

TRADITION IN DIE ZUKUNFT FÜHREN

Familienunternehmen sind das Rückgrat der Tiroler Wirtschaft. Rund 17.500 gibt es im Land und jedes Traditionsunternehmen – ob groß oder klein – hat seine eigene, besondere und vielfach faszinierende Geschichte. Wie mit dem Erbe umgegangen wird und wie offen die Herausforderungen der Zukunft angenommen werden, ist entscheidend für die Stabilität des Rückgrats. Und damit des Landes selbst.

TEXT: MARINA BERNARDI

Viele der heimischen Familienbetriebe sind bereits mehrere Generationen alt. Das ist nicht nur ein Zeichen von Durchhaltevermögen und Ausdauer, sondern auch von Flexibilität und Anpassungsvermögen. Wenn ein Unternehmen über Jahrzehnte oder sogar Jahrhunderte besteht, steht Tradition nicht für Rückwärtsgewandtheit und das Festhalten an Altem, sondern für Innovation und Weitblick.

Knackpunkt beim Fortbestand eines Unternehmens ist vielfach der Zeitpunkt der Übergabe. War es früher sozusagen der natürliche Lauf der Dinge, dass die Kinder den Familienbetrieb übernommen haben, so ist das heute nicht mehr selbstverständlich. Man muss nicht mehr, man kann. Und nicht mehr jeder macht von der Option Gebrauch. Das Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck beschäftigt sich in verschiedenen (Forschungs-)Projekten intensiv mit dem Prozess der Unternehmensübergabe. Daraus entstand unter anderem – gemeinsam mit der UMIT Tirol und in Kooperation mit der Standortagentur sowie dem Land Tirol – eine Studie zum Gasthaussterben in Tirol, das eben vielfach damit zusammenhängt, dass alteingesessene Traditions Gasthäuser keine Nachfolger mehr finden. Aus den verschiedensten Gründen. „Anfangs haben wir gedacht, die Probleme liegen vor allem in den bürokratischen Hürden und den diversesten Auflagen“, sagt Mag. Alexander Plaikner von der Universität Innsbruck, der sich gemeinsam mit einer Gruppe von Studierenden der Thematik angenommen hat. „Doch die Probleme sind weit vielschichtiger.“

FOTOS: © TOM BALISE



LOKAL – GESCHICHTEN

In Zeiten des Lockdowns zeigt sich einmal mehr: Gasthäuser, Bars und Kaffeehäuser sind wichtige Orte der Kommunikation. Sind sie geschlossen, fehlt uns etwas. Das Team im Stadtarchiv/Stadtmuseum Innsbruck widmet sich in der aktuellen Ausstellung historischen Gasthäusern in Innsbruck und ihrer Funktion in der Stadt. Dafür stand eine Fülle an Infomaterial zur Verfügung: Plakate, Ansichtskarten, Fotos, Speisekarten und Gästebücher, Betriebsakten und nicht zuletzt eine Sammlung von Geschirr aus den Stadtsälen. Die Ausstellung „Lokal – Geschichten. Nüchternes aus ehemaligen Innsbrucker Gasthäusern“ ist noch bis 25. Feber 2022 zu sehen.

Wirtshäuser sind nach wie vor wichtige Begegnungsorte. Das Problem ist, dass sich dort immer weniger begegnet wird. Das wiederum liegt vor allem am gesellschaftlichen Wandel. „Es tut den Einwohnern eines kleinen Ortes oftmals richtig weh, wenn ein Traditions Gasthaus für immer schließt. Man geht vorbei und denkt an all die schönen, teils persönlichen Geschichten, die damit verbunden sind. Vielfach hat sich dort über Jahrhunderte das Dorfleben abgespielt. Und plötzlich wird daraus ein Wohnhaus“, skizziert Plaikner. Doch woran liegt's?

Ein wesentlicher Punkt ist, dass sich besagtes Dorfleben heute anderswo abspielt. Die Freizeitgestaltung wird individueller, die Möglichkeiten vielfältiger. Man verbringt seine Freizeit lieber in der Natur oder beim Sport. „Jeder findet es schade, wenn Wirtshäuser zusperren, tatsächlich aber geht selbst keiner mehr hin. Man ist am Berg oder sitzt am Bike. Traditionen spiegeln auch immer ein Stück weit den Zeitgeist wider. Sie müssen sich anpassen, um zu überleben. So ist es auch mit klassischen Traditionsbetrieben. Vielfach werden sie schlichtweg vom soziodemografischen Wandel eingeholt. Dieser Prozess geht in der Regel schleichend und ist die Veränderung dann wirklich da, sind die Menschen überrascht“, so Plaikner, für den das Gasthaussterben aber nur eine Auswirkung eines gesamtheitlicheren Problems ist. Im ländlichen Raum sperren nicht nur Gaststätten zu, auch Metzger, Bäcker oder kleine Lebensmittelhändler verschwinden aus den Dörfern. Durch genau diesen soziodemografischen Wandel verkommt so manches Dorf zum reinen Schlafzentrum.

Gasthäuser bekamen in der Vergangenheit zusätzliche Konkurrenz. Durch Vereinsheime nämlich. Was gut gemeint war, war letztlich nicht gut gemacht. Spielte sich das Gemeinde- und Vereinsleben in der Vergangenheit meist in den Dorfgasthäusern ab, entstanden in der Folge immer häufiger subventionierte Vereinsheime, die unter gänzlich anderen und in der Regel einfacheren Voraussetzungen betrieben werden können. Plaikner: „Wenn die oder der eine bestimmte Auflage zu erfüllen hat, die der andere nicht einhalten muss, führt das zu einem unfairen Wettbewerb und folglich zur Verdrängung. Selbst wenn Vereinsheime für den Charakter eines Dorfes positiv sind, sind sie dennoch kritisch zu sehen.“

Und ja, natürlich spielen auch die behördlichen Auflagen ihre Rolle für die Zukunftsfähigkeit von Traditionsgasthäusern. Die Sicherheitsstandards haben sich verändert, Hygieneauflagen sind strenger geworden, die Allergenverordnung macht zusätzlich Arbeit. „Das alles ist gut und rechtens für die Konsumentinnen und Konsumenten, aber eine große Herausforderung und Verantwortung für die Gastronomen“, konstatiert Plaikner. Der Fachkräftemangel tut sein Übriges. „Das alles führt dazu, dass viele junge Menschen, die in diesem Umfeld aufgewachsen sind und all diese Probleme bei ihren Eltern beobachtet haben, den Betrieb nicht mehr übernehmen wollen. Das gipfelt in einer regelrechten Furcht vor der Übernahme. Das ist keine Ehrfurcht mehr, sondern echte Sorge.“ Die aktuelle Gastronomengeneration will er dennoch nicht ganz aus der Pflicht entlassen: „Wenn Auflagen oder der generelle Wandel belastend für einen Betrieb werden, dann hat man vielleicht auch selbst ein Stück weit zu spät reagiert. Wandel passiert nicht von heute auf morgen, es ist ein langsamer Prozess, der gerne übersehen wird, wenn man selbst vermehrt operativ tätig ist. Das nimmt einem oft den strategischen Weitblick. Man achtet nicht auf Trends und irgendwann ist es zu spät.“

TRADITION BRAUCHT INFORMATION

Tradition wird oft als etwas Verstaubtes angesehen, dabei ist Tradition etwas, das sich laufend verändert. Sich verändern muss, um relevant zu bleiben. Selbiges gilt für Unternehmen. Um erfolgreich zu sein, darf man nicht stehen bleiben, sondern muss sich stetig entwickeln. Auch Lorbeerkränze welken und brauchen frische Energie.



Mag. Alexander Plaikner, Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck, nahm Platz im Innsbrucker Stadtarchiv

Die Zukunft liegt dabei auch in Gasthäusern in der Kooperation und Kollaboration. Einen Aspekt macht Plaikner diesbezüglich in der Zusammenarbeit von Tourismus und Landwirtschaft aus, der vor allem der Digitalisierung große Chancen eröffnet. Es geht um unkomplizierte digitale Vernetzung, von der alle Seiten profitieren. Vorstellbar ist für Plaikner etwa eine geteilte App als Schnittstelle zwischen Urlaubsanbietern, Landwirten und Gastronomie, die in erster Linie dem raschen Informationsaustausch dienen soll. Landwirte können damit quasi in Echtzeit darüber berichten, welches Obst oder Gemüse geerntet oder welches Tier in Kürze geschlachtet wird. Aufbauend auf diese Infos

können Gastronomen ihre Gerichte zusammenstellen, Urlaubsanbieter ihren Gästen die neuesten Geschichten aus der Region erzählen und damit eine Verbindung nach außen herstellen. Gäste lernen sohin die Gepflogenheiten und Traditionen einer Region kennen und freuen sich, diese vor Ort hautnah erleben zu können. Darauf aufbauend lassen sich gänzlich neue Marketingkonzepte ableiten, indem man die Menschen – wenn auch virtuell – am Dorfleben teilhaben lässt. „Tradition muss gelebt werden, man muss sie aber auch entsprechend inszenieren“, so Alexander Plaikner. „Die nächste Stufe unseres Gasthausprojektes wird also sein, dass wir uns die Frage stellen, wo man die



„WANDEL PASSIERT NICHT VON HEUTE AUF MORGEN, SONDERN IST EIN SCHLEICHENDER PROZESS. MAN DARF JEDOCH DEN ZEITPUNKT NICHT VERPASSEN, DIE VERÄNDERUNGEN ZU ERKENNEN UND MIT IHR MITZUGEHEN. WENN MAN DAVON PLÖTZLICH ÜBERRASCHT WIRD, IST ES MEIST ZU SPÄT. ALS FOLGE GEHEN AUCH VIELE TRADITIONEN VERLOREN.“

ALEXANDER PLAIKNER

56 Leute im Zuge dieses soziodemografischen Wandels am besten abholen kann. Traditionen geben Sicherheit, brauchen aber auch moderne Elemente. Tradition muss den Menschen begreifbar gemacht werden. Unterm Strich muss man dorthin, wo die Zielgruppe ist.“

In der Gastronomie ist vor allem die Regionalität ein identitätsstiftendes Element. Produkte aus der Umgebung zu verwenden, stärkt regionale Wirtschaftskreisläufe und bringt dem Gast ein Stück Heimat und damit (kulinarische) Tradition näher. „In der Küche sieht man sehr eindrücklich, wie innovativ Tradition sein kann, weil oft über Generationen überlieferte Rezepte mit heimischen Zutaten durchaus modern interpretiert werden können, ohne ihre Wurzeln aufzugeben. Auch mit tradierten Rezepten kann man sich somit auf moderne Ernährungsformen einstellen“, findet Plaikner.

INNOVATIVE TRADITION

Die Coronapandemie hat gezeigt, dass die Gastronomie durchaus zur Flexibilität fähig ist. Nun mag das Angebot von Take-away nichts weltbewegend Innovatives sein, für alteingesessene Traditionsbetriebe war diese Öffnung nach außen jedoch vielfach ein großer Schritt und ist ein Beweis dafür, dass der Blick über den Tellerrand lohnend sein kann. Für Plaikner eröffnen sich für die Zukunft spannende Optionen: „Man könnte

etwa den bereits angesprochenen Schlafpendlern eine Art Halbpension anbieten – das wäre eine echte Vertriebsinnovation und eine Win-win-Situation. Dorfbewohner bekommen zum Beispiel für einen monatlichen Pauschalbetrag zwei, drei Mal die Woche ein Abendessen im Dorfgasthaus – entweder vor Ort oder zu einem bestimmten Zeitpunkt nach Hause geliefert, individuell reservier- und abrufbar mittels App. So hat das Gasthaus ein regelmäßiges, fixes Einkommen und sohin eine Existenzsicherung, der Gast bekommt unkompliziert frisches, gesundes Essen.“

Die Zukunft ist voller Möglichkeiten. Nun gilt es sie zu nutzen. Und den Wandel zu erkennen. „Das Problem ist, dass viele Gastronominnen und Gastronomen der Veränderung selbst nicht unmittelbar gewahr werden. Sie fällt ihnen erst auf, wenn weniger Leute ins Gasthaus kommen. Doch dann ist es schon zu spät“, sagt Plaikner. Für ihn ist es deshalb wichtig, sich unter anderem frühzeitig Gedanken über die Übergabe zu machen. Es klingt etwas grotesk, wenn er befindet: „Die meisten Traditionen werden aufrechterhalten, wenn Betriebe rechtzeitig übergeben werden.“ Doch genauer hingesehen, macht das durchaus Sinn: „In der Übergabe spricht man von der so genannten generativen Sozialisation. Innerhalb einer Familie werden bestimmte Werte gelebt und vermittelt und selbst wenn die Kinder diese hinterfragen

oder vielleicht daraus ausbrechen, so gibt es dennoch bestimmte Grundhaltungen, die im Zuge des familiären Sozialisationsprozesses über Generationen übertragen werden. Das reicht natürlich auch ins Unternehmen hinein. Erfolgt die Übergabe behutsam und schrittweise und lässt sie Raum für Innovationen und fürs Anders-Machen, können die Traditionen – manchmal auch in moderneren Abwandlungen – überleben. Passiert das nicht, wird es schwierig.“ Etwa dann, wenn sich die Nachfolgeneration beginnt aufzulehnen. Dann kann es dazu kommen, dass als Folge eines Abkapselungsprozesses bewusst mit Traditionen gebrochen wird. Problematisch wird es auch, wenn mit der Übergabe zu lange gewartet wird, zwischenzeitlich Investitionen aufgeschoben werden oder man die zeitgeistigen Veränderungen verschläft und selbst den Spaß an der Arbeit verliert. Plaikner: „Man muss sich als Übergebergeneration heute bewusst sein: Die Kinder müssen das Unternehmen nicht mehr weiterführen. Sie sind meist gut ausgebildet, ihnen steht die Welt offen. Wenn ich möchte, dass mein Kind das Unternehmen übernimmt, muss ich mit gutem Beispiel vorangehen und es achtsam ans Unternehmertum heranführen. Das braucht Positivismus der Arbeit gegenüber, es bedeutet aber auch, früher oder später loslassen zu können. Dann können vielleicht sogar neue Traditionen etabliert werden.“