



Family Business Survey – Zurück auf die Erfolgsspur

Zentrale Ergebnisse aus Deutschland,
Österreich und der Schweiz



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Familienunternehmen im Sturm der Zeiten	4
Stillstand ist keine Option	8
Familienunternehmertum hat viele Vorteile, aber Agilität alleine reicht nicht	12
Neue Führungs- und Beiratsmitglieder für den Wandel	16
Es muss noch ein bisschen mehr kommen	20
Handlungsempfehlungen	21
Ihre Ansprechpersonen	22

Einleitung

Familienunternehmen befinden sich angesichts globaler Machtverschiebungen, technologischer Disruptionen und klimabedingter Risiken an einem historischen Wendepunkt: Die geopolitische Ordnung nach dem Kalten Krieg zerfällt, neue Allianzen wie Russland, China und Indien gewinnen an Einfluss, imperialistische Strömungen setzen sich durch, das transatlantische Verhältnis ist belastet, die EU ist zunehmend auf sich selbst gestellt. Lieferketten und Märkte müssen über Nacht neu gedacht werden. Gleichzeitig verändern Künstliche Intelligenz und die Dominanz der Big Tech-Konzerne aus den USA und China ganze Branchenstrukturen – von der Automobilindustrie über die Ernährung bis zur Energieversorgung.

Auch im Inneren brodelt es: Die deutsche Wirtschaft schwächelt im dritten Jahr infolge, Bürokratie und hohe Unternehmenssteuern bremsen Innovationen aus, Fachkräfte fehlen, die

Chancen der Digitalisierung wurden zu spät angegangen, notwendige Branchenveränderungen nicht früh genug erkannt. Die Folge: Für 57 % der deutschen CEOs ist die drängendste Frage: „Transformieren wir unser Unternehmen schnell genug, um mit dem Umfang und Tempo des technologischen Wandels Schritt zu halten – insbesondere bei KI?“.

Wie reagieren Familienunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) auf diese Spannungsfelder? Welche Strategien entwickeln sie, um sich langfristig für die Zukunft aufzustellen? Welche Rolle spielt dabei die Familie? Und wie stehen sie im internationalen Vergleich? Diesen Fragen gehen wir im 12. Family Business Survey nach. Für die Studie haben wir in Zusammenarbeit mit der INTES Akademie für Familienunternehmen 1.325 Familienunternehmen in 62 Ländern befragt, davon 150 im deutschsprachigen Raum (DACH), von denen etwa die Hälfte aus dem industriellen Mittelstand stammt.



Uwe Rittmann

Partner, Leiter Familienunternehmen und Mittelstand
Tel.: +49 211 981-1998
uwe.rittmann@pwc.com



Norbert Kühnis

Partner, Leiter Familienunternehmen und KMU,
Mitglied der Geschäftsleitung, PwC Schweiz
Tel.: +41 58 79263-63
norbert.kuehnis@pwc.com



Rudolf Krickl

Senior Partner, Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Entrepreneurship, PwC Österreich
Tel.: +43 1 50188-3420
rudolf.krickl@pwc.com

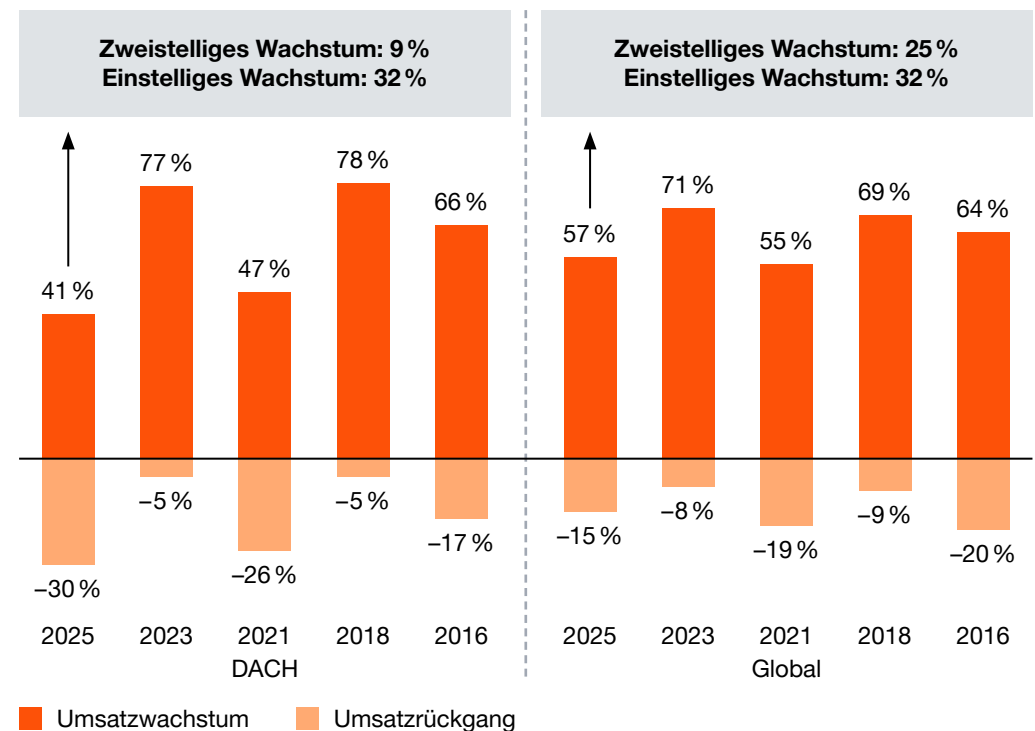
Familienunternehmen im Sturm der Zeiten

Die Polykrisen seit 2020 hinterlassen deutliche Bremsspuren in den Bilanzen von Familienunternehmen weltweit, insbesondere im deutschsprachigen Raum. Denn sie sind traditionell exportorientiert und leiden ganz besonders unter den weltweiten Entwicklungen – vom russischen Angriffskrieg auf die Ukraine bis zur protektionistischen US-Politik. Lediglich 41 % der befragten Familienunternehmen aus der DACH-Region konnten im letzten Jahr wachsen, nahezu jedes dritte Familienunternehmen (30 %) musste Umsatzrückgänge verkraften. Damit ist die wirtschaftliche Lage deutschsprachiger Familienunternehmen nicht nur deutlich angespannter als die ihrer weltweiten Counterparts (57 % Wachstum, 15 % Rückgang), sondern auch so schlecht wie noch nie

seit unserer Erhebung im Rahmen des Family Business Survey im Jahr 2002. Selbst im Corona-Jahr 2021 schätzten Familienunternehmen ihre wirtschaftliche Lage als besser ein (siehe Abb. 1). Schweizer Familienunternehmen stehen zwar etwas besser da als deutsche und österreichische Betriebe, aber auch sie leiden unter der angespannten Wirtschaft ihrer Nachbarländer.

Für die nächsten zwei Jahre sind die Aussichten von Familienunternehmen nur verhalten optimistischer. Knapp 60 % erwarten ein Wachstum. Das ist deutlich weniger als im weltweiten Vergleich (73 %) und weniger als in unserer Vergleichsbefragung aus dem Jahr 2023 (66 % mit Wachstumsplänen).

Abb. 1 Wachstum im vergangenen Jahr



”

Eine Tragödie, dass wir in Deutschland nicht in der Lage sind, mehr als zwei Millionen junge Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

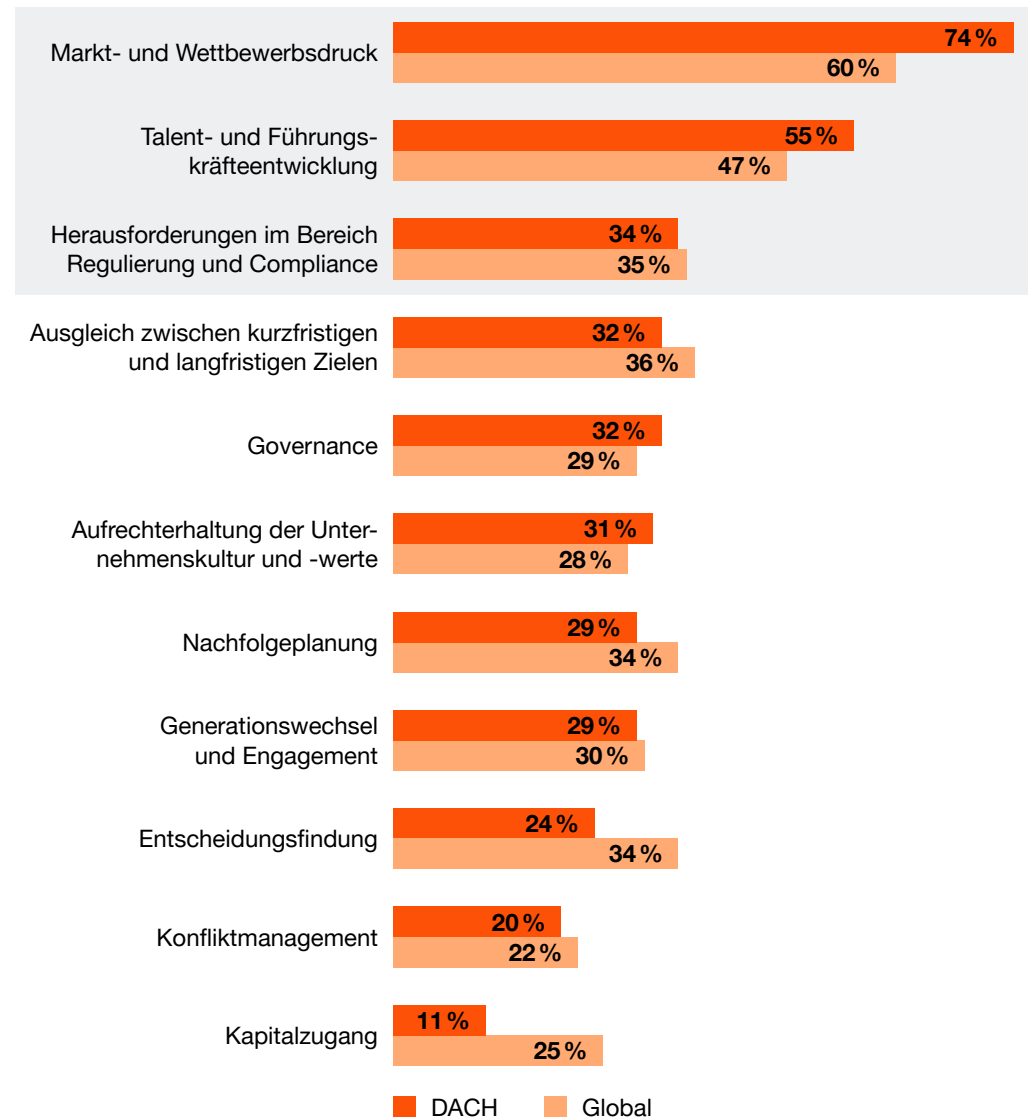
Dr. Stefan Ruppert,
Arbeitsdirektor bei B. Braun



Am meisten machte Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum der hohe Wettbewerbsdruck, u. a. durch günstige Importe aus China und die wirtschaftliche Schwäche in Deutschland zu schaffen. Ungeachtet vieler öffentlich bekannt gemachter Stellenabbaupläne größerer Konzerne beklagen Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zudem die Schwierigkeiten, Mitarbeitende und Führungskräfte zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten. Das liegt nicht nur an einer (über)alternden Bevölkerung und einer niedrigen Geburtenrate, die nicht durch erhöhte Arbeitsmigration ausgeglichen wird, sondern auch an fehlenden Spezialisten in Schlüsselbranchen wie Maschinenbau, IT und KI. Dr. Stefan Ruppert, Arbeitsdirektor bei B. Braun, findet es daher „eine Tragödie, dass wir in Deutschland nicht in der Lage sind, mehr als zwei Millionen junge Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren.“

Die hohe Regulierungsdichte folgt lediglich an dritter Stelle der größten Herausforderungen im letzten Jahr (siehe Abb. 2).

Abb. 2 Die größten Herausforderungen von Familienunternehmen im letzten Jahr



Der Fachkräftemangel bleibt für Familienunternehmen hierzulande das größte Problem. Zudem leiden die häufig exportorientierten Familienunternehmen weiterhin besonders unter der wirtschaftlichen Schwäche auf den Heimatmärkten und den geopolitischen Spannungen. Auch der technologische Wandel setzt Familienunternehmen unter

Druck. Schließlich sind viele Familienunternehmen die Digitalisierung zu zögerlich angegangen und erkennen nun, dass sie angesichts des weltweiten Wetttrüstens um die technologische Vorherrschaft die Geschwindigkeit deutlich erhöhen müssen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein (siehe Abb. 3).

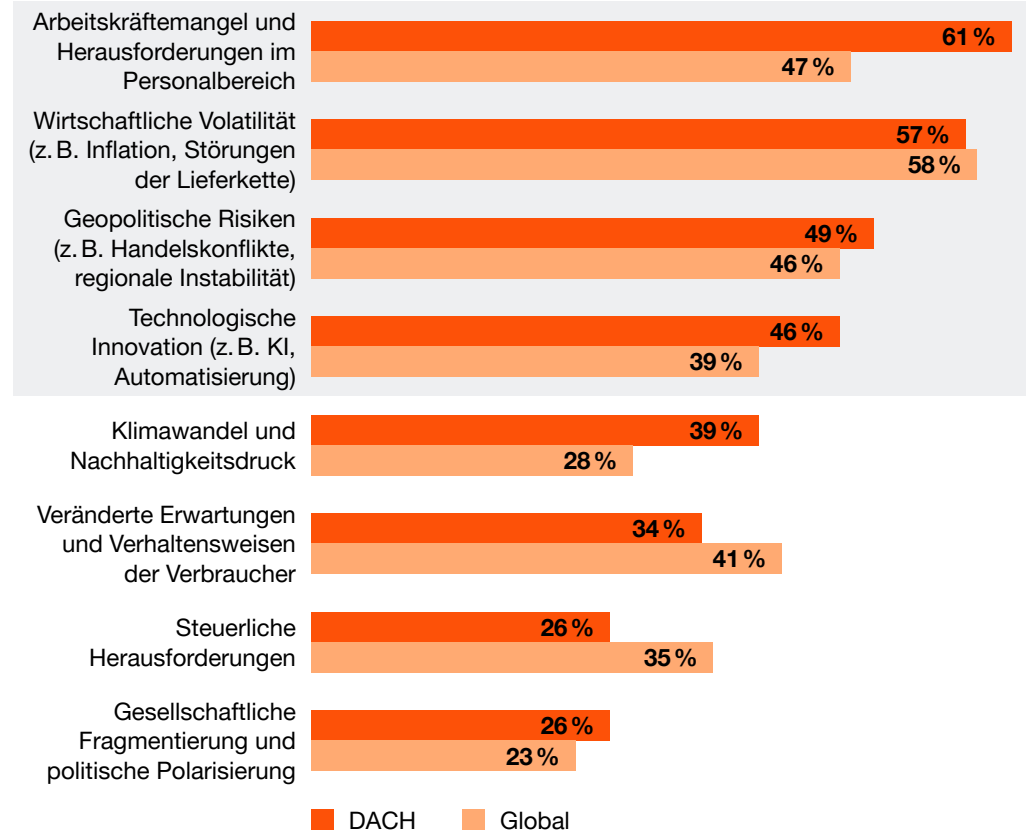


”

Familienunternehmen müssen jetzt den Mut haben, neue Wege zu gehen und die Geschwindigkeit der Transformation aktiv zu gestalten. Wer sich öffnet, kooperiert und Innovationen konsequent vorantreibt, wird auch in Zukunft erfolgreich sein.

Uwe Rittmann,
Partner, Leiter Familienunternehmen
und Mittelstand

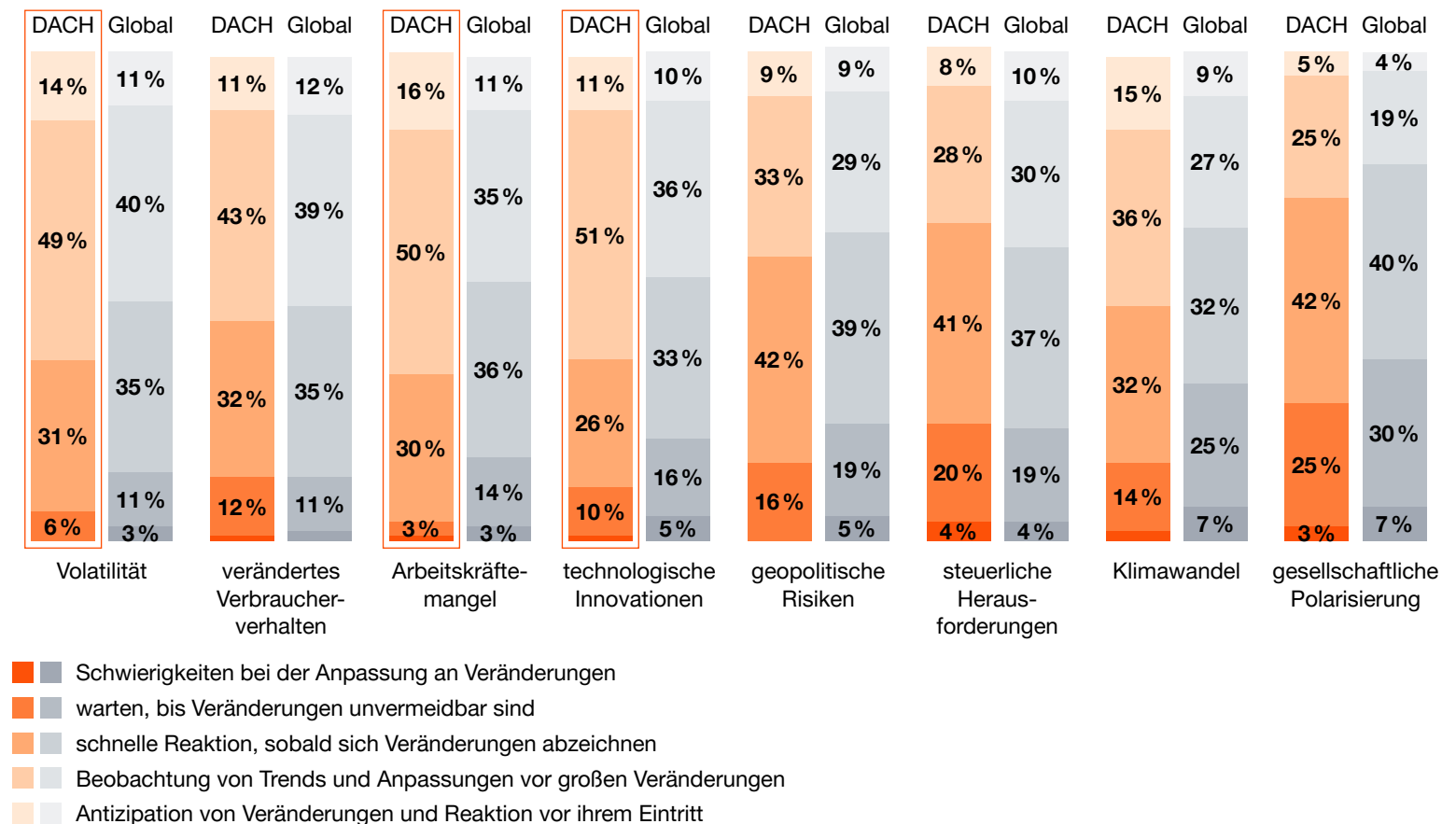
Abb. 3 Megatrends mit den größten Einflussfaktoren auf Familienunternehmen



Stillstand ist keine Option

Familienunternehmen waren schon immer gut darin, sich in Krisen neu zu erfinden, ihre Geschäftsmodelle anzupassen und Innovationen voranzutreiben. Daher überrascht es nicht, dass Familienunternehmen aus der DACH-Region deutlich proaktiver auf die aktuellen Herausforderungen reagieren als Familienunternehmen in anderen Ländern. Zumal sie aufgrund sinkender Umsätze und unsicherer Aussichten unter besonderem Druck stehen. Zudem haben viele Familienunternehmen erkannt, dass die Strategie des Abwartens angesichts der Dominanz globaler Tech-Player v. a. im Bereich KI nicht erfolgreich ist, wenn sie nicht den Anschluss verlieren wollen (siehe Abb. 4). Daher versuchen sie, gerade im Bereich KI und Fachkräftemangel Veränderungen vorherzusehen und sich anzupassen.

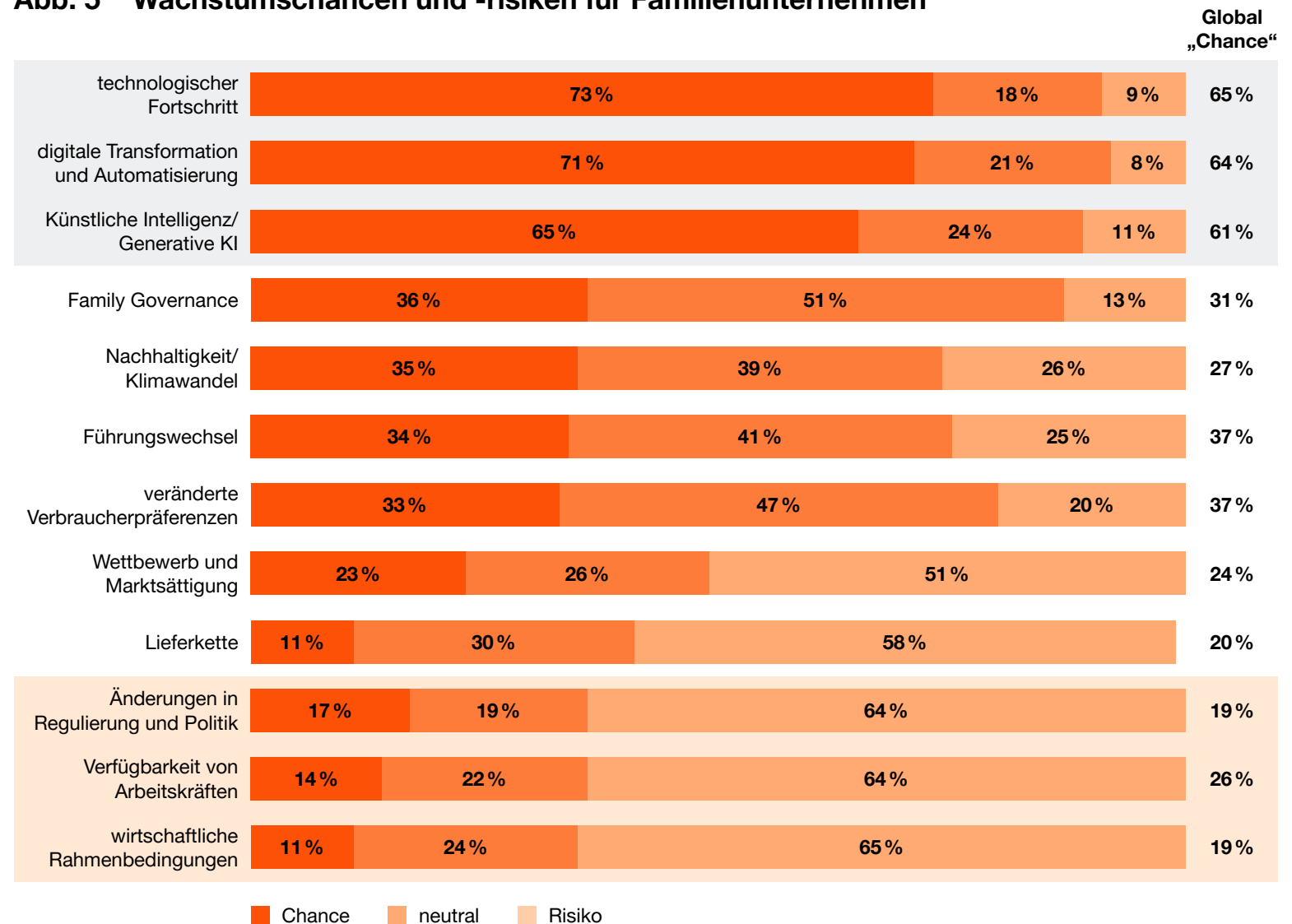
Abb. 4 Reaktion auf Megatrends



Es gibt aber noch einen weiteren, ganz entscheidenden Grund, warum Familienunternehmen aus der DACH-Region insbesondere bei technologischen Innovationen deutlich proaktiver sind als Familienunternehmen weltweit: Sie sehen im technologischen Fortschritt, der Digitalisierung und bei Künstlicher Intelligenz besondere Wachstumschancen für ihr Unternehmen (siehe Abb. 5).

Das bestätigt auch Raphael Gielgen, Trendscout beim Schweizer Möbelhersteller Vitra: „Künstliche Intelligenz ist der Trend, der alles andere in den Schatten stellt. Unternehmen – egal ob Konsumgüterhersteller oder Landmaschinenbauer – können riesiges Potenzial entfalten, wenn sie die neuen technologischen Möglichkeiten nutzen. Vorausgesetzt sie tun dies, ohne sich selbst als Firma zu verleugnen oder zu verkaufen, sondern um gezielt Produkte zu entwickeln.“

Abb. 5 Wachstumschancen und -risiken für Familienunternehmen

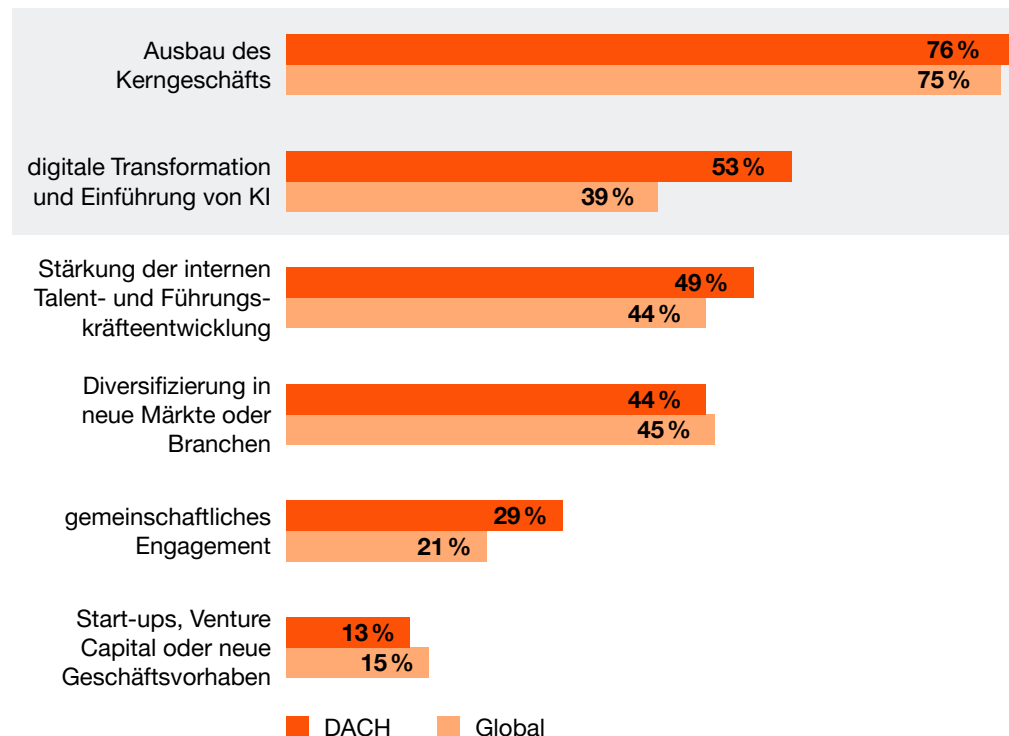


Alexander Wottrich, geschäftsführender Gesellschafter der Marke Truma, einem Systemlieferanten für Wohnwagen und Reisemobile, kann da nur zustimmen: Er war anfangs in Bezug auf KI eher skeptisch, hat vor allem die Risiken gesehen. „Mittlerweile verstehen wir KI als Teil unserer täglichen Arbeit. So haben wir kürzlich ein Large Language Model

kreiert, das die Arbeit in unserem Service effizienter gestaltet und die Qualität erhöht.“ Der nächste Schritt sei dann, KI auch in den Produkten einzubauen.

Dass sich viele der aktuellen Probleme durch Künstliche Intelligenz lösen lassen, davon ist Henning Fehrmann, geschäftsführender Gesellschafter der Fehrmann

Abb. 6 Prioritäten für langfristiges Wachstum in Familienunternehmen



Tech Group, überzeugt: „Die größten Herausforderungen für Unternehmen in Deutschland wie Bürokratie, Produktivität, Fachkräftemangel oder zu geringe Margen werden durch KI adressiert, mit Ausnahme der Energiepreise.“ Er ist sich sicher: „Das Einzige, was die Welt besser macht – und das ist übrigens wissenschaftlich und statistisch bewiesen – ist technologischer Fortschritt.“ Daher hat sich Henning Fehrmann in seinem Familienunternehmen nach 130 Jahren

von der reinen Produktion verabschiedet und fokussiert sich nun darauf, mit Know-how, Daten, KI und Augmented Reality Produkte wie das festeste Aluminium für die Automobilbranche oder das sicherste Fenster für Spezialschiffe zu entwickeln. Als er in der Krise mit dem Rücken zur Wand stand, fragte er sich: „Warum soll es uns in zehn Jahren eigentlich noch geben?“ Seine klare Erkenntnis: „Es reichte nicht mehr, unsere Produkte inkrementell weiterzuentwickeln, egal wie innovativ sie waren.“

”

Die größten Herausforderungen für Unternehmen in Deutschland wie Bürokratie, Produktivität, Fachkräftemangel oder zu geringe Margen werden durch KI adressiert, mit Ausnahme der Energiepreise.

Hennig Fehrmann,
geschäftsführender Gesellschafter der
Fehrmann Tech Group



Ganz so radikal wie er sind die meisten Familienunternehmen ungeachtet der Marktchancen und dem Nachholbedarf bei der Digitalisierung nicht: Lediglich ein Viertel (24 %) der Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum bezeichnen sich

als Early Adopter von neuen Technologien. Die meisten hingegen (55 %) sind vorsichtig zurückhaltend, konzentrieren sich auf das Kerngeschäft und investieren selektiv in bewährte Innovationen und Technologien (siehe Abb. 7).

Abb. 7 Umgang mit neuen Technologien

Wir investieren aktiv und sind Early Adopters neuer Technologien.	24 %	17 % Global
Wir investieren selektiv und konzentrieren uns auf bewährte Innovationen.	55 %	51 % Global
Wir verfolgen eine abwartende Haltung und orientieren uns an den Branchenführern.	19 %	24 % Global
Wir sind risikoscheu und priorisieren neue Technologieinvestitionen nicht.	2 %	8 % Global

Zwar sind Familienunternehmen aus dem DACH-Bereich dabei fortschrittlicher als Familienunternehmen weltweit. Angesichts des dramatischen disruptiven Wandels sind sie aber noch deutlich zu zurückhaltend und unterschätzen möglicherweise, wie viel Veränderung auf sie zukommt – und wie schnell. Fehrmann warnt: „Wer stehen bleibt, hat jetzt schon verloren.“

Schließlich läutet Künstliche Intelligenz eine neue Zeitrechnung ein. Ihre

fundamentalste Veränderung liegt nicht in Kosteneinsparungen, sondern in der Schnelligkeit, ist Henrike Luszick, Gründerin und Geschäftsführerin des Corporate Company Builders Bridgemaker, überzeugt. Daher gehe es darum, KI möglichst schnell zu nutzen und sich anzupassen. „Wer KI nur als Werkzeug zur Optimierung des Gesterns begreift, übersieht die eigentliche Revolution“, sagt sie. „Die neue, harte Währung der Wettbewerbsfähigkeit ist Geschwindigkeit.“

”

Wer KI nur als Werkzeug zur Optimierung des Gesterns begreift, übersieht die eigentliche Revolution.

Henrike Luszick,
Gründerin und Geschäftsführerin
des Corporate Company Builders
Bridgemaker





”

Mir ist es wichtig, dass sich die Mitarbeitenden in allen Disziplinen und Rollen mit KI beschäftigen. Denn nicht die KI wird Jobs wegnehmen, sondern jemand, der KI gut nutzen kann.

Nora Oberländer,
geschäftsführende Gesellschafterin
der HÜBNER-Gruppe

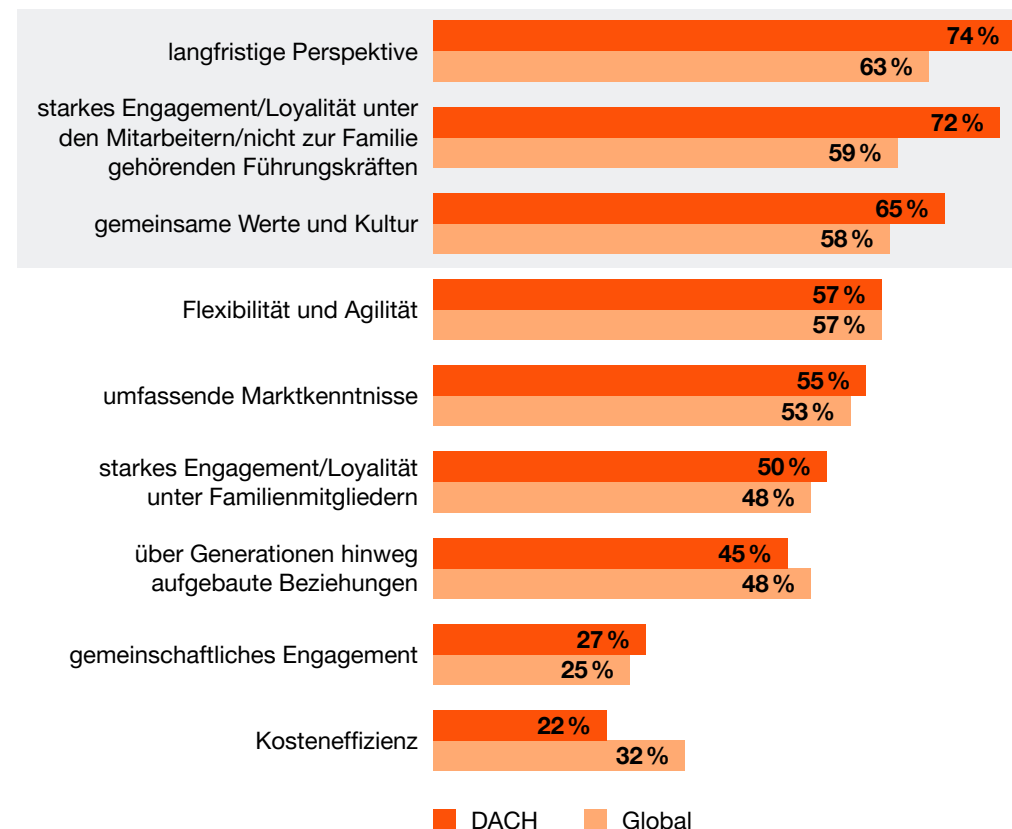
Ausgebremst werden viele Familienunternehmen vor allem durch technologische und organisatorische Herausforderungen, wie eine Projektstudie mit der TU München zeigt. Einem Drittel (30 %) der für die Kurz-Studie befragten Familienunternehmen fehlen die Datengrundlage und das Datenmanagement, 77 % geben an, keine technologischen und prozessualen Schnittstellen zur Einbettung von KI-Lösungen zu haben. Auch mangelndes KI-Wissen (70 %) und zu wenig Kapazitäten, sich mit KI zu beschäftigen, verhindern, dass Familienunternehmen hier schneller voranschreiten. Oft mangelt es auch an der Identifikation relevanter Anwendungsfälle (57 %).

Nora Oberländer, geschäftsführende Gesellschafterin der HÜBNER-Gruppe, rät daher zu kontinuierlicher Begleitung: „Mir ist es wichtig, dass sich die Mitarbeitenden in allen Disziplinen und Rollen mit KI beschäftigen. Denn nicht die KI wird Jobs wegnehmen, sondern jemand, der KI gut nutzen kann.“

Familienunternehmertum hat viele Vorteile, aber Agilität alleine reicht nicht

Dabei können Familienunternehmen in einer Zeit, die von Unsicherheit, geopolitischen Verschiebungen und beschleunigtem Wandel geprägt ist, eine Vorreiterposition einnehmen und sich glaubhaft vom Wettbewerb differenzieren. Schließlich strahlen gerade Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum mit ihrer langfristigen Ausrichtung eine Beständigkeit aus, die sich in einer stabilen Loyalität der Mitarbeitenden, einem starken Wertegerüst und einer hohen Agilität widerspiegelt (siehe Abb. 8).

Abb. 8 Vorteile von Familienunternehmen als Unternehmenstyp



65 %

vertrauen darauf, dass Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen einen moderaten bis erheblichen Vorteil bei der Reaktion auf Marktveränderungen haben. 63 % weltweit

24 %

glauben, dass Familienunternehmen einen signifikanten Vorteil haben. 22 % weltweit

Daher sind sich Familienunternehmen sicher, dass ihnen mehr Vertrauen entgegengebracht wird als anderen Unternehmensformen. Das bestätigt regelmäßig auch das Edelman Trust Barometer, eine jährliche Umfrage, die das Vertrauen in Unternehmen, Regierungen, Medien und NGOs misst: Während die deutsche Gesellschaft insgesamt polarisierter wird, gelten Familienunternehmen als besonders glaubwürdig und als wichtige Anker in turbulenten

Zeiten, die Mitarbeitenden, Kunden und der Gesellschaft emotionalen Halt bieten.

Auch einer Bevölkerungsumfrage der Stiftung Familienunternehmen zufolge genießen Familienunternehmen ein hohes Ansehen: 77 % der Befragten sind überzeugt, dass es mittelständischen bzw. Familienunternehmen am besten gelingt, Wohlstand und Arbeitsplatzsicherheit in der eigenen Region zu garantieren.

Im Vergleich zu anderen Unternehmensformen schneiden Familienunternehmen insbesondere bei Produkt- und Serviceaspekten besonders gut ab. So schätzen gemäß der Imageumfrage von PwC 2025 60 % der Deutschen die Regionalität der Produkte, den Service und die Qualität (siehe Abb. 9).

An den notwendigen Voraussetzungen für Wandel in Familienunternehmen

mangelt es nicht. Schließlich können Familienunternehmen dank ihrer flachen Hierarchien und konzentrierten Entscheidungsstrukturen schnell handeln, operative Anpassungen vornehmen und Innovationen vorantreiben (siehe Abb. 10 und Abb. 11). Mehr als die Hälfte (54 %) der Familienunternehmen in der DACH-Region (weltweit 53 %) ist zudem überzeugt, schnell neue Technologien einführen zu können.

Abb. 9 Produkt- und Service-Aspekte

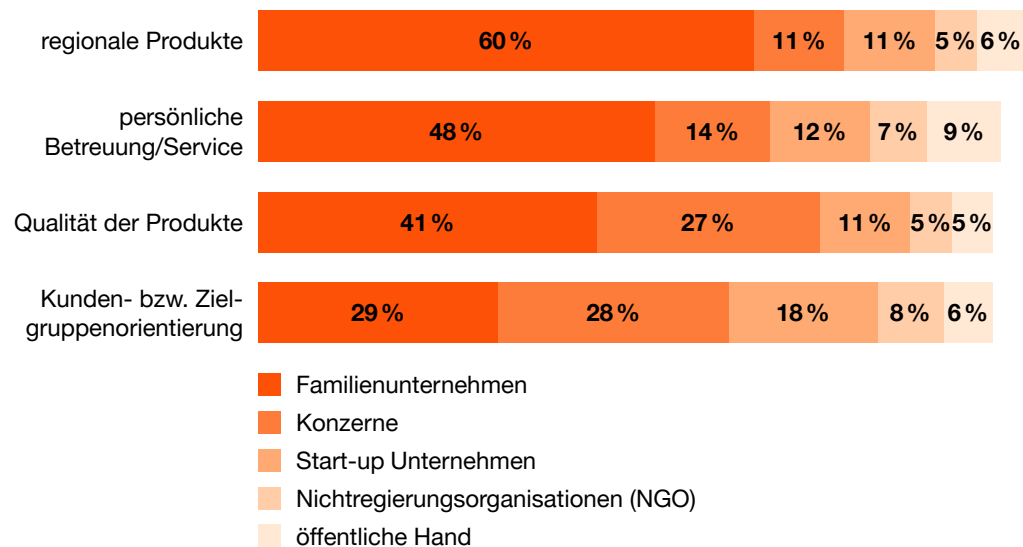


Abb. 10 Entscheidungsfindung in Familienunternehmen

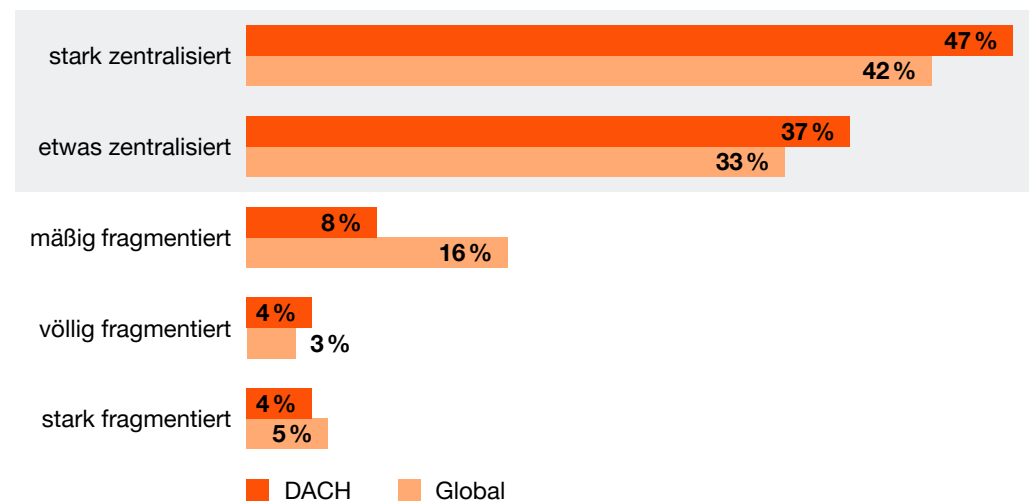
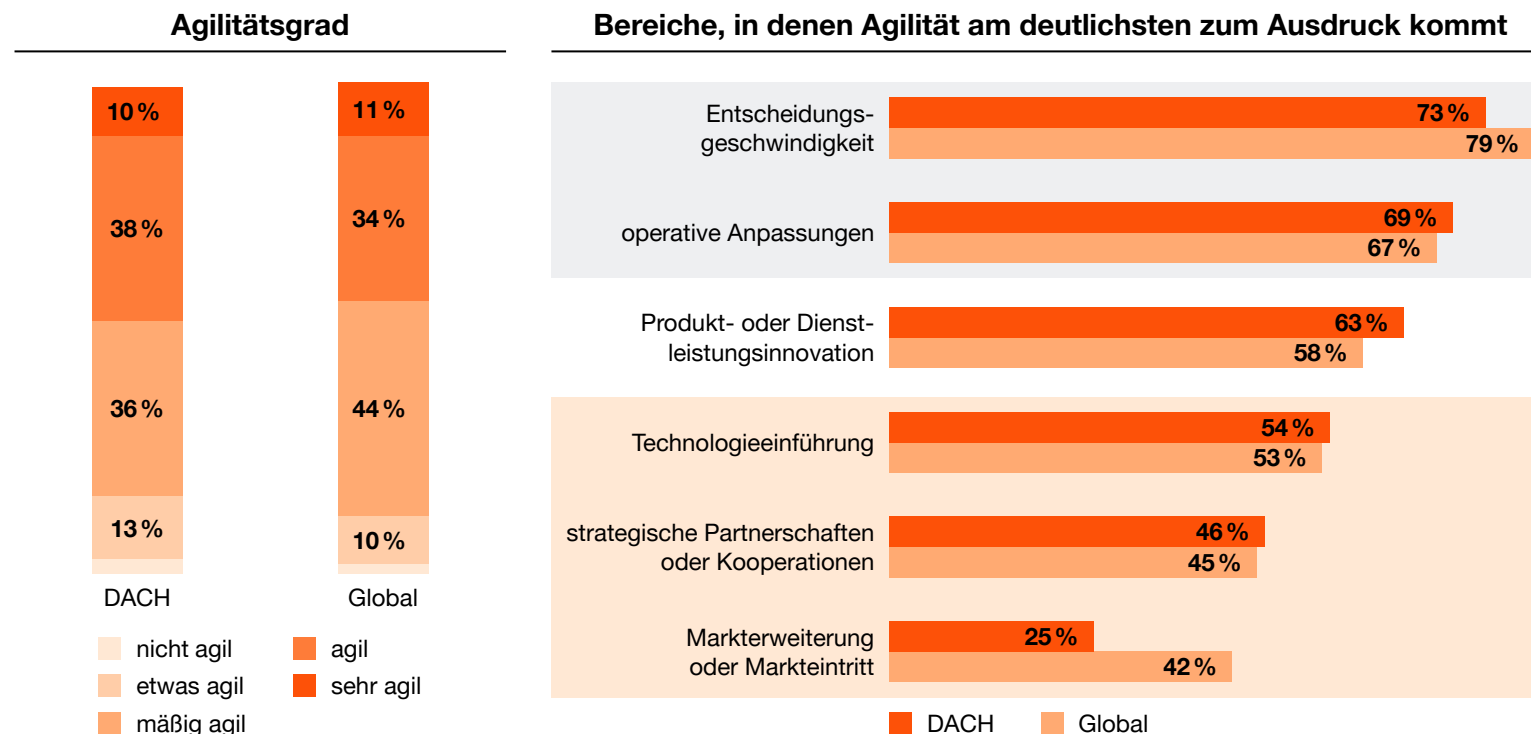


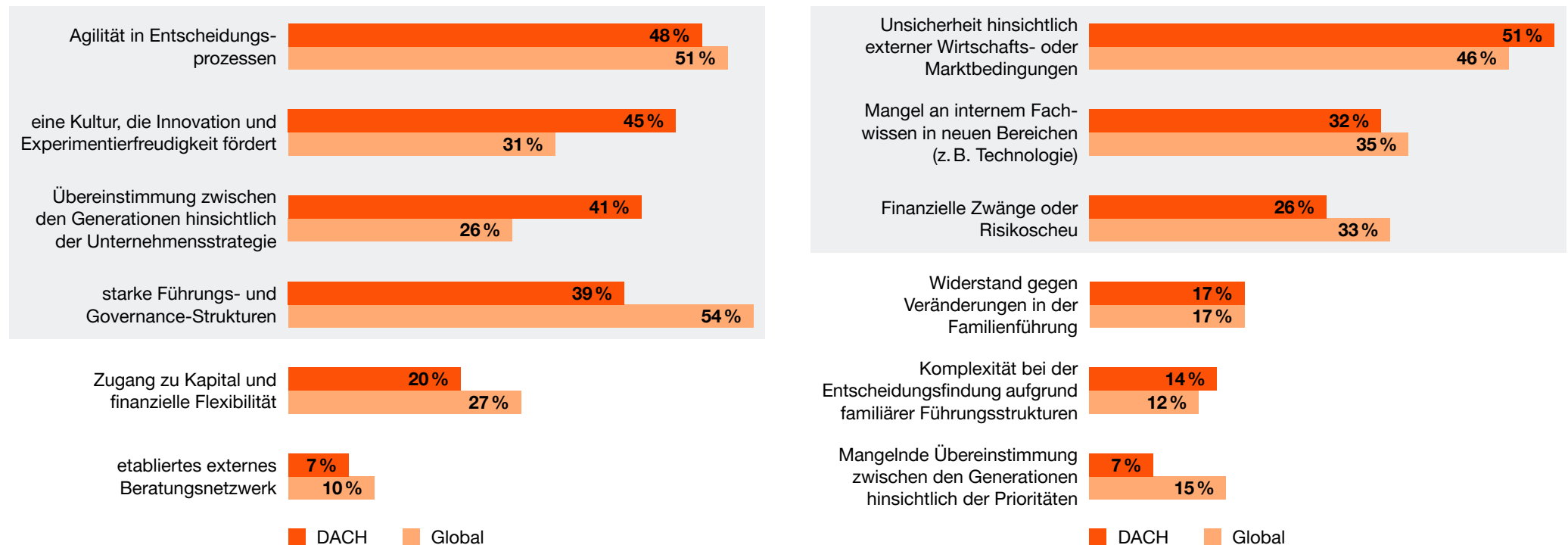
Abb. 11 Agilität in Familienunternehmen

Die Daten zeigen aber auch, dass weniger als die Hälfte der Familienunternehmen mit anderen (Familien-) Unternehmen kooperiert. Zudem scheuen Familienunternehmen vor einem schnellen Eintritt in neue Märkte zurück. Doch genau hier liegt Potenzial. Angesichts der tektonischen Verschiebungen bei den Rahmenbedingungen müssen sich Familienunternehmen öffnen und gezielt mit Kunden oder Zulieferern, Start-ups und Forschungseinrichtungen zusammenarbeiten, um Zugang zu neuen Technologien und Know-how zu erhalten, die digitale Transformation voranzubringen und neue Märkte zu erschließen. Raphael Gielgen: „Ich bin davon überzeugt, dass Firmen viel mehr erreichen können, wenn sie sich mit Gleichgesinnten zusammentun. Denn ein Unternehmen allein hat gar nicht mehr die Expertise; Domainwissen hat keinen Wert mehr. Wer die nächste Stufe erreichen will, schafft das nicht mehr aus dem Kontext der eigenen Welt heraus, sondern nur, indem er in die Domain eines anderen Unternehmens reingeht.“ Diese gezielte Vernetzung erleichtert auch die Anpassung an diese neue Welt und die Unsicherheiten der Marktbedingungen, die für die Mehrheit der Familienunternehmen der zentrale Hinderungsgrund für Wandel sind (siehe Abb. 12).

Das bestätigt Tobias Rappers, Geschäftsführer des Maschinenraums, einem Ökosystem von Familienunternehmen für Familienunternehmen. „Resilienz entsteht heute nicht durch Rückzug, sondern durch wertbasierte Zusammenarbeit. Kooperation ist kein Zeichen von Schwäche, sondern eine strategische Fähigkeit. Die Kunst

besteht darin, sich zu öffnen, ohne die eigene Identität aufzugeben.“ Er muss es wissen. Der Maschinenraum vernetzt branchenübergreifend Familienunternehmen für den Austausch von Erfahrungen, Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen.

Abb. 12 Faktoren, die die Agilität in Familienunternehmen beschleunigen oder bremsen



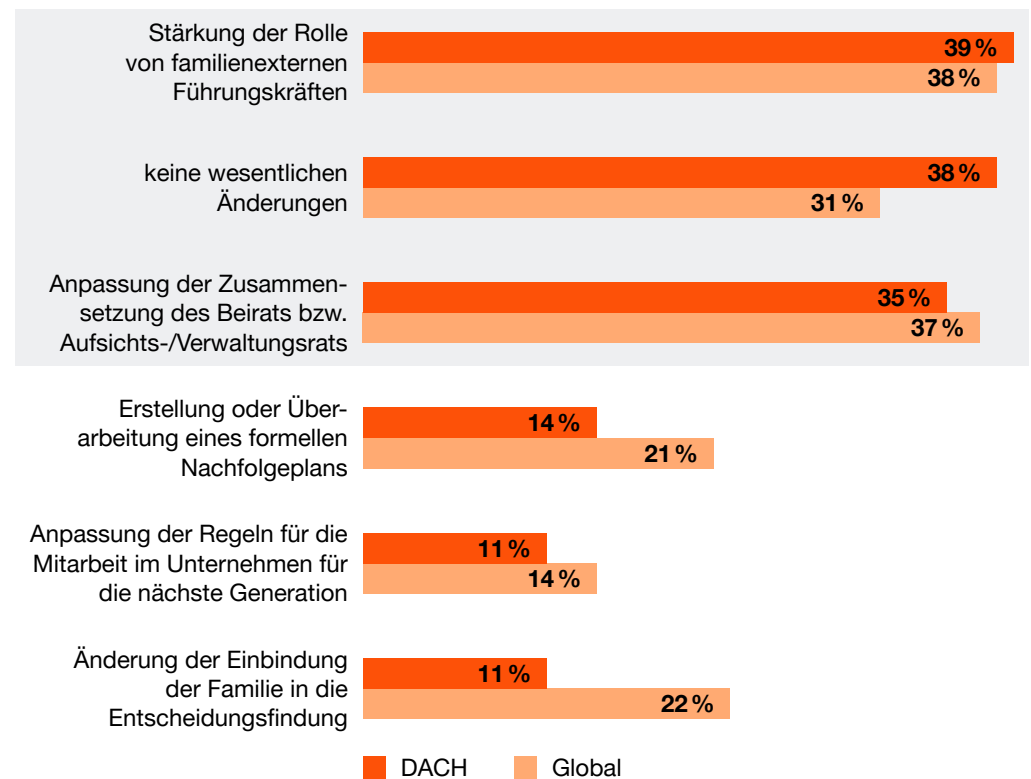
Neue Führungs- und Beiratsmitglieder für den Wandel

Um auf die geänderten Rahmenbedingungen zu reagieren, haben 4 von 10 Unternehmen ihre Geschäftsführung mit frischem Know-how durch familienfremde Experten erweitert oder planen diesen Schritt in absehbarer Zeit. Zudem wollen ein Drittel der befragten Familienunternehmen die Zusammensetzung ihres Beratungs-/Kontrollgremiums anpassen. Aus gutem Grund: In einer immer komplexer werdenden Welt mit immer neuen Krisen erzielen diverse Teams mit unterschiedlichen Perspektiven auf Themen wie Arbeitskultur, Nachhaltigkeit oder Künstliche Intelligenz nachweislich bessere Ergebnisse. Und in vielen Führungs- und Beratungsgremien fehlt (noch) das notwendige Wissen für zentrale Zukunftsaufgaben. Zudem sind die Mitglieder in vielen Gremien häufig zu alt und zu homogen hinsichtlich Geschlecht, Alter und Herkunft, wie eine Studie der INTES Akademie für Familienunternehmen in Kooperation mit PwC zu Beiräten in Familienunternehmen zeigt.

Prof. Dr. Nadine Kammerlander, Leiterin des Lehrstuhls für Familienunternehmen an der WHU, rät daher: „Familienunternehmen sollten diverse Perspektiven in ihren Führungs- und Aufsichtsgremien haben – wobei man das nicht unbedingt an fixen Zahlen festmachen muss. Diese Diversität braucht es zwingend, um die zukünftigen notwendigen Anpassungen, Krisen und Veränderungen überhaupt zu überstehen.“

Zu denken gibt, dass 38 % der deutschsprachigen Familienunternehmen, und damit deutlich mehr als weltweit, bisher keine Anpassungen ihrer Governance-Strukturen durchgeführt haben. Und das, obwohl ein Drittel keine Nachfolgeplanung hat. Das ist gerade im Hinblick auf die zunehmende Alterung der Unternehmerinnen und Unternehmer riskant – und möglicherweise mit negativen Rückwirkungen auf Mitarbeitende und künftige Arbeitskräfte verbunden, die händeringend gesucht werden.

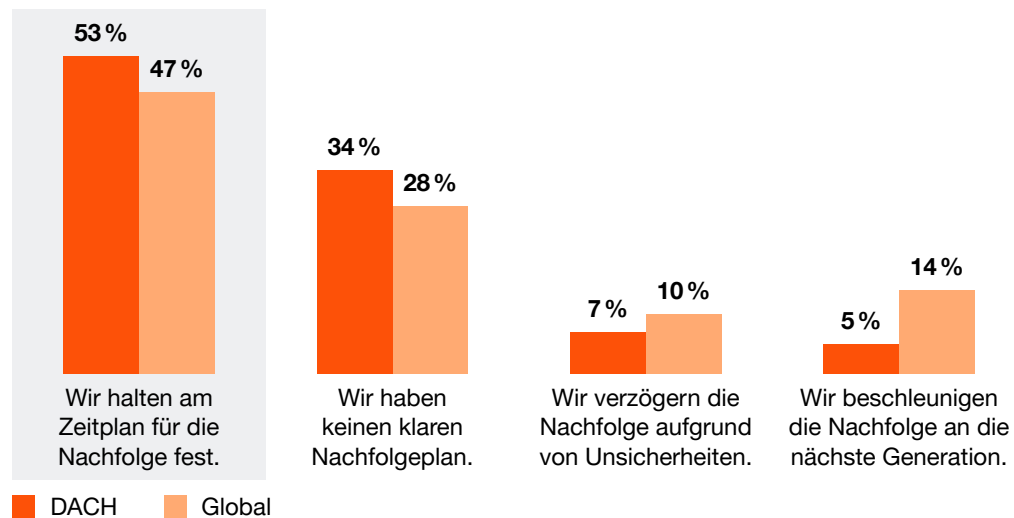
Abb. 13 Geplante oder durchgeführte Veränderungen im Familienunternehmen



Die deutliche Mehrheit der befragten Familienunternehmen (53 %) hält aber an ihren Nachfolgeplänen fest. Das ist aus den o.g. Gründen und nicht zuletzt, weil die nachfolgende Generation mit neuen Technologien groß geworden und oft deutlich offener für Kooperationen und neue Herangehensweisen ist, sinnvoll. Das

bestätigt Lutz Goebel, geschäftsführender Gesellschafter von Henkelhausen und Vorsitzender des Normenkontrollrats: „Wir brauchen junge Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, die neugierig auf die Zukunft sind. Wer in der jetzigen Zeit sagt, er weiß alles, hat eigentlich gar nichts verstanden.“

Abb. 14 Anpassung der Nachfolgepläne in Familienunternehmen



”

Wir brauchen junge Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, die neugierig auf die Zukunft sind.

Lutz Goebel,
geschäftsführender Gesellschafter von
Henkelhausen und Vorsitzender des
Normenkontrollrats



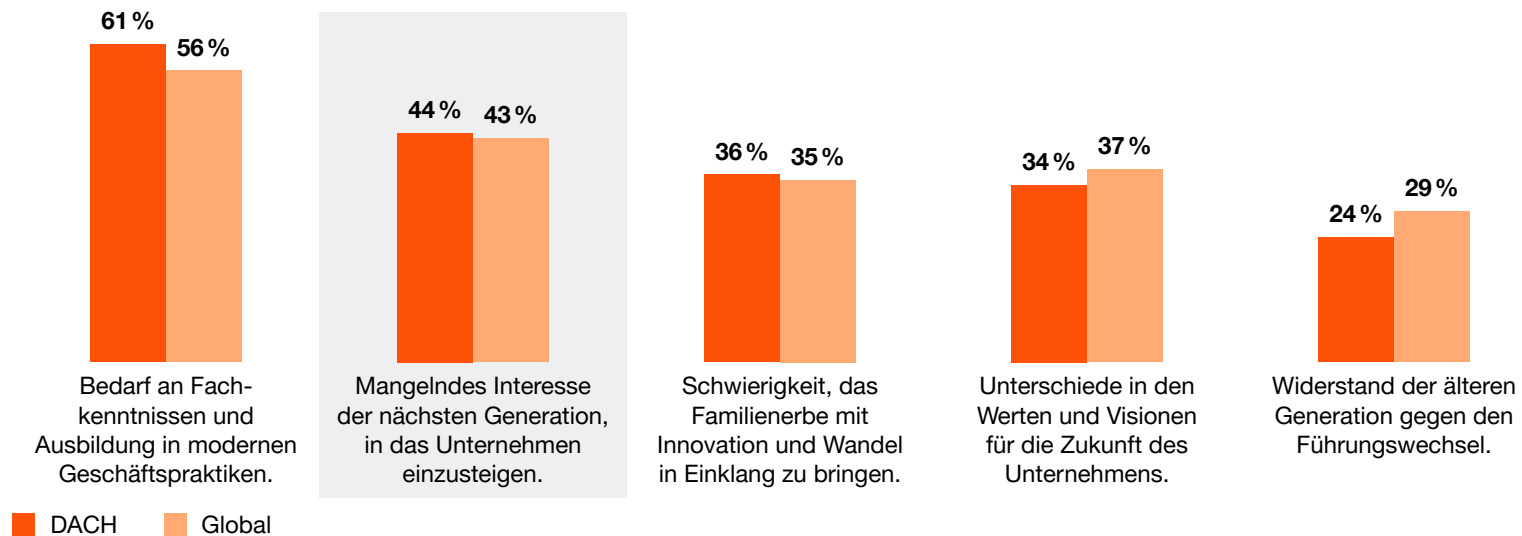
Dass nur jedes 20. Familienunternehmen den Übergang an die nächste Generation beschleunigt, dürfte auch daran liegen, dass NextGens spezifisches (Branchen) Wissen, Führungsskills und Digitalisierungs- bzw. KI-Know-how benötigen, das sie sich erst aneignen müssen, um das Familienunternehmen in die nächste Generation

zu führen. Die Mehrheit der deutschsprachigen Unternehmen sieht das auch als eine zentrale Herausforderung an (siehe Abb. 15).

Ein weiteres Hindernis bei der Transformation und der Übergabe an die nächste Generation: 44 % der befragten

Familienunternehmen in der DACH-Region beklagen, dass immer weniger NextGens bereit sind, ins Familienunternehmen einzusteigen, sei es, um sich nicht tradierten Geschäftsmodellen zu unterwerfen, bei der Wohnortwahl einzuschränken oder schlicht, um die eigenen beruflichen Vorstellungen zu verwirklichen.

Abb. 15 Herausforderungen bei der Nachfolge



”

Der Verkauf kann der Startschuss sein für ein neues unternehmerisches Kapitel der Familie. Denn die Erlöse, die aus einem Verkauf resultieren, geben einer Familie die Möglichkeiten, weiter unternehmerisch tätig zu sein. Transformation muss heute eben nicht mehr in dem einen Familienunternehmen geschehen. Eine Möglichkeit, diverse Aktivitäten zu bündeln, sind Family Offices oder Family Holdings, die ganzheitlich die Interessen einer Familie vertreten, mit einer klaren Governance, einem gemeinsamen Zielbild – unternehmerisch, gesellschaftlich, finanziell.

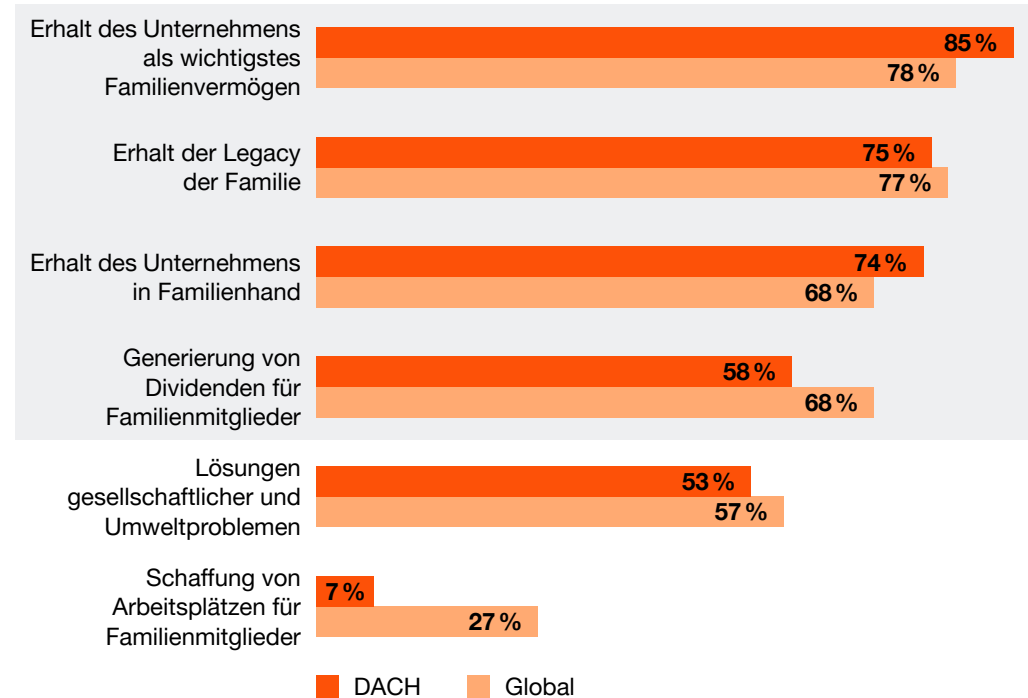
Uwe Rittmann,

Partner, Leiter Familienunternehmen und Mittelstand

Allerdings muss das nicht das Ende des Familienunternehmens bedeuten. Denn eine Unternehmerfamilie kann auch nach dem Verkauf des Unternehmens mit ihrem Vermögen weiterhin unternehmerisch tätig sein und so das generationsübergreifende Denken weiterleben.

Auch für das Unternehmen muss ein Verkauf nicht schlecht sein, wenn es in neuer Inhaberschaft erhalten bleibt – und damit Wertschöpfung und Arbeitsplätze gesichert werden können. Allerdings widerspricht dies der Vorstellung der meisten deutschsprachigen Familienunternehmen (siehe Abb. 16). Die deutliche Mehrheit der befragten Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum wie weltweit will das Unternehmen in Familienhand behalten.

Abb. 16 Langfristige Ziele von Familienunternehmen



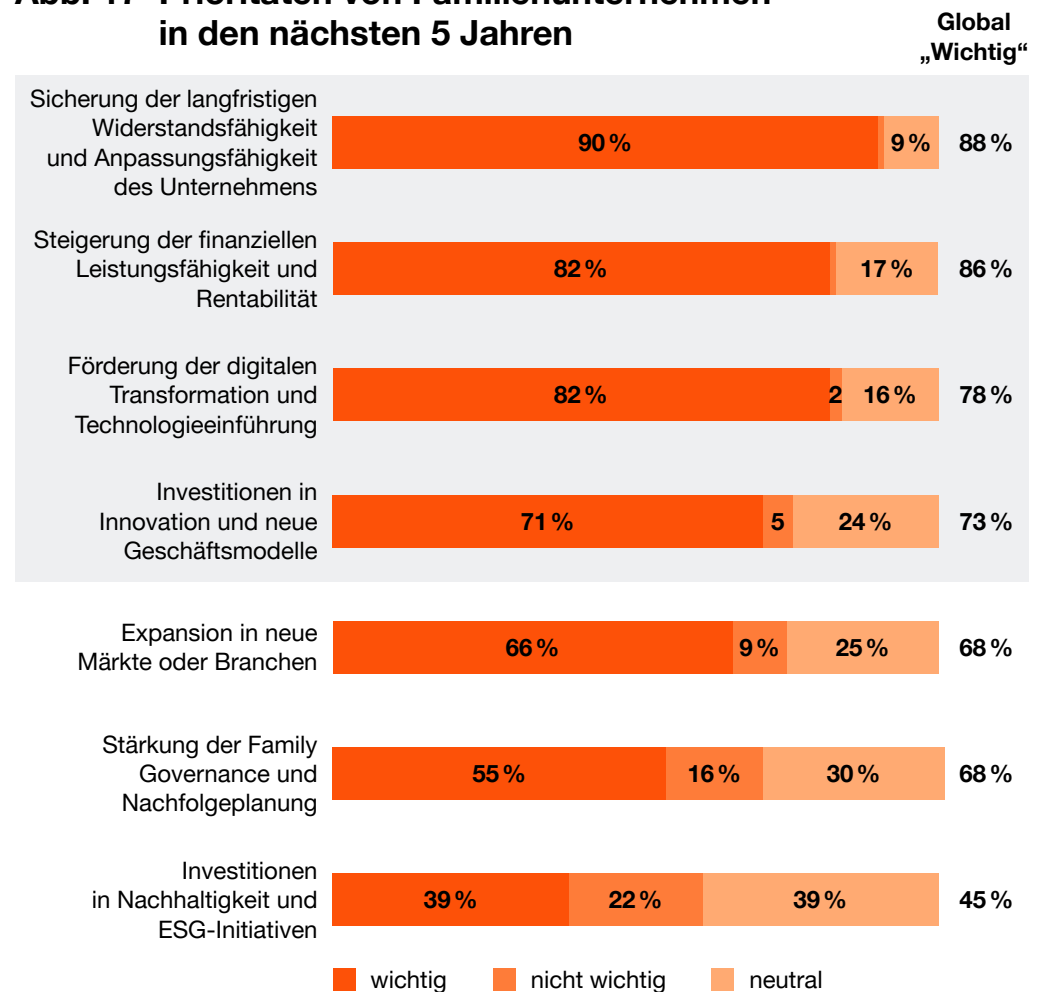
Es muss noch ein bisschen mehr kommen

Die Ergebnisse zeigen: Die Weichen sind gestellt und Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum sind bereit, den Wandel aktiv anzugehen. Im Fokus steht dabei klar die langfristige Resilienz und Anpassungsfähigkeit des Geschäfts: diese gilt als wichtigste Priorität für die kommenden Jahre. Zudem setzen Familienunternehmen auf digitale Transformation und die konsequente Technologieadaption, die als entscheidende Hebel für Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung gesehen werden.

Doch die Rezepte der Vergangenheit helfen nicht notwendigerweise für die Zukunft. Zwar punkten gerade Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum durch Glaubwürdigkeit und Anpassungsfähigkeit. Sie agieren aber oft (zu) vorsichtig.

Entscheidend wird sein, jetzt Tempo aufzunehmen, sich zu öffnen, mutig neue Wege zu gehen und die nächste Generation aktiv einzubinden: Denn wer Geschwindigkeit, Offenheit und Innovationskraft vereint, kann auch in einer komplexen Welt als Vorreiter bestehen und langfristig die Zukunft des Familienunternehmens sichern.

Abb. 17 Prioritäten von Familienunternehmen in den nächsten 5 Jahren



Handlungsempfehlungen

- **Technologie und Digitalisierung**

Investieren Sie gezielt in digitale Kompetenzen und KI-Anwendungen. Die Identifikation relevanter Use Cases und die Qualifikation der Mitarbeitenden sind die ersten wichtigen Schritte.

- **Kooperationen und Netzwerke**

Öffnen Sie sich für Kooperationen mit Start-ups, Forschungseinrichtungen und anderen Unternehmen, um Zugang zu neuen Technologien, Know-how und Märkten zu erhalten. Das hilft auch gegen den Fachkräftemangel in Schlüsselbereichen.

- **Governance**

Überprüfen Sie regelmäßig die Zusammensetzung Ihrer Führungs- und Beratungsgremien. Diversität und externe Expertise stärken die Zukunftsfähigkeit.

- **Nachfolge**

Entwickeln Sie frühzeitig Nachfolgepläne und fördern Sie die NextGen gezielt.

- **Geschwindigkeit:**

Setzen Sie auf Tempo und nutzen Sie Ihre flachen Hierarchien für schnelle Entscheidungen.

- **Agilität**

Fördern und fordern Sie eine Kultur der Offenheit und Veränderungsbereitschaft.

- **Werteorientierung**

Pflegen Sie Ihr Wertegerüst und Ihre langfristige Ausrichtung als Differenzierungsmerkmal – gerade in unsicheren Zeiten.

Ihre Ansprechpersonen



Uwe Rittmann

Partner, Leiter Familienunternehmen
und Mittelstand

Tel.: +49 211 981-1998

uwe.rittman@pwc.com



Britta Wormuth

Geschäftsführerin INTES Akademie
für Familienunternehmen

Tel.: +49 151 142 67277

b.wormuth@intes-akademie.de



Rudolf Krickl

Senior Partner, Leiter des Bereichs
Familienunternehmen und
Entrepreneurship, PwC Österreich

Tel.: +43 1 50188-3420

rudolf.krickl@pwc.com



Norbert Kühnis

Partner, Leiter Familienunternehmen
und KMU, Mitglied der
Geschäftsleitung, PwC Schweiz

Tel.: +41 58 79263-63

norbert.kuehnis@pwc.com

PwC

PwC gilt als führender Partner für Familienunternehmen und den Mittelstand. Seit über 25 Jahren verfügen wir über einen eigenen Geschäftsbereich für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien mit einem einzigartigen Netzwerk an dezidierten Expert:innen, die speziell für die Arbeit mit Familienunternehmen ausgebildet sind – und das weltweit.

Unser ganzheitlicher Beratungsansatz von der Strategie zur Umsetzung synchronisiert die Interessen des Unternehmens und der Inhaberfamilien und ist damit exakt auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten.

Die Arbeit für Familienunternehmen und Mittelstand bedeutet für uns Verpflichtung und Verantwortung – und ist bei uns „Chefsache“: Uwe Rittmann leitet den Bereich in Deutschland bundesweit.

INTES: FAMILY BUSINESS MATTERS

Die INTES Akademie für Familienunternehmen ist die führende Weiterbildungs- und Netzwerkplattform für Unternehmerfamilien im deutschsprachigen Raum. Mit praxisnahen Seminarangeboten unterstützt sie Unternehmer, Gesellschafter, Beiräte und die NextGens bei zentralen Führungs-, Strategie- und Zukunftsfragen.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der professionellen Beiratsarbeit: INTES bietet gezielte Beiratsqualifizierungen sowie Unterstützung bei der passgenauen Besetzung von Beiräten. Ergänzt wird dieses Angebot durch eine aktive Beiratscommunity. Weitere Highlights sind Inspirationsreisen, etwa nach Südostasien oder ins Silicon Valley, die exklusive Einblicke in internationale Innovationsökosysteme und neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Das Unternehmer-Ergebnisforum bildet als Flagship-Veranstaltung den jährlichen Höhepunkt für Inspiration, Dialog und Vernetzung.



© Februar 2026 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

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

www.pwc.de