

# HAUSARBEIT

*Die Relevanz der Wirtschaftsmediation bei einem Generationenwechsel in der Unternehmensnachfolge bei Familienunternehmen*

Eingereicht von: **Mag. Claudia Stadler**

Anschrift: **Andreas-Hofer-Straße 55  
3400 Klosterneuburg**

Lehrgangsführung: **Mag. Dr. Stephan Proksch, MAS**

**Wien, Juni 2017**

## Inhaltsverzeichnis

|   |            |
|---|------------|
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....  | <b>II</b>  |
| <b>Tabellenverzeichnis</b> .....  | <b>III</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....  | <b>IV</b>  |
| <b>Kurzfassung</b> .....  | <b>V</b>   |
| <b>1 Einleitung</b> .....   | <b>1</b>   |
| 1.1 Problemstellung .....   | 1          |
| 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen .....  | 2          |
| 1.3 Methodische Vorgehensweise .....  | 3          |
| 1.4 Aufbau der Arbeit .....   | 3          |
| <b>2 Die familieninterne Unternehmensnachfolge</b> .....  | <b>4</b>   |
| <b>3 Die Generationen</b> .....   | <b>7</b>   |
| 3.1 Die Baby Boomer .....   | 8          |
| 3.2 Die Generation X.....   | 8          |
| 3.3 Die Generation Y.....   | 9          |
| <b>4 Die Mediation bei einem Generationenwechsel in der familieninternen Unternehmensnachfolge</b> .....                  | <b>11</b>  |
| 4.1 Mediation – die Definition .....  | 11         |
| 4.2 Das System Familie und das System Unternehmen .....   | 12         |
| 4.3 Die Emotionen in der Mediation und in der familieninternen Unternehmensnachfolge .....                                | 14         |
| 4.4 Die Phasenstruktur der Mediation und deren Anwendbarkeit auf die familieninterne Unternehmensnachfolge.....           | 15         |
| 4.4.1 Die Rahmenphase .....   | 15         |
| 4.4.2 Die Themensammlung.....   | 16         |
| 4.4.3 Die Konfliktbearbeitung .....   | 17         |
| 4.4.4 Die Lösungssuche .....  | 19         |
| 4.4.5 Die Vereinbarung .....  | 20         |
| 4.5 Der Perspektivenwechsel und die Empathie(fähigkeit) im Mediationsprozess .....  | 21         |
| 4.6 Von der Autonomie zur Zuversicht: Die Gegenüberstellung der Werte der Baby Boomer und der Werte der Generation Y..... | 24         |
| <b>5 Fazit und Ausblick</b> .....   | <b>25</b>  |
| <b>6 Literaturverzeichnis</b> .....   | <b>26</b>  |
| <b>7 Anhang</b> .....   | <b>30</b>  |

## **Abbildungsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Das Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens..... | 5  |
| Abbildung 2: Die Eigenschaften der Generation Y.....             | 10 |
| Abbildung 3: Der Perspektivenwechsel.....                        | 21 |

## **Tabellenverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Potentielle Übernehmensübergaben von kleinen und mittleren Unternehmen<br>im Zeitraum von 2014 bis 2023..... | 2  |
| Tabelle 2: Gegenüberstellung der Werte der Baby Boomer und der Generation Y.....  | 18 |
| Tabelle 3: Auszug aus der Darstellung der Befragung der Baby Boomer und der<br>Generation Y .....                       | 24 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

|           |  |
|-----------|--|
| bmwfw     | Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft |
| bzw.      | beziehungsweise  |
| d.h.      | das heißt  |
| EPU       | Einpersonenunternehmen                                       |
| EU        | Europäische Union  |
| KMU       | Klein- und Mittelunternehmen                                 |
| u.a.      | unter anderem  |
| Vgl.      | Vergleiche   |
| WKO       | Wirtschaftskammer Österreich                                 |
| WWW       | World Wide Web   |
| z.B.      | zum Beispiel   |
| ZivMediaG | Zivilrechts-Mediations-Gesetz                                |

## Kurzfassung

*Lebenskunst ist die Kunst des richtigen Weglassens. Das fängt beim Reden an und endet beim Dekolleté.*

Coco Chanel, Modeschöpferin

Die vorliegende Hausarbeit präsentiert die jeweiligen Werte, Bedürfnisse und Interessen von verschiedenen Generationen. Mit einer Befragung von Vertretern der jeweiligen Generation wird dabei besonders ausführlich auf die Werte der Baby Boomer und der Generation Y eingegangen. Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Generationen werden analysiert. Daraus abgeleitet wird die Relevanz der Wirtschaftsmediation im Rahmen eines Nachfolgeprozesses bei einer familieninternen Unternehmensübergabe. Familienunternehmen sind aufgrund der Tatsache, dass sich hier das System Familie mit dem System Unternehmen überschneidet, prädestiniert für einen Generationenkonflikt. Eine Übergabe des „Lebenswerkes“ an die nachfolgende Generation ist darüber hinaus auch oft mit sehr vielen Emotionen verbunden. Inwieweit ein Perspektivenwechsel zwischen der Übergeber- und der Unternehmergeneration gelingt, ist u.a. abhängig von der Empathie(fähigkeit) der unterschiedlichen Generationen. Die Fragestellung nach der Relevanz der Wirtschaftsmediation wird vorrangig aufgrund aktueller Fachliteratur diskutiert. Das Ergebnis zeigt, dass sowohl unterschiedliche als auch gemeinsame Werte, Bedürfnisse und Interessen zwischen der Übergeber- und der Nachfolgenergeneration im Rahmen einer Wirtschaftsmediation sichtbar gemacht werden können. Die Wirtschaftsmediation stellt somit ein wichtiges Instrument zur Lösung eines Generationenkonfliktes in der familieninternen Unternehmensnachfolge dar.

## 1 Einleitung

Der Begriff Mediation bzw. vermittelnde Person (lat. mediatrix und mediator) existiert seit ca. 2.000 Jahren. Duss-von Werdt stellt dazu fest, „*dass es Menschen, die vermittelnd dachten und handeln, bereits vor der „Mediation“ als Disziplin gab.*“<sup>1</sup>

Unternehmerisch betrachtet ist ein Mediationsverfahren verglichen z.B. mit einem gerichtlichen Verfahren kostengünstiger und man kommt zumeist schneller zu einer Einigung. „*Der Haken ist jedoch, dass das Instrument der Mediation im unternehmerischen Kontext wenig bekannt ist*“, so Dittrich.<sup>2</sup>

Nichtsdestotrotz hat sich das Verfahren der Wirtschaftsmediation in den letzten drei Jahrzehnten zunehmend etabliert. Im Rahmen einer Wirtschaftsmediation kann individuell auf die jeweiligen Interessen und Bedürfnisse eines Unternehmens eingegangen werden.

### 1.1 Problemstellung

Der demographische Wandel bedeutet eine Alterung der Erwerbsbevölkerung. Einerseits ist zwar von einem immer längeren Erwerbsleben auszugehen, andererseits steigt auch die Anzahl der Unternehmer im pensionsfähigen Alter.<sup>3</sup>

Nach einer Erhebung des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft stehen ausgehend vom Jahr 2014 bis zum Jahr 2023 45.700 Klein- und Mittelunternehmen (KMU) vor der Herausforderung, dass sie einen Nachfolger finden. Das entspricht 27 Prozent aller KMU (exkl. Ein-Personen-Unternehmen, EPU) der gewerblichen Wirtschaft. Überdurchschnittlich betroffen sind mit 31 Prozent der Handel sowie mit 30 Prozent Gewerbe und Handwerk. Mit einer erfolgreichen Übergabe werden nach dieser Erhebung ausgehend vom Jahr 2014 bis zum Jahr 2023 die Arbeitsplätze von 451.000 Personen gesichert bzw. von 30 Prozent aller Beschäftigten in KMU (exkl. EPU). Diese KMU (exkl. EPU) werden in dieser Zeitspanne unter der Annahme einer konstanten Umsatz-

---

<sup>1</sup> Vgl. Joseph Duss-von Werdt (2008): Einführung in Mediation, S. 12.

<sup>2</sup> Vgl. Reinhard Dittrich (2013): Mediation statt Prozess: Der Kuchen wird größer. In: Martina Foradori et al.: Wirtschaftsmediation zum Nachlesen. Ein Handbuch der Experts Group WirtschaftsMediation. Einblicke in die Erfolgsgeheimnisse der Wirtschaftsmediation. S. 67.

<sup>3</sup> Vgl. Wolfgang Ziniel et al. (2014): Unternehmensübergaben und –nachfolgen in Österreich. Status quo 2014. Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen. S. 6.

entwicklung kumulierte Umsätze von ca. 580 Milliarden Euro erwirtschaften. Im selben Zeitraum steht auch eine Nachfolge für ca. 9.000 EPU an.<sup>4</sup>

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 45.700 potentielle Übergabefälle | = 27 Prozent der KMU (exkl. EPU)                  |
| 451.000 betroffene Beschäftigte  | = 30 Prozent der Beschäftigten in KMU (exkl. EPU) |
| 580 Milliarden Umsatz (netto=    | = 16 Prozent der Umsätze von KMU (exkl. EPU)      |

**Tabelle 1: Potentielle Unternehmensübergaben von kleinen und mittleren Unternehmen im Zeitraum von 2014 bis 2023<sup>5</sup>**

Familienunternehmen sind mit 90 Prozent aller Unternehmen der vorherrschende Unternehmenstyp der österreichischen Wirtschaft und bilden das Rückgrat für Wachstum und Beschäftigung.<sup>6</sup> Umso mehr sind Familienunternehmen zu bewundern, die seit Generationen bestehen. Damit ist auch nachvollziehbar, wie wichtig ein erfolgreicher Nachfolgeprozess ist, in dem sich viele Herausforderungen ergeben, wie z.B.:

- das „Loslassenkönnen“ des Übergebers
- die frühzeitige Einbindung des Nachfolgers in das Unternehmen
- das Abklären von rechtlichen, steuerrechtlichen, administrativen und betriebswirtschaftlichen Fragen

Mit der Wirtschaftsmediation gibt es ein Instrument zur Lösung von Konflikten, der Hauptursache von Schwierigkeiten in der Unternehmensnachfolge allgemein bzw. im Speziellen im Zusammenhang mit einem Generationenwechsel in der Unternehmensnachfolge, z.B. einer Übergabe der Baby Boomer oder der Generation X an die Generation Y.

## **1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen**

Ziel der Arbeit ist es, die Relevanz der Wirtschaftsmediation im Zusammenhang mit dem Konfliktpotential bei einem Generationenwechsel in der familieninternen Unterneh-

<sup>4</sup> Vgl. Wolfgang Ziniel et al.(2014): Unternehmensübergaben und –nachfolgen in Österreich. Status quo 2014. Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen. S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Wolfgang Ziniel et al. (2014): Unternehmensnachfolgen und –nachfolgen in Österreich. Status quo 2014. Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen. S. 100.

<sup>6</sup> Vgl. Céline Dörflinger et al. (2013): Studie. Familienunternehmen in Österreich. Status quo 2013, S. 2.



mensnachfolge zu beleuchten. Die Chancen und Grenzen des Einsatzes der Wirtschaftsmediation sollen aufgezeigt werden. Die zentralen Forschungsfragen der vorliegenden Hausarbeit lauten daher:

**Welche Bedeutung hat die Wirtschaftsmediation in der Unternehmensnachfolge?**

**Inwieweit ist die Wirtschaftsmediation hilfreich bei einem Generationenwechsel in der Unternehmensnachfolge?**

### **1.3 Methodische Vorgehensweise**

Die Aufbereitung von Daten aus Studien, Datenquellen und weiteren Informationsquellen rund um die Unternehmensnachfolge und den Generationenwechsel bildet zusammen mit einer umfangreichen Literaturrecherche die Basis der vorliegenden Arbeit. Außerdem werden im Rahmen dieser Arbeit zehn Babyboomer und zehn Personen aus der Generation Y zur Wichtigkeit von einer ganzen Reihe von Werten befragt.

### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Einleitend werden im ersten Kapitel die Problemstellung, die Zielsetzung und die Forschungsfragen und die methodische Vorgehensweise der Arbeit festgelegt.

Das zweite Kapitel widmet sich der familieninternen Unternehmensnachfolge. Anschließend folgt im dritten Kapitel ein Überblick der Generationen. Das vierte Kapitel analysiert die Herausforderungen rund um einen Generationenwechsel in der familieninternen Unternehmensnachfolge: Auf eine allgemeine Definition der Mediation folgt eine Gegenüberstellung der beiden Systeme Familie und Unternehmen. Anschließend wird auf die mit einer Unternehmensübergabe verbundenen Emotionen bzw. auf die Relevanz von Emotionen in der Mediation eingegangen. Dann werden analog zur Phasenstruktur der Mediation die Herausforderungen in den einzelnen Phasen dargestellt. Weiteres wird in diesem Kapitel der Perspektivenwechsel (Übergeber – Übernehmer; Vater/Mutter – Sohn/Tochter) beschrieben. „Von Autonomie bis Zuversicht“ geht es außerdem noch einmal um die Werte der Baby Boomer und die Werte der Generation Y. Das kurze Fazit im fünften Kapitel legt abschließend die zentralen Ergebnisse der Arbeit dar und gibt einen Ausblick auf die Zukunft. Das Literaturverzeichnis – bestehend aus offline und online verfügbaren Quellen – rundet die Arbeit ab.

## 2 Die familieninterne Unternehmensnachfolge

*Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's,  
dem Enkel zerfällt's.*

Sprichwort

Die Europäische Kommission definiert in ihrem Abschlussbericht vom November 2009 Familienunternehmen als Unternehmen, in dem die natürliche Person, die das Unternehmen erworben oder gegründet hat, oder deren Angehörige die Mehrheit der Entscheidungsrechte besitzen und/oder ein Vertreter oder eine Vertreterin der Familie an der Unternehmensleitung oder –kontrolle beteiligt ist, unabhängig von Größe und Rechtsform des Unternehmens. Diese Definition schließt auch Unternehmen der Gründergeneration sowie Einzelunternehmer und Selbstständige mit ein, sofern bei diesen eine Übertragungsmöglichkeit besteht.<sup>7</sup>

In Österreich handelt es sich laut dieser Definition (= Familienunternehmen im weiteren Sinn) bei 90 Prozent aller Unternehmen um Familienunternehmen. Diesen Unternehmen sind 71 Prozent aller Erwerbstätigen zuzurechnen und Familienunternehmen sind für 61 Prozent der Umsätze der heimischen Wirtschaft verantwortlich. Österreich liegt im Vergleich mit anderen europäischen Ländern bei diesen Indikatoren unter den Top 3 Ländern. Ausgehend von der EU-Definition (= Familienunternehmen im weiteren Sinn) wurde in dieser von der KMU-Forschung durchgeführten Studie auch eine engere Definition für Familienunternehmen verwendet (= Familienunternehmen im engeren Sinn), wobei EPU nicht in die Betrachtung miteinbezogen werden. In Österreich gibt es ca. 156.400 Familienunternehmen im engeren Sinn, was 54 Prozent aller österreichischen Unternehmen entspricht. Diese Familienunternehmen im engeren Sinn kann man 67 Prozent aller selbstständig und unselbstständig Beschäftigten bzw. 1,7 Millionen Personen sowie 58 Prozent der Umsätze bzw. 365 Milliarden Euro zurechnen.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Expertengruppe der Europäischen Kommission (2009): Overview of family-business-relevant issues: research, policy measures and existing studies, online.

<sup>8</sup> Vgl. Céline Dörflinger et al. (2013): Studie. Familienunternehmen in Österreich. Status quo 2013, S. 2.

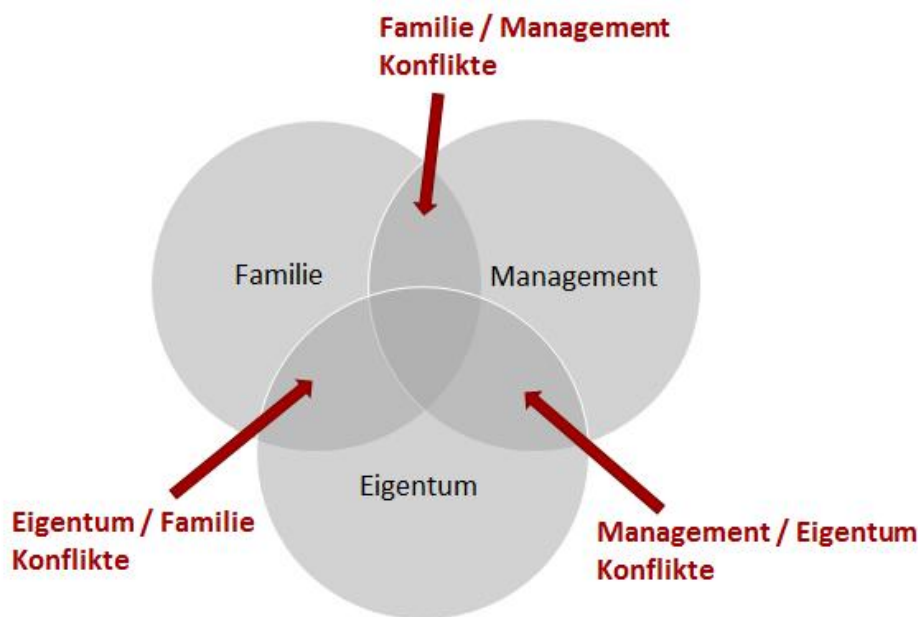


Abbildung 1: Das Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens<sup>9</sup>

Verschiedene Grafik-Modelle veranschaulichen auch die Definition des Familienunternehmens. Meistens wird dabei ein Mehr-Kreis-Modell verwendet. Das ursprüngliche Zwei-Kreis-Modell, bestehend aus Familie und Unternehmen, wurde später zu einem Drei-Kreis-Modell, bestehend aus Unternehmen, Familie und Eigentum weiterentwickelt.

In der Literatur wird die Unternehmensnachfolge in erster Linie als Übertragung der operativen Führung sowie der Übertragung von Eigentum definiert. Habig und Berninghaus postulieren, dass die Übertragung der Geschäftsführung meistens vor der Eigentumsübergabe vollzogen wird.<sup>10</sup>

Eine im Zeitraum von Oktober 2013 bis April 2014 gemeinsam mit 750 Hochschulen in 34 Ländern durchgeführte Studie des Center for Family Business der Universität St. Gallen und von Ernest & Young Global Limited, die auf Daten beruht, die Rahmen des GUESS-Projektes (Global University Entrepreneurial Spirits Students' Survey) erhoben wurden, untersuchte u.a. die Nachfolgeabsichten von Studierenden in aller Welt in Familienunternehmen. Die Bereitschaft zur familieninternen Unternehmensnachfolge ist in den einzelnen Ländern sehr stark schwankend. Unmittelbar nach dem Studium sehen sich die meisten Studierenden eher in einem kleinen, mittleren oder großen Unternehmen, was darauf

<sup>9</sup> Vgl. Céline Dörflinger et al. (2013): Studie. Familienunternehmen in Österreich. Status quo 2013, S. 22.

<sup>10</sup> Vgl. Helmut Habig und Jochen Berninghaus (1998): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln, S. 72.

hindeuten könnte, dass viele Mitglieder der Nachfolgenergeneration erst Erfahrungen in anderen Unternehmen sammeln wollen. In Österreich wollen nur 0,9 Prozent der Studierenden, deren Eltern ein Familienunternehmen führen, direkt nach ihrem Abschluss in die Fußstapfen der Eltern treten und in das Familienunternehmen einsteigen. Fünf Jahre nach dem Abschluss erscheint die Nachfolge attraktiver – allerdings beträgt auch dann die Bereitschaft, im Familienunternehmen mitzuarbeiten, nur 3,4 Prozent.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Center for Family Business, Universität St. Gallen und Ernest & Young Global Limited, Building a better working World: Kompetenzzentrum für Familienunternehmen: Zurück nach Hause oder hinaus in die Welt: reloaded: Nachfolgeabsichten der nächsten Generation in Familienunternehmen, S. 6–8.

### 3 Die Generationen

Der in Heidelberg lehrende Soziologe Mannheim definierte in seiner Abhandlung zum „Problem der Generationen“ im Jahr 1928 *Generation* als Gesamtheit von ungefähr gleich alten Personen mit ähnlichen Lebensauffassungen und sozialen Wertvorstellungen, deren grundlegenden Werte in der Kindheit, Jugend und im frühen Erwachsenenalter gebildet werden und die zur dieser Zeit vorherrschenden Lebensbedingungen reflektieren.

Der gemeinsame kulturelle Kontext, die chronologische Gleichzeitigkeit und das kollektive Erleben von wichtigen Ereignissen waren für Mannheim entscheidenden Voraussetzungen für die nachhaltige Prägung der Werte einer ganzen Generation.<sup>12</sup>

Wenn man also die Rahmenbedingungen kennt, in denen die jeweilige Generation aufgewachsen ist, kann man Aussagen dazu machen, wie sich diese Rahmenbedingungen auf ihre Werte und ihr Verhalten auswirken. Natürlich unterscheiden sich in jeder Generation die Individuen, welche unter dem jeweiligen Begriff zusammengefasst werden, sehr stark. Durch die Zusammenfassung zu einer Generation werden Menschen kategorisiert, womit aber nicht deren individuelles Verhalten begründet werden kann, da hier auch noch viele andere Faktoren wie z.B. die sozioökonomische oder geographische Herkunft und Familienverhältnisse zu berücksichtigen sind.<sup>13</sup>

Die nordamerikanische Klassifizierung von Generationen unterscheidet vier Generationen: die Traditionalisten (geboren bis 1945), die Baby Boomer (geboren von 1945 bis 1964), die Generation X (geboren von 1965 bis 1979) und die Generation Y. Eine Übertragung dieser Einteilung auf Deutschland bzw. auf Österreich erfordert aufgrund des Einflusses des Zweiten Weltkrieges eine Anpassung der Jahrgänge: Daraus ergeben sich fünf Gruppen: die Kriegskinder (bis 1945), die Konsum- oder Wirtschaftswunderkinder (geboren von 1946 bis 1955), die Baby Boomer (geboren von 1956 bis 1965), die Generation Golf (geboren von 1966 bis 1980) und die Internet-Generation (geboren ab 1981). Wirtschaftswunderkinder und Baby Boomer werden oftmals als eine Generation gesehen. Die

---

<sup>12</sup> Vgl. Ulrike Jureit (2011): Karl Mannheim: Das Problem der Generationen, 1928, Zusammenfassung, online.

<sup>13</sup> Vgl. Martin Klaffke (2014): Erfolgsfaktor Generationen Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In Martin Klaffke (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, S. 10.

Internet-Generation wird noch einmal unterteilt in die Generation Y (geboren ab 1980) und die Generation Z (geboren ab 1996).<sup>14</sup>

Für alle Generationen gibt es in der Literatur leicht unterschiedliche Einteilungen und keine allgemein gültigen zeitlichen Abgrenzungen. Bezogen auf die Unternehmensnachfolge sind in erster Linie die Baby Boomer und die Generation X als übergebende Generation sowie die Generation Y als übernehmende Generation von Bedeutung.

### **3.1 Die Baby Boomer**

Die Baby Boomer sind nach den geburtsstarken Jahrgängen nach dem Ende des zweiten Weltkrieges benannt.<sup>15</sup>

Der Fachliteratur zufolge legt diese Generation einen hohen Wert auf Beständigkeit und ist eine hohe Konsens- und Kompromissbereitschaft gewohnt.<sup>16</sup> Sie glaubt an Wachstum und ist optimistisch geprägt.<sup>17</sup>

### **3.2 Die Generation X**

Die Generation X verdankt ihren Namen dem 1991 erschienenen Roman des kanadischen Autors Douglas Coupland, der das Lebensgefühl dieser Altersgruppe beschreibt.<sup>18</sup>

Die in Österreich aufgewachsenen Menschen der Generation X wurden in ihrer Kindheit gesellschaftspolitisch durch die Ära Kreisky (1967 – 1983) geprägt, einer Zeit mit einer Vielzahl an sozialdemokratischen Reformen.<sup>19</sup>

Die Generation X musste sich anders als die Baby Boomer in einer Umgebung zurecht finden, die deutlich globalisierter war.<sup>20</sup> Immer wieder begann diese Generation zu hö-

---

<sup>14</sup> Vgl. Martin Klaffke (2014): Erfolgsfaktor Generationen Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Martin Klaffke (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, S. 11.

<sup>15</sup> Vgl. Martin Klaffke (2014): Erfolgsfaktor Generationen Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Martin Klaffke (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, S. 11.

<sup>16</sup> Vgl. Anders Parment (2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, S. 7.

<sup>17</sup> Vgl. Ron Zemke et al. (2013): Generations at work. Managing the clash of boomers, Gen Xers and Gen Yers in the workplace, S. 63.

<sup>18</sup> Vgl. Martin Klaffke (2014): Erfolgsfaktor Generationen Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Martin Klaffke (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, S. 11.

<sup>19</sup> Vgl. Elisa Aichinger et al (2013): Jung & Gierig – Alt & Müde? Karrieren und Generationenkonflikte im modernen Management, S. 19.

ren, dass die nächste interessante Zeit erst wieder in der Zukunft sein werde.<sup>21</sup> Die Generation X erwartet nichts von der Zukunft und wird infolgedessen auch nicht von dieser enttäuscht.<sup>22</sup>

### 3.3 Die Generation Y

Der Begriff Generation Y tauchte erstmalig im Jahr 1993 in dem Fachmagazin Ad Age, einer Zeitschrift für Marketing und Media in Detroit auf.<sup>23</sup> Da die Generation Y zur Jahrtausendwende mitten in ihrer prägenden Phase war, werden sie auch „Millenials“ genannt; eine andere Bezeichnung für die Generation Y ist „Digital Natives“.<sup>24</sup>

Die Generation Y ist eine alles hinterfragende Generation, was sich schon im Begriff „Y“, das auf das englischsprachige „Why“, also „Warum“ anspielt, widerspiegelt.<sup>25</sup>

Die Generation Y ist in einer Zeit aufgewachsen, in der die neuen Wege der Kommunikation eine entscheidende Rolle spielten. Durch technische Neuheiten ergab sich für diese Generation ein noch nie da gewesener Zugang zu Information und Wissen. Die sich ständig verändernde Umwelt erforderte für diese Generation eine schnelle Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Gegebenheiten.<sup>26</sup>

Im Arbeitsalltag wird von der Generation Y zielstrebig eine optimale Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefordert. Die Generation Y strebt sowohl beruflichen Erfolg bei guter finanzieller Entlohnung als auch genügend Zeit für die individuelle Entwicklung und die eigene Familie an.<sup>27</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Kerstin Bund (2014): Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen, S. 108.

<sup>21</sup> Vgl. Douglas Coupland (1994): Generation X. Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur, S. 63.

<sup>22</sup> Vgl. Kerstin Bund (2014): Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen, S. 104.

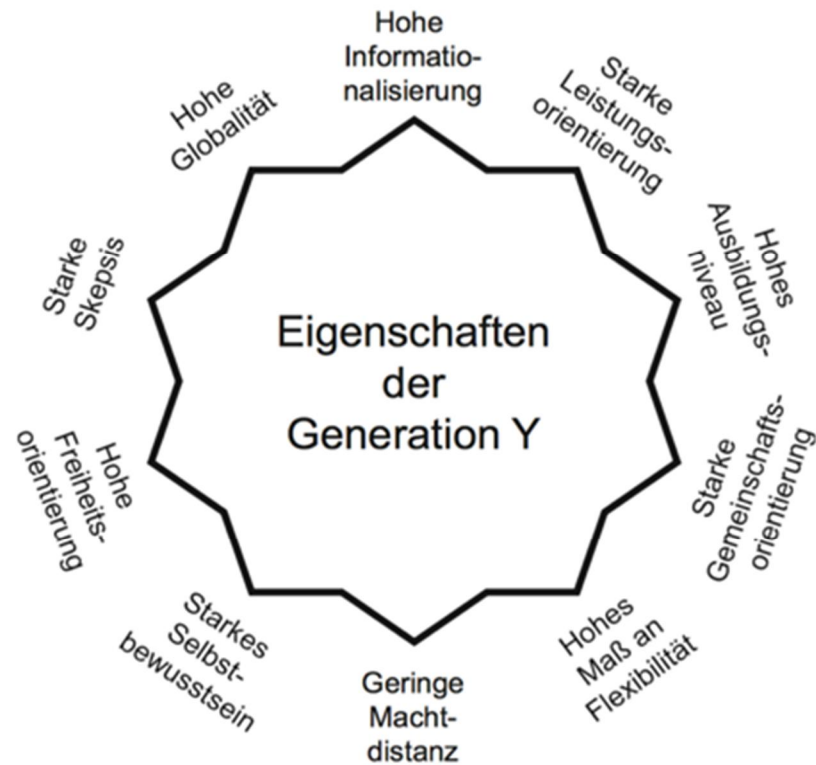
<sup>23</sup> Vgl. Martin Klaffke (2014): Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer Generationen. In: Martin Klaffke (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, S. 59.

<sup>24</sup> Vgl. Elisa Aichinger et al (2013): Jung & Gierig – Alt & Müde? Karrieren und Generationenkonflikte im modernen Management, S. 19.

<sup>25</sup> Vgl. Martin Klaffke (2014): Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer Generationen. In: Martin Klaffke (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, S. 59.

<sup>26</sup> Vgl. Anders Parment (2013): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, S. 19.

<sup>27</sup> Vgl. Elisa Aichinger et al (2013): Jung & Gierig – Alt & Müde? Karrieren und Generationenkonflikte im modernen Management, S. 19.



**Abbildung 2: Die Eigenschaften der Generation Y<sup>28</sup>**

Schulenburg identifizierte im Rahmen seiner Untersuchungen zehn relevante Eigenschaften, die in dieser Generation besonders ausgeprägt sind: hohe Informativialisierung, starke Leistungsorientierung, hohes Ausbildungsniveau, starke Gemeinschaftsorientierung, hohes Maß an Flexibilität, geringe Machtdistanz, starkes Selbstbewusstsein, hohe Freiheitsorientierung, starke Skepsis und hohe Globalität.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Vgl. Nils Schulenburg (2016): Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte, S. 10–17.

<sup>29</sup> Vgl. Nils Schulenburg (2016): Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte, S. 10–17.



## 4 Die Mediation bei einem Generationenwechsel in der familieninternen Unternehmensnachfolge

### 4.1 Mediation – die Definition

*Die Aufgabe der Human- und Sozialwissenschaften (ist es), das nicht Sichtbare sichtbar zu machen ... Das Offensichtliche - das, was man mit dem bloßen Auge sieht - darf man nicht einfach so hinnehmen.*  
Marie Jahoda, Sozialwissenschaftlerin<sup>30</sup>

Darin scheint mir die Hauptaufgabe der Mediation zu liegen.

Im Rahmen einer Mediation sollen die Beteiligten mit der Hilfe eines neutralen Vermittlers übereinkommen, ihre gegensätzlichen Standpunkte auszutauschen, ihre Konfliktpunkte offenzulegen, zu strukturieren mit dem Ziel, gemeinsame Optionen zu erarbeiten, um schlussendlich zu einem einvernehmlichen, eigenverantwortlichen Ergebnis zu kommen. Es gelten Grundhaltungen wie die Neutralität und die Allparteilichkeit des Mediators, die Erweiterung des Lösungsansatzes und die Phasenstruktur. Heutige Definitionen der Mediation betonen zumeist die Außergerichtlichkeit des Verfahrens.

In Österreich wurde das Mediationsverfahren durch das Zivilrechts-Mediations-Gesetz (ZivMediaG) als alternative Konfliktmöglichkeit neben dem gerichtlichen Verfahren und dem Schiedsgerichtsverfahren geregelt. Darin findet sich eine ausführliche Definition der Mediation, in welcher Mediation als *„eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Tätigkeit, bei der ein fachlich ausgebildeter neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbstverantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen.“*<sup>31</sup>

Zusätzlich wurde vom Gesetzgeber auch eine detaillierte Verpflichtung zur Ausbildung in das Mediationsgesetz aufgenommen, wobei hier der Schwerpunkt auf Kommunikation sowie verhaltensgeprägten und aus der therapeutischen Konfliktarbeit kommenden systemischen Therapieinhalten beruht.

---

<sup>30</sup> Vgl. David Fryer im Gespräch mit der Sozialpsychologin Marie Jahoda (1986), S. 19.

<sup>31</sup> § 1 Abs. 1 des österreichischen Zivilrechts-Mediations-Gesetzes (ZivMediaG)

## 4.2 Das System Familie und das System Unternehmen

*Blut ist dicker als Wasser.*  
Sprichwort

In Familienunternehmen ist – auch wenn es nicht immer danach aussehen mag – die Bindung besonders stark. Familie und Unternehmen sind oft nicht voneinander zu trennen. Zwischen beiden gibt es viele Verbindungen, die ein engmaschiges Netz bilden. Ob Familie oder Unternehmen – beide Systeme folgen bestimmten Gesetzmäßigkeiten und in Familienunternehmen vermischen sich diese beiden Systeme.

Die Verbindung zwischen Familie und Unternehmen führt dazu, dass beide Systeme mit den Chancen und Risiken des jeweils anderen Systems konfrontiert werden. Wimmer nennt dies auch das „identitätsstiftende Vis-à'-Vis“.<sup>32</sup>

Schwarz und Mätzener weisen auf folgenden wichtigen Unterschied zwischen dem System Familie und dem System Unternehmen hin: In der Familie gibt es eine „existenzielle Koexistenz“, also ein „gleichzeitiges Auftreten“ zwischen Platz und Person, d.h. dass der Platz des Vaters z.B. nur von der Person des Vaters und von sonst niemandem eingenommen werden kann. Die Funktion des Vaters hingegen kann auch von irgendjemand anderem eingenommen werden. Im System Unternehmen hingegen ist es genau umgekehrt und jeder Platz kann von verschiedenen Personen eingenommen werden.<sup>33</sup>

Bei der familieninternen Übergabe eines Unternehmens von der Generation Babyboomer oder der Generation X an die Generation Y kann es zu Konflikten kommen, die sowohl das System Familie als auch das System Unternehmen betreffen. In der Wirtschaftsmediation ist es erforderlich, dass beide Systeme durch gezielte Fragen auseinander gehalten werden und die jeweiligen Bedürfnisse und Interessen sichtbar gemacht werden. Dazu müssen auch die Funktionsweisen der beiden Systeme unterschieden werden.

Es gibt Unternehmen, die sehr familienartig sind, und es gibt Familien, die unternehmensartig sind. [...] Je familienartiger eine Firma ist, und je unternehmensartiger eine Familie ist, umso mehr wird sie die Vorteile und Nachteile der jeweils anderen Organisationsform erfahren.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Vgl. Rudolf Wimmer et al. (2008): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? S. 7.

<sup>33</sup> Vgl. Guido Schwarz und Manuela Mätzener (2008): Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen – Emotionen – Konflikte – Perspektiven, S. 41.

<sup>34</sup> Vgl. Fritz B. Simon (2011): Familien und Unternehmen. Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen. In: Fritz B. Simon (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, S. 29.

Familienunternehmen sind durch die enge Verknüpfung von Familie und Unternehmen darüber hinaus prädestiniert für einen Generationenkonflikt; bei einer familieninternen Unternehmensnachfolge gibt es also eine Reihe von typischen Konfliktmöglichkeiten, die darin begründet sind, dass Übergeber und Übernehmer verschiedenen Generationen angehören. Dabei wiederum treten bei einer familieninternen Übergabe nicht nur die generellen Konflikte auf, die gegeben sind, wenn zwei Generationen aufeinander treffen: Als weitere Herausforderung kommt auch die besondere Eltern-Kind-Beziehung dazu.

Bei der familieninternen Unternehmensnachfolge geht es oft nicht nur um die Übertragung von Werten, sondern auch um die Übergabe eines Lebenswerkes. Übergeber und Nachfolger sehen sich mit ihren Werten und Visionen sowie mit ihren Ängsten oft in völlig verschiedenen Ausgangssituationen. Mit der Hilfe eines Mediators gelingt es, dass bei der Unternehmensübergabe Jung und Alt mit verbindlichen Absprachen und Zeitachsen das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft führen.

Der Mediator vertritt in dem Prozess der Mediation alle Parteien (= allparteiisch): Den Übergeber, den Übernehmer und *„auch eine Partei, um die es auch geht, nämlich den Betrieb selbst!“*<sup>35</sup>

Übergänge zwischen einer Familien- und einer Wirtschaftsmediation werden meist als fließend angesehen. Im Rahmen einer Wirtschaftsmediation wird sowohl die Sach- als auch die Beziehungsebene berücksichtigt und entsprechend der Zielsetzung der Parteien mehr oder weniger tief bearbeitet.

---

<sup>35</sup> Vgl. Hans-Rudi Huber (2013): Wirtschaftsmediation in der Betriebsnachfolge. In: Wirtschaftskammer Österreich: Wirtschaftsmediation zum Nachlesen. Ein Handbuch der Expert Group WirtschaftsMediation. Einblicke in die Erfolgsgeheimnisse der Wirtschaftsmediation, S. 75.

### 4.3 Die Emotionen in der Mediation und in der familieninternen Unternehmensnachfolge

*Übergeben. Nimmer leben.*

Sprichwort

Nach Neuvians sind Familienunternehmen besonders anfällig für Konflikte, „denn die Vorgänge in Familienunternehmen sind bei allen Beteiligten häufig mit intensiven Emotionen verbunden, es geht um elementare Themen: um das Lebenswerk, um langjährige Loyalität – und deren Anerkennung oder Entwertung, um Gefühle von Liebe, Enttäuschung und Verrat“.<sup>36</sup>

Diese Konflikte können bis zu einem „Familienkrieg“, der höchsten Eskalationsstufe eines Konflikts, führen. Die Geschichte des Familienunternehmens ist eben oft auch die persönliche Geschichte des Übergebers, der sich mit seinem Lebenswerk identifiziert, von dem er gerne hätte, dass es weiterbesteht. Emotionen rund um den Generationenwechsel in der Unternehmensnachfolge in einem Familienunternehmen stellen zum einen ein Konfliktpotential dar, können aber auch ein wichtiger Ansatzpunkt für die Bearbeitung des Konfliktes sein. Auch bei der Mediation im Rahmen des Nachfolgeprozesses, die sich stark auf eine Sachebene beziehen mag, dürfen und sollen Gefühle gezeigt werden. Der Mediator muss sich vorsichtig herantasten, inwieweit die beiden Parteien ihre Emotionen überhaupt verarbeiten wollen. Die Aufdeckung und Analyse der Emotionen zählt allerdings nicht zum „Pflichtprogramm“ der Wirtschaftsmediation.

Eine Studie aus dem Jahr 2003 zeigt, dass der Ausdruck von negativen Emotionen abnimmt, je älter die Person ist. Ältere Menschen nehmen die Dinge eher mit Humor oder sehen sie von einer anderen Seite, distanzieren sich innerlich oder erkennen das Positive an einer Sache.<sup>37</sup>

Der Mediator hat verschiedene Möglichkeiten, beim Ausdrücken von Gefühlen behilflich zu sein – er darf aber niemals jemanden zum Gefühlsausdruck zwingen. Will eine Person keine Gefühle zeigen, ist das eine Entscheidung, die respektiert werden muss.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Nicola Neuvians (2011): Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Risiken des Verfahrens in der Konfliktdynamik, S. VII.

<sup>37</sup> Vgl. Charles et al. (2003): Aging and emotional memory: The forgettable nature of negative images for older adults, online.

<sup>38</sup> Vgl. Christoph Besemer (2013): Mediation. Die Kunst der Vermittlung in Konflikten, S. 139–140.

## 4.4 Die Phasenstruktur der Mediation und deren Anwendbarkeit auf die familieninterne Unternehmensnachfolge

*Die Landkarte ist nicht das Gebiet.*

Alfred Korzybski, Philosoph

Damit ein effektiver und effizienter Austausch der Bedürfnisse und Interessen von Übergeber und Übernehmer / der beiden Generationen erfolgt, ist es hilfreich, die Kommunikation der Beteiligten durch die vorgegebenen Phasen der Mediation zu strukturieren. Konflikte im Alltag zeichnen sich oft dadurch aus, dass eine Person noch überlegt, worum es eigentlich geht, während die andere Person schon konkrete Lösungsvorschläge hat. Die Phasen der Mediation erleichtern eine strukturierte Auseinandersetzung.

Der Mediationsprozess wird üblicherweise in fünf Phasen dargestellt. Manche Autoren schlagen auch vier, sechs, sieben oder zwölf Phasen für den Mediationsprozess vor – die inhaltlichen Ausgestaltungen der einzelnen Phasen sind allerdings sehr ähnlich und rein didaktischer Natur.

Das Phasenmodell der Mediation nach Proksch besteht aus fünf Phasen: Rahmenphase, Themensammlung, Konfliktbearbeitung, Lösungssuche und Vereinbarung. Umrahmt werden diese fünf Phasen durch eine Prä-Mediationsphase und eine Post-Mediationsphase.<sup>39</sup>

Fragen, die im Rahmen der Mediation gestellt werden, betreffen sowohl den Übergeber als auch den Übernehmer oder beide. Teilweise sind es systemische Fragen, d.h.<sup>40</sup>

- Es sind offene Fragen
- Die Fragen regen die beiden Parteien zum Nachdenken an
- Die Fragen sind auf „das Innen“ und nicht auf „das Außen“ fokussiert
- Es sind keine Suggestiv-Fragen
- Die Fragen lassen die Antwort offen
- Häufig sind es Gegenfragen

### 4.4.1 Die Rahmenphase

(„Wie wollen Sie zusammenarbeiten?“)

---

<sup>39</sup> Vgl. Stephan Proksch (2010, 2014): Konfliktmanagement in Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz, S. 55.

<sup>40</sup> Vgl. Babak Kaweh (2005): Das Coaching-Handbuch. Für Ausbildung und Praxis, S. 259.

Die erste Phase wird in der Literatur als Eröffnungsphase bezeichnet. Die Mediation kann nur dann gelingen, wenn sich alle Beteiligten darauf einlassen. Die Ziele/Zwecke und Grenzen der Mediation sowie die Prinzipien der Mediation werden erläutert. Außerdem werden in dieser Phase die organisatorischen Rahmenbedingungen (Dauer, Kosten, Ablauf, Setting der Mediator, Ort, zeitlicher Rahmen, Teilnehmer, etc.) geklärt und die Beteiligten unterzeichnen den Mediationsvertrag mit der Einverständniserklärung.

#### Mögliche Fragen für diese Phase:

- Wann wurde das Familienunternehmen gegründet?
- Von wem wurde das Familienunternehmen gegründet?
- In der wievielten Generation befindet sich das Familienunternehmen?
- Welche Form hat das Unternehmen vor der Übergabe / nach der Übergabe?
- Aus welchen Motiven wird das Familienunternehmen übergeben?
- Wann genau soll die Übergabe stattfinden?
- Wie lange wird der Übergeber noch im Familienunternehmen bleiben?
- In welcher Funktion wird der Übergeber noch im Familienunternehmen bleiben?
- Gibt es Ausstiegsszenarien für den Übernehmer und wie sehen diese aus?
- Welches Ziel hat das Mediationsverfahren?

#### **4.4.2 Die Themensammlung**

(„Um was geht es Ihnen genau?“)

In dieser Phase geht es um die Sammlung der Themen, die im Rahmen der Mediation besprochen werden sollen, um eine einvernehmliche Entscheidung über die Verhandlungsthemen und eine gemeinsame Definition des Problems. Die Themensammlung aller Konfliktbeteiligten kann auch zu bearbeitende Themen aufzeigen die bisher möglicherweise den Konfliktgegenstand nicht unmittelbar betroffen haben, wie z.B.

- Gibt es einen Familienstreit, der die Übergabe erschwert?

Nach Habig und Berninghaus sind die *„manchmal emotionalen bzw. scheinbar unverständlichen Entscheidungen in Familienunternehmen“* teilweise nur nachvollziehbar,

wenn man oft lange zurück liegende Familiengeschichten kennt.<sup>41</sup> Der Generationenwechsel bei einer Unternehmensnachfolge kann nur mit zukunftsorientierten Interventionen angegangen werden. Tauchen dabei sehr vergangenheitsorientierte Themen auf, ist die systemische Mediation nicht geeignet, diese zu klären. Sind die lösungsorientierten Interventionen nicht ausreichend, ist anzudenken, die Mediation z.B. zugunsten einer Familientherapie zu unterbrechen oder abzubrechen.

#### 4.4.3 Die Konfliktbearbeitung

(„Was ist Ihnen dabei jeweils wichtig?“)

Diese Phase stellt das Herzstück der Mediation dar.

In dieser Phase werden die tiefer liegenden Bedürfnisse und Interessen sichtbar und wichtige Anliegen beider Parteien bewusst gemacht.

Wichtig ist, dass ein gegenseitiges Verstehen der Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten herrscht. Hier muss einerseits die Überschneidung der beiden Systeme Familie und Unternehmen beachtet werden; die einzelnen Personen füllen unterschiedliche Rollen aus: Der Übergeber/Die Übergeberin ist z.B. zeitgleich Vater/Mutter; der Übernehmer / die Übernehmerin zeitgleich Sohn/Tochter. Darüber hinaus ist ein Verständnis der Werte und Verhaltensweisen der jeweils anderen Generation erforderlich. Die Kenntnis der tatsächlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Werten, Bedürfnissen und Interessen der verschiedenen Generationen ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge.

| <b>Baby Boomer</b>  | <b>Generation Y</b>                               |
|---|---|
| Akzeptanz von kollektiven Mustern                                   | Individuelle Orientierung                         |
| Hohes Commitment, weil es zur Pflicht gehört                        | Hohes Commitment, wenn die Tätigkeit Freude macht |
| Akzeptanz von Hierarchien und der Führung, weil sie legitimiert ist | Abkehr von der Akzeptanz von Hierarchien          |

<sup>41</sup> Vgl. Helmut Habig und Jochen Berninghaus (1998): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln, S. 130.

|  |   |
|--|---|
| Arbeitsethos, Trennung zwischen Beruf und Privatleben        | Streben nach Work-Life-Balance                                      |
| Trend zur vertikalen Karriere                                | Trend zur "sanften Karriere"  |
| Lebenslange Loyalität, Entscheidung für's Leben              | Aktiver Umgang mit Wahlmöglichkeiten und geringere Verweildauer     |
| Lebenslange Reichweite der abgeschlossenen Berufsausbildung  | Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangen) Lernen             |
| Präferenz für die Face to face Kommunikation und Kooperation | Kommunikation und Kooperation sowohl Face to face als auch virtuell |
| Teil des "Kollektivs"  | Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge                             |
| Security als Leitbild  | Flexicurity als Leitbild  |

**Tabelle 2: Gegenüberstellung der Werte der Baby Boomer und der Generation Y<sup>42</sup>**

Allen Generationen ist z.B. die Arbeit wichtig, aber oftmals ist der Stellenwert der Arbeit umso höher je älter die Generation ist. Baby Boomern ist Arbeit und Freizeit etwa gleich wichtig, der Generation Y ist Freizeit fast doppelt so wichtig wie Arbeit:

Wir sind anders motiviert als unsere Eltern. Harte Prinzipien wie Gehalt, Macht und Status treiben uns viel weniger an als die Aussicht auf eine Arbeit, die Freude macht und einen Sinn stiftet. Der Job ist für uns mehr als ein Job, er ist Ausdruck der eigenen Identität, eine Form von Selbstverwirklichung.

Geld ist uns wichtig, aber Geld ist nicht alles. Wenn man meine Generation fragt, ob wir mehr Geld oder mehr Zeit haben wollen, sagen wir meistens: mehr Zeit. Herr über seine Zeit zu sein – das ist unser Statussymbol.<sup>43</sup>

Mit dem Bild, das die beiden Generationen voneinander haben, sind positive und negative stereotype Vorstellungen („Vorurteile“) verknüpft, die oft nicht mit den realen Gegebenheiten übereinstimmen. So gilt z.B. für die Generation Y:

Wir sind keine Karriereverweigerer, wir definieren Karriere bloß anders. [...]

Dass meine Generation weniger leistungsbereit ist, das geben Untersuchungen übrigens gar nicht her. Soziologen beobachten sogar, dass Werte wie Leistung und Sicherheit seit Mitte der 1990er-Jahre bei der jungen Generation wieder enorm an Bedeutung gewinnen. [...] Den Beweis liefern unsere Lebensläufe. [...] Wenn wir

<sup>42</sup> Vgl. Jutta Rump und Silke Eilers (2012): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby-boomer versus Generation Y, S. 175–202.

<sup>43</sup> Vgl. Kerstin Bund: Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen, Position 1.344 und 1345.



eine Auszeit nehmen, dann, um in buddhistischen Klöstern Englisch zu unterrichten oder in Ghana Brunnen zu bauen. Unsere Lebensläufe sind prall von Praktika, Kursen, Auslandsaufenthalten und sozialen Engagements.<sup>44</sup>

#### 4.4.4 Die Lösungssuche

(„Was ist alles denkbar?“ „Was ist alles machbar?“)

Auf Basis der jeweiligen Bedürfnisse und Interessen von Übergeber und Übernehmer erfolgt in der vierten Phase das Sammeln von Optionen, die für den zu lösenden Konflikt hilfreich sein können. Mit Hilfe von verschiedenen Kreativitätstechniken wird der Raum der Möglichkeiten maximal ausgedehnt und verschiedene Lösungsoptionen gesammelt. Gewohnte Denkmuster werden überwunden. Regelmäßig kommen dabei auch ganz neue und für alle Beteiligten vorteilhafte Optionen heraus.

Mögliche Fragen für diese Phase:

- Wie sieht die Vision des Übergebers aus?
- Wie sieht die Vision des Übernehmers aus?

Kreativitätstechniken stellen ein wichtiges Werkzeug in der Mediation dar und kommen insbesondere in dieser Phase des Sammelns von Lösungsoptionen zum Einsatz. Es existieren viele verschiedene Kreativitätstechniken wie z.B. Brainstorming, Brainwriting, die 635-Methode oder Mindmapping. Man könnte annehmen, dass beim Prozess des Sammelns von Lösungsoptionen die Generation der Übernehmer, also die Generation Y der Generation der Übergeber, also der Generation X bzw. den Baby Boomern überlegen ist – junge Menschen also kreativer sind, wie dies scheinbar von Google, Apple und Facebook suggeriert wird. Der Kreativforscher Stephan Sonnenburg meint dazu, dass *„Kreativität keine Grundeigenschaft oder starre Fähigkeit“* ist, sondern *„ein situatives Potential eines Einzelnen oder einer Gruppe“*.<sup>45</sup>

Es braucht Erfahrung, Kenntnisse, Fähigkeiten, Umweltfaktoren, Gruppendynamik etc. Allein diese Vielfalt zeigt, dass junge Menschen nicht per se kreativer sein *können*. Um es auf den Punkt zu bringen: Kreativität ist wesentlich eine Sache der Haltung. [...] Junge Menschen glauben eher an ihre eigene Kreativität, ältere Menschen beginnen zu zweifeln. Daran müssen ältere Menschen arbeiten.

Erfahrung kann die Kreativität und möglicherweise den Perspektivenwechsel und den Blick über den eigenen Tellerrand auch oft behindern. Lösungsoptionen werden so zu

<sup>44</sup> Vgl. Kerstin Bund: Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen, Position 1.844.

<sup>45</sup> Vgl. Anja Janotta (2016): Interview mit Stephan Sonnenburg. „Junge Menschen sind nicht unbedingt kreativer“, online.

früh gleich wieder verworfen. Hier ebnet der Mediator sowohl der jüngeren wie auch der älteren Generation den Weg zu mehr Kreativität. Wenn das kreative Brainstorming beendet ist, werden die Ideen und Vorschläge bewertet.

#### **4.4.5 Die Vereinbarung**

(„So wollen Sie es machen!“)

In der fünften Phase am Ende der Mediation wird festgestellt, ob beide Parteien mit den erarbeiteten Vereinbarungen zufrieden sind. Alle Parteien müssen sich mit den Ergebnissen identifizieren können. Dies ist umso wichtiger, damit die erarbeiteten Vereinbarungen letztendlich auch von beiden Parteien eingehalten werden. Nach der Mediation wird der Abschlussvertrag unterzeichnet, in dem die erarbeiteten Ergebnisse schriftlich klar und verständlich formuliert festgehalten werden, u.a. auch, um die Verbindlichkeit faktisch und symbolisch zu erhöhen.

Das Ergebnis des Mediationsverfahrens besteht vielleicht nicht nur aus der konkreten Lösung des Konflikts, sondern trägt auch zu einer Verbesserung der Beziehung zwischen Übergeber und Übernehmer bzw. zwischen den Generationen bei.

Auch wenn es eigenartig anmuten mag, sind Familienunternehmen nicht notwendigerweise profitorientiert, aber sollen dennoch an den Sohn übergeben werden, der dann Jahre damit zubringen muss, die Schulden des Unternehmens abzubauen, weil *„der Sohn den Betrieb vom Papa doch nicht zusperrern kann.“*<sup>46</sup>

Huber weist darauf hin, dass es im Rahmen einer Wirtschaftsmediation immer wichtig sei, dass ein Wirtschaftsmediator die Zahlen des Betriebes ebenso im Auge hat.<sup>47</sup>

Wer wider besseres Wissen den Junior ins Verderben rennen lässt, handelt wohl fahrlässig, auch als Mediator, der nur für den Gesprächsprozess verantwortlich scheint. Auch wenn alle Familienmitglieder in die Entscheidungsfindung eingebunden werden und einhellig der Meinung sind, dass die Tochter den Betrieb übernehmen soll, obwohl klar ist, dass die Firma pleite ist, so ist dies wahrlich – trotz gemeinsam gefundener Entscheidung“ – keine erfolgreiche Mediationsvereinbarung. Hier fehlt die Fachberatung! Ziel derartiger Familiengespräche ist es gemein-

---

<sup>46</sup> Vgl. Guido Schwarz und Manuela Mätzner (2008): Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen – Emotionen – Konflikte – Perspektiven, S. 45.

<sup>47</sup> Vgl. Hans-Rudi Huber (2013): Wirtschaftsmediation in der Betriebsnachfolge. In: Martina Foradori et al.: Wirtschaftsmediation zum Nachlesen. Ein Handbuch der Experts Group WirtschaftsMediation. Einblicke in die Erfolgsgeheimnisse der Wirtschaftsmediation, S. 73.

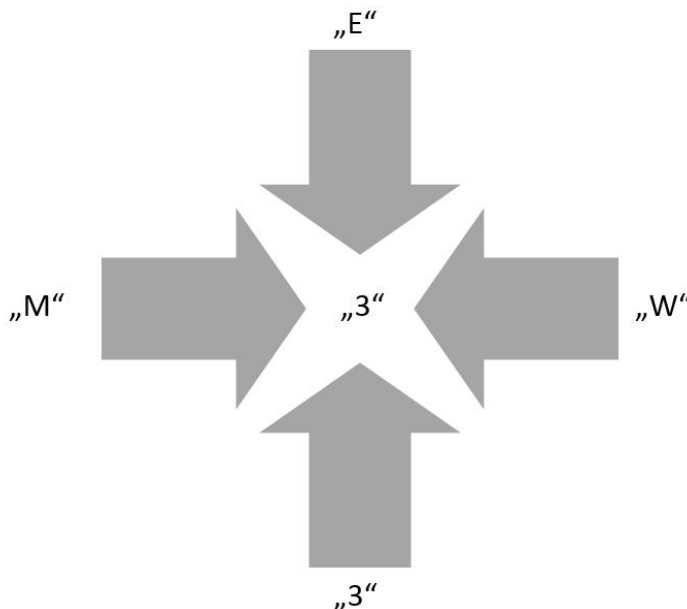
sam eine wirkliche Zukunftslösung zu finden, damit der Betrieb sinnvoll und marktkonform weitergeführt werden kann.

#### 4.5 Der Perspektivenwechsel und die Empathie(fähigkeit) im Mediationsprozess

*Flügel und ein von dem unseren verschiedener Atmungsapparat, die uns erlauben würden, den unendlichen Raum zu durchmessen, würden uns nichts nützen. Denn wenn wir Mars oder Venus besuchten und doch die gleichen Sinne behielten, so würde diese allem, was wir sehen könnten, den gleichen Aspekt wie den Dingen der Erde verleihen. Die einzige wahre Reise, der einzige Jungbrunnen wäre für uns, wenn wir nicht neue Landschaften aufsuchten, sondern andere Augen hätten, die Welt mit den Augen eines anderen, von hundert anderen betrachten, die hundert verschiedenen Welten sehen könnten, die jeder einzelne sieht, die jeder von ihnen ist; das aber vermögen wir mit einem Elstir, mit einem Vinteuil und ihresgleichen, wir fliegen dann wirklich von Stern zu Stern.<sup>48</sup>*

Marcel Proust, Schriftsteller

Mit einem Perspektivenwechsel kann der Mediator beim Gegenüber ein Verständnis bzw. Bewusstsein für die Bedürfnisse und Interessen des anderen erwecken.



**Abbildung 3: Der Perspektivenwechsel**

Der Übergeber versucht sich z.B. in den Übernehmer hineinzusetzen und stellt Hypothesen auf, wie es der Person geht und was sie braucht. Es geht weniger darum, genau zu wissen, wie es dem anderen Menschen wirklich geht, als darum aus der Sicht des anderen zu agieren. Der Perspektiven-Kompass mit der „3“, die als „M“, als „E“, als „W“ oder eben als die Zahl „3“ gesehen werden kann, kann zur Veranschaulichung des Perspektivenwechsels dienen.

<sup>48</sup> Vgl. Marcel Proust (2011): Die Gefangene, S. 366–367.

Neuf differenziert zwischen dem „*erkennenden Perspektivenwechsel*“ und dem „*empathischen Perspektivenwechsel*“. Unter einem „*erkennenden Perspektivenwechsel*“ versteht man das „*Erschließen und Erkennen eines psychischen Inhalts*“ der Zielperson. Der *empathische Perspektivenwechsel* beinhaltet das „*Mit- und Nacherleben eines psychischen Inhalts*“. <sup>49</sup>

Den *erkennenden Perspektivenwechsel* unterteilt Neuf in drei weitere Untergruppen: den *visuell-räumlichen Perspektivenwechsel*, den *kognitiven Perspektivenwechsel* und den *affektiven Perspektivenwechsel*. Beim *visuell-räumlichen Perspektivenwechsel* geht es um die Wahrnehmung des Raumes, beim *kognitiven Perspektivenwechsel* geht es um das Erschließen von Gedanken und Absichten der anderen Person und beim *affektiven Perspektivenwechsel* werden nicht nur Gedanken, sondern auch Gefühle erschlossen. Wichtig ist hier eine Abgrenzung zum *empathischen Perspektivenwechsel*, wo es darum geht, dass *empathisch mit- und nachgefühlt* wird. <sup>50</sup>

Empathie zeigt sich im Mediationsprozess durch bestimmte Indikatoren <sup>51</sup>, wie z.B. bei einer Mediation im Rahmen einer familieninternen Unternehmensnachfolge dadurch, dass der Mediator die Gedanken und Gefühle des Übergeber und des Übernehmers erfasst.

Anstatt Empathie anzubieten, haben wir oft einen starken Drang, Ratschläge zu geben oder zu beschwichtigen und unsere eigenen Gefühle darzulegen. Empathie hingegen fordert uns auf, unseren Kopf leer zu machen und anderen mit unserem ganzen Wesen zuzuhören. <sup>52</sup>

„*Ratschläge sind auch Schläge*“, so das Sprichwort und auch in gut gemeinten Ratschlägen steckt im Sinne des „*Vier-Seiten-Modells*“ von Schulz von Thun oft auch ein Vorwurf. <sup>53</sup> Bei der Wirtschaftsmediation geht es allerdings im Unterschied zu anderen Verfahren nicht darum, dass die beiden Parteien (Rat)Schläge erhalten; der Mediator begleitet den Übergeber und den Übernehmer mit seiner Mediationskompetenz und hilft beim gegenseitigen Austausch und Verstehen.

---

<sup>49</sup> Vgl. Hartmut Neuf (1997): Determinanten des Eindenkens in andere Personen: der Perspektivenwechsel im Reaktionszeitexperiment, S. 11–12.

<sup>50</sup> Vgl. Hartmut Neuf (1997): Determinanten des Eindenkens in andere Personen: der Perspektivenwechsel im Reaktionszeitexperiment, S. 11–12.

<sup>51</sup> Vgl. Mediation aktuell (2016): Vorschau Spektrum der Mediation 61. Professionelle Empathie. Stärkt Asterix die Empathiefähigkeit? Antworten im Interview mit Dr. Karl Kreuzer, online.

<sup>52</sup> Vgl. Marshall B. Rosenberg (2005): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens, S. 125.

<sup>53</sup> Vgl. Schulz von Thun, Institut für Kommunikation (2017): Das Kommunikationsquadrat, online.

Man muss zwischen Empathie und Empathiefähigkeit unterscheiden. Nach Kremser ist Empathie nicht etwas, was man „haben“ kann: *„Empathie ist eine Qualität in einer sozialen Beziehung, also braucht es mindestens zwei Personen dafür.“* Empathiefähigkeit hingegen ist eine unverzichtbare Schlüsselkompetenz des Mediators, die auch erlernt werden kann.<sup>54</sup>

Auf der Seite des Übergebers bzw. auf der Seite des Übernehmers ist ein Indikator für Empathie, dass sich die Seite des Übergebers verstanden fühlt und/oder umgekehrt. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass man annehmen könnte, dass die Fähigkeit, Gefühle bei anderen Menschen zu erkennen umso ausgereifter ist, je älter die Person ist. Eine Metaanalyse über 28 Studien, bei welcher die Leistungen jüngerer Erwachsener (19–30 Jahre) mit denen älterer Erwachsener (65–77 Jahre) für die Fähigkeiten, z.B. Emotionen in Gesichtern zu erkennen, verglichen wurde, zeigte allerdings, dass ältere Erwachsene dabei weniger gut abschneiden, also niedrigere Werte erzielen.<sup>55</sup> Umgelegt auf den Perspektivenwechsel und die Empathie(fähigkeit) im Nachfolgeprozess würde das bedeuten, dass die Baby Boomer weniger empathisch agieren als die Generation Y. Die Generation Y kann sich also dieser Metaanalyse zufolge im Sinne eines empathischen Perspektivenwechsels besser in die Baby Boomer hineinversetzen als umgekehrt. Es bleibt die Aufgabe des Mediators, festzustellen, inwieweit dies auch tatsächlich im jeweiligen Mediationsprozess der Fall ist.

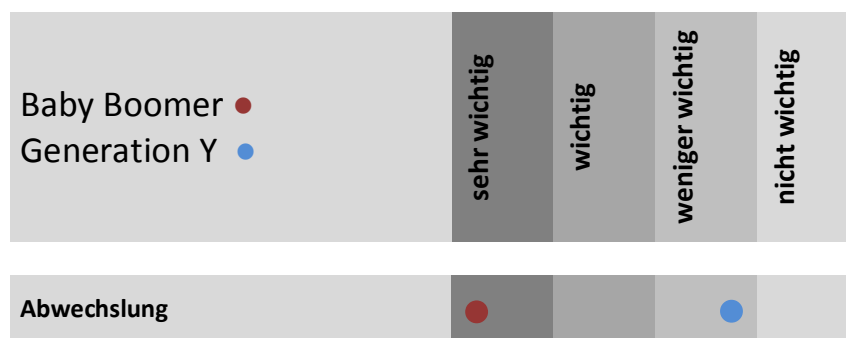
---

<sup>54</sup> Vgl. Mediation aktuell (2016): Vorschau Spektrum der Mediation 61. Professionelle Empathie. Stärkt Asterix die Empathiefähigkeit? Antworten im Interview mit Dr. Karl Kreuser, online.

<sup>55</sup> Ruffmann et al. (2008): A meta-analytix review of emotion recognition and aging: implications for neuropsychological models of aging, online.

#### 4.6 Von der Autonomie zur Zuversicht: Die Gegenüberstellung der Werte der Baby Boomer und der Werte der Generation Y

Zur Gegenüberstellung der Werte der Baby Boomer und der Werte der Generation Y werden im Rahmen dieser Arbeit aus jeder Zielgruppe je zehn Personen nach der Wichtigkeit alphabetisch sortierter Werte befragt. Das interessante Ergebnis: Werte, die in der Fachliteratur den einzelnen Generationen zugeschrieben werden, stimmen nicht mit dem Ergebnis dieser Befragung überein. Man könnte z.B. annehmen, dass „Abwechslung“ ein Wert ist, der für die jüngere Generation eine viel größere Wichtigkeit als für die ältere Generation hat – genau das Gegenteil ist allerdings das Ergebnis der Befragung:



**Tabelle 3: Auszug aus der Darstellung der Befragung der Baby Boomer und der Generation Y**

Für die Mediation ist dies eine besonders wichtige Erkenntnis: Der Mediator darf sich nicht davon beeinflussen lassen, welche Werte „man“ der jeweiligen Generation zuschreibt; er muss sich loslösen von allem, was er im Kopf haben könnte. Die jeweiligen Werte, Bedürfnisse und Interessen der Übergeber- und Übernehmergeneration müssen immer wieder neu hinterfragt werden. Natürlich muss auch erwähnt werden, dass es sich bei dieser Umfrage um ein „Convenient Sample mit Schwächen“ handelt. Die gesamte Umfrage ist im Anhang zu finden.

## **5 Fazit und Ausblick**

Es gibt sowohl viele unterschiedliche als auch viele gemeinsame Werte, Bedürfnisse, Interessen zwischen der Übergeber- und der Übernehmergeneration. Die Wirtschaftsmediation stellt eine wichtige Unterstützung dar, um diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen. Sie ist ein wichtiges Instrument, um ein Konfliktpotential in der familieninternen Unternehmensnachfolge schon in einer sehr frühen Phase zu erkennen und damit zu arbeiten.

Möglicherweise kann die Wirtschaftsmediation auch spätere Kosten im Zusammenhang mit einer Übergabe des Unternehmens (z.B. rechtliche und steuerliche Kosten) verringern, indem mit Hilfe des Mediators bereits im Vorfeld Übergeber und Unternehmer eine Vereinbarung treffen, die für beide Seiten passt.

## 6 Literaturverzeichnis

Aichinger, Elisa / Deutsch, Tina / Friedrichsmeier, Helmut / Josef Felix : *Jung & Gierig – Alt & Müde? Karrieren und Generationenkonflikte im modernen Management*. Zürich: Verlag und Wirtschaft AG, 2013.

Besemer, Christoph: *Die Kunst der Vermittlung in Konflikten*. 3. Auflage. Werkstatt für Gewaltfreie Aktion. Baden, 2013.

Bund, Kerstin: *Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen*. Murmann Verlag, Bücher für Wirtschaft und Gesellschaft.

Center for Family Business, Universität St. Gallen / Ernest & Young Global Limited, Building a better working World: Kompetenzzentrum für Familienunternehmen: *Zurück nach Hause oder hinaus in die Welt: reloaded. Nachfolgeabsichten in der nächsten Generation in Familienunternehmen*.

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-coming-home-or-breaking/\\$File/ey-coming-home-or-breaking.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-coming-home-or-breaking/$File/ey-coming-home-or-breaking.pdf), Zugriff am 21.06.2017

Charles, S.T. / Mather, M. / Carstensen, L.L.: *Aging and emotional memory: The forgettable nature of negative images for older adults*. In: *Journal of Experimental Psychology*. 2003 Jun;132(2):310-24.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12825643>, Zugriff am 21.06.2017

Coupland, Douglas: *Generation X. Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur*. München: Aufbau-Verlag, 1994.

Dittrich, Reinhard: *Mediation statt Prozess: Der Kuchen wird größer*. In: Foradori, Martina / Gros, Stefan / Traumberger, Franz X. / Zagar, Hannes: *Wirtschaftsmediation zum Nachlesen. Ein Handbuch der Experts Group WirtschaftsMediation. Einblicke in die Erfolgsgeheimnisse der Wirtschaftsmediation*. Wien: Handbuch der Wirtschaftskammer Österreich (WKO), 2013.

<http://www.compact-training.com/pdf/WMzumNachlesen-04-2013.pdf>, Zugriff am 21.06.2017

Dörflinger, Céline / Dörflinger, Alette / Gavac, Karin / Vogl, Brigitte: *Studie. Familienunternehmen in Österreich. Status quo 2013*. Wien: KMU Forschung Austria. Austrian Institute for SME Research, August 2013.

[http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user\\_upload/clusterbibliothek/3012\\_Endbericht\\_Familienunternehmen.pdf](http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/clusterbibliothek/3012_Endbericht_Familienunternehmen.pdf), Zugriff am 21.06.2017

Duss-von Werdt, Joseph: *Einführung in Mediation*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, 2008.

Europäische Kommission (2009): *Overview of family-business-relevant issues: research, policy measures and existing studies*.

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0223+0+DOC+XML+V0//DE>, Zugriff am 21.06.2017



Fryer, David: *Das Unsichtbare sichtbar machen. David Fryer im Gespräch mit der Sozialpsychologin Marie Jahoda (1986)*. In: Die Marienthal-Studie - 60 Jahre später. Marie Jahoda zum fünfundachtzigsten Geburtstag. Eingeleitet von Ali Wacker. Hannover, 1992.

Habig, Helmut / Berninghaus, Jochen: *Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln*. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Budapest, Hongkong, London, Mailand, Paris, Santa Clara, Singapur, Tokio: Springer, 1998.

Huber, Hans-Rudi: *Wirtschaftsmediation in der Betriebsnachfolge*. In: Foradori, Martina / Gros, Stefan / Traumberger, Franz X. / Zagar, Hannes: *Wirtschaftsmediation zum Nachlesen*. Ein Handbuch der Experta Group WirtschaftsMediation. Einblicke in die Erfolgsgeheimnisse der Wirtschaftsmediation. Wien, 2013.

<http://www.compact-training.com/pdf/WMzumNachlesen-04-2013.pdf>, Zugriff am 21.06.2017

Janotta, Anja: *Interview mit Stephan Sonnenburg. „Junge Menschen sind nicht unbedingt kreativer.“* 20. September 2016

[https://www.wuv.de/agenturen/junge\\_menschen\\_sind\\_nicht\\_unbedingt\\_kreativer](https://www.wuv.de/agenturen/junge_menschen_sind_nicht_unbedingt_kreativer), Zugriff am 21.06.2017

Jureit, Ulrike: *Karl Mannheim, Das Problem der Generationen*. Datum: 20. September 2011 um 14:12:05 Uhr CEST. © BSB München

[http://www.1000dokumente.de/pdf/dok\\_0100\\_gen\\_de.pdf](http://www.1000dokumente.de/pdf/dok_0100_gen_de.pdf), Zugriff am 21.06.2017

Kaweh, Babak: *Das Coaching-Handbuch*. Für Ausbildung und Praxis. VAK-Verlag. 2005.

Klaffke, Martin: *Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement*. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*: Wiesbaden: Springer-Gabler, 2014.

Klaffke, Martin: *Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer Generationen*. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*: Wiesbaden: Springer-Gabler, 2014.

Mediation aktuell: *Vorschau Spektrum der Mediation 61. Professionelle Empathie. Stärkt Asterix die Empathiefähigkeit? Antworten im Interview mit Dr. Karl Kreuser*. Wolfgang Metzner Verlag, 23. Februar 2016.

Neuf, Hartmut: *Determinanten des Eindenkens in andere Personen: der Perspektivenwechsel im Reaktionszeitexperiment*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, 1997. In: Internationale Hochschulschriften. Band 244.

Neuvians, Nicola: *Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Risiken des Verfahrens im der Konfliktdynamik*. 1. Auflage 2011. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien GmbH, 2011.

Parment, Anders: *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. 2. Auflage Wiesbaden: Springer-Gabler, 2013.

Proksch, Stephan: *Konfliktmanagement in Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz*. 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2010, 2014.

Proust, Marcel: *Die Gefangene. Auf der Suche nach der verlorenen Zeit*. Berlin: Suhrkamp Verlag AG, 2001.

Rosenberg, Marshall: *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens*. Paderborn: Junfermann Verlag, 2005.

Ruffmann, T. / Henry, JD / Livingstone, V. / Phillips, LH: A meta-analytic review of emotion recognition and aging: implications for neuropsychological models of aging, *Neurosci Biohav Rev*. 2008;32(4):863-81. doi: 10.1016/j.neubiorev.2008.01.001. Epub 2008 Jan 11. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18276008>, Zugriff am 21.06.2017

Rump, Jutta / Eilers, Silke: *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby-boomer versus Generation Y*. Sternfels: Verlag Wirtschaft und Praxis, 2012.

Schwarz, Guido / Mätzener, Manuela: *Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen – Emotionen – Konflikte – Perspektiven*. Wien: Linde Verlag, 2008.

Schulenburg, Nils: *Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.

Schulz von Thun (Hrsg.), Institut für Kommunikation: *Das Kommunikationsquadrat*. [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=71](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71), Zugriff am 21.06.2017

Simon, Fritz B: *Familien und Unternehmen. Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen*. In: Simon, Fritz B. (Hrsg.): *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Dritte Auflage 2011. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, 2011.

Wimmer, Rudolf / Domayer, Ernst / Oswald, Margit / Vater, Gudrun: *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden, Gabler, 2005.

Zemke, Ron / Raines, Claire / Filipczak, Bob: *Generations at Work. Managing the CLASH of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn, 2013.

Ziniel, Wolfgang / Gavac, Karin / Seidl, Thomas / Bachinger, Karin: *Unternehmensübergaben und – nachfolgen in Österreich. Status quo 2014. Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen*. Wien: Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. (Bmwf), Wirtschaftskammer Österreich (WKO). Juli 2014. [https://www.bmwf.at/Unternehmen/Documents/Unternehmens%C3%BCbergaben%20und%20-nachfolgen%20in%20%C3%96sterreich\\_2014.pdf](https://www.bmwf.at/Unternehmen/Documents/Unternehmens%C3%BCbergaben%20und%20-nachfolgen%20in%20%C3%96sterreich_2014.pdf), Zugriff am 21.06.2017  
Zivilrechts-Mediation-gesetz (ZivMediatG): BUNDESGESETZBLATT FÜR DIE REPUBLIK ÖSTERREICH Jahrgang 2003 Ausgegeben am 6. Juni 2003 Teil I 29. Bundesgesetz: Zivilrechts-Mediations-Gesetz – ZivMediatG sowie Änderungen des Ehegesetzes, der Zivilprozess-

ordnung, der Strafprozessordnung, des Gerichtsgebührengesetzes und des Kindschaftsrechts-Änderungsgesetzes 2001 (NR: GP XXII RV 24 AB 47 S. 12. BR: AB 6780 S. 696.)  
[http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/2003\\_29\\_1/2003\\_29\\_1.pdf](http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/2003_29_1/2003_29_1.pdf), Zugriff am 21.06.2017

## 7 Anhang

Die Darstellung der Befragung der Baby Boomer und der Generation Y anhand eines „Convenient Samples mit Schwächen“.

|                        | sehr wichtig | wichtig | weniger wichtig | nicht wichtig |
|------------------------|--------------|---------|-----------------|---------------|
| Baby Boomer ●          |              |         |                 |               |
| Generation Y ●         |              |         |                 |               |
| Autonomie              | ● ●          |         |                 |               |
| Abenteuer              | ●            | ●       |                 |               |
| Abwechslung            | ●            |         | ●               |               |
| Achtung                | ●            |         | ●               |               |
| Aktivität              | ●            |         | ●               |               |
| Altruismus             |              | ●       | ●               |               |
| Anerkennung            | ● ●          |         |                 |               |
| Aufgeschlossenheit     |              | ● ●     |                 |               |
| Aufrichtigkeit         | ● ●          |         |                 |               |
| Autorität              |              | ● ●     |                 |               |
| Ausgeglichenheit       |              |         | ● ●             |               |
| Balance                |              | ● ●     |                 |               |
| Begeisterungsfähigkeit | ●            |         | ●               |               |
| Beständigkeit          |              | ● ●     |                 |               |
| Beteiligung            |              | ● ●     |                 |               |
| Bildung                | ●            |         | ●               |               |
| Bescheidenheit         |              |         | ● ●             |               |
| Beweglichkeit          |              | ●       | ●               |               |
| Distanz                |              | ● ●     |                 |               |
| Disziplin              |              | ● ●     |                 |               |
| Ehrlichkeit            |              | ● ●     |                 |               |

|                        |   |   |   |   |  |
|------------------------|---|---|---|---|--|
| Einfachheit            |   | ● | ● |   |  |
| Einfluss haben         |   | ● | ● |   |  |
| Engagement             | ● |   | ● |   |  |
| Entscheidungsautonomie |   | ● | ● |   |  |
| Entschlossenheit       | ● | ● |   |   |  |
| Erfolg                 | ● | ● |   |   |  |
| Erfüllung              |   | ● | ● |   |  |
| Ernsthaftigkeit        |   | ● |   | ● |  |
| Flexibilität           | ● |   | ● |   |  |
| Freiheit               |   | ● | ● |   |  |
| Freizeit               |   | ● | ● |   |  |
| Freude                 |   | ● | ● |   |  |
| Freundlichkeit         | ● |   |   | ● |  |
| Freundschaft           | ● | ● |   |   |  |
| Frieden                |   | ● | ● |   |  |
| Führung                |   | ● | ● |   |  |
| Gastlichkeit           |   | ● | ● |   |  |
| Geborgenheit           |   | ● | ● |   |  |
| Gelassenheit           |   | ● | ● |   |  |
| Gemeinschaft           |   | ● | ● |   |  |
| Gerechtigkeit          |   | ● | ● |   |  |
| Geselligkeit           |   | ● | ● |   |  |
| Gesundheit             | ● | ● |   |   |  |
| Gleichheit             |   | ● |   | ● |  |
| Glück                  |   | ● | ● |   |  |
| Großherzigkeit         |   | ● | ● |   |  |
| Güte                   |   | ● | ● |   |  |
| Harmonie               |   | ● | ● |   |  |

|                   |   |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|---|---|
| Heiterkeit        |   | ● | ● |   |   |
| Herausforderung   |   | ● | ● |   |   |
| Hilfsbereitschaft |   | ● | ● |   |   |
| Höflichkeit       | ● |   |   | ● |   |
| Humor             | ● |   | ● |   |   |
| Identifikation    | ● |   |   | ● |   |
| Individualität    | ● |   | ● |   |   |
| Initiative        | ● |   | ● |   |   |
| Integrität        |   | ● | ● |   |   |
| Kameradschaft     |   | ● | ● |   |   |
| Klarheit          |   | ● | ● |   |   |
| Klugheit          | ● | ● |   |   |   |
| Kompetenz         |   | ● | ● |   |   |
| Kongruenz         |   |   |   | ● | ● |
| Kreativität       | ● |   | ● |   |   |
| Kultiviertheit    |   | ● |   | ● |   |
| Lässigkeit        |   |   |   | ● | ● |
| Lebensfreude      | ● | ● |   |   |   |
| Leichtigkeit      |   | ● |   | ● |   |
| Leidenschaft      | ● |   | ● |   |   |
| Leistung          |   | ● | ● |   |   |
| Liebe             |   | ● | ● |   |   |
| Loyalität         | ● | ● |   |   |   |
| Menschlichkeit    | ● | ● |   |   |   |
| Mitgefühl         |   | ● |   | ● |   |
| Mut               |   | ● |   | ● |   |
| Nachsicht         |   |   |   | ● | ● |
| Nähe              |   |   | ● | ● |   |

|                                    |   |   |   |   |     |
|------------------------------------|---|---|---|---|-----|
| Natur                              |   | ● | ● |   |     |
| Objektivität                       |   | ● | ● |   |     |
| Offenheit                          | ● | ● |   |   |     |
| Optimismus                         |   | ● | ● |   |     |
| Ordnung                            |   |   | ● | ● |     |
| Originalität                       |   | ● |   |   | ●   |
| Persönlichkeit                     | ● | ● |   |   |     |
| Pflichtbewusstsein                 | ● |   | ● |   |     |
| Phantasie                          |   | ● |   |   | ●   |
| Pragmatismus                       |   | ● |   |   | ●   |
| Privatsphäre                       |   | ● | ● |   |     |
| Pünktlichkeit                      |   | ● | ● |   |     |
| Redegewandtheit                    |   | ● | ● |   |     |
| Reinheit                           |   |   | ● | ● |     |
| Ruhe                               |   |   | ● | ● |     |
| Sturm                              |   |   |   |   | ● ● |
| Sauberkeit                         |   | ● | ● |   |     |
| Selbstrespekt                      |   | ● | ● |   |     |
| Selbstvertrauen                    |   | ● | ● |   |     |
| Selbstverwirklichung               |   | ● | ● |   |     |
| Sensibilität                       |   | ● |   |   | ●   |
| Sexualität                         |   | ● | ● |   |     |
| Sicherer Arbeitsplatz (Wirtschaft) |   |   | ● | ● |     |
| Sicherheit (Person)                |   | ● | ● |   |     |
| Sinnhaftigkeit                     |   | ● | ● |   |     |
| Souveränität                       |   | ● |   |   | ●   |
| Soziales Engagement                |   | ● |   |   | ●   |
| Spiritualität                      |   | ● |   |   | ●   |

|                   |   |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|---|---|
| Spontanität       |   | ● |   | ● |   |
| Stärke            |   | ● | ● |   |   |
| Status            |   | ● | ● |   |   |
| Stolz             |   | ● |   | ● |   |
| Sympathie         |   | ● |   | ● |   |
| Tapferkeit        |   | ● |   | ● |   |
| Tatkraft          |   | ● |   | ● |   |
| Tiefe             |   | ● |   | ● |   |
| Toleranz          |   | ● | ● |   |   |
| Treue             | ● |   | ● |   |   |
| Überlegenheit     |   |   |   | ● | ● |
| Überzeugung       |   | ● | ● |   |   |
| Umweltbewusstsein |   |   |   | ● | ● |
| Umweltschutz      |   |   |   | ● | ● |
| Unabhängigkeit    |   | ● | ● |   |   |
| Unparteilichkeit  |   | ● |   | ● |   |
| Veränderung       |   | ● |   | ● |   |
| Verantwortung     | ● |   | ● |   |   |
| Verbindlichkeit   |   | ● |   | ● |   |
| Vergnügen         |   | ● | ● |   |   |
| Verlässlichkeit   | ● |   | ● |   |   |
| Vernunft          |   | ● | ● |   |   |
| Verschwiegenheit  | ● |   |   | ● |   |
| Verständnis       |   | ● |   | ● |   |
| Vertrauen         | ● |   |   | ● |   |
| Vielfalt          |   | ● |   | ● |   |
| Vielseitigkeit    |   | ● | ● |   |   |
| Vorwärtskommen    |   | ● | ● |   |   |



|                                     |   |     |   |  |
|-------------------------------------|---|-----|---|--|
| Wachstum (persönlich, geschäftlich) | ● | ●   |   |  |
| Wahrheit                            | ● | ●   |   |  |
| Wärme                               | ● | ●   |   |  |
| Weisheit                            |   | ●   | ● |  |
| Weitblick                           |   | ● ● |   |  |
| Wissen                              |   | ● ● |   |  |
| Zärtlichkeit                        |   | ● ● |   |  |
| Zeitlosigkeit                       |   | ●   | ● |  |
| Zentriertheit                       |   | ●   | ● |  |
| Zielstrebigkeit                     |   | ● ● |   |  |
| Zugehörigkeit                       |   | ●   | ● |  |
| Zuneigung                           | ● | ●   |   |  |
| Zusammenarbeit                      |   | ● ● |   |  |
| Zuversicht                          |   | ●   | ● |  |