

# *Fels in der Brandung?* Studie über Familien- unternehmen 2010/11

*Erfahrungen, Heraus-  
forderungen und  
Perspektiven nach der  
Wirtschaftskrise*

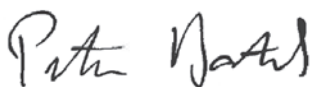
## Vorwort

Familienunternehmen stehen selten im Rampenlicht, und doch sind sie das Rückgrat vieler Volkswirtschaften. In Deutschland, Österreich und der Schweiz erarbeiten sie über die Hälfte der Wirtschaftsleistung und stellen rund sechs von zehn Arbeitsplätzen. Mit der vorliegenden Studie geht PwC zum dritten Mal nach Veröffentlichung des „Global Family Business Survey“ in den Jahren 2006 und 2008 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 2010 über 1.600 Unternehmen, darunter 181 aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Region).

Von besonderem Interesse für die vorliegende Studie war die Frage, wie die Familienunternehmen der DACH-Länder die zurückliegende Wirtschafts- und Finanzkrise überstanden haben. Die Antworten zeigen, dass auch Familienunternehmen keineswegs immun gegen Rezessionen sind. Allerdings sind die weitaus meisten Befragten davon überzeugt, dass sie aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften als Familienbetrieb besser durch die Krise gekommen sind als Publikumsgesellschaften.

Die Studie analysiert aber auch, vor welchen besonderen Herausforderungen die Familienunternehmen aufgrund ihrer spezifischen Gesellschafterstrukturen und Entscheidungsprozesse stehen und wie sie diese bewältigen. Von entscheidender Bedeutung ist insbesondere die Nachfolgeregelung. Gelingt es nicht, Eigentumsverhältnisse und Kompetenzen in der Geschäftsführung beim Generationswechsel in einem angemessenen Zeitraum zu klären, ist dies häufig der Anfang vom Ende familiengeführter Unternehmen. Die Untersuchung zeigt daher auf, welche Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen bestehen und ob diese das Unternehmen auch bei unvorhersehbaren Entwicklungen, etwa dem plötzlichen Rückzug von Familienmitgliedern aus dem Gesellschafterkreis, weiterhin handlungsfähig bleiben lassen.

Konflikte können in Familienunternehmen jedoch nicht nur über ungeklärte Nachfolgefragen entstehen, sondern auch über Themen wie die Festlegung der Unternehmensstrategie oder die Vergütung von Familienmitgliedern im Unternehmen. Die Studie geht daher der Frage nach, wie Familienunternehmen mit derartigen Differenzen umgehen und welchen Beitrag ein effektives Konfliktmanagement zum familiären Betriebsfrieden leisten kann. Abschließend befasst sich die Untersuchung mit den Forderungen der Familienunternehmen an die Politik sowie der Einstellung gegenüber der eigenen „Corporate Social Responsibility“.



**Dr. Peter Bartels**  
PwC Deutschland



**Peter Schmid**  
PwC Schweiz



**Karl Hofbauer**  
PwC Österreich

---

# *Inhalt*

Vorwort.....	3
Kernergebnisse .....	5
A Wirtschaftliche Lage und Perspektiven .....	7
B Unternehmensnachfolge .....	16
C Konflikte und Konfliktmanagement .....	21
D Forderungen an die Politik und soziale Verantwortung.....	24
E Die Vorgehensweise.....	27
Ansprechpartner .....	30

---

# Kernergebnisse

## **Wirtschaftliche Lage und Perspektiven**

**Die Familienunternehmen haben die Krise gut bewältigt:** Jedes zweite Unternehmen aus der DACH-Region berichtet über eine gestiegene Nachfrage seit Sommer 2009, nur 30 Prozent verzeichneten Einbußen. Über 80 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass sie als Familienunternehmen die Krise besser gemeistert haben als vergleichbare Publikumsgesellschaften.

**Expansion steht im Vordergrund:** Rund 70 Prozent der Befragten aus der DACH-Region verfolgen dezidiert eine Wachstumsstrategie, während dies weltweit nur auf 60 Prozent der Familienunternehmen zutrifft. Um ihre Existenz kämpfen lediglich drei Prozent der Unternehmen aus der DACH-Region, jedoch elf Prozent der Familienunternehmen weltweit.

**Mehrheit erwartet Geschäftsbelebung:** In der DACH-Region rechnen gut 50 Prozent der Familienunternehmen mit einer Marktbelebung in den kommenden zwölf Monaten, weltweit sagen dies 56 Prozent der Unternehmen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass insbesondere die Familienunternehmen in Deutschland und der Schweiz bereits von einer günstigen konjunkturellen Entwicklung profitiert haben und die Chancen für weitere Verbesserungen entsprechend zurückhaltender beurteilen.

**Herausforderung Fachkräftemangel:** Die Familienunternehmen in der DACH-Region sehen den Fachkräftemangel als wichtigste Herausforderung an, wobei das Problem in Deutschland und Österreich deutlich gravierender eingeschätzt wird als in der Schweiz. Demgegenüber sind die Schweizer Unternehmen wesentlich häufiger besorgt über die Konsequenzen der Wechselkursentwicklung.

## **Unternehmensnachfolge**

**Eigentümerwechsel ist bei jedem vierten Unternehmen absehbar:** Bei 23 Prozent der Familienunternehmen der DACH-Region steht innerhalb der kommenden fünf Jahre ein Eigentümerwechsel an. Gut 40 Prozent dieser Unternehmen bleiben voraussichtlich in Familienbesitz, ein Verkauf an Unternehmen, Finanzinvestoren oder das Management wird von rund 15 Prozent der Familienunternehmen in Betracht gezogen.

**Nachfolge ist häufig ungeklärt:** Sollten zentrale Entscheidungsträger im Unternehmen unerwartet ausscheiden, droht vielen Befragten ein Führungsvakuum. Weltweit fehlt bei knapp 40 Prozent der Familienunternehmen eine Nachfolgeregelung, in der DACH-Region haben rund 30 Prozent der Befragten keine entsprechenden Vorkehrungen getroffen.

### ***Konflikte und Konfliktmanagement***

**Konfliktmanagement wird vernachlässigt:** Fast zwei Drittel der Familienunternehmen in der DACH-Region haben keine Streitschlichtungsmechanismen etabliert. Weltweit verzichten sogar über 70 Prozent auf feste Regeln und Verfahren zur Konfliktlösung.

**Strategie ist häufigster Streitpunkt:** Bei Konflikten in Familienunternehmen geht es meist um die strategische Ausrichtung. In der DACH-Region sorgen Strategiefragen bei 35 Prozent der Befragten zumindest gelegentlich für Auseinandersetzungen (weltweit: 44 Prozent). Dabei treten Konflikte in Familienunternehmen aus der DACH-Region generell seltener auf als im weltweiten Durchschnitt.

### ***Forderungen an die Politik und soziale Verantwortung***

**Steuerpolitik steht im Fokus:** Die Vereinfachung des Steuersystems und/oder eine Senkung der Steuersätze ist für die Familienunternehmen in der DACH-Region von besonderer Bedeutung – fast 90 Prozent halten steuerpolitische Änderungen für sehr wichtig. Vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erfahren staatliche Initiativen im Bereich Compliance. Während weltweit 56 Prozent staatliche Compliance-Initiativen für potenziell bedeutsam halten, teilen diese Einschätzung in der DACH-Region nur 37 Prozent der Befragten.

**CSR wirkt:** Die Familienunternehmen sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Auf Initiativen im Bereich „Corporate Social Responsibility“ (CSR) verzichten weltweit lediglich sieben Prozent der Unternehmen, in der DACH-Region verfolgt sogar nur eins von hundert Unternehmen keinen CSR-Ansatz. Dabei sehen über 90 Prozent (weltweit: 73 Prozent) der Befragten einen Nutzen der CSR-Maßnahmen für die allgemeine Unternehmensentwicklung.

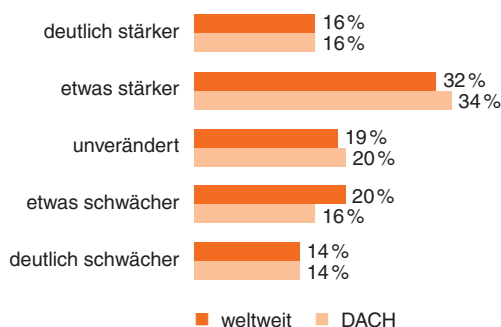
---

# ***A Wirtschaftliche Lage und Perspektiven***

Die zurückliegende Finanz- und Wirtschaftskrise haben die Familienunternehmen bemerkenswert gut überstanden. Bei knapp jedem zweiten weltweit befragten Unternehmen ist die Nachfrage in den vergangenen zwölf Monaten<sup>1</sup> gestiegen, während sie nur bei gut jedem dritten gesunken ist.

*Nachfrageentwicklung ist überwiegend positiv.*

**Wie hat sich die Nachfrage auf Ihren Kernmärkten in den vergangenen zwölf Monaten entwickelt?**



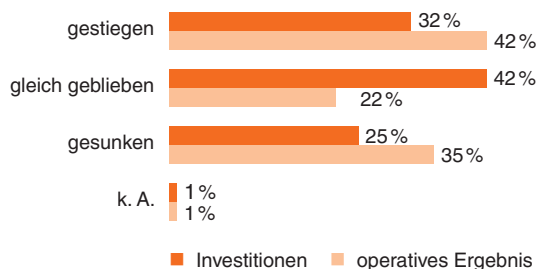
Noch etwas besser sind die Unternehmen der DACH-Region durch die Krise gekommen. Hier berichten 50 Prozent über eine Nachfragebelebung und nur 30 Prozent über eine Abschwächung.

Bei Geschäftsergebnis und Investitionen haben die befragten Familienunternehmen zwar weltweit ebenfalls zugelegt, allerdings fällt das Gesamtbild weniger positiv aus. So verzeichneten 42 Prozent in den vergangenen zwölf Monaten ein höheres operatives Ergebnis, während immerhin 35 Prozent über einen Rückgang berichten. Ihre Investitionen haben 32 Prozent der Befragten gesteigert und 25 Prozent zurückgeführt.<sup>2</sup>

*Leichte Zuwächse beim operativen Ergebnis.*

**Wie haben sich Geschäftsergebnis und Investitionen in den vergangenen zwölf Monaten entwickelt?**

alle Unternehmen



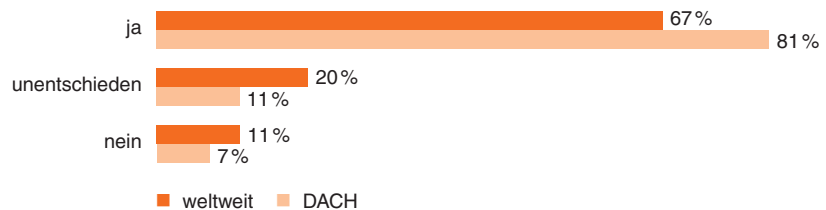
Insgesamt sind die Familienunternehmen der Überzeugung, dass sie auf Grund ihrer besonderen Eigentümerstruktur und Entscheidungsprozesse besser durch die Krise gekommen sind als Publikumsgesellschaften. Dieser Ansicht sind insbesondere die Befragten aus der DACH-Region (81 Prozent gegenüber 67 Prozent weltweit).

<sup>1</sup> Zeitraum Mai/August 2009 bis Mai/August 2010

<sup>2</sup> Die Ergebnisse für die Familienunternehmen der DACH-Region weichen von diesen Werten nur unwesentlich ab.

## Familienunternehmen sehen sich im Vorteil.

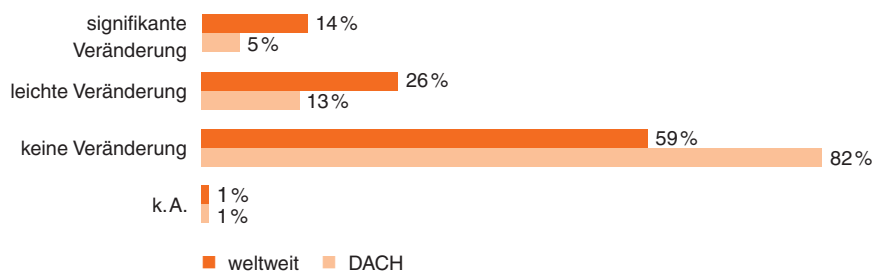
### Hat sich Ihr besonderer Status als Familienunternehmen während der Wirtschaftskrise positiv ausgewirkt?



Dennoch hat die Krise bei vielen Familienunternehmen tiefere Spuren hinterlassen, als es auf den ersten Blick scheint. So haben von den weltweit befragten Unternehmen 40 Prozent ihre Geschäftsstrategie auf Grund der Krise verändert, 14 Prozent bezeichnen die Kurskorrekturen sogar als signifikant.

## Krise bringt in DACH-Region selten Strategiewechsel.

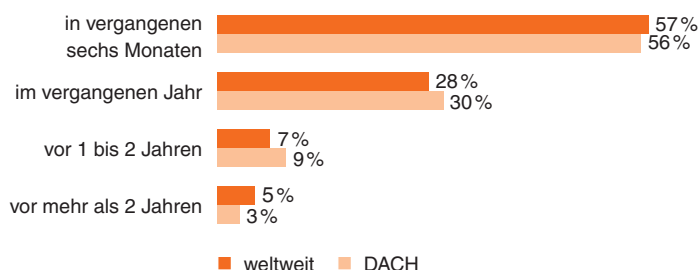
### Hat sich die Geschäftsstrategie im Zuge der Krise verändert?



Dies gilt allerdings weniger für Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. So haben 82 Prozent der Familienunternehmen aus der DACH-Region ihre Strategie unverändert beibehalten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die große Mehrheit der Familienunternehmen ihre strategische Ausrichtung laufend überprüft. Nur bei zwölf Prozent der Befragten liegt die bislang letzte Strategieüberprüfung länger als ein Jahr zurück.

## Mehrheit überprüft Strategie laufend.

### Wann haben Sie die Geschäftsstrategie zuletzt überprüft?

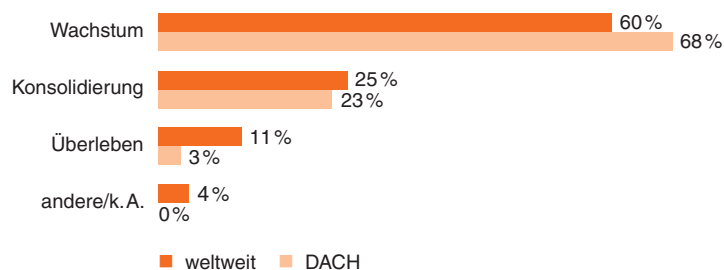


Im weltweiten Vergleich verfolgen die Familienunternehmen aus der DACH-Region und hier insbesondere aus Deutschland und Österreich wesentlich häufiger wachstumsorientierte Strategien. Die Konsolidierung des Geschäfts hat für 23 Prozent der Befragten in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Schweiz alleine: 42 Prozent) Priorität, während sich lediglich drei Prozent der Familienunternehmen der DACH-Region in einer existenzbedrohenden Lage sehen und damit weit weniger als in der globalen Stichprobe (11 Prozent).



## Wachstumsorientierung überwiegt.

### Wie lautet die strategische Hauptzielrichtung Ihres Unternehmens für die kommenden zwölf Monate?

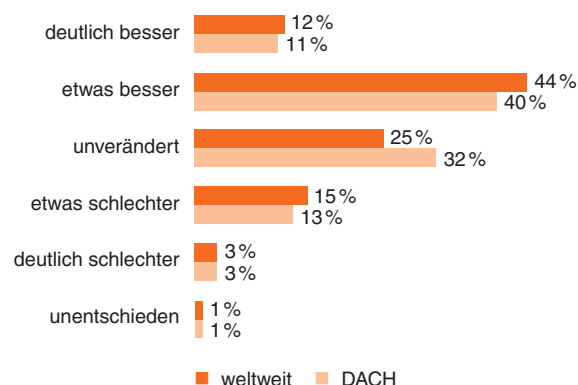


Vor dem Hintergrund der starken Wachstumsorientierung erscheint die Einschätzung der künftigen Marktentwicklung zunächst überraschend. Mit einer Verbesserung der Geschäftsbedingungen in den kommenden zwölf Monaten rechnen nämlich nur 51 Prozent der Unternehmen aus der DACH-Region, während weltweit 56 Prozent der Befragten dieser Ansicht sind.

Die unterschiedlichen Einschätzungen lassen sich jedoch auf einen konjunkturellen Basiseffekt zurückführen. So haben Familienunternehmen aus Deutschland und der Schweiz bereits von der überdurchschnittlich guten Konjunkturerholung auf ihren Heimatmärkten profitiert, während die Befragten aus Österreich ebenso wie die aus den meisten anderen Ländern noch auf eine durchgreifende Erholung warten<sup>3</sup>: Entsprechend rechnen nur 50 Prozent der Schweizer und 49 Prozent der deutschen Familienunternehmen mit einer weiteren Marktbelebung in den kommenden zwölf Monaten, jedoch knapp 62 Prozent der Befragten aus Österreich.

## Mehrheit erwartet Marktbelebung.

### Wie wird sich Ihr Kerngeschäft in den kommenden zwölf Monaten entwickeln?

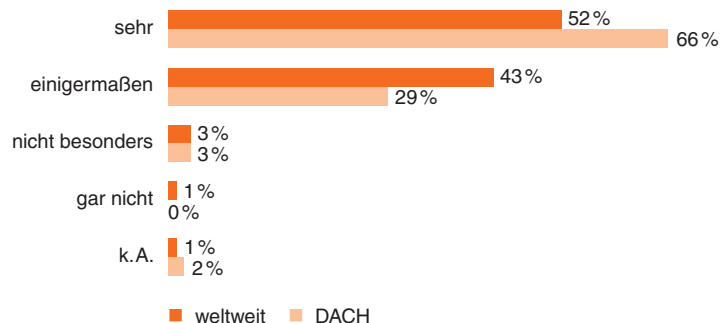


Die vergleichsweise aggressive strategische Ausrichtung der Unternehmen aus der DACH-Region korrespondiert mit einer selbstbewussten Einschätzung der eigenen Stärken. So halten sich zwei von drei Familienunternehmen aus der Region für „sehr wettbewerbsfähig“, während diese Einschätzung nur gut jeder zweite weltweit Befragte teilt. Besonders stark schätzen sich die Familienunternehmen aus Deutschland und Österreich ein, von denen sich 76 Prozent bzw. rund 86 Prozent für sehr wettbewerbsfähig halten. Die Schweizer Familienunternehmen äußern sich zurückhaltender. Von diesen stufen sich knapp 39 Prozent als sehr wettbewerbsfähig ein, weitere 56 Prozent als einigermaßen wettbewerbsfähig.

<sup>3</sup> Der Internationale Währungsfonds prognostiziert für das reale Bruttoinlandsprodukt 2010 Wachstumsraten von 3,3% in Deutschland und 2,9% in der Schweiz, gegenüber 2,3% in Europa und 1,6% in Österreich. IMF, *Regional Economic Outlook Europe*, Oktober 2010

## Überzeugt von der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.

### Wie wettbewerbsfähig ist Ihr Unternehmen?



Gefragt nach den spezifischen Stärken ihres Unternehmens im Wettbewerb nennen die mit Abstand meisten Befragten in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Bekanntheit ihrer Marke sowie die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen. Die deutschen Familienunternehmen zeichnen sich nach eigener Einschätzung häufiger durch ihre Innovationsfähigkeit (15 Prozent gegenüber acht Prozent der weltweit befragten Unternehmen) sowie ihre Technologieführerschaft aus (zehn Prozent gegenüber sechs Prozent).

## Vertrauen in Qualität und Markenstärke.

### Welche wichtigsten Wettbewerbsvorteile hat Ihr Unternehmen?



Auch im Vergleich zu Unternehmen aus der Schweiz bzw. Österreich zeigen sich bemerkenswerte Unterschiede. So vertrauen die befragten österreichischen Unternehmen vor allem auf ihre Marke (48 Prozent), während die Schweizer die Aspekte Markenstärke, Kundentreue und Qualität für gleichermaßen wichtig halten (jeweils 23 Prozent). Innovationsfähigkeit zählt nur bei den deutschen Unternehmen zu den wichtigsten drei wahrgenommenen Wettbewerbsvorteilen.

### Einschätzung der Wettbewerbsvorteile im DACH-Vergleich

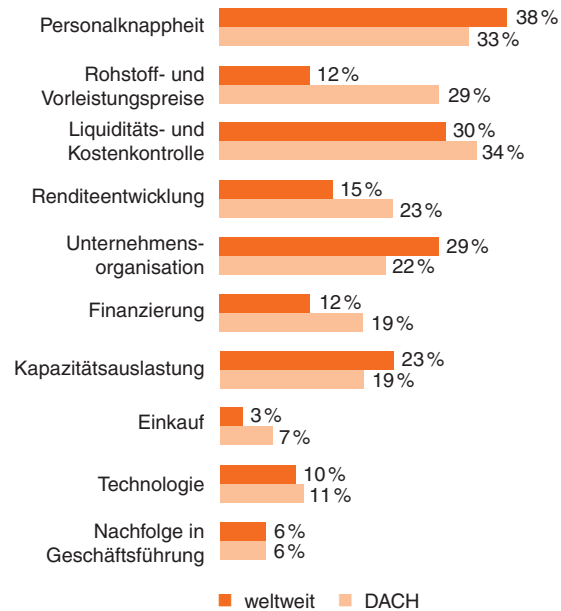
Deutschland (n: 108)	Schweiz (n: 52)	Österreich (n: 21)
Qualität und Design 26 %	Markenstärke 23 %	Markenstärke 48 %
Markenstärke 25 %	Kundentreue 23 %	Qualität und Design 29 %
Innovationsfähigkeit 15 %	Qualität und Design 23 %	Kundentreue 14 %

Regionale und landesspezifische Unterschiede zeigen auch die Antworten auf die Frage nach den zehn größten unternehmensinternen Herausforderungen auf. So hat die Entwicklung der Rohstoff- und Vorleistungspreise für wesentlich mehr Familienunternehmen aus der DACH-Region Priorität (29 Prozent) als im Durchschnitt der weltweit Befragten (12 Prozent). Dies ist eine Konsequenz der weit überdurchschnittlichen Exportorientierung der Familienunternehmen aus der DACH-Region.

Die von den relativ meisten Familienunternehmen genannte Herausforderung ist der Fachkräftemangel (38 Prozent). In der DACH-Region ist dieser Aspekt für 33 Prozent der Unternehmen das wichtigste Thema, das damit knapp hinter der Liquiditäts- und Kostenkontrolle (34 Prozent) auf dem zweiten Rang liegt. Für die deutschen Familienunternehmen ist der Fachkräftemangel sogar die größte Herausforderung (38 Prozent), während das Thema in der Schweiz nur für 21 Prozent der Befragten Priorität hat und damit nicht zu den drei meistgenannten Aspekten zählt. Dies dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass Schweizer Unternehmen bereits seit einiger Zeit gezielt Fachkräfte im Ausland anwerben.

## Fachkräftemangel macht Sorgen.

### Welche internen Herausforderungen sehen Sie für Ihr Unternehmen?

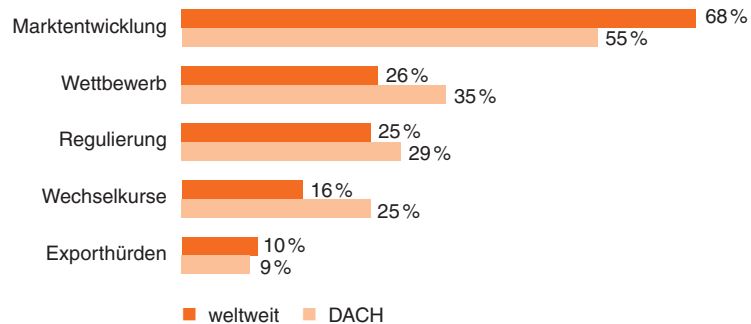


Die Unternehmensfinanzierung wird von immerhin 19 Prozent der Familienunternehmen aus der DACH-Region als wichtige Herausforderung genannt und damit deutlich häufiger als im weltweiten Vergleich (12 Prozent). Dabei geht es offenbar meist um die Finanzierung mittel- bis langfristiger Investitionen. Fremdkapital für kurzfristig auftretenden Finanzierungsbedarf müssen die befragten Familienunternehmen jedenfalls seltener aufnehmen als im weltweiten Durchschnitt: Insgesamt 31 Prozent haben entweder keinen kurzfristigen Finanzierungsbedarf oder können den Verpflichtungen mit vorhandenen Reserven nachkommen, weltweit sagen dies nur 23 Prozent der Unternehmen.

Die wichtigste externe Herausforderung, der sich die befragten Unternehmen gegenüber sehen, ist die künftige Marktentwicklung. So macht die konjunkturelle Unsicherheit weltweit fast 70 Prozent der Familienunternehmen zu schaffen, in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen sich immerhin noch 55 Prozent besorgt.

## Externe Herausforderungen.

### Welche externen Herausforderungen sehen Sie für Ihr Unternehmen?



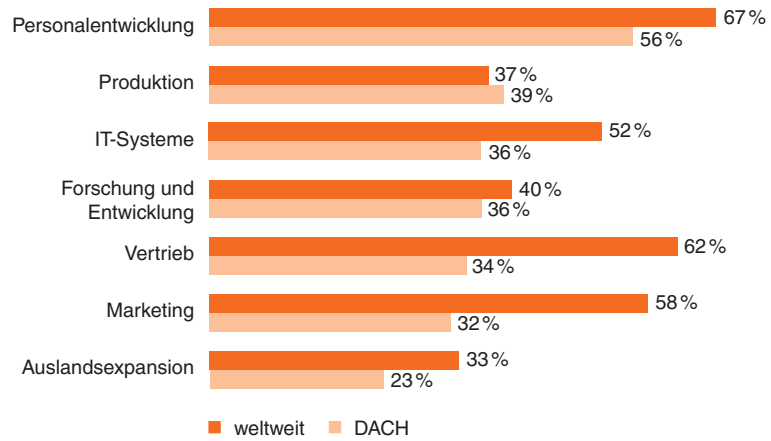
Überdurchschnittlich häufig nennen die Unternehmen der DACH-Region die Entwicklung der Wechselkurse als Herausforderung (25 Prozent gegenüber 16 Prozent weltweit). Allerdings sind Kursschwankungen vor allem für die Schweizer Familienunternehmen ein Thema (40 Prozent), da diese im Gegensatz zu den Familienunternehmen aus Deutschland und Österreich auch Kursveränderungen des Franken gegenüber dem Euro einkalkulieren müssen. In den Euro-Ländern Deutschland und Österreich bezeichnen demgegenüber nur 19 Prozent bzw. knapp 24 Prozent die Wechselkursschwankungen als große Herausforderung.

Bei der Prioritätensetzung für die kommenden zwölf Monate sind die befragten Familienunternehmen im Hauptpunkt einig. Die Personalentwicklung hat sowohl weltweit (67 Prozent), als auch in der DACH-Region (56 Prozent) die im Vergleich größte Bedeutung. Im Ländervergleich zeigen sich allerdings Differenzen: Vor allem Unternehmen aus Deutschland (63 Prozent) und Österreich (67 Prozent) setzen hier Schwerpunkte, während von den Befragten aus der Schweiz lediglich gut 38 Prozent besonderen Investitionsbedarf sehen. Da die Schweizer Unternehmen die Herausforderungen durch einen Fachkräftemangel – wie dargestellt – weniger gravierend einschätzen als Familienunternehmen aus Österreich und Deutschland, ist diese Prioritätensetzung nur folgerichtig.

Bemerkenswerte Unterschiede zeigen sich bei unmittelbar wachstumsorientierten Investitionen. Während weltweit jeweils rund 60 Prozent der Unternehmen stark in Vertrieb und Marketing investieren wollen, sagen dies nur 34 Prozent bzw. 32 Prozent der Befragten aus der DACH-Region. Und auch die gezielte Auslands-expansion ist auf globaler Ebene deutlich häufiger ein Thema als in Deutschland, Österreich und in der Schweiz.

*Personalentwicklung hat  
Priorität.*

**Welche Investitionsschwerpunkte setzen Sie in den kommenden zwölf Monaten?**



Diese Unterschiede dürften auf die im internationalen Vergleich höhere außenwirtschaftliche Verflechtung der Unternehmen aus der DACH-Region zurückzuführen sein. Von den Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz exportieren fast 70 Prozent der Befragten ihre Produkte und Dienstleistungen auch ins Ausland. Weltweit trifft dies nur auf gut die Hälfte der Familienunternehmen zu.

**Internationalisierungsgrad**

DACH

weltweit



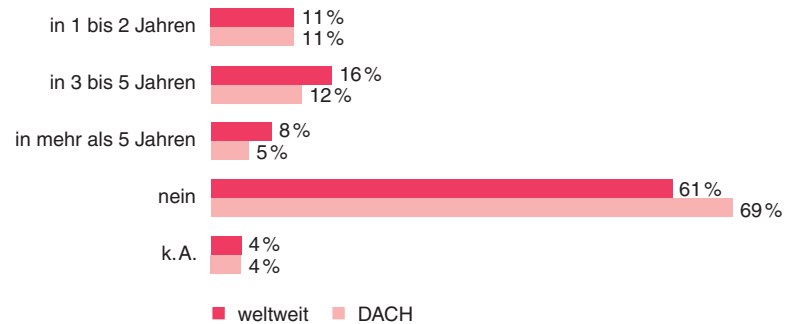
---

## ***B Unternehmensnachfolge***

Bei 27 Prozent der weltweit befragten Familienunternehmen steht in den kommenden fünf Jahren ein Eigentümerwechsel bevor (DACH: 23 Prozent). Dabei streben die Unternehmen überwiegend die Weiterführung in Familienbesitz an.

*Eigentümerwechsel absehbar bei jedem vierten Unternehmen.*

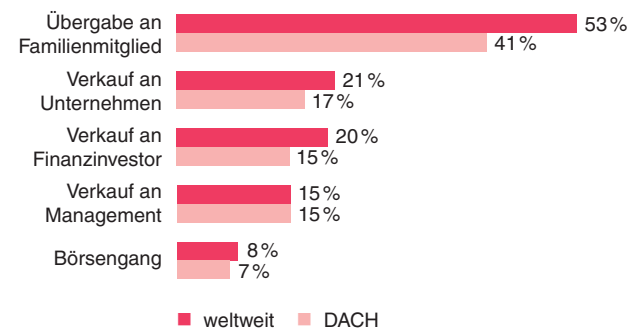
#### Steht ein Eigentümerwechsel bevor?



Bemerkenswert ist, dass weltweit immerhin jedes fünfte Unternehmen einen Verkauf an Finanzinvestoren in Erwägung zieht. Damit ist diese Exit-Option für deutlich mehr Familienunternehmen attraktiv als ein Management-Buy-Out (15 Prozent) oder ein Börsengang (8 Prozent).

*Unternehmen bleiben meist in Familienbesitz.*

#### Falls Eigentümerwechsel ansteht: Wie soll sich dieser vollziehen?



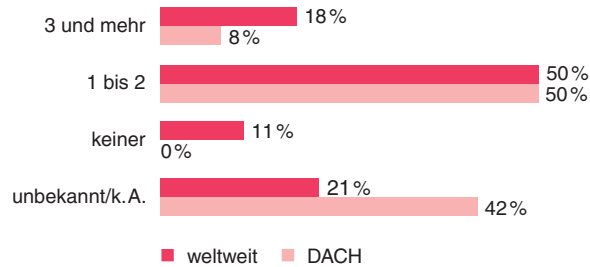
Eine erhebliche Herausforderung für Familienunternehmen besteht darin, qualifizierte Manager zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Top-Positionen sind nämlich häufig Familienmitgliedern vorbehalten, was die Aufstiegsmöglichkeiten externer Manager einschränkt. So reserviert die Mehrheit der Unternehmen<sup>4</sup> mindestens einen Posten innerhalb der Geschäftsführung für Familienmitglieder.

<sup>4</sup> Bezogen auf alle Unternehmen, die über einen Nachfolgeplan für Geschäftsführungsmitglieder verfügen.



## Mehrheit will Familie im Management.

### Wie viele Geschäftsführungspositionen sind Familienmitgliedern vorbehalten?

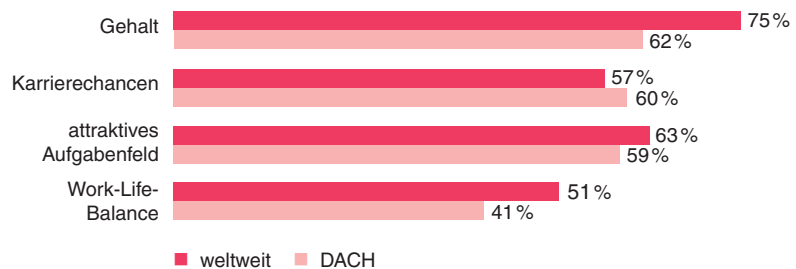


Dabei ist zu berücksichtigen, dass die oberste Führungsetage bei vielen Unternehmen nur mit wenig Personal besetzt ist – so haben fast 60 Prozent der Familienunternehmen in der DACH-Region höchstens drei Manager in der Geschäftsführung. Wenn also 50 Prozent der Familienunternehmen „nur“ ein bis zwei Managementpositionen mit Familienmitgliedern besetzen, läuft dies bei vielen auf einen Alleinvertretungsanspruch der Familie im Spitzenmanagement hinaus.

Demgegenüber ist Familienunternehmen bewusst, dass sie Spitzenmanagern auch ein adäquates Gehalt bieten müssen.

## Gehalt zählt am meisten.

### Welche Aspekte sind am wichtigsten im Wettbewerb um Führungskräfte?



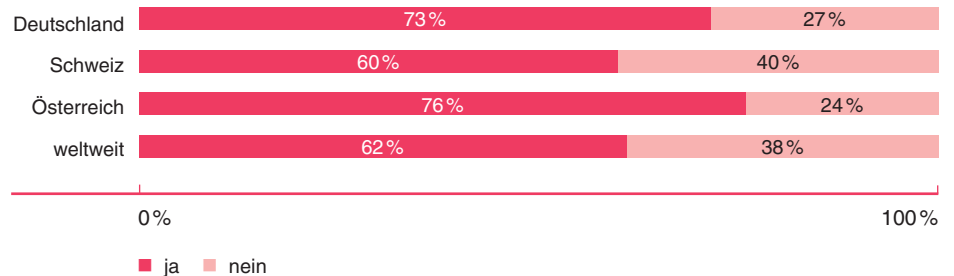
Den Vergütungsaspekt betonen im DACH-Vergleich überdurchschnittlich häufig die Familienunternehmen aus Deutschland (71 Prozent), seltener hingegen die Schweizer Befragten (38,5 Prozent). Offenbar sehen die deutschen Unternehmen hier Anpassungsbedarf, um im Wettbewerb um Führungskräfte mithalten zu können.

Eher überraschend ist demgegenüber, dass Familienunternehmen vergleichsweise selten Stärken ins Spiel bringen, die ihnen häufiger als Publikumsgesellschaften zugeschrieben werden. So halten nur rund 40 Prozent der Unternehmen in der DACH-Region die gebotene „Work-Life-Balance“ für ein wichtiges Anwerbkriterium.

Die meisten Familienunternehmen haben die Nachfolge zentraler Führungskräfte und Anteilseigner geregelt. Jedoch besteht bei einer bemerkenswert großen Minderheit Handlungsbedarf. In Deutschland und Österreich gibt es immerhin bei etwa einem Viertel der befragten Familienunternehmen keine Nachfolgeregelung, weltweit und in der Schweiz droht sogar etwa 40 Prozent der Unternehmen ein Führungsvakuum bei einem plötzlichen Ausscheiden wichtiger Entscheidungsträger.

*Nachfolge häufig nicht geregelt.*

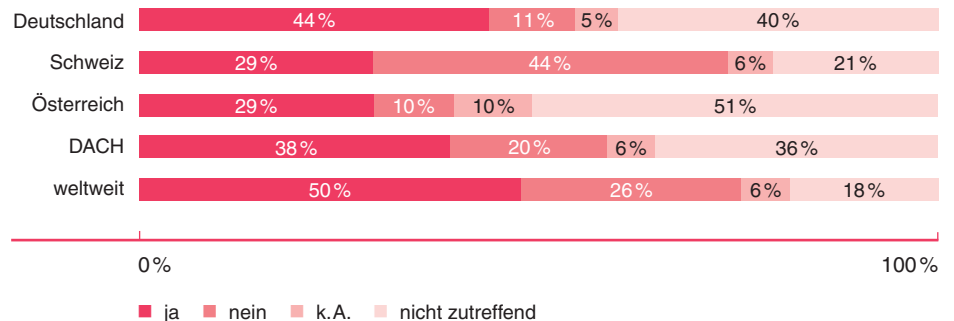
**Gibt es Nachfolge- bzw. Übergangsregelungen, sollten zentrale Entscheidungsträger im Unternehmen durch Tod oder längere Krankheit ausfallen?**



Auf eine unvorhergesehene Veränderung der Gesellschafterverhältnisse ist nur eine Minderheit der befragten Familienunternehmen vorbereitet. So verfügt in der DACH-Region jedes fünfte Unternehmen nicht über die erforderlichen liquiden Mittel, um die Anteile von Familiengeschaftern bei einem kurzfristig angekündigten Rückzug aus dem Unternehmen aufzukaufen. Allerdings sehen viele Unternehmen auch keinen Regelungsbedarf – dies kann beispielsweise darauf zurückzuführen sein, dass ein Anteilsverkauf an Dritte ausgeschlossen ist oder besondere Übertragungsregeln gelten.

*Wenig Reserven für kurzfristige Anteilsübernahme.*

**Verfügt Ihr Unternehmen über ausreichende liquide Mittel, um Anteile von Familienmitgliedern kurzfristig zu übernehmen?**

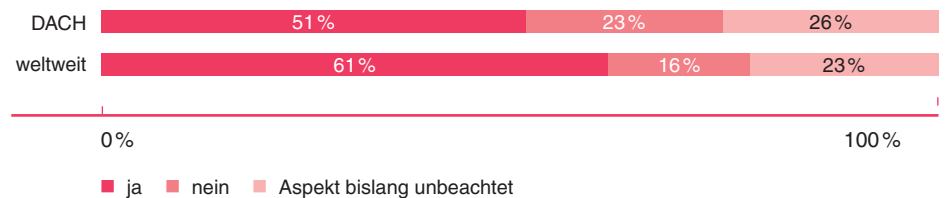


Im internationalen Vergleich sind deutsche und österreichische Familienunternehmen vergleichsweise gut aufgestellt. Hier könnte nur etwa jedes zehnte Unternehmen eine kurzfristige Anteilsübernahme nicht mit liquiden Mitteln finanzieren, weltweit gilt dies hingegen für jedes vierte Unternehmen. In der Schweiz müssten sogar 44 Prozent der Befragten auf andere Finanzierungsquellen zurückgreifen, wobei die traditionell hohe Kapitalisierung der Schweizer Familienunternehmen eine Anteilsübernahme aus dem Cash Flow allerdings auch deutlich erschwert.

Defizite leisten sich die Familienunternehmen ausgerechnet bei der Regelung des Erbes. So hat in Deutschland nur gut jedes zweite Unternehmen für einen finanziellen Interessenausgleich zwischen Familienmitgliedern, die Unternehmensanteile halten, und den nicht am Unternehmen beteiligten Erben gesorgt. Knapp 20 Prozent haben keine entsprechende Vorsorge getroffen, und annähernd 30 Prozent haben diesen Aspekt noch nicht einmal als problematisch wahrgenommen. Ähnlich ist die Lage in der Schweiz: Hier ist die Sensibilität für die Problematik zwar ausgeprägter, dennoch ist jedes vierte Familienunternehmen nicht auf einen Erbfall vorbereitet. In Österreich wird das Defizit sogar noch deutlicher: Lediglich 40 Prozent der Familienunternehmen haben ausreichende finanzielle Mittel für einen Interessenausgleich im Erbfall.

## Schlecht vorbereitet auf den Erbfall.

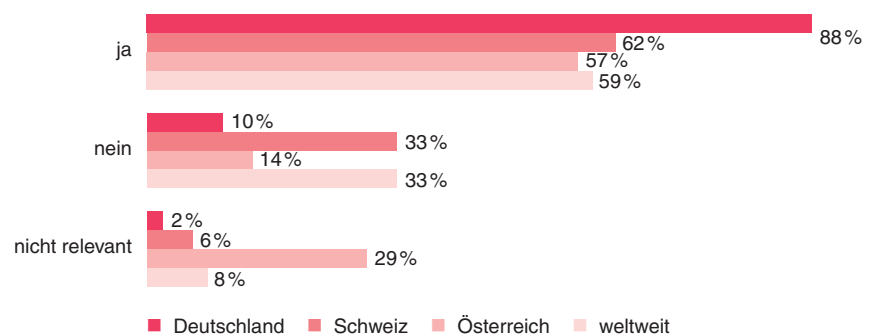
**Stehen ausreichende finanzielle Mittel zur Verfügung, um eine Ausgleich zwischen Familienmitgliedern im Unternehmen und nicht am Unternehmen beteiligten Familienmitgliedern zu schaffen?**



Mit den steuerlichen Konsequenzen im Erbfall haben sich demgegenüber die meisten Familienunternehmen auseinander gesetzt, wobei sich die deutschen Unternehmen zumindest mit den im Inland fälligen Erbschaftssteuern häufiger befasst haben (88 Prozent) als die Familienunternehmen in der Schweiz und Österreich, aber auch weltweit. Im Ausland anfallende Steuern haben allerdings vier von zehn deutschen und sechs von zehn Schweizer Familienunternehmen noch nicht berücksichtigt.

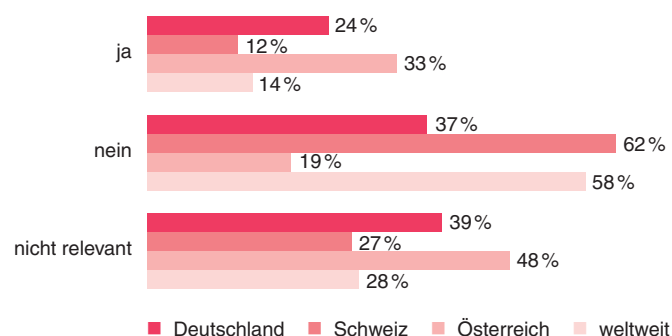
## Vorbereitet auf die Erbschaftssteuer ...

**Haben Sie sich mit der inländischen Erbschaftsteuerbelastung auseinandergesetzt?**



## ... aber nicht im Ausland.

**Haben Sie sich mit der ausländischen Erbschaftsteuerbelastung auseinandergesetzt?**



---

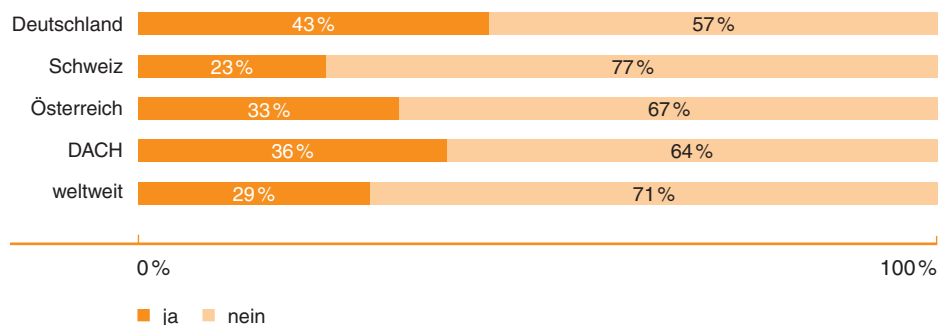
## ***C Konflikte und Konfliktmanagement***

In vielen Familienunternehmen sorgen verwandtschaftliche Beziehungen zwischen Anteilseignern und Geschäftsführung für besondere Stabilität. Auf der anderen Seite drohen im Streitfall zwischen Familienmitgliedern besonders scharfe Auseinandersetzungen. Die Kontrahenten vermischen häufig finanzielle Interessen mit persönlichen Befindlichkeiten und erschweren den rationalen Umgang mit Konflikten. Umso wichtiger ist die rechtzeitige Einrichtung anerkannter Konfliktlösungsmechanismen und -regeln.

Hier deckt die Studie jedoch gravierende Defizite auf. Weltweit haben nur knapp 30 Prozent der Familienunternehmen für den Streitfall vorgesorgt. Die deutschen Familienunternehmen sind zwar besser vorbereitet, doch auch hierzulande fehlt fast sechs von zehn Unternehmen ein institutionalisiertes Konfliktmanagement. Besonders selten haben die Schweizer Unternehmen Streitschlichtungsmechanismen implementiert.

### Systematisches Konfliktmanagement ist die Ausnahme.

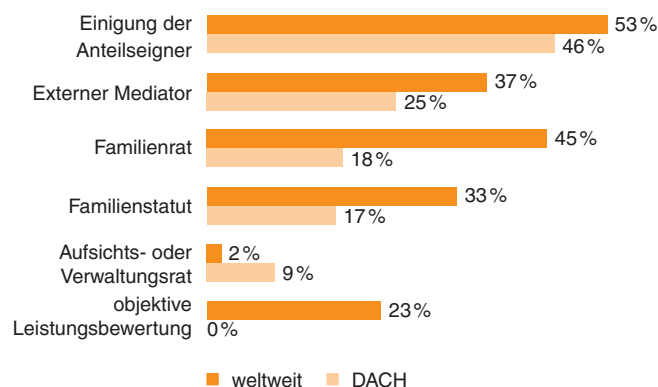
#### Gibt es im Unternehmen ein institutionalisiertes Konfliktmanagement bei Auseinandersetzungen zwischen Familiengeschaftern?



Bevorzugtes Instrument ist sowohl in der DACH-Region als auch weltweit ein Einigungsverfahren im Kreis der Anteilseigner, das mitunter in einem „Shareholder Agreement“ schriftlich fixiert ist. Auf externe Mediatoren, einen Familienrat oder ein Familienstatut vertrauen im weltweiten Vergleich eher wenige Familienunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Maßstäbe zur objektiven Leistungsbeurteilung von Familienmitgliedern im Unternehmen sind in der DACH-Region anders als im Ausland nicht gebräuchlich.

### Konfliktlösungsmechanismen im Vergleich.

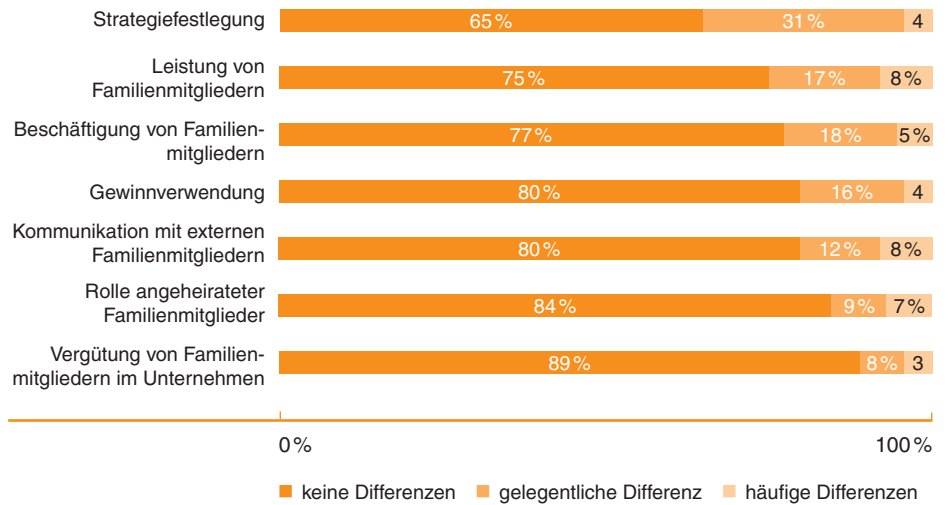
#### Welche Streitschlichtungsmechanismen sind vorhanden?



Eine institutionalisierte Streitschlichtung ist nicht nur im Konfliktfall vorteilhaft. Sie kann auch dazu beitragen, dass eine Auseinandersetzung gar nicht erst geführt wird, weil ihr Ausgang auf Grund der etablierten Regeln von vornherein feststeht. Daher könnte die stärkere Verbreitung von Konfliktlösungsmechanismen in der DACH-Region erklären, warum die befragten Familienunternehmen im weltweiten Vergleich seltener über Streitigkeiten berichten.

## Konfliktfelder und ihre Bedeutung in Familienunternehmen (DACH).

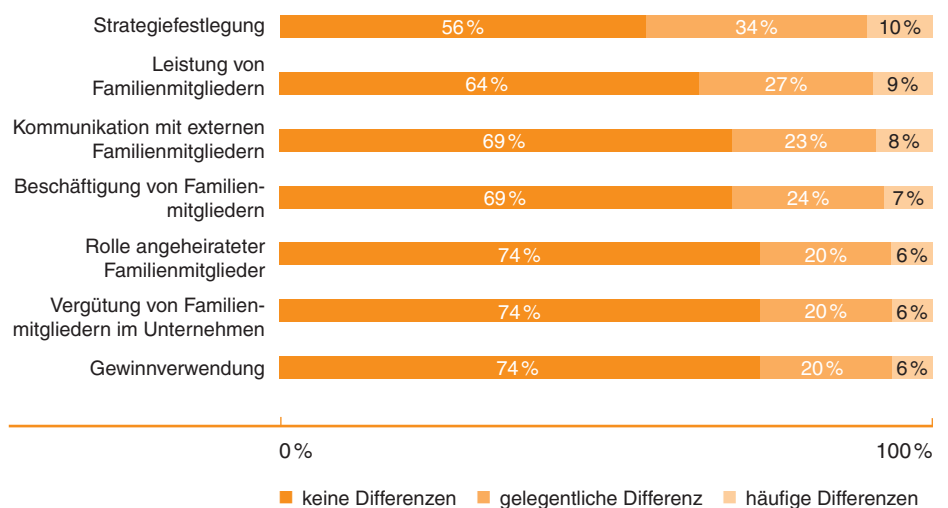
### Welche der genannten Themen führen zu Konflikten im Unternehmen? DACH-Region



Über die Leistung von Familienmitgliedern beispielsweise wird in nur 25 Prozent der Familienunternehmen in der DACH-Region zumindest gelegentlich gestritten, jedoch in 36 Prozent der Unternehmen weltweit. Die Vergütung von Familienmitgliedern führt in der DACH-Region ebenfalls deutlich seltener zu Kontroversen als im Ausland (11 Prozent gegenüber 26 Prozent). Das gilt auch für den relativ häufigsten Streitpunkt: Die Festlegung der Unternehmensstrategie (DACH: 35 Prozent, weltweit: 44 Prozent).

## Konfliktfelder und ihre Bedeutung in Familienunternehmen (weltweit).

### Welche der genannten Themen führen zu Konflikten im Unternehmen? Unternehmen weltweit



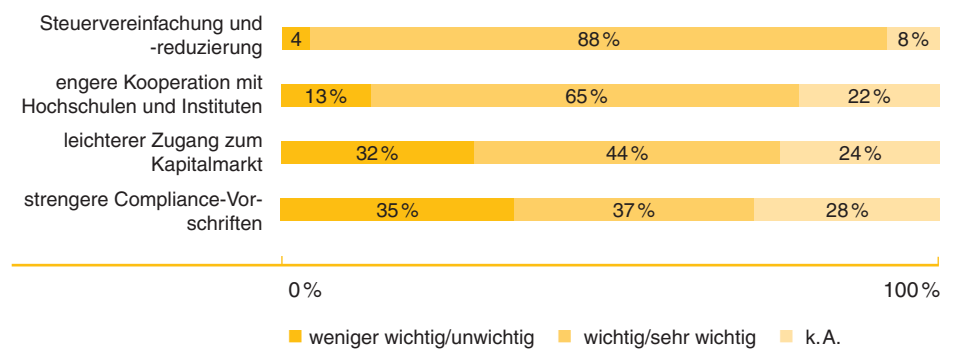
---

## ***D Forderungen an die Politik und soziale Verantwortung***

Weit oben auf der politischen Agenda sollten nach Ansicht der Familienunternehmen die Senkung der Steuerlast sowie die Vereinfachung des Steuersystems stehen. Annähernd 90 Prozent der Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz und gut 80 Prozent der Befragten insgesamt sind davon überzeugt, dass Reformen in diesem Bereich wichtig oder sehr wichtig für die Entwicklung ihres Unternehmens wären.

*Steuerpolitik hat Priorität in DACH-Region.*

**Welche der aufgeführten staatlichen Maßnahmen wären für Ihr Unternehmen wichtig?**  
Befragte aus DACH-Region

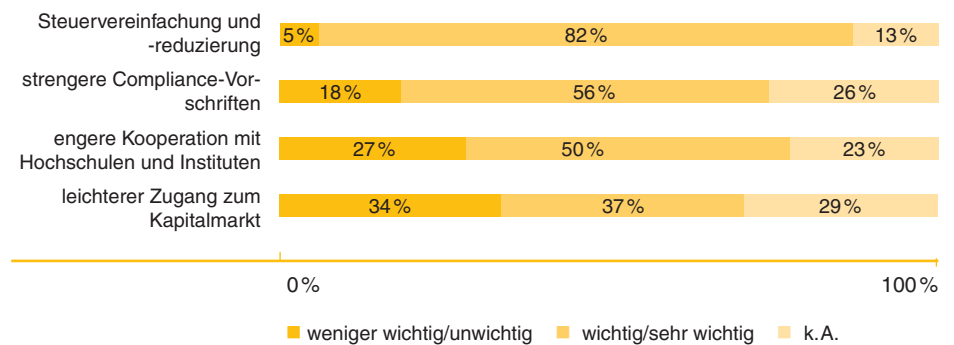


Signifikante Unterschiede zeigen sich bei der Bewertung staatlicher Compliance-Initiativen. Während von den Unternehmen in der DACH-Region nur etwas mehr als ein Drittel wichtige bzw. sehr wichtige Impulse von strengeren staatlichen Compliance-Vorschriften erwartet, sagen dies 56 Prozent der befragten Familienunternehmen insgesamt. Die höhere Aufmerksamkeit für das Thema im Ausland ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass die Familienunternehmen außerhalb der DACH-Region stärker unter den Folgen der Finanzkrise gelitten haben. Damit ist auch die Aufmerksamkeit für Compliance-Themen, beispielsweise eine strengere staatliche Bankenaufsicht, im Ausland größer.



## Strengere Compliance ist vor allem im Ausland erwünscht.

### Welche der aufgeführten staatlichen Maßnahmen wären für Ihr Unternehmen wichtig? alle Befragten

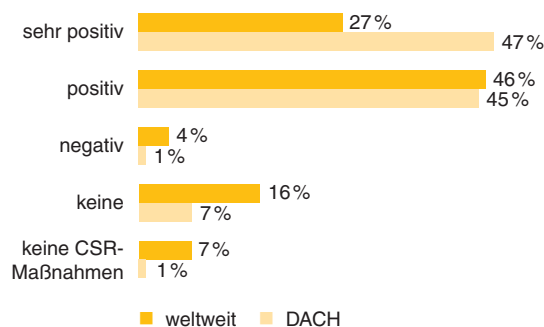


Die Folgen der Wirtschaftskrise haben den befragten Unternehmen aber nicht nur die Notwendigkeit einer strengeren Regulierung vor Augen geführt, sondern auch das Bewusstsein für die eigene gesellschaftliche Verantwortung geschärft. Knapp die Hälfte aller befragten Unternehmen hat Geschäftsaktivitäten und -prozesse in den vergangenen zwei Jahren verändert, um der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) besser gerecht zu werden. Von den Familienunternehmen der DACH-Region allerdings gibt dies nur jedes vierte zu Protokoll, während gut drei Viertel der Unternehmen keine Änderungen vorgenommen haben.

Dennoch berichten deutlich mehr Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz über positive Auswirkungen der CSR auf ihre Geschäftsentwicklung (92 Prozent) als Familienunternehmen insgesamt (73 Prozent).

## Unternehmen bewerten CSR positiv.

### Wie wirken sich CSR-Maßnahmen auf die Unternehmensentwicklung aus?



Dieses Ergebnis legt den Schluss nahe, dass sich Familienunternehmen in der DACH-Region schon früher auf die Thematik eingestellt haben. Tatsächlich gibt nur ein Prozent der Familienunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz an, gar keine CSR-Strategie zu verfolgen. Weltweit trifft dies hingegen auf sieben Prozent der Unternehmen zu.

---

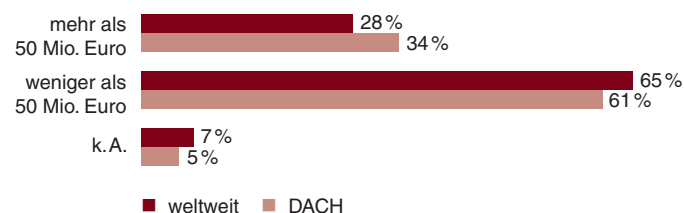
## ***E Die Vorgehensweise***

An der Befragung für die vorliegende Studie beteiligten sich weltweit 1.606 Unternehmen, darunter 108 aus Deutschland, 52 aus der Schweiz und 21 aus Österreich (DACH-Region). Die jeweils 20-minütigen Interviews mit Repräsentanten der Familienunternehmen wurden zwischen dem 26. Mai und 17. August 2010 geführt.

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 und in denen mindestens ein Familienmitglied in der Geschäftsführung vertreten ist. Börsennotierte Unternehmen gelten noch als Familienunternehmen, wenn sich der Stimmenanteil der Gründerfamilie noch auf mindestens 25 Prozent beläuft und wenigstens ein Familienmitglied im Vorstand vertreten ist.

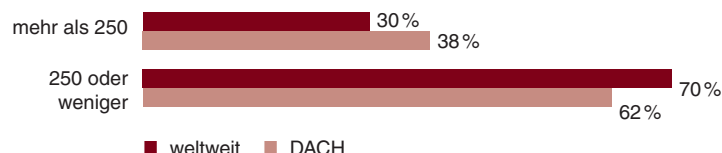
Im internationalen Vergleich unterscheiden sich die befragten Familienunternehmen hinsichtlich Umsatzgröße und Mitarbeiterzahl nur wenig. So setzt die deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen weniger als 50 Millionen Euro pro Jahr um (DACH: 61 Prozent, weltweit: 65 Prozent).

#### Unternehmen nach Umsatzgröße



Auch bei der Mitarbeiterzahl liegen die Familienunternehmen dicht beieinander. Während in Deutschland, Österreich und der Schweiz 62 Prozent der Unternehmen weniger als 250 Beschäftigte haben, liegt der Vergleichswert für alle 1.606 weltweit befragten Familienunternehmen bei 70 Prozent.

#### Unternehmen nach Beschäftigtenzahl

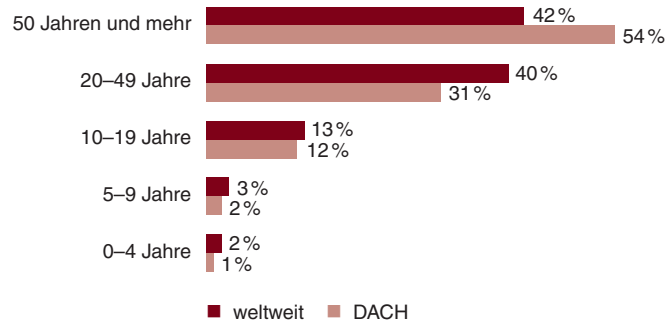


Die meisten befragten Familienunternehmen existieren seit mindestens 20 Jahren. Von den Unternehmen der DACH-Region können mehr als die Hälfte auf eine über 50jährige Firmengeschichte zurückblicken, weltweit sind gut 40 Prozent der Familienunternehmen bereits ein halbes Jahrhundert oder länger aktiv. In der Finanzdienstleistungsbranche spielen die befragten Unternehmen so gut wie keine Rolle.

---

### Unternehmen nach Alter

---

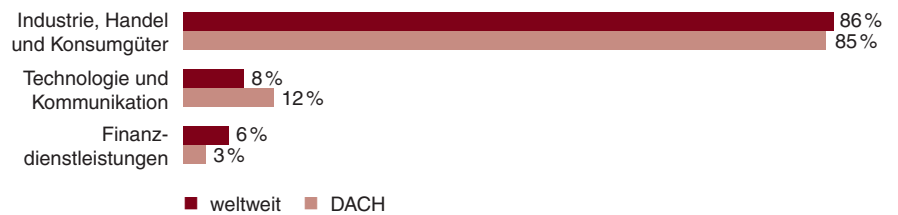


Fast neun von zehn Familienunternehmen sind in traditionellen Branchen wie dem produzierenden oder verarbeitenden Gewerbe, im Handel oder Dienstleistungssektor tätig. Etwa jedes zehnte (in DACH 12 Prozent) ist in der Technologie- oder IT-Branche aktiv.

---

### Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit

---



---

## **Ansprechpartner**

### **PwC Deutschland**

Dr. Peter Bartels  
Leiter des Geschäftsbereichs „Familienunternehmen und Mittelstand“  
New-York-Ring 13  
22297 Hamburg  
Tel: +49 40 6378-2170  
Fax: +49 69 9585-960773  
E-Mail: peter.bartels@de.pwc.com

Die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist in Deutschland mit 8.700 Mitarbeitern und einer Gesamtleistung von rund 1,33 Milliarden Euro eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. An 29 Standorten arbeiten Experten für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. PwC bietet Dienstleistungen an in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Beratung in den Bereichen Deals und Consulting (Advisory).

### **PwC Schweiz**

Peter Schmid  
Leiter des Geschäftsbereichs „Familienunternehmen und KMU“  
Neumarkt 4/Kornhausstrasse 26  
9001 St. Gallen  
Tel: +41 58792-7260  
Fax: +41 58792-7210  
E-Mail: peter.schmid@ch.pwc.com

PricewaterhouseCoopers AG mit Standorten in Aarau, Basel, Bern, Chur, Genf, Lausanne, Lugano, Luzern, Neuenburg, Sitten, St. Gallen, Thun, Winterthur, Zug und Zürich bietet Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Rechts- und Wirtschaftsberatung an. PricewaterhouseCoopers AG ist Mitglied eines globalen Netzwerks von rechtlich selbständigen und voneinander unabhängigen Gesellschaften, das in rund 150 Ländern weltweit vertreten ist.

### **PwC Österreich**

Karl Hofbauer  
Leiter des Geschäftsbereichs „Familienunternehmen und Mittelstand“  
Erdbergstraße 200  
1030 Wien  
Österreich  
Tel.: +43 501 88-1400  
Fax: +43 501 88-614  
E-Mail: karl.hofbauer@at.pwc.com

PwC Österreich beschäftigt rund 620 Mitarbeiter an Standorten in Wien, Dornbirn, Eisenstadt, Graz, Innsbruck, Klagenfurt, Linz und Salzburg, die es uns ermöglichen, nahe beim Kunden zu sein. Die Kundenstruktur reicht dabei von kleinen und mittleren Unternehmen bis hin zu internationalen Großkonzernen und umfasst alle Branchen. PwC legt besonderen Wert auf modernste Prüfungs- und Beratungsansätze und die optimale Nutzung des Know-hows im nationalen und internationalen Netzwerk.

