

UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND FAMILIENUNTERNEHMEN IM TIROLER TOURISMUS

WHY NOT? ÜBERNAHMESZENARIEN AUS SICHT DER NACHFOLGER:INNEN

ENDBERICHT AN DEN FÖRDERGEBER: TOURISMUSFORSCHUNGSZENTRUM TIROL

PROJEKTTEAM:

Alexander Plaikner, Johanna Sparber, Claudia Rauch, Barbara Weiskopf, Katharina Weiskopf
KMU & Tourismus / Institut für Management und Marketing
Universität Innsbruck

Marco Haid
Division für Management im Gesundheits- und Sporttourismus
UNITI Tirol

Magdalena Klauser
FH Vorarlberg

Juni 2025

INHALT

1. Executive Summary.....	3
2. Einleitung und Hintergrund	4
3. Theoretischer Überblick.....	5
3.1 UNTERNEHMEN IN FAMILIENHAND.....	5
3.2 VERÄNDERUNGEN IN DER TOURISMUSINDUSTRIE	5
3.3 ANALYSE DES NACHFOLGEPROZESSES	6
3.4 IDENTIFIZIERUNG POTENZIELLER HINDERNISSE IM NACHFOLGEPROZESS	7
3.5 ENGAGEMENT UND IDENTIFIKATION MIT DEM FAMILIENUNTERNEHMEN	8
4. Zielsetzung und Forschungsfragen	8
5. Vorgehensweise und Ergebnisse	9
6. Implikationen und Empfehlungen	22
7. Ausblick	22
Literaturverzeichnis	24

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
KMUs	kleine und mittelständische Unternehmen
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kodierbaum zum Nachfolgeprozess in Familienunternehmen, erstellt mit MAXQDA (Klauser, 2025)	11
Abbildung 2: Fact Box – Zentrale Ergebnisse.....	21

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Soziodemographische Daten der Interviewpartner:innen (Klauser, 2025)	10
---	----

1. Executive Summary

„In der österreichischen Tourismus- und Freizeitwirtschaft sind familiengeführte Unternehmen ein entscheidender Wirtschaftsfaktor“ (Plaikner et al., 2022, S. 200). Viele der alpinen Tourismusunternehmen sind Klein- und Mittelunternehmen, welche sich in Familienhand befinden (Gavac et al., 2020). In den nächsten zehn Jahren steht eine hohe Zahl an Betriebsübergaben in den (meist familiengeführten) Beherbergungsbetrieben in Österreich an (Dörflinger et al. 2013; Mandl et al. 2008; WKO, 2024). Viele Übergeber:innen suchen verzweifelt Nachfolger:innen, viele potenzielle Nachfolger:innen wollen den Betrieb aufgrund hoher persönlicher Anforderungen (z.B. Personalführung, strategische und operative Verantwortung, zeitaufwändige Gastgeberrolle) nicht übernehmen (Plaikner et al., 2022). Somit nimmt die Zahl der Familiennachfolger:innen in Tourismusunternehmen allmählich ab. Dies führt laut KMU Forschung Austria (2022) zu Schließungen zahlreicher Unternehmen aufgrund mangelnder Nachfolger:innen der nächsten Generation.

Die Übertragung von touristischen Familienbetrieben in alpinen Regionen stellt eine komplexe Aufgabe dar, da dies emotionale und strukturelle Herausforderungen mit sich bringt. Bei der Entscheidung für eine familieninterne Übergabe ist eine frühzeitige Kommunikation zwischen den Generationen über die Zukunft und die Planung der Übergabe zentrale Kriterien für den Erfolg. Wird die Vorbereitungsphase im Übergabeprozess versäumt oder nur oberflächlich durchgeführt, droht die Übergabe zu scheitern. Auch die sachliche Beurteilung der Finanzen sowie die Werthaltung sind zentrale Faktoren für die Übernahme.

Diese Studie zielt auf die Identifizierung potenzieller Herausforderungen und der zugrunde liegenden Ursachen im Prozess der Unternehmensübergabe ab, wobei externe Faktoren als auch innerfamiliäre Dynamiken näher betrachtet werden. Zudem stellt ein weiteres Ziel dieser Studie die Identifizierung wesentlicher Unterstützungsmaßnahmen vor, während und nach der Übergabe dar. Dadurch soll der Prozess der Unternehmensnachfolge erleichtert und optimiert werden.

Die Datensammlung dieser Studie wurde in Kooperation mit der Wirtschaftskammer Tirol mithilfe von quantitativen (z.B. Fragebogen) und qualitativen (z.B. semistrukturierte Interviews) Instrumenten geplant. Während der Fragebogen einer breiteren Situationsanalyse dient, werden die semistrukturierten Interviews zur Erhebung von Gründen der Übernahme bzw. Nicht-Übernahme vertiefend herangezogen. Aufgrund einer geringen Rücklaufquote und somit einer nicht repräsentativen Stichprobe der quantitativen Befragung im Jahr 2023 wurde der Fokus auf die qualitative Forschung gelegt. Im Zeitraum von 2024 bis 2025 wurden insgesamt 22 qualitative Befragungen in Vorarlberg und Tirol durchgeführt. Dazu zählen Untersuchungen zu den Besonderheiten von Familienunternehmen, zur veränderten Dynamik in der Tourismusbranche, zum Nachfolgeprozess, zu den Herausforderungen und Hindernissen im Nachfolgeprozess und zu den Ansätzen für eine strategische Unterstützung im Nachfolgeprozess.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Nachfolgeprozess durch eine Vielzahl von Faktoren gekennzeichnet ist. Diese umfassen sowohl familieninterne (z.B. emotionale Konflikte, Kommunikationsprobleme, Schwierigkeiten bei der Abgabe der Kontrolle) als auch externe (z.B. Bürokratie, finanzielle Verpflichtungen, Fachkräftemangel) Faktoren. Zentral für den Erfolg sind eine frühzeitige Strategieentwicklung, ein transparenter Dialog und eine fachkundige Beratung. Dies dient zur Sicherung des Familienunternehmens und zur Stärkung der wirtschaftlichen und kulturellen Resilienz alpiner Tourismusorte.

2. Einleitung und Hintergrund

In der europäischen Wirtschaft kommt Familienunternehmen eine zentrale Rolle zu, da sie 65 % bis 80 % aller Unternehmen ausmachen (Birdthistle & Hales, 2023). Insbesondere in der österreichischen Tourismusbranche ist der Einfluss von Familienunternehmen ersichtlich, da rund 70 % der Unternehmen Familienunternehmen zuzuordnen sind (Gavac et al., 2019). Aufgrund dessen stellen Familienunternehmen eine tragende Säule moderner Volkswirtschaften dar und leisten einen Beitrag zur Beschäftigung, zur wirtschaftlichen Stabilität und zur regionalen Entwicklung (Liu et al., 2024). Neben der Aufrechterhaltung der Wirtschaftstätigkeit kommt familiengeführten Unternehmen eine wichtige Rolle der Bewahrung regionaler Traditionen und der Erhaltung des soziokulturellen Gefüges lokaler Gemeinschaften, insbesondere in ländlichen und alpinen Gebieten, zu. Der Einfluss der Familie auf die Gewährleistung der langfristigen Lebensfähigkeit und des Erfolgs von familiengeführten KMUs ist entscheidend (Singal & Batra, 2021).

Trotz ihrer wirtschaftlichen und kulturellen Bedeutung stehen viele familiengeführte Tourismusunternehmen bei der Übergabe auf die nächste Generation vor großen Herausforderungen (Baltazar et al., 2025). Laut Bieger et al. (2016) haben viele Übergeber:innen beim Finden geeigneter Nachfolger:innen Schwierigkeiten. Bspw. zeigen zahlreiche potenzielle Nachfolger:innen mangelndes Interesse an der Übernahme des familiengeführten Unternehmens aufgrund finanzieller und persönlicher Erwägungen. Insbesondere der Nachfolgeprozess kann erhebliche finanzielle Verpflichtungen (z.B. Entschädigung von Geschwistern oder anderen Familienmitgliedern) mit sich bringen. Dies kann die nachfolgende Generation bei der Übernahme einer Führungsrolle abhalten (Reichenbächer, 2003). Darüber hinaus entwickeln Personen aus Unternehmerfamilien oft berufliche Ambitionen, die von den unternehmerischen Aktivitäten ihrer Familie abweichen. Darüber hinaus tragen Bedenken hinsichtlich der betrieblichen Verantwortung, der finanziellen Risiken und möglicher innerfamiliärer Konflikte dazu bei, dass Nachfolger:innen bei der Unternehmensübernahme zögern (Pirklbauer, 2006).

Diese zuvor genannten Herausforderungen sind in den Alpenregionen besonders ausgeprägt, da dort Familienbetriebe das Rückgrat des Tourismussektors bilden. In solchen Regionen stellt die Identifizierung geeigneter Nachfolger:innen durch die Komplexität regulatorischer Verpflichtungen und Vorgaben eine Herausforderung dar (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, 2022). Diese Problematik wird durch den demografischen Wandel (Plaikner et al., 2022), einschließlich der Überalterung der derzeitigen Unternehmenseigentümer:innen und der mangelnden Bereitschaft der jüngeren Generation zur Übernahme von Familienunternehmen, noch verschärft (Miller et al., 2003).

Die Dringlichkeit, sich dieser Herausforderung zu stellen, wird in empirischen Studien (z.B. Plaikner et al., 2022) hervorgehoben. Bspw. stellt der Generationenwechsel eine kritische, aber häufig übersehene Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens dar (Plaikner et al., 2022). Deshalb haben Personen in den letzten Phasen ihrer beruflichen Laufbahn oft Schwierigkeiten, geeignete Nachfolger:innen innerhalb ihrer Familien zu finden. Besonders ausgeprägt ist diese Herausforderung im Gastgewerbe, wo Unternehmen oft mit langjährigen Familientraditionen und Gemeinschaftsbeziehungen verflochten sind. Angesichts der Dominanz von KMUs im alpinen Tourismussektor ist die Gewährleistung erfolgreicher Unternehmensübergaben sowohl für die Erhaltung der wirtschaftlichen Stabilität als auch für die Erhaltung des regionalen kulturellen Erbes zentral (Gavac et al., 2019). In einer aktuellen Befragung der KMU Forschung Austria (2022) planen 75 % der 572 befragten Tourismusbetriebe eine Übergabe, 60 % davon bis 2033 und 17 % haben diese bereits in den Jahren 2022 und 2023 eingeleitet.

3. Theoretischer Überblick

3.1 Unternehmen in Familienhand

Für Familienunternehmen gibt es eine Vielzahl von Definitionen. Dabei wird betont, dass sie sich im Besitz von Familienmitgliedern befinden und von diesen geführt werden müssen, wobei die Ziele eng mit den Interessen der Familie übereinstimmen sollten (Núñez-Cacho Utrilla et al., 2023). Familienunternehmen weisen bestimmte Merkmale auf, die durch folgende Punkte charakterisiert werden können (Poza, 2010):

- Die aktive Einbindung der Familie in das Unternehmen ist ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtstruktur.
- Die Verflechtung von Familie, Management und Eigentum geht häufig mit einer Nullsummen-Dynamik und einer Win-Lose-Logik einher, die insbesondere bei fehlendem Wachstum die Nachfolge zu einer besonders anfälligen Phase machen kann.
- Der Besitz einzigartiger Quellen von Wettbewerbsvorteilen (z.B. langfristiger Investitionshorizont) hängt von der Interaktion zwischen Familie, Management und Eigentümer:innen ab, vor allem wenn die Einheit der Familie stark ist.
- Das Bestreben des:der Eigentümer:in besteht darin, das Unternehmen in Familienbesitz zu halten und dessen Kontinuität über die Generationen hinweg zu gewährleisten.

Ein wesentliches Merkmal von Familienunternehmen ist ihre Fähigkeit, einzigartige Ressourcen und Fähigkeiten zu nutzen, die sich aus der Familienbeteiligung am Management ergeben. Diese Integration ermöglicht einen strategischen Ansatz für die langfristige Nachhaltigkeit des Unternehmens (Forés et al., 2023). Außerdem arbeiten Familienunternehmen mit einer ausgeprägten Vision, die von familiengetriebenen Absichten und Verhaltensweisen geprägt ist. Diese Vision wirkt sich direkt auf die Entwicklung und strategische Entscheidungsfindung aus (Porfirio et al., 2020). Eine weitere Stärke von Familienunternehmen liegt im Vertrauen. Vor allem familiengeführte Unternehmen profitieren von einem starken Verbrauchervertrauen, da dies zu einer höheren Kundenbindung und Mund-zu-Mund-Propaganda sowie zu einer größeren Bereitschaft für höhere Preise führt (Chaudhary et al., 2021; Scholl-Grissemann et al., 2021).

Familienunternehmen müssen sich trotz ihrer tief verwurzelten Traditionen kontinuierlich an die sich ändernden Marktanforderungen, den technologischen Fortschritt und die veränderten Kundenerwartungen anpassen. Dabei muss ein Gleichgewicht zwischen Tradition und Innovation gefunden werden, was für den langfristigen Erfolg bedeutend ist (Giousmpasoglou et al., 2021). Zur nachhaltigen Entwicklung von Familienunternehmen tragen deren Mitglieder bei, da sie nicht nur für finanzielle Stabilität und strategische Führung sorgen, sondern auch als vertrauenswürdige Berater:innen dienen und die Weitergabe von Werten, Visionen und Fachwissen über Generationen hinweg sicherstellen (Zeng, 2024). Auch die ausgeprägte Unternehmenskultur, die ein Gefühl von Authentizität vermittelt, trägt zur Widerstandsfähigkeit dieser Unternehmen bei und stärkt die Kundenbeziehungen sowie die Mitarbeiterloyalität (Valeri, 2022).

3.2 Veränderungen in der Tourismusindustrie

Die Tourismusbranche bewegt sich in einem dynamischen und unbeständigen Umfeld, das von vielen äußeren Einflüssen (z.B. Naturkatastrophen, Wirtschaftskrisen, politische Instabilität) geprägt wird. In einem solchen Umfeld erweisen sich Widerstandsfähigkeit und Flexibilität als entscheidende Faktoren für den langfristigen Erfolg von Tourismusunternehmen (Xie et al., 2022). Angesichts dieser anhaltenden und oft unvorhersehbaren Herausforderungen sind Unternehmen gezwungen, proaktive und zukunftsorientierte Strategien zu verfolgen (Gutierrez-Broncano et al., 2024). Bspw. verursachte die COVID-19-Pandemie weitreichende Schäden im Tourismus, legte tiefgreifende strukturelle

Schwächen dieser Branche offen und machte die Instabilität dieser Märkte deutlich (Jiménez-Estévez et al., 2023). Infolgedessen setzt die Tourismusbranche vermehrt auf verantwortungsvolle, integrative und zukunftsichere Alternativen (z.B. Slow Tourism, Ökotourismus), die auf die Reduzierung der Umweltbelastungen und die Unterstützung der regionalen Wirtschaft abzielen (Aschauer & Egger, 2023). Für eine langfristige Widerstandsfähigkeit der Tourismusbranche werden innovative Lösungen von Unternehmen, ein Paradigmenwechsel in der Politik und eine Entwicklung im Verbraucherverhalten verlangt (Hajarrahmah et al., 2024).

Eine weitere Herausforderung dieser Branche stellt der Fachkräftemangel dar. Viele Unternehmen haben ernsthafte Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter:innen zu finden und zu halten. Dies wird durch den seit langem bestehenden Ruf des Sektors für schlechte Arbeitsbedingungen (z.B. geringe Bezahlung, unregelmäßige Arbeitszeiten, begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten) verstärkt (Solnet et al., 2022). Tourismusunternehmen müssen daher robuste Strategien zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung umsetzen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen, die Einführung strukturierter Entwicklungsmöglichkeiten und die Förderung einer unterstützenden Unternehmenskultur sind wesentliche Bestandteile einer nachhaltigen Lösung (Abuelhassan et al., 2024).

Angesichts dieser Herausforderungen hat sich die Resilienz als Eckpfeiler für die langfristige Lebensfähigkeit der Tourismusbranche herauskristallisiert. Darunter wird die Fähigkeit verstanden, Schocks zu absorbieren, sich von Krisen zu erholen und unter ungünstigen Bedingungen effektiv weiterzuarbeiten (Criscione-Naylor & Fiocca, 2024). Resilienz ist vor allem für Familienunternehmen im Tourismus von besonderer Bedeutung. Zum einen profitieren diese Unternehmen von langfristigen Verpflichtungen und tief verankerten Werten, die in turbulenten Zeiten als stabilisierende Kräfte dienen. Zum anderen spielt die Führung hinsichtlich der Aufrechterhaltung der Geschäftskontinuität eine entscheidende Rolle. Dies inkludiert nicht nur die Entscheidungsfindung, sondern auch die Förderung des Wissenstransfers zwischen den Generationen und die Gewährleistung, dass die Vision und die Werte der Familie im Laufe der Zeit erhalten bleiben (Zhang et al., 2024).

3.3 Analyse des Nachfolgeprozesses

Unter Nachfolge wird die Übertragung von Eigentum und Führung auf die nächste Generation verstanden, damit die Kontinuität des Unternehmens gewährleistet wird (Pyromalis & Vozikis, 2009). Die Übertragung kann entweder innerhalb der Familie (interne Nachfolge) oder extern (externe Nachfolge) erfolgen (Ip & Jacobs, 2006). In den Nachfolgeprozess sind mehrere Beteiligte (z.B. der:die Übergeber:in, der:die Übernehmer:in, andere Familienmitglieder, Manager:innen, externe Berater:innen) involviert (De Alwis, 2016; Zehrer & Leiß, 2019). Der Erfolg dieses Prozesses wird anhand der Zufriedenheit der Interessengruppen und der Unternehmensleistung nach dem Übergang bewertet (Pyromalis & Vozikis, 2009). Eine erfolgreiche Nachfolge kann Innovation fördern und die Kontinuität der Geschäftstätigkeit sichern (Liu et al., 2024) sowie Wettbewerbsvorteile ausbauen (Sharma et al., 2003). Wenn die nachfolgende Generation ein geringes Interesse oder Engagement aufweist, kann dies die Kontinuität gefährden, die Leistung verringern und sogar zum Scheitern führen (García-Rodríguez et al., 2022).

Bei der internen Nachfolge wird das Unternehmen von den Eltern auf die Kinder übertragen. Dies ist ein komplexer und langfristiger Prozess, der Zeit, sorgfältige Planung und umsichtiges Management erfordert (Zehrer & Leiß, 2019). Dazu sind eine rechtzeitige Umsetzung und klar definierte Verantwortlichkeiten (Porfirio et al., 2020) sowie eine gute Interaktion zwischen Eltern und Kindern (Byrne & Fattoum, 2014) hilfreich. Wichtige Faktoren stellen die Bereitschaft des:der Nachfolger:in, eine klare Rollenverteilung zwischen dem:der Gründer:in und dem:der Nachfolger:in sowie die Gesamtqualität des Nachfolgeplans dar. Zudem spielen das Geschlecht, das Alter und die Ausbildung des:der Nachfolger:in sowie bestimmte Unternehmensmerkmale eine zentrale Rolle (Porfirio et al., 2020).

Bei der externen Nachfolge wird das Eigentum an externe Parteien übertragen. Dies kann durch einen vollständigen Verkauf, durch einen Mehrheitsverkauf oder durch eine Stiftung erfolgen. Bei einem vollständigen Verkauf wird bspw. die Rendite maximiert und sich von nicht-finanziellen Zielen gelöst. Ein Mehrheitsverkauf kann mit oder ohne weitere Beteiligung des:der Verkäufer:in stattfinden. Eine Übertragung des Unternehmens in eine Stiftung ermöglicht die Kontinuität und bewahrt gleichzeitig die Werte und das Erbe der Familie (Brähler & Trost, 2012).

3.4 Identifizierung potenzieller Hindernisse im Nachfolgeprozess

Der Nachfolgeprozess ist von persönlichen, emotionalen und strukturellen Faktoren geprägt. Während die Nachfolge in Nicht-Familienunternehmen durch den Führungswechsel aufgrund beruflicher Qualifikationen, Leistungskennzahlen und strategischer Erfordernissen geleitet wird, werden Übergaben in Familienunternehmen stark von zwischenmenschlichen Dynamiken, familiären Erwartungen und Mehrgenerationenbeziehungen beeinflusst. Unklare oder schlecht kommunizierte Nachfolgepläne, ein wahrgenommener Mangel an Kompetenz in der nächsten Generation oder interne Konflikte zwischen den Familienmitgliedern kann die Nachfolge stark behindern. Dies kann sogar zum Scheitern des gesamten Nachfolgeprozesses führen (Miller et al., 2003). Als zentrale Übergabeherausforderungen nennen die Befragten (n=572) der 2022 durgeführten Studie der KMU Forschung Austria wirtschaftliche Rahmenbedingungen (79 %), Übergabeplanung (71 %), Nachfolgesuche (65 %) und steuerliche Belastungen (64 %).

Die Nachfolgeplanung stellt in Familienunternehmen eine besondere Herausforderung dar, da sie über technische Aspekte (z.B. rechtliche Dokumente, finanzielle Regelungen) hinausgeht. Es geht auch um emotionale Bindungen, persönliche Ambitionen und widersprüchliche Prioritäten zwischen verschiedenen Familienmitgliedern. Dies fügt einer ohnehin schon sensiblen Unternehmensentscheidung eine erhebliche psychologische Komplexität hinzu (Porfírio et al., 2020). Aus diesem Grund sind eine lange Vorlaufzeit sowie eine umfassende und gut strukturierte Planung unerlässlich. Für eine stabile und dauerhafte Übergabe ist eine kooperative Planung zentral. Bei dieser sind Familienmitglieder aktiv an der Festlegung der künftigen Rollen, Erwartungen und Verantwortlichkeiten beteiligt (Renuka & Marath, 2023), wodurch ein offener Dialog stattfindet (Zehrer & Leiß, 2020). Zudem besteht ein gemeinsames Verständnis während der gesamten Planungsphase, was Transparenz schafft und Missverständnisse vermindert (Zehrer & Leiß, 2020).

Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich in der Entwicklung von Familienunternehmen. Unternehmen müssen wachsen und sich an neue Branchentrends bzw. veränderte Kundenanforderungen anpassen, was sich auf ihre internen Strukturen und strategischen Schwerpunkte auswirkt. Diese Entwicklungen können es der nächsten Generation zunehmend erschweren, Führungsaufgaben reibungslos zu übernehmen, insbesondere wenn ihre Fähigkeiten oder Interessen nicht mit der neuen Ausrichtung des Unternehmens übereinstimmen (Zehrer & Leiß, 2020). Zudem kann die Nachfolge für externe Interessengruppen belastend sein, da Mitarbeiter:innen, Geschäftspartner:innen und Kund:innen über die Stabilität und die Ausrichtung des Unternehmens besorgt sind (Bloemen-Bekx et al., 2023).

Je nach Familiendynamik, finanziellem Druck oder sich ändernden Marktbedingungen werden Übergaben oft entweder verzögert oder verfrüht eingeleitet (Bloemen-Bekx et al., 2023). Eine frühzeitige Einbindung potenzieller Nachfolger:innen in das Unternehmen verbessert jedoch deren Vertrautheit mit den Abläufen, Werten und der langfristigen Unternehmensstrategie. Dies hilft künftigen Führungskräften, die Mechanismen sowie die kulturellen und emotionalen Dimensionen des Unternehmens besser zu verstehen (Ntari & Deliwe, 2023). Eine erfolgreiche Übergabe erfordert eine klare und konsequente Kommunikation, finanzielle Vorbereitung und die Identifizierung eines:r fähigen Nachfolger:in. Diese Person muss sowohl das Unternehmen effektiv führen als auch die Vision, die langfristige Entwicklung und die Rentabilität des Unternehmens sicherstellen (Renuka & Marath, 2023).

3.5 Engagement und Identifikation mit dem Familienunternehmen

Organisatorisches Engagement ist definiert als die emotionale Bindung, Identifikation und Beteiligung einer Person an einem Unternehmen (Mahto et al., 2014). Dieses Engagement wird allgemein als Schlüsselfaktor für das langfristige Überleben, den wirtschaftlichen Erfolg, die Anpassungsfähigkeit und die Kontinuität von Familienunternehmen anerkannt (Dawson et al., 2015). Des Weiteren stellt dieses Engagement eine grundlegende psychologische Bindung zwischen einer Person und dem Unternehmen dar und führt dazu, dass sich der:die Einzelne für das Unternehmen einsetzt. Dies ist wiederum mit wichtigen Ergebnissen (z.B. Mitarbeiterbindung) verknüpft (Gottschalck et al., 2023).

Eine starke emotionale Bindung zwischen der Familie und dem Unternehmen fördert eine gemeinsame Unternehmensidentität. Diese Identität kann die Grundlage für stabile und dauerhafte Beziehungen zu den Mitarbeiter:innen bilden und das Engagement der Mitarbeiter:innen fördern (Zahra et al., 2008). Darüber hinaus beeinflussen soziale Normen (z.B. Kultur) die Bereitschaft, das Unternehmen innerhalb der Familie zu behalten. Der persönliche Hintergrund der Inhaber:innen und Leiter:innen sowie die Grundwerte der Familie prägen das Verhalten von Familienunternehmen maßgeblich. Diese Werte werden durch enge, kontinuierliche Interaktionen vom privaten auf den geschäftlichen Bereich übertragen und sind für den einzigartigen Charakter von Familienunternehmen ausschlaggebend (Ferrari, 2023).

Während des Nachfolgeprozesses ist die Pflege der Beziehungen zu den relevanten Stakeholder:innen (z.B. Kund:innen, Lieferant:innen, Mitarbeiter:innen) von entscheidender Bedeutung. Die Vernachlässigung dieser Beziehungen kann dem Unternehmen schaden und zu hohen Misserfolgsraten führen, was oft bei Familienunternehmen nach der ersten Generation zu beobachten ist. Zur Bewältigung dieses herausfordernden Prozesses nutzen Nachfolger:innen häufig eine Kombination aus symbolischen und interaktiven Strategien, um ihre Legitimität als künftige Führungskräfte zu etablieren. Dazu gehören neben dem Aufbau von gegenseitigem Vertrauen auch das Zeigen von Engagement, die frühzeitige Einbindung in die Entscheidungsfindung und das Lernen durch Mentor:innen (Li et al., 2023).

4. Zielsetzung und Forschungsfragen

Das Ziel des Projekts war es, ...

- die Bereitstellung von Szenarien für Beherbergungsbetriebe (z.B. Hotels) und Interessenvertreter:innen, welche als Unterstützung bei der Übergabe bieten sollen und neue Formen der Übergabe aufzeigen.
- die Erstellung von Präsentationsunterlagen für Diskussionsforen und Workshops, um die Übergabe aktiv zu stimulieren.
- die Skizzierung von Unterlagen für Gründerservices und diverse Förderstellen, die diese als Unterstützung für die Beratung heranziehen können.
- die Evaluierung neuer Nachfolgemodelle oder neue attraktive Businessmodelle, welche sich eventuell aus anderen Branchen übertragen lassen.

Aufgrund der Studienentwicklung und auf Basis des Austausches mit der Wirtschaftskammer Tirol wurden erweiterte Ziele festgelegt. Diese liegen in ...

- der Identifizierung potenzieller Herausforderungen im Prozess der Nachfolge und der zugrunde liegenden Ursachen.

- der Ermittlung von Voraussetzungen, unter denen potenzielle Nachfolger:innen bereit sind, das Unternehmen ihrer Eltern zu übernehmen.
- der Entwicklung von Strategien, die Übergeber:innen und Unternehmer:innen unterstützen sowie eine strukturierte, gut begleitete Übernahme gewährleisten sollen.
- der Formulierung von Empfehlungen, die Familien bei der rechtzeitigen Erkennung und Bewältigung von Nachfolgeproblemen unterstützen sollen.

In dieser Studie wird den folgenden Fragestellungen nachgegangen:

- Warum übernehmen die Nachfolger:innen nicht die Beherbergungsbetriebe der Eltern?
- Unter welchen Voraussetzungen wären potenzielle Nachfolger:innen bereit, die Beherbergungsbetriebe zu übernehmen?
- Welche Unterstützungsmaßnahmen können den Herausforderungen entgegen und die Nachfolge attraktiver machen?

Schwerpunkt der Studie:

- Identifizierung von Gründen für bzw. gegen eine Übernahme
- Identifizierung von Gegebenheiten zur Übernahme

5. Vorgehensweise und Ergebnisse

Vorgehensweise bei den Erhebungen

Bei dieser Studie wurden quantitative (z.B. Fragebogen) und qualitative (z.B. semistrukturierte Interviews) Instrumente im Mixed-Method Ansatz geplant. Dabei diente der Fragebogen einer Situationsanalyse und die semi-strukturierten Interviews zur Identifizierung der Gründe für die (Nicht)Übernahme. Zusätzlich wurde eine Sekundärdatenanalyse zur Identifizierung des Nachfolgeprozesses durchgeführt.

Die Befragung von (Nicht)Übergeber:innen und potenziellen (Nicht)Übernehmer:innen erfolgte in drei Wellen. Am 22.06.2023 erfolgte die erste Aussendung des Fragebogens an alle Kontakte des „Strategischen Hotel-Management Forums“ durch das Unternehmen Nussbaumer. Im Herbst 2023 erfolgte in Absprache mit der Wirtschaftskammer Tirol eine zweite quantitative Erhebung an alle Newsletter Adressen der Sparte Gastronomie und Hotellerie der Wirtschaftskammer Tirol, um Tirol weit den Status Quo zu ermitteln. Die Privatuniversität UMIT Tirol vertreten durch Dr. Peter Heimerl hat dieses Projekt und den Fragebogen in einer dritten Welle dann nochmals am 16.11.2023 beim Tiroler Wellnesskongress 2023 vorgestellt. Aufgrund der geringen Rücklaufquote in allen drei Wellen im Jahr 2023 kann keine repräsentative Stichprobe abgebildet werden. Aus diesem Grund wurde in Absprache mit der WKT der Fokus auf den qualitativen Forschungsansatz gelegt. Dabei wurden semi-strukturierte Interviews basierend auf Mayring und Fenzl (2019) durchgeführt, wodurch eine vertiefte Erforschung der verschiedenen Perspektiven der Teilnehmer:innen ermöglicht wird. Dafür wurden die Leitfäden mithilfe der zuvor recherchierten Literatur erstellt (Mayring, 2016). Für die Auswertung der erhobenen Daten kam die qualitative Inhaltsanalyse mit technischer Unterstützung durch MAXQDA zur Anwendung (Kuckartz, 2018; Rädiker & Kuckartz, 2019). Dabei orientierte sich die Kategorienbildung an Mayring (2014) und der Kodierungsprozess an Kuckartz (2018).

Im Zeitraum von 2024 bis 2025 wurden mit Unterstützung der WKT insgesamt 22 semi-strukturierte Interviews mit Personen aus Beherbergungsbetrieben in Tirol und in weiterer Folge Vorarlberg

durchgeführt. Die Anzahl der Interviewpartner:innen (n=20) verteilte sich wie folgt: 16 Übernehmer:innen, 2 Übergeber:innen, 1 Übergeber:in/ Übernehmer:in, 1 Gründer:in und 2 Nicht-Übernehmer:innen. Tabelle 1 zeigt die soziodemographischen Daten der Interviewpartner:innen und in Abbildung 1 sind die behandelten Themen der Interviews dargestellt.

Synonym	Art	Geschlecht	Alter	Generation	Land
IP_1	Übergeberin/ Übernehmerin	weiblich	56	2	Tirol
IP_2	Übernehmer	männlich	34	3	Tirol
IP_3	Übernehmerin	weiblich	44	2	Tirol
IP_4	Übernehmer	männlich	44	3	Tirol
IP_5	Übernehmerin	weiblich	44	3	Tirol
IP_6	Übernehmerin	weiblich	53	4	Tirol
IP_7	Gründer	männlich	56	1	Tirol
IP_8	Übernehmerin	weiblich	27	5	Tirol
IP_9	Übernehmer	männlich	45	5	Tirol
IP_10	Übernehmer	männlich	30	4	Tirol
IP_11	Übernehmer	männlich	58	2	Tirol
IP_12	Übernehmer	männlich	53	3	Tirol
IP_13	Übernehmer	männlich	32	3	Vorarlberg
IP_14	Übernehmerin	weiblich	47	3	Tirol
IP_15	Übernehmer	männlich	28	4	Tirol
IP_16	Übergeberin	weiblich	47	3	Vorarlberg
IP_17	Übernehmer	männlich	43	5	Vorarlberg
IP_18	Übernehmerin	weiblich	44	4	Vorarlberg
IP_19	Übernehmerin	weiblich	38	3	Vorarlberg
IP_20	Übergeberin	weiblich	56	2	Vorarlberg
IP_N1	Nicht-Übernehmer	männlich	55	3	Tirol
IP_N2	Nicht-Übernehmerin	weiblich	30	3	Vorarlberg

Tabelle 1: Soziodemographische Daten der Interviewpartner:innen (Klauser, 2025)

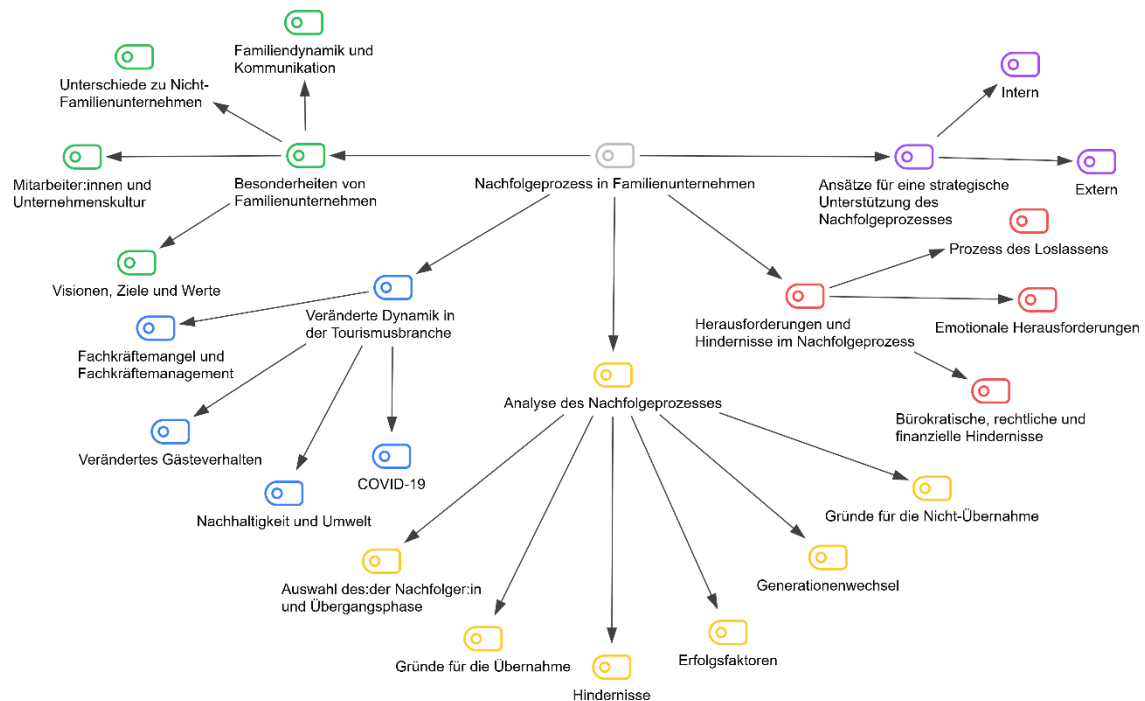


Abbildung 1: Kodierbaum zum Nachfolgeprozess in Familienunternehmen, erstellt mit MAXQDA (Klauser, 2025)

Besonderheiten von Familienunternehmen

Familiengeführte Unternehmen unterscheiden sich bspw. in der Struktur, den Werten, der Motivation und dem täglichen Engagement von Nicht-Familienunternehmen. Die direkte Einbindung der Eigentümerfamilie in den operativen Kern des Unternehmens fördert eine tiefe Unternehmensidentifikation, wodurch eine symbiotische Beziehung zwischen wirtschaftlichem Wohlstand und persönlicher Erfüllung entsteht. Familienunternehmen weisen häufig eine langfristige und wertorientierte Denkweise auf, da der Entscheidungsprozess von einer Kombination aus finanziellen Erwägungen, intuitivem Urteilsvermögen, langjährigen Traditionen und emotionalen Faktoren beeinflusst wird. Diesbezüglich führt IP_4 an: „In Familienunternehmen werden Entscheidungen oft mehr aus dem Herzen und dem Bauch heraus getroffen, weniger aufgrund von Quartalszielen“. Insbesondere die emotionale und generationenübergreifende Dynamik in Familienunternehmen bringt eine gewisse Komplexität mit sich. Der Übergang zwischen den Generationen kann zu Spannungen führen, da unterschiedliche Visionen und Erwartungen miteinander in Konflikt geraten. Somit ist „die Zusammenarbeit in der Familie [...] nie einfach“ (IP_8). Die Pflege von persönlichen Beziehungen zu Mitarbeiter:innen und Kund:innen ist in familiengeführten Unternehmen zentral. Dieses Engagement ermöglicht Familienmitgliedern, vorausschauender auf betriebliche Herausforderungen zu reagieren. Insbesondere gute Beziehungsverhältnisse in der Familie fördern ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl, stärkere Bindungen und flexiblere Reaktionen auf Herausforderungen.

„Wenn eine Familie als nachhaltig gelten soll, ist es unerlässlich, dass intern Frieden herrscht. Wenn die Familie das Unternehmen nicht unterstützt, können viele Aufgaben unterbleiben und die Führungskräfte sind sich der wichtigsten Probleme nicht bewusst.“ (IP_13)

In Familienunternehmen sind Visionen und Ziele tief verwurzelt. Dabei geht es um die Sicherung der Kontinuität über Generationen hinweg sowie um die Schaffung von sinnvollen Erlebnissen für Kund:innen und Mitarbeiter:innen. Auch die Bewahrung von Traditionen ist in diesem Zusammenhang zentral, wobei ein Gleichgewicht zwischen Tradition und Innovation gefunden werden soll. Dieses

Bekenntnis zur Tradition geht mit einem ausgeprägten Bewusstsein für die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung und zur Anpassung an die Anforderungen der heutigen Zeit einher. Denn laut IP_14 ist „unsere Philosophie [...] in der Tradition verankert. Wir streben nicht nach zeitgenössischen Architekturstilen, stattdessen streben wir danach, unsere Identität zu bewahren“. Neben der kulturellen Authentizität wurden auch nachhaltige Geschäftspraktiken und langfristige Rentabilität von den Interviewpartner:innen genannt. Dazu gehören finanzielle Belastbarkeit, gezielte Investitionen und saisonale Ausgewogenheit. Bspw. hat „die vorherige Generation [...] die Schwankungen in der Auslastung als Teil des Spiels akzeptiert. Unser Ziel ist es, eine größere Stabilität zu erreichen – unser Ziel ist es, einen gesunden, beständigen Betrieb aufzubauen“ (IP_17). Dabei ist die Sicherstellung der Kontinuität über Generationen hinweg eine wichtige Triebfeder für strategische Visionen. Neben dem geschäftlichen Erfolg umfassen Visionen auch die Rolle eines:r stabilen Arbeitgeber:in, den Beitrag zur lokalen Identität und die Vermittlung eines wertschätzenden Gefühls gegenüber Kund:innen und Mitarbeiter:innen. Der Grund dafür liegt darin, dass familiengeführte Unternehmen ein starkes regionales und soziales Engagement zum Ausdruck bringen. Ihre Visionen manifestieren sich häufig im Wunsch, die menschliche Dimension des Unternehmens zu erhalten, Qualität vor Quantität zu stellen und eine respektvolle, emotional intelligente Atmosphäre innerhalb des Unternehmens zu fördern.

„Wir streben danach, unsere Authentizität zu bewahren und sicherzustellen, dass unser Unternehmen mit der regionalen Identität übereinstimmt, anstatt ein allgemeines Unternehmen zu werden, das an jedem beliebigen Ort angesiedelt sein könnte.“ (IP_15)

In familiengeführten Tourismusunternehmen sind Familiendynamik und Kommunikation sowohl für das tägliche Funktionieren als auch für die langfristige Nachfolgeplanung des Familienunternehmens von entscheidender Bedeutung. Vor allem die Überschneidung von familiären und geschäftlichen Beziehungen bringt eine besondere Dynamik mit sich. Dies kann tiefes Vertrauen schaffen, aber gleichzeitig auch das Risiko emotionaler Unstimmigkeiten erhöhen. Für das effektive Funktionieren von familiengeführten Unternehmen ist eine offene und ehrliche Kommunikation zentral. Dies wird von IP_6 unterstrichen: „Kommunikation ist das wichtigste Element, nicht nur während des Nachfolgeprozesses, sondern auch im Rahmen der täglichen Arbeit. Ihr Fehlen kann zur Anhäufung von Spannungen führen, die schließlich in einem Ausbruch von Konflikten gipfeln können“. Eine frühzeitige Einleitung der Kommunikation ist essenziell, denn „es reicht nicht aus, den Dialog erst dann aufzunehmen, wenn die Kinder erwachsen sind und die Nachfolgefrage ansteht. Es ist zwingend notwendig, den Dialog in einem früheren Stadium der Familienentwicklung einzuleiten“ (IP_11). Der Grund dafür liegt darin, dass in Familienunternehmen oft emotionale Bindungen vorhanden sind und eine gemeinsame Geschichte zwischen den Mitgliedern besteht.

„Was Familienunternehmen so intensiv macht, ist, dass Emotionen von außerhalb des Unternehmens eine Rolle spielen, anders als in einer Aktiengesellschaft, wo die Dinge eher sachlich sind.“ (IP_14)

Zur effektiven Steuerung dieser Dynamik sind die Schaffung eines strukturierten Rahmens, die Kultivierung von Respekt und die Einbeziehung des täglichen Dialogs unabdingbar. Für die Aufrechterhaltung des Vertrauens und die sofortige Lösung von Problemen sind tägliche Interaktionen und ein unmittelbarer Dialog entscheidend. Dabei ist auch das Vertrauen zwischen den Generationen zentral. IP_7 merkt diesbezüglich an: „Wenn mein Vater mir etwas sagt, weiß ich, dass es ehrlich ist, dass er nicht versucht, sich als Manager zu beweisen, es herrscht 100 % Vertrauen“. Es ist jedoch auch zu beachten, dass Konflikte unvermeidbar sind, vor allem in Zeiten der Übergabe. Laut IP_2 kommen „Meinungsverschiedenheiten [...] vor, aber es ist wichtig, eine harmonische Beziehung aufrechtzuerhalten, sobald [...] der Raum verlassen [...]“ wird. Insbesondere die Anwesenheit des:der Eigentümer:in, der:die eng mit dem Team zusammenarbeitet, hat „[...] einen erheblichen Einfluss auf die Gesamtdynamik“ (IP_6) des Unternehmens. Vor allem die robuste und individuelle Beziehung zu den Mitarbeiter:innen und die Unternehmenskultur sind für Familienunternehmen kennzeichnend. Dabei wird eine Arbeitskultur, die von Vertrauen, Nähe und geteilter Verantwortung geprägt ist, beschrieben. Dies ist auch auf die direkte Einbindung von Familienmitgliedern in die täglichen Abläufe

zurückzuführen. Die Mitarbeiter:innen sind häufig tief in die Unternehmenskultur integriert, weshalb ihre Beiträge als wesentlich für den langfristigen Erfolg des Unternehmens anerkannt werden.

„Jeder kann seine Stärken einbringen, und die Aufgaben werden entsprechend angepasst.“ (IP_3)

Auch die emotionale Nähe zu den Mitarbeiter:innen wurde häufig als Schlüsselfaktor genannt. IP_6 pflegt ein enges Verhältnis zu ihren Mitarbeiter:innen, die aus derselben Gemeinde kommen. Außerdem wird das Team als eine Erweiterung der Familie angesehen. Dies drückt bspw. IP_7 wie folgt aus: „Das Hotel ist unser Werk und wir behandeln unsere Mitarbeiter mit der gleichen Sorgfalt und Rücksichtnahme wie wir es bei einem Familienmitglied tun würden“. Diese Nähe stellt gelegentlich eine Herausforderung dar, ermöglicht aber schnelle Reaktionen und eine echte Fürsorge bezüglich des Wohlergehens der Mitarbeiter:innen. „Wir bemühen uns, die Bedürfnisse jeder Generation von Mitarbeitern zu verstehen und unsere Führungspraktiken entsprechend anzupassen“ (IP_14). Dieses Engagement drückt sich in der Bereitstellung von Unterstützung, in der aktiven Beteiligung an der Entwicklung von Visionen und in der Präsenz bei Führungskräften hinsichtlich Entscheidungsprozessen aus.

Veränderte Dynamik in der Tourismusbranche

Die Tourismusbranche, insbesondere in den Alpenregionen, befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Einschneidende Veränderungen in der Branchenstruktur, veränderte Kundenerwartungen und gesellschaftspolitische Entwicklungen verändern das betriebliche Umfeld für touristische Familienbetriebe. Eine bedeutsame Herausforderung stellt der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften dar. Während dieses Problem in ländlichen und alpinen Regionen schon lange besteht, hat es sich in den letzten Jahren zu einer strukturellen Krise ausgeweitet, die die langfristige Überlebensfähigkeit vieler Familienbetriebe bedroht. Immer wieder wird die zentrale Rolle der Mitarbeiter:innen von den Interviewpartner:innen betont, da sie nicht nur einen wesentlichen Beitrag zum Tagesgeschäft leisten, sondern das wichtigste Kapital der Tourismusbranche darstellen. Denn laut IP_2 sind „in der Hotelbranche [...] die Mitarbeiter die wichtigste Ressource [...]“ (IP_2). Ursachen für den derzeitigen Mangel stellen demografische Verschiebungen, Veränderungen in der Lebensweise, Lohnstrukturen und die gesellschaftliche Wahrnehmung von Tourismusberufen dar. Der heutige Arbeitsmarkt, der durch verlängerte Arbeitszeiten, begrenzte Flexibilität und unzureichende Sozialleistungen gekennzeichnet ist, stimmt nicht mehr mit den Erwartungen der jüngeren Generationen überein.

„Die traditionelle Sieben-Tage-Woche und [die] Zwölf-Stunden-Schichten [passen] nicht mehr zum heutigen Lebensstil der meisten Menschen.“ (IP_6)

Diese Beobachtung unterstreicht einen grundlegenden Wertewandel in der Generation, in der Autonomie, in der Freizeit und im persönlichen Wohlbefinden. Außerdem nimmt die strukturelle Attraktivität von Arbeitsplätzen im Tourismus ab, was bspw. auf die Arbeit im Gastgewerbe und auf die Geschichte von Überarbeitung und Unterbewertung zurückzuführen ist. Dieser historische Kontext hat sich negativ auf den Ruf der Branche ausgewirkt. Um aber auf diese Herausforderungen zu reagieren, passen bereits einige Unternehmer:innen ihre Geschäftsmodelle an. Eine bemerkenswerte Strategie besteht darin, arbeitsintensive Dienstleistungen zu reduzieren und sich auf autarke Unterbringungsmöglichkeiten (z.B. Ferienwohnungen) zu konzentrieren. Der Grund dafür liegt darin, dass „[...] weniger Mitarbeiter [benötigt werden] und [somit] die Personalkosten [...] geringer“ (IP_1) sind. Andere Unternehmer:innen haben zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung Anreizsysteme (z.B. Bonuszahlungen, Provisionen, Gutscheinkarten) und nicht-monetäre Leistungen (z.B. Einbindung in Entscheidungsprozesse, Sport- und Freizeitangebote, Weiterbildungsangebote) eingeführt. Es wird jedoch auch eine größere gesellschaftliche Anerkennung des Tourismusberufs gefordert. Denn laut IP_7 wäre „es [...] toll, wenn es mehr Verständnis und Respekt für den Tourismus gäbe“ (IP_7), da diese Unternehmen den Tourismus in die Region bringen und dafür auch Verantwortung übernehmen. Zu einer erheblichen Störung der familiengeführten Tourismusbetriebe in den Alpenregionen hat die COVID-19-Pandemie geführt. Dies zeigte sich bspw. in einer erheblichen finanziellen und emotionalen

Belastung. Die Ungewissheit über künftige Buchungen und die allgemeine Unvorhersehbarkeit des Marktes stellte für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar.

*„Wir hatten oft keine Gewissheit über die Auslastungsaussichten für das folgende Wochenende.“
(IP_12)*

Die Pandemie führte aber auch zu strategischen Veränderungen in den Unternehmen. Einige haben die Schließung des Unternehmens dazu genutzt, um strategische Initiativen zu ergreifen. Diese umfassten die Umstrukturierung ihrer Geschäftsmodelle, die Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten und die Modernisierung ihrer Einrichtungen. „Im Nachhinein hat sich die Renovierung während der Schließung als die beste Entscheidung meines Lebens erwiesen“ (IP_9). Diese proaktiven Maßnahmen haben dazu geführt, dass die langfristige Widerstandsfähigkeit der Unternehmen gestärkt wurde. In den letzten Jahren, insbesondere nach dem Auftreten der Pandemie, hat sich das Kundenverhalten in der Tourismusbranche stark verändert. Auffallend ist, dass Kund:innen zunehmende Preissensibilität und -kritik aufweisen. „Die Kunden wollen mehr, sind aber bereit, weniger zu bezahlen. Sie neigen dazu, weniger Zusatzleistungen in Anspruch zu nehmen und zeigen eine Präferenz für kürzere Aufenthalte“ (IP_1). Dieser Trend hat den Tourismusanbieter:innen neue Flexibilität und Anpassungsfähigkeit abverlangt. Zudem sind die Erwartungen an die Servicequalität und die Infrastruktur gestiegen. Kund:innen erwarten sich heutzutage einen hohen Standard an Annehmlichkeiten, persönliche Gastfreundschaft und nahtlose digitale Erreichbarkeit.

„In der heutigen Zeit ist es unerlässlich, qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu erbringen, da sonst die Gefahr besteht, dass die Gäste nicht wiederkommen.“ (IP_9)

Dies hängt damit zusammen, dass Reisende heutzutage erfahrener sind und über ein breiteres internationales Spektrum verfügen. Dadurch sind Reiseziele und Unterkünfte direkt vergleichbar. Ein weiterer Trend ist die Verlagerung hin zur Spontanität. Es gibt einen erheblichen Anstieg von Last-Minute-Buchungen, die von einer erhöhten Nachfrage nach Flexibilität begleitet wird. Diese Unvorhersehbarkeit in der Planung erschwert die betriebliche Logistik, die Personalbesetzung und das Bestandsmanagement. Neben dem wirtschaftlichen Verhalten der Kund:innen hat sich auch die Art und Weise des Urlaubserlebnisses verändert. Wellness, Gesundheit und Entspannung haben sich als zentrale Prioritäten herauskristallisiert und herkömmliche Freizeitmuster, bei denen Festlichkeiten und verlängerte Aufenthalte im Vordergrund standen, verdrängt.

„Der Gast von heute bevorzugt ein umfangreiches SPA-Angebot, köstliche kulinarische Angebote und eine Atmosphäre der Ruhe [...].“ (IP_13)

Neben diesen Herausforderungen hat auch die Nachhaltigkeit einen Wandel in der Tourismusindustrie bewirkt. Insbesondere der Klimawandel stellt eine Herausforderung für die Zukunft der Tourismusbranche in den Alpenregionen dar. Die starke Abhängigkeit dieser Regionen vom Wintertourismus macht sie besonders anfällig für die Auswirkungen des Klimawandels. Die Unvorhersehbarkeit der Schneefälle zwingt die Unternehmen dazu, ihre Strategien zur Gewinnung von Tourist:innen während der traditionell schneeabhängigen Jahreszeiten neu zu bewerten. „Die Verlagerung des Wintertourismus hat sich erheblich auf uns ausgewirkt. Ohne Schnee sind die Unternehmen gezwungen, sich schneller auf die neuen Bedingungen einzustellen, flexibel zu werden und alternative Attraktionen anzubieten“ (IP_4). Diese Unvorhersehbarkeit erfordert rasche Anpassungen (z.B. Diversifizierung der Aktivitäten, Ausbau der Infrastruktur), um ganzjährig Besucher:innen aufnehmen zu können. Als eine zentrale Strategie zur Bewältigung dieser ökologischen Herausforderungen wird der Übergang zur Nachhaltigkeit angesehen. Familienbetriebe im Tourismussektor erkennen zunehmend, dass die Verminderung von Klimakrisen wichtig ist. Dies umfasst bspw. die Verringerung ihres CO₂-Fußabdruckes, die Förderung umweltfreundlicher Praktiken und die Investition in erneuerbare Energiequellen. Diese Anpassungen erfordern jedoch oft beträchtliche Kapitalinvestitionen, die den finanziellen Druck noch verstärken.

Analyse des Nachfolgeprozesses

Der Nachfolgeprozess ist in familiengeführten Tourismusunternehmen ein vielschichtiges und emotional bedeutsames Unterfangen. Für eine effektive Übergabe ist die echte Bereitschaft des:der Nachfolger:in Voraussetzung. Hierzu merkt IP_1 an, dass „in erster Linie [...] der Nachfolger einen echten Wunsch nach diesem Ergebnis haben [muss]. Sollte ein Teilnehmer nicht bereit sein, weiterzumachen, ist es ratsam, dies zu überdenken, da das Vorhaben sehr arbeitsintensiv ist“. Insbesondere Motivation und persönliches Engagement stellen die grundlegenden Elemente für jede Übergabe dar. In der Regel werden die Nachfolger:innen in die verschiedenen Betriebsbereiche (z.B. Küche, Service, Rezeption) des Unternehmens eingeführt, um schrittweise ihre Fähigkeiten und Führungsqualitäten zu entwickeln. Somit übernehmen Nachfolger:innen „[...] nach und nach immer mehr Verantwortung [...]“ (IP_1). Trotz sorgfältiger Vorbereitung führen die Generationenunterschiede häufig zu Spannungen, wo sich Übergeber:innen „[...] manchmal zurückhalten [müssen], da die jüngere Generation die Dinge aus einer anderen Perspektive betrachtet“ (IP_1). Zudem können die emotionale Komplexität der Situation sowie der Widerwille, die Kontrolle abzugeben, zu erheblichen Komplikationen führen. Formelle Verträge und die Einbeziehung externer Berater:innen (z.B. Business-Coaches) haben sich als hilfreich erwiesen, um eine nahtlose Übergabe zu erleichtern und beiden Generationen einen professionellen Umgang mit der Übergabe zu ermöglichen. Die Nachfolge erfolgt jedoch oft informell und ganz natürlich durch die tägliche Arbeit.

„Der Übergabetag selbst war kein bedeutendes Ereignis. Ich hatte schon vorher Entscheidungen getroffen und traf sie auch danach.“ (IP_3)

Der Prozess des Generationenwechsels in familiengeführten Unternehmen hat sich im Laufe der Jahre stark verändert. In der Vergangenheit war die Übergabe der Autorität auf die nächste Generation ein üblicher Vorgang. Denn früher „wurde [...] einfach erwartet, dass eines der Kinder das Unternehmen irgendwann übernehmen würde“ (IP_3). Heutzutage wird immer mehr Wert darauf gelegt, dass die jüngeren Familienmitglieder ihren eigenen Weg gehen und nicht zwangsläufig das Familienerbe übernehmen. Auch der Nachfolgeprozess ist deutlich komplexer und bürokratischer geworden. Im Gegensatz zu unkomplizierten Vereinbarungen von früher sind die heutigen Prozesse durch eine Fülle von Vorschriften und Verwaltungsformalitäten belastet. „Historisch gesehen bestand der Prozess darin, einen Notar aufzusuchen, ein paar Dokumente zu unterschreiben und die Transaktion war abgeschlossen. Im heutigen Kontext besteht die größte Herausforderung in der Vorherrschaft der Bürokratie“ (IP_15). Daneben hat sich ein kultureller Wandel in der Denkweise der Führungskräfte vollzogen. Während heutzutage vermehrt Wert auf eine strukturierte Work-Life-Balance, eine klare Arbeitsteilung und professionalisierte innerbetriebliche Prozesse gelegt wird, brachten frühere Generationen eine höhere Toleranz für ununterbrochene Arbeitszeiten auf. Zur Planung von Freizeit und zur Reduzierung von Stress haben die heutigen Nachfolger:innen Systeme (z.B. Dienstpläne) eingeführt. Dennoch ist die Übergabe nach wie vor mit Emotionen verbunden. Wichtig ist, dass die ältere Generation ihre Autorität zugunsten der Nachfolger:innen abgibt.

„Für mich war es wichtig, dass meine Eltern nach meiner Übernahme der Leitung das Haus verlassen haben, sonst hätten sie aus Sicht der Gäste eine dominante Autorität behalten.“ (IP_6)

Trotz des häufig engen und emotionalen Charakters von Familienunternehmen ist der Nachfolgeprozess nur selten frei von Hindernissen. Diese Hindernisse beziehen sich bspw. auf strukturelle, relationale und institutionelle Barrieren, die die Übertragung der Verantwortung auf die nächste Generation erheblich verzögern oder erschweren können. Eine große Herausforderung wird im Zeitpunkt und in der Klarheit der Nachfolgeplanung gesehen. In bestimmten Fällen kann die Diskrepanz zwischen den Generationen so groß sein, dass der:die Nachfolger:in ganz übergangen wird. „Es gibt genügend Beispiele dafür, dass Generationen übersprungen werden. Der Vater hat nie übernommen und jetzt springt der Enkel ein“ (IP_5). Solche Fälle spiegeln verzögerte oder vermiedene Entscheidungsprozesse innerhalb der Familie wider. Dies ist auf die emotionalen Verwicklungen, die der Familiendynamik während und nach der Übergabe oft zugrunde liegen, zurückzuführen. Diese

Spannungen können sich in verschiedenen Formen (z.B. Konkurrenz, Missverständnis, Vermischung der familiären und beruflichen Rollen) manifestieren. Bspw. war „die Beziehung zu meiner Mutter [...] nach der Übernahme eine Herausforderung. Es herrschte eine Art Wettbewerb zwischen uns. Wahrscheinlich habe ich damit angefangen, weil ich beweisen wollte, dass ich genauso gut bin. Diese Dynamik hielt eine ganze Weile an und führte schließlich zu einer Rückkehr zu einer eher typischen Mutter-Tochter-Beziehung“ (IP_6).

Gründe für die Übernahme:

Die Beweggründe für die Übernahme des familiengeführten Unternehmens sind vielschichtig. Sie umfassen unter anderem emotionale Bindungen, Überlegungen zum Lebensstil und ein Gefühl der Verantwortung für das Familienerbe. Von mehreren Interviewpartner:innen wird betont, dass sie zunächst externe Karrieremöglichkeiten verfolgten, sich aber letztlich von der Anziehungskraft der Familientradition und der Möglichkeit, das Erbe zu erhalten, leiten ließen. Hierzu merkt IP_17 folgendes an: „Trotz der Möglichkeit, im Ausland einen vorteilhafteren Lebensstil zu führen, erwies sich die Verlockung, ein eigenes Unternehmen zu gründen, als zu verlockend“. Dabei übten emotionale Faktoren häufig einen Einfluss aus. Als positive Aspekte des Berufs wurden immer wieder die starke Bindung an das Familienunternehmen und die sinnvolle Interaktion mit den Gästen angeführt. Insbesondere der Umgang mit den Kund:innen brachte so viel positive Energie mit sich, dass es „die langen Arbeitszeiten aufwiegt“ (IP_6).

Was du hast, ist diese Persönlichkeit und diese Herzlichkeit in dem Sinn, dass du als Vorbild schon mit einem Licht scheinen kannst, würde ich jetzt einmal sagen. [...] Das war und ist sicher für uns auch sehr wertvoll gewesen. (IP_14)

Neben der emotionalen Befriedigung wurden weitere Vorteile genannt. Diese umfassen die Autonomie bei den täglichen Abläufen und die Möglichkeit der Selbstorganisation von Zeitplänen. Dabei merkt IP_2 an, dass er die Möglichkeit hat, sich einen Tag frei zu nehmen, um bspw. Skifahren zu gehen. Der Einfluss der familiären Erwartungen spielt eine wichtige Rolle bei der Wahl der beruflichen Laufbahn. Während viele Familien ihren Kindern nach außen hin Autonomie bei der Entscheidungsfindung gewähren, wurde häufig ein Gefühl der Verpflichtung wahrgenommen. „Von klein auf war uns klar, dass wir eine Verantwortung für das Familienerbe tragen“ (IP_2). Auch die Umsetzung einer strategischen Planung innerhalb der Familie ermöglicht eine nahtlose Übergabe. Bspw. erleichtert das Vorhandensein klar abgegrenzter interner Strukturen die schrittweise Integration von Nachfolger:innen in die Führungsrolle und verbessert so die Handhabung des Nachfolgeprozesses. Die Zugehörigkeit zur Gemeinschaft wurde als entscheidender Faktor genannt, wobei „Vertrauen und Verwurzelung in der lokalen Gemeinschaft“ (IP_11) für den langfristigen Erfolg unabdingbar sind.

Gründe für die Nicht-Übernahme:

Ein immer wiederkehrendes und zunehmend sichtbares Phänomen besteht in der abnehmenden Bereitschaft der nächsten Generation, das familiengeführte Unternehmen zu übernehmen. In der Vergangenheit war die Übergabe des Eigentums von einer Generation auf die nächste eine fest verankerte Gewohnheit. Die heutigen Umstände lassen jedoch darauf schließen, dass diese Übergabe nicht mehr gewährleistet ist. Stattdessen erfordert die Übergabe eine starke Motivation, eine unerschütterliche Überzeugung und ein Zusammenspiel von Faktoren, an denen es gegenwärtig zu mangeln scheint. Diesbezüglich wird insbesondere das Streben nach einem ausgewogenen Lebensstil angeführt. Die heutige Generation junger Nachfolger:innen hat ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dieses Konzept ist bei Tourismusunternehmen schwierig zu verwirklichen, da die Natur des Gastgewerbes oft eine Vollzeitbeschäftigung, unregelmäßige Arbeitszeiten und persönliche Opfer erfordert.

„Work-Life-Balance ist das Hauptanliegen. Der Einzelne zögert oft, viel in seine berufliche Laufbahn zu investieren. Es ist zu anstrengend. Ich möchte lieber frei sein und reisen.“ (IP_16)

Dieser Wandel in den Erwartungen an den Lebensstil geht mit einem Generationenwechsel in den Werten einher. Viele junge Menschen haben die großen Herausforderungen, mit denen ihre Eltern konfrontiert waren, beobachtet und sind nicht geneigt, diese Erfahrung zu wiederholen. Hierbei führt IP_14 an, dass die Nachfolger:innen „[...] die umfangreiche Arbeit ihrer Eltern beobachtet [...] und sich dagegen entschieden haben, einen ähnlichen Weg einzuschlagen“ (IP_15). Im Gegensatz zur traditionellen Wahrnehmung des Unternehmertums als Quelle der Selbstbestimmung wird es zunehmend als erdrückend und unattraktiv empfunden. Neben den persönlichen Faktoren spielen auch strukturelle Hindernisse eine entscheidende Rolle. Zunehmende bürokratische Anforderungen, starre Vorschriften und komplexe rechtliche Rahmenbedingungen erschweren Neueinsteiger:innen, sich sicher zu bewegen. Die Zunahme von Vorschriften hat dazu geführt, dass die Beteiligten oft den Blick für das Wesentliche verlieren und somit bei Entscheidungen Vorsicht walten lassen. Außerdem wirken finanzielle Zwänge häufig abschreckend. Eine hohe Verschuldung, eine veraltete Infrastruktur und notwendige, aber kostspielige Investitionen können gemeinsam dazu beitragen, dass eine Übernahme als wirtschaftlich nicht machbar angesehen wird.

„Wenn man die Kontrolle über ein Unternehmen übernimmt, das mit hohen Schulden und einer veralteten Struktur belastet ist, ist es verständlich, dass einige zögern. Ich bin finanziell nicht in der Lage, dies zu tun.“ (IP_13)

Durch Investitionsstaus, insbesondere nach längeren Stagnationsperioden oder Krisen (z.B. COVID-19-Pandemie), wird diese Herausforderung noch verschärft. Auch die emotionale und zwischenmenschliche Belastung innerhalb der Familie ist zu berücksichtigen. Ungelöste Konflikte, unklare Nachfolgeregelungen oder hohe Erwartungen von Familienmitgliedern können eine potenziell erfüllende Rolle in eine Quelle von Stress verwandeln. Vor allem, „wenn es zu viele Komplikationen oder hohe Anforderungen von Seiten der Geschwister gibt, kommt man einfach nicht weiter. Tourismus ist schön, aber er ist auch sehr investitionsintensiv und erfordert ständiges Engagement“ (IP_13). Zudem haben viele junge Menschen heutzutage einfach mehr Möglichkeiten. „Sie können sein, was sie wollen. Das senkt natürlich die Wahrscheinlichkeit, dass sie im Familienbetrieb bleiben“ (IP_3). Diese größere Autonomie in der heutigen Zeit verringert die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Familienunternehmen weiterführen. Infolgedessen wird die Nachfolge nicht mehr als bloße Verpflichtung, sondern als bewusste und oft mühsame Entscheidung betrachtet.

Herausforderungen und Hindernisse im Nachfolgeprozess

Während des Nachfolgeprozesses können diverse Herausforderungen und Hindernisse auftreten. Eine Herausforderung besteht im Prozess des Loslassens der älteren Generation. Trotz der häufig geäußerten Absicht, sich zurückzuziehen, wird dies durch die tiefe emotionale Bindung an das familiengeführte Unternehmen behindert. Der Grund dafür liegt darin, dass das Unternehmen unter großen persönlichen Opfern aufgebaut wurde. „Es war ihr Projekt. Sie haben sich ihm voll und ganz gewidmet“ (IP_3). Dies erschwert den Prozess des Loslassens und die Abgabe der Kontrolle. Deshalb ist dieser Prozess auch sehr emotional, welcher ein hohes Maß an Vertrauen in die nachfolgende Generation voraussetzt. Damit die Kontrollabgabe erfolgreich ist, sollte die ältere Generation in eine unterstützende, beratende Rolle versetzt werden. Aufgrund der räumlichen Nähe zum Unternehmen kann dies jedoch zu Schwierigkeiten führen, da sich die ältere Generation zu sehr engagiert. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, eine räumliche und emotionale Distanz herzustellen, indem klare Grenzen festgelegt werden. Dadurch können Spannungen vermieden und sichergestellt werden, dass die jüngere Generation ihre eigenen Ideen und ihren eigenen Führungsstil einbringen kann. Wenn die ältere Generation feststellt, dass Mitarbeiter:innen und Kund:innen die neue Führung akzeptieren und das Unternehmen weiterhin gut läuft, wird das Vertrauen zwischen beiden Generationen gestärkt.

„Wenn das System optimal funktioniert, sind die Leute eher bereit, die Kontrolle abzugeben.“ (IP_16)

Doch selbst unter optimalen Bedingungen bleibt die emotionale Belastung bestehen. Laut IP_20 „[...] ist es alles andere als einfach, sich zurückzuziehen, nachdem man das Unternehmen jahrzehntelang geführt hat“. Bei der Kontrollabgabe geht es weniger um die Festlegung expliziter Vereinbarungen,

sondern vielmehr um eine intrinsische Veränderung von Identität und Vertrauen. Dies erfordert neben strukturellen Anpassungen auch die Bereitschaft beider Generationen, die neuen Rollen mit Geduld, gegenseitigem Respekt und Offenheit für Veränderungen anzunehmen. Auch im Prozess des Loslassens sind emotionale Herausforderungen keine Seltenheit, da emotionale Erfahrungen ein fester Bestandteil der Familiendynamik sind. Dabei ist die Bewältigung von Konflikten, die bei der Übergabe von Familienmitgliedern von einer Generation zur nächsten entstehen, wichtig. Bei der Unternehmensnachfolge bestehen „[...] Reibungspunkte, an denen man sich streitet, aber wenn man das Büro verlässt, sollte man die gleiche Beziehung aufrechterhalten wie vorher“ (IP_2). Die praktische Umsetzung einer solchen Trennung zwischen beruflichem und privatem Bereich erweist sich jedoch als schwierig, denn die Dynamik der familiären Beziehungen bringt eine zusätzliche Ebene der Komplexität mit sich. Insbesondere die Einbeziehung von Geschwistern oder weiteren Familienmitgliedern kann das Potenzial für Missverständnisse und Rivalitäten verstärken. Dabei kann eine professionelle Mediation wertvoll sein.

„Man braucht jemanden von außen, der die emotionale Landschaft der Familie versteht.“ (IP_5)

Ohne ein solches Eingreifen können Streitigkeiten eskalieren und dadurch den familiären Zusammenhalt und die Stabilität des Unternehmens gefährden. Auch der Generationenunterschied selbst kann zu einer emotionalen Belastung führen. Führungswechsel bringen Veränderungen im Stil und in der Strategie mit sich, die möglicherweise nicht von allen geschätzt werden. Daher ist essenziell, dass der:die Nachfolger:in sowohl über Sensibilität als auch über effektive Kommunikationsfähigkeiten zur Erleichterung der Übergabe verfügt. Neben den zwischenmenschlichen und emotionalen Herausforderungen wird die Nachfolge von Familienunternehmen auch durch externe, strukturelle Hindernisse erschwert. Diese umfassen die bürokratische Komplexität, rechtliche Verpflichtungen und finanzielle Belastungen. Insbesondere die rechtlichen und administrativen Prozesse rund um die Nachfolge werden immer aufwendiger.

„Die schiere Menge an Vorschriften ist überwältigend geworden, sodass es für einen Neueinsteiger schwierig ist, von Anfang an alle vorgeschriebenen Anforderungen einzuhalten. (IP_3)

Bei der Übernahme ist eine Vielzahl von Vorschriften (z.B. Baugenehmigungen, Sicherheitsvorschriften, Umweltbestimmungen) zu beachten. Für viele bedeutet diese Bürokratie psychische und finanzielle Belastungen, bevor die eigentliche Übergabe abgeschlossen ist. Zudem bestehen Hindernissen bei der Übertragung von Vermögenswerten, die die bestehenden Erbschafts- und Steuergesetze umfassen. Bspw. sind junge Nachfolger:innen bereits verschuldet und die Einführung einer erheblichen Steuer würde ihre finanzielle Belastung noch weiter erhöhen und die Kontinuität des Geschäftsbetriebs gefährden. Diese Bedenken werden durch die komplizierte Art der Nachlassverteilung noch verstärkt. Denn „es ist von entscheidender Bedeutung, rechtlich zu definieren, wer was bekommt und wie die Verantwortlichkeiten aufgeteilt werden, insbesondere wenn mehrere Kinder beteiligt sind“ (IP_4). Diesbezüglich ist die Notwendigkeit rechtlicher Klarheit wesentlich. Die Verwendung klarer Verträge, gerechter Eigentumsaufteilungen und notarieller Vereinbarungen sind zur Vermeidung potenzieller künftiger Konflikte zwingend erforderlich. Wenn diese Fragen unklar bleiben oder sich verzögern, kann der Nachfolgeprozess auf unbestimmte Zeit ins Stocken geraten.

„Jede Behörde will ihren Anteil an den Gebühren, vom Grundbuchamt bis zum Bankensektor. Die Komplexität und der bürokratische Aufwand dieser Verfahren werden mit einem bürokratischen Dschungel verglichen.“ (IP_11)

Finanzielle Belastungen ergeben sich auch aus geerbten Schulden oder zu geringen Investitionen. Von den Nachfolger:innen wird erwartet, dass sie eine veraltete Infrastruktur modernisieren oder frühere Verpflichtungen übernehmen. Dies hält jedoch einige Nachfolger:innen davon ab, sich zu engagieren. „Wenn ein Unternehmen veraltet und hoch verschuldet ist, ist es fast unmöglich, es zu übernehmen. Die finanziellen Zwänge sind so groß, dass die Opportunitätskosten exorbitant sind“ (IP_13). Das komplizierte Geflecht aus bürokratischen, rechtlichen und finanziellen Verwicklungen kann insgesamt

ein gewaltiges Hindernis darstellen, insbesondere für die jüngere Generation. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sie von Natur aus vorsichtiger sind. Die mit dem Prozess verbundenen komplizierten und juristischen Abläufe erfordern häufig die Einbeziehung von professionellen Berater:innen, Rechtsbeiständen und Finanzplaner:innen. Dies treibt die Kosten weiter in die Höhe und kann die Übergabe verlangsamen.

Ansätze für eine strategische Unterstützung des Nachfolgeprozesses

Der Nachfolgeprozess in touristischen Familienbetrieben zeichnet sich durch seine Komplexität aus, die durch eine Vielzahl von Faktoren (z.B. wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen, emotionale Bindungen, zwischenmenschliche Beziehungen) geprägt ist. Ein erfolgreicher Generationenwechsel erfordert eine harmonische Integration von interner struktureller Klarheit und zwischenmenschlicher Abstimmung, der durch eine externe professionelle und institutionelle Unterstützung ergänzt wird.

Interne Ansätze zur Unterstützung des Nachfolgeprozesses:

Als ein interner Ansatz wird eine offene, kontinuierliche Kommunikation innerhalb der Familie lange vor der eigentlichen Übergabe hervorgehoben. Kommunikation ist nicht nur in Zeiten von Konflikten oder Entscheidungsfindungen unerlässlich, sondern ist auch in die Alltagskultur des Unternehmens einzubetten. Diejenigen, die von Anfang an in operative Angelegenheiten eingebunden waren, zeigen ein Gefühl der Eigenverantwortung und empfinden den Übergang in die Führungsrolle als weniger schwierig. Auch „im Falle eines Führungswechsels in der nächsten Generation ist es unerlässlich, von Anfang an eine externe Person einzubeziehen. Diese Person würde dabei helfen, potenzielle blinde Flecken zu erkennen und zu beseitigen, und so ein Umfeld schaffen, das einem offenen Dialog förderlich ist, auch innerhalb des familiären Umfelds“ (IP_6). Dies unterstreicht die Wirksamkeit des strukturierten Dialogs zur Erleichterung der internen Vorbereitung. Daneben sind die Festlegung klarer Rollen und Zuständigkeiten sowie eine umfassende Dokumentation erwähnenswert, die vor allem im Kontext von Familienunternehmen wichtig sind. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Emotionen oft hochkochen und Absichten nicht explizit formuliert werden, was zu Missverständnissen führen kann.

„Die wirksamste Strategie [...] ist die Transkription aller relevanten Informationen. [...] Einzelne Personen nehmen die Informationen oft so wahr, dass sie mit ihren vorgefassten Meinungen übereinstimmen, was zu Unstimmigkeiten führt.“ (IP_12)

Zudem ist wichtig, dass sich Nachfolger:innen schrittweise an ihre Rolle gewöhnen, kleinere Entscheidungen treffen und aus ihren Fehlern lernen können. „Es ist unbedingt erforderlich, dass sie den Prozess persönlich durchlaufen, Veränderungen umsetzen und, ja, auch Fehler machen“ (IP_4). Dieser Raum für Wachstum umfasst nicht nur Führungsverantwortung, sondern auch die Autonomie, das Unternehmen innovativ zu gestalten und an die neuen Herausforderungen anzupassen. Darüber hinaus führen Coaching-Kurse zu einer wesentlichen Verbesserung der Familiendynamik und der Übergabe. Nachfolger:innen, die über die nötige Zeit und Ressourcen verfügen, sollten eine Coaching-Ausbildung in Erwägung ziehen. Dies führt laut IP_14 „[...] zu einer Entwicklung des persönlichen Wachstums und der Kultivierung von Fähigkeiten des aktiven Zuhörens und der Führung [...]“. Diese Kompetenzen sind bei der Bewältigung von emotionaler Komplexität, bei der Förderung von Empathie und bei einem respektvollen Umgang zwischen den verschiedenen Generationen vorteilhaft.

Externe Ansätze zur Unterstützung des Nachfolgeprozesses:

Obwohl der innere Zusammenhalt die Basis für die Nachfolge bildet, reicht der innere Wille allein nicht aus. Deshalb sind externe Unterstützungen, insbesondere durch professionelle und neutrale Dritte, für den Nachfolgeprozess unverzichtbar. „Unabhängig davon, wie einig man sich auf den ersten Blick ist, muss man erkennen, dass man externe Unterstützung braucht, um erfolgreich zu sein“ (IP_4). Diese Unterstützung kann in verschiedenen Formen erfolgen. Dazu zählen unter anderem Nachfolgecoaches, Unternehmensberater:innen, Steuerberater:innen und Rechtsexpert:innen. Als

eine besonders wirksame Strategie zur Bewältigung der Familiendynamik ist professionelles Coaching erwähnenswert. Dadurch können Generationenunterschiede und zwischenmenschliche Missverständnisse überwunden werden. Auch Unternehmensberater:innen können ein Umfeld schaffen, in dem sich alle Parteien gehört und wertgeschätzt fühlen.

„Er bewies eine bemerkenswerte Begabung für die Förderung der Einheit zwischen Personen unterschiedlicher Altersgruppen. Jeder Einzelne durfte seinen eigenen Bereich bewirtschaften. Dies war ein entscheidender Faktor, um einen nahtlosen Übergang zu ermöglichen.“ (IP_5)

Auch Steuer- und Rechtsberater:innen spielen beim Nachfolgeprozess eine zentrale Rolle, insbesondere bei der Minimierung der finanziellen Risiken. Hierbei ist die Bedeutung einer sorgfältigen und kostenoptimierten Nachfolgeregelung erwähnenswert. Bei dieser wird ein Gleichgewicht zwischen der Lebensfähigkeit des Unternehmens und der Erfüllung der Erbschaftsverpflichtungen hergestellt. Notar:innen und Behörden sind ebenfalls zentral. Während einige der Befragten die anfängliche Beratung durch Institutionen (z.B. Handelskammer) schätzen, sind andere der Meinung, dass die staatlichen Dienste zu allgemein oder zu bürokratisch seien und es ihnen an der nötigen Flexibilität fehle, um die Einzigartigkeit eines jeden Familienunternehmens zu verstehen. Daneben gibt es weitere wertvolle Ansätze wie die Nutzung von Peer-Learning- und Mentoring-Strukturen. Bspw. wird „beim Eintritt in ein neues Unternehmen [...] einer Person [...] ein Mentor zur Seite gestellt. Wenn man jedoch die Leitung eines Unternehmens übernimmt, wird von einem erwartet, dass man in relativ kurzer Zeit seine Kompetenz unter Beweis stellt. Warum gibt es keine vergleichbare Unterstützung?“ (IP_8). Dies unterstreicht die Notwendigkeit von institutionalisierten Nachfolgeprogrammen, um junge Unternehmer:innen eine individuelle und kontinuierliche Unterstützung zu bieten. Förderprogramme und Weiterbildungsmöglichkeiten sind bereits vorhanden, die jedoch unzureichend verbreitet sind. Des Weiteren werden die überbordende Bürokratie und die mangelnde Zugänglichkeit für kleinere Unternehmen von den Interviewpartner:innen kritisiert. Dazu merkt IP_15 folgendes an: „Es gibt durchaus vorteilhafte Angebote. Es ist jedoch unerlässlich, dass man nicht nur seine Unzufriedenheit zum Ausdruck bringt, sondern wirksame Strategien zur Lösung dieser Probleme einsetzt. Dennoch könnte das System verbessert werden, um es benutzerfreundlicher zu machen“.

Fact Box:

- Familienunternehmen handeln langfristig und wertebasiert. Emotionale Bindungen zum Unternehmen und zur Region prägen Entscheidungsprozesse und erschweren häufig die Trennung vom aufgebauten Unternehmen.
- Persönliche Beziehungen schaffen Vertrauen, können aber bei Übergaben zu Konflikten führen. Bspw. durch Rollenvermischung, Geschwisterrivalitäten oder generationsbedingte Spannungen.
- Selbstverwirklichung, Work-Life-Balance und Unabhängigkeit stehen teils im Widerspruch zur dauerhaften Unternehmensbindung. Viele Nachfolger:innen zögern trotz familiärer Prägung.
- Bürokratie, steuerliche Belastungen, hohe Investitionskosten und veraltete Infrastruktur machen die Nachfolge unattraktiv, besonders ohne klaren Zukunftsplan oder finanzielle Unterstützung.
- Die Tourismusbranche steht unter Druck: Es fehlen Fachkräfte, während Gäste mehr Flexibilität, Qualität und Nachhaltigkeit erwarten.
- COVID-19 und klimatische Veränderungen zwingen Unternehmen zur Transformation. Ganzjährige Angebote, nachhaltiges Wirtschaften und resiliente Geschäftsmodelle sind an dieser Stelle erwähnenswert.
- Eine unklare Aufgabenverteilung, mangelnde Anerkennung der neuen Führung oder zu spätes Loslassen durch die Übergeber:innen gefährden eine reibungslose Übergabe.
- Offene Gespräche, strukturierte Prozesse und eine frühzeitige Einbindung der Nachfolger:innen stärken das gegenseitige Vertrauen und bereiten die Basis für eine stabile und erfolgreiche Übergabe.
- Coaches, Berater:innen und Jurist:innen helfen, Konflikte zu lösen, rechtliche Sicherheit zu schaffen und den Übergabeprozess neutral zu moderieren.
- Peer-Learning, Nachfolgeprogramme und gezielte Förderung junger Unternehmer:innen bieten Orientierung und Begleitung. Diese müssen jedoch breiter zugänglich und bekannter gemacht werden.

Art der Übergabe (KMU Forschung Austria, 2022) von n=572:

- 24 % Schenkung
- 22 % Verkauf
- 19 % Vererbung
- 35 % Übergabe noch offen

Abbildung 2: Fact Box – Zentrale Ergebnisse

6. Implikationen und Empfehlungen

Die Nachfolge in familiengeführten Tourismusunternehmen ist weit mehr als eine reine Eigentumsübertragung. Sie ist ein multidimensionaler Prozess, der von emotionalen Bindungen, betrieblichen Anforderungen und sich verändernden Branchenbedingungen geprägt ist. Eine starke Einbindung der Familie wird zwar oft als Stärke angesehen, kann aber auch zu einem Hindernis werden (z.B. nicht übertragbare Verantwortlichkeiten, komplexe rechtliche und bürokratische Hürden). Darüber hinaus können viele Unternehmen den Druck in Richtung eines nachhaltigen Tourismus und die steigenden Kundenerwartungen nur schwer bewältigen.

Damit der Nachfolgeprozess in touristischen Familienunternehmen erleichtert wird, sind folgende Empfehlungen von zentraler Bedeutung:

- Bereitstellung von niedrigschwelligen Nachfolgeunterstützungsprogrammen durch Organisationen wie die Wirtschaftskammer Österreich: Diese sollten sowohl praktische Planungsinstrumente (z.B. Checkliste zur Unterstützung der Übernahme bzw. Neugründung) als auch mediationsorientierte Unterstützung zur Bewältigung emotionaler und generationenübergreifender Dynamiken umfassen.
- Auf Basis der Studie der KMU Forschung Austria (n=572), laut der vor allem Steuerberatungen (88 %), Familien und Freunde (71 %) sowie Rechtsberatungen und Notariate (67 %) als Unterstützung genutzt oder geplant werden, sollten gerade über die Kammervvertretungen der Steuerberater:innen und Notariate gezielte Förderinitiativen kommuniziert werden.
- Stärkung des touristischen Beratungsangebots: Dabei sollen Themen wie Nachhaltigkeit und aktuelle Kundenerwartungen angesprochen werden. Für ländliche Unternehmen muss insbesondere eine Beratung zu digitalen Tools, flexiblen Dienstleistungsmodellen und Innovationsmanagement angeboten werden.
- Vereinfachung der bürokratischen Abläufe durch den Aufbau zentraler Beratungsstellen bei Interessenverbänden oder direkt bei wichtigen Institutionen (z.B. Finanzamt, Sozialversicherung), um effektiv und effizient schrittweise Anleitungen und Unterstützungen für die rechtlichen und administrativen Aspekte der Nachfolge bereitzustellen.
- Förderung der Nachfolgebereitschaft: Dies kann bspw. durch gezielte Kommunikation, Hervorhebung des gesellschaftlichen Wertes von Familienunternehmen, Integration von Nachfolgethemen in Bildungsprogram

7. Ausblick

Die Why-not-Thematik sowie die Hauptergebnisse dieser Studie wurden von Alexander Plaikner beim 43. österreichischen JRE-Servicetag (Jeunes Restaurateurs d'Europe) im Mai 2025 eingebracht, da der Projektleiter zum Wirtshausstalk mit anderen Schlüsselakteuren eingeladen war. Im Mittelpunkt standen dabei die Herausforderungen und Chancen von Gastgewerbeunternehmen – insbesondere Wirtshäusern. Fünf zentrale Aspekte wurden hervorgehoben: (1) Standort, (2) Neue Küche, (3) Ort der Gemeinschaft, (4) Zusammenarbeit und Cross Selling sowie (5) Wertschätzung und Verantwortung.

Da sich die Suche nach Interviewpartner:innen als äußerst schwierig erwies und bis zum Ende der Projektlaufzeit weiterhin versucht wurde, weitere Interviews zu führen, wurde auf eine vertiefende Analyse der Ergebnisse in Form eines World Cafés oder Fish Bowls mit Vertreter:innen der Beherbergungsbranche im vorgesehenen Zeitraum verzichtet. Eine derartige Veranstaltung könnte jedoch nach Projektende stattfinden, abhängig von den Terminpräferenzen der Wirtschaftskammer Tirol.

Die Ergebnisse dieses Projekts werden nicht nur als Präsentationsunterlagen für Diskussionsforen und Workshops, sondern auch als Unterlagen für Gründerservices und diverse Förderstellen aufbereitet, das jedoch nach Projektende erfolgt. Zusätzlich ist eine Publikation in einem international renommierten Journal im Herbst dieses Jahres geplant.

Des Weiteren wird der Einladung der Standortagentur gefolgt, wo das Schulungsmaterial im Gremium „Hochschulworkshop Startup.Tirol“ weiter diskutiert wird. Zukünftig sollte insbesondere ein Augenmerk auf die Entwicklung und Evaluation innovativer Nachfolge- und Businessmodelle gelegt werden. Dahingehend sollten Ansätze aus anderen Branchen und Wirtschaftsbereichen untersucht und insbesondere den Herausforderungen oder Hürden entgegengestellt werden. Dies könnte wertvolle Einblicke bringen, um für nachfolgende Generationen eine Übernahme nicht nur wirtschaftlich, sondern auch inhaltlich reizvoll zu machen.

Literaturverzeichnis

- Abuelhassan, A. E., Alharbi, S. S., Khreis, S. H. A., & Alharbi, M. M. (2024). When can empowering leadership foster intrinsic motivation and proactive performance in the tourism and hospitality industry? A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103860. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103860>
- Aschauer, W., & Egger, R. (2023). Transformations in tourism following COVID-19? A longitudinal study on the perceptions of tourists. *Journal of Tourism Futures, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JTF-08-2022-0215>
- Baltazar, J. R., Ferreira, J. J., Hughes, M., & Velez-Ospina, J. (2025). What do we know about strategic approaches to family businesses' succession: A systematic review and future agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 41(2), 101396. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101396>
- Bieger, T., Beritelli, P., & Laesser, C. (Hrsg.) (2016). *Gesellschaftlicher Wandel als Herausforderung im alpinen Tourismus: Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2015/2016*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-16682-4>
- Birdthistle, N., & Hales, R. (2023). The meaning of being a family business in the 21st century. In N. Birdthistle, & R. Hales (Hrsg.), *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of responsible consumption and production* (S. 11–20). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-840-920231002>
- Bloemen-Bekx, M., Lambrechts, F., & Van Gils, A. (2023). An exploration of the role of intuitive forms of planning in the succession process: The explanatory power of effectuation theory. *Journal of Family Business Management*, 13(2), 486–502. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2021-0066>
- Brähler, G., & Trost, R. (Hrsg.). (2012). *Besteuerung, Finanzierung und Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen*. Ilmenau: Universitätsverlag Ilmenau. ISBN: 978-3-86360-027-3
- Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft. (2022). *Zahlen, Daten, Fakten: Zusammenfassung der Umfrage-Ergebnisse*. <https://www.bmaw.gv.at/Themen/Tourismus/Betriebsuebergabe/Zahlen-Daten-Fakten.html>
- Byrne, J., & Fattoum, S. (2014). A gender perspective on family business succession: Case studies from France. In Lewis K. V., Henry C., Gatewood E. J., & Watson, J. (Hrsg.), *Women's entrepreneurship in the 21st century* (S. 138-164). Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. ISBN: 978-1-78254-461-6
- Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A., & Bertoldi, B. (2021). Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 137, 143–161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.052>
- Criscione-Naylor, N., & Fiocca, J. (2024). Editorial: Brief retrospective of pandemics and the hospitality, tourism and events industry: Signs and strategies of resilience and rebound. *International Hospitality Review*, 38(1), 2–10. <https://doi.org/10.1108/IHR-04-2024-079>
- Dawson, A., Sharma, P., Irving, P. G., Marcus, J., & Chirico, F. (2015). Predictors of later-generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 545–569. <https://doi.org/10.1111/etap.12052>
- De Alwis, A. C. (2016). Stakeholders influence on successful business succession. *International Journal of Business Administration*, 7(4), 79–86. <https://doi.org/10.5430/ijba.v7n4p79>

- Dörflinger, C., Dörflinger, A., Gavac, K., & Vogl, B. (2013). *Familienunternehmen in Österreich. Status quo 2013*. Österreichisches Institut für KMU-Forschung. Wien.
- Ferrari, F. (2023). The postponed succession: An investigation of the obstacles hindering business transmission planning in family firms. *Journal of Family Business Management*, 13(2), 412–431. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2020-0088>
- Forés, B., Puig-Denia, A., Fernández-Yáñez, J. M., & Boronat-Navarro, M. (2023). Dynamic capabilities and environmental performance: All in the family. *Management Decision*, 61(13), 248–271. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2022-1344>
- García-Rodríguez, F. J., Gutiérrez-Taño, D., & Ruiz-Rosa, I. (2022). Parents' support for children's entrepreneurial behavior: Incentivizing the next generation of entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2022-0452>
- Gavac, K, Heckl, E., & Petzlberger, K. (2020). *Familienunternehmen in Österreich 2019. Endbericht*. KMU Forschung Austria. Wien. [kmuforschung-bericht-familienunternehmen-2019.pdf](https://www.kmuforschung.ac.at/studies/familienunternehmen-2019.pdf)
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: The COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1297–1318. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0741>
- Gottschalck, N., Rolan, L., & Kellermanns, F. W. (2023). The continuance commitment of family firm CEOs. *Journal of Family Business Strategy*, 14(4), 100568. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100568>
- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16(4), 490–507. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.006>
- Gutierrez-Broncano, S., Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Yáñez-Araque, B. (2024). General manager servant leadership and firm adaptive capacity: The heterogeneous effect of social capital in family versus non-family firms. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103690. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103690>
- Hajjarrahmah, D., McGehee, N. G., & Soulard, J. (2024). The road to success: Tourism social entrepreneurs' quest for regenerative tourism. *Annals of Tourism Research*, 108, 103818. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103818>
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: A review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326–350. <https://doi.org/10.1108/14626000610680235>
- Jiménez-Estévez, P., Yáñez-Araque, B., Ruiz-Palomino, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2023). Personal growth or servant leader: What do hotel employees need most to be affectively well amidst the turbulent COVID-19 times?. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122410. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122410>
- Klauser, M. (2025). The issue of interfamilial succession in family tourism businesses in alpine regions. (Masterarbeit, FHV)
- KMU Forschung Austria. (2022). *Unternehmensnachfolge im Tourismus in Österreich*. <https://www.kmuforschung.ac.at/studies/unternehmensnachfolge-im-tourismus/>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden). http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm?bok_id/2513416

- Li, W., Wang, Y., & Cao, L. (2023). Identities of the incumbent and the successor in the family business succession: Review and prospects. *Frontiers in Psychology*, 14, 1062829. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1062829>
- Liu, P. C. Y., Zhu, F., & Wang, J. (2024). The apple doesn't fall far from the tree: Parenting styles and its effects on family business succession intentions. *Journal of Business Research*, 172, 114429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114429>
- Mahto, R. V., Davis, P. S., & Khanin, D. (2014). Continuation commitment: Family's commitment to continue the family business. *Journal of Family and Economic Issues*, 35, 278–289. <https://doi.org/10.1007/s10834-013-9367-y>
- Mandl, I., Dörflinger, C., & Gavac, K. (2008). *Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs*. Endbericht, 96.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis theoretical foundation basic procedures and software solution*. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6., neu ausgestattete, überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz. ISBN: 978-3-407-25734-5
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl.) (S. 633–648). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Ntari, L., & Deliwe, A. P. (2023). Parental influence on next-generation family members in South African black-owned family businesses. *Journal of Family Business Management*, 14(3), 603–620. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2023-0076>
- Núñez-Cacho Utrilla, P. V., Grande-Torraleja, F. A., Moreno Albarracín, A. L., & Ortega-Rodríguez, C. (2023). Advance employee development to increase performance of the family business. *Employee Relations: The International Journal*, 45(7), 27–45. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0151>
- Pirklbauer, G. (2006). *Ursachen für Unternehmensschließungen: Eine empirische Analyse in Oberösterreich*. Diplomarbeit. Hamburg: Diplomica Verlag. ISBN: 978-3-83249-308-0
- Plaikner, A., Heimerl, P., Peters, M., Sparber, J., & Haid, M. (2022). Interne und externe Unternehmensnachfolgeprozesse in der Hotellerie. *Zeitschrift Für Tourismuswissenschaft*, 14(2), 199–226. <https://doi.org/10.1515/tw-2022-0005>
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250–257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- Poza, E. J. (2010). *Family business* (3. Aufl.). Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning. ISBN: 978-0-324-59769-1
- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: Evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 439–460. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0118-3>
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>

- Reichenbächer, K. (2003). *Existenzgründung: Unternehmensnachfolge versus Neugründung*. Diplomarbeit. Hamburg: Diplomica Verlag. ISBN: 978-3-83246-709-8
- Renuka, V. V., & Marath, B. (2023). Impact of effective governance structure on succession process in the family business: Exploring the mediating role of management succession planning. *Rajagiri Management Journal*, 17(1), 84–97. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-06-2021-0048>
- Scholl-Grissemann, U., Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2021). This hotel is family-run! Enabling positive consumer response via perceived hospitableness. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103067. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103067>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00015-6)
- Singal, M., & Batra, S. (2021). The role of socioemotional wealth and entrepreneurial orientation in family-managed hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.012>
- Solnet, D., Robinson, R. N. S., Baum, T., & Yan, H. (2022). Tourism work, media & COVID-19: A changed narrative?. *Annals of Tourism Research*, 97, 103492. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103492>
- Stockemer, D. (2019). *Quantitative methods for the social sciences. A practical introduction with examples in SPSS and Stata*. Cham: Springer International Publishing. ISBN: 978-3-319-99118-4
- Valeri, M. (2022). Guest editorial: Family business in tourism and hospitality. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 357–366. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2022-158>
- Walsh, A., & Ollenburger, J. C. (2001). *Essential statistics for the social and behavioral sciences. A conceptual approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. ISBN: 9780130193391
- Wirtschaftskammer Österreich (WKO). (2024). *Zahl der Betriebsübergaben erreicht neues Rekordniveau*. <https://www.wko.at/oe/oesterreich/chart-of-the-week-2024-08-20.pdf>
- Xie, H., Wang, C., Zhou, E., Jin, H., & Ji, H. (2022). A black phosphorus-graphite hybrid as a li-ion regulator enabling stable lithium deposition. *JUSTC*, 52(12), 3. <https://doi.org/10.52396/JUSTC-2022-0105>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>
- Zehrer, A., & Leiß, G. (2019). Family entrepreneurial resilience – an intergenerational learning approach. *Journal of Family Business Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0037>
- Zehrer, A., & Leiß, G. (2020). Intergenerational communication barriers and pitfalls of business families in transition – a qualitative action research approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(3), 515–532. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2020-0056>
- Zeng, Z. (2024). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of advice seeking in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103859. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103859>
- Zhang, J., Xie, C., & Huang, S. S. (2024). The effect of resilient leadership on employee resilience during a crisis in tourism & hospitality firms: A self-determination perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103886. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103886>

unterstützt durch:



FHV
Vorarlberg University
of Applied Sciences

Fördergeber:



IMPRESSUM:

Design & Formatvorlage: Werner Niederkircher, nuovoline.at

KMU & Tourismus / Institut für Management und Marketing
Universität Innsbruck

KONTAKT:

Interfakultäres Forschungszentrum Tourismus & Freizeit
Sprecher: Mike Peters

Universität Innsbruck
Karl-Rahner-Platz 3
6020 Innsbruck
T +43 512 507 9560
www.tourismusforschung.tirol
kmu-tourismus@uibk.ac.at