

# Unternehmertag 2017

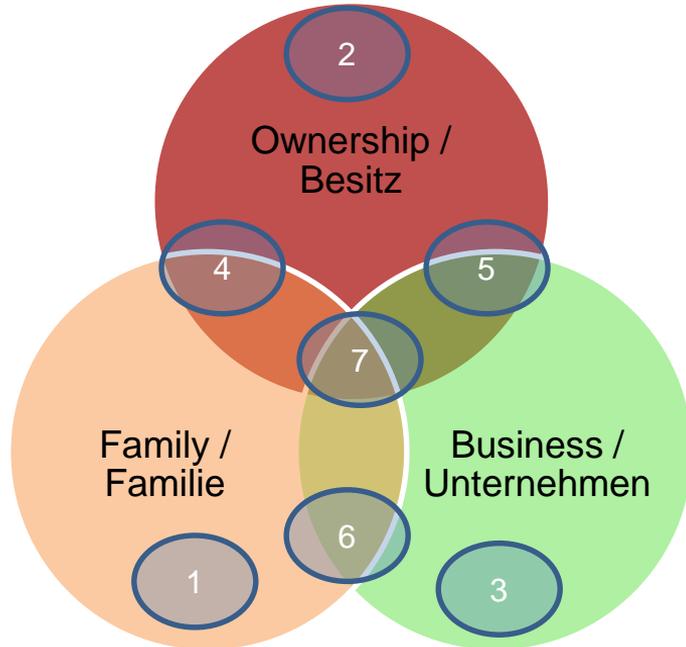




## Interne und externe Sichtweisen auf Familienunternehmen Praxisfälle im Fokus und Unternehmertgespräch

Walter Graßmair  
Mario Situm

- ▶ Theoretische Ansätze zur Beschreibung von Familienunternehmen
- ▶ Hindernisse einer erfolgreichen Übergabe
- ▶ Lösungsansätze einer erfolgreichen Übergabe
- ▶ Expertenmeinungen einer erfolgreichen Übergabe
- ▶ Interview mit Walter Graßmair: Transport Service GmbH, Innsbruck



In Anlehnung an Taguiri & Davis (1996)

- ▶ Das **3-Kreis-Modell** nach [Taguiri & Davis](#) (1996) beschreibt, dass sich a.) die Bereiche Familie und Unternehmen durch Besitz und Eigentum verbinden und b.) sich Überlagerungen als auch Separationen unterschiedlichster Rollen ergeben können
- ▶ Die Rollen 1 – 3 bedeuten eine **klare Trennung** der drei Sphären, was jedoch in der betrieblichen Praxis eher selten der Fall ist (bspw. Geschäftsführer, welcher nicht dem Familienverband entstammt und auch keine Anteile im Besitz hält [[Gersick et al., 1997](#)])
- ▶ Die Rollen 4 – 6 sind häufig in der Praxis anzufinden und dies bedeutet, dass sich **Überlappungen** von Interessen ergeben können (bspw. die Ehefrau des Eigentümers arbeitet im Unternehmen mit oder auch der Übernehmer)
- ▶ Die Rolle 7 beschreibt jene Personen, welche a.) der Familie entstammen, b.) Anteile am Familienunternehmen halten und c.) aktiv im Unternehmen auftreten (bspw. Übergeber)



- ▶ **Interviews** bei Familienunternehmen und deren Stakeholdern im deutschsprachigen Raum
- ▶ **Feedbacks** zu den Interviews von Experten von Akademikern und Praktikern
- ▶ **Lösungen** zu unterschiedlichsten Problemstellungen aus der betrieblichen Praxis inkl. Darstellung möglicher Alternativen

- Mag. **Veronika Seitweger**, Steuerberaterin & Partnerin, TPA Steuerberatung GmbH, Wien, Österreich berichtete über einen Change Management-Prozess, welcher **über 12 Jahre** gedauert hat, obwohl in der ersten Phase (welche 6 Jahre gedauert hat), eine 100%ige Bereitschaft der Kinder gegeben war, die Übernahme anzutreten:

„Selbstverständlich hat man darüber **diskutiert** und es sind auch **Workshops** durchgeführt worden, aber nichtsdestotrotz braucht man für Entscheidungsprozesse diese endgültige innere Entscheidung bis man zurücktritt. Man berücksichtigt auch immer wieder **Chancen** und **Risiken**. Es schaut immer alles so toll aus, aber dieser **Rollentausch hat in dieser Form nie wirklich stattgefunden**, trotz Workshops, Investitionen und großen Überlegungsphasen.“

„Meiner Ansicht nach zeigt dieser Fall, dass es sehr schwierig ist, einen Change Prozess umzusetzen. Für mich ist es vergleichsweise wie in einer **Stierarena**. Drei Stierkämpfer befinden sich dort und man stellt sich die Frage: Wer überlebt? Hier reagieren Menschen ganz unterschiedlich nach ihrem Persönlichkeitsprofil. Das war eigentlich nicht, von meiner Warte aus, unbedingt der beste Stil. Warum? Jede Zeit hat ihre Gesetze. Heute reagiert man ganz unterschiedlich auf einen Markt als vor 20-30 Jahren. Um erfolgreich zu sein spielen heute andere Faktoren eine wichtigere Rolle als früher. Für einen Change Prozess es ist notwendig, die **Chancen** und **Risiken** in einer Person/Führung zu vereinen und **andere Beteiligte müssen sich zurücknehmen**. Das ist genau das Schwierige in einem Familienunternehmen.“

- Klarer **Wille** des Change-Leaders (in der Regel der Übergeber) ([Cameron & Green](#), 2015 S. 9; [Smith, Sohal & D'Netto](#), 1995, S. 33), welcher diesen Willen extern als auch intern **kommuniziert** ([Simones & Esposito](#), 2014; [Waddell & Sohal](#), 1998, S. 547)
- Bei KMUs (aber auch bei großen Unternehmen) empfiehlt es sich, **externe Beratung** beim Change-Prozess heranzuziehen ([Brunninge, Nordqvist & Wiklund](#), 2007, S. 305)
- Auf des 3-Kreis-Modells muss unbedingt auch die **Sphäre der Familie** in den Change-Prozess integriert werden ([Chrisman et al.](#), 2016, S. 721 und 723; [Schillaci, Romano & Nicotra](#), 2013, S. 9)
- **Klare Zielsetzungen** (Meilensteine) und **Einführung eines Kontrollsystems**, mit welchem der Fortschritt des Nachfolgeprozesses gemessen und nachverfolgt werden kann ([Heriau & Touchais](#), 2015); den Endpunkt des Planung ergibt das Alter des Übergeber, ab welchem die effektive Übergabe erfolgt ([Ward](#), 2004, S. 49)
- Auch im Rahmen des Kontrollsystems sollten **Ziele der Familie** und deren **Mitgliedern** eingeplant werden, damit Konflikte vermieden als auch die Stabilität im Familienunternehmen gewährleistet werden kann ([Weigel & Ballard-Reisch](#), 1997, S. 25)

Die Entscheidung der Übergabe fällt schwer, weil man diese  
**nicht einfach „trainieren“** kann!

- Dipl.-Ing. Mag. (FH) **Reinhard Zeilinger**, Head of Master's Program Fachhochschule Wien, Österreich erläutert hierzu:

„Verantwortung wird übernommen, wenn das **Vertrauen** da ist, dass der Nachfolger es richtig machen wird. Wenn der Nachfolger nicht grundsätzlich ungeeignet ist, dann wird er Lösungen finden, die nicht meine sind, aber die auch zumindest nicht so falsch sind, dass sie in den Abgrund führen.“

- Dr. **Rachida Sommerfeldt**, Senior Lecturer & selbständige Beraterin, Bad Reichenhall, Deutschland erläutert hierzu:

„Politik spielt dabei schon allein deshalb eine unvermeidbare Rolle, da die unterschiedlichen Akteure im Nachfolgeprozess ganz **unterschiedliche Aufgaben** und damit auch **Zielsetzungen** haben, die naturgemäß miteinander konkurrieren. Ein Ausgleich ist dabei häufig nicht über die vorgeblich rational beste Entscheidung zu finden, sondern über einen Verhandlungsprozess, der die **unterschiedlichen Ziele und Ressourcen der einzelnen Parteien zum Ausgleich bringt**. Dabei kann es auch sein, dass das kulturelle Ziel das Unternehmen in Familienhand zu belassen, wirtschaftliche Ziele aussticht.“

- Herr DI **Herrmann W. Zebisch**, Übergeber, HENNLICH GmbH & Co. KG, Schärding, Österreich berichtete von seiner Übergabe, welche ihm eher „aufgebürdet“ wurde. Er selbst wäre viel lieber Musiker geworden und mit dieser Tätigkeit wollte er Menschen die Leidenschaft zur Musik und zur künstlerischen Welt öffnen:

„Das war damals eine sehr bewegte Zeit und ich habe einiges daraus gelernt. Die wichtigste Erkenntnis war aber: „Es wurde viel zu wenig geredet – es wurde erwartet – **dass das einfach gemacht wird!**“ Über Bedürfnisse wurde nicht gesprochen, teilweise sogar unter den Tisch gekehrt. Aber das war typisch für in dieser Generation, **Kommunikation war einfach nicht gegeben**. Rückblicken hätten wir uns sehr viel Leid ersparen können, wenn wir mehr miteinander hätten reden können. Aber dem war eben leider nicht so.“

„Mir ist es einfach ein Anliegen, dass sich ein Kind **niemals „verpflichtet“ oder sogar dazu „gezwungen“ fühlt**, die Nachfolge anzutreten. Ich selbst habe diesen Prozess doch eher in negativer Erinnerung – und genau das soll nicht nochmals passieren.“

„Selbstverständlich wäre es eine schöne Entwicklung, wenn eines der Kinder das Unternehmen fortführen würde, aber auch **sämtlichen alternativen Ideen** sind mir willkommen. Auch bezüglich der Eignung halte ich beide Kinder für geeignet und unterscheide hier nicht zwischen besser und schlechter geeignet. Beide sind talentiert, bringen ein hohes Verantwortungsbewusstsein mit und sind gleichermaßen von der Belegschaft akzeptiert. Somit bin ich offen, was dieser Prozess alles anstoßen wird.“

# Gestaltung einer erfolgreichen Übergabe

Übergabe als Selbstverständlichkeit und fehlende Kommunikation (1/2)

- Der Lösungsansatz bei der Familie Zebisch wurde über eine **Mediation** gefunden, wobei hier wirklich ein sehr gutes Beispiel für eine erfolgreiche Übergabe umgesetzt werden konnte. Im ersten Schritt wurden **Einzelgespräche** durchgeführt und jedes Familienmitglied musste ein **Positionspaper** mit Wünschen und Erwartungen erstellen. Der Coach hat diese dann aufgearbeitet und vergleichbar gemacht.

## Gedanken der Mutter

„Ich bin sehr gespannt, welche Fragen der Coach mir stellen wird und wie wir dann dieses Positions-Papier gemeinsam erarbeiten können. Ich hoffe, dass er **ruhig** und **neutral agiert**. Er kann auf jeden Fall meine **Meinung** hinterfragen, aber es wäre mir sehr wichtig, wenn diese **nicht sofort bewertet oder kategorisiert** wird. Wenn diese Grundsätze eingehalten werden, dann könnte das ein guter Weg in die richtige Richtung einer Lösung sein.“

## Gedanken der Tochter

„Das Interesse, für den nun anstehenden Prozess, ist bei mir sehr auf jeden Fall da. Ich frage mich, ob ich viel Neues über mir **selbst erfahren** werde? Wie wird dieser Coach **mein Gesagtes auswerten** und wie passt dies dann in den gesamten Prozess? Ich selbst habe mir aber vorgenommen, **ehrlich** zu sein und auch **ehrlich zu argumentieren**, etwas anders ist sicherlich nicht zielführend und hilft Niemanden.“

## Gedanken des Sohns

„Also ich gehe in diese Gespräche mit einer sehr **positiven** Haltung. Ich bin ja auch schon lange darauf vorbereitet worden, die Firma, wenn denn mein Vater einmal nicht mehr möchte, **alleine zu leiten**. Ich sehe hier auch **nicht unbedingt die Notwendigkeit lange darüber zu reden, zu verhandeln, zu besprechen**. Aber ich werde daran teilnehmen und wer weiß, vielleicht lerne ich ja auch was Neues, über das Unternehmen oder über die Familie kennen.“

## Gedanken des Vaters

„Mich interessiert vor allem das **Fachliche**, da ich bereits selbst eigene Erfahrungen als Coach und Mediator gesammelt haben. Ebenfalls freut es mich sehr, dass ich diesen Weg der externen Beratung gefunden habe und **die Familie diese Einladung auch angenommen hat**.“

Wünsche/Erwartungen

# Gestaltung einer erfolgreichen Übergabe

Übergabe als Selbstverständlichkeit und fehlende Kommunikation (2/2)

## Gedanken der Mutter

„Ich bin sehr neugierig, was die „Anderen“ einbringen werden. Ehrlich zu einander sein, auch wenn es vielleicht **wehtun** könnte, wird vermutlich sehr wichtig sein. Die Impulsivität meines Sohnes macht mich ein wenig nachdenklich. Hier sind womöglich schnell Aussagen getroffen, die uns gegenseitig **verletzen könnten** und dies möchte ich nun auf keinen Fall damit erreichen. Es wäre sehr schön, wenn meinem Mann die Verantwortung, die doch sehr schwer auf seinen Schultern lastet, abgenommen wird. Andererseits wünsche ich meinen Kindern nichts sehnlicher, als ein glückliches Leben zu führen und das kann mit, aber auch ohne unsere Firma erfolgen.“

## Gedanken der Tochter

„....Ein wenig Angst habe ich auch davor, wie mein **Bruder reagieren** wird .... **Dessen Erwartungen kenne ich nicht** und kann diese demzufolge nicht richtig einschätzen. Sollte mein Bruder einen anderen Weg gehen wollen, dann soll er das machen, **ich werde auf jeden Fall die Nachfolge antreten**, wenn nötig, auch alleine. Dafür gebe ich auch meinen bisherigen Weg auf – denn ich weiß, ich kann das! Sollte sich mein Bruder aber entscheiden, die Nachfolge anzutreten, dann werde ich voll unterstützen. Hierbei sehe ich meine Betätigungsfelder im zwischenmenschlichen Bereich der Firma. Der Zusammenhalt zwischen den Menschen, den Team und dem Familienunternehmen wird mein neues Refugium sein und hier wird sich mit Bestimmtheit ein Betätigungsfeld ergeben.“

## Gedanken des Sohns

„Ich verfüge ja über ein einschlägiges Studium und Berufserfahrungen und außerhalb unserer Firma konnte ich genügend sammeln. All dieses Wissen wird mir sicherlich helfen, die Betriebsübernahmen zu meistern – ich fühle mich wirklich gut vorbereitet. In meiner eigenen Lebens- und Berufsplanung spielt **meine Schwester eigentlich keine Rolle**. Ich persönlich kann mir momentan noch **nicht vorstellen**, wie eine Zusammenarbeit ausschauen könnte, aber vielleicht ist gerade solch ein Prozess ideal dafür. Mir ist wichtig, dass wir alle an einem Strang ziehen und sich **nicht** zu einer **Konkurrenz**, innerhalb der Unternehmensführung entwickelt. Ich denke ich habe die Kraft, das Know-How und auch genügend Erfahrung um dieses Firma alleine zu leiten.“

## Gedanken des Vaters

„Mir ist es einfach ein Anliegen, dass sich ein Kind **niemals „verpflichtet“** oder sogar dazu **„gezwungen“** fühlt, die Nachfolge anzutreten. .... Mit dem Erlös könnten sich die Kinder vermutlich ihre Träume erfüllen. Selbstverständlich wäre es eine schöne Entwicklung, wenn eines der Kinder das Unternehmen fortführen würde, aber auch sämtlichen alternativen Ideen sind mir willkommen. Ich halte **beide Kinder für geeignet** und unterscheide hier nicht zwischen besser und schlechter geeignet. Beide sind talentiert, bringen ein hohes Verantwortungsbewusstsein mit und sind gleichermaßen von der Belegschaft akzeptiert.“

Positionen/Interessen/Bedürfnisse

- Univ.-Prof. Dr. **Andreas Kuckertz**, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum, Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland erläutert hierzu:

„Interessant für Unternehmer ist auch, dass Mediation zwischen Familienmitgliedern **nicht nur ein Instrument zur Konfliktlösung** im extremen Fall verhärteter Fronten ist, sondern auch **bei grundsätzlich gut funktionierenden Gemeinschaften** dazu führen kann, **latente Bedürfnisse** und **Werte zur Diskussion zu bringen**, sodass am Ende auch ein für alle Beteiligten akzeptables Ergebnis entstehen kann. Mediation ist damit nicht nur ein Konfliktlösungsinstrument, sondern prinzipiell ein **wichtiger Baustein eines jeden Nachfolgeprozesses**, mit dem alle Interessen auf eine gemeinsame Linie gebracht werden können. Niemand sollte sich davor scheuen, dieses einzusetzen.“

- **Walter Grassmair**, Unternehmer, TSG Transport Service GmbH, Gärberbach, Österreich erläutert hierzu:

„Als **Stärke**, innerhalb dieses Cases, sehe ich die **Begleitung durch eine externe Person**. Auch die lange und lehrreiche Vorbereitungszeit, sowie die Einigkeit unter den Familienmitgliedern, möchte ich hervorheben.“

„Die Lösung erachte ich aber dennoch als absolut haltbar. Vor allem die **Aufteilung der Qualifikationen seitens der Kinder** verspricht eine optimale Zusammenarbeit für die Zukunft. Die Schwester wird ihrem Bruder in sehr vielen Bereichen hilfreich zur Seite stehen. Von der Art der Unternehmensübergabe sehe ich hier **keine** „klassische oder gar alltägliche Übergabe“.

- Ing. **Wolfgang Janner**, MAS, Geschäftsführer, Optik Janner GmbH, Mistelbach, Österreich berichtete über die Schwierigkeiten beim Einstieg als Nachfolger, weil sein Vater keine klare Kompetenzordnung (Hierarchie) zugelassen hat. Der Vater vertraute dem Stammpersonal und pflegte einen „laissez-faire-Stil“ und hielt die Kinder bewusst klein. Er entschuldigte sich sogar bei den Mitarbeitern, wenn er oder auch seine Schwester Anweisungen erteilten:

„... und da waren dann immer wieder so schöne Sätze wo der Vater sagt, na-na die sind ja noch jung und müssen einfach noch lernen. Und die Mitarbeiter haben diese Sachverhalt natürlich immer für sich zu nutzen gewusst und haben sich über uns erhoben. Dieses Verhalten hat sehr tiefe Wunder hinterlassen – man ist sich einfach wertlos vorgekommen! Auch andere Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen wussten meinen Vater mit falschen Informationen zu versorgen.“

„Du kannst bei einer Nachfolge nicht alle Mitarbeiter halten. **30 – 40% wirst du verlieren**, so habe ich es auch erlebt. Denn einerseits endet nicht nur der **Lebenszyklus des Seniors**, sondern auch der **Lebenszyklus derer, die ihn für eine lange Zeit begleitet haben**. Dieser Prozess war nicht immer schön, aber er **war notwendig**, sonst hätte ich es selbst vielleicht nicht geschafft, den Laden in eine neue Zeit zu führen [...] und seit diesem Stichtag Geschäftsübergabe mit den symbolischen Schlüsseln, circa in einem Zeitraum, ich schätze den auf **fünf Jahre**, haben wir von ungefähr 12 - 15 Mitarbeitern (Vollzeit, Teilzeit, geringfügig) fünf komplett entlassen, bzw. getrennt, bzw. Pensionierung, gegen fünf andere Mitarbeiter austauschen müssen. Also ein Drittel bis die Hälfte sämtlicher meiner bekannten Mitarbeiter konnten bzw. wollten wir nicht halten. Hier geht nicht nur eine, sondern **viele Ären zu Ende**.“

- **Trennung** zwischen den Sphären Familie und Unternehmen, um a.) die **Zufriedenheit** im Familienunternehmen steigern zu können und b.) um Mitarbeitern **einheitliche Werte** vorzuleben ([Distelberg & Blow](#), 2010; [Stevens](#), 1999)
- **Professionalisierung von Entscheidungs- und Delegationsstrukturen**, um Konflikte zwischen Familienmitgliedern zu vermeiden als auch um die Trennung zwischen Familie und Unternehmen zu verstärken ([García, Catejón & Pérez Pérez](#), 2014, S. 33)
- **Vermeidung** von zu **freundschaftlichen** und **familiären** Beziehungen zu Mitarbeitern, weil dadurch Schwierigkeiten in der Umsetzung von neuen **Strukturen** entstehen können ([King, Solomon & Fernald, Jr.](#), 2011, S. 12)
- Identifikation von „**Blockers**“ (Personen, welche den Change-Prozess blockieren bzw. abwenden möchten), um diesen Energie und Macht zu entziehen ([Farmer](#), 2008, S. 67; [Hayes](#), 2014, S. 205); diese sollten in die Entscheidungsprozess nicht eingebunden werden und im härtesten Fall aus dem Unternehmen ausscheiden
- **Stetige Kommunikation** in allen drei Phasen des Change-Prozesses, um Verständnis und Vorhersehbarkeit zu schaffen ([Austin & Currie](#), 2003, S. 235; [Jorgensen, Owen & Neus](#), 2009, S. 39-40)

- Priv. Doz. Dr. **Alexander Keßler**, Senior Lecturer, WU Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich erläutert hierzu:

„Obwohl im vorliegenden Fall in Bezug auf die Nachfolge vieles bedacht und lehrbuchmäßig gemacht wurde (z.B. adäquate Ausbildung der Kinder, Branchenerfahrung außerhalb des elterlichen Betriebs), treten doch auch viele Unsicherheiten auf, die in der Familie ihren Ursprung haben. Dadurch erfolgt zunächst auch **keine stimmige Kommunikation** der Nachfolgepläne und Neuordnung der Kompetenzen der Familienmitglieder nach Außen (speziell ins Unternehmen), was zu **Orientierungslosigkeit der MitarbeiterInnen** und anderer Bezugsgruppen führt und es diesen sogar ermöglicht, die **Familienmitglieder** zu ihrem eigenen Nutzen **gegeneinander auszuspielen**.“

- **Bruno Meyerhans**, Geschäftsführer, Kubatec BMT, Schaan Liechtenstein erläutert hierzu:

„Das **freundschaftliche Verhältnis** zwischen Vater und Filialleiter und die übertriebenen Freiheiten übermittelten zwangsweise das Gefühl einer Geschäftspartnerschaft, anstatt eines geregelten Anstellungsverhältnisses. ... Glücklicherweise fand der Vater dann doch die richtige Seite, da das Unternehmen ohne Familiären Zusammenhalt wahrscheinlich wenig Zukunft gehabt hätte.“

„Mit genau **definierten Kompetenzen** und der **Wahrung eines gesunden Abstandes zu den Mitarbeitern** lassen sich in Zukunft hoffentlich ähnliche Situationen vermeiden.“

- Problematik der fehlenden **internen Nachfolger** und die Möglichkeit zur Umsetzung einer **externen Nachfolge**
- **Digitale Geschäftsmodelle** und **Strategien**
- **Digitalisierung** von **Geschäftsprozessen**
- Aufbau- und Führung eines **Wissensmanagements**
- Krisenfrüherkennung zur Bestimmung der „**Unternehmensfitness**“ im Rahmen einer Nachfolge

- ▶ Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 979-996.
- ▶ Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), 959-986.
- ▶ Austin, J., & Currie, B. (2003). Changing organisations for a knowledge economy: The theory and practice of change management. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 229-243.
- ▶ Becker, J., & Meise, V. (2008). Strategie und Ordnungsrahmen: In: J. Becker, M. Kugeler & M. Rosemann (Hrsg.), *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (S. 105-154). Berlin-Heidelberg: Springer.
- ▶ Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.
- ▶ Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organization change*. 4th ed., London, UK: Kogan Page.
- ▶ Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management process and strategy execution in family firms: From “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47(3), 719-734.
- ▶ Davis, J. A., Schoorman, F. D., & Donaldson, J. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 22-47.
- ▶ Distelberg, B., & Blow, A. (2010). The role of value and unity in family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 427-441.
- ▶ Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2006). Knowledge-based view: A new theory of strategy?. In: A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Hrsg.), *Handbook of strategy & management* (S. 139-164). London, UK: Sage.
- ▶ Farmer, N. (2008). *The invisible organization: How informal networks can lead organizational change*. Surrey, UK: Gower Publishing.

- ▶ Foss, N. J., Knudsen, C., & Montgomery, C. A. (1995). An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In: C. A. Montgomery (Hrsg.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis* (S. 1-19). New York, NY: Springer.
- ▶ Franke, U. (2000). The knowledge-based view (KBV) of the virtual weg, the virtual corporation and the net-broker. In: Y. Malhotra, (Hrsg.), *Knowledge management and virtual organizations* (S. 20-42). Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- ▶ García, J. O., Castejón, P. J. M., & Pérez Pérez, C., (2014). The culture of conflict in family business. *Revista de Empresa Familiar*, 4(2), 25-35.
- ▶ Gersick, K. E., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- ▶ Grant, R. M. (2013). Reflections on knowledge-based approaches to the organization production. *Journal of Management & Governance*, 17(3), 541-558.
- ▶ Grant, R. M. (1999). Prospring in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. In: M. H. Zack (Hrsg.), *Knowledge and strategy* (S. 133-156). Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- ▶ Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.
- ▶ Grüning, R., & Kühn, R. (2002). *Process-based strategic planning*. Berlin-Heiderlberg: Springer.
- ▶ Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. 4th ed., London, UK: Palgrave
- ▶ Herriau, C., & Touchais, L. (2015). The role of control systems in the process of change: Application to a family business succession. *Journal of Change Management*, 15(1), 19-42.
- ▶ Hitt, M., Black, S. J., & Porter, L. W. (2005). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- ▶ Jarillo, C. J. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- ▶ Jorgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2009). Stop improvising change management!. *Strategy & Leadership*, 37(2), 38-44.

- ▶ King, S. W., Solomon, G. T., & Fernald, Jr., L. W. (2001). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3-13.
- ▶ LeMar, B. (2001). *Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen: Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten*. Berlin-Heidelberg: Springer.
- ▶ Lenox, M. J., Rockart, S. F., & Lewin, A. Y. (2011). Interdependency, competition, and industry dynamics. In: G. D. Markman & P. H. Phan (Hrsg.), *The competitive dynamics of entrepreneurial entry* (S. 54-84). Glos, UK: Edward Elgar.
- ▶ Maier, R. (2007). *Knowledge management systems: Information and communication technologies for knowledge management*. Berlin-Heidelberg: Springer.
- ▶ Mizruchi, M. S., & Galaskiewicz, J. (1993). Networks of interorganizational relations. *Sociological Methods & Research*, 22(1), 46-70.
- ▶ Schillaci, C. E., Romano, M., & Nicotra, M. (2013). Family business foundations: Theoretical and empirical investigation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 1-19.
- ▶ Simones, P. M. M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.
- ▶ Smith, V. C., Sohal, A. S., & D'Netto, B. (1995). Successful strategies for managing change. *International Journal of Manpower*, 16(5&6), 22-33.
- ▶ Stevens, B. (1999). Communicating ethical values: A study of employee perceptions. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 113-120.
- ▶ Taguiri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes on the family business. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- ▶ Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51. Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- ▶ Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. New York, NY: Palgrave.
- ▶ Weigel, D. J., & Ballard-Reisch, D. S. (1997). Merging family and firm: An integrated systems approach to process and change. *Journal of Family and Economic Issues*, 18(1), 7-31.
- ▶ Wirtz, B. W. (2003). *Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen*. Wiesbaden: Gabler.



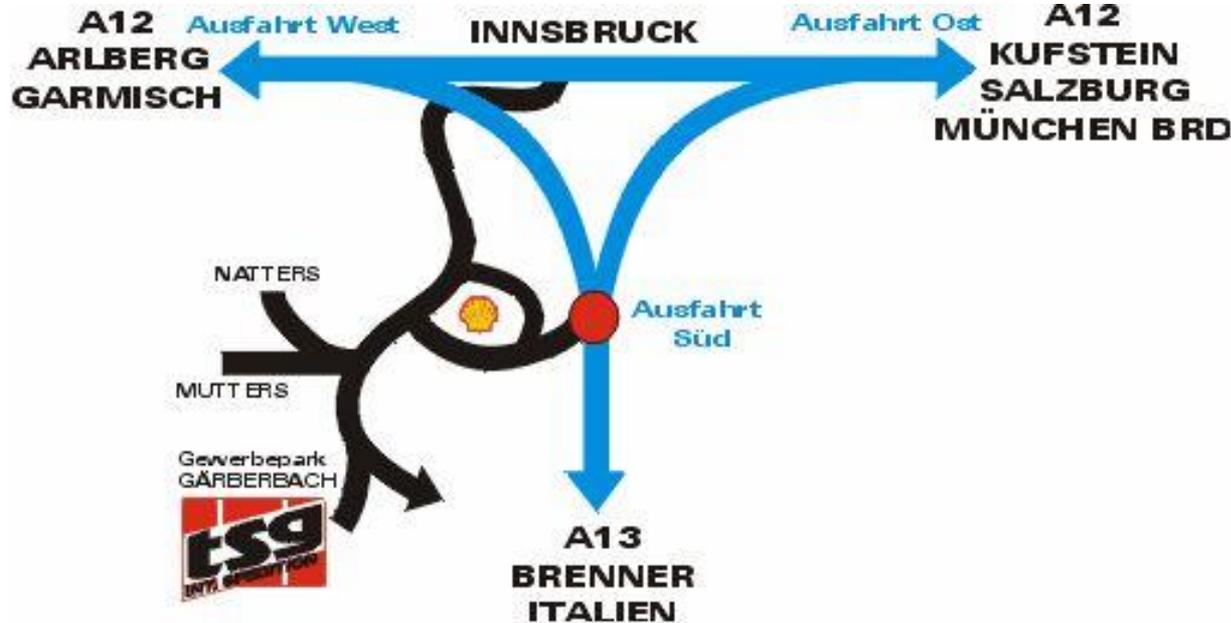
## **Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA**

Professor für Unternehmensrestrukturierung  
Institut für grenzüberschreitende Restrukturierung  
University of Applied Sciences, Kufstein  
Tel: +43/5372/71 8 19 – 147  
Fax: +43/5372/71 8 19 – 104  
Mail: [mario.situm@fh-kufstein.ac.at](mailto:mario.situm@fh-kufstein.ac.at)  
Web: [www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at](http://www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at)

ist in der Forschung und Lehre tätig ist. Die Forschungsthemen konzentrieren sich auf Familienunternehmen, die Früherkennung von Unternehmenskrisen, die Unternehmensmarke als auch Risikomanagement. Neben Tätigkeiten im Bereich Finanzdienstleistungen und Immobilienwirtschaft war er knapp 10 Jahre bei der Bank für Tirol und Vorarlberg AG, Innsbruck tätig, in der er nach einer Führungsfunktion zuletzt als Firmenkundenbetreuer für Großkunden und Spezialfinanzierungen tätig war. Er absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck, wo er auch promovierte. Zudem hat er auch ein Studium im Bereich Finanzdienstleistungen an der Donau-Universität Krems sowie im Bereich Finanzmanagement an der Johannes-Kepler Universität in Linz abgeschlossen. Am Swiss Management Center promovierte er im Bereich Finance. Er ist Mitglied im Editorial Board und Reviewer des Journal of Modern Accounting and Auditing als auch beim Review of Economics & Finance, Mitglied im Editorial Board beim International Journal of Finance and Banking Research und Reviewer beim Journal of Contemporary Management.

Web: [www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at](http://www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at)  
[www.dr-situm.com](http://www.dr-situm.com)





**Transport Service GmbH**  
**Gewerbepark Gärberbach 11, A- 6020 Innsbruck**  
**Tel: +43(0)512/548500-0, Fax: Dw 32**



Gegründet: **1992** von Walter Grassmair  
Die tsg ist Privateigentum der Familie Grassmair  
Geschäftsführer seit 1.1.2012: Andreas Grassmair

Mitarbeiter: 35  
Umsatz pro Jahr: 8,0 Mio. EUR  
Lagerfläche: 6.000 m<sup>2</sup>  
Umschlagsfläche: 2.000 m<sup>2</sup>

3 eigene Wechselbrücken-LKW  
15 fix vertragsmäßig eingesetzte Frächter



*Bild: Walter und Andreas Grassmair*



## Walter Grassmair

*Unternehmer, TSG Transport Service GmbH, Gärberbach, Österreich*

gründete im Jahr 1992, mit 33 Jahren ein Speditionsunternehmen in Tirol, da er den Bedarf an serviceorientierten Dienstleistungen in der Transportwirtschaft in Tirol erkannte. Das Konzept des Unternehmens Transport Service GmbH (tsg) ging auf und nach weniger als sieben Jahren war das Unternehmen Marktführer im Italien-Sammelguttransport und konnte mehr als 50 Mitarbeitern einen Arbeitsplatz bieten. Alle Fehler die ein Unternehmer machen konnte, hat er gemacht und daraus immer wieder was Neues – was Besseres für sich gelernt, vor allem was Mitarbeiter für ein Unternehmen sind, welchen Wert sie haben und wie sie geführt werden möchten. Nach 20 Jahren, im Jahr 2012 hat er das Unternehmen in Innsbruck-Mutters an seinen Sohn Andreas, der damals 25 Jahre alt war, übergeben.

Web: [www.tsgspedition.at](http://www.tsgspedition.at)



- Organisation von Zoll- und Transportangelegenheiten, Luftfracht, Seefracht, Express-Service, Teil- und Komplettladungen
  - Lagerung und Logistik
    - Europaweiter Landverkehr
    - Sammelgutverkehre von und nach Italien (Spezialisierung)