

# *Zukunft der Familien- unternehmen*

## Anker für Wirtschaft und Gesellschaft

*Unsere Studie informiert  
Sie über die wirtschaftliche  
Entwicklung, die  
Herausforderungen  
und Erwartungen von  
inhabergeführten  
Unternehmen – in  
Deutschland und weltweit.*

**INTES**

Familien.  
Unternehmen.  
Zukunft.





---

# ***Zukunft der Familien- unternehmen*** Anker für Wirtschaft und Gesellschaft

*Unsere Studie informiert  
Sie über die wirtschaftliche  
Entwicklung, die  
Herausforderungen  
und Erwartungen von  
inhabergeführten  
Unternehmen – in  
Deutschland und weltweit.*



Familien.  
Unternehmen.  
Zukunft.



## **Zukunft der Familienunternehmen**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Dr. Peter Bartels, Dr. Christina Müller, Irina Schwettmann und Dr. Dominik von Au

November 2014, 48 Seiten, 30 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

### **Danksagung**

Bedanken möchten wir uns bei allen Interviewpartnern, die an der diesjährigen Umfrage des *Family Business Survey* teilgenommen haben. Ein besonderer Dank gilt all jenen, die zudem eingewilligt haben, dass wir ihre Zitate für den Bericht verwenden können.

---

## Vorwort

Das schwierige wirtschaftliche Umfeld der vergangenen Jahre haben Familienunternehmen weltweit gut überstanden, sie blicken optimistisch in die Zukunft. Sie haben sich auf dem Heimatmarkt und auf internationalen Märkten hohe Wachstumsziele gesteckt und sind zuversichtlich, diese zu erreichen. Zu Recht, schließlich haben sie in den vergangenen Jahren ihre Strukturen optimiert und fühlen sich auch bei traditionell schwierigen Themen wie Unternehmensnachfolge und Konflikten zwischen den Familienmitgliedern gut gerüstet. Die Motivation für ihr Tun: der langfristige Erhalt des Unternehmens, wenn möglich in Familienhand.

Zum nunmehr fünften Mal geht der *PwC Family Business Survey* der Frage nach, wie Familienunternehmen rund um den Globus ihre aktuelle wirtschaftliche Lage und Zukunft einschätzen, vor welchen spezifischen Herausforderungen sie stehen und welche besonderen Stärken sie haben. Zum ersten Mal haben wir zudem untersucht, welche globalen Trends Familienunternehmen als besonders bedeutend einschätzen und wie sie dem digitalen Wandel begegnen. An der Studie beteiligten sich im Sommer 2014 knapp 2.400 Familienunternehmen aus 42 Ländern, darunter 109 aus Deutschland.

Die Ergebnisse belegen, dass die Digitalisierung auch in Familienunternehmen Einzug gewonnen hat, wenngleich die Auswirkungen regional sehr unterschiedlich bewertet werden. Während deutsche Familienunternehmen kaum Anpassungsbedarf in ihren Geschäftsmodellen sehen, obwohl sie die Geschäftsvorteile durch digitale Technologien anerkennen, messen ihre globalen Pendanten dem digitalen Wandel sowie den damit verbundenen Chancen und Herausforderungen deutlich größere Bedeutung bei. Doch auch für deutsche Familienunternehmen gilt: Sie müssen schnell reagieren und notwendige Anpassungen in Angriff nehmen, um auch im digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

**Dr. Peter Bartels**

Vorstand  
Familienunternehmen und Mittelstand  
PwC Deutschland

**Dr. Dominik von Au**

Geschäftsführer der INTES Akademie  
für Familienunternehmen

---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	7
<b>A</b> Zentrale Ergebnisse .....	9
<b>B</b> Wirtschaftliche Lage und Perspektiven .....	12
1 Die letzten zwölf Monate – ein Rückblick .....	12
2 Entwicklung in den nächsten fünf Jahren .....	12
3 Die größten internen Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten .....	13
4 Die größten externen Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten .....	15
5 Zentrale Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren .....	16
6 Persönliche und unternehmerische Ziele in den nächsten fünf Jahren .....	18
<b>C</b> Internationalisierung .....	19
<b>D</b> Familienunternehmen in der digitalen und globalen Welt .....	21
1 Globale Trends .....	21
2 Digitaler Wandel .....	22
<b>E</b> Besonderheiten von Familienunternehmen .....	23
<b>F</b> Die Familie im Unternehmen – Status quo und Ausblick .....	26
1 Die Familie im Unternehmen – Status quo .....	26
2 Nachfolgeplanung .....	30
3 Familienkonflikte .....	33
4 Das Vermächtnis der Familienunternehmer .....	35
<b>G</b> Fazit .....	37
<b>H</b> Vorgehensweise .....	39
1 Über den Family Business Survey .....	39
2 Über die Unternehmen .....	39
3 Über die Interviewpartner .....	41

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Umsatzentwicklung im letzten Finanzjahr .....	12
Abb. 2	Wachstumsziele in den kommenden fünf Jahren .....	13
Abb. 3	Zentrale interne Herausforderungen in den nächsten 12 Monaten .....	14
Abb. 4	Zentrale externe Herausforderungen in den nächsten 12 Monaten .....	15
Abb. 5	Zentrale Herausforderungen in den nächsten 5 Jahren .....	17
Abb. 6	Relative Bedeutung persönlicher und unternehmerischer Ziele in den nächsten fünf Jahren .....	18
Abb. 7	Entwicklung der Exportumsätze in den nächsten fünf Jahren.....	19
Abb. 8	Durchschnittlicher Anteil des Exportumsatzes am Gesamtumsatz.....	19
Abb. 9	Auslandsmärkte mit größtem Zuwachs in fünf Jahren .....	20
Abb. 10	Globale Trends in den nächsten fünf Jahren (Top 3) – Einschätzung deutscher Unternehmen .....	21
Abb. 11	Familienunternehmen in der digitalen Welt .....	22
Abb. 12	Vor- und Nachteile von Familienunternehmen .....	24
Abb. 13	Besonderheiten von Familienunternehmen .....	25
Abb. 14	Die Familie im Unternehmen.....	26
Abb. 15	Übergabe an die nächste Generation.....	28
Abb. 16	Die Nachfolgeneration im Familienunternehmen .....	29
Abb. 17	Familienfremde Geschäftsführer im Familienunternehmen.....	30
Abb. 18	Nachfolge in Familienunternehmen .....	31
Abb. 19	Nachfolge in Familienunternehmen (Nachfolge mittelfristig erwartet) .....	32
Abb. 20	Nachfolgeplan für leitende Positionen .....	32

Abb. 21	Strukturen gegen Konflikte in Familienunternehmen .....	33
Abb. 22	Vermächtnis der Familienunternehmer .....	36
Abb. 23	Unternehmen nach Umsatz .....	39
Abb. 24	Unternehmen nach Alter .....	40
Abb. 25	Unternehmen nach Generationen .....	40
Abb. 26	Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit .....	41
Abb. 27	Rolle der Interviewpartner im Unternehmen .....	41
Abb. 28	Familienzugehörigkeit .....	42
Abb. 29	Rolle der Familie im Unternehmen .....	42
Abb. 30	Alter der Interviewpartner .....	43



## A Zentrale Ergebnisse

### Wirtschaftliche Lage und Ausblick

- Deutsche Familienunternehmen blicken auf ein erfolgreiches Jahr zurück, wenngleich sie langsamer gewachsen sind als Familienunternehmen weltweit und langsamer als 2012. 60 % haben in den letzten zwölf Monaten ihren Umsatz gesteigert (weltweit 65 % und 79 % im Jahr 2012), etwa jedes fünfte Unternehmen musste einen Umsatzrückgang hinnehmen (2012 waren es nur 11 %). Dennoch – oder gerade deshalb – ist ihr Blick in die Zukunft deutlich positiver: 83 % der befragten Familienunternehmen erwarten für die kommenden fünf Jahre weiteres Wachstum. Dabei setzen die deutschen Unternehmen vor allem auf kontinuierliches Wachstum, nur 5 % wollen schnell und aggressiv wachsen (weltweit 15 %). Eine Konsolidierung erwartet dagegen lediglich jeder achte Befragte, einen Umsatzrückgang sogar nur 1 % der Gesellschaften.
- Das wichtigste Ziel für Familienunternehmen weltweit, besonders in Deutschland, ist die Sicherstellung des langfristigen Erhalts des Unternehmens – idealerweise in Familienhand. Zudem werden der Verbesserung der Profitabilität und dem Anwerben hoch qualifizierter Mitarbeiter wichtige Prioritäten beigemessen.
- Die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter und der (potenzielle) Fachkräftemangel bleiben die zentralen internen Herausforderungen für deutsche Familienunternehmen sowie inhabergeführte Betriebe weltweit. Zwar hat sich die Situation in Deutschland im Vergleich zu 2012 leicht entspannt, weltweit hat sich das Problem, qualifizierte Fachkräfte zu bekommen und zu halten, dagegen weiter verschärft (von 48 % im Jahr 2012 auf 44 % im Jahr 2014 in Deutschland bzw. von 43 % auf 49 % weltweit). Dennoch ist auch in Deutschland eine langfristige Entspannung der Lage nicht zu erwarten. Mit Blick auf die kommenden fünf Jahre ist für 68 % der befragten Familienunternehmen das Anwerben qualifizierter und für 65 % das Halten von Schlüsselmitarbeitern eine ihrer zentralen Herausforderungen.
- Rund um den Globus hat die Unternehmens- und Produktentwicklung stark an Bedeutung gewonnen (Anstieg von 10 % im Jahr 2012 auf 24 % im Jahr 2014 in Deutschland und 25 % weltweit). Zudem steht vor allem für deutsche Familienunternehmen die Unternehmensorganisation (36 %) und die Entwicklung neuer Technologien immer häufiger auf der Agenda der Familienunternehmen (Anstieg von 6 % im Jahr 2012 auf 20 % im Jahr 2014).
- Familienunternehmen sind zudem in den nächsten zwölf Monaten durch die Marktbedingungen, den Wettbewerb sowie die Politik und Regulierung gefordert, wobei diese Faktoren von deutschen Unternehmen tendenziell als weniger problematisch eingeschätzt werden als von Familienunternehmen weltweit.
- Langfristig sehen deutsche Familienunternehmen den Preiswettbewerb (72 %), die Innovationsfähigkeit (68 %) sowie das Anwerben qualifizierter und das Halten wichtiger Mitarbeiter (68 % bzw. 65 %) als zentrale Weichenstellungen für ihr künftiges Wachstum an, und zwar deutlich häufiger als inhabergeführte Unternehmen weltweit. Hingegen machen sie sich im internationalen Vergleich wesentlich seltener Sorgen um die Professionalisierung ihres Unternehmens (29 %), die Anzahl der Wettbewerber (28 %) sowie die Nachfolgeplanung (19 %) und Konflikte zwischen den Familienmitgliedern (6 %).

### **Globale Trends und der digitale Wandel in Familienunternehmen**

- Technologischer Fortschritt (80%) und demografischer Wandel (78%) sind die beiden globalen Trends, die nach Ansicht der befragten Familienunternehmen aus Deutschland die Gesellschaft und ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren am meisten beeinflussen werden. Auch die Verschiebung der globalen Wirtschaftsmacht sowie die Ressourcenknappheit und Klimaveränderungen gehören für die Mehrheit der Unternehmen zu den globalen Trends der Zukunft.
- Die Mehrheit der Familienunternehmen kennt die Geschäftsvorteile des digitalen Wandels und kann diese realistisch einschätzen. Einen Anpassungsbedarf an die digitalisierte Welt sieht indes noch nicht einmal die Hälfte der deutschen Unternehmen, noch weniger glauben, dass der Übergang zu digitalen Technologien zu einem größeren Bekanntheitsgrad beitragen wird. Entsprechend steht die Suche nach Personal zur Umsetzung des digitalen Wandels bei weniger als 30% der Unternehmen hierzulande ganz oben auf der Agenda. Weltweit wird dem digitalen Wandel sowie den damit verbundenen Chancen und Herausforderungen deutlich größere Bedeutung beigemessen.

### **Internationalisierung**

- Die befragten Familienunternehmen erzielen aktuell ein Viertel ihrer Umsätze im Ausland. Dieser Anteil wird in fünf Jahren auf voraussichtlich 32% ansteigen. In Deutschland sind Familienunternehmen noch internationaler aufgestellt: Hierzulande sind 85% der befragten Betriebe im Ausland tätig (weltweit zwei Drittel) und erwirtschaften dort 32% ihrer Umsätze, mit steigender Tendenz (auf 38% in fünf Jahren).
- Ein Viertel der Familienunternehmen weltweit und 15% der Unternehmen in Deutschland wollen unverändert nur auf dem Heimatmarkt tätig sein und erwarten auch für die Zukunft kein Exportgeschäft. Steigende Auslandsumsätze erwarten indes zwei Drittel der deutschen Familienbetriebe (53% weltweit). Mit sinkenden Umsätzen rechnet kaum ein Unternehmen.
- Familienunternehmen konzentrieren sich bei ihren Auslandsaktivitäten in der Regel auf das angrenzende Ausland oder Länder mit enger historischer Bindung und sprachlicher sowie kultureller Nähe. Europa bleibt daher für deutsche Familienbetriebe auch in Zukunft die wichtigste Auslandsregion. Die größten Zuwächse werden jedoch in China (27%) und den USA (19%) erwartet.

### **Besonderheiten von Familienunternehmen**

- Familienunternehmen kennen ihre Stärken und sind sich ihrer Bedeutung für die Wirtschaft und Gesellschaft bewusst. 92% der deutschen Unternehmen (78% weltweit) sind überzeugt, dass sie wichtig sind für die Schaffung von Arbeitsplätzen, sie die Wirtschaft stabilisieren (92% in Deutschland, 73% weltweit), eine langfristige Ausrichtung haben (88% in Deutschland, 55% weltweit) und ihren Erfolg nicht nur am Profit und Wachstum messen (86% in Deutschland, 71% weltweit). Zudem betonen sie ausdrücklich ihre Verantwortung für die Beschäftigung in ihrer Branche, eine an den Mitarbeitern ausgerichtete Kultur und Wertschätzung sowie ihre soziale Verantwortung als ihre Besonderheit gegenüber anderen Unternehmenstypen.
- Dass Familienunternehmen weniger aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen sind, bestätigt sich nicht. Lediglich 22% der deutschen Gesellschaften (weltweit 36%) sind dieser Auffassung. Auch sind sie nicht der Meinung, dass sie weniger vom Aufschwung profitieren als andere Unternehmenstypen (30% in Deutschland, 34% weltweit).

### **Nachfolgeplanung und Konfliktmanagement**

- Familienunternehmen sollen auch künftig in Familienhand bleiben. Etwa die Hälfte der deutschen Familienunternehmen plant, das Unternehmen (Leitung und Inhaberschaft) an die nächste Generation zu übertragen (40% weltweit). Weitere 35% der Befragten aus Deutschland (32% weltweit) wollen die Inhaberschaft an die Nachfolger übertragen, ziehen aber ein familienfremdes Management einer familieninternen Nachfolge vor. Ein Verkauf des Unternehmens kommt nur für 8% der deutschen Betriebe in Betracht (weltweit 20% der Unternehmen).
- Auf die Unternehmensnachfolge sind deutsche Familienunternehmen gut vorbereitet. Fast drei Viertel der Betriebe hierzulande haben einen Nachfolgeplan für die leitenden Positionen des Unternehmens (56% weltweit). Allerdings haben nur 28% einen Nachfolgeplan, der dokumentiert und entsprechend robust ist, weltweit sind es sogar nur 16%.
- In Deutschland haben 94% der Familienunternehmen Strukturen für den Umgang mit Familienkonflikten eingerichtet. Damit stehen sie deutlich besser da als Familienbetriebe weltweit. So haben deutsche Unternehmen wesentlich häufiger einen Gesellschaftsvertrag aufgesetzt oder Vorkehrungen für den Fall von Berufsunfähigkeit oder Tod getroffen. Einen Familienrat gibt es hingegen bei nur etwa einem Viertel und eine Familienverfassung nur bei 11% der deutschen Familienunternehmen.

## B Wirtschaftliche Lage und Perspektiven

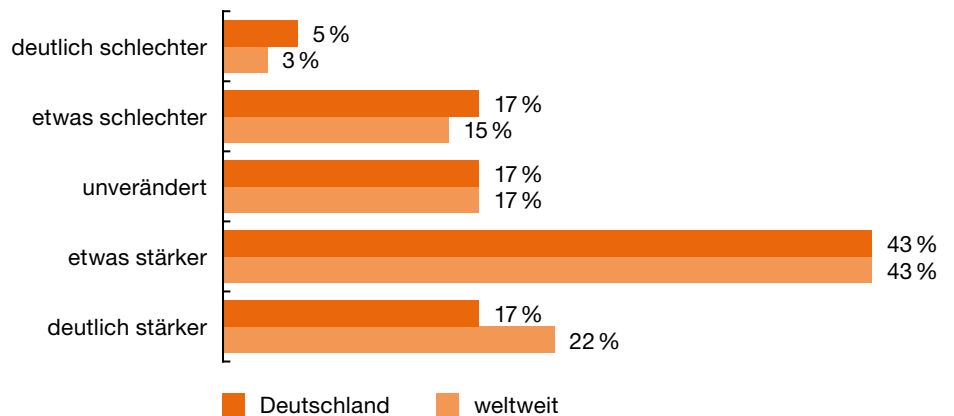
*Solide wirtschaftliche Entwicklung von Familienunternehmen in Deutschland und weltweit*

### 1 Die letzten zwölf Monate – ein Rückblick

Familienunternehmen weltweit sind in einer stabilen Verfassung und blicken auf eine solide wirtschaftliche Entwicklung zurück: 65 % der im Rahmen des *Family Business Survey* befragten Familienunternehmen konnten in den vergangenen zwölf Monaten ihre Umsätze steigern, davon 22 % deutlich. Einen Umsatzrückgang mussten weltweit dagegen nur 18 % der Familienunternehmen hinnehmen. Im Vergleich zum Jahr 2012 bleibt die Umsatzentwicklung damit weltweit nahezu unverändert.

Auch die Mehrheit der Familienunternehmen in Deutschland hat sich gut entwickelt: 60 % der Unternehmen sind im letzten Jahr gewachsen, lediglich 22 % hatten mit einem Umsatzrückgang zu kämpfen. Im Vergleich zum Jahr 2012 hat sich die wirtschaftliche Lage der deutschen Familienunternehmen allerdings deutlich abgeschwächt. Vor zwei Jahren berichteten noch 79 % der familiengeführten Unternehmen in Deutschland über ein Wachstum und nur 11 % über einen Rückgang der Umsätze, und das in einem deutlich schwierigeren wirtschaftlichen Umfeld.

**Abb. 1 Umsatzentwicklung im letzten Finanzjahr<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Die in den Abbildungen enthaltenen Prozentangaben können Rundungsdifferenzen enthalten.

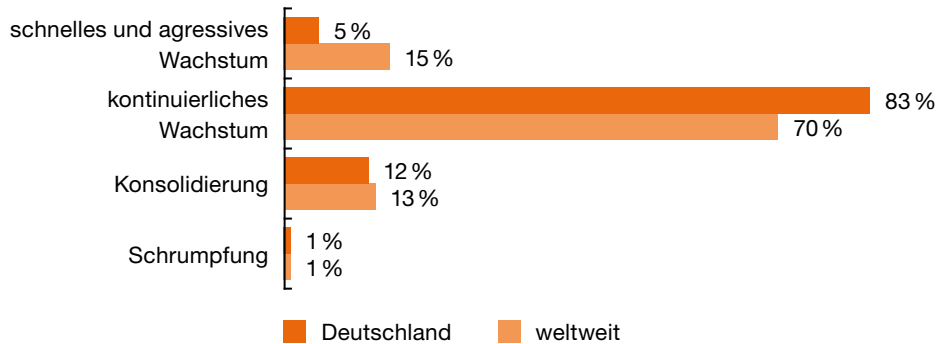
### 2 Entwicklung in den nächsten fünf Jahren

*Mit Optimismus und guten Wachstumsprognosen in die Zukunft*

Dass sich die positive Entwicklung in den nächsten Jahren fortsetzen wird, davon sind Familienunternehmen weltweit überzeugt: 70 % erwarten in den kommenden fünf Jahren ein kontinuierliches Wachstum, in Deutschland sind es sogar 83 %. Zudem verfolgen 15 % der Familienunternehmen weltweit schnelle und aggressive Wachstumsambitionen. Insbesondere inhabergeführte Betriebe aus China (57%), dem Nahen Osten und Indien (jeweils 40%) sowie Kenia (32%) wollen besonders häufig schnell und aggressiv wachsen. Deutsche Unternehmen sind dagegen deutlich zurückhaltender. Hier haben nur 5 % besonders hohe Wachstumsambitionen. An eine Konsolidierung ihres Unternehmens glauben weltweit nur 13 % (in Deutschland 12%), lediglich jeweils 1 % erwartet rückläufige Geschäfte.

Nahezu alle deutschen Familienunternehmen (98 %) sind davon überzeugt, dass sie ihre angestrebten Wachstumsziele auch erreichen werden. Diesen Optimismus teilen sie mit familiengeführten Unternehmen weltweit (95 %).

**Abb. 2 Wachstumsziele in den kommenden fünf Jahren**



### 3 Die größten internen Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten

In den nächsten zwölf Monaten stehen die befragten Familienunternehmen aus Deutschland vor ähnlichen Problemen wie inhabergeführte Gesellschaften weltweit: Die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter und der Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften sind für knapp die Hälfte (49 %) der Familienunternehmen weltweit die zentralen Herausforderungen für die kommenden zwölf Monate. 2012 sahen dies erst 43 % und 2010 sogar nur 38 % der Befragten als ihr größtes Problem an.

*Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter und Fachkräftemangel werden zunehmend zum Problem*

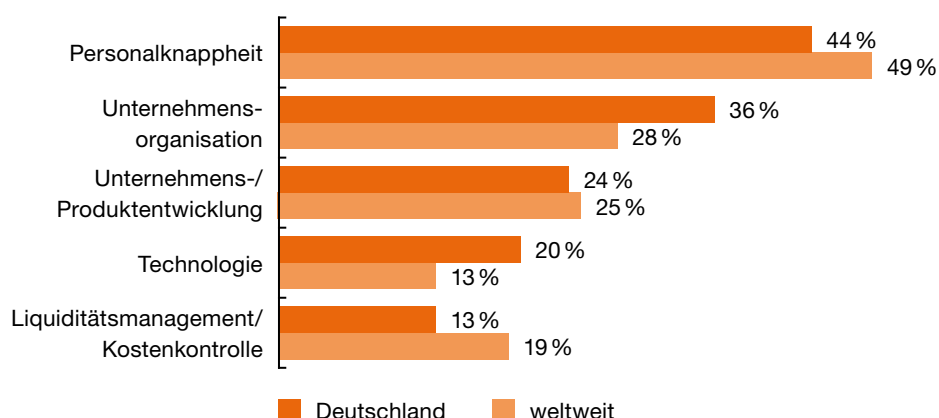
In Deutschland hat sich die Sorge um den Fachkräftemangel den Befragungsergebnissen zufolge zwar leicht entspannt. Gehörte die Personalknappheit im Jahr 2012 für 48 % der befragten Familienunternehmen zu deren wichtigsten internen Herausforderungen für das kommende Jahr, sagen dies aktuell 44 % der familiengeführten Betriebe. Dennoch bleibt das Halten wichtiger Mitarbeiter für 65 % und das Anwerben qualifizierter Mitarbeiter für 68 % der deutschen Familienunternehmen auch in den nächsten fünf Jahren ein zentrales Thema (siehe Abb. 5). Dies bestätigt ein deutscher Familienunternehmer: „Qualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter auf dem Markt zu finden, ist extrem schwierig.“ Ein weiterer Familienunternehmer aus der dritten Generation ergänzt: „Der Arbeitsmarkt [ist ein zentrales Problem]<sup>1</sup>. Bezahlbare Arbeitskräfte in einigen Bereichen zu finden, ist aufgrund von Branchenriesen eine Herausforderung, zum Beispiel, wenn ein Konzern in der Nähe eine Fabrik betreibt.“

<sup>1</sup> Zitatzusätze in eckigen Klammern wurden durch PwC ergänzt.

*Auch der Umbau bzw. die Neuausrichtung der Unternehmensstrukturen sind zentrale Erfolgsfaktoren*

Eine große Bedeutung wird auch dem Umbau bzw. der Neuausrichtung der Unternehmensstrukturen zugesprochen: Vor allem deutsche Unternehmen (36%), aber auch Betriebe weltweit (28%) sehen darin einen kritischen Erfolgsfaktor für die zukünftige Entwicklung. Der Grund liegt auf der Hand: Um das Wachstum der vergangenen Jahre zu managen, müssen alle Funktionen, interne Strukturen und Prozesse mit dem Wachstum Schritt halten, damit sich das Unternehmen letztlich am Markt behaupten kann. Ein Familienunternehmer aus der zweiten Generation beschreibt dies so: „[Die Herausforderung besteht in der] Schwankung in der Organisation, Position und dem Wachstum. Wir brauchen neue Strukturen, wenn wir wachsen, und wir müssen diese gut organisieren.“

**Abb. 3 Zentrale interne Herausforderungen in den nächsten 12 Monaten**



*Produktentwicklung vor allem für Familienunternehmen weltweit ein bedeutender Baustein für künftiges Wachstum*

Für Familienunternehmen weltweit hat zudem die Unternehmens- und Produktentwicklung stark an Bedeutung gewonnen: Nahezu ein Viertel der Unternehmen weltweit und in Deutschland sieht darin eine zentrale Herausforderung für die nächsten zwölf Monate. 2012 waren es erst 10%. Vor dem Hintergrund des dynamischen Umfelds und der Wachstumsambitionen der Familienunternehmen ist dies nicht überraschend. Um die Unternehmensziele zu erreichen und die Existenz des Unternehmens langfristig zu sichern, sind eine Entwicklung des Unternehmens und Produktinnovationen unerlässlich.

*Neue Technologien werden vor allem für deutsche Betriebe immer wichtiger*

In diesem Zusammenhang spielt auch die Entwicklung neuer Technologien eine entscheidende Rolle. Entsprechend sieht jedes fünfte Familienunternehmen in Deutschland hier kurzfristigen Handlungsbedarf und damit deutlich mehr als noch im Jahr 2012 (6%). An Bedeutung verloren haben hingegen die Unternehmensfinanzierung und Unternehmensnachfolge. Nur 6% der deutschen Familienunternehmen sehen hier in den nächsten zwölf Monaten einen konkreten Handlungsbedarf. Angesichts der aktuell niedrigen Zinsen und dem immer professionelleren Umgang deutscher Familienunternehmen mit der Nachfolge (siehe dazu Abschnitt F) ist dies auch nicht überraschend.

## 4 Die größten externen Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten

Rund zwei von drei Familienunternehmen weltweit und jedem zweiten Unternehmen in Deutschland bereiten die Marktbedingungen in den nächsten zwölf Monaten die größten Sorgen. 2012 waren es erst 46% in Deutschland und 54% weltweit. Ein Familienunternehmer in der zweiten Generation bestätigt dies: „Letztes Jahr war für uns zum Beispiel besonders hart, weil der Markt sehr schwierig war. Die Marktbedingungen sind immer die größte Herausforderung für uns.“ Für einen Familienbetrieb in der vierten Generation liegt dies vor allem an der Konkurrenz aus dem Internet: „[Wir hatten] massive Probleme mit Ersatzteilen aufgrund überregionaler Internetanbieter, die zu einem Preis verkaufen, mit dem wir nicht konkurrieren können.“ Ein Familienbetrieb in der dritten Generation sieht das ähnlich: Für diesen ist „die Digitalisierung, auch durch den Wettbewerb durch Onlinegeschäftsmodelle wie Amazon“ eine besondere Hürde.

*Marktbedingungen beschäftigen Familienunternehmen weltweit*

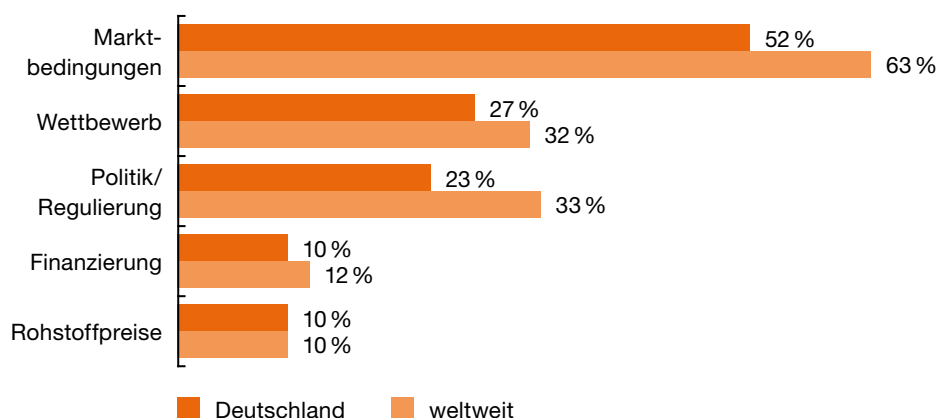
Fast ein Drittel der weltweiten und 27% der deutschen Familienunternehmen teilt diese Auffassung: Für sie ist der Wettbewerb die zweite zentrale Herausforderung im kommenden Jahr. Als nahezu ebenso wichtig werden die aktuelle Politik und die Eingriffe des Staates in die Marktabläufe eingeschätzt: Ein Drittel der Familienbetriebe weltweit, aber nur 23% der Unternehmen in Deutschland fühlen sich dadurch beeinträchtigt.

*Auch das Wettbewerbsumfeld ist erfolgskritisch*

Weniger wichtig finden Familienunternehmen die Finanzierung und die Entwicklung der Rohstoffpreise: Nur jeder zehnte Befragte in Deutschland sieht in naher Zukunft hier Handlungsbedarf. Im Vergleich zu 2012 ist der Anteil der Unternehmen damit bei der Finanzierung konstant geblieben und bei der Rohstoffpreisentwicklung leicht gesunken. Diese Ergebnisse sind angesichts der Niedrigzinsphase, der guten Finanzierungsbedingungen und der Rohstoffpreisentwicklung im letzten Jahr zu sehen. Zwar wird mit der Erholung der Weltwirtschaft auch ein Anstieg der Rohstoffpreise und der Zinsen vorausgesagt, doch erwarten die meisten Befragten keine starken Auswirkungen auf ihre Unternehmen.

*Finanzierung und Rohstoffpreisentwicklung verlieren an Bedeutung*

**Abb. 4 Zentrale externe Herausforderungen in den nächsten 12 Monaten**



### *Kaum noch Euro-Sorgen*

Deutlich an Bedeutung verloren hat auch die Sorge um den Euro. Während vor zwei Jahren die Unsicherheiten über die europäische Einheitswährung noch für 32% der deutschen Familienunternehmen eine große Herausforderung darstellten, nannten dies aktuell nur noch 3% der Unternehmen. Auch weltweit ist der Anteil der Unternehmen, die mit Sorge auf den Euro schauen, von 14% im Jahr 2012 auf aktuell 1% gesunken. Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass zahlreiche Familienunternehmen im persönlichen Gespräch nach wie vor die Wechselkursentwicklung und die Stabilität des Euro als kritisch ansehen. Dies ist angesichts des nach wie vor schwierigen wirtschaftlichen Umfelds in den europäischen Nachbarstaaten durchaus verständlich.

### *Preiswettbewerb, Innovationsfähigkeit und das Anwerben bzw. Halten qualifizierter Mitarbeiter stellt eine zentrale Herausforderung dar*

In den nächsten fünf Jahren werden der Preiswettbewerb, die Innovationsfähigkeit sowie das Anwerben qualifizierter und das Halten wichtiger Mitarbeiter die künftige Entwicklung von Familienunternehmen in Deutschland entscheidend beeinflussen. Dabei haben diese Faktoren für deutsche Unternehmen tendenziell eine größere Bedeutung als für Familienunternehmen weltweit. Besonders der Preiswettbewerb wird hierzulande als sehr herausfordernd wahrgenommen (für 72% der deutschen und 58% der Unternehmen weltweit). Auch das Halten wichtiger Mitarbeiter ist für deutsche Gesellschaften wichtiger als für ihre globalen Pendanten (für 65% der Familienunternehmen in Deutschland ist dies eine zentrale Herausforderung, aber nur für knapp die Hälfte (48%) der befragten Unternehmen weltweit). Dies dürfte an der hohen Bedeutung liegen, die Familienunternehmen ihrer Belegschaft beimessen. Für viele ist diese ein zentraler Bestandteil des Familienunternehmens (siehe dazu die Abschnitte E und F).

### *Wirtschaftliches Umfeld weniger kritisch, doch es bleibt weiterhin wichtig*

Im Vergleich zu 2012 deutlich an Bedeutung verloren hat das allgemeine wirtschaftliche Umfeld. Aktuell sehen 56% der Unternehmen hierzulande und weltweit darin eine zentrale Herausforderung für die kommenden fünf Jahre. Vor zwei Jahren waren es noch 70% in Deutschland und 66% weltweit. Dieses Ergebnis darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass durch die Auseinandersetzungen in der Ukraine und im Nahen Osten die Unsicherheit wächst. Ein Familienunternehmen in der zweiten Generation bestätigt dies: „Das politische Umfeld [ist für uns problematisch]. Konflikte und Probleme beeinflussen die Märkte – zum Beispiel Russland und die Probleme in der Ukraine, da dies für uns ein großer Markt ist.“

### *Globale Betriebe sehen Handlungsbedarf bei der Professionalisierung*

Deutlich weniger wichtig als im weltweiten Vergleich wird in Deutschland die Notwendigkeit zur Professionalisierung des Unternehmens gesehen. Nur 29% der deutschen Unternehmen, aber 40% der Unternehmen rund um den Globus haben hier Handlungsbedarf in den kommenden fünf Jahren. Der global relativ hohe Wert wird insbesondere durch die Unternehmen der aufstrebenden Länder (Emerging Markets) beeinflusst. So hat die Mehrheit der Unternehmen in China, Taiwan, Peru, der Türkei, Russland und Osteuropa, aber auch Belgien und Italien, einen hohen Bedarf, ihr Geschäft zu professionalisieren, während sich deutsche Unternehmen gemeinsam mit britischen (30%), spanischen (27%) und amerikanischen (USA 20%, Kanada 19%) am unteren Ende der Skala befinden. Ein Blick auf die Altersstruktur der befragten Unternehmen in Deutschland zeigt, dass die große Mehrheit der Familienunternehmen seit mehr als 50 Jahren besteht. Entsprechend dürften sie bereits in den vergangenen Jahren ihre Strukturen optimiert und sich professioneller aufgestellt haben (siehe dazu Abschnitt F).

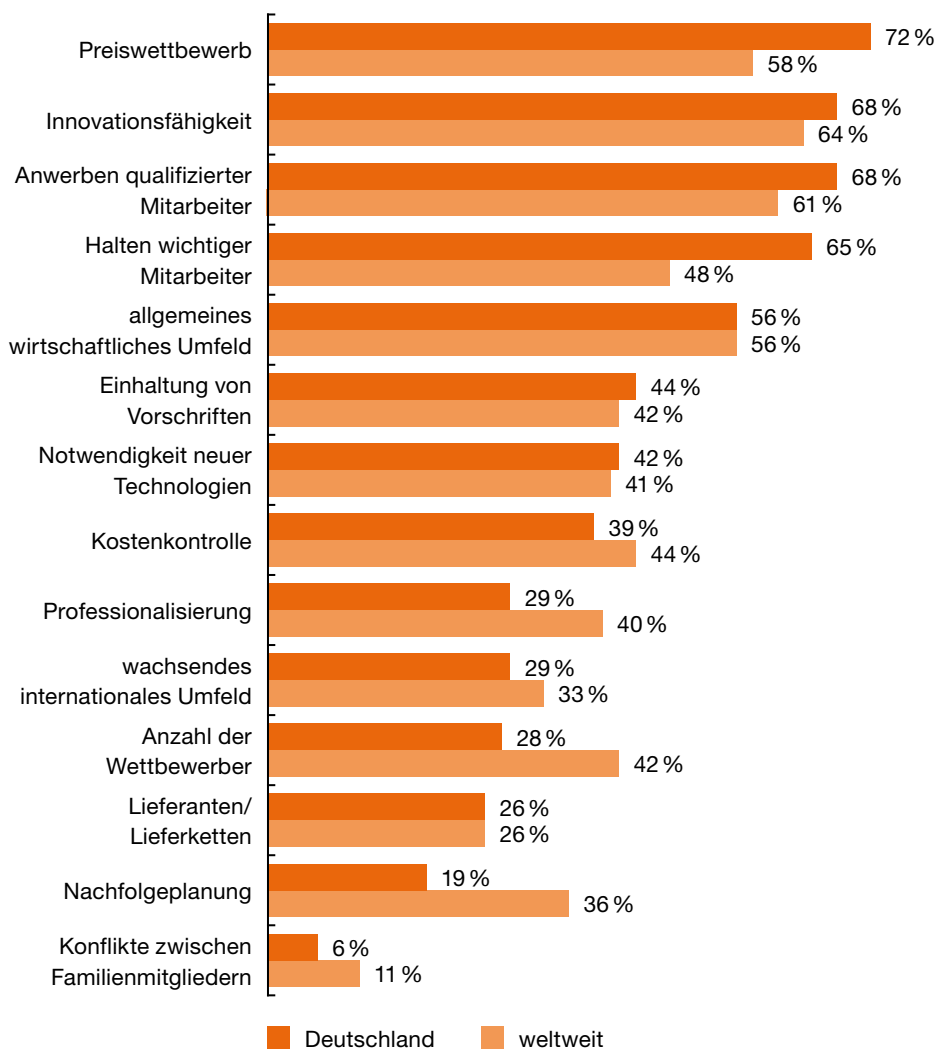
## 5 Zentrale Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren



Auch die Anzahl der Wettbewerber und die Nachfolgeplanung werden von deutschen Familiengesellschaften als weniger problematisch eingeschätzt, wenngleich der Wunsch, das Unternehmen innerhalb der Familie zu übertragen, für deutsche Unternehmer eine weit wichtigere Bedeutung hat als für deren weltweite Pendanten (siehe Abb. 6 und Abb. 19). Die deutschen Unternehmer sehen in der familieninternen Unternehmensnachfolge zwar ein wichtiges persönliches und unternehmerisches Ziel, sind aber, dies belegen die Ergebnisse – zumindest im weltweiten Vergleich –, gut für die Nachfolgeplanung gerüstet (siehe Abschnitt F).

*Auch Wettbewerb und Nachfolgeplanung für deutsche Familienbetriebe weniger bedeutend*

**Abb. 5 Zentrale Herausforderungen in den nächsten 5 Jahren**



## 6 Persönliche und unternehmerische Ziele in den nächsten fünf Jahren

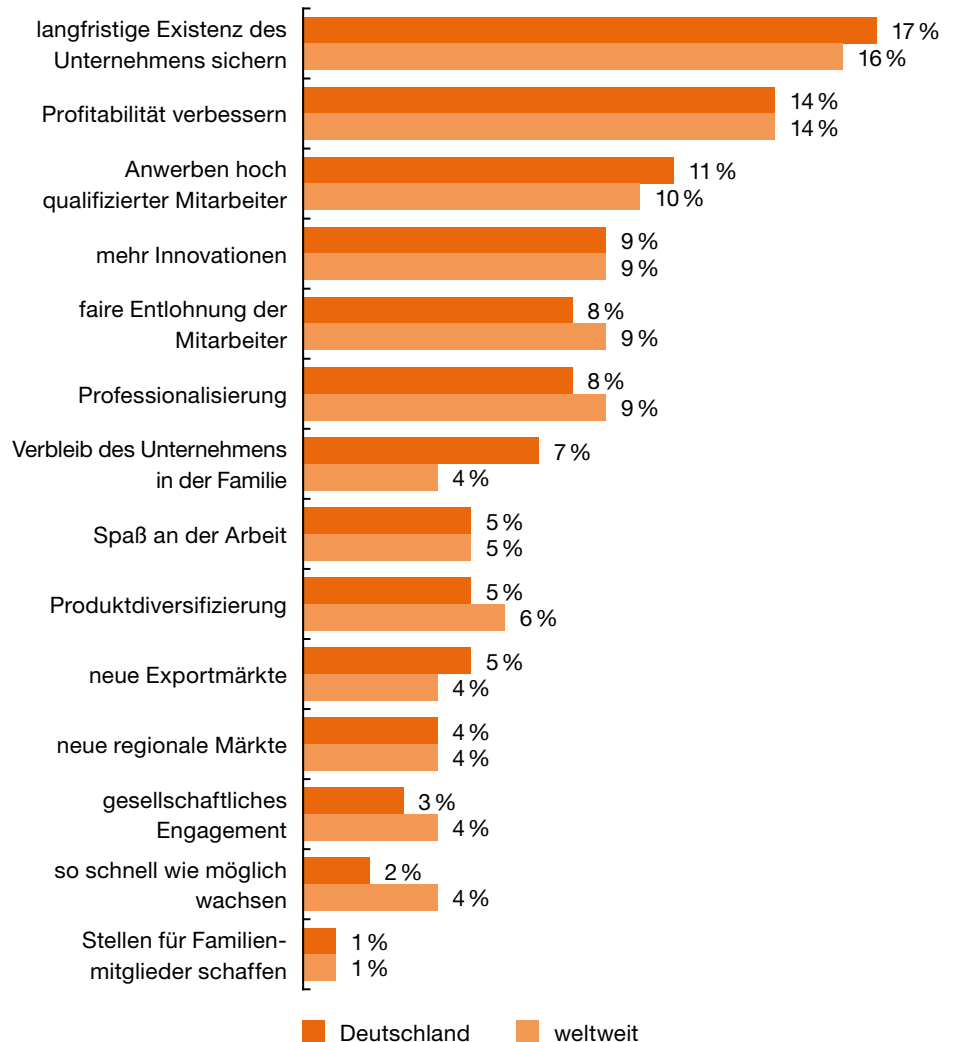
*Langfristige Existenz des Unternehmens, Profitabilität und Mitarbeiter haben klare Priorität*

*Verbleib des Unternehmens in Familienhand und Stabilität vor allem für deutsche Betriebe relevant*

Der direkte Vergleich von jeweils vier persönlichen und unternehmerischen Zielen untereinander zeigt, dass die Sicherung der langfristigen Existenz des Unternehmens für Familienunternehmen hierzulande und weltweit die relativ höchste Bedeutung hat (für 17% bzw. 16% der befragten Familienunternehmen). Auch die Verbesserung der Profitabilität und das Anwerben hoch qualifizierter Mitarbeiter werden als bedeutend herausgestellt, während Produktdiversifizierung und Erschließung neuer regionaler oder ausländischer Märkte als weniger wichtig eingeschätzt werden.

Auffällig ist, dass für deutsche Familienbetriebe der Verbleib der Gesellschaft in der Familie im internationalen Vergleich einen höheren Stellenwert hat, während globale Betriebe der Professionalisierung und dem schnellen Wachstum mehr Bedeutung beimessen. Dies bestätigt die traditionell enge Bindung an die Familie und die Priorität von Stabilität gegenüber Wachstumszielen vor allem für deutsche Familienunternehmen. Dennoch wollen tendenziell mehr deutsche Unternehmen neue regionale und Exportmärkte erschließen als ihre globalen Pendanten. Und das, obwohl gerade diese schneller und aggressiver wachsen wollen als Familienunternehmen hierzulande (siehe Abb. 2), und obwohl deutsche Familienunternehmen bereits stärker im Ausland engagiert sind (siehe unten).

**Abb. 6 Relative Bedeutung persönlicher und unternehmerischer Ziele in den nächsten fünf Jahren**

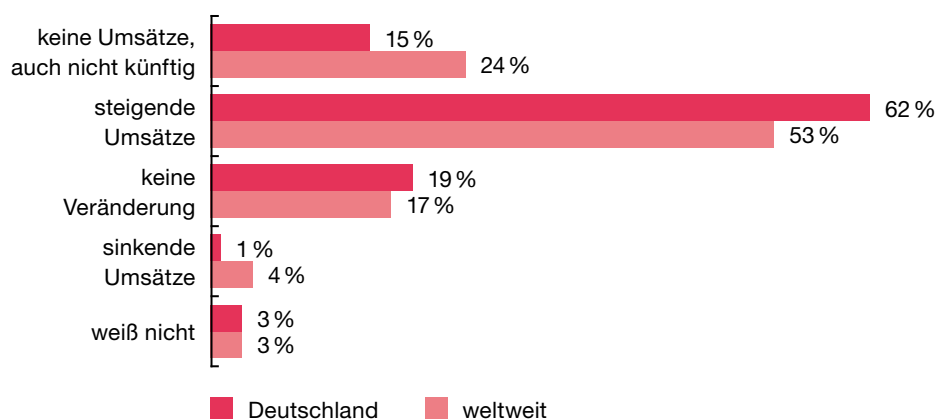


## C Internationalisierung

Zwei Drittel der Familienunternehmen weltweit und 85 % der Familienbetriebe in Deutschland erwirtschaften Umsätze im Ausland. Und sie erwarten mehrheitlich steigende Auslandsumsätze, wobei die deutschen Unternehmen mit 62% deutlich zuversichtlicher sind, dass sie international mehr Geld erwirtschaften können. Im Vergleich zu 2012 hat sich die Stimmung unter den Unternehmen im Hinblick auf ihr Auslandsengagement damit deutlich gebessert. Vor zwei Jahren waren nur jeweils 45% der Befragten (weltweit und in Deutschland) der Ansicht, dass die Exportumsätze in den nächsten fünf Jahren steigen werden. In Deutschland hat damals fast jedes zehnte Unternehmen sogar mit sinkenden Auslandsumsätzen gerechnet.

*85% der deutschen Familienunternehmen im Ausland aktiv*

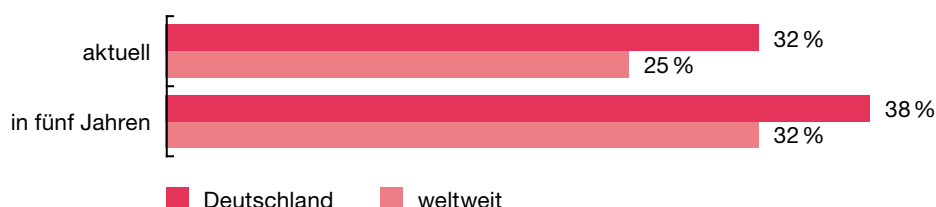
**Abb. 7 Entwicklung der Exportumsätze in den nächsten fünf Jahren**



Im Durchschnitt erzielen deutsche Familienunternehmen 32% ihres Umsatzes im Ausland, weltweit sind es nur 25%. Mittelfristig dürfte dieser den Erwartungen zufolge auf durchschnittlich 38% in Deutschland und 32% weltweit steigen.

*Erhebliche Auslandsumsätze – Tendenz steigend*

**Abb. 8 Durchschnittlicher Anteil des Exportumsatzes am Gesamtumsatz**



*Angrenzendes Ausland und Länder mit historischer Bindung prägen Auslandsengagement*

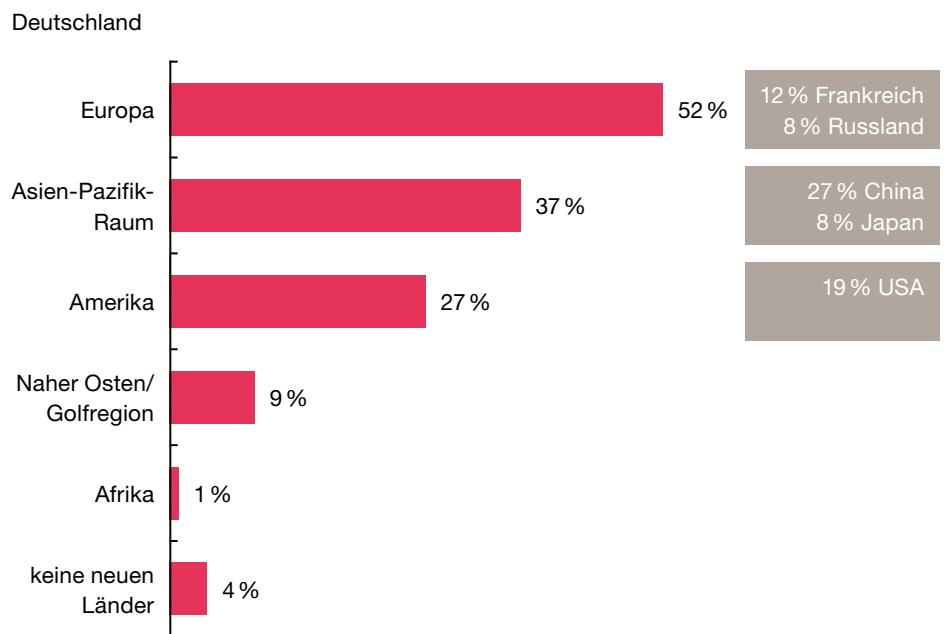
Familienunternehmen konzentrieren sich bei ihren Auslandsaktivitäten in der Regel auf das angrenzende Ausland oder auf jene Länder, zu denen sie traditionell eine enge historische Bindung haben. Aus gutem Grund: Schließlich gehen Unternehmen damit ein geringeres Risiko ein, sind sie doch mit den Gepflogenheiten ihrer Nachbarstaaten vertraut und können dort die Marktentwicklungen besser einschätzen. Zudem ist die Expansion ins nahe gelegene Ausland mit weniger Personal und Kosten verbunden. Daher überrascht es kaum, dass 52% der deutschen Familienbetriebe auch in Zukunft vor allem auf dem europäischen Markt Wachstumspotenzial für ihre Auslandsumsätze sehen. Der größte Zuwachs wird dabei in Frankreich und in Russland erwartet. Mehr als jedes dritte deutsche Familienunternehmen will künftig aber auch in den Asien-Pazifik-Raum, vor allem nach China und Japan, expandieren. 27% planen, künftig auch in Amerika, insbesondere in den USA, tätig zu sein.

*Höchstes Wachstumspotenzial in China und den USA*

Auch wenn Europa insgesamt für die Mehrheit der deutschen familiengeführten Betriebe die wichtigste Zielregion ihrer Auslandsaktivitäten bleibt, wird das größte Wachstumspotenzial China (27%) und den USA (19%) zugesprochen. Als wichtigster europäischer Markt folgt Frankreich mit 12%. Deutsche Familienunternehmen sind also durchaus bereit, die höheren Kosten und Risiken, die durch die Entfernung und die kulturellen Unterschiede entstehen, in Kauf zu nehmen, um die Chancen ausländischer Märkte mit höheren Wachstumsraten und/oder großem Absatzpotenzial für ihre Wachstumsziele zu nutzen.

Afrika, der Nahe Osten und die Golfregion stehen hingegen weniger im Fokus deutscher Familienunternehmen. Auch der Anteil der Unternehmen, die in Zukunft keine neuen Märkte auf ihrer Agenda haben, ist stark gesunken. Vor zwei Jahren wollte noch fast jeder vierte Familienbetrieb auf eine Expansion in neue Märkte verzichten, heute sagen dies nur noch 4%.

**Abb. 9 Auslandsmärkte mit größtem Zuwachs in fünf Jahren**



# D Familienunternehmen in der digitalen und globalen Welt

## 1 Globale Trends

Dass der technologische Fortschritt die Gesellschaft im Allgemeinen und ihr Unternehmen im Besonderen in Zukunft am meisten beeinflussen wird, darüber sind sich Familienunternehmen weltweit einig: Vier von fünf Befragten halten diesen für den wichtigsten globalen Trend. Zudem sind nahezu ebenso viele Familienbetriebe aus Deutschland der Ansicht, dass der demografische Wandel in den nächsten fünf Jahren entscheidende Veränderungen mit sich bringen wird. Weltweit teilt nur etwas mehr als die Hälfte der Familienunternehmen diese Auffassung. Diese unterschiedliche Einschätzung lässt sich mit der divergierenden demografischen Entwicklung erklären: Während Deutschland mit schrumpfender und alternder Bevölkerung zu kämpfen hat, steigt diese insbesondere in den Entwicklungsländern an. Entsprechend unterschiedlich sind die Alterspyramiden und die damit in Verbindung stehenden Herausforderungen.

*Technologischer Fortschritt wird das Unternehmensumfeld in Zukunft besonders prägen*

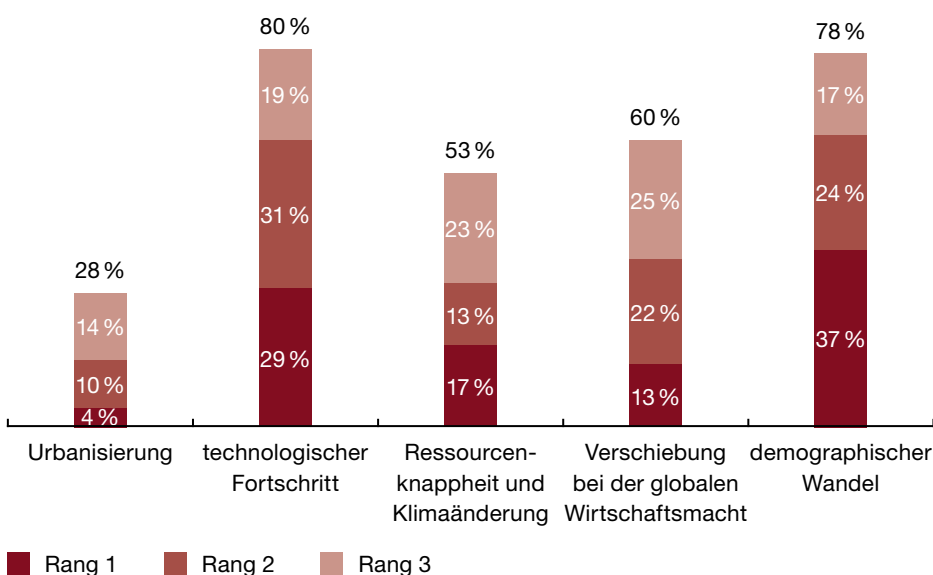
60% der befragten deutschen Familienunternehmen halten zudem die Verschiebungen der globalen Wirtschaftsmacht sowie Ressourcenknappheit und die Klimaveränderung (53%) für zentrale globale Trends. Ihre globalen Pendanten schätzen dies ähnlich ein.

*Verschiebung globaler Wirtschaftsmacht, Ressourcenknappheit und Klimaveränderungen für deutsche Betriebe wichtig*

Der Urbanisierung der Gesellschaft messen die Familienunternehmen weltweit eine deutlich höhere Bedeutung zu als die Familienbetriebe hierzulande. In Deutschland ist nur gut jedes vierte Unternehmen der Ansicht, dass dieser Trend sie in Zukunft stark beeinflussen wird, weltweit sind 40% der Befragten dieser Meinung. In den unterschiedlichen Einschätzungen kommt zum Ausdruck, dass zwar auch in Deutschland immer mehr Menschen in die Städte ziehen. Die Urbanisierung hat jedoch vor allem in Entwicklungsländern wesentlich deutlichere Auswirkungen.

*Urbanisierung hat international höhere Bedeutung*

**Abb. 10 Globale Trends in den nächsten fünf Jahren (Top 3) – Einschätzung deutscher Unternehmen**



## 2 Digitaler Wandel

### *Deutsche Familienbetriebe erkennen Bedeutung des digitalen Wandels*

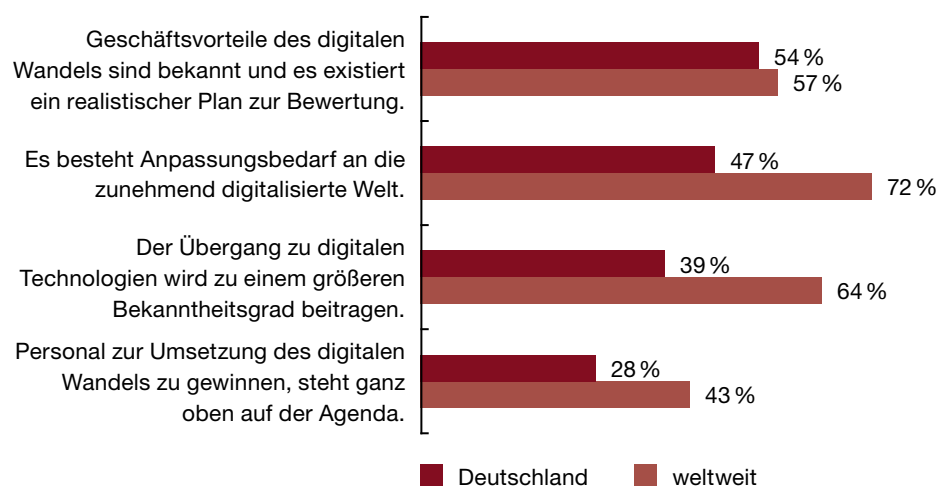
Der technologische Wandel spiegelt sich auch in der zunehmenden Digitalisierung der Gesellschaft wider und zwingt Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken. Der damit verbundenen Herausforderungen sind sich Familienunternehmen weltweit bewusst: Die Mehrheit der befragten Gesellschaften (57% weltweit und 54% in Deutschland) kennt die Geschäftsvorteile der Digitalisierung und kann diese realistisch bewerten. Anpassungsbedarf sieht jedoch die Mehrheit der deutschen Familienunternehmen nicht. Schließlich wirkt sich diese, davon sind deutsche Familienunternehmen mehr als Familienunternehmen weltweit überzeugt (64% der deutschen gegenüber 39% der weltweiten Familienunternehmen), auch nicht positiv auf ihre Bekanntheit aus. Zudem hält nur eine Minderheit der deutschen inhabergeführten Betriebe neues Personal für notwendig (28% gegenüber 43% weltweit), um den digitalen Wandel erfolgreich zu managen.

### *Handlungsbedarf sehen vor allem aber Familienunternehmen weltweit*

Die unterschiedliche Bewertung des digitalen Wandels deutscher und internationaler Unternehmen dürfte darin begründet sein, dass deutsche Gesellschaften oft in klassischen Industrien tätig sind, in denen die Digitalisierung zumindest auf der Ebene der Geschäftsmodelle noch nicht zu weitreichenden Umwälzungen geführt hat, und Technologien wie Social Media im B2B-Bereich kaum eine Rolle spielen. Dennoch sollten deutsche Familienunternehmen den Anpassungsbedarf durch den digitalen Wandel nicht unterschätzen. Auch wenn nicht jedes Unternehmen sich neu erfinden muss, ist dennoch klar, dass sie auf diese Entwicklung reagieren müssen, um den Kundenbedürfnissen langfristig gerecht zu werden und nicht den Anschluss an die Wettbewerber zu verlieren.

Ein Familienunternehmer sieht daher die zentrale Herausforderung darin: „Diesen Zustand zu erhalten, heißt jetzt auch den digitalen Wandel zu bestehen, also den Umbruch in der Technologie und die neuen Nutzungsverhältnisse in Hinblick auf die Nutzung der Medien und die Technik, die teilweise kostenlos zur Verfügung steht, ob legal oder illegal. Das ist für unser Unternehmen ganz entscheidend.“

**Abb. 11 Familienunternehmen in der digitalen Welt**



## E Besonderheiten von Familienunternehmen

Familienunternehmen leisten einen zentralen Beitrag zur volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung weltweit. Und das wissen sie: Dabei schätzen deutsche Familienbetriebe ihren Einfluss auf die Wirtschaft als deutlich größer ein als ihre globalen Pendanten: Mehr als 90% der Unternehmen hierzulande stimmen der Aussage zu, dass sie eine wichtige Rolle bei der Schaffung von Arbeitsplätzen und bei der Stabilisierung der Wirtschaft spielen. Knapp ebenso viele sehen in ihrem generationenübergreifenden Denken und in der damit verbundenen Erfolgsmessung, die sich nicht ausschließlich am Gewinn und Wachstum orientiert, einen wichtigen Vorteil gegenüber anderen Unternehmenstypen. Zwar stimmen Familienunternehmen weltweit diesen Aussagen ebenso mehrheitlich zu, jedoch deutlich seltener als die Befragten aus Deutschland. Insbesondere die langfristige Orientierung von Familienunternehmen werten im globalen Durchschnitt nur 55%, in Deutschland jedoch fast 90% der Familienunternehmen als Vorteil.

*Familienunternehmen kennen ihre Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft*

Dies bestätigt auch der langjährige Geschäftsführer eines Familienunternehmens in vierten Generation: „Die Vorteile der Familienunternehmen sind ja oft beschrieben worden: die Flexibilität, das langfristige Denken, eben nicht publizitätspflichtig zu sein [...]. Und ich sehe den Vorteil, dass wir neben diesen Möglichkeiten unseren Kurs gehen konnten. Und unseren Kurs meine ich insoweit: Wir haben es uns zur Gewohnheit gemacht, eine neue Aufgabe in den Mittelpunkt zu rücken [...] als neue zusätzliche Herausforderung. Wir mussten aber nie zwei Hasen gleichzeitig jagen. [...] Wir können unsere Dinge Schritt für Schritt abarbeiten und brauchen da nicht anderen Rede und Antwort zu stehen, außer unseren Gesellschaftern [...]. Darin sehe ich einen entscheidenden Unterschied zu Großkonzernen oder Unternehmen im Streubesitz.“

*Ihre langfristige Orientierung werten vor allem deutsche Betriebe als Vorteil*

Stark angestiegen ist die Zustimmung der deutschen Familienunternehmen zu der Aussage, dass sie sich mit jeder Generation neu erfinden. Im Vergleich zu 2012 hat sich der Anteil der Befragten, die dies als eine besondere Stärke ihres Unternehmenstyps wahrnehmen, mit 60% mehr als verdoppelt (2012 waren es erst 28%). Dieses Ergebnis überrascht vor dem Hintergrund einer aktuellen PwC-Untersuchung von potenziellen Nachfolgern zu ihren Plänen nicht: Danach wollen 86% der künftigen Nachfolger etwas Entscheidendes und Besonderes umsetzen, wenn sie das Familienunternehmen übernehmen, 80% haben bereits zahlreiche Ideen für Veränderungen und Wachstum.<sup>2</sup> Da fast 80% der am *Family Business Survey* beteiligten deutschen Unternehmen bereits mindestens einen Generationswechsel vollzogen haben, dürften viele Befragten aus ihrer Erfahrung als Nachfolger sprechen.

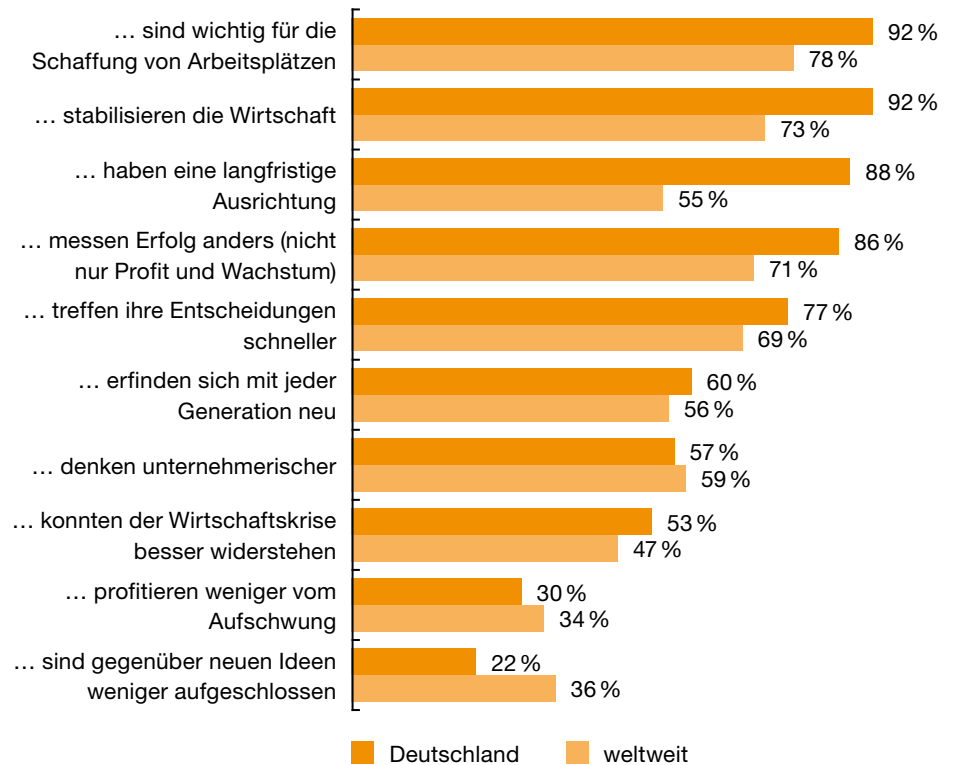
*Auch Erfindungswille für deutsche Unternehmen eine zentrale Stärke*

<sup>2</sup> Siehe dazu die PwC-Studie „Bridging the gap – Handing over the family businesses to the next generation“ aus dem Jahr 2014.

*Deutsche Familienunternehmen beurteilen potenzielle Nachteile als weniger gravierend*

Gleichzeitig empfinden deutsche Familienunternehmen die ihnen oft zugesprochenen potenziellen Nachteile als deutlich weniger gravierend als ihre globalen Pendanten: Zwar stimmen auch deutsche Familienbetriebe den Aussagen zu, dass Familienunternehmen aufgrund des oft begrenzten Zugangs zu Kapital weniger von wirtschaftlichen Aufschwüngen profitieren und gegenüber neuen Ideen weniger aufgeschlossen sind, jedoch deutlich seltener als den restlichen Aussagen und als die Familienunternehmen weltweit.

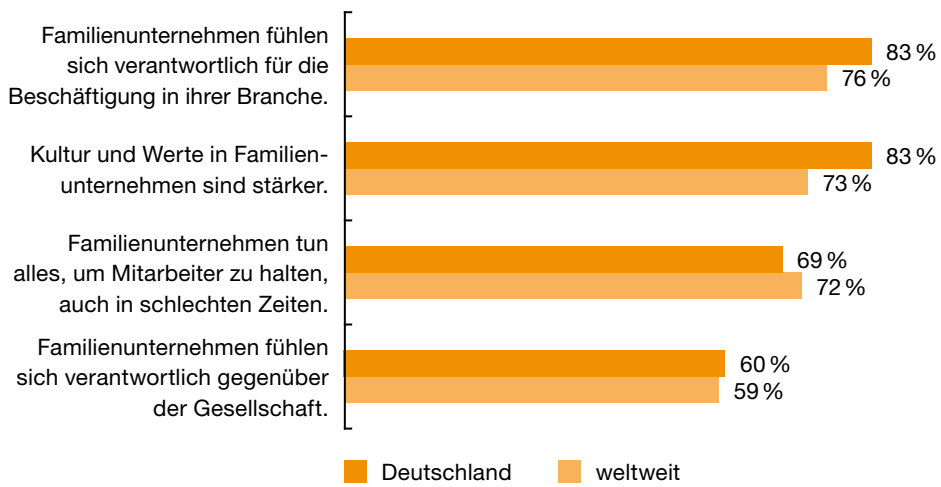
**Abb. 12 Vor- und Nachteile von Familienunternehmen**



*Verantwortungsbewusstsein und das Kultur- und Werteverständnis prägen Familienunternehmen weltweit*

Einig sind sich Familienunternehmen weltweit aber darüber, wie sie sich von anderen Unternehmenstypen unterscheiden: Sie fühlen sich mehrheitlich für die Beschäftigung in ihrer Branche verantwortlich (83% in Deutschland, 76% weltweit) und verfügen über eine stärkere Kultur und ein Werteverständnis (83% in Deutschland, 73% weltweit). Zudem führen sie ihr Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft als weitere wesentliche Besonderheit von familiengeführten Betrieben an. Daher sagen auch rund 70% der Befragten, dass sie alles tun, um ihre Mitarbeiter zu halten – auch in schlechten Zeiten. Die besondere Bindung an ihre Mitarbeiter ließ sich vor allem in Deutschland in der Finanz- und Wirtschaftskrise beobachten. Damals hielten deutsche Familienbetriebe trotz der schwierigen wirtschaftlichen Lage an ihren Mitarbeitern fest. Dies kam ihnen im nachfolgenden Aufschwung zugute und sie konnten schnell wieder Boden gut machen.



**Abb. 13 Besonderheiten von Familienunternehmen**

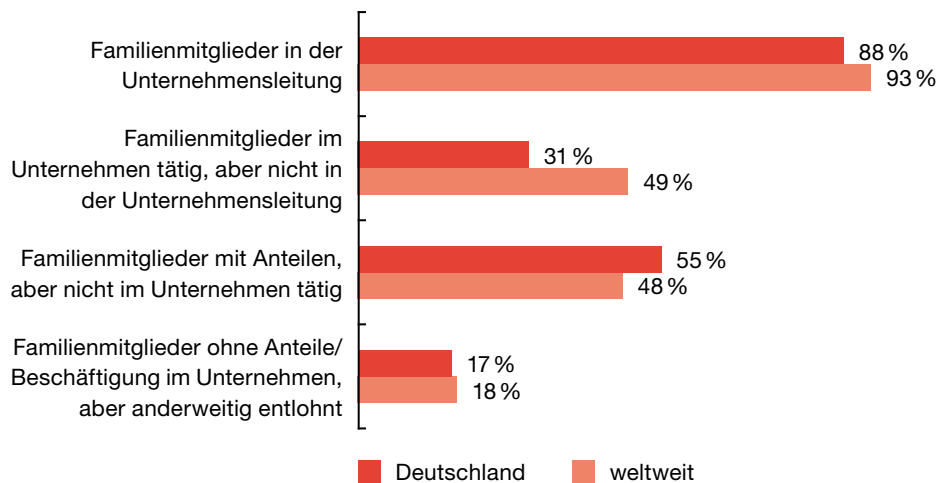
# F Die Familie im Unternehmen – Status quo und Ausblick

## Weite Verbreitung von Familienmitgliedern in der Unternehmensleitung

### 1 Die Familie im Unternehmen – Status quo

Die aktive Einflussnahme der Familienmitglieder spielt in Familienunternehmen eine wichtige Rolle. Bei mehr als 90 % der befragten Unternehmen weltweit sind Familienmitglieder in der Unternehmensleitung tätig. Etwa die Hälfte der Familienbetriebe weltweit, aber nur etwa ein Drittel der deutschen Unternehmen, hat weitere Familienmitglieder im Unternehmen beschäftigt, ohne dass diese eine Führungsposition innehaben.

Abb. 14 Die Familie im Unternehmen



## Familienmitglieder in deutschen Betrieben seltener ohne Führungsposition

Ein möglicher Grund für die relativ geringe Beschäftigung von Familienmitgliedern ohne Führungsposition im Unternehmen könnte an dem zunehmend professionellen Umgang der deutschen Familienunternehmen mit Familienmitgliedern im Allgemeinen und Nachfolgern im Besonderen liegen: In vielen Familienbetrieben hat sich in den letzten Jahren zunehmend die Erkenntnis durchgesetzt, dass der eigene Sohn oder die Tochter (oder andere Familienmitglieder) nicht per se für die Unternehmensleitung geeignet sind. Vielmehr sollen diese zunächst außerhalb des eigenen Unternehmens Erfahrungen sammeln und sich gegenüber externen Kandidaten behaupten, bevor sie die Leitung des Familienbetriebs übernehmen können. Die Mehrheit der Familienbetriebe hierzulande und weltweit gewährt daher ihren Familienmitgliedern weder eine Vorzugsbehandlung noch eine von Nicht-Familienmitgliedern abweichende Leistungsbeurteilung (siehe Abb. 15).

Der Geschäftsführer eines Familienunternehmens beschreibt die Praxis in seinem Unternehmen so: „In unserer Familienverfassung ist niedergelegt, dass die Familienmitglieder, und insbesondere jetzt mal an die junge Generation gedacht, Praktika machen können im Unternehmen, dass es aber nicht der richtige Ansatz wäre, in einer Funktion, beispielsweise im Bereich Marketing, jemanden einzusetzen, der dann mit einer Sonderstellung ausgestattet, möglicherweise von der Geschäftsführung nur schwierig zu führen ist. Und von daher haben sich die Gesellschafter sehr früh darauf festgelegt zu sagen, in der Ausbildungsphase ist alles möglich, danach geht es nur als Geschäftsführer, wenn die Qualifikation mindestens so gut ist wie die von einem externen Manager, der von außen geholt worden ist.“

*Deutsche Familienunternehmen auf  
Nachfolge gut vorbereitet*

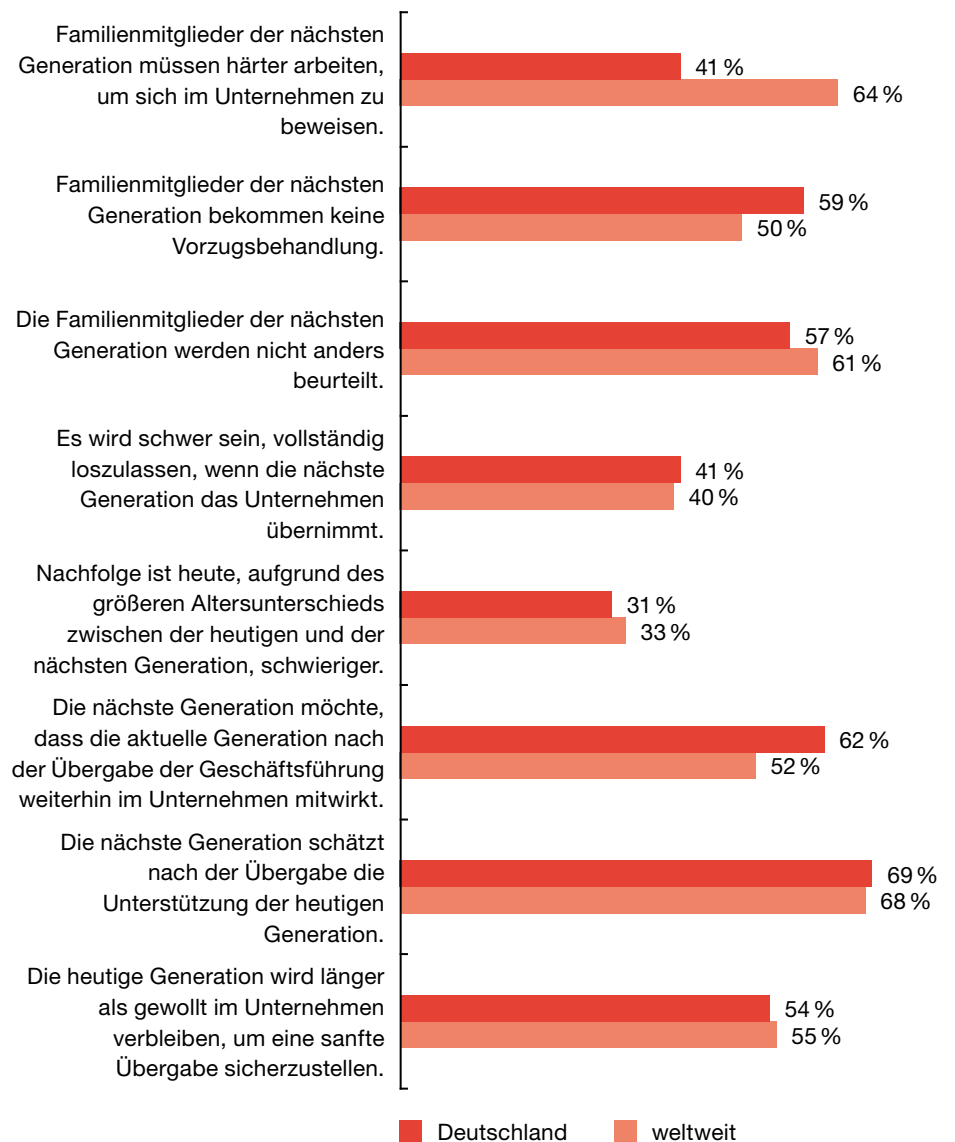
Nicht selten kommt dieser Wunsch aber auch von den Nachfolgern selbst. Sie wollen nicht nur „der Sohn oder die Tochter des Unternehmensinhabers“ sein und sich den Respekt der Mitarbeiter und des Managements durch externe Erfahrungen verdienen. Daher sind weltweit auch 64% der befragten Familienunternehmen (41% in Deutschland) überzeugt, dass Familienmitglieder härter arbeiten müssen, um sich im elterlichen Unternehmen zu beweisen.

*Nachfolger müssen härter arbeiten,  
keine Vorzugsbehandlung*

Gleichzeitig schätzt die nächste Generation die Unterstützung ihrer Vorgänger (knapp 70% der Familienunternehmen stimmen dieser Aussage zu) und möchte, dass diese auch nach der Übergabe weiterhin im Unternehmen mitwirken (62% in Deutschland, 52% weltweit). Mehr als die Hälfte der Familienunternehmer verspricht sich dadurch auch einen sanfteren Übergang im Zuge der Nachfolge.

*Unterstützung der Vorgängergeneration  
wird geschätzt*

**Abb. 15 Übergabe an die nächste Generation**

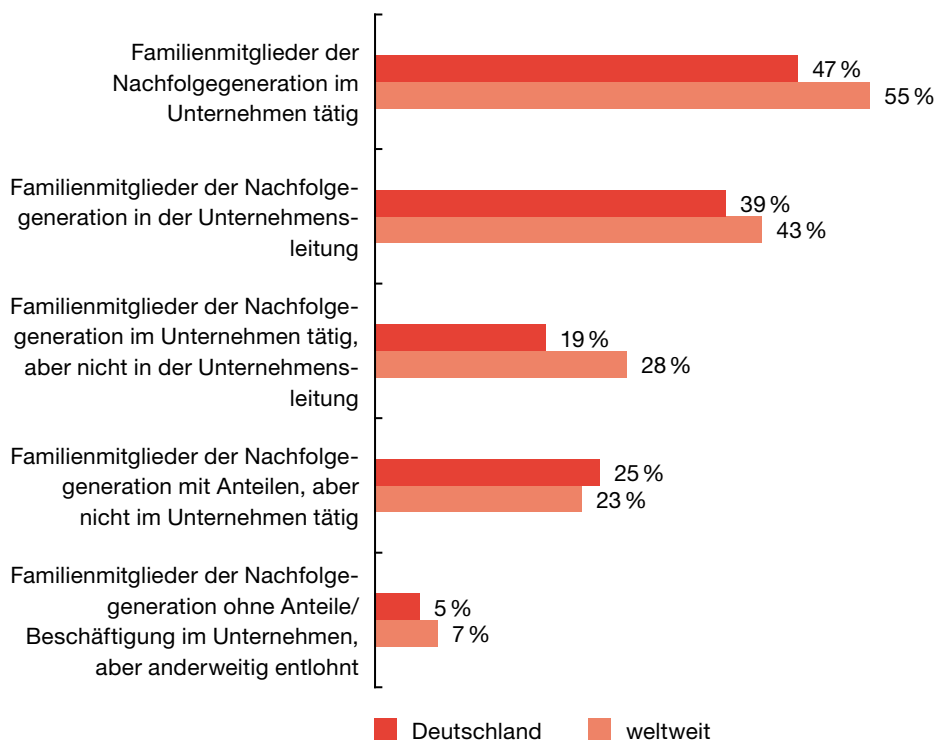


*Nachfolger sollen Erfahrungen außerhalb des Familienbetriebs sammeln*

Die gestiegene Erwartung der Eltern gegenüber den Nachfolgern sowie der zunehmend geäußerte Wunsch der Nachfolgenergeneration, andere berufliche Wege als den Einstieg ins Familienunternehmen einzuschlagen, schlagen sich darin nieder, dass in nur knapp der Hälfte der befragten Gesellschaften Familienmitglieder aus der nächsten Generation im Unternehmen tätig sind. Zudem zeigt sich, dass die Nachfolger bei etwa 40% der Familienbetriebe auch in der Unternehmensleitung und lediglich in jedem fünften Unternehmen in Deutschland Familienmitglieder aus der Nachfolgenergeneration außerhalb des Managements tätig sind. Schließlich sollen Familienmitglieder, bevor sie im Familienunternehmen Karriere machen, ihre Erfahrung außerhalb des Betriebs der Eltern sammeln.

Der Geschäftsführer eines Familienunternehmens in vierten Generation sieht darin einen wesentlichen Vorteil: „Wichtig und richtig war sicherlich die Erkenntnis, Familienmitglieder nicht in untergeordneten Funktionen einzubringen. Da hätte ich mir eine Menge Konfliktpotenzial vorstellen können. Denn wie soll ein Geschäftsführer, vielleicht sogar Fremdgeschäftsführer operieren, wenn er ein Familienmitglied in irgendeiner Funktion, sei es im Einkauf, sei es im Marketing sozusagen aufgedrückt bekommt, den er nicht einstellen würde? Wie soll er ihn dann führen, wenn es Konflikte gibt, wenn die Leistung nicht stimmt? Wie kann er das gegenüber anderen Mitarbeitern, die ihre Leistung erbringen, deutlich machen?“

**Abb. 16 Die Nachfolgeneration im Familienunternehmen**



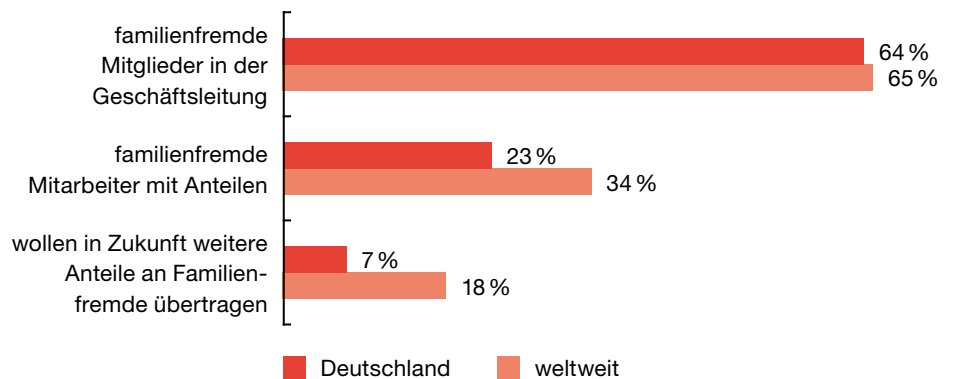
Gleichzeitig vertraut die Mehrheit der befragten Familienunternehmen bei der Besetzung ihrer Unternehmensleitung auch auf fremde Expertise (64% in Deutschland, 65% weltweit). Dies ist folgerichtig, erfordert das Management zunehmend älterer, größerer und komplexerer Familienunternehmen zusehends spezialisierte und unterschiedliche Fähigkeiten, die durch externes Management-Know-how ergänzt werden.

*Expertise externer Manager wird geschätzt ...*

Zudem hat ein Drittel der Familienbetriebe weltweit ihren Mitgliedern der Geschäftsleitung Anteile am Unternehmen übertragen. Deutsche Unternehmen sind in diesem Punkt deutlich zurückhaltender. Hierzulande gewährt nicht einmal jedes vierte familiengeführte Unternehmen familienfremden Geschäftsleitern Firmenanteile. Dies wird sich auch in Zukunft kaum ändern. Während weltweit fast jedes fünfte Unternehmen weitere Anteile an familienfremde Manager übertragen will, planen dies in Deutschland nur 7% der Unternehmen. Denn Familienunternehmen sollen auch in Zukunft in Familienhand bleiben, vor allem in Deutschland.

*... doch lieber ohne Firmenbeteiligung*

**Abb. 17 Familienfremde Geschäftsführer im Familienunternehmen**



## 2 Nachfolgeplanung

*Vor allem deutsche Betriebe wollen Unternehmen in Familienhand lassen*

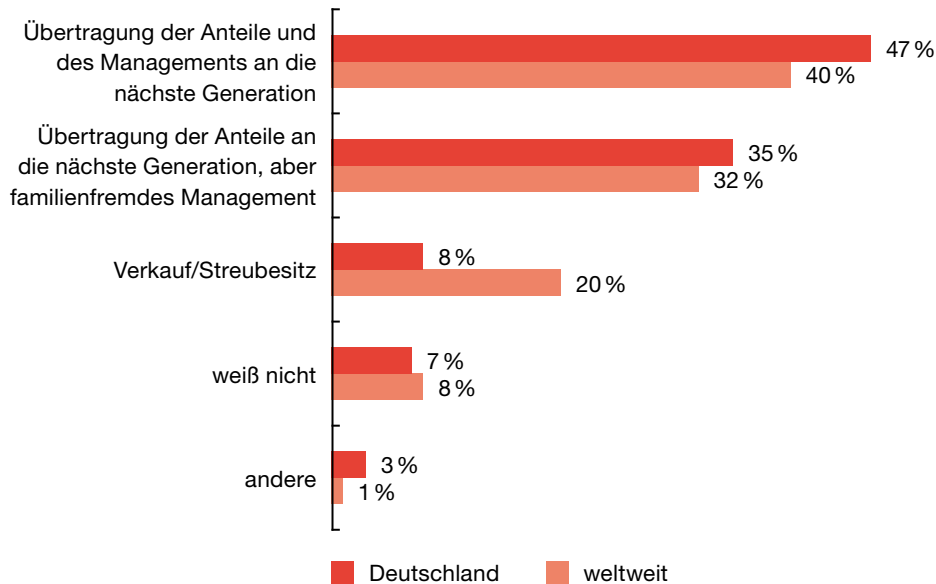
Dieser Wunsch spiegelt sich auch in der Nachfolgeplanung wider: 47 % der hiezulande befragten Familienunternehmen (40 % weltweit) wollen die Inhaberschaft und das Management ihres Unternehmens an die nächste Generation übertragen. Weitere 35 % der deutschen Betriebe (weltweit 32 %) planen, die Inhaberschaft an Familienmitglieder zu übertragen, wollen die Leitung des Unternehmens jedoch in familienfremde Hände geben. Dies dürfte an der gestiegenen Professionalität deutscher Familienunternehmen und dem damit verbundenen Bewusstsein liegen, dass das Management nicht zwingenderweise mit Familienmitgliedern besetzt werden sollte (siehe oben). Zudem kommt darin auch das gestiegene Eigeninteresse der Nachfolger zum Ausdruck, ihren eigenen beruflichen Vorstellungen nachzugehen.

*Verkauf für weltweite Betriebe häufiger eine mögliche Option*

Einen Verkauf zieht in Deutschland daher auch nur eine Minderheit der Befragten in Betracht, weltweit dagegen jedes fünfte Unternehmen. Während diese entweder einen strategischen Investor (10 %) oder eine Private-Equity-Gesellschaft (8 %) als Käufer in Erwägung ziehen, kann sich noch nicht einmal jedes zehnte Unternehmen in Deutschland einen Verkauf des Familienbetriebs vorstellen. Wenn der Verkauf hiezulande als Option in Betracht gezogen wird, dann am ehesten an ein anderes Unternehmen (6 %) oder das eigene Management (4 %). Der Verkauf an einen Private-Equity-Investor oder Streubesitz kommt für deutsche Familienunternehmen nur sehr selten infrage.

**Abb. 18 Nachfolge in Familienunternehmen**

unbestimmter Zeithorizont der Unternehmensnachfolge

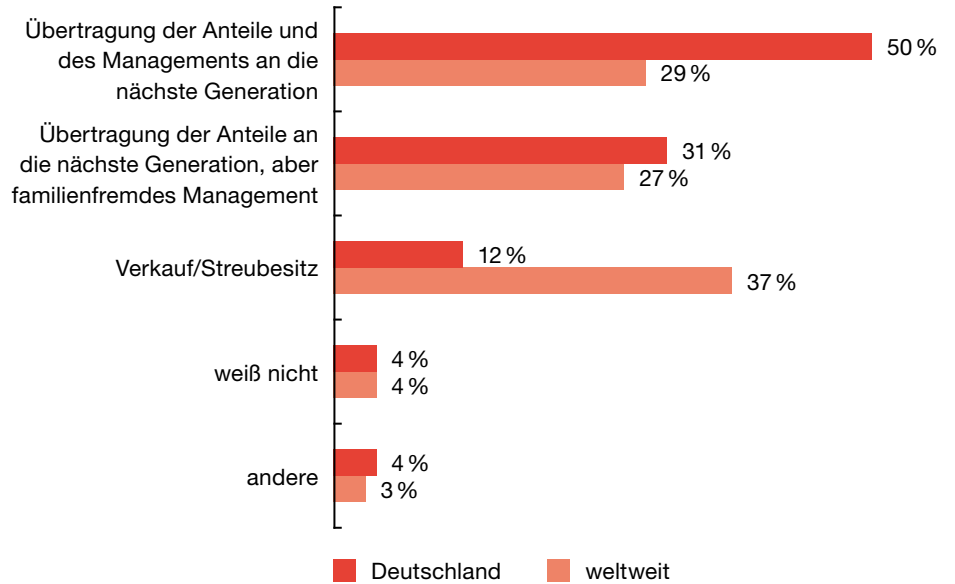


Dass der Wunsch nicht immer Realität wird, zeigt ein Blick auf die Nachfolgepläne derjenigen Familienunternehmen, die in den nächsten fünf Jahren ihre Nachfolge planen (weltweit sind das 28% und in Deutschland 24%): Während die Unternehmen in Deutschland ihre „Wunschnachfolge“ in den meisten Fällen auch tatsächlich umsetzen können, müssen die befragten Unternehmen weltweit zum Teil auf Alternativpläne zurückgreifen. So sinkt der Anteil derjenigen Betriebe, die Inhaberschaft und Management innerhalb der Familie übertragen wollen, von 40% bei der langfristigen auf 29% bei der konkreten Planung. Entsprechend häufiger wird der Verkauf des Familienunternehmens in Betracht gezogen, wenn die Nachfolge unmittelbar bevorsteht: Für 37% der Familienbetriebe weltweit rückt dann die Option eines Unternehmensverkaufs, und dabei vor allem der Verkauf an ein anderes Unternehmen (19%) und an eine Private-Equity-Gesellschaft (18%), in den Fokus ihrer Planungen. Deutsche Familienbetriebe tragen ihrem Wunsch dagegen weitgehend Rechnung und wollen nach wie vor ihr Unternehmen an die nächste Generation übertragen.

*Vor allem deutsche Familienunternehmen realisieren Wunschnachfolge häufiger*

**Abb. 19 Nachfolge in Familienunternehmen (Nachfolge mittelfristig erwartet)**

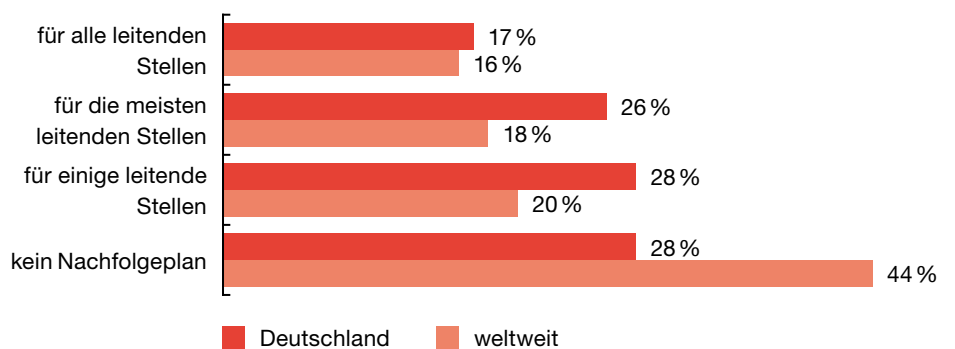
Unternehmensnachfolge in den nächsten fünf Jahren



*Familienunternehmen in Deutschland gut auf die Nachfolge vorbereitet*

Entsprechend besser sind sie auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet: mehr als 70% der befragten Unternehmen in Deutschland, aber nur 54% weltweit, haben für mindestens einige der leitenden Positionen einen Nachfolgeplan. Obwohl sie damit im internationalen Vergleich über dem Durchschnitt liegen (weltweit haben nur 16% einen dokumentierten und robusten Nachfolgeplan), besteht hierzulande noch Handlungsbedarf. Denn nur 28% der deutschen Familienbetriebe haben einen Nachfolgeplan, der dokumentiert und entsprechend robust ist.

**Abb. 20 Nachfolgeplan für leitende Positionen**



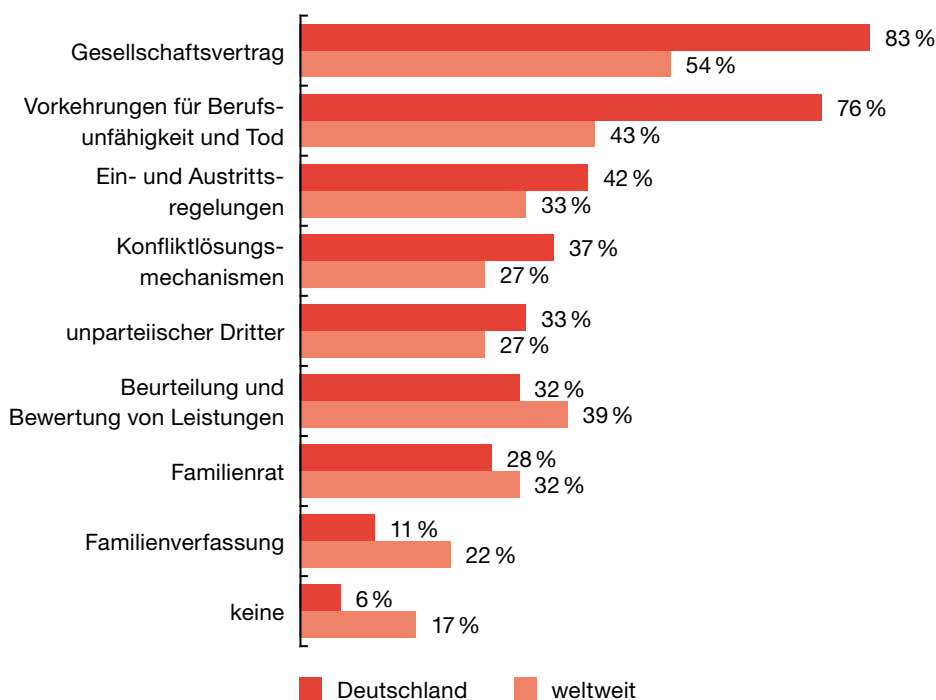


### 3 Familienkonflikte

Die gestiegene Professionalität der Familienunternehmen zeigt sich auch in einem bewussten Umgang mit Konflikten: Familienunternehmen weltweit, vor allem aber in Deutschland, haben in den vergangenen Jahren Strukturen und Prozesse eingeführt, um die Handlungsfähigkeit ihres Unternehmens sicherzustellen und mögliche Konflikte zwischen Familienmitgliedern beizulegen oder gar nicht erst entstehen zu lassen: Weltweit verfügen heute durchschnittlich 83 % der Familienbetriebe über derartige Mechanismen, in Deutschland sind es sogar 94 %.

*Auch Strukturen gegen Konflikte weit verbreitet*

**Abb. 21 Strukturen gegen Konflikte in Familienunternehmen**



Über 80 % der deutschen Familienunternehmen, aber nur etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen weltweit, verfügen über einen Gesellschaftsvertrag. Damit liegen die Unternehmen in Deutschland nicht nur weit über dem weltweiten Durchschnitt, sondern auch deutlich über dem Ergebnis aus dem Jahr 2012. Damals hatten 67 % der befragten Unternehmen einen Gesellschaftsvertrag aufgesetzt. Zudem haben mittlerweile drei Viertel der familiengeführten Betriebe in Deutschland Vorkehrungen für Berufsunfähigkeit und Tod getroffen (2012 waren es gerade 52 %). Weltweit ist es auch heute noch nicht einmal jedes zweite befragte Unternehmen.

*Gesellschaftsverträge etabliert*

Deutlich weniger deutsche Unternehmen, tendenziell aber immer noch mehr als im internationalen Vergleich, halten Ein- und Austrittsregelungen (42 % in Deutschland und 33 % weltweit), Konfliktlösungsmechanismen (37 % in Deutschland und 27 % weltweit) und die Hilfe unparteiischer Dritter wie Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und sonstige Berater (33 % in Deutschland und 27 % weltweit) für notwendig, um Konflikte beizulegen.

*Auch Ein- und Austrittsregeln sowie Konfliktlösungsmechanismen häufig*

*Geringe Verbreitung der Familienverfassung, vor allem in Deutschland*

Auch eine objektive Leistungsbeurteilung und ein Familienrat werden lediglich von 32% der Unternehmen in Deutschland und 39% weltweit bzw. 28% der deutschen und 32% der weltweiten Familienunternehmen für wichtig erachtet. Noch seltener verbreitet ist die Familienverfassung. Nur 22% der Unternehmen weltweit und in Deutschland sogar nur 11% der befragten Betriebe haben diese aufgesetzt.

*Familienverfassung insbesondere für ältere Unternehmen wichtig*

Die geringe Verbreitung der Familienverfassung gibt durchaus zu denken, sind doch die befragten Unternehmen aus Deutschland deutlich älter und deshalb weitaus häufiger seit mehreren Generationen in Familienhand als Familienunternehmen weltweit. Gerade diese Unternehmen, die in der Regel einen weitverzweigten Gesellschafterkreis haben, würden von den klaren Regelungen der Familienverfassung profitieren. Schließlich hilft diese, Konflikte, Spannungen und andere Ernstfälle zu verhindern, bevor sie entstehen. Eine Familienverfassung dokumentiert, welche Rolle die Gesellschafter im Unternehmen spielen, welche Rechte und Pflichten die Familie im Unternehmen hat und wie Familien- und Unternehmensangelegenheiten zu handhaben sind. Die Regeln werden von den Familienmitgliedern gemeinsam festgelegt und genießen daher eine hohe Akzeptanz innerhalb der Familie.<sup>3</sup>

*Effektives Hilfsmittel zur Prävention von Spannungen und Konflikten*

Der Geschäftsführer eines Familienunternehmens in vierten Generation bestätigt dies: „Schon vor 14 Jahren ist eine Familienverfassung erarbeitet worden, mit Unterstützung von INTES. Damals war das Thema Familienverfassung noch nicht besonders stark verbreitet, das war noch ein ziemlich junges, neues Thema. Die Familienmitglieder haben aktiv diese Familienverfassung erarbeitet, unter Anleitung beziehungsweise Führung, aber sie finden sich da wieder. Es war ein hilfreiches Instrument für diesen schon langen Zeitraum, Spielregeln festzulegen, an die sich dann auch jeder mit Überzeugung halten wollte.“

*Deutliche Fortschritte, doch weiterhin Verbesserungspotenzial*

Dennoch zeigt sich, dass Familienbetriebe die Gefahren von Konflikten erkennen und ernst nehmen: Weltweit haben lediglich 17% der befragten Familienunternehmen noch keine professionellen Strukturen für den Umgang mit Konflikten etabliert, in Deutschland sind es sogar nur 6%. 2012 lag ihr Anteil noch deutlich höher (21% weltweit und 15% in Deutschland). Trotz dieser erkennbaren Fortschritte gibt es aber weiterhin noch Verbesserungspotenzial.

---

<sup>3</sup> Siehe dazu die INTES-Studie „Die Familienverfassung – Zukunftssicherung für Familienunternehmen“, die 2011 in Zusammenarbeit mit PwC und der WHU entstanden ist.

## 4 Das Vermächtnis der Familienunternehmer

Für die meisten Familienunternehmer hat der langfristige Erhalt des Familienunternehmens, häufig in Verbindung mit der Hoffnung, den Betrieb innerhalb der Familie zu übertragen, eine klare Priorität in ihrer langfristigen Planung. Doch auch die eigenen Mitarbeiter und der Wunsch nach langfristiger Beschäftigung und Sicherheit im Job sowie Fairness gegenüber den Mitarbeitern werten Familienunternehmen als eine ihrer zentralen Bestrebungen. Ein Unternehmer aus der vierten Generation kann dem nur zustimmen: „Das Wichtigste ist mir, die Familiengesellschaft zu erhalten. Das heißt für mich, nicht nur die Inhaberschaft, sondern auch die Angestellten, die schon seit 20 bis 30 Jahren im Unternehmen sind, zu halten. Ich schätze ein Familienunternehmen als Betriebsfamilie, nicht nur als Inhabersfamilie. Wir hätten die letzten 100 Jahre, die zwei Weltkriege und jetzt den digitalen Wandel nicht überstanden ohne die gute langjährige, loyale Zusammenarbeit der Mitarbeiter und der Inhabersfamilien.“

*Langfristiger Erhalt des Unternehmens in Familienhand hat Priorität*

Ein weiterer Familienunternehmer ergänzt: „[Es ist mein größter Wunsch,] dass das Unternehmen erhalten bleibt und auch weiterhin in der Art und Weise geführt wird, wie wir es heute führen. Wir sind ein wirklich familiäres Unternehmen. Wir sorgen uns und achten auf unsere Mitarbeiter, denn sie sind unser höchstes Gut.“

Der Geschäftsführer eines Familienunternehmens in der vierten Generation bringt es auf den Punkt: „[Mein Wunsch wäre,] dass die nächste Generation das Unternehmen ausreichend weiterentwickelt, sodass die Familie, die Mitarbeiter und die Geschäftspartner davon profitieren.“

Viele der Unternehmen betonen darüber hinaus auch ihre soziale Verantwortung. Wie der Geschäftsführer eines Familienunternehmens in der zweiten Generation: „Die Firma hat jetzt schon eine soziale Verantwortung, die wir wahrnehmen. Das sollten wir auch in den nächsten Jahren beibehalten. Gerade in dem Bereich, in dem wir tätig sind. Wir haben ja eine eigene Mine, das heißt, dass wir in anderen Ländern Menschen ja was wegnehmen und haben dann natürlich die Verantwortung, da auch was zurückzugeben, also soziales Engagement ist extrem wichtig in den nächsten Jahren.“

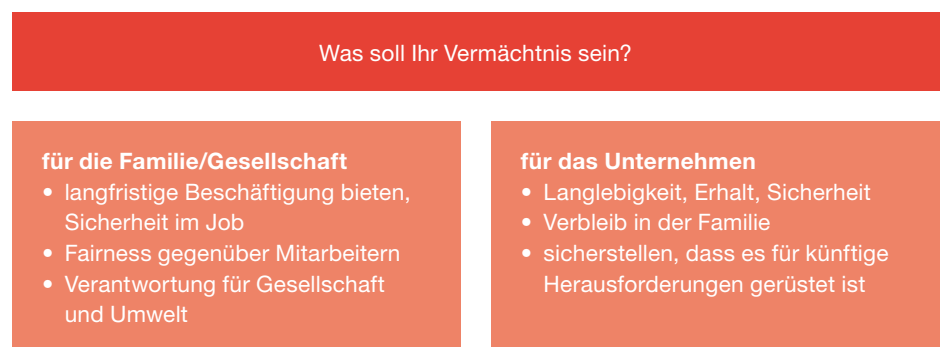
*Zudem sind soziale Verantwortung und gesellschaftliches Engagement sehr wichtig*

Diese Meinung teilen viele der befragten Familienunternehmen, so auch ein Betrieb mit einer mehr als 100-jährigen Unternehmensgeschichte: „[Mir ist wichtig,] wie sich die Firma nach außen hin gibt, also sich in der Gesellschaft repräsentiert. Wir sind sozial engagiert, auch außerhalb des Unternehmens, zum Beispiel [in] Behindertenwerkstätten. Familie heißt für mich nicht nur, dass die Gesunden den Karren ziehen, sondern auch, dass sich um die Schwächeren gekümmert wird. Das beziehe ich auch auf das Unternehmen und möchte meinen Beitrag leisten.“

*Nächste Generation soll eigene Entscheidungen treffen*

Das Familienunternehmen als Vermächtnis an die Gesellschaft und die Familie zu übergeben, hat dagegen kaum Bedeutung. Vielmehr überwiegt die Meinung, dass die nächste Generation ihre eigenen Entscheidungen, auch in Bezug auf das Unternehmen, treffen und ihre eigenen Wertevorstellungen entwickeln muss. Ein Familienunternehmer, der das Unternehmen bereits in mindestens fünfter Generation führt, drückt es so aus: „Ich möchte, dass es für alle Mitglieder der Familie und die Mitarbeiter stabil und sicher ist, Stabilität ist wirklich wichtig. Für mich persönlich ist es nicht sinnvoll, ein großes Vermächtnis zu hinterlassen, da die Normen und die Werte in der Gesellschaft sich ändern. Was ich heute für die Zukunft möchte, kann dann später kompletter Nonsens sein. Werte ändern sich, und was für mich sinnvoll erscheint, könnte in Zukunft nicht mehr sinnvoll sein.“

**Abb. 22 Vermächtnis der Familienunternehmer**



Dieses Verständnis und die langfristige, generationenübergreifende Denkweise sind es, die Familienunternehmen gegenüber anderen Unternehmenstypen abgrenzen und ihre Besonderheit ausmachen. Dieser Einstellung ist es zu verdanken, dass Deutschland sich schnell von der Finanz- und Wirtschaftskrise erholen konnte und weiterhin das Zugpferd der europäischen Wirtschaft ist – und auch bleiben soll.

## G Fazit

Familienunternehmen in Deutschland wissen, dass sie eine zentrale Bedeutung für die Wirtschaft und die Gesellschaft haben, und erwarten, dass dies so bleibt. Sie haben sich hohe Wachstumsziele gesetzt und sind davon überzeugt, dass sie diese auch erreichen werden. Schließlich haben sie in den vergangenen Jahren ihre Strukturen optimiert und Prozesse aufgesetzt, um auch kritische Phasen etwa durch Familienkonflikte beizulegen – oder bereits im Vorfeld zu verhindern – und die Nachfolge erfolgreich zu meistern.

*Optimierte Strukturen und Prozesse stützen Wachstumsziele deutscher Familienunternehmen*

Dennoch sehen sie sich auf ihrem Wachstumspfad mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Sorge bereitet ihnen vor allem der Preiswettbewerb, der die Erlöse und Margen schrumpfen lässt. Um diesem zu begegnen, sollten sich Familienunternehmen klar von ihren Wettbewerbern abgrenzen. Ein entscheidender Faktor ist dabei die kontinuierliche Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens und, wenn nötig, die Anpassung ihres Geschäftsmodells. Deutsche Familienunternehmen haben dies erkannt und setzen immer häufiger die Produkt- und Unternehmensentwicklung auf ihre Agenda.

*Zentrale Herausforderungen: Preiswettbewerb und Innovationsfähigkeit*

Als besonders wichtig wird auch das Anwerben und Halten qualifizierter Mitarbeiter eingeschätzt. Hingegen messen deutsche Familienbetriebe der Professionalisierung, dem wachsenden internationalen Umfeld und ihren Wettbewerbern, aber auch der Nachfolge und dem Konfliktmanagement weniger Bedeutung bei als ihre globalen Pendanten.

*Auch Fachkräftemangel entscheidend für die Zukunft*

Bei erstem Anschein aus gutem Grund, denn sie halten sich gut für die Unternehmensnachfolge gerüstet: Nur 6% sehen darin eine Herausforderung für die kommenden zwölf Monate und 19% für die nächsten fünf Jahre. Das könnte sich allerdings als Trugschluss erweisen. Zwar haben drei Viertel der familiengeführten Unternehmen in Deutschland einen Nachfolgeplan für mindestens einige ausgewählte leitende Positionen des Unternehmens. Doch ist nur etwas mehr als ein Viertel der Nachfolgepläne dokumentiert. Auch wenn sie im internationalen Vergleich damit recht gut dastehen, sollten sich die Familienunternehmen nicht auf dem Status quo ausruhen. Nach wie vor gilt es, sich frühzeitig mit der Nachfolge zu beschäftigen, damit das Unternehmen sicher in die Zukunft geführt wird.

*Deutsche Betriebe auf Nachfolge gut vorbereitet ...*

Auch gegen Familienkonflikte sind deutsche Familienunternehmen abgesichert: Nur 6% der befragten Unternehmen sehen darin eine potenzielle Herausforderung für die Zukunft und ebenso wenige haben noch keine Konfliktlösungsmechanismen etabliert. Über eine Familienverfassung verfügt aber nur etwa jeder zehnte Familienbetrieb in Deutschland. Gerade Familienunternehmen, die sich schon seit vielen Generationen in Familienbesitz befinden und einen entsprechend weitverzweigten Gesellschafterkreis besitzen, würden von den klaren Regelungen, die eine Familienverfassung bietet, profitieren. Bei ihnen besteht in diesem Punkt noch Nachholbedarf.

*... und gegen Konflikte gerüstet. Doch es besteht Nachholbedarf*

*Technologischer Fortschritt prägt die Zukunft, Digitalisierung wird unterschätzt*

Als wichtigsten globalen Zukunftstrend werten Familienunternehmen weltweit den technologischen Fortschritt. Die Geschäftsvorteile durch die Digitalisierung haben sie erkannt und können diese realistisch einschätzen. Während drei Viertel der Familienunternehmen weltweit jedoch überzeugt sind, dass sie ihre Geschäftsmodelle oder Strategien an den digitalen Wandel anpassen müssen, hält dies nicht einmal die Hälfte der Familienbetriebe hierzulande für notwendig. Weder erwarten sie, dass der Übergang zu digitalen Technologien ihren Bekanntheitsgrad erhöht noch ist es ihrer Auffassung nach besonders wichtig, Personal einzustellen, das sich mit der Umsetzung einer digitalen Strategie befasst.

*Veränderungen sollten deutsche Betriebe offen gegenüberstehen*

Sicherlich weisen Familienunternehmen in Deutschland spezifische Merkmale auf, die sie weniger angreifbar gegenüber dem digitalen Wandel machen: Sie pflegen langfristige und belastbare Lieferanten- und Kundenbeziehungen, sie besitzen oftmals eine innovationsgeprägte Unternehmenskultur, und sie stellen häufig hoch spezialisierte Nischenprodukte her. Um gegenüber ihren Wettbewerbern nicht ins Hintertreffen zu geraten, sollten aber auch deutsche Familienunternehmen der Digitalisierung und damit verbundenen Veränderungen offen gegenüberstehen und Anpassungen überdenken, um auch künftig erfolgreich zu bleiben. Denn die langfristige Existenz des Familienunternehmens sicherzustellen, ist ihr mit Abstand wichtigste Ziel – am besten in Familienhand.

# H Vorgehensweise

## 1 Über den Family Business Survey

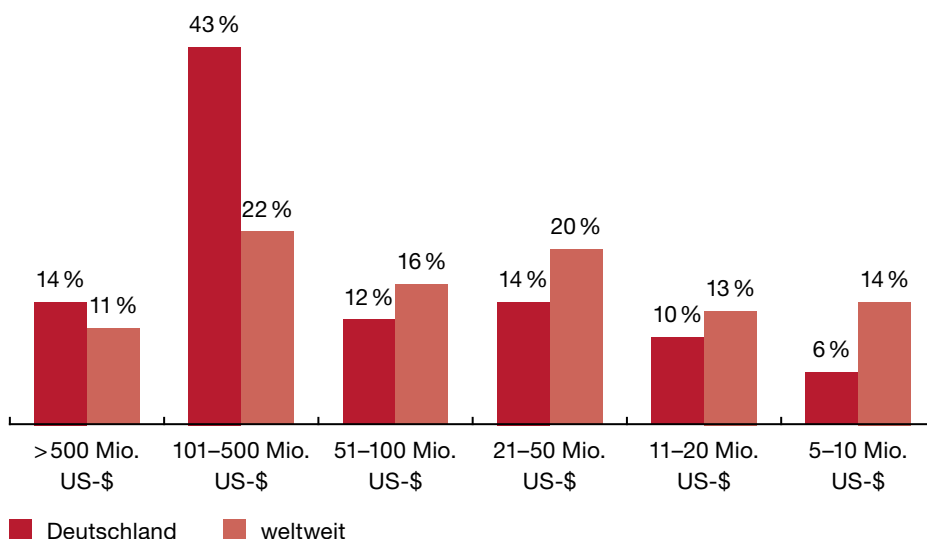
An der Befragung zum *Family Business Survey* haben weltweit 2.378 Eigentümer und Manager von Familienunternehmen aus 42 Ländern teilgenommen. In Deutschland wurden 109 telefonische Interviews im Zeitraum zwischen dem 22. Mai und dem 6. August 2014 geführt. Die Interviews dauerten durchschnittlich 42 Minuten.

Als Familienunternehmen im Sinne dieser Studie gelten Unternehmen, in denen der Gründer, seine Familie oder seine Nachkommen über die Mehrheit der Anteile bzw. Stimmrechte verfügen oder in denen mindestens ein Familienmitglied in der Geschäftsführung vertreten ist. Börsennotierte Unternehmen gelten als Familienunternehmen, wenn sich der Stimmanteil der Inhaberfamilie auf mindestens 25 % beläuft und wenigstens ein Familienmitglied im Vorstand vertreten ist.

## 2 Über die Unternehmen

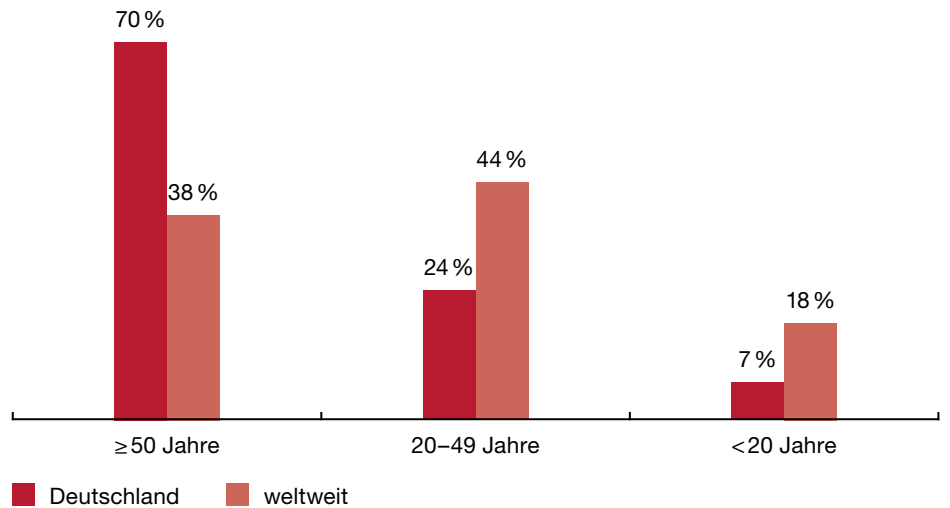
Im internationalen Vergleich unterscheiden sich die befragten Familienunternehmen hinsichtlich der Umsatzgröße beträchtlich. Die Unternehmen aus Deutschland erwirtschaften deutlich mehr Jahresumsatz als die weltweit befragten Betriebe. So setzt die deutliche Mehrheit der deutschen Familienunternehmen mehr als 50 Millionen US-Dollar im Jahr um (69%), weltweit sind es dagegen nur 49%. Besonders groß ist der Unterschied in dem Bereich „101 bis 500 Millionen US-Dollar“. Während in Deutschland mit 43% fast jedes zweite befragte Unternehmen einen entsprechenden Jahresumsatz erwirtschaftet, schaffen es international nur etwa halb so viele Unternehmen in diese Umsatzklasse. Die Mitarbeiterzahlen unterscheiden sich hingegen kaum: Während weltweit 30% der Unternehmen weniger als 100 Mitarbeiter beschäftigen, sind es in Deutschland nur 22%. 26% der deutschen und 22% der weltweit befragten Unternehmen verfügen über mehr als 1000 Angestellte.

**Abb. 23 Unternehmen nach Umsatz**



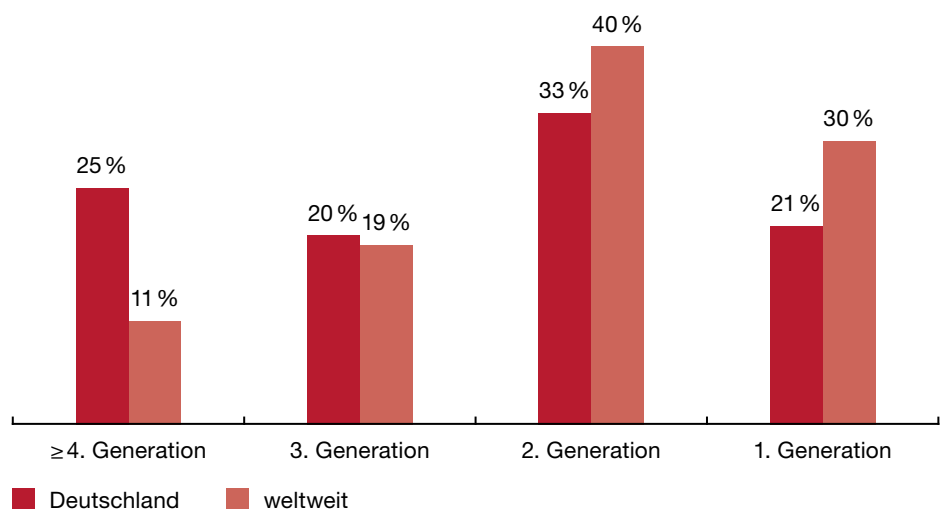
Auch beim Alter unterscheiden sich die deutschen Familienunternehmen vom weltweiten Durchschnitt deutlich. Ein Großteil der befragten Unternehmen weltweit kommt auf ein Durchschnittsalter von weniger als 50 Jahren, nur 38% sind älter. In Deutschland sind es gerade die traditionellen, älteren Betriebe, die an der Befragung teilgenommen haben: 70% der deutschen Unternehmen sind mindestens 50 Jahre alt.

**Abb. 24 Unternehmen nach Alter**



Dies spiegelt sich auch in der Anzahl der Generationen, in der das Unternehmen geführt wird, wider: 45% der befragten Familienunternehmen in Deutschland sind schon seit mehr als drei Generationen in Familienhand, weltweit sind es nur 30%. Die Herausforderung des ersten Generationswechsels hat in Deutschland bereits jedes dritte Familienunternehmen gemeistert, jedem fünften Unternehmen steht sie hingegen noch bevor.

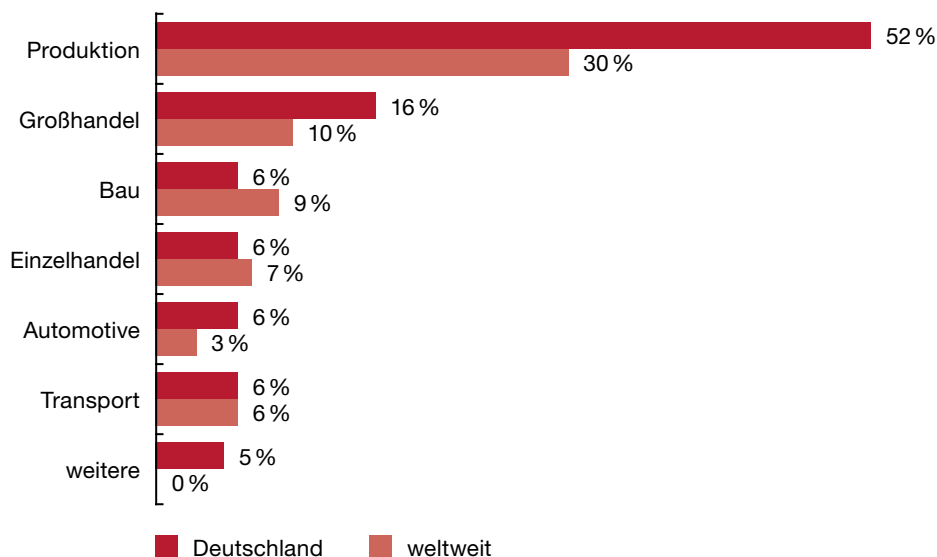
**Abb. 25 Unternehmen nach Generationen**





Die Hälfte der befragten Unternehmen in Deutschland ist in der Produktion, weitere 16% sind im Großhandel tätig. Dies ist ein deutlicher Unterschied zu den internationalen Ergebnissen: Weltweit sind nur 30% im Produktionsgewerbe und 10% im Großhandel aktiv.

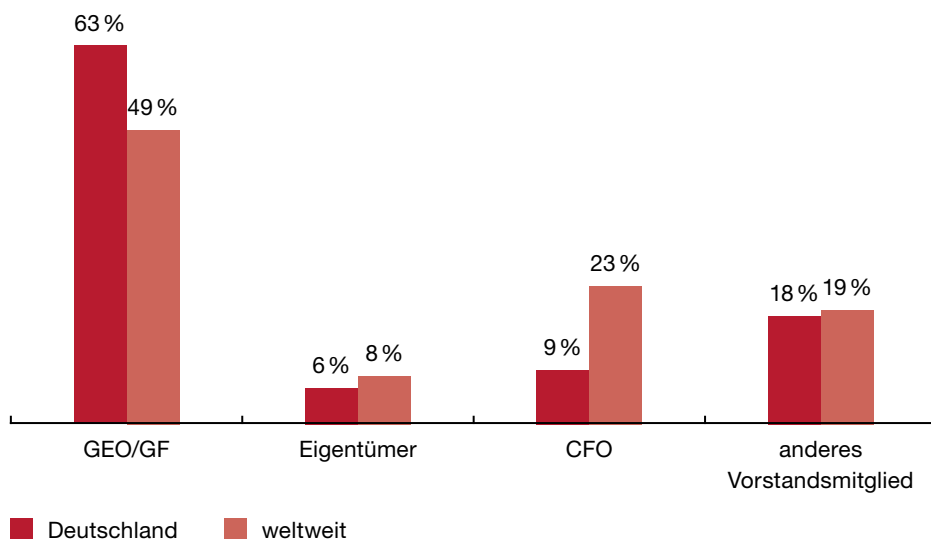
**Abb. 26 Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit**



### 3 Über die Interviewpartner

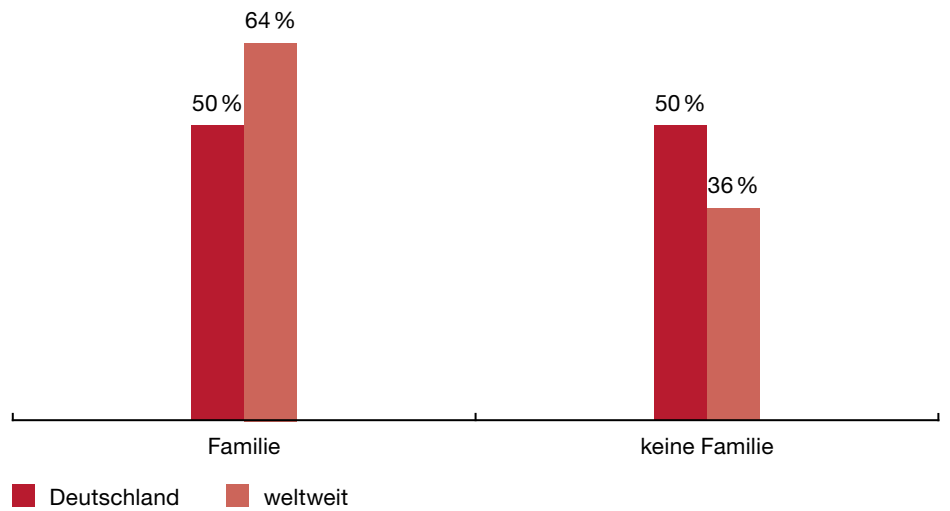
63% der deutschen und 49% der weltweiten Interviewpartner sind als Geschäftsführer im Familienunternehmen tätig, weitere 9% in Deutschland und 23% weltweit als Leiter Finanzen. Nur 6% in Deutschland bzw. 8% der weltweiten Teilnehmer sind Eigentümer des Unternehmens.

**Abb. 27 Rolle der Interviewpartner im Unternehmen**



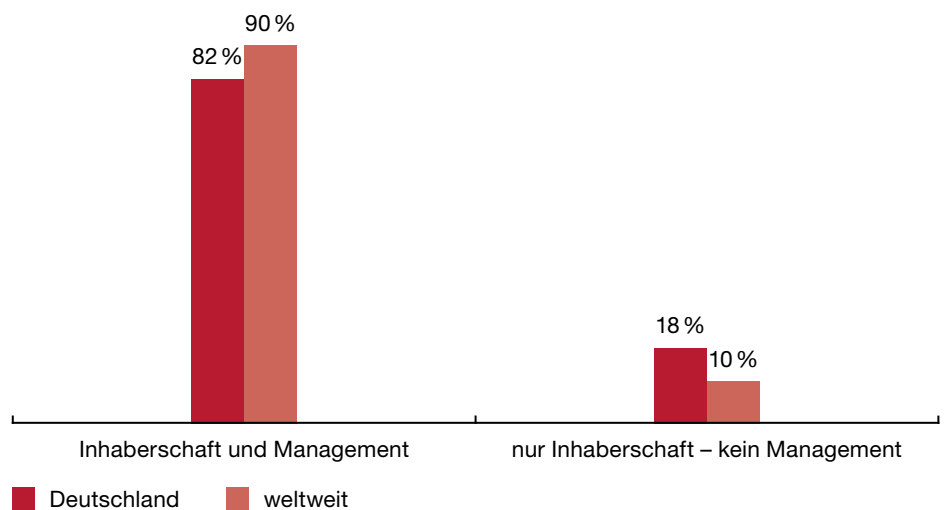
64% der weltweit befragten Führungskräfte sind Familienmitglieder. In Deutschland hält sich der Anteil der Familienmitglieder und der familienfremden Manager die Waage.

**Abb. 28 Familienzugehörigkeit**



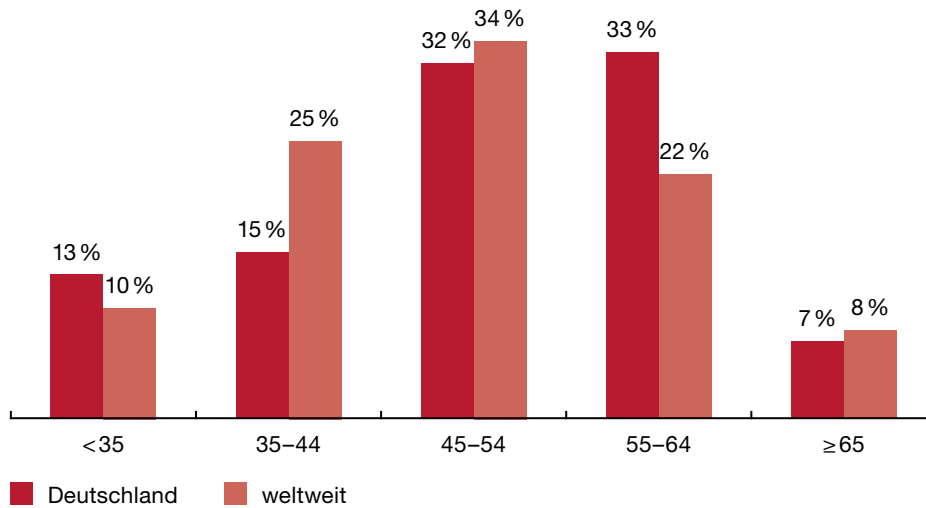
Dieser Unterschied spiegelt sich auch in der Rolle der Familie im Unternehmen wider. Während weltweit 90% der Unternehmerfamilien sowohl die Anteile halten als auch Unternehmen führen, sind es in Deutschland nur 82%. Entsprechend beschränken sich 18% der Unternehmerfamilien auf die reine Inhaberschaft und überlassen das Management familienfremden Geschäftsführern.

**Abb. 29 Rolle der Familie im Unternehmen**



Jeder dritte deutsche Interviewpartner ist zwischen 55 und 64 Jahren alt, weltweit sind dies nur 22%. Hingegen haben in Deutschland vergleichsweise wenige Führungskräfte im Alter zwischen 35 und 44 Jahren an der Befragung teilgenommen.

**Abb. 30 Alter der Interviewpartner**



## Ihre Ansprechpartner

### PwC

#### **Dr. Peter Bartels**

Vorstand Familienunternehmen  
und Mittelstand  
Moskauer Straße 19  
40227 Düsseldorf  
Tel.: +49 221 981-2176  
peter.bartels@de.pwc.com

#### **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

Mittelständische und familiengeführte Unternehmen erhalten bei uns eine Betreuung, die sich durch Engagement und Kontinuität auszeichnet. Unseren Mandanten steht ein persönlicher Ansprechpartner zur Seite, den sie jederzeit zu allen Fragen konsultieren können. Er kennt ihr Geschäft, hat die Interessen der Gesellschafter im Blick und koordiniert die Arbeit der jeweils erforderlichen Fach- und Branchenexperten. So bekommen sie alle Leistungen aus einer Hand, zeitnah und direkt vor Ort – auch im Ausland.

PwC. 9.400 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland. Partner für Familienunternehmen und Mittelstand.



Mehr Informationen zu den internationalen Ergebnissen unter:

[www.pwc.com/familybusinesssurvey](http://www.pwc.com/familybusinesssurvey)

## INTES Akademie für Familienunternehmen

### **Dr. Dominik von Au**

Geschäftsführer der INTES Akademie  
Kronprinzenstraße 31  
53173 Bonn  
Tel.: +49 228 36780-64  
d.von.au@intes-akademie.de

### **Gerold Rieder**

Geschäftsführer der INTES Akademie  
Kronprinzenstraße 31  
53173 Bonn  
Tel.: +49 228 36780-64  
g.rieder@intes-akademie.de

### **Über die INTES Akademie für Familienunternehmen**

INTES Akademie ist Marktführer und erster Ansprechpartner für die generationsübergreifende Qualifizierung, Vernetzung und Schnittstelle zur Beratung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Grundlage unserer Arbeit ist das INTES-Prinzip, das die Bereiche Unternehmen, Familie, Persönlichkeit und Vermögen zu einer umfassenden Inhaberstrategie verbindet.

Mit unserem vielseitigen Angebot begleiten wir Sie, Ihre Inhaberrolle professionell und verantwortungsbewusst wahrzunehmen und Ihre spezifischen Herausforderungen zu bewältigen. Denn unsere Mission ist es, Familienunternehmen erfolgreicher und Unternehmerfamilien stärker zu machen. Dabei greifen wir auf über 15 Jahre Erfahrung zurück.

Getreu unserem Gründungsmotto „Unternehmer unter sich“ richtet sich unser Angebot exklusiv an Inhaber und ihre Familien, Nachfolger, Gesellschafter und Beiräte in Familienunternehmen.

Wann sprechen wir über Ihre Zukunft?

