



Karl und Elisabeth Schauer ermöglichen ihren Söhnen Stefan und Bernhard (von links) einen sanften Einstieg in das familieneigene Weingut.

BILD: SN/KARIN BERGMANN

Übergabe am Weingut

Wenn ein familiengeführter Betrieb von den Eltern an die Kinder übergeben wird, birgt das große Chancen. Oft wird aber im Laufe dieses Prozesses zu wenig geredet und dadurch viel unnötige Energie verbraucht. Dass es auch anders geht, zeigt unser Beispiel.

PETRA BADER

„Unsere Eltern haben das Weingut gegründet und aufgebaut. Bis heute ist der Betrieb stetig gewachsen. Jetzt ist es an der Zeit, dass mein Bruder und ich Schritt für Schritt übernehmen“, sagt Bernhard Schauer aus dem südsteirischen Kitzeck im Sausal, einem der schönsten Flecken der Steiermark. Der 25-Jährige kann positiv auf die Entwicklung des Familienguts blicken. Es wird von ihm, seinem Bruder Stefan (28) und den Eltern gemeinsam geführt. Sie sind gerade mitten in der Generationenübergabe. Mutter und Vater, beide 55, werden sich in den kommenden Jahren Stück für Stück aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Zurzeit sind sie noch die alleinigen Eigentümer. Der Betrieb soll in Kürze in die Rechtsform einer Offenen Gesellschaft (OG) mit den Söhnen als weiteren Gesellschaftern umgewandelt werden. Nächstes Ziel ist die offizielle Übergabe samt allen formalen und rechtlichen Konsequenzen. In einem gut abgesprochenen Prozess haben sie sich die Aufgaben im Weingut klug aufgeteilt. Mutter Elisabeth, das Herz des Betriebs, ist verantwortlich für den Bushenschank und die Pensionszimmer, die sie in ihrer ganz eigenen, liebevollen Art führt. Vater Karl, ehemals Bürgermeister von Kitzeck, schupft mit seiner Erfahrung die Arbeit in den Weingärten. Stefan, der Önologie an der Universität für Bodenkultur studiert hat, ist der Kellermeister. Bernhard kümmert sich um die unternehmerische Seite und managt den Verkauf und das Marketing. Alle großen Entscheidungen werden derzeit aber noch gemeinsam getroffen.

Es ist jedoch nicht so einfach, einen Betrieb von einer Generation auf die nächste zu übertragen. Auf der einen Seite gibt ein Teil sein Lebenswerk auf und damit auch ein Stück seiner Identifikation ab. Auf der anderen Seite möchte die Jugend „ihr eigenes Ding“ möglichst schnell durchziehen und alles neu machen. Verstrickungen und Diskussionen auf emotionaler Ebene sind programmiert. Kritik wird oft nicht mit der notwendigen Distanz gesehen, sondern persönlich geübt und genommen. Das Du-Wort ist selbstverständlich und Aufgabenteilung gibt es kaum – alle machen alles. Alte Muster der Familie werden in die Arbeit hineingetragen. Vielfach gibt es keine klaren Strukturen in Bezug auf das Gehalt. Statt fixer monatlicher Bezahlung laufen oft die Wohnung und das Auto über den Betrieb. Eine besondere Herausforderung ist es auch, wenn Eltern noch jung sind und die nächste Generation bereits in den Startlöchern steht – ein Moment, in dem oft zu viel Energie aufeinandertrifft. Andererseits können wertvolle Innovationen verloren gehen, wenn die Jungen nicht eingebunden werden. Speziell im Weinbau ist bei der Übergabe langfristiges Denken wichtig. Rebstöcke tragen erst nach vielen Jahren die Trauben, die es für einen hochqualitativen Wein braucht. Eine Generation muss hier immer für die nächste mitdenken.

Bernhard Schauer sagt im Rückblick auf die vergangenen Jahre: „Unsere Eltern haben uns nie in den Betrieb gezwun-

gen. Das ist wahrscheinlich der Grund, dass sich unsere Liebe zum Wein ganz in Ruhe entwickeln konnte. Stefan und ich haben beide gute Ausbildungen gemacht, waren auch im Ausland, wurden aber von zu Hause nie bedrängt. Jetzt sind wir sehr froh, einen gesunden Betrieb übernehmen zu dürfen. Bei uns gibt es natürlich auch immer wieder Reibungspunkte und Diskussionen. Das kostet Kraft, bringt uns aber weiter“, meint er.

Ein wichtiger Aspekt in der sanften Betriebsübergabe der Schauers: Sie haben sich Hilfe von außen genommen. Ruth Havel von Havel & Petz in Wien ist Supervisorin, Coach und Trainerin. Gemeinsam mit ihrer Kollegin Sylvia Petz, die aus der Weinbranche kommt, hat sie die Familie vom Beginn der Übergabe bis heute begleitet. Havel sagt: „Leider sind nur sehr wenige bereit, sich in dieser Situation extern beraten zu lassen. Bei wirtschaftlichen Fragen ist es ganz selbstverständlich, dass ein Steuerberater zugezogen wird. Im Prozess einer Übergabe spielt sich so viel auf verschiedenen Ebenen ab. Trotzdem nimmt kaum jemand dafür Hilfe von außen in Anspruch.“ Eine andere, vor allem unvoreingenommene Sicht auf die Dinge, die im Umbruch sind, kann essenziell sein. Sie spart mitunter Zeit und verhindert Stillstand. Sie unterstützt beim Haushalten mit wichtigen Energien vor allem im Sinne von Lebensenergie. So sollen auch Konflikte und Streit vermieden und betriebswirtschaftliche Nachteile umgangen werden. Das Ziel ist es, ein stabiles und zukunftsorientiertes Unternehmen zu schaffen, in dem alle Familienmitglieder zufrieden sind. Wer eine solche Phase schon einmal miterlebt hat, weiß, wie schwer diese Punkte sein können. Das Ziel ist es, dass alle Beteiligten sich gerecht behandelt fühlen und das Verhältnis zwischen den Generationen gut bleibt oder sogar besser wird. Jeder kann, auch in materieller Sicht, so leben, wie es für ihn passt. Daneben gibt es eine klare Trennlinie zwischen altem und neuem Management. Wichtig ist auch, dass die Kunden die Übernahme akzeptieren. Gerade in Weinbaubetrieben bewegt sich das oft auf sehr persönlicher Ebene. Als gelungen kann eine Übergabe gelten, wenn weder Verlierer noch Altlasten zurückbleiben und der Blick nach vorn gerichtet ist.

Auch bei den Schauers kam viel zusammen. Wie sollten sie ihre Wohnsituation lösen? Alle in einem Haus, das geht selten gut. Wer trifft welche Entscheidungen? Wie kann die Arbeit gerecht aufgeteilt werden, ohne dass Frustration entsteht? Wie können neue Ideen mit langjährigen Traditionen in Einklang gebracht werden? „Wir haben unsere Ziele sehr genau fokussiert, offen geredet, Gutes und Schlechtes ausgesprochen. Auch die Wertschätzung für den anderen spielt dabei eine große Rolle“, betont Schauer. Schlussendlich konnten sie einen idealen Konsens finden. Alle Beteiligten stehen heute zu hundert Prozent hinter den Aufgaben für die kommenden Jahre. Wichtig war, dass die Elterngeneration ihr Lebenswerk mit gutem Gewissen Stück für Stück in die jungen Hände legen kann. Die Kinder entschlossen sich, anstehende Veränderungen so langsam wie möglich umzusetzen. „Wobei es beim Thema EDV dann doch ordent-

lich gekracht hat. Da waren wir zu übereifrig. Unser Drang, alles so modern wie möglich zu gestalten, ging den Eltern um viele Stufen zu schnell. Stefan und ich mussten einsehen, dass wir nicht mit dem Kopf durch die Wand können. Es ist nicht notwendig, immer alles gleich anders zu machen. Unser Betrieb war schon vor unserer Mitarbeit erfolgreich. Nachdem unsere Eltern noch mit an Bord sind, mussten wir einen Kompromiss schließen, mit dem wir aber alle gut leben können.“ Gesunde Kompromisse zu machen ist oft mit einer der Schlüssel zur erfolgreichen Hofübergabe.

Einzig beim Wein sind die Schauers kompromisslos. Ihre Stilistik ist geprägt durch die steilen und herausfordernden Weinberge im Sausal. Die Weine sind nonkonformistisch, niedrig im Alkohol, straff und mineralisch-würzig. Spannend ist jeder Einzelne in seiner Eigenständigkeit.

KOSTBARE KULTUR



ÖSTERREICH WEIN

Nirgends sonst auf der Welt schmecken dicke Weine so leichtfüßig, nirgends sonst sind frische Weine so kompakt.
www.osterreichwein.at