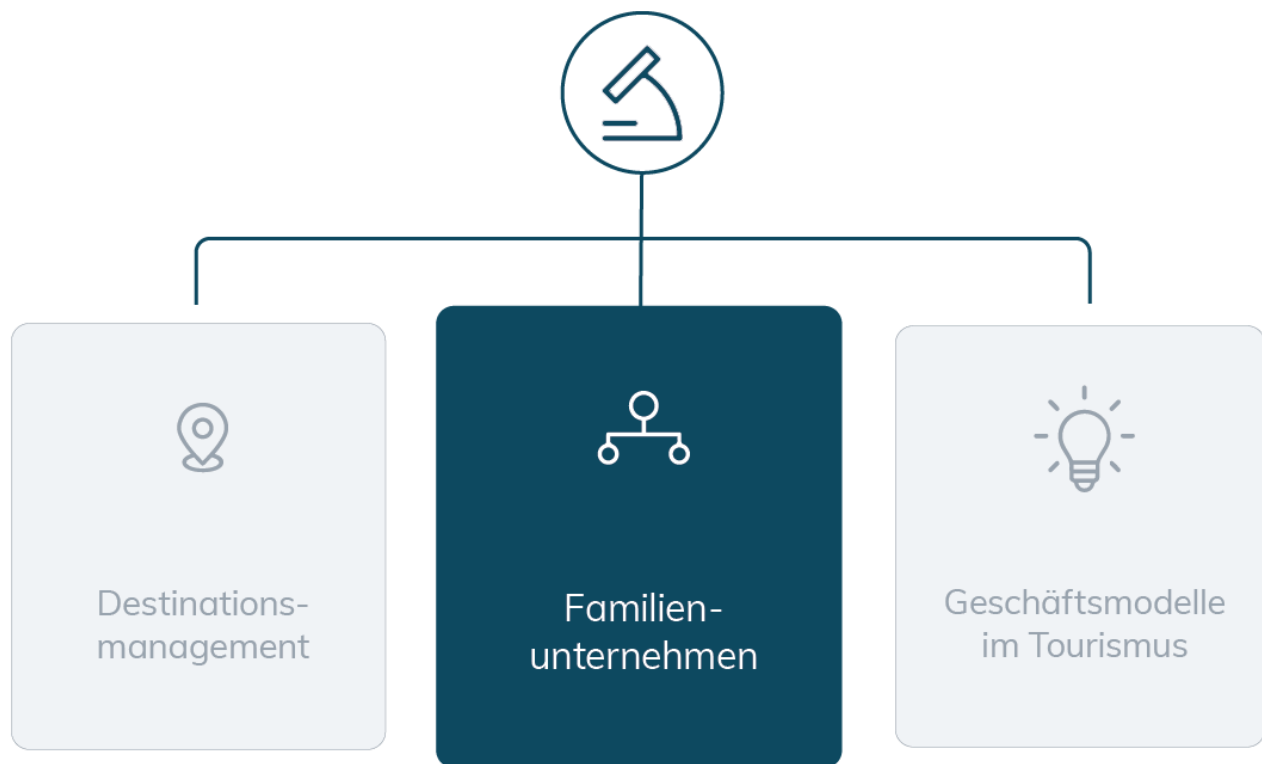


Forschungsbereich

II. Unternehmensführung/ Familienunternehmen



**INTERNE UND EXTERNE NACHFOLGE IM TOURISMUS-
UNTERNEHMEN**

Interne und externe Nachfolge im Tourismusunternehmen

(a) Fact Box

- Bei der Unternehmensübergabe handelt es sich um einen Prozess, der tiefgreifende Veränderungen mit sich bringen kann.
- Der Übergabeprozess wird als eines der kritischsten Erlebnisse im Lebenszyklus eines Familienunternehmens angesehen.
- Zentraler Fokus muss es sein, fließende Übergänge zu gewährleisten, welche viel Vorbereitung benötigen.
- Eine durchdachte und ausgereifte Planung mit Hilfe einer Ist-Analyse unterstützt den Übergabeprozess.
- Unterstützend bei der Übergabe des Unternehmens ist eine übereinstimmende Werthaltung von Übergeber und Übernehmer.

Projektteam:

Universität Innsbruck/UMIT: Andreas Kallmünzer, Mike Peters, Alexander Plaikner, Johanna Sparber (Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus, Fakultät für Betriebswirtschaft), Marco Haid, Peter Heimerl (UMIT – the health and life sciences university, Hall)

Kontakt: mike.peters@uibk.ac.at oder peter.heimerl@umit.at

(b) Zielsetzung und Forschungsfrage

In der österreichischen Tourismus- und Freizeitwirtschaft sind familiengeführte Unternehmen ein entscheidender Wirtschaftsfaktor (Getz & Carlsen, 2005; Neubauer, 2003; Pikkemaat & Zehrer, 2016). Aufgrund der demographischen Entwicklung ist in den nächsten Jahren eine große Anzahl an Betriebsübergaben familiengeführter Klein- und Mittelunternehmen zu erwarten (Dörflinger et al., 2013; Mandl, Dörflinger, & Gavac, 2008). Die Unternehmensnachfolge stellt für Familienbetriebe eine zentrale Herausforderung dar und ist eines der komplexen Probleme, mit welchen ein Unternehmen im Lebenszyklus konfrontiert ist.

In vielen Unternehmen steht oftmals kein familieninterner Nachfolger zur Verfügung. Bislang wenig erforscht sind generell, und insbesondere auch im Tourismus, die Unterschiede zwischen familieninternen und -externen Nachfolgeprozessen. Was umso wichtiger erscheint, da vor allem in den letzten Jahren die externen Übernahmen zugenommen haben (Huber, 2014, S.9; Ziniel et al., 2014). Daher konzentriert sich das gegenständliche Projekt auf einen Vergleich von familieninternen und -externen Nachfolgeprozessen. Eine Unternehmensnachfolge ist als familienextern zu definieren, wenn der Übernehmer nicht in einem verwandtschaftlichen oder angeheirateten Verhältnis zu der Familie steht, die das Unternehmen bisher besessen und geleitet hat (Spelsberg & Weber, 2012). Das Ziel ist, mehr über die Problemfelder der Nachfolge in dieser Branche zu erfahren.

Das Projekt beantwortet folgende Fragen:

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

Damit ist es möglich, Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Tiroler Hotellerie abzuleiten, die helfen, zukünftige Nachfolgeprozesse zu unterstützen. Die vorliegende Studie wurde im August 2017 begonnen und untersucht auf Basis von Interviews mit Übergeber-Übernehmer-Paaren Nachfolgelösungen von familiengeführten Unternehmen in Hotelunternehmen.

(c) Vorgehensweise

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

Für die nachfolgende Auswertung und Analyse konnten die Interviews von zehn Interviewpaaren verwendet werden. Sie wurden mit potentiellen Übergebern und Übernehmern in zehn unterschiedlichen Tourismusbetrieben in Tirol geführt. Die Interviews dauerten zwischen 43 und 75 Minuten. Sie wurden in deutscher Sprache geführt und mit Hilfe von „f4transkript“ transkribiert.

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

Tabelle 1. Informationen zu den Probanden

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

Interview Paar 10	J	Übergeber 10	35	M	1946	100	25
		Übernehmer 10	36	M	1946	100	25

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

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

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

(d) Kernergebnisse

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

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

Resultate Teil 1: Der Nachfolgeprozess

Der Nachfolgeprozess kann in vier Phasen unterteilt werden: Vorbereitungsphase, Nachfolgerplanung, Übergabekonzept und Umsetzung.

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

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

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

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

Zudem kommt den Themen Vertrauen und der bestehenden Familienbande eine zentrale Rolle zu, denn in manchen Fällen überwiegt das Vertrauen den Familienmitgliedern gegenüber jenen, die nicht zur Familie gehören.

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

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

Zusammenfassend lassen sich folgende Herausforderungen im Nachfolgeprozess zusammenfassen:

- Frühe Kommunikation und Planung sind wesentliche Erfolgskriterien der Übergabe.
Die Vorbereitungsphase ist entscheidend.
- In der Nachfolgersuche sind Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz die zentralen Attribute.
- Familienunternehmen legen hohen Wert auf die sachliche Beurteilung der finanziellen Situation.
- Die Übergabe sollte im Rahmen eines schrittweise geplanten Prozesses erfolgen und ein Konzept oder zumindest eine Checkliste beinhalten.
- Es muss geklärt werden, ob der/die Übergeber noch eine Rolle hat und wie damit umgegangen wird.

- Die Familiensituation wird durch externe Übernahmen bei der Umsetzung weniger belastet als durch interne.
- Die Umsetzungsphase ist konfliktanfällig und braucht daher im Vorhinein festgelegte Strukturen!

Resultate Teil 2: Werthaltungen und generative Sozialisation

Ein zweiter großer Teil der Interviews kann unter dem Thema Werte und Werthaltungen zusammengefasst werden. Viele Übernehmer und Übergeber haben diese Aspekte in ihren Kommentaren angesprochen. Die Kodierung der Textpassagen zeigt schließlich, dass es sich einerseits um Werte wie „Vertrauen“, „Loyalität“, „Respekt“ oder „Disziplin“ handelt, aber andererseits auch die „Regionalität“ angesprochen wird. Weitere Werthaltungen die angeführt wurden, waren „Partizipation“, die „Work-Life-Balance“ oder die „Weiterentwicklung des Unternehmens“. Interessant erscheint hierbei, dass sich all diese angeführten Werte mit dem in der Literatur viel diskutierten Begriff der „generativen Sozialisation“ verbinden lassen.

Vertrauen wurde in den Interviews häufig zur Sprache gebracht. Von einem der Übernehmer wird Vertrauen als Grundvoraussetzung gesehen, damit der Betrieb gut läuft und die Probanden selbst mal eine Pause machen können, ohne sich um das Unternehmen Sorgen machen zu müssen. Jedoch werden diese Annahmen nicht von allen Probanden unterstützt. Besonders bedeutend ist Offenheit und Ehrlichkeit: beide Begriffe konstituieren Vertrauen aus Sicht der Unternehmer.

Familiarität und das Verschwimmen der Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem kommen vor allem in Familienbetrieben sehr häufig vor. Der familiäre Umgang und die offene Kommunikation mit den Mitarbeitern, die von fast allen Übergebern sowie Übernehmern genannt werden, sind Ausdruck verschwimmender Grenzen. Das familiäre Verhältnis in den Betrieben zeigt sich auch darin, dass in einigen Unternehmen ein- bis mehrmals täglich mit den Mitarbeitern gemeinsam gegessen wird. Das gemeinsame Essen wird von den Probanden als zentral für den Erhalt des guten Betriebsklimas erachtet.

Die **Wertschätzung** nimmt sowohl bei der Übergeber- als auch bei der Übernehmergeneration einen hohen Stellenwert ein – als Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern im Unternehmen und im Besonderen in Verbindung mit der Familie. Mit Familienmitgliedern, die im Unternehmen arbeiten, gut auszukommen, hat doppelte Wichtigkeit: für die Arbeit im Betrieb und für ein gutes Verhältnis außerhalb – als Familie.

Bei den Probanden wird **Loyalität** als Wert für sehr wichtig erachtet. Grundsätzlich sind fast alle Probanden der Meinung, dass sie die Loyalität der Mitarbeiter beeinflussen bzw. dass sie Loyalität schaffen können.

Vor allem im Zusammenhang mit der Loyalität steht der Begriff **Zusammenhalt** im Mittelpunkt. Ein Wert, der sich auf die Zusammenarbeit im Unternehmen bezieht – in verstärktem Maße wird Zusammenhalt allerdings innerhalb der Familie angesprochen. Auch dieser Wert, der sowohl im Unternehmen als auch in der Familie Relevanz hat und sowohl von Übergeber als auch Übernehmer gelebt wird, weist auf die primäre

Sozialisation der Übernehmer hin. Der Grund, warum Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden, ist laut Probanden nicht in mangelnder Loyalität dem Unternehmen gegenüber zu suchen, sondern vorwiegend in der Tatsache, dass die saisonalen Betriebe nicht dieselben Bedingungen bieten wie Ganzjahresbetriebe. Folglich lässt sich ableiten, dass sowohl die Übergeber- als auch die Übernehmergeneration grundsätzlich davon ausgehen, dass Mitarbeiter loyal sind. Kontinuität ist daher eine wichtige Voraussetzung für Individuen, Loyalität entwickeln zu können.

Eine ausgeglichene **Work-Life-Balance** ist den meisten Übernehmern sehr wichtig, vor allem für ihre Mitarbeiter. Trotz der kommunizierten Wichtigkeit einer ausgewogenen Work-Life-Balance, halten sich nicht alle Übernehmer auch wirklich daran, meist überwiegt das Engagement für das Unternehmen. In diesem Zusammenhang betonen die Probanden, welche einen Saisonbetrieb haben, die Besonderheit dieser Art von Betrieb, durch den die Mitarbeiter zwangsläufig immer wieder längere Arbeitspausen haben.

Die Überlegungen zu den Themen **Regionalität** und regionale Verantwortung kommen häufig zur Sprache und werden besonders von den Übernehmern hervorgehoben. Zum einen betonen sie die Schönheit der Region und das Gefühl der Verbundenheit, die sie verspüren. Zum anderen engagieren sich die meisten, wie die meisten Übergeber auch, aktiv im Tourismusverband.

Die Resultate lassen sich wie folgt zusammenfassen:

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

(e) Implikationen und Empfehlungen

Die Vorbereitungsphase braucht seine Zeit und muss die Wertebasis und interpersonellen Faktoren innerhalb der Familie aufarbeiten. Hierzu braucht es Hilfestellungen, denn die Mehrzahl der Übergaben scheitert an diesen interpersonellen Faktoren. Beratungsinitiativen bei Kammern und Unternehmensberatungen müssen sich diesem Problem annehmen. Qualitativ hochwertige rechtliche und finanztechnische Beratungen sind auf dem Tiroler Markt vorhanden und werden auch durch Förderungen unterstützt angeboten.

Die Ist-Analyse des Unternehmens, der Familie und der damit verbundenen Optionen ist so relevant für den weiteren Verlauf, dass man hier Hilfestellungen andenken sollte. Noch immer sind Unternehmen (schriftlich) undeutlich abgebildet und die reinen Finanzkennzahlen geben kaum Auskunft über die familiäre Situation.

Werthaltungen müssen zwischen den Generationen kommuniziert werden. Natürlicherweise sind diese verschieden, aber ohne Kommunikation kommt es zu keinem Verständnis füreinander (*Leiß & Zehrer, 2018*). Idealerweise verfassen die Übergeber und Übernehmer eine Familiencharta, eine Familienverfassung: Hier handelt es sich um einen Regelkodex, in dem man schriftlich die Einhaltung von Werten, Wünschen, Vorstellungen und Zielen vereinbart (*Le Breton-Miller & Miller, 2009*). Eine solche Familienverfassung findet zu einer gemeinsamen Sprache und motiviert alle Familienmitglieder bestimmte Verhaltensweisen einzuhalten (*Felden & Hack, 2014*). Derzeit ist die Anzahl jener, die eine solche Familienverfassung vorliegen haben, noch sehr gering. Nachfolgebörsen können optimiert werden und auch in Bezug auf Wertkonzepte mehr vom potentiellen Nachfolger präsentieren. Hier wäre es sinnvoll zu untersuchen, welche Attribute von den Übergebern in Tirol unter welchen Umständen favorisiert werden oder auch warum spezifische Angebote überhaupt nicht attraktiv sind.

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

Die Studie untermauert eine Orientierung hin zur Beratung und Unterstützung für die Kammern, aber auch für Tiroler Tourismusverbände, die gerade in sensiblen Phasen wie Vorbereitung und Übergabe unterstützen können. Der Austausch und Informationsveranstaltungen in den Destinationen könnten in der Vermittlung von Erfahrungen eine große Hilfestellung mit geringem Aufwand darstellen. Schließlich weisen die Ergebnisse darauf hin, dass eine Unterstützung der innerfamiliären Fortführung von Familienbetrieben, im Gegensatz zu einem Ausverkauf an private Investorengruppe, den Lebensinteressen der regionalen Bevölkerung entgegenkommen wird. Diesbezüglich gilt es im Speziellen, durch weitere Forschung und Unterstützung im Übergabeprozess, Sorge dafür zu tragen, dass Barrieren und einem steigenden negativen Image, nicht nur im Bereich der Fachkräfte, sondern auch des Managements (Übernehmer), im Tourismus entgegen gewirkt werden muss. Wenn sich eine Region auf die Stärkung des Standorts für Firmenneugründungen und Jungunternehmer fokussiert und die Standort-Attraktivität weiter steigern möchte, sollten in deren Leitlinien und Rahmenbedingungen die Themen Familienunternehmen und Übergabeprozesse entsprechend gewichtig aufgenommen und letztendlich weitere Forschung und Projektinitiativen (bspw. hinsichtlich regionaler Aus- und Weiterbildungsprogramme) gefördert werden.

LITERATUR

- Dörflinger, C., Dörflinger, A., Gavac, K., & Vogl, B. (2013). Familienunternehmen in Österreich. Status quo 2013. Vienna, Austria.
- Felden, B., & Hack, A. (2014). Management von Familienunternehmen. Wiesbaden.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237-258. doi:10.1016/j.annals.2004.07.006
- Huber, A. (2014). Betriebsübergabe-Betriebsübernahme an/durch familienexterne Personen und Unternehmen. Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen. Wien: Linde Verlag.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75-90. doi:10.1108/jfbm-09-2017-0025
- Mandl, I., Dörflinger, C., & Gavac, K. (2008). Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs – Endbericht, 96.
- Neubauer, H. (2003). The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. *Family Business Review*, XVI(4), 269-281.
- Pikkemaat, B., & Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 343-360. doi:10.1108/ijcthr-06-2016-0064
- Spelsberg, H., & Weber, H. (2012). Familieninterne und familienexterne Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen im empirischen Vergleich. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 1, 73-92.
- Ziniel, W., Gavac, K., Seidl, T., & Bachinger, K. (2014). Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich Status quo 2014: Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen. Wien: KMU Forschung Austria.