

Die Zukunft von Familienunternehmen – der Kern der Wirtschaft

*Unsere Studie gibt
Einblicke in die Stärken,
Herausforderungen und
die Bedeutung von
Familienunternehmen
weltweit.*



Die Zukunft von Familienunternehmen – der Kern der Wirtschaft

*Unsere Studie gibt
Einblicke in die Stärken,
Herausforderungen und
die Bedeutung von
Familienunternehmen
weltweit.*



Die Zukunft von Familienunternehmen – der Kern der Wirtschaft

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Dr. Christina Müller

November 2012, 44 Seiten, 24 Abbildungen, Softcover

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.

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.



© November 2012 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

Vorwort

Familienunternehmen sind das Rückgrat unserer Volkswirtschaften, sie schaffen Arbeitsplätze, stabilisieren die Wirtschaft, engagieren sich für ihre Region und Gesellschaft und stellen ihre Innovationskraft tagtäglich unter Beweis. Ihrer Flexibilität bei gleichzeitiger Standhaftigkeit ist es zu verdanken, dass zentrale europäische Volkswirtschaften, allen voran Deutschland, Österreich und die Schweiz (DACH-Region), besser durch die Krise kommen als andere Länder.

Familienunternehmen glänzen mit Kundennähe, Service und in Nischen. Doch gerade hier werden Spitzenleistungen selten beachtet, ihre Leistung nicht gebührend gewürdigt. Dabei können weltweit agierende Konzerne von ihnen lernen und Regierungen mehr für sie tun.

Zum nunmehr vierten Mal geht PwC im *Family Business Survey* der Frage nach, welche besonderen Stärken Familienunternehmen haben, wie sie ihre wirtschaftliche Zukunft einschätzen und vor welchen spezifischen Herausforderungen sie stehen. An der Untersuchung beteiligten sich im Sommer 2012 knapp 2.000 Unternehmen, darunter 250 aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Von besonderem Interesse war die Frage, wie Familienunternehmen ihre Rolle in der Gesellschaft wahrnehmen und inwiefern die Regierungen in den einzelnen Ländern ihre Verdienste schätzen und stützen. Die Analyse zeigt: Um die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen sicherzustellen, ist der Staat stärker gefordert. Steuerabbau, weniger Bürokratie und politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die Innovationen fördern und den Zugang zu Kapital erleichtern, sind wichtige Maßnahmen für Familienunternehmen. Letztlich kämen ihm diese Initiativen zugute. Schließlich erarbeiten Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz über die Hälfte der Wirtschaftsleistung und stellen rund sechs von zehn Arbeitsplätzen. Das soll auch so bleiben.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Dr. Peter Bartels
PwC Deutschland

Karl Hofbauer
PwC Österreich

Stefan Gerber
PwC Schweiz

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
A Zentrale Ergebnisse	8
B Wirtschaftliche Lage und Perspektive.....	10
1 Die letzten zwölf Monate – ein Rückblick.....	10
2 Entwicklung in den nächsten fünf Jahren.....	11
3 Die größten internen Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten	12
4 Die größten externen Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten.....	13
5 Zentrale Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren.....	15
C Wachstum jenseits der Heimatmärkte	17
1 Internationalisierung heute und in fünf Jahren	17
2 Entscheidende Stellschrauben bei der Internationalisierung	19
D Besonderheiten von Familienunternehmen	21
1 Die Stärken von Familienunternehmen	21
2 Die Achillesferse von Familienunternehmen	23
3 Einbindung familienfremder Manager	24
4 Der Blick in die Zukunft.....	25
E Konfliktmanagement und Nachfolgeplanung	27
1 Die Familie im Unternehmen	27
2 Nachfolgeplanung	28
3 Bedenken bei der Nachfolge	29
4 Familienkonflikte	30
F Familienunternehmen und die Rolle des Staats	32
G Fazit und Ausblick	35
H Vorgehensweise.....	37
1 Über den Family Business Survey	37
2 Über die Unternehmen	37
3 Über die Interviewpartner.....	39
Ihre Ansprechpartner.....	41

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Umsatzentwicklung im letzten Finanzjahr	10
Abb. 2	Wachstumsziele in den nächsten fünf Jahren.....	11
Abb. 3	Zentrale interne Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten	12
Abb. 4	Zentrale externe Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten ...	15
Abb. 5	Zentrale Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren	16
Abb. 6	Durchschnittlicher Anteil des Exportumsatzes am Gesamtumsatz	17
Abb. 7	Weitere Auslandsmärkte in fünf Jahren	18
Abb. 8	Künftiger Anteil am internationalen Umsatz.....	18
Abb. 9	Herausforderungen bei der Internationalisierung.....	20
Abb. 10	Die Vorteile von Familienunternehmen.....	21
Abb. 11	Besonderheiten von Familienunternehmen.....	23
Abb. 12	Familienmitglieder im Familienunternehmen.....	27
Abb. 13	Nachfolge in Familienunternehmen	28
Abb. 14	Bedenken bei der Übergabe	29
Abb. 15	Strukturen gegen Konflikte in Familienunternehmen.....	30
Abb. 16	Die Rolle des Staats für Familienunternehmen.....	32
Abb. 17	Forderungen an die Regierungen	34
Abb. 18	Unternehmen nach Umsatz	37
Abb. 19	Unternehmen nach Alter	38
Abb. 20	Unternehmen nach Generationen	38
Abb. 21	Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit	39
Abb. 22	Rolle der Interviewpartner im Unternehmen	39
Abb. 23	Familienzugehörigkeit	40
Abb. 24	Alter der Interviewpartner	40

A Zentrale Ergebnisse

Wirtschaftliche Lage und Ausblick

- Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Region) konnten im vergangenen Jahr schneller wachsen als Familienunternehmen weltweit. 70% haben in den letzten zwölf Monaten ihren Umsatz gesteigert (weltweit 65%) und 80% erwarten auch in den nächsten fünf Jahren ein weiteres Wachstum. Die schweizerischen Unternehmer blicken weniger optimistisch in die Zukunft als die Deutschen und Österreicher, denn nur gut die Hälfte der Unternehmen konnte in den letzten zwölf Monaten ihre Umsätze steigern. 26% der eidgenössischen Firmen mussten sogar Umsatzeinbußen in Kauf nehmen. Daher erwarten dort auch „nur“ 57% der Unternehmen ein Wachstum in den nächsten zwölf Monaten (in Deutschland sind es 85%, in Österreich sogar 92%), 40% dagegen eine Konsolidierung.
- Die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte und Arbeitskräftemangel bleiben die zentralen internen Herausforderungen für Familienunternehmen in den DACH-Ländern, aber auch weltweit. Im Vergleich zu 2010 hat sich das Problem weiter verschärft (von 38% 2010 auf 43% 2012 weltweit bzw. 33% auf 47% in den DACH-Ländern). Knapp 60% der Familienunternehmen weltweit und 70% der Betriebe aus der Schweiz, Österreich und Deutschland geben an, dass die Gewinnung der richtig qualifizierten Fachkräfte auch in fünf Jahren eine zentrale Stellschraube sein wird. Gleichzeitig wird das Halten von Schlüsselmitarbeitern im Unternehmen in Zukunft immer wichtiger.
- Familienunternehmen sind zudem durch das aktuelle wirtschaftliche Umfeld, den Preiswettbewerb und die Notwendigkeit, kontinuierlich Innovationen voranzutreiben, gefordert. Die aktuelle Staatsschulden- und Eurokrise ist vor allem für österreichische und deutsche Familienbetriebe ein wichtiges Thema (31% der deutschen bzw. 24% der österreichischen Firmen benennen diese als zentrale Herausforderung), die schweizerischen Unternehmen sehen dagegen im Wechselkurs und dem starken Schweizer Franken eine wesentliche Hürde für künftiges Wachstum (für 39% besonders wichtig).
- Die Reorganisation des Unternehmens beschäftigt vor allem die österreichischen (32%) und deutschen (36%) Führungskräfte in Familienbetrieben, während Liquiditätsmanagement und Kostenkontrolle bei den schweizerischen Unternehmen oben auf der Agenda mitmischen. Dies dürfte vor allem an der unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklung der eidgenössischen gegenüber den österreichischen und deutschen Firmen liegen, die auch unternehmensintern unterschiedliche Maßnahmen erfordert.

Internationalisierung

- Ein Viertel der Umsätze der befragten Familienunternehmen weltweit werden aktuell im Ausland erzielt; dieser Anteil wird in fünf Jahren voraussichtlich auf 30% wachsen. In den DACH-Ländern sind vor allem die österreichischen Firmen im Ausland aktiv (fast die Hälfte der Umsätze wird außerhalb Österreichs erzielt), während ein Drittel der schweizerischen Betriebe gar nicht im Ausland tätig ist.
- Ein Viertel der Familienunternehmer weltweit (17% in der DACH-Region) wollen unverändert nur auf dem Heimatmarkt tätig sein und erwarten auch in der Zukunft kein Exportgeschäft. 44% planen indes in den nächsten fünf Jahren ein Exportwachstum.

- Familienunternehmen konzentrieren sich bei ihren Auslandsaktivitäten auf das angrenzende Ausland und Länder mit engen historischen Bindungen. Künftig rückt aber auch für DACH-Unternehmen der Asien-Pazifik-Raum in den Fokus, wenngleich Europa Kernregion bleibt. Die größten Herausforderungen werden dabei sein, die unterschiedlichen Kulturen und lokalen Gepflogenheiten zu verstehen und qualifizierte Mitarbeiter vor Ort zu gewinnen.

Besonderheiten von Familienunternehmen

- Familienunternehmen sind überzeugt, dass sie einige zentrale Vorteile gegenüber andern Unternehmensformen haben. Sie denken unternehmerischer, langfristiger und nachhaltiger als Konzerne; sind schnell und flexibel in der Entscheidungsfindung und verfügen über eine auf die Mitarbeiter ausgerichtete Kultur und Wertschätzung. Zudem grenzen sie sich durch ihr gesellschaftliches und persönliches Engagement sowie ihre regionale Verankerung von international tätigen Konzernen ab. Vor allem in Deutschland heben Familienunternehmen ihre höhere Innovationskraft und Einstellung zum Risiko als weiteres Differenzierungsmerkmal hervor.
- Doch Familienunternehmen kennen auch ihre Schwächen: Dazu zählen die ungeklärte Nachfolgefrage, der erschwerte Zugang zu Kapital, potenzielle Familienkonflikte und die fehlende Durchschlagskraft gegenüber Konzernen.
- Zu einem gewissen Grad erkennen Familienunternehmen an, dass sie Unterstützung von familienfremden Managern benötigen, jedoch haben nur 20% der Unternehmen der DACH-Region familienfremden Managern Anteile am Unternehmen zugesichert (gegenüber 31 % weltweit).

Familienunternehmen und die Rolle des Staats

- Familienunternehmen wissen, dass sie einen zentralen Beitrag zu den Volkswirtschaften weltweit leisten: bei der Schaffung von Arbeitsplätzen, der Stabilisierung der Wirtschaft und auch hinsichtlich ihres gesellschaftlichen und regionalen Engagements. Diese Meinung ist in der DACH-Region besonders stark ausgeprägt, vor allem bei den deutschen Unternehmen.
- Grundsätzlich sind die DACH-Unternehmer der Meinung, dass ihre Regierung zwar die Bedeutung von Familienunternehmen anerkennt (v. a. in der Schweiz und Österreich, weniger in Deutschland). Dennoch finden 6 von 10, dass der Staat den Zugang zu Kapital erleichtern sollte und nur 10% sind der Meinung, dass die Regierung alles in ihrer Macht stehende tut, um Familienunternehmen zu helfen.

Nachfolgeplanung und Konfliktmanagement

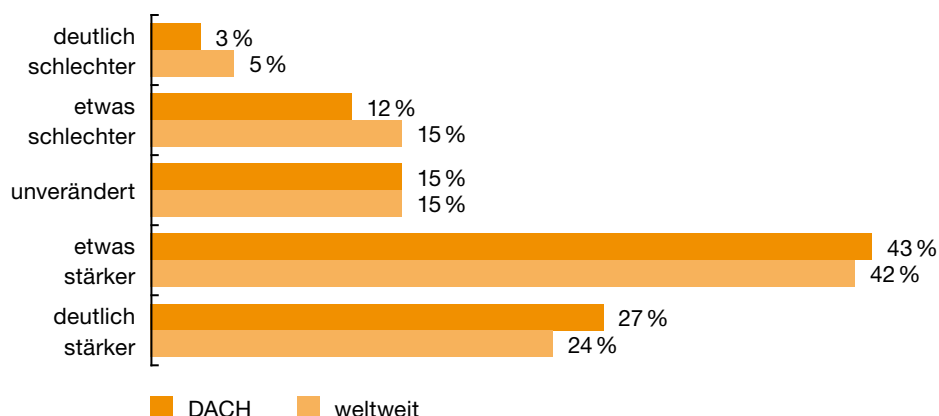
- Mehr als die Hälfte der Familienunternehmen in Deutschland und Österreich will ihr Geschäft an die nächste Generation übergeben; bei schweizerischen Unternehmen ist es dagegen mehr als doppelt so wahrscheinlich als bei deutschen bzw. österreichischen Firmen, dass das Unternehmen verkauft oder an die Börse gebracht wird (19% gegenüber 7% bzw. 8%).
- Bedenken bei der Übergabe gibt es vor allem bei deutschen Unternehmen kaum. Schließlich haben viele von ihnen bereits erfolgreich die Generationenfolge gemeistert und entsprechende Strukturen eingerichtet. Vorbehalte gibt es hingegen in der Schweiz. Der Grund: es mangelt den Nachfolgern stärker an Qualifikation oder Interesse am Familienbetrieb.
- In den DACH-Ländern haben 86% der Familienunternehmen Strukturen für den Umgang mit Familienkonflikten eingerichtet. Damit stehen sie besser da als die Unternehmer weltweit: Sie haben tendenziell häufiger Gesellschafterverträge und Vorsorgemaßnahmen gegen den plötzlichen Tod oder Arbeitsunfähigkeit getroffen. Eine Familienverfassung gibt es hingegen bei weniger als jedem fünften Familienunternehmen der deutschsprachigen Länder.

B Wirtschaftliche Lage und Perspektive

1 Die letzten zwölf Monate – ein Rückblick

Trotz der Staatsschulden- und Eurokrise in den Eurostaaten und dem damit einhergehenden schwierigen wirtschaftlichen Umfeld hat die Mehrheit der Familienunternehmen weltweit das letzte Finanzjahr erfolgreich abgeschlossen: 65% der im Rahmen des *Family Business Survey* befragten Familienunternehmen konnten in den letzten zwölf Monaten ihre Umsätze steigern (im Vergleich zu weniger als der Hälfte im Jahr 2010). Besonders stark sind Unternehmen in Osteuropa, Lateinamerika und dem Nahen Osten gewachsen. Und auch Familienunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Länder) blicken auf gute zwölf Monate zurück: Im Durchschnitt berichteten 70% über steigende Umsätze, vor allem in Deutschland (79%) und Österreich (70%).

Abb. 1 Umsatzentwicklung im letzten Finanzjahr



In der Schweiz war das vergangene Jahr dagegen nicht ganz so rosig. Hier konnte nur gut die Hälfte der familiengeführten Betriebe (51%) ein Umsatzwachstum erzielen, mehr als ein Viertel (26%) musste sogar Umsatzeinbußen in Kauf nehmen. Die Eidgenossen beendeten ihr Geschäftsjahr damit deutlich schlechter als ihre deutschsprachigen Nachbarn: In Österreich verzeichneten nur 16% und in Deutschland lediglich jedes zehnte Familienunternehmen einen Umsatzrückgang. Weltweit waren es 19% (im Vergleich zu 30% der DACH-Länder 2010 und 34% weltweit).

2 Entwicklung in den nächsten fünf Jahren

Diese unterschiedlichen Entwicklungen prägen auch die Erwartungen hinsichtlich der nächsten fünf Jahre: Mehr als 80 % der Familienunternehmen weltweit erwarten ein stabiles bzw. schnelles und aggressives Wachstum. In Deutschland sind es 85 %, in Österreich sogar 92 %, die von einem weiteren Wachstum in den kommenden fünf Jahren ausgehen. Weniger enthusiastisch ist dagegen die Stimmung in der Schweiz, wo nur 57 % der Familienbetriebe Umsatzsteigerungen entgegensehen. 40 % der befragten Schweizer glauben indes an eine Konsolidierung (nur 11 % in Deutschland, 6 % in Österreich) und 3 % an rückläufige Geschäfte.

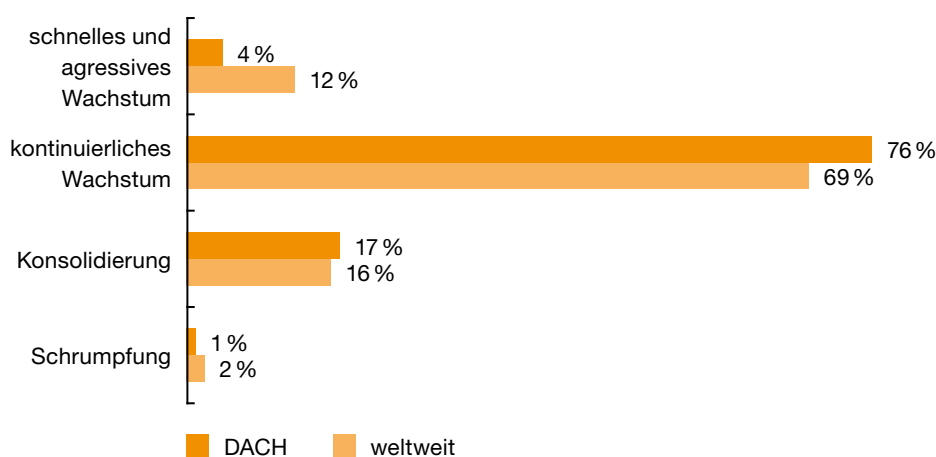
Mit hohen Wachstumsambitionen und Zuversicht in die Zukunft

Dessen ungeachtet sind nahezu alle Familienunternehmen in den DACH-Ländern (94 %) zuversichtlich, dass sie ihre angestrebten Wachstumsziele auch erreichen werden. Vor allem die Österreicher (98 %) und die Deutschen (95 %) blicken hoffnungsfroh in die Zukunft (Schweiz: 86 %). Diesen Optimismus teilen sie mit familiengeführten Unternehmen weltweit. Dort sind 93 % der Unternehmen zuversichtlich, ihre Wachstumsziele in den nächsten fünf Jahren realisieren zu können.

Die unterschiedliche Entwicklung und die wirtschaftlichen Aussichten der Schweizer gegenüber den deutschen und österreichischen Unternehmen dürften zu einem gewissen Grad den heterogenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den beiden Euroländern gegenüber den Eidgenossen und ihrem starken Schweizer Franken geschuldet sein. Österreichische und deutsche Unternehmen konnten von einem schwachen Euro und guter Nachfrage auch im Heimatmarkt profitieren, der durch einen robusten Arbeitsmarkt, einen geringen Zinssatz und eine stabile Volkswirtschaft gestützt wurde. Denn 2010 und 2011 war die Wirtschaft beispielsweise in Deutschland um 3 % und mehr gewachsen.

Der starke Franken macht schweizerischen Unternehmen zu schaffen.

Abb. 2 Wachstumsziele in den nächsten fünf Jahren



3 Die größten internen Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten

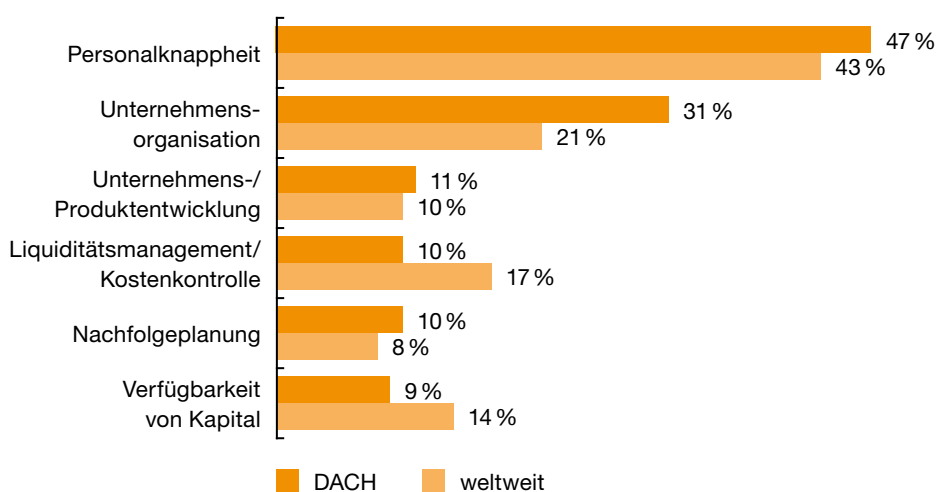
Die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter und Arbeitskräftemangel wird zunehmend zum Problem.

Um ihre Wachstumsziele realisieren zu können, müssen familiengeführte Gesellschaften zahlreiche Herausforderungen meistern. Mit Sicht auf die nächsten zwölf Monate bereitet ihnen weltweit die drohende Knappheit qualifizierter Fachkräfte die größte Sorge. Im Vergleich zu 2010 hat sich der Mangel an gut ausgebildeten Mitarbeitern sogar weiter verschärft: In der DACH-Region ist dieser Aspekt für knapp die Hälfte (47%) der Unternehmen das wichtigste Thema im nächsten Jahr (2010 war dies erst für 33% der Fall). Weltweit sehen darin 43% der Familienbetriebe die größte interne Herausforderung (2010: 38%).

Der Grund ist bekannt: Aufgrund der demografischen Entwicklung gehen Familienunternehmen zunehmend die Fachkräfte aus. Gleichzeitig stehen sie im Wettbewerb um die besten Talente mit großen Konzernen, die zuweilen mehr Gehälter zahlen, attraktivere Karriereperspektiven bieten können oder auch ihren Unternehmenssitz an zentraleren Standorten haben. Bereits heute können viele Betriebe offene Stellen nicht besetzen, oftmals fehlt es an ausreichend qualifizierten Bewerbern. „Gute Mitarbeiter zu finden, ist ein großes Problem. Denn große Unternehmen zahlen mehr. Alles steht und fällt mit guten Mitarbeitern und die müssen erst überzeugt werden, für uns zu arbeiten“, bestätigt Rudolf Donauer, Geschäftsführer der Donauer Solartechnik Vertriebs GmbH, Deutschland.

In der Schweiz fühlt sich mittlerweile jedes zweite Unternehmen durch den Fachkräftemangel bedroht, vor zwei Jahren wurde dieser nicht einmal als prioritär angesehen. Doch die Lage hat sich drastisch verändert. Dies dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass schweizerische Unternehmen in der Vergangenheit gezielt Fachkräfte im Ausland angeworben haben, das Problem nun aber auch in den Nachbarstaaten an Bedeutung gewonnen hat. Daniel Fuchs, CFO und Geschäftsleiter der Kestenholz Holding AG aus der Schweiz, kann dem nur zustimmen: „Qualifiziertes Personal zu finden, vor allem Mechaniker für unsere Lastkraftwagen [ist eine unserer größten Herausforderungen, Anm. PwC]. Zurzeit müssen wir bis nach Ostdeutschland gehen, um Mitarbeiter zu rekrutieren. Wir suchen Menschen, die richtig anpacken können.“

Abb. 3 Zentrale interne Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten



Als – neben der Personalknappheit – weitere wichtige interne Herausforderung benennt knapp ein Drittel der Familienunternehmen in der DACH-Region und gut 20% der Unternehmen weltweit auch die Um- bzw. Neuausrichtung der Organisationsstrukturen, 2010 waren es gerade einmal 22%. Vor allem deutsche (36%) und österreichische (32%) Unternehmen sehen darin einen kritischen Erfolgsfaktor für die künftige Entwicklung. Schließlich sind sie in den vergangenen Jahren gewachsen, doch ihre innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse halten einer Weiterentwicklung kaum stand. Sie müssen daher effizienter werden.

Organisationsstrukturen müssen angepasst werden.

Worin bestehen Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten internen Probleme und Herausforderungen, die Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten beeinträchtigen werden?

„Produktivitätssteigerungen, Automatisierung, qualifizierte Mitarbeiter finden“, meint Andreas Brenner, geschäftsführender Gesellschafter der Seidel Consult GmbH, Österreich

„Mitarbeiter finden, halten und motivieren, die effiziente und professionelle Implementierung interner Qualitätskontrollen“, bestätigt Andrej Cvacho, Vizepräsident des Verwaltungsrats, befair partners AG, Schweiz

An Bedeutung verloren haben dagegen das Liquiditätsmanagement bzw. die Kostenkontrolle, zumindest bei österreichischen und deutschen Unternehmen. Insgesamt sieht dies nur jeder zehnte Familienbetrieb aus Deutschland und Österreich als großes Problem an. Eine Ausnahme bilden die Schweizer, hier sind es 16% (weltweit 17%). Naheliegender Grund ist die vergleichsweise schwache Umsatzentwicklung im letzten Jahr, die schweizerische Familienunternehmen in Handlungsdruck versetzt. Untermuert wird dies dadurch, dass auch 18% der Eidgenossen ihre Profitabilität bzw. Marge als kritischen Erfolgsfaktor ansehen.

Liquiditätsmanagement, Kostenkontrolle und Marge sind vor allem bei schweizerischen Firmen ein Thema.

Auch die Nachfolge wird aktuell als weniger problematisch angesehen, gewinnt bei den meisten Unternehmen der DACH-Region aber mittelfristig an Bedeutung: Nur jedes zehnte Familienunternehmen sieht darin eine zentrale Herausforderung für die nächsten zwölf Monate, aber immerhin jeder vierte Betrieb für die kommenden fünf Jahre.

4 Die größten externen Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten

Mehr als der Hälfte der Familienbetriebe weltweit und 44% der DACH-Unternehmer bereiten die aktuellen Marktbedingungen und das allgemeine wirtschaftliche Umfeld große Sorge, wenngleich diese tendenziell an Bedeutung verloren haben (2010: waren diese für 68% der Unternehmen weltweit und 55% in den DACH-Ländern das größte Problem). Dies dürfte der damaligen Finanz- und Wirtschaftskrise geschuldet gewesen sein, die zwar nunmehr der Eurokrise gewichen ist, aber weniger Länder betrifft.

Das schwierige Marktumfeld bereitet Sorge.

Die Eurokrise beschäftigt deutsche und österreichische Betriebe.

Überdurchschnittlich häufig nennen die DACH-Länder, allen voran Deutschland (31 %) und Österreich (24%), die Entwicklung des Euro als zentrale externe Herausforderung. Dies bejaht auch Martin Hampe, Geschäftsführer der Steiff Beteiligungsgesellschaft mbH aus Deutschland: „[Das größte Problem ist, Anm. PwC] mit Sicherheit der Euro und die Finanzkrise oder die öffentliche Verschuldung ganz allgemein. Für uns ist das ein großes Thema.“ In der Schweiz sehen die Familienbetriebe dagegen die Wechselkursentwicklung mit großer Sorge (39 % benennen diese als zentrale Herausforderung). Überraschend ist dies nicht, haben die schweizerischen Unternehmen doch mit der starken Währung zu kämpfen, die sich negativ auf die Exportindustrie, aber auch auf die heimische Wirtschaft (allen voran die Tourismusbranche) auswirkt. Um der Bedrohung für die schweizerische Wirtschaft und einer deflationären Entwicklung vorzubeugen, hatte die Schweizerische Nationalbank daher im September 2011 den Mindestkurs von 1,20 Franken pro Euro festgelegt.

Worin bestehen Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten externen Probleme und Herausforderungen, die Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten beeinträchtigen werden?

„Die Wechselkurssituation, nichts Anderes“, sagt Hansruedi Wandfluh, Geschäftsführer der Wandfluh Holding AG, Schweiz

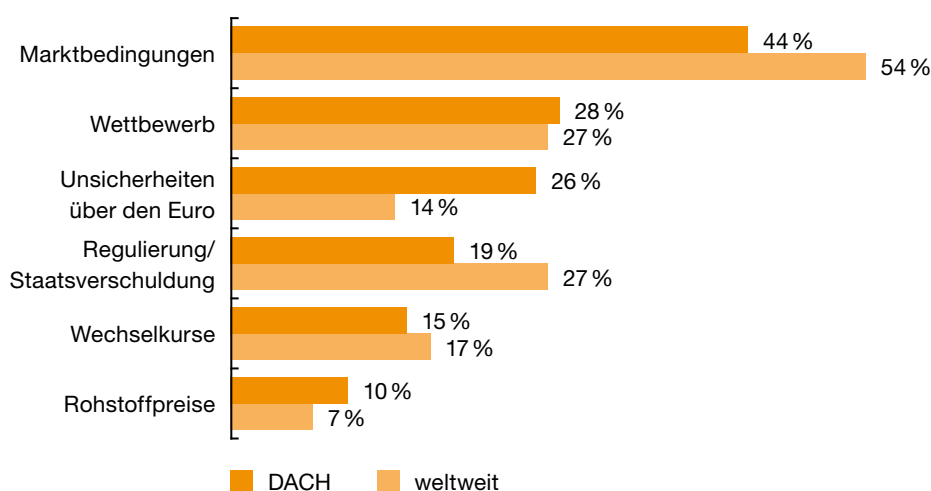
„Die Wechselkurse zwischen Euro, Dollar, Schweizer Franken und die Fluktuationen der Rohstoffpreise“, findet auch Alain Balthasar, stellvertretender Geschäftsleiter, Leiter Outlet, Balthasar & Co. AG, Schweiz

Rohstoffpreise und Finanzierung sind aktuell ein geringeres Problem.

Weniger wichtig ist dagegen die Rohstoffpreisentwicklung geworden, die 2010 noch knapp 30 % der DACH-Betriebe als beunruhigend empfanden (2012 nur noch 10 % der Österreicher und 12 % der deutschen Unternehmen). Damals war der Ölpreis stark gestiegen. Gleichzeitig bereitete den Unternehmen die anhaltend hohe Nachfrage der Schwellenländer, allen voran China, und die dadurch hohen Preise für Kupfer, Stahl und Aluminium Kopfzerbrechen.

Auch Finanzierungsengpässe und die Nachfolge fürchten Familienunternehmen in den DACH-Ländern aktuell weniger – und das, obwohl sie gerade bei dem Zugang zu Kapital ein größeres Entgegenkommen ihrer Regierung erwarten (siehe dazu Kapitel VI).

Dr. Dietmar Puschkeit, Geschäftsführer, VEM Holding GmbH, Deutschland gibt zu bedenken: „Ich glaube, dass wir relativ unabhängig sind bei der Finanzierung. Aber man weiß ja nie, und zurzeit sieht es ganz danach aus, als ob Finanzierungsmöglichkeiten von externen Quellen in der Zukunft immer schwieriger werden.“

Abb. 4 Zentrale externe Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten

5 Zentrale Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren

In den nächsten fünf Jahren werden das allgemeine wirtschaftliche Umfeld, der Preiswettbewerb sowie die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter die künftige Entwicklung von Familienunternehmen weltweit entscheidend beeinflussen. In den DACH-Ländern haben diese Faktoren tendenziell eine größere Bedeutung (70 % benennen diese als größte Herausforderung) als bei allen anderen Familienbetrieben rund um den Globus (rund 60 %). In Österreich stellt die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter mit 76 % sogar die größte Herausforderung innerhalb der nächsten fünf Jahre dar.

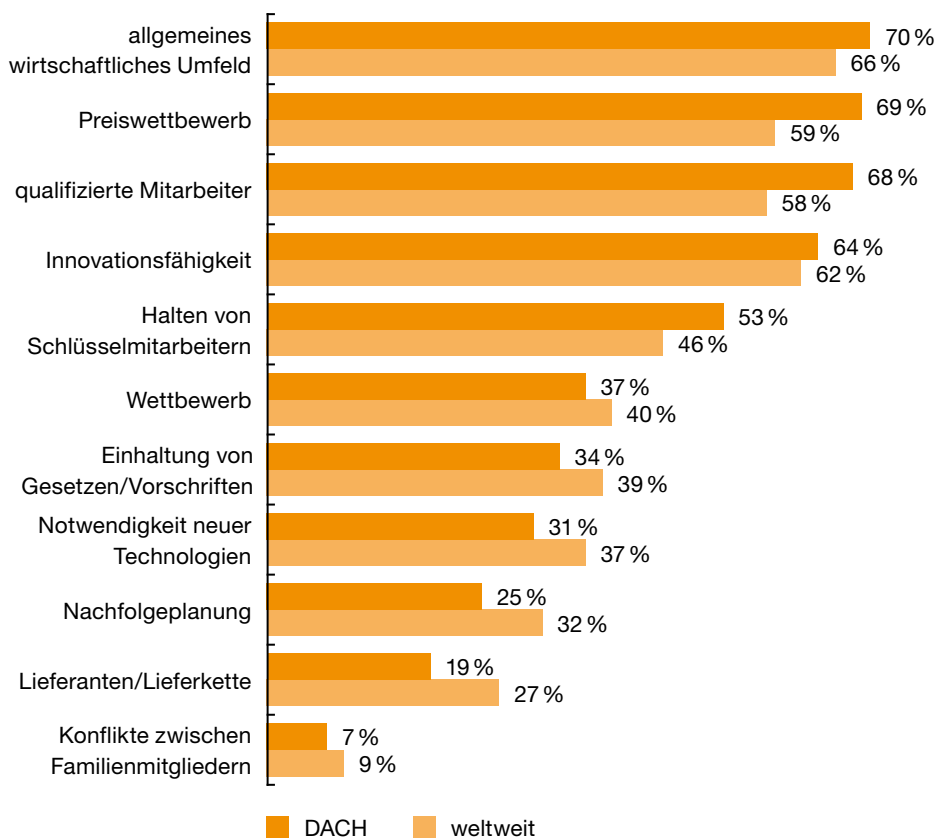
Fachkräftemangel, Wirtschaftsumfeld und Preiswettbewerb fordern.

Als weitere wichtige Stellschraube für ihre künftige Entwicklung sehen fast zwei Drittel der Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz die kontinuierliche Innovationsfähigkeit. Dies dürfte vor allem daran liegen, dass nur jene Unternehmen auf weltweiten Märkten erfolgreich sind und sich gegen ihre Wettbewerber behaupten können, die sich kontinuierlich neu erfinden und Innovationen vorantreiben. Das gilt vor allem für kleinere Länder wie die Schweiz und Österreich, aber auch für Deutschland.

Compliance und neue Technologien werden kaum als Problem gesehen.

Weniger wichtig als im weltweiten Vergleich werden hierzulande die Einhaltung von Gesetzen, neue Technologien und die Nachfolgeplanung eingeschätzt, wengleich die Übergabe an die nächste Generation immerhin für ein Viertel der Befragten DACH-Unternehmer ein wichtiger Hebel bleibt. So bestätigt Serge Chevalley, Geschäftsführer der Garage de Nyon, A&S, Chevalley S. A., Schweiz: „Ich arbeite gerade an meiner Nachfolge, dabei beschäftigt mich vor allem der Zusammenhalt mit dem neuen Management. Ich habe aus dem Nichts gestartet und jetzt haben wir zwei schöne Gebäude, jeder kennt mich und ich glaube, dass einige meiner Mitarbeiter verunsichert sind, weil sie wissen, dass ich jetzt gehe. Ich war immer der Vater für sie, und wenn es ein Feuer gab, war ich der Erste, um es zu löschen. Die neue Führung wird gradliniger sein und mich überrascht es nicht, wenn einige meiner Mitarbeiter dann gehen werden.“

Abb. 5 Zentrale Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren



C Wachstum jenseits der Heimatmärkte

1 Internationalisierung heute und in fünf Jahren

Zwei Drittel der Familienunternehmen weltweit und 80 % der Familienbetriebe in den DACH-Ländern sind international tätig. Mit durchschnittlich 35 % ihres Umsatzes erwirtschaften die DACH-Unternehmer 10% mehr als andere Betriebe im Ausland. Die österreichischen Firmen kommen sogar auf einen internationalen Umsatzanteil von knapp 50%. Dies liegt vor allem an dem hohen Internationalisierungsgrad der Unternehmen aus der Alpenrepublik, in der nur 12% der Gesellschaften gar nicht im Ausland aktiv sind. In der Schweiz ist dagegen jeder dritte Familienbetrieb und in Deutschland immerhin jede fünfte Gesellschaft ausschließlich im Inland tätig.

Österreicher sind im Ausland besonders aktiv.

Familienunternehmen konzentrieren sich bei ihren Auslandsaktivitäten auf das angrenzende Ausland oder auf jene Länder, zu denen sie traditionell eine enge historische Bindung haben. Dies war zu erwarten, schließlich sind die Firmen üblicherweise mit den Traditionen und Gepflogenheiten der Nachbarländer vertrauter und können dort die Marktentwicklungen besser einschätzen. Zudem ist die Expansion ins nahe gelegene Ausland mit weniger Personal und Kosten verbunden, was v. a. kleineren Unternehmen zugutekommt. Daher überrascht es kaum, dass zu den österreichischen Kernländern Ungarn und die Schweiz, zu den deutschen Österreich und Polen und zu den schweizerischen Kernmärkten von Familienunternehmen Österreich, Italien und Deutschland zählen.

Traditionelle Bindung und regionale Bindung dominieren Auslandsaktivitäten.

Abb. 6 Durchschnittlicher Anteil des Exportumsatzes am Gesamtumsatz

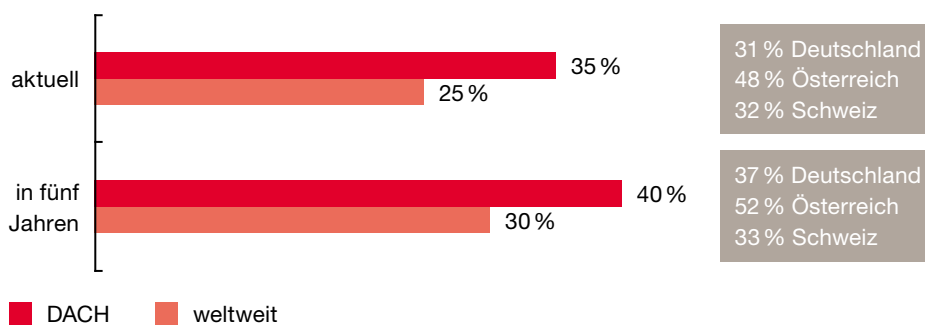
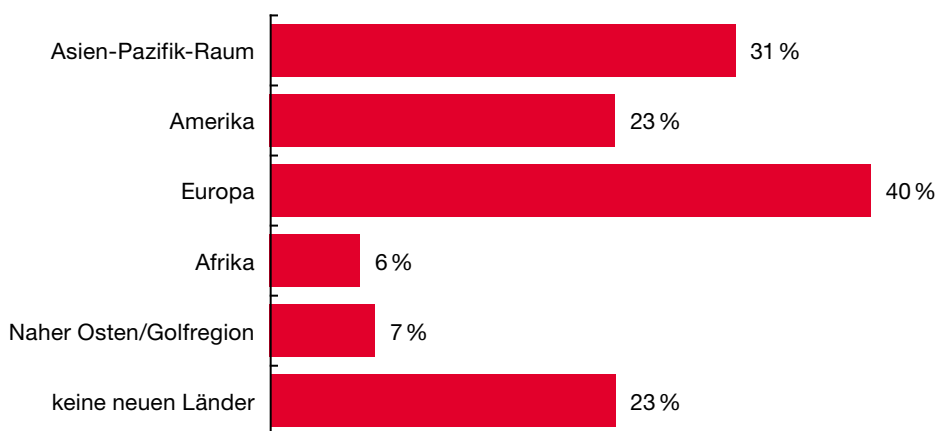


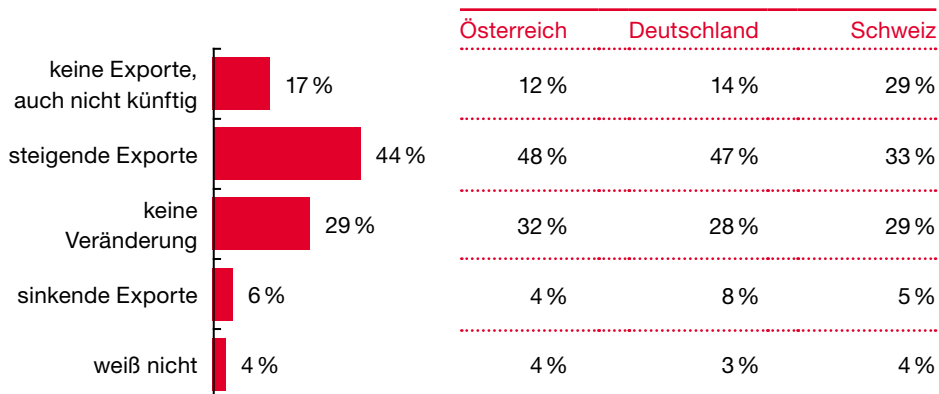
Abb. 7 Weitere Auslandsmärkte in fünf Jahren



Der Asien-Pazifik-Raum wird immer wichtiger.

Länder mit höheren Wachstumsraten werden in den nächsten fünf Jahren an Bedeutung gewinnen. Schließlich wollen familiengeprägte Unternehmen ihre internationale Tätigkeit ausweiten und weiter wachsen. Zielregion Nummer eins bleibt für die DACH-Betriebe zwar nach wie vor Europa (vor allem für die Österreicher). Doch vor allem deutsche und schweizerische Firmen wollen künftig auch verstärkt in den Asien-Pazifik-Raum expandieren. 12 % planen, künftig in Indien tätig zu sein. Afrika und der Nahe Osten stehen dagegen weniger im Fokus.

Abb. 8 Künftiger Anteil am internationalen Umsatz



2 Entscheidende Stellschrauben bei der Internationalisierung

Um künftig weiterhin erfolgreich im Ausland Geschäfte betreiben zu können, müssen sich Familienbetriebe den unterschiedlichen Kulturen im Zielland anpassen und die jeweiligen Geschäftspraktiken vor Ort verstehen. „Ein neues Land bedeutet auch eine neue Kultur. Man muss die richtigen Partner und Vertriebskanäle finden, um Geschäft zu machen“, gibt Stephan Jantscher, Geschäftsführer der KWB Kraft und Wärme aus Biomasse GmbH aus Österreich, zu bedenken. Daher sei es eine zentrale Herausforderung bei der künftigen Internationalisierung, die lokalen Marktkräfte und Geschäftsbedingungen zu kennen. Diese Auffassung teilen angesichts der wirtschaftlichen Risiken, die aus unterschätzten oder missachteten kulturellen Distanzen zwischen dem Stammland eines Unternehmens und den Zielregionen seiner Auslandsaktivitäten erwachsen können, nahezu alle Familienunternehmen weltweit.¹

Kulturelles Verständnis ist zentral für erfolgreiches Auslandsengagement.

Was sind Ihrer Meinung nach die drei größten Herausforderungen für die Tätigkeit in einem zunehmend internationalen Umfeld?

„Für unsere Mitarbeiter sind die Sprache, der Umgang mit den Einheimischen und die lokalen Gepflogenheiten herausfordernd. Unser Marketing muss sich an die Region und die spezifische Nachfrage anpassen. Es ist noch immer sehr angelsächsisch und europäisch, muss sich aber an Asien ausrichten“, betont Jochen E. Köppen, Geschäftsführer der Köppen GmbH, Deutschland

„Das kulturelle Verständnis, wie jemand verhandelt oder mit Kunden interagiert, vor allem sprachlich“, sieht Theodor Burckhardt, Geschäftsführer der Christoph Burckhardt AG, Schweiz, als größte Schwierigkeit bei Geschäften im internationalen Umfeld an.

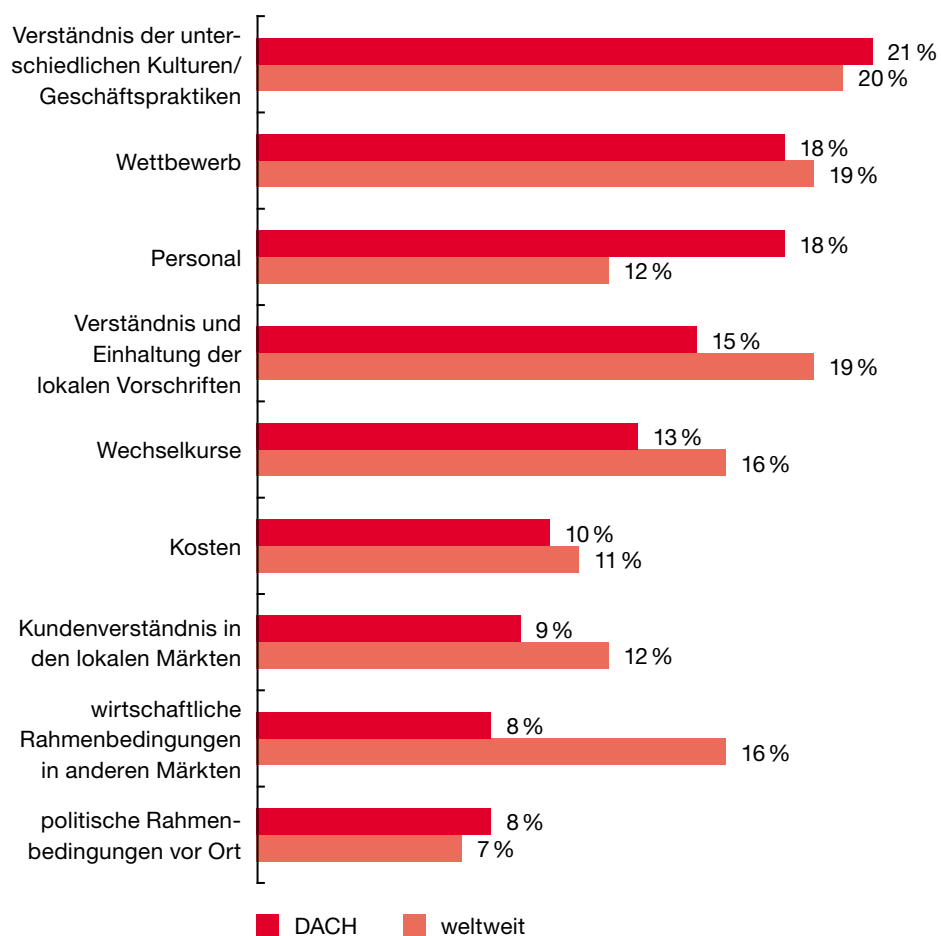
Doch nicht nur unterschiedliche Kulturen und Bräuche beeinflussen die Auslandsaktivitäten. Vor allem die Schweizer haben zusätzlich mit dem drohenden Fachkräftemangel zu kämpfen, bestätigt Dr. Karl Stadler, Präsident des Verwaltungsrats der Polygena AG, Schweiz: Gute und qualifizierte Mitarbeiter vor Ort zu bekommen, sei ein zentrales Problem. Denn „als mittelständisches Unternehmen sind wir häufig zu klein, um weiter vorstoßen zu können.“ Auch der starke Schweizer Franken, der die Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Produkte auf den Weltmärkten schwächt, stellt eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar.

Auch im Ausland ist gutes Personal gefragt.

Vor welchen rein praktischen Problemen Familienunternehmen bei der Internationalisierung aber auch stehen können, veranschaulicht Hans-Georg Hof, CEO der Hof Sonderanlagenbau GmbH aus Deutschland: „[Das sind, Anm. PwC] die Zustände im Land selbst: Zwei unserer Mitarbeiter sind gerade aus Indien zurückgekommen und haben ihre Hände in Horror über dem Kopf zusammengeschlagen angesichts der Arbeitsbedingungen dort unten. Es ist auch nicht leicht, Mitarbeiter zu finden, die bereit sind, viel zu reisen.“

¹ Siehe dazu auch die Studie „Deutscher Mittelstand im Ausland – Erwartungen und Erfahrungen“ von PwC aus dem Jahr 2010.

Abb. 9 Herausforderungen bei der Internationalisierung



Identität bewahren.

Trotz dieser Herausforderungen empfiehlt Matthias Bodry, Geschäftsführer der Bytec Bodry Technology GmbH, Deutschland, im aktuellen „Globalisierungswahn“ einen kühlen Kopf zu bewahren: „Unser größter Wettbewerber ist ein 25-Milliarden-Euro-Unternehmen, das trotzdem keine Chance hat auf dem Gebiet, auf dem wir uns spezialisiert haben.“ Die größte Herausforderung sei es, „die kulturellen Unterschiede zu bewahren, weil global agierende Konzerne das nicht haben. Sie behandeln alle gleich.“

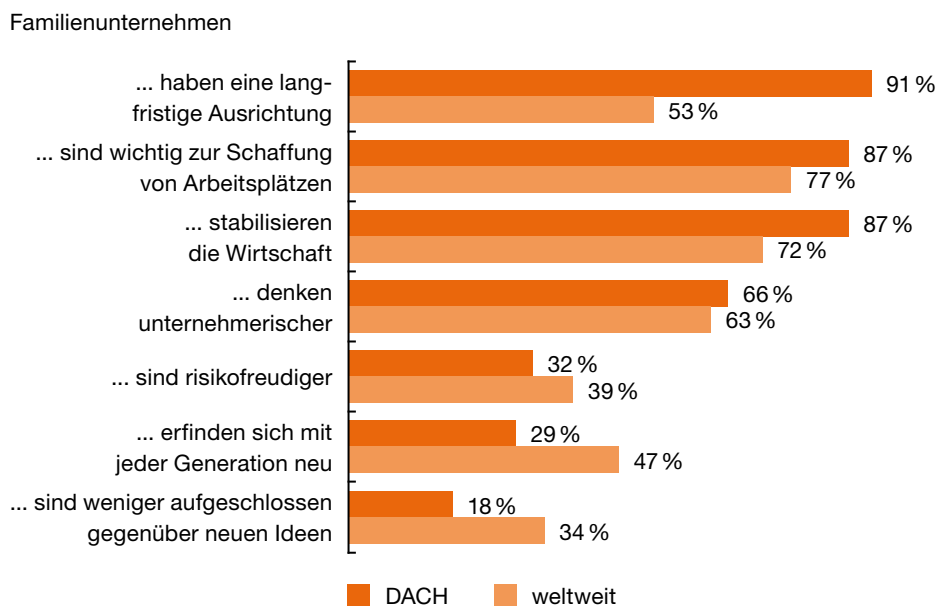
D Besonderheiten von Familienunternehmen

Familienunternehmen unterscheiden sich fundamental von anderen Unternehmenstypen. Aufgrund ihrer engen Bindung an die Unternehmerfamilie kann man sagen, dass sie anders „ticken“ als Konzerne. Charakteristisch für sie ist das Spannungsfeld von Unternehmen, Eigentümern und Familie und die mit ihnen verbundenen Interessen und Erwartungshaltungen, die gleichermaßen die größte Kraftquelle wie Herausforderung eines Familienunternehmens darstellen.

1 Die Stärken von Familienunternehmen

Dieser Besonderheit sind sich Familienunternehmen rund um den Globus bewusst. Und sie wissen, diese für sich einzusetzen.

Abb. 10 Die Vorteile von Familienunternehmen



Überdurchschnittlich viele, und damit mehr als 90 % der Familienbetriebe in der DACH-Region, sehen in ihrem generationenübergreifenden Denken einen zentralen Vorteil gegenüber anderen Unternehmensformen (weltweit 53 %). Knapp ebenso viele Unternehmer aus der Schweiz, Österreich und Deutschland betonen ihre Bedeutung für die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Stabilisierung der Wirtschaft. Ihr nachhaltiges Denken und die Orientierung an langfristigen Zielen seien es, die Familienunternehmen von anderen Unternehmensformen unterscheiden, betont auch Friedrich Ebner, Geschäftsführer der Leier Baustoffe-Holding GmbH aus Österreich: „Managergeführte Unternehmen denken oft in Quartalen, denn das stellt die Manager gut dar. Doch das ist langfristig nicht nachhaltig.“

Langfristig Denken und Handeln

Familienunternehmen übernehmen mehr Verantwortung für ihre Mitarbeiter und wir handeln auch so. Wir sind verantwortlich gegenüber unseren Gläubigern, die uns Geld geben [...]. Familienunternehmen haben eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, die temporär angestellte Manager nicht haben“, ergänzt er.

Flexibilität, schnelle Entscheidungsfindung und Innovation

Auch die schnelle und unkomplizierte Entscheidungsfindung und die enorme Flexibilität hinsichtlich Innovation und Projektentscheidungen geben familiengeführten Gesellschaften einen entscheidenden Vorteil im Wettbewerb. Dies stellt auch Ralf Krippner, Geschäftsführer, Hoffmann + Krippner GmbH, Deutschland, heraus: „Schnelle und flexible Entscheidungsfindung, die Art, wie Mitarbeiter motiviert werden, die langfristige Orientierung – gegenüber der Orientierung am Shareholder-Value“, seien ein entscheidender Vorteil von Familienunternehmen gegenüber Konzernen.

Unternehmertum und Risikofreude

Dr. Matthias L. Wolfgruber, Vorstandsvorsitzender der Altana AG aus Deutschland, betont ebenfalls „die langfristige Ausrichtung und den konzentrierten Fokus auf Innovationen, nicht kurzfristige Gewinne“.

Als weitere Vorteile gegenüber Konzernen nennen die weltweit befragten Familienunternehmen ihr unternehmerisches Denken (66% der DACH-Region und 63% weltweit) und ihre Risikobereitschaft bzw. ihren Mut, Neues auszuprobieren. Auch ihre Motivationskraft und die „Leidenschaft gegenüber ihrem Unternehmen“, um es in den Worten von Harald Seifert, Geschäftsführer der Seifert Logistics GmbH aus Deutschland, zu fassen, werden als vorzugswürdig angesehen.

Herz und Seele

Hanny Baghdadi, CEO der Baghdadi International AG aus der Schweiz, formuliert die Vorteile von Familienunternehmen gegenüber anderen Unternehmensformen so: „[Sie haben, Anm. PwC] Herz und Seele: Wenn Sie Ihr eigenes Geld ins Unternehmen investieren, arbeiten Sie anders als jemand, der das Geld anderer einsetzt. Als Familienunternehmen kann man schneller handeln und schneller entscheiden. Das persönliche Element ist der entscheidende Faktor: Unsere Kunden wollen wissen, wer hinter dem Produkt steht und schätzen, dass sie uns sehen und berühren können. Und deshalb kaufen sie gerne bei uns.“

Zudem betonen Familienbetriebe in den DACH-Ländern die hohe Wertschätzung, die sie ihren Mitarbeitern entgegenbringen: In den Worten von Joris Engisch, Präsident des Verwaltungsrats der Jean Singer et Cie. aus der Schweiz, ist es die menschliche Seite, die im Vordergrund steht: „Wir sind sozialer, wie eine Familie und nicht wie große Konzerne, bei denen jeder Mitarbeiter nur eine Nummer ist.“

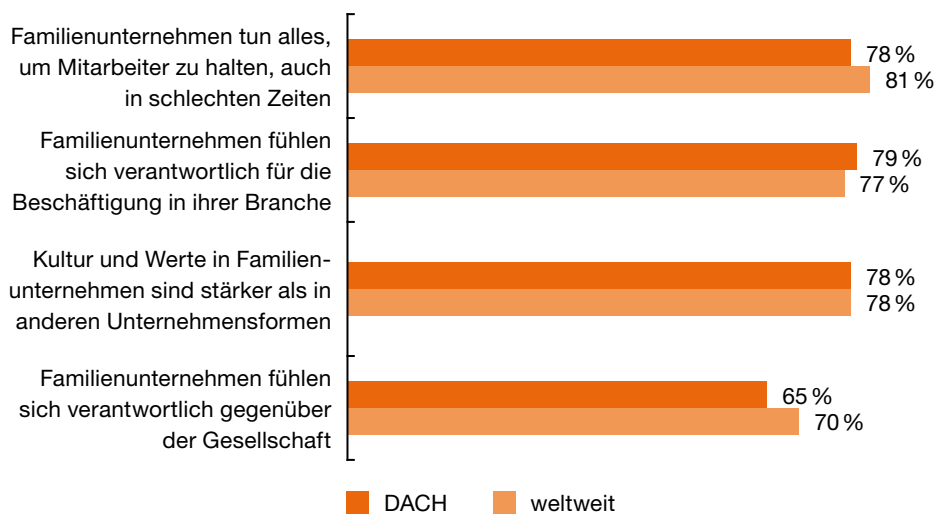
Mitarbeiter im Fokus

81% der Unternehmer weltweit und 78% in der DACH-Region bestätigen daher auch, dass sie alles in ihrer Macht stehende tun, um ihre Mitarbeiter im Unternehmen zu halten – auch in schlechten Zeiten. Dies haben die Familienunternehmen in der Finanz- und Wirtschaftskrise einmal mehr unter Beweis gestellt: Sie hielten trotz schwieriger Auftragslage an ihren Mitarbeitern fest und erhöhten in den letzten Jahren ihre Mitarbeiterzahl, während international tätige Konzerne ihre Belegschaft abbauten. Andreas Keller, Geschäftsführer der PAWI Verpackungen AG aus der Schweiz, versichert: „Familienunternehmen haben eine komplett andere Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern. Das ist einer der positiven Unterschiede. Sie denken langfristig.“

Gesellschaftliches Engagement und Werteverständnis

Dieses Pflichtbewusstsein haben Familienunternehmen auch gegenüber der Gesellschaft. So heben 70% der Familienbetriebe weltweit ihr gesellschaftliches Engagement hervor. Verantwortlich sind dafür nicht zuletzt die starke kulturelle Verankerung und das Werteverständnis, das in knapp 80% der Familienunternehmen eine zentrale Rolle spielt.

Abb. 11 Besonderheiten von Familienunternehmen



2 Die Achillesferse von Familienunternehmen

Ungeachtet der zahlreichen positiven Eigenschaften, die Familienunternehmen verbinden, sind sich Familienunternehmen weltweit auch ihrer Schwächen bewusst. Für besonders problematisch erachten sie die ungeklärten Fragen rund um die Nachfolge, die teilweise fehlende Qualifikation von Familienmitgliedern, die im oder für das Unternehmen tätig sind, sowie die Schwierigkeiten, an frisches Kapital zu kommen. Dr. Hermann Steinhauser, Sprecher des Gesellschafterkreises der Metallwarenfabrik Marktoberdorf GmbH & Co. KG aus Deutschland, bestätigt dieses Problem: „Nicht alle Familienmitglieder, die Entscheidungen treffen oder Verantwortung in der Firma haben, verstehen die Funktionsweisen eines Unternehmens und deren Zwänge.“ Daher sei es eine besondere Herausforderung „die notwendigen Geschäftsentscheidungen zu vermitteln.“ Dies sieht auch Holger Stumpp, CEO des Autohauses Wilhelm Fuss GmbH & Co KG, Deutschland, so. Entscheidend für eine erfolgreiche Nachfolge sei „ausreichendes Training für den eigenen Nachwuchs – nicht jeder wird ein guter CEO, nur weil er Mitglied der Familie ist.“

Nachfolge, Qualifikation der Familie und Zugang zu Kapital

Helmut Gehr, Geschäftsführer der Gehr Kunststoffwerk GmbH & Co. KG, Deutschland, ergänzt: „Sicherstellen, dass ein fähiger Nachfolger gefunden wird, ist die größte Herausforderung.“ Auch „gutes und qualifiziertes Personal zu finden“, sei schwierig, denn „die vielversprechendsten Schulabgänger und die besten Leute wollen in der Regel nicht für kleine Familienunternehmen arbeiten, sie wollen zu den großen Firmen gehen.“

Jürg Burkhardt, Präsident des Verwaltungsrats der X-TRA Production AG aus der Schweiz, betont dagegen die Probleme bei der Kapitalbeschaffung: „Kleine Unternehmen müssen Lieblingsschüler ihrer Bank sein, um Kredite zu bekommen. Jahrelang mussten wir die Beziehung zu unserer Bank intensiv pflegen, um Kredite zu erhalten.“

Als Gefahr werden zudem potenzielle Streitigkeiten innerhalb der Familie genannt. Matthias Bordry, Geschäftsführer der Bytec Bordry Technology GmbH aus Deutschland, weiß „Man muss aufpassen, dass die Familie nicht auseinanderbricht, da das einen enormen Druck auf die Firma ausübt.“

„Blut ist dicker als Wasser“

„Es gibt eine Sonnen- und eine Schattenseite: Wenn sich Familienmitglieder gut verstehen, dann ist Blut dicker als Wasser. Doch das kehrt sich genau ins Gegenteil, wenn dies nicht mehr der Fall ist. Und das passiert schon, wenn einer aus der Familie sich nicht mit dem Rest der Familie identifiziert“, gibt Renate Moser, Geschäftsführerin der Intersky Luftfahrt GmbH aus Österreich, zu bedenken.

3 Einbindung familienfremder Manager

Externe Manager ja, aber ohne Anteile

Auch die Gewinnung qualifizierter, familienfremder Manager kann die Zukunftsfähigkeit und Entwicklung von eigentümergeführten Unternehmen gefährden. Obwohl Familienunternehmen wissen, dass sie die Expertise familienfremder Manager benötigen, um weiter wachsen und das Unternehmen sicher in die Zukunft führen zu können, zeigen sie sich auffällig zurückhaltend, Managern neben der Kontrolle auch Anteile am Unternehmen zu überlassen.

Zwar haben 64 % der Familienbetriebe weltweit und in den DACH-Ländern ihre Vorstände mit familienfremden Managern besetzt (71 % in der Schweiz, aber nur 60 % in Deutschland). Dennoch haben nur 17 % der Familien in der DACH-Region und 27 % der Familienunternehmen weltweit familienfremden Managern Anteile an der Gesellschaft überschrieben. Vor allem in Österreich und Deutschland schrecken die Familien vor einer Beteiligung externer Manager am Unternehmen zurück. In Deutschland hält nur jeder zehnte externe Manager Firmenanteile, in Österreich sind es 16 %. Mit 33 % liegen die schweizerischen Unternehmen dagegen über dem weltweiten Durchschnitt.

Auch künftig planen Familienunternehmen nur vereinzelt, auf dieses Instrument zurückzugreifen. Zwar will weltweit knapp ein Viertel der Unternehmen seinen familienfremden Managern in den nächsten fünf Jahren Anteile übertragen. Fast 90 % der DACH-Familienunternehmen halten dies für ihre Firma aber für keine realistische Option. Sie wollen das Unternehmen in Familienhand halten.

Das Unternehmen im Besitz der Familie zu bewahren, sei jedoch eine knifflige Aufgabe, bestätigt aber Franz Kreuzer, CEO der Kresta Anlagenbau Gesellschaft m.b.H. Nfg & Co. KG aus Österreich: „Die Planung der Nachfolge, sodass der Nachfolger mit Herzblut und Leidenschaft ins Unternehmen kommt“, sei eine große Herausforderung für Familienunternehmen. Dies erfordere eine „kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens, ohne Teile der Firma aus Gier an (Finanz-) Haie zu verkaufen, und sicherzustellen, dass Familienmitglieder ins Unternehmen eintreten.“

Externes Wissen oder Firmenidentität – ein Trade-off?

Diese Zurückhaltung gegenüber der Übertragung von Firmenanteilen an Familienfremde dürfte vor allem an ihrem ambivalenten Verhältnis zu familienfremden Managern liegen. Einerseits ist ihnen bewusst, dass sie auf Professionalität und Know-how externer Führungskräfte auf Dauer nicht verzichten können. Andererseits fürchten sie den Verlust der Familienidentität und ihrer Unabhängigkeit in einem von Familienfremden geführten Unternehmen. Dem versuchen sie, zumindest durch die Beibehaltung der Eigentumsrechte in Familienhand, vorzubeugen.

Angesichts der wachsenden Konkurrenz um Führungskräfte sind diese Ergebnisse bedenklich. Familienunternehmen müssen für externe Manager attraktiv bleiben, um sich fehlendes Know-how auf dem Arbeitsmarkt einkaufen zu können. Die Beschränkung der Firmenanteile auf Familienmitglieder wahrt zwar die Identität des Familienunternehmens. Dies könnte jedoch zulasten der Wettbewerbsfähigkeit gehen, wenn Familienunternehmen für familienfremde Manager nicht mehr attraktiv erscheinen.²

4 Der Blick in die Zukunft

Die Zukunft als Familienunternehmen beurteilen die befragten Firmenlenker mit durchaus gemischten Gefühlen. Während die einen Familienunternehmen aufgrund ihrer Agilität und Flexibilität, ihrer Vertrauenswürdigkeit, Langfristorientierung und ihrer Kundennähe als strategisch besser positioniert sehen als Konzerne, fürchten andere signifikante Wettbewerbsnachteile insbesondere gegenüber international tätigen Konzernen.

So ist Dr. Hermann Steinhauser, Sprecher des Gesellschafterkreises der Metallwarenfabrik Marktoberdorf aus Deutschland, überzeugt, dass sich „die Wertschätzung von Familienunternehmen und deren Kreditwürdigkeit verbessern wird, wenn klar wird, dass in Publikumsgesellschaften langfristig niemand Verantwortung übernehmen wird. Es gab eine Zeit, als Familienunternehmen als dumm galten, weil sie keine Publikumsgesellschaften waren. Aktuell lässt sich ein Trend zur Romantisierung von Familienunternehmen beobachten, den ich auch nicht teile. Ich glaube jedoch, dass es klare Vorteile von Familienunternehmen gibt, die schon heute offensichtlich sind und künftig noch deutlicher werden.“

Diese Auffassung teilt auch Dr. Peter Unterkofler, Mitglied des Vorstands der Jacoby Pharmazeutika AG aus Österreich: „Ich glaube, im Vergleich zu (unpersönlichen) gelisteten Unternehmen wird für Kunden die Verbindung von Eigentum und operativer Führung künftig wichtiger.“

Dagegen sieht Volker Schröder, Geschäftsführer der Zöller-Kipper GmbH aus Deutschland, die größte Herausforderung von Familienunternehmen darin, „mit großen multinationalen Konzernen mithalten zu können, das Unternehmen so aufzustellen, dass es unabhängig bleibt, und genügend Kapital besitzt sowie die rechtzeitige Planung und Vorbereitung auf die Nachfolge, sodass diese reibungslos durchgeführt werden kann.“

Ausschlag für eine skeptischere Haltung hinsichtlich der Zukunft von Familienunternehmen sind regelmäßig die anhaltenden Probleme bei der Gewinnung qualifizierter Fach- und Führungskräfte, die ungelösten Nachfolgefragen sowie Finanzierungsthemen: „Familienunternehmen wollen in der Familie bleiben. Das ist vielleicht sogar die größte Herausforderung in Zeiten, wenn alle so innovativ wie möglich sein müssen [...]. Außerdem muss immer die Nachfolge geklärt sein. Nachfolger müssen auf ihre Rolle konditioniert werden“, stellt Michael Grasso, Direktor der General Logistics Services AG, Schweiz, heraus.

Zuversicht und Nervosität

Verantwortung macht den Unterschied.

Nachfolge und Wettbewerb mit Konzernen

Attraktivität für qualifizierte Fachkräfte bereitet Sorgen.

² Siehe dazu auch die Studie „Fremdmanager in Familienunternehmen – Gratwanderung zwischen Professionalität und Identitätswahrung“ von PwC aus dem Jahr 2008.

*Offenheit, Transparenz und Einmaligkeit
führen in die Zukunft.*

Dr. Dieter Siegel, CEO der Rosenbauer International AG, Österreich, betont daher die Notwendigkeit für Familienunternehmen, transparenter zu werden und sich zu öffnen. „Familienunternehmen sind manchmal widerwillig, Informationen über ihren finanziellen Status herauszugeben. Das führt zu Problemen bei der Einhaltung der Finanzierungsbedingungen der Bank.“

Zudem sehen sich Familienunternehmen dem Wachstums- und Internationalisierungszwang ausgesetzt, um im weltweiten Wettbewerb mithalten zu können. Andrej Cvacho, Vizepräsident des Verwaltungsrats der befair partners AG aus der Schweiz, empfiehlt daher, „sich auf seine Stärken und Einzigartigkeit zu fokussieren.“ Denn „ein internationaler Wettbewerber, der auf den Markt kommt, wird auch spezifische Stärken und Qualitäten haben [...]. Daher muss ich meine Einmaligkeit hervorheben.“

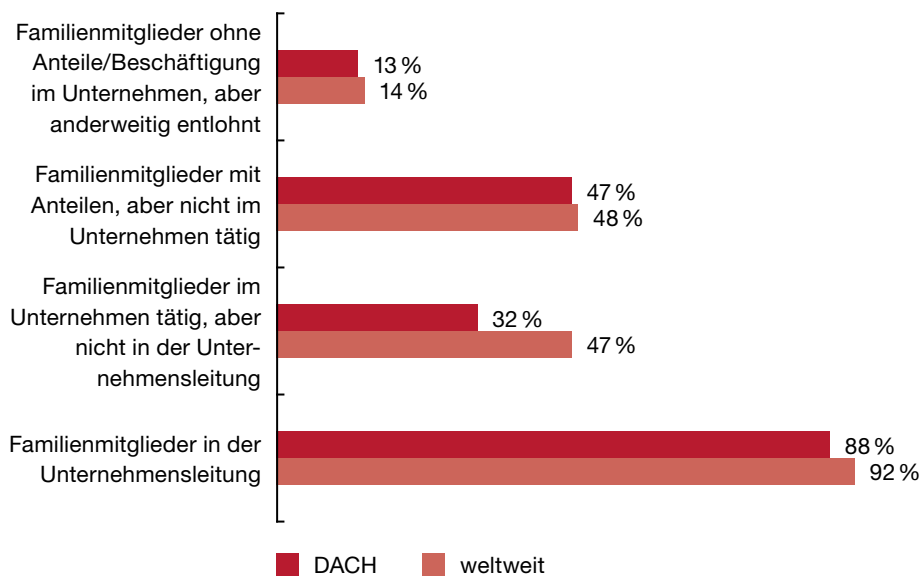
E Konfliktmanagement und Nachfolgeplanung

1 Die Familie im Unternehmen

Die Familie im Betrieb spielt bei Familienunternehmen weltweit eine zentrale Rolle. In mehr als 90 % der befragten Familienunternehmen sind Familienmitglieder in der Unternehmensleitung tätig. Knapp die Hälfte (aber nur ein Drittel in der DACH-Region) haben weitere Familienmitglieder in ihrem Betrieb beschäftigt, ohne ihnen eine Führungsposition zuzuweisen.

Diese Zurückhaltung gegenüber der Beschäftigung von Familienmitgliedern ohne Führungsposition in den DACH-Ländern liegt vor allem an der in den letzten Jahren gestiegenen Professionalität im Umgang mit Familienstreitigkeiten und bei der Nachfolge. So herrscht bei zahlreichen Familienbetrieben mittlerweile die Einstellung, dass Familienmitglieder zunächst außerhalb des eigenen Betriebs Erfahrung sammeln und dann in die Unternehmensleitung einsteigen sollten. Zudem werden so Konflikte innerhalb des Unternehmens und mögliche Vorzugsbehandlungen vorgebeugt („er/sie ist nur im Unternehmen tätig, weil er/sie zur Familie gehört“).

Abb. 12 Familienmitglieder im Familienunternehmen



2 Nachfolgeplanung

Das Unternehmen soll in Familienhand bleiben.

Familienunternehmen sollen auch in Zukunft in Familienhand bleiben, dieser Wille besteht bei überdurchschnittlich vielen Familienunternehmen in den DACH-Ländern. In 33% der weltweit befragten Familienunternehmen steht in den nächsten fünf Jahren ein Eigentümerwechsel bevor (DACH: 28%). Drei Viertel der Unternehmen in der DACH-Region (aber nur 66% weltweit) planen eine Weitergabe innerhalb der Familie. So will die Hälfte der DACH-Unternehmen (55% in Deutschland) die Leitung an die nachfolgende Generation übertragen, ein weiteres Viertel (27%) plant, die Anteile familienintern zu übergeben, während die Leitung ein familienfremdes Management übernehmen soll.

Abb. 13 Nachfolge in Familienunternehmen



Schweizerische Unternehmen: Verkauf oder Börsengang statt nächste Generation

Einen Verkauf an andere Unternehmen bzw. Finanzinvestoren, einen Börsengang oder die Ausgabe von Aktien ziehen in den deutschsprachigen Ländern lediglich die Schweizer verstärkt in Erwägung. Dort plant sogar fast jedes fünfte Unternehmen (19%) einen Börsengang, eines von zehn soll dagegen an einen Finanzinvestor veräußert werden. In Deutschland und Österreich sind es dagegen nur 7 bzw. 8%. Dies hat unterschiedliche Gründe: In 43% der schweizerischen Firmen ist die nächste Generation gar nicht erst an einer Nachfolge im eigenen Unternehmen interessiert (im DACH-Durchschnitt sind es nur 24%). Zudem spielt die fehlende Qualifikation der Nachfolger eine Rolle: Ein Viertel der befragten Unternehmen gibt dies als maßgeblichen Veräußerungsgrund an.

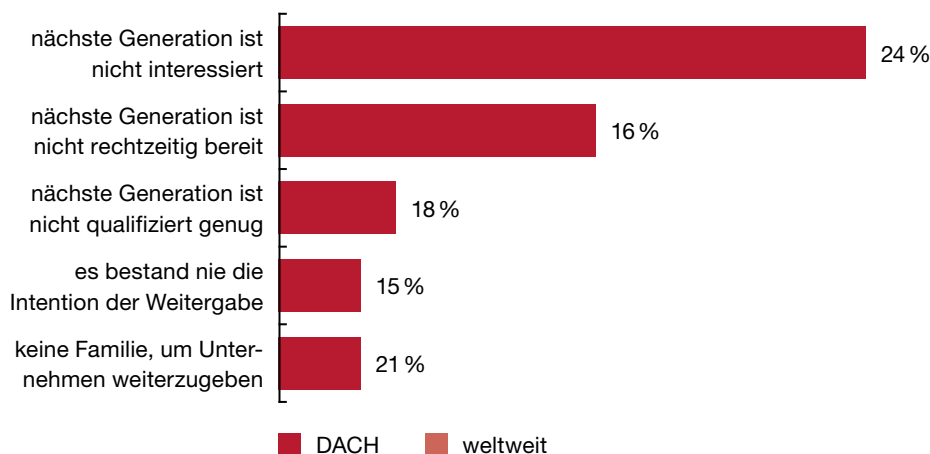
Daniel M. Späni, CEO der Sanatrend AG aus der Schweiz, wünscht sich zwar eine familieninterne Nachfolge. [Meine Kinder] sind jetzt 16 und 19 und es wäre gut, wenn sie mir nachfolgen würden. Wenn das nicht klappt, werden wir das Unternehmen verkaufen.“ Sébastien Tondeur, CEO der MCI Suisse SA, hat das Problem, dass keine Nachfolger existieren: „Es wird keine nach mir geben. Die Kontinuität der Familie könnte verschwinden.“

In Deutschland werden dagegen vor allem die Unternehmen verkauft, bei denen gar nicht erst der Wille bestand, diese an die nächste Generation weiterzugeben.

3 Bedenken bei der Nachfolge

Bedenken gegen eine familieninterne Übertragung des Unternehmens gibt es in der Mehrheit der DACH-Unternehmen aktuell eher selten. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Familienunternehmen der Nachfolge grundsätzlich mit großer Vorsicht entgegensehen und diese als schwieriges Unterfangen einschätzen. Dies ist auch gut begründet, schließlich schafft nur jedes dritte Familienunternehmen eine erfolgreiche Übergabe an die jüngere Generation.

Abb. 14 Bedenken bei der Übergabe



Die optimistische Haltung gegenüber der Weitergabe an die nächste Generation hat unterschiedliche Gründe: Einerseits haben gut 70% der Familienunternehmen bereits mindestens eine Nachfolge erfolgreich hinter sich gebracht und kennen die Probleme und Hürden, die damit in Verbindung stehen. Andererseits haben Familienunternehmen aus den Erfahrungen gelernt und regeln die Nachfolge oftmals klarer und besser als ihre Vorgänger. So müssen sich Nachfolger vielfach erst in anderen Unternehmen die „Hörner abstoßen“ und Managementkompetenz vorweisen, ehe sie ins eigene Unternehmen eintreten und die Führung übernehmen können, wie eine aktuelle Studie der INTES Akademie für Familienunternehmen, Hauck & Aufhäuser Privatbankiers, der WHU – Otto Beisheim School of Management und dem Verband „Die Familienunternehmer – ASU“ aus Deutschland belegt: Familienunternehmen setzen bei der Übergabe verstärkt auf externe Führungserfahrung der nachfolgenden Generation, neue Führungsstrukturen, Beiratsmitglieder sowie eine klare und transparente Planung.

Erfahrung bei der Nachfolge

Lutz Goebel, geschäftsführender Gesellschafter der Henkelhausen GmbH & Co. KG und Präsident des Verbands „Die Familienunternehmer – ASU“, bekräftigt dies und empfiehlt, dass „Die nächste Generation [...] gut ausgebildet sein [muss] und sollte vor Übernahme der Nachfolge in anderen Unternehmen tätig gewesen sein. Wenn dann die Übergabe erfolgt ist, sollten die jungen Leute auch freie Hand haben. Eine gemeinsame Tätigkeit in der Leitung sollte nicht mehr als ein halbes bis ein Jahr dauern. Die unternehmerische Tätigkeit sollte darüber hinaus positiv durch die Eltern belegt sein, in dem positiv darüber berichtet wird, anstelle eines permanenten Beklagens.“

Gute Ausbildung und Loslassen bei der Übergabe

Optimismus bei der Nachfolge

Von der Qualifikation ihrer Nachfolger sind vor allem die deutschen Familienunternehmen überzeugt (62% haben keine Bedenken bei der Übertragung der Unternehmensleitung). Daher hat Lutz Goebel auch „[...] eigentlich keine Bedenken. Die nächste Generation ist bereit, die Verantwortung zu übernehmen. Einzig besteht des Öfteren die Überlegung, als kundiger Gesellschafter im Bei- oder Aufsichtsrat tätig zu sein, anstatt die operative Geschäftsführung zu übernehmen.“

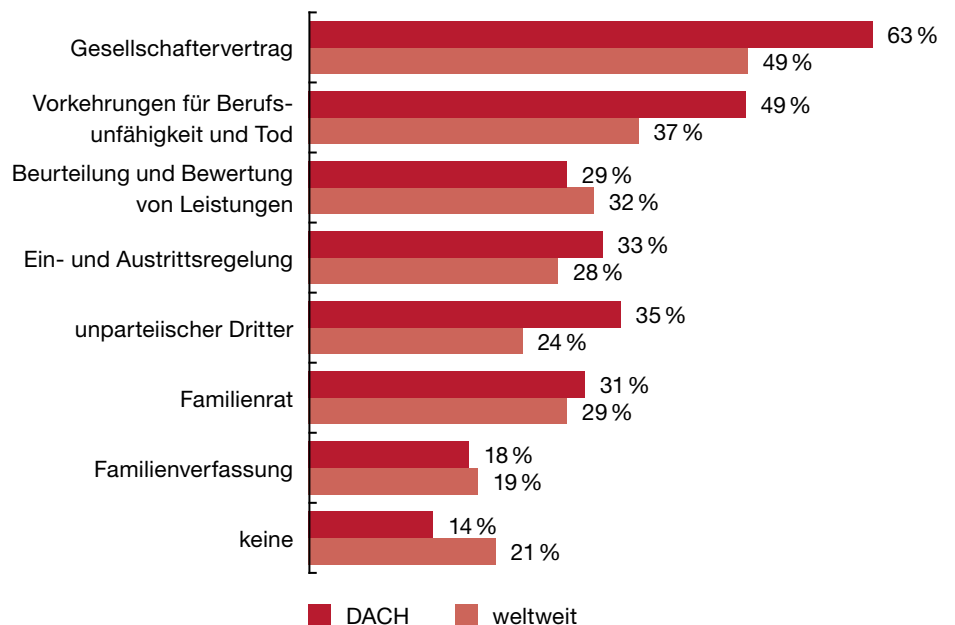
Nicht nur bei der familieninternen Weitergabe der Führung an die nächste Generation sind Familienbetriebe optimistisch. Ebenso überzeugt sind sie, wenn lediglich eine Anteilsübertragung angedacht ist, die Leitung aber ein familienfremder Manager übernehmen soll: Knapp 80% der Österreicher und 65% der deutschen Unternehmen sind zuversichtlich, dass die Übergabe erfolgreich gestaltet wird. Lediglich die Schweizer sind in dieser Hinsicht skeptischer, auch bei der Übergabe von Führung und Kontrolle an einen Nachfolger (64% haben Bedenken). „Die Nachfolger müssen auch die Leitung der Firma übernehmen wollen, das ist eine Herausforderung“, betont daher Peter P. Tschirky, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Grand Resort Bad Ragaz AG aus der Schweiz.

4 Familienkonflikte

Professionellerer Umgang, doch immer noch Schwachstellen

Eine Erklärung für das vergleichsweise hohe Vertrauen in familieninterne Nachfolger dürfte auch darin liegen, dass Familienunternehmen weltweit, aber insbesondere in den DACH-Ländern, in den vergangenen Jahren Strukturen eingeführt haben, um mögliche Konflikte zwischen Familienunternehmen beizulegen und dieses erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Abb. 15 Strukturen gegen Konflikte in Familienunternehmen



So verfügen insgesamt 63 % der DACH-Familienunternehmen (aber nur knapp die Hälfte der Unternehmen weltweit) über Gesellschafterverträge, in Deutschland sind es sogar knapp 70 %. Zudem hat ein Großteil der Familienunternehmen Vorkehrungen gegen Berufsunfähigkeit und Tod getroffen (weltweit: 37 %, in Deutschland und der Schweiz sogar 54 % bzw. 55 %). Knapp ein Drittel der DACH-Unternehmen verfügt über Ein- und Austrittsregeln und eine objektive Leistungsbeurteilung (2010 konnte kein Unternehmen in der DACH-Region darauf verweisen), die eine Beurteilung der familieninternen und familienfremden Manager ermöglicht.

Um Streitigkeiten zwischen Familienmitgliedern vorzubeugen, vertrauen zudem 35 % der DACH-Unternehmen (2010: 25 %), aber nur ein Viertel der Familienbetriebe weltweit auf einen externen Mediator. Einen Familienrat haben mehr als 30 % der DACH-Betriebe eingesetzt (2010: 18 %). Über eine Familienverfassung verfügen dagegen nur 18 % der Befragten DACH-Unternehmen. In der Schweiz haben sogar lediglich 14 % eine solche Charta aufgesetzt (2010: 17 % in der DACH-Region).

Gerade eine Familienverfassung kann jedoch Konflikte, Spannungen und andere Ernstfälle verhindern, bevor sie entstehen. Darin regeln die Mitglieder der Eigentümerfamilie, wie sie als Gesellschafter miteinander umgehen, welche Rechte und Pflichten die Familie hat und wie die Schnittstelle zum Unternehmen aussieht. Die Vorteile einer Familienverfassung liegen damit auf der Hand: Konfliktprävention, Sicherung von Frieden und Stabilität, Förderung von Identifikation und Zusammenhalt sowie Verbesserung der Führung und Kontrolle von Familienunternehmen. Zudem haben Familienverfassungen auch eine positive ökonomische „Nebenwirkung“: Unternehmen mit Verfassung erzielen durchschnittlich eine höhere Rendite als jene ohne Regelwerk.³

Familienverfassung: selten, aber ein ideales Regelwerk

Zwar zeigen diese Zahlen, dass es nach wie vor viel zu tun gibt, um professionelle Strukturen zu etablieren. Im Vergleich zu den Konfliktregelungsmechanismen und Vorkehrungen, die Familienunternehmen vor zwei Jahren aufgesetzt haben, ist jedoch eine (leichte) Verbesserung in den DACH-Ländern erkennbar.

³ Siehe dazu etwa PwC/INTES (2011): Die Familienverfassung: Zukunftssicherung für Familienunternehmen.

F Familienunternehmen und die Rolle des Staats

Dank ihres Engagements, ihrer Flexibilität und Dynamik, ihrer Innovationskraft und langfristigen Ausrichtung leisten Familienunternehmen einen zentralen Beitrag für die Volkswirtschaften weltweit. Sie schaffen Arbeitsplätze, sorgen für Wachstum und stabilisieren die Wirtschaftsleistung. Gleichzeitig stiften sie auch aufgrund ihres verantwortungsvollen Umgangs mit ihren Mitarbeitern und ihrer regionalen Verbundenheit einen besonderen Wert für die Gesellschaft.

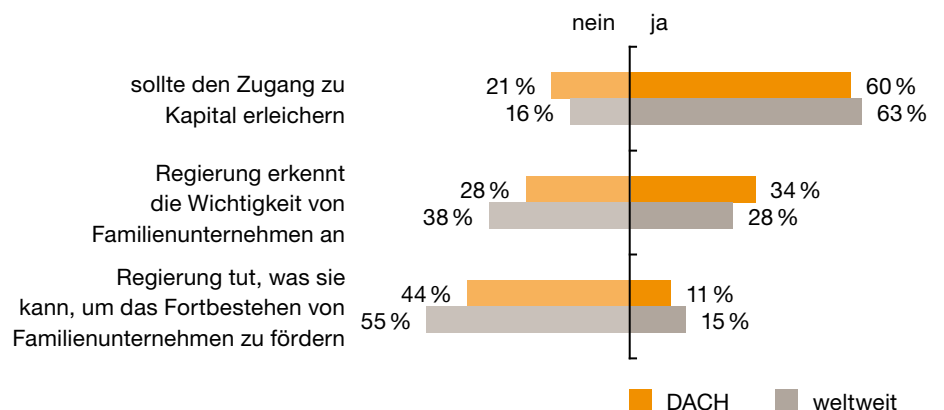
Anerkennung des Staats reicht nicht aus.

Ungeachtet dieser in der Literatur und Presse vielfach zitierten und belegten Verdienste sind Familienunternehmen rund um den Globus davon überzeugt, dass ihre Regierung ihre Leistungen nicht ausreichend anerkennt. Kritisiert wird dies von einem Drittel der Familienunternehmen weltweit, wobei es hier teils signifikante Unterschiede zwischen den Ländern gibt. So sind Familienunternehmen im Nahen Osten, in Malta, Singapur, Mexiko, der Türkei, Kanada, Indien, Hongkong und Schweden, aber auch in Österreich und der Schweiz überzeugt, dass ihre Regierung der Bedeutung von Familienunternehmen Rechnung trägt. Familienunternehmen in Griechenland, Rumänien, aber auch in Frankreich gehen dagegen mit ihrer Regierung besonders hart ins Gericht.

Auch in Deutschland beklagen Familienunternehmen den fehlenden Rückhalt in der Regierung. Und das, obwohl beispielsweise die deutsche Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel auf dem Tag des deutschen Familienunternehmens 2012 einmal mehr betonte: „Deutschland ist in hohem Maße so erfolgreich, weil es Sie gibt. Ihnen wird zugeschrieben, dass Deutschland besser durch die Krise kommt als andere Länder.“ Zwar wissen die Unternehmer, dass ihre Leistung geschätzt wird. Sie bemängeln aber, dass sich dies nicht in konkreten Unterstützungsleistungen widerspiegelt. Vielmehr beklagen Familienunternehmen die fehlende Chancengleichheit gegenüber Konzernen, die – unter anderem – in Privilegien oder Rettungsaktionen zum Ausdruck komme.

Abb. 16 Die Rolle des Staats für Familienunternehmen

Zustimmung zu Aussagen über die Regierung in den jeweiligen Ländern



Lutz Goebel, geschäftsführender Gesellschafter der Henkelhausen GmbH & Co. KG und Präsident des Verbands „Die Familienunternehmer – ASU“, bestätigt dies: „Die Rolle von Familienunternehmen ist mittlerweile bekannt, jedoch klafft zwischen Reden und Tun noch eine große Lücke. Ein Indiz dafür ist sicherlich, dass die Kanzlerin bei ihren Reisen meist von DAX-Vorständen begleitet wird, wenig von Familienunternehmern. Darüber hinaus muss man sich über die Diskussion (insbesondere von der Opposition) zu zahlreichen Steuererhöhungen und der Wiedereinführung der Vermögensteuer schon starke Gedanken machen, ob da das Verständnis für die Situation von Familienunternehmen gegeben ist. In Summe wird viel geredet und zu wenig getan.“ Und mit dieser Haltung steht er nicht alleine da. Ganz im Gegenteil.

Viele Worte, zu wenig Taten

Entsprechend lang ist der Forderungskatalog, den DACH-Familienunternehmen an ihre Regierung stellen: Neben allgemeinen Forderungen, die für alle Unternehmensformen Gültigkeit besitzen, erwarten Familienunternehmen gezielt verbesserte Rahmenbedingungen für kleine und mittelständisch geprägte Gesellschaften.

Besonders häufig werden dabei Steuerabbau und Steuererleichterungen und die Reduktion der Bürokratielast gefordert. Vor allem erwarten Familienunternehmen, dass die Erbschaftsteuer abgeschafft und damit die Übergabe des Unternehmens an die nachfolgende Generation erleichtert wird. Neuen Wind dürfte die Diskussion insbesondere durch die erneute Vorlage des Erbschaftsteuergesetzes an das deutsche Bundesverfassungsgericht zur Überprüfung geben. 2009 wurden wirksame Verschonungsregeln für Unternehmen eingeführt, die nun wieder gekippt werden sollen. Österreich hat die Vermögensteuer schon vor langer Zeit und die Erbschaftsteuer im Jahr 2008 abgeschafft, jedoch deuten aktuelle politische Diskussionen auf eine mögliche Wiedereinführung – zumindest in Teilen.

Steuerabbau, Steuererleichterung und weniger Bürokratie

Anette Klinger, Geschäftsführerin der IFN Beteiligungs GmbH aus Österreich, fordert daher neben Verbesserungen des Bildungssystems und dem Schutz gegen eine drohende Wiedereinführung der Erbschaft- und Vermögensteuer noch einen weiteren Punkt: „Wie Familienunternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Wenn die Eigentümer des Unternehmens auf der Reichenliste stehen, denken die Leser nur an das Geld, über das die Gründer/Besitzer verfügen. Was sie aber nicht sehen, ist das soziale Verhalten von Familienunternehmen, z. B. durch die Generierung von Geschäft für die Region, die Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region etc.“

Aber auch „Das Angebot von Aus- und Fortbildungseinrichtungen für Jugendliche [muss verbessert werden], sodass wir neue und sehr gut ausgebildete Fachkräfte bekommen“, fordert beispielsweise Dr. Dietmar Puschkeit, Geschäftsführer der VEM Holding GmbH in Deutschland vom Staat. Dies ist gut begründet, schließlich finden nur 22% der österreichischen und 27% der deutschen Familienbetriebe, dass junge Absolventen die richtige Qualifikation für ihren Job mitbringen. Weniger Probleme gibt es dagegen in der Schweiz, wo immerhin 44% mit dem Ausbildungsniveau zufrieden sind.

Bessere Aus- und Fortbildung und Unterstützung im Ausland

Auch wünscht sich Dr. Dietmar Puschkeit von der Regierung: „Ein allgemeiner politischer Rahmen für Innovationen und die Reduktion von Bürokratie ganz allgemein.“ Er steht damit stellvertretend für Unternehmer in der DACH-Region, die, um es in den Worten von Holger Stumpp, CEO der Autohaus Wilhelm Fuss GmbH & Co. KG, Deutschland, zu fassen, „in Bürokratie ertrinkt“. „Zudem zerstöre sie die Entscheidungsfindung in privaten Betrieben, weil sie zu lange dauere“, ergänzt Andreas Sack, CEO der Ascon Trading GmbH aus Deutschland.

Darüber hinaus fordert er – wie viele andere – mehr Unterstützung beim Gang ins Ausland oder direkt im Ausland. „Es ist sehr schwierig für uns und wir können uns einfach nicht auf den Staat verlassen. Im Gegenteil, wir machen sogar seine Arbeit: Wir repräsentieren die Bundesrepublik Deutschland, bekommen aber kein Feedback. Vor allem in Ländern wie Venezuela und Irak. Erzählt wird viel, aber nichts getan.“

Stephan Jantscher, Geschäftsführer der KWB Kraft und Wärme aus Biomasse GmbH, Österreich, führt ein praktisches Beispiel an: „Wenn Sie in Lehrlinge investieren, bringen sie auch der Region etwas, weniger Arbeitslosigkeit, bessere Ausbildung. Wenn Sie das als Unternehmen der Region anbieten, sollte der Staat das berücksichtigen und Steuererleichterungen gewähren.“ Er fordert daher „Steuern, die nicht nur auf dem Gewinn, sondern auch darauf basieren, was das Unternehmen durch die Impulse seiner Region schafft. Steuererleichterungen, wenn die Gesellschaft dem Allgemeinwohl dient.“

Helmut Normann, Geschäftsführer der Normann Engineering GmbH aus Österreich, erwartet vom Staat auch „Unterstützung bei der Suche nach qualifiziertem Personal und auch Schulungs- und Trainingsprogramme für Mitarbeiter, insbesondere aus technischen Bereichen.“

Forschungsförderung

Zudem fordern Familienbetriebe Hilfe bei der Übernahme von Risiken, Erleichterungen bei der langfristigen Finanzierung sowie Investitions- und Forschungsförderung. Schließlich habe das, betont Franz Mayer, CEO der AT2 Steel GmbH, Österreich, „die österreichische Regierung früher viel mehr gefördert.“ Dennoch bietet die derzeitige österreichische 10%ige Forschungsförderung, die als Prämie geldwirksam zurückerstattet wird, zumindest noch einen gewissen Lichtblick. Unterstützung erwarten sich Familienunternehmen aber auch bei der Neugründung von Unternehmen und der Nachfolgeplanung.

Abb. 17 Forderungen an die Regierungen

allgemeine Forderungen

- Reduktion der Bürokratielast und Regulierung
- Steuerreform, Steuersenkung/ Steueranreize, flexibles, einfaches und gerechtes Steuersystem
- Zugang zu Kapital
- Investition in/Verbesserung von Aus- und Fortbildung (v. a. beruflich)
- Investition in/Unterstützung von F&E, Innovation und Technologie
- Verbesserung der Infrastruktur, z. B. Energie, Straßen
- Überarbeitung des Arbeitsrechts hinsichtlich flexiblerer Lösungen
- Unterstützung von Auslandsaktivitäten

familienunternehmensspezifische Forderungen

- Zugang zu Kapital
- Stärkung der „Stimme“ von Familienunternehmen, Verbesserung des Images und der Anerkennung in der Gesellschaft
- Maßnahmen bei bestimmten Steuerarten, z. B. Erbschaftsteuer, Steuer auf reinvestierte Gewinne
- Förderung von Wachstum/ Internationalisierung kleiner Firmen
- Förderung der Vernetzung, Unterstützung/ Beratung bei weiteren Unternehmens-themen, Verbesserung des Unternehmertums
- Chancengleichheit gegenüber Konzernen, z. B. gleiche Besteuerung, Reduktion von Privilegien, etwa bei Subventionen oder Rettungsaktionen, Abbau von Bürokratie

G Fazit und Ausblick

Familienunternehmen in den DACH-Ländern wissen, dass sie eine zentrale Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft haben und sie erwarten auch, dass dies so bleibt. Sie blicken optimistisch in die Zukunft und sind davon überzeugt, dass sie ihre gesetzten Wachstumsziele erreichen.

Allerdings warten auf diesem Weg zahlreiche Herausforderungen, die den Familienunternehmen zunehmend Sorge bereiten, allen voran der bereits erkennbare Fachkräftemangel. Um möglichen negativen Auswirkungen, etwa der Ablehnung von Aufträgen, vorzubeugen, sind unternehmensseitige Anpassungen notwendig: die verstärkte Einbindung von weiblichen Familienmitgliedern, flexible Arbeitsformen, die Integration älterer Arbeitnehmer oder das Anwerben ausländischer Fachkräfte, um nur einige Beispiele zu nennen. Doch auch die jeweiligen Regierungen sind in der Pflicht, das Leistungsniveau im Bildungssystem anzuheben, damit es weniger Schulabgänger ohne Abschluss gibt. Zudem muss sichergestellt werden, dass junge Menschen, die ihre Ausbildung abgeschlossen haben, die notwendigen Qualifikationen besitzen, um ins Berufsleben einzutreten. Zudem gilt es, Investitionen in die Aus- und Fortbildung zu erhöhen.

Dem Fachkräftemangel begegnen.

Eine besondere Bedeutung kommt auch der kontinuierlichen Innovationsfähigkeit zu, um im Wettbewerb mit weltweit tätigen Konzernen bestehen zu können. Auch hier sind die DACH-Regierungen oder andere Organisationen gefordert, Familienunternehmen zu unterstützen, beispielsweise durch erhöhte Investitionen in oder Anreize für Forschung und Entwicklung. Die Forschungsförderung ist für die DACH-Länder ein zentrales Instrument, auf das beispielsweise deutsche Familienbetriebe nicht zurückgreifen können. Gleichzeitig können Familienunternehmen selbst Maßnahmen ergreifen, etwa durch Innovationen in Netzwerken, Forschungskooperationen und die Teilnahme an Innovationsförderungsprogrammen.⁴

Innovationen fördern.

Zudem sollten DACH-Regierungen die Bedeutung von Familienunternehmen besser würdigen und Worten auch Taten folgen lassen: Ein erster Schritt ist es, Chancengleichheit zwischen Familienunternehmen und Konzernen herzustellen und die Stimme der Unternehmer zu stärken. Zudem erwarten Familienunternehmen Unterstützung beim Zugang zu Kapital, weniger bürokratische Hürden, die vor allem kleine Unternehmen belasten, und eine Reduktion der Steuerlast. Zwar gehen die Initiativen der jeweiligen Regierungen, die Bürokratie abzubauen, in die richtige Richtung. Die aktuellen Diskussionen etwa um die Erbschaft- und Vermögensteuer in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind dagegen wenig ermutigend.

Die Stimme der Unternehmer stärken.

⁴ Siehe dazu etwa PwC (2012): Innovation ohne Fachkräfte – Wie können Familienunternehmen gegensteuern?

Erwähnenswert ist es, dass die Europäische Kommission bereits drei für Familienunternehmen zentrale Bausteine adressiert: den Zugang zu Kapital, die Reduktion der Bürokratie und die steuerliche Entlastung bei der Nachfolge.

Vorsicht vor Familienkonflikten

Im Vergleich zu anderen Familienunternehmen weltweit sind Familienunternehmen in der DACH-Region gut gerüstet, um sich gegen Familienkonflikte zu schützen und die Nachfolge anzutreten. Und nur 7% der Unternehmen erwarten, dass Familienkonflikte eine zentrale Herausforderung in den nächsten Jahren sein könnten. Das könnte sich allerdings auch als Wunschdenken erweisen. Hier sind Familienunternehmen weiterhin gefordert, Strukturen einzurichten, die Konflikte verhindern. Zudem müssen sie die notwendigen Anreize schaffen, um familienfremde Manager, auf deren Expertise sie langfristig angewiesen sind, zu integrieren. Gleichzeitig gilt es, sich frühzeitig mit der Nachfolge zu beschäftigen, damit das Unternehmen sicher in die Zukunft geführt wird. Denn auch künftig sollen Familienunternehmen einen zentralen Beitrag zur Volkswirtschaft und Gesellschaft leisten.

H Vorgehensweise

1 Über den Family Business Survey

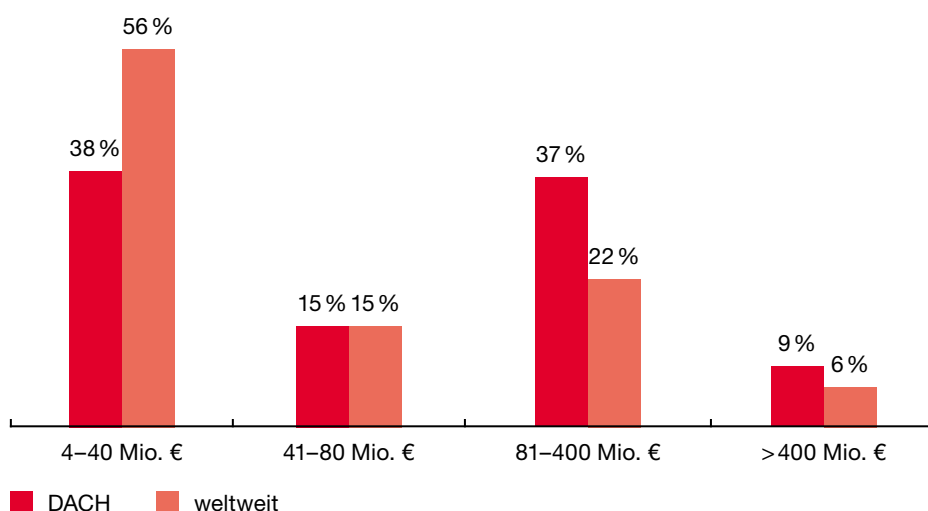
An der Befragung des *Family Business Survey* haben weltweit 1.965 Unternehmen aus 28 Ländern, darunter erstmalig Australien, China, Russland und Indien teilgenommen. In Deutschland und der Schweiz wurden jeweils 100, in Österreich 50 Interviews mit Führungskräften aus Familienunternehmen geführt. Um der Ländergröße gerecht zu werden, wurden die Ergebnisse der Schweiz gewichtet. Die Interviews fanden zwischen dem 25. Juli und 25. September 2012 statt und haben durchschnittlich 29 Minuten gedauert.

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 noch als Familienunternehmen, wenn sich der Stimmenanteil der Gründerfamilie auf mindestens 25 % beläuft und wenigstens ein Familienmitglied im Vorstand vertreten ist.

2 Über die Unternehmen

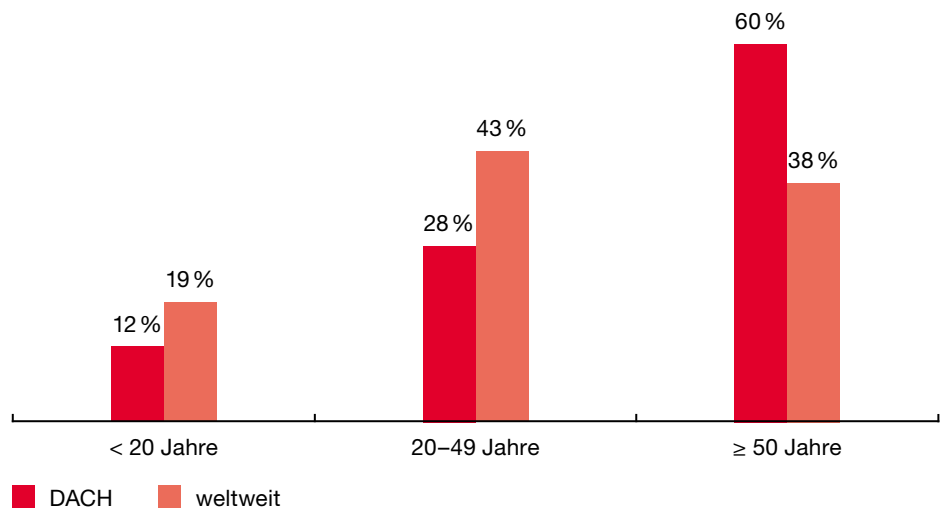
Im internationalen Vergleich unterscheiden sich die befragten Familienunternehmen hinsichtlich Umsatzgröße beträchtlich. Denn die Betriebe aus der DACH-Region erwirtschaften durchschnittlich mehr Umsatz als ihre weltweiten Pendanten. So setzt die deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen in den DACH-Ländern mehr als 40 Millionen Euro im Jahr um (DACH: 62%), weltweit sind es dagegen nur 44%. Entsprechend verschieden sind auch die Mitarbeitergrößen im Unternehmen: Während weltweit 40% der Unternehmen unter 100 Beschäftigte haben (15% unter 50), sind es in der DACH-Region nur 30%. Dagegen verfügen 37% über mehr als 500 Angestellte, weltweit sind es 26%.

Abb. 18 Unternehmen nach Umsatz



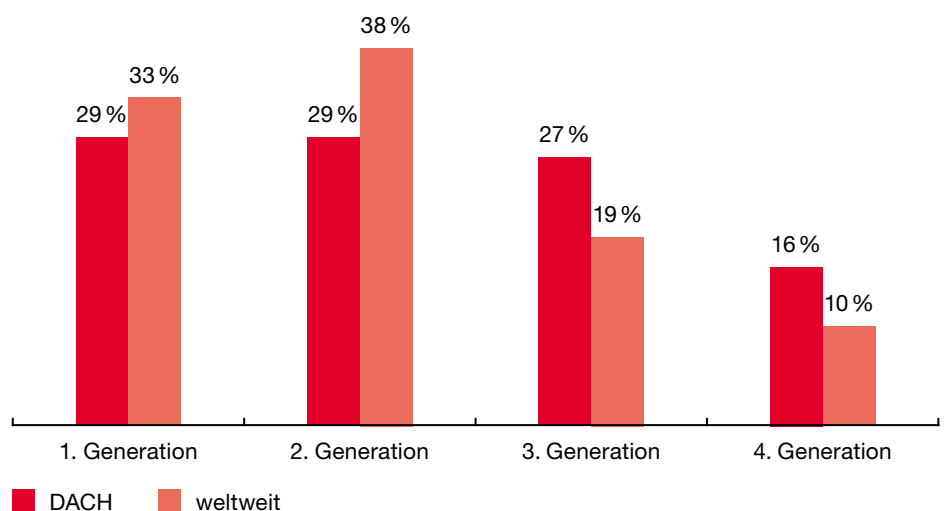
Auch beim Alter unterscheidet sich die DACH-Region vom weltweiten Durchschnitt. Ein Großteil der befragten Familienunternehmen weltweit kommt auf ein Durchschnittsalter von unter 50 Jahren. In der DACH-Region sind es gerade die traditionellen, älteren Betriebe, die an der Befragung teilgenommen haben: Mehr als 60% der DACH-Firmen sind älter als 50 Jahre, weltweit sind es nur 38%.

Abb. 19 Unternehmen nach Alter



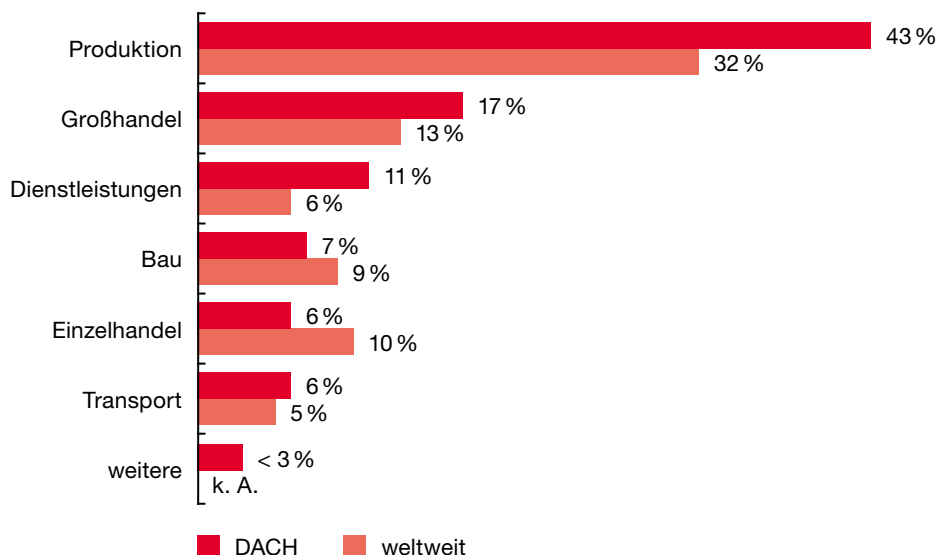
Dies spiegelt sich auch in der Anzahl der Generationen wider, in der das Unternehmen geführt wird: 43% der befragten Familienunternehmen sind schon seit mehr als drei Generationen in Familienhand, weltweit sind es nur 29%. Dagegen haben 38% weltweit, aber nur 29% in der DACH-Region bereits einen Generationswechsel hinter sich.

Abb. 20 Unternehmen nach Generationen



Die Hälfte der befragten Familienunternehmen in der DACH-Region ist im Produktions- und Baugewerbe tätig (weltweit 41 %), 23% sind im Groß- und Einzelhandel aktiv.

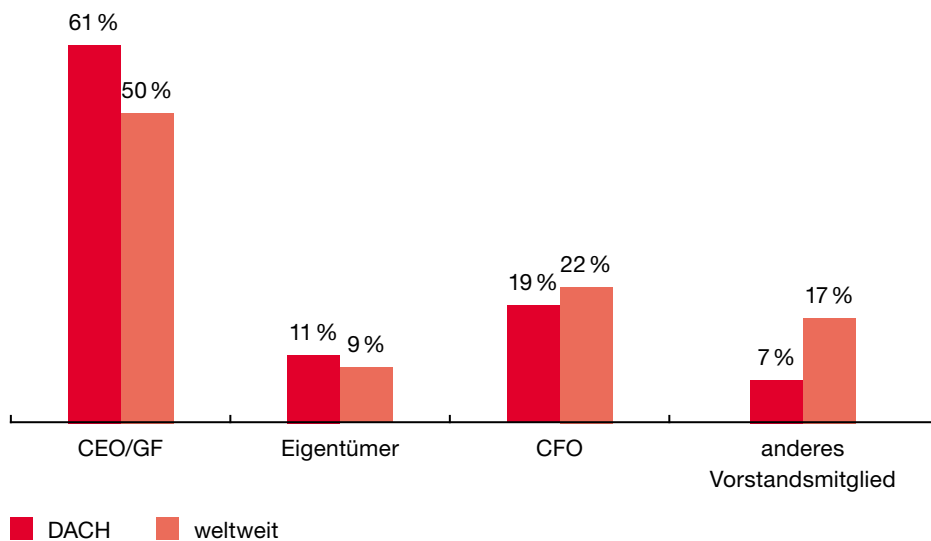
Abb. 21 Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit



3 Über die Interviewpartner

80% der Interviewpartner aus der DACH-Region und 72% weltweit sind als Geschäftsführer bzw. Leiter Finanzen im Familienunternehmen tätig, knapp jeder Zehnte ist Eigentümer des Unternehmens.

Abb. 22 Rolle der Interviewpartner im Unternehmen



63% der weltweit befragten Führungskräfte sind Familienmitglieder, 56% in der DACH-Region. Besonders hoch ist der Familienanteil in Österreich (72%) und der Schweiz (66%), in Deutschland wurden dagegen 57% familienfremde Manager befragt.

Abb. 23 Familienzugehörigkeit

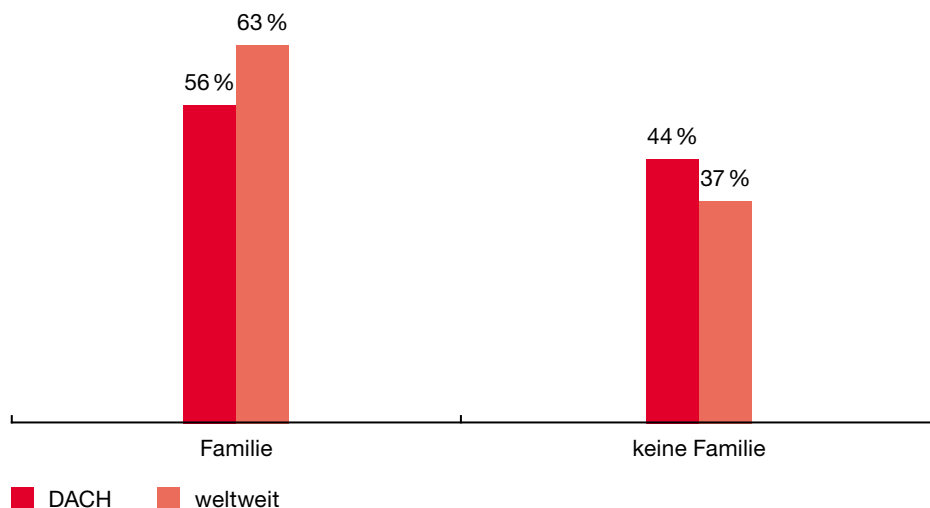
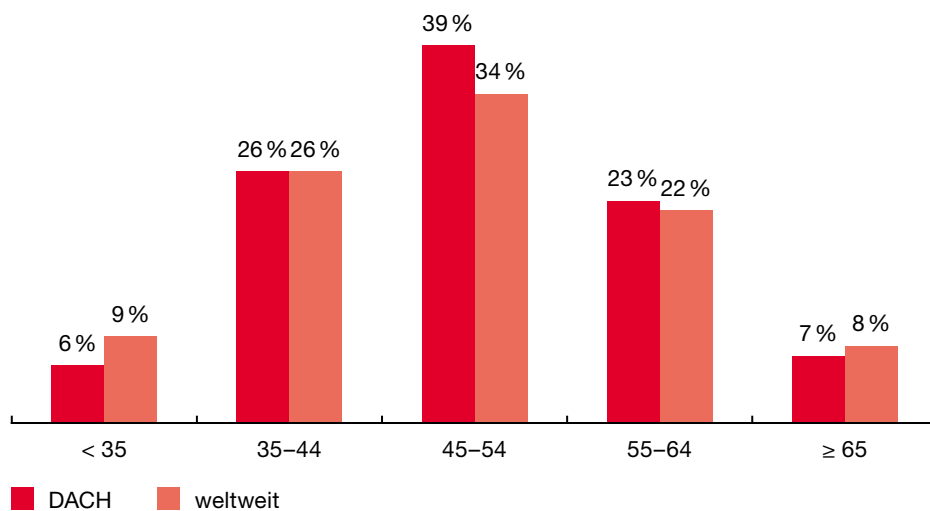


Abb. 24 Alter der Interviewpartner



Ihre Ansprechpartner

PwC Deutschland

Dr. Peter Bartels

Leiter des Bereich
Familienunternehmen und Mittelstand
New-York-Ring 13
22297 Hamburg
Tel.: +49 40 6378-2170
peter.bartels@de.pwc.com

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 158 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.

PwC. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,49 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

PwC Schweiz

Stefan Gerber

Leiter des Branchensektors KMU
Birchstrasse 160
Postfach
8050 Zürich
Tel.: +41 58792-2232
stefan.gerber@ch.pwc.com

PwC Schweiz bietet branchenspezifische Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Wirtschaftsberatung an. So stärken wir das Vertrauen der Öffentlichkeit in unsere Kunden und schaffen Wert für unsere Kunden und deren Interessengruppen – mit über 2700 Mitarbeitern und Partnern an 15 verschiedenen Standorten in der ganzen Schweiz. Wir sind Teil eines Expertennetzwerks von Mitgliedsfirmen in 158 Ländern. Erfahren Sie mehr auf www.pwc.ch.

„PwC“ bezieht sich auf das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsfirmen. Jedes Mitglied dieses Netzwerks ist ein separates Rechtssubjekt. Weitere Informationen unter www.pwc.com/structure.

PwC Österreich

Karl Hofbauer

Leiter des Bereichs
Familienunternehmen und Mittelstand
Erdbergstraße 200
1030 Wien
Tel.: +43 501 88-1400
karl.hofbauer@at.pwc.com

Ihr Ziel ist unser Ziel. PwC bietet branchenspezifische Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung. So schaffen wir für unsere Kunden den Mehrwert, den sie erwarten. Mehr als 181.000 Mitarbeiter in 158 Ländern weltweit tragen in unserem internationalen Netzwerk mit ihren Ideen, ihrer Erfahrung und ihrer Expertise dazu bei, neue Perspektiven und praxisnahe Lösungen zu entwickeln.

In Österreich erwirtschaften rund 730 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 8 Standorten einen Umsatz von 82 Millionen Euro. Mehr Informationen finden Sie unter www.pwc.at.

