



Birgit Burböck; Wolfgang Krenn

## Zwischenmenschliche Aspekte der familieninternen Unternehmensnachfolge in Österreich

106 – Family Business Management

### Abstract

Familienunternehmen weisen in der österreichischen Gesellschaft eine wirtschaftlich und sozial bedeutende Rolle auf. Durch ihren beträchtlichen Beitrag zur Wirtschaftsleistung Österreichs ins das Thema der familieninternen Unternehmensnachfolge von großer Bedeutung. Die Nahestellung der Familie zum Unternehmen stellt die involvierten Menschen vor unterschiedlichen zwischenmenschlichen Herausforderungen. Als wichtige zwischenmenschliche Aspekte einer familieninternen Nachfolge sind i.) das vom Übergeber entgegengebrachte Vertrauen in die Fähigkeiten des Nachfolgers, ii.) die Interessen des Übergebers außerhalb des Familienunternehmens, iii.) die wahrgenommene Familienharmonie, iv.) die Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger v.) die Ausrichtung der persönlichen Interessen sowie vi.) die Bereitschaft des Nachfolgers, das Familienunternehmen zu übernehmen. Die zentralen Zielsetzungen dieser Untersuchung sind die Identifikation unterschiedlicher Ausprägungsmerkmale von Übergebern und Nachfolgern hinsichtlich der zwischenmenschlichen Aspekte einer familieninternen Unternehmensnachfolge sowie die Ermittlung des Einflusses der einzelnen Aspekte auf die Zufriedenheit der Beteiligten im Nachfolgeprozess. Die empirischen Ergebnisse auf n = 216 Familienunternehmens-Unternehmens-Übergebern und n = 387 Familienunternehmens-Nachfolger. Die Ergebnisse zeigen eine deutlich positivere Wahrnehmung der zwischenmenschlichen Aspekte durch die Übergeber. Des Weiteren messen Übergeber den zwischenmenschlichen Faktoren mehr Bedeutung für deren Zufriedenheit mit dem Nachfolgeprozess bei als die Nachfolger.

### Keywords:

Familienunternehmen, Familie, Nachfolge, Übergeber, Nachfolger

### Problemstellung

Familienunternehmen verbinden wie keine andere Institution zwei der wichtigsten Werte westlicher Gesellschaften: Familie und Privateigentum. Sie stellen somit in der Gesellschaft eine zentrale wirtschaftliche und soziale Rolle dar. In Österreich befinden sich Schätzungen zufolge ca. 75 bis 80 % aller Unternehmen in Familienbesitz. (Czernich, Guggenberger & Schwarz, 2005, S. 5) In absoluten Zahlen sind dies knapp 233.000 marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen, welche rund 50 % des Bruttoinlandsprodukts erwirtschaften, dafür etwa 75 % der unselbstständigen Arbeitnehmer beschäftigen und für bis zu 80 % der Ausbildungsplätze sorgen. (Kalss & Oelkers, 2007, S. 20)

Zuzüglich der etwa 67.000 landwirtschaftlichen Betriebe im Haupterwerb, welche praktisch zur Gänze Familienunternehmen sind, handelt es sich um eine Größenordnung von annähernd 300.000 Familienunternehmen in Österreich. Gemäß der Studie über Unternehmensübergaben und –nachfolgen 2008 der KMU Forschung Austria (2008, S. 3) ergibt sich in der Dekade von 2009 bis 2018 ein Übergabepotential von rund 57.700 der marktwirtschaftlich orientierten Klein- und Mittelunternehmen (KMU) oder rund 18 % aller KMU der gewerblichen Wirtschaft. Ein Zehntel davon sind Ein-Personen-Unternehmen und weitere 70 % Kleinstbetriebe mit weniger als zehn unselbstständig Beschäftigten. Die Nachfolge stellt daher ein bedeutendes Ereignis im Lebenszyklus eines Familienunternehmens dar und wird für jedes in Familienbesitz stehende Unternehmen schlagend, sofern die Unternehmung nicht schon vorher gescheitert ist. Der Übergang in die zweite Generation wird noch von 67 % der Familienunternehmen bewältigt, der in die dritte Generation von 32 % und der in die vierte Generation nur mehr von 16 %. (Leitl, 2007, S. 82) Ähnliche Größenordnungen werden auch von Wimmer et al. (2005, S. 253) sowie Sharma, Chrisman, Pablo und Chua (2001, S. 18) angegeben. Die Ursachen für das Scheitern der Nachfolgen sind dabei oftmals nicht in fachlichen oder betriebswirtschaftlichen Aspekten zu suchen, sondern häufig sind es zwischenmenschliche Ursachen und Probleme, die familieninterne Unternehmensübergaben stocken oder sogar scheitern lassen.

Die Nahestellung der Familie zum Unternehmen stellt die involvierten Menschen vor vielschichtigen Herausforderungen, denn unabhängig von der Unternehmensgröße sind Familienunternehmen komplexe soziale Gebilde bedingt durch die ihr eigenen Mehrdimensionalität der Zugehörigkeitskreise der beteiligten Personen. Zwischenmenschliche Aspekte für die familieninterne Nachfolge sind einerseits in der Sphäre des Übergebers, andererseits auch in der Sphäre des Nachfolgers zu finden. Eine exakte Trennung und getrennte Betrachtung der Einflussphären ist aufgrund der Überschneidungen und gegenseitigen Beeinflussungen nicht möglich. (Venter, Boshoff & Maas, 2003, S. 2) Planungen und außerbetriebliche Interessen des Übergebers hinsichtlich des Lebensabschnittes nach dem Rückzug aus dem Unternehmen beeinflussen dessen Transition in den Ruhestand und damit den Zeitpunkt der Nachfolge. (Barach & Ganitsky, 1995, S. 133) Die Übergabe kann ebenfalls durch mangelndes Vertrauen in den Nachfolger verzögert werden. Der Nachfolger muss sich Legitimität erarbeiten, wobei der Übergeber ihm dies ermöglichen muss. (Goldberg & Wooldridge, 1993, S. 70; Matthews, Moore & Fialko, 1999, S. 164) Gerade bei der Zusammenarbeit im familiären Unternehmen treten Widersprüche aus den Zielsetzungen der beiden Systeme Familie und Unternehmen auf. (Brockhaus, 2004, S. 169; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001, S. 41f; Chrisman, Chua & Sharma, 1998, S. 19 Churchill & Hatten, 1987, S. 62-64; Lansberg & Astrachan, 1994, S. 40; Handler, 1991, S. 21f; de Massis, Chua & Chrisman, 2008, S. 188)

Gleichwertig mit der Bereitschaft des Übergebers, das Familienunternehmen zu übergeben, sind das Interesse und der Wunsch des Nachfolgers, dieses zu übernehmen. Wenn der Nachfolger aus welchem Grund auch immer nicht bereit ist das Unternehmen zu übernehmen, scheitert die Nachfolge nahezu zwingend. (Sharma, 2004, S. 13; Venter, Boshoff & Maas, 2005, S. 286) Nachfolger müssen ihre persönlichen Interessen im Rahmen des Familienunternehmens verwirklichen können. Entscheidend hierbei ist die absolute Wahlfreiheit des Nachfolgers, in das Familienunternehmen einzusteigen. (Barach & Ganitsky, 1995, S. 141; Handler, 1994, S. 141f; Levinson H., 1971; Rogal, 1989, S. 238)

Die Zufriedenheit mit dem Nachfolgeprozess ist eine höchstsubjektive Beurteilung der beteiligten Personen, basierend auf der Erreichung individueller Ziele und deren Wahrnehmungen anstatt auf objektiven Kriterien. Die Zufriedenheit hängt jedoch kausal mit der betriebswirtschaftlichen Effektivität der Nachfolge zusammen, denn Unzufriedenheit mit der Nachfolge führt zu langwierigen Konflikten der Beteiligten, welche die Nachfolge ineffektiv machen. Andererseits, führt eine ineffektive betriebswirtschaftliche Nachfolge zur Unzufriedenheit aller Beteiligten. (Handler, 1990; Sharma et. al., 2001, S. 18-19; Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004, S. 306)

## Theoretisches Modell

Die wahrgenommene Zufriedenheit der Beteiligten mit dem Nachfolgeprozess wird maßgeblich von sechs unabhängigen Variablen beeinflusst: i.) andere Interessen des Übergebers außerhalb des Familienunternehmens, ii.) das Vertrauen des Übergebers in die Fähigkeiten und Intentionen des Nachfolgers, iii.) die Harmonie in der Familie, iv.) die Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger, v.) die Ausrichtung der persönlichen Interessen des Nachfolgers, sowie vi.) die Bereitschaft des Nachfolgers, das Familienunternehmen zu übernehmen. Die abhängige Variable in diesem Modell ist die Zufriedenheit der Beteiligten mit dem Nachfolgeprozess. Das Modell mit den damit verbundenen Hypothesen sind in Abbildung 1 dargestellt. Die Hypothesen überprüfen ob zwischen dem Übergeber und dem Übernehmer ein unterschiedlicher Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Nachfolgeprozess besteht.

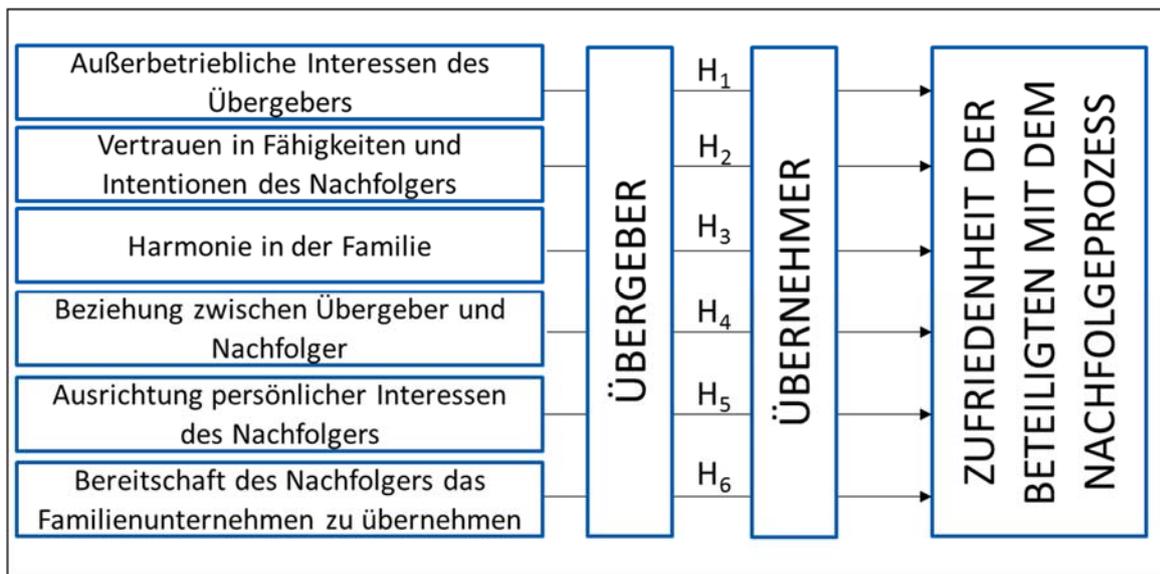


Abbildung 1: Theoretisches Modell

Eigene Darstellung in Anlehnung an Sharma, Chrisman & Chua (2003), Lansberg & Astrachan (1994), sowie Venter, Boshoff & Maas (2003)

### Außerbetriebliche Interessen des Übergebers

Levinson (1971, S. 378) argumentiert, dass das Unternehmen für den Gründer in drei wichtigen Aspekten sinnstiftend ist: Erstens ist die Unternehmensgründung eine Flucht vor ungelösten Konflikten und der Autorität des eigenen Vaters in eine selbstgeschaffene machtgeladene Figur, um der Rivalität mit anderen stärkeren Personen zu entkommen und nicht von anderen überwacht zu werden. Zweitens repräsentiert das Unternehmen für den Gründer sein Kind. Levinson nennt das Unternehmen sogar „Baby“ oder auch die Geliebte des Gründers, welches als intensive Quelle der Energie und des Interesses fungiert. Drittens stellt das Unternehmen für den Gründer eine Erweiterung seiner selbst dar. Das eigene Unternehmen wird als ein Medium für die persönliche Befriedigung und Belohnung angesehen.

### Vertrauen in den Nachfolger

Reluktanz, der Unwille seitens des Vorgängers das Familienunternehmen zu übergeben geht einher mit Zweifeln und mangelndem Vertrauen in die Fähigkeiten und Intentionen des Nachfolgers, sowie mit Bedenken betreffend dessen Wunsch nach der Übernahme des Familienunternehmens. Diese Zweifel

und das Misstrauen in den Nachfolger begründen sich aus der Rivalität und Eifersucht diesem gegenüber. (Goldberg & Wooldridge, 1993, S. 70) Das Vertrauen in die Fähigkeiten und Intentionen des Nachfolgers ist daher eine wichtige Einflussgröße im Nachfolgeprozess, da dieses die Bereitschaft des Übergebers das Familienunternehmen zu übergeben positiv beeinflusst. Durch das entgegengebrachte Vertrauen wird auch die Bereitschaft des Nachfolgers, das Familienunternehmen zu übernehmen positiv beeinflusst. Vertrauen steigert das Ausmaß der Nachfolgeplanung und die wahrgenommene Zufriedenheit mit dem Nachfolgeprozess. (Venter, Boshoff & Maas, 2006, S. 36)

#### Harmonie in der Familie

Das Familienunternehmen stellt in der Regel aus finanzieller und emotionaler Sicht den wesentlichen Bezugspunkt innerhalb der Unternehmerfamilie dar. Dadurch nehmen Nachfolger mit der Übernahme der Führung des Familienunternehmens oftmals auch eine zentrale Rolle in der Unternehmerfamilie ein. Daher ist die Familienharmonie ein entscheidender Faktor für die Funktion des Familienunternehmens und die Unternehmensnachfolge. (Churchill & Hatten, 1987, S. 61; Friedman, 1991, S. 11; Goldberg & Wooldridge, 1993, S. 68; Lansberg & Astrachan, 1994, S. 41) Die Beziehungen eines Nachfolgers zu den übrigen Familienmitgliedern sind von spezieller Bedeutung für das gesamte Netz der Unternehmerfamilie. In Untersuchungen zu diesen Beziehungen wird daher zwischen der Beziehung des Nachfolgers zum Übergeber und den Beziehungen des Nachfolgers zu den übrigen Familienmitgliedern unterschieden. (Lansberg & Astrachan, 1994, S. 40f)

#### Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger

Eine qualitativ gute persönliche Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger ist ein kritischer Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche familieninterne Unternehmensübergabe. (Brockhaus, 2004, S. 169; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001, S. 41f; Chrisman, Chua & Sharma, 1998, S. 19; Churchill & Hatten, 1987, S. 62-64; Handler, 1991, S. 21f; Lansberg & Astrachan, 1994, S. 40; de Massis, Chua & Chrisman, 2008, S. 188)

Zumeist wird das Familienunternehmen von Eltern an deren Kinder übergeben. Speziell müssen hierbei Vater/Sohn-Beziehungen in Betracht gezogen werden, die von einer natürlichen Ambivalenz geprägt sind. Einerseits identifizieren sich Söhne mit ihren Vätern, sehen diese als Vorbild und möchten ihnen nacheifern. Andererseits ist die Beziehung von Neid und Rivalität geprägt, welche ihren Ursprung in der Kindheit im Wettstreit um die Aufmerksamkeit der Mutter hat. (Cabrera-Suárez, 2005, S. 74) Der Vater empfindet den Sohn als undankbar und glaubt, dass der Nachfolger niemals Manns genug ist, das Unternehmen zu führen. Dieses Gefühl wird allerdings vor dem Sohn/Nachfolger versteckt. Dieser, in seiner gegebenen Rolle als geborener Nachfolger, sehnt sich nach der Möglichkeit das Unternehmen zu führen und wartet ungeduldig, aber loyal in den Startlöchern. Wenn der Druck zu groß wird, der Sohn an das Verlassen des Unternehmens denkt, fühlt dieser sich disloyal und verräterisch. Der Nachfolger/Sohn fürchtet gleichzeitig aber den Verlust der Chance das Unternehmen zu führen und verschiebt die erwartete Freude und Befriedigung, das Familienunternehmen zu verlassen. Jedoch steigen mit jedem Aufschub seine Wut, Enttäuschung und Frustration, sowie die Anspannung zwischen Vater und Sohn. Der Sohn entwickelt dadurch feindselige Gefühle für seinen Vater und gleichzeitig Schuldgefühle für seine Feindseligkeit. (Levinson H. , 1971, S. 379f) Miteinander gehen Gefühle der Unterlegenheit gegenüber dem Übergeber/Vater. Der immense Druck auf den Nachfolger führt unter Umständen zu selbstzerstörerischem Verhalten. (Seymour, 1993, S. 264)

#### Ausrichtung persönlicher Interessen

Die Ausrichtung der persönlichen Interessen des Nachfolgers zeigt, inwieweit dieser seine eigenen Bedürfnisse, wie Karriereplanung, psychosoziale Entwicklung und Lebensabschnittsplanung, im

Familienunternehmen verwirklichen kann. Insbesondere wollen die Nachfolger beruflichen Interessen, ihren Sinn für die persönliche Identität und ihre Wünsche im Rahmen des Kontexts des Familienunternehmens ihren jeweiligen Lebensabschnitten zuordnen können. Handler (1990, S. 41) unterteilt die Lebensabschnitte in die Erforschung während der Zwanziger, den Aufstieg während der Dreißiger und die Ausgeglichenheit während der Vierziger. Der persönliche Einfluss bezeichnet die Fähigkeit Verantwortung für die eigene Position im Unternehmen zu übernehmen und entsprechend den eigenen Vorstellungen und Interessen zu gestalten.

#### Bereitschaft des Nachfolgers, das Familienunternehmen zu übernehmen

Gleichwertig mit der Bereitschaft des Übergebers, das Familienunternehmen zu übergeben, sind das Interesse und der Wunsch des Nachfolgers, dieses zu übernehmen. (Sharma, 2004, S. 13) Wenn der Nachfolger, aus welchem Grund auch immer, nicht bereit ist das Unternehmen zu übernehmen, scheitert die Nachfolge nahezu zwingend. (Venter, Boshoff, & Maas, 2005, S. 286) Grundlegend für die Bereitschaft des Nachfolgers ist die Verpflichtung zum Unternehmen und woraus diese entstanden ist. Die Verpflichtung zum Familienunternehmen steigert die Wahrscheinlichkeit, dass der Nachfolger sich im Familienunternehmen engagiert und kooperativ in seiner Rolle während des Übergangs der Führungsgewalt im Unternehmen agiert. Dadurch steigt auch die wahrgenommene Zufriedenheit mit dem Nachfolgeprozess. (Sharma & Irving, 2005, S. 13)

#### Zufriedenheit der Beteiligten im Nachfolgeprozess

In der Literatur zu Familienunternehmen herrscht kein Konsens, wodurch eine erfolgreiche Nachfolge begründet wird. (Venter, Boshoff & Maas, 2003, S. 3) Nach Goldberg (1996, S. 187) ist eine erfolgreiche Nachfolge durch die familiären Werte und die individuellen Ziele der Beteiligten beeinflusst, welche sich für jedes einzelne Familienunternehmen unterschiedlich ausgestalten. Churchill & Hatten (1987, S. 61) beschreiben, dass erfolgreiche Unternehmensnachfolgen nicht alleine nach ökonomischen Kriterien gemessen werden können, da hierbei die Familienharmonie als einflussgebendes Element auf den Erfolg des Familienunternehmens fehlt. Handler (1990, S. 41) benutzt daher mit der Operationalisierung der Qualität der Nachfolgeerfahrung und der Effektivität der Nachfolge einen zweidimensionalen Ansatz. Sharma et. al. (2001, S. 18-19) greifen diesen Ansatz auf und unterscheiden zwischen der Zufriedenheit mit der Nachfolge und der Effektivität der Nachfolge. Die Zufriedenheit ist eine hoch subjektive Beurteilung der im Nachfolgeprozess beteiligten Personen, basierend auf der Erreichung der individuellen Ziele und deren Wahrnehmungen, anstatt auf objektiven Kriterien.

#### Methode

Die Untersuchung dieser Arbeit bediente sich zweier Erhebungsmethoden, der schriftlichen Befragung sowie der Methode der Online-Erhebung. Der Fragebogen dieser Untersuchung wurde in Anlehnung an die Arbeiten von Lansberg & Astrachan (1994), Sharma, Chrisman & Chua (2003) sowie Venter, Boshoff & Maas (2003; 2005; 2006), erstellt. Der Fragebogen besteht aus 31 Items. Die einzelnen Items sind aufgestellte Aussagen und die befragten Zielpersonen wurden gebeten, ihre Zustimmung auf einer Skala von 1 bis 7 einzutragen. Die Skalierung reicht von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 7 „stimme voll und ganz zu“, wobei 4 den neutralen Punkt der Skala darstellt. Die Untersuchung basiert auf 603 Antworten, wobei von den Übergebern  $n = 216$  und von den Nachfolgern  $n = 387$  gültige Fragebogen abgegeben wurden.

## Ergebnisse

Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse der Untersuchung und sind mit einer Wahrscheinlichkeit von  $p < 0.05$  signifikant. Für den Übergeber hat der Aspekt der Bereitschaft des Nachfolgers den höchsten Einfluss ( $\beta = 0.80$ ) auf die Zufriedenheit. Für den Nachfolger hingegen hat das Vertrauen und die Intentionen des Übergebers in den Nachfolger den höchsten Einfluss ( $\beta = 0.62$ ) auf die Zufriedenheit, jedoch auf einem unterschiedlichen Niveau. Die außerbetrieblichen Interessen des Übergebers ( $\beta = 0.21$ ) hingegen haben sowohl bei dem Übergeber ( $\beta = 0.22$ ) als auch beim Übernehmer den geringsten Einfluss auf die Zufriedenheit.

Aspekte	Übergeber			Nachfolger	
	B	R <sup>2</sup>		B	R <sup>2</sup>
Außerbetriebliche Interessen des Übergebers	0.21	0.09	<	0.22	0.10
Vertrauen in Fähigkeiten und Intentionen des Nachfolgers	0.68	0.48	>	0.62	0.46
Harmonie in der Familie	0.65	0.45	>	0.51	0.45
Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger	0.62	0.46	>	0.46	0.34
Ausrichtung persönlicher Interessen des Nachfolgers	0.59	0.41	>	0.46	0.28
Bereitschaft des Nachfolgers das Familienunternehmen zu übernehmen	0.80	0.59	>	0.51	0.34

*Dependent variable: Satisfaction with the take over process*  
*p < 0.001*

Tabelle 2: Untersuchungsergebnisse

Die empirischen Ergebnisse der Untersuchung zeigen einen wesentlichen Einfluss der Bereitschaft des Nachfolgers, das Familienunternehmen zu übernehmen auf die Zufriedenheit beider Personengruppen, Übergeber und Nachfolger, mit dem Nachfolgeprozess. Für Übergeber ist dieser Aspekt sogar wichtiger als für Nachfolger. Sharma, Chrisman und Chua (2003, S. 678) stellen für Übergeber ebenfalls einen größeren signifikanten Einfluss und positiven Zusammenhang der vom Übergeber wahrgenommenen Bereitschaft des Nachfolgers zur Übernahme auf dessen Zufriedenheit fest, als dies für Nachfolger der Fall ist. Als einflussreichster Faktor auf die Zufriedenheit der Nachfolger hat sich in der Untersuchung das vom Übergeber entgegengebrachte Vertrauen in die Fähigkeiten und Intentionen des Nachfolgers herausgestellt. Dieses Ergebnis deckt sich ebenfalls mit den Ergebnissen von Venter, Boshoff und Maas (2003, S. 7f; 2006, S. 43), welche ebenso einen signifikanten Zusammenhang des vom Übergeber entgegengebrachten Vertrauens und der Zufriedenheit des Nachfolgers mit dem Nachfolgeprozess feststellen. Übergeber sehen die Interessen der Nachfolger im Rahmen des Familienunternehmens eher verwirklicht und messen dieser Dimension auch mehr Einfluss auf die Zufriedenheit bei als die Nachfolger selbst. Venter, Boshoff und Maas (2005, S. 294) kommen zum Ergebnis, dass die Ausrichtung der persönlichen Interessen zwar die Bereitschaft des Nachfolgers zur Übernahme beeinflusst, aber nur einen indirekten Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Nachfolge ausübt. Die Harmonie der Beziehungen zwischen den Mitgliedern der Unternehmerfamilie ist für Nachfolger der zweiteinflussreichste Faktor, wobei das Ausmaß des Einflusses auch für Übergeber gleich hoch ist. Die Bedeutung der Familienharmonie für die erfolgreiche und zufriedenstellende Nachfolge wurde ebenfalls von Churchill und Hatten (1987, S. 61) festgestellt. Friedman (1991) sieht negative Familienharmonie in Form der Rivalität unter Geschwistern als potentielle „Sprengmittel“ von Familienunternehmen und liefert Ansätze zur Konfliktlösung. Die Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger hat signifikanten

Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Nachfolge. Lansberg (1999, S. 126) sieht Beziehungen zwischen Übergeber und Nachfolger außerhalb des Unternehmenskontexts als einen der wichtigsten Einflussfaktoren für eine gelungene Unternehmensnachfolge. Das bedeutet, dass gemeinsame Aktivitäten des scheidenden und des neuen Geschäftsführers die Nähe zueinander fördern. Studien von Goldberg und Wooldridge (1993) sowie Goldberg (1996) zeigen, dass erfolgreiche Nachfolger bessere Beziehungen zu ihren Übergebern führen als weniger erfolgreiche Nachfolger. Gleichmaßen hoch ausgeprägt sind für Übergeber und Nachfolger die Verpflichtung zum Familienunternehmen und damit die Ausrichtung auf ein gemeinsames Interesse und Ziel. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Aussagen von Dyer (2006, S. 259f), denen zufolge ein gemeinsames Interesse und gleich ausgerichtete Ziele zu gesteigerter Effizienz und geringeren Agency-Kosten führen.

### Limitierungen

Aus Gründen begrenzter Ressourcen wurde auf die zeitliche Begrenzung des Nachfolgezeitpunktes verzichtet. Diese fehlende Begrenzung hat zur Folge, dass in vielen Familienunternehmen die nunmehr verstorbenen Übergeber nicht mehr befragt werden konnten. Eine Beschränkung auf Nachfolgen, die in den letzten zehn Jahren vollzogen wurden, würde für zukünftige Arbeiten die Wahrscheinlichkeit steigern, mehr direkte Übergeber-Nachfolger-Paare zu finden und somit die Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse erhöhen.

Eine weitere Limitierung dieser Arbeit ist die Verwendung einer auf dem Schneeballverfahren basierenden Auswahlmethode der Stichprobe, wodurch die Erkenntnisse der Untersuchung nicht generalisierbar sind. Die Schaffung einer Datenbank aller Familienunternehmen in Österreich würde eine zufallsbasierende Auswahl von Unternehmen und Zielpersonen ermöglichen. Die Erweiterung der Untersuchung auf einzelne Branchen und demografischen Daten, wie Alter und Geschlecht der Beteiligten, könnte zur weiteren Verfeinerung der Ergebnisse beitragen. Durch die geografische Beschränkung dieser Untersuchung auf Österreich, bietet sich für zukünftige Arbeiten ein Vergleich mit anderen europäischen Staaten an.

Die Untersuchung behandelt nur bereits vollzogene Generationsübergänge und stützt sich auf reine Wahrnehmungen der beteiligten Personen. Um diese Lücke zwischen der möglicherweise verklärten Wahrnehmung und der Realität zu schließen, könnten zukünftige Arbeiten die Datenerhebung bereits während des laufenden Nachfolgeprozesses durchführen. Mittels qualitativer Forschungsmethoden und Interviews der beteiligten Personen im Nachfolgeprozess kleiner und mittlerer Unternehmen könnte ein weiterer Beitrag zur Validierung oder Verwerfung der zum Erfolg der Nachfolge einflussgebenden Aspekte geleistet werden.

## Literaturverzeichnis

- Barach, Jeffrey A./Ganitsky, Joseph B. (1995): Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Brockhaus, Robert H. (2004): Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, XVII(2), 165-177.
- Cabrera-Suárez, Katuska/De Saá-Pérez, Petra /García-Almeida, Desiderio (2001): The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, XIV(1), 37-48.
- Carlock, Randel S./Ward, John (2001): *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. London: Palgrave.
- Chrisman, James J./Chua, Jess H. /Sharma, Pramodita (1998): Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, XI(1), 19-34.
- Churchill, Neil C./Hatten, Kenneth J. (1987): Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 53-66.
- Czernich, Dietmar/Guggenberger, Bernd/Schwarz, Manfred (2005): *Handbuch des österreichischen Familienunternehmens*. (D. Czernich, B. Guggenberger, & M. Schwarz, Hrsg.) Wien: Lexis-Nexis Verlag ARD Orac.
- de Massis, Alfredo/Chua, Jess H./Chrisman, James J. (2008): Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, XXI(2), 183-199.
- Dyer, Gibb W. (2006): Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, XIX(4), 253-273.
- Friedman, Stewart. D. (1991): Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Family Business Review*, IV(1), 3-20.
- Goldberg, Steven D. (1996): Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. *Family Business Review*, 9(2), 185-197.
- Goldberg, Steven. D./Wooldridge, Bill (1993): Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms. *Family Business Review*, VI(1), 55-73.
- Handler, Wendy C. (1990): Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37-51.
- Handler, Wendy C. (1991): Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 21-32.
- Handler, Wendy C. (1994): Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, VII(2), 133-157.
- Lansberg, Ivan (1999): *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Lansberg, Ivan/Astrachan, Joseph H. (1994): Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(39), 39-59.
- Le Breton-Miller, Isabelle/Miller, Danny/Steier, Lloyd P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 305-328.
- Levinson, Harry (1971): Conflicts that Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 378-387.
- Matthews, Charles H./Moore, Terrence W./ & Fialko, Anne S. (1999): Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective. *Family Business Review*, XII(2), 159-170.
- Rogal, K. H. (1989): Obligation or Opportunity: How Can Could-Be Heirs Assess Their Position? *Family Business Review*, II(3), 237-255.
- Seymour, Kevin C. (1993): Intergenerational Relationship in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. *Family Business Review*, VI(3), 263-281.
- Sharma, Pramodita (2004): An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 1, 1-36.
- Sharma, Pramodita/Irving, Gregory P. (2005): Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-33.
- Sharma, Pramodita/Chrisman, James J./Chua, Jess H. (2003). Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms. *Journal of Business Venturing*(18), 667-687.
- Sharma, Pramodita/Chrisman, James/Pablo, Amy L./Chua, Jess H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17-35.
- Venter, Elmarie/Boshoff, C./Maas, G. (2003). The Influence of Relational Factors on Successful Succession in Family Businesses: A Comparative Study of Owner-Managers and Successors. *South African Journal of Business Management*, 34(4), 1-13.
- Venter, Elmarie/Boshoff, C./Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, XVII(4), 283-302.
- Venter, Elmarie/Boshoff, C./Maas, G. (2006). Influence of Owner-Manager-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Entrepreneurship and Innovation*, 33-47.