



 universität  
innsbruck

**UMIT**

*the health & life sciences university*

# INTERNE UND EXTERNE NACHFOLGE IM TOURISMUSUNTERNEHMEN

PROJEKTTEAM:

Mike Peters, Alexander Plaikner, Johanna Sparber, Andreas Kallmünzer  
KMU & Tourismus / Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus  
Universität Innsbruck

Peter Heimerl, Marco Haid  
Division für Management im Gesundheits- und Sporttourismus / Landeck  
UMIT – Universität für Gesundheitswissenschaften, Medizinische Informatik und Technik

Februar 2019



# INHALT

|  |    |
|--|----|
| 1. Executive Summary.....  | 4  |
| 2. Einleitung und Hintergrund .....  | 5  |
| 3. Herausforderungen in den Phasen der Übergabe .....                                | 5  |
| 4. Zielsetzung und Forschungsfrage.....  | 8  |
| 5. Vorgehensweise .....  | 8  |
| 6. Kernergebnisse .....  | 10 |
| 6.1 Der Nachfolgeprozess .....   | 10 |
| 6.2 Werthaltungen und die generative Sozialisation .....                             | 17 |
| 6.3 Zusammenfassende Resultate.....  | 24 |
| 7. ExpertInnen-Runde zum Thema Familienbetriebe & MitarbeiterInnen im Tourismus..... | 26 |
| 8. Implikationen und Empfehlungen.....   | 27 |
| 9. Reflexion der Handlungsempfehlungen auf Ebene der Landesstrategien .....          | 27 |

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Phasen des Übergabeprozesses .....   | 5  |
| Abbildung 2: Fact Box I, Werte und Werthaltungen bei der Übergabe .....                   | 15 |
| Abbildung 3: Faktoren und Themen im Übergabeprozess von Tiroler Familienunternehmen ..... | 16 |
| Abbildung 4: Fact Box II, Werte und Werthaltungen bei der Übergabe .....                  | 21 |
| Abbildung 5: Faktoren und Kategorien der generativen Sozialisation in der Übergabe .....  | 22 |
| Abbildung 6: Fact Box III, Aktionsfelder und Handlungsempfehlungen .....                  | 28 |

## Tabellenverzeichnis

|   |   |
|---|---|
| Tabelle 1: Anforderungen an ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen im Übergabeprozess ..... | 6 |
| Tabelle 2: Informationen zu den Probanden .....   | 9 |

## 1. Executive Summary

*Mithilfe einer qualitativen Datenerhebung beantwortet das vorliegende Projekt folgende Fragen:*

- Welche Faktoren beeinflussen den Nachfolgeprozess in der Hotellerie aus Sicht der ÜbergeberInnen und UnternehmerInnen?
- Wie unterscheidet sich die Wahrnehmung von ÜbergeberInnen und UnternehmerInnen bzgl. der Gestaltung eines Nachfolgeprozesses und dessen Einflussfaktoren?
- Inwiefern unterscheiden sich interne und externe Nachfolgeprozesse voneinander?

*Im Zuge der Interviews mit zehn ÜbergeberInnen-ÜbernehmerInnen-Paaren in der Tiroler Hotellerie wurden zentrale Herausforderungen im Übergabeprozess identifiziert:*

Frühe Kommunikation zwischen den Generationen über die Zukunft und die Planung der Übergabe sind zentrale Erfolgskriterien. Wird die Vorbereitungsphase im Übergabeprozess ausgelassen oder oberflächlich durchgeführt, dann droht die Übergabe zu scheitern. Einerseits spielt die sachliche Beurteilung der Finanzen eine Rolle im Analyseprozess, andererseits sind aber auch Vertrauen und Kompetenz der NachfolgerInnen Kernkriterien der Nachfolgersuche. Zudem sollte ein Übergabekonzept stets die Rolle des Übergebers/der Übergeberin mit einplanen und sich die Frage stellen *ob und im Falle wie man die übergebende Generation in Zukunft einbauen möchte?*

Externe Hilfe wird im Übergabeprozess in den sachlichen Themen wie Recht und Finanzen gesucht, interne emotionale Problemfelder will man jedoch intern lösen.

Die Werthaltung beider Generationen sind nicht allzu verschieden: Loyalität, Ehrgeiz, Vertrauen, Respekt und Zusammenhalt werden als zentrale Werte geteilt. Die junge Generation legt einen stärkeren Fokus auf die Einhaltung der Work-Life-Balance als auch auf die Kontrolle der MitarbeiterInnen.

Interne und externe Übergabeprozesse werden von den Werthaltungen der ÜbergeberInnen und UnternehmerInnen getrieben: Dem Verkäufer geht es aber neben der Erzielung eines hohen Verkaufserlöses auch um nicht-ökonomische Faktoren: Vertrauen und Unternehmenserhalt sind hierbei zentral. ÜbergeberInnen möchten sowohl sich, als auch die Erben abgesichert sehen.

*Eine Reihe von Maßnahmen können empfohlen werden:*

- Eine Unterstützung zur Initiierung einer sachlichen Ist-Analyse und systematischen Kommunikation in der Vorbereitungsphase der Übergabe aber auch im sensiblen Zeitraum der Übergabe sind notwendig.
- Es braucht Imageverbesserungen im Bereich Fachkräfte und Management denn diese unterstützen Übernahmeprozesse insbesondere wenn es um die Suche nach NachfolgerInnen geht.
- Werthaltungen sollten zwischen den Generationen artikuliert werden: Verschriftlichungen wie bspw. eine Familienverfassung sind hier hilfreich, brauchen aber Anleitung durch unterstützende Institutionen.
- Beratungen sollten die emotionalen Hürden durch Kommunikation vor den rechtlichen oder finanziellen Fragestellungen, bzw. der Umsetzung der Übergabe, angehen.
- Nachfolgebörsen können helfen, sollten aber nicht nur regional, sondern auch auf Wertkommunikation ausgerichtet sein.

## 2. Einleitung und Hintergrund

In der österreichischen Tourismus- und Freizeitwirtschaft sind familiengeführte Unternehmen ein entscheidender Wirtschaftsfaktor. Aufgrund der demographischen Entwicklung ist in den nächsten Jahren eine große Anzahl an Betriebsübergaben familiengeführter Klein- und Mittelunternehmen zu erwarten. Die Unternehmensnachfolge stellt für Familienbetriebe eine zentrale Herausforderung dar und ist eines der komplexen Probleme mit welchem ein Unternehmen im Lebenszyklus konfrontiert ist.

Der Anteil an familiengeführten Unternehmen wird europaweit auf 70–90% geschätzt (Getz & Carlsen, 2005; Neubauer, 2003; Pikkemaat & Zehrer, 2016). Insbesondere die Struktur alpiner Tourismusunternehmen ist geprägt vom Typus der familiengeführten Klein- und Mittelunternehmen. Daher ist die Nachfolgeproblematik im Tourismus in hohem Maß von Relevanz (Getz & Carlsen 2000). Es wird geschätzt, dass in Österreich in einem Zeitraum von zehn Jahren über 50.000 potenzielle Übergabefälle entstehen (ohne EPU) (Dörflinger, Dörflinger, Gavac, & Vogl, 2013; Mandl, Dörflinger, & Gavac, 2008).

Die facheinschlägige Managementliteratur gibt bereits recht fundierte Hinweise für die Gestaltung eines Übergabeprozesses (Ip & Jacobs, 2006). So werden bspw. individuelle-, Beziehungs-, Kontext- und Finanzbarrieren für familieninterne Nachfolge diskutiert, die in vielen Fällen die familieninterne Nachfolge verhindern. Besonders tragen diese Barrieren dazu bei, dass sich dominante familieninternen Koalitionen bilden, die aufgrund ihrer sozialen Dynamik eine interne Nachfolge scheitern lassen (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008).

## 3. Herausforderungen in den Phasen der Übergabe

Im gegenständlichen Projekt interessiert der Vergleich familieninterner und -externer Unternehmensnachfolgeprozesse in KMU. Eine Unternehmensnachfolge ist als familienextern zu definieren, wenn der Übernehmer nicht in einem verwandtschaftlichen oder angeheirateten Verhältnis zu der Familie steht, die das Unternehmen bisher besessen und geleitet hat (Spelsberg & Weber, 2012).

Der Anteil der externen Übernahmen hat in den letzten Jahren zugenommen, sodass dieser mindestens ebenso hoch ist wie jener der internen Übergaben (Huber, 2014, S.9; Ziniel, Gavac, Seidl, & Bachinger, 2014, S.1). Die persönlichen Anforderungen an UnternehmerInnen sind in Tourismusunternehmen besonders herausfordernd: Personalführung, strategische und operative Verantwortung und nicht zuletzt die zeitaufwendige Gastgeberrolle; dies beeinträchtigt die Attraktivität der Unternehmerkarrieren für die nachfolgende Generation.

*Zusammenfassend und vereinfachend lassen sich folgende Phasen des Übergabeprozesses unterscheiden:*

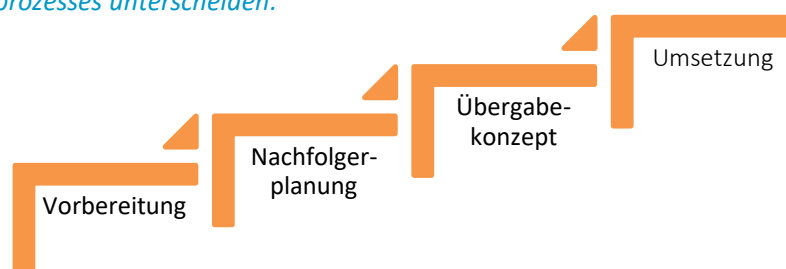


Abbildung 1: Phasen des Übergabeprozesses

In der ersten Phase der Vorbereitung beginnt man in der Familie das Thema Unternehmensnachfolge anzusprechen. Diese Phase ist wichtig, denn hier werden gemeinsame Werte artikuliert, diskutiert und gefestigt, die für den Erfolg der Nachfolge kritisch sind. Die Phase der Nachfolgeplanung umfasst vor allem die Suche nach geeigneten NachfolgerInnen und unterstützt die Weiterentwicklung des/der Nachfolgers/in. Das Übergabekonzept wird nun schon sehr konkret und beinhaltet die Regelungen der Übertragungsarten, die Planung der Altersvorsorge des Übergebenden aber auch die Aufgabenverteilung zwischen ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn in der Übergangsphase. In der Umsetzung wird der Prozess von der Einarbeitung des Nachfolgers / der Nachfolgerin bis zum Ausstieg des Übernehmers/der Übernehmerin beschrieben (Halter, 2009; Zellweger, Sieger, & Halter, 2011).

Im Folgenden werden zunächst jene Herausforderungen erörtert, die sowohl in familieninternen und -externen Nachfolgeprozessen evident sind. Im Anschluss wird auf die jeweiligen Spezifika eingegangen.

### Gemeinsame Herausforderungen

In der Literatur besteht Konsens, dass die Dauer der Phasen 1 und 2 des Unternehmensnachfolgeprozesses tendenziell unterschätzt wird. ExpertenInnen empfehlen daher dafür einen Planungshorizont von 5 bis 7 Jahren (Halter 2009, S.109). Im Vergleich benötigen die Phasen 3 und 4 meist lediglich ca. 6 bis 18 Monate.

Die ersten Phasen sind gekennzeichnet von emotionalen und kulturellen Themen, die in eine Familien- und Organisationsdynamik eingebunden sind (sogenannte Soft Facts). Meist sind dies die kritischen Fragen für den gesamten Nachfolgeprozess, die jedoch häufig unterschätzt werden:

| ÜbergeberInnen                                     | ÜbernehmerInnen   |
|--|---|
| Persönliches Eingeständnis, älter geworden zu sein | Sicherstellung des Willens zur Übernahme/ Unternehmerrolle  |
| Angst vor Sinnverlust, Leere nach der Übergabe     | Sicherstellung der nötigen fachlichen und persönlichen Qualifikationen  |
| Loslassen; Rückzug                                 | Reaktanz im Unternehmen; Akzeptanz des Übernehmers seitens der Mitarbeiter; „Merger Syndrom“ (Huber 2014, S. 128) |
| Beidseitiger Vertrauensaufbau in Phase 2           |   |

Tabelle 1: Anforderungen an ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen im Übergabeprozess

Entscheidend ist hier schließlich der **beidseitige** Vertrauensaufbau, der sich auch positiv auf die Akzeptanz im Unternehmen (Mitarbeiter, Stammkunden, Lieferanten, Banken etc.) auswirken kann (Mueller-Harju, 2013). wird in den folgenden Ausführungen eingegangen.

In der dritten Phase stehen rechtliche und finanzielle Fragen im Vordergrund. Rechtliche Fragestellungen sind durch gesetzliche Rahmenbedingungen und Fachexpertise zu beantworten. In Hinblick auf die Finanzierung dagegen können große Herausforderungen auftreten, insbesondere, wenn die Eigenkapitaldecke des Unternehmens dünn und die Ertragskraft beschränkt ist: Im Zuge der Unternehmensnachfolge gilt es die Altersvorsorge der ÜbergeberInnen, allfällige Ansprüche von weichenden Erben und Einkommenschancen des Übernehmers abzudecken und zu regeln.

## *Herausforderungen familieninterner Übergabe*

Zumindest zwei Argumente sprechen für eine familieninterne Übergabe in der Generationenfolge: Erstens kennt der Übernehmer/ die Übernehmerin das Unternehmen (MitarbeiterInnen, StammkundInnen, LieferantInnen, Banken etc.) meist über viele Jahre. Zweitens bleibt die strategische Stärke von Familienunternehmen erhalten: der langfristige, generationenübergreifende Handlungshorizont anstelle kurzfristiger Gewinnoptimierung und Shareholder Value-Denken;

Diesen Vorteilen stehen einige Herausforderungen und Risiken gegenüber: Die Gefahr der Betriebsblindheit des/der familieninternen Nachfolgers/in ist die Schattenseite der intimen Kenntnis des Unternehmens. Andererseits kennen auch langjährige Mitarbeiter den/die „Junior/cheffin“ über lange Zeit. Bilder aus deren Kindheit und Jugend können die zukünftige Rolle überlagern und die Akzeptanz als UnternehmerIn und Führungskraft beeinträchtigen.

Meist wird der familieninternen Nachfolge der Vorzug gegeben. ErbfolgerIn zu sein sagt jedoch wenig über Qualifikationen und den Willen zur Unternehmensnachfolge aus. Die Familiendynamik kann potenzielle interne NachfolgerInnen in eine Rolle drängen, die nicht zu ihnen passt oder gewünscht ist. Familieninterne Nachfolge schränkt auch die Möglichkeiten der Nachfolgerselektion massiv ein.

In Familienunternehmen beeinflussen sich Familienwerte und Unternehmenskultur wechselseitig und dynamisch. Familienrollen (z. B. Vater, Mutter) überlagern Unternehmensrollen (z. B. Chef, Chefin) (Halter 2009). Die Beziehungsebene kann die Personalführung beeinflussen (unklare Anweisungsbefugnisse, Beeinträchtigung des Prinzips der Einheit der Leitung etc.). Die Familiendynamik ist insbesondere in den ersten Phasen des Nachfolgeprozesses eine besondere Herausforderung: komplexe und gewachsene wechselseitige Erwartungen und Erwartungserwartungen, Werthaltungen (z. B. Gerechtigkeit), Rollenbilder, Generationenkonflikte, alternative Lebensentwürfe können zwischen den Generationen sichtbar werden.

Die Familiendynamik beeinflusst nicht zuletzt auch den erwähnten Vertrauensaufbau zwischen den Generationen. Die Familiengeschichten in touristischen KMU sind häufig geprägt durch familienunfreundliche Arbeitszeiten, zeitlich ausufernde Rollen – insbesondere als GastgeberIn, Serviceorientierung und unternehmerischen Druck. Diese Historien können den Vertrauensaufbau im Nachfolgeprozess positiv, aber auch kritisch beeinflussen. Dieser braucht einerseits das Loslassen und Zutrauen, andererseits Selbstvertrauen und die Bereitschaft, sich auf die Rolle als TourismusunternehmerIn konsequent einzulassen.

Hinsichtlich der Finanzierung der Übernahme kann eine Haltung des Verzichts seitens der Überbergeneration zugunsten der Übernehmergeneration bzw. des Unternehmens die Situation erleichtern. Familieninterne Übergaben haben im günstigen Fall – wohl einen definitiven, aber keinen moralisch endgültigen Charakter.

## *Herausforderungen familienexterner Übergabe*

Externe Nachfolge ist mit den Chancen und Risiken eines Neubeginns verbunden: Fehlende Betriebsblindheit, neue Sichtweisen und vor allem die Abkoppelung von der Familiendynamik stehen einem potenziellen Mangel an unternehmens- und marktspezifischer Erfahrung und Akzeptanz bei Mitarbeitern und Stakeholders gegenüber. Nach Unternehmenserwerb ist der/die NachfolgerIn unbelastet hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Während ÜbergeberInnen in familieninternen Nachfolgeprozessen verführt sind, die Nachfolger hinsichtlich der Fortführung der bestehenden Unternehmensstrategie zu beeinflussen, haben externe NachfolgerInnen die Möglichkeit, das Unternehmen strategisch und kulturell neu auszurichten. Wenngleich die Identifikation potenzieller externer NachfolgerInnen naturgemäß schwieriger und langwieriger ist,

sind die Möglichkeiten der Selektion des geeigneten Nachfolgers um vieles größer. Empirische Befunde zeigen aber, dass die Unternehmensleistung nach externen Nachfolgeprozessen besser ist als nach internen (Halter, Dehlen, Sieger, & Wolter, 2013).

Die externe Übernahme hat einen endgültigen Charakter. Der mögliche, moralisch motivierte, Verzicht auf Ansprüche zugunsten der nächsten Generation oder zugunsten der Unternehmenssubstanz entfällt meist. Dies erhöht den Druck auf die Finanzierung der Übernahme zusätzlich: Mit der Erfüllung eines Kaufvertrags sind die gegenseitigen Ansprüche final abgegolten und der/die ÜbergeberIn muss loslassen.

Hinter dieser potenziellen Verschärfung der finanziellen Situation in Bezug auf die Übernahme steht die grundsätzliche Problematik der asymmetrischen Informationsverteilung hinsichtlich der Absichten des Übergebers und jener des Übernehmers, der Qualität des Unternehmens, der Fähigkeiten des Nachfolgers etc. (Halter et al., 2013). Dieses Phänomen erschwert den nötigen Vertrauensaufbau. Trotz aller möglicher professioneller Maßnahmen zur Reduktion der Asymmetrie (z. B. FachexpertInnen, GutachterInnen, Due Diligence) bleibt auf beiden Seiten die ultimative Möglichkeit des „moral hazard“, also des nachträglichen Übervorteilens der anderen Seite durch Ausnutzung eines verbliebenen Wissensvorsprungs. Zudem spielt in ländlichen Regionen die Einbettung des Familienunternehmens in die Region eine wichtige Rolle und übt Druck auf ÜbergeberInnen aus. Diese möchten im regional-sozialen Umfeld ihr „Gesicht nicht verlieren“, wenn sie ihr Unternehmen externen InvestorInnen überlassen.

## 4. Zielsetzung und Forschungsfrage

In vielen Unternehmen steht daher oftmals kein familieninterner Nachfolger zur Verfügung. Bislang wenig erforscht sind generell und insbesondere auch im Tourismus die Unterschiede zwischen familieninternen und -externen Nachfolgeprozessen. Daher konzentriert sich das gegenständliche Projekt auf einen Vergleich von familieninternen und -externen Nachfolgeprozessen. Das Ziel ist mehr über die Problemfelder der Nachfolge in dieser Branche zu erfahren.

*Das Projekt beantwortet folgende Fragen:*

- Welche Faktoren beeinflussen den Nachfolgeprozess in der Hotellerie aus Sicht der ÜbergeberInnen und UnternehmerInnen?
- Wie unterscheidet sich die Wahrnehmung von ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen bzgl. der Gestaltung eines Nachfolgeprozesses und dessen Einflussfaktoren?
- Inwiefern unterscheiden sich interne und externe Nachfolgeprozesse voneinander?
- Damit ist es möglich Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Tiroler Hotellerie abzuleiten, die helfen zukünftige Nachfolgeprozesse zu unterstützen. Die vorliegende Studie wurde im August 2017 begonnen und untersucht auf Basis von Interviews mit ÜbergeberInnen-ÜbernehmerInnen-Paaren Nachfolgelösungen von familiengeführten Unternehmen in Hotelunternehmen.

## 5. Vorgehensweise

Von November 2017 bis April 2018 wurden insgesamt 22 Interviews durchgeführt, wobei 11 ÜbergeberInnen und 11 ÜbernehmerInnen zu den Gesprächen eingeladen wurden. Die Interviews wurden als problemzentrierte Interviews entwickelt und der entsprechende Leitfaden wurde auf Basis bestehender Fachliteratur erarbeitet.



Für die nachfolgende Auswertung und Analyse konnten die Interviews von zehn Interviewpaaren verwendet werden. Sie wurden mit potentiellen ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen in zehn unterschiedlichen Tourismusbetrieben in Tirol geführt. Die Interviews dauerten zwischen 43 und 75 Minuten. Sie wurden in deutscher Sprache geführt und mit Hilfe von „f4transkript“ transkribiert. Wichtig zu erwähnen ist, dass es bei den Interviews um die Wahrnehmung der Personen in ihrer Rolle als Führungskraft geht und nicht um ihr tatsächliches Verhalten.

Unter den Interviewten waren sechs Frauen und 15 Männer. In einem Fall wurde ein Übergeberpaar interviewt. Die Gruppe der ÜbergeberInnen waren zwischen 35 und 60 Jahre alt, die der NachfolgerInnen zwischen 22 und 38 Jahre alt. Nur zwei aus zehn Unternehmen haben die Übergabe schon vollzogen und in den anderen 8 Unternehmen wurde die Nachfolge zwar diskutiert aber noch nicht konkret. **Dennoch** arbeiten alle Interviewten in den jeweiligen Unternehmen.

|                   | Unternehmen | Rolle         | Alter    | Geschlecht | Gründung | Anzahl Betten | Anzahl Mitarbeiter |
|-------------------|-------------|---------------|----------|------------|----------|---------------|--------------------|
| Interview Paar 1  | A           | Übergeber 1   | 49       | W          | 1956     | 18            | 4                  |
|                   |             | Übernehmer 1  | 26       | M          | 1956     | 18            | 4                  |
| Interview Paar 2  | B           | Übergeber 2   | 54       | M          | 1963     | 15            | 10 + 2             |
|                   |             | Übernehmer 2  | 22       | M          | 1963     | 15            | 10 + 2             |
| Interview Paar 3  | C           | Übergeber 3   | 56       | M          | 1960     | 25            | 5                  |
|                   |             | Übernehmer 3  | 22       | M          | 1960     | 25            | 5                  |
| Interview Paar 4  | D           | Übergeber 4   | 57       | M          | 1984     | 120           | 30/20/50           |
|                   |             | Übernehmer 4  | 30       | M          | 1984     | 120           | 30/20/50           |
| Interview Paar 5  | E           | Übergeber 5   | 60       | M          | 1992     | 1000          | 100–200            |
|                   |             | Übernehmer 5  | 24       | M          | 1992     | 1000          | 100–200            |
| Interview Paar 6  | F           | Übergeber 6   | 53       | M          | 1957     | 140           | 25                 |
|                   |             | Übernehmer 6  | 22       | W          | 1957     | 140           | 25                 |
| Interview Paar 7  | G           | Übergeber 7   | 54       | M          | 1910     | 100           | 22                 |
|                   |             | Übernehmer 7  | 25       | W          | 1910     | 100           | 22                 |
| Interview Paar 8  | H           | Übergeber 8   | 44<br>36 | M<br>W     | 1493     | 56            | 25                 |
|                   |             | Übernehmer 8  | 27       | W          | 1493     | 56            | 25                 |
| Interview Paar 9  | I           | Übergeber 9   | 52       | M          | 1955     | 10            | 6                  |
|                   |             | Übernehmer 9  | 38       | W          | 1955     | 10            | 6                  |
| Interview Paar 10 | J           | Übergeber 10  | 35       | M          | 1946     | 100           | 25                 |
|                   |             | Übernehmer 10 | 36       | M          | 1946     | 100           | 25                 |

Tabelle 2: Informationen zu den Probanden

*Die Interviewten wurden zu folgenden Kernthemen befragt, wobei es sich bei dem Interview selbst um ein offen geführtes narratives Gespräch handelte:*

- Haben Sie sich schon zur Nachfolge bzw. zur Übernahme Gedanken gemacht? Wie schaut die Planung der Nachfolge aus? (bzw. bei jenen, die schon übergeben haben: Wie lief die Übergabe konkret ab?)
- Worauf kommt es ihrer Meinung nach besonders an bei der Übergabe? Welche kritischen Faktoren sehen Sie bei der Betriebsübergabe?
- Wie beurteilen sie die Maßnahmen aber auch Probleme in den vier wesentlichen Phasen der Nachfolge: Vorbereitung, Nachfolgerplanung, Übergabekonzept und Umsetzung?
- Welche Motive hatten Sie für die Übergabe/Übernahme? Wie sollte der Übernehmer hinsichtlich seiner Persönlichkeit sein?

NachfolgerIn und ÜbergeberIn wurden nicht gemeinsam interviewt, sondern in Einzelgesprächen. Die Gespräche wurden stets in den Unternehmen geführt. Die Analyse der transkribierten Daten erfolgte mit dem Software Programm MAXQDA. Zunächst wurden damit Textstellen codiert und kategorisiert.

## 6. Kernergebnisse

Die Analyse der Interviews führte zu zwei wesentlichen Themenbereichen. Zum ersten wurden die UnternehmerInnen auf die einzelnen Phasen des Übergabeprozesses angesprochen. Im Zuge dessen wurde diskutiert wie sie die jeweiligen Phasen wahrnehmen bzw. welche Herausforderungen sie sehen. Somit werden im Folgenden die wahrgenommenen Herausforderungen im Nachfolgeprozess dargestellt.

Zweitens setzten sich die Interviewten mit Werten und Werthaltungen auseinander. Eine Analyse der Texte führt damit zum zweiten Kernthemenbereich, der sich mit dem Überbegriff der generativen Sozialisation zusammenfassen lässt und ebenso im Folgenden dargestellt wird.

### 6.1 Der Nachfolgeprozess

*Die **Vorbereitungsphase** ist zentral für den späteren Erfolg der Übergabe. Die Mehrzahl der Befragten setzt sich mit der Zukunft der Familie und des Unternehmens auseinander und versucht hierzu rationale Überlegungen Vorrang vor Emotionalem zu geben.*

*„Die Gespräche werden sicher demnächst geführt werden, wir haben natürlich schon mit meinen Eltern gesprochen wie es zukünftig wird. (...) Es ist sehr wichtig, dass es sehr gut geplant ist. In unserem Fall war es ein halbes Jahr. Es wurde uns angeboten und wir haben es schrittweise geplant, es hat ein Zusammentreffen gegeben wo man sich angeschaut hat, passen die Ansichten überein. Was stellt man sich vor.“ (ÜN3)*

*„Darum wissen wir noch gar nicht wie es weiter geht, weil eben die Söhne noch ein paar Jahre zu jung sind und selber noch in Ausbildung sind.“ (ÜG3)*

*„Es hat halt die Zeit und die Ausbildung, wenn ich das jetzt alles hernehmen würde: Wenn sie sich da jetzt reinbeißt, hat die einen ganz anderen Zugang, wo wir jetzt auch schon wieder hinten nach sind. Und ich glaube, dass es einfach wichtig ist, dass man sie nicht ins kalte Wasser schmeißt, sondern auch einfach mit aufbaut, oder dass sie das nicht alles auf einmal schlucken müssen.“ (ÜG9)*

„Ahm das war sehr seriöse Vorbereitung der Verkäuferseite also da ist wirklich ganz viel Vertragliches, Rechtliches, Grundbuchliches sehr gut aufgearbeitet gewesen, das war die eine Geschichte. Die zweite Geschichte war, dass die Frage über die Entscheidung (Anmerkung: der Nachfolge), geklärt war“. (ÜN10)

Die finanzielle langfristige Absicherung des Unternehmens steht bei diesen Überlegungen deutlich im Vordergrund und regionale Gegebenheiten bestimmen diese Überlegungen.

„Aber so wie in unserer Region ist der Tourismus einfach am absteigenden Ast und für junge Familien ist es sehr, sehr schwierig, wenn sie nichts von zuhause mitbekommen.“ (ÜG1)

„In St. Anton haben wir zum Glück ein gutes Preis-Leistung-Verhältnis, man muss etwas dafür tun aber man kann auch gut davon leben und ich glaube das versuchen wir in Gesprächen auch den Kindern zu vermitteln.“(ÜG3)

„Man muss sehen, dass alles muss im Vorfeld strukturiert werden muss, längerfristig, so dass der neue Betriebsinhaber, einen Betrieb übernehmen kann, der von Belastungen, von Restschulden, vom Zustand in einer Form übergeben wird mit der man wirtschaftlich gut zurechtkommt, (...) ich kann nicht sagen sie müssen es jetzt übernehmen, das kann ich nicht sagen.“ (ÜG2)

**Bei der Diskussion der Phase Nachfolgerplanung ist es den UnternehmerInnen vor allem wichtig jemanden mit guter und solider Ausbildung im Unternehmen einzusetzen und zudem eine Person auswählen der sie vertrauen können. Die ÜbergeberInnen sind vorsichtig und vermeiden es die potentiellen Nachfolger unter Druck zu setzen.**

„Persönlich bin gerade in der Phase, dass mein Vater mich dabei unterstützt, dass ich eine gute Ausbildung mache, so dass es auch Hand und Fuß hat was ich in Zukunft mache.“ (ÜN 5)

„Aber der Masterplan wäre, dass ich mich mit 60 Jahren dann zurückziehe vom Unternehmen. Zeitlich wäre das so, dass ich jetzt noch die Kinder entsprechend Erfahrung holen können. Auch ins Ausland gehen, andere Betriebe ansehen usw. Aber man muss ehrlich sein, man muss den Kindern schon sagen.“ (ÜG6)

„Wenn meine Nichte die Ausbildung macht, ich zahle die auch und wenn sie dann sagt sie will es nicht machen dann ist es auch ok. Ich will sie da auch nicht unter Druck setzen – und das merkt sie auch, dass ich es ehrlich meine.“ (ÜN7)

„(...) er hat auch von Anfang an gesagt, dass es zwanglos ist also, wenn ich den Kurs mache muss ich das Haus nicht übernehmen, dann habe ich eben eine gute Ausbildung am Ende.“ (ÜG7)

**Zentral ist dabei die aktive Einbindung der potentiellen NachfolgerInnen in die derzeitigen Unternehmensprozesse. Eine Einarbeitung und eine gleitende Einführung in die unternehmerischen Tätigkeiten werden bevorzugt und führen nach Ansicht der ÜbergeberInnen eher zu einer nachhaltig erfolgreichen Übergabe.**

„Ich bin die letzten Jahre eingearbeitet worden, übernehme gewisse Teile bei denen sich meine Mutter nicht so gut auskennt, da wären wir z.B. beim Technologischen.“ (ÜN1)

„Die wichtigste Grundvoraussetzung ist, dass der Nachfolger nach und nach aber gut eingeführt wird und vor allem mit zunehmender Verantwortung also nicht nur als Arbeitskraft, sondern er muss, das sieht man immer wieder.“ (ÜG2)

„(...) weil man einfach, wenn man über längere Zeit in etwas hineinwächst noch mal eine Erleichterung für mich aber auch eine Erleichterung für meine Eltern, dass man ihnen noch einmal zeigt, dass man es kann.“ (ÜN3)

„Also Einblick soweit, ich kenne die wichtigsten Zahlen, ich meine mehr braucht es auch momentan auch nicht. Wie gesagt es ist jetzt mal ein Prozess. Wir arbeiten uns langsam hin, wir fangen es jetzt mal langsam an.“ (ÜN9)

„Das ist für mich die erste Voraussetzung das dieser Prozess funktioniert, dass der Nachfolger gut und nicht zu rapide eingeführt wird.“ (ÜG2)

**Natürlicherweise spielt auch die Frage nach externer oder interner Nachfolge eine große Rolle. Viele UnternehmerInnen haben beide Optionen angedacht. Während für die einen eine externe Übergabe schlussendlich ausgeschlossen ist, denken andere noch darüber nach und überlassen es dem Willen der NachfolgerInnen ob intern oder extern übergeben wird. Eine große Rolle spielt dabei, wie das Unternehmen finanziell dasteht.**

„Wir haben uns schon gekannt aber leider nicht gewusst, dass er genau so etwas sucht wie ich angeboten hätte und oft ist es so, wenn man sich entscheidet zu verkaufen, wie das in unserem Fall war oder jemanden sucht, man macht es ja dann nicht in der regionalen Umgebung.“ (ÜG10)

„Wir haben uns dem Thema angenähert und immer wieder versucht mit der Wirtschaftskammer zu sprechen; es gibt ja eine Nachfolgebörse, also die Infrastruktur ist da, aber so ein System lebt natürlich so wie jedes Netzwerksystem von der Anzahl der Teilnehmer und ah (...) es ist auch die Frage der Interessensfrage nicht ganz einfach, denn wenn man als Interessensvertretung hergeht und sagt ok ich bringe jetzt 2 Käufer zusammen ja ahm wer ist denn dann genau mein Partner und was genau bekomme ich als Interessensvertretung dafür, weil wenn es so ist wie bei einem Makler, hat der Makler Interesse möglichst hohe Preise zu haben und ist damit eindeutig dem Verkäufer mehr als dem Käufer zugetan.“ (ÜG10)

**Auch die Tauglichkeit des Übernehmers wird offen reflektiert. Je tauglicher sich der Nachwuchs im Sinne unternehmerischer Tätigkeiten erweist, desto eher kommt eine interne Nachfolge in Frage:**

„Das ist das Hauptthema bei familieninternen Nachfolgeprozessen, dass einfach die Wahrnehmung der Kinder über ihre unternehmerische Funktion oder Anteil, sie mehr den unternehmerischen Ansatz in der Wertschätzung haben.“ (UG4)

„Topmotivierte/r junge/r 25-Jährige/r gut ausgebildete/r, mit internationaler Erfahrung, Sohn/Tochter, die für mich die Vorteile die das Haus bietet, sprich sich gerne in der Natur aufhält gerne Skifährt, Bergsteigt, Skitouren, klettern, zu schätzen weiß. Das wäre natürlich mein Idealbild. Der dann auch noch den entsprechenden Partner dazu hat, dann wäre das die Idealversion keine Frage. Da bin ich weit weg davon, das ist klar.“ (ÜG7)

**Eine besondere Rolle kommt dem Vertrauen und der Familienbande zu, denn in manchen Fällen überwiegt das Vertrauen den Familienmitgliedern gegenüber jenen die nicht zur Familie gehören:**

„Im ersten Moment sagt man sich, dass jemand einem etwas wecknimmt, das war der erste Gedanke, mittlerweile sage ich es braucht uns beide um den Betrieb weiter und noch besser zu machen, weil alles kann man nicht selber machen und lieber (...) vertraue ich meinem Bruder

*mehr als einem Mitarbeiter. Auch wenn ich Vertrauen zu Mitarbeitern habe aber bei meinem Bruder weiß ich, dass es passt.“ (ÜG4)*

*„Sie haben uns von Anfang an das totale Vertrauen geschenkt, weil sie wussten wie wir arbeiten, sie wussten, dass wir alles für den Betrieb geben und, dass sie uns vollends vertrauen können.“ (ÜN8)*

*„Da war es dann klar und ein Stück weit bin ich es auch meinem Vater schuldig, er hat sich das über Jahre hinweg hart erarbeitet und ich meine er könnte es verkaufen, dann hätte er eine schöne Rente aber ich weiß nicht ich fühle mich da auch etwas verpflichtet das Erbe weiter zu führen, das ist Anstand finde ich.“ (ÜN5)*

**Nicht alle UnternehmerInnen hatten oder haben ein Übergabekonzept. Dennoch setzt die Mehrheit der UnternehmerInnen auf ein schriftlich ausformuliertes Konzept, an das man sich bei der Umsetzung halten sollte. Vor allem die ÜbernehmerInnen sind der Ansicht es brauche ein Konzept.**

*„Dafür kann man Broschüren und wissenschaftliche Werke lesen ohne Ende. D.h. gewisse Richtlinien muss man ihm schon nahelegen, nur das ist ein Prozess wo ich sage, lieber selber finden lassen, entwickeln lassen und in der Diskussion aufbauen, als zu manifest zu sagen so ist es bei uns und so muss es sein.“ (ÜG2)*

*„Ich will mir jetzt nicht definieren was in 100 Jahren mit dem Unternehmen ist. Wir leben Werte vor, wir bemühen uns es richtig zu machen und was die Jungen daraus machen, das ist ihre ureigenste Entscheidung.“ (ÜG5)*

*„Mit einem Profi der das mal einleitet, jetzt sind wir soweit wo ich sage jetzt können wir uns das selbst „ausschnappen“. Aber das ist extrem wichtig, weil sonst glaube ich könnte die ganze Geschichte ziemlich in die Hose gehen. Und auch die Familie zerreißen.“ (ÜN4)*

*„Ohne Konzept übergibt er es mir eh nicht denke ich. Also ich müsste schon ein Konzept haben, dann übergibt er es mir und dass er dann schon noch da ist, aber er wird sicher nicht mehr im Betrieb sein, sondern eher im Hintergrund.“ (ÜN7)*

*„Wir sind unserer Checkliste treu geblieben, wir gingen erst zum nächsten Schritt, wenn alles vom Vorderen erledigt war. Das ist der wichtigste Punkt, dass man es gut plant.“ (ÜN8)*

**Weitere Überlegungen müssen auch die Versorgung des Übergebers/ der Übergeberin, den Zeithorizont, aber auch konkrete Umstrukturierungsmaßnahmen beinhalten.**

*„Der Gründer oder eben der der es übergibt, soll ja auch etwas davon haben nicht nur gearbeitet und gleichzeitig kann man es sich gar nicht leisten, weil du musst ja den Betrieb weiterentwickeln, also da fehlt es ganz grob.“ (ÜN4)*

*„Weil, eben wegen meinen zwei Söhnen und weil ich es mir selber schon überlegt habe, wie es weitergeht, weil man braucht ja ein Konzept. Ich habe zu meinen Söhnen gesagt, dass jeder einen Stock bekommt, sie bekommen von mir 200qm Wohnfläche als Erbe, ich glaube mit dem kann man etwas anfangen und die restlichen 300qm behalte ich selbst.“ (ÜG1)*

*„Das ist so der Plan, den ich habe, ich möchte es schon noch gerne 10 Jahre mit meiner Mama machen ich finde wir machen es gut wir kommen sehr gut miteinander aus und ich möchte aber schon das auf der Uni Gelernte umsetzen“. (ÜN1)*

*„Dass die übergabende Generation schon so weit vorbereitet ist, dass die Übernehmenden es angenehm hat, dass man sich schon ein zwei Jahre schon etwas gemeinsam einarbeitet und einem alles gezeigt wird und voneinander lernt und nicht, dass es von heute auf morgen einfach übergeben wird. Es braucht schon eine gewisse Zeit sich anzupassen und darauf sollte schon geachtet werden, dass nicht alles sofort Weck ist.“ (ÜN5)*

*Oftmals negiert man aber andere beeinflussende Faktoren im Emotionalen, die man im Vorhinein jedoch klar andeuten und in ein Konzept aufnehmen sollte. Diese werden insbesondere von den NachfolgerInnen angesprochen:*

*„Ist für mich natürlich auch nicht so einfach, weil ich möchte es führen wie ich es gerne möchte aber dann Veränderungen vorzunehmen, da ist eine gewisse Hürde vorhanden, für die Übernehmer, weil man das Gegenüber natürlich die vorhergehende Generation nicht verletzen möchte und auch nicht einen Schock zufügen will indem man großartige Veränderungen vornimmt, weil es hat ja Augenscheinlich die letzten Jahre sehr gut funktioniert.“ (ÜN1)*

*„Also da gibt es ganz viel emotionale Sachen, die da zu lösen sind. Es ist auch glaube ich wirklich wichtig, dass wenn man sich entscheidet oder, wenn man sich der Entscheidung eines Verkaufes nähert, dass man da vielleicht einen Externen oder jemanden der emotionalen Distanz hat mit an Bord holt und sagt wie tun wir das jetzt.“ (ÜN10)*

*Die **Umsetzung** erfolgt meist planvoll und tatsächlich ist die Versorgung des Übergebers auch hier ein zentraler Punkt. Viele Überlegungen fokussieren jedoch neben der Übergabe auch die Option des Verkaufs oder der Verpachtung und einige der Befragten wollten insbesondere die Frage diskutieren inwiefern man gemeinsam an der Umsetzung feilen soll, oder diese ganz dem/der ÜbergeberIn überlassen soll.*

*„Nur man will ja seine eigenen Ideen einbringen, man will seine eigenen Ideen umsetzen und da braucht es ein gewisses Fingerspitzengefühl und von der anderen Seite, den Übergebern, braucht es für mich wirklich auch, die Sicherheit, dass sie sich zurückzieht und nicht mehr zu viel Einfluss ausübt.“ (ÜN1)*

*„D.h. wenn es Probleme im Unternehmen gibt wird es von ihnen immer aktiv versucht vom Privaten zu trennen und dann heißt es wirklich, dass man ein Wochenende wegfährt und abschaltet, da hat die Familie dann Vorrang. Das möchte ich auch weiter bei meiner Familie auch so weiterführen.“ (ÜN3)*

*„Da muss man einen Weg finden, was ich sicher machen würde ist, wenn ich im Pensionsalter von 65 wäre würde ich sicher noch die Immobilie behalten um zu schauen was passiert und zu schauen wie es im Unternehmen läuft, läuft etwas schief, dann bin ich zum Glück noch Inhaber der Immobilie ob dann die Betreibergesellschaft dann Bach runtergeht, schmerzt mich jetzt nicht unbedingt.“ (ÜG7)*

*„Die Banken sind momentan sehr skeptisch (lacht) gerade bei Betrieben und gerade in der Gastronomie, wir haben wirklich lange Gespräche bei den Banken geführt, bis wir schlussendlich unsere finanzierende Bank gefunden haben die uns jetzt sehr unterstützt, das ist jetzt kein Thema. Vertragstechnisch gibt es natürlich einige Stolpersteine gerade mit der Vergütung, wo man irgendwie einen Weg finden muss das zu umgehen, da bei einer Pachtvertragslaufzeit von 7 Jahren da kommt dann schon ein nettes Sümmchen zusammen. (ÜN8) „Ich bin niemand der, obwohl wir viel Schweiß und Blut in den Aufbau gesteckt haben, ich hänge nicht so an dem Betrieb, dass ich sagen würde ich verkaufe ihn nicht. Ich muss eine Zukunft sehen wofür tue ich es.“ (ÜG2)*

*„Ein Plan beinhaltet für mich, dass die Übergeber es schaffen sich innerhalb von Wochen oder Monaten es schafft sich zurückzuziehen und die Übernehmer es schafft, vorsichtig und behutsam dieses Unternehmen so zu verändern wie er es haben will.“ (ÜN1)*

*„Der Prozess ist bei uns schon seit (...) eigentlich seit der ersten Minute, mit 25 am gleichen Tag geboren, wie gesagt. Auf die Stunde hat er den Betrieb übergeben, aber das haben die Mitarbeiter gar nicht mitbekommen. Das ist Hand in Hand gegangen. Und das ist auch wichtig, dass es nicht so eine schlagartige Übergabe, sondern ein schleichender. Und im Hintergrund sind die Verträge gelaufen.“ (PG6)*

*„Ich denke schon, dass er mir zuerst das Restaurant geben wird, dass ich mich erst um das Restaurant kümmere, das wir das ein, zwei Jahre machen, dass er es mir verpachtet oder wie auch immer und dass ich danach vielleicht langsam in die Zimmer und die Rezeption einsteige und dann vielleicht das Ganze dann übernehmen werde.“ (ÜG7)*

### **Fact Box I: Herausforderung im Übergabeprozess**

- Frühe Kommunikation und Planung sind wesentliche Erfolgskriterien der Übergabe. Die Vorbereitungsphase ist entscheidend.
- In der Nachfolgersuche sind Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz die zentralen Attribute.
- Familienunternehmen legen hohen Wert auf die sachliche Beurteilung der finanziellen Situation.
- Die Übergabe sollte im Rahmen eines schrittweisen geplanten Prozesses erfolgen und ein Konzept oder zumindest eine Checkliste beinhalten.
- Es muss geklärt werden ob der/die ÜbergeberIn noch eine Rolle hat und wie damit umgegangen wird.
- Die Familiensituation wird durch externe Übernahmen bei der Umsetzung weniger belastet als durch interne.
- Die Umsetzungsphase ist konfliktanfällig und braucht daher im Vorhinein festgelegte Strukturen!

Abbildung 2: Fact Box I, Werte und Werthaltungen bei der Übergabe

Abbildung 3 zeigt im Überblick die Themen die in den Interviews mit den jeweiligen Phasen der Übergabe verbunden wurden.



Abbildung 3:  
Faktoren und Themen im Übergabeprozess von Tiroler Familienunternehmen



## 6.2 Werthaltungen und die generative Sozialisation

Ein zweiter großer Teil der Interviews kann unter dem Thema Werte und Werthaltungen zusammengefasst werden. Viele ÜbernehmerInnen und ÜbergeberInnen haben diese Aspekte in ihren Kommentaren angesprochen. Die Kodierung der Textpassagen zeigt schließlich, dass es sich einerseits um Werte wie „Vertrauen“, „Loyalität“, „Respekt“ oder „Disziplin“ handelt, aber andererseits auch die „Regionalität“ angesprochen wird. Weitere Werthaltungen die angeführt wurden, waren „Partizipation“, die „Work-Life-Balance“ oder die „Weiterentwicklung des Unternehmens“.

Interessant erscheint hierbei, dass sich all diese angeführten Werte mit dem in der Literatur viel diskutierten Begriff der „generativen Sozialisation“ verbinden lassen. Nach Liegle und Lüscher (2008) konzentriert sich die Generative Sozialisation darauf, wie die subjektiven Perspektiven der Persönlichkeitsentwicklung mit den institutionalisierten Perspektiven der sozialen Evolution in Generationenfolgen verknüpft sind. Von besonderem Interesse sind die Konfliktfelder von Vermittlung und Aneignung sowie die Ablehnung und Veränderung des soziokulturellen Erbes, das damit verbundene Verständnis von Generativität und die Gestaltung von Generationenordnungen in unterschiedlichen Kontexten. Wenn von generativer Sozialisation die Rede ist, richtet sich die Aufmerksamkeit darauf, wie in Generationenfolgen und Generationenbeziehungen die subjektiven Perspektiven der Persönlichkeitsentwicklung mit den institutionalisierten Perspektiven der gesellschaftlichen Evolution verknüpft werden. Insbesondere sind die Spannungsfelder der Vermittlung und Aneignung sowie der Ablehnung und Modifikation des soziokulturellen Erbes, das damit einhergehende Verständnis von Generativität und die Gestaltung generationeller Ordnungen in unterschiedlichen Kontexten, von Bedeutung (Liegle & Lüscher, 2008, S. 151).

Auch ist die Thematik wie lerne ich von wem in der Übergabe hoch relevant. Laut Lüscher (Lüscher et al. 2009) ist für viele Formen des Lernens der Bezug auf das Lebensalter beziehungsweise die Generationenzugehörigkeit als Altersdifferenz oder Altersgleichheit relevant, besonders dann, wenn es „um die Vermittlung, Aneignung und Weiterentwicklung des materiellen, sozialen und kulturellen Erbes geht“. ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen als Angehörige unterschiedlicher Generationen können voneinander, miteinander und nacheinander lernen. Die Generative Sozialisation ist ein im Spannungsfeld vom Individuum aber auch im Rahmen der Gesellschaft verlaufender Prozesse zur Ausbildung sozialer Identitäten.

Die Erwartung, dass es in Zukunft vermehrt zu Übergaben von Familienunternehmen an die nachfolgende Generation kommen wird und das Wissen um mögliche Schwierigkeiten, die dabei auftreten können, legen es nahe, sich Überlegungen darüber zu machen, was den Übergabeprozess erleichtern könnte. Die Auseinandersetzung mit den Werten in Familienunternehmen spielt dabei eine besondere Rolle, weil es für MitarbeiterInnen leichter scheint, sich auf eine neue Leitung einzustellen, wenn sich ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn in ihrer Werthaltung ähnlich sind.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse wird schnell klar, dass es zwischen ÜbergeberInnen- und ÜbernehmerInnengeneration sehr viele Übereinstimmungen, aber auch einige Unterschiede gibt. Die Sozialisation spielt bei der Frage nach der Werteübernahme durch die/den ÜbernehmerIn eines Familienunternehmens eine zentrale Rolle (Berger und Luckmann, 2000).

Die Besonderheit von Familienunternehmen wird in den Interviews und den darin formulierten Werten sichtbar. Zentrale Themen aus den Interviews werden im Folgenden zusammenfassend vorgestellt:

**Vertrauen** wurde von den 10 Interviewpaaren 110-Mal zur Sprache gebracht. Es wird von einem der Übernehmer als Grundvoraussetzung erachtet, damit der Betrieb gut läuft und die Probanden selbst mal eine Pause machen können, ohne sich um das Unternehmen Sorgen machen zu müssen. Diese

Annahmen werden nicht von allen Probanden unterstützt. Besonders bedeutend ist Offenheit und Ehrlichkeit: beide Begriffe konstituieren Vertrauen aus Sicht der UnternehmerInnen.

Generell geben so gut wie alle Probanden an, dass sie ihren Mitarbeitern vertrauen, jedoch geben einige an, dass man sich das Vertrauen erst verarbeiten muss. Nur ein Übergeber, antwortet auf die Frage: „Kann man den Mitarbeitern Vertrauen?“ mit „(...) Äh nein, definitiv nicht (...)“ (ÜG 10).

*„Das bedeutet für mich, dass ich den Betrieb verlassen kann und weiß, dass er in guten Händen ist und dass ich auch meine Freizeit haben kann und weiß es passiert nichts und wenn etwas passiert, dann weiß ich es ist jemand vor Ort der sich genauso gut darum kümmert, so wie ich es tun würde“ (ÜN8)*

**Familiarität** und das Verschwimmen der Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem: Der familiäre Umgang und die offene Kommunikation mit den Mitarbeitern, die von fast allen ÜbergeberInnen sowie ÜbernehmerInnen genannt werden, sind Ausdruck verschwimmender Grenzen. Das familiäre Verhältnis in den Betrieben zeigt sich auch darin, dass in einigen Unternehmen ein- bis mehrmals täglich mit den Mitarbeitern gemeinsam gegessen wird. Das gemeinsame Essen wird von den Probanden als zentral für den Erhalt des guten Betriebsklimas erachtet. Die Familiarität im Unternehmen könnte auch damit zusammenhängen, dass meist mehrere Familienmitglieder im Unternehmen mitarbeiten und sich dadurch keine klaren Grenzen ziehen lassen.

*„Das ist das mit der Familie wo man die Mitarbeiter sehr stark an dich bindest, wenn du nicht sagst, dass dich die privaten Probleme nicht interessieren oder eben, wenn man sagt er kann damit zu dir kommen.“ (ÜN4)*

Insbesondere von der Übernehmergeneration wird aber viel Wert daraufgelegt, die Professionalität zu wahren, was allerdings nicht immer ganz einfach scheint. „Bei einem Job bei dem man Arbeitskollegen hat, die nicht zur Familie gehören, da geht man nachhause, da kann man abschalten, das ist natürlich hier etwas Anderes, und das schürt oft schon Reibungspunkte, aber da sind die Werte für mich, dass es ehrlich angesprochen wird [...], ein gewisses Niveau an Professionalität trotzdem hat.“ (ÜN 1)

Die **Wertschätzung** nimmt sowohl bei der ÜbergeberInnen- als auch bei der ÜbernehmerInnengeneration einen hohen Stellenwert ein – als Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern im Unternehmen (bei 17 der 21 Probanden) und im Besonderen in Verbindung mit der Familie. Mit Familienmitgliedern, die im Unternehmen arbeiten, gut auszukommen, hat doppelte Wichtigkeit, für die Arbeit im Betrieb und für ein gutes Verhältnis außerhalb – als Familie. An diesem Punkt wird die Bedeutung der primären Sozialisation sichtbar, im Zuge derer Eltern den Kindern ihre eigenen Werte vermitteln (vgl. Berger, Luckmann 2000, S.141).

*„D.h. man müsste mal daran arbeiten, dass wir unsere Fachkräfte wesentlich mehr wertschätzen also einfach auch das öffentliche Image so weit bringen.“ (ÜG4)*

Wertschätzung wird stets mit Belohnung, Dankbarkeit, Lob und Freundlichkeit im Unternehmen beschrieben: Diese Begriffe beziehen sich auf das Miteinander mit allen im Unternehmen, mit den Familienmitgliedern aller Generationen aber auch den Mitarbeitern.

Auch der Begriff **Respekt** wird von vielen InterviewpartnerInnen genannt. Auch hier geht es um das Menschenbild das die Individuen haben und welches einen großen Einfluss hat auf den Erfolg einer Unternehmensübergabe.

*„Respekt ist schon sehr wichtig (...) ich trete jedem Menschen so gegenüber, wie ich selber gerne behandelt werden möchte und dann erwarte ich mir das auch von meinem Gegenüber.“ (ÜN7)*

Von allen Probanden wird **Loyalität** als Wert, für sehr wichtig erachtet (103-malige Erwähnung). Grundsätzlich sind fast alle Probanden der Meinung, dass sie die Loyalität der Mitarbeiter beeinflussen können bzw. dass sie Loyalität schaffen können.

*„Er ist immer noch bei uns im Betrieb, weil er sich wohl fühlt und das ist eines der Dinge die uns ausmachen, dass wir Fachkräfte die eh schon rar sind auch binden können und sie in ihrer Entwicklung unterstützten und auch nach oben keine Grenzen machen, wenn es um den Aufstieg geht.“ (ÜN8)*

In Zusammenhang mit der Loyalität taucht in den Interviews in 44 von 103 Fällen der Begriff **„Zusammenhalt“** auf, ein Wert, der sich auf die Zusammenarbeit im Unternehmen bezieht – in verstärktem Maße wird Zusammenhalt allerdings innerhalb der Familie angesprochen. Auch dieser Wert, der sowohl im Unternehmen als auch in der Familie Relevanz hat und sowohl von ÜbergeberInnen als auch ÜbernehmerInnen gelebt wird, weist auf die primäre Sozialisation der Übernehmer hin (vgl. Berger, Luckmann 2000, S.141). Der Grund, warum Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden, ist laut Probanden nicht in mangelnder Loyalität dem Unternehmen gegenüber zu suchen, sondern vorwiegend in der Tatsache, dass die saisonalen Betriebe nicht dieselben Bedingungen bieten wie Ganzjahresbetriebe. Folglich lässt sich ableiten, dass sowohl die ÜbergeberInnen- als auch die ÜbernehmerInnengeneration grundsätzlich davon ausgehen, dass Mitarbeiter loyal sind. Kontinuität ist daher eine wichtige Voraussetzung für Individuen Loyalität entwickeln zu können.

**Disziplin** als Wert wird in den Ausführungen der ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen am häufigsten genannt (170 Aussagen). Alle ÜbergeberInnen haben den Ehrgeiz und bringen die damit verbundene Disziplin auf, den Betrieb so gut wie schuldenfrei zu übergeben. Aber auch die eigene Disziplin und jene der Mitarbeiter spielt für die Übergeber (11 von 11) eine zentrale Rolle. Einer der vier ÜbergeberInnen hat jedoch eine negative Einstellung, bezüglich jungen Menschen und Disziplin. Er geht davon aus, dass das Leistungsprinzip, das es zu seiner Zeit gab, heute nichts mehr wert ist. Disziplin wird beschrieben als Ehrgeiz und Fleiß bzw. im negativen Sinn Faulheit. Zudem sind Durchhaltevermögen und Pünktlichkeit Attribute der Disziplin aus Sicht der Interviewten. Ein Teil der Übernehmer ist derzeit noch in Ausbildung, bei einer potentiellen Übernehmerin kommt zum Ausdruck, dass ihre Ziele noch nicht ausgereift sind. Sie absolviert zwar eine Ausbildung, ist sich aber noch nicht im Klaren darüber, wie es für sie persönlich weitergehen soll. Im Unterschied dazu legt der/die entsprechende ÜbergeberIn viel Wert auf Ehrgeiz. Dies belegt, wie von Grønhoj et al. (2009) beschrieben, dass nicht alle Einstellungen aus der primären Sozialisation übernommen werden. *„Also im Tourismus richtet sich die Arbeitszeit nach den Gästen und nicht nach den 8h. Das ist mal eines was ganz klar ist, es muss sein, aber ich habe auch die Einstellung, dass es mir auch Spaß macht“ (ÜN9)*

Das Thema **Partizipation** beinhaltet Möglichkeiten der Kooperation und Kommunikation im Unternehmen, aber auch Kontrolle kann eine wesentliche Einflussdeterminante der generativen Sozialisation und somit der Nachfolge im Familienunternehmen sein. Als Gegensatz zum Vertrauen mutet die Tatsache an, dass so gut wie alle Probanden sowohl der ÜbergeberInnen- als auch der ÜbernehmerInnengeneration die Kontrolle im Unternehmen für wichtig erachten – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Vor allem die ÜbernehmerInnengeneration (8 von 10) zielt darauf ab, die Mitarbeiter im Auge zu behalten und im Unternehmen präsent zu sein. Das mag damit zusammenhängen, dass sie sich erst im Unternehmen etablieren müssen und der Unsicherheit mit Kontrolle begegnen. Viele ÜbernehmerInnen arbeiten bis zur Übernahme zwar im Unternehmen mit, haben aber bei ihren Entscheidungen immer Unterstützung von den ÜbergeberInnen.

Das Ergebnis der Interviewauswertung, das bei der Übernehmergeneration ein stärkeres Kontrollbedürfnis feststellt als bei der ÜbergeberInnengeneration.

*„Wie gesagt ich stelle ihm Arbeitsbedingungen zur Verfügung und wie er dann zu dem Endergebnis kommt das ich erwarte, ist mir dann, in einem gewissen Rahmen, nicht so wichtig.“ (ÜN1)*

*„Nein, also grundsätzlich glaube ich, kann man nicht jeden vollkommen vertrauen. Wir haben in der Vergangenheit schon Erfahrungen mit einer Bedienung gemacht, welcher man nicht vertrauen hätte sollen. Und da ist man dann schon draufgekommen. Ich glaube es ist schwierig, die Kontrolle ist aber auch schon mit der Registrierkasse und mit dem ganzen da. Es ist heute schwierig da noch irgendeinen Weg zu finden. Aber ganz und vollkommen vertrauen, dass man ihnen alles ermöglicht was sie machen wollen, ist meiner Meinung nach nicht möglich. Ein wenig Kontrolle muss immer dahinter sein. (ÜN6)*

**Work-Life-Balance:** Eine ausgeglichene Work-Life-Balance ist den meisten Übernehmern (7 von 10) sehr wichtig vor allem für ihre Mitarbeiter. Trotz der kommunizierten Wichtigkeit einer ausgewogenen Work-Live-Balance, halten sich nicht alle Übernehmer auch wirklich daran, meist überwiegt das Engagement für das Unternehmen. In diesem Zusammenhang betonen die Probanden welche einen Saisonbetrieb haben die Besonderheit dieser Art von Betrieb, durch den die Mitarbeiter zwangsläufig immer wieder längere Arbeitspausen haben. Eine Probandin unterstreicht die Saisonarbeit besonders stark und weist auf die Disziplin hin, welche die Mitarbeiter im Tourismus mitbringen sollten.

*„Auf mich, Arbeitszeit ist für mich relativ, da ich im Tourismus und in einem Familienbetrieb tätig bin, da als Chef für einen solchen Betrieb hat man für mich keine Arbeitszeit.“ (ÜN1)*

Die Work-Life-Balance wird in den Interviews durchwegs als wichtig erachtet. Es stellt sich die Frage, inwieweit die Aussagen dazu von der Besonderheit eines Saisonbetriebes beeinflusst sind und was die UnternehmerInnen tatsächlich unter Work-Life-Balance – für sich und für ihre MitarbeiterInnen – verstehen.

*„Ich glaube (...) das ist für jeden ganz wichtig, wenn (...) die Ausgewogenheit im System nicht vorhanden ist, ist das wie in der Medizin, dann funktioniert es nicht. Daher macht es Sinn zu schauen (...), dass der Anspruch an Geld, Freizeit und Leistung irgendwo zusammenpasst, was nicht immer funktionieren kann, das ist ein Problem. Aber man sollte es anstreben.“ (ÜG5)*

**Regionalität.** Die Überlegungen zu den Themen Regionalität und regionale Verantwortung kommen häufig zur Sprache und werden besonders von den Übernehmern hervorgehoben. Zum einen betonen sie die Schönheit der Region und das Gefühl der Verbundenheit, die sie verspüren. Zum anderen engagieren sich die meisten, wie die meisten ÜbergeberInnen auch, aktiv im Tourismusverband, was erneut darauf hinweist, dass sich die ÜbernehmerInnen ein Beispiel an den ÜbergeberInnen nehmen.

*„Daher würde ich sagen, dass Regionalität, in Bezug auf die Produkte, nicht immer zwangsläufig verfolgt werden müssen, soweit wie möglich ja aber nicht zwangsläufig.“ (ÜN3)*

Die ÜbernehmerInnen vertreten die Ansicht, dass gemeinsam auf Ziele hingearbeitet werden muss, um Veränderungen und Weiterentwicklung in der Region erreichen zu können. Die ÜbergeberInnen erachten Regionalität ebenfalls als etwas Wichtiges, nichts desto trotz würden einige von ihnen (4 von 11) das Hotel verkaufen, wenn es um die Absicherung der Familie geht. Die Tatsache, dass vor allem der/die ÜbernehmerIn Regionalität als etwas sehr Zentrales wahrnehmen, könnte ein Hinweis darauf sein, dass sie sich mit der Entscheidung einer Übernahme gleichzeitig dafür entscheiden, in der Region zu bleiben, in der das Unternehmen angesiedelt ist.

**Weiterentwicklung des Unternehmens.** Das Thema Weiterentwicklung spielt eine zentrale Rolle, v.a. in den Überlegungen der ÜbernehmerInnen. So gut wie alle ÜbernehmerInnen (9 von 10) sind fest davon überzeugt, dass Weiterentwicklung etwas Wichtiges ist und dass sie diese vorantreiben müssen. Einige haben bereits genaue Vorstellungen darüber, wie sie nach der Übernahme mit dem Familienunternehmen verfahren würden. Die konkreten Vorstellungen zum Thema Weiterentwicklung hängen damit zusammen, dass mit der Übernahme andere Möglichkeiten nicht mehr wahrgenommen werden können, wie Wimmer und Gebauer (2009) ebenfalls erwähnen. Mit der angestrebten Weiterentwicklung öffnen sich Wege der Selbstverwirklichung.

Zwar merken die ÜbergeberInnen auch an, dass Weiterentwicklung für sie etwas Wichtiges ist und zu einem Unternehmen dazugehört, jedoch haben sie andere Vorstellungen von Weiterentwicklung als die ÜbernehmerInnen. Manche ÜbergeberInnen (4 von 11) treiben die Weiterentwicklung nicht wirklich voran, sondern gehen lediglich mit der Zeit. Ähnliche Ausprägungen, wenn auch in geringerem Maße, hat *Ziniel et al. (2014)* in Zusammenhang mit Innovationen und Veränderungsbereitschaft in Familienunternehmen beobachtet und zwar, dass vor allem in der Zeit vor der Übergabe weniger Innovationen umgesetzt werden und weniger Bereitschaft zu Veränderungen besteht (*vgl. Ziniel et al. 2014, S.3*).

*„Ich habe einen Entwicklungsprozess, der aber andere Ziele hat als die beruflichen, also die rein beruflichen. Sobald ich aufhöre Ziele zu haben, schaue ich mir die Erde von unten an.“ (ÜG 2)*

Befragt nach der technologischen Weiterentwicklung bzw. Technologisierung, kommen die Probanden zum selben Ergebnis. Alle erachten diese als wichtig. Zwar bestehen Bedenken gegenüber den Registriertassen, und die Buchungsportale werden von einigen nur begrenzt eingesetzt, aber alles in allem finden die Probanden die technologische Entwicklung als etwas Erstrebenswertes.

Es zeigt sich, dass viele der Werte, die in der Familie und von den ÜbergeberInnen aktiv gelebt werden, auch von den Übernehmern als wichtig und erstrebenswert erachtet werden. Das belegt die Bedeutung der primären Sozialisation für den Wertaufbau. Gleichzeitig sind auch Unterschiede zwischen den ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen sichtbar geworden.

## **Fact Box II: Werte und Werthaltungen**

- Es braucht eine emotionale und sachliche Befähigung die Übergabe als Prozess zu gestalten.
- Zentrale Familienwerte, welche von ÜbergeberInnen aktiv gelebt werden, werden durch „Generative Sozialisation“ auch von ÜbernehmerInnen als erstrebenswert erachtet und unterstützen einen nachhaltig erfolgreichen Übergabeprozess.
- Vertrauen, Wertschätzung und Respekt sind zentrale Werte die den Erfolg einer Übergabe beeinflussen.
- Loyalität und Ehrgeiz bilden das zweite Wertebündel, das von ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen idealerweise gleich interpretiert wird.
- Ein Matching von Familienwerten wird von ÜbergeberInnen gewünscht und unterstützt auch eine externe Übergabe.

Abbildung 4: Fact Box II,  
Werte und Werthaltungen bei der Übergabe

Abbildung 5 fasst die Faktoren und deren Kompositionen zusammen und zeigt welche Themen hinter den artikulierten Werten stehen.

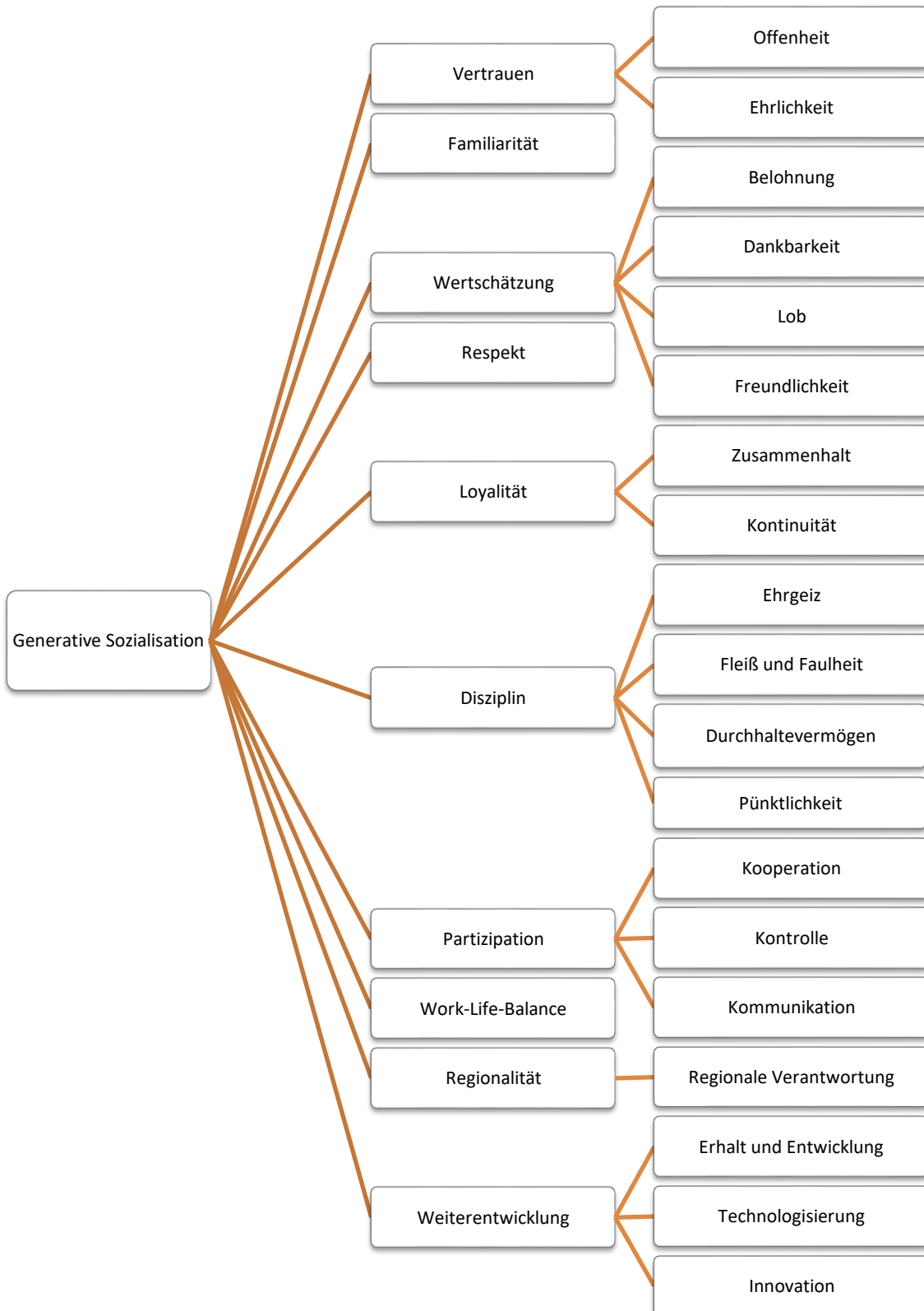


Abbildung 5: Faktoren und Kategorien der generativen Sozialisation in der Übergabe

## Weitere Ergebnisse

Im Zuge der Gespräche wurden weitere Themen angesprochen, die hier im Folgenden dargestellt werden. Diese Faktoren haben durchaus Einfluss auf die Beurteilung der Chancen in der Branche und den antizipierten Herausforderungen bei der Nachfolge. Es dreht sich hierbei um den Fachkräftemangel und die Wünsche an Kammern und Wirtschaftspolitik.

## MitarbeiterInnen und Fachkräftemangel

*Arbeitszeitregelungen und generell das Thema Arbeitszeit wird von ÜbergeberInnen als auch UnternehmerInnen als eine branchentypische Problematik reflektiert:*

*„Ah die Arbeitszeitregelung ist im Tourismus, in der Hotellerie, Gastronomie ist die Arbeitszeitregelung absolut nicht passend. (...) Mitarbeiter von selbst aus Motivationsgründen, aus Verständnisgründen wie ein Betrieb läuft, gerne ihre Arbeitszeiten anders einteilen möchten aber eben vom Gesetzgeber verhindert werden. Da muss sich viel tun, dass der Ablauf wesentlich besser umgesetzt werden kann. Es gibt natürlich in beide Richtungen schwarze Schafe sowohl bei den Unternehmern als auch bei den Dienstnehmern die die Regelungen, wenn sie zu wenig strickt sind ausnützen. Nur mit dieser rigorosen und straffen Regelung wie wir sie derzeit haben, kann ein gut florierender Tourismus nicht leben und da Sagen wir uns selber ins eigne Bein.“ (ÜG 2)*

*„Das Problem im Tourismus gute Fachkräfte zu bekommen, sind in erster Linie die Arbeitszeiten. Die Arbeitszeiten sind natürlich im Betrieb bzw. im Tourismus nicht ideal. Man hat gerade an Wochenenden an Feiertagen, hat man seinen Dienst, denn da macht ja der Gast seinen Urlaub.“ (ÜG 2)*

Einen Lösungsansatz zum Fachkräftemangel sehen einige in der internen Ausbildung von branchenfremden Fachkräften: „Wir machen so umgekehrt sehr viel in der internen Ausbildung, leider nicht in der Lehre, weil wir keine Lehrlinge bekommen, aber wir bekommen viele Leute (...) die machen irgendwo eine Schule, machen eine andere Lehre sind dann ansässig und wollen dann im Tourismus etwas lernen, wir müssen sie praktisch im zweiten Bildungsweg selber ausbilden.“ (ÜN 4)

## Wünsche an Kammer und Wirtschaftspolitik

*Zudem wird die Politik in einigen Belangen zu Optimierungen aufgerufen. Zum Beispiel werden die Lohnnebenkosten als wesentliche Problematik im Tourismus gesehen:*

*„Wenn ich ehrlich bin sehe ich keine Relation. Die Mitarbeiterkosten sind, bis auf Bonitäten die man in verschiedener Form zukommen lässt, geprägt von Lohngefüge, wo ich aber sage, wenn jemand langjährig, verlässlich, loyal im Betrieb war, dann spreche ich von keinem Kollektivlohn. Da sind wir schon lange weg, das muss honoriert werden, die sollen ein ordentliches Gehalt bekommen der über einem Minimumsatz der Gesetzlich geregelt ist liegt. Der Rest an Lohnkosten, wird uns (lachend) nett aufgebürdet. Zum Aspekt Lohnkosten sage ich immer, man kann nicht immer nur die Lohnkosten betrachten, sondern auch die Kosten die der Mitarbeiter für den Betrieb tatsächlich verursacht und da ist in der Gastronomie, als Sonderstellung zu vielen anderen Dienstverhältnissen, anderen Verhältnissen, Logis und Kost ein immer heiß diskutiertes Thema. Das ja nicht unbeträchtlich ist, wenn man das rein rechnerisch betrachtet, dann verdient ein Mitarbeiter der freie Logis und Kost hat, ein sehr ordentliches Gehalt in Relation zu vielen anderen Berufsständen in der Gastronomie, Hotellerie. Das muss man realistischer Weise so sehen, wird vielfach natürlich nicht so wahrgenommen.“ (ÜG 2)*

*„Der entscheidende Wunsch ist schon, dass man (...) die Kammern gleich wie für Jungunternehmerförderungen auch für Übergaben so weit bringen, dass sie wirklich echte Hilfestellung geben und formelle Rahmen (...) Da ist teilweise das Steuerrecht dagegen, die Liquidität dagegen. Also das (...) wir, wenn wir schon eine WK haben gleich wie bei den Startups, bei den Übergaben sagen da gebe ich professionelle Hilfeleistung die kostet nicht, das ist ganz essentiell, denn da sonst die Potentiale verloren gehen.“ (ÜG 5)*

**Weitere Probleme werden ebenso in der Bevorzugung des Vereinswesens gesehen und darin werden sogar Gründe für das Lokalsterben gesehen:**

*„Die Politik arbeitet uns eigentlich ganz, ganz streng dagegen. Weil die Wählerstimmen werden gezählt und nicht gewogen, das meint, in jeder Gemeinde gibt es Vereine, Vereinslokalitäten. Und da muss dann jeder Bürgermeister ein großes Herz dafür haben, weil er wird ja gewählt. Diverse Veranstaltungen werden dann in den jeweiligen Vereinslokalen abgehalten, das geht dann los mit der Taufe, mit Geburtstagsfeiern, Hochzeiten.“ (ÜG 6)*

*„Das ist ein ganz schwieriges Thema und das Gasthaussterben kommt ja nicht von ungefähr.“ (ÜG 6)*

**Nicht wenig überraschend diskutieren auch einige UnternehmerInnen die Problematik und Belastung durch Auflagen:**

*„Auflagen. (...) Beispiel die AUVA kommt. Es kommt eine ausgebildete Ärztin, sie kommt alle 2 Jahre oder so, eine nette Dame, keine Frage. Sie hat auch ihre Vorschriften. Mein Zimmermädchen ist 68 geboren, sie ist 49 Jahre hat drei erwachsene Söhne. Sie (die Ärztin) sagt mir sie gibt mir die Zettel, da soll ich mich jetzt mit meiner Mitarbeiterin eine halbe Stunde hinsetzen und soll sie über Mutterschutz aufklären. Ich fragte sie (entsetzt) was ich tun sollte, sie meinte ich sollte die Dame über Mutterschutz aufklären, da meinte ich sie habe das alles hinter sich. Sie meinte dann das sei egal ob diese Mitarbeiterin 20 oder 60 ist, ich hätte sie über den Mutterschutz aufzuklären. Das sind dann so Sachen; 'Diese Entmündigung vom selber Denken.' (...) Das sind so Sachen wo ich mir denke, die könnten wir uns sparen. Dass du so die jungen Leute nicht mehr motivieren kannst für solche Sachen, kann ich verstehen. (...)“ (ÜG 1)*

## 6.3 Zusammenfassende Resultate

Zusammenfassend lassen sich die oben gestellten Fragen folgendermaßen beantworten.

**Welche Faktoren beeinflussen den Nachfolgeprozess in der Hotellerie? Der Prozess, der sich üblicherweise in vier Phasen unterteilt, wird vor allem durch folgende Faktoren beeinflusst:**

- Die Vorbereitungsphase ist zentral für den Erfolg: Hier müssen behutsam kritische Dinge aufgearbeitet werden, insbesondere jene die die Werte beider Generationen betreffen.
- Weitsicht und strategisches Denken in die Zukunft durch ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen sind weitere Erfolgsfaktoren der Übergabe.
- Rationalität vor Emotionen: Finanzierungsbelange und eine objektive Bewertung des Familienvermögens sind notwendig.



- Vertrauen und Investition in die Ausbildung der Nachfolge sind notwendig; ÜbergeberInnen lassen ihre potentiellen NachfolgerInnen an „der langen Leine“ und arbeiten Sie behutsam im Unternehmen ein.
- Eine Verschriftlichung des Übergabeprozesses macht Sinn, ob als Konzept oder Checkliste.
- Die Frage was mit dem Vorgänger geschieht ist ebenso zentral und muss offen angesprochen werden: Will man die Eltern im Unternehmen oder eben nicht? – Beides muss klar definiert und artikuliert werden.
- Die Umsetzung hängt von den vorherigen Phasen (insbesondere Vorbereitung) ab. Ungelöste Probleme kommen hier voll zum Ausdruck und führen zu einem Misserfolg.
- Externe Hilfe ist durchaus gefragt, wobei diese eher Fragen im rechtlichen und finanziellen Bereich betrifft. Konfliktlösungen in der Familie will man intern lösen.

*Wie unterscheidet sich die Wahrnehmung des Nachfolgeprozesses bei ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen? Im Vorliegenden Fall waren viele ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen in ihrer Wahrnehmung sehr ähnlich, dennoch finden sich Gegensätze:*

- Einer der vielen Gründe, warum eine Übernahme durch familieninterne Personen scheitert, ist der Wille zur Übernahme und Übergabe. Zentral ist hier das Schaffen einer gemeinsamen Wertebasis. Im vorliegenden Sample waren die Übereinstimmungen jedoch groß.
- Viele ÜbergeberInnen setzen auf Disziplin und Durchhaltevermögen als zentrale Werte. ÜbernehmerInnen legen sich jedoch nicht allzu deutlich fest und viele sind noch in der Ausbildung. Auch wenn die Übernahme besiegelt ist, so sind die Jungen besonders darauf bedacht Struktur in ihr Handeln zu bringen, um eine solide Work-Life-Balance zu erlangen.
- Loyalität und Ehrgeiz sind Werte die von beiden Generationen als sehr relevant interpretiert werden. Ohne ein Leben dieser Werte ist ein Überleben in der Branche als UnternehmerIn nicht möglich.
- Beide Generationen teilen Werte wie Wertschätzung untereinander bzw. den MitarbeiterInnen gegenüber, die Nachfolgeneration ist jedoch deutlich mehr auf Kontrolle und Struktur im Personalmanagement bedacht.
- ÜbernehmerInnen sind sehr zielorientiert und als Folge werden viele Dinge im Unternehmen verändert. Sie sind ebenso stark in der Destination engagiert und sehen die Weiterentwicklung des Unternehmens nicht von der Destinationsentwicklung losgelöst – die wahrgenommene langfristige Einbettung in die Region – privat und als UnternehmerIn – beeinflusst das Engagement der Nachfolgeneration. ÜbernehmerInnen führen somit zu Innovationsschüben und hinterfragen bestehende Strukturen in den Destinationen.
- Die ÜbergeberInnen sind durchaus kritisch und fürchten, dass, aufgrund der Auflagen, die NachfolgerInnen die Lust am Unternehmertum verlieren können. Sie wirken unterstützend und planen die Übergabe.
- Die Werthaltungen zwischen der übergebenden und der übernehmenden Generation sind einander ähnlich: Es geht um Vertrauen, Respekt und Zusammenhalt. Auch in Hinblick auf die Disziplin sind die Positionen nicht gegensätzlich, aber die junge Generation legt einen größeren Wert auf Work-Life-Balance und auf Kontrolle der MitarbeiterInnen.

*Inwiefern unterscheiden sich interne und externe Nachfolgeprozesse voneinander?*

- Noch sind externe Übergabeprozesse seltener und werden weniger in der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion analysiert.
- Interne Übergabeprozesse sind deutlich emotionaler und weniger sachlich als externe Übergabeprozesse.
- Auch bei der Suche nach einem familienexternen NachfolgerInnen stehen Werte im Mittelpunkt. Auch hier geht es um Vertrauen in die Fähigkeiten aber auch in die Wertebasis der

ÜbernehmerInnen. Zudem ist eine zentrale Frage, wie sich die ÜbernehmerInnen in die Region und ihr Netzwerk einbetten können.

- Hilfestellungen (Nachfolgerbörse, Beratungen, etc.) werden bei externen Übergaben deutlich mehr in den Mittelpunkt gestellt und gefordert.
- Veränderungen bei externen Übergaben sind meist gravierender als bei internen. Die hier Befragten waren jedoch sehr vorsichtig in der Wahl ihrer NachfolgerInnen und präferieren eher jene Personen, die ähnlich Denk- und Verhaltensmuster aufweisen.
- Nicht nur interne, sondern auch externe Übergabeprozesse sind stark wertgetrieben. Dem Verkäufer geht es auch – aber nicht nur – um die Maximierung seines Verkaufserlöses. Es sind auch das Vertrauen in den Erhalt des Unternehmens sowie das Mitarbeiterwohl wichtige Motive im Zuge des Übergabeprozesses. Es gibt seitens der Übergeber offensichtlich zwei ökonomische Motive: Altersabsicherung (eines arbeitsreichen Lebens) und Sicherung der Erben. Diesen stehen offensichtlich ebenbürtig die Kontinuität der Werthaltungen gegenüber den Mitarbeitern und den Gästen, also der gedeihliche Fortbestand des Unternehmens gegenüber.
- Hinsichtlich der Regionalität der Übergabe zeigt sich in Bezug auf die externen Übergaben ein ambivalentes Verhältnis. Man möchte als verkaufsbereites Unternehmen regional ungern in Erscheinung treten, würde aber regionale Übernehmer bevorzugen, offensichtlich weil sie wertbezogen anschlussfähiger erscheinen als „Auswärtige“.
- Die große Herausforderung bei externen Übergaben ist der Vertrauensaufbau. Bei internen Übernahmen steht dagegen der Wille zum Unternehmertum und die Qualifikationen im Vordergrund.

## 7. ExpertInnen-Runde zum Thema Familienbetriebe & MitarbeiterInnen im Tourismus

Im Rahmen einer ExpertInnen-Runde wurden am 28. November 201 auf der Villa Blanka, zwei zentrale Themenblöcke mit den Fördergebern und VertreterInnen der Hotellerie als auch der Tourismusforschung vorgestellt. Im Zuge dessen wurden auch erste Ergebnisse des vorliegenden Projekts präsentiert und diskutiert.

Thema 1: **Nachfolge im Familienunternehmen**

Thema 2: **MitarbeiterInnen im Familienunternehmen**

*Die TeilnehmerInnen diskutierten diese Themenblöcke und kommentierten diese:*

- Die Ergebnisse stoßen auf großes Interesse und die geleisteten Forschungsarbeiten unterstreichen die bekannten Problematiken „schwarz auf weiß“.
- Es braucht Maßnahmen und klare Zielformulierungen; d.h. es muss ausgearbeitet werden, was man erreichen möchte und wie man diese Zielerreichung misst.
- Der Fördergeber Wirtschaftskammer Tirol untermauert die Notwendigkeit Maßnahmen in den Regionen zu schnüren- es braucht daher die (Tourismus-)Destinationen, die man idealerweise über die Tourismusverbände erreichen kann, um Maßnahmen zur Optimierung der Nachfolge bzw. der MitarbeiterInnenführung zu kommunizieren.

Ein weiteres Treffen der Fördergeber (Land Tirol, WKT, VTT) mit Unterstützung der Hochschulen wird anvisiert, um obige Themen aufzugreifen und Maßnahmen zu konkretisieren.

## 8. Implikationen und Empfehlungen

*Eine qualitative Untersuchung wie diese kann nicht repräsentativ sein. Aber qualitative Forschung erlaubt es sich ein Bild über komplexe Sachverhalte zu machen und zu verstehen wie bspw. komplexe Nachfolgeprozesse ablaufen und wahrgenommen werden. Dies erlaubt auch die vorliegende Untersuchung: Somit lassen sich ebenso Implikationen für die Familienunternehmen selbst als auch für die Tourismuswirtschaft und -politik ableiten:*

- Die Vorbereitungsphase braucht seine Zeit und muss die Wertebasis und interpersonelle Faktoren innerhalb der Familie aufarbeiten. Hierzu braucht es Hilfestellungen, denn die Mehrzahl der Übergaben scheitert an diesen interpersonellen Faktoren. Beratungsinitiativen bei Kammern und Unternehmensberatungen müssen sich diesem Problem annehmen. Qualitativ hochwertige rechtliche und finanztechnische Beratungen sind auf dem Tiroler Markt vorhanden und werden auch durch Förderungen unterstützt angeboten.
- Die Ist-Analyse des Unternehmens, der Familie und der damit verbundenen Optionen ist so relevant für den weiteren Verlauf, dass man hier Hilfestellungen andenken sollte. Noch immer sind Unternehmen (schriftlich) undeutlich abgebildet und die reinen Finanzkennzahlen geben kaum Auskunft über die familiäre Situation.
- Werthaltungen müssen zwischen den Generationen kommuniziert werden. Natürlicherweise sind diese verschieden, aber ohne Kommunikation kommt es zu keinem Verständnis füreinander (*Leiß & Zehrer, 2018*). Idealerweise verfassen die ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen eine Familiencharta, eine Familienverfassung: Hier handelt es sich um einen Regelkodex in dem man schriftlich die Einhaltung von Werten, Wünschen, Vorstellungen und Zielen vereinbart (*Le Breton-Miller & Miller, 2009*). Eine solche Familienverfassung findet zu einer gemeinsamen Sprache und motiviert alle Familienmitglieder bestimmte Verhaltensweisen einzuhalten (*Felden & Hack, 2014*). Derzeit ist die Anzahl jener, die eine solche Familienverfassung vorliegen haben noch sehr gering.
- Nachfolgebörsen können optimiert werden und auch in Bezug auf Wertkonzepte mehr wesentliches von potentiellen NachfolgerInnen präsentieren. Hier wäre es sinnvoll zu untersuchen, welche Attribute von den ÜbergeberInnen in Tirol unter welchen Umständen favorisiert werden oder auch warum spezifische Angebote überhaupt nicht attraktiv sind.

## 9. Reflexion der Handlungsempfehlungen auf Ebene der Landesstrategien

Die Forschungs- und empirischen Befragungsergebnisse können in Bezug und Relevanz durch folgende Handlungsempfehlungen einen Mehrwert generieren, insbesondere für die touristische Entwicklung des Landes Tirol. Dies ist bereits im Regierungsauftrag explizit angeführt: Die im Tourismus laufenden Forschungsprojekte, dienen vor allem dazu, die Zukunft der Familienbetriebe voranzutreiben und nachhaltige Investitionen in touristische Qualitätsverbesserungen im Sinne der Umsetzung der Strategie Tiroler Weg 2021 zu fördern. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen konkrete Beratungsfelder und Ebenen des Prozesscoachings auf, in welchen sich die Kammern einbringen können. Gerade die Themengebiete „Prozesse der Generativen Sozialisation“ und der Rollen Anpassung innerhalb des Übergabeprozesses stellen wesentliche Elemente einer zukünftig und verstärkt nachhaltig-orientierten Serviceberatung- und Mediationsleistung dar.

Die Studie untermauert eine Orientierung hin zur Beratung und Unterstützung für die Kammern aber auch für Tiroler Tourismusverbände, die gerade in sensiblen Phasen wie Vorbereitung und

Übergabe unterstützen können. Der Austausch und Informationsveranstaltungen in den Destinationen könnten in der Vermittlung von Erfahrungen eine große Hilfestellung mit geringem Aufwand darstellen. Schließlich weisen die Ergebnisse darauf hin, dass eine Unterstützung der innerfamiliären Fortführung von Familienbetrieben im Gegensatz zu einem Ausverkauf an private Investor-Gruppen den Lebensinteressen der regionalen Bevölkerung entgegenkommen wird. Diesbezüglich gilt es im speziellen durch weitere Forschung und Unterstützung im Übergabeprozess Sorge dafür zu tragen, dass Barrieren und einem steigenden negativen Image, nicht nur im Bereich der Fachkräfte, sondern auch des Managements (ÜbernehmerInnen), im Tourismus, entgegengewirkt werden muss. Wenn sich eine Region auf die Stärkung des Standorts für Firmenneugründungen und JungunternehmerInnen fokussiert und die Standort-Attraktivität weiter steigern möchte, sollten in deren Leitlinien und Rahmenbedingungen die Themen Familienunternehmen und Übergabeprozesse entsprechend gewichtig aufgenommen und letztendlich weitere Forschung und Projektinitiativen (bspw. hinsichtlich regionaler Aus- und Weiterbildungsprogrammen) gefördert werden.

### **Fact Box III: Aktionsfelder und Handlungsempfehlungen**

- Optimierung von Nachfolgebörsen in Bezug auf Wertkonzepte.
- Sensibilisierung und Ist-Analyse – Geschäftsmodell Entwicklung – Rechtliche- Wirtschaftliche Vorbereitung und Auswahlphase gefolgt von Übergabephase!
- Familienunternehmen müssen sehr früh die erste Phase initiieren: Vorbereiten durch Thematisieren.
- Werte-Fit ist der Erfolgs- oder Misserfolgswertfaktor.
- Beratungen müssen die emotionale Hürde VOR den technischen Fragen angehen.

Abbildung 6: Fact Box III,  
Aktionsfelder und Handlungsempfehlungen

## Literatur

- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x
- Dörflinger, C., Dörflinger, A., Gavac, K., & Vogl, B. (2013). *Familienunternehmen in Österreich. Status quo 2013*. Vienna, Austria.
- Felden, B., & Hack, A. (2014). *Management von Familienunternehmen*. Wiesbaden.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237-258. doi:10.1016/j.annals.2004.07.006
- Halter, F. (2009). *Familienunternehmen im Nachfolgeprozess: die Emotionen des Unternehmers*. Köln: Eul.
- Halter, F., Dehlen, T., Sieger, P., & Wolter, H. (2013). Informationsasymmetrien zwischen Übergeber und Nachfolger – Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten am Beispiel des Management Buy Ins in Familienunternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 61(1-2), 35-54.
- Huber, A. (2014). *Betriebsübergabe-Betriebsübernahme an/durch familienexterne Personen und Unternehmen. Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen*. Wien: Linde Verlag.
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350. doi:10.1108/14626000610680235
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75-90. doi:10.1108/jfbm-09-2017-0025
- Liegle, L., & Lüscher, K. (2008). Generative Sozialisation. In K. Hurrelmann, M. Grundmann, & S. Walper (Eds.), *Handbuch Sozialisationsforschung 7* (pp. 401-422). Weinheim: Beltz.
- Mandl, I., Dörflinger, C., & Gavac, K. (2008). Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs – Endbericht, 96.
- Mueller-Harju, D. (2013). *Generationenwechsel im Familienunternehmen – mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen*. Wiesbaden: Gabler.
- Neubauer, H. (2003). The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. *Family Business Review*, XVI(4), 269-281.
- Pikkemaat, B., & Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 343-360. doi:10.1108/ijcthr-06-2016-0064
- Spelsberg, H., & Weber, H. (2012). Familieninterne und familienexterne Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen im empirischen Vergleich. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 1, 73-92.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521-536. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.04.001
- Ziniel, W., Gavac, K., Seidl, T., & Bachinger, K. (2014). *Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich Status quo 2014: Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen*. Wien: KMU Forschung Austria.



IMPRESSUM:

Design & Formatvorlage: Werner Niederkircher, [nuovoline.at](http://nuovoline.at)

KMU & Tourismus / Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus  
Universität Innsbruck

KONTAKT:

Interfakultäres Forschungszentrum Tourismus & Freizeit  
Sprecher: Mike Peters

Universität Innsbruck  
Karl-Rahner-Platz 3  
6020 Innsbruck  
T +43 512 507 9560  
[www.tourismusforschung.tirol](http://www.tourismusforschung.tirol)  
[kmu-tourismus@uibk.ac.at](mailto:kmu-tourismus@uibk.ac.at)

