sie beide in den Betrieb integriert?

HR: Das war vielleicht emotional eine Rückkehr nach Hause, die Romantik hat aber den Blick für geschäftliche Belange keinen Augenblick getrübt. Diese Zäsur war betriebswirtschaftlich bestens abgesichert. Die Eltern hatten bereits eine GmbH gegründet und das noch bevor wir fix zuhause begonnen haben. Wir waren schon am Betrieb beteiligt. Nun sind wir mitein-

” Unsere unterschiedlichen Ausbildungswege haben damals bereits die heutige Aufgabenteilung zwischen uns vorweg genommen.“

(Helmut Rachinger)

ander Geschäftsführer geworden und haben uns den Betrieb mit den Eltern geteilt. Die Eltern hielten jeweils 25 Prozent und jeder von uns beiden Geschwistern 25 Prozent. Diese Viertelung war ein sehr pragmatischer Schritt, wir sind damit schrittweise, aber sehr zügig ins Unternehmen hereingenommen worden. Auch die Verantwortung war sofort eine andere!

Was hat sich für die Familie Rachinger als Ganzes dadurch verändert?

HR: Wir sind insgesamt vier Geschwister, es bedurfte also einer ganzheitlichen Vermögensregelung, damit familiär wie betrieblich alles abgesichert war. Die Pflichtteile an die beiden anderen Geschwister wurden geregelt. Unsere Eltern war es sehr wichtig, dass ein etwaiger Todesfall keine Überraschungen in Anrechtsfragen an den Betrieb zeitigen sollte. Ein Steuerberater und Notar wurde hier beigezogen und so verlief auch nach dem Tod unseres Vaters 1996 alles in geregelten Bahnen.

” Unsere Eltern haben bewiesen, dass gehobene Gastronomie auch in einer Region möglich ist, die vom Tourismus traditionell nicht begünstigt ist.“

(Helmut Rachinger)

Dennoch: Zu viert in der Geschäftsführung – das muss nicht immer Harmonie bedeuten?

JRE: Natürlich gab es in vielen Dingen auch unterschiedliche Zugänge und Meinungen. Aber genau damit sind wir alle sehr gut zurechtgekommen. Entscheidend war noch etwas anderes, das wir beide im Rückblick als sehr vorausschauend beurteilen. Unsere Eltern haben dafür Sorge getragen, dass wir keine Schulden abtragen mussten, die wir nicht selber verursacht haben. Wir hatten keine alten Kredite zu bedienen. Heute sehen wir, was für ein Segen das war. Und wie viel neue Energie und welche Aufbruchstimmung daraus für uns erwachsen sind. Das war psychologisch eine gute Sache. In der Gastronomie müssen viele Branchenkollegen Betriebe übernehmen, die überschuldet sind. Das schlägt in diesem ohnehin sehr herausfordernden Geschäftsfeld oft auf die Motivation der Beteiligten. Und es fehlen dann die Ressourcen, um als Nachfolger eigene Ideen zu verwirklichen. Auch in dieser Hinsicht haben unsere Eltern sehr bedacht agiert

und uns eine ideale Übernahme-situation beschert.

Sie haben aber bald auch eigenes Geld in die Hand genommen, um den Betrieb weiter zu entwickeln?

JRE: Ja, unsere eigene Handschrift wurde unmittelbar bereits Anfang der 1990er-Jahre sichtbar, zuerst noch im Kleinen. Wir haben das Heizsystem erneuert und Seminarräume errichtet. 1998 haben wir die Rezeption renoviert und einen zeitgemäßen Barbereich integriert. 2007 erfolgte der bisher größte Investitionsschritt. Damit haben wir dem hervorragend etablierten Restaurant einen ebenbürtigen Hotelbetrieb zur Seite gestellt. Der Mühlthof ist nun ein nach allen Seiten ausgewogener Ort der Gastlichkeit.

Das bringt uns zu Fragen der Positionierung. Ein Erbe anzutreten, nimmt in die Pflicht. Was soll bewahrt werden, wo stehen Veränderungen an? Wie haben Sie diese Klippen umschifft?

HR: In Fragen der Positionierung verhalten wir uns betriebswirtschaftlich nicht so orthodox. (lacht) Auch da kommt der familiäre Eigensinn durch, der typisch für die Unternehmerfamilie Rachinger ist. Schon das Konzept meines Vaters war immer: Am Land musst du auf mehreren Füßen stehen, da brauchst Du dieses wie jenes. Jahrelang haben wir uns mit Zielgruppendefinitionen abgegeben, die uns aber allesamt nicht entsprochen haben. Wir wollten uns nicht ausschließlich auf eine Zielgruppe werfen. Irgendwann kam die Erkenntnis: Wir machen Gastronomie auf hohem Niveau, aber nicht abgehoben. Unsere Gäste sind Individualisten wie wir. Wir arbeiten daran, unsere Gastlichkeit ständig noch zu perfektionieren, aber auch nach unserem Gus-

to. Es soll uns Freude machen, das zu tun, was wir tun. Das ist die beste Garantie, Erfolg zu haben. Auch dabei haben unsere Eltern uns sehr geprägt!

Worin lag diese Prägung?

HR: Sie haben wertvolle Aufbauarbeit geleistet. Meine Mutter war als Köchin ihrer Zeit voraus, hat Regionales aufgewertet, viele Komponenten der steirischen Küche in die oberösterreichische Küche eingebracht. Mein Vater etwa hat den österreichischen Weinskandal zum Anlass genommen, echte Weinkultur zu etablieren. Schöne Gläser waren selbstverständlich oder auch das Sammeln von Jahrgängen. Und unsere Tische waren

Ein kongeniales Team. Helmut Rachinger und Sohn Philip entwickeln Seite an Seite die Küche im Mühlthof unentwegt weiter.



Gehobene Gastlichkeit an der Mühle

In bereits fünfter Generation wird der Mühlthalhof in Neufelden geführt. Bis heute ist man stolz auf jene Portion gesunden Eigensinns, der sich durch die Geschichte des Hauses zieht und seinen unverwechselbaren Charakter als einen besonderen Ort der Gastlichkeit ausmacht. Schon die Großeltern der heutigen Eigentümer haben den Mühlthalhof in den 1920er und 1930er Jahren als einen Ort der Sommerfrische etabliert, der neben Besuchern aus Linz sogar Gäste aus Wien beherbergte. Der Gasthof Bad Rachinger punktete mit einem Strandbad an der Mühle, wofür eigens der Sand aus dem Fluss geholt wurde. Was heute wie eine kuriose Anekdote aus längst vergangener Zeit anmutet, beweist Ideenreichtum und den Willen, das Beste aus dem vorhandenen Standort herauszuholen. Die Schwestern des Großvaters waren bekannt für ihre gute Küche, das Wirtsehepaar für seine Musikalität, das so manche Soiree mit Geige und Klavier ausrichteten. Es war selbstverständlich, dass Sohn Peter Rachinger Ende der 1950er Jahre Erfahrungen in renommierten Häusern sammelte. So lernte er als chef de rang im Grand Hotel Kitzbühel seine spätere Frau Walpurga kennen. Nach der Heirat 1961 übernahm das Paar 1963 den Betrieb, der schon 1969 von fünf auf fünfzehn Fremdenzimmer mit insgesamt 40 Betten ausgebaut wurde. Sie nutzen den Boom im Fremdenverkehr der 1970er Jahre, vertreten aber einen nachhaltigen Wachstums-

kurs, der den Mühlthalhof zum Ort persönlicher Gastlichkeit macht. Die hervorragende Küche von Walpurga Rachinger verstärkt den überregionalen Ruf des Restaurants, begleitet von den fortschrittlichen Service-Ideen Peter Rachingers. Johanna und Helmut Rachinger erleben eine schöne Kindheit, sehen aber auch, wie sehr in Anspruch genommen die Eltern von ihrem Betrieb sind. Dennoch beschreiten beide einschlägige Ausbildungswege, die nach Berufsjahren in Wien, Lech am Arlberg und Frankreich 1989 wieder zurück in den elterlichen Betrieb nach Neufelden führen. Helmut Rachinger wird der jüngste Haubenkoch Österreichs und das Restaurant mit den aktuell 3 Gault-Millau-Hauben ist bis heute einer der führenden kulinarischen hot spots des Landes. Mit dem Neubau von 2007 ergänzen sich Restaurant und Hotel nun perfekt, wie Johanna Rachinger-Eckl stolz vermerkt. Der Mühlthalhof steht für einen sanften regionalen Tourismus, der nicht nach Moden schießt, sondern beständig an seiner Gastlichkeit feilt. „Wir sind eine Gastwirtschaft mit einem kleinen Hotel“ meint Helmut Rachinger mit selbstbewusstem Understatement. „Immer mit Niveau, aber nie abgehoben“ bringt Johanna Rachinger-Eckl ihre Service-Philosophie auf den Punkt. Helmut Rachingers Sohn Philip erlernte sein Kochhandwerk im Steirerck in Wien und machte wertvolle Auslandserfahrung in der internationalen Spitzengastronomie in Paris und London, bevor er an die Mühle zurückkehrte.

immer schon erstklassig eingedeckt, da gab es hohes Bewusstsein für die kleinen Details mit großer Wirkung! Beide haben bewiesen, dass gehobene Gastronomie auch in einer Region möglich ist, die vom Tourismus traditionell nicht begünstigt ist. Genau darauf haben meine Schwester und ich aufgesetzt und dabei durchaus ein ganz eigenes Kapitel aufgeschlagen!

Noch etwas macht die Unternehmerfamilie Rachinger-Eckl besonders. Ihre beiden Partner kommen nicht aus der Gastronomie, sondern machen beruflich etwas ganz anderes. Und beide sind auf ihre Weise in den Betrieb hereingewachsen und bereichern heute das Geschehen?

JRE: Das ist sicherlich auch einer der Vorteile unserer spezifischen Übernahmesituation als Geschwisterpaar. Üblicherweise muss das Eigentümerpaar als Ehepaar alle Entscheidungen treffen und die volle Verantwortung für alles tragen. Auch hier genießen wir beide durch unsere Partner, die in anderen Metiers tätig sind, Freiheiten. Daraus kommt Abwechslung und Inspiration und wir werden nicht betriebsblind. Mein Mann Joachim (Eckl) ist Künstler, regional wie international bestens vernetzt und aktiv. Das war auch für den Mühlthalhof schon sehr oft befruchtend. Meine Schwägerin Ira (Rachinger) war als Visagistin am Theater. Heute bereichert sie unser Hotel mit ihrem unkonventionellen Wellness-Bereich. Auch hier ein Wort zu den Eltern - sie haben im Zuge der Übernahme kein Wort darüber

verloren, dass unser beider Partner nicht aus der Gastronomie kommen.

Ziehen wir ein Fazit. Es gab also an keinem Punkt Ihrer Vorgeschichte einen Masterplan, der vorgesehen hätte, sie beide gemeinsam als Geschwisterpaar zur Nachfolge zu bestimmen. Und dennoch ist es so gekommen. Wie viel Plan braucht die Nachfolgeregelung?

JRE: Wir sind allesamt sanft in diese Konstellation gerutscht. Ob Plan oder nicht - irgendwie war das angelegt. Es hat nie geheißen, mein Bruder müsse den Betrieb kriegen. Und wir waren nie in Rivalität. Betriebswirtschaftlich allerdings hat es einen Plan seitens der Eltern gegeben, das war die GmbH-Gründung, die unsere Übernahme in geordnete Bahnen gelenkt hat. Und mein Bruder und ich haben Glück gehabt. Wir decken unterschiedliche Bereiche ab und wir kommen hervorragend miteinander aus. Und bei uns ist eine glückliche Familiendynamik wirksam. Bei uns war es eben nicht so, wie oft üblich. Dass der, der loslassen soll, sich schwer damit tut und die Jungen das Eigene noch nicht einbringen können, weil die Alten noch nicht losgelassen haben. Da entsteht dann oft ein Blindflug zwischen den Generationen, der uns zum Glück erspart geblieben ist. Wir wissen das zu schätzen. Und dieser Friede zwischen den Generationen - davon bin ich überzeugt - ist auch in unserer Gastlichkeit spürbar.

Johann Dominik Nell mit seinem Sohn
Michael Nell.

Hotel Schwarzer Bär

Michael Nell

” Durch die frühe Verantwortung und das Vertrauen, das mir meine Eltern entgegengebracht haben, bin ich zu einem Vollblutgastronomen geworden.“

(Michael Nell)



Eine große Entscheidung war mit der Nachfolge verquickt

Im Hotel Schwarzer Bär wurden die Weichen früh gestellt. Das hat für Übergeber und Übernehmer Chancen eröffnet.

2007 war ein richtungsweisendes Jahr in der langen und traditionsreichen Geschichte des Hotels „Schwarzer Bär“. Linz sollte zwei Jahre später Europas Kulturhauptstadt werden, und so haben sich zwei Generationen der Familie Nell auf die Umsetzung eines großen, gemeinsamen Projektes geeinigt. „Wir haben ein historisches Zeitfenster genutzt und unsere Zukunft damit in eine neue Richtung gelenkt“, resümiert Johann Dominik Nell heute.

Der Um- und Ausbau des Hotels in der Linzer Herrenstraße hat alle Beteiligten gefordert, geprägt, aber auch weiterentwickelt und das Image des Hauses, in dem einst der Startenor Richard Tauber geboren wurde,

neuerlich gehoben. Dass Sohn Michael damals bereits als Nachfolger feststand, war für den Vater die Voraussetzung, dieses Großprojekt überhaupt anzudenken, zu realisieren und die damit verbundene Investition zu tätigen. „Uns war beiden klar, dass wir dieses Großprojekt nur Seite an Seite meistern können“, sind sich Vater und Sohn Nell einig. Wie wichtig es für beide Seiten war, dass Sohn Michael frühzeitig Verantwortung übertragen wurde, darüber unterhalten sich Vater und Sohn im folgenden Gespräch.

Ein gastliches Haus. Das Hotel „Schwarzer Bär“ in der Linzer Herrenstraße.



Sie haben schon sehr jung eine Menge Verantwortung übernommen. Mit 23 waren Sie bereits der Chef der Bärenstube, des Restaurants im Hotel „Schwarzer Bär“. Wie haben Sie die Anfangszeit erlebt?

MN: Ich hatte schon ein Jahr lang als Sommelier im Restaurant gearbeitet und habe daher alle Abläufe gut gekannt. Für mich war das damals gar nicht so schwierig, das Restaurant vollständig zu übernehmen. Denn meine Eltern waren immer da, wenn ich eine Frage hatte. Sie sind mir stets hilfreich zur Seite gestanden, haben aber bei den vielen täglichen Entscheidungen nicht hineingeredet. Der Start ist auch wirtschaftlich geglückt. Mein erster Monat als Restaurantchef war der stärkste

überhaupt. Heute kann ich sagen, dass ich durch die Herausforderung und gleichzeitig das Vertrauen, das mir meine Eltern entgegengebracht haben, zu einem Vollblutgastronomen geworden bin. All das hat mein Interesse stark geschürt und mich darin bestärkt, dass ich den richtigen Weg eingeschlagen habe.

JDN: Dadurch, dass mein Sohn das Restaurant übernommen hat, habe ich sehr viel an Lebensqualität dazugewonnen, denn das Nachtgeschäft nach so vielen Jahren im Restaurant in jüngere Hände geben zu können, war schon sehr befreiend für mich. Wichtig war auch in der ersten Phase der Übergabe, dass sich die Lieferanten und ebenso unsere Kunden rasch an den

Michael Nell wurde 1982 geboren, seine Schwester Evelyn ist vier Jahre jünger. Michael Nell absolvierte die Hotelfachschule in Bad Leonfelden, sein Wissensdurst war aber noch lange nicht gestillt. So besuchte er diverse Kurse am WIFI in Linz und machte unter anderem die Ausbildung zum Diplomsommelier. Schon sehr früh, mit 23 Jahren, übernahm Michael Nell das Restaurant und trat als Chef der Bärenstube in die Fußstapfen von Vater Johann Dominik Nell. Im Hotel steht die Übernahme unmittelbar bevor. Michael Nell ist in der „Jungen Wirtschaft“ aktiv, war bereits mit 25 Jahren Prüfer für gastronomische Berufe und will sich auch weiter für die Interessen der Branche engagieren.



neuen Chef gewöhnten und nicht mehr ich ihr Ansprechpartner war. Darauf habe ich selbst sehr geachtet und die Übergabe auch aktiv kommuniziert. Unser Sohn konnte sein Potenzial schon früh entfalten. Steht man dem entgegen, gehen die Jungen woanders hin und kommen nicht mehr zurück.

Im Zuge der Planungen für das damals bevorstehende Kulturhauptstadtjahr 2009 ist auch bei Ihnen eine wichtige Entscheidung gefallen.

JDN: Nach unserem ersten Umbau im Jahr 1990 haben wir ein historisches Zeitfenster genutzt und im Jahr 2007 einen neuerlichen Umbau und damit verbunden eine deutliche Erweiterung unserer Kapazitäten beschlossen. Im Hinblick auf das Jahr 2009, in dem Linz Europas Kulturhauptstadt war, haben wir den Um- und Ausbau unseres Hotels gewagt. Ich muss aber ganz ehrlich sagen, wenn mein Sohn nicht schon als Nachfolger festgestanden wäre, hätte ich diese Investition nicht getätigt. Ursprünglich wollten wir ein Stockwerk aufbauen, schließlich haben wir uns über die große Lösung getraut und haben um drei Stockwerke erweitert. Damit ist zugleich eine herrliche Dachterrasse mit einem wunderschönen Blick über Linz entstanden.

MN: Mein Vater hat mir damals sehr klar zu verstehen gegeben, dass er diese große Investition nur macht, wenn wir künftig Seite an Seite arbeiten und ich die

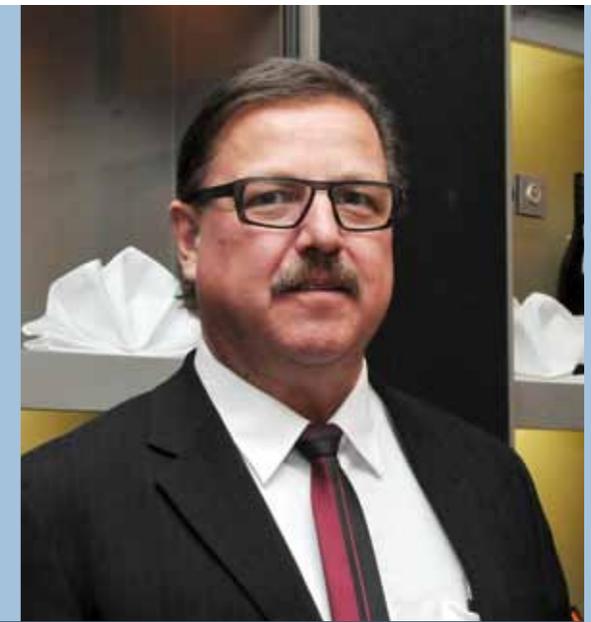
Nachfolge antreten werde. Im Nachhinein muss ich sagen, dass uns dieses Mammutprojekt in jeder Hinsicht weitergebracht hat. Wir haben uns persönlich enorm weiterentwickelt, aber auch wirtschaftlich. Wir konnten weiter an Kompetenz zulegen, haben heute bedeutend mehr Selbstbewusstsein als Gastronomen und Hoteliers als zuvor. Insgesamt hat dieses Projekt dem Image des Hotels sehr gutgetan.

Hatten Sie Sorge, dass es nach einem Ausnahmejahr wie 2009 wieder ruhiger werden könnte?

MN: Unsere Erwartungen wurden im Jahr 2009 deutlich übertroffen, aber noch wichtiger war es für uns, dass es 2010 dann erfolgreich weitergegangen ist. Wir fokussieren stark auf Businesskunden und Oberösterreich ist hier als Bundesland mit starker Wirtschaft und einem regen Kongressbetrieb ein geeigneter Standort. Auch sind wir bei allen Großveranstaltungen, sei es am Domplatz oder in der Tips-Arena, immer ausgebucht. Dass der berühmte Tenor Richard Tauber bei uns geboren wurde, ist natürlich auch eine Attraktion, die immer wieder Gäste anzieht.

Sie sind außerdem in der Ausbildung von jungen Gastronomen aktiv. Welche Pläne haben Sie hier noch?

MN: Ich habe gelernt, dass das Netzwerken besonders wichtig ist, um einen Gastronomiebetrieb und ein Ho-



Johann Dominik Nell übernahm gemeinsam mit seiner Frau Helga im Jahr 1980 das Hotel „Schwarzer Bär“, das damals seinem Schwiegervater gehörte. Den ersten großen Umbau nahm das Ehepaar im Jahr 1990 vor, als die so wichtige Tiefgarage und zehn Wohneinheiten gebaut wurden. Das Umbauprojekt im Vorfeld der „Europäischen Kulturhauptstadt Linz“ im Jahr 2009 schulterte Johann Dominik Nell schon gemeinsam mit seinem Sohn und Nachfolger Michael. Seither umfasst das Hotel 51 Zimmer und 85 Betten. Nach 35 Jahren in der Gastronomie zieht es Johann Dominik Nell und seine Frau Helga im Ruhestand in das Landhaus nach Sierning. Eine private Leidenschaft gehört den beiden Chihuahua-Hunden, mit denen Johann Dominik Nell auch schon internationale Preise bei Rassehundeschaufen gewonnen hat.

Klingende Geschichte

Die Wurzeln des Hotels „Schwarzer Bär“ in der Linzer Herrenstraße, das seit 35 Jahren von der Familie Nell geführt wird, reichen bis ins 15. Jahrhundert zurück. Erstmals urkundlich erwähnt wird die Gastwirtschaft, die damals außerhalb der Stadtmauern gelegen ist, im Jahr 1740. 1771 taucht in einem historischen Stadtplan erstmals der Name „Schwarzer Bär“ auf. Da das Hotel unweit des Linzer Landestheaters lag und liegt, beherbergt es bereits seit Generationen Künstler, Schauspieler und Sänger. So auch Elisabeth Denemy, die im Jahr 1891 direkt nach einer Vorstellung in ihrem Hotelzimmer einen Sohn zur Welt brachte, der später unter dem Namen Richard Tauber Weltruf erlangte. Richard Tauber startete eine Weltkarriere als Tenor und wurde der „König des Belcanto“ genannt. Eine Plakette zu Ehren

Richard Taubers direkt an der Fassade des Hotels erinnert noch heute an den großen Künstler und seinen Geburtsort mitten in Linz.

Seit 35 Jahren wird das Hotel nun von der Familie Nell geführt. Johann Dominik Nell und seine Frau Helga leiteten in einer perfekten Rollenteilung Hotel und Restaurant, bis Sohn Michael im Jahr 2004 die Bärenstube übernahm. Der Umbau im Jahr 2007 stellte die Weichen für weitere große Veränderungen. Drei zusätzliche Stockwerke wurden aufgebaut, die Kapazitäten für Übernachtungen somit deutlich erweitert. Und mitten im Herzen von Linz entstand dadurch auch eine herrliche Dachterrasse. Mit dieser Entscheidung, die Übergeber und Nachfolger gemeinsam trafen, wurde der Geschichte des Hauses ein neues Kapitel hinzugefügt.



Seit 2004 leitet Michael Nell die Bärenstube – einen gesellschaftlichen Treffpunkt im Herzen von Linz.

tel in den Köpfen der Menschen zu verankern und zu etablieren. Hier werde ich noch weitere Anstrengungen unternehmen. Aber auch das Vernetzen innerhalb der Branchen und der professionelle Austausch unter den

Kollegen sind mir sehr wichtig. Daher möchte ich mich noch mehr für die Branche einsetzen, die eine wichtige soziale Funktion in der Gesellschaft ausübt.

„ Unser Sohn konnte sein Potenzial schon früh entfalten. Steht man dem entgegen, gehen die Jungen woanders hin und kommen nicht mehr zurück. “

(Johann Dominik Nell)

Die Terrasse auf dem Dach des Hotels „Schwarzer Bär“ bietet einen fantastischen Blick über Linz.



Tostmann Trachten

Tostmann Trachten

Anna Tostmann

” Wir haben ja Mitarbeiter in der dritten Generation! Sie können sich vorstellen, wie wichtig Kontinuität bei uns ist. “

(Gexi Tostmann)

Gexi (links) und Anna Tostmann (rechts).



Drei Frauengenerationen weben am Tostmann-Erfolg

Tradition frisch interpretiert

In den Lebensläufen von Gexi Tostmann und Tochter Anna sticht eine Gemeinsamkeit ins Auge. Beide sind nach dem Studium unmittelbar ins elterliche Unternehmen eingetreten und haben sich vom Fleck weg als Unternehmerinnen bewährt. Gexi Tostmann steht für die Expansion des Unternehmens ab 1968 und für den Ausbau der beiden Standorte Seewalchen und Wien. Anna Tostmann, seit 2002 Gesellschafterin und seit kurzem geschäftsführende Gesellschafterin, tritt ein wirtschaftlich konsolidiertes Erbe an, das sie mit Verve und Augenmaß für das Mögliche weiter entwickelt. Einige Zeit war unklar, wie weit die Tochter tatsächlich nachfolgen wird. So überlegt Gexi Tostmann sogar, ob sie das Unternehmen am wirtschaftlichen Zenith nicht verkaufen sollte. Zu ungewiss erscheint ihr der Fortbestand als Familienunternehmen. Doch eine gewisse Affinität zum Metier von Mutter Gexi und Großmutter

und Gründerin Marlen Tostmann bewahrt sich Anna Tostmann auch während ihrer Studienzeit.

Das Kraftfeld der Familientradition erweist sich schließlich als stärker. Der Einstieg ins Unternehmen erscheint Anna Tostmann bald verlockender als andere berufliche Optionen. Nicht nur die Eigenverantwortung und Freiheit als Unternehmerin nennt Anna Tostmann als entscheidendes Motiv für ihre Übernahme. Die Marke Tostmann bedeutet Tradition in der dritten Frauengeneration, ein Erbe, das sie nicht leichtfertig ausschlagen wollte. Mehr noch als die Mutter, so Gexi Tostmann, verfolgt Tochter Anna die Positionierung des Unternehmens. Kreationen mit unbestechlichem Traditionsbezug garantieren bei Tostmann also weiterhin nachhaltige Wertschöpfung.

Anna Tostmann als Hüterin der Positionierung. Der klare Traditionsbezug in Design und Material sichert bei Tostmann den USP am Markt.



Die Nachfolge hat inzwischen Ihre Tochter Anna angetreten, Sie sind aber nach wie vor im Unternehmen präsent?

GT: Ich bin immer noch eine beratende Instanz im Hintergrund, wie meine Tochter es ausdrückt. Allerdings bin ich das nur, wenn ich gefragt werde, nie ungefragt, das ist mein Prinzip!

AT: Meine Mutter hat sich allmählich aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen und mir jegliche Freiheit gelassen, die Dinge so zu machen, wie ich es für sinnvoll erachte. Im Übrigen ist meine Mutter immer noch eine begehrte Einzelkundenberaterin, das liebt sie sehr. Der Einkauf, die Produktion, das Design der Kollektionen - das ist mittlerweile ganz meine Sphäre.

Es gibt also immer noch eine Art Rollenteilung zwischen Ihnen beiden?

GT: Ich reiße die Dinge gerne an, eher chaotisch. „Da könnten wir doch ...“ - und dann kommt meine Tochter, die Perfektionistin. Sie denkt voraus, plant, tut und verwirklicht.

Wie haben Sie als Heranwachsende die Firma Ihrer Mutter erlebt? War es vorgezeichnet, dass Sie eines Tages übernehmen werden?

AT: Nein, vorgezeichnet war das gar nicht. Ich wurde nie gedrängt. Hätte meine Mutter mich etwa nach der Unterstufe in so eine Fachschule für Bekleidung geschickt, wäre ich ganz sicher nach der Matura dahingewesen. Ich war in der Schule eine gute Lateinerin und habe



Mag.ª Anna Tostmann wurde 1975 in Wien geboren. Ihre Sozialisation als Unternehmerin erfuhr sie bereits früh am Arm ihrer stets berufstätigen Mutter, die ihre Tochter selbstverständlich immer im Unternehmen dabei hatte. Anna Tostmann besuchte das Gymnasium in Vöcklabruck und Wien und ein Semester an einer US-High-School im Bundes-

staat Arkansas (USA). Nach der Matura absolvierte sie das Studium der Rechtswissenschaften an den Universitäten Wien, Salzburg und Innsbruck und verbrachte ein Semester im Rahmen des Erasmus-Programms an der Universität von Padua (Italien). Während ihres Studiums war sie im Unternehmen der Mutter tätig, ab 1992 auch als Gesellschafterin. Für Anna Tostmann ist in den 1990er Jahren auch eine rechtswissenschaftliche Karriere als Juristin vorstellbar und ein entsprechendes Angebot ist kurze Zeit verlockend. Sie entscheidet sich dann aber für das Unternehmen ihrer Familie und wird im Jahr 2004 Prokuristin. Seit 2011 ist Frau Tostmann geschäftsführende Gesellschafterin. Als Schülerin und Studentin war sie vorwiegend im Detailgeschäft tätig. Heute genießt die Unternehmerin die Vielseitigkeit ihrer Aufgaben. „Wir sind Produzenten, Einkäufer und Händler. Das erfordert – zusammen mit dem Wechsel zwischen den Standorten Wien und Seewalchen – hohe Flexibilität, bringt aber auch Abwechslung und ständige Inspiration“, so Anna Tostmann. Auch repräsentative Aufgaben nimmt sie gerne wahr, denn mit regelmäßigen Veranstaltungen ist Tostmann Trachten auch ein Fixpunkt in den Kulturkalendern von Wien und dem Salzkammergut. Anna Tostmann lebt in Lebensgemeinschaft mit Florian Grosser, der ihr seit 2009 als Prokurist im Unternehmen zur Seite steht.

dann mit großem Interesse Jus studiert. An die Firma habe ich wenig gedacht. Am Ende aber ist alles vom einen in das andere übergegangen. Ich hatte meine letzte Prüfung an der Universität an einem Donnerstag und am Montag der darauffolgenden Woche war ich in der Firma. Meine Mutter hatte vorher - zu meiner großen Überraschung - öffentlich verkündet, ich werde ihr nachfolgen. Dass ich nachfolgen werde, war klar. Der Zeitpunkt dafür aber war nicht so genau geplant.

War für Sie immer klar, dass Ihre Tochter eines Tages in Ihre Fußstapfen steigen wird?

GT: Ich gehöre nicht zu den Menschen die sagen „Ich hab’ alles nur für dich gemacht, du musst das jetzt weitermachen“. Ich bin meiner Mutter gefolgt, weil es mir Spaß gemacht hat. Nie hätte ich von meiner Tochter erwartet, sie müsste auf einen anderen Lebensweg verzichten, nur damit die Firma in der Familie bleibt. So um das Jahr 1990 herum haben wir mal kurz über das Thema Nachfolge gesprochen. Damals meinte meine

junge Tochter, die Firma interessiere sie nicht wirklich. Das habe ich akzeptiert. Und auch gleich überlegt, ob ich die Firma nicht verkaufen sollte. Das Unternehmen lief hervorragend, es war ein perfekter Zeitpunkt für einen Verkauf. Wenig später kommt meine Tochter nochmals auf mich zu: „Mutti, es ist noch ein bisschen zu früh. Warte, bis ich mich endgültig entscheide!“.

Es war dann ein fließender, allmählicher Übergang von der Mutter auf die Tochter. Wie hat sich das genau abgespielt?

Das Jahr meines definitiven Einstiegs war ein Umbruchsjahr. Unsere langjährige Prokuristin, die 43 Jahre bei uns tätig war, ist in Pension gegangen. Das habe ich bedauert, zugleich aber auch für gut befunden. Ich hätte gewiss noch einiges von ihr lernen können. Andererseits hat durch ihren Weggang auch meine neue „rechte Hand“ gleichzeitig mit mir von Null begonnen. Sie hatte ihre Lehre bei uns gemacht, war aber in einer anderen Abteilung. Und hat jetzt eine neue Führungs-

” Wir hatten keinen „Plan“ in dem Sinne. Wie meine Mutter so gerne sagt: Wir sind kreativ, wir haben keine „Kasterln“. “ (Anna Tostmann)

position eingenommen. Wir haben uns sofort perfekt ergänzt. Das wäre für unsere vorherige Prokuristin nicht so einfach gewesen. Wenn jemand seit 40 Jahren im Haus ist, und dann auf einmal kommt die Kleine! (lacht)

GT: Meine Tochter wurde vom gesamten Team sofort unterstützt. Die werden sich vorher gedacht haben: „Die studiert Jus und was wird mit der Firma?“. Und jetzt haben sie sich einfach gefreut, dass wer nachkommt. Wir haben ja Mitarbeiter in der dritten Generation! Sie können sich vorstellen, wie wichtig Kontinuität bei uns ist.

Wie sieht die Übergeberin die Übernehmerin heute?

GT: Die Anna ist eine wirklich gute Unternehmerin, so wie ich es mir vorstelle. Also verantwortungsbewusst, teamfähig, vorausschauend. Sie hat eine gewisse Risikobereitschaft, verliert die Sicherheit aber nicht aus den Augen. Sie kann mit den Mitarbeitern gut umgehen, mit den Kunden und den Lieferanten. Vielleicht hat sie ein zu großes Gerechtigkeitsempfinden manchmal, aber sie mag nun mal die Menschen.

Wie sehen Sie als Tochter den Prozess der Übernahme aus heutiger Perspektive?

AT: Ich kenne ein Beispiel aus meinem Bekanntenkreis, da ist der Sohn schon länger in der Firma als ich. Er leitet in Wahrheit den Betrieb, hat aber immer noch keine Prokura. Die Eltern klammern eben noch. Da wird mir klar, wie gut es bei uns gelaufen ist. Wir hatten keinen „Plan“ in dem Sinne. Wie meine Mutter so gerne sagt: Wir sind kreativ, wir haben keine „Kasterln“. Was nicht heißt, dass nicht betriebswirtschaftlich die richtigen Dinge in Gang gesetzt worden sind. So wurde ich bereits 1992 Gesellschafterin im Unternehmen - damit war ein wichtiger Schritt gesetzt. Im Jahr 2004 habe ich die Prokura erhalten. Ich war zeichnungsberechtigt auf den Konten und wäre im Eventualfall absolut manövrierfähig gewesen. Das Ungewöhnliche an unserer Übergabe war sicherlich, dass ich eine sehr lange „Initiationsphase“ hatte, mit vielen Freiheiten auch. Vielleicht ist das auch der Grund, warum ich dieses Erbe so frei und unbeschwert antreten konnte.

Eine Bastion zeitloser und beständiger Bekleidung - Warenpräsentation bei Tostmann.

Dr. Gesine „Gexi“ Tostmann wurde 1942 geboren. Ihre Eltern, Jochen und Marlen Tostmann, hatten das Unternehmen Tostmann Trachten 1949 gegründet. Gexi Tostmann studierte Volkskunde (Europäische Ethnologie) und Geschichte und beendete ihr Studium 1967 mit einer Dissertation über die Wechselwirkung von Tracht und Mode in Österreich ab. Unmittelbar nach dem Studium Eintritt ins elterliche Unternehmen, seit 1968 als geschäftsführende Gesellschafterin. Mit ethnologischer Gründlichkeit setzt Gexi Tostmann sich seit jeher intensiv mit der Geschichte der österreichischen Tracht auseinander und bezieht daraus ihre Inspiration wie auch die klare Positionierung ihres Unternehmens. Unbeirrbar von kurzlebigen Moden und konjunkturellen Wechselfällen ist Tostmann bis heute auf die klassische Tracht spezialisiert geblieben. Gexi Tostmann ist Ikone und Repräsentantin einer Volkskultur, die widerspruchsfrei mit urbanem Lebensgefühl vereinbar ist. Die begnadete Öffentlichkeitsarbeiterin lässt sich nicht festlegen. Sie beeindruckt als Unternehmerin, Autorin, als Gründerin eines Kulturvereins (Mölkerstiege, seit 1980) und auch als Friedens- und Öko-Aktivistin der ersten Stunde. Was wenigen bekannt ist - die streitbare Einzelhändlerin erreichte 1987 die Novellierung des Ladenschlussgesetzes, was zur Freigabe des Samstagvormittagsverkaufs in Österreich führte.





Kneidinger Center

Kneidinger Center

Anna Kneidinger

” Familiendynamik und Strategie-
findung gingen zum Zeitpunkt
meines Einstiegs die perfekte
Symbiose ein.“

Anna Kneidinger

Anna Kneidinger, Vater Kurt Kneidinger
und Schwester Maria Kneidinger (v.l.n.r.).

Absolute Wahlfreiheit ist die Basis jeder gesunden Übernahme

Wie zwei Schwestern gemeinsam mit ihrem Cousin im Prozess der Nachfolge das Unternehmen Kneidinger neu denken.

Die Wurzeln des heutigen Unternehmens in Rohrbach liegen in einer Werkzeugschmiede aus dem Jahr 1880. Über fünf Generationen hinweg haben sich unterschiedliche Unternehmenszweige herausgebildet, einer davon ist das Kneidinger Center mit vier Standorten in Oberösterreich. Die Brüder Helmut und Kurt Kneidinger betreiben das Unternehmen lange gemeinsam. Ihren Nachkommen Markus, Anna und Maria Kneidinger gelingt im Prozess ihrer Nachfolge auch die strategische Neuordnung der Geschäftsbereiche. So geht die Landtechnik 2012 an Markus Kneidinger, die Schwestern Anna und Maria Kneidinger stehen als Führungsduo an der Spitze des Autohauses. Verbunden mit dieser strategischen Weichenstellung in der jüngeren

Geschichte des Unternehmens ist eine besondere Familiendynamik. Wie Anna Kneidinger als älteste Tochter ihren Weg aus Wiener Großunternehmen zurück ins Familienunternehmen findet und welche Rolle dabei insbesondere ihrem Vater, aber auch ihrem Cousin Markus zukam, dazu Anna Kneidinger im Gespräch.

Sie haben gleich nach der Matura Internationale Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien inskribiert. Was war der Hintergrund?

Da ging es zuerst einmal um persönliche Freiheit. Ich wollte eine solide betriebswirtschaftliche Ausbildung erlangen. Und nach meiner Kindheit und Jugend im

Kurt Kneidinger mit seinen Töchtern Anna und Maria, die das Unternehmen in fünfter Generation weiterführen.



idyllischen Mühlviertel wollte ich unbedingt in der Großstadt leben.

Die Studienrichtung Internationale Betriebswirtschaft stößt ja das Tor zur großen weiten Welt auf. Hatten Ihre Eltern da keine Bedenken, die potenzielle Nachfolgerin zu verlieren?

Das Schöne war, dass meine Eltern mich beruflich nie eingengt haben. Ich hatte in puncto Berufsfindung absolute Wahlfreiheit. Natürlich war der Betrieb ständig präsent und immer ein Teil unseres Alltags. Auch meine Mutter hat in der Firma gearbeitet, da war es sehr natürlich, dass Firmenthemen auch am Mittags-

tisch diskutiert wurden. Aber es gab nie ein Drängen, so nach dem Motto: „Du musst die Firma übernehmen.“

Dennoch war ja die Entscheidung Wirtschaft zu studieren eine gewisse Festlegung. Wie hat Ihr Vater das gesehen?

Mein Vater war der erste, der gemeint hat: „Überleg' dir gut, wo es beruflich hingehen soll!“ Er wollte mich keinesfalls festlegen, schon gar nicht zu früh. Als ich Wirtschaft studierte, vor allem dann gegen Ende des Studiums, hat er schon mal angemerkt, es würde sich anbieten, in seinem Betrieb einzusteigen. Aber da hatte ich noch ganz andere Pläne.

Unternehmensporträt

Bis heute ist der Name Kneidinger ein Synonym für Fahrkultur und gehobenen Service im Autobereich. Nicht nur im Neuwagen-, sondern auch im Gebrauchtwagengeschäft gehört das Unternehmen zu den führenden Häusern seiner Branche in Oberösterreich. Seit der strategischen Trennung der Bereiche Landtechnik und Landmaschinenhandel konzentriert sich das Unternehmen mit ungeteilter Aufmerksamkeit auf seine Kernkompetenz. In Rohrbach liegt die Zentrale des Kneidinger Centers und ist mit über 50 Mitarbeitern der größte Standort des Unternehmens. Weithin sichtbar liegt das Unternehmen an der Umfahrungsstraße Rohrbach. Kneidinger ist Bezirkshändler für die Marken Audi und Volkswagen und zugleich Service-Betrieb mit Karosserie- und Lackierzentrum. Das 2005 in Linz-Dornach eröffnete Kneidinger Center ist mit mittlerweile 40 Mitarbeitern ebenfalls für VW- und Audi-Fahrer im Linzer Zentralraum da. Das Kneidinger Center in Lembach hat sich mit rund 20 Mitarbeitern auf Nutzfahrzeuge spezialisiert, das Kneidinger Center in Aigen deckt mit 10 Mitarbeitern den nördlichen Teil des Bezirks Rohrbach ab.

Wie ging es weiter?

Ich verbrachte schon nach der Matura ein Jahr in Australien und während des Studiums ein Auslandsjahr in Spanien. Nach jedem Auslandsaufenthalt lernte ich zwar das Mühlviertel wieder mehr schätzen, blieb dann aber in Wien, wo es mir sehr gefiel. Auch beruflich konnte ich gut Fuß fassen. So war ich im Controlling von Pfizer tätig, später dann auch im Controlling und Marketing von T-Mobile.

Wir wissen, der Weg sollte dann doch nach Rohrbach ins Unternehmen des Vaters führen. Wie hat sich das zugetragen?

Ich hatte inzwischen bereits fast ein Jahrzehnt und sehr gerne in Wien gelebt. Mein Vater wurde allmählich reif für die Pension und so kamen die Gespräche in Gang. Er hat sehr offen um mich als Nachfolgerin „geworben“, das kann man so sagen. Er hat die Vorteile des Unternehmerlebens, aber auch die Nachteile angesprochen und gegeneinander abgewogen. Ich habe zu dieser Zeit auch eine erste Bilanz meiner beruflichen Karriere in der Welt der Großkonzerne gezogen. Ich empfand mich bei allen Möglichkeiten doch mitunter als ein „kleines Rädchen“, war es auch ein wenig leid, in den Dimensionen der Konzernpolitik denken und taktieren zu müssen. Allmählich gewann das Modell der Selbstständigkeit zuhause dann doch an Attraktivität.

Den technischen Part verantwortet Maria Kneidinger, die kaufmännischen Agenden nimmt Anna Kneidinger wahr.



Der Wechsel von Wien nach Rohrbach muss dennoch eine große Umstellung bedeutet haben?

Ich möchte auch betonen, wie wichtig das Leben und Arbeiten in den beiden Großkonzernen für mich war. Ich habe viel Wissen und Erfahrung gesammelt. Und es war für mich sehr wichtig, in anderen Sparten Erfolg zu haben, damit ich nicht hier in Rohrbach als „Töchterl“ abgestempelt werde. Das war psychologisch beim

Einstieg ins väterliche Unternehmen enorm wichtig! Im Jahr 2010 war es dann so weit und ich bin ins Unternehmen gekommen.

Es war also eine positive Entscheidungssituation für Sie?

Ja, es gab keinen alles bestimmenden Zeitpunkt, sondern einen langen, sehr wohlüberlegten Entscheidungsprozess, an dessen Ende ich sehr glücklich ins

” Wichtig für den Übergeber ist, dass die Nachfolger überzeugt sind, den richtigen Schritt zu setzen. Für diese Entscheidung muss man ihnen Zeit lassen und auch andere Wege offen lassen. “

(Kurt Kneidinger, Vater)

Mühlviertel zurückgekehrt bin. Die Konstruktion meines Einstiegs war denkbar günstig. Mein Vater Kurt und mein Cousin Markus Kneidinger waren in der Geschäftsführung tätig, ich habe begonnen, mich einzuarbeiten, ich musste ja erst die Branche kennenlernen. Es war eine herausfordernde Zeit, denn es galt ja plötzlich, mit der Familie zusammenzuarbeiten. Ich brauchte Zeit, um meine Aufgaben und meinen Platz zu finden.

Damit war Ihr Einstieg konkret, aber noch ungewiss, in welche Richtung sich Ihre künftige Rolle im Unternehmen entwickeln wird?

Mein Cousin Markus war sehr unterstützend. Während ich alle Bereiche des Unternehmens operativ kennenlernte, haben wir über einen Zeitraum von gut einhalb Jahren viel über die weitere Zukunft des Unternehmens diskutiert. Ich bin also zu einem Zeitpunkt eingestiegen, als neue strategische Entscheidungen anstanden. Wir fragten uns: Macht die derzeitige Struktur Sinn? Sollen wir das PKW-Geschäft und das Landmaschinen-Geschäft weiter unter einem Dach betreiben? Zu diesem Zeitpunkt war bereits eine „schleichende“ Spartenrennung in Gange, nur im Rechnungswesen lief alles zusammen.

Nachfolge und strategische Neuausrichtung waren also in einem zu bewerkstelligen. Wie haben Sie das gelöst?

Familiendynamisch wie betriebswirtschaftlich sehr elegant. Als die strategische Trennung der Unternehmensbereiche entschieden war, hat Markus sich für die Landmaschinen entschlossen. In der Zwischenzeit war auch meine zwei Jahre jüngere Schwester Maria, die ein Studium an der FH für Industrielle Elektronik absolviert hat, ins Unternehmen eingetreten. Damit war auch eine Doppelspitze von uns Schwestern plötzlich Thema, etwas das uns eine kongeniale Arbeitsteilung erlaubt. Ich kann mich voll und ganz auf den Betrieb konzentrieren, Maria als Technikerin wird den Bereich Service und Werkstatt verantworten.

Welche Rolle hat Ihr Vater während dieser dynamischen Nachfolgephase eingenommen?

Er war immer da, wenn auch schon im Hintergrund. Das hat er bewusst gemacht, die Leute sollten mich bereits vorne erleben. Als Coach war und ist unser Vater immer für uns da. Er hat mir immer viel Spielraum gelassen, aber wenn ich Hilfe brauchte, war er sofort präsent. Vor allem in puncto Verhandlungstechniken habe ich viel von seiner reichen Erfahrung profitiert. Zugleich hat er das klare Signal gesetzt, dass er auch wirklich in Pension gehen möchte. Heute hat er diesen Absprung ganz klar geschafft, seine Urlaube werden immer länger (lacht).

Wodurch hat Ihr Vater Sie am meisten geprägt?

” Ich bin damit aufgewachsen, dass mein Vater und mein Onkel den Betrieb als Brüder geführt haben. Die gute Zusammenarbeit und Arbeitsteilung, aber auch die selbstverständliche gegenseitige Vertretung haben mich schon damals beeindruckt. Vieles funktioniert viel unbürokratischer.“

(Maria Kneidinger, Schwester)

Durch seine gesunde Einstellung zu den Dingen. Dass die Familie an erster Stelle stehen muss, etwa. Das hat er immer vorgelebt.

Wann ist Ihre Schwester Maria ins Unternehmen eingetreten?

Sie hat 2012 als Service-Leiterin am Standort Linz begonnen. Seit 2015 ist sie neben unserem Vater und mir Geschäftsführerin. Auch meine Schwester hatte Zeit, die Firma, Mitarbeiter und Kunden langsam kennenzulernen, das ist wichtig. Ich genieße es, mit meiner Schwester gemeinsam das Unternehmen weiter nach vorne zu bringen. Bei uns ist es dadurch an der Spitze weit weniger einsam als anderswo. Zwei Schwestern an

der Spitze eines Autohauses in einer männerdominierten Branche, das ist schon etwas!

Zwei Schwestern an der Spitze – was sagen die Mitarbeiter dazu?

Unsere Mitarbeiter haben sich gefreut, dass die Nachfolge aus der Familie kommt. Und sie haben das nie auf die traditionelle Weise auf das Geschlecht bezogen, das freut uns besonders.

Die dritte Generation (v.l.n.r. Christian Klinger,
Anette Klinger, Stephan Kubinger).

IFN-Internorm

IFN-Internorm

Anette Klinger

” Ein Unternehmen muss in jeder
Situation entscheidungsfähig
bleiben.“

(Anette Klinger)



Notfallplan in der Unternehmensnachfolge

So bleibt die IFN-Holding zu allen Zeiten handlungsfähig

Widerstreitende Einzelinteressen, familiendynamische Zerwürfnisse und lähmende Pattstellungen bei Entscheidungen: all das gibt es bei IFN-Internorm kaum. Denn eines der Erfolgsgeheimnisse der IFN-Holding (Internationales Fenster Netzwerk) mit Sitz in Traun ist das klare Regelwerk, zu dem sich alle Eigentümer verpflichtet haben. Anette Klinger und ihre Cousins Christian Klinger und Stephan Kubinger vertreten je einen Familienstamm. Seit 1997 sind sie in dritter Generation für die Geschicke des Traditionsunternehmens verantwortlich. Das Prinzip ist einfach: Nur ein Vertreter je Stamm darf im Unternehmen aktiv tätig sein, ein Ehevertrag ist verpflichtend. Und für den Fall, dass Krankheit oder Tod einen der Eigentümervertreter überraschend ereilt, trifft sogar ein Notfallplan Vorkehrungen

dafür, dass das Unternehmen handlungsfähig bleibt. Dass zwischen diesen scheinbar rigiden Normen auch eine rege Unternehmenskultur blüht und gedeiht, ist nicht zuletzt der Verdienst der dritten Generation. Anette Klinger als stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrates ist eine besondere Verfechterin von Werten und Kultur im Unternehmen. So ist die überdurchschnittlich lange Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter ein beredtes Zeugnis jener Kultur bei IFN-Internorm, die Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens beteiligt und sie nicht nur in rhetorischen Phrasen zum „wertvollsten Kapital“ des Unternehmens macht. Wie es sich anfühlt, mit diesem verantwortungsvollen Erbe umzugehen, darüber berichtet Anette Klinger im Gespräch.

Wie sind Sie in der Familie zur Unternehmerin sozialisiert worden?

Das ist eine gute Frage. Gar nicht bei IFN-Internorm selbst, sondern im damaligen Unternehmen (Bandagist Wagner) meiner Mutter. Dort habe ich alle Abläufe des Unternehmertums kennen gelernt. Ich bin sehr früh einbezogen worden in den Verkauf, den Kundenkontakt aber auch in so elementare Dinge wie das Schlichten der Ware. Und schließlich habe ich dort auch gelernt, dass Erfolg abhängig ist vom eigenen Einsatz, dass Unternehmertum sich nicht im Ausschütten von Gewinnen erschöpft sondern harte Arbeit bedeutet. Und nicht zuletzt auch das Entwerfen von Strategien und Zukunftsmodellen.

Sie hatten also eine Unternehmerin zur Mutter?

Ich habe in meiner Kindheit ganz klar vermittelt bekommen, dass es durchaus miteinander vereinbar ist, Kinder großzuziehen und gleichzeitig ein Unternehmen zu führen. Ich habe bei meiner Mutter ein Modell erlebt, bei dem beides möglich war. Sie hat viel gearbeitet, aber wenn sie für uns da war, dann konsequent und mit ganzem Herzen. Es ist mir ein großes Anliegen, das den Frauen heute zu vermitteln.

Sie sprechen gerade ein wesentliches Thema in Familienunternehmen an - die Verquickung von Familie und Unternehmen. Wie nehmen Sie das bei IFN wahr?

Eine aktiv gelebte Unternehmenskultur rückt bei IFN-Internorm die Mitarbeiter in den Mittelpunkt.





Mag.^a Anette Klinger wurde 1968 in Linz geboren. Nach der Matura studierte sie an der Wirtschaftsuniversität in Wien. Bereits früh stand fest, dass die Tochter von Eduard Klinger jun. als Vertreterin ihres Familienstammes in der dritten Generation im Unternehmen eine Rolle spielen würde. Nach dem Studium sammelte sie erste Berufserfahrung in einer österreichischen Bank und begann schließlich im eigenen Unternehmen zu arbeiten. Sie durchlief ein Traineeprogramm, leitete das Controlling, war Finanzvorstand und hat seit einigen Jahren den stv. Vorsitz im Aufsichtsrat des Traditionsunternehmens inne. Außerdem ist

sie Geschäftsführerin der IFN-Beiteiligungs GmbH. In Vorträgen und Publikationen befasst sich die Vollblutunternehmerin tief mit einem ihrer Lieblingsthemen in Familienunternehmen – der Generationenfolge. Vor allem Frauen macht sie Mut, Verantwortung in Unternehmen zu übernehmen. Von einer vermeintlichen Unvereinbarkeit von Beruf und Familie will sie nichts wissen. Schließlich hat Klinger am Beispiel ihrer Mutter selbst erlebt, dass – klare Spielregeln vorausgesetzt – Kindererziehung und ein eigenes Unternehmen durchaus unter einen Hut zu bringen sind. Da ist es nicht verwunderlich, dass sie Mitglied des Vorstandes von „Frau in der Wirtschaft“ in Oberösterreich ist. Im eigenen Unternehmen ist die Vorsitzende des Aufsichtsrates auch so etwas wie die Hüterin der Unternehmenskultur, jener Werte, die ein Traditionsunternehmen von einer Publikumsgesellschaft unterscheiden. Sie ist auch Mitglied in der Kommission für den Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen und Mitglied des Vorstandes von Family Business Network Austria. Das ist eine Non-Profit-Organisation, die unter dem Patronat eines weltweiten Netzwerks primär das Ziel verfolgt, den Erfahrungsaustausch zwischen Mitgliedern von Familienunternehmen zu fördern. Darüber hinaus ist Klinger auch Vorsitzende des Strategieforums Finanzierung und Steuern in der Wirtschaftskammer.

Das Charakteristische an einem Familienunternehmen ist, dass die Familie im Unternehmen maßgeblichen Einfluss nimmt auf Kapital, Stimmrechte oder Managementfunktionen. Es überlappen sich also die Sphären. In der Familiensphäre herrscht Beziehungsorientierung vor, in der Unternehmenssphäre eine Aufgaben- und Zielorientierung. Und in der Eigentümersphäre schließlich geht es um die einfache Regel - mehr Anteile,

Der Unternehmensgründer - unser Großvater - hatte vier Kinder, drei davon waren im Unternehmen tätig, ein Sohn ist früh verstorben. Und deren Kinder wiederum - meine beiden Cousins und ich - führen nun in der dritten Generation das Unternehmen. Wir vertreten also jeweils einen Familienstamm. Die Idee hinter dieser Strategie ist, dass nur einer aus jedem Stamm operativ im Unternehmen tätig sein darf. Dies begünstigt

” Und schließlich habe ich dort auch gelernt, dass Erfolg abhängig ist vom eigenen Einsatz, dass Unternehmertum sich nicht im Ausschütten von Gewinnen erschöpft sondern harte Arbeit bedeutet.“

(Anette Klinger)

mehr Macht. In der Verstrickung dieser Welten liegen zugleich die Stärken aber auch die Schwächen eines Familienunternehmens. Daher ist es unerlässlich, klare Vereinbarungen und Regelungen wie in unserem Fall zu treffen.

Wie war die Nachfolge von der zweiten auf die dritte Generation bei IFN-Internorm konkret geregelt?

tigt Klarheit in den Entscheidungen. Reden zu viele Stimmen mit, kann dies schwierig werden. Außerdem gibt es bei uns die Regel, dass unsere Partner nicht im Unternehmen tätig sein dürfen - obwohl sie hochqualifiziert sind und wie unsere Geschwister sicherlich ein Gewinn für das Unternehmen wären. Der Vorteil dieser Bestimmung ist, dass neben den Belangen des Familienunternehmens IFN-Internorm noch andere Themen



Die zweite Generation nach Eduard Klinger sen.:
(v.l.n.r.) Helmut Klinger, Eleonore Kubinger und
Eduard Klinger jun.

einen Unfall hat oder gar verstirbt. Ziel muss es sein, dass so ein Ereignis das Unternehmen nicht schädigt oder lahm legt, die Geschäfte weiterlaufen können. Ein Unternehmen muss in jeder Situation entscheidungsfähig bleiben. Dies ist auch ein wichtiges Signal an die Mitarbeiter, die Kunden und Lieferanten. Hier empfehle ich, diese Regelungen noch in jungen Jahren zu treffen, wenn Gedanken an den eigenen Tod oder Krankheit noch fern sind.

Wie hat sich der Generationenwechsel 1997 dann konkret abgespielt?

Ich habe heute in Erinnerung, dass unsere Eltern damals mit großer Sorgfalt und mit externer Unterstützung von Beratern die Übergabe an die dritte Generation langfristig angelegt haben. Als der Zeitpunkt der Übergabe aber da war, war es ein radikaler Rückzug aus dem Unternehmen. Mein Onkel und mein Vater haben

sich von einem Tag auf den anderen aus dem operativen Geschäft zurückgezogen und sind nur noch auf Einladung zu Aufsichtsratssitzungen in das Unternehmen gekommen.

Eines der Erfolgsprinzipien bei IFN-Internorm war und ist die Koexistenz von Unternehmerfamilie und externem Management. Wieso dieser Weg?

Wir haben dieses Modell gewählt, weil wir uns von den Fremdmanagern eine Außensicht auf das Unternehmen erwarten und auch Know-how holen. Wir fahren damit sehr gut. Wir als Vertreter der Unternehmerfamilie sehen unsere Aufgabe auch darin, dem Unternehmen eine nachhaltige Ausrichtung zu geben. Wir prägen die Unternehmenskultur und entwickeln mit dem Fremdmanagement das Unternehmen weiter. Speziell dann, wenn Fremdmanagement in das Unternehmen kommt, braucht es Menschen, die die Unternehmenskultur

eine Chance bei Tisch haben (lacht). Das wirkt sich un-
gemein belebend auf die Privatsphäre aus.

*In Ihrer Linie ist die Wahl auf Sie gefallen, war der Weg
vorgezeichnet?*

Ich habe nie Druck oder Zwang verspürt, in das Un-
ternehmen zu gehen. Ich konnte für mich überlegen,
ob ich die Verantwortung tragen möchte, die ich mit
der Übertragung der Stimmrechte bekam. Ich habe
mich nun für dieses Leben entschieden. Ich halte nichts
davon, dass es von klein an nur einen Weg gibt, näm-
lich den der Nachfolge in das Unternehmen der Eltern.

*Sie waren noch nicht lange im Unternehmen als Ihr
Vater rasch und schwer erkrankte. Was ist Ihnen aus
dieser schweren Zeit in Erinnerung?*

Als mein Vater schwer erkrankte, wollte ich die uns
noch verbleibende Zeit mit ihm verbringen und nicht
mit dem Steuerberater oder dem Firmenanwalt. So eine
Situation ist ein Ausnahmezustand in jeder Familie. Und
so hat dieses Ereignis in unserer Familie - und damit in
unserem Unternehmen - neue Denkmuster etabliert.
Es ist seither mein Credo, dass in einem Unternehmen
unbedingt rechtzeitig Vorsorge getroffen werden soll-
te, für den Fall, dass ein Verantwortlicher krank wird,

” **Mein Vater und mein Onkel haben sich von einem Tag
auf den anderen aus dem operativen Geschäft
zurückgezogen und sind nur noch auf Einladung in das
Unternehmen gekommen.** “

(Anette Klinger)

85 Jahre erfolgreich in Familienhand

Es ist eine jener Erfolgsgeschichten, die in einer Garage ihren Ausgang nehmen. Eduard Klinger sen. gründete 1931 einen Ein-Mann-Schlosserbetrieb in Linz, der sich in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten auf die Fertigung von Portalen und Fassaden für Geschäftslokale spezialisierte. In 80 Jahren entwickelte sich daraus ein Unternehmen, das mit seinen 2472 Mitarbeitern Europas führender Fensterproduzent geworden ist. Getragen war diese Entwicklung von vielen visionären Entscheidungen und von einer Innovationskraft, die im Unternehmen bis heute wirkt.

So hat Eduard Klinger die Zeichen der Zeit erkannt und Kunststoff als den Werkstoff der Zukunft im Fensterbau erkannt. Er sicherte sich schon 1964 die Lizenz zum Bau von Kunststofffenstern für Österreich. Die Marke IFN-Internorm - was übersetzt so viel wie „zwischen der Norm“ heißt und auch subtil die ins Auge genommene Internationalität vorwegnahm - war geboren. Unter Federführung der zweiten Generation - der drei im Unternehmen tätigen Kinder Eduard Klinger jun., Helmut Klinger und Eleonore Kubinger - wurde 1967 das heutige Stammwerk in Traun gegründet. Das rasche Wachstum der Firma machte ein zweites Werk notwendig. IFN-Internorm erwarb rasch einen insolventen Tischlereibetrieb in Sarleinsbach und baute den

Standort zum Kunststoff-Fenster-Werk um. Mit neuen Extrudern war es möglich, völlig eigenständige Fensterprofilssysteme auf den Markt bringen. So war der steile Aufstieg zu Österreichs führender Fenstermarke eingeleitet.

Seit 1997 ist mit Anette Klinger und ihren beiden Cousins Christian Klinger und Stephan Kubinger die dritte Eigentümergeneration am Zug. Dies war auch das Jahr, in dem ein revolutionäres Holz/Alufenster auf dem Markt gebracht wurde. 2002 wurde dann das Internationale Fensternetzwerk IFN mit dem Gedanken ins Leben gerufen, alle Komponenten der Gebäudehüllen anbieten zu können. Unter dem Dach der IFN-Holding sind die Marken IFN-Internorm, Actual Fenstertechnik, Schlotterer, Novoferm, HSF, Topic und GIG zusammengefasst. Expansion, Innovation in Design und Verarbeitung sowie eine kluge Internationalisierung sind die Eckpfeiler des Erfolges der vergangenen Jahre. Diese Vernetzung von starken Unternehmen der Branchen Fenster, Türen, Fassaden und Sonnenschutz sichert seither nachhaltiges Wachstum.

IFN-Internorm - Vom Ein-Mann-Betrieb zum europäischen Marktführer.



hochhalten und die Werte bewahren, Kontinuität vermitteln für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten.

Wann beginnt die jetzt aktive Generation über die eigene Nachfolge nachzudenken?

Wir halten die Mitglieder unserer jeweiligen Linien nahe am Unternehmen. Wir versuchen sie für das Unternehmen zu begeistern und die Kinder an das Unternehmen heranzuführen. Ich habe beobachtet, dass in Familienunternehmen viel Zeit in die Unternehmenssphäre gesteckt wird, in die Familiensphäre hingegen häufig nicht. Wir haben aber erkannt, dass zwei bis drei Termine im Jahr wertvoll sind, an denen die Familienmitglieder zusammenkommen und sich auch privat besser kennen lernen. Wir wollen auch jene Familienmitglieder, die bei Unternehmensentscheidungen nur indirekt mitsprechen können, einbinden. Schließlich sind sie auch Unternehmer und haben einen Bezug zu ihren Anteilen. Sie sollen stolz auf ihr Unternehmen sein, Feuer für das Unternehmen entwickeln und sich nicht nur die Frage stellen, ob IFN-Internorm ein gutes Investment ist.



Stern & Hafferl

Stern & Hafferl

Doris Schreckeneder

” Es ist einfach wichtig zu wissen, was treibt die Familie an, was eint und trennt sie. “

(Doris Schreckeneder)

Doris Schreckeneder mit ihrem Vater Werner Schreckeneder bei der Taufe des ersten Solarschiffes Österreichs.

Erste Frau aus der Familie am Steuer bei Stern & Hafferl

Sorgsame Begleitung auf dem Weg in die Geschäftsführung

Vertreter der dritten, vierten und fünften Generation der Familiendynastie aus dem Salzkammergut sind aktuell in der Geschäftsleitung von Stern & Hafferl tätig. Die Entscheidungen fallen beim Traditionsunternehmen mit Sitz in Gmunden im Holdingrat dennoch immer einstimmig. Dies scheint eines der Erfolgsgeheimnisse dieses oberösterreichischen Vorzeigeunternehmens zu sein. In seiner mehr als 130jährigen Geschichte vereint der Familienkonzern ein beeindruckendes Geflecht aus Sparten und Unternehmen unter seinem Dach. Als erste Frau in der Geschäftsleitung repräsentiert Doris Schreckeneder bereits die fünfte Generation im Unternehmen. Die Juristin ist gemeinsam mit ihrem Cousin Günter Neumann (vierte Generation) in der Geschäftsführung von Stern & Hafferl in der Sparte Verkehr. Schritt für Schritt kann sich die kommunikative Juristin

mit dem Gespür für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in ihre Rolle im Konzern einfinden, es war kein Sprung ins kalte Wasser, keine unvorbereitete Übernahme von Verantwortung. „Fordern und fördern“ lautet das Credo im Unternehmen, wenn es darum geht, Mitglieder der eigenen Familie für das Unternehmen zu interessieren. Noch heute steht ihr Vater Werner Schreckeneder als Konsulent bei wichtigen Entscheidungen hilfreich mit Rat und Tat zur Seite. Dass seine Tochter heute die Chefin ist, erfüllt ihn mit Freude. Auf seinen Wunsch hin ist die Tochter nach dem Studium in das Unternehmen gekommen. Schließlich bedeutet ihm Tradition sehr viel, nicht zuletzt auch jene Tradition, dass nach Möglichkeit und Eignung die eigenen Kinder die Nachfolge im Unternehmen antreten.

Sie sind die erste aus der fünften Generation, die im Familienimperium Stern & Hafferl in der Geschäftsführung ist. War der Weg dorthin schon immer klar vorgezeichnet?

DS: Nein, eigentlich gar nicht. Ich wollte entweder Ärztin oder Richterin werden, und habe mich dann nach der Matura für das Jusstudium entschieden. Als ich das Gerichtsjahr absolvierte, ist mein Vater aus gesundheitlichen Gründen in Pension gegangen. Mein Vater meinte damals, ob ich es mir nicht doch überlegen wolle, in das Familienunternehmen einzutreten. Ich habe ihm dann schließlich zugesagt, obwohl ich wuss-

te, dass mich die Familie nicht mehr so schnell loslassen würde, wenn ich einmal drinnen bin (lacht).

Welche Vorstellung hatten Sie im Bezug auf den Einstieg Ihrer Tochter in das Unternehmen?

WS: Ich bin sehr froh, dass sich meine Tochter dann doch noch für den Eintritt in das Unternehmen entschlossen hat, denn ich lege sehr großen Wert auf Tradition. Auch Tradition im Sinne von Familientradition in der Nachfolge. Und da war lange nicht klar, dass sich dieser Wunsch erfüllen würde.

Die Gesellschafterfamilie der Stern & Hafferl Gruppe (v.l.n.r.): Ing. Günter Neumann (GF Stern & Hafferl Verkehr), DI Georg Neumann (GF Stern & Hafferl Bau, Pletzer GmbH, Stern & Hafferl Holding), DI Helmut Neumann (Vertreter der dritten Generation), KommR. Dir. DI Jochen Döderlein (GF Stern & Hafferl Holding), Dr. Eva Alram-Stern (Gesellschafterin Stern & Hafferl Holding), DI Christof Neumann (GF Gmundner Fertigteile), Dr. Werner Schreckeneder (Gesellschafter Stern & Hafferl Holding), DI Karl Neumann (GF GEG Elektro und Gebäudetechnik), Mag.^a Doris Schreckeneder (GF Stern & Hafferl Verkehr), DI Bernhard Neumann (GF Stern & Hafferl Holding). Nicht am Bild: DI Christoph Döderlein (Prokurist Stern & Hafferl Verkehr), DI Andreas Döderlein (Gesellschafter).





Mag.^a Doris Schreckeneder ist 1972 geboren. Nach der Matura am Neusprachlichen Gymnasium in Gmunden studierte sie Jus an der Linzer Johannes Kepler Universität. Nach dem Gerichtspraktikum stieg sie im Jahr 2000 als Betriebsjuristin in der Stern & Hafferl Verkehrsgesellschaft ein. Kurz darauf hatte sie auch die Geschäftsführungsassistenz in der Attersee Schifffahrt inne und war für Marketing und PR zuständig. 2004 erwarb sie ein Diplom der Betriebswirtschaftslehre für Führungskräfte mit Nebenfach Tourismus der Uni Bad Harzburg. Fünf Jahre nach ihrem Einstieg in den Familienkonzern erhielt sie die Prokura in der Verkehrsgesellschaft, ebenso bei der 2006 neu

übernommenen Wintereder Touristik. Schließlich übernahm sie dann im Jänner 2009 die Geschäftsführung von Stern & Hafferl Verkehr, die sie sich mit Cousin Günter Neumann teilt. Sie folgte auf Jochen Döderlein. Damit ist Doris Schreckeneder die erste Frau in der Geschäftsführung in der mehr nunmehr 130jährigen Geschichte von Stern & Hafferl. Seit März 2011 ist die Frau mit dem kleinen Schiffsführerpatent und dem großen Talent für Marketing und öffentlichkeitswirksame Auftritte auch Geschäftsführerin der Altaussee-Schifffahrt. Dort erregte sie mit einer Innovation - der Taufe des ersten Solarschiffes auf Österreichs Seen - mediales Aufsehen. Die talentierte Netzwerkerin ist auch über ihr Unternehmen hinaus aktiv. Sie war bis 2010 Fachverbandsobmann-Stellvertreterin der Schifffahrt Österreich, von 2009 bis Ende März 2014 Präsidentin der Werbegemeinschaft Ship Austria sowie bis November 2011 stv. Landesvorsitzende der Jungen Wirtschaft OÖ. Seit Mai 2012 ist Doris Schreckeneder Mitglied des Wifi Kuratoriums und seit 2013 bekleidet sie die Funktion als stv. Bezirksvorsitzende von Frau in der Wirtschaft Vöcklabruck. Sie ist auch Mitglied des Aufsichtsrats der VKB-Bank. 2011 wurde sie für ihren Innovationsgeist und ihr Engagement mit dem wichtigsten Frauenpreis Österreichs, dem Leading Ladies Award, Kategorie Wirtschaft, ausgezeichnet.

” Wir legen einen hohen Maßstab an unsere Führungskräfte aus der Familie. Die Geburt in der Familie allein reicht jedenfalls nicht aus, um es in die Geschäftsführung zu schaffen.“ (Werner Schreckeneder)

Wie hat sich Ihr Start in das Unternehmen gestaltet?

DS: Ich bin ja Juristin und so war die Funktion der Betriebsjuristin aufgelegt. Aber mein Vater hat mich gleich zu Beginn gefragt, ob ich nicht in den Schifffahrtsbereich gehen wolle. So wie er mich kennt, meinte er, könnte mich das interessieren. Und tatsächlich habe ich schon nach einem Jahr in der Schifffahrt mitgewirkt - es hat mir unendlich Spaß gemacht. Ich habe eine kreative Seite an mir kennen gelernt, die ich so noch nicht entdeckt hatte. Ich habe die Marketing und PR-Agenden übernommen und konnte meine Ideen und meine kommunikative Ader bald in der ganzen Sparte Verkehr einbringen. Und schon bald stellten sich erste Erfolge ein. Da hat auch die Familie erkannt, dass ich als Geschäftsführerin wohl eine gute Wahl sein werde. Und bei uns ist es üblich, dass die Familienmitglieder sich ebenso qualifizieren müssen, als wären sie externe Manager. Ich habe ein Einstellungsgespräch mit Gehaltsverhandlung und allem drum und dran geführt.

Der Maßstab, der an Familienmitglieder im Management angelegt wird, ist hoch, man muss sich also bewähren. Gibt es ein Schlüsselerlebnis, an dem Sie gemerkt haben, sie werden akzeptiert?

DS: In der Rückschau würde ich sagen, dass es so etwas wie ein Schlüsselerlebnis gab. Ich hatte die Idee, dass wir eines unserer Schiffe einem großen Künstler widmen, der rund um den Attersee gewirkt hat - und so haben wir das „Klimtschiff“ aus der Taufe gehoben. Das war ein riesiger Erfolg, auch medial. Da waren dann wirklich alle in der Familie begeistert. Ja, das war sicher ein großer Meilenstein in meiner persönlichen Entwicklung als Unternehmerin.

WS: Wir legen einen hohen Maßstab an unsere Führungskräfte aus der Familie an. Die Geburt in der Familie allein reicht jedenfalls nicht aus, um es in die Geschäftsführung zu schaffen. Ich habe meine Tochter aber seit ihrem Einstieg in das Unternehmen im-



Feuerprobe und Schiffstaufe in einem:
Mit dem Klimtschiff zeigt Doris Schreckeneder ihre persönliche Handschrift als Unternehmerin.

mer behutsam begleitet all die Jahre, ich stehe ihr als Konsulent noch heute bei wichtigen Entscheidungen beratend zur Seite. Ich kann aber auch sehr gut damit leben, dass sie nun die Chefin ist. Manchmal muss ich mich aber ein wenig zurücknehmen, wenn ich zu sehr vorpresche mit einer Idee (lacht).

Wie würden Sie Ihren Führungsstil charakterisieren?

DS: Mein Führungsstil ist im Ansatz nahe am Coaching orientiert. Verschiedene Meinungen in der Belegschaft sind mir wertvoll und willkommen. Auch das Thema Innovation verfolge ich sehr strukturiert. So lassen wir unter dem Namen „sternovativ“ Ideen für eine prospe-

rierende Zukunft unseres Unternehmens sammeln.

Wenn Sie heute zurückblicken auf Ihre Übernahme, was bewegt Sie?

DS: Das stärkste Gefühl, das ich empfinde, ist Dankbarkeit. Für mich als Nachfolgerin ist es ganz wichtig,

meine Wertschätzung gegenüber der vorhergehenden Generation zu zeigen und zum Ausdruck zu bringen.

In einem Familienunternehmen vermischen sich die Sphären zwischen Familie und Unternehmen. Familienstrategie ist so etwas wie Ihr Steckenpferd. Was verstehen Sie auf Ihr Unternehmen bezogen darunter?

” Das stärkste Gefühl, das ich empfinde, ist Dankbarkeit. Für mich als Nachfolgerin ist es ganz wichtig, meine Wertschätzung gegenüber der vorhergehenden Generation zu zeigen und zum Ausdruck zu bringen.“

(Doris Schreckeneder)

DS: Da muss ich ein wenig ausholen. In einem Familienunternehmen verquicken sich Belange der Firma mit jenen des Privatlebens unweigerlich. Ich habe beobachtet, dass die Risiken in Familienunternehmen genau dort liegen, wo auch ihre Stärken sind. Die Familie selbst ist die leistungsstarke aber auch ebenso störungsanfällige Kraftquelle in Familienunternehmen. Das Unternehmen ist auf eine stabile und funktionsfähige Familie angewiesen, das ist eine zusätzliche strategische Herausforderung.

Wie gehen Sie im Unternehmen dieses Thema konkret an?

Ich habe angeregt, dass wir bei uns im Unternehmen eine Familienstrategie erarbeiten. Das hat dazu geführt, dass mich die Holding mit der Erarbeitung der Familienstrategie bei Stern & Hafferl beauftragt hat.

Es ist einfach wichtig zu wissen, was treibt die Familie an, was eint und trennt sie. Denn je besser all diese Fragen beantwortet werden umso stabiler ist die Basis auch für den wirtschaftlichen Erfolg. Wo das Unternehmen und die Gesellschafter durch feste Regeln stabilisiert sind wie etwa durch den Gesellschaftsvertrag ist die Familie dagegen kaum organisiert. Hier setzt die Familienstrategie an. Das gemeinsame Interesse muss stark genug sein, den Zusammenhalt der Familie zu sichern. Über allem steht die Frage: „Wie wird aus einem Familienunternehmen eine Unternehmerfamilie?“

Dr. Werner Schreckeneder ist 1939 in Berlin geboren, die Familie zog kurz darauf nach Gmunden, wo er 1959 am Bundesrealgymnasium maturierte. Er studierte in Wien Jus und trat kurz nach seiner Promotion im Jahre 1965 in das Bau- und Verkehrsunternehmen Stern & Hafferl als Betriebsjurist ein. Er erkannte die Zeichen der Zeit. Der zunehmende Wohlstand breiter Bevölkerungsgruppen ließ damals den Tourismus erstarken. Werner Schreckeneder reagierte auf diesen Trend und etablierte die Tourismus-Schiene im Unternehmen. 1969 übernahm er von seinem Vater die Vorstandsfunktionen der von Stern & Hafferl betriebenen Lokalbahnen. Er baute in der Sparte Verkehr den Tourismus auf und schuf 1974 die Marke Stern Reisen. Seit diesem Jahr ist das Unternehmen auch als Reiseveranstalter tätig. In den 1980er Jahren wurde ihm die Leitung der Bereiche Bus, Schifffahrt und Reisebüro übertragen. Nach dem Ausscheiden seines Vaters 1989, trat er gemeinsam mit seinem Cousin Dipl.-Ing. Jochen Döderlein die Geschäftsführung der Stern & Hafferl Verkehrsgesellschaft an.

Der Unternehmer war auch lange Jahre in der Landesvertretung seiner Sparte in der Wirtschaftskammer tätig. Ende 1999 übergab er Bus und Reisebüro an Ing. Günter Neumann und die Attersee-Schifffahrt an Jochen Döderlein. Zehn

Jahre später ist mit Doris Schreckeneder seine Tochter in der Geschäftsführung, sie folgt 2009 auf Jochen Döderlein. Im Ruhestand hat er sich auch seiner Leidenschaft - dem Reisen - verschrieben. Auch wenn er die Freuden der neugewonnenen Freizeit zu schätzen weiß, sind ihm die Geschicke von Stern & Hafferl ein großes Anliegen.



Ein Familienkonzern schreibt Geschichte

Kein anderes Familienunternehmen hat Oberösterreich und das Salzkammergut so geprägt wie die heutige Firmenholding Stern & Hafferl mit Sitz in Gmunden. Als 1883 die beiden brillanten Techniker Josef Stern und Franz Hafferl ein Ingenieurbüro gründeten, war nicht abzusehen, welches weitverzweigte Firmenkonglomerat sich in kommenden 130 Jahren daraus entwickeln würde. Die beiden Ingenieure nutzten klug die Chancen, die in der technischen Revolution des ausgehenden 19. Jahrhunderts schlummerten. Sie leisteten Pionierarbeit im Elektrizitätswesen, im Tourismus und im Bau von Eisenbahnstrecken. So gehen etwa die Schafbergbahn und die Lokalbahn Salzburg – Bad Ischl auf Stern & Hafferl zurück. Auch der Ausbau der öffentlichen Stromversorgung in Oberösterreich trägt die Handschrift der technischen Visionäre aus dem Salzkammergut. Die heutige Energie AG entstammt dieser Idee. Es folgte der Bau weiterer Lokalbahnen sowie Wasserkraftwerke, auch die Buslinie um den Attersee gehörte neben Kohle- und Bauxitabbaubetrieben zum weitgespannten Netz an Unternehmen der heutigen Stern & Hafferl. Vor beinahe 100 Jahren wurde die Attersee-Schiffahrt als Elektroschiffahrt gegründet und 2011, fast 100 Jahre später, setzt Stern & Hafferl mit dem Altausseer See mit dem 1. Solarschiff Österreichs einen weiteren Meilenstein.

Beide Gründer sterben in den 1920er-Jahren knapp nach einander. Doch nur einer der beiden - Josef Stern - hatte Nachkommen. So lenken heute die Nachfahren Döderlein, Neumann, Schreckeneder von Josef Stern in dritter, vierter und mit Doris Schreckeneder bereits in fünfter Generation das Unternehmen. „Visionen mit Tradition“ ist kein leeres Schlagwort bei Stern & Hafferl. So ist in dem Unternehmen mit seinen mehr als 700 Mitarbeitern ein ständiger Innovationsprozess im Gange. „Sternovativ“ nennt sich das von Doris Schreckeneder und dem Zukunftsteam ins Leben gerufene Programm, das die Ressourcen der Mitarbeiter in puncto Innovation und Weiterentwicklung klug nützt. Überhaupt sind die Mitarbeiter im Fokus des Familienkonzernes, von denen nicht wenige selbst schon in der dritten Generation für Stern & Hafferl tätig sind. Heute umfasst die Firmengruppe Stern & Hafferl die Bereiche Stern & Hafferl Bau und die Gmundner Fertigteile, Pletzer Bau, Stern & Hafferl Verkehr, Stern & Hafferl Touristik sowie GEG Elektro und Gebäudetechnik. Zur Stern & Hafferl Verkehrsgesellschaft gehören neben der Attersee- und Altausseer-Schiffahrt die Linzer Lokalbahn, die Attergaubahn, die Traunseebahn, die Lokalbahn Lambach-Vorchdorf und die Gmunder Straßenbahn sowie das Bus- und Reiseunternehmen Stern Reisen Wintereder. Die Stern & Hafferl Kraftfahrlinien GmbH und das Ausflugs- und Taxiunternehmen A. Moser Gesellschaft m.b.H. sind ebenfalls Teil von Stern & Hafferl Verkehr.

Den nachrückenden Familienmitgliedern etwas zuzutrauen und sie dafür zu befähigen, selbst trittsicher in der Führung zu werden, das ist eines der Erfolgsprinzipien bei Stern & Hafferl.

Jochen Döderlein, vierte Generation, Gesellschafter und Geschäftsführer der Holding: „Ich verschreibe mich der Idee, die jüngere Generation in der Familie in das Firmen- und Familiengeschehen stark einzubinden.“

Günter Neumann, vierte Generation, Geschäftsführer in der Sparte Verkehr: „Ich hatte nach meinem persönlichen Einstieg in das Unternehmen die Möglichkeit, alles von der Pike auf zu lernen. Ich habe Schritt für Schritt Verantwortung übernommen und meine Vorgänger standen mir in dieser Zeit immer beratend zur Seite. Es ist uns gelungen, die richtige Balance zwischen der übergebenden und übernehmenden Generation zu finden.“

„Ich habe beobachtet, dass die Risiken in Familienunternehmen genau dort liegen, wo auch ihre Stärken sind.“
(Doris Schreckeneder)

Es ist von großer Bedeutung für die Identifikation mit dem Ganzen, dass die jungen Familienmitglieder schon frühzeitig an das Unternehmen herangeführt werden. Dazu gehört auch, ihnen das nötige Vertrauen zu schenken und mit Lob und Feedback nicht zu sparen. Um jung und alt aus der Familie miteinander in Kontakt zu halten, veranstalten wir jedes Jahr ein großes Familientreffen. Ich halte das für unverzichtbar, wenn Unternehmerfamilie gelingen soll.“

Helmut Neumann, dritte Generation, Gesellschafter und Geschäftsführer der Sparte Bau: „Gemäß unserem Leitspruch ‚Visionen mit Tradition‘ ist es wichtig, den Erfahrungsschatz aus Generationen zu nutzen, den Jüngeren aber den Gestaltungsspielraum zu lassen, um aus deren Visionen Innovationen werden zu lassen.“

Gut begleitet in das Unternehmen:
Elke Riemenschneider mit ihrem Vater
Bernd Riemenschneider.

Riemenschneider

Elke Riemenschneider

” Vor der Übernahme war ich die
„Außenministerin“, mein Vater als
„Innenminister“ für alle internen
Abläufe verantwortlich.“

(Elke Riemenschneider)



Wichtige Zutaten einer gut vorbereiteten Nachfolge

Die wohlwollende Begleitung durch den Übergeber führt die Nachfolgerin Schritt für Schritt an die Verantwortung heran.

Jedes neue Produkt wird, bevor es in den Handel kommt, zuerst im Hause Riemenschneider verkostet. So haben es der Großvater und auch der Vater gehalten, ebenso praktiziert es Elke Riemenschneider, die 2011 die Geschäftsführung im familieneigenen Feinkostunternehmen in dritter Generation übernommen hat. „Die Leidenschaft für das Produkt, das man herstellt, ist für mich Grundvoraussetzung, um erfolgreich zu sein. Natürlich finden Sie in meinem eigenen Kühlschrank auch unsere Produkte“, bringt Elke Riemenschneider ihren Zugang zum Unternehmersein auf den Punkt. Sogar auf Auslandsreisen und im Urlaub führt die Unternehmerin aus Leidenschaft der erste Weg in den ortsansässigen Supermarkt. Dort wird das Sortiment genau unter die Lupe genommen und verglichen, welche Produkte es in anderen Ländern in die Regale der großen

Handelsriesen schaffen. Schon als junges Mädchen war Elke Riemenschneider fasziniert von der vielfältigen und spannenden Welt des eigenen Unternehmens und verbrachte jede freie Minute im Betrieb.

Dass sie ihrem Vater in der Geschäftsführung des Linzer Traditionsunternehmens nachfolgen würde, war relativ früh klar. Bereits während des Studiums fiel die Entscheidung für die Firma. Seite an Seite mit ihrem Vater arbeitete Elke Riemenschneider einige Jahre lang in einer perfekten Rollenteilung an der Spitze des Unternehmens, bevor sie dann wohlvorbereitet die Unternehmensnachfolge antrat. An diese wichtigen Jahre erinnert sich Elke Riemenschneider im folgenden Gespräch.

Mehr als 60 verschiedene Produkte werden bei Feinkost Riemenschneider erzeugt. Das Paradeprodukt des Familienunternehmens ist von Beginn an der Gabelbissen.



Sie wurden schon früh zur Unternehmerin sozialisiert. Was sind Ihre ersten Erinnerungen an die Firma?

Als ich noch ein kleines Mädchen war, war es für mich mit Abstand das Schönste, einen Tag in der Firma verbringen zu können. Ich habe es genossen, an der Seite meines Vaters durch das Unternehmen zu gehen. Ich kann mich erinnern, dass ich als Volksschülerin immer davon geträumt habe, einmal die Sekretärin meines Pappas zu werden (lacht). Ich bin also regelrecht hineingewachsen in den Familienbetrieb und habe über die Jahre ein echtes Interesse am Unternehmensgegenstand und der Branche entwickelt. So gesehen war meine Entscheidung, in das Unternehmen einzusteigen, immer eine Herzensangelegenheit. Ich hatte nie das Gefühl, dass das von mir erwartet würde. Wiewohl es mein

Vater natürlich sehr begrüßt hat, dass ich mich für die Firma entschieden habe.

Als Sie 1997 parallel zum Studium auch erste Agenden im Unternehmen übernahmen, war neben Ihrem Vater auch noch der Großvater präsent. Also drei Generationen in einem Boot?

Mein Großvater war ein echter Pionier und hat das Unternehmen vor mehr als 50 Jahren aufgebaut. Aber er hat auch über sein Metier hinausgedacht und in den Anfangsjahren an der Entwicklung einer innovativen Verpackungslösung für seine Produkte wesentlich mitgewirkt. Wie viele Unternehmensgründer war auch mein Großvater eine sehr dominante Persönlichkeit. Bis ins hohe Alter ist er noch jeden Tag in die Firma ge-



Mag.^a Elke Riemenschneider wurde 1978 geboren. Sie hat ihre Liebe zum Familienbetrieb „Feinkost Riemenschneider“ schon früh entdeckt. Bereits die Wahl der Schule stellte erste Weichen für eine spätere Nachfolge im Unternehmen. Denn die HBLA in der Landwiedstraße in Linz, die Elke Riemenschneider besuchte, legt ihren Schwer-

punkt auf die Fächer Betriebswirtschaft und Ernährungslehre. Eine integrierte Koch- und Kellnerlehre war ebenfalls Teil der Ausbildung. „Wie viele junge Mädchen wollte auch ich zwischenzeitlich einmal Stewardess werden und später Steuerberaterin“, erinnert sich Elke Riemenschneider an ihre Teenagerjahre. Doch gleichzeitig mit dem Beginn des Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Linzer Johannes Kepler Universität im Jahr 1997 trat sie auch in das Familienunternehmen ein. Vom ersten Tag an habe sich ihr starker Bezug zum Unternehmen verfestigt und für alle Seiten die Gewissheit eingestellt, dass sie ihrem Vater Bernd Riemenschneider im Unternehmen nachfolgen werde, so Elke Riemenschneider. Im Jahr 2011 schließlich übernahm sie die Geschäftsführung der Riemenschneider Nahrungsmittelerzeugung GmbH. Die versierte Netzwerkerin ist in diversen Interessenvertretungen aktiv. So ist sie unter anderem seit 1999 stellvertretende Obfrau des Wirtschaftsbundes Urfahr, seit dem Jahr 2000 Mitglied des Kernteams „Junge Wirtschaft Linz-Stadt“, seit 2012 auch Bezirksvorsitzende „Frau in der Wirtschaft Linz-Stadt“ und seit 2014 Berufsgruppensprecherin der Sparte „Nahrungs- und Genussmittelgewerbe OÖ“ im Rahmen der WKOÖ.

kommen. Sein Sohn – mein Vater –, der mit meinem Großvater ebenfalls Seite an Seite gearbeitet hat, war damals vorwiegend für die Produktentwicklung, den Einkauf und alle technischen Entscheidungen verantwortlich. Er ist in der Entwicklung von Maschinen sehr versiert. So sind viele unserer Maschinen Prototypen, die unmittelbar auf dem technischen Know-how meines Vaters aufbauen.

wir dann einige Jahre lang erfolgreich Seite an Seite gearbeitet. Er hat zu keinem Zeitpunkt meine Ideen verhindert, sondern hat mich vieles ausprobieren lassen. Ich habe von meinem Vater jede Hilfe bekommen und kann mich noch heute jederzeit auf seinen Rat und seine Unterstützung verlassen. Bei allen technischen Angelegenheiten gibt mir mein Vater weiterhin Hilfestellung und Input.

„**Mein Vater hat meine Ideen nicht verhindert, er hat mich vieles ausprobieren lassen. Ich habe jede erdenkliche Hilfe bekommen und kann mich noch heute auf seinen Rat und seine Unterstützung verlassen.**“

(Elke Riemenschneider)

Wie war die Rollenverteilung im Unternehmen zwischen Ihnen und Ihrem Vater?

Mein Vater hat seine Verantwortungsbereiche weitergeführt und ich habe schrittweise die Agenden meines Großvaters, also den Verkauf und die Kundenbeziehungen, übernommen. In dieser Konstellation – ich die Außenministerin, mein Vater der Innenminister – haben

In den vergangenen zehn Jahren hat sich die Handelslandschaft sehr verändert. Wie haben Sie mit Ihrem Unternehmen auf diese Veränderungen reagiert?

Mit einer perfekten Kühllogistik hat sich der Radius unserer Produkte schon seit geraumer Zeit auf ganz Österreich ausgedehnt. Aber gerade in den letzten Jahren hat sich zwischen zuliefernder Industrie und

dem Lebensmittelhandel viel geändert. Wir haben in dieser Zeit unser Sortiment extrem ausdifferenziert. Die Schnelllebigkeit des Wirtschaftens zeigt sich in der Lebensmittelbranche unter anderem in immer neuen Ernährungstrends. In der Geschäftsbeziehung zu den großen Lebensmittelketten ist alles auf elektronischen Datenaustausch ausgerichtet und auch die Dokumentationspflichten haben in den vergangenen Jahren enorm zugenommen. Auch von Seiten der EU sind mehr und mehr Vorgaben und Verordnungen einzuhalten. Jüngstes Beispiel dafür ist die Vorschrift, Allergene auszuzeichnen. Hier bedarf es immer wieder enormer Flexibilität und eines großen administrativen Aufwandes, um am Ball zu bleiben.

Gibt es in der Familie Riemenschneider eine strikte Trennung von Familie und Firma?

Wenn ich so zurückdenke, wurden in der Familie nie Firmenprobleme beim Abendessen oder am Frühstückstisch gewälzt. Da hat sicher auch geholfen, dass meine Mutter eine eigene Berufskarriere im Schuldienst eingeschlagen hatte, die sie bis zur Bezirksschulinspektorin geführt hat. Eine lieb gewonnene Tradition war und ist es aber, dass wir alle neuen Produkte und Produktentwicklungen vor der Markteinführung in der Familie verkosten. So kommt nichts in den Handel, wovon wir nicht auch selbst geschmacklich überzeugt wären. Ehrlich gesagt glaube ich, dass man nicht wirklich er-

folgreich sein kann, wenn man persönlich nicht hinter dem Produkt, das man herstellt und verkauft, steht und sich damit identifiziert.

Sie haben eine klare Entscheidung für das Familienunternehmen getroffen. Hatten Sie jemals Zweifel daran?

Nein! Für mich ist es überhaupt nicht mehr vorstellbar, einen anderen Weg einzuschlagen und in ein anderes Unternehmen zu gehen. Ich habe in den vergangenen Jahren in die Nachfolge im Familienunternehmen so viel an Herzblut investiert und habe so viel an Verantwortung übernommen – auch unseren Kunden und Mitarbeitern gegenüber. Hier einen Rückzieher zu machen, wäre für mich undenkbar. Es war auch sehr wichtig, dass unsere Geschäftspartner das Signal bekommen haben, dass die nächste Generation aus der Familie nachkommt.

Feine Kost seit 1963

Die Anfänge waren bescheiden. Zwei Räume in einem Wohnhaus am Fuße des Gründbergs in Linz-Urfahr waren im Jahr 1963 die Keimzelle des von Horst Riemenschneider gegründeten Unternehmens, das heute von Enkelin Elke in dritter Generation geführt wird. Die „Erste Linzer Feinkost Riemenschneider Nahrungsmittelerzeugung GesmbH“ mit ihren rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist seit Jahrzehnten eine fixe Größe in der heimischen Nahrungsmittelerzeugung. Mit dem Paradeprodukt – dem „Gabelbissen“ – ist das Unternehmen seit Jahrzehnten Teil der Esskultur in vielen österreichischen Haushalten. „Viele kennen den Snack aus der Kindheit und greifen auch als Erwachsene immer wieder gerne zu diesem Klassiker“, freut sich Elke Rie-

menschneider über die Bekanntheit und Beliebtheit des Gabelbissens, der in den Köpfen der Konsumenten gut verankert ist. 4,5 Millionen Portionen laufen pro Jahr vom Band und einen großen Teil der Rohstoffe bezieht das Traditionsunternehmen, das seit 1978 in der Broschgasse in Urfahr ansässig ist, von Produzenten aus der Region. Heute erzeugt Riemenschneider rund 60 verschiedene Produkte, die bei den großen Lebensmittelketten gelistet, aber auch im regionalen Einzelhandel und in vielen Unternehmenskantinen zu haben sind. Um den jeweiligen Trends in der Lebensmittelbranche gerecht zu werden, runden auch kalorienreduzierte Produkte mit Joghurtmayonnaise, vegetarische Varianten und Saisonsorten in neuen Geschmacksrichtungen das Portfolio von Feinkost Riemenschneider ab.

Seit 1978 hat Feinkost Riemenschneider den Firmensitz in der Broschgasse in Urfahr.



Team 7

Team 7

Georg Emprechtinger

” Das erste Gefühl, das man zu etwas hat - ist das gut oder auch nicht - darauf sollte man immer achten. “

(Georg Emprechtinger)

Georg Emprechtinger,
Eigentümer.



Der Sprung in die zweite Generation durch Management-Buy-out bei TEAM 7

Zufall und Wahlverwandtschaft münden in eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Der Unternehmer Erwin Berghammer steht Mitte der neunziger Jahre vor der Tatsache, dass keines seiner Kinder die Nachfolge im Unternehmen antreten will. Da führt das Schicksal ihm seinen späteren Nachfolger Georg Emprechtinger als Nachbarn zu. Dass ein übergebereiter Unternehmer und ein in der Holzbranche erfahrener Manager am Gartenzaun aufeinander treffen, ist eine kuriose Fügung, über die sich Georg Emprechtinger noch heute manchmal wundert. Was aus Zufall begann, wird sehr rasch zu einer Wahlverwandtschaft. Berghammer und Emprechtinger teilen die Faszination für die Möbelbranche und das Bekenntnis zum Firmenstandort Ried. Beide sehen ein Unternehmen nicht einfach nur als Besitzstand, sondern als ein soziales Gebilde, das den Unternehmer, die Mitar-

beiter und die Kunden mit einschließt und das es zu bewahren gilt. Für Georg Emprechtinger war es die Chance seines Lebens, Unternehmer zu werden. Bei aller Harmonie gab es aber auch „natürliche“ Hürden im Übergabeprozess. Das heikle Thema „Unternehmensbewertung“ führt kurzfristig zu Spannungen, die aber mit Gefühl und Sachlichkeit wieder gelöst werden. Georg Emprechtinger durchläuft den Übergabeprozess in idealtypischen Phasen, zuerst als Geschäftsführer (1999), später als Teilhaber (2004) und schließlich als Alleineigentümer (2006). Wie ihm Werte wie Respekt und Demut vor dem angetretenen Erbe halfen, auch notwendige Veränderungen richtig anzugehen, davon erzählt Georg Emprechtinger im Gespräch.

Sie sind heute Eigentümer und Geschäftsführer eines der führenden Möbelhersteller Europas. War dieser Weg vorgezeichnet?

Ich bin kein Determinist. Mein Weg ergab sich aus Zufall und Glück, ist aber auch die Folge richtiger und bewusster Entscheidungen. Ich sitze heute hier, weil ich die Weichen richtig gestellt habe. Allerdings zieht sich meine Begeisterung für Holz als ein Leitmotiv durch meine Berufsbiographie.

Wie hat sich das ergeben?

Mein Vater hatte ein Sägewerk hier im Innviertel, in Lohnsburg. Ich hatte sehr früh das Gefühl, es wäre schön, beruflich etwas zu machen, das mit Holz zu tun hat. Später habe ich das bei Foxholz, einer Tochtergesellschaft von Tilo auch verwirklicht. Ich habe Foxholz

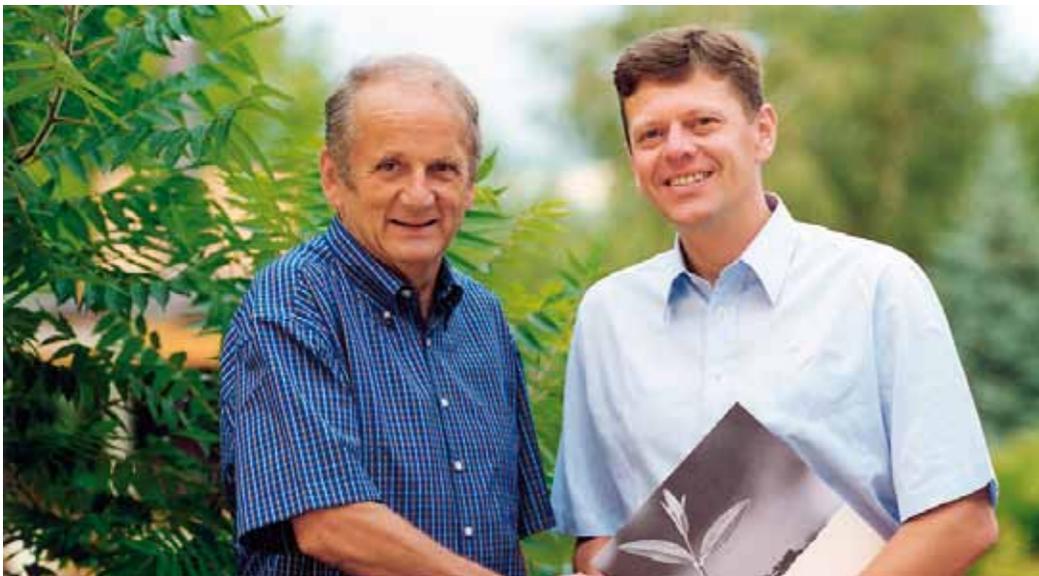
ja als einen Spin-off von Tilo ins Leben gerufen und war am Unternehmen beteiligt. Da hatte ich also schon meinen Weg eingeschlagen, der mich dann schließlich zu Team 7 geführt hat, wenn Sie so wollen. Aber dazu brauchte es auch noch Zufall und ein Quäntchen Glück (lacht).

Die Anekdote ist bekannt. Das berufliche Glück kam durch Zufall und auf sehr leisen Sohlen.

Ja, der Zufall hat anfangs unmerklich Regie geführt. Man stelle sich vor - Erwin Berghammer, Gründer und Eigentümer von Team 7 und ich werden Nachbarn am Stadtrand von Ried. Mein Grundstück war zu schmal und ich erwarb noch ein paar Quadratmeter von Erwin Berghammer. So kamen wir in Kontakt und waren bald Laufkameraden. Ich wollte immer mein eigenes Unter-

Als Nachfolge noch in weiter Ferne war. Gründer Erwin Berghammer und seine Führungskräfte im Jahr 1965. Die Zahl 7 stand für die damalige Zahl an Führungskräften. Damit war der Markenname „Team 7“ geboren.





Ritual einer vorbildlichen Übergabe. Jeweils am Gründungstag, dem 7. September, übergibt Eigentümer Erwin Berghammer die Geschäftsführung (1999), Anteile (2004) und schließlich das gesamte Unternehmen (2006) an Nachfolger Georg Emprechtinger.

War damit schon klar, dass Sie irgendwann auch Eigentümer von Team 7 werden könnten?

Es war noch nicht verbindlich, aber es bestand die Aussicht, dass es in Richtung Nachfolge möglich sein kann, Anteile zu erwerben oder sogar die ganze Unternehmung zu erwerben. Aber zuerst hieß es ohnehin, mich als Geschäftsführer zu bewähren. Dem galt nun meine oberste Priorität. Nach der Arbeit bei Tilo hat mir

Unbedingt! Aber ich würde sogar einen Schritt vorher ansetzen - die Nähe zum Geschäftsfeld, zum Gegenstand der Unternehmung ist ausschlaggebend. Mein Enthusiasmus für die Sache selbst hat mir alles Weitere erleichtert. Das ist wichtig für alle Übernehmer - man muss sich fragen: Habe ich ein gutes Gefühl bei meiner Entscheidung für ein Unternehmen. Das erste Gefühl, das man zu etwas hat - ist das gut oder auch nicht - darauf sollte man immer achten. Neben allen Analysen,

nehmen haben. Ich bin kein guter corporate soldier wie man so schön sagt, der in einer Großorganisation funktioniert. Da habe ich wahrscheinlich zu viel Freiheitsdrang und vielleicht auch einen Dickschädel, die man bei uns im Innviertel ja immer wieder vorfindet.

Aber vorerst waren Sie und Erwin Berghammer einfach nur Nachbarn?

Ja, das Business stand nicht im Vordergrund. Wir wurden 1995 Nachbarn, sind immer wieder laufen gegangen. Und 1999 eröffnet mir Berghammer plötzlich, dass er sich allmählich aus dem Geschäft zurückziehen möchte. „Ich bin jetzt 65 und möchte mich aus der Geschäftsführungsverantwortung zurückziehen.“ Ich habe ihm dann Leute empfohlen, die ich mir als operativen Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb

hätte vorstellen können. Etwas später hat Berghammer erwähnt, dass auch die Nachfolgregelegung offen ist, da keiner aus der Familie nachrücken wollte. Berghammer hatte zu diesem Zeitpunkt vorsorglich bereits eine Stiftung errichtet, was er aber immer als die zweitbeste Lösung angesehen hat. Eigentumsverhältnisse und Management getrennt zu halten, das entsprach nicht seinem Ideal. An diesem Punkt begann mich das Ganze zu interessieren. Ich habe also nicht mehr andere Leute empfohlen, sondern mich deklariert. Die mittelfristige Perspektive einer Beteiligung war für mich attraktiv. Wir sind dann rasch zu einer Einigung gekommen und ich habe im Juli 1999 als Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb - also operativ mit den bisherigen Agenten des Herrn Berghammer - begonnen.

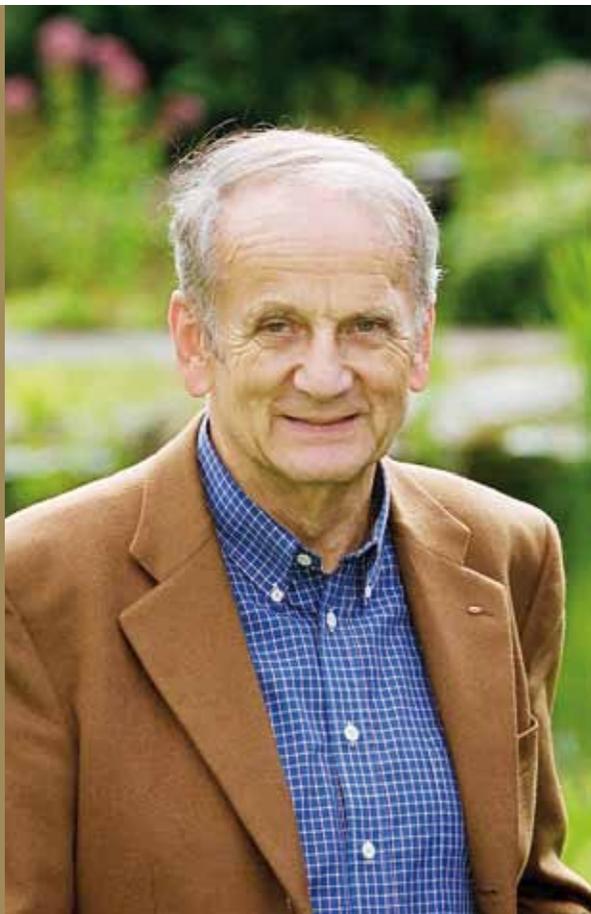
” **Der Übernehmer soll meiner Erfahrung nach nichts machen, von dem er nicht hundertprozentig überzeugt ist.**

(Georg Emprechtinger)

der Schritt zum Möbel sehr gut gefallen. Mit Kunststoff hätte ich mich schwerer getan, aber Holz ist unglaublich lebendig und kraftvoll. Bei aller Affinität musste ich trotzdem zuerst einmal kennenlernen, wie das Geschäft funktioniert.

Das empfehlen Sie jedem potentiellen Übernehmer - lerne dein künftiges Geschäft gründlich kennen!

die es natürlich ebenso braucht, ist das eigene Gefühl ganz wichtig. Das war bei Team 7 von Anfang an gut für mich. Als ich mit Erwin Berghammer darüber gesprochen habe, hat es sofort „Klick“ gemacht. Für Übergeber wie Übernehmer gilt - beide Seiten sollten Klarheit haben. Der Übernehmer soll nichts machen, von dem er nicht hundertprozentig überzeugt ist. Und der Übergeber soll auch niemandem etwas zumuten, was der nicht hundertprozentig will. Alles andere wäre furcht-



Erwin Berghammer kaufte am 7. September 1959 eine kleine Tischlerei in Ried, die er rasch ausbaute. Im Jahr 1965 hatte das Unternehmen bereits sieben Führungskräfte. Das war ausschlaggebend für die Entstehung der Marke TEAM 7. Das Mitnahmemöbel „Happy 7“ in Kiefer war eines der ersten Leitprodukte eines neuen Wohngefühls. Erdölkrise, Waldsterben, das Giftgasunglück von Seveso und wachsendes Allergiebewusstsein bestimmen den Öko-Geist der späten siebziger

Jahre und der beiden Jahrzehnte danach. Berghammer griff diese Stimmung auf. Seine Möbel im Einklang mit der Natur, gefertigt aus Massivholz und lediglich geölt revolutionierten den Möbelmarkt. Berghammer hat auch die Erle als Möbelholz entdeckt. TEAM 7 hob dann mit der Möbellinie „Opus 1“ ab 1982 so richtig ab. Bis zu seinem Rückzug aus der Geschäftsführung 1999 investierte Berghammer 25 Millionen Euro in den Aufbau der Marke TEAM 7 und machte sie damit, gepaart mit konsequenter Produktphilosophie, zu einer der führenden Marken der Möbelbranche. Ebenso vorausschauend plante Erwin Berghammer den Generationenwechsel im Unternehmen. Früh stand fest, dass seine Kinder nicht die Verantwortung für das Unternehmen tragen wollten. So zog sich Berghammer 1999 im Alter von 65 Jahren aus dem operativen Geschäft zurück. Er hatte in Dr. Georg Emprechtlinger einen Nachfolger gefunden, der sein Lebenswerk in seinem Sinne fortsetzte. 2004 gibt Berghammer einen Firmenanteil von 49 Prozent an Emprechtlinger ab, am 7. September 2006 auch seinen 51%-Anteil. Dafür nahm er sogar finanzielle Einbußen in Kauf, denn Übernahme-Angebote internationaler Konzerne gab es zuhauf. Ein eigenständiges Unternehmen mit Standort Ried sah Berghammer in der Person des Unternehmers Georg Emprechtlinger am besten gesichert.

„Es muss eine wirkliche Übergabe in der operativen Führung, eine Stabsübergabe geben. Den Mitarbeitern muss zu jedem Zeitpunkt klar sein, wer der Chef ist und wer die Entscheidungen trifft.“

(Georg Emprechtlinger)

bar - für den Betroffenen selbst, in weiterer Folge dann für Mitarbeiter und Kunden.

War Erwin Berghammer erleichtert, in Ihnen einen potenziellen Übernehmer gefunden zu haben?

Wahrscheinlich. Das muss ich an dieser Stelle ausdrücklich betonen - es war eine der größten unternehmerischen Entscheidungen für Erwin Berghammer, dass er die Nachfolge familienfremd gelöst hat, als eine Familienlösung nicht in Sicht war. Er hat keine Zeit verloren und gehandelt. Andere - und da kenne ich Beispiele - sind fixiert auf die Vorstellung, Nachfolge sei nur innerhalb der Familie zu lösen, der Sohn oder die Tochter müssten um jeden Preis ran. Hier hat Erwin Berghammer über die eigene Familie weit hinausgedacht. Denn die wesentliche Dimension bei Übergabe wie Übernahme sind die Mitarbeiter und die Kunden.

Aber noch waren Sie ja nicht Eigentümer, sondern Geschäftsführer. Wie waren Ihre ersten Jahre?

Gleich am Anfang zeigte sich, wie geradlinig Erwin Berghammer die Dinge handhabt und dass er auch einen Sinn für die symbolische Bedeutung von Handlungen hat. Wir führen auf die erste Händlertagung, die sogenannten „Partner-Dialog-Tage“. Da treffen wir mit den wichtigsten Händlern zusammen, besprechen die Prototypen und bereiten das nächste Jahr vor. Eine wichtige Veranstaltung also. Erwin Berghammer stellt mich als den Neuen vor. Kurz darauf ist er verschwunden. Das war nicht mal mit mir abgesprochen. Ich war im wahrsten Sinne des Wortes allein verantwortlich. Und das war auch richtig so. Es muss eine wirkliche Übergabe in der operativen Führung, eine Stabübergabe geben. Den Mitarbeitern muss zu jedem Zeitpunkt klar sein, wer der Chef ist und wer die Entscheidungen trifft. Das hat Erwin Berghammer also ganz geschickt

gemacht, dafür habe ich Hochachtung! Es ist bestimmt nicht leicht, dass man nach vierzig Jahren sagt, so, jetzt fahre ich einfach, der Neue wird das schon machen.

Worauf haben Sie als neuer Geschäftsführer Ihre größte Aufmerksamkeit gerichtet?

Ich habe es sofort als meine Kernaufgabe gesehen, das Sortiment weiterzuentwickeln. Um damit auch die Position der Marke zu justieren. Unsere Fragen waren: Was braucht es, wo steht der Kunde, wo ist wirklich der Bedarf und wie weit passt unser Angebot zur aktuellen Marktsituation? Mir war schnell klar, dass die Bio-Positionierung aus den achtziger und neunziger Jahren

in dieser strengen Form kaum mehr Zustimmung findet. Nur mehr „Bio“, das war zuwenig. Aber - wir sind unseren Naturwurzeln treu geblieben, denn echtes Holz war weiter en vogue bei unseren Kunden, aber eben in der Verbindung von zeitgemäßem Design und innovativer Technik. Daraus resultierte auch unserer heutiger Slogan „Design trifft Natur“. So ist es gelungen, dass wir neues Wachstum generieren, ja mehr sogar - heute treiben wir den europäischen Möbelmarkt voran!

Sie waren also ein vielbeschäftigter Geschäftsführer, aber ohne Beteiligung am Unternehmen. Wann wurde das zum Thema?

Wir haben am 7. September 2004 abgeschlossen, da war ich bereits fünf Jahre im Unternehmen. Im Datum dieses Abschlusses zeigt sich auch Erwin Berghammers Sinn für Rituale. Der 7. September ist das Gründungsdatum. Wichtige Anlässe hat Berghammer immer auf diesen Tag gelegt. Ich habe dann 49 Prozent Anteile erworben. Damit war ich einen wesentlichen Schritt weiter gekommen.

Ihre Jahre der Einarbeitung haben sich gelohnt. Was ist ihr Rat an dieser Stelle an potenzielle Übernehmer durch Management-Buy-out?

Ein Unternehmen zu übernehmen ist immer eine sehr delicate Balance von Bewahrung und Veränderung. Dazu braucht es erst einmal großen Respekt und Wertschätzung gegenüber dem, was bereits da ist. Ich scheue mich nicht, das Wort „Demut“ in den Mund zu nehmen. Zugleich geht es um Veränderung. Konsequenz, aber bedacht.

Nun haben Sie durch Ihre Tätigkeit als Geschäftsführer ja Anteile an einem Unternehmen erworben, das Sie inzwischen selbst maßgeblich verändert hatten?

Das stimmt. Als uns 2005 der erste Design-Preis - der red dot - verliehen wurde, war mir klar, dass wir uns völlig erneuert hatten. Das Vorurteil, das man den „Holzschnitzern“ von früher gerne entgegenbrachte, schlug in Respekt um. Wir waren plötzlich in der Welt des Designs anerkannt. Und diese Umorientierung in Richtung Design hat sich auch in wachsenden Umsätzen ausgedrückt.

Nun aber kam die entscheidende Phase in Sachen Nachfolge und Eigentümerschaft. Bei aller Harmonie zwischen Ihnen und Erwin Berghammer hat es eine Weile gedauert, bis der Deal zustande kam und Sie alleiniger Eigentümer von Team 7 waren. Warum das?

Sobald es konkret um das Thema Management-Buy-out geht, findet ein Szenenwechsel statt. Plötzlich sitzt

„Sobald es konkret um das Thema Management-Buy-out geht, findet ein Szenenwechsel statt. Plötzlich sitzt man auf verschiedenen Seiten des Tisches.“
(Georg Emprechtinger)

Am 7. September 2006 überträgt Erwin Berghammer die restlichen 51 Prozent TEAM7-Anteile an Georg Emprechtinger und vollendet sein Lebenswerk. Damit gehört das Unternehmen komplett TEAM 7 Chef Georg Emprechtinger.



Dr. Georg Emprechtinger wurde 1959 in Lohnsburg im Kobernaußerwald geboren. Nach der Matura Studium der BWL (Universität Linz), Jus (Universität Salzburg) sowie ein MBA-Programm an der University of Toronto (Kanada). Emprechtinger beginnt seine Laufbahn 1986 als Division Manger Tennis bei FISCHER Ski und Tennis, ist von 1991 bis 1994 Verkaufsdirektor bei Erdal in Hallein. Ab diesem Zeitpunkt geht der Sohn eines Sägewerksbesitzers in die Holzbranche, zunächst als Geschäftsführender Gesellschafter bei FOX Holz, und dann als Geschäftsführer von TILO. Mit 1999 wird er Geschäftsführer bei Team 7. Nach erfolgreicher Neupositionierung des Unternehmens erwirbt Emprechtinger 2004 schließlich Anteile von 49 % von Eigentümer Erwin Berghammer. Im Jahr 2006 übernimmt Georg Emprechtinger das Unternehmen zu hundert Prozent.



man auf verschiedenen Seiten des Tisches. Vorher habe ich praktisch im Sinne des Eigentümers die Unternehmung geführt. Als Buy-out-Kandidat war das Interesse des Eigentümers aber plötzlich auch mein eigenes. Es ging um die Bewertung des Unternehmens und damit um zwei konträre Perspektiven. Der Übergeber will adäquates Geld für sein Lebenswerk, das ist legitim. Ich als Käufer und Übernehmer muss aber darauf achten, dass der Kaufpreis auch die Ertragskraft des Unternehmens widerspiegelt. Meine Empfehlung an Buy-out-Übernehmer: Einfach nicht überrascht sein, dass sich plötzlich alles anders anfühlt als zuvor (lacht). Eine professionelle Begleitung, also Steuerberatung, ist allerdings hilfreich, nur so gelangen die persönliche Ebene und die Sachebene in ein Gleichgewicht.

Wie haben sich Übergeber und Übernehmer schließlich geeinigt?

Es braucht ein wenig Zeit. Ein Buy-out ist nicht nur mit dem Rechenstift zu lösen, das ist auch eine emotionale Angelegenheit. Der Übergeber will einen ordentlichen Verkaufspreis erzielen, der Übernehmer aber muss die Sicherheit spüren, dass er das tragen kann. Ich war da vielleicht übervorsichtig, aber ich bin nun mal der Prototyp des vorsichtigen Kaufmanns. Wir haben viele Modelle durchgespielt und es gab Phasen der Ernüchterung. Ich hatte zuwenig Eigenkapital, wollte mich aber nicht zu fremdabhängig machen. Und plötz-

Möbelmanufaktur mit Wurzeln.
Georg Emprechtinger steht für eine nachhaltige Neupositionierung der Marke und führt Team 7 in den Olymp des internationalen Designs.



lich war es ganz einfach. Wir haben die Übernahme in zwei Schritten gelöst. Der erste Schritt war mein Minderheitsanteil von 49 Prozent. In einem zweiten Schritt war meine Option auf die restlichen 51 Prozent so angelegt, dass Erwin Berghammer damit seinen Wunsch-Kaufpreis erzielte. Dazwischen hatte ich Zeit und Luft, das Unternehmen so zu entwickeln, dass das alles darstellbar war. Das war eine verblüffend einfache Überlegung. So konnte ich den ersten Schritt finanziell verdauen, den zweiten Schritt dann mit einer vernünftigen

Bankfinanzierung und mit gutem Gefühl wagen. Und das ist zugleich meine letzte Empfehlung - man soll als Buy-out-Übernehmer so agieren, dass man für seine Geldgeber kalkulierbar bleibt. Offen, ehrlich und proaktiv informieren, das hält einem den Rücken frei.

Kaun - Die Tischlerin

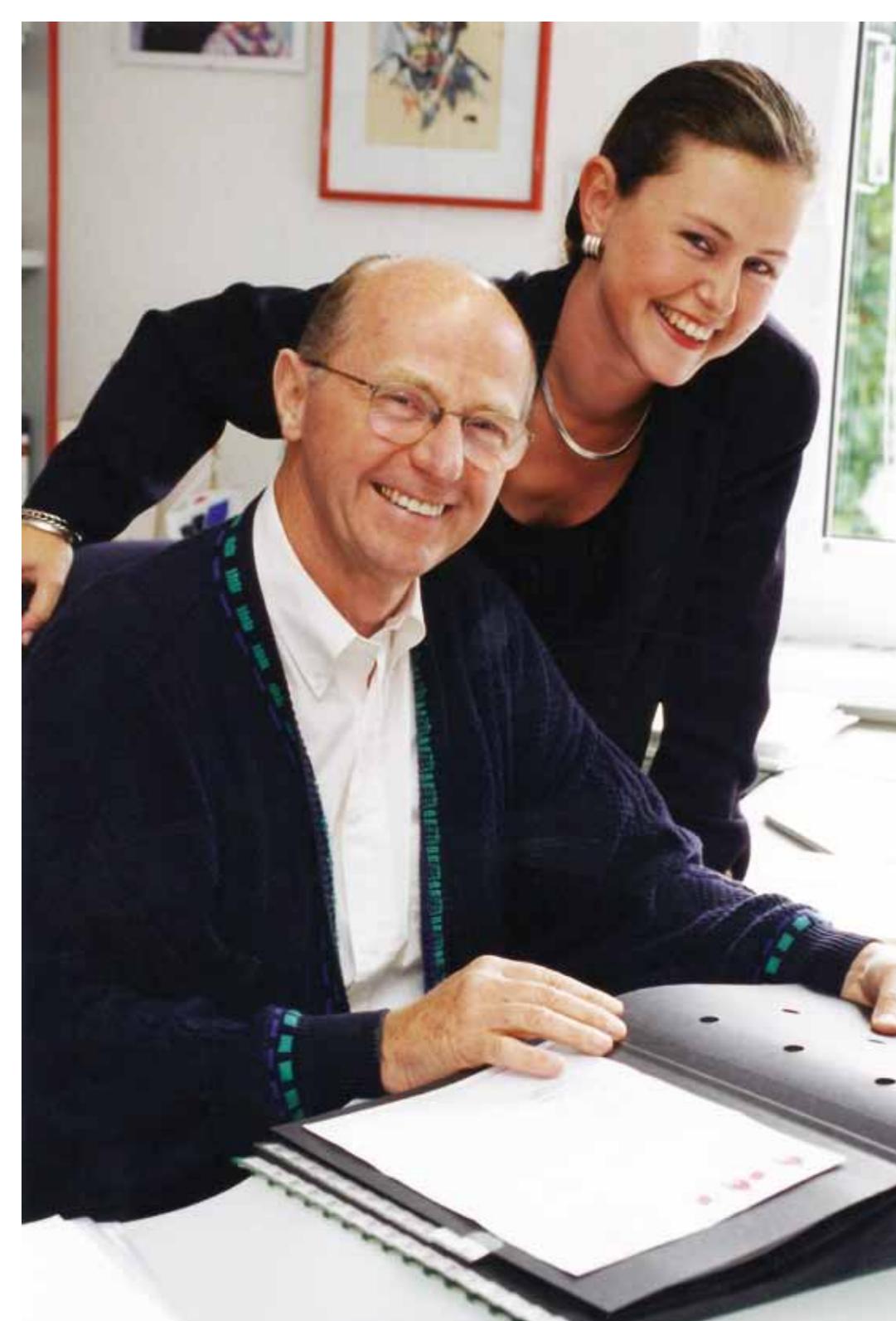
Kaun - Die Tischlerin

Ulrike Reischl-Kaun

” Wenn ich übergebe, so meine Überzeugung, muss ich Vertrauen haben und es auch zeigen.“

(Kurt Kaun)

KAUN – Die Tischlerin im Jahr 2000:
Tochter folgt Vater – und bringt das
auch im Firmennamen konsequent
zum Ausdruck!



Aus demselben Holz und doch ganz anders

Tochter folgt auf Vater: KAUN - Die Tischlerin

Vater Kurt Kaun und Tochter Ulrike Reischl-Kaun stehen für eine Nachfolgesituation von idealtypischem Zuschnitt. Die Entscheidung von Kurt Kaun, neben seinem Unternehmen auch noch die Funktion des Wirtschaftskammer-Präsidenten für Oberösterreich wahrzunehmen, hat Bewegung in das Nachfolgethema gebracht. Was darauf folgte, gilt heute als ein ungewöhnliches Meisterstück der Unternehmensübergabe. Mit Ulrike Reischl-Kaun steht die vierte Generation an der Spitze des Hauses. Als Frau, Handwerkerin, Kunsthistorikern und Unternehmerin hat sie das Unternehmen ihres Vaters neu erfunden. Das kommt im Markennamen „Kaun - Die Tischlerin“ zum Ausdruck, aber vor allem auch in der fortschrittlichen Team-Kultur. Bei aller Freu-

de über den eigenen Erfolg betont Ulrike Reischl-Kaun, wie viel sie ihrem Vater verdankt. Kurt Kaun wiederum erinnert im Jubiläumsfilm zu „100 Jahre Kaun“ daran, mit welcher Freude und innerer Genugtuung er an die Übergabe zurückdenkt. Eine Übergabe, wie er sich erinnert, an eine wohl vorbereitete Unternehmerin, die motiviert ans Werk ging. Das Beispiel Kaun demonstriert den idealen Dreischritt jeder Übergabe: Eine klare Entscheidung für Übergabe und Übernahme auf beiden Seiten, ein systematisches Einführen der Nachfolgerin und ein von Vertrauen und Konsequenz getragener Rückzug des Übergebers. Kurt Kaun und Ulrike Reischl-Kaun im Gespräch.

Wie erinnern Sie beide sich heute an Ihre Übergabe und Übernahme?

UK: Es war wohl so um 1995, als mein Vater mich beiseite zog und die Frage stellte: „Willst Du nun die Firma übernehmen oder nicht?“. Das ist eine klare Entscheidungsfrage. Aber auch wenn ich Nein gesagt hätte, wäre das kein Problem für meinen Vater gewesen.

KK: Ich hatte sogar einen Plan B in der Tasche, für den Fall, dass meine Tochter mir nicht nachfolgen sollte. Natürlich hatte ich schon die Angel ausgeworfen, aber es war mir wichtig, dass meine Tochter sich aus freien Stücken für das Unternehmen interessiert.

Als Frau und als Kunsthistorikerin in einer handwerklichen Männerdomäne – wie sind Sie damit umgegangen?

UK: Das Studium der Kunstgeschichte war mir persönlich wichtig. Als davon noch keine Rede war, habe ich

mich aber dual ausgebildet. So habe ich parallel zu meinem Studium eine Tischlerlehre im elterlichen Betrieb absolviert, die ich ganz klassisch mit Gesellenprüfung und der Tischlermeisterklasse abgeschlossen habe. Ich stehe also auf Augenhöhe mit jedem Handwerker.

KK: Ich habe meine Tochter im Betrieb systematisch aufgebaut. Ich habe immer gesagt: „Wenn Du einen Männerbetrieb führen willst, brauchst Du die Meisterprüfung“. Eine reine Frau Magister an der Hobelbank, das war nicht meine Empfehlung. Meine größte Sorge war ja, dass meine damaligen Mitarbeiter meine Tochter als Nachfolgerin nicht anerkennen würden. Das war aber unbegründet, sie hat sich ordentlich reingehängt. Im Stillen dachte ich: Wenn sie die Meisterprüfung durchsteht, dann will sie die Firma haben. Und so war es dann auch.

Sie haben sich sehr gezielt als künftige Übernehmerin qualifiziert?

Erfolg in einer Männerdomäne:
Produktionshalle der Tischlerin Kaun.





Mag.^a Ulrike Reischl-Kaun wurde 1966 in Linz geboren. Nach der Matura Studium der Kunstgeschichte an der Karl-Franzens-Universität Graz, das sie 1989 mit der Sponson abschloss. Schon während ihrer Studienzeit absolviert sie eine zweijährige Tischlerlehre, die sie mit der Gesellenprüfung (1989) und nach der Tischlermeisterklasse in Pöchlarn (NÖ) mit der Tischlermeisterprüfung

(1990) krönte. Mit der Entscheidung des Vaters für die Funktion des Wirtschaftskammerpräsidenten von Oberösterreich kommt eine Dynamik in der Übergabe in Gang. Danach begann eine intensive Einarbeitungsphase ins väterliche Unternehmen. Ab Mitte der 1990er Jahre ist für beide Seiten verbindlich klar, dass sie die Nachfolge antreten wird, wodurch die Vorbereitung der Übergabe/Übernahme auf beiden Seiten noch systematischer als bisher gehandhabt wird. Mit ihrer Übernahme im Jahr 2000 bringt Ulrike Reischl-Kaun sofort ihr ganzes Potential ein. Sie versteht es, die Welt des Handwerks mit der Welt der Kunstgeschichte zu vereinen - in einer Zeit, in der funktionales Design und Ästhetik untrennbar verbunden sind, trägt gerade der einschlägige akademische Hintergrund der neuen Chefin gepaart mit handwerklicher Finesse zur Neupositionierung des Unternehmens bei. Nicht zufällig gehört die Restauration historischer Bausubstanz - wie etwa wertvolle Böden im Schloß Esterhazy in Eisenstadt - zu den ungewöhnlichen und prestigeträchtigen Betätigungsfeldern des Unternehmens. Die Kapazitäten Ihres Betriebes konzentriert Ulrike Reischl-Kaun etwa zur Hälfte auf den öffentlichen Wohnbau, die andere Hälfte auf den anspruchsvollen Privatkunden. Ihr großes Steckenpferd bleiben Antiquitäten, bei deren Restaurierung sie immer noch am liebsten selbst Hand anlegen würde.

UK: Ich habe nach meiner Meisterprüfung gut ein Jahrzehnt vor meiner Übernahme alle wesentlichen Bereiche im Betrieb durchlaufen, als Möbeltischlerin, im Einkauf und Verkauf und auch in der Planung. Ich war zum Zeitpunkt der Übernahme versiert in allen Belangen eines Tischlereibetriebes.

Als Vater werden Sie das mit Wohlgefallen gesehen haben?

das hervorragend gemeistert. Ab diesem Punkt muss der Übergeber einfach Vertrauen haben und loslassen!

War Loslassen eine leichte Übung für Sie?

KK: Es war nicht so schwierig. Ich wollte nicht ins Leere fallen. Ich hatte eine klare Vision für mein Leben nach der Karriere. Vor allem deshalb, weil ich viele Interessen und auch meine Freundschaften kultiviert habe. In den letzten Jahren vor meiner Übergabe wieder mehr als

”Eine Übergabe ist nicht an einem Tag erledigt, das ist ein Kontinuum.“
(Ulrike Reischl-Kaun)

KK: Aber natürlich! Wir haben da nichts dem Zufall überlassen. Nachdem meine Tochter alle fachlichen Bereiche kennengelernt und absolviert hatte, habe ich damit begonnen, sukzessive Verantwortungsbereiche abzugeben. Das war mir sehr wichtig. Wenn ich übergebe, so meine Überzeugung, muss ich Vertrauen haben und auch zeigen. Ich habe auch Fehler zugelassen, das gehört dazu. „Erfahrung ist das Sammeln von Dübeln“ war mein Leitspruch. Die Eignung des Übernehmers muss vorher klar sein und meine Tochter hat

vorher. Als Tennis aus Gesundheitsgründen nicht mehr ging, bin ich zum Golfer geworden. Meine Rosenstöcke im Garten oder auch meine Bibliothek - ich bin gefordert, fad ist mir nie.

Im Jahr 1999 schließlich war es so weit. Es wurde übergeben. Wie dürfen wir uns das konkret vorstellen?

UK: Es war von großer Symbolträchtigkeit. Mein Vater hat mir anlässlich der Weihnachtsfeier 1999 vor ver-

sammelter Belegschaft einen symbolischen Schlüssel übergeben. Und dann ist er ein halbes Jahr lang während der regulären Arbeitszeiten nicht mehr ins Unternehmen gekommen.

KK: Nur am Wochenende habe ich mich umgesehen. (lacht) Da habe ich dann meine Kommentare auf ein Diktiergerät gesprochen und hinterlassen. Ich habe mich sozusagen zum „Aufsichtsrats-Vorsitzenden“ ernannt. Auch später habe ich mich eher rar gemacht. So ein Mal pro Quartal bin ich ins Unternehmen gekommen, das war's dann auch.

UK: Es war eine sehr perfekte Übergabe. Mein Vater war nur mehr für mich da, aber nicht mehr für seine früheren Mitarbeiter.

Wenn eine Frau auf einen Mann folgt – was ändert sich wirklich?

UK: „Frau folgt auf Mann“ - das ist nicht so wichtig. Im Grunde folgt eine Generation auf die vorherige, daher rühren auch die wesentlichen Unterschiede. Mein Vater hat den Betrieb sehr hierarchisch geführt. Im Scherz hat er das seine „Demokratie“ genannt. Ich war immer schon ein Teamplayer und bin gleich darangegangen, eine Organisationsform zu finden, die eine Team-Kultur zulässt. Dafür habe ich auch Beratung ins Haus geholt. Was ich als Frau geändert habe, war die Firmenbezeich-

nung. Meine Handschrift sollte sich auch im Branding zeigen. Daher kommt „KAUN - Die Tischlerin“. Das war anfangs herrlich, wenn „g'standene“ Handwerker „Die Tischlerin“ auf dem Revers Ihres Arbeitsmantels stehen hatten. (lacht) Heute sind das nur mehr Anekdoten.

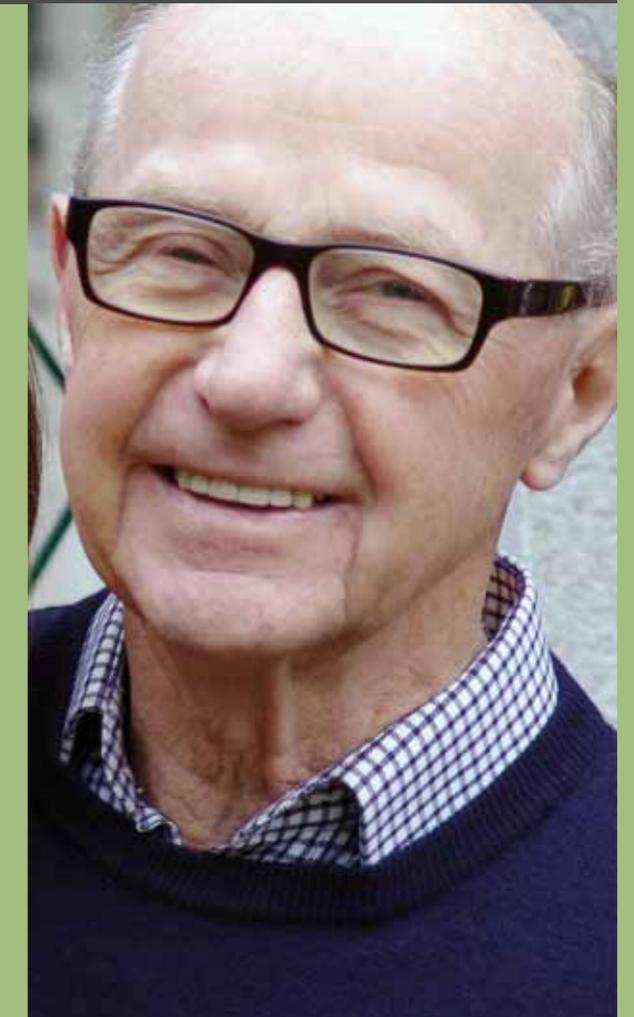
KK: Meine Tochter führt einfach besser, das habe ich gleich gesehen.

Sie stehen seit etwas mehr als einem Jahrzehnt an der Spitze des Unternehmens. Wie fällt eine erste Zwischenbilanz aus?

UK: Eine Übergabe ist nicht an einem Tag erledigt, das ist ein Kontinuum. Mein Vater hat noch eine Weile „nachgewirkt“. Gute Stammkunden konnte ich halten, weil mein Vater mich sehr gut eingeführt hat. Besonders stolz bin ich inzwischen auf unsere Team-Kultur. Ich lasse Selbstständigkeit zu und das merken wir an der Produktivität. Ob ich oder die Mitarbeiter - wir achten auf unsere „Work-Life-Balance“ im Betrieb! Die Summe aller Faktoren macht uns zu einem wirklich nachhaltigen Unternehmen.

Kurt Kaun wurde 1938 in Linz geboren. Nach der Pflichtschule schloss er die Bundesfachschule Hallein mit Auszeichnung ab. Die Meisterprüfung bestand er 1956. Neben seinem Betrieb, der Tischlerei Kurt Kaun, führte ihn sein Weg sehr früh in die Politik. So stellte er unter anderem den Vizebürgermeister der Gemeinde St. Florian (1973 - 1976) und den Vizepräsidenten der OÖ. Wirtschaftskammer und von 1990 bis 2000 den Präsidenten der OÖ. Wirtschaftskammer. In diesem Jahrzehnt - in dem sich zeitgleich seine Tochter und Nachfolgerin in den Betrieb einarbeitete - ging Kurt Kaun als Wirtschaftskammerpräsident ein ehrgeiziges Reformpaket an. Seine Devise war „Wirtschaft kommt vor Politik“. Im Vordergrund seiner Reformbemühungen stand die Entwicklung eines kundenorientierten Dienstleistungspaketes für die Kammermitglieder. Die Einführung des Controllings und die Abschaffung der Pragmatisierung in der Wirtschaftskammer gehen auf seine Initiative zurück. Als Unternehmer fördert er seine Tochter ab dem Zeitpunkt ihrer deklarierten Bereitschaft, die Firma zu übernehmen, mit besonderer Aufmerksamkeit. Seine persönliche Vision für die „Zeit danach“ hilft ihm dabei, die letzte und wichtigste Entscheidung jedes Unternehmers couragiert und geradlinig anzugehen - die Übergabe. Schon während der Übergabe, aber auch noch danach, hat er sein Netzwerk „dosiert“ eingebracht

und die Tochter damit subtil auf ihrem Weg als Übernehmerin begleitet. Noch heute schwört der agile Pensionist vor allem auf eiserne Disziplin, die es ihm während der langen Jahre der Doppelenz als Unternehmer und politischer Funktionsträger ermöglicht hat, seinen Pflichten nachzukommen.



Franz Wimberger konnte ohne Wehmut an seinen Sohn Christian übergeben und ein neues Leben beginnen.

WimbergerHaus

Christian Wimberger

”
Meinem Vater und mir war klar, dass eine Firma mit zwei Chefs nicht funktioniert. Er hatte Pläne für die Zukunft und ich wollte nicht ewig der Juniorchef sein.
“

(Christian Wimberger)



Tragende Werte sind das Fundament des Erfolgs

Vom Segen, ein Ziel für das Leben nach der aktiven Berufslaufbahn zu haben.

Exakt 30 Jahre nach der Firmengründung gab Franz Wimberger zu Weihnachten 2012 sein Unternehmen in jüngere Hände. Der Gedanke an die Nachfolge war schon lange in ihm gereift und so traf ihn das Loslassen nicht überraschend. Geholfen hat Franz Wimberger dabei, dass er für sein Leben nach dem Unternehmersein schon früh eine klare Vision hatte. „Hätte ich nicht das Ziel vor Augen gehabt, kraft meines Glaubens anderen Menschen helfen zu wollen, ich wäre vielleicht noch in zehn Jahren jeden Tag im Unternehmen und würde meinen Sohn an der Entfaltung seiner Ideen und Möglichkeiten hindern“, resümiert Franz Wimberger. Nach fünf Jahren in Wien, in denen er ein Studium absolvierte und sich erste berufliche Spuren außerhalb des elterlichen Unternehmens verdiente, kehrte Christian Wimberger 2007 in den Familienbetrieb zurück, um Seite an Seite mit seinem Vater die Nachfolge vorzubereiten.

Vorausschauend und sorgsam waren die Entscheidungen dieser Jahre bereits darauf ausgerichtet, sodass Sohn Christian das Staffelholz in der Firma mit Leichtigkeit aufnehmen und weitertragen konnte. Die Jahre in Wien seien für ihn ein notwendiger Abnabelungsprozess gewesen, nie habe er nur den geringsten Druck verspürt, in das elterliche Unternehmen zurückkehren zu müssen, erinnert sich Christian Wimberger an die Zeit seines Wiedereinstiegs. Das sei sicherlich ein wesentlicher Grund dafür gewesen, dass er sich schließlich mühelos für die Nachfolge entscheiden konnte.

Mit dem Fokus auf den privaten Hausbau verfolgt WimbergerHaus schon lange eine klare Positionierung am Markt.



Wann war für Sie klar, dass Sie in das elterliche Unternehmen einsteigen werden?

CHW: Nach Matura und Zivildienst habe ich drei Jahre im Familienunternehmen gearbeitet und war dann in Summe fünf Jahre in Wien, um mich noch weiter zu qualifizieren. Wie ich heute finde, war das eine sehr wichtige Zeit für mich, ein wichtiger Abnabelungsprozess. Ich wollte auf eigenen Beinen stehen, das ist mir gelungen. Als ich schließlich auch die Baumeisterprüfung abgelegt hatte, kam im Jahr 2007 der Ruf meines Vaters. Er gab mir zu verstehen, wenn ich ernsthaftes Interesse am Unternehmen hätte, müsse ich mich nun entscheiden, denn er trage sich mit dem Gedanken, in einigen Jahren zu übergeben. Auch die Mitarbeiter wollten verständlicherweise wissen, wie es mit dem Unternehmen weitergehen würde. Mein Vater hatte die

Übergabe bereits Jahre davor gedanklich eingeleitet, gemeinsam haben wir dann noch sechs Jahre Seite an Seite für das Unternehmen gearbeitet.

Kurz nach Ihrem Einstieg hatte die Wirtschaftskrise 2008/09 auch Oberösterreich im Griff. Hat sich das auf WimbergerHaus ausgewirkt?

CHW: Die Menschen legen in der Krise großen Wert darauf, nachhaltig zu investieren. Da ist die Konjunktur für Grund und Boden und den Hausbau traditionell gut. Wir hatten also das Glück, azyklisch zu wachsen. Außerdem setzen wir auf das „Ich bau mit“-Modell, das vor allem im Mühlviertel großen Erfolg hat. Dort ist das soziale Gefüge auf Kooperation und gegenseitige Hilfeleistung ausgerichtet. Wir hatten unsere Krise schon früher, in den 1990er-Jahren. Damals hat mein



Mag. (FH) Christian Wimberger wurde 1978 geboren, seine vier Jahre ältere Schwester Claudia ist Architektin. Nach der HTL für Hochbau in Linz leistete Christian Wimberger seinen Zivildienst auf einem Bauernhof in Salzburg ab. Daraufhin stieg er in das Familienunternehmen ein und war für Planung, Kalkulation und Bauleitung bei Wimber-

gerHaus zuständig. Schnell wurde Christian Wimberger klar, dass betriebswirtschaftliches Know-how und Managementwissen in der Baubranche ein wichtiges Asset sind. Als einer der jüngsten Studenten ging Christian Wimberger im Jahr 2002 nach Wien und begann ein berufsbegleitendes Studium an einer Fachhochschule für Unternehmensführung und Management. Wimberger war in dieser Zeit für eine Sanierungsfirma tätig und arbeitete auch als selbstständiger Verkäufer von Fertigteilhäusern. Nach abgelegter Baumeisterprüfung und anschließender Bauträgerprüfung kehrte er 2007 mit der wichtigen Berufserfahrung von außerhalb in den Familienbetrieb zurück. Er begann als Assistent der Geschäftsführung, sukzessive wurden seine Aufgaben mehr, 2010 übernahm er neben der Verkaufsleitung auch die Einkaufsleitung und avancierte neben seinem Vater zum zweiten Geschäftsführer. Anfang 2013 trat Christian Wimberger die Unternehmensnachfolge bei WimbergerHaus an. Mit 260 Mitarbeitern werden derzeit 340 Neubauten und 50 Zubauten pro Jahr realisiert. WimbergerHaus ist seit Kurzem auch in Niederösterreich präsent, weitere Expansionen sind geplant. Christian Wimberger ist verheiratet, hat eine kleine Tochter und lebt mit seiner Familie auf dem elterlichen Bauernhof.

Vater harte Schnitte durchführen müssen und erkannt, dass der Bauchladen der ersten Jahre auf Dauer nicht funktionieren würde. Er hat nur noch auf eine Zielgruppe, nämlich auf die privaten Hausbauer, fokussiert und völlig neue Vertriebsstrukturen aufgebaut. Die Zusammenarbeit mit Gewerbe, Genossenschaften und Industrie hat er damals konsequent beendet.

Wie haben Sie diese schwierige Zeit Mitte der 1990er-Jahre persönlich erlebt?

FW: Ich hatte damals ein florierendes Unternehmen, habe aber aus falschem Stolz die falschen Entscheidungen getroffen. Ich wollte mir auch im Objektbau einen Namen machen und bin von meiner Ursprungsidee, Marktführer im privaten Hausbau zu sein, leichtfertig abgegangen. Das Unternehmen kam innerhalb von drei Jahren in eine schwere finanzielle Krise. Auch privat war ich in einer Krise, meine Ehe war am Ende und ich hatte außerdem gesundheitliche Probleme.

Wie konnten Sie diese Lebenskrise bewältigen, was ist Ihr Erfolgsrezept?

FW: In dieser schwierigen Zeit habe ich zu Gott gefunden. Das war der Wendepunkt in meinem Leben. Als ob sich ein Nebel gelichtet hätte, habe ich plötzlich alles klarer gesehen. Mein starker Glaube und die innige Herzensbindung zu Gott waren damals meine Rettung und das Fundament für allen weiteren Erfolg in meinem Leben. Ich schäme mich nicht, zuzugeben, dass ich auf Gottes Hilfe angewiesen war. Auch dass ich meinem Sohn rechtzeitig vertrauen und übergeben konnte, war eine Gebetsanhörung.

Sie haben sich schon früh mit der Unternehmensnachfolge beschäftigt. Wann haben sich Ihre Gedanken dazu konkretisiert?

FW: Etwa acht Jahre vor der eigentlichen Übergabe hatte ich die Vision für mein neues Leben nach der aktiven Laufbahn. Ich wusste, ich will aus meinem Glau-

” Ich habe nie auch nur den geringsten Druck verspürt. Das hat mir bei meiner Entscheidung, das Familienunternehmen zu übernehmen, sehr geholfen. “

(Christian Wimberger)

ben heraus Menschen in schwierigen Phasen ihres Lebens Hoffnung und unentgeltliche Hilfe geben. Hätte ich diese Vision nicht gehabt, vielleicht wäre ich dann meinem Sohn im Weg gestanden, hätte ihm nicht das nötige Vertrauen geschenkt, das es braucht, um die eigenen Ideen zu verwirklichen. Bei der letzten Weihnachtsfeier habe ich vor meinen Mitarbeitern gesagt, dass ich durch 30 Jahre hindurch als ihr Chef viele Feh-

CHW: Wir wurden in den Jahren vor der Übergabe auch immer wieder extern begleitet. Unser Berater hat unter anderem herausgefiltert, was im Zuge der Übergabe für die einzelnen Familienmitglieder wichtig ist. Durch das gute Klima in unserer Familie konnten wir auch über alles reden, das hat vieles sicherlich erleichtert. Die letzten zwei Jahre vor meiner Nachfolge waren mein Vater und ich dann gemeinsam in der Ge-

„Ich bin dankbar, dass ich meinem Sohn rechtzeitig mein Vertrauen schenken konnte. Christian soll seine Ideen verwirklichen und zur Entfaltung bringen können.“ (Franz Wimberger)

ler gemacht habe. Daher hat auch mein Sohn das Recht, Fehler zu machen. Ich schenke ihm mein Vertrauen und so sollen es auch die Mitarbeiter halten. Ich habe mich nach einigen gemeinsamen Jahren mit meinem Sohn an der Spitze des Unternehmens dort ganz bewusst als Chef verabschiedet.

Was ist für Sie in der Rückschau wichtig im Zusammenhang mit der eigenen geglückten Nachfolge?

schäftsführung. Aber uns war beiden klar, dass eine Firma mit zwei Chefs nicht funktioniert. Auch wollte ich nicht ewig der Juniorchef im Unternehmen sein. Mein Vater hat auch äußere Zeichen gesetzt und sein Büro geräumt. Damit war er physisch nicht mehr anwesend, obwohl er mir natürlich mit seiner Erfahrung gerne zur Seite steht. Dass mein Vater klare Ziele für die Zeit nach dem Unternehmerdasein hatte, hat den Übergabeprozess für uns natürlich enorm erleichtert.

Franz Wimberger wurde 1951 in eine Bauernfamilie in Lasberg im Mühlviertel geboren. Er absolvierte eine Maurerlehre und entschloss sich nach einigen Jahren Berufserfahrung, die zweijährige Fachschule für Bautechnik in München zu besuchen. Nach bestandener Baumeisterprüfung besuchte Franz Wimberger die Pädagogische Akademie in Linz, um als Berufsschullehrer in Freistadt sein Wissen weitergeben zu können. Neben der erfüllenden Lehrtätigkeit war Wimberger Bauleiter bei der Firma Weissel und zeichnete etwa für die Bauausführung der Oberbank-Zentrale in Linz verantwortlich. In diese Zeit fallen auch die Heirat mit Edeltraud, die Familiengründung und der Bau des eigenen Einfamilienhauses. Die prägenden und schwierigen Erfahrungen beim Hausbau festigten die Idee, eine Baufirma zu gründen, die sich auf private Kunden spezialisiert. 1983 war es so weit. Franz Wimberger etablierte mit WimbergerHaus rasch sein Erfolgskonzept – das bis dahin neue Modell der „Bauherrenmithilfe“: Planung, behördliche Einreichungen, Materialeinkauf und die Bauleitung machen die Profis von WimbergerHaus, die Kunden arbeiten am Bau mit. Nach zehn erfolgreichen Jahren ging Wimberger in den Objektbau und erlitt damit fast Schiffbruch. Ein Bekehrungserlebnis und sein neu gefundener Glaube brachten ihn wieder auf den richtigen Weg, privat wie beruflich. Seither engagiert sich

Franz Wimberger auch sozial und wickelt mit einem befreundeten Architekten seit rund 20 Jahren Wasserhilfsprojekte in Honduras ab. Die letzten Jahre – Sohn Christian war im Unternehmen schon an seiner Seite – standen für Franz Wimberger ganz im Zeichen seiner Vision für das Leben nach der aktiven Laufbahn. Mehrjährige theologische Lehrgänge sowie eine Ausbildung zum Mediator an der Universität Linz legten den Grundstein für seine Berufung, den christlichen Glauben in die Welt zu tragen. Wimberger ist auch im Vorstand der „Geschäftsleute des vollen Evangeliums“ in Österreich.



Checkliste zur Vorbereitung für den Übergeber

Fragen zur Betriebsübergabe ✓

A.) Persönliche Zielsetzungen des Übergebers

• Haben Sie den Zeitpunkt der geplanten Übergabe bereits fixiert?	
• Haben Sie bei geplanter Pensionierung bereits mit der Pensionsversicherungsanstalt gesprochen?	
• Ist der komplette Rückzug oder eine stufenweise Übergabe geplant?	
• Haben Sie sich bereits Tätigkeitsfelder/Hobbys für die Zeit nach der Übergabe überlegt?	
• Soll der Betrieb erhalten und langfristig gesichert werden?	
• Haben Sie Ihre Altersversorgung geklärt?	

B.) Nachfolger suchen

Gibt es einen Nachfolger innerhalb der Familie?	
• Wurden bereits Gespräche geführt?	
• Haben Sie den Nachfolger schon im Betrieb und bei Entscheidungen integriert?	
• Haben Sie bereits Überlegungen hinsichtlich der Entschädigung anderer Familienmitglieder angestellt?	
• Haben Sie Ihren Rückzug/Austritt terminlich schon fixiert?	
• Haben Sie eventuelle rechtliche Voraussetzungen geprüft (z.B. Gewerbeschein des Nachfolgers)?	
• Haben Sie die eben angeführten Punkte bereits mit einem externen Berater besprochen?	
Kommen Mitarbeiter als Nachfolger infrage?	
• Wurden bereits Gespräche geführt?	
• Wurden die Mitarbeiter eingebunden/beteiligt?	

• Haben Sie eventuelle rechtliche Voraussetzungen geprüft (z.B. Gewerbeschein des Nachfolgers)?	
• Haben Sie die eben angeführten Punkte bereits mit einem externen Berater besprochen?	
Muss ein betriebsfremder Nachfolger gesucht werden?	
• Haben Sie die Nachfolgebörse der WKO bereits in Anspruch genommen?	
• Haben Sie bereits Inserate geschaltet?	
• Haben Sie schon auf Unternehmensübergabe/ Verkäufe spezialisierte Unternehmens- bzw. Personalberater kontaktiert?	
• Haben Sie den Verkauf Ihres Unternehmens an Kunden, Lieferanten oder Mitbewerber schon in Erwägung gezogen?	

C.) Übergabe

Mögliche Übergabeformen	
• Wollen Sie Ihr Unternehmen verkaufen?	
• Wollen Sie den gesamten Kaufpreis auf einmal erhalten?	
• Kommt für Sie eine Raten- oder Rentenvereinbarung infrage?	
• Könnte für Sie auch eine Verpachtung des Betriebes infrage kommen?	
• Wollen Sie mit der Übergabe eine Versorgungs-, Zeit- oder Leibrente erhalten?	
• Beabsichtigen Sie, Ihr Unternehmen zu verschenken?	
• Kommt eine Beteiligung/Gesellschaftsgründung infrage?	
• Haben Sie die optimale Rechtsform dafür bereits festgelegt?	
• Wurde über eine Betriebsaufspaltung bereits nachgedacht?	

Bei Verkauf	
• Ist bereits ein Verkaufskonzept erstellt worden?	
• Wurde der Firmenwert (ev. durch einen Unternehmens- oder Steuerberater) schon ermittelt?	
• Wurden die finanzielle Situation, die Marktchancen oder die Kundenbeziehungen bereits bewertet?	
• Liegt eine Betriebsanlagengenehmigung vor?	
• Sind die Verkaufsverhandlungen bereits angelaufen?	
Übergabe	
• Wurde Ihr Nachfolger bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern bereits eingeführt?	
• Wurden alle Mitarbeiter frühzeitig informiert?	
• Haben Sie mit dem Nachfolger den Übergabetermin zeitlich schon fixiert?	
• Wurden die Preis- und Zahlungsmodalitäten bereits fixiert?	
• Haben Sie schon über die Sicherung des Kaufpreises nachgedacht (ev. durch Bankgarantie oder Hinterlegung bei einem Treuhänder)?	
• Wurde bereits eine Aufstellung der Kosten der Übernahme gemacht? (Kosten für Beratung, Gebühren, Erbschaftszahlungen)	
Haben Sie sich bereits mit der Erstellung, Prüfung, Änderung bzw. Kündigung Ihrer Verträge auseinandergesetzt?	
• Arbeitsverträge/Lehrverträge (inkl. Berücksichtigung von Abfertigungsansprüchen)?	
• Verträge mit Kunden?	
• Kreditverträge?	
• Liefer- bzw. Bezugsverträge?	

• Versicherungsverträge?	
• Mietverträge?	
• Verfügen Sie bereits über einen Kauf-, Schenkungs- bzw. Rentenvertrag?	
• Wurde im Falle einer Mitbeteiligung schon ein Gesellschaftsvertrag erstellt?	
Wurde die Anmeldung/Abmeldung	
• des Gewerbescheines,	
• der gewerblichen Sozialversicherung,	
• beim Finanzamt,	
• bei der Gebietskrankenkasse (für die Dienstnehmer),	
• der Kraftfahrzeuge,	
• der Adressdaten (z.B. Telefonbuch) bereits veranlasst?	
Allgemeine Rechtsfragen	
• Haben Sie Ihre Pensionsantrittsmöglichkeiten mit der Pensionsversicherung abgeklärt?	
• Haben Sie die Einflüsse einer Mitbeteiligung auf Ihre Pension abgeklärt?	
• Haben Sie mit Ihrem Steuerberater bereits die steuerlichen Auswirkungen besprochen?	
• Ist die Haftung für übernommene Verbindlichkeiten geregelt?	
• Sind Gewährleistungs- und Garantieansprüche geregelt?	
• Haben Sie die Pflichtteilsabfindungen für die Erben geregelt?	
• Werden die Mietverträge übernommen (Vorsicht: Mietzinserhöhungen sind möglich)?	
• Ist im Falle einer Gesellschaftsgründung die optimale Rechtsform bereits festgelegt?	

• Erfüllt der Übernehmer die gewerberechtlichen Voraussetzungen, oder gibt es einen anderen gewerberechtlichen Geschäftsführer?	
• Welche Abfertigungsansprüche bestehen?	
• Befinden sich noch Mitarbeiter in Karenz oder Präsenzdienst, die dem Nachfolger nicht genannt wurden?	
• Besteht eine Gefahr von Umweltlasten bzw. wer trägt die Haftung dafür?	



Fragen zur Betriebsübernahme

1. Eigene Situation abklären

Gewerberecht (Befähigungsnachweis)	
Information über Neugründungs-Förderungsgesetz (NEUFÖG) bei Wirtschaftskammer	
Finanzierung der Übernahme und der erforderlichen Investitionen	
Wahl der optimalen Rechtsform	

2. Informationen über den zu übernehmenden Betrieb einholen

Grund der Übergabe (Pensionierung, schlechter Geschäftsgang etc.)	
Konkurrenzsituation/Branchensituation	
betriebswirtschaftliche Situation, vor allem Entwicklung im Laufe der letzten Jahre (Jahresabschlüsse, innerbetriebliche Kalkulationsunterlagen, Verkaufsstatistiken, Alter des Anlagevermögens (Welche Investitionen sind notwendig?), Lebenszyklus der Produkte, „Alter“ des Kundenstocks)	
finanzielle Situation (Bankschulden, Lieferantenverbindlichkeiten, Steuerrückstände, offene Sozialversicherungsbeiträge)	
Grundbuchauszug (Hypotheken)	
Mitarbeiterstand (AVRAG!, Altersstruktur der Belegschaft, Betriebsvereinbarungen etc.)	
Ruf/Image	
Dauerschuldverhältnisse (Leasingverträge, Softwareverträge etc.) überprüfen, ob eine Übernahme möglich und gewollt ist.	
vorhandene Lieferverträge und Bezugsverträge	

vorhandene Miet- und Pachtverträge (zukünftige Höhe der Miete?)	
Flächenwidmung am Betriebsstandort (zukünftige Entwicklungsmöglichkeit am Standort?)	
aufrechte Betriebsanlagengenehmigung (zukünftige Entwicklungsmöglichkeit am Standort?)	
Unternehmensbewertung durchführen lassen (Unternehmensberater, Steuerberater)	

3. Details der Übernahme mit Übergeber verhandeln

Form der Übernahme (Kauf, Pacht, Schenkung etc.)	
Preis und Zahlungsmodalitäten (Auswirkungen von Rentenvereinbarungen beachten)	
Termine und Fälligkeiten	

4. Kosten der Übernahme klären

Beratungskosten	
Gebühren	
anfallende Steuerbelastung (sowohl beim Übernehmer als auch beim Übergeber)	
erforderliche Neuinvestitionen	
innerhalb der Familie: Erbschaftszahlungen an Geschwister (= weichende Erben)	

5. Schriftliche Finanzierungszusage für Übernahme und Investitionen einholen

6. Übernahmevertrag mit Übergeber abschließen

keine bestimmte Form vorgeschrieben, Schriftform unbedingt empfehlenswert; Ausnahme: Rechnung für Umsatzsteuer erforderlich	
--	--

7. Eigene Unternehmensgründung einleiten

Firmenbucheintragungen	
Gewerbebeanmeldung	
Meldung bei gewerblicher Sozialversicherung und Finanzamt durchführen	

8. Ummeldungen vornehmen, wie z.B.

Lehrverträge: Lehrlingsstelle der Wirtschaftskammer	
Dienstnehmer: Gebietskrankenkasse	
Kraftfahrzeuge: Versicherungsunternehmen	
Versicherungsverträge	
Telefonbucheintragungen	
Domain-Namen	



Betriebsübergabe bzw. -verkauf

- Zurücklegung aller Gewerbeberechtigungen** bei der Bezirksverwaltungsbehörde (BH, Magistrat) **sowie sonstiger Berechtigungen** (z.B. Trafik bei Monopolverwaltung kündigen) mit Stichtag der Veräußerung. Gleichzeitig Anmeldung der erforderl. Berechtigungen durch Übernehmer/Käufer. Eine allfällige Umgründung ist der Gewerbebehörde binnen 6 Monaten ab Eintragung im Firmenbuch anzuzeigen, dann geht die Gewerbeberechtigung über
- Antrag auf (vorzeitige) Alterspension spätestens am Monatsersten des Pensionsstichtages (ansonsten §11 Abs 4 GewO Antrag auf Arbeitslosengeld aufgrund früherer unselbstständiger Tätigkeit bzw. aufgrund freiwilliger Arbeitslosenversicherung für Selbstständige, wenn keine Erwerbstätigkeit ausgeübt wird und noch keine Pension möglich ist oder z.B. Begründung eines Dienstverhältnisses beim Übernehmer bzw. Käufer).
- Meldung** des Übergangs beim **Finanzamt** des Wohnsitzes binnen Monatsfrist.
- Meldung** beim für Gebühren und Verkehrssteuern zuständigen **Finanzamt** binnen drei Monaten ab Übergang (Grund-erwerbsteuer, Gebühren etc.).
- Ausstellung einer Rechnung** an Übernehmer/Käufer laut Inventur mit Umsatzsteuer (zwecks Verrechnung)
- Besteuerung der stillen Reserven (Differenz-Buchwert/Verkaufserlös bzw. Schätzwert als Gewinn) beim Verkauf oder einer endgültigen Verpachtung des Unternehmens, soweit keine Steuerbegünstigung vorliegt (z.B. halber Steuersatz)!
- Mit Übergeber/Verkäufer vor Übergabe vereinbaren, dass alle laufenden Verträge auf Übernehmer/Verkäufer übergehen. Wenn nicht, dann Übergang aller Rechte und Pflichten, wenn Dritter nicht binnen 3 Monaten nach Bekanntgabe des Unternehmensübergangs widerspricht (§ 38 UGB). Bei Widerspruch bleiben Rechte und Pflichten bei Übergeber/Verkäufer.
- Bau- und Betriebsanlagengenehmigungen und dgl. bleiben von der Veräußerung unberührt, also aufrecht (häufig jedoch überprüft die Bezirksverwaltungsbehörde das Vorliegen der entsprechenden Genehmigungen im Falle der Veräußerung).
- Dienstverträge gehen mit allen Rechten und Pflichten auf den Erwerber über, eine Haftungsbegrenzung des Veräußerers für Ansprüche aus dem Dienstverhältnis kann nach § 6 Abs 2 AVRAG im Falle der Übertragung entsprechender Sicherheiten (Wertpapiere) erreicht werden. Ummeldung der Mitarbeiter bei GKK. Lehrlinge: Verständigung auch der Lehrlingsstelle in der WKO und Berufsschule.
- Geschäftsraummietverträge gehen auf Nachfolger über oder können wenigstens nicht gekündigt werden, es sei denn, ein Mietvertrag wurde erst nach dem 31.12.2001 in einem Gebäude mit nicht mehr als zwei selbstständig vermietbaren Objekten abgeschlossen. > Bei Altbauten ist eine **Mietzins-erhöhung** möglich, wenn der bisherige Mietzins unangemessen niedrig ist. Bei potenziellen gesetzlichen Erben kann die Mietzins-erhöhung jedoch nur schrittweise erfolgen (1/15-Regelung).
- Versicherungsverträge** das Unternehmen betreffend können binnen Monatsfrist ab Unternehmensveräußerung bei Liegenschaftsversicherungen ab Grundbucheintragung gekündigt werden. Vorsicht: Rückverrechnung der Dauer-

rabatte beim Veräußerer! Wird nicht gekündigt, gehen die Versicherungen auf den Erwerber über.

- Eintragung einer Haftungsbegrenzung** im Firmenbuch nach § 38 UGB **durch Erwerber** immer möglich, sodass dieser nur für Schulden, die er kannte oder kennen musste, bis zur Höhe des übernommenen Unternehmenswertes haftet, ansonsten unbeschränkte Haftung des Erwerbers für Verbindlichkeiten des Veräußerers! Rückstandsabweisung von GKK oder Finanzamt anfordern. Haftung bleibt dann auf diese Beträge beschränkt.
- Wichtige Vertragsinhalte** z.B. Pflichtteilsverzicht „weichender Erben“ beim Notar, Veräußerungs- und Belastungsverbote im Grundbuch, Haftungsfragen (im Innenverhältnis), Gegenleistungen, Vertragssicherheiten etc. rechtzeitig klären.

Betriebsaufgabe

- Prüfung, ob **Ausverkauf wegen Geschäftsschließung** sinnvoll (Verkaufsargument), wenn ja, Bewilligung bei Bezirksverwaltungsbehörde einholen. Berechtigung endet mit Ausverkauf.
- Meldung der Auflassung einer Betriebsanlage** nach § 83 GewO bei der Genehmigungsbehörde (Bezirksverwaltungsbehörde), auch wenn kein Liegenschaftseigentum vorliegt.
- Verkauf** des Warenlagers und der Geschäftseinrichtung **oder Übernahme in das Privatvermögen** (sog. Entnahme) eines Monats ab dem Aufgabenstichtag. Die „Entsorgung“ von Wirtschaftsgütern sollte dokumentiert sein (z.B. Bestätigung der Caritas oder des Altstoffsammelzentrums).

- Besteuerung der stillen Reserven** (Differenz-Buchwert/Schätzwert bzw. Verkaufspreis) als Gewinn soweit keine Steuerbegünstigung vorliegt (z.B. für stille Reserven des Gebäudes bei Betriebsaufgabe, wenn dort Wohnsitz des Unternehmers, dieser 60 Jahre oder erwerbsunfähig ist, seine Erwerbstätigkeit einstellt und das Gebäude in den nächsten fünf Jahren nicht verkauft wird)!
- Versicherung** bei SVA der gewerblichen Wirtschaft endet mit Ende des Kalendermonats der Zurücklegung bzw. einer Ruhendmeldung aller Berechtigungen, ab Pensionsbezug besteht Schnitt in der Krankenversicherung.
- Rechtzeitige Kündigung bzw. Auflösung** aller Verträge, insbesondere auch der Dienstverträge (Fristen beachten!).
- Eventuell Anspruch auf **Abfindung** bei Handelsvertretern und Alleinvertriebshändlern für Überlassung des Kundenstocks an den Geschäftsherrn gem. § 24 Handelsvertretergesetz (maximal eine Jahresprovision vom Durchschnittsverdienst der letzten (maximal) fünf Jahre, soweit Kundenstock aufgebaut bzw. wesentlich intensiviert wurde), insbesondere wenn Betrieb aufgrund einer Pensionierung aufgegeben werden musste oder der Geschäftsherr das Vertragsverhältnis gekündigt hat, ohne dass dem Vertreter bzw. Alleinvertriebsberechtigten daran ein Verschulden zur Last fällt.
- Sonstiges**
 - Abmeldung v. Mitarbeitern bei der Gebietskrankenkasse
 - Mitteilung der Betriebsaufgabe an Finanzamt innerhalb eines Monats ab dem Aufgabenstichtag
 - Zurücklegung/Ruhendmeldung aller Gewerbeberechtigungen und sonstiger Berechtigungen (z.B. Kündigung einer Trafik bei Monopolverwaltung)
 - Abmeldung KFZ etc.

Ihre Servicestellen der WKO Oberösterreich

Was immer Sie auch unternehmen, die WKOÖ ist Ihr kompetenter Partner. Von Rechtsfragen über Förderung und Export bis hin zu Innovations- oder Branchenthemen - unser Beratungsangebot ist breitgefächert und deckt die wichtigsten Unternehmensbereiche ab.



Ihr Zugang zu allen Leistungen

WKOÖ-Servicecenter

T 05 90909
E service@wkoee.at
W wko.at/ooe

Ihr Partner für Weiterbildung

WIFI OÖ

T 05 7000
E kundenservice@wifi-ooe.at
W wifi.at/ooe

Ihre Kontaktstellen vor Ort

Junge Wirtschaft

Das Netzwerk für Jungunternehmer.

E jw@wkoee.at
W jungewirtschaft.at/ooe

Regionalservice - Ihre Bezirksstelle

Ihr Service vor Ort.

W wko.at/ooe/bezirksstellen

Branchenservice - Ihre Fachorganisation

Die erste Adresse bei Branchenfragen.

W wko.at/branchen

Gründer- und Nachfolgeservice

Ihre erste Anlaufstelle für Gründung und Nachfolge

E sc.gruender@wkoee.at
W gruenderservice.at/ooe

Referat Frau in der Wirtschaft

Das Netzwerk für Unternehmerinnen.

E fidw@wkoee.at
W wko.at/ooe/fidw

EPU-Zielgruppenmanagement

Erste Anlaufstelle für Ein-Personen-Unternehmen

E epu@wkoee.at
W epu.wko.at/ooe



Alles unternehmen, damit Übergabe und Übernahme klappen

Ihr WKOÖ-Service: Beratung und Unterstützung für Übergeber, Übernehmer und Nachfolger. Wir sind mit unseren Beratungen Ihr kompetenter Partner bei der Vorbereitung und Durchführung einer für Übergeber und Übernehmer optimalen Betriebsübergabe. Besonders hilfreich für Nachfolger/Übernehmer ist das geförderte Coachingangebot mit maßgeschneiderten Inhalten.

Ausführliche Informationen und themenspezifische Merkblätter erhalten Sie auf www.gruenderservice.at.



T 05-90909 | E gruender@wkoee.at

