

Alexander Plaikner*, Peter Heimerl, Mike Peters,
Johanna Sparber, Marco Haid

Interne und externe Unternehmensnachfolgeprozesse in der Hotellerie

<https://doi.org/10.1515/tw-2022-0005>

Kurzfassung: Aktuelle und kommende demografische Entwicklungen führen zu einer großen Anzahl von Unternehmensübertragungen gerade in familiengeführten Klein- und Mittelbetrieben. Als zentrale Herausforderung im Lebenszyklus eines Unternehmens untersucht die vorliegende Studie familieninterne und familienexterne Nachfolgeprozesse mit dem Ziel Chancen und Herausforderungen besser zu verstehen. Die Ergebnisse zeigen verschiedene Phasen von Übergabeprozessen mit Besonderheiten und Unterschieden hinsichtlich interner und externer Übergaben auf. Die Unterstützung in diesen Phasen bei der Übergabe und die Förderung von JungunternehmerInnen sind wichtige Erkenntnisse für erfolgreiche Übergabeprozesse.

Stichworte: Hotellerie, interne und externe Unternehmensübergabe, Übergabeprozesse

Abstract: Recent and coming demographic developments will lead to a large number of business transfers of family-run small and medium-sized enterprises. As a central challenge in a company's life cycle, this study examines internal and external family succession processes to understand opportunities and challenges. The results show different phases of succession processes with particular

***Corresponding author: Alexander Plaikner**, UMIT TIROL – Private Universität für Gesundheitswissenschaften und -technologie GmbH, Division für Management im Gesundheits- und Sporttourismus, Eduard Wallnöfer-Zentrum I, 6060 Hall in Tirol, Austria,

E-Mail: alexander.plaikner@umit-tirol.at, ORCID-ID: <https://orcid.org/0000-0001-7984-5791>

Peter Heimerl, UMIT TIROL – Private Universität für Gesundheitswissenschaften und -technologie GmbH, Division für Management im Gesundheits- und Sporttourismus, Eduard Wallnöfer-Zentrum I, 6060 Hall in Tirol, Austria, E-Mail: peter.heimerl@umit-tirol.at

Mike Peters, University of Innsbruck, Department of Strategic Management, Marketing and Tourism, 6020 Innsbruck, Austria, E-Mail: mike.peters@uibk.ac.at

Johanna Sparber, University of Innsbruck, Department of Strategic Management, Marketing and Tourism, 6020 Innsbruck, Austria, E-Mail: johanna.sparber@uibk.c.at

Marco Haid, UMIT TIROL – Private Universität für Gesundheitswissenschaften und -technologie GmbH, Division für Management im Gesundheits- und Sporttourismus, Eduard Wallnöfer-Zentrum I, 6060 Hall in Tirol, Austria, E-Mail: marco.haid@umit-tirol.at

ities and differences concerning internal and external handovers. Support during these phases within succession process and the promotion of young entrepreneurs are essential findings for successful succession processes.

Keywords: Hospitality industry, internal and external company handover, succession processes

1 Einleitung

In der österreichischen Tourismus- und Freizeitwirtschaft sind familiengeführte Unternehmen ein entscheidender Wirtschaftsfaktor.

Der gesamtwirtschaftliche Anteil an familiengeführten Unternehmen wird europaweit auf 70–90 % geschätzt (Getz & Carlsen 2005; Neubauer 2003; Pikemaat & Zehrer 2016). Insbesondere die Struktur alpiner Tourismusunternehmen ist geprägt vom Typus der familiengeführten Klein- und Mittelunternehmen (Gavac et al. 2020). Dreißig Prozent der 2018 stattgefundenen Unternehmensübergaben in Österreich können dem Tourismussektor zugeordnet werden (Dorr et al. 2021). Daher ist die Nachfolgeproblematik im Tourismus in hohem Maß von Relevanz (Getz & Carlsen 2005). Es wird geschätzt, dass in Österreich in einem Zeitraum von zehn Jahren über 50 000 potenzielle Übergabefälle (ohne EPU) entstehen (Dörflinger et al. 2013; Mandl et al. 2008). Eine Nachfolge in einem Familienunternehmen findet in etwa nur alle 20 bis 25 Jahre statt (Schlepphorst & Moog 2014).

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 (DeMassis et al. 2008). Besonders tragen diese Barrieren dazu bei, dass sich dominante familieninterne Koalitionen bilden, die aufgrund ihrer sozialen Dynamik eine interne Nachfolge scheitern lassen (DeMassis et al. 2008).

Der vorliegende Artikel fokussiert den Vergleich familieninterner und -externer Unternehmensnachfolgeprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. Eine Unternehmensnachfolge ist als familienextern zu definieren, wenn der/die UnternehmerIn nicht in einem verwandtschaftlichen oder angeheirateten Verhältnis zu der Familie steht, die das Unternehmen bisher besessen und geleitet hat (Korman 2012).

Der Beitrag beantwortet folgende Fragen:

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

2 Forschungsstand

Der Anteil der externen Übernahmen hat in den letzten Jahren zugenommen, sodass dieser mindestens ebenso hoch ist wie jener der internen Übergaben (Huber 2014; Ziniel et al. 2014). Die persönlichen Anforderungen an UnternehmerInnen sind in Hotellerieunternehmen besonders herausfordernd und umfasst Personalführung, strategische und operative Verantwortung und nicht zuletzt die zeitaufwändige Gastgeberrolle; dies beeinträchtigt die Attraktivität der UnternehmerInnenkarrieren für die nachfolgende Generation. Besonders wichtig ist das Verständnis, dass die Unternehmensübergabe sowohl dem Willen des Übergebers/der Übergeberin als auch des Übernehmers entsprechen muss (Mueller-Harju 2013). Für den Entschluss einer Unternehmensübergabe sind meist mehrere Motive entscheidend (Ziniel et al. 2014).

In der Literatur sind verschiedene Beschreibungen möglicher Phasen des Übergabeprozesses zu finden (Felden & Hack 2014; Habig & Berninghaus 2010; Weber 2009; Le Breton–Miller et al. 2004).

Tabelle 1: Phasen des Übergabeprozesses auf Grundlage diverser AutorInnen

Autor	Phasen
Felden & Hack 2014, S. 195 ff	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bestandsaufnahme und Nachfolgestrategie 2. Modellkonzeption und Nachfolge-Fahrplan 3. Übertragung und Umsetzung.
Habig & Berninghaus 2010, S. 127	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planung 2. Auswahl des Nachfolgers 3. Testen des Nachfolgers 4. Beteiligung des Nachfolgers 5. Übergabe der Verantwortung

Tabelle 1 (fortgesetzt)

Autor	Phasen
Weber 2009, S. 42	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausgangssituation 2. Nachfolgerentwicklung 3. Nachfolgerauswahl 4. Übertragung <p>Für Weber (2009) spielen Familienaspekte und Familienunternehmensaspekte während der Nachfolgerentwicklung und Nachfolgerauswahl eine Rolle.</p>
Le Breton-Miller et al. 2004, S. 206	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vorbereitung und Festlegung der wichtigsten Regeln 2. Erziehung, Aufbau und Entwicklung des Nachfolgers 3. Auswahl des Nachfolgers 4. Umsetzungsphase, Übertragung der Unternehmensführung 5. Übertragung des Eigentums

Zusammenfassend und vereinfachend lassen sich folgende Phasen des Übergabeprozesses unterscheiden:



Abbildung 1: Phasen des Übergabeprozesses (eigene Darstellung)

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 (Felden & Hack 2014; DeMassis et al. 2008; Dyer 1986). Einige AutorInnen sprechen bei der Identifizierung und dem Einsetzen von NachfolgerInnen von einem systematischen, wenn auch oft impliziten Prozess (Keating & Little, 1997; Schleppehorst & Moog, 2014). Nicht kommunizierte Ziele und Vorstellungen können zum Scheitern der Nachfolge führen (Chua et al. 2003). Die zweite Phase der Nachfolgeplanung umfasst vor allem die Suche nach geeigneten NachfolgerInnen (Habig & Berninghaus 2010; Felden & Hack 2014) und unterstützt die Weiterentwicklung des Nachfolgers/der Nachfolgerin. Das Übergabe-

konzept wird nun schon sehr konkret und beinhaltet die Regelungen der Übertragungsarten, die Planung der Altersvorsorge des Übergebenden (Kersting et al. 2014) aber auch die Aufgabenverteilung zwischen ÜbergeberIn und NachfolgerIn in der Übergangsphase. In der vierten Phase der Umsetzung wird der Prozess von der Einarbeitung des Nachfolgers/der Nachfolgerin bis zum Ausstieg des Übernehmers/der Übernehmerin beschrieben (Halter 2009; Zellweger et al. 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.

2.1 Grundlegende Theorien

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich vorrangig zwei Theorien zur Corporate Governance, insbesondere hinsichtlich der Beziehung zwischen AuftraggeberInnen (häufig der EigentümerInnen) und AgentInnen (ManagerInnen) in Unternehmen (Le Breton-Miller & Miller 2009):

- (1) Die Agency Theorie, welche traditionell davon ausgeht, dass ein Interessenskonflikt zwischen AuftraggeberIn und AgentIn besteht und die/der AuftragnehmerIn motiviert ist, ihren/seinen eigenen Nutzen zu maximieren (Pontes 1995; Sundaramurthy & Lewis 2003). Neben dem Interessenskonflikt besteht zudem das Problem der asymmetrischen Information zwischen den PartnerInnen (Le Breton-Miller & Miller 2009). Mithilfe der Agency Theory ist die Darstellung und Erklärung von Beziehungen mit familienexternen, mehr vertraglich (Jensen & Meckling 2009) als emotional oder durch Identifikation gebundenen, Personen möglich. Bei familienexternen Personen fehlt die enge Verbindung der Systeme "Familie" und "Unternehmen" (Simon 2005) wodurch von einem eher individualistischen bzw. eigennützigem Verhaltensmuster auszugehen ist. Aufgrund asymmetrischer Informationen, ist anzunehmen, dass EigentümerInnen von Familienunternehmen ihren Wissensvorsprung über das Unternehmen dazu verwenden, um den Nutzen der Familie zu maximieren (Le Breton-Miller & Miller 2009).
- (2) Die Stewardship Theorie nimmt dagegen an, dass AuftraggeberInnen und AgentInnen nicht nur ihr eigenes, sondern auch das Interesse des jeweiligen anderen wahrnehmen wollen (Davis et al. 1997). Im Zusammenhang mit Familienunternehmen eignet sich die Stewardship Theorie besonders gut, da in einem Familienunternehmen die Systeme "Familie" und "Unternehmen" eng miteinander verbunden sind, sich gegenseitig beeinflussen (Simon 2005) und interagieren (Landsberg 1983). Mit dieser Interaktion und des dadurch häufig

vorzufindenden Naheverhältnis der AkteurInnen ist von hoher Identifikation mit dem Unternehmen auszugehen, was nach der Stewardship-Theorie die kollektivistischen Züge im menschlichen Verhalten betont (Van Puyvelde et al. 2012). Das Miteinander wird unterstrichen, da die Familienmitglieder dieselben Interessen und Ziele verfolgen (Chua et al. 1999). In diesem Zusammenhang wird in der wissenschaftlichen Literatur die Stewardship-Theorie als Grundlage angesehen, die die Mechanismen in einem Familienunternehmen und der Familienmitglieder selbstbeschreiben können (Corbetta & Salvato 2004; Chrisman et al. 2005; Eddleston & Kellermanns 2007; Miller et al. 2008). Familienunternehmen werden von den Familienmitgliedern als Erfüllung sozio-emotionaler Bedürfnisse wahrgenommen und somit stehen die ökonomischen Ziele nicht an erster Stelle. Die Sorge um das Unternehmen entsteht aus der Überzeugung, dass es sich um ihr Erbe handelt und somit um den wichtigsten Vermögenswert der Familie (Arrègle et al. 2007).

2.2 Gemeinsame Herausforderungen

In der Literatur besteht Konsens, dass die Dauer der Phasen 1 und 2 des Unternehmensnachfolgeprozesses tendenziell unterschätzt wird. Experten 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 (Frey et al. 2005).

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:

Tabelle 2: Anforderungen an ÜbergeberIn und NachfolgerIn im Übergabeprozess

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

Entscheidend ist hier schließlich der beidseitige Vertrauensaufbau, der sich auch positiv auf die Akzeptanz im Unternehmen (MitarbeiterInnen, StammkundInnen, LieferantInnen, Banken etc.) auswirken kann (Mueller-Harju 2013).

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 Altersversorgung der ÜbergeberInnen, allfällige Ansprüche von weichenden Erben und Einkommenschancen des Nachfolgers/der Nachfolgerin abzudecken und zu regeln (Krüger & Ger 2011).

2.3 Herausforderungen familieninterner Übergabe

Zumindest zwei Argumente sprechen für die emotional bevorzugte (Hering & Olbrich 2003) familieninterne Übergabe in der Generationenfolge: Erstens kennt der/die ÜbernehmerIn das Unternehmen, die MitarbeiterInnen, StammkundInnen und andere Anspruchsgruppen meist über viele Jahre. Zweitens bleibt die strategische Stärke von Familienunternehmen erhalten: der langfristige, generationenübergreifende Handlungshorizont anstelle kurzfristiger Gewinnoptimierung und Shareholder Value-Denken (Lang-von Wins et al. 2004). Auch wissen familieninterne NachfolgerIn meist genau Bescheid über die quantitativen und qualitativen Anforderungen der Unternehmensführung (Kersting et al. 2014).

Diesen Vorteilen stehen einige Herausforderungen und Risiken gegenüber: Die Gefahr der Betriebsblindheit des/der familieninternen Nachfolgers/Nachfolgerin ist die Schattenseite der intimen Kenntnis des Unternehmens. Oftmals haben langjährige MitarbeiterInnen Probleme den „JuniorchefIn“ anzuerkennen und können Vorurteile und Neid entwickeln (Felden & Pfannenschwarz 2008). Kritisch sind hierfür die Entwicklung eines eigenen Führungsstils der Nachfolgeneration sowie das Unterbleiben von Weisungen der Vorgängergeneration an die MitarbeiterInnen (Habig & Berninghaus 2010; Trow 1961). An Akzeptanz der neuen Führungsgeneration kann es auch bei KundInnen und LieferantInnen mangeln (Habig & Berninghaus 2010).

Meist wird der familieninternen Nachfolge der Vorzug gegeben (Wimmer & Gebauer 2009), da sie emotional bevorzugt wird (Hering & Olbrich 2003). ErbfolgerIn zu sein sagt jedoch wenig über Qualifikationen und den Willen zur

Unternehmensnachfolge aus (Habig & Berninghaus 2010). Die Familiendynamik kann potenzielle interne NachfolgerIn in eine Rolle drängen, die nicht zu ihnen passt oder gewünscht ist. Familieninterne Nachfolge schränkt auch die Möglichkeiten der NachfolgerInnenselektion massiv ein.

In Familienunternehmen beeinflussen sich Familienwerte und Unternehmenskultur wechselseitig und dynamisch, da zwei komplexe Systeme zusammentreffen, dessen Zusammentreffen ein kritischer Erfolgsfaktor für den Übergabeprozess ist (Huber & Sterr-Kölln 2006). Familienrollen (z. B. Vater, Mutter) überlagern Unternehmensrollen (z. B. 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 (Schumacher & Wiesinger 2014; Pirmanschegg 2015).

Diese Familiendynamik beeinflusst nicht zuletzt auch den erwähnten Vertrauensaufbau zwischen den Generationen. Die Familiengeschichten in touristischen KMU's sind häufig geprägt durch familienunfreundliche Arbeitszeiten, zeitlich ausufernde Rollen – insbesondere als GastgeberIn, Serviceorientierung und unternehmerischen Druck. ÜbergeberInnen lassen laut Schlepphorst und Moog (2014) potenzielle NachfolgerInnen oft im Unklaren, wenn es um konkrete Erwartungen an diese geht. So entsteht eine Unsicherheit welche Eigenschaften sie in das Unternehmen einbringen sollen. Diese Historien können den Vertrauensaufbau im Nachfolgeprozess positiv, aber auch kritisch beeinflussen.

Hinsichtlich der Finanzierung der Übernahme kann eine Haltung des Verzichts seitens der Übergebergeneration zugunsten der Übernehmergeneration bzw. des Unternehmens die Situation erleichtern.

2.4 Herausforderungen familienexterner Übergabe

Externe Nachfolge ist mit den Chancen und Risiken eines Neubeginns verbunden: Fehlende Betriebsblindheit, neue Sichtweisen und vor allem die Abkopplung von der Familiendynamik (Huber 2014) stehen einem potenziellen Mangel an unternehmens- und marktspezifischer Erfahrung und Akzeptanz bei MitarbeiterInnen und Anspruchsgruppen gegenüber. Nach Unternehmenserwerb ist der/die NachfolgerIn unbelastet hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des

Unternehmens. Während ÜbergeberInnen in familieninternen Nachfolgeprozessen verführt sind, die NachfolgerInnen hinsichtlich der Fortführung der bestehenden Unternehmensstrategie zu beeinflussen, haben externe NachfolgerInnen die Möglichkeit, das Unternehmen strategisch und kulturell neu auszurichten, was das endgültige Loslösen des Übergebers/der Übergeberin von der Führungsrolle voraussetzt (Schumacher & Wiesinger 2014). Wenngleich die Identifikation potenzieller externer NachfolgerIn naturgemäß schwieriger und langwieriger ist, sind die Möglichkeiten der Selektion des geeigneten Nachfolgers/Nachfolgerin um vieles größer. Empirische Befunde zeigen aber, dass die Unternehmensleistung nach externen Nachfolgeprozessen besser ist als nach internen (Halter et al. 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/der Übergeberin und jener des Übernehmers/der Übernehmerin, der Qualität des Unternehmens, der Fähigkeiten des Nachfolgers/der Nachfolgerin etc. (Halter et al. 2013). Dieses Phänomen erschwert den nötigen Vertrauensaufbau. Trotz aller möglicher professioneller Maßnahmen zur Reduktion der Asymmetrie (z. B. FachexpertIn, GutachterIn, Due Diligence) bleibt auf beiden Seiten die ultimative Möglichkeit des „moral hazard“, also des nachträglichen Übervorteilens der anderen Seite durch Ausnutzung eines verbliebenen Wissensvorsprungs (Wolter 2010). Zudem spielt in ländlichen Regionen die Einbettung des Familienunternehmens in die Region eine wichtige Rolle und übt Druck auf ÜbergeberIn aus. Diese möchten im regional-sozialen Umfeld ihr „Gesicht nicht verlieren“, wenn sie ihr Unternehmen externen InvestorInnen überlassen (Peters und Kallmünzer 2018).

3 Methode

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden semi-strukturierte qualitative Interviews mit UnternehmerInnen und deren NachfolgerInnen durchgeführt. Diese Methode eignet sich besonders für theoriegeleitete Forschung mit spezifischen Themen und Fragestellungen (Mayring 2016). Die semi-strukturierte Ausgestaltung ermöglicht eine individuelle Anpassung der Struktur des vorab ausgearbeiteten, theoriegeleiteten Interviewleitfadens (Wintzer 2016) sowie die Möglichkeit Raum für verschiedene Sichtweisen und Meinungen zu bieten (Vogt & Werner 2014; Klandermans & Staggenborg 2002). Dies erlaubt eine vertiefende Untersuchung der Wahrnehmung und des Ablaufs komplexer Nachfolgeprozesse mit der Möglichkeit Implikationen für die Familienunternehmen selbst als auch für die Tourismuswirtschaft und -politik abzuleiten.

3.1 InterviewteilnehmerInnen und Stichprobengröße

Die empirische Untersuchung wurde in Anlehnung an Schlepphorst und Moog (2014) mit Interviewpaaren von ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen durchgeführt. Dies zeigt eine duale Sicht auf den Prozess sowie eine Gegenüberstellung der Kommentare beider Gruppen. Der Übergabeprozess bezog sich dabei (1) auf einen Hotelbetrieb in Tirol bei dem (2) die Übergabe kürzlich stattgefunden hat bzw. für das kommende Jahr geplant war. Somit wurde sichergestellt, dass sich die InterviewteilnehmerInnen an so viel wie möglich Details und Erfahrungen erinnern konnten.

Die Stichprobengröße wurde durch die theoretische Sättigung bestimmt, wobei so viele Interviews durchgeführt werden, bis keine neuen Erkenntnisse mehr gewonnen werden und ausreichend verwertbares Datenmaterial zur Verfügung steht (Lamnek & Krell 2016; Guest et al. 2006). Insgesamt wurden so 22 Interviews durchgeführt, 11 mit ÜbergeberInnen und 11 mit NachfolgerInnen. Unter den Interviewten waren sechs Frauen und 15 Männer. In einem Fall wurde ein Übergeberpaar interviewt. Die Gruppe der ÜbergeberInnen war zwischen 35 und 60 Jahre alt, die der NachfolgerInnen zwischen 22 und 38 Jahre alt (siehe Tabelle 3). Nur zwei aus zehn Unternehmen haben die Übergabe schon vollzogen und in den anderen 8 Unternehmen wurde die Nachfolge zwar diskutiert, aber noch nicht durchgeführt. Dennoch arbeiten alle Interviewten in den jeweiligen Unternehmen. 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.

Tabelle 3: Informationen zu den Probanden

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

3.2 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden in den Räumlichkeiten der InterviewteilnehmerInnen in den Jahren 2018 und 2019 in deutscher Sprache durchgeführt. NachfolgerIn und ÜbergeberIn wurden jeweils in Einzelgesprächen interviewt. Vor dem Interview wurde jeder/jeden TeilnehmerIn der Zweck der Studie, die Verwendung und Verarbeitung der erhobenen Daten sowie der Ablauf des Interviews erklärt. Nach der Einwilligung und Unterzeichnung der Datenschutzerklärung wurden die InterviewteilnehmerInnen zu mehreren Kernthemen befragt. Alle Interviews wurden mit zwei unabhängigen Aufnahmegeräten aufgenommen, um das Risiko eines Datenverlustes zu minimieren. Die Interviews dauerten zwischen 43 und 75 Minuten.

3.3 Datenverarbeitung und Analyse

Von den 22 durchgeführten Interviews konnten die von 10 Interviewpaaren, also insgesamt 20 verwendet werden, da zwei der Befragten im Nachhinein ihre Äußerungen nicht öffentlich machen wollten. Die aufgezeichneten Interviews wurden mit Hilfe von „f4transkript“ nach den Transkriptionsregeln für computergestützte Auswertung (Kuckartz 2016) transkribiert.

Die Analyse der transkribierten Daten erfolgte mit dem Software Programm MAXQDA (Kuckartz 2016). Zunächst wurden damit Textstellen codiert und kategorisiert. Die Hauptkategorien wurden (deduktiv) nach dem oben erwähnten Phasenmodell (Abbildung 1) festgelegt. Die Unterkategorien für die Auswertung werden induktiv gebildet, sie werden also aus dem Interviewmaterial aus einer ersten qualitativen Analyse herausgebildet (Mayring & Fenzl 2014). Die induktive Kategorienbildung basiert auf den Festlegungen der beiden zentralen inhaltsanalytischen Regeln: Analyseeinheiten (Bandbreite des Umfangs), Abstraktionsniveau (Spezifität).

3.4 Validitätskriterien qualitativer Forschung

Zur Sicherung der Validitätskriterien wurden mehrere Prozesse angewandt: Am Ende der Datenanalyse bewerteten, die in der Datenanalyse involvierten AutorInnen (zunächst unabhängig voneinander, dann gemeinsam) jede der vier Hauptkategorien, sowie die jeweiligen Unterkategorien und harmonisierten Unterschiede in der Auswertung. Die nicht in die Datenanalyse einbezogenen AutorInnen fungierten als externe Prüfer (Akkerman et al. 2008) und bewerteten sowohl den Analyseprozess als auch die daraus abgeleiteten Kategorien. Dadurch wurden nochmals kleinere Änderungen an den Kategorien (1) Vorbereitung, (2) Nachfolgeplanung, (3) Übergabekonzept und (4) Umsetzung vorgenommen (siehe Abbildung 1).

4 Ergebnisse

Im Rahmen der Interviews werden die Herausforderungen der einzelnen Phasen des Nachfolgeprozesses kategorisiert und schließlich inhaltlich analysiert. Tabelle 4 zeigt die zuvor genannten Hauptkategorien mit je einem Zitat aus den Interviews, welche zur Orientierung für die Auswertung herangezogen wurden.

Tabelle 4: Beschreibung der Hauptkategorien mit Zitaten

Übergabeprozess	Vorbereitungsphase	„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)
	NachfolgeInnenplanung	„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, wenn er nur als Arbeiter in den Betrieb kommt und das Arbeitsspektrum kennenlernt und das Arbeitsspektrum das abzudecken ist aber in die Verantwortungspositionen irgendwelche Entscheidungen zu treffen nie miteinbezogen wird und irgendwann umgehängt bekommt, Entscheidungen sind ja nicht immer nur ein Vergnügen, sowas auch wahrnehmen zu müssen und zu dürfen.“ (ÜG2)
	Übergabekonzept	„Wir werden das in Stufen machen, es gibt mal jetzt die Stufe eins wo die Kinder auch mehr Motivation und Wertschätzung haben gewisse Anteile am Unternehmen bekommen aber ich noch gewisse Vorbehalte und auch meine Schwester haben und dann wird es in fünf bis sieben Jahren, wenn ich spätestens mit 62–63 Jahren, wird es dann die Phase geben, wo ich meine weiteren Anteile an die Kinder weitergebe.“ (ÜG4)
	Umsetzung	„Das ist für mich eine angenehme Situation, weil in meinem Fall, wenn ich jetzt überspring, dann hatten wir den Stichtag der Übergabe, dann war ich noch einen Monat vor Ort (.) aber es gab nicht viele Fragen an mich, da war mehr die Sache schau du mir noch ein bisschen auf die Mitarbeiter und dass die eingeteilt sind und schon Bestellungen da sind oder Reservierungen das haben sie gleich alles selbst übernommen, die ganzen Sachen. Der musste nicht eingelernt werden und die letzten Monate eigentlich hatte ich keinen einzigen Anruf, man hat sich mal auf ein Bier getroffen, läuft alles ja alles läuft.“ (ÜG10)

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 (ÜG1; ÜG2; ÜN3; ÜG9; ÜN10). Dies zeigt folgendes Zitat von Unternehmer 3 und Übergeber 2: *„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.“* (ÜN3)

„[...]alles muss im Vorfeld strukturiert werden [...], 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 [...].“ (ÜG2)

Bei der Diskussion der Phase Nachfolgeplanung ist es den Übergebern vor allem wichtig jemanden mit guter und solider Ausbildung (ÜG1; ÜG2; ÜG3; ÜG5; ÜG6; ÜG7; ÜG9) im Unternehmen einzusetzen und zudem eine Person auszuwählen der sie vertrauen können (ÜG3; ÜG4; ÜG6; ÜG10). *„[...] ,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) Die Übergeber sind vorsichtig und vermeiden es die potentiellen NachfolgerInnen unter Druck zu setzen (ÜG2; ÜG3; ÜG4; ÜG7; ÜG9). *„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 [...].“* (ÜN7). Zentral ist dabei die aktive Einbindung der potentiellen Nachfolger in die derzeitigen Unternehmensprozesse (ÜG1; ÜG2; ÜG3; ÜG4; ÜG5; ÜG6; ÜG7; ÜG8; ÜG9). *„Das ist für mich die erste Voraussetzung das dieser Prozess funktioniert, dass der Nachfolger gut und nicht zu rapide eingeführt wird.“* (ÜG2).

Eine Einarbeitung und eine gleitende Einführung in die unternehmerischen Tätigkeiten werden bevorzugt und führen nach Ansicht der Übergeber eher zu einer nachhaltig erfolgreichen Übergabe (ÜG1; ÜG2; ÜG3; ÜG4; ÜG5; ÜG6; ÜG7; ÜG8; ÜG9; ÜG10). Erwartungsgemäß spielt auch die Frage nach externer oder interner Nachfolge eine große Rolle. Ist kein interessiertes Familienmitglied vorhanden, stellt sich die Frage naturgemäß nicht. Viele Unternehmer haben beide Optionen angedacht (ÜG2; ÜG4; ÜG5; ÜG8; ÜG9; ÜG10). Während für die einen eine externe Übergabe schlussendlich ausgeschlossen ist (ÜG1), denken andere darüber nach und überlassen es dem Willen der Nachfolger ob intern oder extern übergeben wird (ÜG2; ÜG4; ÜG5; ÜG8; ÜG9; ÜG10). 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. *„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) Dabei spielt auch eine Rolle, wie das Unternehmen finanziell dasteht. Auch die Tauglichkeit des Übernehmers wird offen reflektiert (ÜG1; ÜG2; ÜG3; ÜG4; ÜG5; ÜG6; ÜG7; ÜG8; ÜG9; ÜG10). Je tauglicher sich der Nachwuchs im Sinne unternehmerischer Tätigkeiten erweist, desto eher kommt eine interne Nachfolge in Frage.

Nicht alle ÜbergeberInnen hatten oder haben ein Übergabekonzept. Dennoch setzt die Mehrheit der UnternehmerInnen auf ein schriftlich ausformuliertes Konzept (ÜG3; ÜG2; ÜG4; ÜG6; ÜG7; ÜG8; ÜG10), an das man sich bei der Umsetzung halten sollte. *„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) Vor allem die NachfolgerInnen sind der Ansicht es brauche ein klares Konzept (ÜN4; ÜN7; ÜN8; ÜN10). Weitere Überlegungen müssen auch die Versorgung des Übergebers (ÜG1; ÜG2; ÜN4;), den Zeithorizont (ÜG1; ÜN1; ÜG2; ÜN2; ÜN3; ÜN5; ÜG7; ÜG8; ÜG9; ÜG10; ÜN10), aber auch konkrete Umstrukturierungsmaßnahmen beinhalten. *„Der Gründer oder eben der der es übergibt, soll ja auch etwas davon haben nicht nur gearbeitet [...].“* (ÜN4) Oftmals negiert man aber andere beeinflussende Faktoren im Emotionalen, die man im Vorhinein jedoch klar andenken und in ein Konzept aufnehmen sollte. Diese werden insbesondere von den Nachfolgern angesprochen (ÜN1; ÜN9; ÜN10). *„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 schließlich erfolgt meist planvoll (ÜG1; ÜN1; ÜN2; ÜN3; ÜN4; ÜG5; ÜN5; ÜG6; ÜN7; ÜN8; ÜG10; ÜN10) und tatsächlich ist die Versorgung des Übergebers auch hier ein zentraler Punkt. *„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).

Dementsprechend dominieren die Übergeber meist den Prozess (ÜG1; ÜG3; ÜG4; ÜG7; ÜG9; ÜG10) *„Das habe ich mir vorbehalten meine 25 % um noch etwas zu machen damit ich noch ein wenig beobachten kann um zu sehen wie sich wer*

im Unternehmen in der Führungsaufgabe entwickelt.“ (ÜG4) und beziehen dabei auch Überlegungen zu externen Nachfolgen ein. „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) Insbesondere die Nachfolger thematisieren diese Dominanz und artikulieren Ansprüche der Gleichberechtigung (ÜN1; ÜN4; ÜN7; ÜN8; ÜN9).

5 Zusammenfassung und Diskussion

Es wird grundsätzlich zwischen familieninternen und familienexternen Übergeben unterschieden. Bei der familieninternen Übergabe sind in vielen Fällen die Nachkommen bereits sehr gut mit dem Betrieb vertraut und waren bereits vor der Übergabe im Betrieb tätig. Dadurch kennen diese unter Umständen die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Im Gegensatz dazu reicht die Spannweite der ÜbernehmerInnen bei familienexternen Übertragungen von MitarbeiterInnen (Management-By-Out) bis hin zu gänzlich Außenstehenden (Management-By-In). Hier steht vorwiegend eine entgeltliche (Leistung einer Einmalzahlung/Ratenzahlung) Übertragungsform im Vordergrund. Die dadurch mehr vertraglich (Jensen & Meckling 2009) als emotional oder durch Identifikation erreichte Verbindung birgt gemäß der Agency Theorie die Gefahr eines eher individualistischen und eigennützigem Verhaltens der VertragspartnerInnen (Pontes 1995; Sundaramurthy & Lewis 2003). Neben diesem Interessenskonflikt besteht des Weiteren das potenzielle Problem asymmetrischer Informationen, welches wiederum opportunistisch instrumentalisiert werden kann (Le Breton-Miller & Miller 2009). Die Ergebnisse zeigen, dass dieser Asymmetrie durch einen begleitenden, auf guter Kommunikation basierten, Prozess entgegengewirkt und nicht nur opportunistisches Verhalten reduziert, sondern auch die gegenseitige Wahrung der Interessen (Davis, Schoorman & Donaldson 1997) gefördert werden kann. Somit können sich auch hier kollektivistische Ansätze der Stewardship Theorie (Van Puyvelde et al. 2012) ergeben und den theoretischen Rahmen der – grundsätzlich bei familienexternen anzunehmenden – Agency Theorie erweitern. Diese Erweiterung ist insbesondere bei zwar familienexternen jedoch lange im Unternehmen tätigen Personen ebenso sinnvoll, da einerseits von einer wesentlich näheren Verbindung und andererseits von zumindest ähnlichen Zielsetzungen (wie etwa der Erhalt und Weiterbetrieb des Unternehmens) (Chua et al. 1999) ausgegangen werden kann.

Die Übertragung des Unternehmens an ein Familienmitglied ist in der Regel die bevorzugte Variante der Übergabe. Jedoch halten sich familieninterne und familienexterne Übertragungen seit 2006 die Waage (Ziniel et al. 2014). Ursachen dafür sind vielseitig. Ein Grund, der hervorsteicht, ist die hohe Anzahl an Berufsalternativen für die potentiellen NachfolgerInnen. Für eine erfolgreiche Übergabe ist der Wille zur Übergabe („Loslassen“) bzw. Übernahme (unternehmerische Verantwortung übernehmen) ein wichtiges Kriterium. Die Nähe der Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ (Simon 2005) suggerieren eine kollektivistische (Van Puyvelde et al. 2012), die gegenseitigen Interessen wahren wollende, Beziehung. Die Erklärungskraft der Stewardship Theorie wird durch die Ergebnisse insbesondere dadurch hervorgehoben, dass das Unternehmen als das Werk der Vorfahren und eines der wichtigsten Vermögenswerte der Familie angesehen wird (Arrègle et al. 2007) und dadurch neben der engen Verbindung der Parteien eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen besteht (Van Puyvelde et al. 2012). Da auch bei familieninternen Übergaben Konflikte und Probleme entstehen können, ist auch hier eine Kommunikation besonders wichtig, um der Entstehung von Agencyproblemen (Interessenskonflikte, ...) entgegenzuwirken.

Wie die strategische und operative Geschäftsführung, gehört eine frühzeitige Regelung der Nachfolge zu den zentralen Aufgaben eines Familienunternehmers (Kallmünzer et al., 2021). Dies ist für eine langfristige Sicherung des Fortbestands eines Unternehmens wesentlich. Während sich familienintern die Unternehmensstrategie meist nur leicht verändert, kommt es familienextern meist zu einer Neuausrichtung des Unternehmens.

Besonders in den ersten Schritten des Prozesses muss viel Zeit investiert werden, um die Interessen zu wahren. Ein großes Thema, neben der Art der Übergabe, spielt die Altersvorsorge des Übergebers/der Übergeberin. Vor allem auch, um für den Notfall gewappnet zu sein. Für Übergangsüberlegungen ist ein Übergabeplan ratsam. Er beinhaltet niedergeschriebene Ziele, die gemeinsam erfasst und terminiert wurden. Die Niederschreibung ist sinnvoll, um unter anderem Verantwortungsbereiche festzulegen. Für diese Phase kann u. U. eine neutrale dritte Person (BeraterIn) herbeigeht werden.

Die Vorbereitungsphase ist zentral für den Erfolg. In dieser Phase steht die emotionale Komponente im Vordergrund. Konkret geht es dabei um einen Abgleich der Werthaltungen und um den Aufbau von Vertrauen. Dazu kann die Beiziehung einer neutralen Person (ModeratorIn) empfohlen werden. Auf der Sachebene geht es um die strategischen Zielsetzungen der Übergabe auf beiden Seiten:

Altersvorsorge des Übergebers/der Übergeberin, zukünftige Rolle des Übergebers/der Übergeberin im Unternehmen, (Neu-)ausrichtung des Unternehmens, Finanzierungsgrundsätze etc. Dies wird in einem strategischen Übernahmekonzept dokumentiert. Die Vorbereitungsphase wird meist zu kurz geplant und auf die sachlichen Aspekte reduziert gesehen.

In der zweiten Phase (Nachfolgeplanung) steht Rationalität gegenüber Emotionen im Vordergrund. Es geht dabei um konkrete Finanzierungsbelange, eine objektive Bewertung des Familienvermögens, die rechtliche Umsetzung sowie allfällig Investitionsplanung. Formales Ergebnis ist ein operatives Übernahmekonzept. Externe Unterstützung erfolgt in dieser Phase schwerpunkthaft über ExpertInnen in rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Belangen (siehe auch Camfield & Franco 2019).

Einer der Gründe, warum eine Übernahme durch familieninterne Personen scheitert, ist der Wille zur Übernahme bzw. Übergabe. In dieser Studie sind viele ÜbergeberInnen und Übernehmer in ihrer Wahrnehmung sehr ähnlich.

Im vorliegenden Sample waren die Übereinstimmungen auf der Werteebene groß: z. B. Disziplin, Entwicklung, Vertrauen, regionale Verantwortung. Ein wichtiger wertebbezogener Unterschied zeigt sich jedoch in der Einstellung zur Arbeit:

Viele ÜbergeberInnen setzen auf Disziplin und Durchhaltevermögen als zentrale Werte. Wenn die Übernahme besiegelt ist, so sind die ÜbernehmerInnen darauf bedacht, Struktur in ihr Handeln zu bringen, um eine solide Work-Life-Balance zu erlangen. Dies zeigt sich beispielsweise im Personalmanagement und -führung sowie in einer – häufig auch räumlichen – Trennung von Betrieb und Wohnung. Sie sind auch 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 Unternehmer – beeinflusst das Engagement der Nachfolgeneration.

Externe Übergabeprozesse sind noch seltener und werden bisher kaum in der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion analysiert. Die zugrundeliegende Studie erfasste beide Formen der Übergabe.

Interne Übergabeprozesse sind deutlich emotionaler und weniger sachlich als externe Übergabeprozesse. Bei internen Übernahmen steht dagegen der Wille zum Unternehmertum und die Qualifikationen im Vordergrund. Interne wie externe Übergabeprozesse sind stark wertegetrieben. Neben dem Verkaufserlös, der vor allem der Altersabsicherung und der Sicherung der Erben dienen soll,

sind das Vertrauen in den Erhalt des Unternehmens sowie das MitarbeiterInnenwohl wichtige Motive im Zuge des Übergabeprozesses.

Die großen Herausforderungen bei externen Übergaben sind der Vertrauensaufbau und ein Basiskonsens bezüglich der unternehmerischen Werte. Unternehmerische Veränderungen bei externen Übergaben sind meist gravierender als bei internen. Die hier Befragten waren jedoch vorsichtig in der Wahl ihrer NachfolgerInnen und präferieren eher jene Personen, die ähnliche Denk- und Verhaltensmuster aufweisen. Zudem ist es wichtig, dass sich die ÜbernehmerInnen in die Region und ihr Netzwerk einbetten können. Externe Hilfestellungen (Nachfolgerbörse, Moderation, Beratungen etc.) werden bei externen Übergaben stärker gefordert.

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 ÜbernehmerInnen bevorzugen, offensichtlich da sie wertebezogen anschlussfähiger erscheinen als „Auswärtige“. Die Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei der externen Unternehmensnachfolge unterscheiden sich je nach Phase des Prozesses. In den Phasen der Planung und Durchführung spielen „Hard Facts“ (Unternehmensbewertung, Verkaufs- Kaufpreis, steuerliche Aspekte, Erbrecht) eine wesentliche Rolle. Beide Parteien verfolgen unterschiedliche Ziele trotzdem sind Informationsasymmetrien zu vermeiden.

Dem gegenüber stehen die „Soft Facts“. Diese betreffen vor allem den Faktor Mensch daher ist die Kommunikation eine der wichtigsten Begleitmaßnahmen bei einer Unternehmensübergabe. Die Hard Facts stehen bis zur Vertragsunterzeichnung im Vordergrund. Erst mit der Übergabe des Unternehmens spielen die Soft Facts für den/die Übernehmer eine wichtige Rolle (Leiß & Zehrer 2018). Zu berücksichtigen sind alle wichtigen AkteurInnen, denn eine neue Vertrauensbasis muss aufgebaut werden. Kommunikation ist dabei ein zwingend notwendiges Werkzeug.

Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Unterschiede von einer familieninternen und einer familienexternen Nachfolge.

Tabelle 5: Unterschiede eines familieninternen und einer familienexternen Übergabeprozesses

	Familieninterne Nachfolge	Familienexterne Nachfolge
Übertragungsart	unentgeltlich Eigentum und Führung bleiben in der Familie. Schenkung oder Erbfolge; Problematik der gerechten Abfindungsregelung für weichende Erben	entgeltlich Familie trennt sich von Eigentum und Führung (Fokus Verkauf). Durch Verkauf ist Eigentum leichter aufzuteilen.
Motive	bevorzugte Variante keine Auswahl des Nachfolgers/der Nachfolgerin zwischen Unternehmen	u.U. weil nicht anders möglich ist NachfolgerIn kann sich das für ihn/sie richtige Unternehmen aussuchen.
... zur Übernahme	Familiendtradition fortsetzen, Fortführung auf Wunsch der Familie;	Selbstverwirklichung
... zur Übergabe	Alter, Gesundheit, Wunsch der Kinder mehr Verantwortung zu übernehmen;	Alter, Gesundheit, keinen NachfolgerIn in der Familie gefunden (u. U. angesichts der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens);
Strategie	Strategie existiert bereits.	Muss entwickelt werden.
Planung	Planung wird oft vernachlässigt.	Zwingende Voraussetzung
Theorie	Stewardship Theorie	Prinzipal-Agenten Theorie
Übergebertypologie	Botschafter	Gouverneur
Wissenstransfer des Übergebers	Wissen = Erfahrung des Übergebers/der ÜbergeberIn Machtelement	Wissen = Wissen über Hard-Facts Asymmetrien
Performance	In vielen Fällen schlechtere Performance verglichen mit der familienexternen Übergabe.	In vielen Fällen bessere Performance verglichen mit der familieninternen Übergabe. (u. U. durch Veränderungen)
Zeitfaktor	Die ersten Phasen beanspruchen viel Zeit (Nachfolgerentwicklung) aber auch die Einarbeitungszeit.	Nachfolgersuche beansprucht viel Zeit aber die Übergabephase wird schnell abgewickelt (gewünscht).

Tabelle 5 (fortgesetzt)

	Familieninterne Nachfolge	Familienexterne Nachfolge
Kommunikation	Kommunikation ist sehr wichtig EmpfängerInnen sind hauptsächlich die Familie aber auch wesentliche AkteurInnen.	Kommunikation ist sehr wichtig EmpfängerInnen sind hauptsächlich wesentliche AkteurInnen.
Berater	Nicht zwingend aber ratsam	Zwingend
Akteure des Nachfolgeprozesses	Richtiger Zeitpunkt der Bekanntgabe an wesentliche Akteure (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) ist wichtig „den Junior als Chef akzeptieren“	Richtiger Zeitpunkt der Bekanntgabe an wesentliche Akteure (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) ist wichtig „den Neuen als Chef akzeptieren“
Region	Regionaler Rückhalt	Regionaler Rückhalt muss sich erarbeitet werden
Soft Facts	Hard Facts	Hard Facts

6 Implikationen und Handlungsempfehlungen

Die Vorbereitungsphase braucht Zeit und muss die Wertebasis und interpersonelle Faktoren innerhalb der Familie aufarbeiten. Hierzu braucht es zunächst vor allem Beratungsunterstützung auf sozio-kultureller Ebene: Werteabgleich (Leiß & Zehrer 2018) und Vertrauensbildung sind die Ziele dieser Maßnahmen. Hier steht Prozessberatung (Wohlgemuth 1991) im Vordergrund. In Anlehnung an Fernandez-Araoz et al. (2021) sollten Unternehmen und insbesondere deren Geschäftsführung, die Übergabe in der Führung des Betriebes vorzeitig planen. Bereits einige Zeit bevor die Übergabe ablaufen sollte, müssten sich Betriebe umsehen, welche aufstrebende MitarbeiterInnen, Familienmitglieder oder Verwandte sich hier entwickeln könnten und ihnen Zugang in die Geschäftsführung verschaffen. Es gilt dabei sowohl interne als auch externe Potentiale zu prüfen und entsprechend mit externen Stellen zusammenzuarbeiten, um die interne oder externe Nachfolgeoptionen strategisch auszurichten. Familienunternehmen sind heterogen (Nordqvist 2005), deshalb müssen Prozesse der Übergabe entsprechend an das jeweilige Familienunternehmen angepasst werden. 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. Erst in der zweiten Phase kommt die fachliche Unterstützung („Fachberatung – Wohlgemuth 1991) ins Spiel: Rechtliche und finanztechnische Aspekte sind einer Klärung zuzuführen.

Diese drei Themen sollten in einem schriftlichen Übergabekonzept festgehalten sein. Unterstützenden Institutionen sei eine Evaluierung ihres bestehenden Beratungs- und Förderangebots hinsichtlich der sozio-kulturellen Dimensionen des Nachfolgeprozesses nahegelegt.

Die Studie zeigt eine gute Anwendbarkeit der Agency und der Stewardship Theorie auf die Unternehmensübergabe im Tourismus. Während Erstere ein passender Rahmen für familienexterne Übergaben darstellt, findet die Stewardshiptheorie eine gute Anwendbarkeit bei familieninternen Übergaben. Im Rahmen des Übergabeprozesses kann Kommunikation dazu beitragen klassische Agencybeziehungen – zumindest im Ansatz – zu Stewardshipbeziehungen weiterzuentwickeln. Fehlende oder schlechte Kommunikation kann jedoch Stewardshipbeziehungen in Richtung von Agencybeziehungen und damit assoziierten Problemen (z. B. Informationsasymmetrie) bewegen.

Kritisch gewürdigt ergeben sich aufgrund der geringeren Anzahl an Probanden ($n=20$), der inhomogenen Betriebsgrößen, welche einen Einfluss auf die Prozessebenen haben und der gewählten Methode (qualitative Interviews) keine allgemein gültigen Aussagen. Ebenso war es schwieriger externe als interne Nachfolgepaarungen zur Befragung zu gewinnen. Es wäre daher empfehlenswert, weitere Interviewpaare zu analysieren bzw. zusätzliche Interviews zu führen, um präzisere Aussagen zur Korrelation und Diversifizierung von internen vs. externen Übergabeprozessen treffen zu können. Ebenso wäre ein quantitativer Ansatz eine wertvolle Ergänzung. Gerade in der Thematik der Führungswerte von Übergeber- und ÜbernehmerInnen bedarf es eine Vertiefung und weitere Studien. Trotz dieser Limitationen zeigen sich wertvolle Schlüsse und Handlungsempfehlungen. Die bisherige Forschung hat zahlreiche Untersuchungen unternommen, die sich entweder ausschließlich auf familieninterne oder familienexterne Unternehmensnachfolgen beziehen. Laut Spelsberg und Weber (2012) bestehen noch zahlreiche Lücken in der empirischen Auseinandersetzung der Unterschiede dieser beiden Nachfolgeformen.

Literaturverzeichnis

- Akkerman, S., Admiraal, W., Brekelmans, M., Oost, H. (2008): Auditing quality of research in social sciences. In: *Quality & quantity*, 42(2), 257–274.
- Arrègle, J.-L., Hitt, M., Sirmon, D., Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Camfield, C., Franco, M. (2019). Theoretical framework for family firm management: relationship between personal values and professionalization and succession. In: *Journal of Family Business Management*.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P. (2005): Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555 – 575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999): Defining the Family Business by Behaviour. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19 – 39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P. (2003): Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4). DOI: 10.1111/1540-8520.00012.
- Corbetta, G.; Salvato, C. (2004): Self-serving or Self-actualizing? Model of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on „Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence“. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 355 – 362.
- Davis, J.H., Schoorman, R., Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. In: *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- DeMassis, A., Chua, J. H., Chrisman, J. J. (2008): Factors Preventing Intra-Family Succession. In: *Family Business Review* 21 (2), S. 183–199. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x.
- Dorr, A., Hosner, D., Heckl, E., Gavac, K. (2021): Unternehmensübergaben und –nachfolgen in Österreich. Endbericht. Verfügbar unter: Unternehmensuebergaben und Nachfolgen (bmdw.gv.at) zuletzt geprüft: 10.03.2022
- Dörflinger, C., Dörflinger, A., Gavac, K., Vogl, B. (2013): Familienunternehmen in Österreich. Status quo 2013. Vienna, Austria.
- Dyer, W. (1986): Cultural change in family firms. Jossey-Bass. Online verfügbar unter <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordid=us201300656334>.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. (2007): Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. In: *Journal of Business Venturing*, 22 (4), 545–565.
- Felden, B., Hack, A. (2014): Management von Familienunternehmen. Handlungsfelder – Instrumente. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-24058-5.pdf>.
- Felden, B., Pfannenschwarz, A. (2008): Unternehmensnachfolge. Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis. 1. Aufl. München: Oldenbourg.
- Fenzl, T., Mayring, P. (2017): QCMap: eine interaktive Webapplikation für Qualitative Inhaltsanalyse.
- Fernandez-Araoz, C., Nagel, G., Green, C. (2021). The High Cost of Poor Succession Planning A better way to find your next CEO. In: *Harvard Business Review*, 99(3), 98–107.
- Frey, U., Halter, F., Zellweger, T. (2005): Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. St Gallen: KMU-HSG, St Gallen. Online verfügbar unter https://www.alexandria.unisg.ch/19389/1/nachfolger_gesucht-final.pdf.

- Gavac, K, Heckl, E., Petzlberger, K. (2020): Familienunternehmen in Österreich 2019. Endbericht. Verfügbar unter: [kmu-forschung-bericht-familienunternehmen-2019.pdf](#) (wko.at) zuletzt geprüft: 10.03.2022
- Getz, D., Carlsen, J. (2005): Family business in tourism. In: *Annals of Tourism Research* 32 (1), S. 237–258. DOI: 10.1016/j.annals.2004.07.006.
- Guest, G., Bunce, A., Johnson, L. (2006): How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. In: *Field Methods* 18(1), S. 59–82. DOI: 10.1177/1525822X05279903.
- Habig, H., Berninghaus, J. (2010): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. 3., vollst. überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg, Dordrecht: Springer. Online verfügbar unter <http://swbplus.bsz-bw.de/bsz31165410xcov.htm>.
- Halter, F., Dehlen, T., Sieger, P., Wolter, H.-J. (2013): Informationsasymmetrien zwischen Übergeber und Nachfolger – Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten am Beispiel des Management Buy Ins in Familienunternehmen. In: *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 61 (1–2), S. 35–54. DOI: 10.3790/zfke.61.1-2.35.
- Halter, F. A. (2009): Familienunternehmen im Nachfolgeprozess. Die Emotionen des Unternehmers: BoD – Books on Demand.
- Hering, T., Olbrich, M. (2003): Unternehmensnachfolge. München, Wien: Oldenbourg.
- Huber, A. W. (2014): Betriebsübergabe – Betriebsübernahme. An/durch familienexterne Personen und Unternehmen. Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen. Wien: Linde.
- Huber, H.-G., Sterr-Kölln, H. (2006): Nachfolge in Familienunternehmen. Den Generationswechsel erfolgreich gestalten. Ein Orientierungsbuch für Unternehmerfamilien und ihre Berater: Schäffer-Poeschel.
- Ip, B., Jacobs, G. (2006): Business succession planning: a review of the evidence. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (3), S. 326–350. DOI: 10.1108/14626000610680235.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In: *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kallmuenzer, A., Tajeddini, K., Gamage, T. C., Lorenzo, D., Rojas, A., & Schallner, M. J. A. (2021). Family firm succession in tourism and hospitality: an ethnographic case study approach. In: *Journal of Family Business Management*.
- Keating, N. C., Little, H. M. (1997): Choosing the successor in New Zealand family farms. In: *Family Business Review*, 10(2), 157–171. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1997.00157.x
- Kersting, H., Bitzer, S., Dupierry, R. (2014): Nachfolgemanagement in Familienunternehmen. Bewertung, Due Diligence, Finanzierung. Berlin: Erich Schmidt.
- Klandermans, B., & Staggenborg, S. (Eds.). (2002). *Methods of social movement research* (Vol. 16). U of Minnesota Press.
- Korman, H. (Hg.) (2012): Governance des Familienunternehmens. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krüger, A., Ger, A. (2011): Strategien der Unternehmensnachfolge in KMU – unter besonderer steuerrechtlicher Würdigung des Generationenwechsels im mittelständischen Familienbetrieb. Flensburg: GRIN.
- Kuckartz, U. (2016): Typenbildung und typenbildende Inhaltsanalyse in der empirischen Sozialforschung. In: Schell, M., Schulz, C., Kuckartz, U., Dunger, C. (Hrsg), *Junge Menschen sprechen mit sterbenden Menschen* (pp. 31–53). Wiesbaden: Springer VS.
- Lamnek, S., Krell, C. (2016): Qualitative Sozialforschung. 6., voll. überarb. Aufl.

- Lang-von Wins, T., Leiner, R., Schmude, J., Rosenstiel, L. von (2004): Nachfolgeplanung: Eine interdisziplinäre Perspektive. In: *Gründungsprozess und Gründungserfolg: Physica*, Heidelberg, S. 185–218. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-7908-2679-1_10.
- Lansberg, I. S. (1983): Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. In: *Organizational Dynamics*, 12 (1), 3946.
- Le Breton-Miller, I.; Miller D. Agency vs. Stewardship in Public Family Firms (2009). A Social Embeddedness Reconciliation. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6): S. 1169–1191. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00339.x
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. P. (2004): Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (4), S. 305–328. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x.
- Leiß, G., Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. In: *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75–89
- Mandl, I., Dörflinger, C., Gavac, K. (2008): Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs – Endbericht, 96.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. In: *Journal of Management Studies*, 45 (1), 51 – 78.
- Mueller-Harju, D. (2013): Generationswechsel im Familienunternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-4586-0>.
- Nordqvist, M. (2005). Familiness in top management teams: Commentary on Ensley and Pearson's „An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus“. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 285–291. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00083.x
- Neubauer, H. (2003): The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. In: *Family Business Review* 16 (4), S. 269–281. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2003.tb00022.x.
- Peters, M., Kallmünzer, A. (2018): Entrepreneurial orientation in family firms: the case of the hospitality industry. In: *Current Issues in Tourism* 20 (1), S. 21–40. DOI: 10.1080/13683500.2015.1053849.
- Pikkemaat, B., Zehrer, A. (2016): Innovation and service experiences in small tourism family firms. In: *IJCTHR* 10 (4), S. 343–360. DOI: 10.1108/ijcthr-06-2016-0064.
- Pirmanshegg, P. (2015): Die Nachfolge in Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Pontes, M. C. (1995). Agency theory: a framework for analyzing physician services. In: *Health Care Management Review*, 57–67.
- Simon, F. B. (2005). Die Familie des Familienunternehmens. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 35 – 54.
- Schlepphorst, S., Moog, P. (2014): Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. In: *Journal of Family Business Strategy*, 5 (4), S. 358–371. DOI: 10.1016/j.jfbs.2014.08.004.
- Schumacher, M., Wiesinger, M. (Hg.) (2014): Grundlagen und Praxis der Tourismusfinanzierung. Wien: Linde.

- Spelsberg, H., Weber, H. (2012). An empirical comparison of family-internal and family-external business successions in family businesses. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 64(1), 73–92.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. In: *Academy of management review*, 28(3), 397–415.
- Trow, D. B. (1961): Executive Succession in Small Companies. In: *Administrative Science Quarterly* 6 (2), S. 228. DOI: 10.2307/2390756.
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. In: *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(3), 431–451.
- Vogt, S., Werner, M. (2014). *Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse*. Köln: Fachhochschule Köln.
- Weber, H. (2009): *Familienexterne Unternehmensnachfolge. Eine empirische Untersuchung über Akquisitionen von Familienunternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Wintzer, J. (2016). *Qualitative Methoden in der Sozialforschung*. Springer Berlin Heidelberg.
- Wohlgemuth, A. C. (1991). Der Makrotrend in der ganzheitlichen Organisationsberatung. In *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung* (pp. 137–163). Physica-Verlag HD.
- Wolter, H.-J. (2010): *Informationsasymmetrien in der familienexternen Nachfolge und ihre Überwindung*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (IfM-Materialien, 191). Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/52258>.
- Zellweger, T., Sieger, P., Halter, F. (2011): Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. In: *Journal of Business Venturing*, 26 (5), S. 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*. KMU Forschung Austria. https://www.kmuforschung.ac.at/wp-content/uploads/2014/05/2014_11_04_-Endbericht-Unternehmens%C3%BCbergaben-und-nachfolgen.pdf

Autoreninformation

Mag. Mag. Alexander Plaikner (UMIT Tirol)

UMIT TIROL – Private Universität für Gesundheitswissenschaften und -technologie GmbH
 Division für Management im Gesundheits- und Sporttourismus
 Eduard Wallnöfer-Zentrum I
 6060 Hall in Tirol, Austria
 E-Mail: alexander.plaikner@umit-tirol.at
 ORCID-ID: <https://orcid.org/0000-0001-7984-5791>

Alexander Plaikner ist auch als Senior Scientist an der Abteilung für Management im Gesundheits- und Sporttourismus an der UMIT Tirol Privatuniversität für Gesundheits- und Lebenswissenschaften tätig. Dort beschäftigt er sich sowohl in der Forschung als auch in der akademischen Ausbildung und in Projekten mit der Betriebs- und Volkswirtschaft des Gesundheits- und Sporttourismus.

Priv.-Doz. Mag. Dr. Peter Heimerl

UMIT TIROL – Private Universität für Gesundheitswissenschaften
und -technologie GmbH
Division für Management im Gesundheits- und Sporttourismus
Eduard Wallnöfer-Zentrum I
6060 Hall in Tirol, Austria
E-Mail: peter.heimerl@umit-tirol.at

Peter Heimerl ist Leiter der Abteilung für Management im Gesundheits- und Sporttourismus an der UMIT Tirol. Er promovierte 1990 in Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien. Seine Habilitation (Venia docendi in Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Verhaltensmanagement) absolvierte er 2009 an der UMIT, einer privaten Universität in Hall in Tirol. Seit 2002 ist er als Lehrbeauftragter und Studienleiter an österreichischen Fachhochschulen und Privatuniversitäten tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Destinationsresilienz, Leadership und Arbeitszufriedenheit im Tourismus sowie in der qualitativen Inhaltsanalyse.

Univ.-Prof. Dr. Mike Peters

University of Innsbruck
Department of Strategic Management
Marketing and Tourism
6020 Innsbruck, Austria
E-Mail: mike.peters@uibk.ac.at

Mike Peters ist Professor am Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus und Inhaber des Lehrstuhls für „KMU & Tourismus“ an der Universität Innsbruck. Seine Forschungsinteressen konzentrieren sich auf die Prozesse des Unternehmertums und die damit verbundenen Probleme, wie Nachfolgeplanung, Produktentwicklung und Innovation. Er ist Sprecher des Forschungszentrums für Tourismus & Freizeit an der Universität Innsbruck.

Johanna Sparber, BA MSc

University of Innsbruck
Department of Strategic Management
Marketing and Tourism
6020 Innsbruck, Austria
E-Mail: johanna.sparber@uibk.c.at

Johanna Sparber, schloss das Bachelorstudium der Erziehungswissenschaften sowie das Bachelorstudium der Wirtschaftswissenschaften, Management und Economics an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck ab. Außerdem absolvierte sie 2021 das Masterstudium Nachhaltige Regional- und Destinationsentwicklung an der UMIT Tirol. Sie ist Mitarbeiterin im Forschungsteam von Herrn Univ.-Prof. Dr. Mike Peters an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck.

Ass.-Prof. Mag. Dr. Marco Haid (UMIT TIROL)

UMIT TIROL – Private Universität für Gesundheitswissenschaften
und -technologie GmbH
Division für Management im Gesundheits- und Sporttourismus
Eduard Wallnöfer-Zentrum I
6060 Hall in Tirol, Austria
E-Mail: marco.haid@umit-tirol.at

Marco Haid promovierte 2016 am Institut für Rechnungswesen, Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung an der Universität Innsbruck. Seit 2020 ist er Assistenzprofessor an der Division für Management im Gesundheits- und Sporttourismus an der UMIT Tirol. Seine Forschungsschwerpunkte sind naturnaher und ländlicher Tourismus, Nachhaltigkeit und Kooperationen im Tourismus. Er ist an mehreren internationalen Forschungsprojekten und Kooperationen beteiligt und hat langjährige Erfahrung mit quantitativen und qualitativen Methoden zur Datenerhebung und -auswertung.

Anhang

Anhang: Leitfragen aus dem Interviewleitfaden. Eigene Darstellung.

	Leitfragen
Nachfolgeplanung	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?)
Faktoren der Übergabe	Worauf kommt es Ihrer Meinung nach besonders an bei der Übergabe? Welche kritischen Faktoren sehen Sie bei der Betriebsübergabe?
Phasen der Nachfolge	Wie beurteilen Sie die Maßnahmen aber auch Probleme in den vier wesentlichen Phasen der Nachfolge: Vorbereitung, Nachfolgeplanung, Übergabekonzept und Umsetzung?
Motive der Nachfolge	Welche Motive hatten Sie für die Übergabe/Übernahme? Wie sollte der Übernehmer hinsichtlich seiner Persönlichkeit sein?
Interne vs. Externe Nachfolge	Beschreiben Sie die Hintergründe zu Ihrer internen bzw. externen Nachfolge!