



Johanna Gruenauer

Universitätsassistentin
am Institut für Leadership &
Change Management, Univer-
sität Linz
johanna.gruenauer@jku.at



Petra Raffaseder

Systemische Coachin;
Personalverantwortliche in der
Rechtsanwaltskanzlei Raffaseder
petra_raffaseder@hotmail.com

Besonderheiten von Familienunternehm- men

Herausforderungen und Ressourcen im Übergabeprozess

Familienunternehmen prägen nach wie vor das Wirtschaftsgeschehen im deutschsprachigen Raum. Aktuellen Daten zufolge, fallen rund 88% der österreichischen Unternehmen unter die Definition von Familienunternehmen (vgl. Textbox 1). Werden Ein-Personen-Unternehmen außer Acht gelassen, können noch immer mehr als die Hälfte (51%) der österreichischen Unternehmen der Klassifizierung als „Familienunternehmen im engeren Sinne“ (i.e.S.) zugerechnet werden. Diese Familienunternehmen i.e.S. beschäftigen fast zwei Drittel der Erwerbstätigen (65%; 1,8 Millionen Personen) und erwirtschaften mit rund 394 Milliarden Euro ca. 57% der Umsätze.¹ Aufgrund dieser augenscheinlich hohen Relevanz ist ein langfristiges Weiterbestehen dieser Unternehmen von besonderem wirtschaftlichen Interesse. Eine Übergabe an die nächste Generation stellt für Familienunternehmen jedoch eine Herausforderung dar, deren Gelingen keineswegs garantiert ist: nur 44% der geplanten bzw. gewünschten Übergaben an Familienmitglieder werden erfolgreich realisiert²; weniger als 10% der Familienunternehmen bleiben bis in die vierte Generation erhalten.³ Die besondere Herausforderung für Familienunternehmen wird dabei wesentlich durch die spezielle Charakteristik ihrer Struktur – eine enge Verflechtung von Familie, Unternehmen und Eigentum⁴ – bedingt, welche unterschiedliche Rollenanforderungen und Paradoxien erzeugt. Um den Umgang damit zu erleichtern sowie die Planung und

Definition Familienunternehmen

Die EU-Kommission empfiehlt eine Definition, wonach ein Unternehmen beliebiger Größe dann als Familienunternehmen gilt, wenn:

- sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der Gründer- oder Eigentümerfamilie (Ehepartner, Eltern, Kinder, Erben, etc.) befindet, und
- mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.

Durchführung von Übergabeprozessen zu unterstützen, bemüht sich dieser Artikel um eine prägnante Darstellung der besonderen Charakteristika von Familienunternehmen und die Ableitung von dementsprechenden Herausforderungen und Ressourcen.

Familienunternehmen und ihre Besonderheiten

Die oben dargestellte Definition von Familienunternehmen, auf welche sich die europäische Kommission bezieht, ist sehr generisch und bildet nur den kleinsten gemeinsamen Nenner der unterschiedlichen existierenden Definitionen ab. Die darin festgehaltenen "objektiven Komponenten" – grob (1) Eigentum am Unternehmen innerhalb einer Familie und (2) "maßgebliche Einflussnahme" auf das Unternehmen – können beispielsweise durch eine subjektive Komponente ergänzt werden, wonach „die Familienmitglieder die von ihnen und ihren Vorfahren geprägte Familientradition als Leitlinie ihrer unternehmerischen Betätigung betrachten“ müssen.⁵ Somit ist es auch wenig überraschend, dass bei Übergabeprozessen – neben den eher objektiven Aspekten der führungs- und kapitalmäßigen Verantwortungsübertragung⁶ – auch subjektive Faktoren wie "verwandtschaftliche Bindung" und "emotionale Nähe" eine Rolle spielen.⁷ Führung, Eigentum und Beziehung bilden daher tragende Säulen im Nachfolgeprozess. Die Eigentumsnachfolge bezieht sich dabei überwiegend auf rechtliche Komponenten, während sich die Führungsnachfolge in der Veränderung der Rolle als vorgesehene UnternehmerIn oder GeschäftsleiterIn widerspiegelt.⁸ Diese beiden Komponenten müssen stets unter dem Einfluss familiärer Beziehungen betrachtet werden. Um diese Besonderheit von Familienunternehmen stärker aufzeigen zu können, wird im Folgenden das 3-Kreise Modell (Abb. 1) zur Diskussion der Rollenproblematik herangezogen sowie die sich daraus ergebenden Paradoxien kurz dargestellt.

Die Problematik unterschiedlicher Rollen

Das 3-Kreise Modell⁹ beschreibt Familienunternehmen anhand der drei Dimensionen Familie, Unternehmen und Eigentum (vgl. Abb. 1). Entsprechend der Luhmannschen Systemtheorie, entsprechen diese drei Dimensionen unterschiedlichen Kommunikationssystemen, welche als enggekoppelte, aber getrennt agierende autopoetische Systeme verstanden werden können. Dementsprechend beeinflussen sich diese Systeme gegenseitig, entwickeln sich aber selbstständig entsprechend ihrer eigenen Logiken. Diese unterschiedlichen Logiken können sich beispielsweise wie folgt darstellen:

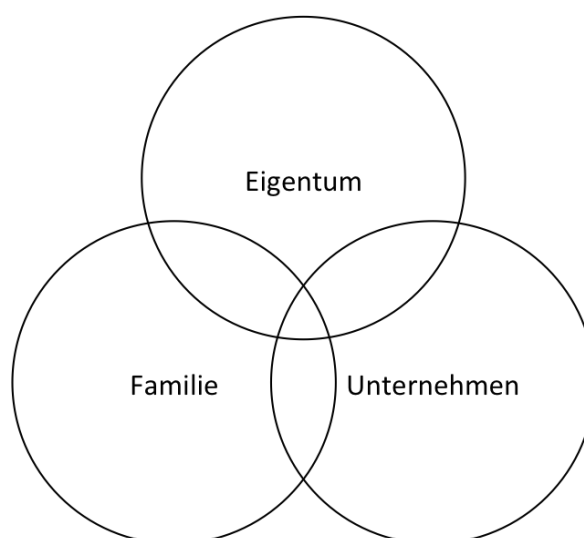


Abb. 1: Das Drei-Kreise-Modell

- Die Sicht der Familie: Als Familienmitglied liegt einer Person der Zusammenhalt der Familie am Herzen; Anerkennung, Liebe und Wertschätzung haben einen hohen Stellenwert.
- Die Sicht des Eigentums: Als Eigentümer steht wirtschaftliche Prosperität im Vordergrund; Hohe Renditen und Gewinnmaximierung werden angestrebt.
- Die Sicht des Unternehmens: Als Unternehmer liegt der Fokus auf der adäquaten Organisation; Struktur, Zusammenleben und Führung stehen im Vordergrund.

Ebenso kommunizieren, agieren und entscheiden diese Systeme entsprechend dieser unterschiedlichen Logiken, wodurch sich mitunter divergierende Sichtweisen, unterschiedliche Erwartungen und Konflikte ergeben können. Aus rollentheoretischer Sicht kann sich somit die Logik des einen Systems, aus der Erwartung eines Anderen heraus, als unpassend darstellen. Dies erweist sich als problematisch, da sich Personen oft nicht bewusst sind, aus welcher Sichtweise bzw. Logik heraus kommuniziert, agiert oder entschieden wird¹⁰: *„Wer den Firmenchef und Familienvater in der Firma trifft, sieht ihm nicht äußerlich an, ob er nun der liebende und fürsorgliche Vater oder der strenge [...] Boss ist. Wenn er in der einen Rolle grüne Punkte im Gesicht hätte und in der anderen rote, wäre das alles viel einfacher“*¹¹.

Das Beispiel in Textbox 2¹² veranschaulicht weiters, dass durch eine Kommunikation aus unterschiedlichen Logiken verschiedene Bedeutungszuschreibungen und Konflikte entstehen können.

i Die Übergabe des „Juwels“

Beispiel zur Kommunikation aus unterschiedlichen Logiken:

Ein Elternpaar hatte dem Sohn angeboten, das kleine Hotel weiterzuführen, das sie aufgebaut hatten. Wider Erwarten entwickelte sich aus diesem Angebot ein eskalierendes kommunikatives Chaos, das die Familie zu zerstören drohte. Erst in der Analyse der Schlüsselsituation des Angebotes – „Wir möchten dir unser Juwel übergeben!“ – wurde deutlich, dass der Sohn mit dem begeisterten Vorlegen seines Business-Plans die Eltern tief verletzt hatte. Er hatte damit an ganz anderer Erwartungsstrukturen angeschlossen, als sie erwartet hatten. Die Eltern waren selbstverständlich davon ausgegangen, dass in der Logik der Familie kommuniziert werde, der Sohn hatte in der Logik des Unternehmens geantwortet.

In einer Unternehmerfamilie handeln alle Mitglieder potenziell in allen drei Kommunikationsfeldern: Familie, Unternehmen und Eigentum. Wie dominant eine einzelne Logik ist bzw. wie stark sich die drei Kreise überschneiden, hängt aber von unterschiedlichen Faktoren ab (z.B. von Größe, Alter und Struktur des Unternehmens). Abbildung 2

zeigt die beiden Extremformen des systemischen Zusammenhangs, zwischen denen sich Familienunternehmen üblicherweise bewegen. Eine Einheit (Nicht-Unterscheidbarkeit) von Familie, Unternehmen und Eigentum, bei der alle Familienmitglieder sowohl MitarbeiterInnen als auch AnteilseignerInnen sind ist eher selten. Diese totale Überlappung findet man heute vor allem noch in Branchen wie der Landwirtschaft oder der Gastronomie, sowie in sonstigen sehr kleinen Unternehmen.¹³ Wird das Kleinfamilienmodell (Vater-Mutter-Kind) auch nach mehreren Generationen beibehalten, indem nicht-nachfolgende Geschwisterkinder verzichten oder finanziell abgefertigt werden, bleibt diese enge Kopplung bzw. starke Überschneidung der Logiken auch nach mehreren Generationen erhalten.¹⁴ Wächst hingegen das Unternehmen über die Zeit stark an, werden die verwandtschaftlichen Beziehungen der UnternehmensführerInnen im Generationenverlauf oft loser. Während das Familienunternehmen in der ersten Generation dann meist von einem Gründerpaar geführt wird, sind es in der zweiten Generation oft Geschwister, danach Vettern und später unterschiedliche Verwandte der Großfamilie¹⁵, die diverse Rollen im Unternehmen erfüllen. Dass es irgendwann zu einer gänzlichen Entkoppelung der drei Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum – wie z.B. bei Kapitalgesellschaften – kommt, ist bei Familienunternehmen allerdings nicht bzw. nur bedingt möglich¹⁶.

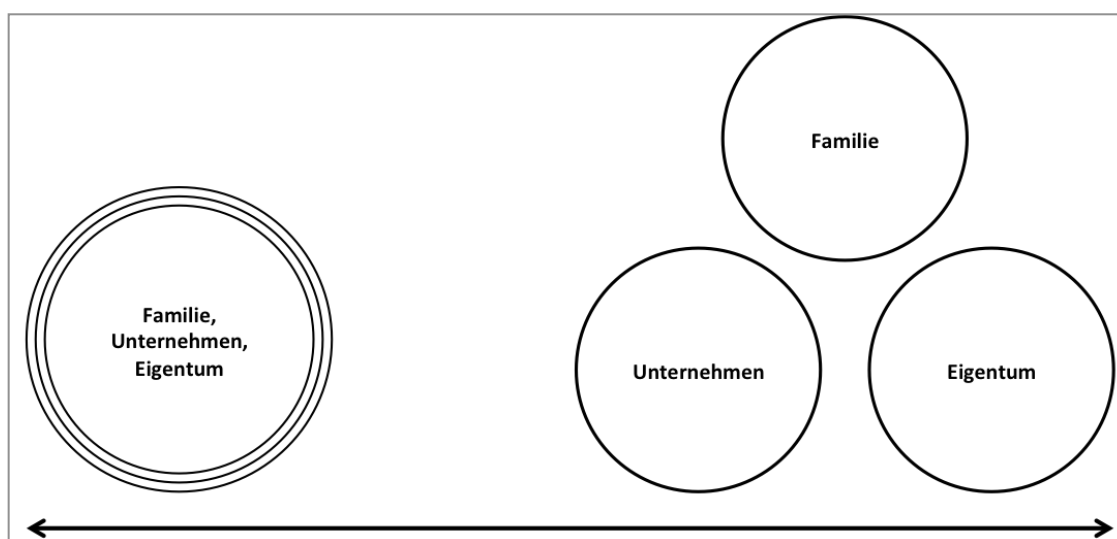


Abb. 2: Kopplung zwischen den Systemen Familie, Unternehmen und Eigentum

Die Stärke der Kopplung hat einen wesentlichen Einfluss auf die Kommunikation, das Treffen von Entscheidungen und die Bewältigung von (Rollen-)Konflikten. Während bei einer festen Kopplung tendenziell personenorientierter entschieden wird, bevorteilt eine losere Kopplung eher sachorientierte Entscheidungen. Personenorientierte Entscheidungen berücksichtigen vordergründig die Emotionen, Beziehungen und Naheverhältnisse der betroffenen Personen, wohingegen sachorientierte Entscheidungen nicht von persönlichen Aspekten beeinflusst werden. Dementsprechend sind eine feste Kopplung und personenorientierte Entscheidungen neben den positiven Aspekten verstärkter Bindung, auch mit einer Einschränkung der Freiheitsgrade im wirtschaft-

lich-orientierten Vorgehen verbunden. Familienunternehmen sind daher besonders gefordert, eventuelle Risiken, die aus der "Familienartigkeit" ihrer Kommunikation resultieren, zu minimieren¹⁷. Dies zeigt sich besonders stark im Umgang mit den Paradoxien, die Familienunternehmen inhärent sind.

Paradoxien in Familienunternehmen

Paradoxien sind den Erwartungen widersprechende oder überraschende Sachverhalte oder Aussagen.¹⁸ Bei Entscheidungen in Familienunternehmen kommen diese besonders häufig vor, da Entscheidungen aus Sicht der Familie oft anders ausfallen, als sie aus Sicht des Unternehmens zu erwarten wären.

Bei Entscheidungsfindungen werden immer bestimmte Kriterien herangezogen. Die Besonderheit von Familienunternehmen besteht darin, dass sich durch die bereits beschriebenen unterschiedlichen Logiken Widersprüche in diesen Kriterien und dadurch ausweglos erscheinenden Situationen ergeben können. Eine Situation kann nach familiären Kriterien gänzlich anders zu beurteilen sein, als nach unternehmerischen Maßstäben. Inwiefern eher sach- oder personenorientiert entschieden wird, hängt, wie oben beschrieben, von der Stärke der Kopplung ab. Tabelle 1 zeigt einen kurzen Auszug von Paradoxien, die üblicherweise in Familienunternehmen vorkommen und das Entscheidungsverhalten beeinflussen. Eine detailliertere Ausführung findet sich bei Simon.¹⁹

Familienmitglieder, die im Familienunternehmen tätig sind, bewegen sich bei ihrem Handeln in diesem Spannungsfeld. Besonders wenn es zu kritischen Situationen – z.B. Veränderungsnotwendigkeiten – kommt, werden diese Spannungen sichtbar und zur Herausforderung.

Der Übergabe- und Nachfolgeprozess

Eine der größten Veränderungsnotwendigkeiten in Familienunternehmen entsteht beim Übergang von einer auf die nächste Generation. Der Begriff „Nachfolge“ macht bereits deutlich, dass es sich bei einer Übergabe um einen Prozess handelt, in dem sowohl mehrere HandlungspartnerInnen beteiligt sind als auch eine zeitliche Komponente eine Rolle spielt. Die Übergabe beschränkt sich dabei nicht nur auf die formale Überschreibung von Eigentum, sondern ist in der Führungsnachfolge viel mehr ein Balanceakt zwischen Bewahrung und Würdigung des "Lebenswerks" einer VorgängerIn und der zukunftsorientierten Weiterentwicklung durch eine NachfolgerIn.²⁰ Das ohnehin bekannte Spannungsfeld zwischen Effizienz und Innovation wird dabei durch die kritische Dreierbeziehung der bereits dargestellten Systemfelder Familie, Eigentum und Unternehmen beeinflusst.²¹

Themenbereich	Familie	Unternehmen
Kommunikation	Kommunikation in der Familie ist direkt (unter Anwesenden) und wenig formalisiert oder bürokratisiert; es gibt geringe Hierarchien.	Im Unternehmen erfolgt Kommunikation fast immer über stark formalisierte oder bürokratisierte Kanäle der Fernkommunikation und über diverse Hierarchieebenen hinweg.
Einzigartigkeit	Familienmitglieder sind als Personen nicht austauschbar und in ihrer Individualität unverwechselbar.	Mitarbeiter eines Unternehmens sind als Rollenträger prinzipiell austauschbar.
Wert	Der Wert eines Familienmitglieds ergibt sich nicht primär aus dem was es tut (seiner Funktion), sondern aus der Gesamtheit seiner positiven und negativen Merkmale.	Der Wert des Mitarbeiters liegt primär in dem, was er tut; nur deswegen ist er Mitglied des Unternehmens; sein Wert ergibt sich aus der Aufgabenerfüllung.
Mitgliedschaft	Der Zugang erfolgt schicksalhaft; die Zugehörigkeit ist nicht kündbar.	Der Zugang erfolgt aufgrund einer beidseitig bewussten Entscheidung; die Beziehung ist kündbar.
Interessen	Von Familienmitgliedern wird erwartet, dass im Zweifel die individuellen bzw. egoistischen Interessen den gemeinschaftlich-familiären Motiven untergeordnet werden.	Da es auch potenzielle andere Arbeitsmöglichkeiten gibt, verfolgen Mitarbeiter im Zweifelsfall egoistische Ziele.
Rollen	Rollen und Funktionen der Familienmitglieder sind nicht formal festgeschrieben und verändern sich im Laufe der Zeit (vom Säuglings- zum Greisenstatus).	Die Rollen, Funktionen und (z.B. hierarchischen) Beziehungen der Mitarbeiter sind meist formal definiert und festgelegt; die Inhaber der Positionen können wechseln.
Vergütung	Geben und Nehmen werden langfristig und subjektiv bilanziert; d.h., eine Honorierung für erbrachte Leistungen wird oft erst in ferner Zukunft erwartet und ist oft nicht objektivierbar (z.B. Liebe, Treue, Loyalität, Wertschätzung)	Geben und Nehmen werden kurzfristig und überprüfbar bilanziert (z.B. Lohn, Gehalt, Karriere).

Tab. 1: Paradoxien in Familienunternehmen

Während der juristische Akt der Eigentumsnachfolge in erster Linie eine kurze Formalität darstellt (auf die in diesem Artikel nicht weiter eingegangen wird), verläuft die Übergabe in Bezug auf die Führungsrolle über viele Jahre. Abbildung 3 zeigt die Phasen, die nach Ittrich²² in diesem Prozess durchlaufen werden (können). Der Prozess

startet dabei nicht erst mit dem offiziellen Eintritt der NachfolgerIn, sondern bereits mit den ersten Erfahrungen und Annäherungen ans Unternehmen. Die im weiteren Verlauf erfolgende Verschiebung der unternehmerischen Verantwortungsbereiche von der VorgängerIn hin zur NachfolgerIn, geht dabei auch mit einer Veränderung der Kontroll- und Gestaltungsmacht einher. Die dadurch auftretenden Machtasymmetrien in den parallelen Führungsstrukturen bilden dabei ein wesentliches Konfliktpotenzial, da die Abgabe von Entscheidungskraft und Autorität auch mit dem Verlust einer wichtigen Identitätsquelle einhergeht.²³ Die Besonderheit von Familienunternehmen in Bezug auf Rollen(un)klarheit und den Umgang mit Paradoxien wird dabei wieder deutlich. Während sich die Autoritäts- und Entscheidungsmuster in Bezug auf unternehmerische Verantwortung im Laufe des Übergabe-Übernahme-Prozesses umkehren, bleiben die Muster im System der Familie immer gleich. Während sich also in einem System die MitarbeiterIn-ChefIn-Beziehung verändert, werden Mutter oder Vater dennoch immer die elterliche Rolle beibehalten. Die daraus resultierende Destabilisierung der Systeme kann gleichermaßen als Herausforderung als auch Chance wahrgenommen werden.

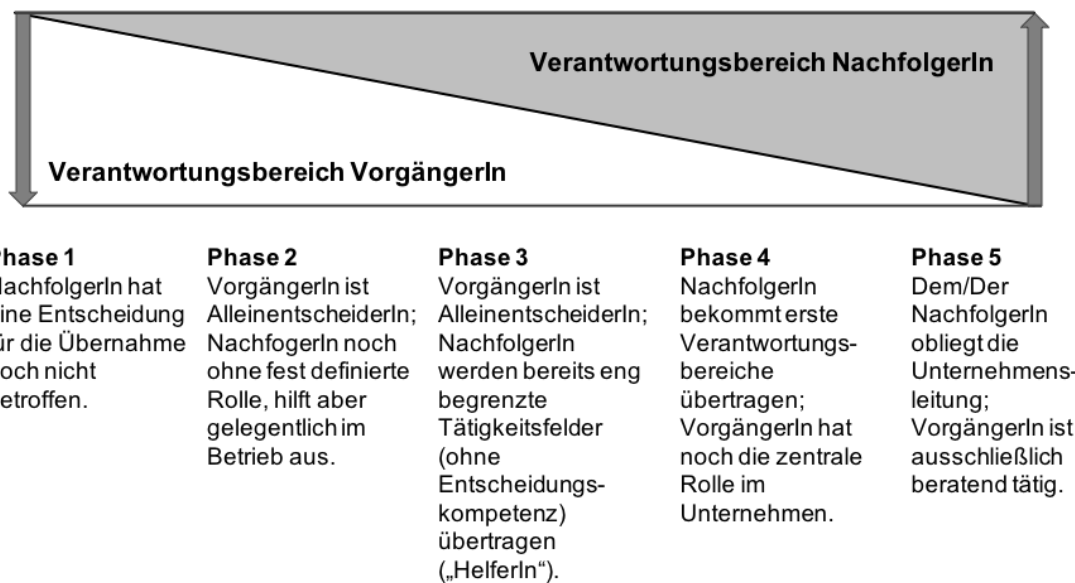


Abb. 3: 5 Phasen-Modell der Nachfolge

Herausforderung oder Ressource?

Ob Übergabeprozesse erfolgreich verlaufen und ob diese positiv oder negativ erlebt werden, hängt von vielen Faktoren ab.²⁴ Je nach Handhabung werden unterschiedliche Aktivitäten zur Herausforderung oder stellen eine nützliche Ressource dar. Die Definition der Führungsrolle, eine vorausschauende Planung des Prozesses sowie externe Unterstützung können dabei wesentlich zum Gelingen beitragen.

Definition der Führungsrolle: Abgesehen von Situationen "schicksalsbedingter" Übernahmen aufgrund von Krankheit oder Ableben, sind viele VorgängerInnen auch nach der Übergabe weiter im Unternehmen aktiv. Während die meisten nur noch eine beratende Rolle einnehmen (ca. 50%), arbeitet eine große Anzahl noch aktiv weiter (ca. 30%)²⁵. In letzterem Fall, wird die Nicht-Akzeptanz des Rückzugs und die dementsprechende weitere Einflussnahme des "generational shadows" zur Herausforderung. Identitätsstiftende Tätigkeitsfelder (z.B. ehrenamtliche Arbeit) im Zusammenhang mit ihren früheren Tätigkeiten oder ihren Fertigkeiten, können den ÜbergeberInnen in dieser Situation helfen, die negativen Auswirkungen, die mit der Aufgabe der Führungsposition verbunden sind, zu vermindern.²⁶ Um für die MitarbeiterInnen und ÜbernehmerIn eine bestmögliche Situation zu erreichen ist es notwendig, dass die Verteilung der Entscheidungskompetenzen zu jedem Zeitpunkt klar ist. Erfolgt dabei eine unzureichende Trennung zwischen der Führungsrolle (Chefrolle) und den Rollen der Familie (Vater/Mutter/Kind), stellt dies eine große emotionale Herausforderung (Organisation vs. Familie) dar.

Planung: Keine bzw. eine unzureichende Vorbereitung und Klärung relevanter Rahmenbedingungen (wie z.B. den Zeitpunkt der juristischen Übergabe, die finanzielle Situation oder die Verteilung der Entscheidungskompetenzen) erschweren einen erfolgreichen Rückzug im Übergabeprozess. Gründe dafür liegen oft in einer unzureichenden sachorientierten Kommunikation und einem zu familiären Modus Operandi. Ein stärkerer Denk- und Handlungsansatz entsprechend dem Leitsatz „Business First“ ist hingegen vorteilhaft. Allerdings sollte dabei die Wertschätzung und Anerkennung für die bisherigen Errungen-

„Er ist einfach in Pension gegangen mit dem Gefühl, dass irgendwer schon weitermachen wird.“ (I7) vs. „Es hat verschiedene Modelle gegeben, wo wir dann mit unserem Steuerberater eine gute Lösung gefunden haben.“ (H2)

schaften gewahrt bleiben, und die Kommunikations-Logik (z.B. Kommunikation aus UnternehmerInnensicht) geklärt sein.

„Am Anfang haben immer alle gefragt, wo ist der Juniorchef und wo ist der Seniorchef, bis mir einmal der Kragen geplatzt ist [...] es gibt nur einen Chef und der bin ich“ (B4) vs. „Man muss dann übergeben, wenn man dazu bereit ist und wenn man sich dann auch nicht mehr einzumischen versucht. [...] zu viele Köche verderben den Brei.“ (F5)

Externe Unterstützung: In Bezug auf die Inanspruchnahme externer Unterstützung, zeigt sich ebenfalls die Spannung zwischen Familie und Unternehmen. Während bei starker Personenorientierung und vorherrschend emotionalen Problematiken Externe als Eindringlinge in den familiären Intimbereich aufgefasst werden, ist das Einbeziehen von externen Fachleuten (z.B. Steuerberater, Rechtsanwalt, etc.) in sachorientierte Thematiken einfacher. Nichts-desto-trotz ist eine externe Begleitung in beiden Bereichen sinnvoll, da die oben beschriebenen Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum nicht gänzlich entkoppelt werden können und somit eine Berücksichtigung sowohl personen- als auch sachorientierter Sichtweisen notwendig ist. In diesem Zusammenhang sei vor allem auf systemische Angebote hingewiesen, welche die Besonderheit von Familienunternehmen und ihre jeweils einzigartigen Entwicklungshintergründe berücksichtigen.

„Ich kenne meine Mutter [...], so was braucht sie nicht, wir können das im Familienverband sicher glücklich regeln.“ (C4) vs. „Die Besprechungen waren nicht leicht [...], ich habe die Sachen sehr wohl mit meinem Coach durchbesprochen und das hat für mich sehr viel Lebensqualität gebracht.“ (B7)

Fazit

Familienunternehmen haben große Wichtigkeit und enormes wirtschaftliches Potenzial. Aufgrund ihrer besonderen Konstitution – einer engen Verschränkung von Familie, Unternehmen und Eigentum – sind sie aber auch mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Besonders in Übergabeprozessen ist daher eine klare Kommunikation über (Führungs-)Rollen und eine sachorientierte Klärung von Rahmenbedingungen wichtig. Externe Unterstützung kann dabei helfen, ein Bewusstsein für diese Herausforderungen zu bilden und dadurch die Planung und eine erfolgreiche Bewältigung zu erleichtern.

Literatur

-
- ¹ Wirtschaftskammer Österreich. 2018. Familienunternehmen in Österreich. Online unter: https://news.wko.at/news/oesterreich/2018_15_Familienunternehmen.pdf (Stand: 10.03.2019)
 - ² Lipfert, G. 2013. Emotionale Herausforderungen bei Betriebsübergaben in Familienunternehmen. Linz: Trauner.
 - ³ Simon, F. B., Wimmer, R., & Groth, T. 2012. Mehr-Generationen-Familienunternehmen - Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Heidelberg: Carl-Auer.
 - ⁴ Simon, F. B. 2012. Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer.
 - ⁵ Hennerkes, B.-H. 2004. Die Familie und ihr Unternehmen: Strategie, Liquidität, Kontrolle. S. 16. Frankfurt a. M.: Campus.

-
- ⁶ Spielmann, U. 1994. Generationenwechsel in mittelständischen Unternehmen: Ablösung von Firmen- und Nichtgründern. Wiesbaden: Gabler.
- ⁷ Von Schlippe, A., & Nischak, A. 2011. Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. In M. El Hachimi (Hrsg.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ⁸ Rossaro, F. 2007. Zu den Beständigkeitsmerkmalen von Familienunternehmen: Eine Analyse aus soziologischer und mikrotheoretischer Sicht. Berlin: Duncker & Humboldt.
- ⁹ Tagiuri, R., Davis J. 1996. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, Vol. 9, S. 199-208.; Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. & Lansberg, I. (1997) *Generation to Generation: Life Cycle of the Family Business*. Harvard Business School Press, Boston.
- ¹⁰ Von Schlippe, A. 2013. Kein "Mensch-ärgere-dich-nicht"-Spiel: Ein kritischer Blick auf das "Drei-Kreise-Modell" zum Verständnis von Familienunternehmen. In T. Schuhmacher (Hrsg.), *Professionalisierung als Passion: Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- ¹¹ Simon, F. B. 2011d. Familien und Unternehmen - Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen. In F. B. Simon (Hrsg.), *Die Familie des Familienunternehmens - Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. S. 30. Heidelberg: Carl-Auer.
- ¹² Von Schlippe und Groth. 2006. Zitiert nach von Schlippe, A. 2013. ebenda. S.149.
- ¹³ Simon, F. B. 2011a. Das Dilemma des Nachfolgers. Konflikte zwischen traditionellen und modernen Familienformen. In F. B. Simon (Hrsg.), ebenda.
- ¹⁴ Simon et al. 2012.
- ¹⁵ Simon et al. 2012.
- ¹⁶ Simon, F. B. 2011b. Die Entkopplung von Familie und Unternehmen. In F. B. Simon (Hrsg.), ebenda.
- ¹⁷ Simon, F. B. 2012. Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer.
- ¹⁸ Simon et al. 2012.
- ¹⁹ Simon, F. B. 2012.
- ²⁰ Simon, F. B. 2011a.
- ²¹ Vgl. Franke, N., Dömötör, R. 2012. Traditionell innovativ? Das Innovationsmanagement von Familienunternehmen in der Generationenfolge. In Lueger, M., Frank, H. (Hrsg.), *Wie erfolgreiche Familienunternehmen handeln - Good Practice Fallanalysen*. Wien: Facultas. Vgl. Froschauer, U., Lueger, M. 2012. Tradition eines Familienunternehmens: Nachfolge als generationenübergreifender Prozess. In Lueger, M., Frank, H. (Hrsg.), ebenda.
- ²² Ittrich, A. 2010. Psychologische Faktoren im Übergabeprozess eines Familienunternehmens vom Vater auf den Sohn. S.35. Berlin: Pro Business.
- ²³ Rossaro, F. 2007.
- ²⁴ Raffaseder, P. 2015. Mehrgenerationen Familienunternehmen im Bezirk Freistadt – Die Rolle der Generationen im Übergabeprozess. Unveröffentlichte Masterarbeit an der Sigmund Freud Privatuniversität.
- ²⁵ Von Moos, A. 2003. Familienunternehmen erfolgreich führen. Zürich: Neue Züricher Zeitung.
- ²⁶ Ittrich, A. 2010.

Information zu den Autorinnen

Mag.^a Johanna Grünauer ist Psychologin und arbeitet als Universitätsassistentin am Institute of Leadership & Change Management der Johannes Kepler Universität Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Entwicklung strategischer Kompetenzen und Entscheidungen in dynamischen Umwelten.

Petra Raffaseder, MSc, absolviert Ausbildungen zu Systemischem Coaching, Organisationsberatung & Personalentwicklung sowie als Wirtschaftstrainerin & Erwachsenenbildnerin. Sie arbeitet als Personalentwicklerin und Buchhalterin im eigenen Familienunternehmen – einer Rechtsanwaltskanzlei in 3./4. Generation.