Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist in der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt und zugänglich.
http://www.ub.tuwien.ac.at

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology.
http://www.ub.tuwien.ac.at/eng

MSc Program
Immobilienmanagement & Bewertung

Herausforderungen der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen mit Fokus auf ein Familienunternehmen der Immobilienbranche

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Science"

eingereicht bei
Dr. Astrid Kratschmann

Julia Ziegelwagner, BSc

0503190

Wien, 28.04.2014

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **JULIA ZIEGELWAGNER**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "HERAUSFORDERUNGEN DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN MIT FOKUS AUF EIN FAMILIENUNTERNEHMEN DER IMMOBILIENBRANCHE", 73 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 28.04.2014

Unterschrift

Danksagung

Während der Erarbeitung der vorliegenden Masterarbeit haben mich viele Personen begleitet und unterstützt. Dafür möchte ich mich ganz herzlich bedanken.

Allen voran danke ich Frau Dr. Kratschmann, als Betreuerin und Begutachter dieser Arbeit, für die wertvollen Impulse und die fachmännischen Hinweise.

Nicht zuletzt danke ich meiner Familie für die zahlreichen internen Diskussionen zu diesem Thema sowie für die gewissenhafte Durchsicht des Manuskriptes und ihre zahlreichen hilfreichen Anregungen.

Wien, April 2014 Julia Ziegelwagner

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ... 1

1.1 Motivation ... 2

1.2 Problemdefinition ... 2

1.3 Beschreibung der zentralen Fragestellungen ... 3

1.4 Ziele und Aufbau der Arbeit ... 3

2 Familienunternehmen ... 5

2.1 Historischer Rückblick ... 5

2.2 Wirtschaftliche Bedeutung ... 7

2.3 Wann ist ein Unternehmen ein Familienunternehmen? ... 10

2.4 Charakteristika von Familienunternehmen ... 11

2.4.1 Heterogenität ... 11

2.4.2 Langfristigkeit ... 12

2.4.3 Einfluss der Familie & Soziale Aspekte ... 13

2.5 Schwächen von Familienunternehmen ... 15

2.5.1 Finanzielle Aspekte ... 16

2.6 Konfliktmanagement ... 19

2.7 Familienunternehmen in Österreich ... 22

2.7.1 Familienunternehmen in der Immobilienbranche ... 24

2.8 Ein Blick in die Zukunft von Familienunternehmen ... 24

3 Unternehmenslebenszyklus ... 28

3.1 Vorgründungs- und Gründungsphase ... 28

3.2 Wachstumsphase ... 30

3.3 Nachfolge ... 31

4 Unternehmensnachfolge 32

4.1 Einführung 32

4.2 Umfeldanalyse 33

4.3 Strukturelle Rahmenbedingungen 34

4.3.1 Größenklassen bei Familienunternehmen 34

4.3.2 Formen der Unternehmensübergabe 35

4.4 Barrieren der Nachfolgeplanung 42

4.4.1 Der Übergeber 42

4.4.1.1 Motive des Übergebers 43

4.4.2 Der Übernehmer 44

4.4.2.1 Motive des Übernehmers 44

5 Analyse des Familienunternehmens "Ziegelwagner" 46

5.1 Geschichte&Analysedes Familienunternehmens "Ziegelwagner" 46

5.2 Unternehmensnachfolge - Neuausrichtung 51

5.2.1 Aktuelle Geschäftsfelder 53

5.3 Zukunftschancen aufgrund geänderter Rahmenbedingungen 57

5.3.1 Weiterentwicklungspotential für die Nachfolgegenerationen 57

5.3.2 Einführung neuer Prozess 61

6 Schlussfolgerung 65

Kurzfassung 68

Literaturverzeichnis 69

Abbildungsverzeichnis 73

Tabellenverzeichnis 73

1 Einleitung

„Die erste Generation schafft Vermögen, die zweite verwaltet Vermögen, die dritte studiert Kunstgeschichte, und die vierte verkommt vollends“.[1]Ob dieses Zitat von Otto von Bismarck der Realität entspricht vermag ich an dieser Stelle meiner Arbeit nicht zu beantworten. Faktum ist allerdings, dass es zahlreiche Beispiele dafür gibt, dass Familienunternehmen Jahrzehnte lang überlebensfähig sein können, unter anderem das vom Wirtschaftsblatt im Jahr 2013 zum erfolgreichsten Familienunternehmen gekürt Unternehmen der Familie Friesacher, welche bereits in sechster Generation erfolgreich ihren Tourismusbetrieb führen.[2]

In Österreich dominieren Klein- und Mittelbetriebe, welche überwiegend als Familienunternehmen zu definieren sind. Diese sind in Österreich die treibende Wirtschaftskraft. Auch wenn die Struktur und Größe von Familienunternehmen sehr unterschiedlich ist, so ist Ihnen ein Thema gleich: Die Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation. Dabei ergeben sich oft schwierige Übergabe- oder Nachfolge-Fragen. Für die Nachfolgegeneration gilt es Zukunftschancen und Weiterentwicklungspotential zu erkennen und umzusetzen. Dabei stellen Prozesseinführungen eine große Herausforderung für die Nachfolgegeneration dar, welche einer umfassenden Vorbereitung und frühzeitigen Planung der rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen unter Einbeziehung der individuellen Übergabesituation bedürfen. Die vorliegende These soll die vielseitigen Facetten einer Unternehmensübergabe im Übergabeprozess aufzeigen sowie alle fortbestehenden und erfolgsrelevanten Aspekte thematisieren.

Gerade in der Immobilienbranche sind zahlreiche Familienunternehmen am Markt vertreten. Im Zuge meiner Masterthese möchte ich anhand meiner eigenen Familienunternehmensnachfolge Zukunftschancen sowie Weiterentwicklungspotentiale in der Immobilienbranche aufzeigen. Diese persönliche Masterthese soll Möglichkeiten für Jungunternehmer anhand meiner eigenen Situation analysieren.

[1] (Otto von Bismarck)
[2] (Wirtschaftsblatt 2013)

Im Zuge dessen soll der Prozessverlauf einer Unternehmensnachfolge erörtert werden. Eine Betriebsübergabe stellt den Unternehmer vor eine große Herausforderung und verlangt nach entsprechend intensiver Auseinandersetzung.

1.1 Motivation

In der Immobilienbranche in Österreich finden sich zahlreiche Familienunternehmen. In dem Masterstudium „Immobilienmanagement und Bewertung“ an der Technischen Universität befinden sich einige Studierende in der Situation, die Nachfolge in ihrem Familienunternehmen anzutreten. Oft befinden sich diese allerdings in einer völlig unvorbereiteten Situation, da der Gründer des Unternehmens sich nicht mit der Nachfolge auseinandersetzen will. Die Motivation für diese Masterthese ist es, die Situation der österreichischen Familienunternehmen aufzuzeigen sowie meinen Kollegen und mir Hilfestellungen für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe vorzuweisen. Außerdem werden zukünftige Trends und wirtschaftliche Entwicklungen in der Immobilienbranche analysiert, um der Nachfolgegeneration Chancen sowie Risiken aufzuzeigen.

Eine weitere Motivation ist, die Unternehmensübergabe im eigenen Familienunternehmen. Das Unternehmen ist bereits seit 30 Jahren aktiv in der Immobilienbranche erfolgreich vertreten und steht aktuell vor einer neuen Herausforderung: der Unternehmensnachfolge des Familienunternehmens. Derzeit wurde dieses Thema in unserem Unternehmen gemieden. Dies schafft für die Nachfolger allerdings Unsicherheiten, welche mit Hilfe dieser Arbeit aufgearbeitet werden sollen. Diese Masterthese soll die Entwicklung der Firmengruppe Ziegelwagner, Entwicklungen auf den Immobilienmärkten, in der Finanzwelt sowie des internen Unternehmens Knowhow über diese Zeitspanne aufzeigen. Allerdings sollen auch mögliche Strategien für die Zukunft analysiert werden.

1.2 Problemdefinition

Jedes siebte Familienunternehmen steht in Österreich in den nächsten Jahren vor einer Unternehmensübergabe. Das die Unternehmensübergabe eine kritische Schwelle für jedes Familienunternehmen darstellt und oft mit negativen wirtschaftlichen Folgen verbunden ist, ist den meisten Unternehmen nicht bewusst. Eine Unternehmensübergabe ist ein sehr emotionaler Prozess, deswegen weichen

viele Familienunternehmen diesem Thema aus und das Resultat ist oft eine viel zu späte Nachfolgeregelung. Gerade in der Immobilienbranche hat es in den vergangenen Jahre große Veränderungen gegeben. Für die Nachfolgegeneration in dieser Branche ist es entscheidend sich mit den Entwicklungen auf den Immobilienmärkten sowie der sich stark veränderten Finanzwelt auseinanderzusetzen.

1.3 Beschreibung der zentralen Fragestellungen

Im Zuge dieser Masterthese sollen folgen Fragestellungen analysiert werden:

Wird eine Unternehmensübergabe in der Immobilienbranche in österreichischen Familienunternehmen unterschätzt? Es soll analysiert werden, ob Jungunternehmer früh genug in das Unternehmen integriert werden, um dieses erfolgreich übernehmen zu können. Außerdem müssen sich die Nachfolgegenerationen auf einige Veränderungen in der Immobilienbranche vorbereiten beziehungsweise werden sie gezwungen sein, das Unternehmen neu zu positionieren.

In der Real- sowie Finanzwirtschaft ist es zu gravierenden Veränderungen gekommen. Müssen Familienunternehmen ihre Geschäftsfelder in der Immobilienbranche in Zukunft völlig verändern? Können Familienunternehmen wie bisher weitergeführt werden? Welche Herausforderungen ergeben sich für die Unternehmensnachfolge in Zukunft?

Sollten wir als Familienunternehmen unser Geld in Immobilienprojekte investieren, also weiterhin als Projektentwickler arbeiten oder wären Investitionen in der Finanzwirtschaft ertragsreicher? Hat die Phase des „Refurbishment“ im Bereich Fachmarktzentren bereits begonnen beziehungsweise wird diese zwingend notwendig sein? Diese Fragestellungen sollen anhand des Familienunternehmens „Ziegelwagner“ analysiert werden.

1.4 Ziele und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Masterthese ist es unteranderem den Nachfolgegenerationen in Familienunternehmen in der Immobilienbranche eine Analyse ihrer Möglichkeiten für die Zukunft zu präsentieren. Die Grundlage dafür ist meine eigene Situation. Notwendige Prozesseinführung im Zuge der Unternehmensübergabe sowie der möglichen Veränderung beziehungsweise Erweiterung des Unternehmens sollen

aufgezeigt werden. Es sollen Hilfestellungen gegeben werden, wie eine erfolgreiche Unternehmensübergabe erfolgt beziehungsweise welche Schritte in der Planung notwendig sind. Ziel ist es außerdem zu klären, ob und inwieweit sich die Firma Ziegelwagner aufgrund von geänderten Rahmenbedingungen und aufgrund der Nachfolgegeneration von dem Bereich „Bau- und Bauträgerwesen“ hin zu einer reinen Investitionstätigkeit von Immobilien entwickeln soll. Außerdem sollen die Besonderheiten von Immobilienunternehmen anhand des eigenen Unternehmens analysiert werden.

Zu Beginn dieser Masterthese wird zunächst ein Überblick über die Bedeutung von Familienunternehmen erstellt. Es soll deren wirtschaftliche Bedeutung herausgearbeitet werden und unteranderem anhand von Zahlen veranschaulicht werden. Des Weiteren werden die Vor- und Nachteile von Familienunternehmen analysiert und ein Einblick in das Konfliktmanagement, welche bei einer Verschmelzung von Familie und Unternehmen notwendig ist, gegeben. Der Abschluss dieses Kapitels ermöglicht noch einen konkreten Einblick in Familienunternehmen in Österreich speziell in der Immobilienbranche sowie deren zukünftigen Entwicklungen. Im Anschluss dieses Kapitels wird ein Unternehmenszyklus von einem Unternehmen erläutert, welcher aus Vorgründungs- und Gründungsphase, Wachstumsphase und Nachfolge besteht. Die Unternehmensnachfolge wird zunächst eine umfassende Umfeldanalyse beinhalten, welche direkt in die strukturellen Rahmenbedingungen einer Unternehmensnachfolge übergehen wird. Zum Abschluss dieses Kapitels werden die Motive des Übergebers und des Übernehmers geschildert sowie welche Barrieren sich im Zuge der Unternehmensnachfolge ergeben. Das letzte Kapitel befasst sich mit einer umfangreichen Analyse des Familienunternehmens „Ziegelwagner“. Zunächst wird die Geschichte des Unternehmens erläutert und im Anschluss deren Zukunftschancen. Außerdem sollen Zukunkftsvorstellungen der Nachfolgegeneration sowie Weiterentwicklungspotenzial der Firma Ziegelwagner offen gelegt werden.

2 Familienunternehmen

In diesem Kapitel wird detailliert auf die Unternehmensform „Familienunternehmen“ eingegangen. Dass Familienunternehmen seit Jahrhunderten die treibende Wirtschaftskraft in einem Land darstellen soll zunächst intensiv erläutert werden. In Folge dessen wird auf die Gründe eingegangen, warum Familienunternehmen die Grundlage jeder erfolgreichen Volkswirtschaft darstellen. Leider wird derzeit eine Politik betrieben, welche für die Familienunternehmen eher contra produktiv ist. Warum es derzeit beziehungsweise bereits in der Vergangenheit für Familienunternehmen nicht immer einfach war mit Gesetzen, welche primär zu Gunsten der Großkonzerne verabschiedet werden, zu wirtschaften wird in den folgenden Kapiteln dargestellt. Auf die Vor- und Nachteile dieser Unternehmensform sowie das hohe Konfliktpotential innerhalb des Systems Familie und Unternehmen soll im Folgenden detailliert eingegangen.

2.1 Historischer Rückblick

Die ersten Vorläufer von Familienunternehmen entstanden bereits vor der Industrialisierung, nämlich im Mittelalter zwischen 1150 und 1350. Aufgrund der Bildung des Berufsstandes der Gewerbetreibenden entstanden Vernetzungen von hauswirtschaftlicher Urproduktion mit einem Warenhandel, welcher über die kleine Wohngemeinschaft hinausreichte, sowie der damit verbundenen Kommunikation. In dieser frühen Phase der ersten Familienunternehmen kam es vor allem zu einer Änderung der Einstellung von Unternehmern. Bis zu dieser Zeit herrschte vor allem der Versorgungsgedanke in Bezug auf das eigene Alter vor. Dies änderte sich allerdings mehr und mehr sodann im Frühkapitalismus die Gewinnmaximierung im Vordergrund stand.[3]

Mitte des 18. Jahrhunderts sah man auch in den deutschsprachigen Ländern die Notwendigkeit zu Manufakturen, diese waren im europäischen Ausland bereits zahlreich entstanden. Zum Beispiel holte Habsburg katholische, dem Hof nahestehende Unternehmer ins Land. Unternehmer zu werden war unter anderem damals besonders interessant, da man neben dem wirtschaftlichen Erhalt der Familie sich vor allem eine Statuszuweisung versprach.

Im 19. Jahrhundert waren es für Familienunternehmen vor allem folgende Bedingungen, welche Sie erfolgreich und mächtig machten:

[3] (Klein 2010: 22)

- Wissensvorsprung (Wissen war öffentlich nicht zugänglich)
- Erfahrungsvorsprung z.B. von Auslandsreisen
- Kapital
- Management aus den Reihen der Familienmitglieder, da Telefonate und Postverkehr beschwerlich waren
- Netzwerk, Unternehmen benötigten Kontakte und heirateten sich oft im Wirtschaftsbürgertum ein.[4]

In der Zeit zwischen dem Ausbruch des 1. Weltkrieges und dem Ende des 2. Weltkrieges war es für Familienunternehmen schwer diese Zeit zu überstehen, da zu dieser Zeit der tägliche Kampf ums Überleben im Vordergrund stand. Diese Weltkriege haben die Gesellschaft geändert. Macht wurde unabhängiger von Menschen, da sie mehr Institutionen zugewiesen wurde. Zwei Drittel der Unternehmensgründungen, die nach Kriegsende ins Leben gerufen wurden, sind bereits nach einigen Jahren wieder in die Brüche gegangen. Interessant ist, dass in Deutschland bis zum Ende des 2. Weltkrieges 77.000 Unternehmen der 1995 existenten 270.000 Unternehmen gegründet wurden, dies sind 28,5 Prozent, davon existieren heute noch 70ProzentderFamilienunternehmen. [5]

Auch in Österreich wurden im 20. Jahrhundert zahlreiche Unternehmen gegründet, die heute von der zweiten bis vierten Generation geführt werden. Ein junger Landwirt beschreibt die Lage nach dem Krieg wie folgt:

> *„Das Ganze war nach dem Krieg, es war alles sehr kaputt und es war eine harte Zeit. Zugleich war es aber gerade da möglich, einen Betrieb zu gründen, da niemand viel hatte und daher auch nicht alles so teuer war wie heute. Das könnte sich heute niemand mehr leisten und keine Bank würde das finanzieren.“*[6]

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Unternehmen zu allen Zeiten von Menschen gegründet worden sind. Das vordergründige Motiv ein Unternehmen zu gründen ist das Streben nach Autonomie. Menschen mit Unternehmergeist wollen Abhängigkeiten vermeiden, sie wollen dadurch Existenzängste bewältigen und

[4](Klein 2010: 27-28)
[5](Klein 2010: 34)
[6](Mätzener& Schwarz 2008:17)

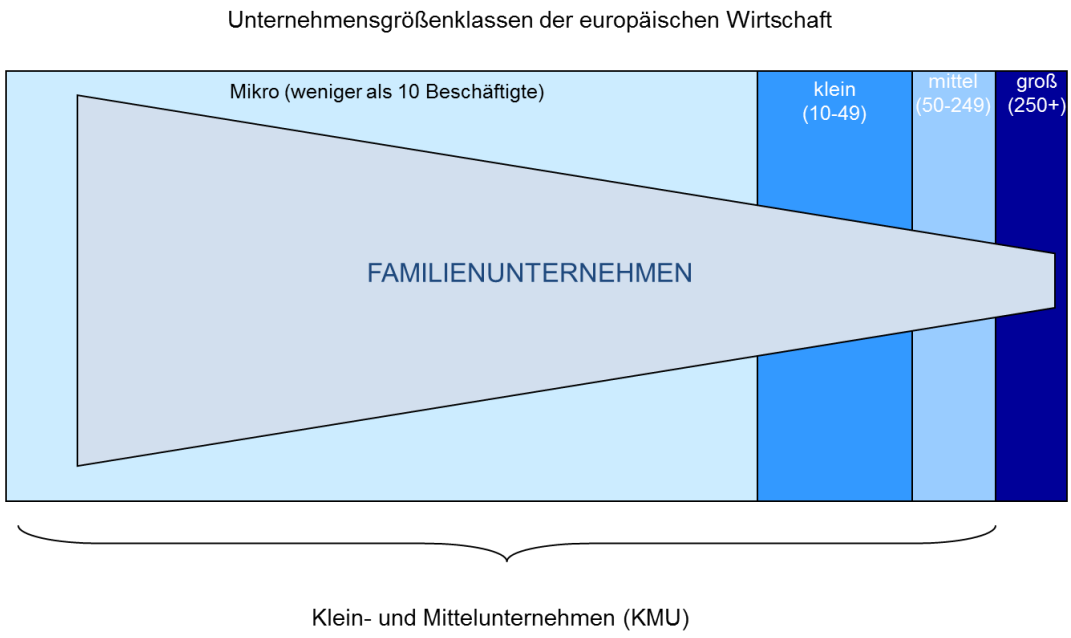
etwas Eigenes auf die Beine stellen. Damit Familienunternehmen überhaupt entstehen können, ist die Leistungsfähigkeit und Persönlichkeit des Gründers entscheidend und natürlich die Umweltbedingungen.[7]

2.2 Wirtschaftliche Bedeutung

Familienunternehmen haben in Österreich eine lange Tradition. Aus einer aktuellen Studie der Wirtschaftskammer Wien geht hervor, dass rund 80 Prozent aller Unternehmer Familienunternehmen sind. Österreich wiederspiegelt somit den europäischen Trend, da die Anzahl der Familienunternehmen in der Europäischen Union bei 70 Prozent aller Unternehmen liegt.[8]

Laut der KMU Forschung Austria erwirtschaften, ausgehend von 297.500 Unternehmen, knapp 240.000 Familienunternehmen mehr als 50 Prozent des Bruttoinlandproduktes in Österreich im Jahre 2009. In Folge dessen beschäftigen die österreichischen Familienbetriebe mehr als 70 Prozent der Beschäftigten. [9]

Abbildung 1: Unternehmensgrößenklassen

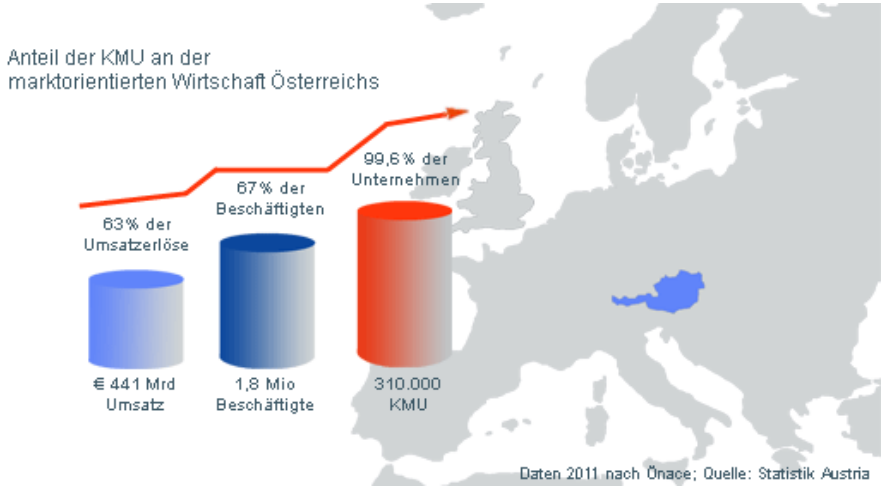


Quelle: KMU Forschung Austria

[7] (Mätzener& Schwarz 2008:15)
[8](WKO 2013)
[9](KMU Forschung Austria 2012)

In Abbildung 1 ist eindeutig zu erkennen, dass Familienunternehmen im Klein- und Mittelbereich Sektor in der europäischen Wirtschaft dominieren. Der Klein- und Mittelbetriebsektor stellt in Österreich einen Anteil von 99,6 Prozent der Unternehmen dar, das sind rund 310.000 Klein- und Mittelbetriebe in Österreich laut der Statistik Austria aus dem Jahre 2011.

Abbildung 2: Anteil der KMU in Österreich



Quelle: KMU Forschung Austria

Eine Studie von „pwc“ vom November 2012 bezeichnet Familienunternehmen sogar als „Rückgrat unserer Volkswirtschaften“, da diese Arbeitsplätze schaffen, die Wirtschaft stabilisieren, sich engagieren für ihre Region sowie Ihre Innovationskraft tagtäglich unter Beweis stellen.[10]

Weltweit sind Familienunternehmen der Ansicht, dass ihre Regierung ihre Leistungen nicht ausreichend anerkennt. Ein Drittel aller Familienunternehmen weltweit kritisieren dies, wobei es signifikante Unterschiede zwischen den Ländern gibt. Unzufrieden sind vor allem Familienunternehmen in Griechenland, Rumänien, Frankreich und viele mehr. Zahlreiche neue Steuerbelastungen der Klein- und Mittelbetriebe schaffen allerdings auch in Österreich aktuell eine schlechtere Stimmung. Ab dem 1. März 2014 wird der Mittelstand erneut zur Kasse gebeten. Laut einer Presseaussendung von „OTS“ vom 9. Jänner 2014 kann der Gewinnfreibetrag künftig nur mehr für Realinvestitionen geltend gemacht werden, aber nicht mehr für Wertpapierkäufe. Der Gewinnfreibetrag der Selbstständigen

[10](PWC 2012:5)

stellt für Arbeitnehmer das 13. und 14. Gehalt dar, dieser wird nun stark beschränkt. Durch die Beschränkung des Gewinnfreibetrages wird der Mittelstand überproportional mehr belastet als die Großkonzerne. Betroffen sind also zahlreiche kleine Familienbetriebe. [11]

Auch in Deutschland beklagen viele Familienunternehmen den fehlenden Rückhalt. Es wird den Familienunternehmen zwar zugeschrieben, dass Deutschland ohne sie nicht so gut durch die Krise gekommen wäre, allerdings werden keine konkreten Unterstützungsleistungen gewährt. Familienunternehmen beklagen häufig, dass die Chancengleichheit gegenüber Konzernen nicht gegeben sei. Laut der Studie von „pwc“ aus dem Jahr 2012 meint Lutz Goebel, geschäftsführender Gesellschafter der Henkelhausen GmbH & Co KG:

„Die Rolle von Familienunternehmen ist mittlerweile bekannt, jedoch klafft zwischen Reden und Tun noch eine große Lücke. Ein Indiz dafür ist sicherlich, dass die Kanzlerin bei ihren Reisen meist von DAX-Vorständen begleitet wird, wenig von Familienunternehmen.“[12]

In Österreich wird von Familienunternehmen vor allem gefordert die Bürokratielast zu reduzieren sowie die Schaffung von Steuererleichterungen und einen Abbau von Steuern.

Zusammengefasst können folgende Forderungen an die Regierungen genannt werden:

- Zugang zu Kapital
- Stärkung der „Stimme“ von Familienunternehmen
- Erhöhung der Wertschätzung von Familienunternehmen
- Steuererleichterungen
- Förderung von Wachstum
- Chancengleichheit gegenüber Konzernen z.B. gleiche Besteuerung[13]

[11](OTS 2014)
[12](Müller 2012: 33)
[13](Müller 2012: 34)

Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass Familienunternehmen den größten Arbeitgeber in Österreich darstellen und somit den wirtschaftlichen Erfolg unseres Landes sichern. Entscheidend in Zukunft wird es also sein, dass die österreichische Bundesregierung durch aktiven Steuerabbau, weniger Bürokratie, attraktive Anlagemöglichkeiten, Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und vor allem durch einen leichter Zugang zu Kapital, diese Verdienste zu schätzen und unterstützen lernt, in dem Sie um auch in Zukunft die Existenz von Familienunternehmen sicherzustellen.

2.3 Wann ist ein Unternehmen ein Familienunternehmen?

Eine einheitliche Definition von Familienunternehmen fällt schwer festzulegen, zu unterschiedlich sind die spezifischen familiären und unternehmerischen Konstellationen sowie die spezifischen Anforderungen, mit denen diese in ihrer Branche oder auf dem Markt konfrontiert werden. Allerdings gibt es seit 2009 in Europa eine einheitliche Definition von Familienunternehmen beziehungsweise lassen sich einige gemeinsame Kriterien nennen:

- Die Entscheidungsgewalt liegt mehrheitlich in der Hand
    - der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben,
    - oder der natürlichen Person(en), die das Stammkapital des Unternehmens erworben hat/haben, oder
    - in der Hand deren Ehehatten, Eltern, Kinder oder der direkten Erben der Kinder.

- Die Familie hat einen maßgeblichen Einfluss bei strategischen Entscheidungen und im Management.

- Im Unternehmen werden Familienmitglieder in geschäftsführender oder nicht leitender Funktion beschäftigt.

- Zumindest ist ein Mitglied der Familie oder der Verwandtschaft formal in die Unternehmensführung eingebunden.

Börsennotierte Unternehmen gelten als Familienbetrieb, wenn die Person, die das Unternehmen gegründet oder erworben hat (Stammkapital), oder deren Familien

oder Nachkommen über 25 Prozent der Rechte zur Beschlussfassung auf Basis ihres Stammkapitals verfügen.[14]

Wie der Name „Familienunternehmen“ schon sagt, stoßen bei diesem Typ von Unternehmen zwei soziale Systeme aufeinander, nämlich Familie und Unternehmen. Deren Strukturen und Prozesse sind oft unterschiedlich organisiert, da diese einer unterschiedlichen Logik folgen: das System Familie folgt einer Entwicklung, welche mit dem Lebenszyklus der Familienmitglieder zusammenhängt, vor Krisen nicht gefeit ist z. B Tod eines Familienmitgliedes und alle Familienmitglieder durch gefühlsbetonte Beziehungen miteinander verbunden sind. Hingegen das System Unternehmen sich stets am Markt orientiert, von der internen Unternehmensstrategie abhängt und die Entscheidungen sind vor allem rational begründbar sind. Aufgrund von unterschiedlichen Entwicklungen klaffen diese Systeme häufig auseinander. Allerdings stehen diese Systeme ständig in einer negativen und positiven Wechselwirkung miteinander. Der Familieneinfluss kann sich positiv oder negativ auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens auswirken und den Erfolg des Familienunternehmens stark beeinflussen. Andererseits prägt auch das Unternehmen die Entwicklung der Familie sowie das tägliche Leben. Das Unternehmen ist ständig Gesprächsthema Nummer eins in den Familien. An der Schnittstelle zwischen diesen beiden Systemen spielen heterogene Interessen, Loyalität, Gerechtigkeit, Macht usw. eine große Rolle und können stets Konflikte provozieren. [15]

Ein Familienunternehmen kann man nicht mit anderen Unternehmenstypen vergleichen, da es zu einem Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Familie kommt. Individuelle Interessen sowie unterschiedliche Erwartungshaltungen stellen hier große Herausforderungen dar.

2.4 Charakteristika von Familienunternehmen

Ein Familienunternehmen zeichnet sich durch eine Reihe von Charakteristika aus:

2.4.1 Heterogenität

Familienunternehmen weisen sich durch extreme Unterschiede in ihrer Größe und Struktur aus. In Österreich dominieren im Bereich Familienunternehmen im

[14](KMU Forschung Austria 2012)
[15](Lueger&Frank 2012: 14)

wesentlichen Klein- und Mittelbetriebe. Allerdings reichen diese von 2 Personen Unternehmen bis hin zu Unternehmern, welche als weltweite Holding agieren wie zum Beispiel SPAR.

Das Spektrum an Familienunternehmen kann somit in zwei Hauptgruppen aufgeteilt werden:

- *Kleinst- und Kleinunternehmen*: alle Familienmitglieder wirken im Betrieb mit
- *Großkonzerne*: hierbei übt die Familie keine operative Funktion mehr aus, sondern einzig aus Eigentümerposition Einfluss nimmt. [16]

2.4.2 Langfristigkeit

„Es geht nicht um Macht, es geht um nachhaltigen Erfolg“[17]

Familienunternehmen sind stets an einer familieninternen Fortführung des Unternehmens über Generationen hinaus interessiert. Eine entscheidende Rolle dabei spielt die Unternehmensübergabe, welche überhaupt erst dieses Charakteristikum auszeichnet. Auf dieses Thema wird noch zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Master These eingegangen.

Nachhaltiges Denken sowie die Orientierung an langfristigen Zielen sind eines der Hauptmotoren von Familienunternehmen, da in Konzernen oft Manager nur innerhalb einer kurzen Zeitspanne an einem möglichst hohen Ergebnis interessiert sind. Die Langfristigkeit steht dabei eher im Hintergrund, da Konzerne nur an einer kurzfristigen Profitmaximierung interessiert sind.

Bei familieninternen Nachfolgen wird nicht nur finanzielles Vermögen der nächsten Generation übergeben, sondern auch Sozialkapital und ein Wertekodex. Die Wichtigkeit von persönlichen Werten führt zu einem hohen Engagement der Familienunternehmen im Bereich der sozialen Verantwortung.[18]

[16](KMU Forschung Austria 2012)
[17] (Hennerkes 2013)
[18](KMU Forschung Austria 2012)

Auffällig ist außerdem, dass Familienunternehmen oft eine geringere Fluktuation an Mitarbeitern aufweist, dadurch entsteht einen starke Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Das bedeutet, dass auch in schwierigen Zeiten Mitarbeiter gehalten werden und nicht so wie in Konzernen Belegschaft kontinuierlich abgebaut wird. Dadurch sind Familienunternehmer sozialer und nicht wie große Konzerne, bei denen jeder Mitarbeiter nur eine Nummer ist.

Zusammenfassend kennzeichnen folgende Schwerpunkte dieses Charakteristikum:

- Nachhaltigkeit für künftige Generation
- Geringere Risikobereitschaft
- Entscheidende Bedeutung von Unternehmensübergaben
- Langjähriges Bestehen[19]

Auf Grund der Langzeitorientierung der Familienunternehmen sind die Eigentümer eher Risikoavers. Gewinne werden häufiger in das Unternehmen reinvestiert. Im Bereich der Finanzierung wird eher auf eigene Mittel und Bankkredite als auf externe Kapitalgeber zurückgegriffen. Familienunternehmen weisen stabile und kontinuierliche Wachstumsverläufe auf.[20]

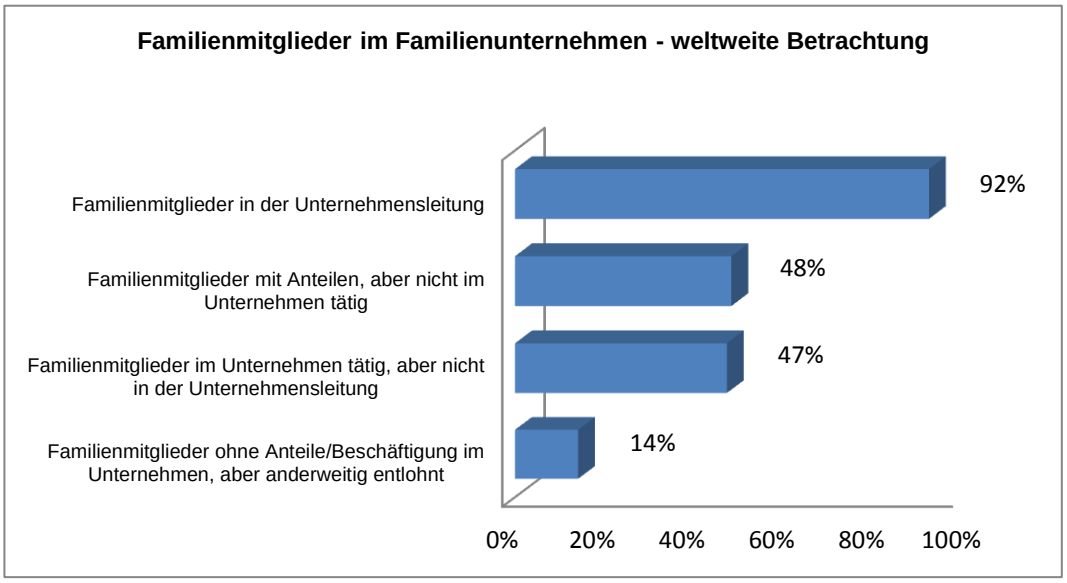
2.4.3 Einfluss der Familie & Soziale Aspekte

Charakteristisch für Familienunternehmen sind zunächst der Zusammenhang von Familie und Unternehmen sowie die Dominanz von Familienmitgliedern im Management. Die Familie steht sowohl formell wie auch informell im Mittelpunkt des Betriebes. Dies birgt natürlich Konfliktpotenziale, welches sich auf beide Sphären auswirken kann.[21] Familienunternehmen müssen nicht zwangsweise von der Familie geführt werden. Familienmitglieder können eine geschäftsführende oder eine nicht leitende Funktion ausführen. Beispielsweisen kann die Geschäftsführung an einen Berater abgegeben werden. Laut einer Studie von pwc vom November 2012 haben sogar 64 Prozent der Familienunternehmen weltweit ihre Vorstände mit familienfremden Managern besetzt. Allerdings haben nur 27 Prozent der Familien weltweit familienfremden Managern Anteile an der Gesellschaft überschrieben. In Österreich halten externe Manager nur 16 Prozent Familienanteile.[22] Maßgeblich ist

[19](KMU Forschung Austria 2012)
[20](EU Business 2009)
[21](EU Business 2009)
[22](Müller 2012: 24)

allerdings, dass die Familie einen entscheidenden Einfluss bei strategischen Entscheidungen sowie im Management hat. Da oft eigenes Geld das Unternehmen investiert wird, arbeiten diese Unternehmen anders, als jemand, der mit Geld anderer arbeitet.[23]Charakteristisch für Familienunternehmen ist es, das diese ihre Gewinne häufig reinvestieren, um möglichst immer liquide im Unternehmen zu bleiben. Auch weltweit spielt die Familie im Betrieb eines Familienunternehmens eine zentrale Rolle. Laut einer Studie von „pwc“ aus dem Jahre 2012 sind bei mehr als 90 Prozent der Familienunternehmen Familienmitglieder in der Unternehmensleitung tätig. Auffällig dabei ist, dass knapp die Hälfte weitere Familienmitglieder in ihrem Unternehmen beschäftigt haben, ohne dass Ihnen eine Führungsposition zugewiesen ist. Weltweit ist zu beobachten, dass in Familienunternehmen immer mehr die Meinung vorherrscht, dass Familienmitglieder nach Ihrer Ausbildung zunächst außerhalb des Familienunternehmens eigene Erfahrungen sammeln sollten und erst im Anschluss daran in die Unternehmensleitung einsteigen. Dies hat auch zur Folge, dass so Konflikte im Familienunternehmen vermieden werden, da auch bei Nachfolgegeneration eine gestiegene Professionalität zu erkennen ist.[24]

Abbildung 3: Familienmitglieder im Familienunternehmen



Quelle: pricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2012

[23](WKO 2013)
[24](Müller 2012: 27)

Ein weiterer großer Vorteil aufgrund der gegebenen Überschaubarkeit in einem Familienunternehmen ist, dass es zu einer schnelleren und flexibleren Entscheidungsfindung kommt. In einem großen Konzern müssen zunächst zahlreiche Ebenen bestritten werden, dies bedeutet einen längeren Entscheidungsprozess, bevor zum Beispiel ein Grundstück gekauft wird. In Familienunternehmen sind dies oft sogenannte „Bauchentscheidungen“ beziehungsweise werden kurze Analysen durchgeführt. Familienunternehmen hüten sich einem längeren Entscheidungsprozess hinzugeben, da oft Geld, Zeit und Personal fehlen.

Zusammenfassend kennzeichnen folgende Schwerpunkte dieses Charakteristikum:

- Wechselseitige Beeinflussung von Unternehmen und Familie
- Auswirkung von verschiedenen Lebenssituationen
- Wichtigkeit von persönlichen Werten
- Soziale Verantwortung
- Konfliktpotenzial
- Emotional und informal
- Geringe Mitarbeiterfluktuation

2.5 Schwächen von Familienunternehmen

Abgesehen von den genannten positiven Eigenschaften von Familienunternehmen müssen in diesem Zusammenhang auch ihre Schwächen offen gelegt werden. Dazu zählen vor allem die Nachfolgeproblematik, welche später ausführlicher noch behandelt wird, die Qualifikation der Familienmitglieder, der Zukauf von Fachwissen sowie der Zugang zu Kapital.

Einen fähigen Nachfolger für sein Unternehmen zu finden zählt sicher zu den größten Herausforderungen. Nicht jedes Familienmitglied eignet sich ein Unternehmen zu führen. Auch wenn eine ausreichende Ausbildung für den Nachfolger angestrebt wird, bedeutet dies noch lange nicht, dass sich dessen Persönlichkeit dazu eignet ein Unternehmen selbstständig fortzuführen. Da ein Familienunternehmen häufig weniger Personal beschäftigt, muss Fachwissen meistens teuer zugekauft werden. In einem großen Konzern sitzen in jeder Abteilung Experten für die unterschiedlichsten Fachgebiete somit können aktuelle Probleme viel schneller behandelt werden. Zum Beispiel besitzen große Konzerne

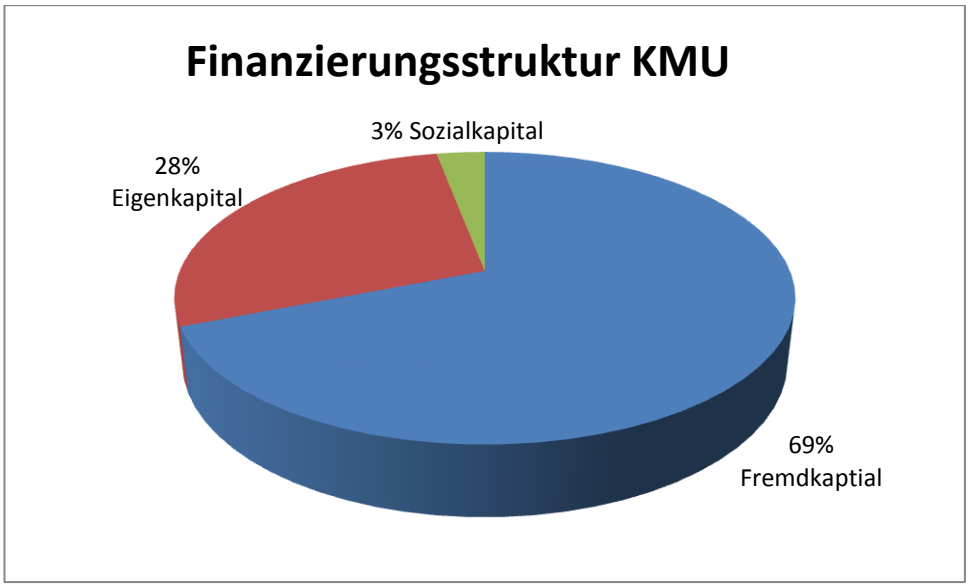
eigene Rechtsabteilungen, welche ausschließlich für das Unternehmen fungieren. Diesem Nachteil kann man nur entgegenwirken, wenn Familienanteile an Familienfremde übertragen werden. So kann Professionalität und Know-how auf Dauer in das Unternehmen integriert werden. Allerdings fürchten Familienunternehmen dabei den Verlust der Familienidentität und ihrer Unabhängigkeit. [5] Entscheidend für Familienunternehmen wird es aber in Zukunft sein für externe Manager attraktiv zu bleiben, um sich Fachwissen zukaufen zu können. Die Wahrung der Identität des Familienunternehmens durch Verhinderung des Verkaufs von Familienanteilen an Fremde gilt vor allem in Österreich als oberste Priorität, allerdings könnte dies zulasten der Wettbewerbsfähigkeit gehen, wenn Familienunternehmen nicht mehr attraktiv sind für familienfremde Manager.

2.5.1 Finanzielle Aspekte

Der schwierige Zugang zu Kapital für Familienunternehmen ist ein sehr aktueller Konflikt. Für Unternehmer ist es heutzutage deutlich schwieriger an Fremdkapital zu gelangen als noch vor einigen Jahren.

Laut der KMU Forschung Austria sind Banken der Hauptfremdkapitalgeber von Familienunternehmen, wie die folgende Grafik darstellt. 69 Prozent der Familienunternehmen finanzieren sich durch Fremdkapital, welches heutzutage allerdings eine Schwierigkeit darstellt. Bei 28 Prozent der Familienunternehmen steht das Eigenkapital im Mittelpunkt ihrer Finanzierungsstruktur und nur bei 3 Prozent das Sozialkapital

Abbildung 4: Finanzierungsstruktur KMU



Quelle: KMU Forschung Austria

Aufgrund der Eurokrise, ausgehend von 2008, ist das Zinsniveau in Europa stark gesunken. Dies ist ohne Zweifel für bestehende Kredite ein Vorteil für den Unternehmer, da es ihm eine höhere Liquidität verschafft. Geld für anfallende Zinsen kann besser genutzt werden. Die Finanzkrise zeigte, dass das globale Bankensystem ungenügend qualitativ hochwertiges Eigenkapital besaß. Wenngleich die neuen Regelungen an Banken adressiert sind, haben sie natürlich auch für die Kreditnehmer Auswirkungen. Basel III hat für die Bankwirtschaft erhebliche Verschärfungen und Neuregelungen bewirkt. Unteranderem sind Kreditunternehmen gezwungen mehr hochwertiges Eigenkapital zu besitzen. Da die Finanzkrise eine risikoaverse Haltung der Banken bewirkte kam es in den letzten Jahren auch zu einer selektiveren Kreditvergabe.

Familienunternehmen in der Immobilienbranche stellt diese Tatsache vor neue Herausforderungen, haben noch vor 20 Jahren Familienunternehmen ihre Projekte zu 100 Prozent fremdfinanziert, ist heute ohne Eigenmittel von eher mehr als 20 Prozent nicht einmal an die Durchführung des Projektes zu denken. Karrieren, welche vor 20 Jahren, aufgrund des leichten Zuganges zu Fremdkapital möglich waren, gibt es heutzutage nicht mehr. Das bedeutet auch, dass dies zu einer Reduzierung von Investition führt und somit einer Schwächung der Wirtschaft.

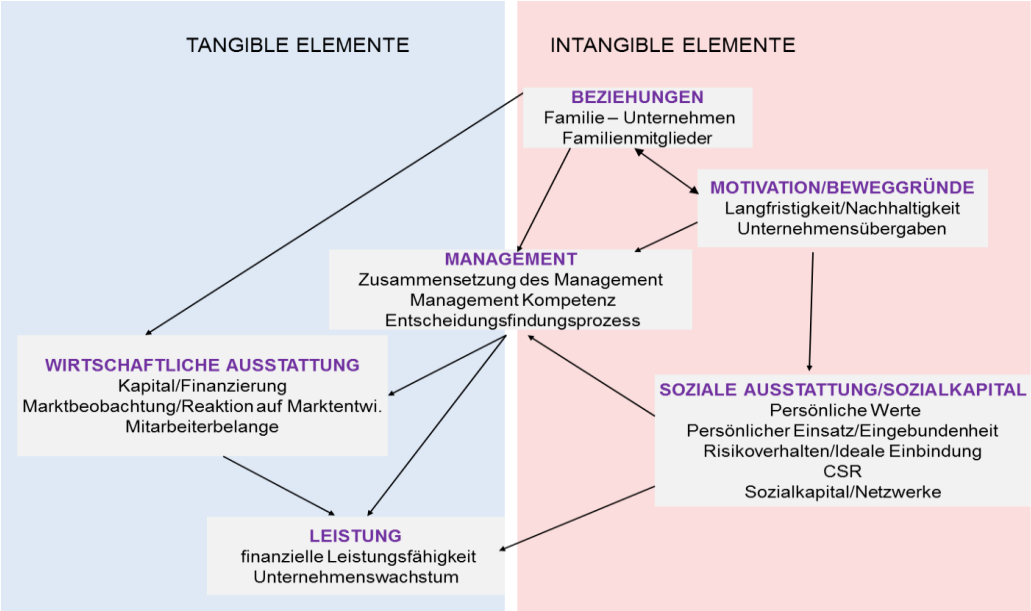
Selbst wenn man der Lieblingsschüler der Banken und eine jahrzehntelange intensive Beziehung zu den Banken hatte, zählen diese Argumente heute nicht mehr. Gute Objekte mit einem hohen Vermietungsgrad, Mietern mit guter Bonität, langfristigen Mietverträgen, gutem Erhaltungszustand und Drittverwendungsmöglichkeit in gut funktionierenden Immobilienmärkten werden auch in Zukunft mit ausreichender Kreditvergabe zu wettbewerbsfähigen Kosten rechnen können. Für Kreditnehmer bedeutet das einen verstärkten Fokus auf das Asset Management ihrer Immobilien zu legen und zu versuchen, die beeinflussbaren Objektparameter z.B. durch Leerstandreduktion, Augenmerk auf die Mieterbonität oder Betriebskostenoptimierung zu legen.

Ein weiterer wesentlicher Faktor eines Familienunternehmens, um an einen kostengünstigen Kredit zu gelangen, ist ein gutes Rating des Unternehmens. Je besser das Rating, desto geringer die Risiken und die Risikokosten für die Bank. Geringere Risikokosten wirken sich mindernd auf die Margenkalkulation aus.

Die aktuelle Problemstellung, die sich daraus ergibt, ist eindeutig: Handelt es sich nicht um ein „Musterschüler-Immobilienprojekt“, wie zuvor beschrieben, muss ein Familienunternehmen mit hohen Eigenmittelbeiträgen, deutlich höheren Zinsmargen, noch schärferen Kreditvergaberichtlinien sowie umfangreicheren Informations- und Betriebspflichten rechnen. [25]

Nachfolgende Abbildung präsentiert nochmals zusammengefasst die Merkmale von Familienunternehmen. Wir unterscheiden zunächst zwischen tangiblen und intangiblen Elementen. An oberster Stelle, also über allem stehend, sind die wechselseitigen Beziehungen zwischen Familie und Unternehmen sowie die Beziehungen unter den Familienmitgliedern. Diese haben direkten Einfluss auf die wirtschaftliche Ausstattung, das Management sowie die Motivation. Das Element Motivation/Beweggründe entscheidet über die Lebensdauer des Unternehmens, also auch darüber ob eine Unternehmensübergabe gelingen wird. Das Element Management steht für die Zusammensetzung des Managements. Jedenfalls muss ein maßgeblicher Einfluss von Familienmitgliedern auf das Management bestehen, um überhaupt als Familienunternehmen zu gelten. Ob Kompetenz in Form von Managern zugekauft werden muss, ist eine Entscheidung der Familie. Das Element Management hat direkten Einfluss auf die wirtschaftliche Ausstattung sowie die Leistung des Familienunternehmens.

Abbildung 5: Struktur Familienunternehmen



Quelle: KMU Forschung Austria

[25](Blauensteiner 2013: 86-88)

2.6 Konfliktmanagement

Ausschlaggebend für den Erfolg eines Familienunternehmens ist die Qualität der Familienbeziehungen. Viele Autoren (z.B. Neubauer/Lank 1998; Leach/Bogod 1999) sind der Ansicht, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Familien die Kontrolle über ihr Unternehmen behalten, deutlich größer ist, wenn die Familie einen starken Zusammenhalt aufweisen kann. [26]

Dass Konflikte über die Zeit innerhalb der Familie unausweislich sind, sind sich starke Familien bewusst. Sie haben gewissen Grundsätze, wie unteranderem auch, dass durch das Festlegen von „Spielregeln“ viele Konflikte vorgebeugt werden können, akzeptiert und internalisiert. Das Ziel sollte stets eine „win-win“ Situation für alle Beteiligten sein sowie die beste Entscheidung zur Erreichung der Ziele der Familie und des Familienunternehmens zu treffen.[27]

In den letzten Jahren ist es in den Ländern Österreich, Deutschland und der Schweiz tatsächlich zu einem erhöhten Bewusstsein gekommen, Strukturen einzuführen, um Konflikte innerhalb des Familienunternehmens zu begrenzen. Zu dieser Erkenntnis kommt auch eine Studie der KMU Forschung Austria aus dem Jahr 2012, welche bestätigt, dass das Bewusstsein über die Notwendigkeit einer Nachfolgeplanung zunimmt. Allerdings verläuft der Nachfolgeprozess noch Großteils ohne dezidierte vorbereitende Planung. Im Jahre 2006 hatten 72 Prozent der Familienunternehmen in Österreich keinen Plan zur Nachfolgeregelung. Es fehlt vor allem an mittelfristigen strategischen Überlegungen zum Fortbestand sowie der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit[28]

Die Frage die sich aufdrängt ist folgende: Können Familienmitglieder lernen, die Konflikte zu managen? Laut Neubauer und Lank (1998:74ff) lassen sich drei Konfliktmanagementstrategien definieren:

- **Verdrängung**: Konflikte werden ignoriert und nicht angesprochen, um eine Konfrontation zu vermeiden.

[26](Rössl 2006: 167)
[27](Rössl 2006: 168)
[28] (KMU Forschung Austria 2012: 20)

- **Übertragung**: die Beteiligten sind nicht fähig den Konflikt selbständig zu lösen, sie brauchen einen Dritten. Bei Geschwistern zum Beispiel ist dies häufig ein Elternteil.

- **Konfrontation**: wenn der Konflikt nicht ignoriert werden kann, kommt es zu einem persönlichen Dialog zwischen den Beteiligten. [29]

Laut einer Studie von „pwc“ aus dem Jahr 2012 ist eindeutig zu erkennen, dass in diesen Ländern mit 63 Prozent der Gesellschaftervertrag das beliebteste Hilfsmittel darstellt um Konflikte in Familienunternehmen einzudämmen. Knapp die Hälfte der Familienunternehmen, nämlich 49 Prozent haben bereits Vorkehrungen gegen Berufsunfähigkeit und Tod getroffen. Bereits 35 Prozent der vertrauen auf einen unparteiischen Dritten, wie zum Beispiel einem externen Mediator, um Streitigkeiten zwischen Familienmitgliedern vorzubeugen. Außerdem stellen Ein- und Austrittsregelungen sowie eine objektive Leistungsbeurteilung mit knapp einem Drittel weitere Hilfsmittel dar.

31Prozent der befragten Familienunternehmen setzen auf einen Familienrat, um interne Konflikte zu lösen. [30] Darunter ist eine periodische Zusammenkunft einer Personengruppe zu verstehen, um jene Themen zu besprechen, die sich aus der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen ergeben. Die Schaffung eines Forums, in die Mitglieder der Familie ihre Bedenken, Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse hinsichtlich des Unternehmens äußern ist der Hauptzweck eins Familienrates. Ebenfalls können Strategien entwickelt werden, um die langfristigen Interessen der einzelnen Familienmitglieder zu sichern. Außerdem ist es eine Möglichkeit die Nachfolgeplanung innerhalb der Familie zu diskutieren. Die Ergebnisse sollten in einer schriftlichen Mitschrift festgehalten werden. Der Familienrat ist eine ideale Möglichkeit für einen Dialog und dient der Stärkung des Zusammenhalts sowie der Konsensbildung auf Basis von „Spielregeln“.

Werden alle schriftlichen Mitschriften zusammengefasst entsteht daraus eine Familienverfassung. Sie beinhaltet die wesentlichen Spielregeln, die aus der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen entstehen. [31] Es ist ein ideales

[29](Rössl 2006: 168)
[30](Müller 2012: 31)
[31](Rössl 2006: 169)

Regelwerk, welches allerdings nur von 18 Prozent der Familienunternehmen angenommen wird. Unter einer Familienverfassung versteht man also eine Charta in der die Mitglieder der Eigentümerfamilie regeln, wie sie als Gesellschafter miteinander umgehen, welche Rechten und Pflichten die Familie hat und wie die Schnittstellen im Betrieb ausschauen. Ein Auszug aus einer Checkliste für eine Familienverfassung könnte wie folgt aussehen:

Langfristige Ziele:
Solle es ein Familienbetrieb bleiben? Was sind die Familienziele für das Unternehmen?
Familienmitglieder im Unternehmen:
Sollen Angeheiratete ins Unternehmen eintreten können? Wie werden die Familienmitglieder entlohnt?
Eigentumsrechte, Verkauf und Vererbung von Anteilen:
Sollen Familienmitglieder über ihre Anteile frei verfügen dürfen? Wer kann Unternehmensanteile erwerben? Wie werden die Anteile an die nächste Generation übertragen?
Famlienbeziehung:
Wie soll mit innerfamiliären Differenzen umgegangen werden? Wer trägt welche Verantwortung im Unternehmen?[32]

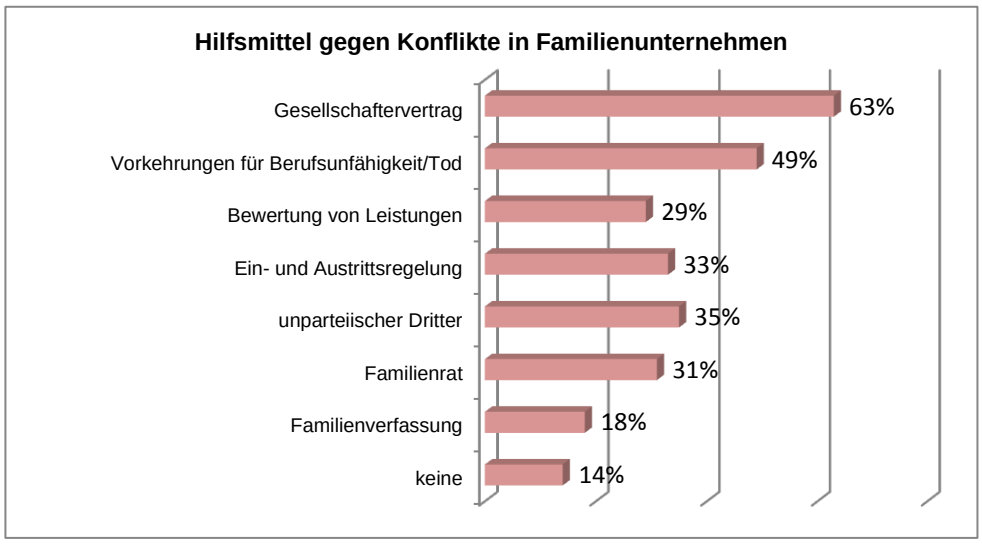
Würde dieses Hilfsmittel öfters angewendet werden, könnten Konflikte, Spannungen und andere Ernstfälle verhindert werden, da die Vorteile einer Familienverfassung auf der Hand liegen:

- *Konfliktprävention*
- *Sicherung von Frieden und Stabilität*
- *Förderung von Identifikation und Zusammenhalt*
- *Verbesserung der Führung und Kontrolle*

Der Trend der letzten Jahre lässt erkennen, dass sich immer mehr Familienunternehmen für Konfliktregelungsmechanismen und Vorkehrungen entscheiden.[33]

[32](Rössl 2006: 170)
[33](Müller 2012: 31)

Abbildung 6: Hilfsmittel Konfliktmanagement



Quelle: pricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2012

2.7 Familienunternehmen in Österreich

Das Wirtschaftsblatt veröffentlicht jedes Jahr die erfolgreichsten Familienbetriebe in Österreich. Im Jahre 2013 wurde erneut ein Sieger für jedes Bundesland gekürt.

Tabelle 1: Erfolgreichsten Familienunternehmen

Wien	**BundyBundy**
Niederösterreich	Gabriel-Chemie
Burgenland	Leo Hillinger
Steiermark	Inteco
Kärnten	Mediadent
Oberösterreich	Actual Fenster Türen
Salzburg	Friesacher
Tirol	Kienpointner
Vorarlberg	Samina

Quelle: Wirtschaftsblatt 2013

Der Sieger für ganz Österreich kommt aus Salzburg. Das Familienunternehmen ist seit 1846 im selben Haus in sechster Generation tätig. Die Familie betreibt ein Vier-Stern-Superior-Hotel und ein alteingesessenes Restaurant außerhalb von der Stadt Salzburg. Derzeit betreibt das Ehepaar gemeinsam den Hotelbetrieb, allerdings gibt es für die Übergabe an die Kinder, also der siebenten Generation bereits genaue Pläne

> *„Es war bei uns immer so, dass der Kernbetrieb „Friesacher“ an eines der Kinder weitergegeben wird und die anderen je nach Möglichkeit fair und ordentlich abgefunden werden. Den Betrieb teilen, möchten wir nicht."*[34]

Eine durchgeführte Untersuchung der Zeitschrift „Format“ mit Unterstützung des Kreditschutzverbandes von 1870 im Jahre 2013 „trend top 500 – Die erfolgsreichsten Unternehmen in Österreich“ zeigt, dass es bei der Durchsicht der Eigentumsverhältnisse der Top-Unternehmen auffällt, dass die in Börsen- und Private-Equity-Hochzeiten manchmal als aussterbende Gattung angesehenen Familienunternehmen eine doch sehr zähe Spezies ist. Weltweit schlagen sie sich in Nischen oft besser als Firmen, die von zwar global aufgestellt sind, aber oft von gesichtslosen Eigentümern kontrolliert werden.

Dies zeigt sich, da es auf den ersten 70 Rängen der trend TOP 500 zehn Unternehmen gibt, die zu 100 Prozent in Familienhänden sind. Dazu zählen der Rohstoffhändler Alumet in Vorarlberg, Glücksspielriesen wie Novomatic in Niederösterreich oder die Tiroler Kristall-Dynastie Swarovski.

Die höchste Dichte an Familienunternehmen zeigt Vorarlberg und Tirol, wie etwa die Alpla-Werke der Familie Lehner in Hard, die Plansee Holding der Familie Schwarzkopf in Breitenwang, die Holz-Dynastie Egger in Sankt Johann in Tirol oder die Beschlägefirma Blum in Höchst. All diese Familienunternehmen sind unerschütterliche Fixgrößen der österreichischen Wirtschaft. [35]

[34](Wirtschaftsblatt 2013)
[35](Format 2013)

2.7.1 Familienunternehmen in der Immobilienbranche

In Österreich finden sich zahlreiche Familienunternehmen In der Immobilienbranche. Allerdings unter den größten und erfolgreichsten Unternehmen in der Immobilienbranche sind keine Familienunternehmen zu finden. Nachfolgende Tabelle aus dem Jahre 2013 zeigt Unternehmen in der Branche Immobilien gereiht nach dem höchsten Nettoumsatz:

Tabelle 2: Erfolgsreichsten Immobilienunternehmen

1	**Immofinanz AG**
2	Bundesimmobilien GmbH (BIG)
3	Conwert Immobilien Invest SE
4	CA Immobilien Anlagen AG
5	Buwog – Bauen und Wohnen GmbH
6	UBM Realitätenentwicklung AG
7	Buwog – Bauen und Wohnen GmbH
8	S Immo AG
9	Raiffeisen evolutionprojektdelvelopment GmbH

Quelle: Österreichisches Wirtschaftsmagazin „trend“2013

Allerdings finden sich in Österreich vor allem zahlreiche Familienunternehmen im Sektor Klein- und Mittelbetriebe. In dieser These werden lediglich eine Handvoll Immobilienunternehmen genannt, welche tatsächlich als Familienunternehmen organisiert sind. Dazu zählen „Lininger Immobilienmanagement“, „Breitender Immobilien“, „R.V.G. Immobilien“, „Ziegelwagner“ und noch viele mehr. Die Ziegelwagner Gruppe wird in einem späteren Abschnitt genauer diskutiert.

2.8 Ein Blick in die Zukunft von Familienunternehmen

Über die Zukunft von Familienunternehmen gibt es zahlreiche Studien. In dieser These sollen zwei dieser Studien näher erläutert werden.

Die KPMG ist eines der weltweit größten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und forscht unter anderem in dem Bereich Familienunternehmen. Gemeinsam mit der EFB (European Family Businesses), bei dem es sich um einen Zusammenschluss nationaler Verbände von Unternehmen

handelt, welche sich seit langer Zeit im Familienbesitz befinden, wurde das erste Barometer für Familienunternehmen entwickelt, das die Zuversicht von familiengeführten Betrieben in Europa bemessen soll. Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf einer Onlineumfrage aus 600 ausgefüllten Fragebögen, welche 2013 in 14 europäische Länder verschickt wurden.

Diese Umfrage ergab, dass die Mehrzahl der europäischen Familienunternehmen zuversichtlich in die Zukunft blickt. 54 Prozent der Befragten schätzen die Zukunft Ihres Unternehmens durchaus positiv ein. Weitere 43 Prozent der Befragten gaben an, dass es zu einem gestiegenen Umsatz in den letzten sechs Monaten kam. Die Studie zeigt, dass europäische Familienunternehmen sogar die Mitarbeiteranzahl erhöhen konnte. Außerdem lässt sich aus der Studie ableiten, dass Familienunternehmen noch immer Möglichkeiten für ein Wachstum erkennen. Ein zentrales Thema in Europa vor allem für Familienunternehmen sind die Schwierigkeiten der Kreditgewährung. Dies wurde von gut der Hälfte der Befragten erwähnt, die anmerkten, dass sie auf Komplikationen beim Zugang zu Geldmitteln stießen.

Das Barometer lässt auch ein Verbesserungspotenzial für die nahe Zukunft erkennen: die rechtlichen Rahmenbedingungen, innerhalb derer Familienunternehmen agieren, sollten überarbeitet werden: 62 Prozent der Befragten wünschen sich eine Vereinfachung von Steuervorschriften, 59 Prozent gaben an, dass Bürokratie eine besondere Herausforderung sei und 57 Prozent betonten, dass die Vereinfachung der Arbeitsmarktregulierung notwendig wären.

In Österreich gab es im Vergleich zum ersten Barometer für Familienunternehmen wenige Unterschiede. In Österreich sehen Familienunternehmen trotz wirtschaftlichen Herausforderungen positiv in die Zukunft. Österreichische Unternehmen nutzen Ihre Chancen zu anhaltendem Wachstum, Investitionen und Erfolg.

Laut einer durchgeführten Studie von Pricewaterhouse Coopers Aktiengesellschaft im Jahre 2012 sehen die Familienunternehmen weltweit ebenfalls positiv in die Zukunft. Mehr als 80 Prozent erwarten sich ein stabiles beziehungsweise schnelles Wachstum, in Österreich sind es sogar 92 Prozent, die von einem weiteren Wachstum in den kommenden fünf Jahren ausgehen. Auffällig ist dabei, dass in

Europa nur die schweizerischen Familienunternehmen sich eher zurückhaltender zeigen, da diese unter dem starken Franken leiden. In Österreich können die Familienunternehmen vom schwachen Euro und der guten Nachfrage am Heimatmarkt profitieren. Vor allem der geringe Zinssatz und der robuste Arbeitsmarkt stärken die heimischen Unternehmen. [36]

Die Studie zeigt allerdings, dass viele Familienunternehmen ein Problem in der Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern und Arbeitskräftemangel sehen. Familienunternehmen haben oft ein negatives Image als Arbeitgeber.[37] Sie stehen im direkten Wettbewerb um die besten Talente mit großen Konzernen, die derzeit mehr Gehälter zahlen, attraktivere Karriereperspektiven bieten können und oft auch ihren Unternehmenssitz an zentraleren Standorten haben. Dazu kommt, dass aufgrund der starken Verflechtung von Familie und Unternehmen, es eine Integration von familienexternen Personen in der Geschäftsführung erschwert. [38]

Laut der Studie von Pricewaterhouse Coopers Aktiengesellschaft im Jahre 2012 gibt es für Familienunternehmen drei zentrale Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren:

- Wirtschaftsumfeld
- Preiswettbewerb
- Fachkräftemangel

In dieser Studie wurden unteranderem Firmenlenker befragt, welche mit durchaus gemischten Gefühlen in die Zukunft blicken. Vielen sehen die Flexibilität, ihre Vertrauenswürdigkeit, Langfristorientierung und ihre Kundennähe als strategische besser positioniert als Konzerne. Auf der anderen Seite fürchten einig signifikante Wettbewerbsvorteile gegenüber international tätigen Konzernen.

Geschäftsführer der Zöller-Kipper GmbH aus Deutschland sieht die größte Herausforderung von Familienunternehmen darin,

[36](Müller 2012)
[37](KPMG 2013)
[38](KMU Forschung Austria 2012)

„mit großen multinationalen Konzernen mithalten zu können, das Unternehmen so aufzustellen, dass es unabhängig bleibt, und genügend Kapital besitzt sowie die rechtzeitige Planung und Vorbereitung auf die Nachfolge, sodass diese reibungslos durchgeführt werden kann.“[39]

[39](Müller 2012: 25)

3 Unternehmenslebenszyklus

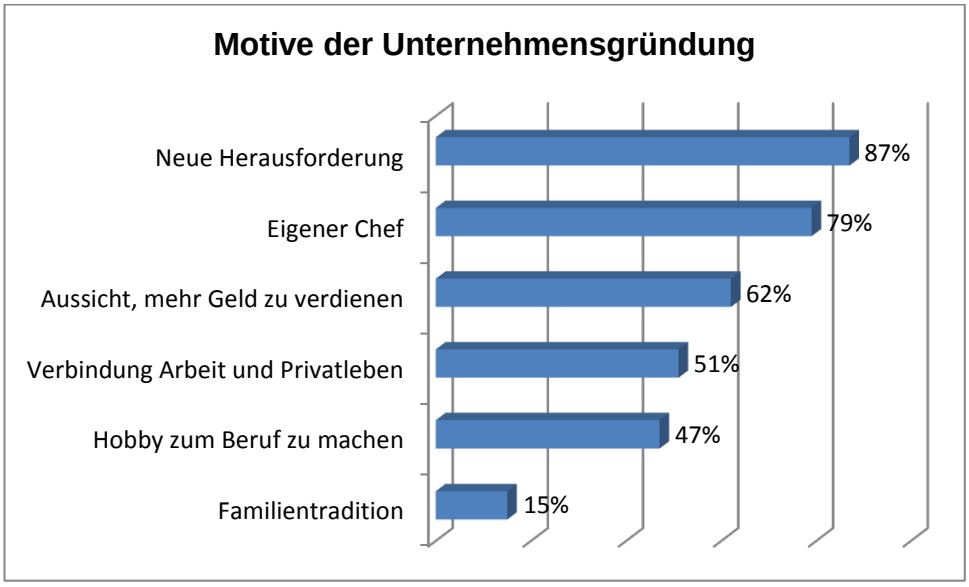
Den Lebenszyklus von einem Unternehmen kann man in verschiedene Phasen einteilen, nämlich zunächst einer Vorgründungs- und Gründungsphase, einer Wachstumsphase sowie der Nachfolge.[40]

3.1 Vorgründungs- und Gründungsphase

Laut der Statistik Austria gab es in Österreich im Jahr 2011 ungefähr 35.279 Unternehmensneugründungen.[41] Diese Unternehmen werden nicht immer als Familienunternehmen sofort gegründet, häufig sind diese zunächst als Einzelunternehmen konzipiert. Die Familie ist zwar die wichtigste Quelle für die emotionale Unterstützung, bleibt allerdings vorerst im Hintergrund. Die Motive für eine Unternehmensgründung sind unterschiedlich. Laut einer Statistik der Statistik Austria aus dem Jahr 2007 ist das wichtigste Motiv, ein Unternehmen zu gründen der Wunsch nach einer neuen Herausforderung. Vor allem ist dieser Wunsch nach einer neuen Herausforderung besonders stark bei Personen unter 30 Jahren. Weitere Motive für die Gründung eines Unternehmens ist der Wunsch sein eigener Chef zu sein, die Hoffnung mehr Geld zu verdienen, das Hobby zum Beruf zu machen sowie die Arbeit und das Privatleben besser verbinden zu können. Einen geringen Anteilen teilt den Wunsch der Tradition der Familie zu folgen.[42]

[40](Rössl 2006: 160)
[41](der Standard: 2011)
[42](Statistik Austria 2007)

Abbildung 7: Motive der Unternehmensgründung



Quelle: Statistik Austria 2007

Häufig ist allerdings die Verbindung zwischen Familie und Unternehmen bereits von Anfang an angedacht. Hier stehen nicht die individuellen Vorstellungen des Gründers im Vordergrund sondern die vorhandenen Familienressourcen. Von Anfang an sollten die Familienmitglieder in die Planung und die Unternehmensaufgaben mit einbezogen werden, allerdings sollten die zugedachten Aufgaben auch von dem jeweiligen Familienmitglied tatsächlich angenommen werden.[43]

Finanziert wird die Unternehmensgründung laut einer Austellung der Statistik Austria aus dem Jahr 2007 von 82 Prozent der Unternehmer aus eigenen Finanzmittel oder Ersparnissen. 25 Prozent der Unternehmen finanzieren sich mit Hilfe eines Bankdarlehens mit Sicherheiten. Finanzielle Unterstützung erhalten 15 Prozent der Gründungsunternehmer. Durch die öffentliche Hand erhalten wenige Unternehmer Unterstützung, nämlich 6 Prozent.[44]

In der Gründungsphase kann der Ehegatte verschiedene Positionen im Unternehmen einnehmen, wie etwa als unterstützender Partner, als stiller Partner oder als Miteigentümer. Tatsächlich gleichberechtigte Partnerschaften stellen nach

[43](Rössl 2006: 160)
[44](Statistik Austria 2007)

wie vor die Ausnahme dar, da dazu beide signifikante Managementautorität besitzen müssen.[45]

Für Kinder ist es ganz wichtig in das Unternehmen schon sehr früh integriert zu werden, um ein Verständnis für das Unternehmen und die Tätigkeit der Eltern zu bekommen. Oft fühlen sich nämlich Kinder vernachlässigt und haben das Gefühl, dass das Unternehmen den Eltern wichtiger ist. Diese Eifersuchtsgefühle können in Zukunft dazu führen, dass die Kinder mit dem Unternehmen nichts mehr zu tun haben wollen. Entscheidend ist, dass Kinder die Möglichkeit haben den Arbeitsplatz der Eltern kennenzulernen um sich mit ihm vertraut zu machen und der Arbeitsplatz wie eine natürliche Erweiterung des Zuhauses angesehen wird.[46]

Die größten Schwierigkeiten bei einer Unternehmensgründung beschreiben Unternehmer die Abwicklung rechtlicher oder administrativer Angelegenheiten sowie den Aufbau von Kundenkontakten. Die Finanzierung sowie das Finden von geeignetem Personal stellen weitere Schwierigkeiten dar. [47] Laut einer Statistik der Statistik Austria aus dem Jahr 2011 überleben in Österreich nur 69 Prozent der Neugründungen das dritte Jahr. Das siebente Jahr überleben nur mehr 62 Prozent der Unternehmen.

3.2 Wachstumsphase

Ist die Gründungsphase einmal überstanden steht die Expansion in verschiedenen Bereichen im Vordergrund. Allerdings sollte dies in einem überschaubaren Rahmen stattfinden, da sich viele Unternehmer in den ersten Jahren finanziell übernehmen. Außerdem müssen straffe Organisationsstrukturen sowie Organisationsprozesse formuliert werden. Bei Familienunternehmen ist ein langsameres Wachstum auffällig, da die Mehrheit das Familienunternehmen das Unternehmen, also Eigentum und Familie, in einer Hand halten will. Gekennzeichnet ist diese Phase von einem möglichen Eintritt der Kinder in das Unternehmen. Dabei spielen die Familienstruktur (z.B. Geburtenfolge) sowie die Familiendynamik (z.B. Rollenverteilung) eine entscheidende Rolle, welche Kinder in das Unternehmen hineinziehen. Oft übt die Struktur Familienunternehmen unbewusst einen Druck auf das Unternehmen aus, wie zum Beispiel, dass die Familienmitglieder die außerhalb

[45](Rössl 2006: 160)
[46](Rössl 2006: 161)
[47](Statistik Austria 2007)

des Unternehmens bleiben einen geringen Status in der Familie genießen als jene, welche im Unternehmen einsteigen. Viele Kinder wollen, auch wenn meist unausgesprochen, die Erwartungshaltung der Eltern nicht zerstören, sie fühlen sich „schuldig“ den Eltern gegenüber. Somit sehen es viele Nachfolgegenerationen als familiäre Verpflichtung die Nachfolge im Unternehmen anzutreten.[48]

Sehr bedeutsam in diesem Zusammenhang sind die Beziehungen zwischen den Geschwistern und zwischen den Mitgliedern der erweiterten Familie (angeheirateten Familienmitgliedern). Die größte Rivalität ist sicherlich jene der Geschwister untereinander, entscheidend ist, dass klare Strukturen im Unternehmen herrschen so dass Managemententscheidungen nicht negativ beeinflusst werden. Allerdings ist es auch nicht ganz einfach in ein Familienunternehmen einzuheiraten, es scheint meistens auf den ersten Blick verlockend, da die Familie in der Regel gut situiert ist und eng miteinander verbunden ist. Angeheiratete Familienmitglieder haben oft das Gefühl, von der Familie des Ehepartners vereinnahmt zu werden oder das Gefühl, ein Außenseiter zu sein.[49]

Bei zunehmendem Wachstum wird häufig auf externe Hilfe zurückgegriffen, wenn etwa die Familie nicht über die nötige Kompetenz verfügt. Dabei kommt es oft zu Delegationsschwierigkeiten aufgrund von fehlendem Vertrauen. Aber auch die Angst vor einem Kontrollverlust durch die Familie ist gegeben.

3.3 Nachfolge

Dieses Thema wird im Kapitel 4 dieser Masterthese ausführlich behandelt.

[48](Rössl 2006: 162)
[49](Rössl 2006: 163)

4 Unternehmensnachfolge

Wenn der alte König müde wird, stehen Familienunternehmen früher oder später vor einer neuen Herausforderung – die Unternehmensnachfolge. Laut Mag. Peter Voithofer, Direktor der KMU FORSCHUNG AUSTRIA ist die Unternehmensnachfolge für viele KMU weiterhin eines der wichtigsten Themen.[50]

4.1 Einführung

Gerade bei Familienunternehmen, bei dem zwei soziale Systeme, nämlich Unternehmen und Familie, in einer engen Beziehung zueinander stehen ist eine familieninterne Übergabe eines Unternehmens sehr komplex. Das Unternehmen wird von vielen Elterngenerationen oft als „Lebenswerk“ empfunden, dadurch bedeutet eine Übergabe an die nächste Generation oft die Bedrohung der eigenen Identität. Es erfordert eine Art Aufgabe der speziellen Form der Selbstbestätigung sowie die Aufgabe der Kontrolle über die operative Geschäfte und folglich die Aufgabe der Kontrolle über die gesamte Zukunft des Unternehmens.[51]

Die jüngsten Zahlen der Universität Linz zeigen, dass jeder siebte Klein- und Mittelbetrieb in den nächsten Jahren einen Wechsel bei Eigentum oder Geschäftsführung plant. Der KMU Forschung Austria zufolge finden in Österreich jedes Jahr fast 6000 Unternehmensübergaben statt, in den nächsten zehn Jahren könnte jeder fünfte Klein- und Mittelbetrieb zu übergeben ist. [52] Eine Unternehmensübergabe ist ein sehr emotionaler Prozess, deswegen weichen viele Familienunternehmen diesem Thema aus und das Resultat ist oft eine viel zu späte Nachfolgeregelung, welche häufig negative wirtschaftliche Folgen hat. Vielen Unternehmerkindern wird vorgeworfen, dass diese die harten Anfangs – und Aufbauzeiten nicht miterlebt haben und somit sich mit dem Unternehmen nicht identifizieren können. Dies entspricht meistens der Wahrheit, allerdings ist ein Familienunternehmen nun geprägt davon, dies von Generation zu Generation weiterzugeben und jede Generation wird mit Ihren ganz eigenen Hürden zu kämpfen haben. Entscheidend ist das Vertrauen, welches von der Elterngeneration an die Nachfolgegeneration entgegengebracht werden muss.[53]

---

[50](Voithofer 2010)
[51](Mätzener& Schwarz 2008: 13)
[52]Putschögl 2010)
[53] (Mätzener& Schwarz 2008: 14)

Der Generationenwechsel eines Unternehmenserweist sich als kritische Schwelle. Übernommene Unternehmen weisen bereits im zweiten Jahr nach der erfolgten Übertragung ein 49-fach höheres Schließungsrisiko auf als Unternehmen mit einer langfristigen Führungskontinuität. Eine Unternehmensübergabe bedeutet nicht nur die Änderung zahlreicher betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Veränderungen sondern sie betrifft auch psychologische und persönliche Hürden. [54]

4.2 Umfeldanalyse

Vorerst soll ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass im Übergabeprozess nicht nur die unmittelbaren Beteiligten, nämlich der Übergeber und der Übernehmer, eine zentrale Rollen spielen, sondern auch jene aus dem unternehmerischen Umfeld. Dazu zählen unteranderem Geschäftspartner, wie etwa Lieferanten und Kunden, aber auch Kreditinstitute sowie die gesamte Belegschaft des zu übergebenden Unternehmens. Eine Doppelrolle nehmen häufig die Mitglieder der Familie ein, diese sind auf jeden Fall mittelbar beteiligt oder als Nachfolger unmittelbar betroffen. [55]

Die Übergabe kann allerdings neben der „Generationennachfolge“ auch durch eine dritte Person oder auch durch ein sogenanntes „Management-Buy-Out“ erfolgen. Darunter ist ein Nachfolger zu verstehen, der aus dem eigenen Management stammt.[56] Dieser Aspekt wird genauer unter Formen der Nachfolgelösung diskutiert.

Im Zusammenhang mit einer erfolgreichen Übernahme sind neben den fachlichen Qualifikationen, wie etwa Fachwissen, Managementkompetenz, etc. auch persönliche Merkmale der Übernehhmers entscheidend. Laut Univ.-Prof. Mag. Dr. Sabine Urnik bezeichnet man diese persönlichen Merkmale auch als personenbezogene Determinanten des Unternehmenserfolgs. Dazu zählen der Persönlichkeitsstil, das Motivationsbündel sowie das Kompetenzbündel. Im Zusammenhang mit dem Persönlichkeitsstil sind vor allem die Eigenschaften Optimismus, Geschäftsgeschick und Gewissenhaftigkeit förderlich. Geklärt werden konnte nicht, ob die Herkunft aus einer Unternehmerfamilie entscheidend ist. Auf den Gründungserfolg innerhalb des Motivationsbündels haben Enthusiasmus und Machtmotivation eine positive Korrelation aufzuweisen. Innerhalb des

[54](Urnik 2011: 17)
[55] (Urnik 2011: 18)
[56](Urnik 2011: 18)

Kompetenzbündels haben Fachkompetenz, Branchen- und Managementerfahrung sowie strategische Planung positive Wirkungen. Abschließend ist zu sagen, dass diese Ergebnisse aufzeigen, dass vorrangig die Kompetenzen des Gründers den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig beeinflussen.[57]

4.3 Strukturelle Rahmenbedingungen

4.3.1 Größenklassen bei Familienunternehmen

Familienunternehmen kommen in allen Größenklassen vor, allerdings die Mehrheit befindet sich davon im Klein- und Mittelbetriebsektor. Gerade bei einer unerwarteten Unternehmensnachfolge ist es aber für größere Betriebe einfacher zu reagieren. Diese sorgen anscheinend besser vor sind im Todesfall oder bei Eintritt einer Krankheit gut vorbereitet.[58] Größere Unternehmen betreiben eine intensivere Risikovorbereitung sowie im Fall von unvorhergesehenen Ereignissen in der Unternehmensleitung Stellvertretungs- und Nachfolgeregelungen fixiert. Bei kleineren Unternehmen ist dies allerdings nicht häufig zu finden, da oft die nötigen Ressourcen fehlen. Größere Unternehmen haben im Falle eines Wechsels der Geschäftsführung einen größeren Organizational Slack aufzuweisen.[59] Darunter versteht man, alle Ressourcenverbräuche, die über die reine Leistungserstellung hinausgehen, also Reservekapazitäten.[60] Durch diese innerbetrieblichen Ressourcen, die im täglichen geschäftlichen Alltag nicht zur Zielerreichung gebraucht werden, kann ein großes Unternehmen in kritischen Zeiten, wie etwa eine unerwartete Unternehmensübergabe, besser und schneller reagieren.

Dass die Erreichung einer positiven Unternehmensentwicklung nach erfolgter Betriebsübergabe größenabhängig ist bestätigt auch eine Studie von Spelsberg. Größeren Betrieben gelingt es bei den wichtigen Unternehmenskennzahlen eine positive Entwicklung hinzulegen, hingegen kleinen Unternehmen zwar die unternehmerische Unabhängigkeit und die familiäre Harmonie gelingt, allerdings nicht die Umsatzentwicklung.[61]

---

[57](Urnik 2011: 20ff)
[58](Gottschalk et al 2010:21)
[59](Urnik 2011: 25)
[60](Backmann 1999: 19)
[61](Spelsberg 2011: 135)

4.3.2 Formen der Unternehmensübergabe

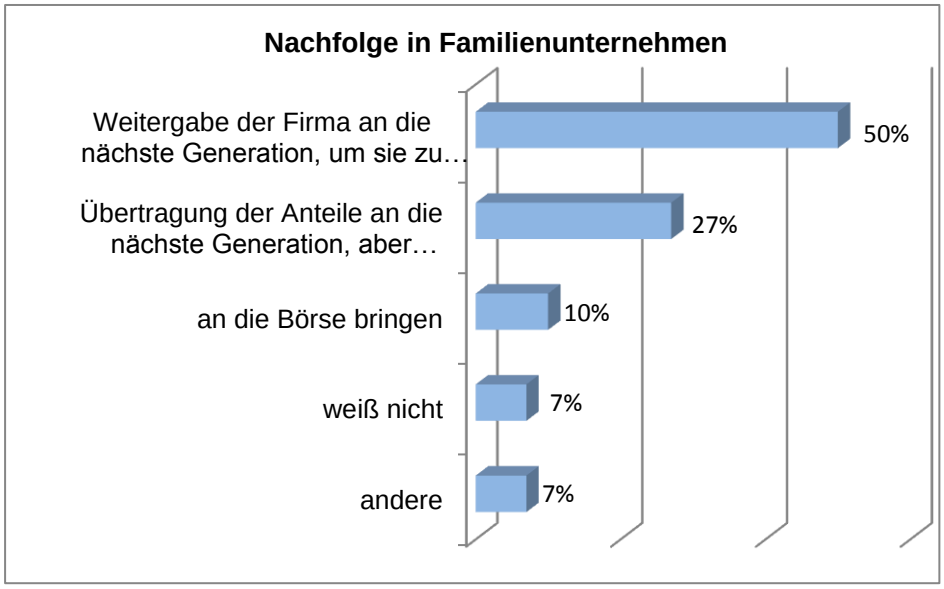
Bestimmt wird der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen von den Familienbeziehungen und dem menschlichen Lebenszyklus.[62] Die Form der Nachfolgelösung ist bei einer Unternehmensnachfolge entscheidend, zu unterscheiden sind dabei die familieninterne Nachfolge, die unternehmensinterne Nachfolge und die unternehmensexterne Nachfolge.[63]

Familieninterne Nachfolge

Die Option ein Familienmitglied als Nachfolger zu ernennen ist für Familienunternehmen besonders attraktiv.[64] Dieser Trend, dass das Familienunternehmen auch in Zukunft in Familienhand bleiben soll ist auch weltweit zu beobachten. Laut der Studie von „pwc“ aus dem Jahr 2012 steht weltweit bei 33 Prozent der Familienunternehmen in den nächsten fünf Jahren ein Eigentümerwechsel bevor. 66 Prozent davon planen eine Weitergabe innerhalb der Familie. Nachfolgende Grafik veranschaulicht die Nachfolge Situation in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Die Hälfte aller Familienunternehmen aus diesen Ländern möchte das Unternehmen an die Nachfolgegeneration übergeben, um diese zu leiten. Interessant ist, dass 27 Prozent der befragten Familienunternehmen zwar die Anteile an die nächste Generation übergeben möchten, allerdings ein familienfremdes Management anstreben. Gering bleibt allerdings der Anteil das Familienunternehmen an die Börse zu bringen, nämlich nur 10 Prozent der Familienunternehmen wollen diesen Weg einschlagen. Innerhalb dieser 10 Prozent ist die Schweiz das Zugpferd, jedes fünfte Unternehmen plant dort einen Börsengang. Gründe dafür liegen vor allem an der fehlenden Qualifikation sowie das mangelnde Interesse der Nachfolger. Liegen diese Tatsachen vor, werden in Deutschland hingegen die Familienunternehmen meistens verkauft.[65]

[62](Rössl 2006: 164)
[63](Urnik 2011: 26)
[64](Rössl 2006: 164)
[65](Müller 2012: 28)

Abbildung 8: Nachfolge in Familienunternehmen



Quelle: pricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2012

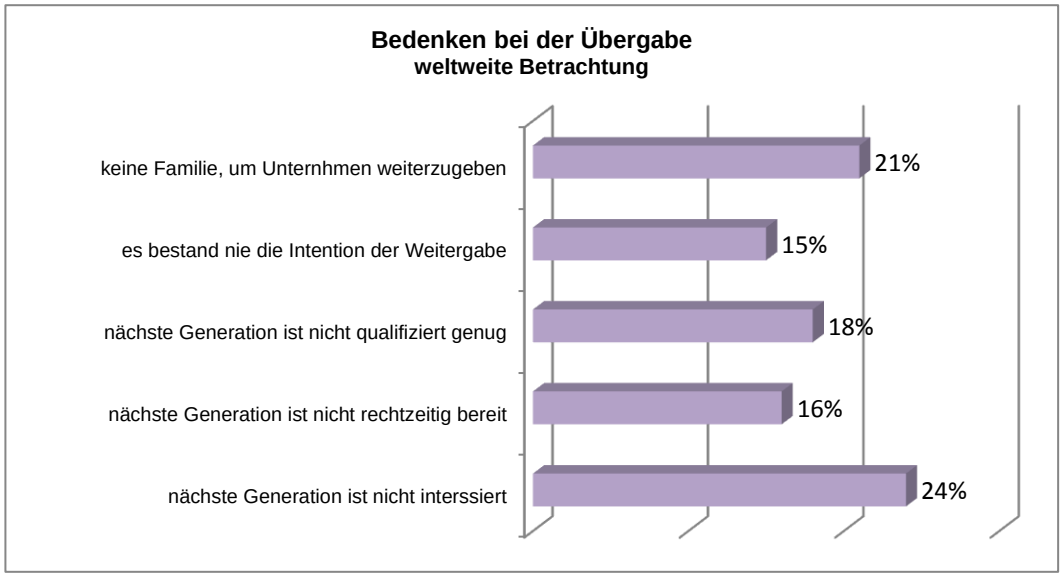
Allerdings sagt die Studie von „pwc“ aus dem Jahr 2012, dass es aufgrund von demographischen Entwicklungen, nämlich die sinkende Kinderzahl, zu einer Abnahme von familieninternen Übergaben kommt. Als weitere Gründe nennt diese Studie das mangelnde Interesse beziehungsweise eine andere berufliche Ausrichtung der Kinder als die der Eltern.[66]

Bezugnehmend auf die folgende Grafik zeigen sich in Österreich, Deutschland und der Schweiz eher selten Bedenken gegen eine familieninterne Übertragung des Unternehmens. Allerdings schätzen nach wie vor Familienunternehmen die Nachfolgethematik als schwieriges Unterfangen. Dies ist auch nachzuvollziehen, wenn man sich bewusst ist, dass nur jedes dritte Familienunternehmen eine erfolgreiche Übergabe an die jüngere Generation schafft. Des Weiteren lässt sich die optimistische Haltung gegenüber der Weitergabe an die nächste Generation damit erklären, dass bereits 70 Prozent der Familienunternehmen die Unternehmensnachfolge erfolgreich hinter sich gebracht haben und sich somit zahlreicher Herausforderungen und Problemen bewusst sind. Ein weiterer Grund ist, dass viele aus vergangenen Betriebsübergaben gelernt haben und nun die Nachfolge klarer und besser regeln wollen als ihr Vorgänger. Dies zeigt sich vor allem darin, dass die Nachfolgegeneration erst mal in ein externes Unternehmen

[66](KMU Forschung Austria 2012: 21)

geschickt wird, um eigene Erfahrungen sammeln zu können. Erst wenn diese geeignet sind die Nachfolge anzutreten, dürfen sie ins Unternehmen eintreten und die Führung übernehmen. Eine gute externe Ausbildung ist allerdings nicht das einzige ausschlaggebende Kriterium. Entscheidend ist auch, dass der Übergeber loslassen kann, eine gemeinsame Tätigkeit in der Leitung nicht mehr als ein halbes bis ein Jahr dauern sollte. [67]

Abbildung 9: Bedenken bei der Übergabe



Quelle: pricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2012

Dies bestätigt auch die Studie der KMU Forschung Austria aus dem Jahr 2012, dass bei 67 Prozent der Familienunternehmen in Österreich der/die Vorgängerin wesentlich zu einem reibungslosen Wechsel beigetragen hat und sich rund zwei Drittel der Nachfolgerinnen sich eingehend auf einen Wechsel vorbereiteten. Außerdem bestätigt diese Studie auch die Aussage von „pwc“, nämlich dass die Hälfte der Nachfolgerinnen in die Entscheidungsprozesse bereits vor der Übernahme eingebunden wird. [68]

[67](Müller 2012: 29)
[68](KMU Forschung Austria 2012: 21)

Bei der Auswahl des Nachfolgers im Familienverband sollten umfassende Überlegung vom Gründer angestellt werden. Gibt es nur einen einzigen Nachfolger in der Familie und verfügt dieser auch über die notwenigen Kenntnisse und Interessen wird dieser automatisch in die Rolle des Nachfolgers hineinwachsen. Als logischer Nachfolger könnte aber auch der älteste Sohn bestimmt werden. Allerdings ist dies nicht ausreichend überlegt, da dieser nicht der Qualifizierteste sein muss und es die Rivalität unter den Kindern fördert. Behandelt man alle Kinder gleich ist die Gefahr wiederum groß, dass das Unternehmen im Falle eines Wechsels ohne Führung dasteht, da sich der Übergeber der Entscheidung eines einzigen Nachfolgers nicht stellen wollte. Eine andere Möglichkeit wäre Regelungen für einen gemeinsamen Entscheidungsfindungsprozess zu suchen. [69]

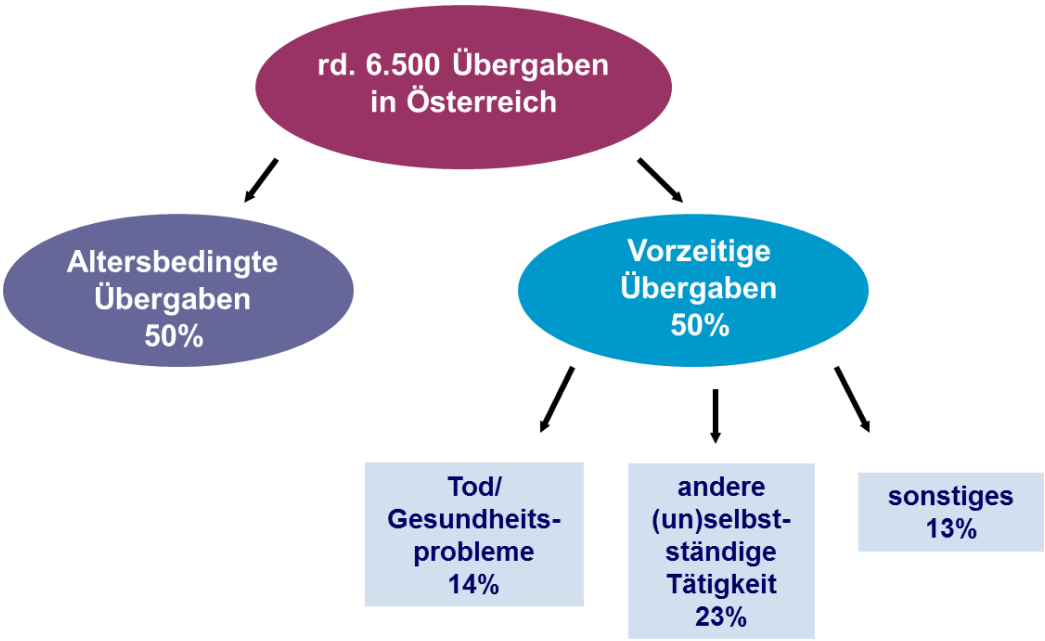
Natürlich bedeutet eine familieninterne Nachfolgelösung eine hohe emotionale Bindung mit der Familie. Für einen erfolgreichen Generationenwechsel sind vor allem stabile Strukturen und Beziehungsgeflechte innerhalb der Familie notwendig, eine langfristige Orientierung sowie ein fach- und firmenspezifisches Wissen des Nachfolgers. Bei einer hohen emotionalen Bindung, bei der der Nachfolger vor allem familiäre Erwartungen und Verpflichtungen gerecht werden will, ist die Gefahr groß, dass veraltete Strukturen und Strategien nicht geändert werden.[70] Laut einer Studie der KMU Forschung Austria aus dem Jahr 2012 kann Traditionsgebundenheit verhindern, dass neue profitable Geschäftsfelder erschlossen werden. Auch eine emotionale Bindung kann ein Festhalten an historisch gewachsene Produkte bewirken, obwohl diese nicht mehr gewinnbringend sind. Deswegen sollte die Nachfolgegeneration die Schaffung von Flexibilität sowie die Anpassungsfähigkeit an die Marktdynamik fördern. [71] Außerdem kann es bei einer familieninternen Nachfolgelösung zu tiefverankerten Interessenkonflikten kommen sowie zu Kommunikations- und Verständigungsproblemen zwischen Übergeber und Übernehmer. [72]

Ein sehr häufig anzutreffender familiärer Konflikt ist die Erbfolgeregelung. Laut einem Artikel aus der „Wiener Zeitung“ haben nur 30 Prozent der Bevölkerung ein Testament abgeschlossen. Dies kann bei Unternehmen zu großen Schwierigkeiten

[69](Rössl 2006: 164)
[70](Rössl 2006: 26)
[71](KMU Forschung Austria 2012: 28)
[72](Urnik 2011: 27)

führen. [73] Dass eine unerwartete Betriebsübergabe nicht selten vorkommt, beweist die nachfolgende Abbildung. Laut der KMU Forschung Austria sind die Hälfte der Betriebsübergaben „Altersbedingt“ sowie die andere Hälfte als „unerwartet“ einzustufen. 14 Prozent der vorzeitigen Übergaben erfolgen aufgrund von Gesundheitsproblemen sowie dem Tod. Weitere 23 Prozent erfolgen aufgrund von anderen neuen beruflichen Tätigkeiten.

Abbildung 10: Gründe für Unternehmensübergaben



Quelle: KMU Forschung Austria 2012

Entscheidend ist, dass man sich familienintern einigt wie das Unternehmen bei einer unerwarteten Betriebsübernahme weiter geführt werden soll. So können Erben zuvor einen Verzicht ihres Pflichtteils unterschreiben, damit die Firma im Ernstfall nicht verkauft werden muss, um andere Erben auszahlen zu können. Empfehlenswert ist, dass das Unternehmen eine straffe Führungsstruktur aufweist und es nach einer unerwarteten Betriebsübernahme nicht von mehreren Erben gemanagt wird ohne klare Aufgabenbereiche. Ein Unternehmen ohne klare Regeln aus einem gültigen Testament, wird im Zweifel der Erbengemeinschaft die gemeinsame Kontrolle der Firma überschrieben. Ideal wäre es, wenn sich der Gründer bereits zu Lebzeiten aus dem operativen Geschäft zurückzieht und mehr in beratender Funktion tätig ist, um eine geordnete Übergabe sicherzustellen. Des

[73](Ottawa 2013)

Weiteren könnten Vorkehrungen geschaffen werden, um Liquidität im Unternehmen zu schaffen, wie etwa die Veräußerung von Betriebsimmobilien.[74]

Hat der Übernehmer zuvor, also vor der Betriebsübergabe, in einer externen Ausbildungsstätte und in einem anderen Unternehmen Erfahrungen gesammelt, ist eine etwas gelockerte emotionale Bindung zum Familienunternehmen gegeben. Der große Vorteil ist, dass der Übernehmer einen sachlicheren Blick von außen hat sowie betriebsexterne Kenntnisse in das Unternehmen einbringen kann. Die Akzeptanz des Nachfolgers kann auch durch die betriebsexternen erworbenen praktischen Kenntnisse und Leitungserfahrungen erhöht werden. [75]

Abschließend kann also festgehalten werden, dass eine unternehmensinterne Unternehmensnachfolge einige Vorteile hat und von dem Großteil der österreichischen Familienunternehmen auch angestrebt wird.

Unternehmensinterne Nachfolge

Erfolgt die Unternehmensübergabe intern, also etwa von einem langjährigen Mitarbeiter, ist die Möglichkeit eines Konflikts mit Familieninteressen eher gering ausgeprägt. Eventuell kann es zu Spannung mit Kollegen im Unternehmen kommen, da nun eine andere Hierarchie herrscht. In der Regel ist bei dieser Form der Unternehmensnachfolge ebenfalls mit einer hohen emotionalen Bindung an das Unternehmen zu rechnen, dies führt zu einer hohen Leistungsmotivation.[76]

Laut einer Studie der KPMG aus dem Jahr 2013 kann ein „MBO“, also ein Management Buy Out, verschiedenste Vorteile mit sich bringen. Zunächst ist der größte Vorteil jener, dass das Management das Unternehmen und seine Geschäftstätigkeit schon lange kennt und somit das Geschäft unabhängig davon weiterentwickelt wird. Außerdem kann der Verkaufsprozess stark vereinfacht werden aufgrund der Vertrautheit des Managements mit dem Unternehmen. Mittels eines Manangement Buy Out hat das Management die Möglichkeit Miteigentümer und Unternehmer zu werden, somit winkt dem Management auch ein attraktives Resultat in Form von einer Rendite.[77]

---

[74](Ottawa 2013)
[75](Urnik 2011: 28)
[76](Urnik 2011: 28)
[77](KPMG Schweiz 2013: 1)

Verfügt das bestehende Management nicht über die nötigen Kompetenzen und Erfahrungen und ist auch kein familieninternes Mitglied bereit dazu das Unternehmen zu übernehmen, bleibt dem Gründer des Unternehmers nur noch die Möglichkeit einer unternehmensexternen Nachfolge.

Unternehmensexterne Nachfolge

Bei dieser Form der Unternehmensnachfolge steht eindeutig die sachliche Ebene im Vordergrund, da die emotionale Bindung an das Unternehmen häufig fehlt. In diesem Fall dominieren konkrete Absprachen sowie vertragliche Regelungen. Die große Gefahr für den Nachfolger ist jene, dass es zu asymmetrischer Informationsverteilung kommen kann, da der Übernehmer das Unternehmen nicht kennt.[78] Eine Studie aus Deutschland besagt allerdings, dass mittelständische Unternehmen den Nachfolger in der Mehrzahl zumindest kennen.[79]

Zusammenfassend wird festgestellt, dass die Form der Nachfolgelösung verschiedenste strukturelle Unterschiede aufweist. Die Betriebsübergabe gelingt in den meisten Fällen bei allen Formen der Nachfolgelösung, allerdings ist zu beobachten, dass Unternehmen, welche einen unternehmensexternen Nachfolger haben schneller wachsen und somit die Umsatzrendite rascher verändern können.[80] Bei einer familieninternen Übergabe ist oft das Problem, dass zu lange an Traditionen und langjährigen Strukturen dem Vorgänger zu liebe festgehalten wird. Trotzdem ist der weltweit der Trend vorhanden, dass Familienunternehmen primär eine familieninterne Nachfolge anstreben, welches unteranderem immer weniger gelingt, nicht zuletzt aufgrund der sinkenden Kinderzahl vor allem in Europa. Aktuelle Studien zeigen, dass die Nachfolge innerhalb der Familie in Österreich rückläufig ist, nicht zuletzt aufgrund von soziodemographischen Veränderungen, wie die rückläufige Kinderzahl sowie die verschiedenen Ausbildungen der Kinder. Ein weiterer Grund ist, dass die Übergeber länger im Unternehmen tätig sind und sich somit die Wartezeit für die Nachfolger erhöht, dies senkt den familieninternen Betriebsübernahmewillen.[81]

[78](Urnik 2011: 28)
[79](Gottschalk et al. 2010: 36)
[80](Gottchalk et al. 2010: 83f)
[81](BMWFJ 2012: 72)

4.4 Barrieren der Nachfolgeplanung

Hinsichtlich des Nachfolgeprozesses haben die verschiedenen Beteiligten (Familie, Eigentümer, Management und viele mehr) ambivalente Gefühle. Aufgrund des zwiespältigen Themas scheuen viele Gründer die Nachfolgeplanung, ganz nach dem im Volksmund verwendeten Sprichwort: „Der Vater erstellt´s, der Sohn erhält´s, dem Enkel zerfällt´s…“[82]

Ist der Nachfolgeprozess geplant, ist dies einer der signifikantesten Faktoren für die Kontinuität von Familienunternehmen von einer Generation zur nächsten. [83] Zahlreiche unbewusste Faktorenentscheiden bereits im frühen Kindesalter des möglichen Übernehmers ob die Unternehmensübergabe erfolgreich verläuft oder nicht. Außerdem spielt noch die Persönlichkeit des Übergebers sowie die unbewusste Dynamik der Organisation eine große Rolle.[84] Deswegen soll nun auf die Rolle des Übergebers sowie des Übernehmers detailliert eingegangen werden.

4.4.1 Der Übergeber

Es gibt zahlreiche Gründe warum der Gründer sich weigert sich mit der Nachfolgeplanung auseinanderzusetzen beziehungsweise zahlreiche Kriterien, die eine erfolgreiche Übergabe erschweren. Zunächst ist es für den Übergeber schwierig sich mit seiner eigenen Sterblichkeit auseinanderzusetzen, damit muss er sich eingestehen, dass auch er nicht unsterblich ist, ersetzt werden muss. Je intensiver das Unternehmen der Lebensmittelpunkt war, desto weniger Beschäftigungsfelder hat der Übergeber nebenbei. [85]Somit bedeutet ein Ausstieg sich neue Beschäftigungsfelder zu suchen. Gründer haben meistens ein starkes Machtbedürfnis, welches bei einer Übergabe stark eingeschränkt wird. Des Weiteren muss der Gründer von seinem Einfluss auf die Familie einen Teil abgeben und dazu benötigt es viel Vertrauen gegenüber dem Übernehmer. Viele Übergeber haben auch das Gefühl unersetzlich im Unternehmen zu sein. Nachdem das Unternehmen durch den Übergeber gegründet worden ist oder schon sehr lange Zeit in seinen Hände ist, haben viele das Gefühl einen Teil ihrer eigenen Identität zu verlieren.[86] Je größer die Identifizierung mit dem Unternehmen ist, desto schwieriger

[82](Urnik 2011: 77)
[83](Rössl 2006: 165)
[84](Urnik 2011: 11)
[85](Mätzener&Schwarz 2008: 74)
[86](Rössl 2006: 165)

wird es für den Übergeber sein einen Nachfolger zu akzeptieren und in Folge loszulassen.[87]Dies ist auch verständlich, wenn man bedenkt, dass der Unternehmer harte Zeiten durchlebt hat, oft hohe Risiken eingegangen ist sowie unter Einsatz seiner Kräfte das Unternehmen aufgebaut hat. Ein Gefühl, welches oft der Realität entspricht ist, dass der Gründer oft den Platz in der Gesellschaft verliert über den er sich definiert und sich deswegen nicht mit der Nachfolgeplanung auseinander setzen will.[88]

Weitere Kriterien, welche eine erfolgreiche Übergabe erschweren sind, das die Bindungen zwischen Kunden und Übergeber sehr stark ist, der Übernehmer noch nicht über die notwenigen Kompetenzen verfügt, die Angst vor einer zukünftigen Veräußerung, die Übergangsphase zu kurz ist und viele weitere.[89]

Allerdings muss eine Übergabe nicht immer negativ besetzt sein. Viele Übergeber stehen diesem Thema auch positiv gegenüber, sie können endlich die gesamte Verantwortung abgeben und freuen sich auch andere Interessenfelder im Leben ausprobieren zu können. Zu der Erkenntnis, dass es nicht ewig weiter gehen kann, muss der Übergeber selber kommen, häufig sind es auch einschlägige Erlebnisse welche zu dieser Erkenntnis führen. Weiß der Übergeber sein Lebenswerk in guten Händen und ist er für den Rest seines Lebens abgesichert ist die Nachfolgeplanung ein durchaus positiver Prozess. Entscheidend ist, dass der Übergeber mit dem rechtzeitigen Aufbau eines Nachfolgers beginnt und eine Übergangsphase schafft. Sind die Rollen klar zwischen den Nachkommen verteilt muss nur mehr der richtige Zeitpunkt der Übergabe erfolgen und ein stetiger Rückzug des Gründers.

4.4.1.1 Motive des Übergebers

Einer der häufigsten Motive ist das Alter und die Gebrechlichkeit. Aufgrund der Jahrzehntelangen intensiven Arbeit schwinden irgendwann die eigenen Kräfte. Viele Übergeber verpassen häufig den rechtzeitigen Ausstieg. Ein weiteres Motiv ist der Wunsch aufzuhören, da man viel bereits gearbeitet hat und genügend erreicht und damit Geld verdient hat. Nun ist man bereit für einen neuen Lebensabschnitt und sich seiner Freizeit zu widmen. Anderen wiederrum bietet sich eine reizvolle Alternative und möchte sich einer neuen Herausforderung stellen. Bei vielen

[87](Mätzener&Schwarz 2008:70)
[88](Rössl 2006: 165)
[89](Mätzener&Schwarz 2008:72ff)

Übernehmern drängen bereits die Nachkommen, welche den Betrieb übernehmen wollen. Eine doppelte Führung des Unternehmens ist nur zeitlich begrenzt sinnvoll. Bevor das Unternehmen veraltet und sich der Gründer allerdings nicht mehr auf neue Technologien einstellen möchte, verkauft man lieber, bevor der Wert des Unternehmens sinkt.[90]

4.4.2 Der Übernehmer

Die Nachfolgefrage bei Familienunternehmen wird hauptsächlich von dem ethnischen Background der Familie, durch verschiedene Traditionen und durch unterschiedliche Lebensabschnitte der Hauptbeteiligten bestimmt. Die Entscheidung, wie die konkrete Nachfolge erfolgt, ist ein emotional schwieriger Prozess. Zunächst sollten sich die Präferenzen der beiden Elternteile nicht unterscheiden wie die Nachfolgeregelung der Kinder im Detail ausschaut. Da diese Entscheidung extrem emotional behaftet ist, ist es unausweichlich sich der offenen Diskussion zwischen Eltern und Kindern zu stellen, da sonst Widerstände nicht überwunden werden können.[91]

Außerdem können auch der Neid der Verwandtschaft sowie ein Familienkrieg eine Unternehmensübergabe erschweren. Entscheidend ist, dass es klarer Regelungen für die Leibrente der Eltern gibt, da der Übernehmer sonst immer die Last der Altersvorsorge der Eltern zu tragen hat. Ein durchdachter Plan, das Streben nach Selbstständigkeit sowie eine Zukunftsvision sind Kriterien welche eine Unternehmensübergabe erleichtern.[92]

4.4.2.1 Motive des Übernehmers

Ein sehr häufiges Motiv des Übernehmers ist, dass die nächste Generation seit der Kindheit an in das Unternehmen hineingewachsen ist beziehungsweise das Unternehmen immer ein Teil seines natürlichen Umfelds war. Der Übernehmer möchte sich gegenüber seinen Eltern beweisen, dass er auch das Unternehmen alleine führen kann und diese ihm vertrauen können. Das Motiv dahinter ist häufig die Schaffung von Respekt und Anerkennung. Oft entsteht bei den Nachfolgern auch ein gewisser Drang den Eltern etwas zurückgeben zu müssen. Allerdings kann

[90](Mätzener&Schwarz 2008: 69)
[91](Rössl 2006: 166)
[92](Mätzener&Schwarz 2008: 96ff)

das Motiv das Unternehmen zu übernehmen auch aus der Not entstehen, nämlich dass der Übernehmer den Betrieb weiterführen soll, obwohl diese in einem anderen Unternehmen tätig ist.[93]

[93](Mätzener&Schwarz 2008: 95)

5 Analyse des Familienunternehmens “Ziegelwagner”

Im Zuge dieses Kapitels soll das Familienunternehmen Ziegelwagner detailliert erörtert werden. Die Gründung sowie die Vergangenheit dieses Immobilienunternehmens werden analysiert. Anhand dieses Unternehmens sollen finanzwirtschaftliche sowie realwirtschaftliche Veränderungen in den letzten 25 Jahren in der Immobilienbranche aufgezeigt werden und Zukunftschancen aufgezeigt werden. Des Weiteren soll der Übergabeprozess in diesem Unternehmen analysiert werden und die psychologischen Hürden beim Übergabeprozess aufgezeigt werden.

5.1 Geschichte & Analyse des Familienunternehmens “Ziegelwagner”

- DIE ERSTEN SCHRITTE

Das Familienunternehmen “Ziegelwagner” wurde im April 1991 von Herrn Ing. Werner Ziegelwagner gegründet. Herr Ziegelwagner begann nach seiner HTL Ausbildung in Krems für Hochbau bei dem Konzern “Spar” und managte als Abteilungsleiter 15 Jahre den Bereich Ladenbau. Nachdem Herr Ziegelwagner keinerlei kaufmännische Ausbildung absolvierte, wurde ihm durch die Tätigkeit in einem Großkonzern auch auf diesem Gebiet wertvolles Wissen und Erfahrungen vermittelt. Gestärkt mit diesen Erfahrungen wagte sich Herr Ziegelwagner als Selbständiger in die Baubranche mit einem Planungsbüro und verwirklichte zahlreiche Projekte in ganz Österreich, wie zum Beispiel das “Ford Zentrum Linz”, die “CAT Zentrale Österreich”, das “Mazda Zentrum Wien Süd” und viele mehr. Sein erstes Projekt im Alter von 26 Jahren war das Autohaus “Mazda Lietz”. Seine Funktion bei diesen rund 60 Projekten erstreckte sich auf die Planung, Budgetierung, Bauleitung bis zur schlüsselfertigen Herstellung.

- FAMILIÄRER BACKGROUND

Auf Seite 27 dieser Master These werden in der Abbildung 5 die “Motive der Unternehmensgründung” dargestellt. Für Herrn Ziegelwagner war es primär der Wunsch sein eigener Chef zu sein und nicht von Auftraggebern abhängig zu sein. Außerdem wollte er die beiden sozialen Systeme “Arbeit” und “Familie” verbinden. Im April 1991 gründete er in Wien seine erste Firma. Um die Gründungsphase auch finanziell zu überstehen, trat auch seine Frau in das Unternehmen ein und

übernahm vor allem administrative Aufgaben. Die Büroräumlichkeiten waren zu Beginn auf ein Zimmer beschränkt und befanden sich aus Kostengründen im eigenen Haus. Wie aus dem Kapitel 3.1 Vorgründungs- und Gründungsphase zu entnehmen ist, übernahm der Ehepartner also zunächst eine unterstützende Funktion. Die beiden Kinder wurden von Anfang an in das Unternehmen integriert, das Büro stellte eine Erweiterung des natürlichen Umfelds dar. Dies ist ganz entscheidend für eine mögliche zukünftige Unternehmensübergabe, damit das Unternehmen keine Konkurrenz für die Nachfolge darstellt. Nachdem es in der Gründungsphase nahezu keine Wochenenden gab, wurde das Büro für die Kinder zur Spiel- und Bastelstube.

- FINANZWIRTSCHAFTLICHE SITUATION ANFANG DER 90ER

Die finanzwirtschaftliche Situation Anfang der 90er Jahre war eine völlig andere als heutzutage. Nachdem nicht genug Eigenmittel zu Verfügung standen, musste sich Herr Ziegelwagner intensiv um Bankkontakte bemühen, da sein erstes Großprojekt sich nicht mit Erspartem finanzieren ließ. Im Jahr 1993 eröffnete Herr Ziegelwagner sein erstes Einkaufszentrum in Gloggnitz in Niederösterreich, welches bis dato zu den umsatzstärksten Projekten zählt.

Tabelle 3: Referenzzinsatz „SMR Emittenten gesamt“ 1996-2012

Quelle: ÖNB

Jahr	Referenzzinsätze in % p.a.
1996	6,09
1997	5,6
1998	5,39
1999	4,85
2000	6,32
2001	6,32
2002	5,25
2003	4,22
2004	3,68
2005	3,52
2006	4,11
2007	5,11
2008	5,47
2009	2,89
2010	2,43
2011	2,92
2012	2,46

Dieses Projekt wurde zu 100 Prozent fremdfinanziert. Solch ein Start in eine Karriere wäre heute aufgrund der völlig anderen finanzwirtschaftlichen Situation nicht mehr möglich. Andererseits zeigt die nachfolgende Tabelle die Entwicklung der Zinssätze für neu vergebene Unternehmenskredite von 1996 bis 2012. Aus dieser Tabelle geht ganz klar hervor, dass die Zinsen seit 1996 sukzessive gesunken sind.

Herr Ziegelwagner bekam damals eine Millionen Schilling Kredit mit einer 8-prozentigen Verzinsung. Dieser Kredit wurde damals an den Referenzzinsatz” Sekundärmarktrendite Emittenten gesamt” gebunden. Im Jahr 1992 betrug diese 8,39 Prozent p.a.[94] Im Jahr 2013 betrug die Sekunkdärmarktrendite im Durchschnitt laut der Österreichischen Nationalbank 1,07 Prozent p.a.[95] Dadurch wird klar, dass ein Kredit damals sehr teuer für ein Unternehmer war. Der einzige, jedoch der entscheidende Vorteil war, dass die Projekte nahezu bis zu 100 Prozent von einer Bank ohne Einbringung von Eigenmitteln finanziert wurden. Dies ist aufgrund der aktuellen Vorgaben der Banken nicht mehr möglich und somit wäre aus heutiger Sicht dieses Projekt nicht umsetzbar, da derzeit mindestens 20 – 30 Prozent Eigenkapital von den Banken gefordert wird.

- MARKTVERÄNDERUNG - BRANCHENLÜCKEN

Durch dieses Projekt, welches mit viel Risiko verbunden war, wurde Herr Ziegelwagner in der Branche bekannt. Den damaligen Trend in Österreich, nämlich dass Gemeinden ihr eigenes FMZ benötigen, hat er früh genug erkannt. Das Fachmarktzentrum im Zentrum von Gloggnitz zählt heute zu den ersten erfassten Fachmarktzentren in Österreich und war somit ein Vorreiter in Österreich.

[94](Österreichische Nationalbank 2014)
[95](Österreichische Nationalbank 2014)

- BOOM DER FACHMARKTZENTREN

Laut einem Artikel der Tageszeitung „Die Presse“ vom 19.06.2012 lag die stärkste Zeit der Errichtung von Fachmarktzentren zwischen 1995 und 2005. Dieser Boom an Fachmarktzentren ist vor allem auf die damals geltenden Raumordnungsbestimmungen sowie das vereinfachte Genehmigungsverfahren für FMZ zurückzuführen. Der Boom ist vor allem dadurch entstanden, dass von der Branche größere Verkaufsflächen gefordert wurden und diese in den Stadtkernen nicht in diesem Umfang möglich waren. Unter einem Fachmarktzentrum versteht man eine Ansammlung von mindestens vier mittelgroßen Geschäften aus unterschiedlichen Einzelhandelbranchen.[96] Mit heute rund 243 Fachmarktzentren ist Österreich zu einem Land der Fachmarktzentren geworden. Innerhalb Österreichs ist das Burgenland das Land der Fachmarktzentren. Auf 1000 Einwohner kommt hier eine vermietbare FMZ-Fläche von 220 Quadratmetern. Das Burgenland ist dicht gefolgt von Niederösterreich mit einer vermietbaren Fläche von 200 Quadratmeter. Laut "Regio Plan" gibt es die größte Anzahl an FMZ in den Ballungsräumen von Linz, Graz und Baden, dabei entstand der Großteil der Fachmarktzentren in den letzten 15 Jahren. Bis 2005 gab es einen regelrechten Boom der Fachmarktzentren, welcher sich allerdings seither verlangsamt hat.[97]

- WACHSTUMSPHASE

Aufgrund der starken Wachstumsphase in den folgenden Jahren musste die Firma Ziegelwagner zusätzliches Personal aufnehmen. Dies ist für ein Familienunternehmen oft schwierig, da der Angestellte nicht nur in das Unternehmen sondern auch in die Familie passen muss. Diese Phase war auch geprägt von einer höheren finanziellen Belastung, da nicht nur das Büro und die Familie erhalten werden mussten, sondern auch die Bank in Form der Rückzahlungsrate aus dem Kredit bedient werden musste. Dieser große Druck wirkte sich auch auf die Familie aus und Konflikte wurden in dieser Phase häufiger, da das Familienleben natürlich stark eingeschränkt war und den Kindern ein Verständnis für das Unternehmen immer mehr erklärt werden musste. Letztendlich ermöglichte jedoch das Unternehmen auch einen sozialen Aufstieg für die Familie.

[96](Die Presse 2012)
[97](Wirtschaftsblatt 2010)

In den darauffolgenden Jahren wurden weitere Fachmarktzentren errichtet. Es folgte das Fachmarktzentrum in Aspang und in Lilienfeld. Bis im Jahr 1997 das Büro endgültig zu klein wurde und es mit damals bereits drei Mitarbeitern in ein größeres Büro in Perchtoldsdorf übersiedelte. Zu betonen ist, dass alle bisher errichteten Fachmarktzentren zu 100 Prozent fremdfinanziert wurden und der Kapitalbedarf dementsprechend hoch geworden ist. Im Jahr 2001 wurde das größte Projekt in Form eines Fachmarktzentrums von Herrn Ziegelwagner errichtet mit einer Verkaufsfläche von 12.300m² und 19 Geschäftslokalen. Dementsprechend musste auch das Personal in der Verwaltung aufgestockt werden, da alle errichteten Einkaufs- und Fachmarktzentren nicht nur von Herrn Ziegelwagner errichtet und finanziert worden sind sondern auch eigenständig bis heute verwaltet werden.

Die Expansion wurde weiter vorangetrieben so dass, im Jahr 2005 ein neuer Standort in Oberwaltersdorf aufgrund der nunmehr 14 Mitarbeiter errichtet wurde. Die grundsätzliche Struktur der Planung, Errichtung und Betreiben von Fachmarktzentren blieb dabei erhalten. Das Aufgabenfeld erweiterte sich nun auf den Bereich der Wohnbauten.

Um ein weiteres Standbein für seine Firma aufzubauen, wurden zahlreiche Wohnbauprojekte für Genossenschaften umgesetzt. Außerdem errichtete Herr Ziegelwagner und sein Team als Bauträger und Eigentümer Reihhaussiedlungen sowie Doppelhäuser im Süden von Wien. Bis dato hat Herr Ziegelwagner 10 Einkaufs- und Fachmarktzentren errichtet, finanziert und verwaltet.

- ENDE DER WACHSTUMSPHASE

Der Boom an Fachmarktzentren ist heute weitgehendst vorüber und dies nicht zuletzt auch wegen der rechtlichen geänderten Rahmenbedingungen. Die Vielzahl an Fachmarktzentren stellt in Österreich eine Sondersituation dar. [98] Laut Standortexperten Linder liegen die Gründe für eine Abschwächung in einer Mischung aus Raumordnung und Sättigung. Allerdings hat auch der Gesetzgeber zahlreiche Türen für Neuerrichtungen, wie die Errichtung von Fachmarktzentren auf der grünen Wiese, geschlossen. So ist zum Beispiel in Niederösterreich eine Umwidmung an Ortsrändern überhaupt nicht mehr vorgesehen. Österreich hat bereits mehr als 1,76 Quadratmeter Verkaufsfläche pro Einwohner, somit zählt

[98](DiePresse 2012)

Österreich zum europäischen Spitzenfeld.[99] Laut einem Artikel der Wiener Zeitung aus dem Jahr 2010 meint der Immobilienexperte Matthäus Jiszda, dass 30 bis 40 Prozent der Fachmarktzentren in Österreich keine Zukunft haben. Heutzutage sind Fachmarktzentren keine beliebte und nachgefragte Asset-Klasse.[100] Auch Herr Ziegelwagner musste seine über 10 Jahre intensiv betriebene Expansion weitgehend beenden. Somit wurden seit 2010 keine weiteren Fachmarktzentren von der Firma Ziegelwagner mehr erbaut. Heutzutage findet eine große Selektierung in dieser Branche statt. Dysfunktionale Ansiedlungen, welche in diesem Zeitraum gebaut worden sind, werden aufgelassen oder einer Erneuerung unterzogen, sofern der Standort und die Verkehrsinfrastruktur passen. Das große Shoppingzentrum in Gerasdorf „G3 Shopping Ressort“, welches im Herbst 2012 eröffnet wurde, konnte aufgrund einer noch rechtzeitigen erteilten Genehmigung nördlich von Wien errichtet werden. Allerdings leidet das Projekt bereits im Vorfeld viele Monate darunter, dass sich der Markt in der Zwischenzeit massiv verändert hat. War es 1990 noch üblich, dass der Projektentwickler von seinen Mietern einen Baukostenzuschuss lukrieren konnte, so ist es heute üblich geworden, dass Errichter mit hohen Beträgen Mieter locken müssen, um überhaupt eine Realisierung zu erwirken. Dieses stellt nun den Gegenpol zum größten Shoppingzentrum Österreichs im Süden von Wien dar, der Shopping City Süd.[101]

5.2 Unternehmensnachfolge - Neuausrichtung

Warum sich die Unternehmensnachfolge entschieden hat, der Immobilienbranche treu zu bleiben, soll in dem nachfolgenden Kapitel geklärt werden. Aufgrund der wirtschaftlichen Ausbildung der Tochter wurde zunächst der erste Grundstein für den Antritt der Unternehmensnachfolge gelegt. Die Wirtschaftsuniversität bietet Ihren Absolventen ein breites Spektrum an zukünftigen Arbeitsmöglichkeiten. Allerdings hat sich die Nachfolge bereits auf der Wirtschaftsuniversität auf Klein- und Mittelbetriebe spezialisiert. Dabei wurde der Fokus immer auf das eigene Familienunternehmen gerichtet. Nachhaltiges Denken sowie die Orientierung an langfristigen Zielen sind eines der Hauptmotoren von Familienunternehmen, so auch bei Firma Ziegelwagner. Das Interesse für die Immobilienbranche wurde der Nachfolge faktisch in die Wiege gelegt, da beide Kinder mit der Immobilienbranche

[99](DiePresse 2012)
[100](Wienerzeitung 2010)
[101](Die Presse 2012)

aufgewachsen sind, Themen aus dieser Branche waren stets präsent. Deswegen wurde von der Tochter im Anschluss an das Wirtschaftsstudium das Masterstudium an der Technischen Universität Wien „Immobilienmanagement und Bewertung“ absolviert, um sich im Detail auf Themen der Immobilienbranche vorzubereiten. In dieser Zeit wurde die Nachfolge bestätigt, dass die Immobilienbranche eine herausfordernde, komplexe, aber sehr interessante, abwechslungsreiche und vielversprechende Berufssparte ist. Nicht zuletzt war die Motivation das Lebenswerk der Eltern erfolgreich weiter zu führen sowie die Herausforderung anzunehmen das Unternehmen selbstständig erfolgreich führen zu können. Aus heutiger Sicht bietet der Finanzmarkt kaum Möglichkeit gewinnbringende Investments zu machen, aufgrund des extrem niedrigen Zinsniveaus. Für das Familienunternehmen Ziegelwagner ist es derzeit sinnvoller weiterhin das Kapital in Immobilienprojekte zu investieren beziehungsweise ihre bestehenden Objekte zu sanieren und dadurch aufzuwerten.

Die Vermietung und Verwaltung ist derzeit das Hauptgeschäft der Firma Ziegelwagner geworden, welches auch trotz des aktuellen Verdrängungswettbewerbes sehr gut aufgestellt ist, da Herr Ziegelwagner die richtigen Standorte zur richten Zeit erkannt hat. Neben dem Errichten von Einfamilienhäusern und Doppelhäusern sowie einigen Planungsprojekten wird nun ein neues Geschäftsfeld aufgebaut. Herr Ziegelwagner will gemeinsam mit seiner Nachfolge den Zinshausmarkt verstärkt bearbeiten. Ein ganz entscheidender Punkt um als Familienunternehmen über Jahrzehnte erfolgreich zu bleiben, ist die ständige Anpassung an den Markt. Die Flexibilität des Unternehmens muss dauerhaft gewährleistet sein.

5.2.1 Aktuelle Geschäftsfelder

Die 4 aktuellen Geschäftsfelder der Firma Ziegelwagner setzten sich wie folgt zusammen:

Abbildung 11: Geschäftsfelder Firma Ziegelwagner

Quelle: eigene Darstellung

Geschäftsfeld „Planung“

Das Planungsbüro der Firma Ziegelwagner erstellt sämtliche Planungsleistungen für die eigenen Projekte sowie Entwürfe bis hin zur Polierplanung für diverse Auftraggeber, allerdings hauptsächlich auf Honorarbasis.

Geschäftsfeld „Errichtung von Wohnbauprojekten“

Aufgrund des „Wohnungshype“ der letzten Jahre bekam die Firma Ziegelwagner zahlreiche Aufträge als Generalunternehmer für Genossenschaften Wohnung zu errichten in unterschiedlichsten Teilen von Niederösterreich. Außerdem wurden zahlreiche richtungsweisende Reihenhaus- und Doppelhaussiedlung errichtet.

Geschäftsfeld „Vermietung & Verwaltung von Eigentum“

Dieses Geschäftsfeld ist die Haupteinnahmequelle der Firma Ziegelwagner. Nachdem die Firmen von Herrn Ziegelwagner Eigentümer von zahlreichen Einkaufs- und Fachmarktzentren sind und die Vermietung sowie die Verwaltung auch von der

Firma Ziegelwagner übernommen wurde, ist dies ein erfolgreiches Geschäftsfeld, welches allerdings aufgrund der bereits erwähnten Gesetzesänderung nur mehr beschränkt ausbaufähig ist. In diesem Geschäftsfeld war zu beobachten, dass die Finanz- und Wirtschaftskrise an zahlreichen kleineren Unternehmern nicht spurlos vorbeiging und die Firma Ziegelwagner war mit zahlreichen Insolvenzverfahren von Bestandsnehmern konfrontiert. Laut einem Artikel des „Wirtschaftsblatt“ vom 22.05.2013 hat Österreich allerdings die Finanz- und Wirtschaftskrise bisher gut bewältigt.

„Gerade in Zeiten der Unsicherheit und volatilen Märkte ist ein Familienunternehmen ein Garant für Wirtschaftswachstum, für Arbeitsplätze sowie für soziale Verantwortung.“[102]

Dies bemerkt auch die Firma Ziegelwagner, die durch die Krise zwar nicht im Bereich „Vermietung & Verwaltung von Eigentum“ allerdings im Bereich „Errichten von Wohnbauprojekten“ und „Projektentwicklung & Bauträger“ eine hohe Auftragslage zu verzeichnen hatte beziehungsweise hat.

Geschäftsfeld „Projektentwicklung & Bauträger“

Ein Unternehmen ist einem ständigen Wandel unterworfen und muss sich somit ständig an die aktuellen Marktgeschehnisse anpassen. Ein weiterer Faktor ist, dass sich die Nachfolge von Herrn Ziegelwagner eher auf den Zinshausmarkt konzentrieren möchte. Somit lautet die aktuelle Unternehmensstrategie der Firma Ziegelwagner:

„Offener und gewissenhafter Umgang mit dem Bestehenden sowie gezielte und gesicherte Expansion“

Der Zinshausmarkt soll mit den jahrzehntelangen Erfahrungen und Wissen sowie den neuen Impulsen der nächsten Generation erobert werden.

Vor allem in Wien sind in der Vergangenheit die Immobilienpreise stark gestiegen. Dies zeigt sich auch bei einem Kauf eines Zinshauses, dass diese zum Großteil überbewertet sind. Die Herausforderung für die Firma Ziegelwagner in diesem Geschäftsfeld ist vor allem Zinshäuser zu finden, welches nicht überbezahlt sind,

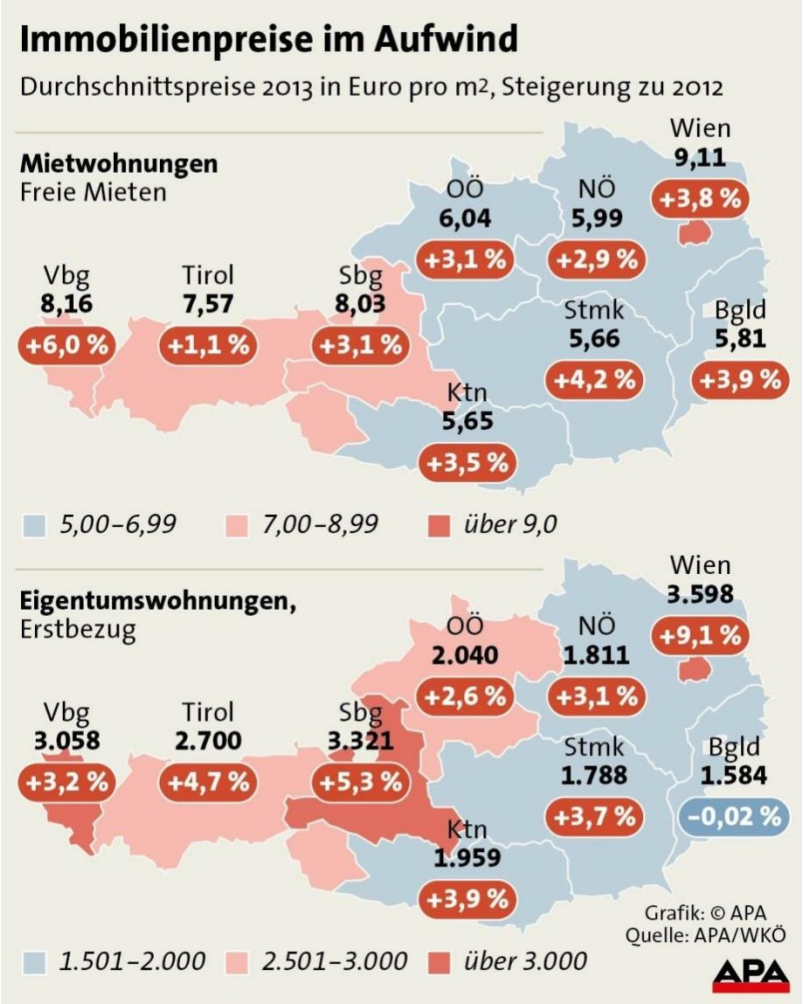
[102](Wirtschaftsblatt 2013)

um selber auch noch den erforderlichen Gewinn zu lukrieren. Viele Projektentwickler kaufen Zinshäuser und lassen die Einreichpläne für einen Umbau oder Dachgeschossausbau erstellen und erhoffen sich dann dadurch einen höheren Wiederverkaufswert. Allerdings vernachlässigen viele Projektentwickler, dass sie die Verkaufspreise derart hoch ansetzen, dass sie dem Bauträger den gesamten Gewinn damit entziehen und somit es für ihn unmöglich machen, dieses Objekt wirtschaftlich sinnvoll zu verwerten. Aktuell entspannt sich der Markt in Wien. Der große Boom scheint vorüber zu sein, meint Bernd Gabel-Hlawa und Benedikt Gabriel vom FindMyHOme.at.

Laut einem Internetartikel hat Österreich seit 2007 bis Mitte 2013 mit einem Plus von 39 Prozent im Euro-Raum-Vergleich die stärksten Preisanstiege verzeichnet.[103] Die nachfolgende Grafik verdeutlicht nochmals den Preisanstieg in Österreich, vor allem bei Eigentumswohnungen werden bei 120 Quadratmeter Wohnungen im Schnitt bis zu 4.900 Euro pro Quadratmeter verlangt. Dies ist auch der Grund warum diese größeren Immobilien derzeit schwierig vermittelbar sind. [104]

[103](ORF 2013)
[104](Kurier 2013)

Abbildung 12: Immobilienpreise im Aufwind



Quelle: Kurier 2013

Die Fima Ziegelwagner ist trotz allem davon überzeugt, ihr viertes Standbein in diesem Bereich aufbauen zu können. Der große Vorteil ist derzeit, dass viele Österreicher ihr Geld neben Gold am liebsten in „Betongold“ investieren. „Betongold“, also Immobilien, gelten als Krisenwährung Nummer zwei. Obwohl mittlerweile das Transaktionsvolumen gesunken ist und viele bereits auch ihren letzten Cent in eine Immobilie investiert haben, ist der Bedarf an Wohnungen nach wie vor in Wien unglaublich hoch. [105] Außerdem bekräftig Sandra Bauernfeind, Leiterin des Bereichs Wohnimmobilien bei EHL Immobilien gegenüber der Tageszeitung „Der Standard“:

[105](Wirtschaftsblatt 2014)

„Als Wertsteigerung lohnt es sich immer noch, aber Preissprünge wie in den letzten Jahren sind nicht mehr zu erwarten."[106]

5.3 Zukunftschancen aufgrund geänderter Rahmenbedingungen

Das vorige Kapitel hat deutlich aufgezeigt, dass sich das Immobilienunternehmen „Ziegelwagner" an die geänderten Rahmenbedingungen in der Immobilienbranche in Zukunft anpassen muss. Nachdem die Errichtung von Fachmarktzentren mehr oder weniger der Vergangenheit angehört, muss sich das Familienunternehmen teilweise neu orientieren. Dies ist allerdings nicht der einzige Grund warum Veränderungen notwendig sind, das Thema Unternehmensfolge wird für das Unternehmen immer präsenter.

5.3.1 Weiterentwicklungspotential für die Nachfolgegenerationen

Beide Nachfolger arbeiten bereits seit Jahren in dem Unternehmen. Die Tochter von Herrn Ziegelwagner hat bereits im Jahr 2013 das Geschäftsfeld „Vermietung & Verwaltung von Eigentum" übernommen. Mit Hilfe von zwei Mitarbeiterinnen sowie Ihrer Mutter ist es der Tochter möglich knapp 100 Bestandsnehmer zu verwalten. Bei wichtigen Entscheidungen, wie zum Beispiel einem Mieterwechsel, ist Herr Ziegelwagner allerdings nach wie vor die primäre Ansprechperson.

Herr Ziegelwagner hat dadurch seit letztem Jahr wieder die Möglichkeit sich verstärkt auf die Planung von Bauprojekten zu konzentrieren. Vordergründig werden derzeit Wohnbauprojekte realisiert. Mit diesen Projekten ist vor allem der Sohn von Herrn Ziegelwagner vertraut, welcher für die Firma Ziegelwagner die Wohnbauprojekte vermarktet und verkauft. Außerdem ist er für das Marketing sowie für die Onlinepräsenz verantwortlich.

Aufgrund der wirtschaftlichen Ausbildung der Tochter an der Wirtschaftsuniversität Wien ist es ihr allerdings nicht möglich in Zukunft eigenständig Bauprojekte in Hinblick auf die Planung sowie Umsetzung zu realisieren. Deswegen bestehen folgende Strategien für die Zukunft:

[106](DerStandard 2013)

- BESTEHENDES OPTIMIEREN

Aufgrund der Tatsache, dass einige Fachmarktzentren eine bereits fortgeschrittenen Nutzungsdauer aufweisen ist die Firma Ziegelwagner gerade in einer Phase des Refurbishments. Dabei wird vor allem auf eine verkehrstechnisch günstige Parkplatzsituation geachtet, einen möglichst ausgewogenen, in sich gegenseitig ergänzenden Branchenmix sowie auf eine ansprechende äußere Gestaltung, Wert gelegt. Ein weiterer Grund für die zahlreichen Refurbishments ist das derzeitige geringe Zinsniveau in der Finanzwelt, somit investiert die Firma Ziegelwagner ihre Einkünfte vor allem in ihre Objekte.

„Refurbishments stehen einerseits aufgrund des Alters und der natürlichen Lebenszeit vieler Handelsimmobilien an, andererseits aber auch wegen der teils stark veränderten Bedürfnisse vieler großer Retailer."[107]

Fachmarktzentren unterliegen einem natürlichen Wandel, es reicht nicht aus, eine Immobilie zu errichten oder anzukaufen und diese lediglich zu verwalten. Als Tochter von Herrn Ziegelwagner ist es ihr durchaus bewusst, dass ein erfolgreiches Portfolio- und Assetmanagement daraus besteht, Fachmarktzentren laufend fortzuentwickeln und durch eine Optimierung des Handelsbesatzes die Fachmarktzentren attraktiv für die Mieter und die Kunden der Region zu gestalten.[108]

Die Unternehmensnachfolge will auch in Zukunft das geschaffene Eigentum erhalten, da es ein sehr lukratives Geschäftsfeld nach wie vor darstellt. Aufgrund von geringer werdenden Krediten bleibt mehr Kapital am Ende des Jahres übrig als die vergangen 10 Jahre, dies wird primär in das bereits erwähnte „Refurbishment" investiert, um für den Markt attraktiv zu bleiben. Allerdings gibt es unter den bestehenden Zentren auch jene welche eine höhere Leerstandsrate aufweisen. Hier ist es für die Unternehmensnachfolge abzuwägen, ob es sinnvoll ist diese auch in Zukunft zu erhalten oder diese zu verkaufen, um das Geld anderwärtig zu investieren. Mit dem gewonnen Kapital könnte sich die Unternehmensnachfolge intensiv auf das vierte Geschäftsfeld der Firma „Ziegelwagner" konzentrieren, nämlich die „Projektentwicklung und Bauträger am Zinshausmarkt".

[107] (Schober, 2011)
[108](Stephenson2012)

- NEUE HERAUSFORDERUNGEN

Um eine solide Basis für einen erfolgreichen Übergabeprozess zu schaffen, müssen zuerst die heutigen Herausforderungen des Unternehmens sowie die möglichen neuen Herausforderungen aufgrund der Übergabe untersucht werden. Die derzeitigen Herausforderungen sind primär die bereits erwähnte Phase des „Refurbishments“, die Erhaltung der Planungsabteilung durch neue Aufträge sowie die Suche geeigneter Grundstücke um Wohnbauprojekte zu realisieren. Im Zuge der Unternehmensübergabe ergeben sich ganz neue Herausforderungen:

Gewissenhafter Umgang mit Bestehendem

Die Unternehmensnachfolge hat primär die Aufgabe den Bestand zu sichern. Nachdem die Firmengruppe Ziegelwagner noch aushaftende Bankverbindlichkeiten aufzuweisen hat, gilt es diese zunächst gewissenhaft zu begleichen. Dazu bedarf es allerdings einem erfolgreichen Management. Dieser Bestand wird es der Nachfolgegeneration ermöglichen weitere Geschäftsfelder aufzubauen.

Gezielte und gesicherte Expansion

Obwohl in Europa das Zinsniveau seit der Eurokrise extrem gesunken ist und dadurch die Kredite sehr billig geworden sind, ist es heutzutage für einen Jungunternehmer sehr schwer sich als Selbstständiger in der Immobilienbranche zu etablieren. Herr Ziegelwagner hat vor 20 Jahren seine Projekte zu 100 Prozent fremdfinanziert. Wäre die Wirtschaftslage damals eine andere gewesen, hätte Herr Ziegelwagner nie eine derartige Karriere machen können, da ihm die Eigenmittel für Immobilienprojekte fehlten. Der leichte Zugang zu Fremdkapital ist heutzutage nicht mehr gegeben. Durch die Umsetzung von Basel III in österreichisches Recht im Jahre 2013 wurden die Kreditbedingungen für Unternehmenskredite in Hinblick auf die Marge, die Sicherheitserfordernisse und die Kreditnebenkosten verschärft. Um heutzutage in der Immobilienbranche als Jungunternehmer selbständige Bauträgerobjekte durchführen zu können muss man entweder ein starkes Familienunternehmen hinter sich haben oder einen sonstigen guten finanziellen Background.

Damit die Tochter von Herrn Ziegelwagner in der Immobilienbranche weiter Fuß fassen kann, wurde sie bereits in sein Netzwerk integriert. Gerade in der

Immobilienbranche ist ein gutes Netzwerk entscheidend, deswegen wurde die Unternehmensnachfolge bereits mit den politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Kontakten bekannt gemacht. Außerdem tragen sogenannte „Netzwerkveranstaltungen“ von Universitäten oder Banken dazu bei, das bestehende Netzwerk vor allem am Zinshausmarkt zu erweitern.

Der Zinshausmarkt ist, neben der bestehenden Vermietung und Verwaltung, die aktuelle und vor allem zukünftige Herausforderung für die Unternehmensnachfolge. Dieser ist ein sehr wichtiger und stabiler Wirtschaftsfaktor und gerade in Zeiten wie diesen eine verlässliche Anlageform geworden, man könnte ihn auch als klaren „Gewinner“ der Finanzkrise bezeichnen.[109] Wie bereits erwähnt wird der Markt für Fachmarktzentren immer dünner und somit unsicherer. Dieses Faktum ist auch schon in der Firma Ziegelwagner spürbar und es wird in Zukunft notwendig sein, sich von weniger rentablen Objekten zu trennen. Zum einem könnte man das gewonnene Kapital umschichten und es in ein Wiener Zinshaushaus investieren. Dies wäre allerdings eine reine Umschichtung von Kapital, anders ausgedrückt:

„Mit einem Zinshaus wird man nicht reich, aber man bleibt es“[110]

Die Preise in diesem Sektor sind in den letzten Jahren durchschnittlich um ein Drittel gestiegen. Unangenehmer Nebeneffekt dabei ist, dass es dadurch auch zu einer kontinuierlichen Minderung der Renditen kam. Im Jahre 2009 lagen die geringsten Renditen bei 2 Prozent und die höchsten Renditen bei 7,6 Prozent. Fünf Jahre später sind die geringsten Renditen auf 1,4 Prozent und die höchsten Renditen auf 6 Prozent gesunken.[111] Dies bedeutet für die Unternehmensnachfolge der Firma Ziegelwagner, dass Investitionen in Zinshäuser in einer guten Lage sichere Anlagemöglichkeiten darstellen. Der große Vorteil dabei ist, dass das Risiko stark reduziert wird und das Kapital somit langfristig gesichert ist.

Aufgrund der mittlerweile guten Kontakte der Unternehmensnachfolge zu renommierten Architekten wären weitere Bauprojekte in Zukunft möglich. Durch den Kauf von sanierungsbedürftigen und ausbaufähigen Zinshäusern wird bereits jetzt von Herrn Ziegelwagner ein weiteres Geschäftsfeld eröffnet. Herr Ziegelwagner kann somit seiner Tochter möglichst viel an Wissen und Erfahrung vor allem in Bezug auf die Planung und die Umsetzung weitergeben. Nicht zuletzt durch Ihre

[109](OTS 2013)
[110](Wirtschaftsblatt 2013)
[111](OTS 2013)

Ausbildung zum Immobilientreuhänder an der Technischen Universität konnte sich die Unternehmensnachfolge bereits ein Netzwerk in Wien aufbauen, welches es in Zukunft zu nutzen gilt. Allerdings ist es derzeit sehr schwierig ein Zinshaus mit folgenden Kriterien zu ergattern: Hohe Rendite, gute Lage, keine Altmieter; Im Gegensatz zu Mietobjekten kann allerdings bei einem derartigen Bauträgerobjekt eine Rendite zwischen 10 und 20 Prozent erzielt werden. Mit einer geringen Rendite ist das Risiko für den Bauträger zu hoch. Außerdem werden die Banken derartige Projekte nicht finanzieren, selbst wenn man als Bauträger 20 – 30 Prozent Eigenkapital bereitstellt.

Für die Unternehmensnachfolge bietet der Zinshausmarkt durchaus ein attraktives Weiterentwicklungspotenzial. Die bestehenden Assets der Firma Ziegelwagner eröffnen der Unternehmensnachfolge Möglichkeiten, welche dem jahrzehntelangen Erfolg der Firma Ziegelwagner zu verdanken sind. Nun gilt es die bestehenden Ressourcen von der Elterngeneration zu nutzen und möglichst gewinnbringend in Zukunft zu investieren.

5.3.2 Einführung neuer Prozess

Für die Unternehmensnachfolge des Unternehmens „Ziegelwagner“ bedeutet die Übernahme die Einführung von neuen Prozessen um das Unternehmen erfolgreich in Zukunft zu führen.

Erweiterung des Know-How

Durch die Ausbildung der Nachfolge an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie an der Technischen Universität Wien konnte das Know-How des Unternehmens im Bereich Immobilienwirtschaft erheblich gesteigert werden. Die Kombination aus wissenschaftlichen Know-How und Wissen aufgrund der langjährigen Erfahrung des Gründers stellen ein großes Erfolgspotential dar. Dies gilt es in Zukunft im Immobiliensektor zu nutzen und umzusetzen.

Optimierung des Asset Management

Das bestehende Vermögen in Form von Fachmarktzentren zu erhalten beziehungsweise zu steigern ist eines der vorrangigen Prozesse der Nachfolge. Die bestehenden Assets müssen in Hinblick auf Leerstandsreduktion, Mieterbonität, Betriebskostensenkung sowie Refurbishment optimiert werden. Die Nachfolge hat

mittlerweile dieses Geschäftsfeld übernehmen können und vorrangiges Ziel ist es durch Reinvestition der Gewinne ein stabiles Wachstum für das Geschäftsfeld „Vermietung & Verwaltung von Eigentum“ zu erreichen.

Finanzwirtschaftliche Steuerung

Aufgrund der schlechten Investitionslage am Finanzmarkt gehören Investitionen am Finanzmarkt derzeit nicht zum primären Aufgabenbereich der Unternehmensnachfolge. Der Prozess der finanzwirtschaftlichen Analyse wurde von der Unternehmensnachfolge vollkommen neu eingeführt. Da es in der Firma Ziegelwagner in der Vergangenheit nie zu Liquiditätsengpässen gekommen ist, wurde diesem Bereich wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Nachfolge hat diesen Sektor neu erschlossen, da dieser aufgrund der nach wie vor bestehenden Bankverbindlichkeiten kontrolliert werden muss. Aufgrund der immer weniger werdenden Verbindlichkeiten sowie des geringen Zinsniveaus gilt es nun die erhöhte Liquidität sinnvoll zu nutzen. In den nächsten Jahren wird diese primär für das Refurbishment der bestehenden Asset genutzt werden, um Gewinne gering zu halten. Aufgrund der extrem hohen Steuerbelastung ist es für ein Familienunternehmen wie die Firma Ziegelwagner sehr schwer ihr Wachstum zu fördern. Steuererleichterungen sowie der leichtere Zugang zu Kapital würden solchen Unternehmen, welche für Österreich unerlässlich sind, bessere Zukunftschancen bieten. Der Appell, Chancengleichheit zwischen Familienunternehmen und Konzernen herzustellen sowie die Stärkung der Stimme der Unternehmer, ist an zukünftigen Regierungen gerichtet.

Erschließung neuer Geschäftsfelder

Aufgrund der Langzeitorientierung des Familienunternehmens Ziegelwagner verfolgt das Unternehmen nun folgende Strategie: Gezielte und gesicherte Expansion. Das Unternehmen wurde von Herrn Ziegelwagner viele Jahr unter enormem Risiko aufgebaut, da ein schnelles Wachstum in dieser Branche sonst eher schwierig ist. Konkrete Kalkulationen für zukünftige Projektentwicklungen wurden bereits von der Nachfolge eingeführt und sollen in Zukunft noch konkretisiert werden. Entscheidend für Nachfolgegeneration ist es, in Zukunft offen zu sein für Veränderungen, da der Immobilienmarkt einem ständigen Wandel unterworfen sein. Eine stetige

Weiterentwicklung sowie eine Flexibilität muss auch in Zukunft von der Nachfolge gewährleistet werden.

Modernisierungsprozesse

Im Zuge der Unternehmensnachfolge sollen verschiedene Modernisierungsprozesse durchgeführt werden, welche der Gründer des Unternehmens nicht als Notwendigkeit betrachtete. Zunächst soll ein völlig überarbeiteter Onlineauftritt des Unternehmens Ziegelwagner in Auftrag gegeben werden. Dazu gehören auch eine Überarbeitung des Logos des Unternehmens sowie ein einheitlicher Auftritt des Unternehmens nach außen. Ebenfalls darunter fallen auch die Modernisierung des Designs der Rechnungen, Briefe, Abrechnungen und vieles mehr. Dies bedeutet, dass in Zukunft jeder Brief, jede Abrechnung, etc. die gleiche Optik aufzuweisen hat. Allerdings sollen auch interne Auflistungen sowie Berechnungen einheitlich gestalten werden, um bei einem Mitarbeiterwechsel den Einführungsprozess zu verkürzen. Intern sollen ebenfalls Prozesse vereinfacht beziehungsweise einheitlich gestaltet werden, damit die Geschäftsleitung für jedes zu betreuende Objekt die gleichen Vorlangen vorfindet. Dies bedeutet allerdings auch für die Mitarbeiter eine Phase der Umstellung sowie eine Bereitschaft langjährige Muster zu ändern. Auch die Einführung eines Familienrates ist in Zukunft geplant, um in gewissen Abschnitten Probleme sowie Veränderungen gemeinsam offen zu besprechen, um das Konfliktpotential gering zu halten.

Die entscheidenden Faktoren für die Nachfolgegeneration in Familienunternehmen in der Immobilienbranche können wie folgt zusammengefasst werden:

- Langjährige Planung des Übergabeprozesses
- Erfahrungen der Nachfolge in allen Bereichen des Unternehmens
- Erweiterung der Fachkompetenz und Branchenerfahrung
- Optimismus, Geschäftsgeschick und Gewissenhaftigkeit
- Durchführung von Optimierungsprozessen
- Durchführung von Modernisierungsprozessen
- Flexibilität und Offenheit für zukünftiger Geschäftsfelder
- Überwachung der finanzwirtschaftlichen Situation
- Integration der Familienmitglieder bei wichtigen Entscheidungen

6 Schlussfolgerung

Eine Unternehmensübergabe stellt einen sehr sensiblen und intensiven Prozess dar, sowohl für den Übergeber und den Übernehmer als auch für die gesamte Familie und Mitarbeiter. Das Ziel sollte stets eine „win-win“ Situation für alle Beteiligten sein. Die Elterngeneration empfindet das Unternehmen als „Lebenswerk“ und dadurch bedeutet eine Übergabe an die nächste Generation eine Bedrohung der eigenen Identität. Diese müssen einen erheblichen Vertrauensvorschuss an die Nachfolge leisten, wenn diese die Kontrolle über die operativen Geschäfte aufgibt. Ein Kompromiss, welcher für beide Seiten einen Gewinn darstellt, wäre die Elterngeneration als Berater weiterhin im Unternehmen zu beschäftigen. Damit die Unternehmensnachfolge glückt, ist eine umfassende Vorbereitung und frühzeitige Planung der rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen unter Einbeziehung der individuellen Übergabesituation unerlässlich. Diese Masterthese hat gezeigt, dass die Nachfolgegenerationen meistens nicht ausreichend vorbereitet sind, um das Unternehmen zu übernehmen. Damit das Unternehmen sicher in die Zukunft geführt wird, müssen sich die Gründer frühzeitig mit der Nachfolge beschäftigen. Häufig wollen sich die Übergeber nicht mit diesem Thema beschäftigen und zögern diese Entscheidung lange hinaus. Das hat zur Folge, dass bei einer unerwarteten Situation die Nachfolge vollkommen überlastet ist. Im Unternehmen Ziegelwagner hat sich gezeigt, dass die Einführung der Nachfolge in das Unternehmen einen jahrelangen Prozess darstellt. Die Nachfolge hat bereits während der Studienzeit die Verwaltung an einem Projekt übernommen und somit war diese zumindest einen Tag in der Woche im Unternehmen beschäftigt. Dies ist ganz entscheidend um den Ablauf in dem Unternehmen kennenzulernen, außerdem hat die Nachfolge so die Möglichkeit das Unternehmensgeschehen zu beobachten. Dadurch kann ein Bewusstsein geschaffen werden, dass am Übergabeprozess nicht nur der Übergeber und der Übernehmer beteiligt sind, sondern das gesamte unternehmerische Umfeld. Im Unternehmen Ziegelwagner wird die Nachfolge bereits seit zwei Jahren zu allen Geschäftsterminen sowie Veranstaltungen mitgenommen um in das bestehende Netzwerk integriert zu werden. Dies ist ein ganz entscheidender Prozess um auch zukünftig erfolgreich zu wirtschaften. Aufgrund von ständigen Veränderungen in der Real- sowie Finanzwirtschaft, aber auch durch Gesetzesänderungen sind Unternehmen einem ständigen Wandel unterworfen. Entscheidend ist für Familienunternehmen in der Immobilienbranche, dass eine ständige Flexibilität

gewährleistet ist, um gegebenenfalls Änderungen aber auch Erweiterungen an Geschäftsfeldern umsetzen zu können. Die größten Hürden für Familienunternehmen in der Immobilienbranche werden vor allem der Preiswettbewerb, der Fachkräftemangel sowie die wirtschaftlichen Gegebenheiten sein. Durch das Masterstudium an Technischen Universität Wien konnte die Unternehmensnachfolge das bestehende Netzwerk des Gründers erweitern. Gerade in der Immobilienbranche ist der Kreis der mitwirkenden Personen sehr groß, dieser umfasst Architekten, Projektentwickler, Anwälte, Immobilienmakler, Hausverwalter, Real Estate Manager und zahlreiche mehr. Je intensiver diese Netzwerkkontakte sind, desto einfacher und erfolgreicher gestaltet sich der Unternehmensalltag. Die Unternehmensnachfolge in der Immobilienbranche unterscheidet sich von anderen Unternehmensnachfolgen aufgrund von diversen Spezifika einer Immobilie. Dazu zählt primär, dass eine Immobilie einen langfristigen Wert darstellt. Das Kapital ist durch eine Immobilie langfristig gebunden, da auch ein möglicher Verkaufsprozess einen gewissen Zeitraum in Anspruch nimmt. Außerdem sind Immobilien sehr stark marktabhängig, dieses Spezifikum wird stark durch die Politik beeinflusst. Beispielsweise konnte die Firma Ziegelwagner ein Geschäftsfeld (Fachmarktzentren) nicht mehr erweitern, da die Politik für die notwendigen Grundstücksflächen keine Umwidmungen mehr durchführt. Das bedeutet auch, dass der Immobilienmarkt stets beobachtet werden muss, um etwa einen geeigneten Verkaufszeitpunkt nicht zu verpassen. Die Phase des „Refurbishment“ bei Fachmarktzentren hat bereits begonnen und wird auch für das Unternehmen Ziegelwagner in Zukunft die primäre Aufgabe in diesem Geschäftsfeld darstellen. Nicht zuletzt auch deshalb, da Investitionen am Finanzmarkt derzeit für Unternehmen nicht verlockend sind, ist es vernünftiger sein Geld in sein Eigentum zu investieren. Um in der Immobilienbranche Erfolg verzeichnen zu können, ist mittlerweile ein hoher Grad an Wissen aus unterschiedlichen Sparten notwendig, wie etwa technische Details, rechtliche Grundlagen, Unternehmertum und einiges mehr, da diese Branche eine sehr hohe rechtliche, wirtschaftliche sowie bautechnische Komplexität aufweist. Davon abgesehen stellen Immobilien beziehungsweise „Grund und Boden“ stets ein knappes Gut dar, vor allem in Großstädten müssen Gebäude immer wieder an die aktuellen Marktgeschehnisse angepasst werden. Umso wichtiger ist es für die Unternehmensnachfolge stark in der Branche vernetzt zu sein. Die Firma Ziegelwagner ist aufgrund ihrer zahlreichen im Eigentum stehenden Fachmarktzentren weniger abhängig von ihrem Netzwerk, als beispielsweise Architekten, da diese stark an ihre Auftraggeber gebunden sind.

Das Netzwerk eines Architekten im Falle einer Unternehmensnachfolge gilt es stets zu erweitern um eine hohe Auftragslage verzeichnen zu können. Nicht zuletzt werden bei einer Immobilienfinanzierung häufig hohe Investitionssummen benötigt, dies bedeutet für die Firma Ziegelwagner stets eine gewisse Liquidität aufzuweisen, um ihre Geschäftsfelder auch in Zukunft ausbauen zu können.

Kurzfassung

In Österreich dominieren Klein- und Mittelbetriebe, welche überwiegend als Familienunternehmen zu definieren sind, sie die treibende Wirtschaftskraft in diesem Land. Familienunternehmen zeichnen sich aus durch Ihre Heterogenität, Langfristigkeit sowie durch den Einfluss der Familie auf das Unternehmen. Eine aktuelle Herausforderung für Familienunternehmen ist der schwierige Zugang zu Kapital. Für Unternehmer ist es heutzutage deutlich schwieriger an Fremdkapital zu gelangen als noch vor einigen Jahren. Einen fähigen Nachfolger für sein Unternehmen zu finden zählt zu den größten Herausforderungen eines Familienunternehmen, da eine Unternehmensübergabe einen sehr komplexen und langjährigen Prozess darstellt. Außerdem eignet sich nicht jedes Familienmitglied dazu, ein Unternehmen zu führen. In Österreich befinden sich zahlreiche Familienunternehmen in der Immobilienbranche. Jedoch unter den größten und erfolgreichsten Unternehmen in der Immobilienbranche sind keine Familienunternehmen zu finden. Allerdings sind diese in Österreich vor allem im Sektor Klein- und Mittelbetriebe zu finden. Die Analyse des Familienunternehmens „Ziegelwagner“ zeigt auf, dass im Zusammenhang mit einer erfolgreichen Übernahme neben den fachlichen Qualifikationen, wie etwa Fachwissen, Managementkompetenz, etc. auch persönliche Merkmale des Übernehmers entscheidend sind. Die entscheidenden Faktoren für die Nachfolgegeneration in Familienunternehmen in der Immobilienbranche sind vor allem die langjährige Planung des Übergabeprozesses, die Erfahrungen der Nachfolge in allen Bereichen des Unternehmens, die Erweiterung der Fachkompetenz und Branchenerfahrung sowie Optimismus, Geschäftsgeschick und Gewissenhaftigkeit.

Literaturverzeichnis

Bücher

- Geyer, Alois; Hanke, Michael; Littich, Edith; Nettekoven, Michaela (2009): *Grundlagen der Finanzierung.*3. Auflage, Linde, Wien.
- Klein, Sabine (2010): *Familienunternehmen - Theoretische und empirische Grundlagen*.3. Auflage, EUL Verlag, Köln.
- Mätzener, Manuela; Schwarz, Guido (2008): *Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen.*Linde international, Wien.
- Mugler, Josef (2008): *Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe.* 2. Auflage, Facultas Verlag- und Buchhandels AG, Wien.
- Rössl, Dietmar (2006): *Relationship Management.* Facultas Verlag- und Buchhandels AG, Wien.
- Urnik, Sabine (2011): Unternehmensnachfolge - Betriebswirtschaftliche, rechtliche und psychologische Erfolgsfaktoren, Linde, Wien.
- Zantow, Roger; Dinauer, Josef (2011): *Finanzwirtschaft des Unternehmens.* 3. Auflage, Pearson Studium, München.

Internetquellen

- Asamer, Herbert (2012): Jeder Gemeinde ihr Fachmarktzentrum. http://diepresse.com/home/wirtschaft/handelimwandel/767077/Jeder-Gemeinde-ihr-Fachmarktzentrum?from=suche.intern.portal – abgefragt am :16.01.2014.
- KPMG (2013): Europäische Familienunternehmen trotz des langsamen Wachstums in Europa. http://www.kpmg.at/uploads/media/131202_PA_EFB_Barometer.pdf-abgefragt am: 01.04.2014.
- Backmann, Christian (1999): Grundüberlegungen zur Mobilisierung: Organizational-Slack, Ressourcen, Effizienz und Effektivität. http://www.ub.uni-koeln.de/ssg-bwl/archiv/ei/kuei/organisation/grundueberlegungen_mobilisierung_slack.pdf -abgefragt am: 06.01.2014.

- Benisch, Reginald; Ecker, Bernhard; Millonig, Caroline;(2013): trend Top 500! Österreichs erfolgreichste Unternehmen. http://www.format.at/articles/1224/520/330534/top-500-oesterreichs-unternehmen -abgefragt am: 15.12.2013.
- EU Business (2009): Familienunternehmen wichtig für österreichische und europäische Wirtschaft. http://www.eubusiness.at/wirtschaft/127-familienunternehmen-wichtig-fuer-oesterreichische-und-europaeische-wirtschaft- abgefragt am: 15.12.2013.
- Exner, André (2014): Auch Betongold ist nur Gold. http://wirtschaftsblatt.at/home/meinung/kommentare/1551486/Auch-Betongold-ist-nur-Gold?_vl_backlink=/home/index.do- abgefragt am: 22.01.2014.
- Fischer, Sabine M. (2013):http://www.ubit.at/Wien Club UB - abgefragt am: 19.12.2013.
- Gottschalk, Sandra; Höwer, Daniel; Licht, Georg; Niefert, Michaela (2008): Generationenwechsel im Mittelstand. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger. http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Generationenwechsel.pdf- abgefragt am: 13.01.2014.
- Gulnerits, Kathrin (2013): Zinshausmarkt: Plafond ist noch nicht erreicht. http://wirtschaftsblatt.at/home/life/immobilien/1421007/Zinshausmarkt_Plafond-ist-noch-nicht-erreicht- abgefragt am: 31.01.2014.
- Rickens, Christian (2012): Familienunternehmen & Erbschaftssteuer: http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/brun-hagen-hennerkes-ueber-familienunternehmen-und-erbschaftsteuer-a-835008.html **-** abgefragt am: 15.12.2013.
- KPMG (2013): Unternehmensnachfolge: Management Buy-out. http://www.kpmg.com/CH/de/about/Office-Locations/KMU/Documents/pub-20130425-unternehmensnachfolge-management-buyout-de.pdf - abgefragt am: 06.01.2014.
- Kurier (2013): Immobilien: "Großer Hype scheint vorüber zu sein". http://kurier.at/wirtschaft/marktplatz/leichtes-aufatmen-immobilienpreise-in-wien-stagnieren/19.417.463 - abgefragt 12.05.2013.

- Mandl, Irene; Dörflinger, Céline; Gavac, Karin (2008): Unternehmensübergaben und –nachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs. http://www.kmuforschung.ac.at/images/stories/projekte/Diverse/Zusammenfassung_Unternehmensnachfolge_2008.pdf - abgefragt am: 13.01.2014.
- Mandl, Irene (2008): Overview of Family Business Relevant Issues.http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf- abgefragt am: 13.01.2014.
- Mittersteieler, Esthter (2013): Das beste Rezept gegen die Krise. http://wirtschaftsblatt.at/home/meinung/kommentare/1408538/Das-beste-Rezept-gegen-die-Krise - abgefragt am: 30.12.2013.
- Müller, Christina (2012): Die Zukunft vonFamilienunternehmen –der Kern der Wirtschaft. http://www.pwc.de/de_DE/de/mittelstand/assets/studie_family_business_v3.pdf - abgefragt am: 17.12.2013.
- Novotny, Maik (2013): Luxusimmobilien: Bronze, Silber, Betongold.http://derstandard.at/1385170504454/Luxusimmobilien-Bronze-Silber-Betongold- abgefragt am: 16.01.2014.
- ORF (2014): Preisanstiege bis zu 80 Prozent. http://orf.at/stories/2214846/2214856/ - abgefragt am: 21.01.2014.
- OTS (2013): Wiener Zinshausmarkt: Preise seit 2009 deutlich angestiegen.http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20131111_OTS0106/wiener-zinshausmarkt-preise-seit-2009-deutlich-angestiegen - abgefragt am: 02.02.2014.
- OTS (2014): FPÖ-Fuchs: Neue Steuerbelastungen für Kleinunternehmer durch die Regierung. http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20140109_OTS0125/fpoe-fuchs-neue-steuerbelastungen-fuer-kleinunternehmer-durch-die-regierung - abgefragt am: 09.01.2014.
- Ottawa, Barbara (2013): Erben will geplant sein. http://www.wienerzeitung.at/themen_channel/wirtschaftsservice/geschaeft/568486_Erben-will-geplant-sein.html - abgefragt am: 06.01.2014.
- Pleininger, Hans (2013): Friesacher ist bestes Familienunternehmen Österreichs. http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/familienunternehmen/

1406190/Oesterreichs-bester-Familienbetrieb_Friesacher - abgefragt am: 28.11.2013.

- Putschögl, Martin (2010): Nachfolger verzweifelt gesucht!. http://derstandard.at/1271376455333/Nachfolger-verzweifelt-gesucht - abgefragt am: 13.01.2014.
- Schober, (2011):"Zwischenjahr" für Shoppingcenter. http://derstandard.at/1295570908377/Wenige-Neueroeffnungen-Zwischenjarh-fuer-Shoppingcenter - abgefragt am: 03.01.2014.
- Stephenson, Miles (2012): Auch Alternativnutzungen gehören zum Geschäft - Fachmärkte in Deutschland. http://www.heuer-dialog.de/pages/insight-3-2012-Fachmarktzentren-Refurbishment- abgefragt am: 22.01.2014.
- Tautermann, Sonja (2012): Ohne Strategie geht's nicht. http://derstandard.at/1353208370756/Ohne-Strategie-gehts-nicht- abgefragt am: 01.12.2014.
- Voithofer, Peter (2012): Familienunternehmen in Österreich: Merkmale, wirtschaftliche Bedeutung Herausforderungen. http://www.kmuforschung.ac.at/images/stories/vortraege/2012/27_03_2012_Familienunternehmen.pdf - abgefragt am: 13.01.2014.
- Voithofer, Peter (2010): Unternehmensnachfolge bleibt ein wichtiges Thema für KMU. http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20100504_OTS0120/unternehmensnachfolge-bleibt-ein-wichtiges-thema-fuer-kmu-bild# - abgefragt am: 18.01.2014.
- Vorauer, M. (2010): Fachmarktzentren: Die Boom-Zeit ist vorbei. http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/1153814/index - abgefragt am: 12.01.2014.
- Wiener Zeitung (2010):Da wird einiges an Wellblech übrig bleiben.http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/international/31664_Da-wird-einiges-an-Wellblech-uebrig-bleiben.html - abgefragt am: 07.01.2014.

Sonstiges

- Kratschmann, Astrid (2012): Finanzierungsinstrumente im europäischen Raum. TU Wien, Wien.
- Lueger, Manfred; Frank,Hermann (2012): Wie erfolgreich Familienunternehmen handeln -Good Practice Fallanalysen, Facultas, Wien.
- Österreichische, Nationalbank (2014): Renditen auf dem österreichischen Rentenmarkt. http://www.oenb.at/isaweb/report.do?report=2.11 – abgefragt am 14.01.2014.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensgrößenklassen 7
Abbildung 2: Anteil der KMU in Österreich 8
Abbildung 3: Finanzierungsstruktur KMU 16
Abbildung 4: Struktur Familienunternehmen 18
Abbildung 5: Familienmitglieder im Familienunternehmen 14
Abbildung 6: Nachfolge in Familienunternehmen 36
Abbildung 7: Hilfsmittel Konfliktmanagement 22
Abbildung 8: Bedenken bei der Übergabe 37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erfolgreichsten Familienunternehmen 22
Tabelle 2: Erfolgsreichsten Immobilienunternehmen.....24
Tabelle 3: Kreditzinssätze 1996-2012 48