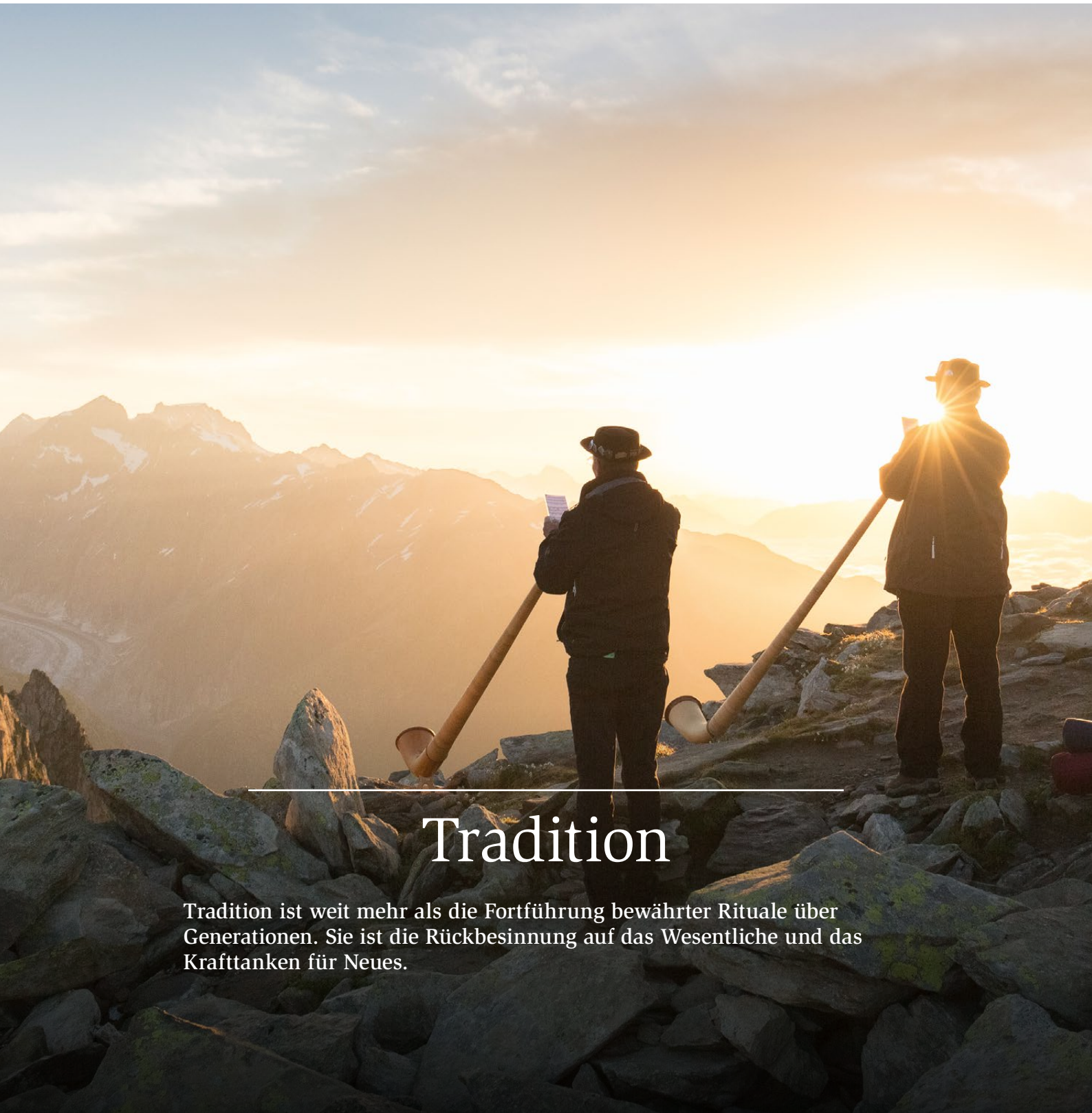


CREDUM



Tradition

Tradition ist weit mehr als die Fortführung bewährter Rituale über Generationen. Sie ist die Rückbesinnung auf das Wesentliche und das Krafttanken für Neues.

SICH AUS TRADITIONSBEWUSSTSEIN INS GEMACHTE NEST SETZEN?

VON THOMAS DIEHL UND MARCEL MEGERLE

ZUM NACHFOLGER GEBOREN

Zu meinem dritten Geburtstag habe ich einen Spielzeugtraktor bekommen, natürlich mit passendem Anhänger und Spritzenfass – mit sechs Jahren sass ich dann das erste Mal auf einem richtigen Traktor. Wenn ich heute darüber nachdenke, muss ich schmunzeln, wie präsent schon damals die Nachfolgefrage war, und frage mich, wann aus dem spielerischen Heranführen die wegweisende Fragestellung wurde: Führst du die Familientradition fort, übernimmst du das Weingut?

Alle potenziellen Nachfolger in Familienunternehmen stehen irgendwann vor der Entscheidung, ob sie die Nachfolge im Unternehmen antreten und die Tradition fortführen oder einen eigenen, neuen Weg einschlagen möchten. Doch wann ist der richtige Moment, eine solche Entscheidung zu treffen und anhand welcher Kriterien sollte diese getroffen werden? Welche unterschiedlichen Qualifizierungsmöglichkeiten und Qualifizierungswege gibt es für Nachfolgerinnen und Nachfolger? Und ist eine Nachfolge im Familienunternehmen trotz einer branchenfremden Ausbildung überhaupt möglich?

Als Sohn aus einer Winzerfamilie, der im familieneigenen Weingut die dritte Generation darstellt, bin auch ich, Thomas Diehl, nicht nur zwischen Reben, sondern auch mit der allgegenwärtigen Nachfolgefrage aufgewachsen. Um mich dem Thema aus einer wissenschaftlichen Perspektive zu nähern, habe ich mich im Rahmen meiner Bachelorthesis am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen mit diesen Fragen auseinandergesetzt. Im Zuge der explorativen Studie wurden elf qualitative Interviews mit Nachfolgerinnen und Nachfolgern von Weingütern im deutschsprachigen Raum geführt. Daraus abgeleitet wurde das folgende Forschungsmodell entwickelt, das Qualifizierungswege und Einflussfaktoren aufzeigt.

QUALIFIZIERUNGSLANDKARTE

Die Nachfolge ist eine entscheidende Herausforderung für eine Familie, wenn es um die Beständigkeit und Sicherung des Familienunternehmens geht. Bisherige Veröffentlichungen konzentrieren sich hauptsächlich auf das Unternehmen und die Perspektive der Senior-Generation – die Junior-Generation wird meist nur als passives Objekt und nur selten als aktives Subjekt betrachtet. Gleichzeitig wird die Rolle der Senior-Generation nach ihrem Ausscheiden aus dem Familienunternehmen nur wenig beleuchtet.

Ziel meiner Arbeit war es, Nachfolgerinnen und Nachfolgern Kriterien und Handlungsempfehlungen an die Hand zu geben, die bei der Auseinandersetzung mit der Nachfolgefrage als Leitplanken der Überlegungen wirken. Im Rahmen der Abschlussarbeit habe ich den Versuch unternommen, die Komplexität sowie die Ermöglichungsfaktoren für die Nachfolge in familieneigenen Weingütern darzustellen. Es stellte sich heraus, dass das Thema Nachfolge in der Landwirtschaft ebenso entscheidend und emotional ist, wie es vernachlässigt wird. Besonders deutlich wird dies in kleineren Betrieben, in denen ausschliesslich Familienmitglieder operativ tätig sind.

PERSPEKTIVE DER JUNIOR-GENERATION

Die Mehrzahl der befragten Nachfolgerinnen und Nachfolger hatte ein betriebswirtschaftliches Studium als Erststudium gewählt. Begründet wurde dies mit einer gefühlten Angst, sich durch eine weinbauspezifische Ausbildung zu begrenzen oder die Flexibilität zu verlieren. Die Distanz zum Familienunternehmen, welche im ersten Ausbildungsschritt beziehungsweise im Rahmen von Praktika in anderen Weingütern oder anderen Bereichen entstand, nannten alle Interviewpartner als wichtige Möglichkeit zur Reflexion.

In diesem Zusammenhang wurde die Erfahrung, in einem weisungsgebundenen Arbeitnehmerverhältnis zu stehen, als wichtiger Schlüsselmoment genannt, da dieser die Vorzüge der Selbstständigkeit, die mit einem Familienunternehmen einhergeht, verdeutlicht habe. Zudem wurde als besonders negativ empfunden, dass man von anderen Personen und Vorgesetzten abhängig sei und die Ergebnisse der Arbeit aufgrund mangelnder Transparenz nicht sichtbar würden. Neben emotionalen und weichen Faktoren wurde die Betriebsgrösse als ein ausschlaggebender Faktor für ein Engagement der Junior-Generation identifiziert. Umsatz und Ertrag müssen einen zusätzlichen Mitinhaber beziehungsweise Mitarbeiter wirtschaftlich tragen können. Nachfolger, die keine branchenspezifische Ausbildung haben, streben im Weingut eher Tätigkeiten in den Bereichen Marketing und Vertrieb an, statt in der Produktion handwerklich tätig zu werden.

Bei einer Entscheidung über eine Nachfolge wurden von den Interviewpartnern besonders die Faktoren Standort und Lebenspartnerwahl beziehungsweise Familienplanung als wichtige Faktoren genannt. Besonders weibliche Nachfolgerinnen fürchten, dass es durch die frühe Festlegung auf das Familienunternehmen bei der Suche nach geeigneten Lebenspartnern und -modellen zu Einschränkungen kommen könnte.

ROLLE DER SENIOR-GENERATION NACH DER NACHFOLGE

Um Konflikte vor, während und nach dem Prozess der Nachfolge zu vermeiden, ist es wichtig, klare Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche generationsübergreifend zu definieren, der Junior-Generation die notwendige Verantwortung zuzusprechen und entsprechende Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu gewährleisten. Ausserdem ist es zu empfehlen, Rechte und Pflichten vertraglich, oder zumindest schriftlich, zu fixieren. Vor allem, wenn sich ein Nachfolger mit einer praktischen Ausbildung eindeutig positioniert, sollte eine vertragliche Sicherheit vorhanden sein, die nach Abschluss der Ausbildung einen Einstieg in das familieneigene Weingut garantiert. Die Mehrzahl der Nachfolger spricht der Senior-Generation nach der Übergabe weiterhin eine beratende Funktion zu, diese ist jedoch ebenso klar zu definieren wie die Rolle bei der Betreuung von Altkunden.



THOMAS DIEHL, Winzersohn, absolvierte nach seinem Abitur im Internat Schule Schloss Salem Praktika auf Weingütern in Bordeaux (Château Citran) und Neuseeland (Hans Herzog Estate). Während seines Studiums an der Zeppelin Universität des Studiengangs Sociology, Politics & Economics mit Schwerpunkt auf Management von Familienunternehmen absolvierte er Praktika bei Rocket Internet sowie RCKT und war als Werkstudent bei der Nötzli, Mai & Partner Family Office tätig. Derzeit absolviert er das Master Preparation Programm im Zentralbereich Unternehmensentwicklung bei TRUMPF.

In der Junior-Generation herrscht Konsens darüber, dass das Wissen und das Netzwerk der Senior-Generation auch nach der Übergabe weiterhin genutzt werden sollte. Es wird zudem betont, dass das Weingut für die Senior-Generation ein Lebenswerk darstellt, in das sie von der Junior-Generation auch nach der Übergabe integriert und involviert werden sollten. Zwischen den Generationen muss die vorbehaltlose Bereitschaft zu einem Wissens- und Fähigkeiten-Transfer bestehen. Die Senior-Generation teilt ihr erarbeitetes Wissen kontinuierlich mit der Junior-Generation.

Die Junior-Generation muss bereit sein, die Erfahrung der Senior-Generation aufzunehmen und wertzuschätzen. Gleichzeitig sollte die Senior-Generation Bereitschaft zeigen, die Erfahrung und Perspektiven, welche die Junior-Generation ausserhalb der Branche gesammelt hat, anzuerkennen. Dabei ist deutlich zu machen, dass Qualifikation, ebenso wie Nachfolge, kein Akt, sondern ein Prozess ist. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass man sein Wissen ständig hinterfragt und sich kontinuierlich weiterbildet.

Bei den Möglichkeiten, sich zu qualifizieren, betont die Mehrzahl der Nachfolger, dass es sich bei der Arbeit auf dem Weingut um eine praktische Arbeit handelt, für die es wichtig ist, praktische Erfahrungen zu sammeln. Die befragten Nachfolger nennen Praktika beziehungsweise das Arbeiten auf anderen Weingütern als Möglichkeit, um sich zielorientiert Wissen und praktische Erfahrung anzueignen. Im Weiteren werden Tätigkeiten innerhalb der Branche, zum Beispiel im Weinhandel, als Möglichkeit der Qualifizierung genannt.

Die jetzige und kommende Nachfolger-Generation fühlt sich wirtschaftlich durch die Senior-Generation abgesichert. Private und unternehmerische Existenzängste bestehen nicht. Im Gegensatz zu einst vorgezeichneten Verhaltensmustern beim Übergang von Senior zu Junior in weinbaulich geprägten Betrieben fühlt sich die heutige Junior-Generation in ihrer persönlichen Entscheidung zur Übernahme frei. Die Senior-Generation fördert eine solche Freiheit, indem sie in Bezug auf die Nachfolge keine klare Position bezieht. Sie hofft damit indirekt positiv auf eine Entscheidung für eine Übernahme Einfluss zu nehmen.

Im Wunsch einer familieninternen Nachfolge unterlässt die Senior-Generation strukturelle Gedanken an mögliche Alternativen, wie Umstellung der Unternehmensform, etwa in stille Teilhaberschaft oder Aktiengesellschaft, Verpachtung, Mietkauf oder Verkauf des Unternehmens. In der unterlassenen Definition der betrieblichen Zukunft schwingt ein erheblicher individueller Zwang gegenüber der Junior-Generation mit.

PRAKTISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Die Nachfolge sollte als morphologischer Prozess anstatt eines formalen Akts betrachtet werden und ablaufen.
- Im gemeinsamen Dialog zwischen Senior-Generation und Junior-Generation sollten inhaltliche und zeitliche Meilensteine definiert und fixiert werden.
- Eine Aufgabenverteilung und Abgrenzungen von inhaltlichen Bereichen vor, während und nach der Nachfolge sollten vorgenommen werden.
- Verfügbares Wissen der Senior-Generation sollte zielgerichtet genutzt und dokumentiert werden.
- Durch Praktika im Branchenumfeld kann der Nachfolger das spezielle Arbeitsumfeld kennenlernen und fehlende fachliche Qualifikationen erlangen.
- Austausch mit externen Personen, die vorhandene Gedanken kritisch reflektieren und strukturieren.

Dazu kann ein Dialog mit folgenden Dritten beitragen: branchennahe und -fremde Netzwerke, Personen, die einen klassischen Werdegang (z. B. Weinbaulehre- oder Weinbaustudium) absolviert haben, externe Beratung zur Definition und Umsetzung von Nachfolgestrategien.

Entscheidend für eine ziel- und zukunftsgerichtete Nachfolge sind Entscheidungspunkte, an denen sich sowohl Junior-Generation als auch Senior-Generation im Zuge der Nachfolgeüberlegungen orientieren können:

- Intrinsische Bereitschaft zur Übernahme des Betriebs
- Vorhandenes theoretisches Wissen aus der bisherigen Ausbildung
- Vorhandene praktische Erfahrung im Weinbau
- Entwicklung und Fixierung von Übergabeparametern
- Wirtschaftliche Beschaffenheit des Betriebs und Tragfähigkeit einer weiteren Person

WEITERFÜHRENDE FORSCHUNG

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde die hohe Relevanz des Themas anhand einer ersten explorativen Studie aufgezeigt. Darauf aufbauend ist derzeit das Anschlussprojekt in Arbeit, welches weitere Experteninterviews führen und auswerten wird. Damit soll erreicht werden, das Forschungsmodell weiter zu validieren und noch detailliertere Handlungsempfehlungen zu spezifischen Szenarien entwickeln zu können.

Wenn Sie weitere Informationen zu dem Thema erhalten möchten oder Interesse an einer Partizipation im Rahmen des Forschungsprojekts haben, freuen wir uns darauf, von Ihnen zu hören. Gerne können Sie sich an t.diehl@zeppelin-university.net wenden.



MARCEL MEGERLE begleitete als Experte für Unternehmensnachfolgen die wissenschaftliche Arbeit von Thomas Diehl. Hierbei diskutierten beide kontinuierlich die methodische Herangehensweise an die Forschungsarbeit und im Besonderen die praktischen Implikationen, die gerade die Nachfolge in einem Weingut positiv beeinflussen können. Ziel ist dabei, die theoretischen Erkenntnisse in die Praxis zu überführen.

Marcel Megerle, aufgewachsen in einem Familienunternehmen, betreut als Geschäftsführer des Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft ganzheitlich Unternehmerfamilien. Dabei ist er spezialisiert auf die Erarbeitung von Familienstrategien und Nachfolgelösungen. Zudem unterstützt er Familienunternehmen als Beiratsmitglied. Nach abgeschlossenem Studium der Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaften an der Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen entwickelte und studierte er ebenfalls dort den europaweit ersten Masterstudiengang für Familienunternehmer. Er ist Gründungsmitglied des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen an der ZU. Ab 2008 wirkte er als Mitglied der Geschäftsleitung in einer auf Familienunternehmen spezialisierten Unternehmensberatung. Er ist zertifizierter Berater und Dozent für die «Offensive deutscher Mittelstand». Seit 2014 ist Marcel Megerle beim Family Office der Frankfurter Bankgesellschaft in Zürich tätig und forscht zugleich im Rahmen der Promotion an der Universität Witten/Herdecke zu Familienstrategien. Ferner hat er Lehraufträge an der ZU in Friedrichshafen, der Universität Zürich sowie an der Wirtschaftsuniversität Wien.