

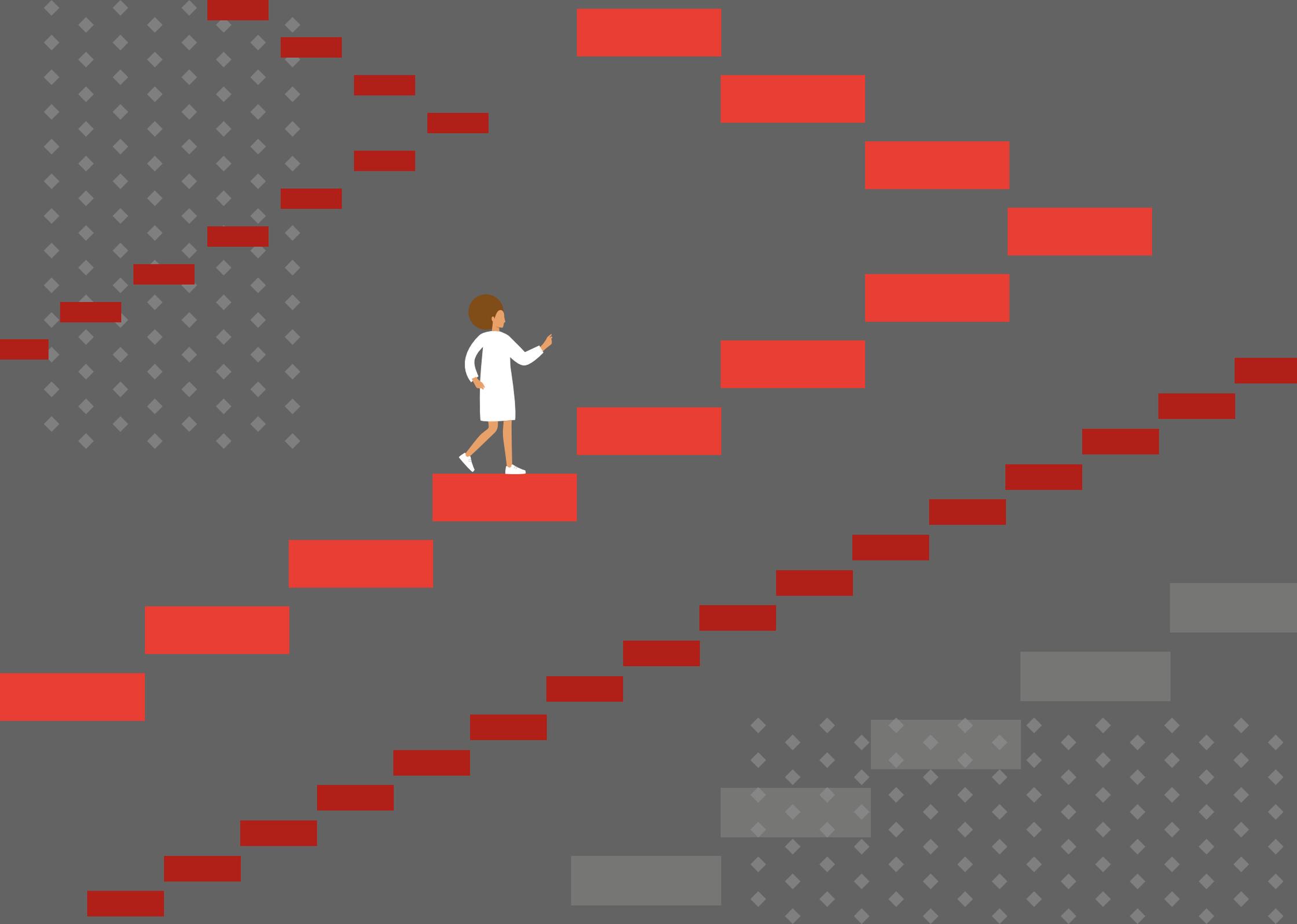
Vertrauen ist gut, Verantwortung übernehmen besser



Family Business
Survey 2021

www.pwc.de/familienunternehmen





Vorwort

Familienunternehmen genießen einen ausgezeichneten Ruf – nicht nur in Deutschland. Ihnen schenken Konsument:innen das meiste Vertrauen unter allen Unternehmensformen, wie das Edelman Trust Barometer verdeutlicht.

Und das zu Recht: Familienunternehmen haben in der aktuellen COVID-19-Pandemie ihre Widerstandsfähigkeit einmal mehr unter Beweis gestellt: Sie haben trotz Auftragseinbrüchen an ihren Mitarbeitenden festgehalten, vielfach sogar das Kurzarbeitergeld aufgestockt. Sie haben sich in ihrer Region engagiert und kurzfristig ihre Produktion umgestellt, um dem geänderten Nachfrageverhalten Rechnung zu tragen.

Dabei kam ihnen ihre oft hohe Eigenkapitalquote und damit eine solide finanzielle Basis zugute, die sie dank der guten konjunkturellen Rahmenbedingungen in den letzten zehn Jahren auf- und ausbauen konnten. So konnten sie – teils erhebliche – finanzielle Einbußen in Kauf nehmen und die Zeit bis zur wirtschaftlichen Erholung überbrücken.

Die Pandemie hat aber auch wie unter einem Brennglas die Schwachstellen von Familienunternehmen deutlich gemacht. Gerade bei der Digitalisierung und Nachhaltigkeit haben viele Familienunternehmen noch eklatante Schwächen, die – wenn sie diese nicht effektiv und zeitnah angehen – spürbare Risiken für die Langlebigkeit ihres Familienunternehmens darstellen. Denn die neue Normalität ist schneller, digitaler und nachhaltiger. Dazu kommt, dass sich Kundenbedürfnisse nach der Pandemie auch langfristig verändern, was bestimmten Branchen die Rückkehr zu einem Vor-Pandemie-Niveau massiv erschwert – und andere weiter wachsen lässt.

Wenn Familienunternehmen weiter auch die nächste Krise so souverän meistern wollen, müssen sie beherzt und mit vereinten Kräften voran gehen und eine Führungsrolle im nachhaltigen Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft einnehmen. Dank ihrer Langfristorientierung und des ihnen zugesprochenen Vertrauens können sie sich damit im Kampf um Talente und gegenüber Kund:innen glaubhaft gegenüber Konzernen abgrenzen, die

vom Kapitalmarkt zum nachhaltigen Umbau ihrer Geschäftstätigkeit gezwungen werden und sich ihre Corporate Social Responsibility (CSR) erst antrainieren (müssen).

Dass sich das lohnt, belegen die Ergebnisse unserer Umfrage von mehr als 2.800 Familienunternehmen aus 87 Ländern, davon rund 170 aus Deutschland: Familienunternehmen, die bereits vor der Pandemie ihre Geschäftsmodelle und Unternehmensstrukturen digitalisiert und Nachhaltigkeit zum Kern ihres unternehmerischen Handelns gemacht haben, haben die Krise bisher besser bewältigt als andere Familienunternehmen. Sie erwarten auch, schneller und gestärkter aus ihr hervorzugehen.

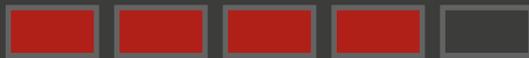
Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

PwC und INTES Akademie für Familienunternehmen
April 2021

Family Business Survey 2021 – Kurz und knapp

Widerstandsfähigkeit: Hoch trotz Pandemie

4 von 5 deutschen Familienunternehmen bewältigen die Pandemie aus eigenen Mitteln.



51 % mussten durch COVID-19 Umsatzeinbußen in Kauf nehmen.



Digitalisierung: Noch immer kein Fortschritt

Nur **1/3** der deutschen Familienunternehmen attestieren sich selbst ausgeprägte digitale Kompetenzen.

Für **74 %** der deutschen Familienunternehmen hat die Verbesserung digitaler Fähigkeiten Top-Priorität.



Nachhaltigkeit: Lippenbekenntnisse reichen nicht aus

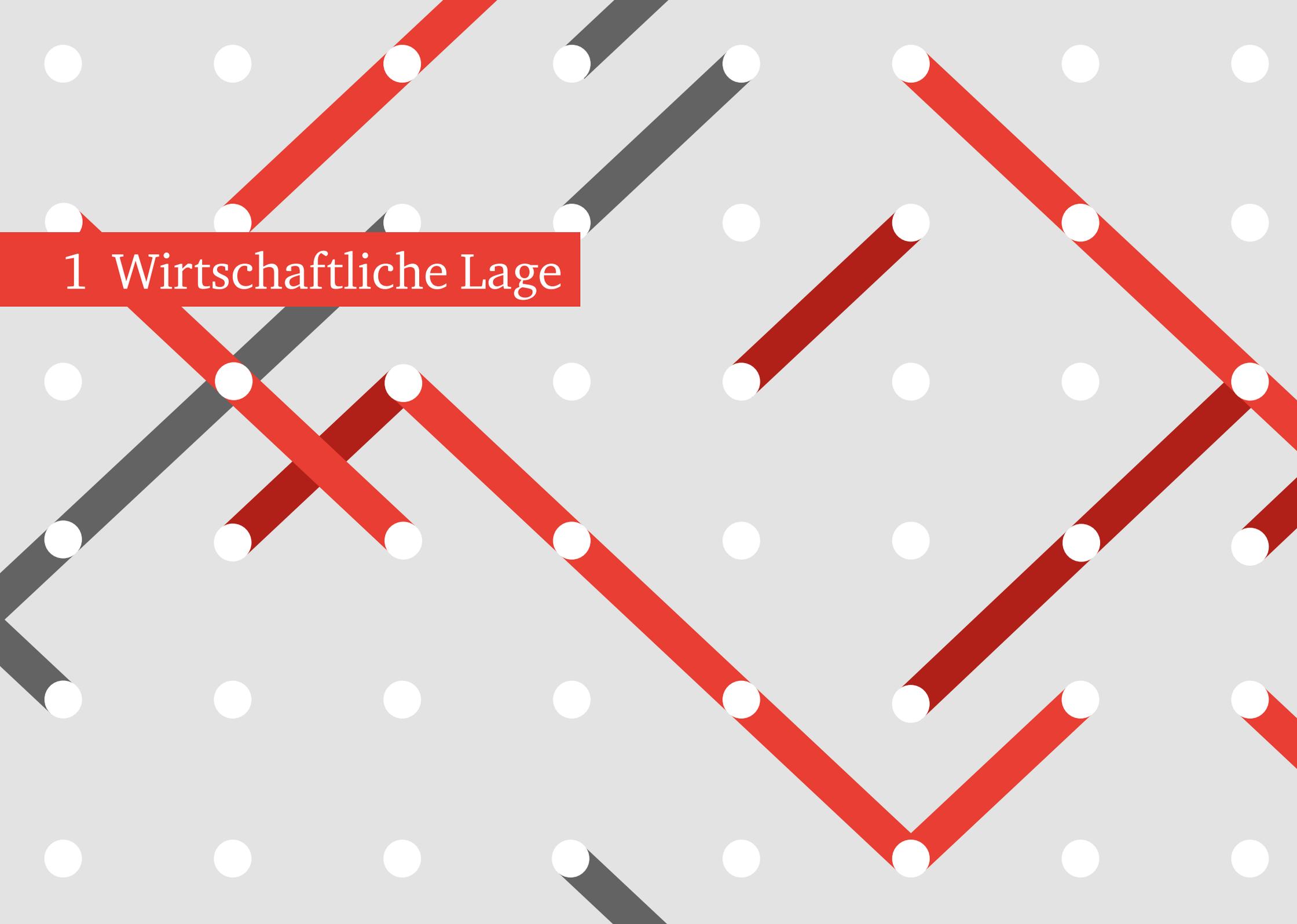
63 % der deutschen Familienunternehmen sehen es in ihrer Verantwortung, den Klimawandel und seine Konsequenzen zu beheben.



51 % bewerten Nachhaltigkeit als Chance für eine Vorreiterrolle.



1/3 verfügt über eine Nachhaltigkeitsstrategie, die alle Entscheidungen leitet.



1 Wirtschaftliche Lage

Die COVID-19-Pandemie hat (fast) alle Unternehmen vor eine bisher ungekannte Belastungsprobe gestellt. Familienunternehmen waren hiervon nicht ausgenommen. Knapp die Hälfte der Familienunternehmen weltweit (46 %) musste Umsatzeinbußen von mehr als 3 % in Kauf nehmen, in Deutschland waren es sogar 51 % – und damit mehr als doppelt so viel wie nach der Finanz- und Wirtschaftskrise (s. Abb. 1).

Dennoch haben sich vor allem deutsche Familienunternehmen in dieser Zeit als erstaunlich widerstandsfähig erwiesen:

Die Mehrheit der von uns befragten Familienunternehmen konnte die Pandemie bisher aus eigener Kraft stemmen, ohne dabei Einschnitte bei Ausschüttungen, Gehältern oder Boni hinnehmen zu müssen: Nur ein Viertel musste

Dividenden oder Boni kürzen. Weniger Gehalt mussten nur 17 % der im Unternehmen tätigen Gesellschafter:innen in Kauf nehmen. Und lediglich in jedem zehnten deutschen Familienunternehmen (weltweit 15 %) mussten die Inhaberfamilie Eigenkapital zuschießen, um seine Überlebensfähigkeit sicherzustellen. Nicht einmal jeder fünfte Familienbetrieb hierzulande (19 %) hatte externen Kapitalbedarf (global 21 %).

Abb. 1 Umsatzreduktion durch die COVID-19-Pandemie

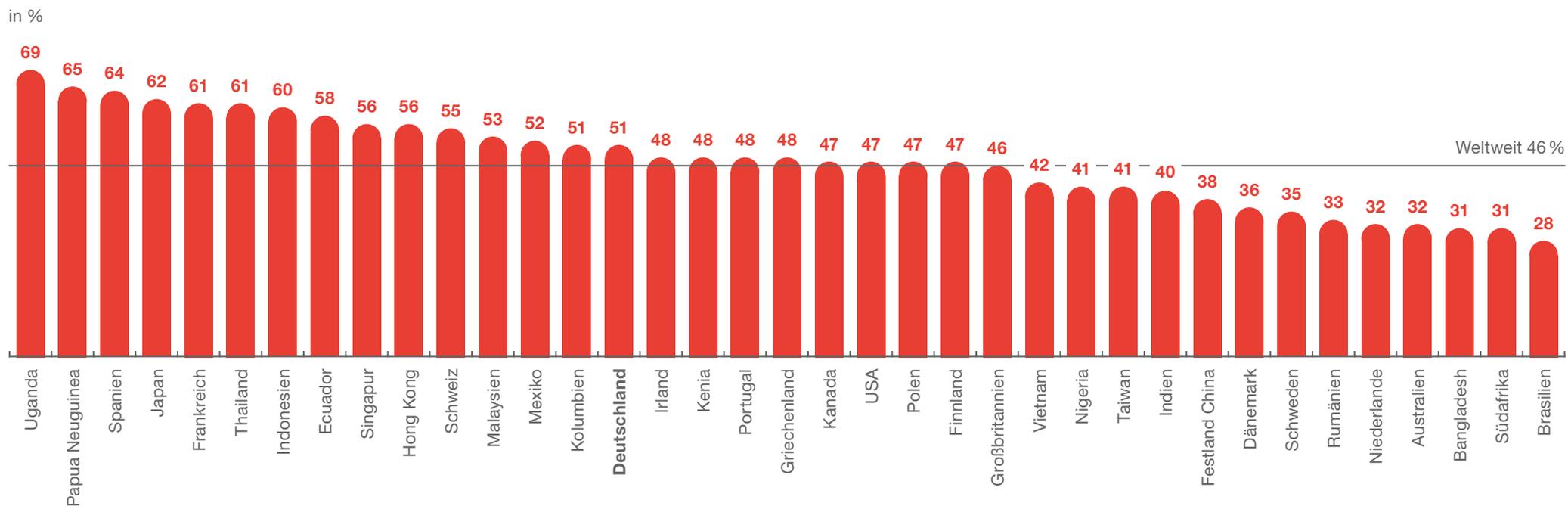
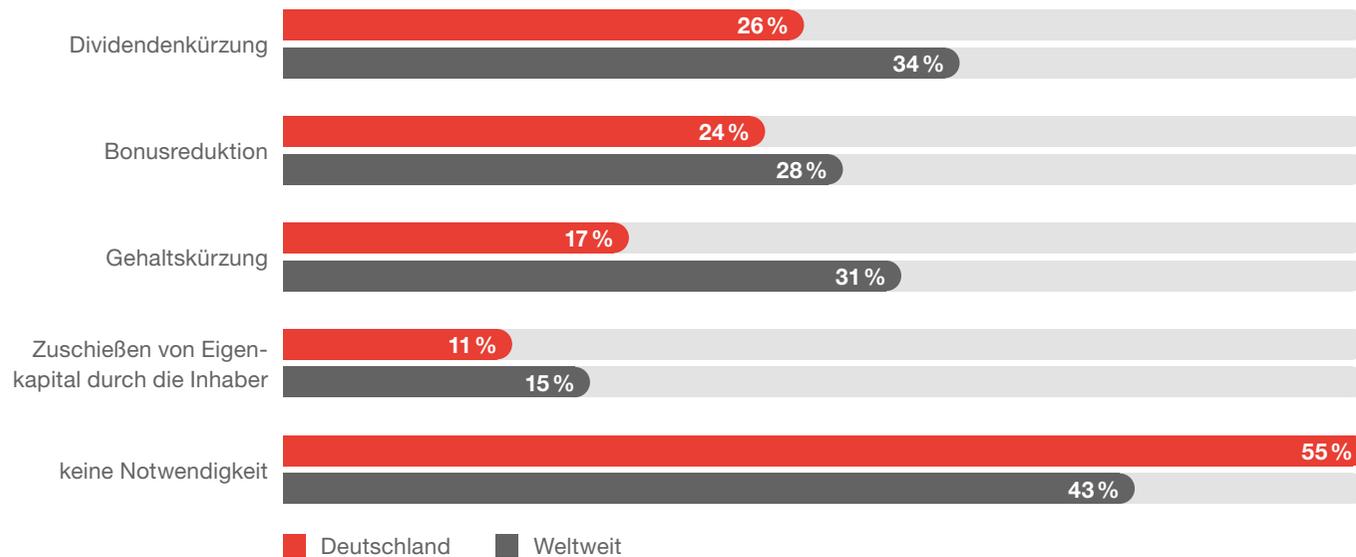


Abb. 2 COVID-19-bedingte Einschnitte auf Inhaberebene



Damit sind deutsche Familienunternehmen deutlich besser aufgestellt als Familienunternehmen weltweit. Dort musste die Inhaberschaft häufiger finanzielle Einschnitte in Kauf nehmen (s. Abb. 2).

Mehr noch: Drei Viertel der deutschen Familienunternehmen (weltweit 71 %) hielt trotz des größten Umsatzrückgangs seit der Weltwirtschaftskrise an ihren Beschäftigten fest, 36 % stockten das von vielen Regierungen gewährte staatliche Kurzarbeitergeld auf, 60 % unterstützten ihre Mitarbeitenden mental und finanziell (weltweit 45 %) und engagierten sich in der Region, in der sie tätig sind. Aus guten Gründen: Viele Familienunternehmen haben ihren Standort in ländlichen Regionen, sind dort verwurzelt und oft der wichtigste Arbeitgeber vor Ort. Daher steht die Sorge um die Menschen ganz klar im Vordergrund (s. Abb. 3).

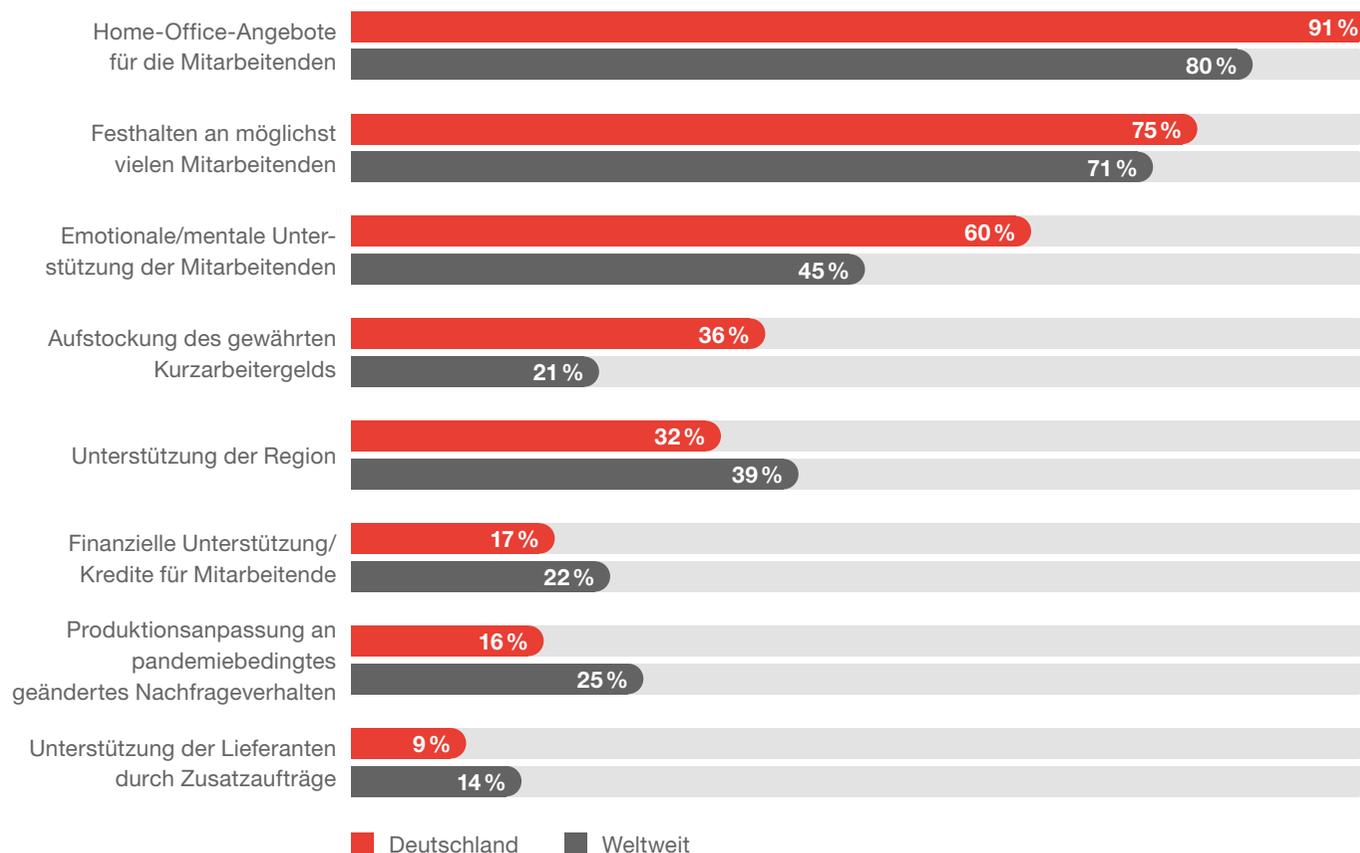


”

Drei Prinzipien haben uns in der Krise geleitet: Die Sorge um unsere Mitarbeitenden, die Sicherung unserer Liquidität und der Aufbau eines besseren Unternehmens für die Zukunft. Einige Teile des Geschäfts verdoppelten sich über Nacht, andere – wie der Restaurantbedarf – verschwanden. Ich bin sehr stolz darauf, wie wir der Gesellschaft geholfen haben, indem wir Menschen mit Lebensmitteln beliefert haben, die nicht in die Läden kommen konnten, und die Bedürftigen unterstützt haben.

Nicholas Oughtred, Vorsitzender des Aufsichtsrats, William Jackson Food Group, Lebensmittel und Getränkehersteller und -lieferant, Großbritannien

Abb. 3 Unterstützung während der COVID-19-Pandemie



So leisteten sie einmal mehr einen zentralen Beitrag zur Stabilisierung unserer Wirtschaft.

Selbstverständlich ist das nicht. Schließlich waren die konjunkturellen Rahmenbedingungen angesichts eines abschwächenden weltweiten Wirtschaftswachstums bereits vor der Pandemie schwierig und viele Unternehmen hatten mit rückläufigen Umsätzen zu kämpfen:

Gerade einmal gut die Hälfte (52 %) der deutschen Familienunternehmen blickte auf ein Wachstum im letzten Jahr zurück, in der Schweiz waren es sogar nur 36 %, weltweit 55 % (s. Abb. 4).



Grund für Pessimismus sehen Familienunternehmen darin aber nicht. Im Gegenteil: Die meisten Familienunternehmen (89%) haben ehrgeizige Ziele und planen – wenn auch erst 2022 – an ihre 2018 gesetzten Wachstumsambitionen anzuknüpfen, jedes zehnte

Unternehmen strebt ein zweistelliges Umsatzplus an. Für das laufende Jahr sind die Erwartungen gedämpfter: Nur 62% der deutschen Familienunternehmen rechnen mit steigenden Umsätzen in 2021 (weltweit 64%, s. Abb. 5).

Abb. 4 Wachstum deutscher Familienunternehmen seit 2010 sowie vor und nach Ausbruch der COVID-19-Pandemie

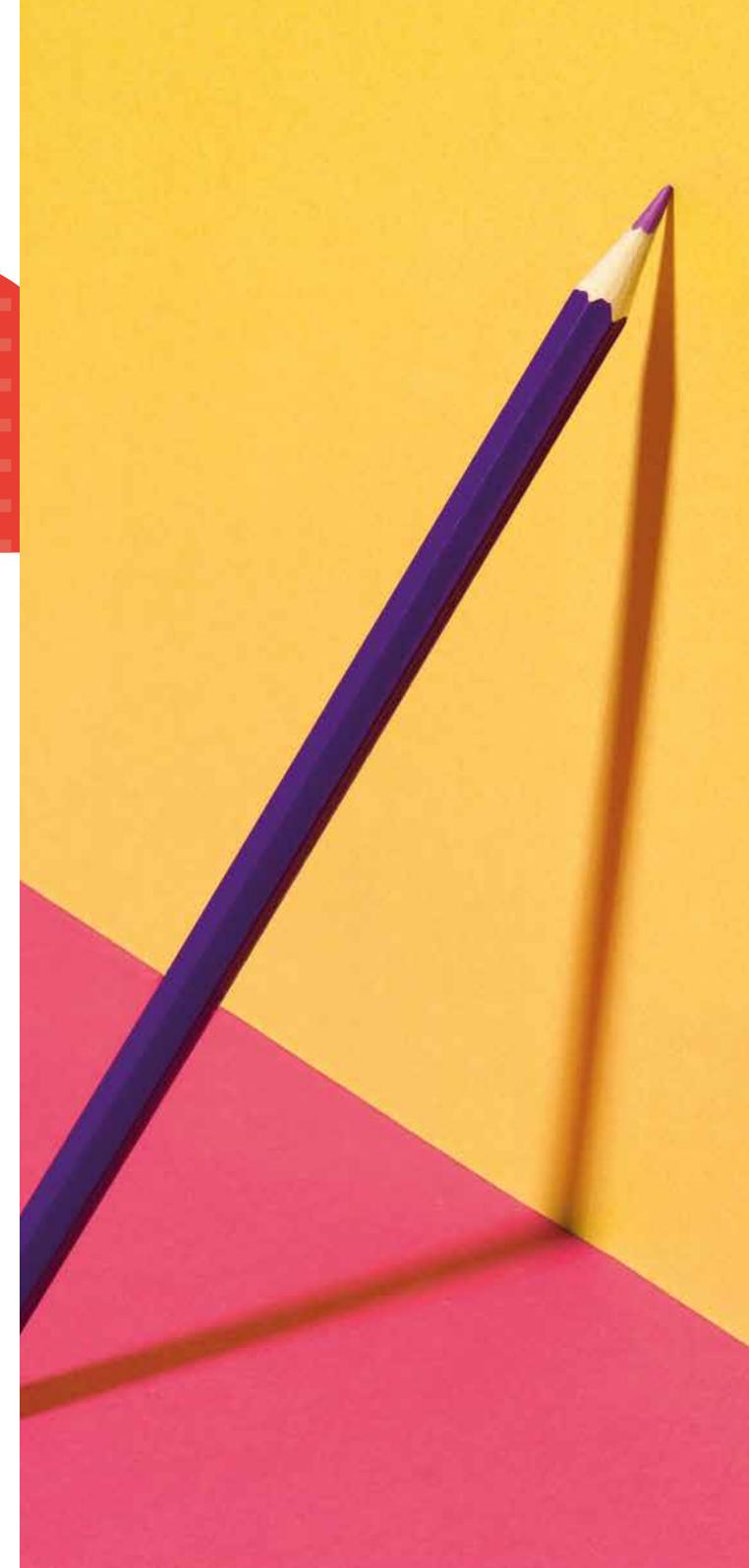
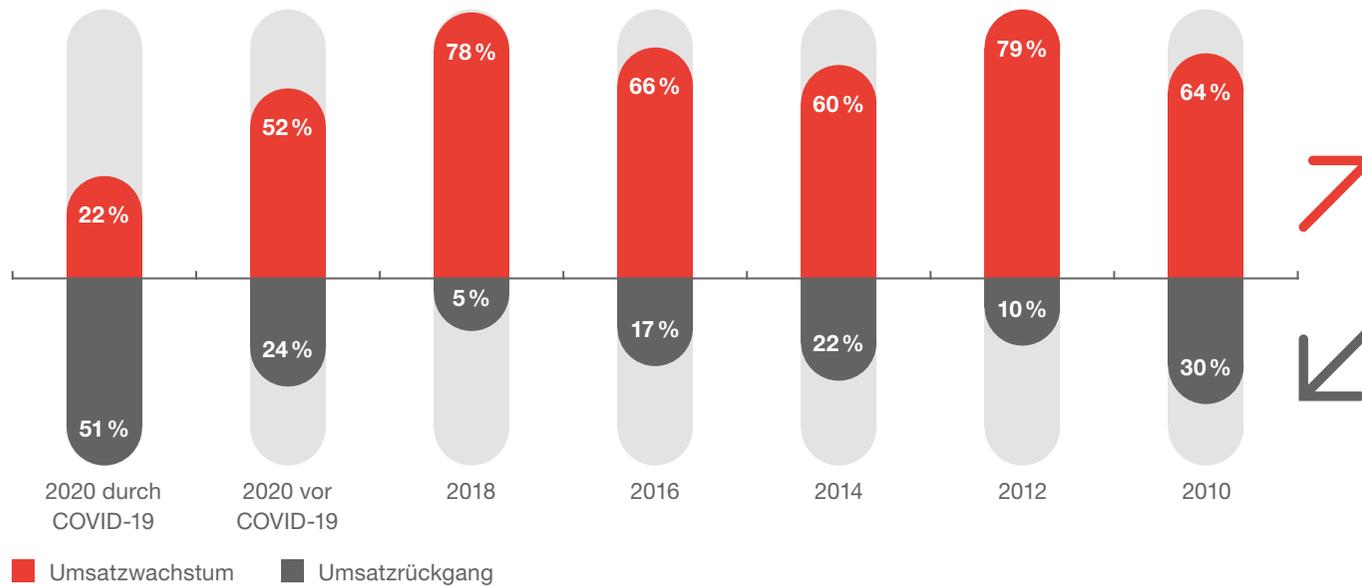
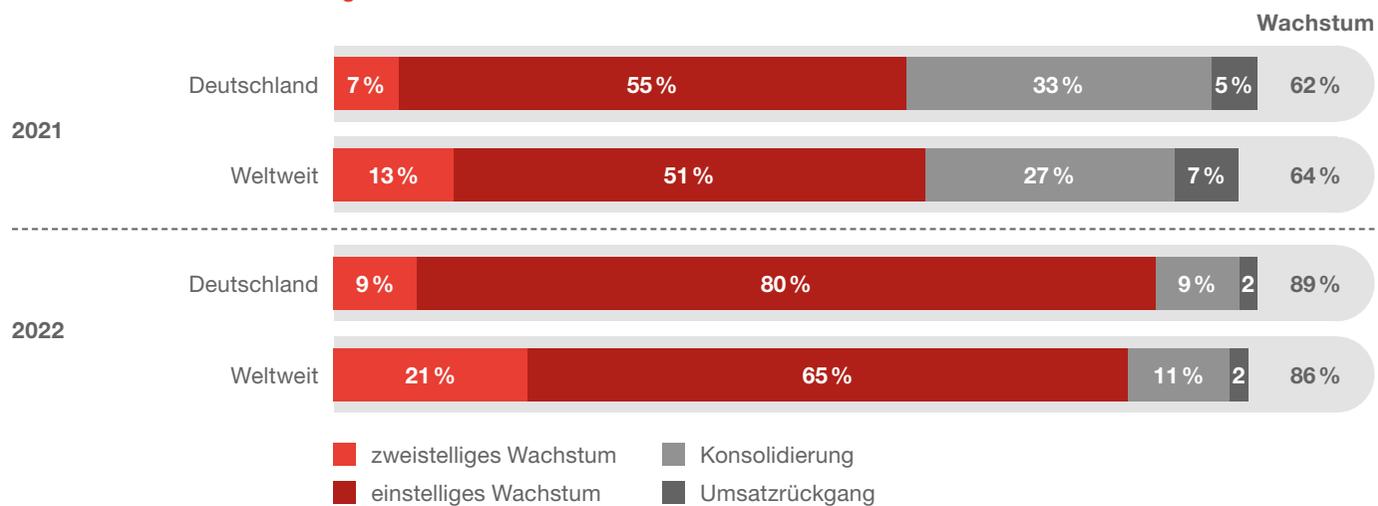
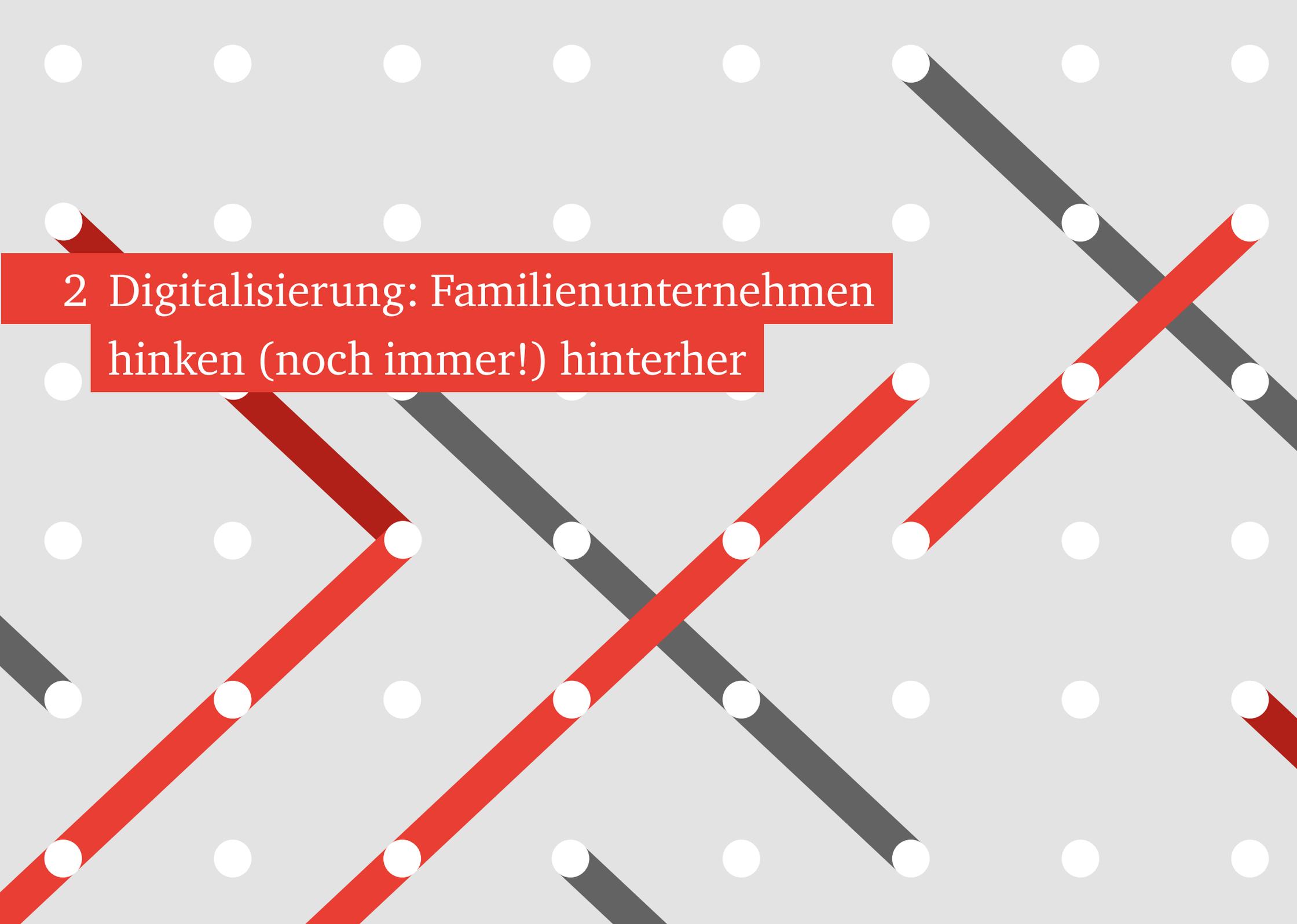




Abb. 5 Wachstumserwartung 2021 und 2022



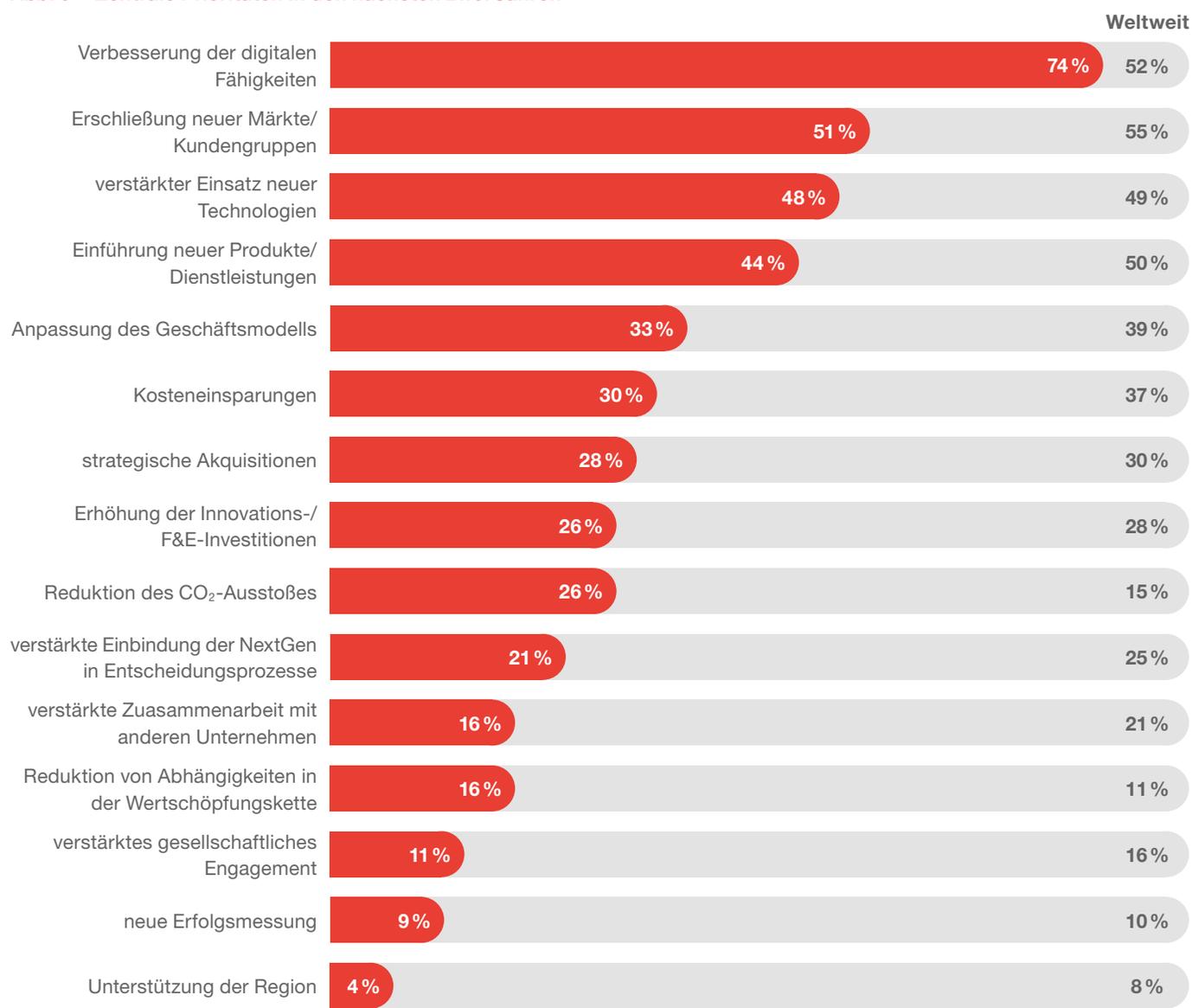


2 Digitalisierung: Familienunternehmen
hinken (noch immer!) hinterher

Blauäugig sind die Erwartungen nicht. Ihnen liegen eine solide Planung und Expansionsstrategien zugrunde, die auf der Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen und der Ausweitung des Produkt-/Dienstleistungsangebots beruht (s. Abb. 6).

Dass das alleine aber nicht ausreichend ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben, haben deutsche Unternehmen erkannt. Daher hat in drei von vier Familienunternehmen in Deutschland (74 %) die Verbesserung der digitalen Fähigkeiten höchste Priorität in den nächsten zwei Jahren. Knapp die Hälfte (48 %) plant zudem die verstärkte Nutzung neuer Technologien. So wichtig ist die Digitalisierung in keinem anderen Land der Welt.

Abb. 6 Zentrale Prioritäten in den nächsten zwei Jahren



Der Grund ist schnell gefunden: Die COVID-19-Pandemie hat in vielen Familienunternehmen eklatante Schwächen in der Digitalisierung aufgedeckt und erheblichen Handlungsdruck an den Tag gelegt. So waren bspw. FlexWork- und Home-Office-Lösungen für Mitarbeitende noch nicht so verbreitet wie sie in vielen Großkonzernen schon länger üblich sind. Zudem setzten viele Familienunternehmen statt auf Cloud- auf „on premise-Lösungen“, also serverbasierte lokale IT-Lösungen, die oft nur von einem oder einigen wenigen Mitarbeitenden und nur am Standort betrieben werden können. Das musste sich Corona-bedingt von dem einen auf den anderen Tag ändern. Die Pandemie hat einen Digitalisierungsschub unausweichlich gemacht.

Dabei ist die digitale Transformation für Familienunternehmen alles andere als neu: Schon in unserem letzten Family Business Survey vor zwei Jahren stand die Digitalisierung ganz oben auf der Agenda deutscher Familienunternehmen: 70 % wollten bis 2020 signifikante Fortschritte gemacht haben (weltweit 57 %).

Passiert ist seitdem allerdings wenig, wie unsere aktuellen Ergebnisse einmal mehr belegen: Ausgeprägte digitale Fähigkeiten attestiert sich nur ein Drittel (34 %) der deutschen Familienunternehmen (global 38 %). Damit liegt Deutschland im unteren Drittel aller Familienunternehmen weltweit. Und die Notwendigkeit, die Transformation voranzubringen, ist angesichts des geringen Digitalisierungsgrads deutscher Familienunternehmen in keinem anderen Land so groß wie hier (s. Abb. 7).

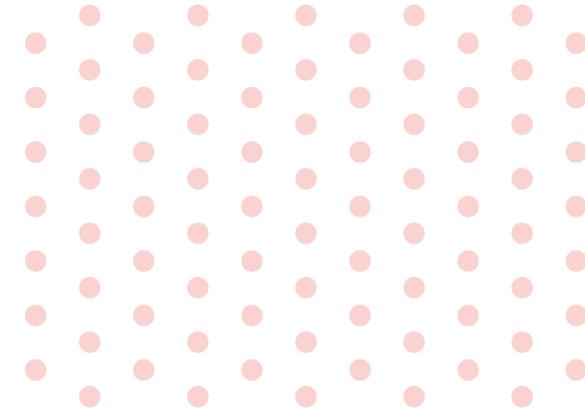
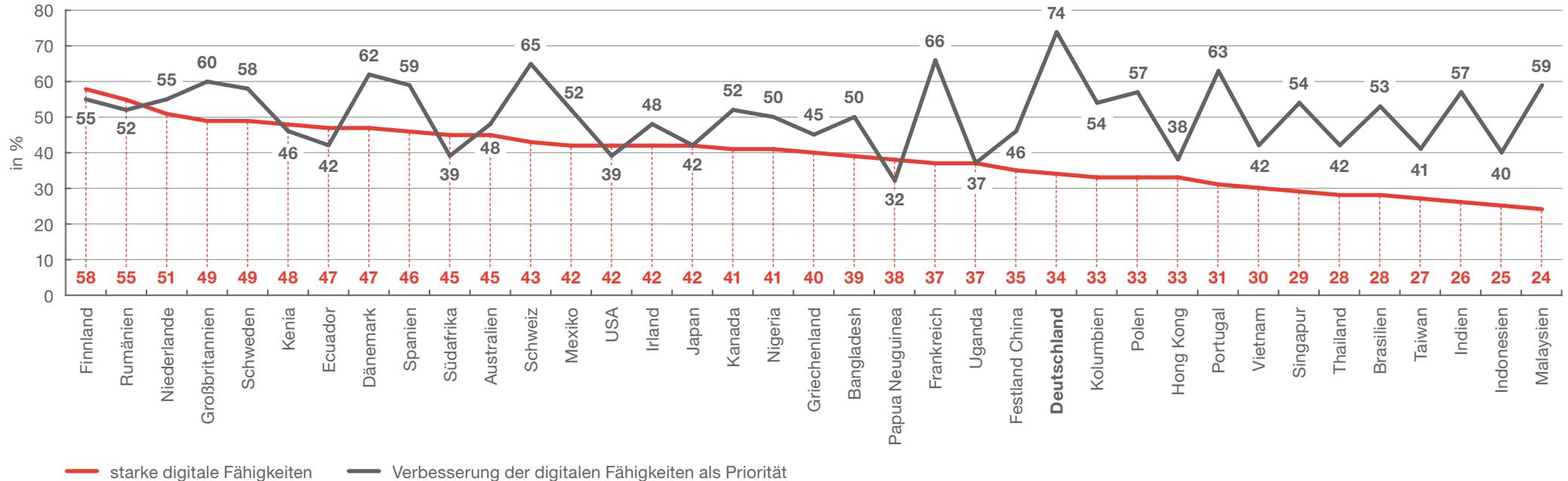


Abb. 7 Digitale Fähigkeiten und Priorisierung im weltweiten Vergleich



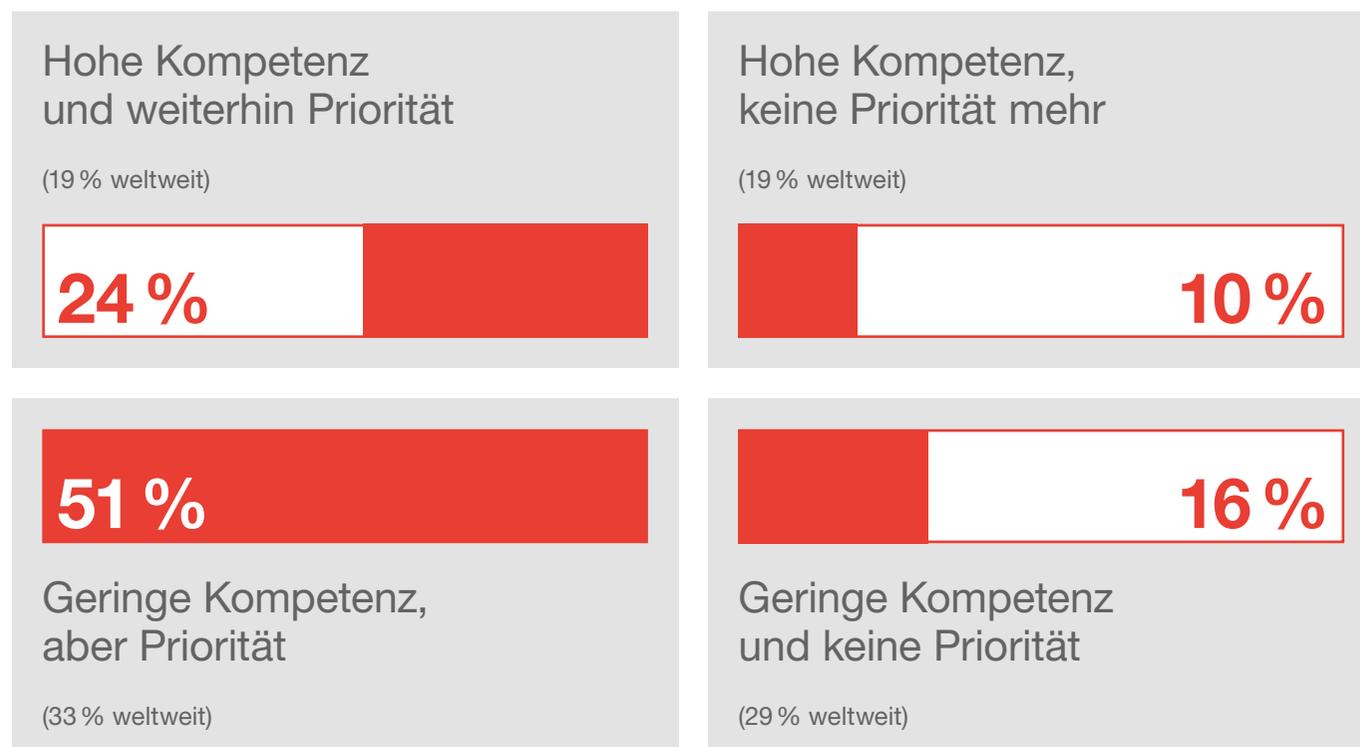
Und das, obwohl die Vorteile der Digitalisierung auf der Hand liegen. Auch unsere Ergebnisse belegen, dass digitalisierte Familienunternehmen widerstandsfähiger und agiler sind: Sie sind schon vor der Pandemie schneller gewachsen, sind weniger von den Einschränkungen betroffen und blicken auch deutlich optimistischer in die Zukunft als Familienunternehmen, die die Transformation noch vor sich haben.

Das liegt auch daran, dass sie häufiger Zugriff auf zuverlässige und aktuelle Daten haben, die ein schnelles Handeln möglich machen.

Diese Familienunternehmen sind in Deutschland jedoch in der Minderheit. Familienunternehmen in unseren Nachbarländern wie der Schweiz, den Niederlanden, Dänemark, Finnland und Schweden sind bei der Digitalisierung erheblich weiter.

Ermutigend ist zwar, dass lediglich ein kleiner Teil der deutschen Familienunternehmen der Digitalisierung keine Priorität einräumt – weltweit sind es deutlich mehr (s. Abb. 8). Ermutigend ist auch, dass sie die notwendigen Maßnahmen richtig priorisieren. So plant drei Viertel der deutschen Familienunternehmen in seine Mitarbeitenden zu investieren, um seine Digitalkompetenz zu verbessern. Ebenso viele wollen digitale Technologien einsetzen, um die Zusammenarbeit und Effizienz des Unternehmens zu steigern (s. Abb. 9). Allerdings haben deutsche Familienunternehmen ähnliche Aktivitäten schon in unseren letzten Umfragen 2018 und 2016 beteuert – ohne merklichen Effekt.

Abb. 8 Priorisierung und digitale Fähigkeiten

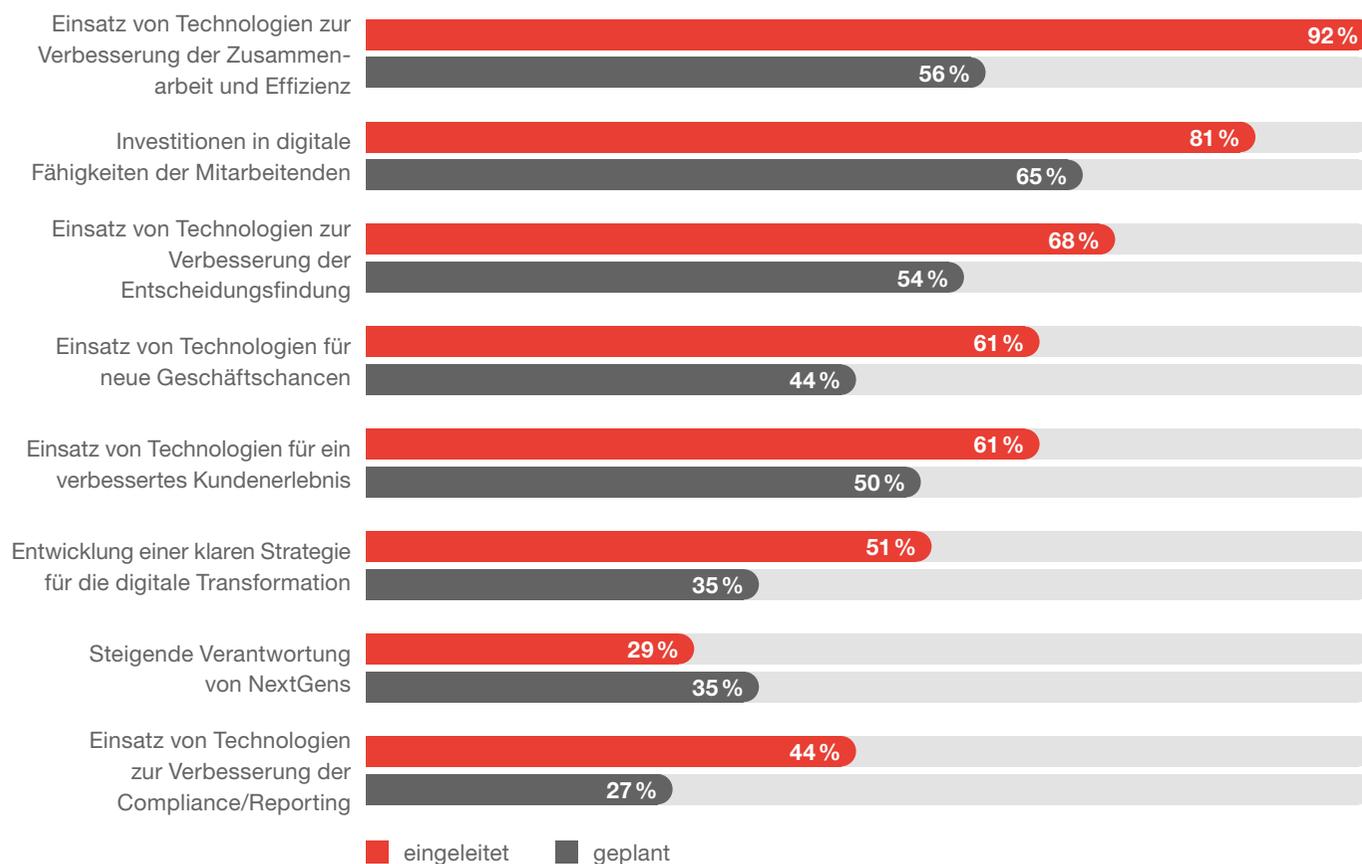


”

Die Digitalisierung ist kein Ziel, das man erreichen kann. Es ist eine ständige Reise. Die aktuelle Pandemie zeigt uns die Macht digitaler Technologien, wenn wir sie richtig einsetzen – mit einem klaren Fokus auf die Schaffung von Werten für Mitarbeitenden und Kund:innen.

Burkhard Eling, CEO, Dachser Group, Logistikunternehmen, Deutschland

Abb. 9 Maßnahmen zur Verbesserung der digitalen Kompetenz



”

Die Pandemie ist eine Art Reset für viele Familienunternehmen. In der Vergangenheit versuchten viele Familienunternehmen, Risiken zu vermeiden und waren recht konservativ. Das hat sich geändert. Jetzt ist die Gelegenheit, Geschäftsmodelle zu überprüfen und zu testen, ob ihre Governance effektiv ist. Familienunternehmen haben ihre unternehmerischen Gene wiederentdeckt und schaffen neue Werte in dieser herausfordernden Zeit.

Gabriela Baumgart, Mitglied des Aufsichtsrats,
Grupo Baumgart, Industriekonglomerat, Brasilien

”

Wir haben vor der Pandemie zwei Jahre lang versucht, eine Technologie zur Abtötung von Viren in unserer Gewebeproduktion einzusetzen, ohne Erfolg. Aber als die Pandemie ausbrach, überlegten wir, wie wir die Technologie einsetzen könnten. Und in nur acht Tagen haben wir eine Maske entworfen, den Stoff importiert und begannen mit der Herstellung. Heute sind die Masken zu einem unserer Kerngeschäfte geworden.

Ghassan Nuqul, Vorsitzender des Aufsichtsrats,
Nuqul Group, Industriekonglomerat, Jordanien





3 Nachhaltigkeit: Jetzt oder nie –
denn dann ist es zu spät

Nachholbedarf haben Familienunternehmen nicht nur bei der digitalen Transformation. Auch die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Zukunft ihres Unternehmens wird von den meisten Familienunternehmen signifikant unterschätzt: Gerade einmal in einem Viertel der deutschen Familienunternehmen (26 %) hat die CO₂-Reduktion in den nächsten fünf Jahren Priorität. Weltweit sind es sogar noch weniger (15 %). Und nur jedes zehnte Familienunternehmen plant, seine gesellschaftliche und soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) zu stärken (weltweit 16 %, s. Abb. 6).

Und das, obwohl – oder weil? – Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Handeln und ihr Engagement für soziale und gesellschaftliche Aktivitäten in den meisten deutschen Familienunternehmen seit jeher eine Selbstverständlichkeit ist: 8 von 10 Familienunternehmen treiben Umweltschutzmaßnahmen voran, spenden großzügig und engagieren sich auf vielen Gebieten (global 74 %). Und die Mehrheit (63 %) sieht sich selbst auch in der Verantwortung, den Klimawandel aktiv zu bekämpfen (s. Abb. 10).

Viele dieser Environmental Social Governance (ESG)-Maßnahmen sind jedoch kleinteilige Initiativen, die keiner ganzheitlichen Struktur folgen. Daher besteht die Gefahr, Probleme zu übersehen, redundante Ansätze zu verfolgen und Ressourcen ineffizient einzusetzen:

In nur 41 % der von uns befragten deutschen Familienunternehmen (weltweit 49 %, in China und Japan sogar 79 % bzw. 78 %) steht Klimaschutz im Mittelpunkt ihrer Aktivität und erst in jedem fünften Familienunternehmen (weltweit: 34 %) spielen CSR-Kriterien eine zentrale Rolle.

Abb. 10 Nachhaltigkeit in Familienunternehmen

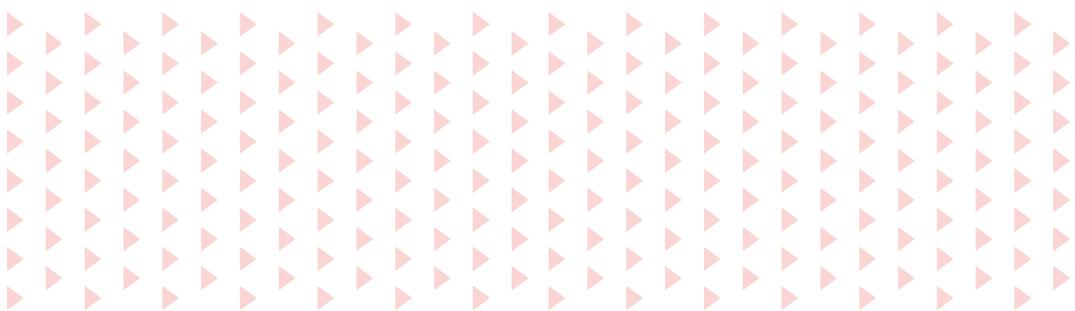
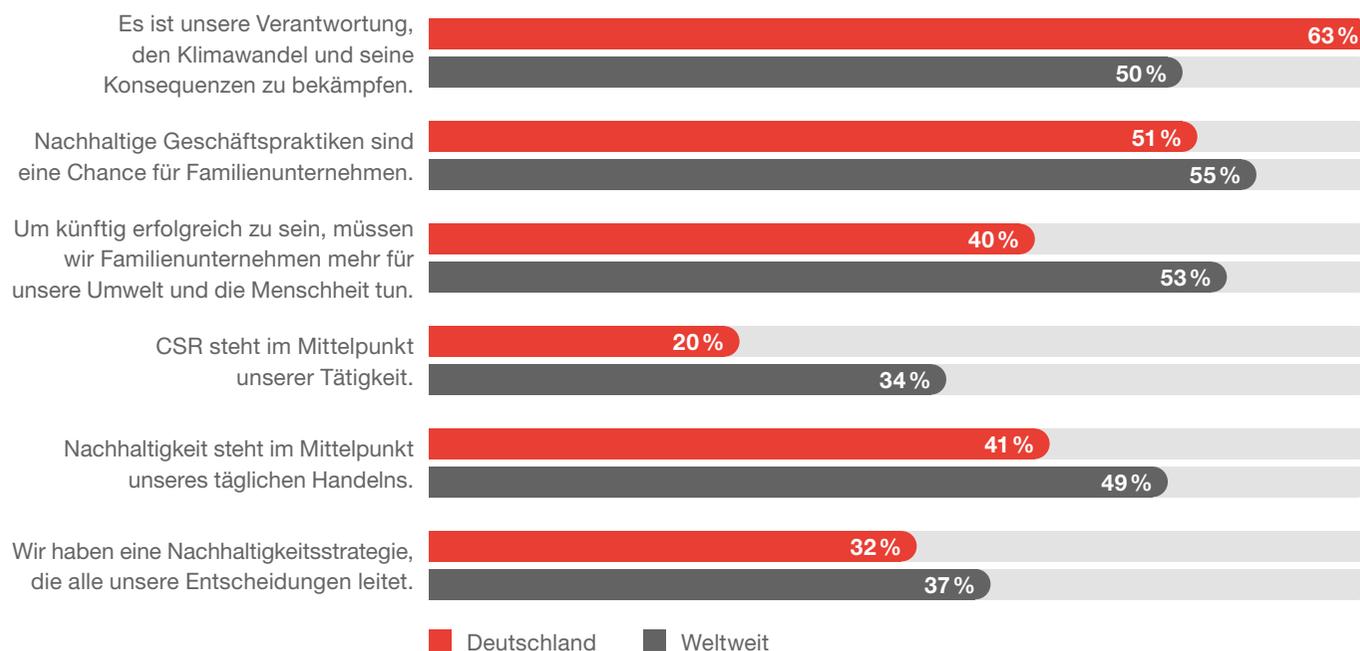
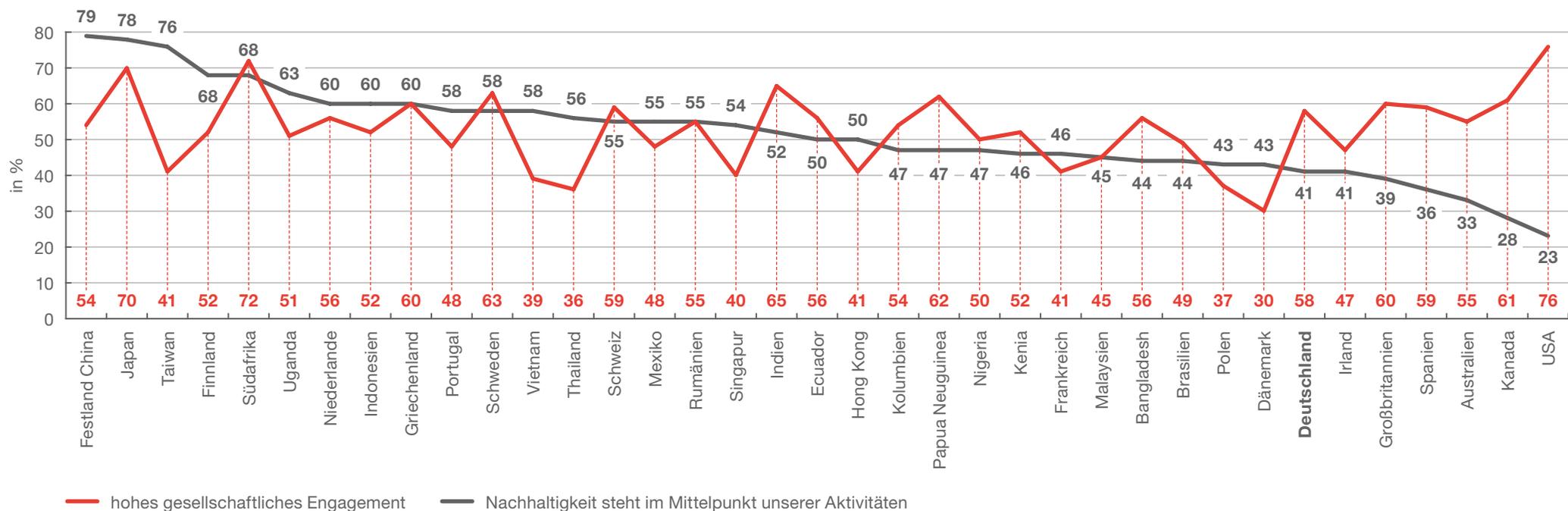


Abb. 11 Nachhaltigkeit und Engagement im weltweiten Vergleich



Was fehlt, ist eine ganzheitliche Strategie rund um die ESG-Kriterien, auch weil für viele Familienunternehmen nicht greifbar ist, wie und wann sich Nachhaltigkeit bezahlt macht: Nur die Hälfte der deutschen Familienunternehmen (weltweit 55%) hat die Chancen einer strategischen Ausrichtung auf Nachhaltigkeit bereits erkannt (s. Abb. 12).

Um wirklich zielführend zu steuern, brauchen sie daher einen klaren Weg, der die vielen Ansätze vereinheitlicht und klare Ziele definiert.

Abb. 12 ESG in Familienunternehmen

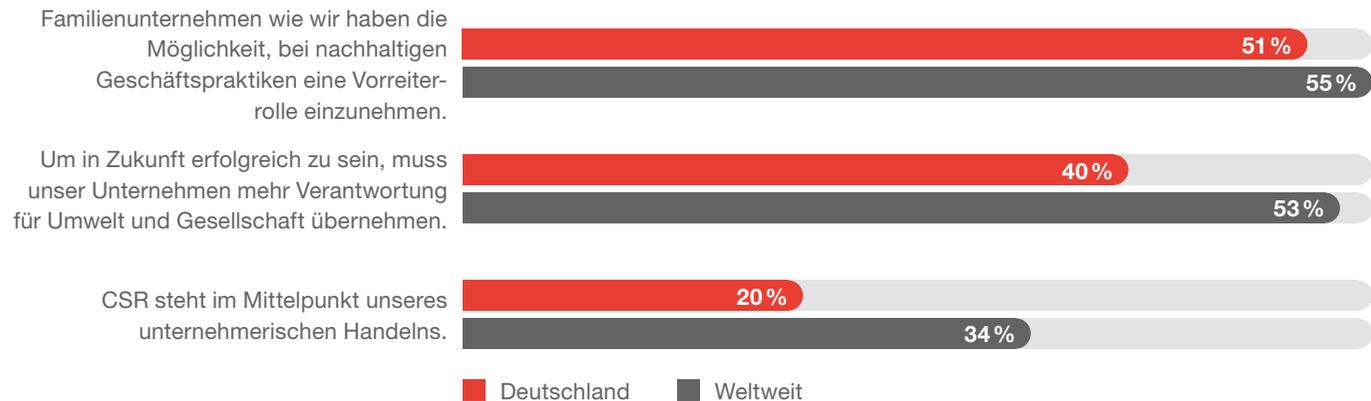
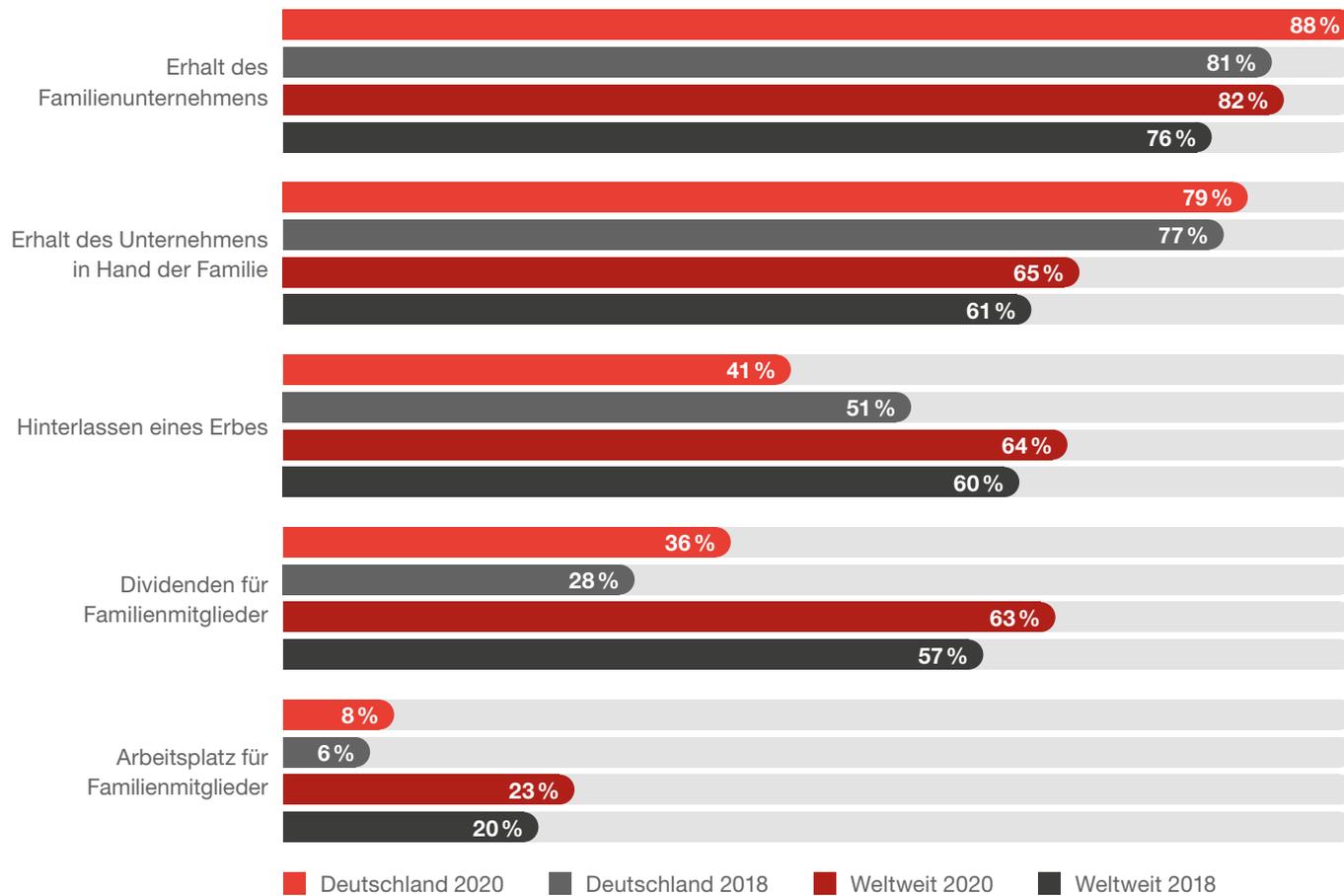


Abb. 13 Die wichtigsten langfristigen Ziele von Familienunternehmen



Denn Nachhaltigkeit wird für die Zukunftsfähigkeit jedes Unternehmens immer wichtiger. Unternehmen, die nicht glaubwürdig ihr Commitment für die Einhaltung von sozialen und ökologischen Standards demonstrieren und ihr Unternehmen nachhaltig ausrichten, laufen Gefahr, von Konsument:innen, Medien, Regulatoren – und auch dem Kapitalmarkt – abgestraft zu werden. Zentrale Zukunftschancen sind ohne Nachhaltigkeit nicht erreichbar.

Das Ziel des Erhalts des Familienunternehmens hat aber in den vergangenen Jahren weiter an Bedeutung gewonnen, insbes. in deutschen Familienunternehmen: Die langfristige Sicherung des Unternehmens als wichtigster Bestandteil des Familienvermögens steht in neun von zehn deutschen Familienunternehmen ganz oben auf der Agenda (82 % weltweit). Und 80 % wollen ihr Unternehmen in Familienhand halten (weltweit 65 %). Vor zwei Jahren waren es noch 81 % bzw. 77 %. (s. Abb. 13). Das gelingt nur mit Nachhaltigkeit.



Dabei haben Familienunternehmen bei der nachhaltigen Ausrichtung ihres Unternehmens dank ihres ausgeprägten Wertebewusstseins, ihrer verantwortungsvollen Führung, ihres langfristigen Wirtschaftens und ihres gesellschaftlichen und vor allem regionalen Engagements einen wichtigen Vorteil im Wettbewerb um Talente, Kund:innen, Marktanteile und Reputation, den sie noch besser für sich nutzen sollten.

Denn eine ganzheitliche Strategie rund um die ESG-Kriterien hat auch unmittelbar finanzielle Vorteile, wie unsere Umfrage belegt: Nachhaltigkeit geht mit größerem Wachstum und größerer Widerstandsfähigkeit einher.

Die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft, die Corporate Social Responsibility (CSR), ist inzwischen also nicht mehr nur eine Randnotiz, sondern elementarer Bestandteil der übergeordneten Strategie und sie erfordert eine strategische Neuausrichtung und operative Neustrukturierung.

”

Wer Nachhaltigkeit nicht in allen Aktivitäten verankert, wird vom Markt verdrängt – in jeder Branche. Es ist nur eine Frage der Zeit.

Jakob Haldor Topsøe, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Haldor Topsøe Holding, Chemieunternehmen, Dänemark

Nachhaltigkeit heißt, gut zu sein, nicht nur Gutes zu tun.

Vimal Shah, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Bidco Africa Group, Agrarindustrie und Konsumgüterhersteller, Kenia, Uganda und Tansania

In der Vergangenheit haben wir ESG als etwas angesehen, das wir machen können, wenn alles andere gut läuft. Jetzt beziehen wir es in alle unsere Entscheidung ein.

Sara Hughes, Präsidentin, Lwart Group, Industriekonglomerat, Brasilien



4 Das modifizierte Erfolgsrezept für Familienunternehmen

Für Familienunternehmen gibt es gute und schlechte Nachrichten. Die gute zuerst: Sie sind Dank ihrer überdurchschnittlich hohen Eigenkapitalquote besonders widerstandsfähig und gut positioniert, um mit einer wirtschaftlichen Erholung weiterhin erfolgreich zu sein. Doch – und das ist die schlechte Nachricht – dafür sollten sie jetzt die richtigen Weichen stellen: Deutsche Familienunternehmen sind gut beraten, ihren Blick auf die Wirtschaft, die Gesellschaft und sich selbst neu zu justieren. Wenn sie das schaffen, gehen sie nicht nur gestärkt aus der Pandemie. Ihre Bedeutung wird sogar angesichts ihrer Rolle für Wirtschaft und Gesellschaft weiter steigen. Was ist zu tun?

ESG als Wettbewerbsvorteil verstehen und Engagement zeigen

An nachhaltigem Handeln führt heute kein Weg mehr vorbei. Familienunternehmen, die auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein wollen, sollten sich intensiv damit beschäftigen, wie sich ihre Geschäftstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft auswirkt. Dabei geht es um weit mehr als nur darum, vereinzelt ESG-Maßnahmen voranzutreiben. Es geht um eine strategische Verankerung sämtlicher Maßnahmen in eine übergreifende strategische Agenda. Angefangen von der Nachhaltigkeit in der Lieferkette über die Einführung der Kreislaufwirtschaft bis hin zu CO₂-Neutralität in der Produktion. Zudem sollten die Unternehmenskultur angepasst und die Talente eingebunden werden.

Vorteile gibt es viele: So können Familienunternehmen nicht nur ihre Kapitalkosten reduzieren, sondern auch ihre Attraktivität gegenüber Kund:innen und Mitarbeitenden

steigern und ihren Marktwert nachhaltig erhöhen. Denn Kund:innen, Investor:innen und die Öffentlichkeit erwarten, dass Unternehmen Verantwortung übernehmen, indem sie die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihres Geschäftsmodells kennen und im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung steuern. Nachhaltigkeit sollten Familienunternehmen daher viel mehr als Chance verstehen, um sich auch weltweit gegenüber Wettbewerbern abzugrenzen.

Doch es reicht nicht, lediglich Gutes zu tun. Familienunternehmen sollten anhand nachvollziehbarer nicht-finanzieller Werttreiber glaubhaft ihren Beitrag zum nachhaltigen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft demonstrieren. Dafür müssen sie offener, transparenter und deutlicher über ihre strategische Ausrichtung und ihre operativen Erfolge kommunizieren. Ganz nach dem Motto „Hidden war gestern“.

Nicht reden, sondern tun, steht dagegen bei der digitalen Transformation im Vordergrund.

Über viele Jahre hinweg hat unsere Umfrage gezeigt, dass mehr über Digitalisierung geredet als gehandelt wird. Weiter aufschieben können Familienunternehmen ihre Anstrengungen nicht, das hat die COVID-19-Pandemie klar verdeutlicht. Unternehmen, die Digitalisierung jetzt nicht priorisieren, drohen, den Anschluss zu verlieren. Familienunternehmen sollten ihre unternehmerischen Wurzeln reaktivieren und Neues wagen, das durch technologischen Fortschritt jetzt erst möglich ist. Auch empfiehlt es sich, Geschäftsmodelle zu überdenken und weiterzuentwickeln. Jetzt heißt es: Machen, nicht reden!

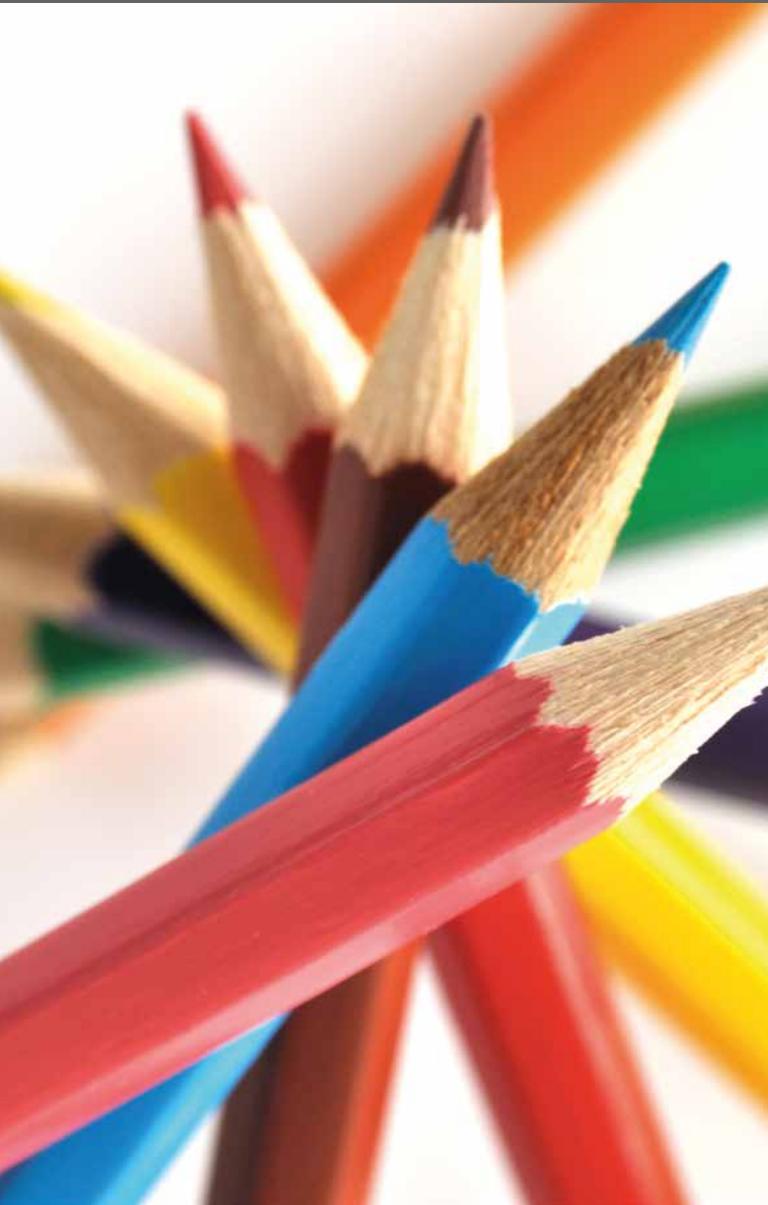
”

Börsennotierte Konzerne kommunizieren besser über ESG, weil sie mehr im Rampenlicht stehen. Familienunternehmen haben schon immer wenig kommuniziert. Das muss sich ändern.

Jakob Haldor Topsøe, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Haldor Topsøe Holding, Chemieunternehmen, Dänemark

In der Vergangenheit haben wir nie über unser Engagement gesprochen. Denn wer das tat, galt als Angeber. Diese Mentalität müssen wir ändern.

R. Dinesh, geschäftsführender Gesellschafter, TVS Supply Chain Solutions Limited, Logistikunternehmen, Indien



Wie Sie Ihre digitale Transformation beschleunigen

Um die Digitalisierung zu beschleunigen, sollten Sie den Wert von Daten und Analysetools (er-)kennen und Ihre Mitarbeitenden weiterbilden. Sie sollten auch wissen, dass die Transformation in einen Kulturwandel eingebettet sein muss, den Sie als Führungskraft aktiv vorantreiben müssen. In einem ersten Schritt sollten Sie die folgenden Fragen beantworten:

- Sind Sie überzeugt, dass eine Transformation notwendig ist?
- Wie können Ihnen Ihre Daten helfen, bessere Entscheidungen zu treffen?
- Kennen Sie die zentralen Erfolgsfaktoren für die Transformation Ihres Unternehmens?
- Sind Ihre Mitarbeitenden bereit, sich weiter- und fortzubilden?

Wie Sie nachhaltig(er) werden

- Entwickeln Sie eine fokussierte ESG-Strategie und verankern Sie diese auch in Ihren Werten.
- Messen Sie die Auswirkungen Ihrer ESG-Maßnahmen. Das Weltwirtschaftsforum hat jüngst zentrale ESG-Kennzahlen veröffentlicht, die den Beitrag für die soziale, gesellschaftliche und nachhaltige Entwicklung transparent machen. Nutzen Sie diese für eine Orientierung.
- Erwägen Sie, die Zusammensetzung Ihrer Gremien zu ändern. Diversität ist das Gebot der Stunde.

Ihre Ansprechpartner



Uwe Rittmann

Geschäftsführer
Leiter Familienunternehmen und Mittelstand
PwC Deutschland
Tel.: +49 211 981-1998
uwe.rittmann@pwc.com



Dr. Dominik von Au

Geschäftsführer INTES Akademie
für Familienunternehmen
und Partner PwC
Tel.: +49 228 854696-64
d.von.au@intes-akademie.de

Über PwC und INTES

PwC und die INTES Akademie für Familienunternehmen gelten als Marktführer und erste Ansprechpartner für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Family – Beratung für die Inhaberfamilie:

INTES und PwC bringen Erfahrung aus mehr als 20 Jahren Pionierarbeit bei der Beratung von Inhaberfamilien ein. Die von uns entwickelten Methoden und Modelle finden sich in den Familienverfassungen zahlreicher Familienunternehmen wieder.

Business – Services für das Unternehmen:

PwC bietet als einziges Unternehmen weltweit neben der Kerndienstleistung Abschlussprüfung hochwertige Strategie- und Managementberatung sowie Rechts- und Steuerberatung integriert aus einer Hand an. PwC begleitet Familienunternehmen in ihren Wachstumsstrategien bei gleichzeitiger Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit.

Academy – Qualifizierung und Vernetzung für Inhaber:innen, Nachfolger:innen, Geschäftsführer:innen und Beirät:innen:

INTES bietet praxisorientierte Qualifizierung und Vernetzung für die verschiedenen Stakeholder im Familienunternehmen. Darüber hinaus vermittelt INTES Unternehmer:innen und Geschäftsführer:innen als Beirät:innen und Aufsichtsrät:innen in Familienunternehmen.

PwC macht Familienunternehmen noch besser. INTES macht Inhaberfamilien noch stärker.

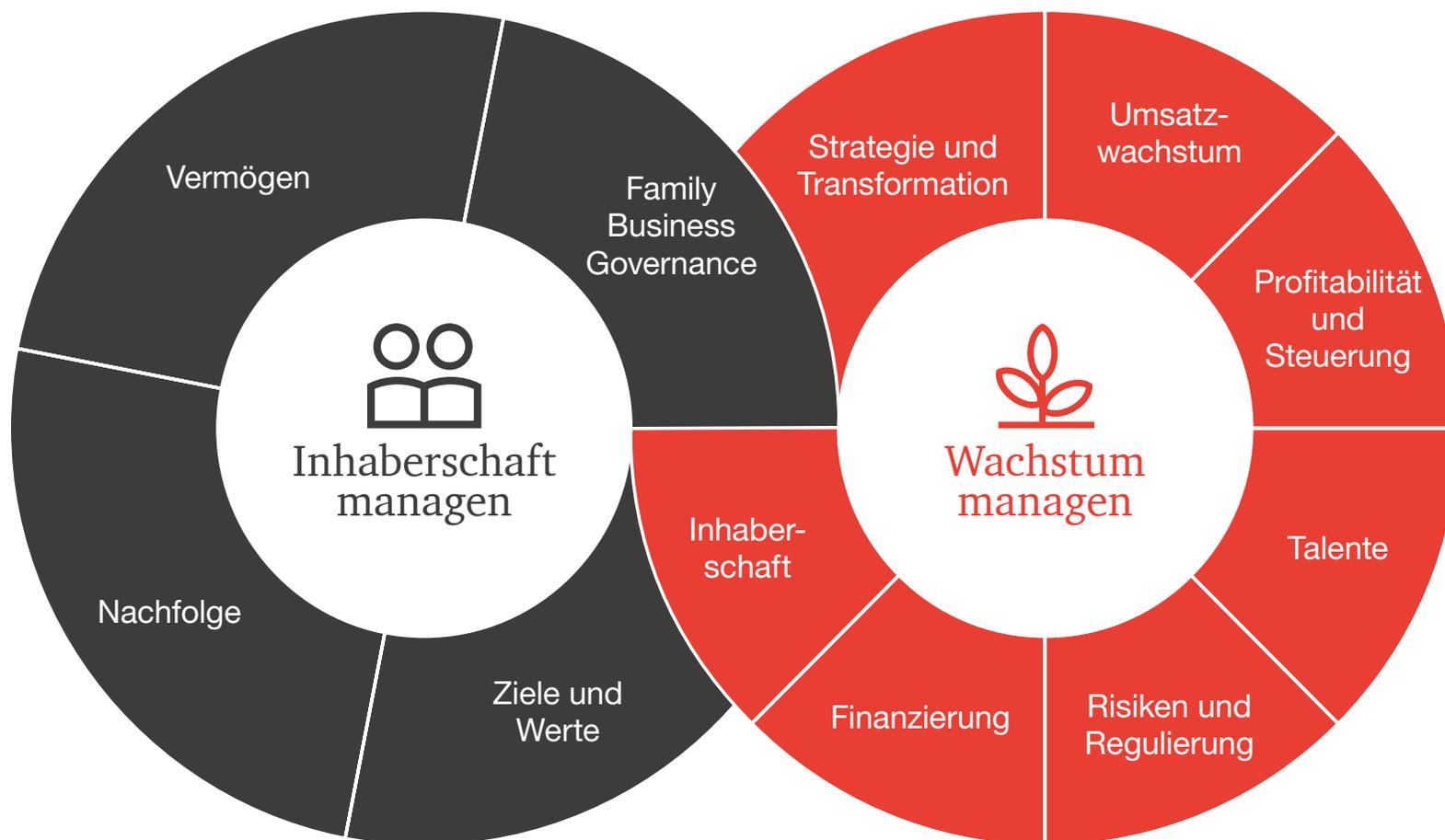
www.pwc.de/familienunternehmen

www.intes-akademie.de

Familienunternehmen in der neuen Normalität

Sie haben ein Ziel: nachhaltiges Wachstum. Der Weg dahin ist schwierig – denn jeder Tag stellt Sie vor neue Aufgaben. Digitalisierung. Nachhaltigkeit. Fachkräftemangel. Und jetzt auch noch die COVID-19-Pandemie. Wir stehen an Ihrer Seite, krempeln die Ärmel hoch und packen mit an: von der Strategie bis zur Umsetzung. Denn eine Beratung ist immer nur so gut wie ihr Ergebnis.

Für Familienunternehmen wie Sie haben wir einen ganzheitlichen Beratungsansatz entwickelt, der Ihre Bedürfnisse als Inhaber:in und Unternehmer:in berücksichtigt: Wachstum managen. Denn wir wissen, dass Familienunternehmen und Unternehmerfamilien einzigartig sind und eine einzigartige Betreuung verdienen. Für das Unternehmen und die Familie.



Inhaberschaft managen

Governance

Eine im Inhaberkreis entwickelte, in der Familienverfassung dokumentierte Führungs- und Kontrollstruktur ermöglicht eindeutige Verantwortlichkeiten und schnelle Entscheidungen für ein starkes Unternehmen und eine einigefamilie.

Vermögen

Um Ihr unternehmerisches und familiäres Vermögen sicher zu übergeben, sind rechtliche und steuerliche Vorkehrungen zu treffen und ggf. Family-Office-Strukturen zu etablieren.

Nachfolge

Eine erfolgreiche Nachfolge erfordert, dass generationsübergreifende Vorstellungen zu Inhaberschaft, Führung, und individuellen Zielen in eine gemeinsam erarbeitete Strategie gegossen und Schritt für Schritt umgesetzt werden.

Ziele und Werte

Gemeinsam definierte Ziele und Werte für Familie und Unternehmen sind richtungsweisend für Ihre Inhaberschaft und deren Umsetzung in Ihrer Unternehmensstrategie.

Wachstum managen

Strategie und Transformation

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

Umsatzwachstum

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

Profitabilität und Steuerung

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

Talente

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

Risiken und Regulierung

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

Finanzierung

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

