

# European Private Business Survey 2019

Wie mittelständischen Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz der Wandel in der neuen Normalität gelingt



[www.pwc.de/epbs2019](http://www.pwc.de/epbs2019)  
[www.pwc.at/epbs2019](http://www.pwc.at/epbs2019)  
[www.pwc.ch/kmu](http://www.pwc.ch/kmu)



# Inhalt



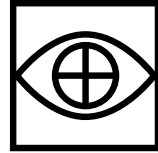
Höchste Zeit  
zu handeln

3



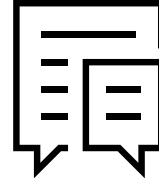
Digitalisierung  
richtig gemacht

5



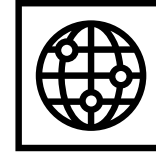
Wie MindMaze  
die Gesundheits-  
branche  
revolutioniert

11



Handlungs-  
empfehlungen

12



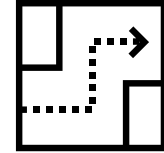
Vorwerk: Mit der  
Digitalisierung  
neue Märkte  
erschließen

14



hokify als  
Lösung für den  
Fachkräftemangel

17



Fazit

19

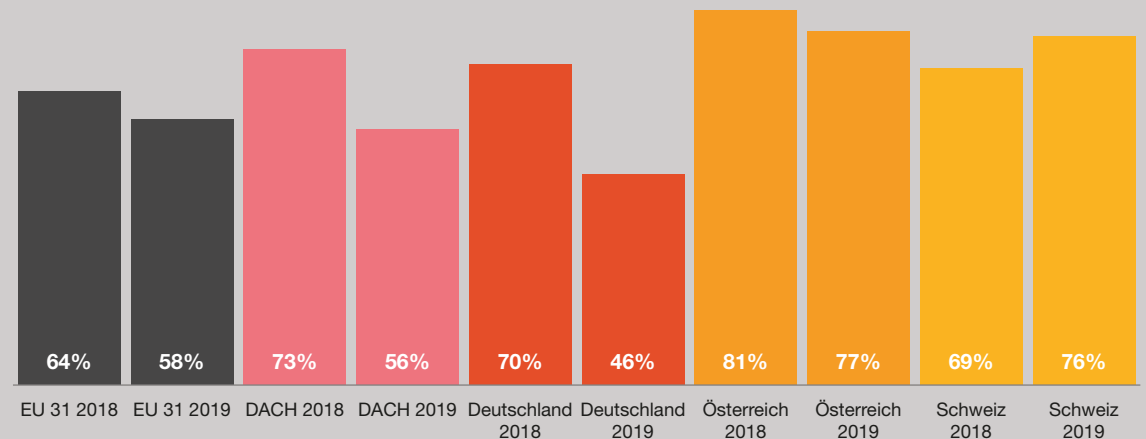


## Höchste Zeit zu handeln

### Nach mehreren Jahren stabilen Wachstums stehen dem europäischen Mittelstand turbulente Zeiten bevor:

Zwar blicken 87% der mittelständischen Unternehmen in Europa und sogar 91% in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) auf stetiges Umsatzwachstum zurück. Die Aussichten für das künftige Wachstum sind aber deutlich gedämpfter, wie unsere Umfrage unter 2.443 Entscheidungsträgern in 31 Ländern (EU plus Schweiz, Norwegen und Türkei), davon 580 in Deutschland, Österreich und der Schweiz, zeigt: Nur noch 58% der europäischen Unternehmen erwarten im nächsten Jahr ein Umsatzplus, in Deutschland ist die Skepsis sogar noch größer. Pessimistischer sind in Europa nur Unternehmen in Griechenland (45%) und Schweden (44%). In der Schweiz und in Österreich rechnen immerhin noch rund drei Viertel der Firmen mit Wachstum (s. Abb. 1).

**Abb. 1: Wachstumserwartung für die nächsten 12 Monate**





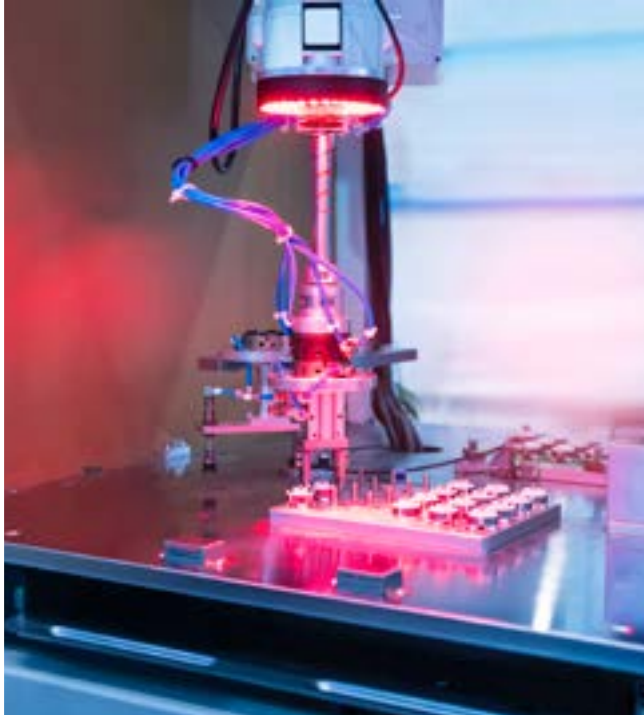
Für die düstere Stimmung gibt es viele Gründe: Das weltweite Wirtschaftswachstum hat sich bereits verlangsamt und auch das kommende Jahr dürfte sich angesichts der abschwächenden Konjunktur in China, des US-amerikanischen und chinesischen Handelskrieges, der Instabilität der EU, der Folgen des Brexit und der geopolitischen Spannungen am Persischen Golf deutlich abkühlen. Gleichzeitig wächst die Sorge, dass sich der demographische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel weiter negativ auf das Geschäft auswirken.

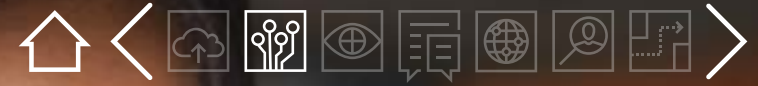
Das sind bei weitem nicht die einzigen Herausforderungen, vor denen Unternehmen aktuell stehen: Klimawandel, Urbanisierung und Migration sowie technologische Entwicklungen, die zu einer zunehmenden Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft führen. Das ist die „neue Normalität“, in der Unternehmen agieren und in der sie sich insbesondere mit ihrer eigenen digitalen Transformation beschäftigen müssen.

---

# 56%

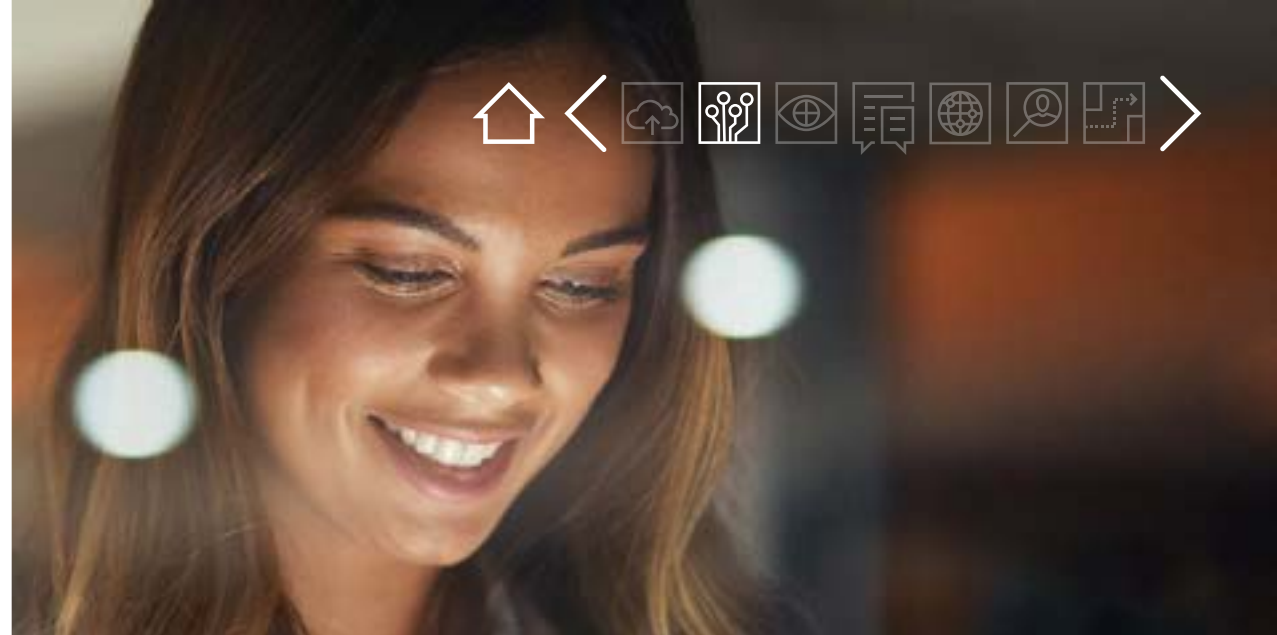
der Mittelständler in der DACH-Region rechnen in den nächsten 12 Monaten mit Wachstum





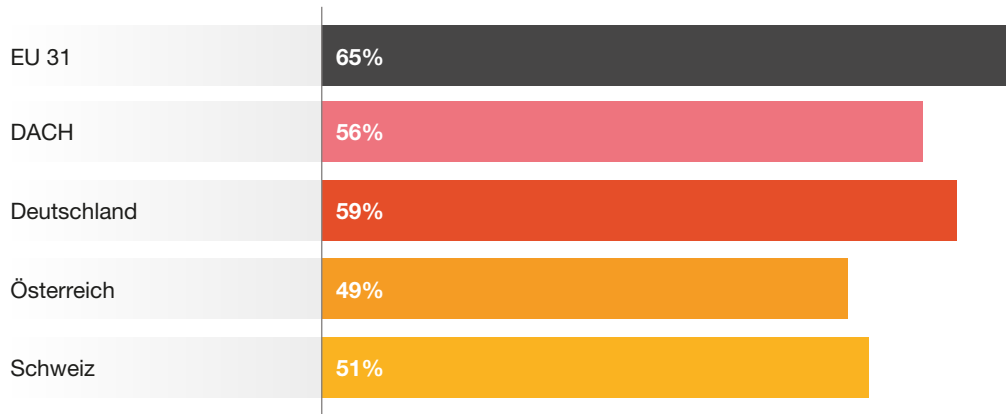
## Digitalisierung richtig gemacht

Die Bedeutung der Digitalisierung für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens haben mittelständische Gesellschaften auch erkannt: 56% der Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz bestätigen, dass diese einen entscheidenden Einfluss auf ihre Überlebensfähigkeit hat (s. Abb. 2).





**Abb. 2: Unternehmen, die der digitalen Transformation für ihre Überlebensfähigkeit große Bedeutung beimessen**



Quelle: PwC European Private Business Survey 2019.

n=2.443

# 85%

der britischen und niederländischen Mittelständler attestieren der Digitalisierung eine entscheidende Bedeutung für ihre Zukunft

Doch viele mittelständische Unternehmen in der DACH-Region stehen erst am Anfang ihrer digitalen Transformation, wie der Blick in europäische Nachbarländer vor Augen führt: Dort messen Unternehmen der Digitalisierung eine deutlich höhere Bedeutung zu, insbesondere in Skandinavien (72%), den Niederlanden und Großbritannien (je 85%). Und auch das Verständnis für die Auswirkungen der Digitalisierung ist in der DACH-Region weniger ausgeprägt:

Viele Mittelständler verstehen unter Digitalisierung noch immer technische Lösungen für spezifische Probleme. Nicht einmal die Hälfte der Unternehmen in der DACH-Region (48%) geht die Digitalisierung strategisch an. Stattdessen setzen sie v.a. auf die Aufrüstung ihrer IT: 72% der Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben entsprechende Maßnahmen eingeleitet (EU 31: 48%).



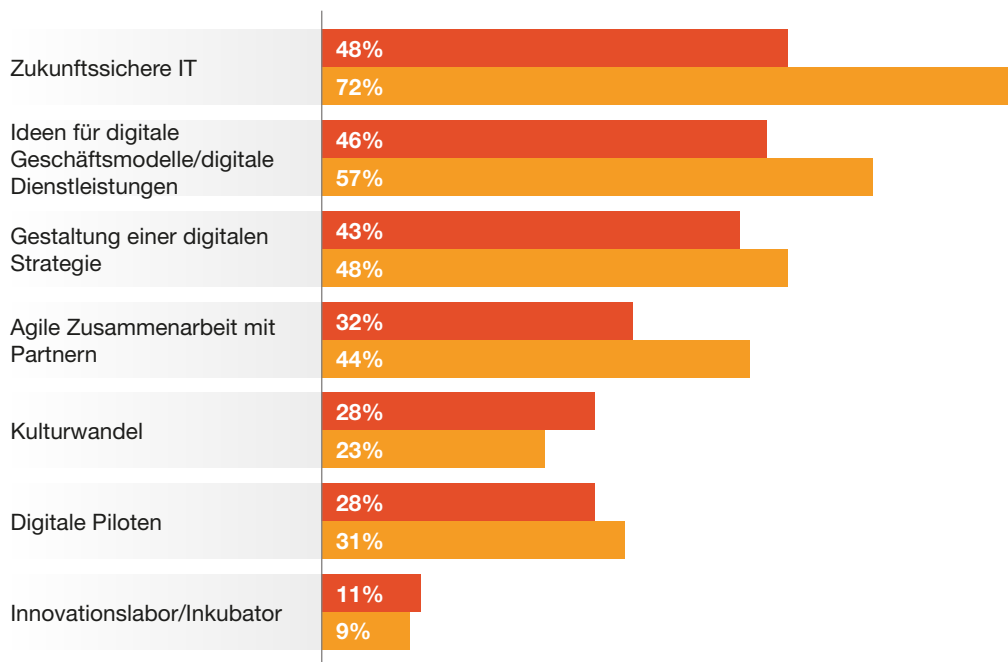


Aber immerhin haben 57% der befragten Unternehmen digitale Geschäftsmodelle entwickelt und 44% setzen auf die agile Zusammenarbeit mit Partnern (s. Abb. 3). Das ist ein guter Anfang, aber nicht genug.

Ein zentraler Faktor, der Unternehmen aus der DACH-Region an einer umfassenden digitalen Transformation

hindert, ist ihre Angst vor Cyberangriffen. Sie lähmt die Handlungsfähigkeit der hiesigen Unternehmen – noch vor fehlendem Know-how und Kostenerwägungen. Im EU-weiten Vergleich liegen Cyberrisiken erst an fünfter Stelle. Kosten und Arbeitsbelastung der Mitarbeiter wiegen hier weit schwerer (s. Abb. 4).

**Abb. 3: Maßnahmen zur Umsetzung der Digitalisierung**

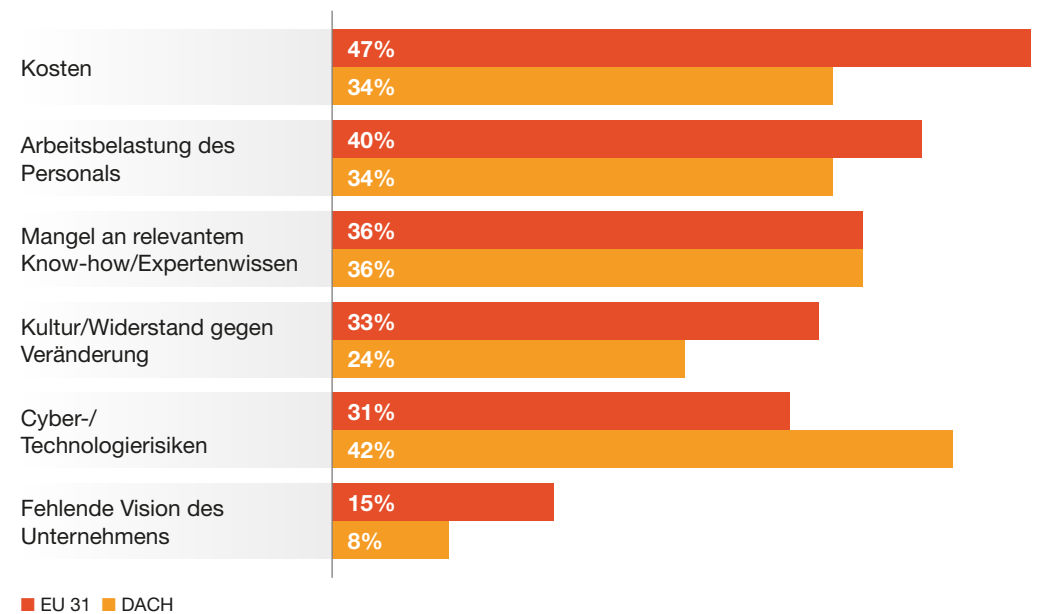


■ EU 31 ■ DACH

Quelle: PwC European Private Business Survey 2019.

n=2.443

**Abb. 4: Zentrale Hinderungsgründe für die Implementierung digitaler Technologien**



■ EU 31 ■ DACH

Quelle: PwC European Private Business Survey 2019.

n=2.443



Entsprechend zurückhaltend geht der Mittelstand in Deutschland, Österreich und der Schweiz – und hier ist er in Europa nicht alleine – mit Investitionen in die Digitalisierung um: Nur jedes fünfte Unternehmen (22% in den 28 EU-Ländern sowie in Norwegen, der Schweiz und der Türkei) will mehr als 5% seiner Investitionen der digitalen Transformation widmen, verglichen mit 35% in technologisch fortgeschrittenen Teilen Europas wie Skandinavien. Die meisten befragten Unternehmen in den 31 europäischen Ländern (58%) planen dagegen, in den nächsten fünf Jahren weniger als 3% der gesamten Investitionen in die Digitalisierung einzusetzen. In der DACH-Region sind es 52%.

Dies dürfte auch daran liegen, dass Unternehmen die Auswirkungen zentraler Zukunftstechnologien wie Künstliche Intelligenz, Augmented Reality, Blockchain, Drohnen, Internet der Dinge, Robotik, Virtual Reality und 3D-Druck (die sogenannten Essential Eight, siehe S. 10) unterschätzen. Allen voran Künstliche Intelligenz (KI). Gerade einmal 13% der deutschen Unternehmen glauben, dass KI eine hohe Relevanz für ihr Unternehmen hat. In Österreich und der Schweiz sind es nicht einmal die Hälfte davon. Zum Vergleich: In Großbritannien sind es 40%.

Dabei haben KI-basierte Lösungen das Potenzial, bis 2030 das Bruttoinlandsprodukt alleine in Deutschland um mehr als 11% zu steigern, weltweit erwartet PwC sogar ein Wachstumspotenzial von 14%.<sup>1</sup> Schließlich kann KI Unternehmen helfen, qualitativ hochwertigere und stärker personalisierte Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, erschwinglicher zu machen, Prozesse zu optimieren und Kosten zu sparen.

Ähnlich zurückhaltend ist der Mittelstand gegenüber Virtual Reality, 3D-Druck oder Blockchain. Lediglich dem Internet der Dinge und Robotics werden eine größere Bedeutung beigemessen, was angesichts des hohen Anteils des produktiven Gewerbes in Deutschland, Österreich und der Schweiz nicht überrascht (s. Abb. 5).

**10%**  
der Mittelständler  
in der DACH-  
Region erkennen die  
Bedeutung von KI für  
ihr Unternehmen

Abb. 5: Unternehmen, die den Essential Eight große Bedeutung beimessen

	EU 31	DACH	Deutschland	Österreich	Schweiz
Künstliche Intelligenz	23%	10%	13%	6%	4%
Augmented Reality	16%	9%	10%	6%	12%
Blockchain	15%	13%	17%	4%	8%
Drohnen	9%	6%	6%	3%	6%
Internet der Dinge	46%	33%	34%	21%	39%
Robotics	33%	29%	27%	37%	32%
Virtual Reality	20%	16%	16%	11%	19%
3D-Druck	21%	15%	15%	14%	18%

Quelle: PwC European Private Business Survey 2019.

n=2.443

1 PwC Auswirkungen der Nutzung von künstlicher Intelligenz in Deutschland, Juni 2018 <https://www.pwc.de/de/business-analytics/sizing-the-price-final-juni-2018.pdf>





Bei der Essential Eight-Nutzung gibt sich ein ähnliches Bild: Auch hier haben Unternehmen aus den europäischen Nachbarländern einen klaren Vorsprung, insbesondere Großbritannien (s. Abb 6).

**Abb. 6: Nutzung der Essential Eight in ausgewählten Ländern**

Künstliche Intelligenz		Augmented Reality		Blockchain		Drohnen	
Land	Nutzung	Land	Nutzung	Land	Nutzung	Land	Nutzung
Großbritannien	45%	Großbritannien	33%	Portugal	32%	Dänemark	20%
Norwegen	38%	Spanien	31%	Zypern	30%	Portugal	20%
Spanien	35%	Portugal	30%	Großbritannien	28%	Belgien	18%
Italien	35%	Schweden	30%	Griechenland	27%	Norwegen	16%
Portugal	33%	Norwegen	26%	Frankreich	26%	Türkei	16%
...		...		...		...	
Deutschland	13%	Deutschland	10%	Deutschland	17%	Deutschland	6%
Österreich	6%	Österreich	6%	Österreich	4%	Österreich	3%
Schweiz	4%	Schweiz	12%	Schweiz	8%	Schweiz	6%
<b>EU 31</b>	<b>23%</b>	<b>EU 31</b>	<b>16%</b>	<b>EU 31</b>	<b>15%</b>	<b>EU 31</b>	<b>9%</b>

Internet der Dinge (IoT)		Robotik		Virtual Reality		3D-Druck	
Land	Nutzung	Land	Nutzung	Land	Nutzung	Land	Nutzung
Großbritannien	81%	Dänemark	50%	Großbritannien	40%	Großbritannien	45%
Portugal	80%	Rumänien	48%	Norwegen	38%	Türkei	45%
Bulgarien	76%	Türkei	46%	Spanien	32%	Spanien	32%
Malta	70%	Portugal	45%	Niederlande	31%	Portugal	32%
Spanien	68%	Spanien	43%	Portugal	30%	Frankreich	29%
...		...		...		...	
Deutschland	34%	Deutschland	27%	Deutschland	16%	Deutschland	15%
Österreich	21%	Österreich	37%	Österreich	11%	Österreich	14%
Schweiz	39%	Schweiz	32%	Schweiz	19%	Schweiz	18%
<b>EU 31</b>	<b>33%</b>	<b>EU 31</b>	<b>33%</b>	<b>EU 31</b>	<b>20%</b>	<b>EU 31</b>	<b>21%</b>

Quelle: PwC European Private Business Survey 2019.

n=2.443



## Die „Essential Eight“

Die Entwicklung neuer Technologien schreitet rasant voran – und bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Unternehmen. Um unsere Kunden beim Einsatz digitaler Technologien zu unterstützen, haben wir mehr als 250 Technologien hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Relevanz untersucht und die wichtigsten identifiziert. Das Ergebnis sind acht Technologien, von denen wir annehmen, dass sie in den nächsten drei bis sieben Jahren über alle Branchen hinweg weltweit den größten Einfluss haben werden und von jedem Unternehmen berücksichtigt werden sollten. Wir nennen sie „Essential Eight“.

Was sind die Essential Eight?

- Der **3D-Druck** ist eine Herstellungstechnik, um dreidimensionale Objekte auf Basis digitaler Modelle durch Schichtung oder das „Drucken“ aufeinanderfolgender Schichten unterschiedlicher Materialien zu erstellen. Beim – gegenüber herkömmlicher Fertigung – oft kostengünstigeren 3D-Druck werden innovative Druckmaterialien eingesetzt wie Kunststoff und Metall sowie in jüngerer Zeit bereits Glas und Holz. In der Praxis wird 3D-Druck für die Herstellung von Ersatzteilen und Architekturmodellen sowie bei komplexer Fertigung und für schnelles Prototyping eingesetzt.
- **Künstliche Intelligenz (KI)** sind Software-Algorithmen, die Aufgaben erfüllen, für die eigenständige Denkleistungen erforderlich sind. Die sog. schwache KI umfasst maschinelles Lernen, das sich auf die Entwicklung von Programmen konzentriert, die sich selbst beibringen zu lernen, zu verstehen, zu begründen, zu planen und zu handeln. Diese können sehr große Datenmengen verarbeiten und werden immer intelligenter, je mehr neue Daten
- zugeführt werden. Empfehlungsmaschinen, Chatbots, Sprach- und Bilderkennung sowie die Übersetzung fremder Sprachen sind Beispiele für schwache KI. Starke KI ist die Form der künstlichen Intelligenz, die die gleichen intellektuellen Fertigkeiten wie der Mensch hat oder ihn darin sogar übertrifft. Sie gibt es noch nicht.
- **Virtual Reality (VR)** ist die computergenerierte Simulation eines dreidimensionalen Bildes oder einer vollständigen Umgebung innerhalb eines definierten und geschlossenen Raums. Die Nutzer bzw. Zuschauer können in diese künstliche Welt eintauchen und dort interagieren. VR erfordert in der Regel zusätzliche Ausrüstung wie einen Helm, einen Kopfhörer oder eine Brille. VR wird für Schulungen, virtuelle Touren, Prototyping und Design verwendet.
- **Augmented Reality (AR)** ist die Erweiterung der physischen Welt um Informationen oder Bildmaterial durch grafische und/oder Audio-Überlagerung, um die Nutzererfahrung für eine Aufgabe oder ein Produkt zu verbessern. Diese Erweiterung der realen Welt wird über Zusatzgeräte erreicht – wie AR-Brillen oder Hologramm-Projektoren, die diese Information anzeigen. AR wird für Datenvisualisierung, Transportsicherheit, Kundenzufriedenheit und Fertigungsprozesse eingesetzt.
- Die **Blockchain** ist eine gemeinsam genutzte Datenbanktechnologie, bei der Verbraucher und Lieferant einer Transaktion direkt und anonym miteinander verknüpft werden. Verwaltet wird das so entstehende Online-Netzwerk von Transaktionsblöcken von mehreren Rechnern – den Teilnehmern der Transaktion (dezentraler Ledger). Bevor eine Transaktion stattfinden kann, muss diese von jedem Rechner aus bestätigt werden. Blockchains sind verschlüsselt, um die Sicherheit der
- Transaktion gewährleisten zu können. Die Blockchain wird für die Rückverfolgbarkeit der Lieferkette, Finanzprozesse, Identitätsprüfung und digitale Währungen wie Bitcoin eingesetzt.
- **Drohnen** sind Geräte und Fahrzeuge, die sich ohne menschlichen Piloten oder Fahrer in der Luft, auf dem Wasser oder Land fortbewegen. Drohnen agieren autonom, über einen On-Board-Computer ferngesteuert oder auf einer vordefinierten Route. Drohnen werden für Fernlieferungen, Infrastrukturwartung, Sicherheitsversorgung oder Videoerfassung verwendet.
- Das **Internet der Dinge (IoT)** ist ein Netzwerk von Objekten – wie Maschinen oder Fahrzeuge –, die mit integrierten Sensoren, Software, Netzanbindung und Rechenkapazität ausgestattet sind und Daten via Internet sammeln oder untereinander austauschen. IoT ermöglicht deren Fernüberwachung oder -steuerung. Der Begriff IoT umfasst damit alle Maschinen und Geräte vom Smartphone bis zum Sensor, zu denen Menschen über eine Netzwerkverbindung Zugang haben. Das Industrielle IoT (IIoT) ist eine Teilmenge des IoT und bezieht sich auf seine Verwendung in Fertigung und Industrie. IoT wird in den Bereichen Asset Tracking, Smart Metering, Flottenmanagement und prädiktive Instandhaltung eingesetzt.
- **Robotik** steht für elektromechanische Maschinen oder virtuelle Agenten, die menschliche Aktivitäten automatisiert unterstützen und dabei selbstständig oder nach Anweisungen handeln – oft über ein Computerprogramm gesteuert. Robotik wird in der industriellen Fertigung, in medizinischen Verfahren und im Transportwesen eingesetzt.



Martin Ciupa, Chief Artificial Intelligence Office der MindMaze SA



Im Jahr 2012 gründete Tej Tadi, ein Neurowissenschaftler und Ingenieur, sein Unternehmen in einer Schweizer Garage. Nicht in irgendeiner Garage. In „Le Garage“, einem Gebäude der Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), das Start-ups nutzen können, um ihre Anfangsphase zu erleichtern.

Tadi, der Sohn von Ärzten in Hyderabad, Indien, hatte Elektrotechnik studiert, bevor er für seine Promotion an der EPFL in die Schweiz kam. Während seiner Arbeit in Schweizer Krankenhäusern bemerkte Tadi, dass sich Patienten nach einem Schlaganfall nicht vollständig erholten, weil die traditionelle Rehabilitation unzureichend war und sich, noch schlimmer, seit Jahren nicht verändert hatte.

Für seine Doktorarbeit konzentrierte sich Tadi auf die Körperwahrnehmung mit den Methoden der Virtual Reality (VR). Schon früh erkannte er, dass seine Forschung kommerziell genutzt werden könnte, um Schlaganfallpatienten zu helfen.

Seine Idee: Menschen mit Gehirnverletzungen wie Schlaganfällen spielerisch zu rehabilitieren.

Das war die Geburtsstunde von MindMaze.

Seit vielen Jahren wird VR vor allem in der Gaming-Industrie eingesetzt. Mittlerweile gehen die Anwendungsgebiete weit darüber hinaus, wie hier in der Gesundheitsbranche:

Nach einem Schlaganfall hat das Gehirn nur eine kurze Zeitspanne, um sich zu regenerieren. Obwohl die menschliche Komponente bei der Therapie wichtig ist, verbringen die meisten Patienten neben der medizinischen Erstversorgung und medikamentösen Therapie den größten Teil des Tages mit Warten, während sich das Rehabilitationsfenster schließt. Nach der Entlassung der Patienten aus dem Krankenhaus ist es oft für die Genesung zu spät, die Möglichkeiten der Reha erschöpft. Tadi sah ein riesiges Potenzial, diese Schwachstelle mit allgemeinen, intuitiven Spielen zu beheben.

Dafür hat MindMaze eine Produktplattformfamilie namens MindMotion entwickelt, die verschiedene therapeutische Spiele anbietet, mit denen normative Körperbewegungen gefördert werden sollen. MindMaze bietet die Plattform weltweit an, von der US-amerikanischen Arzneimittelbehörde FDA ist sie bereits zugelassen.

Wie funktioniert das Produkt? Nach einem Schlaganfall kann der Patient beispielsweise seinen rechten Arm nicht mehr bewegen. Die MindMaze-Technologie ermöglicht es nun, dass der Patient durch das Spielen eines Autorennens, die Flugsimulation oder das Schneiden von vom Himmel fallender Früchte mit einem Samuraischwert bestimmte Bewegungen ausführt. Die Technologie erkennt die tatsächlichen kinematischen Bewegungen des Patienten und gibt daraufhin Empfehlungen zur Ausübung normativer Bewegungen (z.B. kann ein Patient die Beeinträchtigung der Oberarmbewegung durch Drehen des Oberkörpers kompensieren).

MindMaze verwendet eine maschinelle, selbst lernende Bewegungserkennung, um die kinematische Bewegung und die Spielleistung des Patienten während des Trainings zu messen. Gerade arbeitet das Start-up daran, zusätzliche Mechanismen der Künstlichen Intelligenz (KI) in die MindMotion-Spiele zu integrieren, die Daten über das Verhalten der Nutzer sammeln und die in das Spiel zurückgespeist werden können, um das optimale Spielniveau basierend auf Leistungs- und Therapiezielen neu zu kalibrieren. „Wir versuchen, die Therapie neu zu erfinden, indem wir Daten

sammeln, mit denen wir viel wissenschaftlicher arbeiten können“, sagt Martin Ciupa, Chief Artificial Intelligence Officer bei MindMaze. „In Zukunft können wir durch Datamining bestimmen, welche Therapien die besten und welche weniger geeignet sind.“

Im Jahr 2016 erhielt das Unternehmen in einer Investitionsrunde unter der Führung der indischen Hinduja Group 100 Millionen US-Dollar. Damit wurde das Unternehmen auf 1 Milliarde US-Dollar geschätzt – die bisher höchste Bewertung für ein Schweizer Start-up.

In der Zwischenzeit expandiert MindMaze in andere Branchen. In diesem Jahr ging das Unternehmen eine Partnerschaft mit McLaren Racing ein, um ein Produkt namens MindDrive zu entwickeln, das wichtige neuronale Signale des Rennfahrers erfassen und in Echtzeit an das medizinische Team auf der Rennstrecke übermitteln kann. Die Idee ist es, Leistungsdaten zu erfassen, um so die Sicherheit des Rennfahrers zu verbessern.

Diese Erkenntnisse könnten auch die Sicherheit aller Fahrer im Straßenverkehr verbessern und auch bei autonomen Fahrzeugen und im Transportwesen eingesetzt werden.

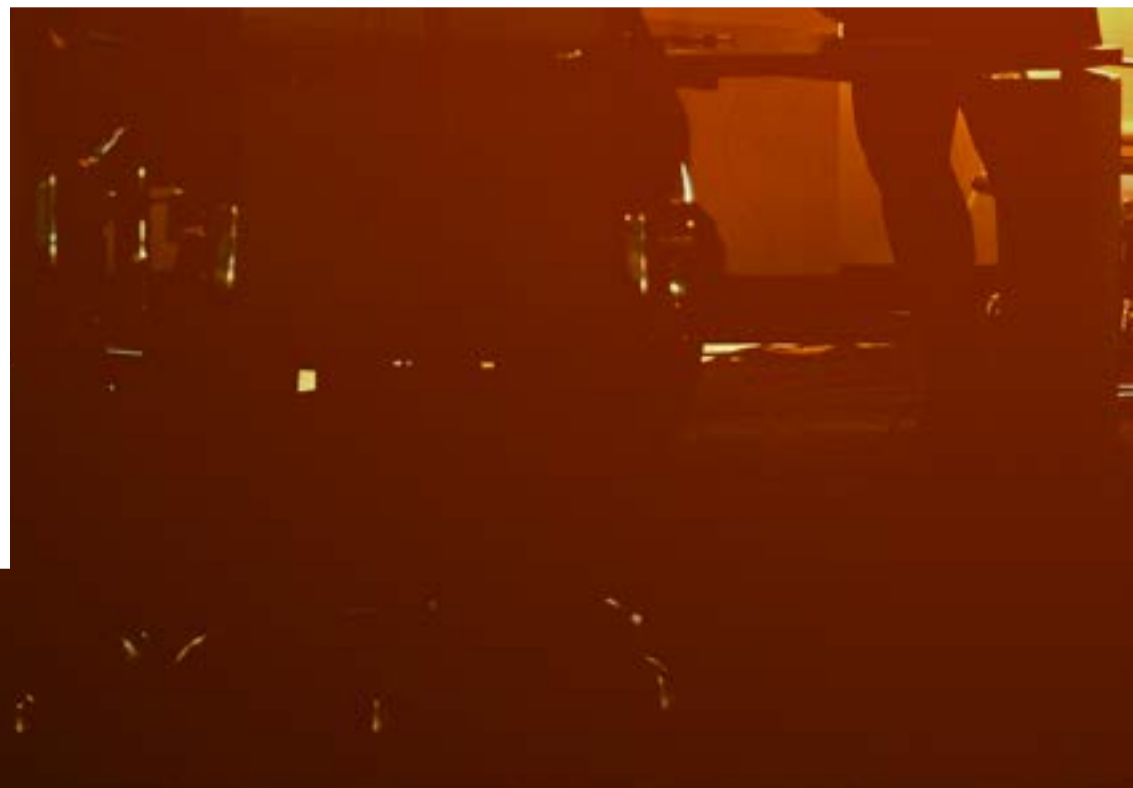
„Diejenigen, die in der Lage sind, agil zu sein und sich an die technologischen Möglichkeiten anzupassen, werden weiter wachsen und in neue Märkte eintreten können“, sagt Ciupa. „Die digitale Transformation ist das Thema unserer Zeit. Mit KI, Mixed Reality, IoT und den weiteren, von PwC identifizierten Zukunftstechnologien können wir die ganze Transformation mit größerer Produktivität, Personalisierung und Qualität vollziehen. Die Anforderungen der Unternehmen und Kunden stehen im Mittelpunkt – die Technologie ist nur der Enabler.“





## Handlungsempfehlungen

**Das Fazit dieser Erkenntnisse ist kurz: Es ist höchste Zeit zu handeln und zwar auf folgenden Gebieten:**





# 23%

der Mittelständler in der DACH-Region treiben kulturelle Veränderungen in ihrem Unternehmen voran

# 86%

der DACH-Unternehmen sagen, dass ihr Beratungs-/Kontrollorgan richtig für die digitale Transformation zusammengesetzt ist

## Digitale Strategie und kultureller Wandel

Um auch im Zeitalter der Digitalisierung ganz vorne mitmischen zu können, müssen Führungskräfte eine umfassende, ganzheitliche digitale Strategie erarbeiten und in ihre (digitale) Zukunft investieren.

Ebenso wichtig ist es, sich auf Menschen und ihre Fähigkeiten, Prozesse und die Organisation zu konzentrieren. Dabei ist es unerlässlich, das eigene „digitale Ambitionsniveau“ zu bestimmen und den Status quo der digitalen Fähigkeiten des Unternehmens gründlich zu bewerten, bevor konkrete Maßnahmen definiert werden. Neben der technologischen Komponente sollten zu diesen Maßnahmen auch nachhaltige Personalentscheidungen, eine wirkungsvolle Investitionsstrategie und ein durchdachter Umgang mit dem kulturellen Wandel gehören.

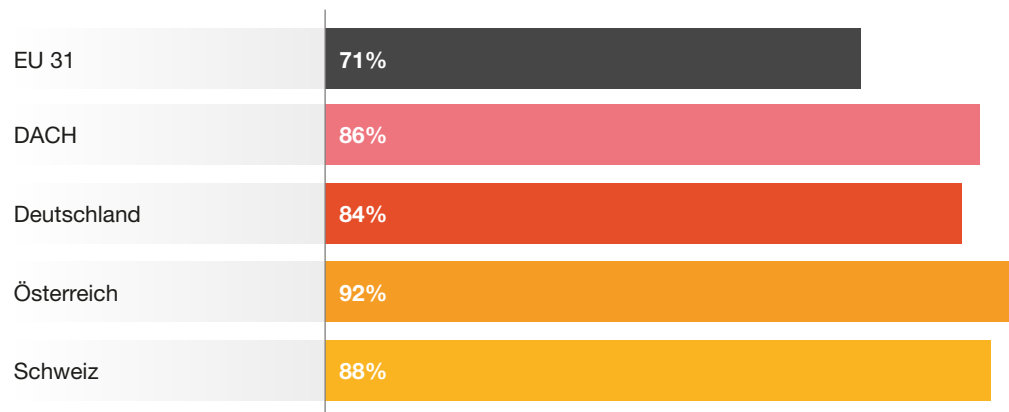
Dieser Wandel hat viele Facetten und reicht von modernen Arbeitsmethoden – wichtige Stichworte sind hier agil und interdisziplinär – bis zur rechtzeitigen und angemessenen Einbindung der nächsten Unternehmergegeneration (NextGen), die ein maßgeblicher Treiber für die digitale Transformation sein kann.

Bei der Unternehmenskultur und der Entwicklung ganzheitlicher Lösungsansätze hat der Mittelstand Nachholbedarf, wie auch unser Family Business Survey<sup>2</sup> zeigt. Nur gut ein Viertel (27%) der deutschen Unternehmen haben den kulturellen Wandel eingeleitet, in Österreich und der Schweiz sind es sogar nur 16% bzw. 14%, in Skandinavien dagegen 41%, in Portugal sogar 62%.

## Zusammensetzung des Beirats/ Aufsichtsrats/ Verwaltungsrats

Die nächste Generation kann auch bei der Besetzung des Beratungs- und Kontrollorgans eine wichtige Rolle spielen. Fraglich ist nämlich, ob der Beirat richtig aufgestellt ist, um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Mehr als 85% der befragten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (71% in EU 31) sind davon überzeugt. Schließlich hat er einen maßgeblichen Anteil an der erfolgreichen Entwicklung der Vergangenheit.

**Abb. 7: Unternehmen, die der Meinung sind, dass ihr Beirat/Aufsichtsrat/ Verwaltungsrat für die digitale Transformation richtig zusammengesetzt ist**



Quelle: PwC European Private Business Survey 2019.

n=2.443



Reiner Strecker, geschäftsführender Gesellschafter der Vorwerk & Co. KG



## Vorwerk

Über mehr als hundert Jahre hat sich Vorwerk, ein diversifiziertes deutsches Unternehmen, das für den Direktvertrieb der Thermomix-Küchenmaschine und des Kobold-Staubsaugers bekannt ist, mit dem Verkauf und der Vorführung seiner Produkte auf Partys einen Namen gemacht.

Inzwischen steht das Wuppertaler Familienunternehmen an Platz vier der weltweit größten Direktvertriebsgesellschaften (gemessen am Umsatz). Jetzt soll für das Unternehmen in der achten Generation eine neue Ära der Digitalisierung eingeleitet werden.

Für viele Unternehmensleiter ist die digitale Transformation beängstigend, zumal neue Technologien – wie Drohnen oder Künstliche Intelligenz – zunächst komplex und futuristisch erscheinen mögen und ein Umdenken erforderlich machen. Führungskräfte müssen Bewährtes infrage stellen und offen sein für das, was sie in Zukunft erfolgreicher machen könnte.

Ein oft schmerzhafter Prozess. Doch jene Unternehmen, die sich dem Wandel stellen, können enorm davon profitieren, so wie es Vorwerk jetzt plant.

Mehr als 50 Jahre erfreute sich der Absatz des Thermomix stetigen Wachstums – bis 2012 der Marktanteil durch Konkurrenzprodukte bedroht wurde. Das nahm Vorwerk zum Anlass, die Stärken und Schwächen seines Gerätes genauer unter die Lupe zu nehmen. Das Management wusste, dass es neue Technologien in seine Produkte und Dienstleistungen integrieren musste, um sich von Wettbewerbern abgrenzen zu können.

Im Jahr 2014 brachte Vorwerk einen modernisierten Thermomix mit einem Chip auf den Markt, der digitale Rezepte samt den erforderlichen Zubereitungsschritten – die das Gerät ebenfalls übernimmt – direkt auf das Touch-Display spielt. Der Nutzer musste also nur der Arbeitsanleitung folgen und die angezeigten Zutaten hinzufügen. Ein Jahr später führte das Unternehmen eine Version für das digitale Zeitalter ein.

Der aktuelle Thermomix ist mit der Internet of Things (IoT)-Technologie ausgerüstet, eine der Essential Eight-Technologien, und hat verschiedene internetbasierte Zusatzdienste: Vorwerk-Kunden können z.B. auf eine Rezeptdatenbank zugreifen und von dort direkt Rezepte an das Gerät senden. Auch der Austausch mit anderen Thermomix-Nutzern ist auf diese Weise möglich, z.B. um neue Funktionen, Kochtechniken o.ä. zu teilen.

Über eine App können sich Nutzer zudem Gerichte zur Zubereitung vorschlagen lassen, erhalten dazu eine Liste mit den betreffenden Zutaten und können sich diese durch die Zusammenarbeit mit lokalen Lieferdiensten direkt nach Hause liefern lassen.

Aus den Daten der Vorwerk-Kunden, die sich auf einer weltweiten Cloud-basierten E-Commerce-Plattform registriert haben, kann das Unternehmen Kundenprofile erstellen und diese nutzen, um seine Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern.

„Wir wollen nicht einfach nur hochwertige Haushaltsprodukte herstellen, wir wollen die besten und digital unterstützte Produkte entwickeln und vertreiben, die den Kunden täglich Mehrwert bieten“, sagt Reiner Strecker, geschäftsführender Gesellschafter der Vorwerk & Co. KG.

Als weiteres Beispiel für die Digitalisierungsinitiative bei Vorwerk wurde der Kobold-Staubsauger jetzt mit einer App ausgestattet, die eine Fernsteuerung über das Smartphone ermöglicht. Vorwerk arbeitet nach eigenen Angaben außerdem an einer

Überwachungsfunktion für Saugroboter, um diese eines Tages für die Haussicherheit einsetzen zu können. In seinen Werken setzt Vorwerk zunehmend auf Industrie-4.0-Prozesse und hat über den Bereich Vorwerk Ventures aktuell in mehr als 15 Start-ups investiert, um nach eigenen Angaben Innovationsführer zu bleiben. Strecker gesteht ein, dass der Transfer von Kultur und Technologien von einem Start-up zu einem Familienunternehmen nicht einfach ist. Doch auch hier lerne man dazu und verbuche erste Erfolge.

Die Digitalisierung hat ihren Preis. Das Unternehmen plant, bis zu 500 Millionen Euro in Infrastruktur und digitale Geschäftsmodelle zu investieren, sagt Strecker. Dazu gehören u.a. eine neue Produktionsstätte sowie eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung am Stammsitz in Wuppertal und digitale Geschäftsmodelle.

Die Produkte von Vorwerk werden nach wie vor über Direktvertrieb auf Partys und bei individuellen Produktvorführungen verkauft. Zudem sind diese in den eigenen Shops und im Internet erhältlich. Man darf gespannt sein, wie Vorwerk diese drei Kanäle in Zukunft intelligent und digital miteinander verknüpft, um seinen Kunden einen möglichst einfachen Zugang zu den Produkten zu gewähren und gleichzeitig die Beziehung zwischen Kunden und Vertriebskräften in diesen Kanälen zu optimieren.





Doch verfügt der Beirat auch über das notwendige Wissen über relevante Zukunftstechnologien und weiß er, wie diese zu nutzen und umzusetzen sind? Sind Mitglieder der NextGen im Beirat, die den Wandel vorantreiben könnten? Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen ein anderes Bild. Jetzt ist daher ein guter Zeitpunkt, der NextGen, die mit neuen Technologien und einem modernen Werteverständnis groß geworden ist, die Verantwortung für diese zentrale Aufgabe zu übertragen.

### Die richtigen Fähigkeiten der Mitarbeiter

Um die Digitalisierung mit geballter Kraft voranzutreiben, brauchen Unternehmen auch die richtigen Experten. Doch gerade daran mangelt es: 36% der DACH-Unternehmen beklagen fehlendes Know-how für die Umsetzung der Digitalisierung, in der Schweiz sogar 42%, in Deutschland 38% (s. Abb. 4).

Dennoch suchen nur 19% gezielt nach Digitalexperten und nur 14% arbeiten mit Start-ups zusammen, um ihre digitalen Wissenslücken zu schließen. Weiter verbreitet ist dagegen das sogenannte Upskilling der eigenen Mitarbeiter, vor allem durch interne Trainings. Hierauf vertrauen 65% der Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Nur 37% wollen Absolventen nationaler (Hoch)Schulen einstellen, in Deutschland nicht ein mal ein Drittel.

Diese Ergebnisse legen die Schlussfolgerung nahe, dass das Bildungssystem junge Menschen nicht genügend auf die Anforderungen vorbereitet, die das Berufsleben in der „neuen Normalität“ prägen.

# 14%

der Mittelständler aus der DACH-Region arbeiten mit Start-ups zusammen, um das fehlende Know-how zu ersetzen



Dabei mangelt es nicht nur an digitalen Talenten: In Deutschland und Österreich werden v.a. Auszubildende (46% bzw. 51%) und Techniker (44% bzw. 46%) gesucht. In der Schweiz sind dagegen v.a. Aushilfen Mangelware (32%).

Weil Mitarbeiter fehlen, müssen 47% der Mittelständler und Familienunternehmen in der DACH-Region nach wie vor Umsatzeinbußen in Kauf nehmen oder können Potenziale nicht ausschöpfen: Auf 64,1 Mrd. Euro belaufen sich die wirtschaftlichen Verluste pro Jahr in Deutschland, in Österreich sind es 10,5 Mrd. in der Schweiz 5 Mrd. Euro – und das alleine im Mittelstand (s. Abb. 8).

Rekrutierung und Personalmanagement sind entscheidend für den zukünftigen Erfolg jedes Unternehmens. Im aktuellen Umfeld ist es wichtiger denn je, Menschen mit dem notwendigen Wissen oder der entsprechenden Lernbereitschaft zu finden. Doch viele mittelständische Unternehmen wissen nicht genau, welches Know-how erforderlich ist, um ihr Unternehmen digital zu transformieren. Häufig verlassen sie sich bei der Lösung neuer Probleme auf bestehende Mitarbeiter – wohl auch mangels Verfügbarkeit am Bewerbermarkt. Aber wie beim Beirat braucht es auch hier neuen Wind, um die notwendige Transformation voranzutreiben.

### Kommunikation: Hidden war gestern

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um die besten Talente ist es nicht unbedingt hilfreich, ein „Hidden Champion“ zu sein. Daher sollten Unternehmen aus ihrem Schatten treten, um sichtbar und attraktiv für potenzielle Mitarbeiter zu sein. Employer Branding ist hierbei von herausragender Bedeutung – und beginnt mit einer Unternehmenskultur, die die Marke stärkt und den Wandel unterstützt. Hier haben Familienunternehmen und mittelständische Gesellschaften dank ihres Werteverständnisses einen ganz zentralen Vorteil, den sie noch besser für sich nutzen sollten.

# 80 Mrd. €

Verluste/entgangenes Umsatzpotenzial entsteht dem Mittelstand in der DACH-Region durch den Fachkräftemangel

Abb. 8: Wirtschaftliche Verluste/nicht realisiertes Umsatzpotenzial durch den Fachkräftemangel

Land	Verluste in Mrd. € 2018	Verluste in Mrd. € 2019	Änderungen in Mrd. €	Änderungen in %	% des BIP
Baltikum	1,9	4,9	3	158%	4,9%
Belgien	3,1	1,9	-1,2	-39%	0,4%
Bulgarien	6,2	8,7	2,5	40%	15,8%
Dänemark	4,1	1,3	-2,8	-68%	0,4%
<b>Deutschland</b>	<b>64,6</b>	<b>64,1</b>	<b>-0,5</b>	<b>-1%</b>	<b>1,9%</b>
Finnland	2,2	1,6	-0,6	-27%	0,7%
Frankreich	30,4	40,2	9,8	32%	1,7%
Griechenland	2	1,4	-0,6	-30%	0,8%
Irland	2,2	1,4	-0,8	-36%	0,4%
Italien	15,1	32,1	17	113%	1,8%
Kroatien	1,5	3,3	1,8	120%	6,4%
Luxemburg	0,9	0,2	-0,7	-78%	0,3%
Malta	0,5	0,7	0,2	40%	5,7%
Niederlande	7,6	7,3	-0,3	-4%	0,9%
Norwegen	2,1	2,7	0,6	29%	0,7%
<b>Österreich</b>	<b>10,8</b>	<b>10,5</b>	<b>-0,3</b>	<b>-3%</b>	<b>2,7%</b>
Polen	23,8	39,1	15,3	64%	7,9%
Portugal	5,4	9,4	4	74%	4,7%
Rumänien	10,1	13	2,9	29%	6,4%
Slovakei	1,5	5,1	3,6	240%	5,7%
Slovenien	1,4	3	1,6	114%	6,5%
Spanien	14,5	45,1	30,6	211%	3,7%
Schweden	8,1	10,3	2,2	27%	2,2%
<b>Schweiz</b>	<b>5,2</b>	<b>5</b>	<b>-0,2</b>	<b>-4%</b>	<b>0,8%</b>
Tschechische Republik	5,4	9	3,6	67%	4,4%
Türkei	47,5	52,6	5,1	11%	7,0%
Ungarn	5,8	6,1	0,3	5%	4,6%
Vereinigtes Königreich	39,3	32,8	-6,5	-17%	1,4%
Zypern	0,4	0,9	0,5	125%	4,3%
<b>EU 28</b>	<b>268,8</b>	<b>353,4</b>	<b>84,6</b>	<b>31%</b>	<b>2,2%</b>
<b>EU 31</b>	<b>323,6</b>	<b>413,7</b>	<b>90,1</b>	<b>28%</b>	<b>2,6%</b>

Quelle: PwC European Private Business Survey 2019.





Das Gründerteam von hokify (v.l.n.r.) Daniel Laiminger, Karl Edlbauer und Simon Tretter



## hokify als Lösung für den Fachkräftemangel – auch bei Lagermax

Der Fachkräftemangel beschränkt das Wachstumspotenzial und verursacht handfeste Verluste. Für Deutschland, Österreich und die Schweiz beziffern wir diese auf rd. 80 Mrd. € p.a. – alleine im Mittelstand (s. S. 16). In der DACH-Region wird mit Auszubildenden, Technikern und Aushilfen eine meist junge, mobile Zielgruppe gesucht, die sich – häufig mangels Erfahrung – mit einer Bewerbung schwertut oder einen Jobwechsel selten oder gar nicht in Erwägung zieht.

Hier setzt hokify an. Das 2016 von Karl Edlbauer, Daniel Laiminger und Simon Tretter während ihres Studiums gegründete österreichische Start-up hat sich auf die Vermittlung von Fachkräften in den Bereichen Tourismus, Gastronomie, Handwerk und Gewerbe spezialisiert. Die Gründer machten die Erfahrung, wie mühsam es sein kann, sich online zu bewerben: Motivationsschreiben, online Formulare ausfüllen, Lebensläufe anpassen ... ein enormer Aufwand, der sich häufig nicht auszahlt.

„Wir bieten Unternehmen aller Größe ein leicht bedienbares Bewerbermanagement-Tool und unterstützen sie bei der Suche nach künftigen Mitarbeitern. Dafür analysieren wir mit Big Data Job- und Bewerberdaten sowie Millionen Job-Interaktionen, identifizieren passende Zielgruppen für ausgeschriebene Jobs und sprechen über die hokify App und Social-Media-Marketing gezielt Kandidaten an“, beschreibt Edlbauer das Konzept. „Mit diesem Targeting-Algorithmus und der benutzerfreundlichen Bewerbung am Smartphone schaffen wir es, nicht nur Fachkräfte für eine Bewerbung zu motivieren, die aktiv nach neuen Jobs suchen, sondern auch jene, die ihren aktuellen Job bei einem passenden Angebot wechseln würden“, sagt er.

Dafür haben die drei Gründer eine Web-App entwickelt, um Bewerbungen komplett mit dem Smartphone zu ermöglichen und damit an den Suchprozess anzuknüpfen. Denn viele Bewerber suchen mit ihrem Smartphone nach Jobs und kommunizieren überwiegend über Chats, Messenger- und Social-Media-Kanäle. Der Vorteil liegt für Edlbauer auf der Hand: Eine Bewerbung über hokify dauert durchschnittlich nur drei Minuten und kann Arbeitgebern alle notwendigen Informationen übermitteln, um passende Kandidaten zu identifizieren.

Der Erfolg scheint den Bewerbungs-Pionieren derzeit rechtzugeben: Seit der Gründung hat sich hokify zur größten mobilen Job-Plattform in Österreich entwickelt. Mittlerweile ist das Start-up auch in Deutschland aktiv und will dort seine Marktposition dank einer Finanzierungsrunde vom Job-Portal karriere.at ausbauen. Mittelfristig will sich hokify zur größten mobilen Job-Plattform im deutschsprachigen Raum entwickeln.

Auf Arbeitgeberseite arbeitet hokify mit 22.000 Kunden zusammen, darunter Lidl, Porsche, Randstad und Spar. Ein weiterer ist der Logistikdienstleister Lagermax, der in Österreich Gesellschafter des Paketdienstes DPD ist. Zudem hat Lagermax in Deutschland und weiteren zehn europäischen Ländern Niederlassungen.

Das fast 100 Jahre alte eigentümergeführte Familienunternehmen ist in seiner Heimatregion Salzburg der größte Dienstleister in den Bereichen Spedition, Autotransport und Logistik mit vielfältigen Speziallösungen wie Messe- oder Fashion-Logistik oder Spezial- und Sonderbauten im KFZ-Segment. Darüber hinaus bietet Lagermax Express-, Paket- und Systemdienste,

Container-Modullösungen für Veranstaltungen, längerfristige (Um-) Baumaßnahmen oder Umzüge an.

Auf hokify ist die Unternehmensgruppe mit 3.600 Mitarbeitern und einem Umsatz von 528 Mio. Euro aufmerksam geworden, weil sie sich selbst bei der Mitarbeitersuche zunehmend schwertut und es Veränderungen im Mitarbeiter- und Bewerbermanagement gab.

„Wir wollten mit einer innovativen Plattform zusammenarbeiten, die uns durch ihr unkompliziertes Handling und lösungsorientiertes Denken eine schnelle und verstärkte Kontaktaufnahme mit Personen aus dem technischen und gewerblichen Bereich ermöglicht“, beschreibt Gerlinde Schmid, Teamleiterin in der Personalentwicklung von Lagermax, die Motivation für die Zusammenarbeit mit hokify. „Zu diesem Zeitpunkt waren wir auf der Suche nach einer Möglichkeit, uns im Bereich Mobile Recruiting zu entwickeln. An hokify hat uns ihre Serviceorientierung gefallen, dass sie die Perspektiven von Kandidat/innen und Unternehmen einbeziehen und die Wünsche beider Seiten hinterfragen.“

Der Umstieg auf eine mobile Bewerbungs-WebApp hat sich für Lagermax dank deutlich mehr Bewerbern gelohnt. Prozessseitig profitiert Lagermax von der schnellen und einfachen Kontaktaufnahme mit Kandidat/innen und Übernahme der Kandidaten-Profile in die eigene HR-Software zur weiteren Betreuung.





## Cyber Risiken kennen, Gefahren vermeiden

Wo Licht ist, ist auch Schatten. Cyber Crime ist einer davon. Die Digitalisierung und der Fachkräftemangel zwingen Unternehmen, sich zu öffnen. Doch gerade hiermit tun sich viele mittelständische Unternehmen aufgrund der großen Zahl an industriellen Patenten und schützenswertem Know-how bei einer wenig ausgeprägten Cyber Security in der Organisation schwer. Da Schlüsseltechnologien wie KI vielfach in den USA und China weiterentwickelt werden, ist die Sorge vor Industriespionage groß. Um sich zu schützen und im Ernstfall Cyberangriffe rechtzeitig zu erkennen, müssen Unternehmen eine eigene Organisationseinheit aufbauen, die für – und gegen – den Ernstfall vorbereitet. Gleichzeitig müssen sie nach außen glaubhaft versichern können, dass Wissen und relevante Daten bei ihnen absolut sicher sind.

Die Sorge vor möglichen Angriffen darf aber nicht als Hindernis angesehen werden, neue Technologien im Unternehmen zu implementieren und zu nutzen. Für den Fall eines Missbrauchs zur Absicherung müssen daher klare vertragliche Vereinbarungen im digitalen Umfeld mit den Technologie-Partnern getroffen werden.

Um kurzfristig an notwendiges Wissen für die Transformation zu kommen, kann auch die Zusammenarbeit mit Start-ups hilfreich sein. Upskilling der Mitarbeiter durch die Kollaboration mit Start-ups halten aber erst 17% der Unternehmen in der DACH-Region für wichtig, in der EU 31 sind es 30%, in Großbritannien sogar 55%.

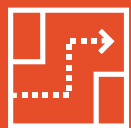
## Finanzierungsquellen für die Transformation

Die meisten Mittelständler – 76% in der EU 31 und sogar 88% in der DACH-Region – wollen die digitale Transformation aus dem eigenen Cashflow finanzieren, was angesichts ihrer enormen Cash-Reserven dank ihres Wachstums in den letzten Jahren auch nicht verwundert. Das allerdings könnte sich im Abschwung schnell ändern, v.a. dann, wenn ihre finanziellen Ressourcen anderweitig eingesetzt werden müssen. 27% der DACH- (29% der europäischen) Mittelständler wollen dann auf Kredite zurückgreifen.

Hierbei sollten Unternehmen verstehen, wie Banken Bonitätsprüfungen durchführen, und sich darauf vorbereiten, für Kreditgeber attraktiv zu sein. Die letzte Finanzkrise hat gezeigt, dass Kreditlinien schnell ausgereizt sein können und dass es schwieriger wird, an zinsgünstige Kredite zu kommen.

Eine weitere Möglichkeit, an externes Kapital zu kommen, ist es, einen Private-Equity-Investor mit an Bord zu holen. Zwar ist die Bereitschaft für Private Equity in den letzten Jahren sukzessive gestiegen, viele Familienunternehmen fürchten allerdings nach wie vor den Kontrollverlust und den Verlust der Unabhängigkeit<sup>3</sup>. Nur 5% der deutschsprachigen (8% der europäischen) Unternehmen ziehen diese Möglichkeit daher in Betracht. Und das, obwohl Unternehmen damit gleich zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen könnten: neben finanziellen Ressourcen können Private-Equity-Investoren mit notwendigem Fachwissen aufwarten, um die digitale Transformation voranzutreiben.

<sup>3</sup> Siehe Private Equity in Familienunternehmen – Der Beginn einer wunderbaren Freundschaft? PwC 2017 <https://www.pwc.de/de/mittelstand/familienunternehmen-oeffnen-sich-fuer-private-equity.html>



## Fazit

**Der europäische Mittelstand – und hier sind Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz keine Ausnahme – steht vor einer Trendwende und muss sich auf die neue Normalität einstellen. Dies ist von entscheidender Bedeutung, um nicht in einer immer wettbewerbsintensiveren globalen Landschaft ins Hintertreffen zu geraten. Andernfalls drohen Geschäftsrückgänge und ein Verlust der (internationalen) Wettbewerbsfähigkeit. Daher müssen sich Unternehmen für die Zukunft innovativ aufstellen, gleichzeitig aber ihren USP aus Tradition und Werten beibehalten.**

Doch nicht nur Unternehmen sind gefordert. Auch für den Staat gibt es einige ToDos: Einerseits gilt es, ein Umfeld zu schaffen, das Investoren zur Finanzierung von Innovationen ermutigt und den Einsatz neuer Technologien in allen Wirtschaftssektoren unterstützt. Eine Möglichkeit sind Vorschriften, die die digitale Nutzung fördern und nicht unterdrücken. Andererseits ist es zwingend geboten, das Bildungssystem stärker auch an die Anforderungen der „neuen Normalität“ (s. S. 4) anzupassen.

## Methodik

Für den Private Business Survey haben wir 2.993 mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von mindestens 10 Mio. € in 53 Ländern in Europa, dem Nahen Osten und Afrika befragt. 2.443 stammen aus 31 Ländern (EU 31, also EU 28 sowie Schweiz, Norwegen und Türkei), davon 400 in Deutschland, 90 in Österreich und 90 in der Schweiz. Weitere Ergebnisse über Mittel- und Osteuropa, den Nahen Osten und Afrika werden in separaten Berichten zusammengefasst (siehe [www.pwc.com/epbs](http://www.pwc.com/epbs) 2019).



# Wachstum managen in der neuen Normalität

Als Familienunternehmer möchten Sie Ihr Unternehmen gesund und profitabel in die nächste Generation führen. Dafür ist nachhaltiges Wachstum nötig. Das ist in Zeiten politischer Unsicherheit, veränderter Kundenerwartungen, des digitalen Wandels, steigender Regulierung und einem Mangel an Talenten gar nicht so einfach.

Weil wir das wissen, haben wir unseren ganzheitlichen Beratungsansatz „Wachstum managen“ entwickelt. Denn je nach dem Lebenszyklus, in dem sich Ihr Unternehmen gerade befindet – Gründung, Erneuerung, Konsolidierung, Nachfolge – müssen alle Aspekte ganzheitlich betrachtet werden, aus betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Sicht und auch im internationalen Kontext.

Wir möchten an der Erfolgsgeschichte Ihres Unternehmens mitschreiben. Mit einem Ansatz, der sich bewährt hat: Ganzheitlich, integriert, international, nachhaltig.

## Transformation managen

Digitaler Wandel, veränderte Kundenerwartungen, Handelskriege, Fachkräftemangel – das ist jetzt die „neue Normalität“. Eine kontinuierliche Anpassung der Strategie, des Geschäftsmodells, der IT, innerbetrieblicher Strukturen und Prozesse und der Unternehmenskultur sind zwingend erforderlich, um zukunftsfähig zu bleiben.

## Umsatzwachstum managen

Für gesundes, nachhaltiges Wachstum sind effektive Pricing-Strategien und die Verbesserung der Margen von zentraler Bedeutung. Wesentlich ist auch die dauerhafte Prüfung und Umsetzung neuer strategischer Geschäftsfelder sowie die Entwicklung profitabler Geschäftsmodelle.

## Inhaberschaft managen

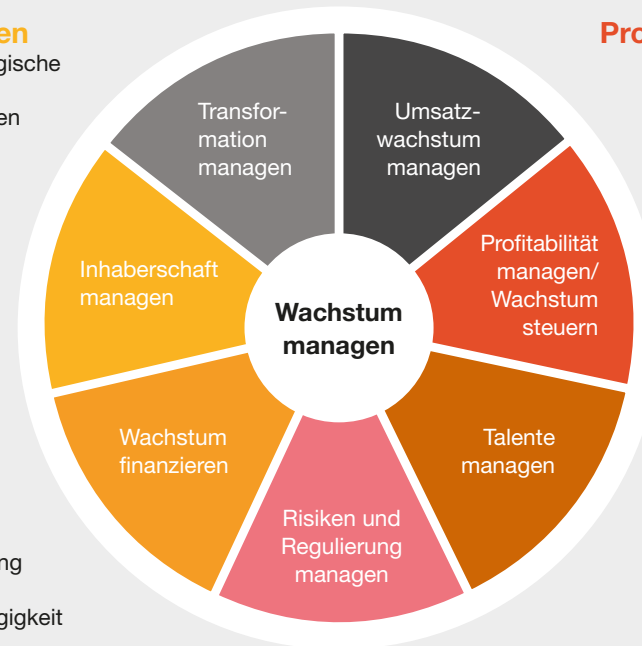
Nur, wenn auch inhaberstrategische Themen frühzeitig adressiert werden, kann das Unternehmen erfolgreich an die nächste Generation übergeben werden.

## Profitabilität managen und Wachstum steuern

Womit verdienen Sie Ihr Geld? Die richtigen Kennzahlen zur Geschäftssteuerung, ein aussagekräftiges Reporting, digitalisierte Prozesse sowie ein schlüssiges Incentivierungssystem helfen, Ihre Profitabilität zu verbessern, Ihr Geschäft effektiv und nachhaltig zu steuern und Transparenz in der „neuen Normalität“ zu schaffen.

## Wachstum finanzieren

Die Optimierung der Kapital- und Finanzierungsstruktur ist elementar in Zeiten der Unsicherheit, des Wandels und des Wachstums. Alternative Finanzierungsformen helfen, Ihre Finanzierung auf verschiedenen Säulen aufzubauen und die Unabhängigkeit Ihres Familienunternehmens sicherzustellen.



## Talente managen

Kulturelle Veränderungen im Unternehmen führen zu neuen Anforderungen an Fach- und Führungskräfte. Mitarbeiter müssen zielgerichtet für neue, wertschöpfende Aufgaben weiterentwickelt und neue Talente gewonnen werden.

## Risiken und Regulierung managen

Komplexität, Transparenz und steigende Geschäftsrisiken erfordern professionelle Strukturen, um Gesetze und Vorschriften einzuhalten und Datenverlusten vorzubeugen. Maßgeblich ist ein System, das Informationen verständlich aufzeigt, Verantwortungen klar zuordnet und so flexibel gestaltet ist, dass Compliance-Strukturen und das Risikomanagement ohne großen Aufwand an neue Situationen angepasst werden können.



# Kontakte



**Uwe Rittmann**

Leiter Familienunternehmen und Mittelstand,  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
PwC Deutschland  
+49 211 981 1998  
uwe.rittmann@pwc.com



**Rudolf Krickl**

Leiter Familienunternehmen und Mittelstand,  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
PwC Österreich  
+43 1 501 88-3420  
rudolf.krickl@pwc.com



**Norbert Kühnis**

Leiter Familienunternehmen und KMU,  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
PwC Schweiz  
+41 58 792 63 63  
norbert.kuehnis@ch.pwc.com

## Danksagung

An dieser Stelle möchten wir uns ganz herzlich bei allen Familienunternehmen und mittelständischen Gesellschaften bedanken, die an unserer Umfrage teilgenommen haben. Unserer besonderer Dank gilt Martin Ciupa, Karl Edlbauer, Gerlinde Schmid und Reiner Strecker für die Einblicke, die sie uns in unterschiedlichste Facetten ihres Unternehmens gegeben haben.

[www.pwc.de/epbs2019](http://www.pwc.de/epbs2019)

[www.pwc.at/epbs2019](http://www.pwc.at/epbs2019)

[www.pwc.ch/kmu](http://www.pwc.ch/kmu)