

# DAS Lebensmittel HANDWERK

Erstes unabhängiges österreichisches Magazin  
für Lebensmittel verarbeitende Betriebe  
[www.daslebensmittelhandwerk.at](http://www.daslebensmittelhandwerk.at)

Mai 2013

**S** Maschinen für die Lebensmittelindustrie  
**Strasser**  
Ges.m.b.H. & Co.KG



**MAGURIT**

- Gefrierblockschneider
- Weichgutschneider
- Fruchtschneidesysteme
- Würfelschneider

Info & Beratung :: +43 (0)6272 6184 [www.strasser.co.at](http://www.strasser.co.at)

**Leidenfrost**  
Lebensmitteltechnik

Zagl 2, 4081 Hartkirchen  
Tel: 0043/7273/80180 Fax: 0043/7273/60332  
Mail: [leidenfrost.gmbh@aon.at](mailto:leidenfrost.gmbh@aon.at)  
Unsere Gebrauchtmaschinenliste unter:  
[www.leidenfrost.co.at](http://www.leidenfrost.co.at)

«Erleben Sie hautnah die  
**NEUESTEN INNOVATIONEN**  
auf der IFFA 2013  
in Frankfurt.»

Mehr Infos unter [www.gramiller.at](http://www.gramiller.at)



„A fesche Panier“

Pfiffige Berufsbekleidung ist die Visitenkarte eines  
erfolgreichen Unternehmens

Mehr dazu auf den Seiten 12 -15

## Allgemein

### Round-Table-Gespräch

Welche Herausforderungen erwarten  
Familien bei einer Betriebsübergabe?  
(Seiten 8-10)

## Bäcker

### Wiener Brot 2013

Neun heimische Bäcker kämpfen mit  
ihren Produkten um den Titel.  
(Seiten 18-19)

## Fleischer

### IFFA-Vorschau

Vom 4. bis 9. Mai steht Frankfurt  
im Zeichen der Fleischbranche.  
(Seiten 33-43)

# „Übergeben heißt nimma leben“

Welche Konflikte gilt es, bei familiären Betriebsübergaben an die nächste Generation zu lösen? Mit einigen Tricks geht es in vielen Fällen positiv über die Bühne.

Text: Doris Mittner



**Diesmal am runden Tisch:** Hannes Rottensteiner, Dr. Christian Korunka, Josef Lechner, Mag. Doris Mittner, Franz und Markus Dormayer.

**D**urch zeitgerechte Planung kann man so manchen familiären Übergabekonflikt aus dem Wege gehen. Die beiden Chefredakteure Doris Mittner und Hannes Rottensteiner haben sich mit den Fleischermeistern Josef Lechner aus Kilb, Franz Dormayer und Sohn Markus aus Langenzersdorf sowie Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka vom Institut für Angewandte Psychologie der Universität Wien auf die Suche nach Lösungen gemacht und dabei auch sowohl positive als auch negative Übernahmegeschichten kennengelernt.

*Herr Prof. Korunka, Sie haben sich wissenschaftlich mit diesem Thema auseinandergesetzt. Was ist das Ergebnis dieser Analyse?*

**Korunka:** Wir haben uns mit Familienunternehmen in sehr unterschiedlichen Kontexten auseinandergesetzt. Sie sind besonders in Zeiten der Wirtschaftskrise für die Forschung interessant, weil sie sehr positiv und in Krisen ziemlich stabil sind.

In einem Unternehmen gibt es logischerweise nur ein System, nämlich das Unternehmenssystem. Simpel betrachtet hat man in einem Familiensystem aber zwei Systeme, die Familie und das Unternehmen.

Da können in vielen Bereichen Schwierigkeiten auftreten. Es gibt die klassischen Konflikte über Ressourcen, Ziele oder die Weiterentwicklung. Im Konfliktbereich Familie prallen noch dazu unterschiedliche Wertsysteme und Ziele aufeinander.

Das dritte ist in der Forschung seit Langem ein großes Thema: die Betriebsübergabe. Da treten besondere Schwierigkeiten auf, weil viel auf dem Spiel steht. Eine Übergabe kann zu einem blühenden Unternehmen führen, es kann sich aber auch in die Gegenrichtung entwickeln.

Die Konflikte können aber auch auf der Familienebene auftreten. Das Potenzial ist naturgemäß extrem groß, weil bei einem Generationswechsel unterschiedliche Wertvorstellungen aufeinanderprallen müssen.

*Franz, du warst selbst ein Sohn, der übernommen hat und du bist jetzt als Vater in der Situation, dass du irgendwann übergeben wirst?*

**Dormayer:** Am 1. April 1979 ist das Unternehmen per Handschlag an mich übergegangen. Mein Vater hat nach Erhalt des Pensionsbescheids mir sofort den Betrieb angeboten. Erstaunlicherweise, denn sein Grundsatz hieß bis dahin „Übergeben heißt

nimmer leben!“ Für mich war es schon als Kind klar – daher hab ich gar nicht nachgedacht. Für mich hat sich auch nicht viel geändert. Ich war dankbar, wenn er mir geholfen hat, denn ich war ja der einzige Arbeiter. Vorher haben wir mit Mutter, Schwester und Aushilfskraft gearbeitet, aber die sind fast alle in Pension gegangen, daher war ich eigentlich alleine. Ich habe es damals als 24-Jähriger aber ganz gut lösen können.

*Wie gehst du jetzt damit um, dass dein Sohn als fertig ausgebildeter Fleischermeister den Betrieb schon übernehmen könnte?*

**Dormayer:** Ich muss noch rund sieben Jahre arbeiten. Wir sind aber schon in der Vorbereitung und gliedern den Besitz bereits auf, da wir ja noch drei Mädchen haben und es gerecht aufgeteilt werden soll.

*Markus Dormayer, wie erlebst du die Situation mit?*

**Dormayer jun.:** Wir rüsten gerade auf und es macht um einiges mehr Spaß mit den neuen Maschinen zu arbeiten. Ich möchte ein kleiner Betrieb bleiben, also keine Tonnen produzieren, das interessiert mich nicht. Ich mache meine Produkte in guter Qualität und zu einem guten Preis, ich will keine Billigschiene fahren und keine Billigprodukte machen. Da bin ich mit meinem Dad voll auf einer Linie. Da gibt es keine Reibungspunkte. Ich gehöre nicht zu denen, die in zehn Jahren 15 Mitarbeiter mit drei Filialen haben wollen. Mir schwebt vor: in Zukunft eine kleine Filiale in Wien, auf Blutwurst spezialisiert, denn damit sind wir groß geworden.

*Darfst du jetzt schon deine Visionen im Geschäft ausleben?*

**Dormayer jun.:** Ja, wenn ich einen Vorschlag für ein Produkt habe, dann sagt Papa: „Ok versuche es, wenn es nicht klappt, musst du es alleine essen.“ Und das ist auch gut so! Nur aus Fehlern kann man wirklich lernen. Sicher ist einiges Neues in die Hose gegangen, aber dafür haben wir andere Sachen novellieren können.

War es dein Wunsch, schon als Kind Fleischer zu werden?

**Dormayer jun.:** Ich war offen für alles. Wenn mich mein Vater bedrängt hätte, dann wäre ich zu Greenpeace gegangen und hätte Walfangschiffe mit Wasserwerfern bekämpft. Dadurch aber, dass ich als Schulfuge im Betrieb zwanglos mithelfen durfte, hat mir das sehr gefallen.

Ein wichtiger Punkt war aber zweifelsohne, dass du die Wahl gehabt hast. Wenn man dich gezwungen hätte, wäre es anders ausgefallen?

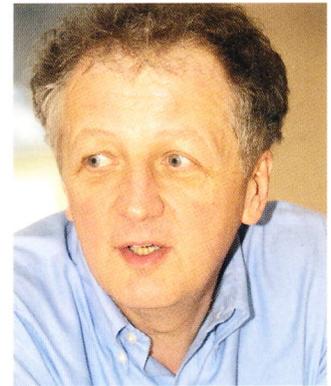
**Dormayer jun.:** ja, zweifellos!

Franz Lechner, bei dir ist viel schief gegangen. Wie hast du die Übergabe erlebt?

**Lechner:** Mit zwölf Jahren hatten wir einen Lehrbuben, der im Betrieb gestohlen hat. Nachdem Vater ihn rausgeworfen hat, musste ich mitarbeiten. Und je früher du beginnst, desto mehr verinnerlichst du die Arbeit auch. Ich konnte mit 14 in der Berufsschule schon Sachen, die andere erst viel später gelernt haben. Man hat einen gewissen Startvorteil.

»Gemeinsame Ziele findet man durch Konflikte, die um die Sache gehen.«

Christian Korunka

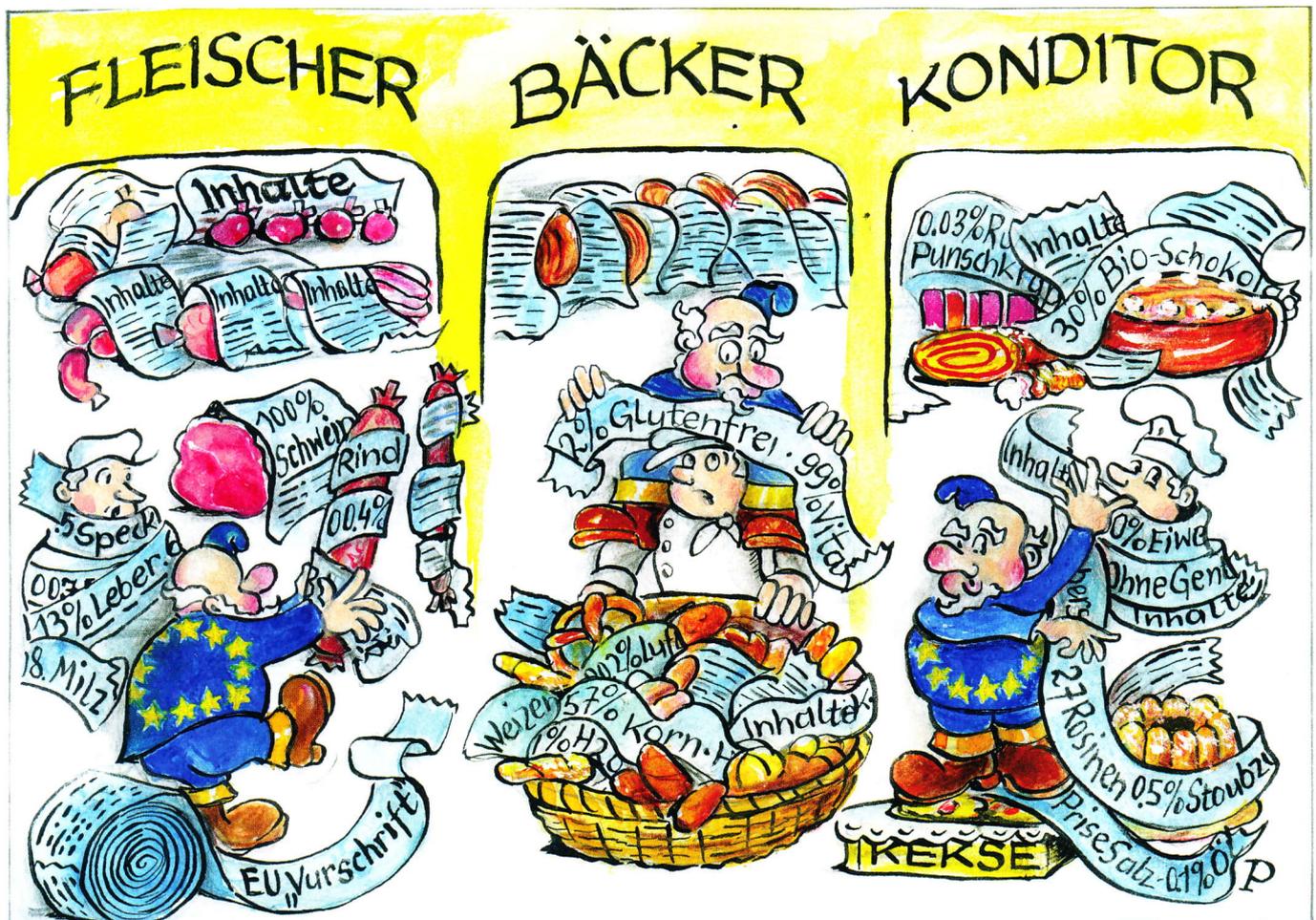


Dann habe ich Lehre gemacht. Die andern, die wie ich mit ausgezeichnetem Erfolg abgeschlossen haben, bekamen von ihrem Lehrherrn damals 1.000 Schilling. Bei mir hat es nur geheißen ‚Zieh Dir die Gummistiefel an, wir haben Arbeit!‘ Die Lehre hat mir Spaß gemacht, aber der Fehler war, dass ich zu Hause gelernt habe. Wenn du in einem anderen Betrieb lernst, siehst du Dinge, die du von daheim nicht kennst. Außerdem waren wir zu dieser Zeit nur mehr zu zweit, weil mit Schwester und Onkel hat sich mein Vater zerstritten. Ich

war jung, wollte auch fortgehen und nicht hackeln, während die anderen Spaß haben und in der Disco tanzen.

Ich hätte gerne die Meisterprüfung gemacht, aber zuerst war dafür nie Zeit und dann hatte mein Vater einen Herzinfarkt. Die Rezepte waren nirgends aufgeschrieben und ich durfte mit den Maschinen bis dato nicht umgehen.

Ich habe ihm angeboten, entweder die Wurst anzukaufen oder es selbst mit seiner Beschreibung zu versuchen. Da bekam ich etwas zu hören, was ich mein Leben lang



Picklerwirtschaft



»Ich würde auf jeden Fall wieder diesen Weg beschreiten, aber die Rahmenbedingungen müssten andere sein.«

Josef Lechner

nicht mehr vergesse: „Wenn DU Wurst machst, können wir das Fleisch gleich in ein Kadaverschaffel werfen!“ Ich habe es trotzdem unter seiner Anleitung versucht und unter extremen Zittern das erste Mal gewurstet.

*Du bist eigentlich durch diese Krisensituation stark geworden. Wie hat sich denn die Mutter die ganzen Jahre verhalten?*

**Lechner:** Die war im Prinzip immer die Schlichterin. Es waren dann nur eineinhalb Jahre bis zur Übernahme. Da hat dann alles schnell gehen müssen, weil es um eine Berufsunfähigkeitspension gehen musste. Meisterprüfung hatte ich noch immer keine – da musste ich mir einen Geschäftsführer nehmen, habe die Meisterprüfung 2008 nachgeholt, zwei Module sogar mit ausgezeichnetem Erfolg.

*Du hast mit einer starken finanziellen Belastung übernommen?*

**Lechner:** Ich habe den Betrieb schuldenfrei übernommen, das Warenlager hat er sich abgelten lassen – das waren 20.000 Euro an Ware, Verpackungsmaterial, Gewürze etc. und Mitarbeiter mussten noch ausgezahlt werden. Ich würde es heute vielleicht anders machen – mit einem Sachverständigen, aber ich war jung und blauäugig, auch noch mit 31.

**Korunka:** Das ist fast wie aus dem Lehrbuch! Bei einer Familie gute Planungen – sie denken schon lange darüber nach. Je früher geplant,

desto besser funktioniert es. In der anderen Familie war ja von Planung keine Rede.

*Ist dieser Prozess bei euch nur positiv oder gibt es Momente, wo du sauer bist? Gibt es Dinge, die dich stören?*

**Dormayer jun.:** In unserem Familienbetrieb fliegen auch mal die Fetzen – da arbeitet



»Wenn mich mein Vater bedrängt hätte, dann wäre ich zu Greenpeace gegangen.«

Markus Dormayer

man dann miteinander, aber redet nicht unbedingt miteinander. Denn während der Arbeit sprichst du nicht nur über das Fachliche, sondern auch über das Zwischenmenschliche. Außerdem machen wir Catering, Spanferkel etc. und mein Vater lebt, um zu arbeiten. Ich dagegen denke mir, wenn das nicht unbedingt etwas bringt, dann mache ich es lieber nicht.

*Das ist auch fast wie aus dem Lehrbuch und es heißt ja, gemeinsame Ziele findet man durch Konflikte, die um die Sache gehen. Konflikte*

*werden erst dann schwierig, wenn es um die Werte in der Familienbeziehungsebene geht.*

**Dormayer jun.:** Familiäre Streitigkeiten haben wir gar nicht.

*Was sind die Kardinalfehler von junger und alter Generation?*

**Korunka:** Ich denke, ein Thema ist Planung und Vorbereitung. Je besser geplant, desto besser funktioniert es letztlich. Es muss Wertekonflikte geben – so wie Herr Lechner gemeint hat, er will in diesem Alter in die Disco gehen. Die Frage ist, sind diese Werte Grund für Konflikte oder umgekehrt, schafft es eine Familie, eine gemeinsame Wertebasis zu schaffen. Mitsprache und freie Wahlmöglichkeit sind auch wichtige Kriterien. Und nicht zuletzt der wirtschaftliche Druck – einfach ist es ja nicht. Ich finde es spannend, wie die Ergebnisse der Forschung mit der Praxis übereinstim-

men. Das Wissen, wie man es gut machen könnte, ist ja vorhanden. Man kann auch aus Fehlern lernen – so wie Herr Dormayer es erlebt hat, will er es bei seinen Kindern nicht machen und plant rechtzeitig – Herr Lechner schreibt sofort auf, weil bei seinem Vater nichts aufgeschrieben war. Aus Fehlern lernt man sehr viel.

**Lechner:** Ich würde auf jeden Fall wieder diesen Weg beschreiten, die Rahmenbedingungen müssten anders sein. Mich kann nichts mehr so leicht aus der Bahn werfen.

**Dormayer:** Ich weiß nicht, ob ich es richtig mache. Denn was heute richtig ist, ist morgen falsch und übermorgen wieder richtig. Wir versuchen, es fair aufzuteilen und es rechtzeitig zu erledigen. Ich werde versuchen, dass es ohne große Nebenbelastungen für meinen Nachfolger geht.

**Dormayer jun.:** Ich sehe es mit einem lachenden und einem weinenden Auge. Es ist eine riesige Verantwortung. Schließlich hängt nicht nur meine Familie dran, die ich einmal haben werde, sondern auch die Mitarbeiter. Ich bin auch noch nicht bereit, ich brauche die Zeit, die Papa zum Glück noch übrig hat. ■



»Springen oder nicht? Wenn du nicht springst, weißt du nicht, wie das Fliegen ist.«

Franz Dormayer