



Ergebnisbericht zur Studie
Nachfolge in Familienunternehmen
Lecher und Zürser Betriebe im Fokus

Unser Dank gilt

Prof. Dr. Reinhard Prügl und Jana Hauck (MA) vom Institut für Familienforschung an der Zeppelin Universität Friedrichshafen für die Umsetzung der wissenschaftlichen Untersuchung und die Präsentation der Ergebnisse in der Raiffeisenbank Lech.

allen Lecherinnen und Lechern, Zürserinnen und Zürsern, die an den Interviews teilgenommen oder den Fragebogen ausgefüllt haben und so massgeblich zu den Ergebnissen der Studie beigetragen haben.

der Lech Zürs Tourismus GmbH und der Gemeinde Lech für ihre Unterstützung.

Liebe Lecher und Zürser,

ein Großteil der heimischen Betriebe sind Familienunternehmen. Pro Jahr werden in Lech mehrere Unternehmen an die nächste Generation übergeben. Das Thema „Nachfolge“ beschäftigt fast jeden Einheimischen irgendwann.

Betriebsübergaben in Familienunternehmen sind zudem Prozesse, die oft mit Schwierigkeiten verbunden sind. Der Raiffeisenbank Lech und der Lech Zürs Tourismus GmbH war es deshalb ein Anliegen, diese Thematik im Rahmen einer breit angelegten Untersuchung genauer zu beleuchten. Ein Forschungsteam der Zeppelin Universität wurde mit der Durchführung betraut. Interviews wurden geführt und ein Fragebogen ausgearbeitet. Zahlreiche Lecher und Zürser Unternehmen beteiligten sich an der Studie. Die Ergebnisse können Sie nun in diesem Bericht nachlesen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihre Raiffeisenbank Lech

Nachfolge in Familienunternehmen

Ergebnisse einer empirischen Studie in Lecher und Zürser Pensionen und Hotels



Tourismus Impulse

Donnerstag, den 21.11.2013 | Raiffeisen Bank, Lech am Arlberg

Prof. Dr. Reinhard Prügl | reinhard.pruegl@zu.de

Jana Hauck, MA | jana.hauck@zu.de

Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Das Forscherteam



Prof. Dr. Reinhard Prügl

Wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener
Instituts für Familienunternehmen | FIF
der Zeppelin Universität

reinhard.pruegl@zu.de

Tel. +49 7541 6009 1283



Jana Hauck, MA

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Friedrichshafener
Institut für Familienunternehmen | FIF
der Zeppelin Universität

jana.hauck@zu.de

Tel. +49 7541 6009 2080

Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen

interdisziplinär. unternehmerisch.

Sind Publikumsgesellschaften kurz- und Familienunternehmen vorsichtig?

Steht bei Familienunternehmen der Gedanke des geliehenen Erbes von der nächsten Generation im Vordergrund und bei Publikumsgesellschaften das geliehene Geld für das nächste Quartal?

Welche Bedeutung haben Familienunternehmen in unserer Wirtschaft und Gesellschaft?

Welcher Logik folgt Innovation in

Familienunternehmen? Was macht Familienunternehmen aus Sicht der empirischen Kapitalmarktforschung besonders?

Wie werden Nachfolger zu Unternehmern?

Kann ein Generationswechsel das Unternehmen stärken?

Das wüssten wir auch gerne. Und es gibt noch viele andere offene Fragen, denen wir uns in unserer interdisziplinären Forschung zu Familienunternehmen widmen.

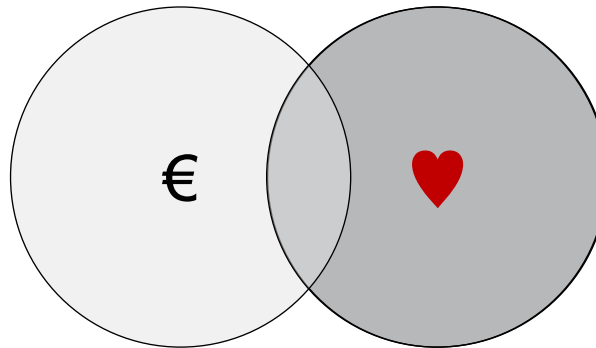
Wir verstehen uns als unternehmerische Universität. Für unsere Lehre bedeutet dies konkret, die Qualifikation von Unternehmern und Nachfolgern – trotz Universität.

www.zu.de/fif

Agenda

- 1 | Überblick
 - | Inhalte
 - | Teilnehmer
- 2 | Unternehmen
- 3 | Familie
- 4 | Nachfolge
- 5 | Fazit

Die Inhalte der Studie



Unternehmen

- | Die Zukunftsaussichten und -optionen
- | Die Unternehmensziele
- | ...

Nachfolge

- | Die Auswahl und Qualifizierung des Nachfolgers
- | Die Rolle der Senioren nach der Übergabe
- | Zukunftspläne der Nachfolger
- | Die Chancen und Herausforderungen des Generationswechsels
- | ...

Familie

- | Die Beziehungen zwischen den Generationen
- | Das Verhältnis der Familienmitglieder zum Unternehmen
- | Die persönlichen Ziele der Familienmitglieder
- | ...

Die Teilnehmer der Studie

Interviews mit Unternehmerfamilien

- | 8 Interviews in 5 Unternehmerfamilien aus Pensionen und Hotelbetrieben in Lech Zürs
- | 5 Vertreter der Senior-Generation, 3 Vertreter der Junior-Generation
- | Dauer: je ca. 60 – 120 Minuten
- | Erhebungszeitraum: Juli 2013

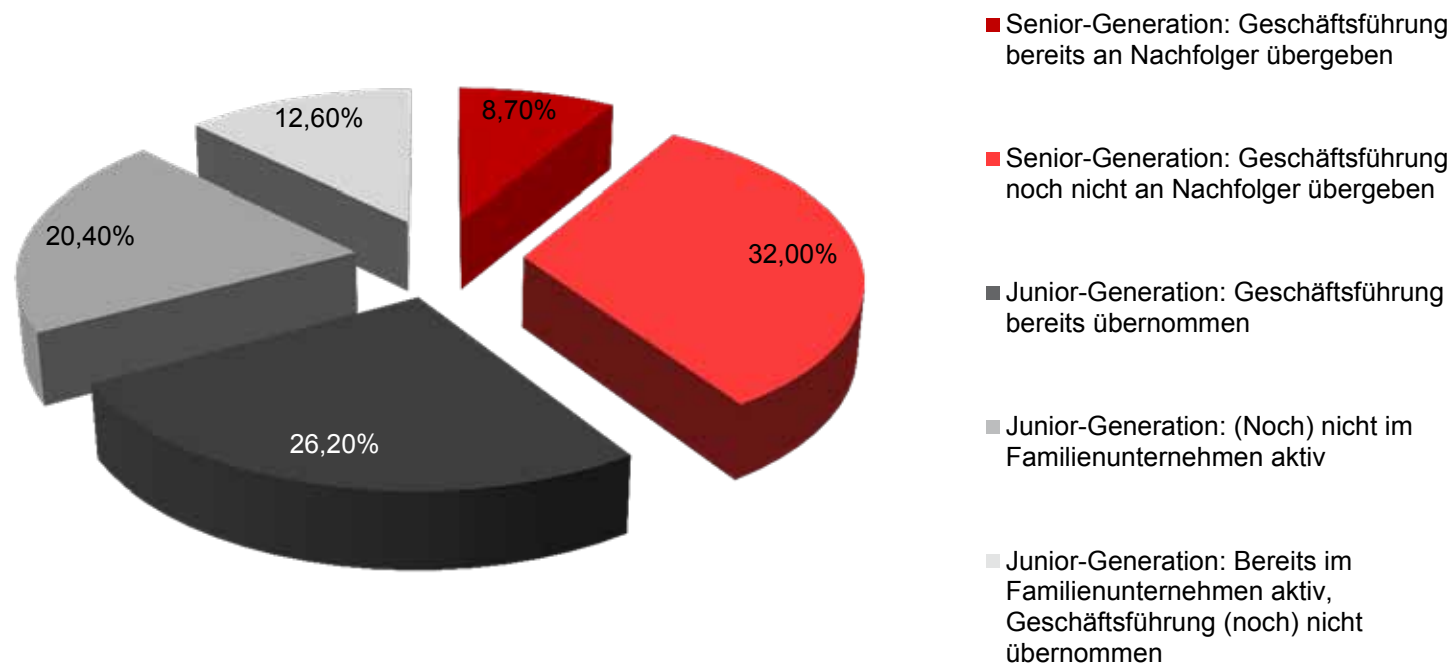
Fragebogen-Erhebung

- | Verteilung von über 200 Fragebögen in Unternehmerfamilien in Lech Zürs
- | Rücklauf von knapp 100 verwertbaren Fragebögen
- | Erhebungszeitraum: August – Oktober 2013

Die Teilnehmer der Studie

97 Vertreter aus 63 Lecher und Zürser Unternehmerfamilien

| 41% Vertreter der Senior-Generation (n=40), 59% Vertreter der Junior-Generation (n=57)



Die Teilnehmer der Studie

Eigenschaften der Teilnehmer

Senior-Generation (n=38)

- | 61% weibliche Teilnehmer
- | Ø 58 Jahre alt
(Median=57, Min=36, Max=74)
- | 69% sind gebürtiges Mitglied der Unternehmerfamilie
- | Ø seit 29 Jahren im Haus tätig (wenn tätig), v.a. als Geschäftsführer
- | 90% sind Eltern (im Schnitt 2,4 Kinder)

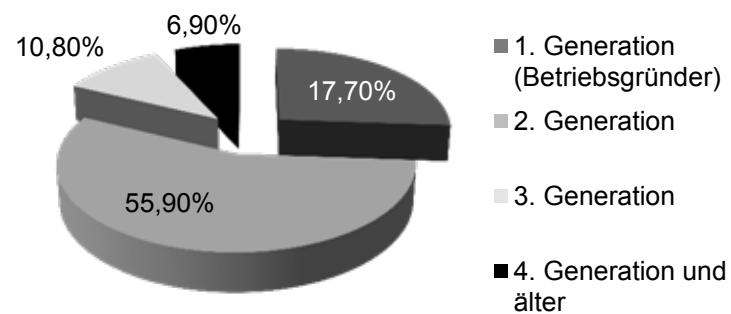
Junior-Generation (n=59)

- | 51% weibliche Teilnehmer
- | Ø 34 Jahre alt
(Median=31, Min=16, Max=57)
- | 87% sind gebürtiges Mitglied der Unternehmerfamilie
- | Ø seit 12 Jahren im Haus tätig (wenn tätig), v.a. als Geschäftsführer
- | 28% sind Eltern (im Schnitt 1,9 Kinder)

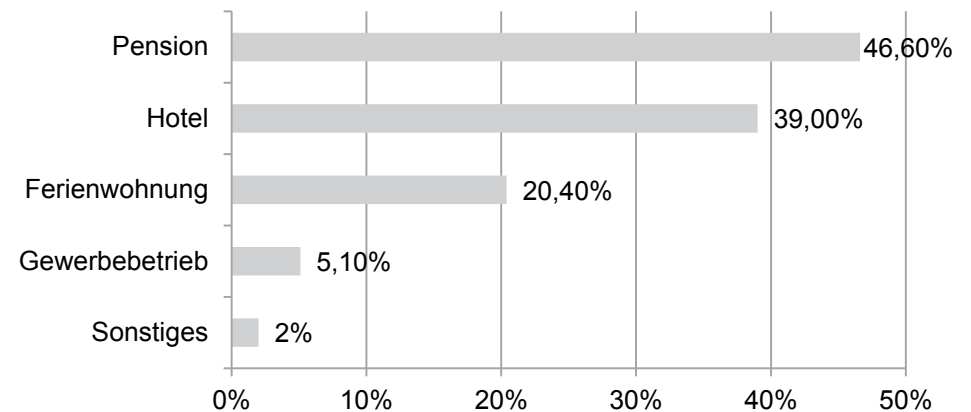
Die Teilnehmer der Studie

Eigenschaften der Familienbetriebe

Generation



Betriebsart



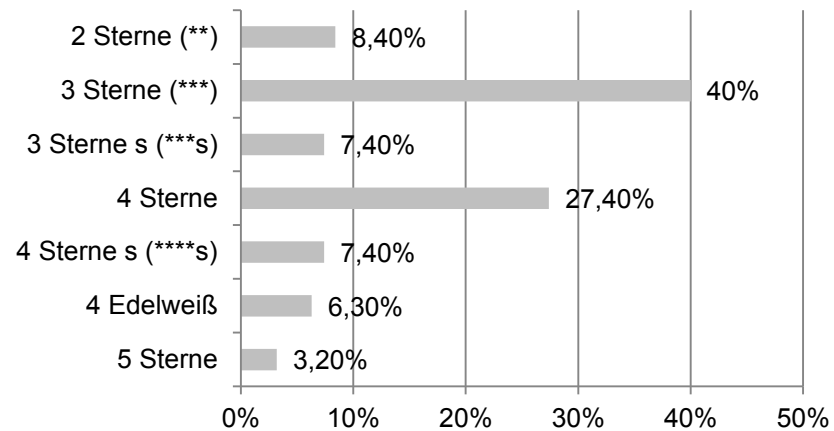
Gründungsjahr

| Ø 1950 (Min = 1432, Max = 1996)

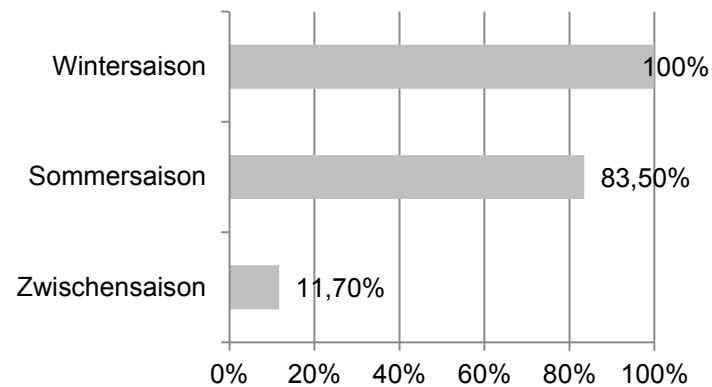
Die Teilnehmer der Studie

Eigenschaften der Familienbetriebe

Kategorie



Saisonbetrieb



Die Teilnehmer der Studie

Eigenschaften der Familienbetriebe

Letzte Übergabe

- | Vermögensübergabe
Ø vor 16 Jahren
(Min = vor 0 Jahren, Max = vor 42 Jahren)
- | Operative Übergabe
Ø vor 17 Jahren
(Min = vor 0 Jahren, Max = vor 43 Jahren)

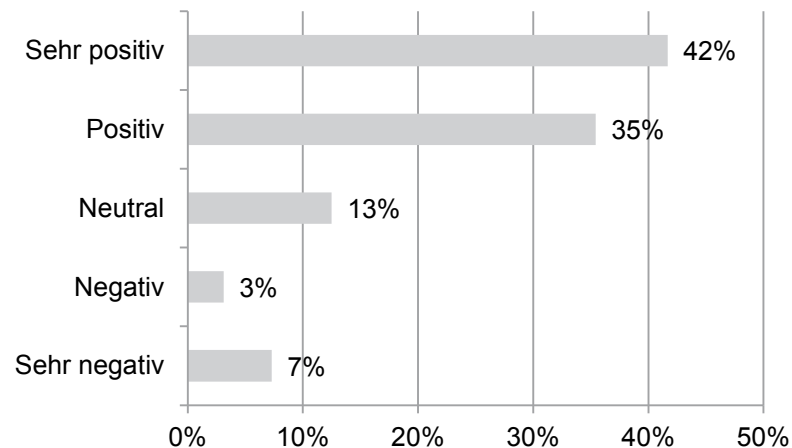
Nächste Übergabe

- | Vermögensübergabe
Ø in 12 Jahren
(Min = in 1 Jahre, Max = in 30 Jahren)
- | Operative Übergabe
Ø in 11 Jahren
(Min = in 1 Jahr, Max = in 30 Jahren)

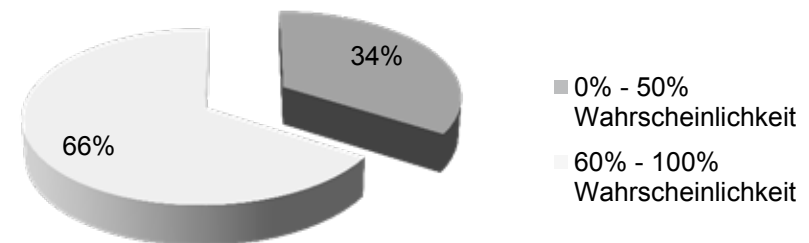
Die Zukunft der Betriebe

...wird positiv eingeschätzt – und zwar von allen!

„Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Zukunft für Ihren Betrieb im Laufe der nächsten 10 Jahre ein?“



„Was glauben Sie: Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Betrieb in 20 Jahren noch in Familienhand ist?“



Die Zukunft der Betriebe

...Ist sie wirklich so positiv?

| „**Ein Geschäftsführer, ist eine Alternative.** Dann hab ich aber genau das, was ich nicht will. Der persönliche Kontakt wird fehlen. Da kann ich in jede Hotelkette, den Geschäftsführer, den Manager, den General Manager sehe ich nie. **Das ist genau das was unser Gast nicht will.** Also da habe ich, da hätte ich die größten Bedenken. Nur, was kann man da tun? Ich kenn in Lech etliche Betriebe, die Herrschaften sind in meinem Alter. **Niemand will übernehmen.** Die beschränken sich langsam im Angebot - vom Halbpensionsbetrieb auf Zimmer-Frühstück, und dann irgendwann steht der Betrieb dann doch zum Verkauf - sei es die Bank, die zum Verkauf drängt, sei es als Unterkunft für andere Betriebe für die Mitarbeiter, sei es als nicht erwünschte illegale Zweitwohnungen.“
(Senior, Hotel A)

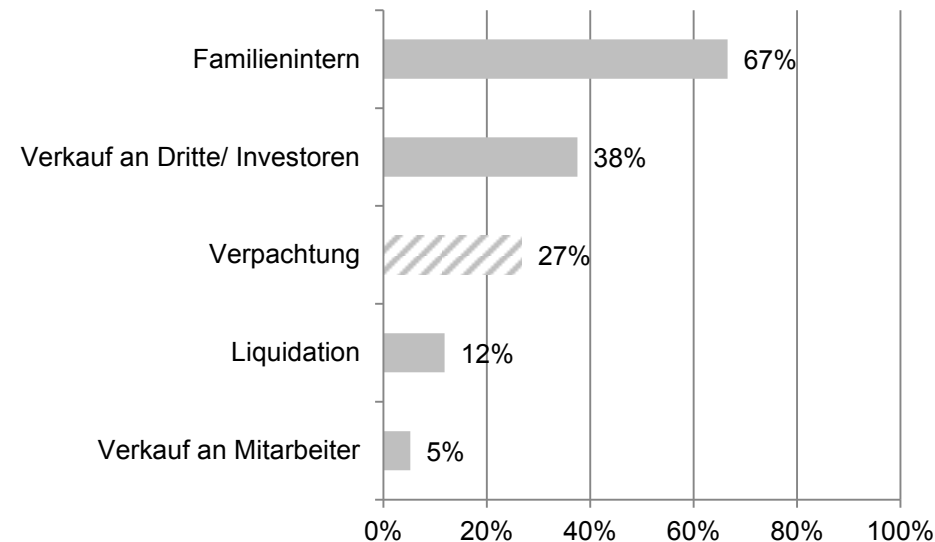
| *Verkauf, wäre das eine Option gewesen?*

„Also, so lange meine Eltern leben sowieso nicht. Viele haben dann irgendwie gesagt, **wenn sie das selber als Pension nicht mehr betreiben können, dann vermieten sie das an ein Hotel als Mitarbeiterhaus.** Wenn man das so macht, dann investiert man eben auch nicht mehr so viel rein. [...] ich meine **verkaufen** [...] **das wäre ja echt Wahnsinn gewesen**, weil es ja wirklich das Elternhaus von diesen 5 Brüdern ist, die alle noch in Lech sind und halt jetzt ihre eigenen Häuser haben, aber irgendwo... Ich kann es aber wirklich nicht sagen. Vielleicht hätten wir es dann früher oder später verkauft. Man verliert ja dann auch diesen Bezug zum Ort und zum Haus, wenn ich nicht mehr da wohne. Wer weiß. (Junior, Pension B)

Die Zukunft der Betriebe

...wird vor allem familienintern gestaltet sein!

„Wie wahrscheinlich sind die folgenden Optionen aus Ihrer Sicht, wenn Sie an die nächste Nachfolge denken?“



- | Die Option „Verpachtung“ wird in Pensionen (40%) signifikant als wahrscheinlicher eingeschätzt als in Hotels (19,1%), ($t(82)=2,167$, $p<0,05$; $t(73)=-3,305$, $p<0,001$)
- | Die Wahrscheinlichkeit, einen familieninternen Nachfolger zu haben, ist in Hotels größer als in Pensionen ($t(15)=-2,485$, $p<0,05$)

Die Zukunft der Betriebe

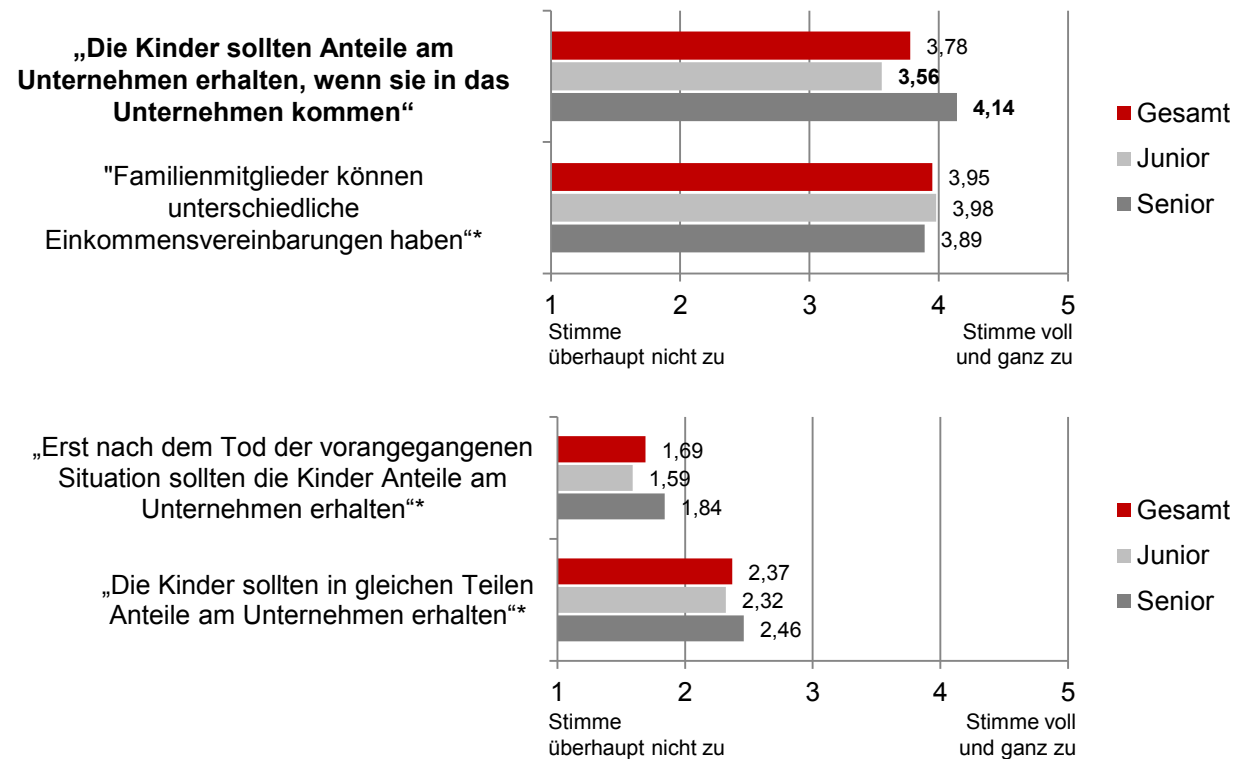
...wird insbesondere durch solide Unternehmensführung, finanzielle Sicherheit und gemeinwohlförderndes Verhalten geprägt sein!

Rang	Unternehmensziele	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Betriebswirtschaftlich solide Unternehmensführung	1	1
2	Finanzierungssicherheit	2	3
3	Beitrag leisten für die Attraktivität von Lech Zürs als Urlaubsziel für die Touristen	3	2
4	Steigerung des Umsatzes über Steigerung der Bettenauslastung	5	4
5	Beitrag leisten für die Attraktivität von Lech Zürs als Wohnort für die Bürger	4	6
6	Erhalt des Unternehmens für die nächste Generation	7	7
7	Unabhängigkeit von Banken	6	8
8	Steigerung des Gewinns	8	5
9	Stärkung der Innovationskraft	10	9
10	Senkung der Kosten	9	10
11	Steigerung des Umsatzes über Steigerung der Preise	12	11
12	Schaffung von Arbeitsplätzen	14	12
14	Ausbau der Bettenanzahl	13	13

3 | Familie

Das Verhältnis von Familie und Unternehmen

Die Sache mit dem Geld und den Anteilen...

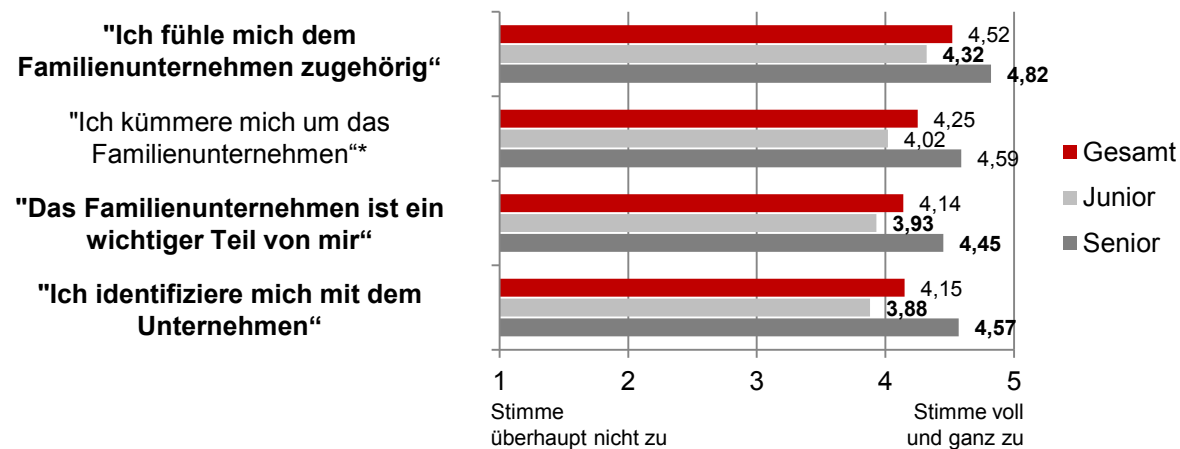


* Kein statistisch signifikanter Unterschied, fett: statistisch signifikanter Unterschied

3 | Familie

Das Verhältnis von Familie und Unternehmen

Es herrscht eine starke Verbundenheit zwischen Familie und Betrieb – die als Voraussetzung für eine gelungene Nachfolge angesehen wird!



| Und was wären für Sie die Voraussetzungen, dass Sie sagen das würde ich mir wünschen und wenn das erfüllt ist, dann sage ich okay zur Nachfolge?

Ja, eben, wenn sie nicht nur nebenbei das so hinnehmen und recht und schlecht mitarbeiten, sondern, dass es einfach wirklich von denen aus kommt: „**Das ist meins**“. Und sich einbringen und **mit Herz dabei** sind. [...] Da ist **viel persönlicher Einsatz** dabei. (Senior, Pension C)

3 | Familie

Die persönlichen Ziele der Familienmitglieder

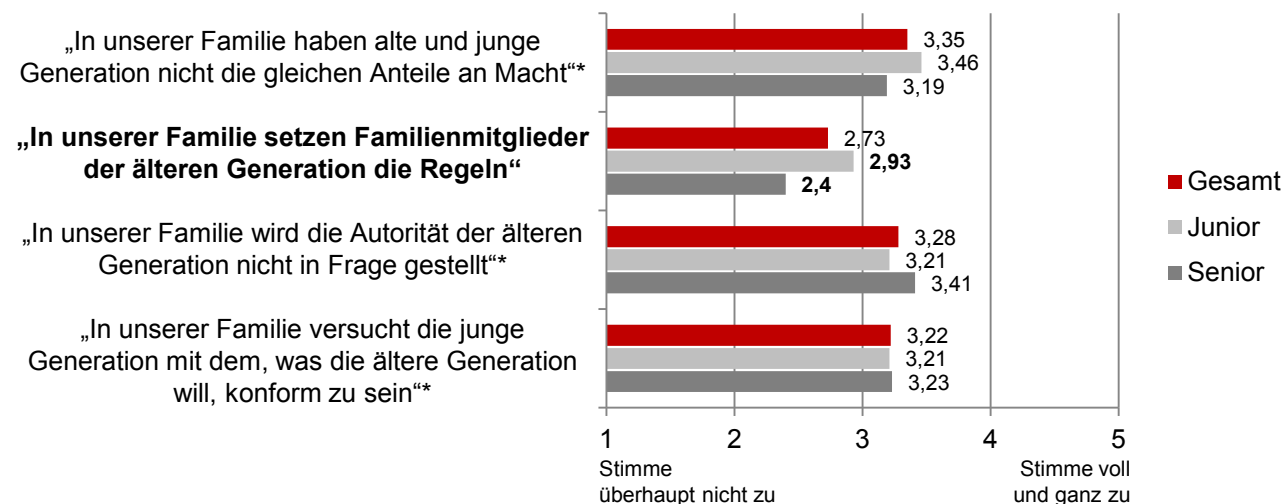
Im Vordergrund stehen Sinn, Unabhängigkeit und Freude am Gestalten!

Rang	Persönliche Ziele	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Sinnvolle Tätigkeit	3	1
2	Unabhängigkeit	2	2
3	Freude am Gestalten	1	3
4	Verantwortung übernehmen	5	4
5	Eigener Chef sein	7	6
6	Lebensmittelpunkt in Lech Zürs behalten	4	8
7	Unternehmerisch tätig sein (bzw. ein Unternehmen weiterentwickeln)	9	5
8	Geld verdienen	8	7
9	Familie nahe bei der Arbeit haben	6	9
10	Familientradition fortführen	11	10
11	Familientradition an die nächste Generation weitergeben	10	11

3 | Familie

Die Beziehungen zwischen den Generationen

...sind von der Autorität der Senior-Generation geprägt

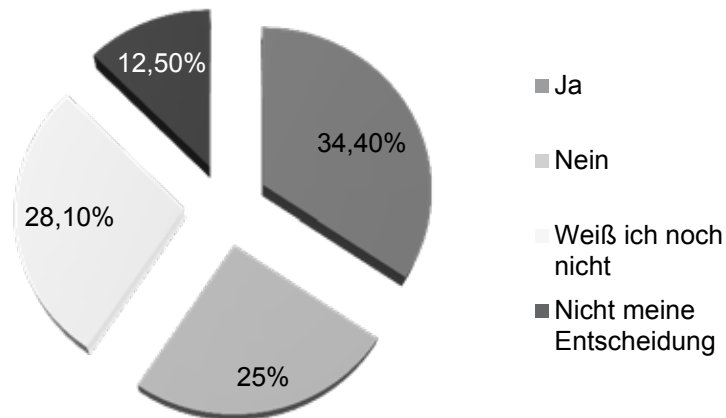


* Kein statistisch signifikanter Unterschied, fett: statistisch signifikanter Unterschied

Der Wunsch zur Nachfolge

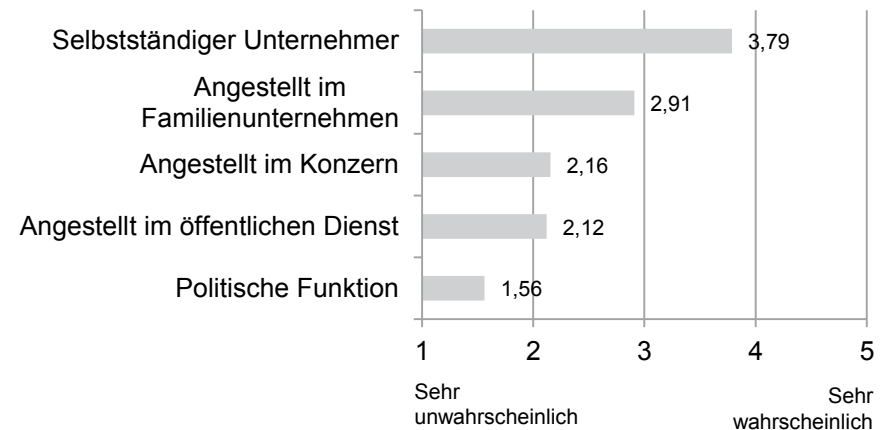
...ist unter den Befragten „Noch-Nicht-Nachfolgern“ deutlich erkennbar!

„Planen Sie die operative Nachfolge (Geschäftsführung) im Familienunternehmen zu übernehmen?“



n = 32

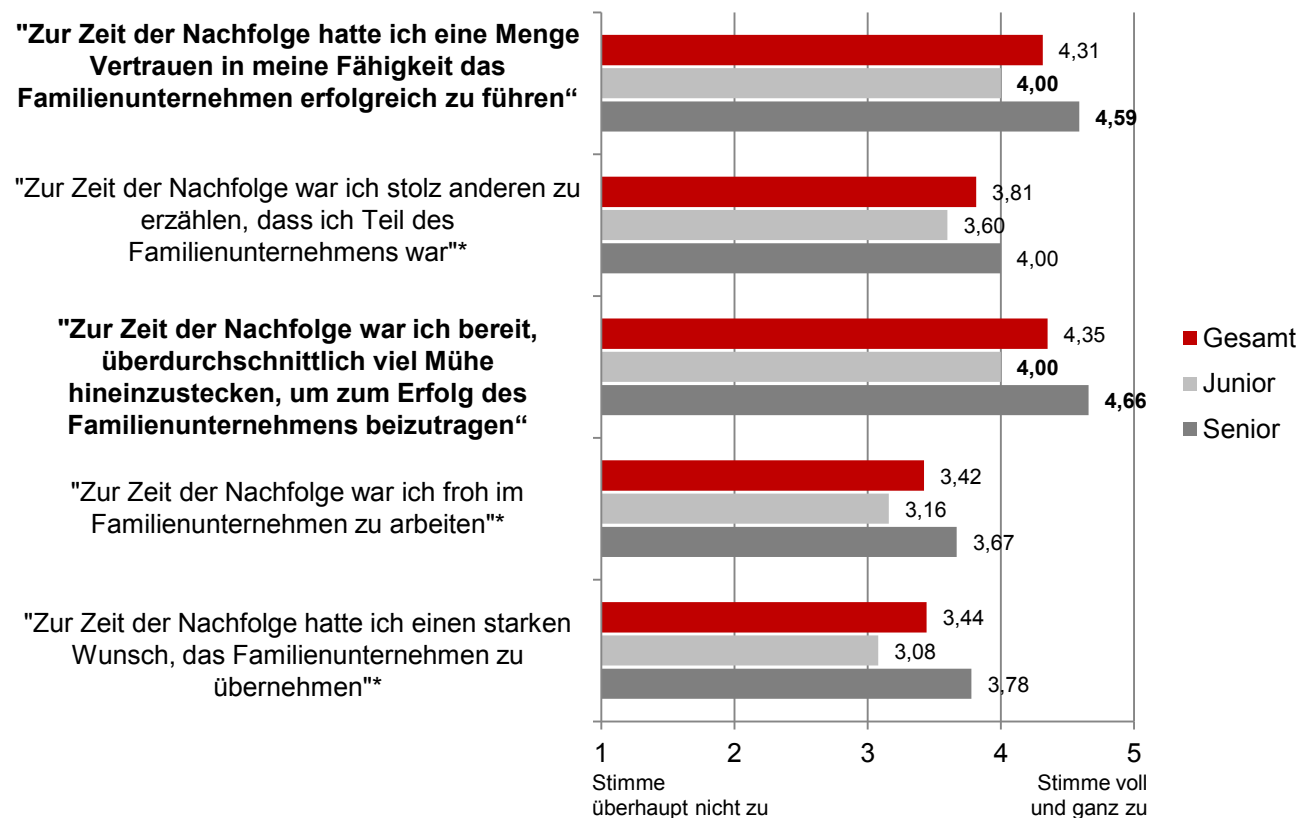
„Wie wahrscheinlich ist es, dass eine der fünf Karriere-Optionen künftig auf Sie zutrifft?“



4 | Nachfolge

Der Wunsch zur Nachfolge

...war in der Senior-Generation – wenn auch auf insgesamt recht hohen Niveau – stärker ausgeprägt als in der Junior-Generation.



* Kein statistisch signifikanter Unterschied, fett: statistisch signifikanter Unterschied

4 | Nachfolge

Die Auswahl des Nachfolgers

...folgt eigentlich welchen Kriterien?

Rang	Auswahlkriterien für die Auswahl des Nachfolgers	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Eigeninitiative/Motivation	1	1
2	Talent im Umgang mit Gästen	2	3
3	Belastbarkeit	3	4
4	Wille, das Familienunternehmen als solches zu erhalten	4	2
5	Familieninterner Kandidat	5	5
6	Brancheninterne Erfahrung	7	6
7	Führungserfahrung und Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren	6	7
8	Ausbildung	8	8
9	Branchenexterne Erfahrung	9	9

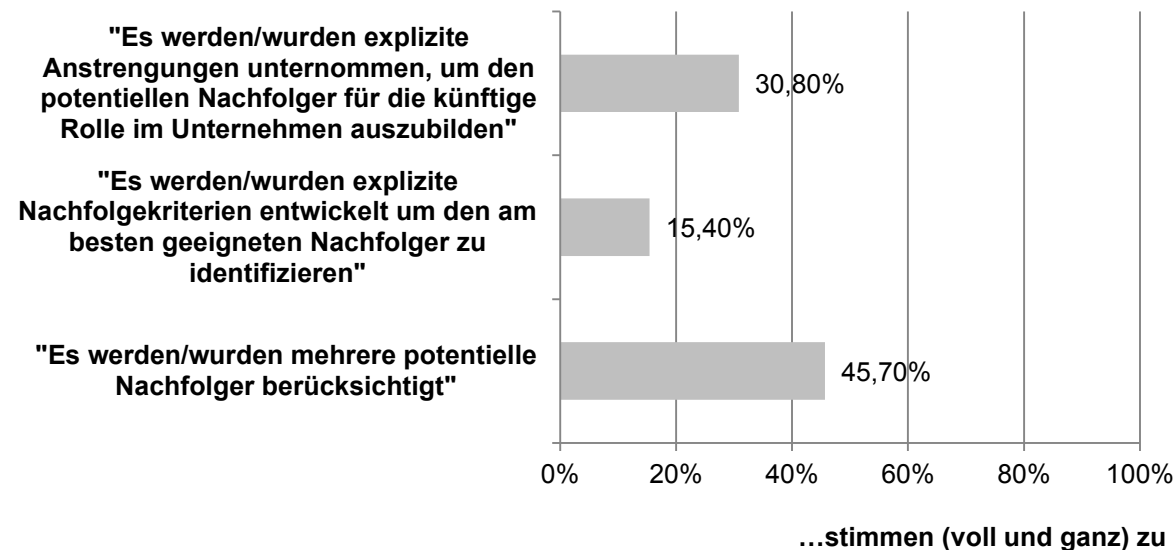
„Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Kriterien für die Auswahl Ihres Nachfolgers in Ihrem Familienunternehmen (ggf. gewesen)?“ Bzw. „Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Kriterien für die Senior-Generation bei der Auswahl des Nachfolgers (ggf. gewesen)?“

4 | Nachfolge

Die Auswahl des Nachfolgers

...ist in der Praxis allerdings eher als unklar zu bezeichnen!

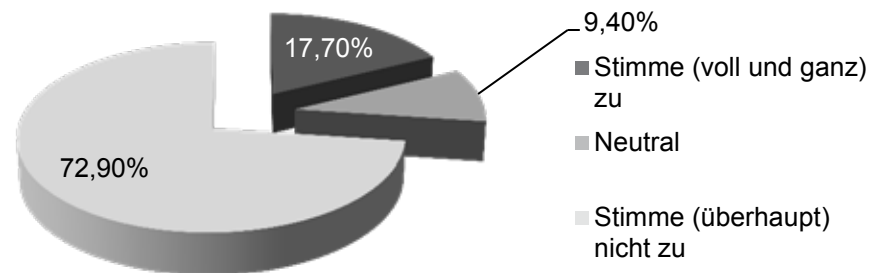
Bitte teilen Sie uns Ihre intuitive Einschätzung der folgenden Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers in Ihrem Familienunternehmen mit!



Die Qualifikation des Nachfolgers

Vorneweg: Freiheit für den Ausbildungsweg der Kinder!

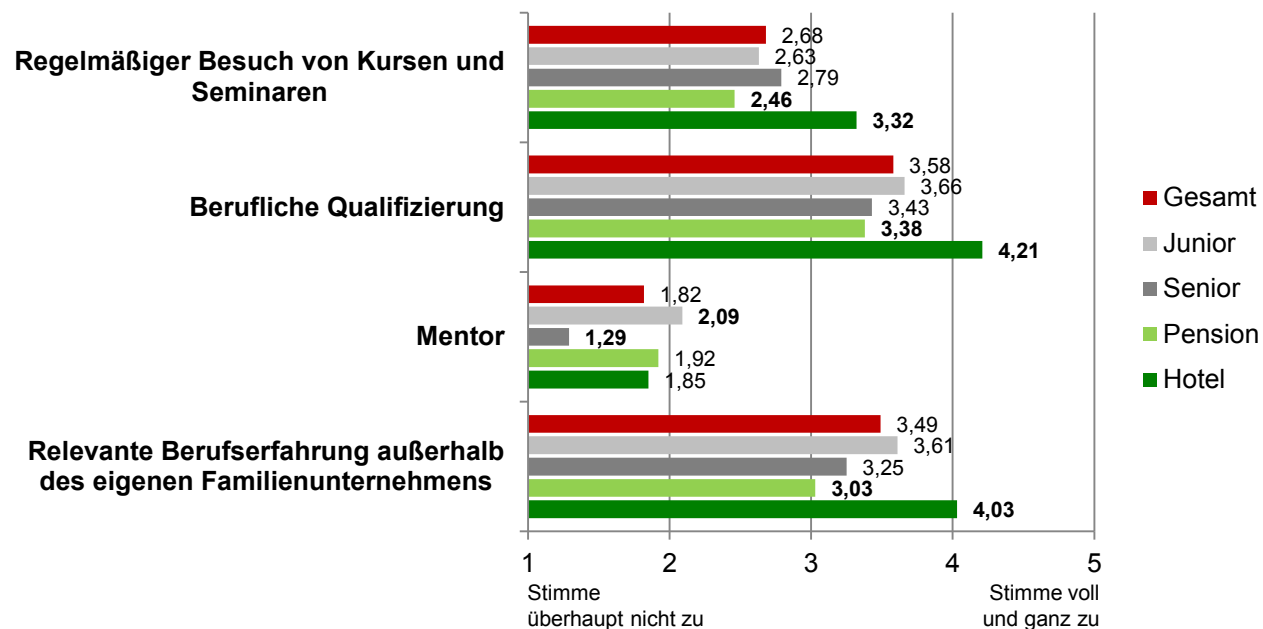
„Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden“



„Wenn es auch sein muss, dann werden wir vielleicht auch gemeinsam drauf kommen oder er wird drauf kommen, dass das nichts für ihn ist. **Könnte ja auch sein, dass er Ingenieur wird und ganz was anderes macht. [...] Also das ist vollkommen offen und für mich ist das auch nicht so ein Herzenswunsch, dass meine Kinder das unbedingt übernehmen müssen.**“ (Junior, Hotel A)

Die Qualifikation des Nachfolgers

...wird vor allem in Hinsicht auf berufliche Qualifizierung und Erfahrung außerhalb des eigenen Betriebs vorgenommen!



„Wie möchten/würden Sie sich als potentieller Nachfolger auf die Übernahme der Geschäftsführung vorbereiten?“ bzw. „Denken Sie daran, wie Sie sich (damals) als Nachfolger auf die Übernahme der Geschäftsführung vorbereitet haben!“

* Kein statistisch signifikanter Unterschied, fett: statistisch signifikanter Unterschied

Die Qualifikation des Nachfolgers

...was heißt das genau?

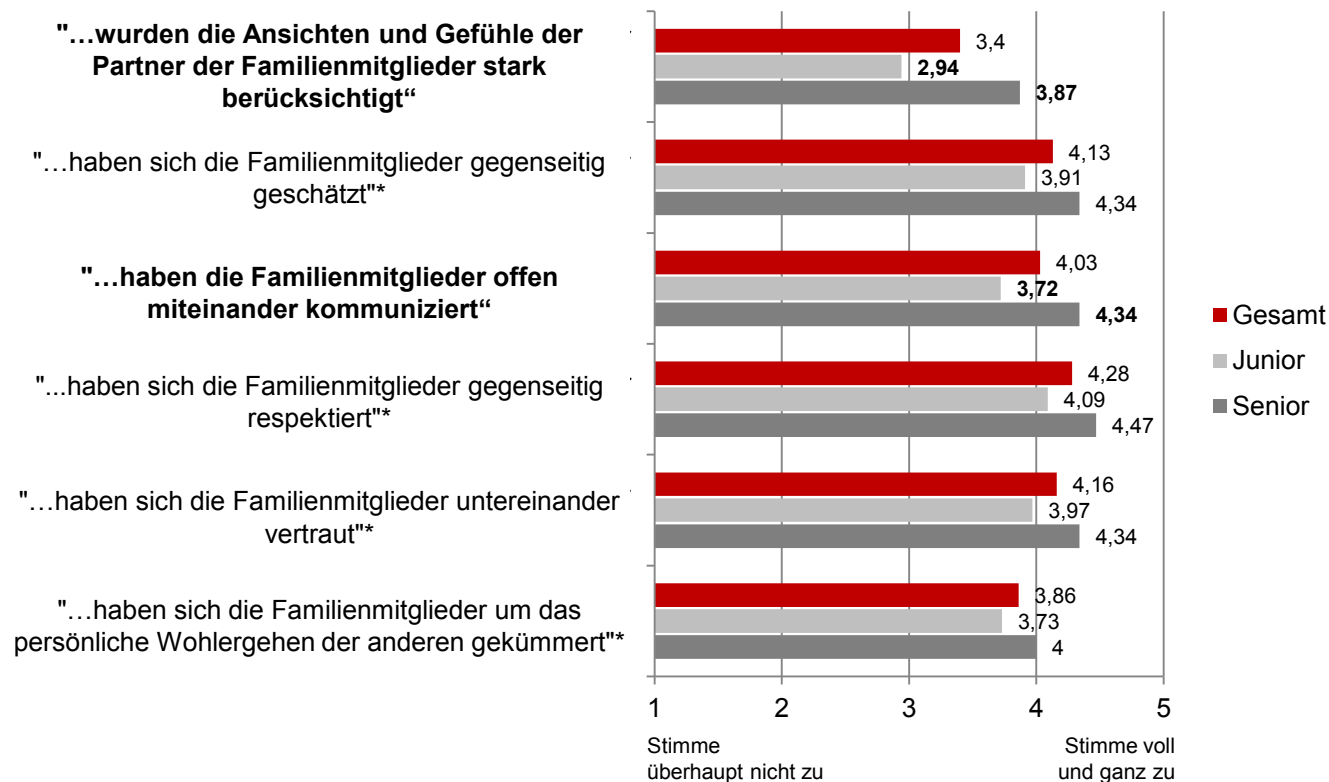
- | *Und welche Qualifikationskriterien hätten Sie vielleicht für Ihren Nachfolger? Wo Sie sagen, das müsste schon erfüllt sein, damit man das mit gutem Gewissen übergeben kann?*
„**Das bisschen Hotel, das lernt man**, wenn man ein wenig betriebswirtschaftliche Ahnung hat. [...] Wer weiß, wie in 50 Jahren ein Betrieb zu führen ist oder wie das Marketing aussieht? Hätten meine Eltern sich vorstellen können, dass man auf Facebook sein muss?
Eigentlich würde ich sagen im Gegensatz zu mir vielleicht **nicht gleich die Hotelausbildung**, sondern eine **breite Allgemeinbildung** und danach, wenn es die Matura ist, dann kann man danach irgendwelche Hotelausbildungen machen oder College oder was auch immer. Wenn nicht, dann kann man später auch noch eine Lehre anfangen. Das ist heute ja auch alles viel durchlässiger. [...] Aber natürlich **Auslandserfahrung, so viel wie möglich, so früh wie möglich und so lang wie möglich**. Wenn es dann irgendwo noch ein super Job ist, den er da annehmen kann, dann bin ich vielleicht noch drei Jahre länger im Betrieb.“ (Junior, Hotel A)
- | „Zu sagen: lieber Freund, wenn Du in die operative Geschäftsführung gerne einsteigen willst, dann heißt es, ab geht's, sich reinzuwerfen und **Erfahrungen zu holen**.“ (Senior, Hotel D)

4 | Nachfolge

Die Familienbeziehungen während der Nachfolge

...sind weitgehend positiv, werden aber von der Senior-Generation besser eingeschätzt als von der Junior-Generation!

Während des Nachfolgeprozesses...



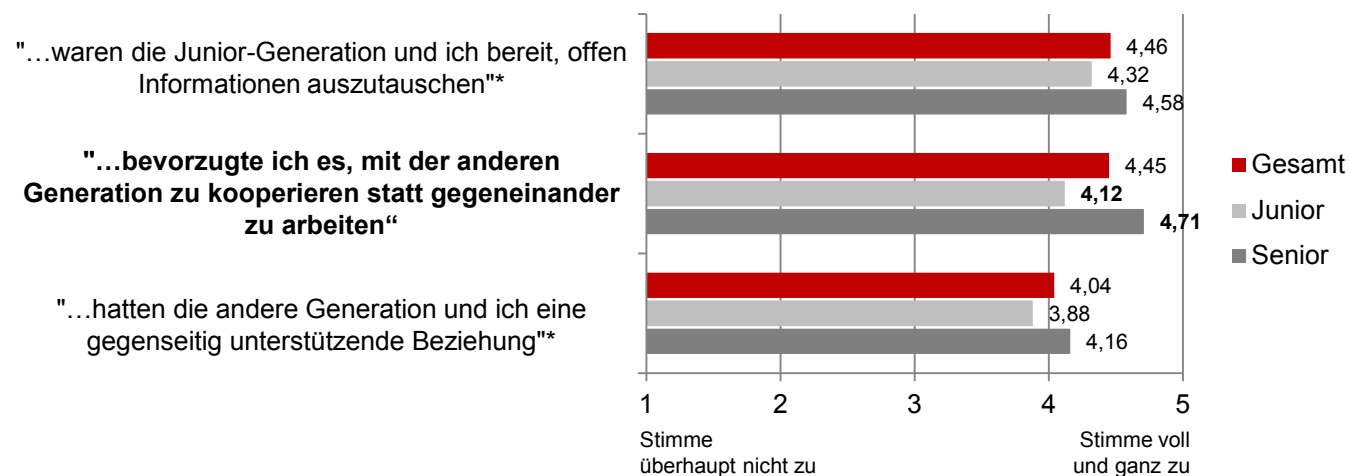
* Kein statistisch signifikanter Unterschied, fett: statistisch signifikanter Unterschied

4 | Nachfolge

Die Familienbeziehungen während der Nachfolge

...sind weitgehend positiv, werden aber von der Senior-Generation besser eingeschätzt als von der Junior-Generation!

Während des Nachfolgeprozesses...

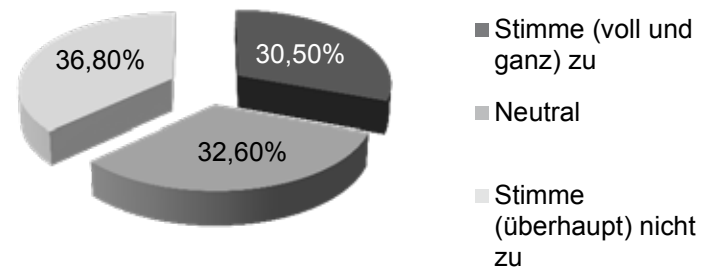


* Kein statistisch signifikanter Unterschied, fett: statistisch signifikanter Unterschied

Die Rolle des Seniors nach der Übergabe

...ist selten klar definiert!

„Der Senior sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben“

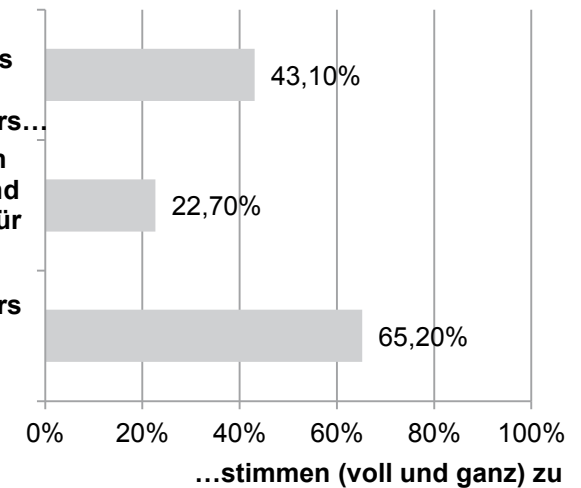


...Wie formalisiert ist die Rolle des Seniors in Wirklichkeit?

"Wir hatten/haben ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis bzgl. Rolle und Verantwortlichkeiten des Seniors..."

"Wir hatten/haben einen schriftlich festgelegten Plan bzgl. der Rolle und Verantwortlichkeiten des Seniors für die Zeit nach der Übergabe"

"Für den Ruhestand des Seniors wurde/wird eine finanzielle Versorgung entwickelt"



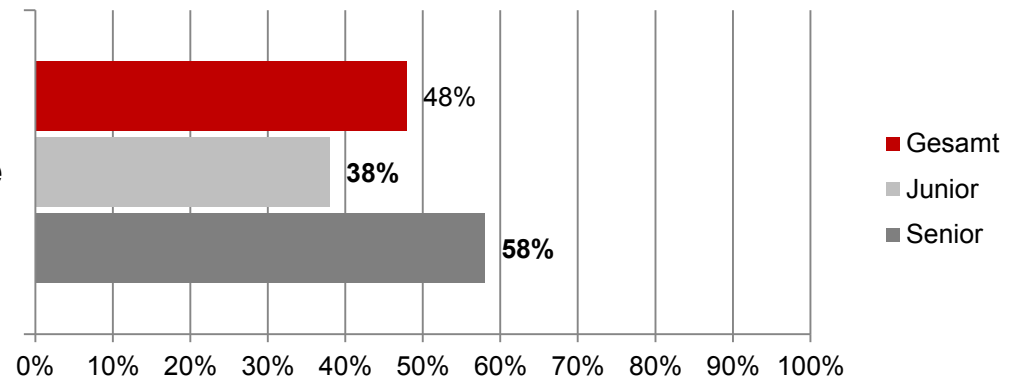
4 | Nachfolge

Die Rolle des Seniors nach der Übergabe

...wird von den Senioren überschätzt...

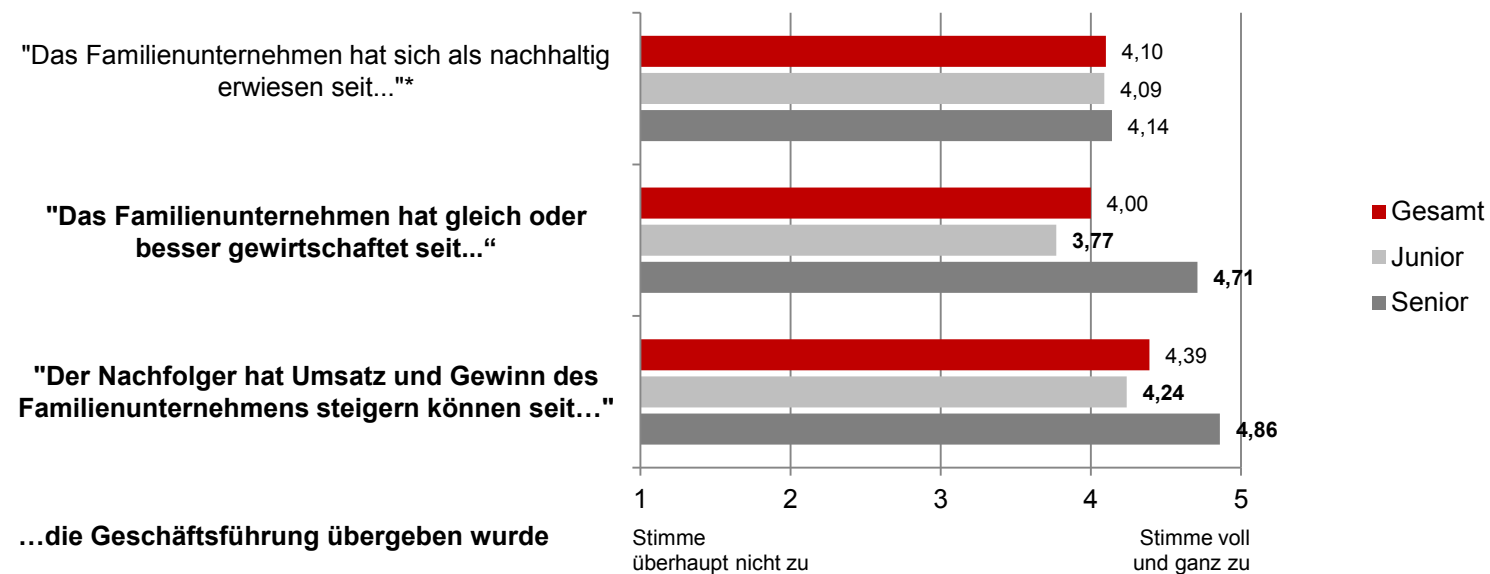
"Wie viel Einfluss hat die Senior-Generation aus Ihrer Sicht noch auf die Unternehmensentscheidungen?"

Bitte kreuzen Sie den entsprechenden Prozentwert auf einer Skala von 0% bis 100% an.



Der Erfolg vergangener Übergaben

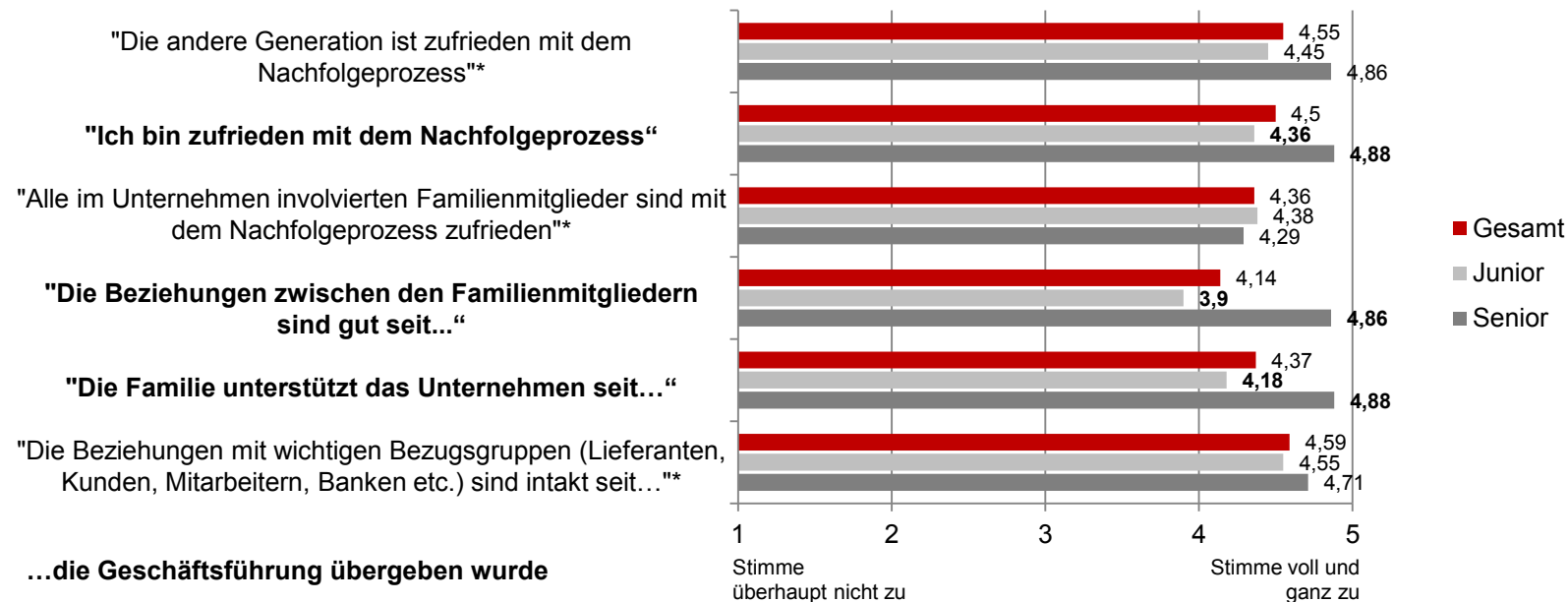
...wird auf Unternehmensebene vor allem von der Senior-Generation positiver bewertet als von den Junioren!



4 | Nachfolge

Der Erfolg vergangener Übergaben

...wird auf Familienebene vor allem von der Senior-Generation positiver bewertet als von den Junioren!

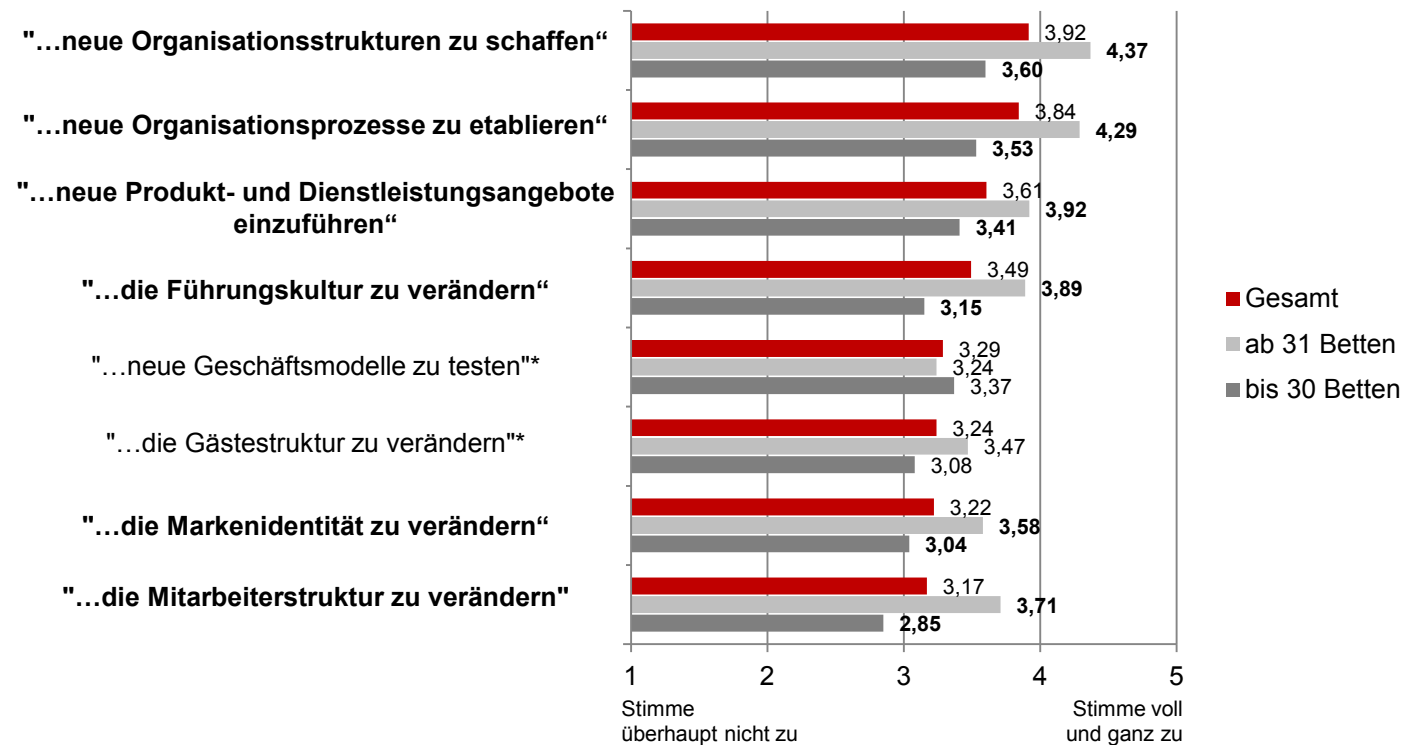


* Kein statistisch signifikanter Unterschied, fett: statistisch signifikanter Unterschied

Die Betriebsnachfolge als Chance

...für Familie und Unternehmen

Die Zeit des Generationswechsels bzw. die Zeit der „Staffelübergabe“ ist im Allgemeinen ein ideales Zeitfenster, um ...



Die Betriebsnachfolge als Chance

...für Familie und Unternehmen

Rang	Was wird die nächste Generation anders machen?	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Höhere Priorität von Familie/Work-Life-Balance	1	3
2	Investitionen in Ausstattung	3	1
3	Professionalisierung des Marketings	2	2
4	Investitionen in neue Produkte und Dienstleistungen	4	4
5	Kostensenkung	6	6
6	Optimierung des Personalwesens	5	7
7	Kooperativerer/kollegialerer Führungsstil	8	5
8	Investitionen in Wachstum	7	8
9	Einbindung externer Berater	9	9
10	Keine Veränderungen	12	10
11	Verkauf	10	11
12	Verpachtung des Betriebs	11	12

„Was glauben Sie wird die Junior-Generation im Familienbetrieb künftig anders machen?“ bzw.

„Was werden/würden Sie als Vertreter der nächsten Generation anders als die Senior-Generation machen?“

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

...für Familie und Unternehmen

Rang	Herausforderungen	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Regelung der Abfindung der Geschwister	3	1
2	Wohnraum für beide Generationen	4	2
3	Frühzeitige und konkrete Planung des Übergabeprozesses	2	4
4	Steuerliche Themen	1	6
5	Klare Kommunikation der Übergabe z.B. an Mitarbeiter, Banken etc.	7	3
6	Loslassen der älteren Generation	5	7
7	Work-Life-Balance (Zeit für die Familie)	6	9
8	Investitionen/Investitionsstau vor der Übergabe	11	5
9	Klar terminierte und vollzogene Übergabe der Geschäftsführung und Entscheidungskompetenzen an die nachfolgende Generation	9	11
10	Phasen des gemeinsamen Arbeitens beider Generationen im Betrieb	10	10
11	Aktives Anstoßen des Übergabeprozesses durch die übergebende Generation	8	12
12	Finden eines passenden Lebenspartners für den Nachfolger	12	8

„Wenn Sie nun an Ihren eigenen Familienbetrieb denken, für wie erfolgskritisch erachten Sie die folgenden Herausforderungen im Rahmen der Nachfolge?“

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

Abfindung der Geschwister

| „Wenn ich mir jetzt auch vorstellen würde, dass ich meine Schwester jetzt auszahlen müsste **aus der eigenen Tasche. Das könnte ich gar nicht.** Meine Eltern waren da recht **vorausschauend** und haben früh damit angefangen und das Jahr für Jahr gemacht.“ (Junior, Pension B)

| *Und mit Ihrer Schwester, wie hat sich das da geregelt?*
„Ja, das wurde auch in den **Übergabeverhandlungen** eigentlich besprochen. Da haben meine Eltern einfach gesagt, wie sie sich das vorstellen, wie das aufgeteilt werden könnte und das war immer klar, dass der **Betrieb nichts an seiner Substanz einbüßen darf.** Finanziell ist es recht gut gegangen sage ich mal. Es gab die Möglichkeit, dass man einen Wohnraum für meine Schwester zur Verfügung stellen könnte [...]. Es wurde auch eine finanzielle Abgeltung, **Abfindung getroffen, die natürlich nicht im Verhältnis zum Wert des Betriebes war,** aber doch ein gutes Startkapital [...]. Ja, also so wurde der **Betrieb sehr deutlich getrennt** und auch das vorweggenommene Erbe für meine Schwester.“ (Junior, Hotel A)

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

...für Familie und Unternehmen

Rang	Herausforderungen	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Regelung der Abfindung der Geschwister	3	1
2	Wohnraum für beide Generationen	4	2
3	Frühzeitige und konkrete Planung des Übergabeprozesses	2	4
4	Steuerliche Themen	1	6
5	Klare Kommunikation der Übergabe z.B. an Mitarbeiter, Banken etc.	7	3
6	Loslassen der älteren Generation	5	7
7	Work-Life-Balance (Zeit für die Familie)	6	9
8	Investitionen/Investitionsstau vor der Übergabe	11	5
9	Klar terminierte und vollzogene Übergabe der Geschäftsführung und Entscheidungskompetenzen an die nachfolgende Generation	9	11
10	Phasen des gemeinsamen Arbeitens beider Generationen im Betrieb	10	10
11	Aktives Anstoßen des Übergabeprozesses durch die übergebende Generation	8	12
12	Finden eines passenden Lebenspartners für den Nachfolger	12	8

„Wenn Sie nun an Ihren eigenen Familienbetrieb denken, für wie erfolgskritisch erachten Sie die folgenden Herausforderungen im Rahmen der Nachfolge?“

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

Wohnraum für beide Generationen

- | „Es wird soweit kommen, dass die eigene Jugend ein **Leben und Wohnen in Lech nicht mehr vermag**. Wir haben ja einen Partnerort Kampen auf der Insel Sylt. Die jungen Leute, die wohnen inzwischen am Festland und pendeln jeden Tag hin und her, weil sie es im eigenen Geburtsort und -haus nicht mehr vermögen.“ (Senior, Hotel A)
- | *Und der Raum ist ja sozusagen begrenzt, wo ich noch was bauen kann. Das ist ja auch, mit Mitarbeiterunterbringung und so weiter ist das ja auch nicht ganz einfach, oder?*
„Genau das gleiche. Aber dieses Thema Familienraum ist ganz schön ein **ganz, ganz wichtiges Thema**. Das ist auch in vielen Familienbetrieben glaube ich eine **Tragödie, weil es schwierig ist zu lösen**. Voraussetzung, dass ein Familienbetrieb mit mehreren Generationen läuft ist wirklich, dass Du eine Situation hast, wo Du räumlich in deine Wohnung gehen kannst, und wo der Junge nicht zum Alten muss, und der Alte nicht zum Jungen. Das ist ganz eine zentrale Voraussetzung, weil es führt permanent zum Clinch, oder?“ (Senior, Hotel E)

4 | Nachfolge

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

...für Familie und Unternehmen

Rang	Herausforderungen	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Regelung der Abfindung der Geschwister	3	1
2	Wohnraum für beide Generationen	4	2
3	Frühzeitige und konkrete Planung des Übergabeprozesses	2	4
4	Steuerliche Themen	1	6
5	Klare Kommunikation der Übergabe z.B. an Mitarbeiter, Banken etc.	7	3
6	Loslassen der älteren Generation	5	7
7	Work-Life-Balance (Zeit für die Familie)	6	9
8	Investitionen/Investitionsstau vor der Übergabe	11	5
9	Klar terminierte und vollzogene Übergabe der Geschäftsführung und Entscheidungskompetenzen an die nachfolgende Generation	9	11
10	Phasen des gemeinsamen Arbeitens beider Generationen im Betrieb	10	10
11	Aktives Anstoßen des Übergabeprozesses durch die übergebende Generation	8	12
12	Finden eines passenden Lebenspartners für den Nachfolger	12	8

„Wenn Sie nun an Ihren eigenen Familienbetrieb denken, für wie erfolgskritisch erachten Sie die folgenden Herausforderungen im Rahmen der Nachfolge?“

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

Steuerliche Themen

| „Also es wird ein Problem geben, das ein steuerliches ist, in Österreich. Weil die durch die **hohe Kapitalbindung in der Gastronomie** hast Du natürlich eine **schlechte Eigenkapitalquote**. Das heißt, wenn ich bei der Übergabe noch weiß Gott wie viel Steuern zahlen muss, **dann geht sich's nicht aus**. Dann lass ich's. Bloß damit's geschaffen ist, das ist ein Quatsch. Dann lass ichs. Soll der Staat es haben. Das ist das Eine. [...]“

Es geht um die Erbschaftssteuer?

„Ganz klar. Wenn ich ein Unternehmen hab, das 20 Millionen wert ist, 10 Millionen Schulden hat, und der Staat bewertet das. Und dann sagt man, da gehen so und so viele Millionen an mich bei der Übergabe, und die Schulden muss ich auch noch zahlen, dann geht sich das nicht aus, weil **da bleibt nichts mehr übrig**.“ (Senior, Hotel D)

4 | Nachfolge

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

...für Familie und Unternehmen

Rang	Herausforderungen	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Regelung der Abfindung der Geschwister	3	1
2	Wohnraum für beide Generationen	4	2
3	Frühzeitige und konkrete Planung des Übergabeprozesses	2	4
4	Steuerliche Themen	1	6
5	Klare Kommunikation der Übergabe z.B. an Mitarbeiter, Banken etc.	7	3
6	Loslassen der älteren Generation	5	7
7	Work-Life-Balance (Zeit für die Familie)	6	9
8	Investitionen/Investitionsstau vor der Übergabe	11	5
9	Klar terminierte und vollzogene Übergabe der Geschäftsführung und Entscheidungskompetenzen an die nachfolgende Generation	9	11
10	Phasen des gemeinsamen Arbeitens beider Generationen im Betrieb	10	10
11	Aktives Anstoßen des Übergabeprozesses durch die übergebende Generation	8	12
12	Finden eines passenden Lebenspartners für den Nachfolger	12	8

„Wenn Sie nun an Ihren eigenen Familienbetrieb denken, für wie erfolgskritisch erachten Sie die folgenden Herausforderungen im Rahmen der Nachfolge?“

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

Klare Kommunikation der Übergabe z.B. an Mitarbeiter, Kunden, Banken etc.

| *Und gibt es da jetzt schon einen Plan wie das [die Betriebsnachfolge] dann auch kommuniziert werden soll nach außen?*

„**Na, das haben wir nicht. Das wollen wir auch nicht**, auch gegenüber unseren Gästen nicht. Die besseren Bekannten oder Gäste kriegen das ja eh mit, wenn ich mit den zwei Kindern hier bin. Kommt Leben ins Haus. Oder die Fragen auch und denn sagt man das so. **Aber das wird sicher nicht groß kommuniziert.** Ich meine, ich kenne das ja auch, aber das wir man sicher nicht machen.“

(Junior, Pension B)

| *Wird das Thema Nachfolge schon kommuniziert?*

„Ja. **Das wird schon kommuniziert**, dass der nächste da schon bereitsteht. **Sowohl in unseren offiziellen Materialien, als auch, wenn wir mit den Gästen reden.**“

(Junior, Hotel E)

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

...für Familie und Unternehmen

Rang	Herausforderungen	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Regelung der Abfindung der Geschwister	3	1
2	Wohnraum für beide Generationen	4	2
3	Frühzeitige und konkrete Planung des Übergabeprozesses	2	4
4	Steuerliche Themen	1	6
5	Klare Kommunikation der Übergabe z.B. an Mitarbeiter, Banken etc.	7	3
6	Loslassen der älteren Generation	5	7
7	Work-Life-Balance (Zeit für die Familie)	6	9
8	Investitionen/Investitionsstau vor der Übergabe	11	5
9	Klar terminierte und vollzogene Übergabe der Geschäftsführung und Entscheidungskompetenzen an die nachfolgende Generation	9	11
10	Phasen des gemeinsamen Arbeitens beider Generationen im Betrieb	10	10
11	Aktives Anstoßen des Übergabeprozesses durch die übergebende Generation	8	12
12	Finden eines passenden Lebenspartners für den Nachfolger	12	8

„Wenn Sie nun an Ihren eigenen Familienbetrieb denken, für wie erfolgskritisch erachten Sie die folgenden Herausforderungen im Rahmen der Nachfolge?“

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

Zusammenspiel der Generationen

| „Das Problem der jungen Generation ist die Sorge der Einmischung oder Bevormundung. Darum geht es ja gar nicht. Es geht darum, Beobachtungen wertfrei weitergeben zu können. Die Umsetzung liegt natürlich bei der jungen Generation. Es geht doch auch um Erfahrungen, die nicht jedes Mal wieder neu erfunden oder erfahren werden müssen. [...] **Je mehr wir uns herausgehalten haben, umso besser liefs.** Das muss ich ganz offen und ehrlich sagen. [...] **Natürlich hat das gewisse Jahre gedauert, bis man, bis man sich wirklich lösen kann, und den Betrieb nicht mehr als das eigene betrachtet.** Bis man zu dem Standpunkt kommt: In Gottes Namen, das ist sein Problem, das ist seine Sorge.“ (Senior, Hotel A)

| „Genau dieses Loslassen der älteren Generation und das hundertprozentige Einsteigen der neuen Generation. [...] **Also dieser klare Schnitt war, im Nachhinein betrachtet, für mich die einzig praktikable Lösung.**“ [...] Wir haben das quasi von heute auf morgen übernommen. Im Nachhinein war das die **beste Variante** so einen Betrieb zu übernehmen, muss ich sagen. **Nicht ewig lang nebeneinander herarbeiten, sondern von heute auf morgen.**
(Junior, Hotel A)

4 | Nachfolge

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

...für Familie und Unternehmen

Rang	Herausforderungen	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Regelung der Abfindung der Geschwister	3	1
2	Wohnraum für beide Generationen	4	2
3	Frühzeitige und konkrete Planung des Übergabeprozesses	2	4
4	Steuerliche Themen	1	6
5	Klare Kommunikation der Übergabe z.B. an Mitarbeiter, Banken etc.	7	3
6	Loslassen der älteren Generation	5	7
7	Work-Life-Balance (Zeit für die Familie)	6	9
8	Investitionen/Investitionsstau vor der Übergabe	11	5
9	Klar terminierte und vollzogene Übergabe der Geschäftsführung und Entscheidungskompetenzen an die nachfolgende Generation	9	11
10	Phasen des gemeinsamen Arbeitens beider Generationen im Betrieb	10	10
11	Aktives Anstoßen des Übergabeprozesses durch die übergebende Generation	8	12
12	Finden eines passenden Lebenspartners für den Nachfolger	12	8

„Wenn Sie nun an Ihren eigenen Familienbetrieb denken, für wie erfolgskritisch erachten Sie die folgenden Herausforderungen im Rahmen der Nachfolge?“

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

Klar terminierte und vollzogene Übergabe der Geschäftsführung und Entscheidungskompetenzen an die nachfolgende Generation

- | „**Bei uns ist alles eher schleichend.** [...] Die [Gäste] werden sehen, dass ich jetzt halt mehr da bin. Also, so sehe ich das. Es gibt immer Sachen, die von außen kommen, wo sich das ändert. Wenn meine Mama auf einmal krank ist oder so. Aber so wird das hoffentlich so gehen, das ist auch meine Vorstellung, dass ich immer mehr mache. **Wir machen es gemeinsam und in ein paar Jahren zieht meine Mama sich dann immer mehr zurück.**“ (Junior, Pension B)
- | „Also dieser **klare Schnitt** war, im Nachhinein betrachtet, für mich die **einzig praktikable Lösung.**“ (Junior, Hotel A)

4 | Nachfolge

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

...für Familie und Unternehmen

Rang	Herausforderungen	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Regelung der Abfindung der Geschwister	3	1
2	Wohnraum für beide Generationen	4	2
3	Frühzeitige und konkrete Planung des Übergabeprozesses	2	4
4	Steuerliche Themen	1	6
5	Klare Kommunikation der Übergabe z.B. an Mitarbeiter, Banken etc.	7	3
6	Loslassen der älteren Generation	5	7
7	Work-Life-Balance (Zeit für die Familie)	6	9
8	Investitionen/Investitionsstau vor der Übergabe	11	5
9	Klar terminierte und vollzogene Übergabe der Geschäftsführung und Entscheidungskompetenzen an die nachfolgende Generation	9	11
10	Phasen des gemeinsamen Arbeitens beider Generationen im Betrieb	10	10
11	Aktives Anstoßen des Übergabeprozesses durch die übergebende Generation	8	12
12	Finden eines passenden Lebenspartners für den Nachfolger	12	8

„Wenn Sie nun an Ihren eigenen Familienbetrieb denken, für wie erfolgskritisch erachten Sie die folgenden Herausforderungen im Rahmen der Nachfolge?“

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

Work-Life-Balance

- | „Schwierig stelle ich mir vor, die berechtigten Ansprüche der heutigen Generation mit den Gegebenheiten von heute in Einklang zu bringen. Ich denke dabei an **Familienplanung, Arbeitszeit, Lebenszeit** usw. [...] Sie [die junge Generation] werden ihr Leben anders leben. **Und die Priorität der Familie und des eigenen Lebens hat einen größeren Wert und darüber bin ich froh.** Ich sehe das immer als Pendel. Das was wir gemacht haben, keinen freien Tag, ständige Anwesenheit und Erreichbarkeit. [...] Das kann ja nicht Sinn und Zweck sein, der Lebenszweck. **Und das macht die Nachfolger Generation Gott sei Dank, besser.**“ (Senior, Hotel A)
- | „Das glaube ich auch, dass sich das geändert hat. Dass die Nachfolgegeneration das nicht mehr so extrem macht. **Die nehmen sich ihre Freiheiten und sagen dann einfach „da bin ich nicht da“.** In einem Hotel hat man dann halt Mitarbeiter dafür und in kleineren Betrieben das ist dann halt mal niemand da. Ich kann natürlich nicht sagen, ich mache heut kein Frühstück, ich nehme mir frei, aber ich bin nicht 24 Stunden nur auf Abruf. **Das hat sich schon ein wenig geändert.**“ (Junior, Pension B)

4 | Nachfolge

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

...für Familie und Unternehmen

Rang	Herausforderungen	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Regelung der Abfindung der Geschwister	3	1
2	Wohnraum für beide Generationen	4	2
3	Frühzeitige und konkrete Planung des Übergabeprozesses	2	4
4	Steuerliche Themen	1	6
5	Klare Kommunikation der Übergabe z.B. an Mitarbeiter, Banken etc.	7	3
6	Loslassen der älteren Generation	5	7
7	Work-Life-Balance (Zeit für die Familie)	6	9
8	Investitionen/Investitionsstau vor der Übergabe	11	5
9	Klar terminierte und vollzogene Übergabe der Geschäftsführung und Entscheidungskompetenzen an die nachfolgende Generation	9	11
10	Phasen des gemeinsamen Arbeitens beider Generationen im Betrieb	10	10
11	Aktives Anstoßen des Übergabeprozesses durch die übergebende Generation	8	12
12	Finden eines passenden Lebenspartners für den Nachfolger	12	8

„Wenn Sie nun an Ihren eigenen Familienbetrieb denken, für wie erfolgskritisch erachten Sie die folgenden Herausforderungen im Rahmen der Nachfolge?“

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

Investitionen/Investitionsstau vor der Übergabe

| *Wenn Sie jetzt vielleicht auch die Hotels hier in der Umgebung betrachten, was sind die größten Herausforderungen in der Nachfolge?*

„Genau dieses **Loslassen der älteren Generation und das hundertprozentige Einsteigen der neuen Generation. Da kommen einfach Energien frei.** Wir hatten da einen **Investitionsschub**, aber vor allem auch einen **Innovationsschub**, den so einen Betrieb glaube ich wirklich nur ein Mal alle dreißig Jahre, also ein Mal pro Generation wirklich hat. **Und wenn man das verpuffen lässt, weil die Eltern nach wie vor im Betrieb sind und die Jungen nicht machen lassen oder immer bei den Entscheidungen mit dabei sind, dann geht die Energie verloren.** Vielleicht geht die dann sogar in Zankereien untereinander, weil man sich immer gegenseitig etwas beweisen muss und meint sich durchsetzen zu müssen.“

(Junior, Hotel A)

4 | Nachfolge

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

...für Familie und Unternehmen

Rang	Herausforderungen	Rang Senioren	Rang Junioren
1	Regelung der Abfindung der Geschwister	3	1
2	Wohnraum für beide Generationen	4	2
3	Frühzeitige und konkrete Planung des Übergabeprozesses	2	4
4	Steuerliche Themen	1	6
5	Klare Kommunikation der Übergabe z.B. an Mitarbeiter, Banken etc.	7	3
6	Loslassen der älteren Generation	5	7
7	Work-Life-Balance (Zeit für die Familie)	6	9
8	Investitionen/Investitionsstau vor der Übergabe	11	5
9	Klar terminierte und vollzogene Übergabe der Geschäftsführung und Entscheidungskompetenzen an die nachfolgende Generation	9	11
10	Phasen des gemeinsamen Arbeitens beider Generationen im Betrieb	10	10
11	Aktives Anstoßen des Übergabeprozesses durch die übergebende Generation	8	12
12	Finden eines passenden Lebenspartners für den Nachfolger	12	8

„Wenn Sie nun an Ihren eigenen Familienbetrieb denken, für wie erfolgskritisch erachten Sie die folgenden Herausforderungen im Rahmen der Nachfolge?“

4 | Nachfolge

Die Betriebsnachfolge als Herausforderung

Finden eines passenden Lebenspartners für den Nachfolger

- | „Also das Nachfolgethema ist natürlich das gleiche, wie in der Landwirtschaft. Bauer sucht Frau.“
Also Partnerwahl.
„**Ja, das muss sie mögen.**“ (Senior, Hotel D)
- | *Es ist unglaublich, wie die **Partnerwahl** da reinspielt, oder?*
„Ja, das ist ganz ein **wesentlicher Teil**. Beim Familienbetrieb ist zu 90 Prozent Partnerwahl. Weil natürlich das typische für einen Familienbetrieb ist. Du brauchst, ich sag jetzt mal das weibliche Charisma, und den männlichen Techniker im Haus. Und jedes Haus wo die Frau fehlt, und guckst da hinein, da merkst Du, da fehlt die Seele. [...] Weil das Gespür, das Herz, die liebevolle Dekoration, **geht nur mit Partner**. Aber auch da sind wir deckungsgleich mit der Landwirtschaft. Dass Du viele Landwirte hast, aber **nur sehr wenige, die noch eine Frau finden**. (Senior, Hotel E)
- | *Apropos Lebenspartnerwahl. Das ist ja auch schon etwas schwieriges. Gerade in dem Bereich, wo es dann für das Unternehmen eigentlich ja immer sinnvoll ist, wenn das ein Ehepaar führt oder?*
„**Also ein absolutes Muss ist das für mich überhaupt nicht.** Im Gegenteil – besser sie macht etwas anderes, als dass sie dazu gezwungen wird das hier zu machen und dann dabei unglücklich wird. Das geht nicht. Also den Job kann man im Winter nur dann machen, wenn er einem wirklich gefällt. Also, wenn du das nur machst, weil du Geld verdienen willst oder so, dann funktioniert das nicht. Nachts um drei aus dem Bett kommen und den Schmarrn. Also das machst du nicht für Geld. **Das machst du nur, wenn es dir Spaß macht.**“ (Junior, Hotel E)
- | „Interessant, weil wir auch mit Kollegen gesprochen hatten und da war eine Aussage ganz interessant. Da ging es darum, dass die angeheiratete Ehefrau in dem Betrieb nicht so glücklich ist und sie da eher hineingedrückt wurde und wo man sich dann vielleicht überlegt etwas anderes zu machen. Von manchen kam dann ganz klar die Aussage „Dann ist es die falsche Frau – ich bin der Betrieb und ich bin hier“ und das war für mich vollkommen unverständlich. Für mich ist das genau andersherum. **Wenn wir hier unser gemeinsames Leben nicht glücklich führen können, dann müssen wir uns etwas anderes suchen.**“ (Junior, Hotel A)

Die wichtigsten Erkenntnisse

- | **Familieninterne Nachfolge** wird ganz klar bevorzugt
- | Das Thema **Investitionen/Investitionsstau** wird von der Junior-Generation als kritischer wahrgenommen als von der Senior-Generation
- | Die Junior-Generation **definiert sich nicht mehr im gleichen Ausmaß** mit dem Familienunternehmen wie die Senior-Generation („momentaner Wirkungskreis“)
- | Das **Management des Familiensystems/der Familienbeziehungen** wird mit steigender Generationenanzahl herausfordernder

Die wichtigsten Erkenntnisse

- | Es herrscht eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit, was **klare Regelungen** und Absprachen betrifft:
- | **Kriterien für Qualifikation und Auswahl** des Nachfolgers
- | **Rolle des Seniors** nach Übergabe
- | Klare Regelungen für **Ein- und Austritt** in den Betrieb
- | Klare **Kommunikation** der Nachfolge an Interessensgruppen

Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihr Engagement bei der Studie!

Bei Fragen und Anregungen freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme!



Prof. Dr. Reinhard Prügl

Wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener
Instituts für Familienunternehmen | FIF
der Zeppelin Universität

reinhard.pruegl@zu.de

Tel. +49 7541 6009 1283



Jana Hauck, MA

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Friedrichshafener
Institut für Familienunternehmen | FIF
der Zeppelin Universität

jana.hauck@zu.de

Tel. +49 7541 6009 2080

Bergfreundschaft.



Jede Bergtour beginnt mit dem ersten Schritt. Die Route ist ausgewählt. Der Blick ist auf den Gipfel gerichtet. Wir können uns aufeinander verlassen. Es zählen Werte wie Achtsamkeit, Verantwortung oder Respekt. Bergfreundschaft entsteht.

+43 (0) 55 83 26 26
www.lechbank.com

PrivateBanking
**Raiffeisenbank Lech
am Arlberg** 