

Christine Duller · Martin R. W. Hiebl ·  
Michael Kuttner · Stefan Mayr ·  
Christine Mitter *Hrsg.*

# Herausforderungen im Management von Familienunternehmen

Werte – Wachstum – Controlling –  
Krisenbewältigung



Springer Gabler

---

# Herausforderungen im Management von Familienunternehmen

---

Christine Duller • Martin R. W. Hiebl •  
Michael Kuttner • Stefan Mayr •  
Christine Mitter  
Hrsg.

# Herausforderungen im Management von Familienunternehmen

Werte – Wachstum – Controlling –  
Krisenbewältigung

*Hrsg.*

Christine Duller  
Institut für Angewandte Statistik  
Johannes Kepler Universität Linz  
Linz, Österreich

Martin R. W. Hiebl  
Lehrstuhl für BWL, insbesondere Management  
Accounting and Control  
Universität Siegen  
Siegen, Deutschland

Michael Kuttner  
Accounting & Financial Management am  
Department für Business & Tourism  
Fachhochschule Salzburg  
Puch/Salzburg, Österreich

Stefan Mayr  
Institut für Controlling & Consulting  
Johannes Kepler Universität Linz  
Linz, Österreich

Christine Mitter  
Accounting & Financial Management am  
Department für Business & Tourism  
Fachhochschule Salzburg  
Puch/Salzburg, Österreich

ISBN 978-3-658-41977-6      ISBN 978-3-658-41978-3 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-41978-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.



---

# Das 3-Gipfel-Modell als Erklärungsansatz für die familieninterne Übergabe alpiner Tourismusbetriebe

Anita Zehrer, Tom Stadlmeyr, Martin Penz und Antony Kurz

---

## 1 Die Besonderheiten des alpinen Tourismus

Mehr als 90 % der alpinen Tourismusunternehmen sind familiengeführte Betriebe. Familienunternehmen spielen daher für die Tourismusentwicklung im Alpenraum eine bedeutende Rolle (Zehrer und Siller 2007; Zehrer 2019). Die Mehrheit der Betriebe steht im Eigentum von einheimischen Unternehmern, die die alpine Destinationsentwicklung in hohem Maße vorantreiben, indem sie ihren Betrieb von Generation zu Generation weitergeben und damit den Erhalt der bestehenden Eigentümerstrukturen bewahren (Wirtschaftskammer Österreich 2014; Leiß und Zehrer 2018; Zehrer und Siller 2007). Dies ist vor dem Hintergrund der in manchen alpinen Destinationen beobachteten Abwanderung der jungen, gut ausgebildeten Generation essenziell, um der Gefahr einer künftigen Verwässerung der Eigentümerstrukturen entgegenzuwirken (Astrachan und Astrachan 2015). Letztlich muss die Tourismusgesinnung der Familienbetriebe positiv gehalten werden.

---

A. Zehrer (✉)

MCI | The Entrepreneurial School ®, Innsbruck, Österreich

E-Mail: [Anita.Zehrer@mci.edu](mailto:Anita.Zehrer@mci.edu)

T. Stadlmeyr

Auf den Punkt – Tom Stadlmeyr, Innsbruck, Österreich

E-Mail: [mail@TomStadlmeyr.com](mailto:mail@TomStadlmeyr.com)

M. Penz

Martin Penz Umsetzungsdesign, Innsbruck, Österreich

E-Mail: [mail@MartinPenz.com](mailto:mail@MartinPenz.com)

A. Kurz

Antony Kurz – Potentiale wirksam nutzen, Innsbruck, Österreich

E-Mail: [mail@AntonyKurz.com](mailto:mail@AntonyKurz.com)

Nur dann werden die Übernehmer\*innen aktiv an der Destinationsentwicklung mitwirken (Haselwanter und Zehrer 2018; Hjalager 2014).

Touristische Familienbetriebe im alpinen Raum sind wichtige Treiber einer authentischen Destinationsentwicklung (Zehrer und Raich 2017; Zehrer und Siller 2022). Familienbetriebe zeigen vielfach eine tiefe Verbundenheit mit dem Ort; auch die Solidarität den Einheimischen gegenüber ist spürbar. In diesem Sinne verstehen sich Familienbetriebe als Bindeglied zwischen den Einheimischen und Gästen und zählen mitverantwortlich für den Erhalt der Destination als Lebensraum (Bieger und Beritelli 2013; Zehrer und Raich 2017). Die Herausforderung besteht darin, die nachkommenden Generationen für den Tourismus zu begeistern, um dadurch eine kontinuierliche Unternehmens- und Destinationsentwicklung zu gewährleisten. Hierfür ist es wichtig, sich der Gefahr der (zu) späten Unternehmensübergabe bewusst zu sein (Daspit et al. 2016; Madison et al. 2016). Es ist essenziell, die nächste Generation rechtzeitig in das Unternehmens- und Destinationsgeschehen einzubinden.

Die Unternehmensübergabe bzw. -nachfolge stellt für Familienunternehmen eine kritische Phase dar, die jährlich von rund 4,6 % der Familienunternehmen durchlaufen wird (Spelsberg und Weber 2012). Bereits in den 1980/90er-Jahren beschäftigen sich Lansberg (1988) und Harveston et al. (1997) mit der Problematik der Unternehmensweitergabe. Hierbei steht vorwiegend der\*die Übergebende im Vordergrund (Handler 1994), wohingegen sich jüngere Forschung vermehrt mit dem\*der Nachfolger\*in beschäftigt (Getz und Petersen 2004; Sharma et al. 2003; Zehrer und Haslwanter 2010). Während Sharma et al. (2003) die Planung der Übergabe in den Fokus rücken, beschäftigen sich Getz und Petersen (2004) vorwiegend mit Übergabeprozessen in touristischen Familienunternehmen, den Besonderheiten dieser Unternehmung und den daraus resultierenden und häufig auftretenden intrafamiliären Konflikten. Zehrer und Haslwanter (2010) zeigen Gründe für einen misslungenen Nachfolgeprozess auf, wohingegen Spelsberg (2011) Erfolgsfaktoren für einen Nachfolgeprozess innerhalb der Familie darlegt. Zellweger et al. (2012) konzentrieren sich auf das Unternehmertum und wie dadurch ein höherer Wert in Familienunternehmen generiert werden kann. Im Kontext des Tourismus hat der Generationenwechsel in Familienunternehmen jedoch nicht nur Auswirkungen auf die Betriebe und Familienmitglieder, sondern auch auf die Entwicklung der Destination, in welcher sich das Familienunternehmen befindet.

Der vorliegende Beitrag hat daher zum Ziel, die Betriebsübergabe in touristischen Familienunternehmen auf Basis bestehender Literatur näher zu beleuchten und Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen abzuleiten. Hierfür geht Kap. 2 zunächst näher auf die Rolle von Familienunternehmen in der alpinen Hotellerie ein, bevor Kap. 3 die familieninterne Betriebsübergabe diskutiert. Kap. 4 präsentiert dann das 3-Gipfel-Modell der Übergabe und damit einhergehende Aufgaben und Aktivitäten für Senior\*in- und Junior\*ingeneration. Kap. 5 rundet den Beitrag mit einem Fazit und einem Ausblick in diesem Themenfeld ab.

## 2 Die Rolle von Familienunternehmen in der alpinen Hotellerie

Familienunternehmen existieren bekanntlich in unterschiedlichen Größen und Organisationsformen – vom kleinen mittelständischen Betrieb bis hin zum multinationalen Konzern. Die alpine Tourismuslandschaft ist geprägt von klein- und mittelbetrieblich strukturierten Familienbetrieben (Zehrer und Siller 2007; Zehrer 2016). Tourismusspezifische Branchen eignen sich besonders für familiengeführte Unternehmen, da im Tourismus die direkte Interaktion mit der Gastgeberfamilie im Vordergrund steht (Zehrer und Siller 2007). Mit einem Anteil von über 90 % prägt diese Organisationsform vor allem in der Hotellerie und Gastronomie die Struktur in alpinen Destinationen (Zehrer et al. 2014).

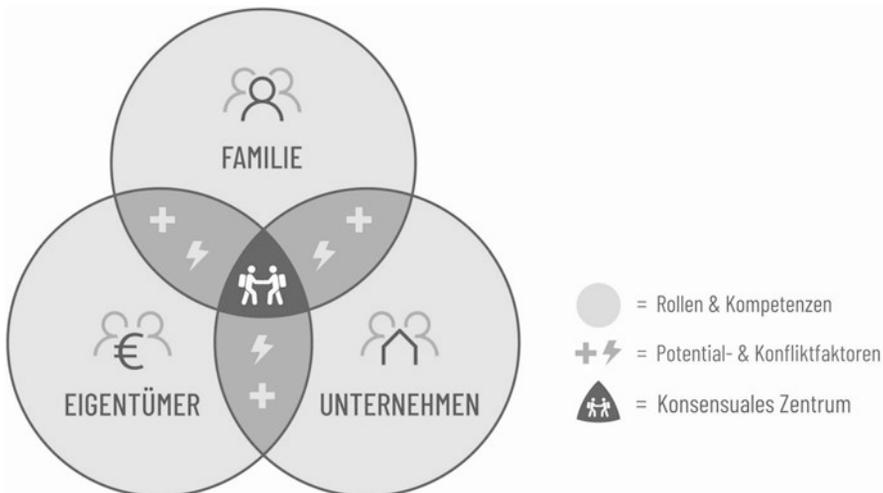
Aufgrund ihrer Historie gelten touristische Familienbetriebe im Alpenraum als authentische Gastgeber\*innen. Sie stehen für die Identität und Geschichte der Destination und vermitteln dies dem Gast auf authentische Art und Weise (Astrachan und Astrachan 2015; Zehrer und Raich 2017). Familienunternehmen strahlen eine gewisse Verlässlichkeit aus und sind bekannt für Werte wie Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Handschlagqualität und Fleiß. Eine Besonderheit von Familienbetrieben ist zudem der positive Unternehmer\*innengeist und die Einsatzfreude des\*der Unternehmers\*in (Zehrer und Haslwanter 2010). Damit sind Familienunternehmen oft Sympathieträger und ein Gegenpol zu anonymen Konzernen. Durch die Einbindung der Unternehmerfamilie in das Unternehmen, stehen Familienunternehmen für menschliche Verbindlichkeit. Sie strahlen eine gewisse Verlässlichkeit aus und stehen mit ihrem Namen ein – für Stabilität und Qualität (Leiß und Zehrer 2018; Zehrer und Siller 2007). Familienbetriebe sind zudem bekannt für ihre konsequente Orientierung am Kunden, wodurch sie bestrebt sind, das Kund\*innenproblem zu erfassen und innovative Lösungen für ihre Kund\*innen zu finden.

Aufgrund der Langzeitorientierung des Betriebes sind familiengeführte Betriebe eher risikoavers und reinvestieren Gewinne häufiger in das Unternehmen, anstelle einer kurzfristigen Gewinnmaximierung (Audretsch et al. 2013). Nachhaltigkeit und Langzeitorientierung des Unternehmens, mit dem Ziel eine familieninterne Fortführung des Unternehmens über Generationen hinweg sicherzustellen (González-Cruz und Cruz-Ros 2016) sowie eine tiefe Verbundenheit mit und eine starke Verankerung in der Region, sind typisch in Familienunternehmen. Sie schaffen Arbeitsplätze und tragen zur Wertschöpfung der Region bei, zeigen Solidarität den Einheimischen gegenüber, wodurch die menschliche Verbundenheit und Einsatzfreudigkeit für die Destination spürbar ist. Daher werden Familienunternehmen oft als Bindeglied zwischen den Einheimischen auf der einen und den Gästen auf der anderen Seite gesehen (Zehrer und Raich 2017) und fühlen sich mitverantwortlich für den Erhalt alpiner Destinationen als Freizeit- und Lebensraum (Bieger und Beritelli 2013; Zellweger et al. 2010). Die kleinstrukturierten und familiengeführten Tourismusunternehmen mit ihrem generationenübergreifenden Wissen und Know-How sind bewahrenswert. Studien belegen, dass nur drei von zehn Unternehmen die Übergabe von der ersten auf die zweite Generation bewältigen. Die Weitergabe von der zweiten an die dritte Generation überlebt nur noch ein Familienbetrieb von zehn (Kets de Vries 1993; Ward 2011).

### 3 Die familieninterne Betriebsübergabe

In einem Familienunternehmen treffen drei unterschiedliche Bereiche aufeinander – der Bereich der Familie, der Bereich des Unternehmens, sowie der Bereich des Eigentums. Tagiuri und Davis (1996) zeigen die Komplexität von Familienunternehmen im sog. 3-Kreis-Modell, welches in Abb. 1 visualisiert und nachfolgend beschrieben wird.

Durch die Unterscheidung der drei Kreise lassen sich die unterschiedlichen Logiken dieser drei Systeme klarer gegeneinander abgrenzen. Jeder Kreis hat seine charakteristische Eigendynamik und ‚Spielregeln‘. So treffen unterschiedliche Welten aufeinander, beeinflussen sich gegenseitig und beeinflussen wechselseitig die Konstruktion von sog. Identitäten. Durch das Drei-Kreis-Modell und die sich daraus ergebene Zuordnung der Schlüsselpersonen eines Familienunternehmens im Rollenprofil lassen sich Randbedingungen und Einflussgrößen der Verhaltensweisen einzelner Akteur\*innen identifizieren und erklären. Die von Außenstehenden wahrgenommenen irrationalen Verhaltensweisen und die systemimmanenten komplexen Rollen und Beziehungsstrukturen von Familienunternehmen können dadurch einfach dargestellt und erklärt werden. Dieses Modell stellt somit einen hilfreichen Denkraum dar, inter- und intrapersonelle Konflikte, Rollen- gegensätze und -verwechslungen, Dilemmata und Zielinkongruenzen zu analysieren. Er hilft in der Praxis bei der Einordnung einzelner Akteur\*innen des Familienunternehmens und ihrer potenziellen multiplen Rollen und Erwartungen aneinander (Rüsen 2009). Rollenkonstellationen treten auf oder entstehen durch das Handeln verschiedener Rollenträger\*innen, die langfristig bzw. dauerhaft miteinander in Beziehung stehen. Jedoch können Rollenerwartungen eines\*r Senders\*in unpräzise und/oder mehrdeutig (Von Ameln und Kramer 2007) sein, sodass dem\*der Rollenempfänger\*in nicht klar ist, welches Verhalten von ihm\*ihr erwartet wird.



**Abb. 1** Das 3-Kreis-Modell. (In Anlehnung an Tagiuri und Davis 1996, S. 200)

Eine dynamische Perspektive, die es erlaubt Veränderungen von Rollen zu analysieren, ist die sog. Identitätsarbeit (Snow und Anderson 1987), die darauf abstellt Identitäten von Personen im Kontext von Organisationen zu beleuchten, da sie enorme Auswirkung auf verschiedene Aspekte des Unternehmens haben (Caza et al. 2018). Identitäten selbst werden als fluide und veränderbar angesehen, da sie sich durch soziale Interaktionen und damit einhergehenden unterschiedlichen Erwartungen formen (Alvesson und Billing 2009). Die Entwicklung und Anpassung von Identitäten besser nachvollziehen zu können, ist von Relevanz, um Interaktionen in Organisationen besser einzuordnen (Brown 2017). Die Interaktionen der Familienmitglieder im Unternehmen sind wesentlich beeinflusst von den formellen Rollenstrukturen, sodass emotionale und zwischenmenschliche Rollenkonstellationen Einfluss auf die Strukturen im Unternehmen und auch auf die Unternehmensperformance haben können (Memili et al. 2015; Müller 2008). Personen nehmen dadurch unterschiedliche Rollen ein, agieren in jedem Feld nach dessen Gegebenheiten und sehen sich unterschiedlichen Erwartungen ausgesetzt. Widersprüchliche Erwartungen manifestieren sich in Rollenkonflikten und können so Individuen in Zufriedenheit, Mitarbeit und Bindung zum Unternehmen negativ beeinflussen. Diese Auswirkungen bleiben nicht auf individueller Ebene, denn Einfluss auf Performance, Umsatz und Beständigkeit der Mitarbeiter\*innen haben Folgen für das gesamte Unternehmen. In Familienunternehmen ist das Potenzial für Identitätskonflikte durch die eng verflochtene doppelte Position der familienangehörigen Mitarbeiter\*innen, im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, erhöht (Memili et al. 2015). Aus dieser Komplexität heraus resultieren spezifische Anforderungen an ein Familienmitglied, die Konfliktpotenziale in sich bergen (Kotlar und Chrisman 2019). Diese manifestieren sich oft in Ausnahmesituationen, wie der Betriebsübergabe.

Denn obwohl viele Familienunternehmen als besonders erfolgsträchtig und überlebensfähig gelten, sind sie in einem Punkt äußerst krisenanfällig – nämlich bei der Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation. Unternehmensintern zählt die Nachfolge zu den wohl schwierigsten unternehmerischen Herausforderungen, denn die Übergabe berührt nicht nur die Grundfragen der unternehmerischen, sondern auch der persönlichen Existenz (Zehrer 2017). Es sind bei der Unternehmensnachfolge nicht nur ökonomische, finanzwirtschaftliche, steuer- oder gesellschaftsrechtliche Aspekte zu bedenken, sondern auch familiäre und emotionale, zwischenmenschliche Prozesse zu bewältigen. Menschen in Familienverbänden haben einerseits eine sehr enge Bindung zueinander und andererseits will auch jede\*r mitbestimmen und sich und ihre\*seine Träume verwirklichen. Wenn die Rollen – die jedes Familienmitglied in einem Unternehmen einnimmt – klar definiert und von allen akzeptiert sind, dann schafft man die besten Voraussetzungen.

Familienunternehmen stehen in einem besonderen Spannungsgefüge von Kontinuität, die sich aus der Familie, dem Namen dieser Familie und der Tradition ergibt sowie Wandlungsprozessen, die durch den Generationswechsel und die Marktanpassung notwendig werden (Sundaramurthy und Kreiner 2008). Dieses Spannungsfeld kann sehr konfliktreich sein und führt in einzelnen Fällen auch zu einem typischen Generationen-

streit in den Familienunternehmen, der aber in den meisten Fällen durch die Regelung der Erbfolge und auch durch eine Festlegung von Leitlinien für die Führungsnachfolge vermieden werden kann (Baumgartner 2010). Anpassungen an den Zeitgeist, an den Markt und auch an den technologischen Wandel werden immer notwendiger, denn der Wandlungsprozess wird immer schneller. Hinweise auf vorangegangene Entscheidungsmuster helfen daher in dynamischen Entscheidungsprozessen nicht weiter (Getz und Carlsen 2005). Die Tradition muss deshalb immer mit dem notwendigen Wandel aufgewogen werden. Denn nur die Tradition, die sich einem stetigen Wandel unterzieht, wird auf Dauer bestehen. Dinge, die sich über Generationen bewährt haben, müssen anpassungsfähig sein und das wiederum bedeutet, dass Tradition Innovationspotenzial besitzen muss (Pikkemaat und Zehrer 2016).

Es gibt Belege dafür, dass die zunehmende Beteiligung der Generationen die Konflikte innerhalb von Familienunternehmen verschärft (Chirico und Nordqvist 2010; Ling und Kellermanns 2010). Nach Jehn (1997, S. 532) werden häufig Meinungsverschiedenheiten zwischen Mehrgenerationen-Familienmitgliedern „als persönliche Angriffe wahrgenommen“. Harvey und Evans (1994, S. 331) bezeichnen die Generationenbeteiligung als „fruchtbare Feld für Konflikte“. Beziehungskonflikte, mit denen typischerweise Spannungen, Feindseligkeiten und Ärger zwischen den Familienmitgliedern gemeint sind (Jehn 1995), haben nachteilige Folgen für das Unternehmen sowie für die Familie, da Konflikte dieser Art sowohl im familiären als auch im geschäftlichen Umfeld fortbestehen (Kellermanns und Eddleston 2004). Negative Emotionen, die durch Beziehungskonflikte hervorgerufen werden, sind schwer zu vermeiden, schaden dem Familienunternehmen (Chirico et al. 2011) und können unternehmerische Aktivitäten beeinträchtigen (Chirico et al. 2011).

Bei der intergenerationalen Nachfolge sind mit den nachfolgenden Personen die Kinder aus der Unternehmerfamilie gemeint (Kandade et al. 2021). In Familienbetrieben zeichnet sich zunächst die Präferenz bzw. die Tradition hin zu männlichen Nachkommen als Nachfolger ab (Ahrens et al. 2015; Jäckel-Wurzer et al. 2017). Die lange männliche Tradition der Familienunternehmensführung und die Selbstverständlichkeit, dass der Sohn einmal in die Fußstapfen des Vaters tritt, werden mittlerweile von verschiedenen Umweltfaktoren beeinflusst, die diese Konvention immer weiter aufbricht (Jäckel-Wurzer et al. 2017). Was früher selbstverständlich für die Nachkommen gewesen ist, wird heute mehr und mehr eher als Option und weniger als Pflicht wahrgenommen. Gründe hierfür sind beispielsweise in der gesamtgesellschaftlichen Gleichberechtigungsbewegung, in attraktiven internationalen Karrierechancen, im sich wandelnden Familienbild und in einer anderen Werthaltung der jüngeren Generationen zu finden. Die Verbindlichkeit der Übernahme des Familienbetriebs sinkt zusehends und die Elterngeneration unterbringt heute lediglich noch das Angebot der Übergabe, welches kritisch geprüft und gegebenenfalls abgelehnt wird. Gleichzeitig rücken immer öfter auch Töchter ins Zentrum, wenn es darum geht, die Unternehmensnachfolge anzutreten (Jäckel-Wurzer et al. 2017). Auch Bövers und Hoon (2020) erkennen an, dass sich immer öfter mehr als nur ein Nachkomme als Nachfolger\*in für das Familienunternehmen eig-

net. Die Motive heutiger Unternehmensnachfolger\*innen haben sich geändert und so wird die Unternehmensübernahme für die meisten als attraktiver Einstieg in die Selbstständigkeit oder als Karrierekatalysator angesehen (De Massis et al. 2016; Jäckel-Wurzer et al. 2017).

Bereits im Jahr 2005 erkennt Peters (2005), dass sich die Motivatoren maßgeblich geändert haben. Er stellt fest, dass die Übergaben nach 1990 von neuen Faktoren getriggert werden. Peters (2005) bestätigt, dass sich die Motivatoren von Loyalität, Bindung und Tradition hin zu Aspekten wie Work-Life-Balance und Selbstverwirklichung entwickelt haben. Auch wenn die Unternehmensnachfolge heute in Konkurrenz zu ausgezeichneten Ausbildungen und internationalen Karrieren steht, ist es bei der Entscheidung für das Familienunternehmen nicht unwichtig, einen Konsens der Werthaltungen zwischen Eltern und Kindern zu finden, wie Leiß und Zehrer (2018) und Mussolino und Calabrò (2014) zeigen. Ein zentrales Ziel der intergenerationalen Unternehmensnachfolge ist die Bewahrung der Familienharmonie, ergo die Vermeidung von Konflikten (Sharma 2006). Als Spiegel des Familiensystems und der familiären Dynamiken werden die Beziehungen zwischen den Kindern dieser Familie, also zwischen den Geschwistern, angesehen (Whiteman et al. 2011). Im konkreten Fall der Unternehmensnachfolge, welche das Ziel der Familienharmonie anstrebt, spielt die Tatsache, dass ein oder mehrere Nachkommen das Unternehmen übernehmen und die restlichen Nachkommen nicht, eine wesentliche Rolle und kann die Harmonie belasten (Matser et al. 2020). Im Angesicht heutiger Entwicklungen eignen sich immer öfter mehr als nur ein Nachkomme für die Nachfolge und geschlechtsspezifische Faktoren (wie zum Beispiel das „Gesetz“ des erstgeborenen Sohnes) rücken immer weiter in den Hintergrund (Bövers und Hoon 2020; Jäckel-Wurzer et al. 2017; Matser et al. 2020).

Laut Felden et al. (2019) ist eine optimale Organisation der Übergabe durch einen Nachfolge-Prozess gekennzeichnet. Dieser beginnt, sobald die Wahl für eine nachfolgende Person getroffen worden ist und endet mit der Umsetzung bzw. Realisierung der Übergabe. Die Nachfolge ist ein Prozess, der in den meisten Unternehmen sehr unbewusst erlebt wird. Jede Nachfolge ist einzigartig und daher mit einer besonderen Dynamik verbunden, die einen ergebnisoffenen Prozess mit sich führt. Je unbewusster der Nachfolgeprozess abläuft, desto mehr ist der Erfolg an Zufall und Glück geknüpft (Brass 2020; Huber und Sterr-Kölln 2011; Matias und Franco 2020).

---

## 4 Das 3-Gipfel-Modell

In diesem Abschnitt wird nun das 3-Gipfel-Modell für die Betriebsübergabe touristischer Familienunternehmen vorgestellt, um die in Kap. 2 und 3 diskutierten Herausforderungen zu überwinden.

Im Alpinismus gibt es die **3x3 Planungsmethode**, die einerseits drei Gefahrenbereiche – die Verhältnisse, das Gelände und den Menschen, und andererseits drei Situationen der Durchführung – zu Hause, auf der Tour und bei entscheidenden Situationen am

Berg – berücksichtigt. Systematisch geplant und durchgeführt sind alpine Touren sicherer; dasselbe trifft auf eine Betriebsübergabe zu. Übersetzt in die Unternehmer-Welt bedeutet das, dass a) ein Blick nach außen wichtig ist, d. h. Augenmerk auf das Umfeld, den Markt, den möglichen Chancen und den potenziell auftauchenden Gefahren gelegt werden muss; weiter ist es essenziell, dass b) der Blick auch nach innen gerichtet wird, um Stärken des Betriebes zu entwickeln und Schwächen zu erkennen und diese entsprechend zu minimieren oder im Idealfall zu eliminieren. Und letztlich ist es maßgeblich, dass sich das Unternehmen c) bewusst ist, dass die handelnden Menschen und die daraus resultierenden Beziehungen die wesentlichsten Erfolgsfaktoren für ein nachhaltiges unternehmerisches Gelingen darstellen.

Die unternehmerische Familie fungiert als Dreh- und Angelpunkt des Familienunternehmens und gilt als stärkste soziale Institution, wenn es um die Weitergabe von Werten, Normen sowie Haltungen geht und stellt Rollenbilder bereit (Nordqvist und Melin 2010). Wie bereits erwähnt ist speziell in Familienunternehmen die Rollenklarheit bzw. das Bewusstsein, dass man unterschiedliche Rollen einnimmt, ein wesentlicher Schlüssel, um Krisen zu vermeiden. Deshalb sind auch im System eines Familienunternehmens die unterschiedlichen Situationen klar zu unterscheiden. Wesentliche Fragen hierbei sind: Welche Themen sind für uns als Familie wichtig? In welcher Rolle sind wir gerade – sprechen wir als Mutter, Vater, Tochter oder Sohn? Arbeiten wir gerade an der Entwicklung eines neuen Produktes und sprechen somit z. B. als Geschäftsführer\*in, Entwicklungsleiter\*in oder Vertriebsverantwortliche\*r? Besonders essenziell wird diese notwendige Rollenklarheit in grundlegenden Entscheidungssituationen. Entscheiden wir als Vater oder als Geschäftsführer, wenn die Tochter, die das Marketing leitet, die neue Werbekampagne vorstellt? Ärgern wir uns als Sohn oder als Vertriebsleiter über eine Entscheidung, die der Vater bzw. Geschäftsführer getroffen hat? Die unterschiedlichen Rollenanforderungen und Beziehungen tragen zur Identität bei. Identitäten sind mit Werten, Bedeutungen und Handlungslogiken verbunden (Alvesson und Billing 2009).

Das **3-Gipfel-Modell** ist ein Prozessmodell, das sich der Logik der 3x3 Planungsmethode des Alpinismus bedient und die beiden Hauptakteur\*innen – den\*die Übergeber\*in und den\*die Übernehmer\*in – in den Mittelpunkt stellt (Le Breton-Miller et al. 2004). Als Kontext dient der Berg. Wer in den Alpen einen Berg erklimmt, findet oben angekommen in den meisten Fällen ein Gipfelkreuz. Für die meisten Alpinist\*innen ist das Kreuz am Berg ein Symbol für das Erreichen ihres Ziels. Bevor ein\*e Bergsteiger\*in mit seinem\*ihrem Aufstieg startet, bedarf es im Realen einer mentalen und körperlichen Vorbereitung sowie einer Routenplanung. Analog dazu besteht gegenständliches Modell aus drei Bergen mit jeweils einem Gipfelkreuz. Der erste Gipfel ist Synonym für die Initiierung (Gipfel des\*der Übergebers\*in), der zweite Gipfel steht für die Integration und gemeinsame Führung (Gipfel der Übergabe), der dritte Gipfel symbolisiert den Rückzug des Übergebenden (Gipfel des\*der Übernehmers\*in) definiert werden (Decker und Günther 2017). Innerhalb der Phasen verändert sich die Rolle des\*der Übergebenden und des\*der Nachfolgenden stetig.

Das 3-Gipfel-Modell wird in Abb. 2 visualisiert und in den folgenden Kapiteln erklärt.



Wunsch nach Fortführung und Ängsten der übergebenden Person ist von Familienbetrieb zu Familienbetrieb unterschiedlich stark ausgeprägt. Dennoch lässt sich diese sensible Thematik in den meisten Familienunternehmen erkennen (Wimmer et al. 2018).

## 4.2 Der Gipfel der Übergabe

Dies ist die kritischste Phase und betrifft die eigentliche Gestaltung des Übergabeprozesses, die auch die Phase des gemeinsamen Führens darstellt (Cadieux 2007). Dieser Schritt beinhaltet die Klärung des Leitbildes/der Vision, die Festlegung der zukünftigen Führungsstruktur, die Erstellung eines Zeitplanes mit Meilensteinen, sowie die Festlegung des Zeitpunktes der Übergabe. Für die Übernehmenden ist es wichtig, dass rechtzeitig die Weichen gestellt werden. Dies setzt eine aktive Beteiligung und frühzeitige Miteinbeziehung der nachfolgenden Generation in die Betriebsführung voraus sowie ein proaktives Gestalten der Nachfolge, sprich eine Nachfolgeplanung voraus. Nur mit Festlegung eines fixen Übergabezeitpunktes kann sich der\*die Nachfolger\*in konkret auf die Übernahme vorbereiten. Und das findet eben oft nicht statt oder wird hinausgezögert.

Hier gehen der\*die Übergeber\*in und der\*die Übernehmer\*in gemeinsam auf den Gipfel. Dabei kann es sein, dass sie unterschiedliche Schrittempos haben, wodurch einer vorangeht und der andere nachgeht. Es kann zu Unstimmigkeiten kommen, welcher Weg eingeschlagen wird. Im Zuge der Gipfelerklimmung wird auf die unterschiedlichsten Themen im System Familie – Unternehmen – Eigentum geschaut. Berghütten stellen für Bergsteiger\*innen unverzichtbare Etappenziele dar, ohne die das Erreichen des Gipfels in der Regel nicht möglich ist. Auf Berghütten im gegenständlichen Modell kann die Zeit genutzt werden, um sich einer erneuten Bestandsaufnahme zu unterziehen und die War- (Vergangenheit), Ist- (Heute) und Soll- (Zukunft) Situation ihrer Entwicklung zu reflektieren. Hierbei können wertvolle Justierungen in Bezug auf den in der Vergangenheit definierten Entwicklungsplan entstehen oder das Bisherige bestätigt werden, was bei beiden eine höhere Selbstsicherheit für den weiteren „Aufstieg“ erzeugt. Eventuell wird auch erkannt, dass eine falsche Abzweigung genommen wurde und eine andere Route sinnvoller gewesen wäre.

In der zweiten Phase unterstützen die Kinder den\*die Übergeber\*in und erst in der Phase des gemeinsamen Führens werden die Übergeber\*innen die unmittelbaren Vorgesetzten ihrer Kinder und decken sie mit Aufgaben ein, geben Anweisungen, kontrollieren die erledigten Arbeiten und geben Feedback. Wichtig in dieser Phase ist, den Nachfolger\*innen zu erlauben Fehler zu machen und so durch trial and error zu lernen. Dies unterstützt die Nachfolger\*innen in ihrem Entwicklungsprozess, da sie lernen, die Folgen ihrer Handlungen und Entscheidungen einzuschätzen. In dieser Phase werden die Nachfolger\*innen auch anderen Stakeholdergruppen vorgestellt. Der\*Die Übergeber\*in fungiert als Mediator\*in zwischen dem\*der Nachfolger\*in und anderen Akteur\*innen.

Im **System Familie** können bspw. Konflikte auf der Beziehungsebene zwischen Übergeber\*in und Übernehmer\*in auftreten. Oftmals ist Vertrauen der älteren in die jüngere

Generation nicht gegeben. Der Nachwuchs hat oft andere Vorstellungen vom Betrieb. Die Senior\*in-Generation will naturgemäß das Lebenswerk bewahren, und nimmt die neuen Ideen der Junior-Generation als Affront wahr. Hier trifft die Tradition der Älteren mit der Innovationskraft der Jüngeren aufeinander. Übergeber\*in und Übernehmer\*in begegnen sich nicht auf Augenhöhe. Des Weiteren existieren oft Konflikte in der Eltern-Kind-Beziehung oder Familienkonflikte, wodurch die Aufrechterhaltung der Familienharmonie gefährdet wird. Viele Herausforderungen in diesem Bereich sind auf fehlende klare und offene Kommunikation oder Differenzen zwischen den unterschiedlichen Generationen in Bezug auf Bedürfnisse, Erwartungen und Werte zurückzuführen.

Erklimmen Übergeber\*in und Übernehmer\*in den Berg, kann es im **System Unternehmen** zu unterschiedlichsten Herausforderungen kommen. Dieser Bereich betrifft bspw. Strategie bzw. Positionierung, Unternehmensidentität, divergierende Zukunftsbilder oder andere Führungsverhalten. Vor der Übernahme sollten sich Übergeber\*in und Übernehmer\*in im Klaren sein, wie das Unternehmen strategisch ausgerichtet werden soll. Dabei gilt es insbesondere zu klären, was das Kerngeschäft sein soll und welche Ziele künftig angestrebt werden (Felden et al. 2019).

Kurz vor Erreichen des Gipfels stehen die formalen Aspekte einer Übergabe im Vordergrund, die meistens das **System Eigentum** betreffen. Finanzielle Faktoren werden ebenso oft als Voraussetzung für eine Betriebsübergabe gesehen und können deshalb die Nachfolge beeinflussen. Darunter fallen bspw. notwendige Auszahlungen an andere Erb\*innen oder steuerrechtliche und sonstige Nachfolge-bedingte Kostenfaktoren. Damit in Zusammenhang stehen auch die gesetzlichen Faktoren bzw. Rahmenbedingungen, die eine Nachfolge durch Gesetzgebungen sowie legale und fiskale Komponenten beeinflussen können. Die Rechtsform und rechtliche Ausgestaltung des Unternehmens sind objektive Einflussfaktoren, die über das Scheitern bestimmen. Die Nachfolge gelingt eher, wenn das Unternehmen eine Rechtsform aufweist, die den Interessen der Nachfolger\*innen entspricht.

### 4.3 Der Gipfel des\*der Übernehmers\*in

Der Nachfolgeprozess ist nicht mit der Übergabe beendet (Felden et al. 2019). Viele Übergeber\*innen stehen auch nach der Übergabe noch im engen Kontakt zum Unternehmen und haben möglicherweise sogar noch Rechte oder bekleiden Positionen (Cadieux 2007). Im 3-Gipfel-Modell ist jedoch ersichtlich, dass der\*die Übergeber\*in vom Gipfel der Übergabe runtersteigt und sich die Wege von Senior\*in und Junior\*in an einem bestimmten Punkt trennen. Dies symbolisiert den Rückzug des\*der Seniors\*in aus dem Tagesgeschäft. Die Phase des Rückzugs spielt eine entscheidende Rolle. Übergebenden fällt es oft schwer zur Gänze loszulassen. Sie bekleiden weiterhin eine Position, erhalten Veto-Rechte bzw. haben regelmäßige Einblicke in Berichte und kommen auch regelmäßig physisch ins Unternehmen.

In dieser Phase muss der\*die Übernehmer\*in beginnen, ihren eigenen Gipfel zu erklimmen und das Unternehmen in die nächste Ära zu führen. In der Phase ist der Großteil der Verantwortung bereits auf die\*den Übernehmende\*n übergegangen (Davis und Klein

2005). Für den\*die Neuunternehmer\*in ist diese Phase besonders risikoreich, da er\*sie auf der einen Seite familienbezogen sowohl Erwartung, Hoffnung als auch Angst verspürt und andererseits nur schwer darüber nachdenken kann, da die unternehmensbezogenen Ziele, wie etwa der wirtschaftliche Erfolg, Visionen, Kundenwünsche und Ressourcenzuteilungen keine Zeit für familienbezogene Herausforderungen lassen. Übergeordnetes Ziel in dieser Phase ist, die Balance und das Verhältnis zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum wieder ins Gleichgewicht zu bringen.

Litz und Kleysen (2001) beschreiben die Nachfolgegeneration als den Motor für Veränderung und Innovation – der unternehmerische Geist kehrt also zurück, sobald die neue, aktive Generation das Ruder übernommen hat. Durch das Gefühl des „*endlich am Zuge sein*“ ist die neue Generation aktiver, erkennt Chancen im Voraus und agiert proaktiv, um so innovativ und marktgerecht an neuen Entwicklungen zu arbeiten (Salvato 2004). Es kann jedoch auch beobachtet werden, dass sich die übernehmende Generation häufig unselbstständig fühlt, da der Geist des\*der Altentrepreneurs\*in noch über der Unternehmung schwebt, und diese somit in ihren Entscheidungen hemmt und die Jungunternehmer\*innen dadurch nicht proaktiv und innovativ sein können (Welsh et al. 2013). Die Phase des Rückzugs des\*der Übergebers\*in gilt als wichtige Phase der Stabilisierung und Umstrukturierung für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens.

---

## 5 Fazit und Ausblick

Obwohl sich der Großteil der Unternehmer\*innen der Wichtigkeit einer Nachfolge im Klaren ist, beschäftigt sich die Mehrheit aller, nur unzureichend oder gar nicht mit dieser Thematik. Ein Generationenwechsel geht nicht von heute auf morgen von statten, sondern ist ein systematischer Prozess, der als schleichende Entwicklung schrittweise beginnt und einer detaillierten Planung bedarf. Der Nachfolgeprozess sollte daher über einen längeren Zeitraum hinweg gewollt gesteuert werden. Essenziell ist daher eine sorgfältige und frühzeitige Planung der Nachfolge. Unternehmen, welche im Begriff sind, an die nächste Generation überzugehen, haben einen ausgeprägten langzeitorientierten Fokus, weshalb Proaktivität als eine besonders wichtige Schlüsseldimension angesehen werden muss (Lumpkin et al. 2010; Nordqvist und Melin 2010). Damit können Druck und Konflikte verhindert werden. Dazu zählen bspw. die Definition von Zielen aller Parteien, die Definition der Inhalte und einen Terminplan. Was ganz wichtig ist, ist, dass jede Nachfolgelösung mit Respekt vor der Tradition und der besonderen Situation des jeweiligen Unternehmens und der Familie gefunden werden muss. Standardlösungen gibt es nicht – jede Unternehmer\*innenfamilie ist anders.

Eine Unternehmensübergabe ist eine große Herausforderung, für beide Seiten – sowohl für den\*die Übergeber\*in als auch für den\*die Nachfolger\*in. Und so verschieden die Unternehmer\*innen sind, so verschieden sind auch die Nachfolgeprozesse. Nur mit Festlegung eines fixen Übergabezeitpunktes kann sich der\*die Nachfolger\*in konkret auf die Übernahme vorbereiten. Die junge Generation soll möglichst früh in unternehmerische

Entscheidungen eingebunden werden. Die Erstellung eines konkreten Fahrplans mit Zeitangaben, in dem die einzelnen Schritte des Übergangs niedergelegt und die beiderseitigen Ziele aufeinander abgestimmt sind, ist essenziell.

Das 3-Gipfel-Modell zeigt die Komplexität eines Nachfolgeprozesses auf. Wissend, dass nur ein kleiner Teil der Unternehmen die familieninterne Übergabe über mehrere Generationen bewältigt, wird klar, dass der Nachfolgeprozess über einen längeren Zeitraum hinweg gewollt gesteuert werden muss und einer detaillierten Planung bedarf. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Übergabe liegen zum einen auf der Seite des\*der Übergeber\*in, zum anderen auf der Seite des\*der Nachfolger\*in. Dabei gilt es zu bedenken, dass der Generationenwechsel in Familienunternehmen nicht nur Auswirkungen auf die Betriebe und Familienmitglieder hat, sondern auch auf die Entwicklung der Destinationen, in welchen sich die Familienunternehmen befinden. Familienunternehmen wurden in der Explorations- und Aufbauphase der Destinationen eine tragende Rolle zugeschrieben, die in der aktuellen Stagnations- bzw. durch Markenentwicklungs- und Positionierungsprozesse angekurbelten Relaunch-Phase im Sinne von innovativem Unternehmertum wieder an Bedeutung gewinnen wird (Bieger und Beritelli 2013).

---

## Literatur

- Ahrens, J., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86–103.
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (2009). *Understanding Gender and Organizations*. SAGE.
- Astrachan, C. B., & Astrachan, J. H. (2015). *Family Business Branding – Leveraging Stakeholder Trust*. IFB: IFB Research Foundation Report.
- Audretsch, D. N., Hülsbeck, M., & Lehmann, E. (2013). Families as active monitors of firm performance, *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 118–130.
- Baumgartner, B. (2010). Erfolgreiche Zukunftsgestaltung in Familienunternehmen. In H. Siller & A. Zehrer (Hrsg.), *Entrepreneurship und Tourismus – Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis* (S. 85–102). Wien: Linde Verlag.
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg Verlag.
- Bövers, J., & Hoon, C. (2020). Shared Leadership at the Top of Family Firms: How Sibling Teams Engage in Successful Co-leadership. In J. M. Saiz-Álvarez, J. Leitão & J. M. Palma-Ruiz (Hrsg.), *Entrepreneurship and Family Business Vitality Surviving and Flourishing in the Long* (S. 352). Springer Nature Switzerland AG.
- Brass, T. (2020). Organisation des Nachfolgeprozesses. In A. Wieseahn (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge* (S. 277–285). Wiesbaden: Springer.
- Brown, A. D. (2017). Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 296–317.
- Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2), 95–109.
- Caza, B. B., Vough, H., & Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 889–910.

- Chirico, F. & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms. The role of organizational culture. *International Small Business*, 20, 1–18.
- Chirico, F., Simon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307–326.
- Daspit, J.J., Holt, D.T., Chrisman, J.J., & Long, R.G. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64.
- Davis, J., & Klein, S. (2005). Succession. In D. Kenyon-Rouvines & J. Ward (Hrsg.), *Family Business Key Issues* (S. 59–71). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intra-family succession: An investigation of its antecedents. *Family Business Review*, 29(3), 278–300.
- Decker, C., & Günther, C. (2017). The impact of family ownership on innovation: evidence from the German machine tool industry. *Small Business Economics*, 48, 199–212.
- Felden, B., Hack, A., & Hoon, C. (2019). *Management von Familienunternehmen; Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente*. Wiesbaden: Springer.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256–277.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family Business in Tourism. State of the Art. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 237–258.
- Getz, D., & Petersen, T. (2004). Identifying industry-specific barriers to inheritance in small family businesses. *Family Business Review*, 17(3), 259–276.
- González-Cruz, T., & Cruz-Ros, S. (2016). When does family involvement produce superior performance in SME family business? *Journal of Business Research*, 69(4), 1452–1457.
- Handler, W.C. (1994). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361–381.
- Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, 10(4), 373–396.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7, 331–348.
- Haselwanter, S., & Zehrer, A. (2018). Strategische Positionierung in der familiengeführten Hotellerie: Die strategische Uhr als Planungsinstrument. In T. Ehlen & K. Scherhag (Hrsg.), *Aktuelle Herausforderungen in der Hotellerie – Innovationen und Trends* (S. 13–26). Berlin: ESV Verlag.
- Hjalager, A. (2014). Sustainable Leisure Life Modes and Rural Welfare Economy. The Case of the Randers Fjord Area, Denmark. *International Journal of Tourism Research*, 6, 177–188.
- Huber, H.-G. & Sterr-Kölln, H. (2011). *Nachfolge in Familienunternehmen: Den Generationswechsel erfolgreich gestalten – Ein Orientierungsbuch für Unternehmerfamilien und ihre Berater*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht.
- Jäckel-Wurzer, D., Dahncke, S., & Buck, N. (2017). *Praxishandbuch Weibliche Nachfolge: Selbstcoaching-Tools für den gelungenen Einstieg ins Familienunternehmen*. Berlin: Springer.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2021). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100334.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding Families When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 209–228.

- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement. Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1–14.
- Kets de Vries, M. F. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21, 59–71.
- Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2019). Point: How Family Involvement Influences Organizational Change. *Journal of Change Management*, 19, 26–36.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75–90.
- Ling, Y. & Kellermanns, F. W. (2010). The effects of family firm specific diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 332–344.
- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your Old Men Shall Dream Dreams, Your Young Men Shall See Visions: Toward a Theory of Family Firm Innovation with Help from the Brubeck Family. *Family Business Review*, 14(4), 335–351.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3–4), 241–264.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93.
- Matser, I., Bouma, J., & Veldhuizen, E. (2020). No hard feelings? Non-succeeding siblings and their perceptions of justice in family firms. *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0048>
- Matias, C., & Franco, M. (2020). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0004>
- Memili, E., Chang, E. P. C., Kellermanns, F. W., & Welsh, D. H. B. (2015). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 143–151.
- Müller, V. (2008). *Nachfolgetypen und Rollenkonflikte im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen. Eine empirische Studie*: München, Mering: Hampp.
- Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197–210.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 211–239.
- Peters, M. (2005). Succession in tourism family business: The motivation of succeeding family members. *Tourism Review*, 60(4), 12–18.
- 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.
- Rüsen, T. (2009). *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen – Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern*. Wiesbaden: Springer.
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*, 7(3), 68–76.
- Sharma, P. (2006). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In P. Poutziouris, K. Smyrniotis & S. B. Klein (Hrsg.), *Handbook of research on family business* (S. 25–55). Cheltenham, Northampton.

- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behaviour: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Snow, D. A., & Anderson, L. (1987). Identity Work Among the Homeless: The Verbal Construction and Avowal of Personal Identities. *American Journal of Sociology*, 92(6), 1336–1371.
- Spelsberg, H. (2011). Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen: Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer.
- Spelsberg, H., & Weber, H. (2012). Familieninterne und familienexterne Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen im empirischen Vergleich. *BFuP – Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 64(1), 73–97.
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(3), 415–436.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Von Ameln, F., & Kramer, J. (2007). *Organisationen in Bewegung bringen – Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung*. Heidelberg: Springer.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Welsh, D. H., Memili, E., Rosplock, K., Roure, J., & Segurado, J. L. (2013). Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: A stewardship theory perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 213–226.
- Whiteman, S. D., McHale, S. M., & Soli, A. (2011). Theoretical perspectives on sibling relationships. *Journal of Family Theory and Review*, 3(2), 124–139.
- Wimmer, R., Domayer, E., & Oswald, M. (2018). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtschaftskammer Österreich (2014): *Wirtschaftskraft KMU – Vorfahrt für Österreichs KMU*. Online verfügbar unter [https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-undInnovation/Standortpolitik/2014\\_11\\_KMU-Bericht-Online-Version.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-undInnovation/Standortpolitik/2014_11_KMU-Bericht-Online-Version.pdf). Zugegriffen: 12. Januar 2023
- Zehrer, A. (2016). Die Betriebsübergabe familiengeführter Unternehmen unter spezieller Berücksichtigung der Führungskompetenzen. In H. Siller & A. Zehrer (Hrsg.), *Entrepreneurship & Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis* (S. 99–108). Wien: Linde Verlag.
- Zehrer, A. (2017). Touristische Familienunternehmen als tragende Säule des Alpentourismus – Zentrale Herausforderungen für Unternehmertum und Tourismuspolitik. In P. Bußjäger & C. Gosdam (Hrsg.), *Tourismus als treibende Kraft für regionale Kooperation im Alpenraum*. 124. Schriftenreihe Institut für Föderalismus (S. 47–61). Wien: New Academic Press.
- Zehrer, A. (2019). Structure, significance and challenges of family firms in community-type Alpine tourism destinations. In H. Pechlaner (Hrsg.), *Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung* (S. 25–38). Wiesbaden: Springer.
- Zehrer, A., & Haslwanter, J. (2010). Management of change in tourism – the problem of family internal succession in family-run tourism SMEs. *Electronic Journal of Family Business Management*, 2(4), 147–162.
- Zehrer, A., & Raich, F. (2017). Generationenwechsel in touristischen Familienunternehmen: Herausforderungen für die Destinationsentwicklung. In T. Bieger, P. Beritelli & Ch. Laesser (Hrsg.), *Markt- und Branchenentwicklungen im alpinen Tourismus. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2016/2017* (S. 1–16). Berlin: ESV Verlag.
- Zehrer, A., & Siller, H. (2007). Familiengeführte Unternehmen im Tourismus. In H. Siller & A. Zehrer (Hrsg.), *Schriftenreihe Tourismus & Freizeitwirtschaft* (S. 3–15). Innsbruck: Studia Verlag.
- Zehrer, A., & Siller, H. (2022). *Familienunternehmen und Tourismus. Band 1 – Mitarbeiter und Employer Branding*. Innsbruck: Studia Verlag.

- Zehrer, A., Raich, F., Siller, H., & Tschiderer, F. (2014). Leadership Networks in Destinations. *Tourism Review*, 69(1), 59–73.
- 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.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363.