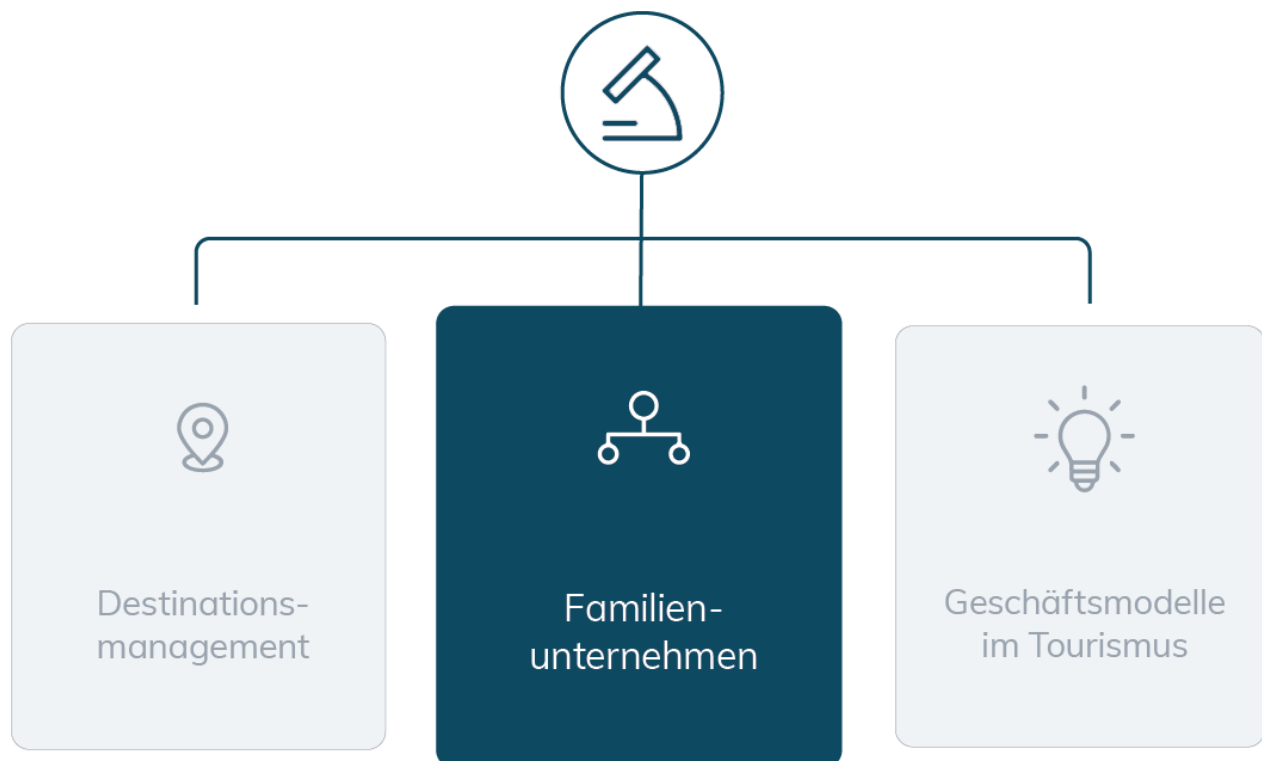


Forschungsbereich

II. Unternehmensführung/ Familienunternehmen



**NACHFOLGE IN TOURISTISCHEN FAMILIENUNTER-
NEHMEN- EINE STATUS QUO ANALYSE**

Nachfolge in touristischen Familienunternehmen- eine Status Quo Analyse

(a) Fact Box

- In erster Linie gilt es, die Anzahl potenzieller Tourismusbetriebe in Tirol, welche vor der Übergabe stehen, zu erfassen, um die Bedeutung der Thematik für die Tiroler Wirtschaft verstärkt hervorzuheben.
- In weiterer Folge gilt es, Nachfolgeprozesse, Einflussfaktoren, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren oder Auswirkungen der Nachfolge auf die Besonderheiten der Tourismusbranche zu adaptieren bzw. zu analysieren, ob Besonderheiten wie bspw. bestehende Imageprobleme der Branche (Arbeitszeiten, Work-Life-Balance, Tourismusgesinnung) oder die Kleinstrukturiertheit (weniger Ressourcen/Know-How) Einfluss darauf nehmen.
- Für den Bereich des Nachfolgeprozesses ergeben sich Forschungsfragen bezüglich der Abweichung von geplanter und tatsächlicher Dauer des Nachfolgeprozesses und weitere mögliche, prozessbezogene Gründe für die hohen „Scheiterquoten“.
- Wie sich in der Status-Quo-Analyse zeigt, werden kontext-, finanz- und gesetzlich bezogene Faktoren sowie äußere Rahmenbedingungen im Tourismus als stärkste Einflussfaktoren auf die Nachfolge genannt. Ob diese Faktoren in der Tourismusbranche tatsächlich stärkeren Einfluss auf die Nachfolge nehmen und ob andere Faktoren die geringe Übergabetauglichkeit beeinflussen, gilt es weiter zu untersuchen.
- Zudem gilt es, Gründe für die fehlende Bereitschaft zur Übernahme von touristischen Betrieben sowie den Einfluss von aktuellen Themen wie bspw. Tourismusimage, Mitarbeiterproblematik oder geringe Ertragsmöglichkeiten zu analysieren und Maßnahmen zur Entgegenwirkung der geringen Übergabetauglichkeit abzuleiten.
- Aufgrund der Kleinstrukturiertheit und des starken regionalen Bezugs der Tourismusbetriebe gilt es die Rolle der Tourismusorganisation in der Nachfolge zu analysieren und potenzielle Bereiche der Unterstützung aufzuzeigen. Abschließend gilt es auch, branchenspezifische Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für Familienunternehmen im Tiroler Tourismus sowie für Verantwortliche (Tourismusorganisationen, Gesetzgeber etc.) in Bezug auf die Nachfolge abzuleiten.

Projektteam (in alphabetischer Reihenfolge):

Zentrum Familienunternehmen, Management Center Innsbruck: Ramona Pfeifer, Anita Zehrer

Kontakt: anita.zehrer@mci.edu

In Tirol sind 99,7% der Unternehmen als KMU klassifiziert und stellen somit den Großteil der Wirtschaftsstruktur dar (Amt der Tiroler Landesregierung, 2013). Vor allem die Sparten Information & Consulting (96,3%), Handel (93,9%) und Tourismus (92,0%) weisen in Tirol einen überdurchschnittlich hohen Anteil an familiengeführten Betrieben auf. Diese Zahlen verdeutlichen den beachtlichen Beitrag dieser Unternehmen zur Bruttowertschöpfung eines Landes (Astrachan & Jaskiewicz, 2008; Culkin & Smith, 2000; Klein, 2004) und deren Stellenwert für den Fortbestand einer Volkswirtschaft (Cecez-Kecmanovic et al., 2008; Culkin & Smith, 2000; Gersick & Davis, 1997; Klein, 2000; Zehrer & Haslwanter, 2010).

Die Unternehmensübergabe bzw. -nachfolge stellt für Familienunternehmen eine kritische Phase dar (Spelsberg & Weber, 2012). Nur ein kleiner Teil der Unternehmen bewältigt die familieninterne Übergabe über mehrere Generationen (Davis & Harveston, 1999; Kets de Vries, 1993). Studien zufolge gibt es europaweit etwa 610.000 Unternehmen, welche vor den Herausforderungen der Nachfolge stehen (Halter, 2009; Halter & Schröder, 2011; Klein et al., 2010), allerdings wird der Unternehmensübergabe in vielen Unternehmen zu wenig Beachtung geschenkt (Zellweger et al., 2012). In Österreich liegt das Übergabepotential in den Jahren 2009 bis 2018 bei rund 58.000 Klein- und Mittelbetrieben (KMU Forschung Austria, 2013). Laut Untersuchungen schaffen bis zu 66% der Unternehmen den Sprung in die zweite Generation. Bei der Weitergabe an die dritte Generation sinkt der Prozentsatz auf 10% bis 37% (Hennerkes et al., 2007). Da ein Generationenwechsel nicht von heute auf morgen von statten geht, ist dieser als systematischer Prozess zu sehen, der als schleichende Entwicklung beginnt und einer detaillierten Planung bedarf. Der Nachfolgeprozess wird somit über einen längeren Zeitraum hinweg gewollt gesteuert (Dyck et al., 2002; Riedel, 2011; Sharma, 2004).

Bereits in den 1980/90er Jahren beschäftigten sich Landsberg et al. (1988) und Harveston et al. (1997) mit der Problematik der Unternehmensübergabe - im Fokus der Ausarbeitungen steht allerdings stets der Übergebende (Handler, 1994), wohingegen sich gegenwärtige Forschung vermehrt mit dem Nachfolger beschäftigt. Weiters ist die Planung der Übergabe an sich in den Vordergrund der Untersuchungen gerückt (Chrisman et al., 2005; Sharma et al., 2003). Getz und Petersen (2004) beschäftigen sich vorwiegend mit Übergabeprozessen in touristischen Familienunternehmen, den Besonderheiten dieser Unternehmung und den daraus resultierenden intrafamiliären Konflikten. Zehrer und Haslwanter (2010) zeigen Gründe für einen misslungenen Nachfolgeprozess auf, wohingegen Spelsberg und Weber (2012) Erfolgsfaktoren für einen Nachfolgeprozess innerhalb der Familie darlegen.

(b) Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel des Projektes ist es, den Status Quo der Unternehmensübergabe von Familienbetrieben im Tiroler Tourismus zu erheben sowie Hintergründe, Einflussfaktoren, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Übergabe zu analysieren. Dabei sollen aufbauend auf den Erkenntnissen Forschungslücken und weitere Diskussionspunkte für zukünftige Projekte mit familiengeführten Tiroler Tourismusbetrieben aufgezeigt werden.

Folgende Forschungsfragen werden beantwortet:

- Wie viele Familienbetriebe planen eine Übergabe in den nächsten Jahren?
- Was sind ausschlaggebende Gründe für die Übergabe innerhalb bzw. außerhalb der Familie?
- Welchen Zeitrahmen ziehen touristische Familienunternehmen für den Übergabeprozess in Betracht?
- Welche zentralen Herausforderungen sehen touristische Familienunternehmen bei der Unternehmensübergabe?
- Welche Faktoren sind für touristische Familienunternehmen im Rahmen eines Übergabeprozesses von wichtiger Bedeutung (Erfolgsfaktoren)?
- Welche unternehmensinternen bzw. unternehmensexternen Faktoren beeinflussen die Unternehmensübergabe?

(c) Vorgehensweise

Die Ergebnisse des Projekts basieren auf Studien und internen Projekten des MCI Zentrum Familienunternehmen zum Thema der Betriebsnachfolge, teilweise auch in Kooperation mit der Wirtschaftskammer Tirol sowie aktuellen Masterarbeiten des Management Centers Innsbruck. Die Erhebung des Status Quo wird durch eine ausführliche Recherche externer Studien, wissenschaftlicher Journale und einschlägiger Literatur zum Thema ergänzt.

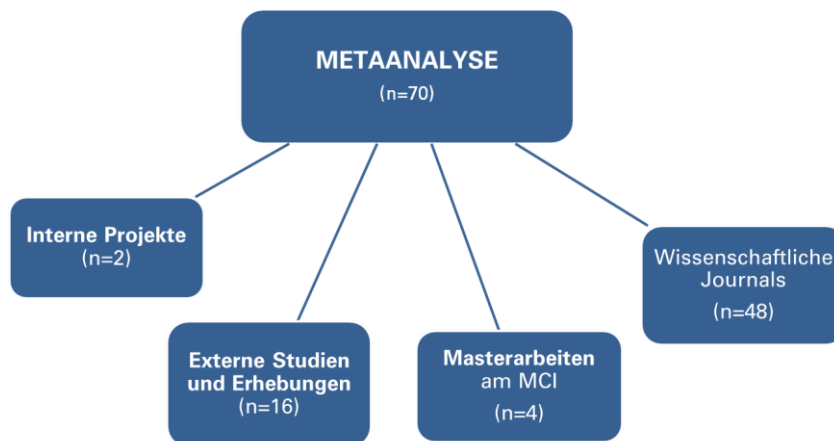


Abbildung 1. Aufbau der Metaanalyse

(d) Kernergebnisse

Die **Anzahl an jährlichen Betriebsübergaben** in Österreich ist innerhalb der letzten Jahrzehnte um 17% gestiegen. Dieser Trend scheint auch in den nächsten Jahren nicht

abzunehmen, unter anderem aufgrund demografischer Entwicklungen (KMU Forschung Austria, 2014). Innerhalb der nächsten fünf Jahre stehen über 50% der Unternehmen in Österreich vor der Übergabe (PWC, 2016; KMU Forschung Austria, 2014). Weitere 10% planen eine Übergabe in mehr als 10 Jahren. Zwischen dem Jahr 2014 und 2023 stehen 45.700 KMU (ohne Einzelunternehmen) vor der Betriebsübergabe, das entspricht in etwa einem Drittel aller KMU in Österreich. Die höchste Übergabeintensität betrifft dabei die Tourismus- und Freizeitwirtschaft. Das Thema Betriebsnachfolge betrifft zwischen 2014 und 2023 ca. 8.500 touristische Betriebe in Österreich bzw. 20% aller Spartenmitglieder (KMU Forschung Austria, 2014). **In Tirol stehen bis 2032 potenziell sogar 30% der Tourismus- und Freizeitbetriebe in Tirol vor der Übergabe** (WKT, 2017).

Bei einer Befragung des Zentrum Familienunternehmen (2016) von Tiroler Familienunternehmen gab ca. ein Viertel der Tourismusbetriebe an, dass eine Übergabe innerhalb der letzten 5 Jahre erfolgt ist. Von den übrigen 75% gaben 45% der Unternehmen an, eine Übergabe in nächster Zeit zu planen, der Großteil innerhalb der nächsten 1-2 (34%) und 3-4 Jahre (26%) (Zentrum Familienunternehmen, 2016). Die Nachfolgerwahl ist in 45% der Fälle aber noch nicht geklärt (WKT, 2017).

Von den erfolgten Betriebsübergaben seit 2006 halten sich familieninterne und familienexterne Lösungen in Österreich mit je 50% die Waage (Baumgartner, 2009; Ifm Bonn, 2013; KMU Forschung Austria, 2014; WKT, 2010), wobei im Vergleich zu den letzten Jahren **familieninterne Übergaben rückläufig** sind (KMU Forschung Austria, 2014). Familieninterne Übergaben gehen zu 90% auf Kinder über. Die häufigsten Lösungen für familienexterne Übergaben sind der Unternehmensverkauf an Dritte (57%), ein Management Buy-Out (17%) oder Betriebsverpachtung (15%). Jeder fünfte Betrieb, der sich für eine familienexterne Übergabe entscheidet, hatte ursprünglich den Wunsch nach einer internen Betriebsnachfolge (KMU Forschung Austria, 2014). Über 56% der Familienunternehmen in Tirol schätzen das Finden einer/s passenden Nachfolgerin/s als schwierig oder eher schwierig ein (WKT, 2017).

Zudem gibt es auch einige **Mischformen** zwischen interner und externer Nachfolge wie bspw. gemischte Geschäftsführung oder Weiterbeschäftigung von Familienangehörigen nach einem Verkauf. Jede Option soll auf bestimmte Vor- und Nachteile abgewogen werden (Halter & Schröder, 2010).

Der **Übergabeprozess** bei touristischen Familienunternehmen in Tirol dauert größtenteils 1-2 Jahre oder weniger als 1 Jahr. Nur knapp ein Viertel gibt eine Dauer von länger als 3 Jahre für den Übergabeprozess an (Zentrum Familienunternehmen, 2016). Dennoch plant der Großteil der Familienunternehmen in der Tiroler Hotellerie mit einem Übergabeprozess von 4 oder mehr Jahren (33%). 17% planen einen Übergabeprozess unter 1 Jahr, 29% zwischen 1 und 2 Jahren und 21% zwischen 3 bis 4 Jahre (TTR, 2012).

Hintergründe der Übergabe

Die **Gründe für eine Übergabe** des Betriebes liegen bei zwei Drittel der Unternehmen an einem altersbedingten Rücktritt, während das restliche Drittel entweder aus gesundheitlichen Gründen oder aufgrund einer anderen selbständigen oder unselbständigen Tätigkeit das Unternehmen übergibt (KMU Forschung Austria, 2014).

Hintergründe für die Entscheidung zwischen einer **internen und externen Übergabe** liegen größtenteils in der Bereitschaft und Qualifikation der Familienmitglieder sowie den zukünftigen Erfolgsaussichten des Unternehmens und der Region (KMU Forschung Austria, 2014; Pappenscheller, 2015; Zentrum Familienunternehmen, 2016).

Während in anderen Branchen etwas über 5% aller Fälle eine **fehlende betriebswirtschaftliche Übergabetauglichkeit** aufweisen, sind es im **Tourismus über 10%** (KMU Forschung Austria, 2014). Ergebnisse zeigen, dass im Tourismus der steigende Bürokratismus sowie steuerrechtliche Aspekte zur Entscheidung für eine externe Nachfolge beitragen (Zentrum Familienunternehmen, 2016).

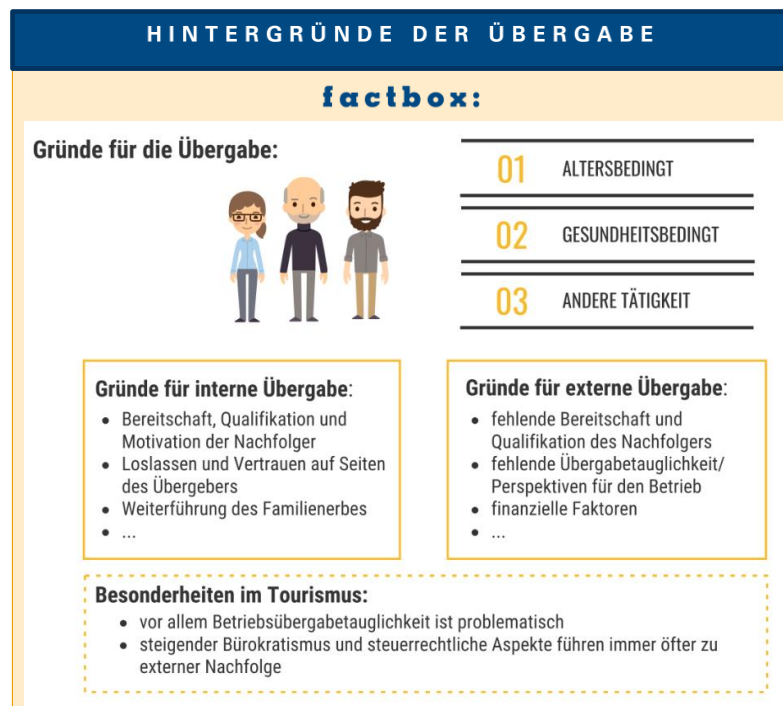


Abbildung 2. Hintergründe der Übergabe

Herausforderungen der Nachfolge

Eine Umfrage der KMU Forschung Austria (2014) zu den größten Herausforderungen und Problemfeldern der **Unternehmensübergabe in Österreich** zeigt auf, dass die steuerliche Belastung (30%) sowie das Finden einer/s passenden Nachfolgerin/s (25%) für Unternehmen am bedeutendsten sind. Darauf folgen Herausforderungen wie wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die Erzielung eines angemessenen Kaufpreises, die Planung des Übergabeprozesses, die Bestimmung des Unternehmenswertes, administrative Belastungen, rechtliche Barrieren, Qualifikationen der/s Nachfolgerin/s, Investitionsbedarf vor der Nachfolge oder Konflikte in der Familie und zwischen Nachfolgerinnen/n.

Auch Deloitte (2016) hat besondere Herausforderungen für die **Übergabe von Unternehmen in Tirol** wie den richtigen Zeitpunkt der Übergabe, schwer vereinbare Ziele, erbrechtliche Pflichtansprüche, Gleichbehandlung der Nachfolger/innen, Einsatz der/s meist qualifiziertesten Nachfolgerin/s, Zusammenhalt des Vermögens, finanzielle Absicherung der übergabenden Generation, Rückabwicklungsmöglichkeiten, Vermeidung von Konflikten, steuerliche Optimierung sowie die mit der Übergabe einhergehende Rechtsformänderung und –wahl festgestellt (Leiß & Zehrer, 2018b; Deloitte Tirol, 2016).

Eine Telefonumfrage der Wirtschaftskammer Tirol (2017) evaluiert die Bereiche notwendiger Unterstützung für **Betriebsnachfolgen in Tirol** und kommt zum Ergebnis, dass der Großteil der Unternehmen bei steuerrechtlichen (47%), rechtlichen (43%) betriebswirtschaftlichen (39%) sowie finanziellen Fragen (33%) Herausforderungen sehen und Unterstützung benötigen (WKT, 2017). Bei einer Befragung der Wirtschaftskammer Tirol zur Betriebsübergabe von Tiroler Unternehmen aus dem Jahr 2010, darunter auch **33% Tourismusunternehmen**, wurde zudem die Erstellung eines Nachfolgeplans (57%) als Herausforderung und notwendiger Unterstützungsbereich genannt (WKT, 2010).

Eine aktuelle Umfrage und Bedarfserhebung des Zentrum Familienunternehmen (2016) zeigt unter anderem die größten Herausforderungen für interne Betriebsübergaben bei **Tiroler Familienunternehmen** auf. Mit Fokus auf den Ergebnissen für die **Tourismusbranche** zeigt sich folgendes Bild (1: trifft zu, 4: trifft nicht zu).

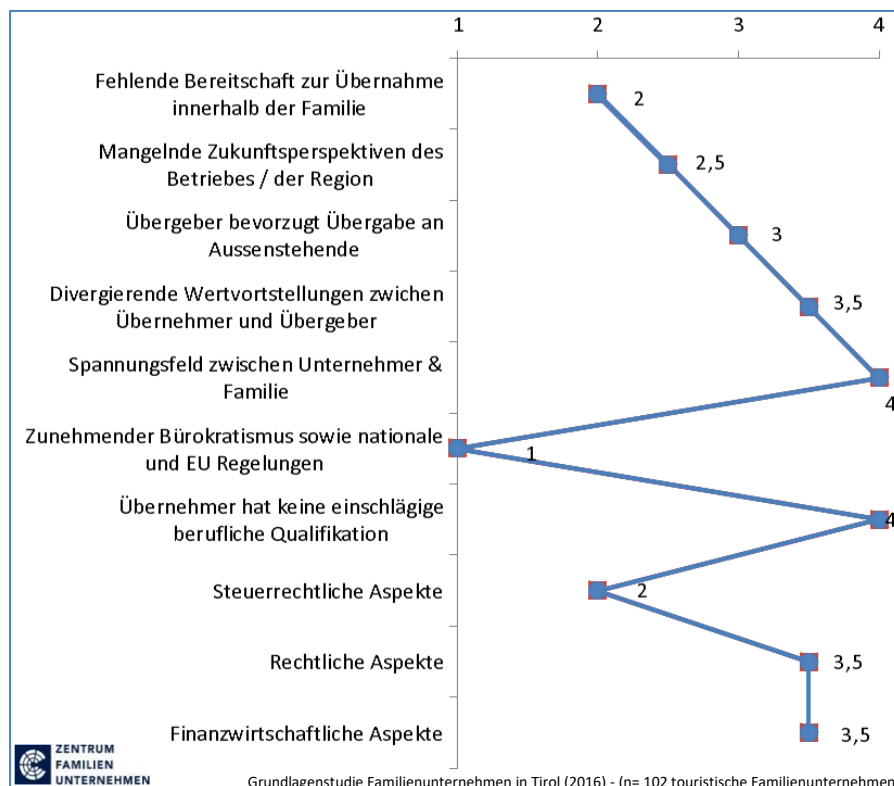


Abbildung 3. Die größten Herausforderungen für interne Betriebsübergaben

(e) Implikationen und Empfehlungen für Familienunternehmen

Die Ergebnisse verdeutlichen die **Bedeutung von Familienunternehmen** für die europäische, nationale und regionale Wirtschaft und zeigen auch, dass in Zukunft aufgrund des demografischen Wandels immer mehr dieser Unternehmen vor der Herausforderung der Nachfolge stehen werden (Zehrer & Glowka, 2018; Zehrer & Leiß, 2018a, b; Zehrer, 2017). Eine besonders **hohe Übergabeintensität** betrifft dabei die **Tourismusbranche**, in der bspw. in Tirol bis 2032 über 30% aller Betriebe vor der Nachfolge stehen. Hinzu kommt die Problematik, dass für 45% der Betriebe in Tirol die Nachfolgerwahl noch offen ist und der Großteil der Unternehmen diese als schwierig oder eher schwierig beurteilt. Interne Nachfolgen nehmen immer mehr ab und trotz der vom Großteil hinzugezogenen externen Beratung schaffen nur noch **1 von 3 Unternehmen** den Sprung **in die nächste Generation**. Diese Tatsache zeigt die Relevanz für **Handlungsbedarf** auf, damit auch in Zukunft der **Erfolgsfaktor Familienunternehmen** für den Tiroler Tourismus aufrechterhalten werden kann.

Während der **Hintergrund** für eine Nachfolge oft altersbedingt ist, zeigen die Ausarbeitungen, dass der **Nachfolgeprozess** und dessen Ausgestaltung bzw. Inhalte im Zentrum der Forschungen steht und als sehr beliebtes Thema in der Wissenschaft hervorgeht (Filser et al., 2013; Steier & Miller, 2010). Dennoch können diese Untersuchungen nicht für einzelne Branchen oder Unternehmen vereinheitlicht werden und setzen eine individuelle Anpassung voraus, welche für viele Unternehmen ohne **Beratung** oft nicht möglich ist. In der Tourismusbranche zeigt sich in diesem Zusammenhang, dass die geplante Dauer des Übergabeprozesses mit mehr als 4 Jahren deutlich länger ist, als die tatsächliche durchgeführte Dauer des Übergabeprozesses mit 1-2 Jahren oder kürzer als 1 Jahr. Gründe dafür sind nicht bekannt. Ebenso fehlen abgewandelte Nachfolgeprozesse für die Besonderheiten der Tourismusbranche.

Neben dem Verständnis des Nachfolgeprozesses sollen auch die unterschiedlichen **Einflussfaktoren** auf den Nachfolgeprozess berücksichtigt werden, da diese als Schrauben zum Erfolg gelten - je nach Branche aber sehr vielseitig sind. In der Literatur wird größtenteils über **individuelle, Beziehungs- und Prozesseinflussfaktoren** diskutiert, während Kontext-, gesetzliche, finanzielle und äußere Einflussfaktoren kaum oder nur wenig behandelt werden (Raich & Zehrer, 2018; Muskat & Zehrer, 2017).

Für den **Tourismus** zeigen einige Studien auf, dass die Branche unter einer unterdurchschnittlichen Übergabetauglichkeit sowie geringen, zukünftigen Perspektiven des Unternehmens und der Region leidet und deshalb den Betrieb nicht übergeben kann. Weitere Gründe für externe Übergaben von Tourismusbetrieben in Tirol sind laut Befragungen auf den steigenden Bürokratismus und steuerrechtliche Thematiken zurückzuführen, weshalb auch die vernachlässigten Einflussfaktoren, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren auf finanzieller und gesetzlicher Basis zukünftig in der Literatur und besonders für Ausarbeitungen in der Tourismusbranche vermehrt beachtet werden müssen (Zehrer & Raich, 2017; Zehrer, 2016; Zehrer & Siller, 2007). Neben den **Kontext-, finanziellen, gesetzlichen und äußeren Faktoren** spielt aber auch wie in anderen Branchen die fehlende Bereitschaft in der Familie für den Tourismus eine wichtige Rolle. Gründe dafür sind noch unbekannt, weshalb sich auch hier noch Forschungsbedarf ergibt, um im Anschluss mögliche Gegenmaßnahmen setzen zu können.

Abschließend zeigen die vielseitigen **Auswirkungen** der Nachfolge sowohl innerhalb wie auch außerhalb des Unternehmens für den Markt und die Volkswirtschaft die Relevanz des Themas erneut auf und sollen somit zur Bewusstseinsstärkung beitragen, wenn auch noch viel Forschungsbereich in diesem Bereich besteht, um die Auswirkungen speziell für die Tourismusbranche aufzuzeigen (Zehrer, & Raich, 2017).

LITERATUR

- Amt der Tiroler Landesregierung. (2013). Tiroler Wirtschafts- & Arbeitsmarktbericht 2013. Verfügbar unter https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/arbeit-wirtschaft/wirtschaft-und-arbeit/downloads/TWAB_2013.pdf
- Astrachan, J. H. & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21 (2), 139-149.
- Baumgartner, B. (2009). Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung: Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Cecez-Kecmanovic, D., Klein, H. K. & Brooke, C. (2008). Exploring the critical agenda in information systems research. *Information Systems Journal*, 18 (2), 123-135.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29 (5), 555-575.
- Culkin, N. & Smith, D. (2000). An Emotional Business: A Guide to Understanding the Motivations of Small Business Decision Takers. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3 (3), 145-157.
- Deloitte (2016). Next Generation Family Businesses - Evolution keeping family values alive. Abgerufen am 4. Juli 2017. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/familienunternehmen/nextgen-survey-2016.pdf>
- Deloitte Tirol (2016). Übergabe von Familienunternehmen - Besondere Herausforderungen bei der Übergabe von Familienunternehmen an die nächste Generation. Abgerufen am 6. Juli 2017. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/tirol/artikel/uebergabe-von-familienunternehmen.html>
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. & Mischke, G. A. (2002). Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique, and Communication in Executive Succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143-181.

- Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M.; Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Getz, D. & Petersen, T. (2004). Identifying Industry-Specific Barriers to Inheritance in Small Family Businesses. *Family Business Review*, 17 (3), 259-276.
- Halter, F. & Schröder, R. (2010). *Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis. Das St. Galler Nachfolge Modell (1. Aufl.)*. Bern: Haupt Verlag.
- Halter, F. A. (2009). *Familienunternehmen im Nachfolgeprozess – Die Emotionen des Unternehmers*. Köln: Josef Eul Verlag GmbH.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7 (2), 133-158.
- Harveston, P., Davis, P. & Lyden, J. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10 (4), 373-396.
- Hennerkes, B.-H., Berlin, M. & Berlin, T. (2007). *Die Familie und ihr Unternehmen in Österreich*. München: FinanzBuch Verlag
- IfM Bonn (2013). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018 - Daten und Fakten Nr. 11*. Abgerufen am 5. Juli 2017. Verfügbar unter: http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/Daten-und-Fakten-11.pdf
- Kets de Vries, M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.
- Klein, B. S., Jaskiewicz, P., May, P. & Schlippe, A. von. (2010). *Familienunternehmen theoretische und empirische Grundlage*. Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH.
- Klein, S. (2000). Family Business in Germany - Significance and Structure. *Family Business Review*, 8 (3), 157-182.
- KMU Forschung Austria (2014). *Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich*. Abgerufen am 3. Juli 2017. Verfügbar unter: https://www.bmwf.wg.at/Unternehmen/Documents/Unternehmens%C3%BCbergaben%20und%20nachfolgen%20in%20%C3%96sterreich_2014.pdf
- KMU Forschung Austria (2013). *Familienunternehmen in Österreich - Status quo 2013*. Abgerufen am 3. Juli 2017. Verfügbar unter: http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/clusterbibliothek/3012_Endbericht_Familienunternehmen.pdf
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1 (2), 119-143.

- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018a). „Es kann nur einen Chef geben.“ *TourismusWissen-Quarterly*, 13, 192-197.
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018b). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8 (1), 75-90.
- Muskat, B., & Zehrer, A. (2017). A power perspective on knowledge transfer in internal succession of small family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29(5), 333-350.
- Pappenscheller, A. (2015). Family internal versus family external succession – a comparison. Masterarbeit MCI Tourismus.
- PWC (2016). Österreich Report - Family Business Survey 2016. Abgerufen am 3. Juli 2017. Verfügbar unter: <https://www.pwc.at/de/publikationen/family-business-austria-2016-web.pdf>
- Raich, F., & Zehrer, A. (2018). Die Bedeutung von Beziehungsqualität im Tourismus: Besonderheiten in familiengeführten Unternehmen. In: Bieger, T., Beritelli, P., & Laesser, Ch. (Hrsg.), *Wettbewerb und Digitalisierung im alpinen Tourismus*. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2017/2018. Berlin: ESV Verlag, 129-140.
- Riedel, C. (2011). *Praxishandbuch Unternehmensnachfolge*. Bonn: Zerb Verlag GmbH.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17, 1-3.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 667-687.
- Spelsberg, H. & Weber, H. (2012). Familieninterne und familienexterne Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen im empirischen Vergleich. *BFuP – Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 64 (1), 73-97.
- TTR - Tirol Tourism Research (2012). *Familienunternehmen in der Tiroler Hotellerie*. Abgerufen am 4. Juli 2017. Verfügbar unter: http://ttr.tirol/sites/default/files/upload/Factsheet_Familienunternehmen%20in%20der%20Tiroler%20Hotellerie.pdf
- WKT - Wirtschaftskammer Tirol (2010). Zahlen, Daten, Fakten zum Thema Betriebsnachfolge in Tirol. Intern vorliegender Datenbericht.
- WKT - Wirtschaftskammer Tirol (2017). Zahlen, Daten, Fakten zum Thema Betriebsnachfolge in Tirol. Intern vorliegender Datenbericht.
- Zentrum Familienunternehmen (2016). *Bedarfserhebung Familienunternehmen Tirol*. Interner Projektbericht.

- Zehrer, A. (2017). Touristische Familienunternehmen als tragende Säule des Alpen-tourismus – Zentrale Herausforderungen für Unternehmertum und Tourismuspoli-tik. In: Bußjäger, P., & Gsodam, Ch. (Hrsg), *Tourismus als treibende Kraft für regi-onale Kooperation im Alpenraum*. 124. Schriftenreihe Institut für Föderalismus. Wien: New Academic Press, 47-61.
- Zehrer, A. (2016). Die Betriebsübergabe familiengeführter Unternehmen unter speziel-ler Berücksichtigung der Führungskompetenzen. In: Siller, H., & Zehrer, A. (Hrsg.). *Entrepreneurship & Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis*. Wien: Linde Verlag, 99-108.
- Zehrer, A., & Glowka, G. (2018). Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienun-ternehmen - Interaktionsebene zwischen Beherbergung und DMO. DGT-Jahresta-gung „Tourismus und Gesellschaft: Kontakte – Konflikte - Konzepte. No-vember 8-10 2018, Heide/Holstein und St. Peter-Ording, Germany.
- Zehrer, A., & Raich, F. (2017). Generationenwechsel in touristischen Familienunter-nehmen: Herausforderungen für die Destinationsentwicklung. In: Bieger, T., Beri-telli, P., & Laesser, Ch. (Hrsg.), *Markt- und Branchenentwicklungen im alpinen Tou-rismus*. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2016/2017. Berlin: ESV Verlag, 1-16.
- Zehrer, A., & Leiß, G. (2018). Betriebsnachfolge achtsam gestalten - die Rolle des sys-temischen Nachfolge Coachings in Unternehmerfamilien am Beispiel des ****Hotel Alpenglühen. *Coaching Theorie & Praxis*, 4(1), 55-67.
- Zehrer, A. & Haslwanter, J. (2010). Management of change in tourism - the problem of family internal succession in family-run tourism SMEs. *Electronic Journal of Fami-ly Business Studies*, 4 (2), 147-162.
- Zehrer, A., & Siller, H. (2007). Familiengeführte Unternehmen im Tourismus. In: Siller, H., & Zehrer, A. (Hrsg.), *Schriftenreihe Tourismus & Freizeitwirtschaft*. Band 2. In-nsbruck: Studia Verlag, 3-15.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2012). Family Control and Family Firm Valuations by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science*, 23 (3), 851-868.