

Die Last der Erben

Übernimmt der Nachwuchs den elterlichen Betrieb, macht das viele Familien stolz. Trotzdem kommt es oft zu Konflikten. Wie alteingesessene Südtiroler Unternehmen die Nachfolge hinbekommen.

Text: Verena Pliger | Fotos: Alexander Alber





*Anton Seeber,
43, Neochef
der Leitner-
Gruppe,
Sterzing*

*Michl Seeber, 68,
Ehemaliger Chef der
Leitner-Gruppe,
Sterzing*

Es ist wie beim Autofahren. Bis jetzt saß ich auf dem Beifahrersitz, mein Vater am Lenkrad. Jetzt sitze ich am Lenkrad, er sitzt neben mir. Wichtig nur: Der Beifahrer darf nicht ins Lenkrad greifen. Das wäre zu gefährlich.“ So beschreibt Anton Seeber seinen Aufstieg im Unternehmen.

Seit 8. Juni ist er offiziell Chef der Firmengruppe HTI, also von High Technology Industries, besser bekannt als Leitner-Gruppe. Sein Vater Michl Seeber hat als Präsident des Verwaltungsrats abgedankt. Nun lenkt der 43-jährige Anton die über 60 Tochtergesellschaften, Unternehmen wie Leitner, Prinoth, Demaklenko, Leitwind oder Poma. Er ist der neue Chef von weltweit 3147 Mitarbeitern.

Das Handy hat Anton Seeber stets zur Hand. „Sehen Sie, das ist der Unterschied zwischen uns beiden. Mein Smartphone ist immer auf Vibration“, sagt der Vater kopfschüttelnd, als beim Sohn das Handy klingelt. Der Sohnemann weiß charmant zu kontern. „Das ist nur, weil Du nicht weißt, dass es einen kleinen Knopf gibt, mit dem man es ganz einfach von lautlos auf laut schalten kann.“

Michl Seeber wollte bereits vor drei Jahren abtreten. Auf Wunsch seines Sohnes und des Verwaltungsrates blieb er für drei weitere Jahre. Jetzt aber, sagt er, sei es höchste Zeit zu gehen.

Gehtesum das Thema Unternehmensnachfolge, ist immer auch von Angst die Rede. Nachdenken über Nachfolge ist immer auch Nachdenken über das eigene Ende. Mit der Angst verbunden, in ein tiefes Loch zu fallen, nicht mehr gebraucht zu werden. Für viele Unternehmer gab es bis zur Übergabe nichts – außer Arbeit.

Michl Seeber hat keine Angst vor dem Leben danach. So auch die Seniorchefs der fünf anderen Südtiroler Unternehmen, die *ff* in den vergangenen Wochen zum Thema befragt hat. Sie sehen optimistisch in die Zukunft, glauben an ihre Nachfolger. Nicht in allen Betrieben ist der Nachfolgeprozess bereits abgeschlossen wie bei der Leitner oder der Durst in Brixen. Die Geschwister Maria und Toni Niederstätter arbeiten bereits seit drei Jahren an der Nachfolgeregelung, erst in vier Jahren sollen Tonis Kinder Daniela und Manuel endgültig die Niederstätter AG übernehmen.

„Nur wenige Unternehmer geben den Junioren sieben Jahre Zeit, damit sie ihre Kompetenzen entwickeln können. Das zeugt von Weitsicht. Die meisten Unternehmen erledigen das in maximal zwei Jahren“, erklärt Markus Weishaupt vom Beratungsunternehmen Weissmann Cie. Der Südtiroler Berater gilt als Experte für kleine und mittelständische Familienunternehmen, hat dazu erst kürzlich das Buch „Radikal anders – Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen“ veröffentlicht.

Viele Patriarchen zögern die Nachfolge aber auch deshalb so weit hinaus, weil sie sich zu jung, zu fit fühlen. Andere weil sie den Verdacht haben, der potenzielle Nachfolger sei noch nicht so weit, sei noch nicht so brillant wie sie selbst. Viele nehmen auch Krisenzeiten als Ausrede, um ja nicht abzutreten. „Nach dem Motto: In dieser schwierigen Zeit kann ich das Schiff unmöglich

verlassen. Dabei sage ich immer, wer auch mit 80 Jahren noch unverzichtbar ist, hat mit 70 damit begonnen, das Unternehmen zu schädigen“, so Weishaupt.

In seinem Buch schreibt er unter anderem, dass die Zahl der klassischen Nachfolgeregelungen immer kleiner werde. Immer seltener komme es vor, dass der Senior abtritt und der Junior übernimmt. Die Zukunft heiße: Mehrgenerationalität. Betriebe werden über einige Jahre von mehreren Generationen parallel geführt. So wie das Unternehmen WF Mechanik in Vahrn. Sohn Alexander, 34, ist zwar Mehrheitseigentümer, sein Vater Felix ist mit 63 Jahren aber noch voll im Unternehmen tätig. Entscheidungen werden nach wie vor gemeinsam gefällt.

Medien beschreiben Michl Seeber gerne als Leitwolf. Als Erfolgsmann, als Visionär. Er hat sein eigenes Märchen geschrieben. Er selbst wollte nicht in die Fußstapfen seines Vaters, eines Rechtsanwalts, treten. Er wollte selbst etwas aufbauen. 1972 gründete er zusammen mit Giuseppe Stefani in Sterzing die Baufirma Seeste, innerhalb weniger Jahre expandierte er, gründete Tochtergesellschaften in Wien, Leipzig, Krakau. 1992 erwarb er die finanziell angeschlagene Firma Leitner und führte sie zur Weltmarktspitze. Sein Baby, die Seeste, gibt es immer noch. Geführt wird das Bau- und Immobilienunternehmen von Tochter Johanna, die drei Jahre jüngere Schwester von Anton, sie lebt und arbeitet in Wien.

„Vorhin hat Anton etwas vom Autofahren erzählt. Sie ist die Einzige in unserer Familie, die richtig gut Auto fährt“, so Michl Seeber. Vielleicht auch da sie alleine im Auto sitzt. Denn die Firma Seeste in die HTI-Gruppe zu integrieren, kam für den Vater nie in Frage. Zwei Geschwister in einem Unternehmen, das könne nicht gut gehen. Er hat sich für die Kronprinzenregelung entschieden. Hat sämtliche Gesellschaftsanteile und die unternehmerische Führung der Leitner-Gruppe auf nur einen Nachfolger übertragen. Auf Kronprinz Anton.

An seine neue Rolle als Präsident muss sich Anton Seeber erst gewöhnen. Ans Gerede hat er sich längst gewöhnt. Seit Jahren kursieren Fragen wie: Was kommt, wenn Michl Seeber nicht mehr ist? Wird es der Anton packen? Weiß er all das, was sein Vater weiß? Oder gar: Wird er Michl Seebers Lebenswerk verhunzen? „Ich denke, das ist völlig normal. Jeder neue Chef wird mit seinem Vorgänger verglichen. Bei mir ist es zufällig mein Vater. Am Ende aber geht es nicht um mich oder meinen Vater, es geht um das Interesse des Unternehmens“, so Anton Seeber.

Die Messlatte liegt hoch. 726 Millionen Euro hat der Konzern 2015 erwirtschaftet, fünf Prozent mehr als im Vorjahr. Das ist eine Hypothek für den Nachfolger. Und eine Chance: Er muss jetzt beweisen, dass er das Zeug hat, das Erbe nicht nur zu bewahren, sondern auch auszubauen. Er kann sein eigenes Märchen schreiben. Mehr sein als nur Sohn. Eine Chance, die nicht alle Nachfolger haben. In vielen anderen Familienunternehmen müssen Nachfolger in der Warteschleife ausharren. Und je länger die Übergangsphase dauert, desto schwieriger wird die Situation für den Nachfolger. In diesem Fall spricht man von der „Prinz-

„Wer auch mit 80 Jahren noch unverzichtbar ist, hat mit 70 damit begonnen, das Unternehmen zu schädigen.“

Markus Weishaupt,
Beratungsunternehmer



Michl (rechts) und Anton Seeber – Wenn der Vater mit dem Sohne: „Bis jetzt saß ich auf dem Beifahrersitz“, sagt Anton Seeber, „und mein Vater am Lenkrad. Jetzt sitze ich am Lenkrad, er sitzt neben mir. Wichtig nur: Der Beifahrer darf nicht ins Lenkrad greifen.“

Charles-Schleife“, in Anlehnung an den britischen Thronfolger, den seine Mutter, die Queen, nicht ans Ruder lässt.

Elena Walch hat dafür wenig Verständnis, die Nachfolger in der Warteschleife hängen zu lassen. Die Winzerin hat vor zwei Jahren an ihre Töchter Julia und Karoline übergeben. Im Doppelgespann führen sie das Erbe. Natürlich hätte Elena Walch noch für einige Jahre weitermachen können. Fit und agil wäre sie, auch mit 65. Doch die Zukunft gehört den Jungen, davon ist sie überzeugt. Sie seien besser vernetzt, kennten sich mit den modernen Technologien viel besser aus, seien reisefreudiger. Eine Erkenntnis, die wir von allen Seniorchefs gehört haben. Mit der schnelllebigen Onlinewelt Schritt zu halten, gelinge den Kindern einfach besser.

Wir gehen durch die Produktionshallen der Firma Leitner in Sterzing. Hier werden Seilbahnen, Windkraftträder, Schneekanonen oder Pistenfahrzeuge geplant und produziert. Zum Einsatz kommen sie rund um den Globus, in Europa genauso wie in China, Brasilien oder Kolumbien. In diesen Hallen werden Millionenaufträge gefertigt. Und was macht Michl Seeber? Er schwärmt von den sportlichen Erfolgen seiner ältesten Enkelin. Elf ist sie und bereits eine sehr gute Schwimmerin.

Die Familie Seeber ist auch privat eng vernetzt. Vor allem Anton gilt als Familienmensch. Seine Frau ist Ärztin, gemeinsam haben sie drei Kinder im Alter von 11, 8 und 5 Jahren. Kennengelernt haben sie sich in den USA, dort hat Anton sechs Jahre gelebt – bis zu seiner Rückkehr nach Sterzing 2006. Eigentlich wollte er in den USA bleiben. Doch der Gesundheitszustand seines Vaters machte einen früheren Eintritt ins Unternehmen notwendig. 2004 hatte Michael Seeber einen dramatischen Ski-Unfall, erlitt ein schweres Schädel-Hirn-Trauma, war über Wochen blind. Obwohl er sich schnell in das Leben und in die Firma zurückkämpfte, blieb sein Sohn im Geschäft. Seine Frau hat auch zehn Jahre später ihre Mühe, sich zu akklimatisieren. Es sei nicht immer leicht, hier inmitten der Berge, sagt Anton Seeber.

Seine Familie wird er in Zukunft wohl noch seltener sehen. „Bis jetzt war ich mit dem Unternehmen verlobt, jetzt bin ich mit Leitner verheiratet“, so der Neochef, dem es gelingen muss, die Erwartungen der Kunden, der Mitarbeiter, aber auch der Öffentlichkeit zu erfüllen.

Es ist die Last des Erben. In der Nachfolgeliteratur ist davon immer wieder zu lesen. Die Liste der Vorurteile, denen sie begegnen, ist lang. Von klein auf bekämen sie alles in den Schoß

Die drei Weinfrauen

„Macht, was euch Spaß macht“, sagte Winzerin Elena Walch zu ihren Töchtern. Und dann haben beide trotzdem Weinbau studiert.



Elena Walch, 65, mit ihren Töchtern Julia, 29, (links) und Karoline, 28 (rechts): „Es ist schön zu sehen, dass Aufgebautes gut fortgeführt wird.“

Der Winzerberuf gilt als klassische Männerdomäne. In Tramin kann man darüber nur lachen. Dort ist die Weinwelt in Frauenhand. Es war das Jahr 1988, als Elena Walch das Familienweingut ihres Gatten Werner Walch übernommen hat. Die Architektin, die als Tochter Südtiroler Eltern in Mailand aufgewachsen ist, hat dem Weingut ihren Namen gegeben. Im Bewusstsein, dass sie aus dem Juwel Großes schaffen kann. Elena Walch hat das Weingut in 50 Ländern der Welt bekannt gemacht. 500.000 Flaschen beste Rot- und Weißweine werden in Tramin mittlerweile im Jahr produziert, 30 Mitarbeiter sind auf dem Weingut beschäftigt. Die Lagen auf Kastellaz oder Castel Ringberg zählen zu den schönsten des Landes. Seit zwei Jahren steht Elena Walch nicht mehr an der Spitze des Weinguts. Sie hat an ihre beiden Töchter abgegeben. Sie führen das 56 Hektar große Weingut gemeinsam. Die Jüngere, Karolina, kümmert sich um den Hauptmarkt Italien, um Amerika und Kanada. Die Ältere, Julia, um den Rest der Welt. Was ihre Vorfahren aufgebaut haben, versuchen sie nun weiterzuführen. Etwas moderner als ihre Mutter, dafür mit demselben Elan.

ff: War es logisch, das mütterliche Erbe zu übernehmen?

Karoline Walch: Für mich schon. Durch die Weingüter zu gehen und zu sagen: Das sind unsere – das hat schon was. Die tägliche Arbeit im Weingut und im Keller haben wir von klein auf mitbekommen, da wächst man mit hinein.

Julia Walch: Ich wollte alles, nur nicht in den Betrieb einsteigen. Ich war eine Revoluzzerin, wollte möglichst weit weg von zu Hause. Nach dem Neusprachlichen Lyzeum in Bozen ging ich erst einmal nach Frankreich und Spanien, um die Sprachen zu lernen, dann habe ich in Frankreich Geschichte studiert und bin für zwei Masterstudiengänge in Geschichte, Wirtschaft, Politik nach Brüssel.

Elena Walch: Ja, und dann hast du mich angerufen und meinstest, Du gehst jetzt auf eine Weinschule nach Burgund. Ich dachte, ich höre nicht richtig.

Während Sie in Burgund Ihr Fachwissen lernten, ging Ihre Schwester Karoline in Australien in die Weinlehre.

Karoline Walch: Ja, nach dem Betriebswirtschaftsstudium in Graz und einem Praktikum bei Mercedes Benz zog es mich nach Australien. Für ein duales Studium in Wein und Wirtschaft. Anschließend habe ich dort auf einem Familienweingut im Verkauf gearbeitet. Dann zog es mich zurück nach Tramin – ziemlich zeitgleich mit meiner Schwester. Wir haben dann relativ schnell die operative Führung übernommen.

Frau Walch, ist es Ihnen nicht schwer gefallen loszulassen?

Elena Walch: Natürlich war es eine Umstellung. Ich war ja immer gewohnt, alles selbst zu entscheiden. Und plötzlich treffen die Töchter die Entscheidungen. Es ist ein Prozess, der seine Zeit braucht. Es ist aber auch schön zu sehen,

dass Aufgebautes gut fortgeführt wird. Es beruhigt mich, von Geschäftspartnern zu hören, wie aktiv doch meine Töchter seien. Da habe ich Glück gehabt. Es ist nicht selbstverständlich, dass die eigenen Kinder in den elterlichen Betrieb einsteigen.

Wie haben die Kunden reagiert?

Julia Walch: Das war ganz lustig. Obwohl wir in einem Rundschreiben erklärt haben, dass wir das Weingut übernehmen, wollten alle Vertreter weiterhin mit unserer Mutter sprechen.

Elena Walch: Sie meinten immer, ja ja, schon gut, dass jetzt die Töchter hier sind, aber die Geschäfte wollten sie mit mir machen. Vor allem Italiener sind diesbezüglich sehr konservativ.

Sie sind jetzt 65 Jahre alt, aber doch noch viel zu agil, um sich zurückzuziehen?

Elena Walch: Ich fühle mich nicht so alt, wie ich bin. Es heißt auch nicht, dass ich jetzt nichts mehr mache. Ich habe mich nur aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Dafür baue ich die Firmenphilosophie aus. Da gibt es noch viel zu tun. Wir führen etwa Castel Ringberg in Kaltern wieder selbst, haben den Barriuekeller ausgebaut und haben eine Gutsschänke eröffnet mit Rundgängen und Weinverkauf.

Erleben Sie ein Konkurrenzdenken bei Ihren Töchtern?

Elena Walch: Ich bin froh, dass sie zur selben Zeit in den Betrieb eingestiegen sind. Somit konnte niemand den Anspruch geltend machen, als Erste dagewesen zu sein. Ich selbst bin froh, dass sie zu zweit sind. Erstens sind die Aufgabenbereiche groß, zweitens ist man oft auf Reisen. Ich musste damals alles alleine machen.

Wie haben Sie Ihre Kinder auf diese Aufgabe vorbereitet?

Elena Walch: Eigentlich gar nicht. Ich habe ihnen immer gesagt: Macht, was euch Spaß macht. Als sie klein waren, war ich viel unterwegs. Somit waren sie es gewohnt, selbstständig zu handeln. In den Sommerferien habe ich sie im Weingut eingespannt, sie mussten Drähte spannen, bei jeder Witterung. Natürlich waren die zwei Damen davon gar nicht begeistert, am Abend waren sie zu müde zum Ausgehen.

Bewundern Sie Ihre Töchter?

Elena Walch: Ich finde es toll, wie viel Internationalität sie mitbringen. Das ist ein großer Vorteil, schließlich verkaufen wir unsere Weine weltweit. Erst jüngst habe ich gehört, wie Karoline mit einer Freundin aus den USA telefonierte, die dort das elterliche Weingut übernommen hat. Diesen Austausch finde ich toll. Die Jungen haben es aber auch leichter. Über das Internet kann man sich heute schneller und leichter informieren. Wir hatten früher nur die Fachzeitschriften. ■

gelegt, wüchsen in den schönsten Villen auf, dürften die tollsten Ausbildungen absolvieren, um sich dann ins gemachte Nest zu setzen. Doch das Bild der verwöhnten Elite hat sich die vergangenen Jahre gewandelt. Die junge Unternehmergeneration wird heute eher als leistungsorientierte Elite eingestuft. Söhne und Töchter, die an die Spitze kommen, werden immer häufiger als bodenständig, ehrgeizig und engagiert bezeichnet. Schon früh brechen sie in die Welt auf, um sich ihre Sporen außerhalb des eigenen Betriebs zu verdienen.

Der Eintritt in den Familienbetrieb ist dennoch häufig mit Konflikten und großen Erwartungen verbunden. In den wenigsten Fällen gelingt die Nachfolgeregelung reibungslos. Es ist ein Kampf um Posten, Macht und Einfluss. Es geht um Emotionen und gekränkte Eitelkeiten. Kämpfen musste Anton Seeber früh lernen. „Als kleiner Junge habe ich Eishockey gespielt. Ist mir mal ein guter Schuss gelungen, bin ich aus Freude auf dem Eis stehen geblieben und habe den Moment des Erfolgs genossen. Dann habe ich meinen Vater von der Tribüne rufen hören, dass das Spiel weitergehe. Ich habe also früh gelernt, mich nicht auf den Lorbeeren auszuruhen“, erzählt Anton Seeber.

Sein Vater wird ihn wohl auch in Zukunft genau beobachten. Ob er sich bei den Entscheidungen seines Sohnes zurückhalten kann, wird sich zeigen. Viele Senioren haben damit ihre Schwierigkeiten. Sie erwarten sich, dass Nachfolger das Unternehmen nach vorne bringen, aber bitte im starren Rahmen der alten Regeln. Bloß keine zu großen Veränderungen.

Loslassen will gelernt sein. Der Senior muss sich an die Regeln des Nachfolgers halten. Nicht jeder sei dazu bereit. Laut Weisheit hätten viele Seniorchefs ihre Probleme damit, beim Junior das OK für Entscheidungen einzuholen. Loslassen gelinge nur mit Reife, klaren Regeln, gegenseitigem Respekt und vor allem viel Verständnis für das Unternehmen.

Als wir den Winzer Alois Lageder und seinen Sohn Clemens, der das Weingut vor einem Jahr übernommen hat, zum Interview treffen, merken wir schnell: Die beiden harmonieren, sie lassen einander ausreden, hören dem anderen respektvoll zu. Im Kloster Marienberg hätten sie, so erzählen sie, die Schritte für die Zukunft definiert. Zwei Tage lang quartierten sie sich dort ein, diskutierten über den Status quo, über Visionen und Zukunftspläne. Der Rückzug als Firmenchef fiel dem Pionier des biodynamischen Weinbaus nicht schwer. Er ist nach wie vor da, kümmert sich aber nur noch um den internen Bereich, ist viel in den Weinbergen unterwegs. „Je älter man wird, umso mehr genießt man den Kontakt mit der Natur“, erzählt der Winzer aus Margreid.

Es ist Montag früh, der 6. Juni. Reformenministerin Maria Elena Boschi ist auf Einladung des Südtiroler Unternehmerverbandes zu Gast in Bozen. Anton Seeber bittet seinen Vater wiederholt, ihn nach Bozen zu begleiten. „Warum soll ich mit? Du bist die Zukunft, es hat keinen Sinn, zu zweit öffentlich aufzutreten“, so die Antwort des Vaters. Am Ende lässt er sich von seinem Sohn breitschlagen. Er fährt mit nach Bozen, zu Ministerin Boschi. Und: Er sitzt selbst hinter dem Lenkrad seines Porsche Cayenne. Der Sohn ist Beifahrer und sagt: Auf der Autobahn sei der Vater einfach der bessere Fahrer. ■

Die Vater-Sohn-Partie

Kurz und schmerzlos: Der Winzer Alois Lageder hat einen besonderen Weg gewählt, das Weingut zu übergeben.



Im Look ist Clemens Lageder eine jüngere Ausgabe seines Vaters, aber die Angestellten sehen ihn anders: Beim Vater will ihnen das Du nicht über die Lippen kommen.

An einem Sonntag vor zwei Jahren wird Alois Lageder beim Frühstück förmlich: „Ich übergebe dir alle Bereiche der Geschäftsleitung“, sagt er zu seinem Sohn Clemens. 66 Jahre alt ist der Pionier des biodynamischen Weinbaus in Südtirol. Die private Kellerei in Margreid produziert 1,5 Millionen Flaschen Rot- und Weißwein (Umsatz 2014: 14,8 Millionen Euro). 50 Hektar Rebfläche hat Alois Lageder auf biodynamische Anbauweise umgestellt. Nun hat er den Platz in der ersten Reihe an Sohn Clemens, 28, abgegeben, das jüngste seiner drei Kinder. Einen lässigen Typ, urban gestylt. Dunkelblauer Pullover, Jeanshemd, militärgrüner Parka. Im Look eine jüngere Ausgabe des Vaters.

Dass sich Clemens für biodynamischen Weinbau interessieren könnte, wagte der Vater nie zu hoffen. „Er war ein Schlitzohr. Uns hat er immer gesagt, dass er in Zürich Wirtschaft studiert, dabei war es längst Soziologie. Erzählt hat er es mir viel später, beiläufig am Telefon“, erinnert sich Alois Lageder. Heute kann er darüber lachen. Im Zuge des Studiums befasste sich Clemens auch mit dem ganzheitlichen Ansatz von Rudolf Steiner, dem Begründer der Biodynamik. Und er begann, sich für Wein zu interessieren. Obwohl Sohn eines Winzers, war es für ihn Neuland – Familie und Firma waren streng getrennt. Nach dem Studium ging es dann schnell: Clemens sammelte Praxis auf einem Weingut in Burgund, zog nach New York, um den US-Weinmarkt kennen-

zulernen, arbeitete zwei Jahre in der Bio-Lebensmittelbranche in Deutschland. Das Übernahmeangebot kam dennoch überraschend. Clemens hatte Bammel. Er kannte weder Mitarbeiter noch Unternehmensstruktur, und auch zu Südtirol hatte er nach neun Jahren im Ausland wenig Bezug. Für seinen Vater kein Grund, nicht zu übergeben. An Kunden und Medien schrieb er einen Brief. Und er räumte sein Büro.

Alois Lageder war 12, als sein Vater starb. Seine Schwestern hielten das Weingut am Laufen. Und doch ging der Hof an ihn, den einzigen Sohn, den Jüngsten. Seinen Kindern wollte er die Freiheit geben, selbst zu entscheiden. Seine Frau Veronika Riz, eine lebenslustige Tänzerin und Choreografin, denkt wie ihr Mann: Nachfolger soll werden, wer das Potenzial und die Lust dazu hat. Die Töchter haben schon eine andere Richtung eingeschlagen. Anna, die Ältere und zweifache Mutter, betreibt eine Eventagentur und organisiert die Summa, Lageders Weinmesse auf Cason Hirschprunn in Margreid. Die Jüngere, Helena, hat in London Film studiert.

Alois und Clemens Lageder passen optisch gut zusammen. Einzig die Wahrnehmung bei den Mitarbeitern ist eine andere. Clemens gilt als Chef auf Augenhöhe, den jeder duzt. Alois Lageder bleibt die Respektsperson, die er nicht gerne sein möchte: „Zu meinem 50. Geburtstag habe ich meinen Mitarbeitern das Du angeboten, aber irgendwie will es ihnen nicht über die Lippen kommen“.



*Alois Lageder, 66,
5. Generation des Weinguts
„Alois Lageder“, Margreid*

*Clemens Lageder, 28,
6. Generation des
Weinguts*

Vater und Sohn Lageder im „Paradeis“ in Margreid: An einem Sonntag beim Frühstück wurde die Geschäftsleitung übergeben.



*Manuel Niederstätter,
31, Juniorgeschäftsführer
der Niederstätter AG,
Atzwang*

*Daniela
Niederstätter,
34, Junior-
geschäftsführerin
der Niederstätter
AG, Atzwang*

*Maria Niederstätter, 62,
Seniorgeschäftsführerin
der Niederstätter AG,
Atzwang*

*Toni Niederstätter,
60, Senior-
geschäftsführer der
Niederstätter AG,
Atzwang*

*Hilde Niederstätter,
55, Verantwortliche für
Gebrauchtwarenmarkt
der Niederstätter AG,
Atzwang*

Fließender Übergang

Maria Niederstätter hat den Generationswechsel bereits eingeläutet. Kein leichtes Unterfangen. Wie erleben die Familienmitglieder den Nachfolgeprozess?



Familienbetrieb Niederstätter: Seit über 40 Jahren befasst sich das Unternehmen mit dem Handel und der Vermietung von Baumaschinen und Containern.

Wenn es um Frauen in Führungspositionen ging und um Frauen in einer Männerdomäne, zogen Medien gerne sie als Südtiroler Beispiel heran. Maria Niederstätter, die Frau mit den flotten und immer wieder neuen Kurzhaarschnitten. Eine Powerfrau, die mit gerade einmal 20 Jahren das Unternehmen Niederstätter AG gründete. 42 Jahre sind seitdem vergangen. Gemeinsam mit ihrem Bruder Toni hat sie es geschafft, die kleine Eisenhandlung italienweit als führendes Unternehmen beim Verkauf und Verleih von Baumaschinen und Containern zu etablieren.

Ende der Neunzigerjahre stieg auch ihre Schwester Hilde in den Betrieb ein. Sie baute den Gebrauchtwarenmarkt auf und sagt heute, noch mindestens zehn weitere Jahre im Betrieb bleiben zu wollen. Nicht so Maria und Toni, die 2020 abtreten wollen. Verkündet haben sie diesen Schritt vor zwei Jahren, beim 40-Jahr-Jubiläum am Firmensitz in Atzwang.

Maria Niederstätter selbst hat keine Kinder, deshalb war früh klar, wer für die Nachfolge in der Firma in Frage kommt: Nichte Daniela, 34, und Neffe Manuel, 31, die Kinder von Bruder Toni. Beide groß gewachsen, schlank, blonde Haare – die Ähnlichkeiten in der Familie Niederstätter sind verblüffend. Nach Berufserfahrungen in den USA und in Italien ist der Logistik- und Produktionsingenieur Manuel vor sieben Jahren ins Unternehmen eingetreten. Er kümmert sich um die logistische Einteilung der Kranmontagen und um den Bereich Business Development, also die Etablierung neuer

Produkte. Daniela ist Mutter von zwei Kindern. Zeit, ihr Geschichtstudium in Innsbruck abzuschließen, blieb ihr nicht, weil sie seit acht Jahren im Unternehmen arbeitet. In vier Jahren werden sie und ihr Bruder dann die alleinige Verantwortung für den Betrieb mit 60 Mitarbeitern und einem Umsatz von knapp 18 Millionen Euro im Jahr übernehmen.

Den Junioren wollen Toni und Maria genügend Einarbeitungszeit geben. Kompetenzen werden Schritt für Schritt übertragen. Daniela, die gerade einen Master in Personalmanagement absolviert, hat von ihrer Tante das Personal „geerbt“. Kein leichtes Feld. „Gerade langjährige Mitarbeiter haben Mühe, sich von den Jungen etwas sagen zu lassen“, erklärt Maria Niederstätter. „Wenn sie ein Problem haben, kommen sie zu mir. Aber das geht nicht mehr, das sage ich ihnen klar und deutlich.“ Leicht fällt das Loslassen nicht. Konflikte sind vorprogrammiert. Da brauchen vor allem die Jungen ein dickes Fell. „Die Kritik von Familienmitgliedern muss man aushalten“, sagt Manuel. Für ihn überwiegt der Vorteil, vom Wissen seiner Tante und seines Vaters zu profitieren.

Maria Niederstätter überlässt nichts dem Zufall. Auch die Zeit danach nicht. Ist die Übergangszeit zu Ende, will die Kunstliebhaberin Unternehmen beraten. Eines ist für sie aber klar: Wenn sie den Chefessel räumt, dann ganz. Ihr Bruder Toni sieht das etwas anders. Er wird, so sagt er, auch nach 2020 mithelfen. Nur die Initiative, die wird er nicht mehr ergreifen. ■

Lass ihn, dann kommt er schon

Der Vater stellte nie Ansprüche. Gerade das überzeugte Harald Oberrauch, die Führung von Durst und Alupress zu übernehmen.



Jetzt übergibt der Sohn den Vater: Christof und Harald Oberrauch, hier in der Produktionshalle der Durst, haben in der Firma die Rollen getauscht.

Harald Oberrauch, 41, ist seit Ende April Chef von rund 1650 Mitarbeitern, rund 850 davon in Südtirol. Als Präsident des Verwaltungsrates hat er jetzt endgültig die Leitung der Alupress AG und Durst AG übernommen. Zweier Big Player unter Südtirols Unternehmen. Ein wenig spitzbübisch wirkt er, wie Michl von Lönneberga, der schwedische Junge mit den vielen Streichen im Kopf.

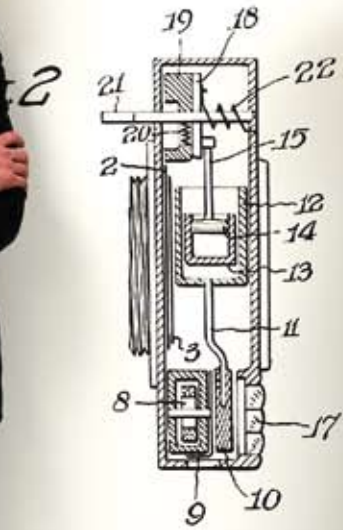
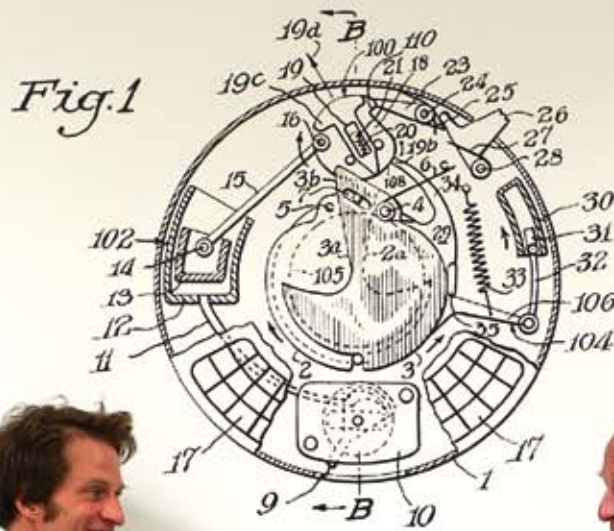
Den Interviewtermin hat sein Vater Christof, lange Präsident des Südtiroler Unternehmerverbandes, organisiert. Der „Alte“ wirkt entspannt, er hat jetzt Zeit. Wie hat er seinen Sohn überzeugt, in die Firma einzutreten? „Mein Vater hat nie Druck auf mich gemacht, das war seine Taktik“, sagt Harald Oberrauch. Der Vater wusste: Nur wenn der Sohn frei entscheiden kann, bleibt das Unternehmen in Familienhand. Die Tochter hatte kein Interesse am Unternehmen, sie führt seit zehn Jahren eine Pferderanch in den USA.

Nach dem Studium der Betriebswirtschaft in Bologna arbeitete Harald Oberrauch für internationale Kanzleien im Bereich Wirtschaftsprüfung und Consulting. Eine solide Ausbildung, betont der Vater gerne. 2010 trat er ins Unternehmen ein, seither ist er 150 Tage im Jahr unterwegs – sechs Jahre hatten er und sein Vater für die Übergabe geplant. „Die Mitarbeiter“, erinnert sich Harald Oberrauch, „haben genau geschaut, wer da daherkommt.“ Der Vater beschreibt, wie der Sohn arbeitet: „Er bindet Mitarbeiter stark in Entscheidungen ein, er führt, aber befiehlt nicht.“

Den Nachfolgeplan schrieben die Oberrauchs nach ihren Regeln. Schritt eins: Christof Oberrauch trat 2012 als Präsident der operativen Firmen zurück. Schritt zwei: Die Durst- und Alupress-Manager Richard Piock und Franz Wunderer (beide jetzt Verwaltungsräte der Finanzholding Technicon AG, deren Präsident Christof Oberrauch vorerst bleibt) übernahmen die Präsidentschaft „ihrer“ Firmen und übergaben sie im April 2016 an Harald Oberrauch. Viel Zeit für den Sohn, sich einzuarbeiten. Viel Zeit für den Vater, sich vom Sohn überzeugen zu lassen.

Schon sehr früh erkannte Christof Oberrauch, dass er die beiden grundverschiedenen Firmen nicht alleine führen kann. Durst ist Weltmarktführer für industrielle Inkjet-Anwendungen und Produzent von Drucksystemen für die digitale Dekoration von Oberflächen, Alupress Zulieferer für die Automobilindustrie. Harald Oberrauch macht es wie der Vater: Christoph Gamper managt als CEO die Durstgruppe, Hannes Mahlke die Alupressgruppe. Angst vor den „großen Fußstapfen“ hat er nicht. Als Hockeyspieler hat er gelernt, sich zu behaupten.

Auch privat hat sich einiges getan. Harald Oberrauch lebt mit seiner Familie, er ist Vater von zwei Jungen im Alter von vier und zwei Jahren, im elterlichen Haus in Bozen. Christof Oberrauch, der dieses Jahr 75 wird, hat sich ins Sommerhaus nach Völs zurückgezogen. „Die Jungen“, ist er überzeugt, „werden uns noch schnell überholen.“ ■



Harald Oberrauch,
41, Juniorchef der
Durst und Alupress,
Brixen

Christof Oberrauch,
74, Seniorchef der
Durst und Alupress,
Brixen

BY *Com...*



*Felix Weissteiner,
63, Seniorinhaber
der WF Mechanik
GmbH, Vahrn*

*Alexander Weissteiner,
33, Juniorinhaber der
WF Mechanik GmbH,
Vahrn*

Geteilte Macht

Ohne den frühen Einstieg des Sohnes hätte Felix Weissteiner die WF Mechanik nicht ausgebaut. Heute fallen alle wichtigen Entscheidungen im Familienrat.



Gegenseitiges Vertrauen zwischen Vater Felix (rechts) und Sohn Alexander: Seit einem Jahr fertigt WF Mechanik neben Bestandteilen auch Brillen aus Papier.

Alexander Weissteiner sieht auf den ersten Blick jünger aus, als er ist. Doch die ersten Sätze verraten: Der Mann hat Erfahrung, ist ambitioniert und weiß, wovon er spricht. Er ist 33 Jahre alt und seit 16 Jahren Teilhaber des Unternehmens WF Mechanik in Vahrn. Anfangs gehörten ihm 20, heute 70 Prozent der Firmenanteile. Der Firmensitz ist ein Werk moderner Architektur, Sichtbeton, Glas, Metall. Metall ist der Werkstoff, mit dem WF Mechanik arbeitet. Die Kundenliste ist prominent besetzt mit Namen wie Progress, Durst oder Leitner. Für all diese Südtiroler, aber auch für deutsche, österreichische oder Schweizer Kunden fertigt die WF Mechanik Bestandteile – von Metallringen für Schneekanonen über Fräsmaschinen für die Zahntechnik bis hin zu Maschinen und Anlagen für die Betonverarbeitung.

Gegründet hat den Betrieb Alexanders Vater. Felix Weissteiner ist ein Tüftler, ein Mann mit Biss. In einer kleinen Werkstatt in Klausen erlernte er den Beruf des Maschinen Schlossers und arbeitete als Werkzeugmacher, bevor er sich 1979 mit einem Partner selbstständig machte. Die beiden hatten aber andere Geschwindigkeiten: Felix wollte investieren, seinem Partner wurde das zu heiß. So kam es, dass er ab 1999 gemeinsam mit seiner Frau Margit in einer Produktionsstätte in Klausen eigene Wege ging: mit WF Mechanik. Das Unternehmen wuchs schnell, beschäftigt heute 50 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von 6,5 Millionen Euro. Felix

Weissteiner wird nicht müde zu betonen, dass dies auch ein Verdienst seines Sohnes sei.

Bereits als kleiner Junge hatte Alexander eine Leidenschaft für das Schweißen und Lötten. Für ihn war klar: Irgendwann übernimmt er das Unternehmen. Seine jüngere Schwester Manuela hat als Kosmetikerin einen anderen Weg eingeschlagen. Seit 2009 ist Alexander fix im Familienbetrieb. Nach dem Maschinenbaustudium, das er in Rekordtempo abschloss, war er zwei Jahre bei der MTU – Aero Engines. Ein Unternehmen von Weltformat, das unter anderem Fliegermotoren herstellt. Eigentlich wäre er noch gerne ein paar Jahre in Bayern geblieben, doch sein Vater bat ihn, zurückzukehren. Ob er es bereue? „Man kann das eine mit dem anderen nicht vergleichen“, antwortet Alexander. „Aber es ist schon reizvoll, etwas für die eigene Firma zu bewegen.“ Vater Felix fügt hinzu: „Wäre mein Sohn nicht voll eingestiegen, wären wir wohl in Klausen und damit klein geblieben. Sein Interesse für den Betrieb gab den Anstoß, in Vahrn kräftig zu investieren.“ Seinen Sohn lässt er machen, von der Personalführung bis zur Kundenakquise. Er selbst beschränkt sich auf die Produktion, und seine Frau kümmert sich um die Verwaltung. Alle wichtigen Entscheidungen fallen im Dreierfamilienrat. „Mein Vater hat ein sehr gutes Bauchgefühl. Darauf kann ich vertrauen“, sagt Alexander. Und auch der Vater vertraut dem Sohn. Etwa bei der Entscheidung, das Unternehmen breiter aufzustellen. Seit einem Jahr fertigt WF Mechanik im Auftrag einer Südtiroler Firma Brillen aus Papier. ■