

# *Ist Ihr Unternehmen fit for growth?*

*Wie sich Familien-  
unternehmen  
für künftiges  
Wachstum rüsten.*

Erfahren Sie  
hier mehr über  
***Fit for  
Growth***

## **Ist Ihr Unternehmen *fit for growth*?**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)

Von Dr. Peter Bartels, Peter von Hochberg und Dr. Christina Müller

November 2017, 20 Seiten, 12 Abbildungen, Softcover

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

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

---

## Einleitung

Ein Familienunternehmen erfolgreich zu führen und gesund und profitabel an die nächste Generation zu übergeben, gelingt nur, wenn man auch die Kosten im Griff hat. Doch Kosten müssen an der richtigen Stelle gespart werden, um das Wachstumspotenzial nicht zu gefährden und Akzeptanz in der Belegschaft zu erzeugen. Intelligentes Kostenmanagement ermöglicht Familienunternehmen, Kosten einzusparen, gleichzeitig zu wachsen und ihre Zukunftsfähigkeit zu stärken.

Wir wollten wissen, wie Familienunternehmen sich für die Zukunft rüsten. Daher haben wir im Sommer 2017 300 deutsche Familienunternehmen zu ihren Wachstumsplänen, strategischen Investitionen und zielgerichtetem Kostenmanagement befragt.

Hierbei zeigt sich: Die meisten Familienunternehmen verstehen sich als Qualitätsführer und definieren sich auch heute weiter über das Gütesiegel „Made in Germany“. Und das in Zeiten, in denen die zunehmende Digitalisierung aller Geschäfts- und Gesellschaftsbereiche weitreichende Innovationen in Produkten und Angeboten sowie ganz neue Geschäftsmodelle notwendig macht.

Familienunternehmen können ihre Wachstumsagenda stärken und Zukunftsrisiken vermeiden, wenn sie sich auf Innovationen konzentrieren, Investitionen und Kostenmaßnahmen aufeinander abgestimmt planen und auf strategische Schwerpunkte lenken. So vermeiden sie auch, was sie am meisten fürchten: Den Verlust von Wissensträgern und Kernkompetenzen.

*Fit for Growth*\* ist ein ganzheitlicher strategischer Managementansatz von PwC Strategy&, der Unternehmen hilft, ihre Kernkompetenzen zu stärken, Ausgaben zu senken und langfristig zu wachsen. Ausgehend von der Unternehmensstrategie und den Kernfähigkeiten des Unternehmens werden Kosten in „gute“ und „schlechte“ Kosten unterschieden. Auf dieser Basis wird ein strategisches Kostenmanagement institutionalisiert und die Grundlage für Wachstum geschaffen. Da eine *Fit for Growth*-Geschäftsumwandlung häufig alle Bereiche eines Unternehmens einbezieht, ist unser kollaborativer Ansatz darauf ausgelegt, diese in jeder Phase der Transformation zu unterstützen.

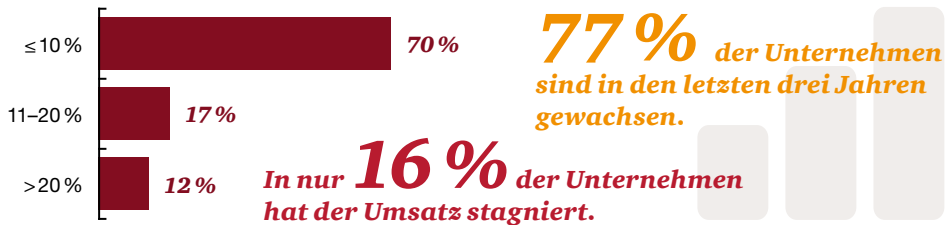
---

\* *Fit for Growth* ist eine registrierte Dienstleistungsmarke von PwC Strategy& LLC in den USA.

## Die Zeichen stehen auf Wachstum

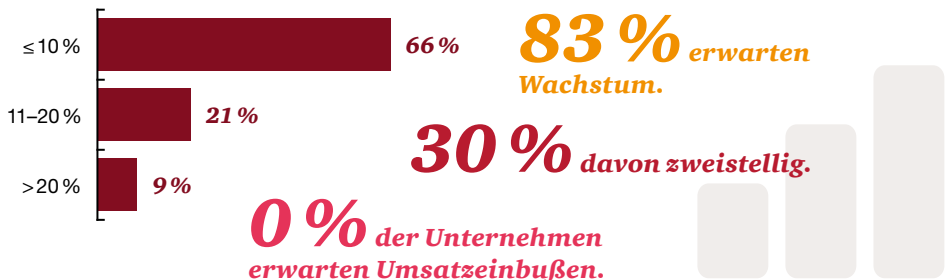
Die deutschen Familienunternehmen blicken auf eine erfolgreiche Entwicklung in den vergangenen drei Jahren zurück. Mehr als drei Viertel (77%) sind in den letzten Jahren gewachsen, knapp 30% – insbesondere die größeren (> 100 Mio. € Umsatz p. a.) – sogar zweistellig.

### Umsatzsteigerungen



Ihren Wachstumskurs wollen deutsche Familienunternehmen auch in Zukunft beibehalten: 83% der Familienunternehmen erwarten in den kommenden drei Jahren Wachstum, allerdings zwei Drittel davon im konservativen einstelligen Prozentbereich. Auch zukünftig erwartet nur eine Minderheit aggressiveres zweistelliges Wachstum.

### Erwartete Umsatzsteigerungen



## Zentrales Ziel: Den guten Ruf sicherstellen

Zielsetzung ihres Handelns ist es, da sind sich alle Familienunternehmen einig, den guten Namen des Unternehmens bzw. der Familie zu erhalten. Im Gesamtranking von 1 (gar keine) bis 5 (sehr hohen) wird diesem Ziel die größte Bedeutung (4,6) beigemessen, noch vor dem langfristigen Erhalt des Unternehmens in der Familie (4,3), Wachstum (4,1) und der Erhöhung von Gewinn (4,0). Diese Wertung zeigt, dass deutsche Familienunternehmen ihre Verantwortung und gesellschaftliche Rolle deutlich breiter verstehen, als lediglich die Steigerung des Unternehmensgewinns. Deutlich wurde das beispielsweise auch in der Finanz- und Wirtschaftskrise, als viele Familienunternehmen bereit waren, Verluste in Kauf zunehmen, anstatt Personal abzubauen.

### Unternehmensziele

Ranking  
(1-5)

den guten Namen des  
Unternehmens bzw. der  
Familie erhalten

4,6

das Unternehmen  
langfristig in Familien-  
hand halten

4,3

Umsätze erhöhen

4,1

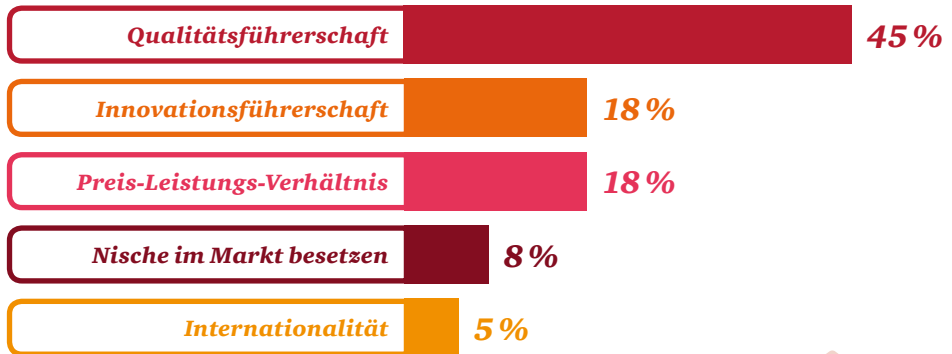
Unternehmensgewinn  
erhöhen

4,0

# Deutsche Familienunternehmen sehen sich vor allem als Qualitätsführer

Um ihre Ziele zu erreichen, setzen deutsche Familienunternehmen auf Qualitätsführerschaft: Mit „Made in Germany“ als Gütesiegel positionieren sich knapp die Hälfte der befragten Familienunternehmen. Vor allem kleinere inhabergeführte Unternehmen (< 100 Mio. € Umsatz) wollen sich durch herausragende Qualität gegenüber ihren Wettbewerbern abgrenzen. Knapp ein Fünftel der befragten Familienunternehmen – unter den Großen (> 100 Mio. € Umsatz) jedes Dritte – versucht, sich durch innovative Produkte und Dienstleistungen gegenüber ihrem Wettbewerb zu positionieren. So können sie sich mit Blick auf die Digitalisierung gegen Start-ups und die stark wachsende Konkurrenz aus den USA und Asien durchsetzen, die mit innovativen Serviceangeboten versuchen, ihnen den Rang abzulaufen. Qualitätsführerschaft als Erfolgsstrategie sollte auch bei kleineren Unternehmen durch einen gestärkten Fokus auf Innovation als Differenzierungsfaktor ergänzt werden, um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen.

## Wichtigstes Positionierungsmerkmal



51 %

**Kleine Unternehmen setzen auf Qualitätsführerschaft.**

27 %

**Größere Unternehmen setzen auf Innovationsführerschaft.**

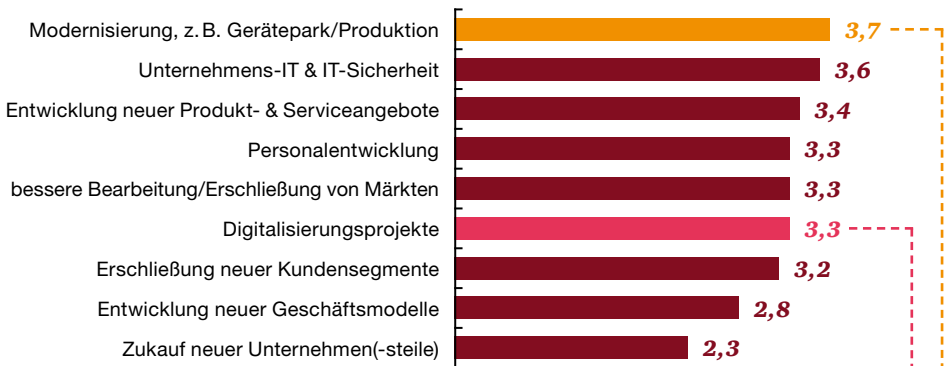
# Investitionsschwerpunkte verschieben sich

Um ihre Marktpositionierung auszubauen, haben sich die deutschen Familienunternehmen in den letzten drei Jahren auf organisches Wachstum konzentriert, der Zukauf neuer Unternehmen rangierte an nachgelagerter Stelle. Vielfach legen sie den Schwerpunkt dabei auf die Modernisierung ihres Unternehmens und die Aufrüstung der IT, um ihr Unternehmen fit für die Digitalisierung zu machen und die damit verbundenen Chancen wirklich zu nutzen.

## Investitionsschwerpunkte

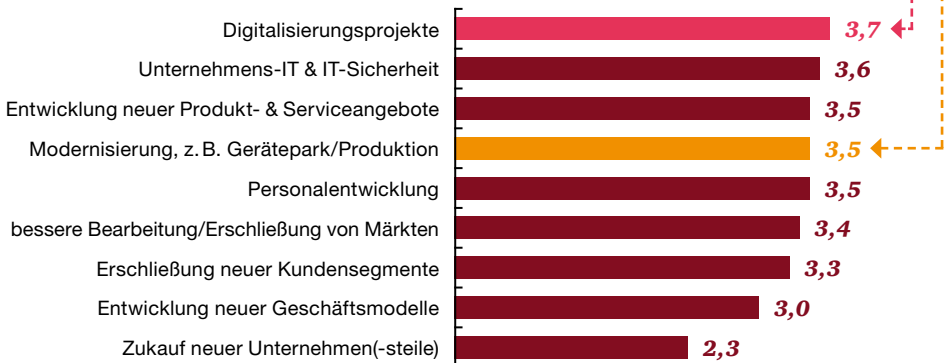
### Investitionen in den letzten 3 Jahren

5 = starke Investitionen, 1 = keine Investitionen



### Investitionen in den nächsten 3 Jahren

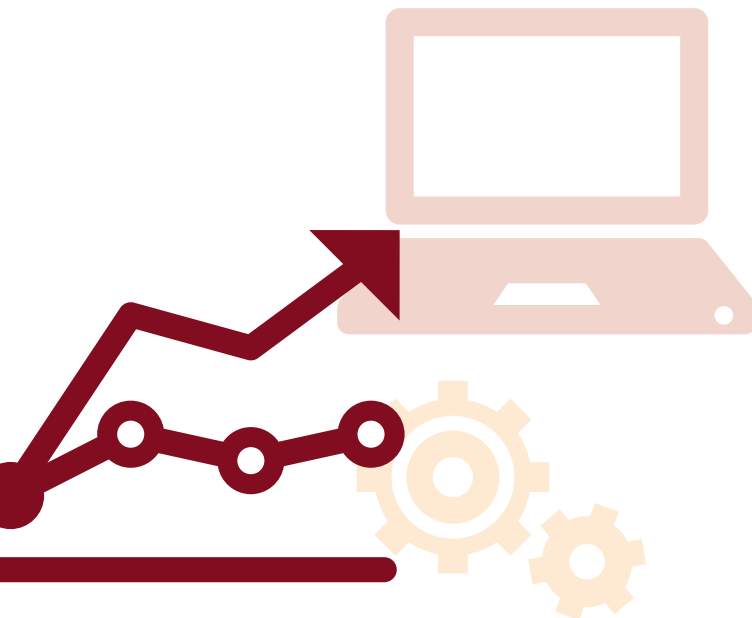
5 = sehr starke Investitionen geplant, 1 = gar keine Investitionen geplant



In den nächsten drei Jahren verlagern sich die Investitionsschwerpunkte deutlich: Familienunternehmen planen, die digitale Transformation ihres Unternehmens gezielt voranzutreiben. Daher wollen sie v. a. in Digitalisierungsprojekte, ihre IT-Systeme und in innovative Produkte und Dienstleistungen investieren. Auffällig dabei: Die Digitalisierung wird vor allem technisch und überwiegend auf Prozess- und IT-Ebene verstanden, weniger in der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Anorganisches Wachstum durch den Zukauf von Unternehmens(teilen) und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle steht auch in Zukunft weniger und dann eher bei größeren Familienunternehmen auf der Agenda. Doch gerade hier sollten Familienunternehmen ansetzen und digitale Vermarktungskonzepte entwickeln, bevor branchenfremde Marktneulinge ihnen die Stellung am Markt streitig machen könnten. Dabei wird das Bilden von Allianzen und die Öffnung gegenüber Start-ups immer bedeutender. Vielen Unternehmern fehlen hier jedoch noch konkrete Antworten, wie mögliche Formen der Zusammenarbeit in Zukunft aussehen können.

Auffallend ist auch, dass gerade die Qualitätsführer seltener in die Entwicklung neuer Produkte und Service-Angebote und in die Personalentwicklung investieren wollen als der Durchschnitt der Familienunternehmen. Innovationen und qualifizierte Mitarbeiter sind aber ganz entscheidende Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche digitale Transformation.





---

## ***Kostensenkungsprojekte weit verbreitet***

Neben maßgeblichen Investitionsprojekten haben zwei Drittel der befragten Familienunternehmen (67%) in den vergangenen drei Jahren Kostensenkungsprogramme durchgeführt oder auf breiter Basis die Kosten gesenkt. Ebenso viele wollen sich auch in den nächsten drei Jahren schlanker aufstellen. Ein Blick in die Daten zeigt, dass mehr als 80% der Unternehmen, die bereits in der Vergangenheit Kostensenkungsprogramme umgesetzt haben, ihren Kurs beibehalten wollen. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass die eingeleiteten Maßnahmen weiter anhalten und ihre Früchte tragen oder dass diese Unternehmen mehr Affinität zu Kostenmanagement haben.

Um ihre Kostenreduktionsziele zu erreichen, setzt die Unternehmensleitung überwiegend (79%) auf differenzierte Vorgaben nach Funktionen und Bereichen und nicht einfach auf pauschale Senkungen. Dies soll auch in Zukunft so bleiben.

---

## ***Digitale Technologien auch für Kostensenkungen***

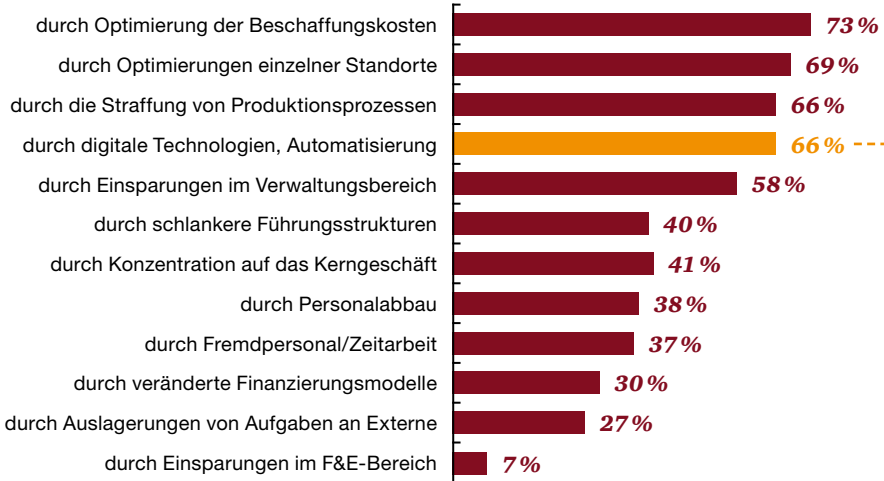
Die meisten Familienunternehmen haben in den letzten drei Jahren Kostenreduktionen durch effizientere Prozesse erreicht: durch Optimierung des Einkaufs, der Standorte oder der Produktionsprozesse. Diesen in der Vergangenheit bereits eingeschlagenen Weg wollen sie auch in Zukunft fortsetzen. Hierbei setzen sie v. a. auf digitale Technologien, die die Automatisierung und Optimierung erleichtern können. Auch hier zeigt sich: Familienunternehmen nutzen die Digitalisierung noch verstärkt aus Prozesssicht, weniger aber als Hebel zur Neugestaltung von Geschäftsmodellen.

Einsparungen durch F&E stehen dagegen bei den allermeisten Familienunternehmen an letzter Stelle. Dies ist im Hinblick auf ihre Positionierung als Qualitätsführer auch durchaus plausibel.

## Kostensenkungsprojekte

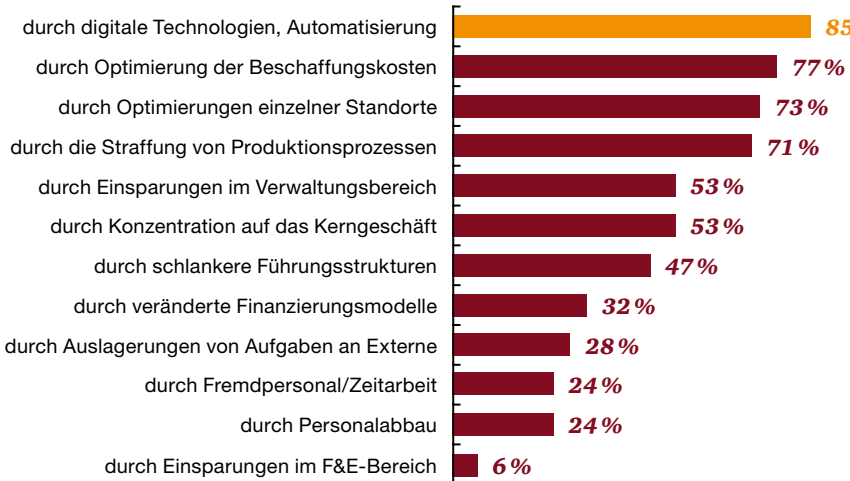
### Kostensenkungen in den letzten 3 Jahren

alle Unternehmen, in denen Kosten gesenkt wurden, n=201



### Kostensenkungen in den nächsten 3 Jahren

alle Unternehmen, in denen Kostensenkungen geplant sind, n=193



## Ziel der Kosteneinsparungen: Gewinn mehr

Mit Kostensenkungen verfolgen Familienunternehmen ein ganz klares Ziel: Den Unternehmensgewinn zu steigern. Vielfach reagieren Familienunternehmen zudem mit Kostensenkungsprogrammen auf den Preisdruck ihrer Kunden oder der Wettbewerber. Kosten senken, um in anderen Unternehmensbereichen zu wachsen, steht weniger im Fokus.

### Warum Kosten im Unternehmen gesenkt werden

5 = sehr zutreffend, 1 = gar nicht zutreffend



4,2

um den Unternehmensgewinn zu steigern

3,9

um dem Preisdruck seitens der Kunden zu genügen

3,9

um bestimmte strategische Unternehmensziele zu erreichen

3,9

um dem Preisdruck der Mitbewerber standzuhalten

3,6

um die Kernkompetenzen des Unternehmens zu steigern

3,4

um gestiegene Faktorkosten auszugleichen für Arbeit, Kapital und Boden

3,3

um Preissteigerungen bei den Zulieferern zu kompensieren

3,2

um gestiegene Rohstoffpreise auszugleichen

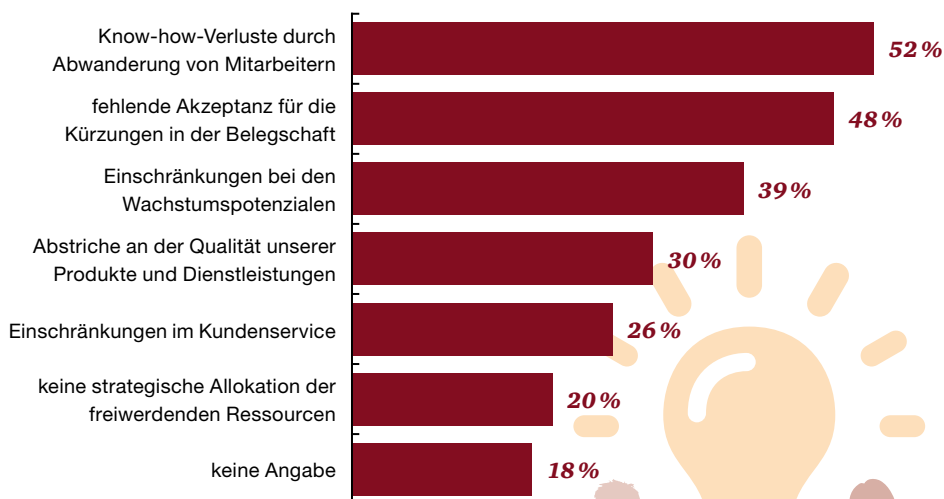
2,9

um in anderen Unternehmensbereichen zu wachsen

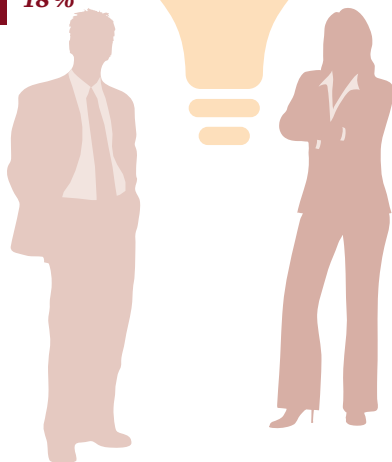
## ***Fehlende Akzeptanz und Verlust der Mitarbeiter zentrale Risiken***

Als zentrale Risiken von Kostenprogrammen werden der Know-how-Verlust durch abwandernde Mitarbeiter (52%) und fehlende Akzeptanz bei der Belegschaft (48%) gesehen. Zudem fürchten knapp 40% Einschränkungen beim Wachstum und jedes fünfte keine strategische Allokation der frei werdenden Ressourcen.

### **Zentrale Risiken von Kostensenkungsprogrammen**



***Aber durch smarte Kostensenkungen können viele Risiken minimiert werden!***



---

## ***Kostensenkung richtig gemacht***

Das darf und muss nicht sein. Um diese Risiken zu vermeiden und das Wachstum durch Kostensenkungen sogar zu fördern, müssen Kosten anders gesenkt werden: Zielführend ist es, wenn Familienunternehmen sich auf ihre strategischen Kernkompetenzen konzentrieren und in diese investieren, finanziert durch Einsparungen bei Funktionen und Prozessen, die diesen Kernkompetenzen nicht dienen. Dies stärkt nicht nur die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und verhindert Kündigungen. Vielmehr kann das Unternehmen die Qualität der Produkte und Dienstleistungen und den Service verbessern, sich so klar vom Wettbewerb differenzieren, überlegenen Kundennutzen schaffen und dennoch schlank und kostenoptimiert arbeiten. Wir nennen diesen Ansatz des intelligenten und wachstumsstärkenden Kostenmanagements *Fit for Growth*.

---

## ***Fazit***

Die Digitalisierung ist in deutschen Familienunternehmen angekommen. Familienunternehmen wollen und müssen wachsen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Dafür stellen sie sich auf und konzentrieren sich bei ihren Investitionen auf die digitale Transformation ihres Unternehmens. Der Plan dahinter: Die Digitalisierung soll auch durch Kostensenkungen mit digitalen Technologien (Automatisierung, Fabrik 4.0, ...) finanziert werden.

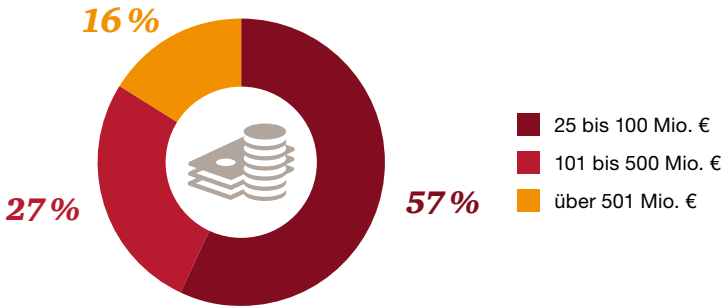
Wenngleich dies ein entscheidender Schritt zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im digitalen Zeitalter ist, fällt auf, dass Familienunternehmen weiter konservativ und nicht radikal genug agieren. Sie konzentrieren sich auf organisches Wachstum und setzen vielfach auf bewährte Geschäftsmodelle, optimiert durch digitale Prozesse und Systeme, anstatt mutig Neues durch anorganische Investitionen anzugehen. Viele beschäftigen sich mit differenzierenden Kostensenkungsprogrammen und professionalisieren ihre Unternehmen. Aber setzen auch alle die freiwerdenden Mittel und Ressourcen mit ausreichendem strategischen Weitblick ein?

Um langfristig zu wachsen und das Unternehmen zukunftssicher aufzustellen, müssen auch Familienunternehmen tiefgreifende Maßnahmen einleiten und die Digitalisierung nicht mehr als nur als Technologie verstehen. Vielmehr kommt es bei der digitalen Transformation darauf an, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und die Services rund um die jeweiligen Produkte auszubauen. Familienunternehmen sollten sich dabei auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, mit diesen als Innovationsführer die digitale Transformation vorantreiben und Weitblick und Entschlossenheit zum Aufbau neuer Geschäftsmodelle beweisen.

# Über die befragten Unternehmen

An der Umfrage haben 300 deutsche Familienunternehmen teilgenommen, 43 % davon erzielten 2016 einen Umsatz von über 100 Mio. €, knapp jedes fünfte davon ist schwerpunktmäßig im Handel tätig.

## Umsatz

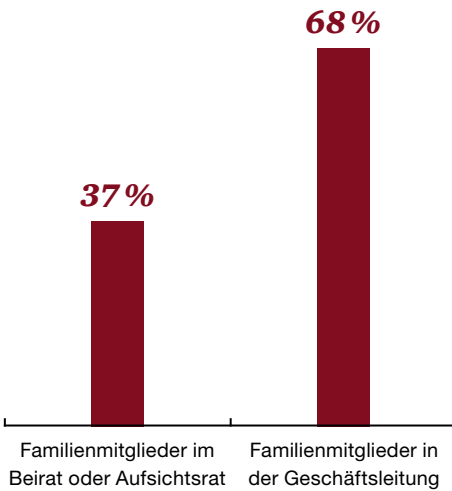


## Branche

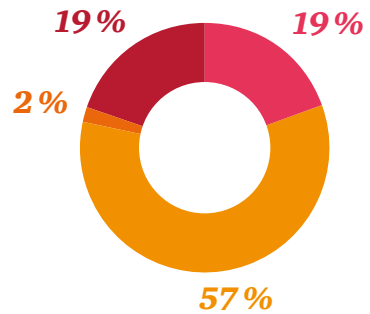


In der Mehrheit der befragten Familienunternehmen (68%) sind Familienmitglieder in der Geschäftsleitung tätig, in 37% wird der Einfluss der Familie durch eine beratende und kontrollierende Funktion sichergestellt. Knapp 60% haben mindestens einen erfolgreichen Generationenübergang gemeistert.

### Einflusskanal der Inhaberfamilie



### Inhaberstruktur



- Gründerfamilie in der ersten Generation
- Unternehmerfamilie in mehreren Generationen
- Geschwistergesellschaft
- andere Struktur

---

## ***Ihre Ansprechpartner***



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

Geschäftsführer PwC  
Leiter Familienunternehmen und Mittelstand  
Tel.: +49 211 981-2176  
peter.bartels@pwc.com



### ***Peter von Hochberg***

Geschäftsführer Strategy&  
Familienunternehmen und Mittelstand  
Tel.: +49 211 389-0170  
peter.von.hochberg@strategyand.de.pwc.com



### ***Dr. Michael Wagner***

Geschäftsführer Strategy&  
Leiter *Fit for Growth* EMEA  
Tel.: +49 89 5452-5539  
michael.wagner@strategyand.de.pwc.com

### ***Über PwC***

PwC. Mehr als 10.600 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,09 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland. Partner für Familienunternehmen und Mittelstand.

### ***Über Strategy&***

Strategy& ist ein Team praxisorientierter Strategen. Unser Ziel ist es, unseren Klienten jederzeit den entscheidenden Vorteil zu verschaffen. Wir verfügen über 100 Jahre Erfahrung in der Managementberatung und kombinieren diese mit der einzigartigen Industrieerfahrung und den Ressourcen von PwC. Wir sind Teil des weltweiten PwC-Netzwerks.



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

[www.strategyand.pwc.com/de](http://www.strategyand.pwc.com/de)