

Ruth E. Lerchster

# **Von Lebenswerken und blutenden Herzen**

Die Übergabe in Familienunternehmen  
der Tourismusbranche

Ein Interventionsforschungsprojekt

Mit einem Vorwort von Ewald E. Krainz

2011

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Vangerowstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2011

Erste Auflage, 2011  
ISBN 978-3-89670-945-5  
© 2011 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Mitten ins Herz. Ein Interventionsforschungsprojekt über Widerspruch und Integration von Gefühl und Verstand bei Unternehmensübergaben“ zur Erlangung des akademischen Grades „Doktor der Philosophie“ an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, 2010.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>EINFÜHRUNG.....</b>	<b>7</b>
1.1.	Ausgangssituation und Problemstellung.....	7
1.2.	Zur Aktualität der vorliegenden Arbeit.....	11
1.3.	Ziel der Auseinandersetzung.....	18
1.4.	Persönlicher Zugang der Autorin.....	19
<b>2.</b>	<b>THEORETISCHE BETRACHTUNGEN UND BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN.....</b>	<b>25</b>
2.1.	Familie – ein Gefüge zwischen Gefühl, Geschäft und gesellschaftlicher Verantwortung.....	25
2.1.1.	Zur Verwendung des Begriffs Familie.....	25
2.1.2.	Familienunternehmen: Versuch einer Definition.....	29
2.1.3.	Familie und Unternehmen – zwei soziale Systeme mit unterschiedlichen Merkmalen: Verflechtung versus strukturelle Koppelung.....	38
2.1.4.	Nachfolge in Familienunternehmen – die Vorgänger gehen vor, die Nachfolger folgen nach.....	41
2.1.5.	Tourismusunternehmen – branchenspezifische Sonderfälle?.....	48
<b>3.</b>	<b>METHODISCHE GRUNDLAGEN DER EMPIRISCHEN ERHEBUNG.....</b>	<b>51</b>
3.1.	Forschungsansatz, Herangehensweise und Wahl der Methode.....	51
3.2.	Begründung der qualitativen Herangehensweise.....	51
3.3.	Interventionsforschung.....	57
3.3.1.	Zur Charakteristik eines dominanten Wissenschaftsparadigmas.....	57
3.3.2.	Wissenschaften im Übergang.....	68
3.3.3.	Zur Charakteristik und Philosophie von Interventionsforschung.....	69
3.3.4.	Zusammenfassende Überlegungen, kritische Anmerkungen und offene Fragen.....	87
3.4.	Forschungsvorhaben und die Praxisrelevanz von Interventionsforschung.....	92

<b>4.</b>	<b>DOKUMENTATION DES PILOTPROJEKTES „UNTERNEHMENSNACHFOLGE IM TOURISMUS“</b> .....	<b>101</b>
4.1.	Projektkonzept.....	101
4.1.1.	Inhaltlicher Aufbau.....	102
4.1.2.	Verdichtungswshops.....	105
4.1.3.	Theoriegeleitete Workshops.....	107
4.1.4.	Beratung und/oder Coaching als Kernstück des Projektes.....	110
4.2.	Kooperation(en) – zwischen Unternehmer/innen, zwischen Wirtschaft, Beratung und Wissenschaft.....	120
4.2.1.	Projektkommunikation und -koordination.....	122
4.3.	Zur Fördermaßnahme an sich.....	124
4.3.1.	Motivation der Teilnehmenden/Funktion des Projektes.....	129
4.3.1.1.	Externe Strukturvorgabe.....	129
4.3.1.2.	Die Einbindung von Jung und Alt.....	130
4.3.1.3.	Entwicklung bedeutet Emanzipation.....	132
4.3.1.4.	Arbeiten in und mit der Gruppe.....	135
<b>5.</b>	<b>DOKUMENTATION DER BEGLEITENDEN EVALUATIONSFORSCHUNG</b> .....	<b>139</b>
5.1.	Methodisches Vorgehen/Teilschritte innerhalb des Forschungsprozesses.....	139
5.1.1.	Erstellung eines Projektplanes/Kostenkalkulation und Antragstellung sowie Einrichten eines Forschungsmanagements.....	140
5.1.2.	Konstituierung des Forschungsteams.....	141
5.1.3.	Bildung von Vorvermutungen und ersten Hypothesen.....	142
5.1.4.	Recherchephase – Analyse vorliegender Informationen und Forschungsberichte.....	143
5.1.5.	Durchführung von teilstrukturierten Einzel- und Gruppeninterviews.....	147
5.1.6.	Teilnehmende Beobachtungen.....	156
5.1.7.	Auswertung des Forschungsmaterials und Hypothesenbildung.....	166
5.1.8.	Ergebnisrückkoppelung an die Forschungspartner/innen.....	167
5.1.9.	Ergebnisbericht.....	169
5.1.10.	Rückkoppelung an den Auftraggeber.....	169

<b>6.</b>	<b>FORSCHUNGSERGEBNISSE UND HYPOTHESEN.....</b>	<b>171</b>
6.1.	Themen und Thesen.....	171
6.1.1.	Themenstellungen im Überblick.....	172
6.1.2.	Modell des individuellen psychodynamischen Grundmusters im Rahmen der Übergabe sowie die daraus resultierenden Problemstellungen/ Fokus Übergeber/innen.....	175
6.1.2.1.	Das Diktat der Endlichkeit als Hintergrundfolie/ Auswirkungen auf die Übergeber/innen.....	177
6.1.3.	Modell des individuellen psychodynamischen Grundmusters im Rahmen der Nachfolge sowie die daraus resultierenden Problemstellungen/ Fokus Übernehmer/innen.....	180
6.1.3.1.	Das Diktat der Endlichkeit als Hintergrundfolie/ Auswirkungen auf die Nachfolger/innen.....	182
6.1.4.	Entscheidungsfindung und Nachfolgebereitschaft.....	185
6.1.5.	Übergabebereitschaft im Spannungsfeld von Selektion und familiärer Gerechtigkeit.....	190
6.1.6.	Das Unternehmen als Identifikationsfigur. Über das Verhältnis von Vertrauen/Zutrauen und Misstrauen sowie dessen Auswirkungen auf den Verlauf der Übergabe.....	199
6.1.7.	Schwiegerkinder – eine unberechenbare Bedrohung von außen oder eine Bereicherung für das Gesamtsystem?.....	208
6.1.8.	Tradition und ihre Nachhal(l)tigkeit – das Unternehmen als „Gabe“.....	215
6.1.9.	Bis dass der Tod uns scheidet. Loslassen – eine rhetorische Formel oder eine berechnete Forderung?.....	219
6.1.10.	Zur Bedeutung des Prozesses.....	224
<b>7.</b>	<b>HINTERGRUNDTHEORIEN ALS REFLEXIONSINSTRUMENT.....</b>	<b>233</b>
7.1.	Hintergrundtheorien und ihr Beitrag zur Reflexion komplexer Problemstellungen.....	233
7.2.	Hintergrundtheorie 1: Sozialform Familie aus historischer Sicht.....	236
7.2.1.	Ein Streifzug durch die Geschichte.....	236

7.2.2.	Die Entwicklung der Großfamilie zur intimen Primärgruppe.....	237
7.2.2.1.	Die Familie als Unternehmen und Teil der staatlichen Gemeinschaft.....	237
7.2.2.2.	Der Zerfall des „Hauses“ – die Familie wird zur Privatangelegenheit.....	241
7.2.2.3.	Alles hat seinen Preis.....	243
7.2.3.	Ein Wandel der Ideale und eine Vielfalt an Wirklichkeiten – ein Streifzug.....	247
7.2.3.1.	Emanzipatorische Bestrebungen im Umfeld patriarchaler Gewalt.....	251
7.2.3.2.	Typisch Mann/typisch Frau.....	251
7.2.3.3.	Der Ruf nach der alten Ordnung und revolutionäre Gegenmodelle.....	254
7.2.3.4.	Heldendämmerung und die Krise der Familie.....	255
7.3.	Zusammenfassung der gegenwärtigen Rahmenbedingungen.....	257
7.4.	Hintergrundtheorie 2: Familienunternehmen im Spannungsfeld von Tradition und Moderne.....	261
7.5.	Hintergrundtheorie 3: Familie in ihrer Funktionalität mit sozialen und emotionalen Gemengelagen und Widerspruchsfeldern.....	264
7.5.1.	Die Familie als Zulieferer von Kommunikationsteilnehmer/innen.....	268
7.5.2.	Die Familie des Familienunternehmens – ein Ort der Intimität und der „großen“ Gefühle.....	273
7.5.2.1.	Die Aufwertung des Kindes und eine „neue“ Elternschaft.....	275
7.5.2.2.	Veränderte Anforderungen an Mutter- und Elternschaft.....	277
7.5.2.3.	Der Sturm der Liebe und ihre Bedeutung in und für Familien.....	279
7.5.2.4.	Der Hafen der Ehe – über den Versuch, ein Gefühl auf Dauer zu stellen.....	284
7.5.2.5.	Aus zwei mach drei, vier, fünf.....	295
7.6.	Hintergrundtheorie 4: Der bzw. das Dritte im Nachfolgeprozess.....	301
7.7.	Hintergrundtheorie 5: Gerechtigkeit und Schuldenkonten.....	302
7.8.	Hintergrundtheorie 6: Erben und Vererben und der Widerspruch zwischen Leben und Tod.....	307

7.9.	Hintergrundtheorie 7: Kommunikation und Konfliktszenarien in Familienunternehmen.....	313
7.10.	Zusammenfassung.....	314
<b>8.</b>	<b>EMPIRIE UND THEORIE – EINE ABSCHLIESSENDE ZUSAMMENFÜHRUNG/FAZIT.....</b>	<b>317</b>
<b>9.</b>	<b>AUSBLICK.....</b>	<b>325</b>
<b>10.</b>	<b>LITERATURLISTE.....</b>	<b>329</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung	1	Drei-Kreis-Modell des Familien- unternehmens.....	33
Abbildung	2	Drei-Kreis Modell nach R. Tagiuri/J. A. Davis.....	34
Abbildung	3	Drei Grundparadoxien von Familienunternehmen.....	40
Abbildung	4	Angewandte Phänomenologie nach Lamnek.....	56
Abbildung	5	Lernende Organisation nach M. Spindler.....	98
Abbildung	6	Struktureller Aufbau des Projekts.....	102
Abbildung	7	Darstellung der inhaltlichen Ausrichtung der Verdichtungsworkshops.....	105
Abbildung	8	Funktion von Beratung/Rolle der Berater.....	115
Abbildung	9	Systemlandschaft Projekt.....	121
Abbildung	10	Forschungskreislauf nach L. Krainer.....	140
Abbildung	11	Psychodynamisches Grundmuster/ Übergeber/innen.....	175
Abbildung	12	Psychodynamisches Grundmuster/ Übernehmer/innen.....	180
Abbildung	13	Familienfunktionen im Wandel.....	266
Abbildung	14	Individuum nach Pesendorfer.....	289
Abbildung	15	Paarbeziehung nach Pesendorfer.....	290
Abbildung	16	Vom Paar zum Dreieck.....	300

## Tabellenverzeichnis

Tabelle	1	Rollenprofile der Akteure in Familienunternehmen.....	35
Tabelle	2	Idealtypische Gegenüberstellung von Familie und Unternehmen .....	39
Tabelle	3	Topics of Family Business Research Articles .....	42
Tabelle	4	Überblick der fünf Felder des prozessethischen Modells.....	81
Tabelle	5	Zeitplan/Meilensteine des Projekt.....	104
Tabelle	6	Übersicht der Einzel- und Gruppeninterviews.....	148
Tabelle	7	Übersicht der teilnehmenden Beobachtungen .....	157
Tabelle	8	Gegenüberstellung privater und öffentlicher Bereich.....	245

# 1. Einführung

## 1.1. AUSGANGSSITUATION UND PROBLEMSTELLUNG

Europas Familienunternehmen bildeten über Jahrhunderte die ökonomische Form schlechthin<sup>1</sup>, ihre Buntheit beschäftigt die Wissenschaft, sie faszinieren<sup>2</sup> und innerhalb der weitreichenden Unternehmenslandschaft machen sie einen Unterschied<sup>3</sup>. Die volkswirtschaftliche Bedeutung dieser Unternehmensform ist nach wie vor ungebrochen und es verwundert, dass die intensive wissenschaftliche Hinwendung zu diesem Unternehmenstyp gerade mal den „Kinderschuhen“<sup>4</sup> entwachsen ist. Der wissenschaftliche Diskurs ist auf dem Weg zur „Grundschule“<sup>5</sup> und bemüht sich, Erkenntnisse aus empirischen Studien, Definitionen, Systembeschreibungen etc. auf den Weg zu bringen. Vertont man die einzelnen Stimmen jener Autor/innen, die sich gegenwärtig intensiv mit Familienunternehmen beschäftigen, ergibt sich ein Kanon, der unterschiedliche Schwerpunkte beleuchtet, im Refrain aber sehr ähnlich klingt und permanent wiederholt wird. Die Bedeutung der Unternehmensform ist unbestritten, die wissenschaftliche Ignoranz ebenfalls. Simon<sup>6</sup> macht die Logik universitärer Strukturen dafür verantwortlich und weist darauf hin, dass die Betriebswirte sich mit Unternehmen beschäftigen und die Familie lediglich als Randbedingung wahrnehmen, und die Familienforschung die Familie betrachtet, ohne zu berücksichtigen, dass diese sehr eng mit einem Unternehmen verflochten ist. Disziplinäre Strukturen brechen (wenn überhaupt) nur langsam auf und „da sich Familienforscher nur für Familien, Ökonomen nur für Unternehmen interessieren, fallen Familienunternehmen bzw. Familie und Unternehmen als soziale Systeme, die eine gemeinsame Geschichte durchlaufen, durch den Rost der Wissenschaft“<sup>7</sup>. Nichtsdestotrotz kann eine solcherart beschriebene, noch sehr junge Wissenschaft auf einige Ergebnisse verweisen. Die letzten 25 Jahre intensiver Auseinandersetzung brachten viele bemerkenswerte Arbeiten hervor. Auffallend bleibt hingegen, dass auf eine allgemeingültige „Theorie des Familienunternehmens“ nicht verwiesen werden kann. Die literarische Landschaft eröffnet vielmehr ein komplexes Konglomerat an möglichen Betrachtungsweisen und Annäherungen, und die Vielfalt der

---

<sup>1</sup> vgl. Pfannenschwarz 2006, S. 7.

<sup>2</sup> vgl. Klein 2004, S. IX.

<sup>3</sup> vgl. Wiechers 2006, S. 11.

<sup>4</sup> Klein 2004, S IX.

<sup>5</sup> a. a. O., S. IX.

<sup>6</sup> Simon 2005, S. 7 f.

<sup>7</sup> a. a. O., S. 9.

Fokussierungen zeichnen ein buntes Bild, eröffnen neue Fragestellungen und bieten damit einen wissenschaftlichen Anreiz, sich in dieses noch relativ unerforschte Feld fortführend zu vertiefen.

Ver mehrt rückt die Nachfolgefrage ins Blickfeld der Wissenschaft, denn wo es Familienunternehmen gibt, wird auch übernommen, übergeben, nachgefolgt, zurückgetreten, vererbt und geerbt. Erfolgreiche Übernahmen werden seltener öffentlich als misslungene Übergaben, die je nach Größe des Unternehmens unter Beobachtung der Öffentlichkeit stehen und mediale Aufmerksamkeit „genießen“. Ricker/Risch verweisen auf die Bilanz der Kommission der Europäischen Gemeinschaften 1994, die ergibt, dass „jedes Jahr tausende Unternehmen von der Bildfläche verschwinden, weil die mit der Übergabe verbundenen Schwierigkeiten nicht gemeistert werden konnten“<sup>8</sup>. Die hier angesprochene „Nachfolgeproblematik ist nicht nur für den Wirtschafts- und Organisationsforscher interessant, sondern besitzt auch eine hochaktuelle praktische Bedeutung. Wir sind gerade Zeugen einer großflächigen Wachablöse der in den sechziger und siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts in Amt und Würden gekommenen Unternehmergeneration“<sup>9</sup> – österreichspezifische Zahlen der zu erwartenden Übergaben werden weiter unten angeführt. Wie immer aber auch „die Zahlen im Detail aussehen mögen, in einem Punkt sind sich die Experten einig, wir erleben einen Generations- und Kapitalwechsel, der in seiner Relevanz weit über das einzelne jeweils betroffene Unternehmen hinausgeht“<sup>10</sup>.

Die Aktualität und Brisanz ist mittlerweile Allgemeinplatz und innerhalb der wissenschaftlichen Forschung werden verstärkt – je nach disziplinärer Ausrichtung – spezifische Perspektiven eingenommen und analysiert. In Bezug auf die Unternehmensnachfolge treten dabei juristische, volks- oder betriebswirtschaftliche Perspektiven in den Vordergrund und in Anbetracht der prekären Situation ist man bemüht, die Erkenntnisse an die Zielgruppe weiterzugeben. Ratsuchende Unternehmer und Unternehmerinnen können auf Unmengen von Orientierungshilfen und Dokumentationen zurückgreifen, wobei m. E. fraglich ist, inwieweit die theoretische Lehre und Ratschläge im Glanzbroschüren-Outfit tatsächlich, und vor allem praktisch, Abhilfe leisten können, wenn man bedenkt, dass Übergabeszenarien von einer enormen Kontingenz geprägt sind. Widerspruchsebenen wie Familie versus Unternehmen, Alt versus Jung, Leben versus Tod, Individuum versus Gruppe u. v. a. m. treten bei der Frage der Übergabe und Nachfolge wirkmächtig in den Vordergrund. In weiterer Folge ist mit einem hoch irritierten sozialen System und unberechenbarer Emotionalität zu rechnen

---

<sup>8</sup> Ricker/Risch 1995, S. 69 zit. nach Wimmer et al. 2005, S. 261.

<sup>9</sup> Wimmer 2005, S. 262.

<sup>10</sup> a. a. O., S. 262.

(ebenso ein Widerspruch in sich), eine Situation, die vermutlich ein höheres Maß an Zuwendung und Aufmerksamkeit verdienen würde, als es in der Praxis tatsächlich geschieht. Ratgeberliteratur alleine kann in derartigen Umbruchphasen wertvolle Impulse setzen, auf keinen Fall aber kann sie ein derart kontingentes Feld umfassen oder auffangen. Übergaben sind meist hoch emotional determiniert und „der Führungswechsel an der Spitze eines Unternehmens setzt im allgemeinen eine Reihe psychologischer Kräfte frei“<sup>11</sup>. Zwei wesentliche Gründe führen dazu, dass Unternehmer sich ungern oder (zu) spät mit der Nachfolgefrage beschäftigen. „Ein Grund wird darin gesehen, dass es für Führungskräfte, die über lange Zeit an die Ausübung von Macht gewöhnt sind, besonders schwer ist, diese abzugeben. Sie verbinden mit der Machtabgabe eine Art Tod und vermeiden es daher, daran zu denken. Der zweite Grund erwächst aus dem tiefsitzenden Bestreben des Unternehmers, ein Vermächtnis zu hinterlassen. Dieses Vermächtnis kann zum einen materieller Natur sein. Wesentlich häufiger handelt es sich dabei jedoch um etwas Ideelles, nicht Fassbares, das zur Kultur des Unternehmens gehört, zum Beispiel eine bestimmte Führungsphilosophie oder eine sehr persönliche Handschrift in der Unternehmenspolitik.“<sup>12</sup> Diesen Aspekten wird in den nachfolgenden Kapiteln besonderes Augenmerk geschenkt, an dieser Stelle dient der Hinweis dem besseren Verständnis, weshalb dieser Forschungsbereich sich unter anderem einer derart regen Zuwendung erfreut.

Eine intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung führt bekanntlich zu immer neuen Fragestellungen, welche selten von nur einer Disziplin beantwortet werden können. Eine ausgewählte und partielle Betrachtung liefert naturgemäß nur partiell und einseitig Antworten, die weder die Wissenschaft selbst noch die Praktiker/innen (und damit die unmittelbar Betroffenen) ausreichend zufrieden stellen. Insofern ist die Einbeziehung soziologischer, psychologischer und philosophischer Betrachtungen in den Dialog unabdingbar geworden. Die Bemerkung, dass es sich bei der disziplinären Bearbeitung des Themas nicht um ein „Entweder/Oder“ sondern um ein „Sowohl/Als auch“ handelt, ist möglicherweise obsolet, sei mir aber vorweg erlaubt.

Die Beleuchtung eines Systems, das auf einzigartige Weise soziale, familiäre und unternehmerische Besonderheiten vereinen muss und je nach Qualität dieser Synergie erfolgreich oder weniger erfolgreich ist, scheint notwendiger und interessanter denn je. Denn „dass familiäre Querelen gesunde Unternehmen zu ruinieren vermögen, ist mit einem Blick in die Wirtschaftspresse ohne Weiteres zu belegen. Dass auf der anderen Seite

---

<sup>11</sup> Kets de Vries zit. n. Gerke-Holzhäuer 1996, S. 30.

<sup>12</sup> Gerke-Holzhäuer 1996, S. 30 f.

unternehmerische Querelen Familien über mehrere Generationen entzweien können, ist ein wenig beschriebenes, aber deshalb leider nicht weniger zu beobachtendes Phänomen“<sup>13</sup>.

Die Nachfolge war über die Jahrhunderte hinweg geregelt, indem man familienintern einen in Frage kommenden Nachfolger (meist waren es die Erstgeborenen bzw. der erste Sohn) einarbeitete und nach den Erfordernissen des Unternehmens sozialisierte. Dieses Konzept brachte zwar keine 100%ige Erfolgsquote mit sich, dennoch war die Erfolgsquote hoch genug, um an dieser Praxis festzuhalten.<sup>14</sup> Gesellschaftspolitische Veränderungen gingen mit familiären Entwicklungen und historischen Veränderungsprozessen einher und mit den Familien veränderten sich die Familienunternehmen. Diese Wandlungsprozesse hatten und haben Einfluss auf das gängige und offensichtlich überholte Konzept der Nachfolge „Die familieninterne Nachfolgequote sinkt rapide und ist derzeit auf unter 50% gefallen, d. h. nur jede zweite Unternehmerfamilie schafft es, die Verbindung mit dem Unternehmen in der bisherigen Form zu erhalten – die anderen verkaufen, schließen oder gehen in Konkurs. Es steht zu erwarten, dass sich diese Entwicklung weiter fortsetzt, sodass eine gelungene familieninterne Nachfolge bald eher die Ausnahme als die Regel sein dürfte.“<sup>15</sup>

Traditionen, die sich über Jahrhunderte gehalten haben, funktional schienen und in den Köpfen der Menschen verankert sind, lassen sich nicht von heute auf morgen „abschaffen“. Auch wenn vermehrt Töchter, Zweit- oder Drittgeborene oder sogar Geschwister gemeinsam die Nachfolge antreten und zusehends ein Bewusstsein entsteht, dass ein Nachfolgeprozess bewusst gestaltet werden muss und ausreichend Zeitressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen, sind alte Denkmuster nach wie vor wirksam, und als Einflussgröße zu berücksichtigen.

Was heißt nun berücksichtigen? Unternehmer/innen haben in der Regel wenig Zeit und Muße (ganz zu schweigen von der Übung und der Tendenz Dringendes vor Wichtiges zu stellen), ihre unternehmerische und/oder familiäre Situation zu reflektieren. Speziell im Rahmen von Übergabeprozessen kommt dieses „Manko“ zu tragen, da sich an dieser Stelle emotionale, sachliche, strategische und rechtliche Fragestellungen zu vermischen beginnen und dadurch eine gelungene Übergabe/Übernahme gefährdet oder sogar verhindert wird. Die Mischung aus Familie, Unternehmen und Eigentum birgt Zündstoff, der sich speziell in heiklen Übergangssituationen explosionsartig entfachen lässt und oft unüberwindbar scheinende Gräben aufreißt.

---

<sup>13</sup> Klein 2004, S. 1.

<sup>14</sup> vgl. Pfannenschwarz 2006, S. 7 f.

<sup>15</sup> Pfannenschwarz 2006, S. 8.

Die vorliegende Arbeit beschreibt ein Pilotprojekt, das diesen Cocktail an möglichen Schwierigkeiten ins Zentrum rückt und einen Versuch startet, den Nachfolgeprozess in ausgewählten Tourismusunternehmen Kärntens interdisziplinär zu organisieren und zu begleiten. Das Projekt wurde von mir im Rahmen eines Interventionsforschungsprojektes evaluativ begleitet. Die Dissertation dient der Ausführung dieser Forschungsergebnisse und widmet sich sowohl dem Projektgeschehen mit seinen Chancen, Stolpersteinen und Grenzen, als auch den Forschungsergebnissen auf der Ebene des Nachfolgethemas. Die Ergebnisse werden in ihrer Ambivalenz dialektisch diskutiert und mit möglichen Hintergrundtheorien (s. Kapitel 7) – die für die Gestaltung von Nachfolgeprozessen als auch für die Beratung und Begleitung derselben hilfreich sein können – phänomenologisch erläutert.

Die Notwendigkeit interdisziplinärer Sichtweisen ist m. E. unbestritten, gleichzeitig ist die Umsetzung und Integration mit vielerlei Herausforderungen verbunden. Diese Arbeit hat den Anspruch, der Fachisolation ein Stück entgegenzutreten und sowohl inter- als auch transdisziplinäre Sichtweisen zu integrieren. Damit begeben sich mich zugegeben auf teilweise unsicheres und – wissenschaftlich gesehen – gefährliches Terrain, da ich jene Bereiche, in welchen ich weniger gut ausgebildet bin und die weniger meine Leidenschaft mobilisieren, möglicherweise dilettantischer behandle als jene, die meiner Profession entsprechen. Nichtsdestotrotz – ich nehme dieses Risiko auf mich und freue mich über weiterführende und ergänzende Expertisen.

## **1.2. ZUR AKTUALITÄT DER VORLIEGENDEN ARBEIT**

Der Tenor ist eindeutig und gleichbleibend. Familienunternehmen sind von beachtlicher volkswirtschaftlicher Bedeutung und stellen die konkurrenzlose dominierende Organisationsform der Wirtschaft dar.<sup>16</sup> Die makroökonomische Bedeutung von Familienunternehmen lässt sich laut Wimmer zwar nicht exakt einschätzen, da die Zahlen divergieren und Schwankungen unterliegen, dennoch weisen grobe Schätzungen auf einen weltweiten Prozentanteil von 65 – 80 Prozent an Familienunternehmen hin.<sup>17</sup>

Eindeutige(re) Zahlen liefert Klein, die in einer groß angelegten Studie zu dem Ergebnis kommt, dass „von den deutschen Unternehmen, die 2 – 100 Millionen DM Jahresumsatz in 1995 erwirtschaftet haben“ knapp 70% Familienunternehmen waren und jene, „die 100 – 500 Millionen DM Jahresumsatz erwirtschaftet haben“, ebenfalls mit 50% zur Kategorie der

---

<sup>16</sup> vgl. Klein 2004; Wimmer 2005; Gersick et al. 1997; Wiechers 2006; Pfannenschwarz 2006.

<sup>17</sup> Gersick et al. 1997, S. 25 zit. nach Wimmer 2005, S. 12 ff.

Familienunternehmen zählen<sup>18</sup>. Der Hinweis von Astrachan und Shanker<sup>19</sup>, dass 80 – 90% aller amerikanischen Unternehmen Familienunternehmen sind, weist darauf hin, dass oben angeführte Ergebnisse nicht nur ein deutsches oder europäisches Phänomen beschreiben.

In Bezug auf die Dominanz dieser Unternehmensform – die letztlich einen wichtigen Beitrag zum Wohlstand und zur Existenzsicherung der Gesellschaft sowie zur Entwicklung der Wirtschaft und einzelner, oft auch dezentraler Wirtschaftsstandorte, leistet – schließt sich unmittelbar (und gerade deshalb) die Frage des Erfolges derselben an. Wo beinahe ketzerisch anmutende Stimmen verlauten lassen, dass Familiengesellschaften im Begriff sind zu sterben<sup>20</sup> und dass mittels Steuergesetzgebung dort ‚Sterbehilfe‘ geleistet werden sollte, wo Familienunternehmen dies nicht schnell genug aus sich heraus erledigen<sup>21</sup>, empfehlen andere Autoren eine weniger einseitige Betrachtung der aktuellen Situation.

Weder sei es angebracht, sie als „altmodisch, anachronistische Unternehmensformen [zu bezeichnen], die bestenfalls Durchgangsphänomene hin zu einem börsennotierten Großkonzern [sind]. (...) Andererseits wäre es zu kurz gedacht, Familienunternehmen undifferenziert als Erfolgsmodell auszuweisen. Angemessener ist es, von der Gleichzeitigkeit einer erhöhten Erfolgs- und Scheiternswahrscheinlichkeit auszugehen. Man spricht daher auch davon, dass Familienunternehmen ‚janusköpfig‘ sind“<sup>22</sup>.

Aufgrund der Koppelung von Familien- und Unternehmenslogik ergibt sich eine paradoxe, aporetische Situation:

„Familienunternehmen sind erfolgreicher, denn sie haben eine Familie an ihrer Seite! Familienunternehmen sind gefährdeter, denn sie haben eine Familie an ihrer Seite!“<sup>23</sup> Diese Pikanterie wird im Zuge dieser Arbeit noch von unterschiedlichen Seiten beleuchtet, insbesondere im Hinblick auf den Generationenwechsel und die daran anschließende Nachfolgefrage in Familienunternehmen. Dies deshalb, weil die Nachfolge per se unmittelbar an die Frage des Unternehmenserfolges gekoppelt ist. Sie ist, wenn man so will, der neuralgische Punkt im Lebenszyklus des Unternehmens, ein Übergang, an dem kritische, konfliktreiche und mitunter schmerzvolle Situationen zu bewältigen sind. (Damit soll selbstverständlich nicht ausgeschlossen werden, dass es auch freudige, lustvolle und friedliche Übergaben gibt, wie immer, bestätigen sie auch hier die Regel). Der „Generationenwechsel an

---

<sup>18</sup> vgl. Klein 2004, S. 37-52.

<sup>19</sup> vgl. Astrachan/Shanker 2003.

<sup>20</sup> vgl. Albach & Freund (1989) zit. nach v. Schlippe et al. (2009), S. 5.

<sup>21</sup> vgl. Bloom (2006) zit. nach v. Schlippe et al. (2009), S. 6.

<sup>22</sup> von Schlippe et al. (2009), S. 5.

<sup>23</sup> a. a. O., S. 8 u. 11.

der Spitze [ist] mit einem außergewöhnlichen Gefährdungspotential verbunden“, speziell der Übergang von der zweiten auf die dritte Generation „wird zum Kap der guten Hoffnung, und lediglich schätzungsweise drei bis vier Prozent umschiffen es. Angesichts dieser ‚Erfolgsquote‘ wird oft vertreten, dass diese spezifische Konstellation, nämlich die Verbindung von Familie und Unternehmen, eine äußerst problematische sei.“<sup>24</sup>

Neben der volkswirtschaftlichen Bedeutung, führt diese hoch komplexe Verzahnung, deren Bewältigung eine spannungsreiche Herausforderung ist, nicht zuletzt dazu, dass diese Unternehmensform in vielen Bereichen gestützt, gefördert, beobachtet sowie beforscht wird. Darüber hinaus gibt es natürlich weitere einflussreiche Rahmenbedingungen, die in Bezug auf die Fortführung der Betriebe, also im Hinblick auf Übergabe und Nachfolge, relevant sind.

Eine Studie aus dem Jahr 2002 des IfGH (Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung) (s. S. 131) sowie ein etwas aktuellerer Forschungsbericht der gewerblichen Wirtschaft Österreich, gewährt diesbezüglich einen umfassenden Einblick in die einzelnen Themenstellungen. Da diese Daten sowie die aktuellen Zahlen der zu erwartenden Entwicklung unter anderem als Grundlage für das hier angeführte Forschungsprojekt dienen, werden an dieser Stelle die wichtigsten Ergebnisse der zweitgenannten Studie zusammengefasst dargestellt.

## **Ergebnisse des Forschungsberichts der gewerblichen Wirtschaft Österreich<sup>25</sup>**

### *Allgemeine Daten*

- Innerhalb der nächsten 10 Jahre ist in Österreich mit jährlich 6000 Unternehmensnachfolgen von Klein- und Mittelunternehmen<sup>26</sup> (KMU) der gewerblichen Wirtschaft zu rechnen.
- Branchenführer im Nachfolge- und Übergabeprozess der nächsten fünf Jahre sind Handel und Tourismus, da hier die Unterneh-

---

<sup>24</sup> Zucker/Borwick 1992, S. 215, zit, nach Wimmer 2005, S. 261.

<sup>25</sup> vgl. KMU Forschung Austria, Mandl/Dörflinger 2008.

<sup>26</sup> vgl.

[http://www.kmuforschung.ac.at/de/Wirtschaftsdaten/sektoren\\_der\\_oesterr\\_\\_wirtschaft.htm](http://www.kmuforschung.ac.at/de/Wirtschaftsdaten/sektoren_der_oesterr__wirtschaft.htm). Zugriff August 2009. Der Begriff KMU (kleine und mittlere Unternehmen) subsumiert – basierend auf einer Definitionsempfehlung der Europäischen Union – Kleinstbetriebe bis zu 9 Personen (2 Mio. Umsatz), kleine Unternehmen bis 49 MitarbeiterInnen (10 Mio. Umsatz) und mittlere Unternehmen mit maximal 249 MitarbeiterInnen (50 Mio. Umsatz).

mer/innen ein durchschnittlich höheres Alter aufweisen als in anderen Wirtschaftsbereichen.<sup>27</sup>

- 2007 wurden in Österreich über 6500 Unternehmen übergeben, wobei mehr als ein Drittel die Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft betraf.<sup>28</sup> In der Übergabeintensität liegt diese Sparte mit 3,3% deutlich über allen anderen.<sup>29</sup>
- Für Kärnten werden für den Zeitraum 2009 – 2018 4200 potentielle Übergabefälle prognostiziert, was einen 20%igen Anteil an den KMU darstellt.<sup>30</sup> In der Betrachtung des Zeitraumes von 2009 – 2013 halbieren sich die Zahlen (2100 Übergabefälle ergeben einen 10%igen Anteil<sup>31</sup>).
- Für den Zeitraum 2009 – 2018 wird in der Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft ein potentieller Anteil an Übergabefällen in den KMU von 22% erwartet<sup>32</sup>, wobei der spezifische Anteil der Hotellerie höher liegt und zwischen 26% und 30% angenommen wird.<sup>33</sup>
- Der Anteil der von Unternehmensnachfolgen betroffenen Beschäftigten in KMU in Kärnten zwischen 2009 und 2018 liegt zwischen 19000 (vorsichtiges Szenario) und 37000 (neutrales Szenario) Personen.<sup>34</sup>

#### *Die Nachfolger/innen*

- 2006 waren die Nachfolger/innen im Durchschnitt 37,4 Jahre alt. Über 40% gaben an, als höchsten Ausbildungsstand eine Lehrabschluss- oder Facharbeiterprüfung zu besitzen.
- Ein Drittel der Übernehmer/innen haben die Berufsausbildung gezielt in Hinblick auf eine Übernahme absolviert. Hierbei handelt es sich zum überwiegenden Teil um familieninterne Nachfolgen.
- Als Motive für eine Übernahme werden am häufigsten der Wunsch nach Selbstverwirklichung und flexible Zeiteinteilung genannt. In Familienbetrieben spielen der Fortbestand des Unternehmens und der Familientradition eine wesentliche Rolle.<sup>35</sup>
- Für zwei Drittel der Nachfolger/innen war es der eigene Wunsch die Familientradition fortzusetzen, bei einem Drittel hingegen war es der Wunsch der Familie.<sup>36</sup>

---

<sup>27</sup> vgl: KMU Forschung Austria, Mandl/Dörflinger 2008, S. 77.

<sup>28</sup> vgl. Mandl/Dörflinger 2008, S.2.

<sup>29</sup> vgl. a. a. O., S.36 ff.

<sup>30</sup> vgl. a. a. O., S.22.

<sup>31</sup> vgl. a. a. O., S.30.

<sup>32</sup> vgl. Mandl/Dörflinger 2008, S.17.

<sup>33</sup> vgl. a. a. O., S.19.

<sup>34</sup> vgl. a. a. O., S.24.

<sup>35</sup> vgl. a. a. O., S. 3.

<sup>36</sup> vgl. a. a. O., S. 56

- 80% der familieninternen Nachfolger/innen waren bereits zuvor im betreffenden Unternehmen tätig, was darauf hinweist, dass familieninterne Nachfolgen in langfristigen Prozessen erfolgen, bei denen die Nachfolger/innen schon frühzeitig eingebunden werden.<sup>37</sup>

#### *Die Übergeber/innen*

- Der Anteil der Frauen an Übergeber/innen war in der Sparte Tourismus mit 40% am höchsten.<sup>38</sup>
- Wenn es sich um eine familieninterne Nachfolge handelt, so ist der Teil jener Übergeber/innen, die in Alterspension gehen, zumeist beratend und/oder aushelfend weiterhin im Unternehmen tätig.<sup>39</sup>

#### *Gestaltung der Unternehmensübergaben*

- Die Hälfte der 2006 erfolgten familieninternen Übergaben wurden anhand eines Plans geregelt. Generell lässt sich auch sagen, dass bei Fällen, in denen der Vorgänger aus Altersgründen übergab, die Übergabe eingehender vorbereitet wurde. Grundsätzlich ist zu beobachten, dass die Übergeber/innen auch ohne einen konkreten Plan genaue Vorstellungen davon haben, wer der/die Nachfolger/in sein soll und wie die Übergabe zu erfolgen hat. Die Notwendigkeit einer langfristigen Planung wird von den Übergeber/innen dabei unterschätzt.<sup>40</sup>
- Die schriftliche Festlegung der Unternehmensübergabe fiel bei Familienunternehmen mit 44% relativ gering aus. Außerdem beschränkt sich der Plan in den meisten Fällen auf operative und kurzfristige Aspekte. Strategische mittel- bis langfristige Faktoren fanden kaum Berücksichtigung. In vielen Fällen wird der Gedanke, das Unternehmen später an sein Kind zu übergeben, bereits als Plan angesehen.
- In  $\frac{3}{4}$  der schriftlichen Nachfolgepläne war ein konkreter Zeitplan enthalten, wo die Übergeber/innen im Schnitt zwei Jahre vor der tatsächlichen Übergabe mit der Planung der Nachfolge begonnen hatten. Zwischen 1996 und 2001 waren es noch drei Jahre.<sup>41</sup>
- Die Einbindung der Nachfolger/innen in die Entscheidungsprozesse war bei familieninternen Übergaben mit 73% besonders hoch. Ebenfalls in sehr hohem Maße (59%) wurde bei Familienunternehmen die steuerliche und finanzielle Dimension der Übergabe gezielt gestaltet.<sup>42</sup>

---

<sup>37</sup> vgl. a. a. O., S. 53.

<sup>38</sup> vgl. a. a. O., S. 46.

<sup>39</sup> vgl. a. a. O., S. 48.

<sup>40</sup> vgl. a. a. O., S. 58.

<sup>41</sup> vgl. Mandl/Dörflinger 2008, S. 59.

<sup>42</sup> vgl. a. a. O., S. 60.

- „Den Übergeber/innen ist es wichtig, dass der/die Nachfolger/in nicht nur über das technisch-fachliche und unternehmerische Know-how verfügt, sondern auch seine/ihre Persönlichkeit zum bestehenden Unternehmen passt (d. h. der/die Nachfolger/in sollte ein ähnlicher Typ wie der/die Übergeber/in sein“<sup>43</sup>.
- Eine entscheidende Rolle für einen reibungslosen Verlauf des Übergabeprozesses spielt die Einbindung des/der Nachfolger/in in die Entscheidungsprozesse vor der tatsächlichen Übergabe, aber auch die Unterstützung des/der Übergeber/in bei der Durchführung des Wechsels. Dies hat ebenfalls eine entscheidende Auswirkung in Bezug auf die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter gegenüber den Nachfolger/innen. In Familienunternehmen spielt der Aspekt der Akzeptanz keine übergeordnete Rolle.<sup>44</sup>
- Der Zeitpunkt des Loslassens stellt in Familienunternehmen eine kritische Zeit dar, wo die Rücktrittsbereitschaft des/der Vorgänger/in als Herausforderung betrachtet wird. Trotzdem gaben 79% der Übergeber/innen in Familienunternehmen an, keine Probleme damit zu haben.<sup>45</sup>

#### *Rolle von Beratung*

- Laut einer Erhebung der KMU Forschung Austria 2008 ließen sich ca. 98% der Übernehmer/innen im Zuge eines Übergabe-Übernahmeprozesses beraten oder haben sich über externe Quellen informiert.
- Das Auffinden öffentlicher Unterstützung im Bereich der Finanzierung oder der Beratung stellte für viele Nachfolger/innen – speziell für die über 50-jährigen (40%) eine große Herausforderung dar. Die Umsetzung bzw. Anwendung von Beratung jedoch nicht.
- Je höher der Bildungsstand der Nachfolger/innen war, umso einfacher war die Umsetzung.
- Für 16% der Nachfolger/innen stellten die Kosten der Beratung eine große Herausforderung dar – speziell für jene mit mehr als 4 Beschäftigten.<sup>46</sup>
- Am häufigsten (90%) wurde Steuerberatung in Anspruch genommen. Familienmitglieder oder Bekannte waren speziell bei familieninternen Übergaben mit 71%igem Anteil unterstützend und hilfreich und nehmen eine bedeutende Rolle bei Übergabeprozessen ein.

---

<sup>43</sup> vgl. a. a. O., S. 63.

<sup>44</sup> vgl. a. a. O., S. 64.

<sup>45</sup> vgl. a. a. O., S.65.

<sup>46</sup> vgl. a. a. O., S. 66.

- Wirtschaftskammer und deren Gründerservice wurden von einem Viertel der Übernehmer/innen aufgesucht.<sup>47</sup>
- Die Unterstützung durch Familienmitglieder oder Bekannte ist in gewissen Bereichen weniger relevant, wodurch im Gesamten die Steuerberatung und das Gründerservice der Wirtschaftskammer als die bedeutendsten beratenden Einrichtungen genannt werden.<sup>48</sup>
- Den Forschungsergebnissen zufolge sind in Familienbetrieben der/die Übergeber/in nach der Übergabe noch zu 56% im Betrieb tätig, wobei sie hauptsächlich als Gesprächspartner zur Verfügung stehen (63%). Ein Drittel berät die Nachfolger/innen in kaufmännischen Belangen, ein Viertel in technischen Angelegenheiten und ein Fünftel in Bezug auf Branchen- und Marktentwicklungen. Ein Zehntel stellt das vorhandene Netzwerk zur Verfügung und 7% unterstützen finanziell, allerdings nur in Familienbetrieben.<sup>49</sup>
- Während der Einarbeitungsphase werden in Familienbetrieben die Übernehmer/innen von fast  $\frac{3}{4}$  der Übergeber/innen (71%) unterstützt.<sup>50</sup>

#### *Auswirkungen der Übernahme*

- Eine deutliche Qualitätsverbesserung nach der Übernahme war speziell in den Tourismus- und Freizeitbetrieben zu beobachten.<sup>51</sup>
- 2006 kam es seit Antritt der Nachfolge speziell bei Familienunternehmen zu einem Rückgang der Mitarbeiterzahl.<sup>52</sup>

#### *Fazit der Nachfolger/innen*

- Erneut vor eine berufliche Entscheidung gestellt, würden 80% jener Unternehmer, die das Familienunternehmen übernommen haben, wieder diese Entscheidung treffen.<sup>53</sup>

Die Zusammenschau ergibt jedenfalls, dass das Unterfangen einer Unternehmensübergabe eine besonders kritische Phase für einen Familienbetrieb darstellt. Zusammenfassend geht es nach Wimmer „vielfach darum, einerseits für die weichende Generation eine für sie noch anstrebenswerte persönliche Zukunftsperspektive zu finden, die es ihnen ermöglicht, ihr Lebenswerk loszulassen und das Ruder tatsächlich in jüngere Hände zu legen. Gleichzeitig stehen die Nachfolger unter einem gewaltigen Erwartungs-

---

<sup>47</sup> vgl. a. a. O., S. 67.

<sup>48</sup> vgl. a. a. O., S. 68.

<sup>49</sup> vgl. Mandl/Dörflinger 2008, S. 71.

<sup>50</sup> vgl. a. a. O., S. 72.

<sup>51</sup> vgl. a. a. O., S. 73.

<sup>52</sup> vgl. a. a. O., S. 74.

<sup>53</sup> vgl. a. a. O., S. 76.

druck seitens der anderen Familienmitglieder, seitens der Belegschaft, der Kunden und Lieferanten; es ist dies ein Druck, der stets die schwer zu bewältigende Spannung zwischen Kontinuitätshoffnungen und grundlegenden Veränderungserwartungen aufbaut. Zwischen diesen Polen einen eigenständigen Weg zu finden, ist für die Nachfolger eine ganz besondere Herausforderung. Zum anderen löst der Nachfolgeprozess auch auf der Seite des Unternehmens tief greifende Irritationen aus, nicht zuletzt deshalb, weil v. a. in eignergeführten Unternehmen das gesamte alltägliche Führungsgeschehen total an der Spitze konzentriert ist. Ihr Abgang bewirkt deshalb im System eine Fülle von schweren Verunsicherungen und Erschütterungen, die von der nachrückenden Generation auch bei bester Qualifikation nicht so ohne Weiteres bewältigt werden kann. Der Führungswechsel in Familienunternehmen ist deshalb regelmäßig von einem tief gehenden Wandel der Führungsstrukturen und vielfach auch mit einer strategischen Repositionierung des Unternehmens verbunden<sup>54</sup>.

Eine erfolgreiche Übergabe bedeutet gleichzeitig, dass sowohl Familie als auch Unternehmen eine Entwicklungskrise positiv bewältigen konnten. Ein wenig erfolgreicher bis gescheiterter Nachfolgeprozess hingegen kann dem Unternehmen den Todesstoß versetzen und familiären Banden den Garaus machen.

---

<sup>54</sup> Wimmer (2009), S. 12 f.