

---

# Österreich-Report

## Family Business Survey 2018

.....  
*Besonderheiten,  
Herausforderungen  
und Perspektiven  
österreichischer  
Familienunternehmen*  
.....





---

# Vorwort

## Der Werte Effekt

Wie im digitalen Zeitalter durch Wertearbeit ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil geschaffen werden kann

Die Veröffentlichung unserer neunten PwC Family Business Survey findet in einer Zeit der außergewöhnlichen Transformation statt. Die Themen Digitale Technologien, Nachhaltigkeit und Vertrauen werden immer wichtiger und die demographische Veränderung durch die „Millennials“ bringt neue Herausforderungen mit sich.

Wir sind überzeugt, dass Familienunternehmen, die auf starken Werten aufbauen und einen inspirierenden Zweck verfolgen, in Zeiten wie diesen einen Wettbewerbsvorteil haben. Nach dem Edelman Trust Barometer 2017 genießen sie weltweit 16 % mehr Vertrauen als andere Unternehmen.

Es ist seit langem bekannt, dass Familienunternehmen – sei es ein globaler Konzern oder ein lokales Kleinunternehmen – mit höherer Wahrscheinlichkeit als andere Unternehmen, bei Entscheidung des Tagesgeschäfts ebenso wie bei langfristigen Investitionen, die Interessen ihrer vielfältigen Stakeholder über sich quartalsweise ändernde Gewinnziele setzen.

Allerdings ist es ein konsistentes Ergebnis unserer Studie, die wir seit 2002 alle zwei Jahre durchführen, dass es vielen Familienunternehmen nicht gelingt, ihre Vorteile in eine erfolgreiche Strategie umzusetzen. Die aktuelle Umfrage zeigt erneut, dass in diesem Bereich großes Potenzial vorhanden ist.

Unsere Umfrageteilnehmer äußerten sich sehr optimistisch über ihre künftigen Wachstumschancen. Sie haben aber auch Bedenken in Bezug auf sich verändernde Geschäftsmodelle, die Digitalisierung, Cybersicherheit, zunehmende Regulierungen und Protektionismus zum Ausdruck gebracht. Sie denken sorgfältig über Innovation, aber auch darüber, wie sie die richtigen Talente für ihre Unternehmen gewinnen können, nach.

Es war also noch nie so dringend notwendig wie heute, die richtigen Strukturanpassungen einzuleiten. Wir hoffen, dass Sie die Lektüre dieses Berichts genießen und dass Ihnen die Ergebnisse helfen, bessere Entscheidungen für Ihr Familienunternehmen zu treffen.

**Dr. Rudolf Krickl**



Steuerberater  
Experte für Familienunternehmen  
Partner bei PwC Österreich im Bereich Tax



---

# Inhalt

Die Kernaussagen	6
Makroökonomischer Hintergrund	8
Wesentliche Herausforderungen	10
Strategische Planung	12
Private Equity	17
Digital	21
Next Generation	27
Values	34
Background	41
Ihre Ansprechpartner bei PwC	44

---

# Die Kernaussagen

---

## 1

82 % der österreichischen Familienunternehmen haben in 2018 ein Wachstum verzeichnet. Die österreichischen Familienunternehmen sind damit 2018 stärker gewachsen als 2016 und liegen damit auch über dem globalen Durchschnitt (2016 waren es nur 60 %; global sind es 69 %).

25 % der Unternehmen konnten sogar ein zweistelliges Wachstum verzeichnen. Während global 84 % der Familienunternehmen in den nächsten Jahren ein Wachstum erwarten, sind es in Österreich alle befragten Unternehmen. Allerdings geben die Familienunternehmen in Österreich seltener an, dass sie von einem schnellen und aggressiven Wachstum ausgehen (5 % gegenüber 16 % weltweit).

41 % der Unternehmen waren in mehreren Branchen und auf unterschiedlichen Märkten tätig. Die Marktdiversifizierung der Familienunternehmen ist in Österreich daher überdurchschnittlich hoch (der globale Durchschnitt liegt bei 26 %).

---

## 2

In den nächsten zwei Jahren liegen die größten Herausforderungen für österreichische Familienunternehmen im Zugang zu den benötigten Fachkräften mit den notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten, in der Entwicklung ausreichender Innovationskraft um den technologischen Vorsprung halten zu können und in der Digitalisierung. Dabei ist die Fähigkeit die besten Talente anziehen und halten zu können für 77 % der befragten Unternehmen entscheidend. Andere Herausforderungen werden im globalen Vergleich eher geringer gewichtet. Insbesondere die Verbesserung der Rentabilität scheint in Österreich nur eine untergeordnete Bedeutung zu haben (in Österreich gaben dies nur 57 % als wichtig an im Vergleich zu 80 % global).

---

## 3

Die diesjährige Umfrage kommt zu dem Schluss, dass gerade die Mittelfristplanung für den Unternehmenserfolg entscheidend ist, sowohl was die kurzfristige Profitabilität als auch das nachhaltige Bestehen des Unternehmens betrifft.

Es gibt starke Belege dafür, dass sich unter jenen Unternehmen, die über eine gute strategische Planung verfügen, auch überdurchschnittlich viele Unternehmen befinden, die ein zweistelliges Wachstum haben. 64 % der Unternehmen gaben an, über einen ausformulierten, mittelfristigen, strategischen Plan zu verfügen, während nur 9 % einen solchen nicht haben (was unter dem globalen Durchschnitt von 21 % liegt).

---

4

Familienunternehmen beginnen, Private Equity als Chance zu begreifen, ihre Vorstände zu stärken, ihre Corporate Governance zu verbessern, und Maßnahmen einzuleiten, um die Eigentumsfunktion von der Managementfunktion zu trennen. Mittlerweile überlegt ein Viertel der Befragten die Beteiligung von Private Equity.

---

5

Nur 2 % der österreichischen Familienunternehmen erwarten eine Änderung ihres Geschäftsmodells in den nächsten zwei Jahren (gegenüber 20 % weltweit), doch geben 43 % an, externes professionelles Know-how (von außerhalb der Familie) einbringen zu wollen. Zwei Drittel (66 %) der österreichischen Familienunternehmen sind der Meinung, dass sie in den nächsten zwei Jahren deutliche Fortschritte bei den digitalen Fähigkeiten machen werden, während dies weltweit nur 57 % angaben. Nur 16 % der Unternehmen glauben, dass sie digitalen Umbrüchen ausgesetzt sein werden (fast doppelt so viele Unternehmen (30 %) gaben dies weltweit an). 23 % der Unternehmen erachten sich für anfällig gegenüber einem Cyberangriff (dies liegt unter dem Anteil von 40 % weltweit).

---

6

14 % der Unternehmen verfügen über einen soliden, dokumentierten und kommunizierten Nachfolgeplan (ähnlich dem globalen Durchschnitt von 15 %). 61 % der Familienunternehmen in Österreich planen, die Führung und/oder das Eigentum an die nächste Generation zu übergeben, obwohl derzeit nur bei 39 % der Familienunternehmen die nächste Generation bereits mitarbeitet (und insbesondere nicht in leitenden Positionen tätig ist).

---

7

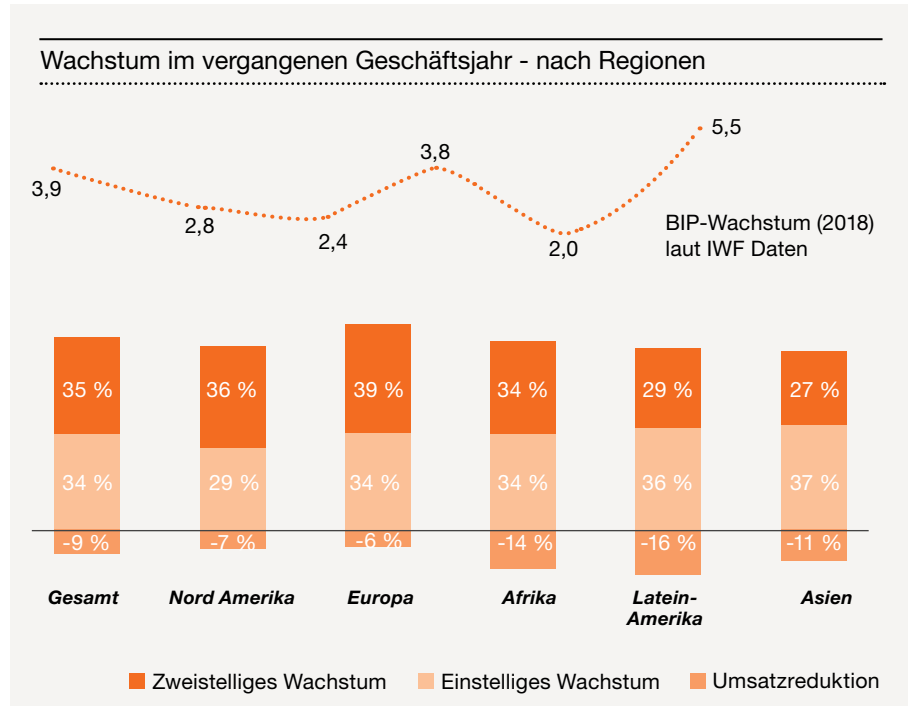
86 % der österreichischen Familienunternehmen sind sich ihrer für das Unternehmen vereinbarten Werte und Ziele bewusst. 61 % haben diese Werte oder eine Unternehmensphilosophie auch in schriftlicher Form. Die Überzeugung, dass solche Werte dem Unternehmen zugute kommen, ist stark vertreten. Positive Effekte werden insbesondere in den Bereichen Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit sowie bei der Rekrutierung gesehen. Sieben von zehn Unternehmen sind der Meinung mit ihren Werten einen Wettbewerbsvorteil geschaffen zu haben. Allerdings sind nur weniger als die Hälfte (47 %) der Meinung, dass dies auch in Hinblick auf eine gestiegene Rentabilität zutrifft.

# Makroökonomischer Hintergrund

## Familienunternehmen befinden sich weltweit auf einem Wachstumspfad.

In Europa war das Wachstum in den letzten zwölf Monaten am höchsten. Hier melden 39 % aller befragten Unternehmen ein zweistelliges Umsatzwachstum.

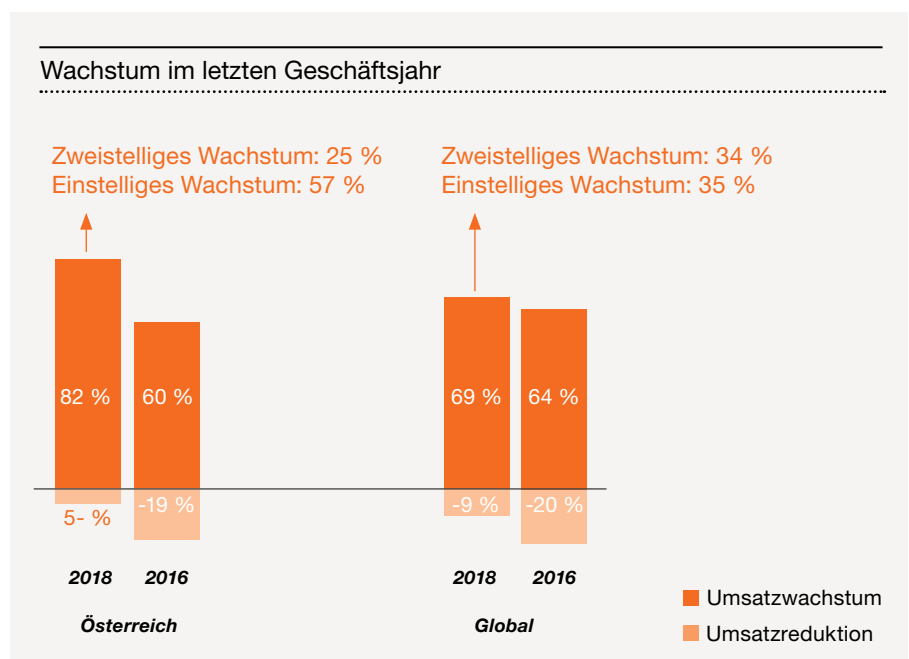
Am schlechtesten lief es in Lateinamerika. Hier hatten 16 % der Familienunternehmen im letzten Jahr einen Umsatzrückgang zu verzeichnen.



## Das Wachstum österreichischer Familienunternehmen hat in den letzten 12 Monaten zugenommen (im Vergleich zu 2016).

Österreichische Familienunternehmen sind insgesamt robuster aufgestellt als es global der Fall ist. Immerhin verzeichneten 82 % der österreichischen Unternehmen ein Umsatzwachstum (global nur 69 %).

Allerdings wachsen die österreichischen Familienunternehmen weniger schnell und aggressiv als ihre internationalen Pendanten. Nur 25 % der heimischen Unternehmen verzeichneten ein zweistelliges Wachstum im Vergleich zu 34 % global.





Auch wenn sich österreichs Familienunternehmen über die allgemeine wirtschaftliche Lage und Entwicklung besorgt zeigen, blicken sie dennoch optimistisch in die Zukunft.



**Alle in Österreich befragten Familienunternehmen erwarten in den nächsten zwei Jahren ein weiteres Wachstum.**

Und auch in den kommenden Jahren sehen sich die österreichischen Familienunternehmen auf Wachstumskurs.

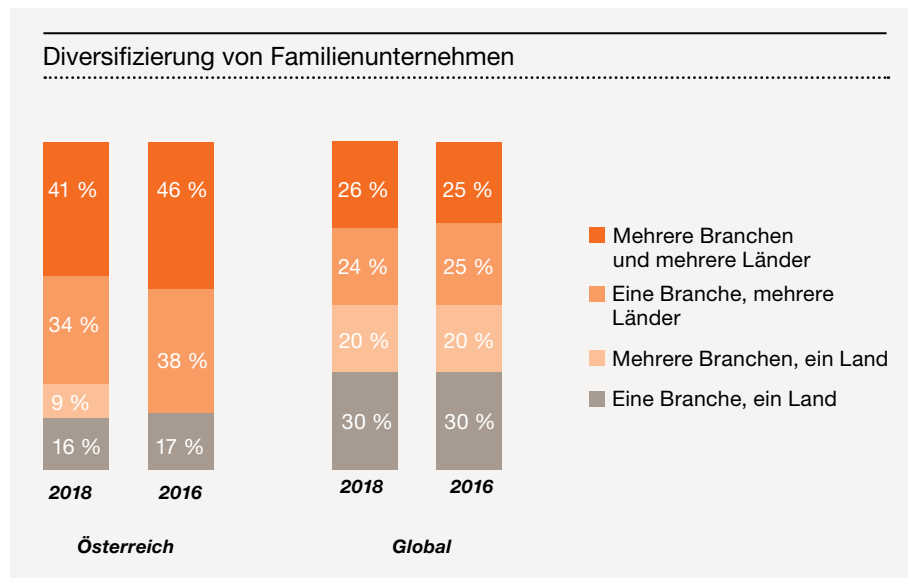
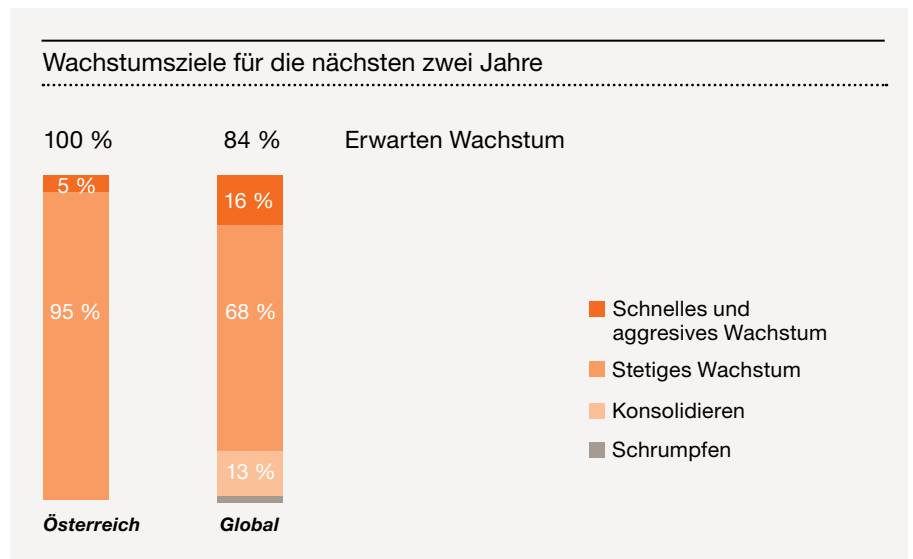
Allerdings wird in Österreich konservativer geplant als im Ausland. Nur 5 % gehen von einem schnellen und aggressiven Wachstum aus. Weltweit sind es 16 % die einen aggressiven Wachstumskurs verfolgen.

In 2016 erwarteten in Österreich noch 83 % der Unternehmen ein Wachstum in den nächsten fünf Jahren. Weltweit waren es damals 85 % der Unternehmen.

**Österreichische Familienunternehmen sind sehr diversifiziert.**

Zwei Fünftel der österreichischen Unternehmen sind in mehreren Branchen und Ländern tätig, verglichen mit nur 26 % weltweit.

Verglichen zu 2016 sind Veränderungen erkennbar. Insbesondere scheint es, als würden sich die österreichischen Familienunternehmen wieder verstärkt dem Inlandsmarkt zuwenden. So hat in den letzten zwei Jahren einerseits der Anteil der Unternehmen, die sowohl länder- als auch branchenübergreifend arbeiten, und andererseits auch der Anteil jener, die länderübergreifend in nur einer Branche arbeiten, reduziert.



Österreichs Familienunternehmen befinden sich nach wie vor auf einem positiven Wachstumspfad. Trotzdem dürfen sie sich nicht auf ihrem Erfolg ausruhen, denn wirtschaftliche Umbrüche stellen sie vor große Herausforderungen.

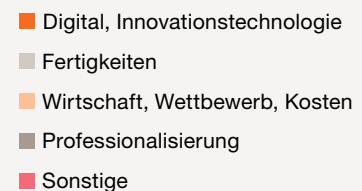
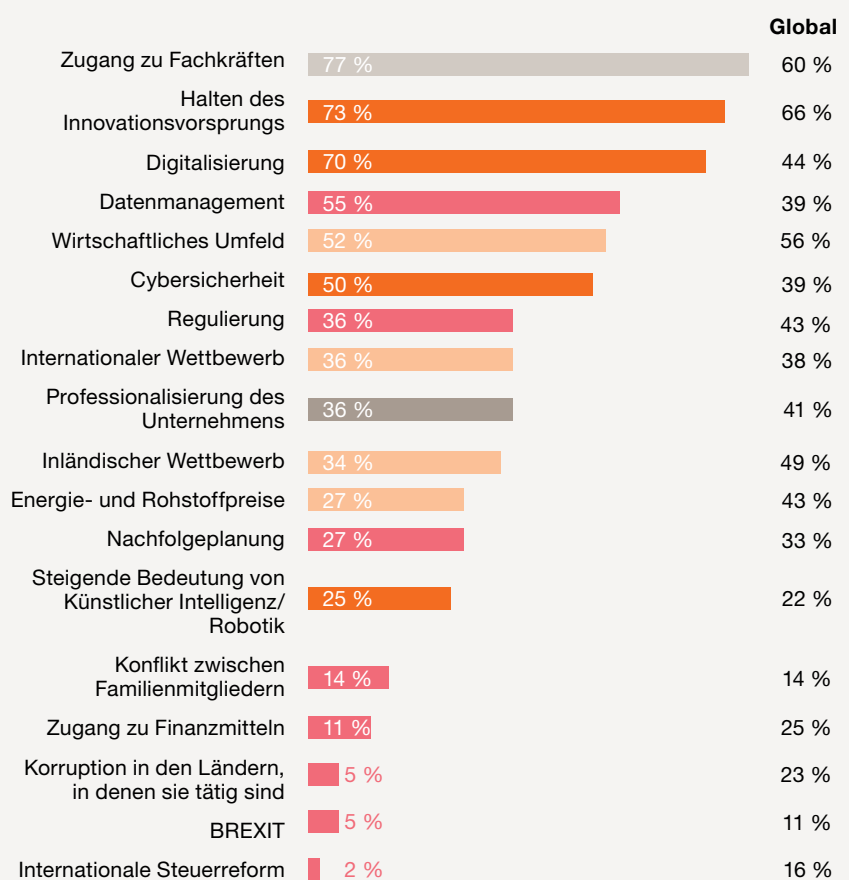


# Wesentliche Herausforderungen

*Der Zugang zu Fachkräften, Innovation und Digitalisierung sind die wesentlichen Herausforderungen für österreichische Unternehmen.*

Für rund die Hälfte der Befragten sind das wirtschaftliche Umfeld und die Cybersicherheit die größten Herausforderungen. Für mehr als ein Drittel der Unternehmen ist der inländische Wettbewerb ein wichtiges Thema.

Wichtigste Herausforderungen in den nächsten zwei Jahren



Eine strategische Mittelfristplanung ist der Schlüssel zum Erfolg. Wie bereits unsere Family Business Survey 2016 gezeigt hat, sind Familienunternehmen tendenziell gut bei der raschen operativen Entscheidungsfindung und in der Festsetzung langfristiger strategischer Ziele. Die Mittelfristplanung ist bei den Familienunternehmen am schwächsten ausgeprägt. Die diesjährige Umfrage kommt allerdings zu dem Schluss, dass gerade die Mittelfristplanung für den Unternehmenserfolg entscheidend ist, sowohl was die kurzfristige Profitabilität als auch das nachhaltige Bestehen des Unternehmens betrifft.



# Strategische Planung

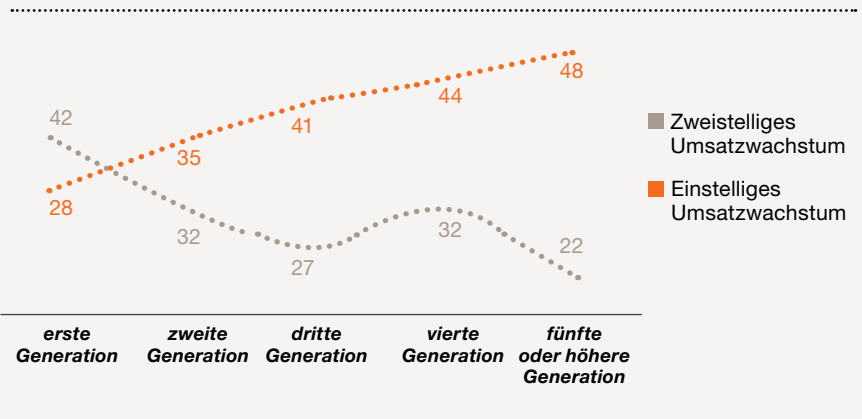
**Am stärksten wachsen Familienunternehmen der ersten Generation. Danach kommt es vor allem auf die strategische Mittelfristplanung an.**

Unternehmen, die mehr als 10 % Wachstum erzielen, verfügen eher über einen formalisierten strategischen Mittelfristplan und streben danach, Fortschritte in ihren digitalen Fähigkeiten zu erzielen.

**Erfolgreiche Unternehmen haben eine gute strategische Planung.**

Es gibt starke Belege dafür, dass zweistelliges Wachstum durch eine gute mittelfristige strategische Planung, Digitalisierung, Diversifizierung und starke Werte gefördert wird.

Wachstum nach der Generation, die das Unternehmen führt.



Von jenen Unternehmen mit einem zweistelligen Umsatzwachstum:

- Haben 55 % einen vollständig berechneten, formalisierten und dokumentierten strategischen Plan (gegenüber 46 % bei denen, die ein Wachstum von <10 % haben).
- Streben 63 % signifikante Fortschritte bei ihren digitalen Fähigkeiten an (gegenüber 54 % bei denen, die ein Wachstum von <10 % aufweisen).
- Streben 22 % danach, den Großteil des Umsatzes mit neuen Produkten oder Dienstleistungen zu erzielen (gegenüber 16 % bei denen, die ein Wachstum von <10 % aufweisen).
- Haben 84 % klare Vorstellungen über die für das Unternehmen vereinbarten Werte und Ziele (gegenüber 76 % bei denen, die <10 % Wachstum haben).



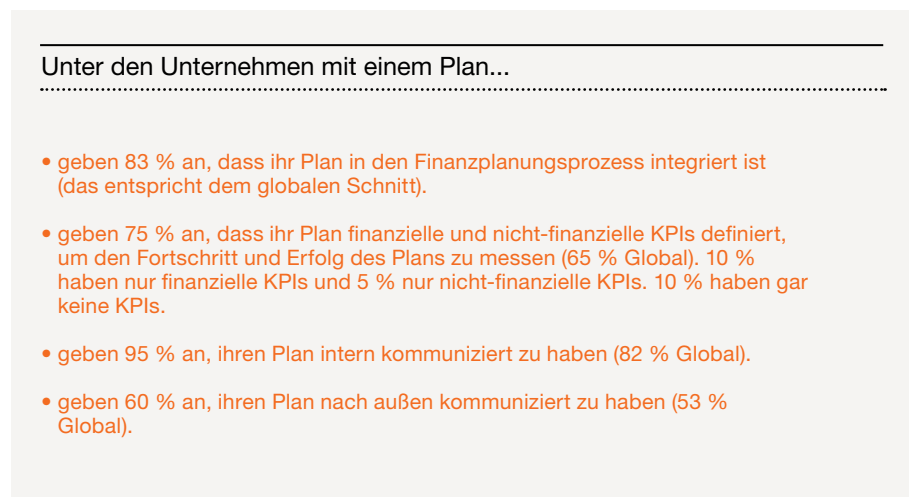
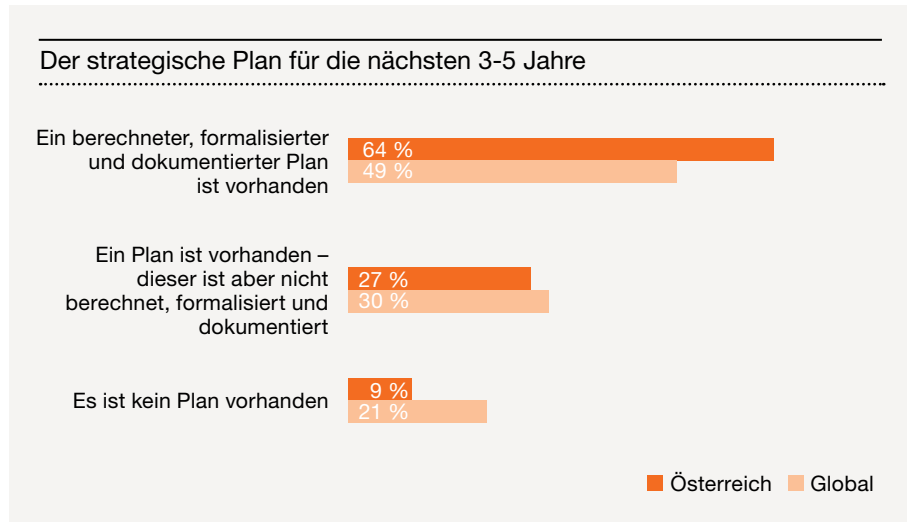
### **Fünf Grundsätze für eine vorausschauende Nachfolgeregelung**

- 1.** Überlegungen zur Fortführung der Familientradition enden in Bezug auf Familienunternehmen oft schnell mit der Frage nach der Nachfolge. Allerdings gibt es viel mehr zu bedenken. Eine Nachfolgeregelung sollte einen umfassenden Plan für die Nachfolge in der Geschäftsführung, des Vorstands, und der Unternehmenseigentümerschaft beinhalten. Die Entwicklung eines umfassenden, formalisierten „Kontinuitätsplans“, der diese Kriterien erfüllt, ist in diesem Zusammenhang sehr hilfreich.
- 2.** Bauen Sie diesen Plan in eine zukunftsorientierte, mittelfristige Planung für das Unternehmen ein. Vergessen Sie nicht, dass der Fokus eines solchen Plans nicht nur darauf liegen sollte, wie man die Übergabe an die nächste Generation regelt, sondern auch darauf, wie die nächste Generation zur neuen Geschäftsführung wird.
- 3.** Dabei sollte betont werden, dass die Führungsnachfolge am besten durch eine langfristige Strategie gelöst wird. Vermeiden Sie es, erst dann zu entscheiden, wenn der Nachfolger bereits gebraucht wird. Wenn man über einen Zeitraum von fünf bis zu 15 Jahren plant, hat die Familie die Möglichkeit, eine Vielzahl an Kandidaten zu identifizieren, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Familie. Auf diese Weise haben die Kandidaten die Möglichkeit, die notwendigen Kenntnisse zu erwerben und in die Rolle des Nachfolgers zu wachsen.
- 4.** Vorstandsmitglieder bringen zumeist Perspektiven aus verschiedenen Geschäftszweigen mit und können Unternehmen in Zeiten der Veränderung speziell in Zusammenhang mit digitalen Herausforderungen unterstützen.
- 5.** Der Nachfolgeplan in Bezug auf die Eigentümerstellung sollte die Beteiligungsstruktur so effizient wie möglich gestalten. Dieser Plan ist als Prozess zu betrachten, der von den Führungskräften kontinuierlich evaluiert, überarbeitet und kontrolliert werden sollte.

*Jonathan Flack, PwC US Family Business Services Leader*

### **Erfolgreiche Unternehmen haben eine gute strategische Planung.**

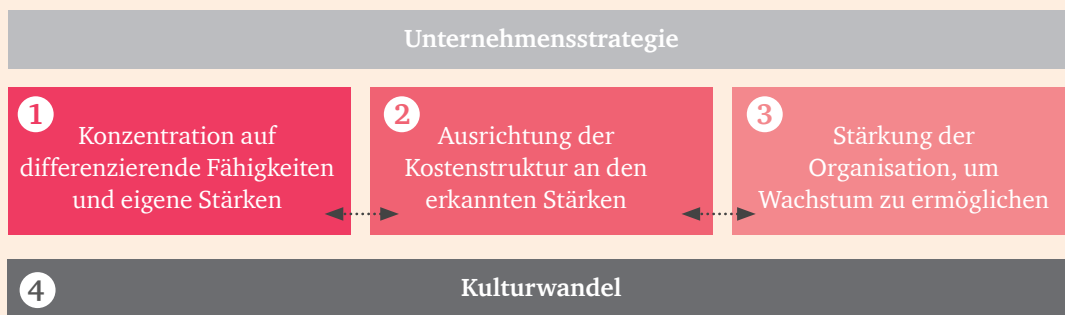
Zwei Drittel der Unternehmen verfügen über einen vollständig kalkulierten, formalisierten und dokumentierten Plan mit finanziellen und nicht-finanziellen KPIs, die in den Finanzplanungsprozess integriert sind.





**Mit unserem *Fit for Growth*\*-Ansatz können wir Sie bei der Mittelfristplanung effizient unterstützen**

**Mit *Fit for Growth*\* Kernkompetenzen stärken und wachsen**



#### Leitsätze von *Fit for Growth*\*

- 1 **Verbinden Sie Kosten mit Wachstum** – Fokussieren Sie sich auf fünf bis sechs differenzierende Fähigkeiten, die Ihren Erfolg ausmachen und investieren Sie in diese eigenen Stärken.
- 2 **Behandeln Sie Kosten als Investitionen für die Umsetzung Ihrer Strategie** – Schützen Sie wachstumsfördernde Kosten („gute Kosten“), bauen Sie „schlechte Kosten“ konsequent ab.
- 3 **Verändern Sie Ihre Organisationsstruktur** – Verschlanken Sie Ihre Organisation, um Kostensenkungen nachhaltig zu verankern und Ihr Unternehmen auf Wachstum zu trimmen.
- 4 **Seien Sie nachhaltig** – Binden Sie Ihre Mitarbeiter strukturiert ein und orchestrieren Sie den Kulturwandel, um Ergebnisse erfolgreich und nachhaltig umzusetzen.

*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 Kernkompetenzen des Unternehmens werden Kosten in „gute“ und „schlechte“ Kosten unterteilt. 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 betrifft, ist unser kollaborativer Ansatz darauf ausgelegt, diese in jeder Phase der Transformation zu unterstützen.

*Dr. Michael Wagner, Mitglied der Geschäftsführung bei Strategy&, Leiter *Fit for Growth*\* EMEA*

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





# Private Equity



## *Der Vorteil von Family Offices in der Welt des Private Equity*

Familienunternehmen liefern konsistent langfristiges, nachhaltiges Wachstum. Dieses Wachstum wird vom Fokus auf Werte und dem Streben nach einem sinnstiftenden Gewinn getragen.

Unsere Forschungen im Laufe der letzten 14 Jahre zeigen allerdings, dass Familienunternehmen nicht immer das von ihnen erstrebte Wachstum erzielen. Unsere Untersuchungen kommen weiters zu dem Ergebnis, dass es innerhalb eines Unternehmens oft gegensätzliche Meinungen im Umgang mit Fremdkapital und Verschuldung gibt. Nach einer Zeit der weltweiten Rezession ist eine vorsichtige Herangehensweise an das Thema Verschuldung verständlich. Wären Sie aber jetzt bereit, ehrgeizigere Wachstumsziele zu verfolgen und Ihre Meinungen zum Thema Finanzierung neu zu überlegen? Könnte es an der Zeit sein, die Vorteile von Private Equity in Familienunternehmen in Betracht zu betrachten?

Für viele Inhaber von Familienunternehmen existiert ein ewiges Spannungsfeld zwischen dem Wunsch, durch Diversifikation zu wachsen, der Notwendigkeit Kapital für dieses Wachstum aufzubringen und dem Unwillen, die Kontrolle über das Unternehmen zu verlieren. Zu diesem magischen Dreieck kommen eventuell noch Ängste, dass unterschiedliche Ansichten hierzu zu Spannungen innerhalb der Familie führen sowie die Herausforderungen in der Rekrutierung und das Halten von wichtigen Kompetenzträgern.

Als wir früher Familienunternehmen befragt haben, wie sie planen Mittel für Diversifikation und Wachstum aufzubringen, war Private Equity bestenfalls ein „Minderheitenprogramm“. Mittlerweile sehen wir aber Veränderungen in der Einstellung auf beiden Seiten. Auf der einen Seite verstärkt die Private Equity Industrie ihr Engagement im Bereich Familienunternehmen und baut Teams auf, die die richtigen Kompetenzen und Erfahrungen in diesem Bereich haben.

Gleichzeitig beobachten wir, dass Familienunternehmen anfangen, Private Equity auch als Chance zu begreifen, ihre Vorstände zu stärken, ihre Corporate Governance zu verbessern, und Maßnahmen einzuleiten, um die Eigentumsfunktion von der Managementfunktion zu trennen. Der Dialog mit Private-Equity-Investoren kann sehr hilfreich sein, um neue Perspektiven einzubringen. Das Ergebnis unserer Umfrage, dass ein Drittel der Befragten die Beteiligung von Private Equity überlegt, ist hierfür bezeichnend.

Parallel zur steigenden Bereitschaft, Eigentums- und Managementstrukturen zu trennen, beobachten wir auch einen starken Anstieg beim Einsatz von Family Offices, um auch für die Familie Strukturen und Governance zu schaffen aber auch um der nächsten Generation einen Sinn für Werte und Zielsetzungen zu vermitteln. Ein Family Office kann vielfältige Aufgaben übernehmen, es muss aber jedenfalls das Finanzmanagement und Controlling leisten, um das Vermögen der Familie für heutige und künftige Generationen nicht nur zu erhalten, sondern auch zu mehren um so die Weiterführung durch die nächste Generation sicher zu stellen.

*Sian Steele, PwC UK Family Business Leader*

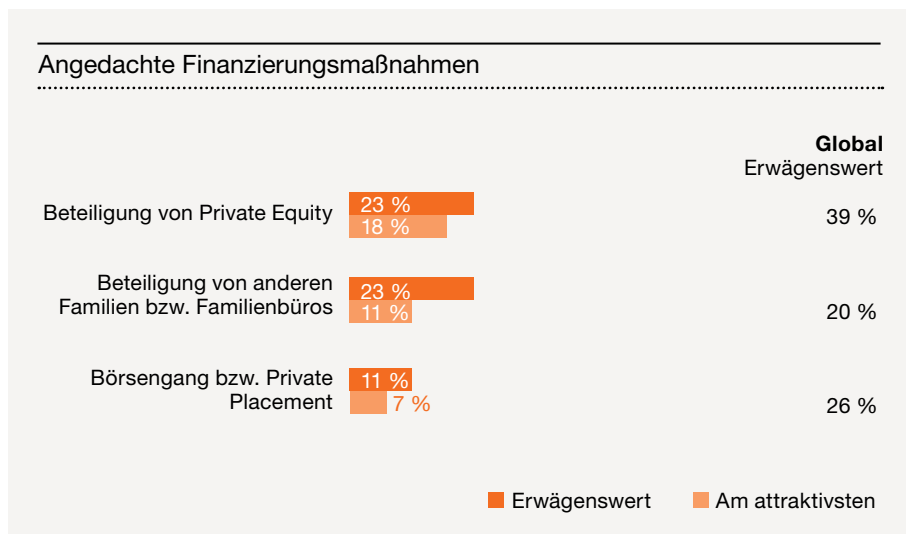
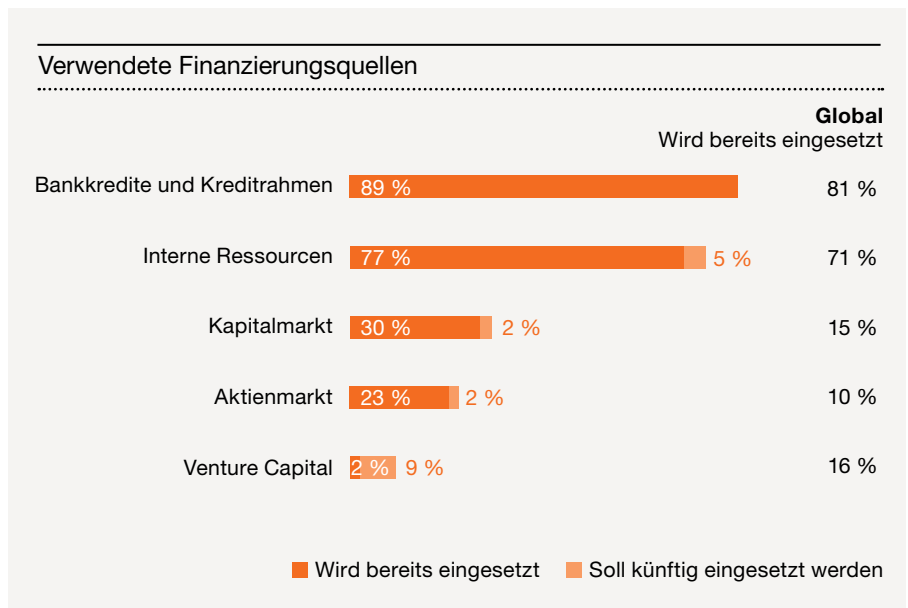
**Immer mehr Familienunternehmen entdecken Private Equity als interessante Finanzierungsvariante.**

Zur Finanzierung des Geschäfts werden hauptsächlich Bankkredite und interne Ressourcen verwendet.

Allerdings erwägen 23 % der österreichischen Familienunternehmen Private Equity einzubringen.

Der Hauptteil der Familienunternehmen (89 %) verwendet zur Finanzierung Bankkredite und Kreditrahmen, das liegt über dem globalen Durchschnitt. Am zweithäufigsten werden interne Ressourcen genommen. Familienunternehmen nützen eher weniger den Kapital- bzw. Aktienmarkt und am wenigsten Venture Capital. Wobei Venture Capital in Zukunft mehr genutzt werden wird.

Für die meisten Familienunternehmen ist das Einbringen von Private Equity erwägenswert und im Vergleich zu anderen Eigenkapitalmaßnahmen am attraktivsten. Fast genauso viele überlegen aber auch die Beteiligung von anderen Familien bzw. Familienbüros. Das Unternehmen oder einen Unternehmensteil an die Börse zu bringen oder Aktien bei gewählten Institutionen zu platzieren, wird nur von wenigen als erwägenswert bzw. attraktiv eingestuft.





## **Immer mehr Familienunternehmen entdecken Private Equity als interessante Finanzierungsvariante**

### **Mit Private Equity wachsen**

Wettbewerb und Erfolgsdruck haben zu einer starken Differenzierung unter Eigenkapitalinvestoren geführt, sodass es heute in Österreich für unterschiedlichste Situationen den geeigneten Investor gibt. Die Bandbreite reicht von Family Offices, Industrieholdings und Privatstiftungen, die das Geld von Familien investieren bis zu Private Equity Fonds, die von institutionellen Investoren wie Pensionsfonds und Versicherungen finanziert werden.

Finanzinvestoren bringen neben Finanzmitteln insbesondere Erfahrung, Know-how und Kontakte in eine Transaktion ein. Dies kann die Erfahrung bei der Internationalisierung eines Unternehmens sein, die Einführung von Tools zur Steigerung der Profitabilität, die Herstellung von Kontakten zu Portfolio-Unternehmen zur Hebung von Synergien zwischen diesen Unternehmen und vieles mehr.

PwC steht im laufenden Kontakt mit praktisch allen namhaften professionellen Finanzinvestoren weltweit. Wir unterstützen Eigentümer und Manager umfassend bei der Suche nach dem geeigneten Partner.

In der Vorbereitungsphase entwickeln wir gemeinsam mit dem Verkäufer einen belastbaren Business Plan und eine realistische Bewertungsvorstellung. Ebenfalls erstellen wir eine auf den Stärken und Chancen des Unternehmens fußende attraktive Equity Story und Verkaufsdokumentation sowie eine maßgeschneiderte Liste von relevanten Investoren.

In der Umsetzungsphase sprechen wir die ausgewählten Investoren über unsere bestehenden Kontakte an. Nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung stellen wir weitere Informationen in Form der Verkaufsdokumentation und eines virtuellen Datenraums zur Verfügung und schaffen einen Bieterwettbewerb um Transaktionssicherheit und Kaufpreis zu maximieren. Weiters unterstützen wir bei den Vertragsverhandlungen und der Lösung aller im Rahmen der Transaktion auftretenden Fragen. Dies umfasst unter anderem die Entwicklung der optimalen gesellschaftsrechtlichen und organisatorischen Struktur unter Berücksichtigung der Familieninteressen und der steuerlichen sowie rechtlichen Rahmenbedingungen. Dafür steht ein Team aus M&A-Experten, Rechtsanwälten und Steuerberatern zur Verfügung.

*Gregor Zach, PwC, Director, Head of Corporate Finance, M&A*

Auch wenn Familienunternehmen die Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung erkennen, bedeutet das noch nicht, dass sie gut vorbereitet sind. Ein möglicher Ansatz ist die Anheuerung von entsprechenden Fachleuten, die sich um die Digitalisierung des Unternehmens kümmern.

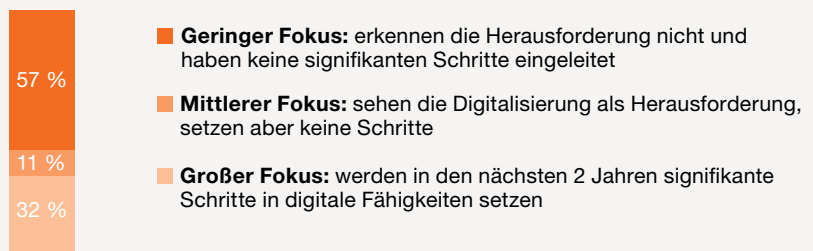
Eine andere Methode ist die Einbindung von Familienmitgliedern der Generation Y und Z, die gut ausgebildet und technikaffin sind und sich im digitalen Umfeld bestens zurechtfinden. Teil der digitalen Herausforderung der Familienunternehmen wird sein, die junge Generation zur Mitarbeit im Familienunternehmen zu motivieren und entsprechend einzubinden.



# Digital

Unternehmen mit einem hohen digitalen Fokus fühlen sich anfälliger für digitale Umbrüche.

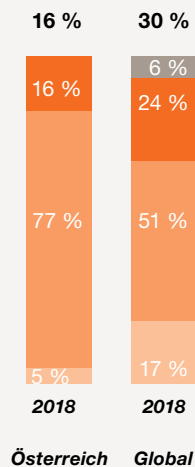
## Grad des Fokus auf Digitalisierung



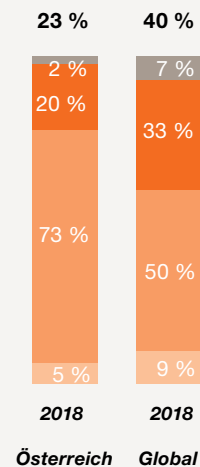
Nur wenige österreichische Familienunternehmen fühlen sich digitalen Umbrüchen (16 %) oder Cyberattacken (23 %) ausgesetzt.

Die im Vergleich zu den weltweit erhobenen Zahlen sehr positiven Einschätzungen der österreichischen Familienunternehmen lassen sich unter Umständen dadurch begründen, dass das volle Ausmaß, der sich durch die Digitalisierung ergebenden Herausforderungen, noch nicht erkannt wurde. Ein Digital Health Check ist daher sinnvoll, um potenzielle Gefahren identifizieren und die erforderlichen Maßnahmen einleiten zu können.

## Geschäftsanfälligkeit gegenüber digitalen Disruptionen



## Geschäftsanfälligkeit gegenüber Cyberattacken



■ sehr anfällig ■ ziemlich anfällig ■ nicht sehr anfällig ■ überhaupt nicht anfällig

*Nach digitalen Bedrohungen gefragt, konnte nur eine Minderheit über bestimmte Technologien sprechen. Die Bedrohung wurde tendenziell als Herausforderung für das bestehende Geschäftsmodell gesehen.*

Die Antworten konnten in drei Gruppen gegliedert werden:

#### Generelle Bedrohung durch Konkurrenten – aktuell oder zukünftig

- Wettbewerb von großen multinationalen Unternehmen
- Herausfordern durch die Art und Weise, wie Wettbewerber ihre Produkte verkaufen und die Lieferkette führen (z.B. Amazon, Google)
- Neue Teilnehmer (große oder kleine) mit den Fähigkeiten den Markt zu stören und von Anfang an digital zu sein (z. B. Fintechs, „das nächste Uber/Google“)
- Es ist schwierig, technologisch mitzuhalten und/oder Vorreiter zu bleiben
- Herausforderungen durch den Besitz und die Verarbeitung von Daten
- Veränderung des Konsumverhaltens
- Zunehmender Übergang zu E-Commerce
- Angst vor einem zunehmend preisgesteuerten Markt, der die traditionellen Stärken von Familienunternehmen abwertet

#### Bedrohungen durch spezielle Technologien

- Am meisten erwähnt wurde KI (Künstliche Intelligenz)
- Kaum Erwähnung gefunden haben: Blockchain, Big Data, maschinelles Lernen, 3D Drucken, fahrerlose Autos
- Digitalisierung wird allgemein als Wettbewerbsbedrohung angesehen. Einige sprechen auch die Auswirkungen auf Arbeitsplätze an
- Es ist wahrscheinlicher, dass es sich eher um eine Bedrohung, als um eine Chance handelt - auch wenn einige dies als Mittel sehen, weiterzukommen
- Viele sehen Herausforderungen darin, mitzuhalten, die richtigen Fähigkeiten, Führungsqualitäten und Investitionen zu haben

#### Unsicherheit mangels Verständnis der Herausforderung

- Eine Vielzahl interpretiert digitale Disruption als Sicherheitsbedrohung
- Viele haben erhebliche Ängste in Bezug auf Cybersicherheit, Anfälligkeit für Cyberkriminalität, Reputationsschäden durch soziale Medien, Bankbetrug und/oder Systemausfälle
- Andere haben eine allgemeine Angst davor, abgehängt zu werden oder, dass ihnen die Fähigkeit, weiterzukommen, fehlt
- Das Geschäft oder die Familie bleibt in ihren Ansichten traditionell

#### Österreichische Beispiele

„50 % unseres Unternehmens ist immer noch 'Old Style' und ist von digitaler Disruption nicht unmittelbar betroffen. Digitale Disruptionen können aber die Geschäftsprozesse unserer Kunden verändern, so dass unser Service nicht länger benötigt wird.“

„Die niedrigeren Service Levels können durch digitale Optionen ersetzt werden. Die Geschwindigkeit ist für uns nicht abschätzbar. Wir müssen schnell genug sein bei der Gegensteuerung und den Umstrukturierungen. Das ist die Herausforderung.“

„Angreifbar sind wir grundsätzlich bei digitalen Datenbanken. Es besteht die Gefahr, dass die falschen Personen auf das CRM-System zugreifen können. Das ist das Gefährlichste.“



### *Fünf Grundsätze für den Aufbau einer Digitalen Strategie*

- 1.** Akzeptieren Sie die Realität, dass die Welt seit der digitalen Revolution eine andere ist als die, die Sie als Gründer und Inhaber eines Familienunternehmens erlebt haben. Sie werden eventuell Ihre bisherigen Annahmen, bezüglich der Wertschöpfung ihres Unternehmens neu überlegen müssen.
- 2.** Erkennen Sie an, dass die nächste Generation in ihrem Familienunternehmen bei der Sicherstellung, dass Sie digital fit sind, eine wichtige Rolle spielen kann. Damit können Sie Ihr Vermächtnis in einer sich schnell verändernden Welt sichern. Akzeptieren Sie, dass Sie Hilfe brauchen. Was könnte besser sein, als sich die notwendige Hilfe von der nächsten Generation Ihrer eigenen Familie zu holen?
- 3.** Verleihen Sie der nächsten Generation Ihrer Familie Einfluss und geben Sie ihr die Freiheit, mit neuen Ideen zu experimentieren und auch außerhalb Ihres Unternehmens Erfahrungen zu sammeln. Wichtig dabei: Stellen Sie ihr die dafür nötigen Ressourcen zur Verfügung. Wenn die Nachfolger in Ihr Unternehmen eintreten, vereinbaren Sie mit ihnen, ob sie in der digitalen Transformation bloß eine begleitende Rolle oder eine unternehmerische Rolle spielen sollen. Das heißt, ob sie nur Begleiter der fortlaufenden Unternehmensentwicklung sein sollen, oder ob sie auch den Raum und die Unterstützung bekommen, eine neue digitale Idee auszuprobieren, inklusive dem notwendigen Startkapital.
- 4.** Involvieren Sie und ermutigen Sie die nächsten Generationen im Rahmen eines „reverse mentoring“-Prozesses ältere Mitarbeiter des Unternehmens auf der digitalen Reise zu begleiten. Reverse Mentoring in Bezug auf die eigenen Eltern gilt selbstverständlich auch!
- 5.** Bauen Sie Ihre Familienwerte und die des Unternehmens in das neue digitale Business ein. Gehen Sie nicht davon aus, dass die Einführung digitaler Strategien eine Änderung Ihrer Familien- oder Unternehmenswerte bedeuten muss. Im Normalfall bleiben diese erhalten.

*Ng Siew Quan, PwC Asia Pacific Leader, Entrepreneurial and Private Business*



**66 % der Unternehmen denken, dass sie in den nächsten zwei Jahren die digitale Leistungsfähigkeit erhöht haben werden, was etwas höher als der globale Durchschnitt ist.**

Nur eine Minderheit von Unternehmen plant ihr Geschäftsmodell zu ändern oder erhebliche Einnahmen durch neue Produkte oder Dienstleistungen zu erzielen.





### *Revolutionieren Sie Ihr Steuer- und Rechnungswesen mit Künstlicher Intelligenz*

Die voranschreitende Digitalisierung lässt auch im Steuer- und Rechnungswesen die Menge der gesammelten Daten fast exponentiell steigen. Doch viele Unternehmen können diese Datenberge mit traditionellen Methoden nicht nutzbar machen.

Durch den Einsatz von Lösungen, welche auf Methoden der künstlichen Intelligenz (KI) beruhen, lassen sich derart große Datenmengen effizient und nach Ihren Bedürfnissen auswerten.

Der Einsatz von KI-Systemen wird oftmals ausschließlich mit autonomen Fahren oder Assistenzsystemen für den Endkunden in Verbindung gebracht. Jedoch lässt sich durch den richtigen Einsatz von KI auch die Automatisierung sowie die Effizienz und Qualität von internen Prozessen entscheidend verbessern.

Aufgrund unserer vorhandenen Expertise sowohl im Fach- und Prozesswissen, als auch im KI-Bereich können wir Sie dabei unterstützen, maßgeschneiderte KI-Lösungen für Ihr Unternehmen zu entwickeln und zu implementieren.

Unternehmen stehen vor der Frage, welche Rolle die Steuerfunktion künftig einnehmen soll und welche Steuerstrategie sie aktuell und in Zukunft verfolgen wollen. Bei der Entwicklung innovativer Konzepte müssen Unternehmen zudem geänderte Rahmenbedingungen wie die globale regulatorische und legislative Landschaft, Veränderungen im Finanzbereich oder die Digitalisierung berücksichtigen.

Wir unterstützen Sie dabei, die Steuerfunktion Ihres Unternehmens in die Zukunft zu führen. Wir analysieren Veränderungsbedarfe, entwickeln Lösungen und setzen diese mit Ihnen gemeinsam um.

*Gerald Dipplinger, PwC, Partner, Tax Technology & Digital Services*



Viele Familien- und Privatunternehmen werden in den nächsten Jahren übergeben, weil die aktuellen Inhaber in den Ruhestand gehen. Es ist daher selbstverständlich, dass sich Unternehmen Gedanken um die Kontinuitätsplanung machen. Jedoch zeigt unsere Umfrage erneut die Vorteile eines Werte orientierten Ansatzes, der ein Familienunternehmen dabei unterstützt, sich auf die notwendigen Planungsschritte zu fokussieren. Dazu gehört, die nächste Generation einzubinden und mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten, damit diese auch im digitalen Zeitalter erfolgreich sein kann.

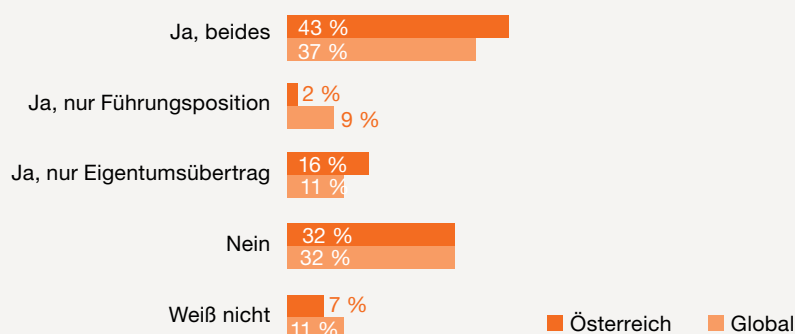


# Next Generation

## Bei vielen Familienunternehmen steht ein Wechsel der Spitze an.

61 % beabsichtigen die Führung und/oder die Anteile des Unternehmens an die nächste Generation abzugeben. Die österreichischen Werte entsprechen dem globalen Trend (57 %).

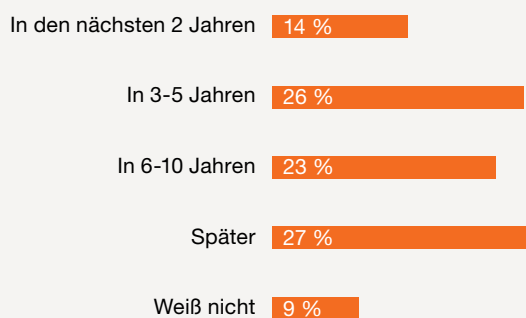
### Übergabe von Führungspositionen bzw. Eigentumsübertrag



## 30 % haben die Nachfolgegeneration in die Vorbereitung der Unternehmensübergabe nicht miteinbezogen

Wer soll das Unternehmen führen, nachdem sich das derzeitige Familienmanagement aus der Geschäftsführung zurückgezogen hat? Während sich zumeist innerhalb der Familie ein eindeutiger Favorit für die Nachfolge herauskristallisiert, ist in anderen Familienunternehmen mitunter nicht klar, ob Kinder oder Enkel das Interesse bzw. die Fähigkeiten mitbringen, die Nachfolge anzutreten. Daher müssen wohlüberlegte Entscheidungen getroffen werden, die einerseits die Familie zufriedenstellen und andererseits die Grundlage für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens bilden.

### Wann soll es zur Nachfolge kommen?





## **5 Prinzipien bei der Gestaltung der Unternehmensnachfolge**

### **1. Familiendialog statt Patriarchen-Entscheidung**

Ganz gleich, wie die Anteile am Unternehmen im Zuge der Nachfolge neu verteilt werden: Auf der Ebene der Familie wird die Entscheidung durch Diskussion und Konsensbildung herbeigeführt. Dieser Prozess ist ein Beitrag zum Gelingen der Nachfolge. Einsame Patriarchen-Entscheidungen empfinden Nachfolger als nicht mehr zeitgemäß.

### **2. Zeitplan rechtzeitig festlegen**

Zu einer geordneten Übergabe gehört ein Fahrplan. Alle Beteiligten sollen im Vorhinein wissen, was sie erwartet. Künftige Verantwortungsträger aus der Familie brauchen zudem die Sicherheit, dass ihre Rolle im Unternehmen durch Anteilsbesitz gespiegelt wird. Deshalb ist eine Übertragung von Anteilen noch zu Lebzeiten ein adäquater Weg.

### **3. Beirat als Katalysator einsetzen**

Erwartungen an die Nachfolger sind divers, Rollenbilder komplex. Interessen der Familie wollen mit jenen des Unternehmens in einem fairen, rationalen Verfahren abgeglichen werden. Dem Beirat, der über einen tiefen Einblick in die Familie und das Unternehmen verfügt, kommt eine Schlüsselrolle als Gestalter eines erfolgreichen Übergangs zu.

### **4. Nicht aktive Gesellschafter qualifizieren**

Mitwirkung im Familienunternehmen braucht Qualifikation. Deshalb sollte die familiäre Gestaltung dafür sorgen, dass Familienmitglieder ihre Rolle auf der Basis von Professional Ownership ausüben können. Jeder, der Einfluss nimmt, ganz gleich, ob Nachkomme, tätiger oder nicht tätiger Gesellschafter, sollte Rolle, Einflussmöglichkeiten und Grenzen kennen.

### **5. Unternehmensunabhängige Alterssicherung schaffen**

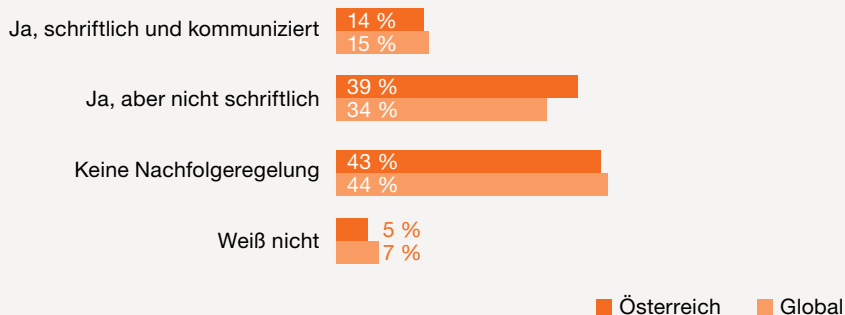
Scheidende Unternehmer brauchen eine finanzielle Basis für ihr Leben danach. Ist diese nicht vorhanden, kann sich eine Last für den Nachfolgeprozess aufbauen: Der Senior kann sich aus seiner aktiven Rolle nicht lösen und begründet dies, ohne das Tabu »fehlendes Alterseinkommen« zu benennen, mit seiner Unentbehrlichkeit.

*Prof. Dr. Peter May, INTES-Gründer*

**14 % der österreichischen Familienunternehmen haben eine schriftliche und kommunizierte Nachfolgeregelung (höher als in 2016); jetzt ähnlich dem globalen Trend.**

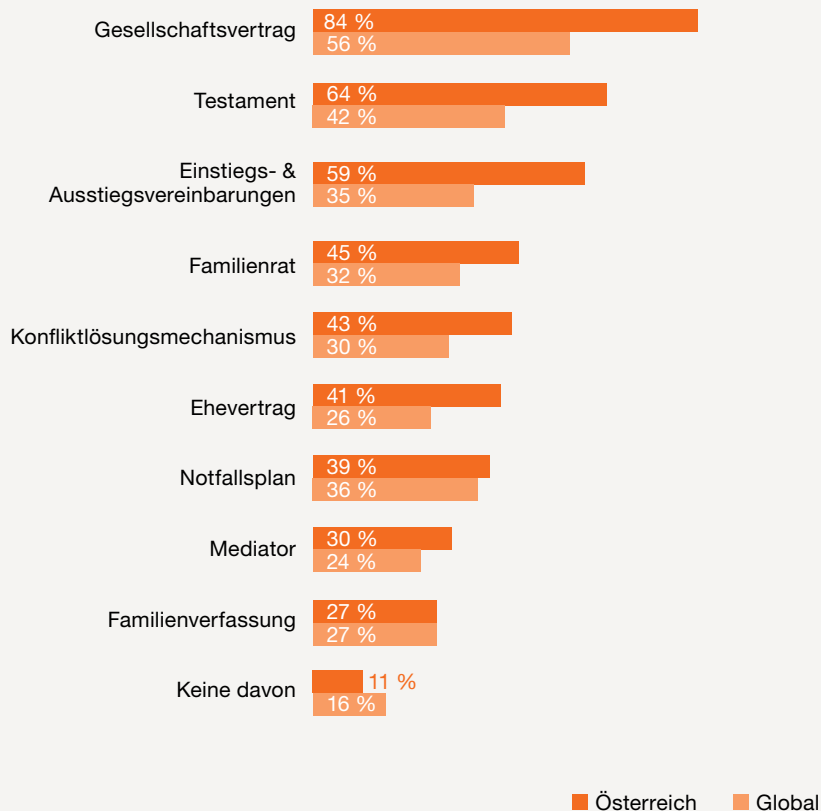
Hier ist trotz Verbesserungen jedoch nach wie vor ein hoher Nachholbedarf vorhanden. Um das Unternehmen nachhaltig abzusichern ist ein solide ausgearbeiteter und kommunizierter Nachfolgeplan unverzichtbar.

### Wie viele haben eine Nachfolgeregelung?



**89 % der österreichischen Familienunternehmen haben die rechtliche Nachfolge im Unternehmen geregelt (das ist etwas mehr als der globale Trend).**

### Form der Nachfolgeregelung





## **5 Prinzipien bei der Gestaltung der Führungsnachfolge**

### **1. Externe Bewährung ist Voraussetzung für erfolgreiche Nachfolge**

Der Prophet im eigenen Lande wird nicht gehört. Deshalb braucht jeder erfolgreiche Nachfolger einen verlässlichen Erfahrungs- und Wissensvorrat, der nicht aus dem familieneigenen Unternehmen stammt. Das erkennen auch die Nachfolger selbst, sobald sie in der Verantwortung sind: Erst die externe Karriere macht die Führungskraft stark.

### **2. Klarheit für Rolle und Aufgaben des Seniors schaffen**

Scheidende Unternehmer brauchen Perspektiven für die Zeit danach. Gestalter der Nachfolge sehen diese Aufgabe als Schlüssel für den Erfolg der Übergabe: Dem Senior werden abgrenzbare Aufgaben im Unternehmen zugeordnet, die die neue Schwerpunktsetzung nicht unterlaufen. Überdies gilt es, neue Aktivitäten außerhalb der Firma zu erschließen.

### **3. Konsens über die mittelfristige Strategie etablieren**

Nachfolger sehen den Übergang als Chance der Erneuerung. Ihre Ziele und Inhalte sollten nicht en passant festgelegt, sondern per Diskussion und Konsens aus der familiären Eigentümerschaft auf das Unternehmen übergeleitet werden. Diese Klarheit ist Teil des Professional Ownership und sichert das Standing der Firma nach außen.

### **4. Personenunabhängige Strukturen sichern den Erfolg**

Den Zuschnitt der Organisation rechtzeitig für die Zeit nach dem Übergang vorzubereiten sehen Nachfolger als wichtige Voraussetzung für den Erfolg im Geschäft. Typisch für den Generationswechsel dabei: Die oft an einem Einzelentscheider an der Spitze ausgerichteten Strukturen werden für die Zukunft auf eine breitere, diversifiziertere Basis gestellt.

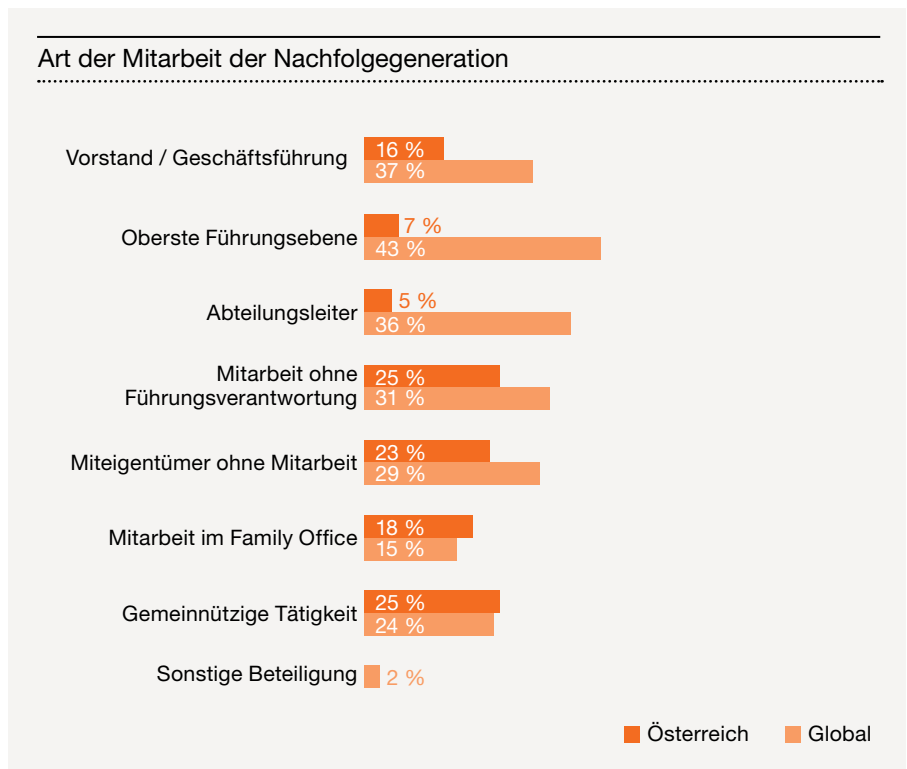
### **5. Externe Beiratsmitglieder sind Mitgestalter der Führungsnachfolge**

Beiräten kommt im Nachfolgeprozess eine wichtige Rolle zu, die unter den Befragten breite Wertschätzung erfährt. Sie haben hinsichtlich des Zugangs zu Führungsaufgaben eine Türsteherfunktion: Sie wachen darüber, dass sich Familienmitglieder denselben Anforderungen an die Qualifikation stellen wie Bewerber vom Arbeitsmarkt.

*Prof. Dr. Peter May, INTES-Gründer*

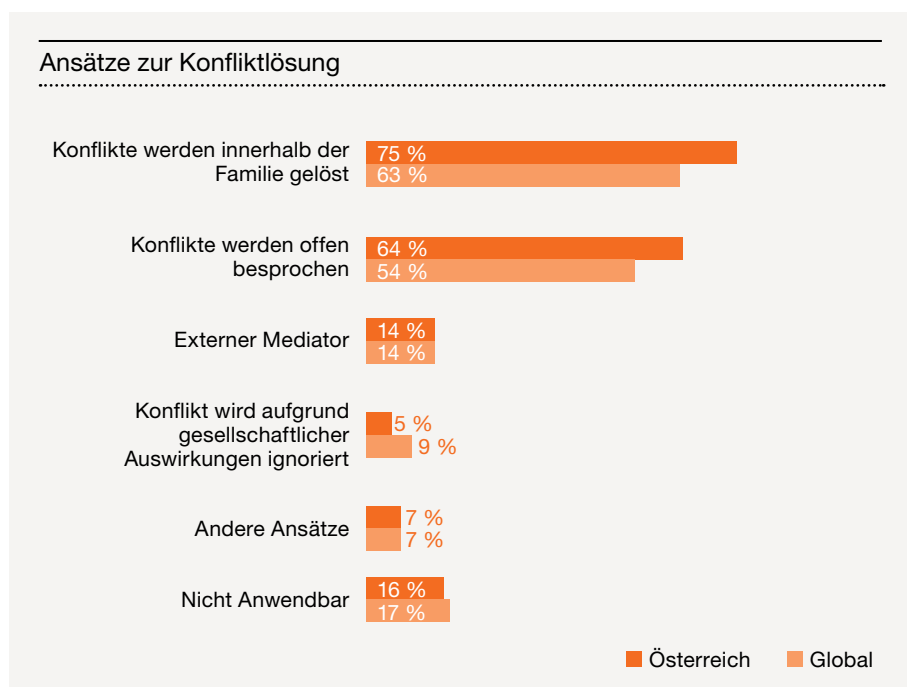
**Bei 39% der österreichischen Familienunternehmen arbeitet die junge Generation bereits im Betrieb mit.**

Auffallend ist, dass in Österreich im Vergleich zum globalen Durchschnitt relative wenige davon auch in der Geschäftsleitung vertreten sind.



**75 % geben an, dass Konflikte in der Familie intern gelöst werden. Nur 14 % setzen eine externe Mediation zur Konfliktlösung ein.**

Bei Konflikten in der Familie ist es wichtig, dass letztlich alle betroffenen Familienmitglieder hinter der getroffenen Entscheidung und Lösung stehen.







### ***Next Generation – Schreiben Sie Ihr eigenes Kapitel!***

Wenn das familieneigene Unternehmen übernommen werden soll, haben die Nachfolger meist schon konkrete Vorstellungen wie Sie die Zukunft des Unternehmens gestalten wollen. Einerseits soll die Geschichte des Unternehmens gewürdigt werden, andererseits gilt es auch Optimierungspotenziale zu erkennen und umzusetzen.

Megatrends wie Digitalisierung oder der demografische Umbruch verlangen von Nachfolgern, ihr Wissen und das Unternehmen auf dem neuesten Stand zu halten. Seit langer Zeit etablierte Prozesse müssen unter Umständen verändert oder optimiert werden. Eine gründliche Analyse des Unternehmens könnte sogar zu der Schlussfolgerung führen, dass in Zukunft der Fokus auf anderen Geschäftsfeldern liegen soll.

Diese notwendigen Umbrüche an Familienmitglieder zu kommunizieren, die oftmals über Jahrzehnte eine emotionale Bindung zum Familienbetrieb aufgebaut haben, kann zu Konflikten führen.

#### **Ein ganzheitlicher Ansatz in Sachen Next Generation**

PwC's Private Wealth Services Team unterstützt dabei, langfristige Ziele für Unternehmen zu identifizieren und diese zu implementieren.

Gleichzeitig begleiten wir bei der Errichtung einer Unternehmensführungsstruktur, die auf die jeweilige einzigartige familiäre Situation zugeschnitten ist. Durch die Konzentration auf bestimmte Geschäftsfelder helfen wir, den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens abzusichern. Auf persönlicher Ebene unterstützen wir Nachfolger in der Vorbereitung auf ihre neue Rolle innerhalb des Familienbetriebes und erleichtern Ihnen dadurch den Übergang vom Nachfolger zum selbstverantwortlichen Unternehmer.

*Mag. Daniela Steiner, PwC Legal, Senior Manager, Rechtsanwältin (Attorney-at-law)*

Die bewusste Förderung von Unternehmenswerten führt zu Prozessen, die sich gewinnbringend auswirken. Das Bekenntnis zu einem klar definierten Wertebild kann für das Familienunternehmen als „innerer Kompass“ funktionieren, wenn sich das Unternehmen den Herausforderungen des technologischen Wandels und des stärkeren globalen Wettbewerbs stellen muss.



# Values



## *Fallbeispiel eines österreichischen Familienunternehmens*

Die ERBER AG ist eine in der Biotechnologie tätige Firmengruppe, der es in erste Linie um eine gesunde und nachhaltige Verbesserung der Effizienz, Qualität und Sicherheit von Lebens- und Futtermittelprodukten geht. Als ein in ihrer Grundstruktur reines Familienunternehmen ist die Arbeitsweise auf langfristigen Erfolg ausgelegt. Welche Werte dabei eine Rolle spielen und wie das Zusammenspiel mit einem Fremdmanagement funktioniert, schildert Erich Erber im Gespräch:

### **Werte im Kräfteverhältnis zwischen Eigentümer und Management**

Mit einer über 30-jährigen Firmengeschichte in erster Generation kann die ERBER AG als Global Player über alle Fallstricke eines Familienunternehmens berichten. Mehrere Familienstränge und die Umstellung auf ein Fremdmanagement machten ein gemeinsames Werteverständnis unumgänglich. In diesem Findungsprozess war das Vertrauen auf einen externen Berater das A und O, denn als Familie kennt man sich zu lange, um unbedarft aufeinander zuzugehen. Wichtig dabei war, dass das Fremdmanagement durch ein Exzerpt die wesentlichen Familienwerte kennt und dadurch ein transparentes Bild von den Eigentümern bekommt.

### **Pioneers, Partners, Performance**

Die Reihenfolge ist im Familienunternehmen entscheidend: Motivation und partnerschaftlicher Umgang stehen am Beginn der Wertevorgabe, denn nur dadurch lässt sich auch am dritten Rad – der Performance – drehen. Dabei handelt es sich nicht um ein reines Lippenbekenntnis. Die Unternehmenswerte müssen von allen Führungspersonen vorgelebt und von diesen in die Mannschaft getragen werden.

Der Mix an „richtigen“ Mitarbeitern ist entscheidend. Beim Finden der besten Talente und der Mitarbeiterbindung spielen schon lange nicht mehr nur Gehalt und Branding eine Rolle. Der Inhalt und die Werte – warum, wie und was ein Unternehmen macht, sind die entscheidenden Kriterien. Als biotechnologisch orientierte Firmengruppe mit dem Anspruch, die Lebens- und Futterqualität zu verbessern, hat die ERBER AG mit den Werten eines Familienunternehmens einen Vorteil.

### **Risikofreude im Wertewandel**

Die Pioniere der Gründerfamilien sahen und sehen das Risiko als Chance und Möglichkeit. Im Diskurs um die Nachfolge sinkt allerdings die Risikofreude vor dem Hintergrund des Wunsches die Firmen- und Familienwerte zu erhalten. Bevorstehende Trends und der Innovationsgedanke machen es aber notwendig, den Entrepreneurship-Gedanken zu erhalten. Chancen zu sehen wo andere Risiken vermuten und daraus etwas zu entwickeln. Freude zu haben an dem was man tut und Leidenschaft vor den „Zwang“ zu stellen, sind nach wie vor entscheidende Triebfedern.



### *Fallbeispiel eines österreichischen Familienunternehmens (Fortsetzung)*

#### **Wertewandel Wettbewerb**

Gerade im internationalen Wettbewerb zeigen klar definierte Werte sowie ein starkes Bekenntnis zu Mitarbeitern und Standorten, dass man die Verantwortung, die man als Familienunternehmen übernimmt, ernst nimmt. Sowohl der Ausbau des Vorsprunges als auch das Aufholen zur Konkurrenz werden durch klar definierte Werte beschleunigt. Hier zeigt sich auch, wer es ernst nimmt und wer Werte als reines Lippenbekenntnis in den Markt kommuniziert – denn „scheinheilige“ Werteversprechen werden im Lebenszyklus eines Unternehmens schnell entlarvt.

#### **Ein Testat für die Kundenbindung**

In der Biotechnologie-Industrie wird eine Berichterstattung vorausgesetzt. Der Kunde will durch verifizierbare Garantien in Zusammenarbeit mit allen Lieferanten sicherstellen, dass der Wunsch des Endkonsumenten nach einer lückenlosen und transparenten Wertschöpfungskette erfüllt werden kann. Wer hier nicht mitspielt, wird am Ende gegenüber der Konkurrenz das Nachsehen haben. Daher hat sich die Erber AG bereits seit Jahren der Veröffentlichung eines solchen Berichtes verschrieben und geht sogar noch einen Schritt weiter: Jede Aktivität der Erber AG wird auch in Abgrenzung zum Mitbewerber dargestellt. Es werden Prozesse so verknüpft, dass sie den definierten Werten entsprechen und Ressourcen schonen, gemäß der Vision „Leaving foodprints“.

*Ing. Erich Erber, PhD h.c., Gründer und Hauptaktionär der ERBER AG*



**80 % geben an, ein klares Gefühl für die Unternehmens- und/oder Familienwerte zu haben. Auf die Frage, was diese Werte sind, sind die Antworten jedoch eher oberflächlich und generisch.**

Unternehmen, welche ihre Unternehmens- und/oder Familienwerte schriftlich dokumentiert haben, konnten aussagekräftigere Antworten geben. Dies ist ein Beweis dafür, dass es sinnvoll ist die Unternehmens- und/oder Familienwerte schriftlich zu dokumentieren.

#### Folgende Begriffe wurden häufig genannt

- Ehrlichkeit
- Harte Arbeit
- Respekt
- Integrität
- Preiswert
- Mitarbeiter

#### Zusätzliche Begriffe, die regelmäßig genannt wurden

- Gesellschaft
- Kunde
- Menschen
- Das große Ganze
- Engagement
- Ethisch
- Nachhaltigkeit
- Innovativ
- Qualität
- Vertrauen
- Fairness
- Offenheit

**86 % österreichischen Familienunternehmen haben ein klares Verständnis für die Unternehmens- und/oder Familienwerte.**

6 von 10 Unternehmen sagen, dass sie ihre Werte und die Firmenphilosophie schriftlich festgehalten haben (damit sind die österreichischen Werte höher als globaler Durchschnitt).

#### Zustimmung zu folgenden Aussagen:





### **Fünf Grundsätze um aus den eigenen Werten, Wert zu schöpfen**

- 1.** Konkretisieren und kodifizieren Sie Ihre Werte, schreiben Sie diese fest, und setzen Sie diese in Taten um. Dieser Prozess sollte unter Einbindung der gesamten Familie geschehen. Damit werden Sie einen Beitrag zum Familienzusammenhalt leisten und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Entscheidungen getroffen werden, die für die gesamte Familie vorteilhaft sind. Stellen Sie sich Ihre Werte als eine Art „Betriebsgenehmigung“ vor, die über das Geldverdienen hinausgeht.
- 2.** Kommunizieren Sie Ihre Werte intern und nach außen, um Ihre Vorteile als Familienunternehmen zu aktivieren. Viele Familienunternehmen haben Werte, jedoch sind diese nicht immer für andere erkennbar. Sie können keinen Wert aus ihren Werten schöpfen, wenn sie nicht kommuniziert werden.
- 3.** Entwickeln Sie ein neues Werkzeug, das Ihre Werte lebendig werden lässt. Beispielsweise kann ein Wertekompass Ihnen Türen zu neuen Geschäftspartnern öffnen, die Sie dann eher als zuverlässigen und vertrauenswürdigen Partner erkennen werden. In einer Zeit, in der im Geschäftsleben Vertrauen hoch bewertet wird, wird Ihnen das einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Darüber hinaus könnten Sie Corporate Social Responsibility Leitlinien und damit verbundene Erfolgskennzahlen (KPIs) implementieren, um langfristig bessere Entscheidungen zu treffen, die wiederum die Leistung und die Marke Ihres Unternehmens stärken.
- 4.** Stellen Sie Ihre Werte in den Vordergrund Ihrer Rekrutierungsprozesse, wenn Sie versuchen, die besten Talente für Ihr Unternehmen an Bord zu holen. Ihre Werte darzustellen ist ein guter Weg, um gut ausgebildete und kompetente Leute zu gewinnen und zu halten. Betten Sie Ihre Werte in Ihre Arbeitsplatzbeschreibung, Ihre Karrierewege und Anreizsysteme ein. Verkörpern Sie und unterstützen Sie Verhaltensweisen wie Ehrlichkeit, Transparenz und Respekt im Umgang mit Menschen.
- 5.** Denken Sie über Möglichkeiten nach, wie Sie Ihren Wertekompass in Vereinbarungen mit Partnern Ihrer Lieferkette einbauen können, um sicherzustellen, dass sie nach gemeinsamen ethischen Normen zusammenarbeiten. Fokussieren Sie sich auf die Wertschöpfung entlang der gesamten Lieferkette. Ihre Werte haben einen positiven wertsteigernden Einfluss auch außerhalb Ihres Unternehmens und auf das gesamte Umfeld, in dem Sie arbeiten.

*Peter Englisch, PwC Global and EMEA Family Business Leader*

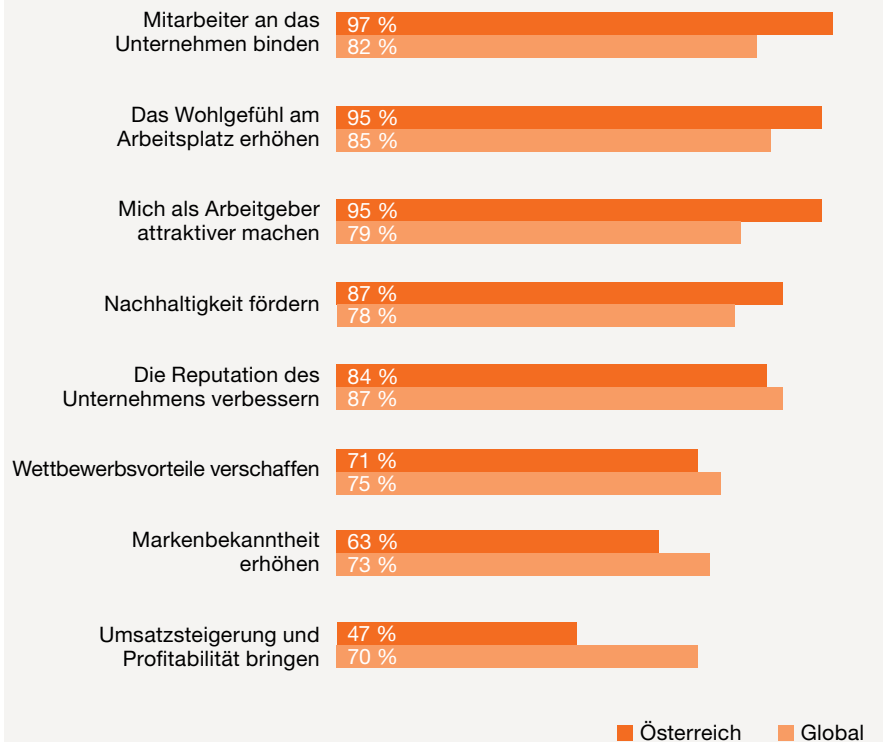
Unternehmen, die ihre Unternehmens- und/oder Familienwerte schriftlich dokumentiert haben, haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass:

- sie einen Nachfolgeplan haben
- sie einen vollständig kalkulierten, formalisierten und kommunizierten mittelfristigen strategischen Plan haben
- Cyberkriminalität und KI als Herausforderung gesehen werden
- Wachstum in den nächsten zwei Jahren zu erwarten ist
- Wachstum in den letzten beiden Jahren zu verzeichnen war

*Unternehmen mit einem klaren Werte-Verständnis sind überzeugt, dass diese dem Unternehmen in vielerlei Hinsicht nützen, insbesondere bei der Mitarbeiterbindung und -rekrutierung sowie der Nachhaltigkeit.*

7 von 10 glauben, dass klare Unternehmenswerte eine positive Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben, jedoch glauben weniger als die Hälfte, dass klare Unternehmenswerte eine Auswirkung auf die Profitabilität oder den Umsatz des Unternehmens haben.

Ich glaube, dass klare Unternehmenswerte:





## **Unternehmenswerte als Erfolgsfaktor**

In vielen Familienunternehmen gehört Nachhaltigkeit zur gelebten Firmenphilosophie, die dem langfristigen Erhalt des Unternehmens für Generationen gewidmet ist. Eine tief verwurzelte Unternehmenskultur beeinflusst die Performance von Unternehmen und bestimmt seine Positionierung über Generationen.

### **Werte als Trigger für nachhaltige Unternehmensführung**

Die Werte eines Unternehmens und eine darauf aufbauende Unternehmenskultur können maßgeblich zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Unternehmensführung beitragen! Welche Werte vermittelt werden, zeichnen den Charakter des Unternehmens. Daher ist es notwendig, dass die Wertestrukturen möglichst breit gedacht werden und das ganze Unternehmensumfeld berücksichtigen. Was macht das Unternehmen aus? Wie wird miteinander aber auch mit Kunden und Geschäftspartnern umgegangen? Was wird als unterstützenswert erachtet?

### **Welcher Nutzen wird für die Gesellschaft generiert?**

Bei der Berechnung des „Company Values“ machen heute sogenannte „intangibles“, zu welchen insbesondere auch der Markenwert und die damit verbundenen Unternehmenswerte gehören, bereits einen Anteil von über 80 % aus. Hier geht es um die Frage, inwieweit ein Unternehmen Verantwortung für seine Geschäftstätigkeit gegenüber der Gesellschaft aber auch gegenüber der Umwelt übernimmt.

### **Den Bogen spannen**

Die Grundwerte des Unternehmens gelten als Entscheidungsgrundlage für die Erarbeitung von Strategien, die Gestaltung von Prozessen oder die Entwicklung von Produkten. Die Herausforderung besteht darin, die Werte sowohl nach Innen als auch nach Außen zu vermitteln und damit eine Unternehmenskultur zu schaffen die für Mitarbeiter, Stakeholder und Kunden spürbar und erlebbar wird.

### **Gemeinsam zum Erfolg**

Wir unterstützen Kunden dabei, Unternehmenswerte zu entwickeln und diese in die Unternehmensstrategie, den laufenden Betrieb und die Produkte zu übersetzen. Unser Schwerpunkt liegt dabei auf nichtfinanziellen Themen wie Menschen- und Arbeitsrechten, Umweltschutz, Klimawandel und Ressourcenknappheit, Korruption sowie Geschäftsethik. Wir analysieren Zusammenhänge mit Ihrem Geschäft, Ihrer Lieferkette oder Ihrem Risikomanagement und erarbeiten Werkzeuge, Prozesse und Strategien auf allen Ebenen des Unternehmens "vom Sitzungssaal bis zur Produktionshalle".

*Julia Fessler, PwC, Manager, Sustainability Services*



# Background

## Über die Studie

Die Family Business Survey (FBS) ist eine globale PwC-Studie in der Entscheidungsträger in Familienunternehmen befragt werden. Ziel ist es, Familienunternehmen besser zu verstehen.

Bereits zum neunten Mal haben wir von PwC im Rahmen der Family Business Survey weltweit Familienunternehmen befragt. An der Family Business Survey 2018 haben weltweit 2953 Unternehmen aus 53 Ländern teilgenommen. In Österreich wurden zwischen Mai und August 2018 insgesamt 44 Telefon-Interviews mit Familienunternehmen durchgeführt.



**2.953**

Interviews mit  
Entscheidungsträgern in  
Familienunternehmen  
(Umsatz der Unternehmen  
> EUR 5 Mio.)



Die Interviews dauerten  
durchschnittlich 35 Minuten  
und wurden hauptsächlich  
telefonisch in der jeweiligen  
Landessprache durchgeführt.  
Einige Interviews wurden  
auch über eine Online-  
umfrage durchgeführt.



Die Interviews  
haben zwischen dem  
20. April und dem  
10. August 2018  
stattgefunden.



**In über 53  
Ländern**

44 Interviews  
wurden in Österreich  
durchgeführt

Als Familienunternehmen im Sinne dieser Studie gelten Unternehmen, in denen der Gründer, seine Familie oder seine Nachkommen über die Mehrheit der Anteile bzw. Stimmrechte verfügen oder in denen mindestens ein Familienmitglied in der Geschäftsführung vertreten ist. Börsennotierte Unternehmen gelten noch als Familienunternehmen, wenn sich der Stimmenanteil der Gründerfamilie auf mindestens 25% beläuft und wenigstens ein Familienmitglied im Vorstand vertreten ist.

### Interviewteilnehmer

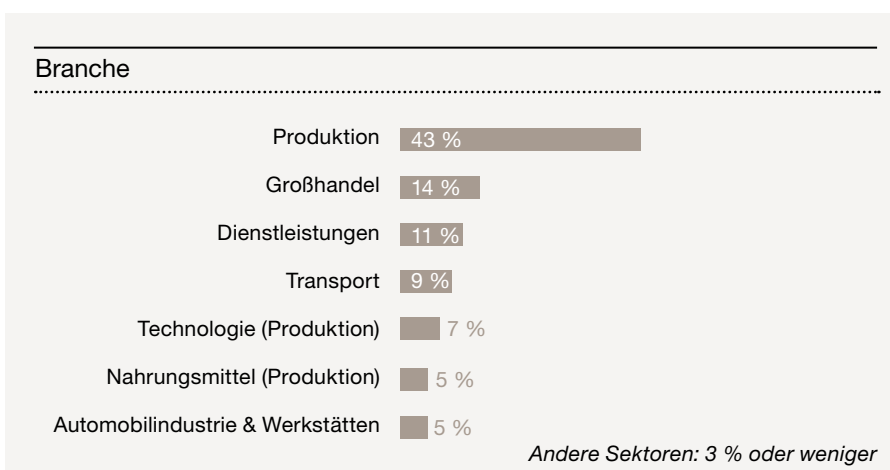
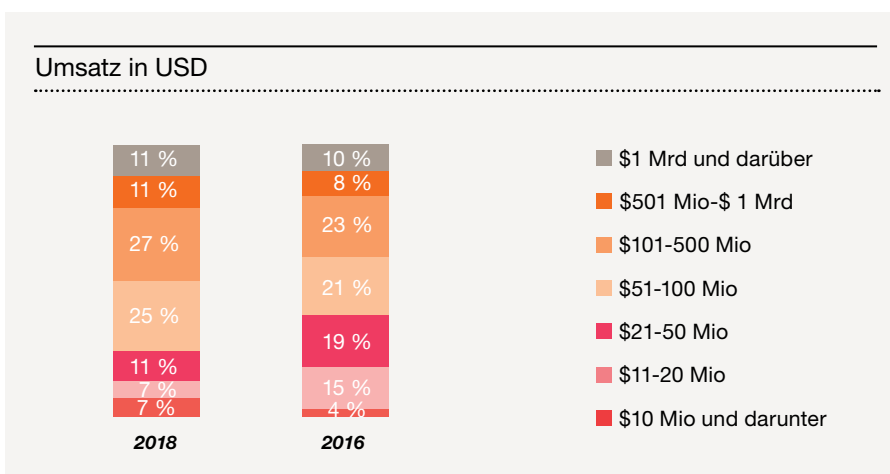
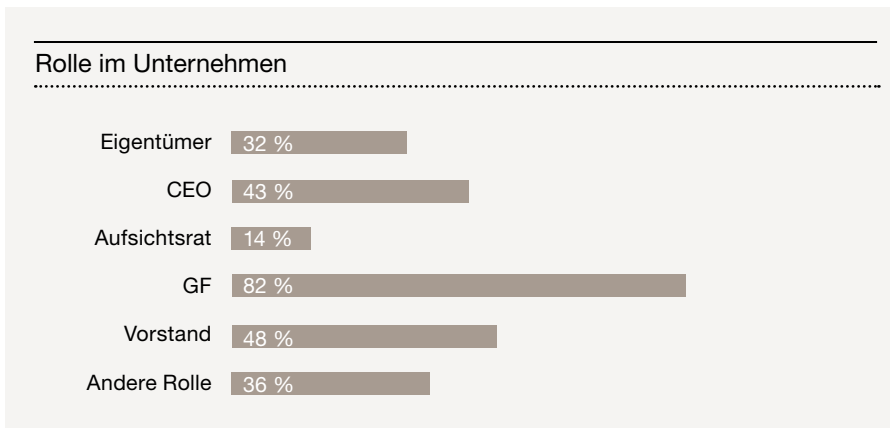
82 % der Interviewpartner sind Geschäftsführer von Familienunternehmen, 32 % sind Unternehmenseigentümer. Überschneidungen ergeben sich durch die Doppelfunktion als geschäftsführende Eigentümer.

### Umsatz

Der Großteil der Familienunternehmen, die in dieser Auswertung vertreten sind, erwirtschaftet einen Jahresumsatz zwischen 101 Mio. € und 500 Mio. €. Der nächstgrößere Anteil an untersuchten Unternehmen beziffert seinen Umsatz zwischen 51 Mio. € und 100 Mio. €.

### Branchenzugehörigkeit

Die befragten Unternehmen sind mehrheitlich im Produktionssektor angesiedelt, gefolgt von der Großhandelsbranche.





# Ihre Ansprechpartner bei PwC



**Dr. Rudolf Krickl**

Steuerberater  
Experte für Familienunternehmen  
Partner, PwC Österreich im Bereich Tax  
Tel.: +43 501 88-3420  
E-Mail: [rudolf.krickl@pwc.com](mailto:rudolf.krickl@pwc.com)  
Donau-City-Straße 7  
1220 Wien

Rudolf Krickl ist Partner bei PwC Österreich und ausgewiesener Steuerexperte mit 20-jähriger, breiter Erfahrung im nationalen und internationalen Umfeld. Seine Spezialisierungen liegen in den Bereichen nationale und internationale Steuerplanung, Umgründungen, Stiftungen sowie die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen in gesamtheitlicher Sicht. Sein Wissen gibt er in zahlreichen Fachvorträgen im In- und Ausland sowie in diversen Publikationen weiter. Er ist Mitglied des Fachsenats für Steuerrecht bei der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer.

## Über PwC

PwC bietet branchenspezifische Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung und Unternehmensberatung. So schaffen wir für unsere Kunden den Mehrwert, den sie erwarten. Mehr als 250.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 158 Ländern weltweit tragen in unserem internationalen Netzwerk mit ihren Ideen, ihrer Erfahrung und ihrer Expertise dazu bei, neue Perspektiven und praxisnahe Lösungen zu entwickeln.

In Österreich erwirtschaften rund 1.094 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 5 Standorten einen Umsatz von 145,8 Millionen Euro. Mehr Informationen finden Sie unter

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

*Auch unsere Experten in den Bundesländern freuen sich, Sie bei Ihren Anliegen unterstützen zu können:*

**Ihr Ansprechpartner für Wien und Niederösterreich:**



**Mag. Siegbert Nagl**  
Steuerberater  
Director  
PwC Wien  
Tel.: +43 1 501 88-3066  
E-Mail: siegbert.nagl@pwc.com

**Ihr Ansprechpartner für Salzburg:**



**Mag. Kurt Lassacher**  
Steuerberater  
Partner  
PwC Salzburg  
Tel.: +43 662 2195-200  
E-Mail: kurt.lassacher@apwc.com

**Ihre Ansprechpartner für die Steiermark:**



**Dr. Peter Hadl**  
Steuerberater und Wirtschaftsprüfer  
Partner  
PwC Steiermark  
Tel.: +43 316 825 300-8003  
E-Mail: peter.hadl@pwc.com



**Dr. Anton Pichler**  
Steuerberater und Wirtschaftsprüfer  
Partner  
PwC Salzburg  
Tel.: +43 662 2195-300  
E-Mail: anton.pichler@pwc.com



**Mag. Birgit Pscheider**  
Steuerberater und Wirtschaftsprüfer  
Partner  
PwC Steiermark  
Tel.: +43 316 825 300-8002  
E-Mail: birgit.pscheider@pwc.com

**Ihre Ansprechpartner für Oberösterreich:**



**Dr. Peter Draxler**  
Steuerberater und Wirtschaftsprüfer  
Partner  
PwC Oberösterreich  
Tel.: +43 732 611 750-27  
E-Mail: peter.draxler@pwc.com



Der Inhalt dieser Studie wurde sorgfältig ausgearbeitet. Er enthält jedoch lediglich allgemeine Informationen und kann eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen. PwC übernimmt keine Haftung und Gewährleistung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der enthaltenen Informationen und weist darauf hin, dass die Studie nicht als Entscheidungsgrundlage für konkrete Sachverhalte geeignet ist. PwC lehnt daher den Ersatz von Schäden welcher Art auch immer, die aus der Verwendung dieser Informationen resultieren, ab.

© 2018 PwC. Alle Rechte vorbehalten. „PwC“ bezeichnet das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsfirmen. Jedes Mitglied dieses Netzwerks ist ein selbstständiges Rechtssubjekt. Weitere Informationen finden Sie unter [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).