Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen.

Ergebnisse der qualitativen Studie:
Was macht Familienunternehmen so besonders?

Gutmann
PRIVATE BANKERS

WeissmanGruppe
für Familienunternehmen

cover2012.indd 1 29/10/12 10:34

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung **3**

2. Studiendesign **5**

3. Neun Thesen, eine Frage **7**

3.1. These 1: Erfolgreiche Familienunternehmen sind attraktiv für die besten MitarbeiterInnen 8

3.2. These 2: Erfolgreiche Familienunternehmen setzen nicht nur auf Wertschöpfung, sondern auch auf Nachhaltigkeit und Ethik 16

3.3. These 3: Erfolgreiche Familienunternehmen sind „digitalisiert“ 24

3.4. These 4: Erfolgreiche Familienunternehmen bleiben in Familienhand 29

3.5. These 5: Erfolgreiche Familienunternehmen haben Geschäftsbeziehungen in Asien und im „Osten“ 37

3.6. These 6: Erfolgreiche Familienunternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenz und spielen eine führende Rolle 40

3.7. These 7: Erfolgreiche Familienunternehmen sind „grün“ und arbeiten nachhaltig aus Überzeugung 43

3.8. These 8: Erfolgreiche Familienunternehmen sehen Werte in der Unternehmenskultur als maßgeblichen Wettbewerbsvorteil 48

3.9. These 9: Erfolgreiche Familienunternehmen wachsen aus eigener finanzieller Kraft 52

4. Die DNA von Familienunternehmen **57**

5. Danksagung **59**

Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen.

Ergebnisse der qualitativen Studie: Was macht Familienunternehmen so besonders?

Die unterschätzte Bedeutung wert(e)voller Familienunternehmen

Familienunternehmen haben seit jeher und besonders in der heutigen Zeit eine Schlüsselfunktion. Sie erwirtschaften in Europa knapp die Hälfte des Bruttoinlandproduktes und sind Arbeitgeber für fünfzig Prozent aller ArbeitnehmerInnen. In Österreich, Deutschland, der Schweiz und Italien ist dieser Anteil noch höher. Vom Erfolg der Familienunternehmen hängt also nicht nur unsere gesamte Wirtschaftsleistung ab, sie bestimmen auch viele andere Faktoren, die in unserer Gesellschaft Bedeutung haben: Nachhaltigkeit, Umweltorientierung, Ethik, Multikulturalität und eine stark werteorientierte Haltung. Eine der wichtigsten Aufgaben ist es daher, Familienunternehmen – und deren Familien – in ihrer Zukunftsfähigkeit zu stärken und ihre Unternehmensentwicklung zu fördern.

Aus den Erkenntnissen der vorliegenden Studie mag der Eindruck entstehen, dass Familienunternehmen schon aufgrund ihres Status wichtiger sind als andere Unternehmen. Diese Meinung teilen wir nicht. Familienunternehmen sind „per se“ nicht besser oder schlechter als andere. Aber erfolgreiche Familienunternehmen sind durch den besonderen Umgang mit ihrer Konstellation wertvoller, als sie allgemein wahrgenommen werden.

Auch wenn Unternehmen in Familienhand im selben makroöknomischen Kontext arbeiten wie andere Betriebe, so sind ihre Eigenschaften, Verhaltensweisen und Erfolgsrezepte zu einem guten Teil differenzierter. Kürzlich veröffentlichte Vergleichsdaten (s. Beobachtungsstelle für Familienunternehmen AUB (Associazione Italiana delle Aziende Familiari-AIdAF, Bank Unicredit, Universität Bocconi) untermauern zudem, dass Familienunternehmen erfolgreicher als andere durch die Krisenjahre seit 2008 gekommen sind und vergleichsweise auch weit mehr Arbeitsplätze geschaffen haben.

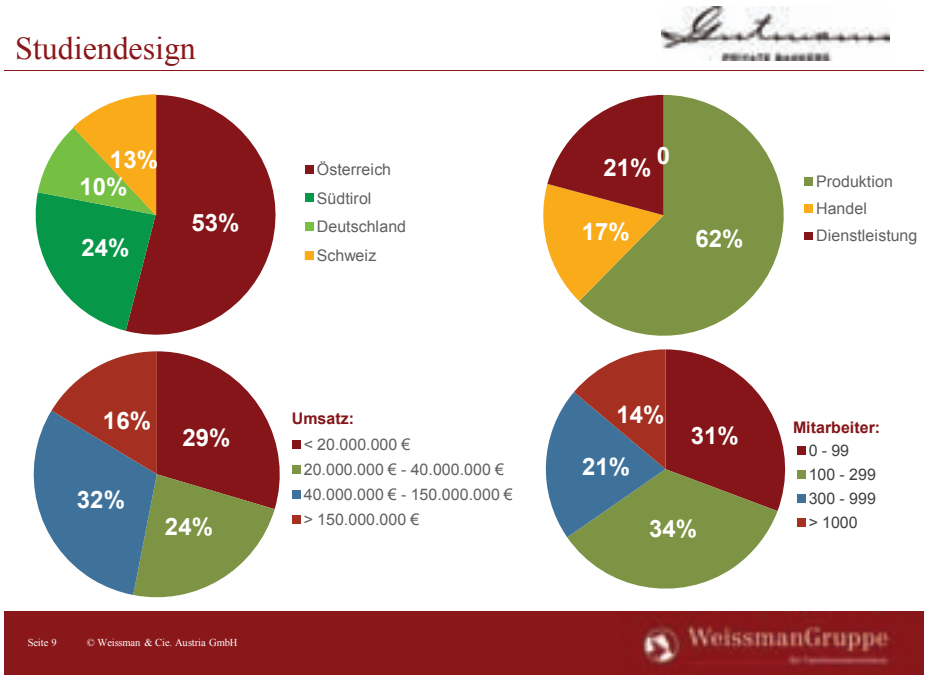
Die vorliegende Studie, ihre Ergebnisse und ihre Veröffentlichung haben das Ziel, die Wahrnehmung und den Stellenwert von Familienunternehmen in der Gesellschaft und in der Wirtschaft zu erhöhen. Sie sind es wert.

Dr. Markus Weishaupt	Dr. Matthias Albert
Geschäftsführender Gesellschafter Weissman Austria GmbH und Weissman & Cie. Italia GmbH	Partner und Mitglied des Vorstandes, Bank Gutmann Aktiengesellschaft

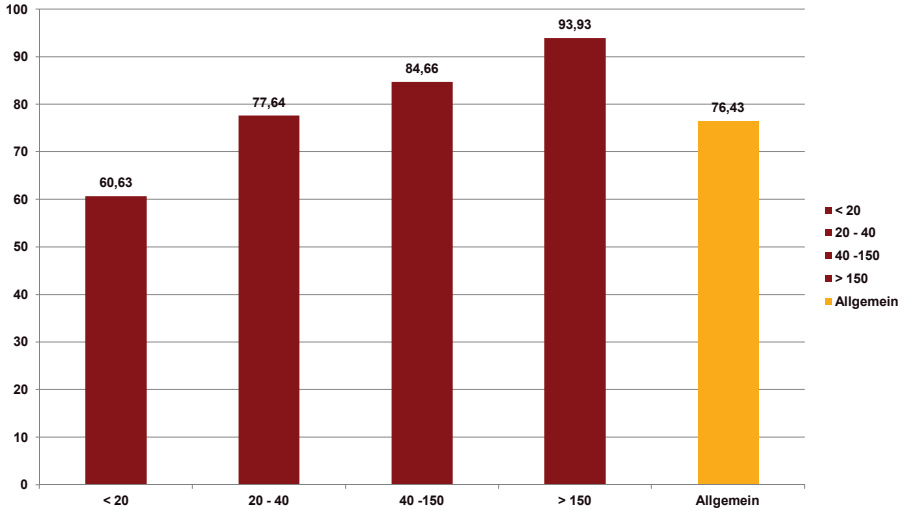
Bozen und Wien im November 2012

Studiendesign

Was macht Familienunternehmen so besonders? Welches sind die strategischen Herausforderungen, denen sie sich stellen und an welchen Konzepten und Prinzipien richten sich erfolgreiche Familienunternehmen aus? Diesen Fragen ging eine qualitative Studie nach, die im Zeitraum von Oktober 2011 bis August 2012 von der Weissman Gruppe in Zusammenarbeit mit der Bank Gutmann durchgeführt wurde. Die beiden Unternehmen sind nicht nur selbst eingesessene Familienunternehmen, auch ihr Kundenstock rekrutiert sich nahezu ausschließlich aus diesem Kreis. Insgesamt wurden 101 Familienunternehmen in Österreich, Deutschland , Südtirol und der Schweiz anhand eines strukturierten Fragebogens interviewt. Ausgewählt wurden vorrangig Unternehmen, die nachweislich über Jahrzehnte tätig sind und erfolgreich überlebt haben. Das Durchschnittsalter der teilnehmenden Unternehmen beträgt 76 Jahre, wobei das älteste Unternehmen auf das Jahr 1650 zurückgeht.



Durchschnittsalter der Unternehmen nach Umsatzkategorie



 © Weissman & Cie. Austria GmbH

Weissman Austria GmbH, Rennweg 18, A-6020 Innsbruck, Tel. +43 0512 279303, info@weissman.at, www.weissman.at
Bank Gutmann AG, Schwarzenbergplatz 16, A-1010 Wien, Tel.: +43-1-502 20-0, www.gutmann.at

Neun Thesen – eine Frage

Der Studie liegen neun Thesen und eine Frage zugrunde, die in einem Expertenpool von Weissman und Bank Gutmann in mehreren Workshops erarbeitet wurden.
Basierend auf ihren langjährigen Erfahrungen mit Unternehmen in Familienhand und auf ersichtlichen Trends und Megatrends, haben die Autoren die folgenden neun Thesen definiert und überprüft:

Erfolgreiche Familienunternehmen ...

These 1: ... sind attraktiv für die besten Mitarbeiter.

These 2: ... setzten nicht nur auf Wertschöpfung, sondern auch auf Nachhaltigkeit und Ethik.

These 3: ... sind „digitalisiert".

These 4: ... bleiben in Familienhand.

These 5: ... haben Geschäftsbeziehungen in Asien und im „Osten".

These 6: ... konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und spielen eine führende Rolle.

These 7: ... sind „grün" und arbeiten nachhaltig aus Überzeugung.

These 8: ... sehen Werte in der Unternehmenskultur als maßgeblichen Wettbewerbsvorteil.

These 9: ... wachsen aus eigener finanzieller Kraft.

Frage: Gibt es eine „gemeinsame DNA" für ihren Erfolg?

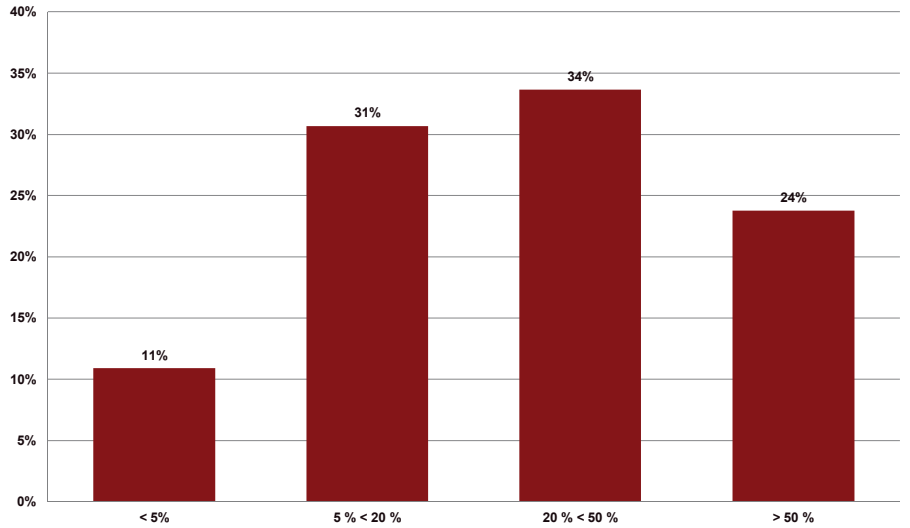
These 1:
Erfolgreiche Familienunternehmen sind attraktiv für die besten MitarbeiterInnen.

Erfolgreiche Unternehmen bemühen sich um die besten MitarbeiterInnen und halten diese in ihren Unternehmen. Sie helfen ihnen in der Entwicklung, bieten ein tolles Arbeitsumfeld, denken und entwickeln neue Ansätze und setzen konkrete Maßnahmen um. So stellen sie sich den Trends der demografischen Altersentwicklung, des Mit-Unternehmertums, der Erfolgsbeteiligung und der Multikulturalität. Sie passen ihre Arbeitsmodelle an und bieten Frauen dieselben Chancen wie Männern. Sie gewinnen den Kampf um die besten MitarbeiterInnen.

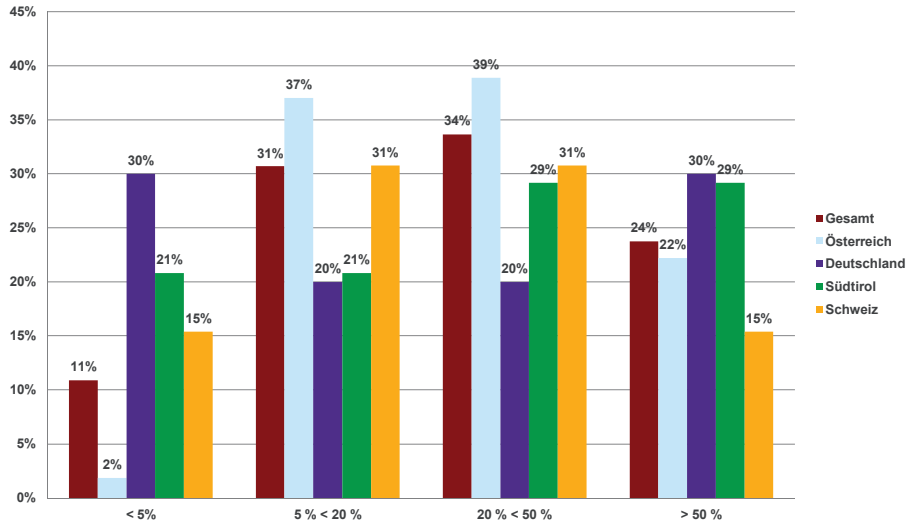
Knapp ein Viertel der Unternehmen beschäftigt mehr als 50% Frauen

Der Frauenanteil in den Unternehmen ist immer noch gering. Nur 58% der befragten Unternehmen gaben an, dass sie mehr als 20% Frauen beschäftigen. Lediglich 24% der Unternehmen beschäftigen mehr als 50% Frauen, wobei nur 14% auch in der obersten Führungsebene die 50% Marke überschreiten. Interessant ist, dass die relativ höchste Quote von Frauen in Führungspositionen bei Unternehmen mit weniger als 20 Mio. Umsatz zu finden ist. Die Aussage vieler Gesprächspartner war, dass in jedem Fall Frauen dieselben Chancen erhalten, aber laut Erfahrungen sehr selten den „traditionellen“ Preis an Arbeitszeit und örtlicher Flexibilität dafür bezahlen möchten. Auch deswegen wird immer mehr in Maßnahmen und Lösungen investiert, die der Vereinbarkeit von Karriere und Familie auch für Frauen dienlich sind.

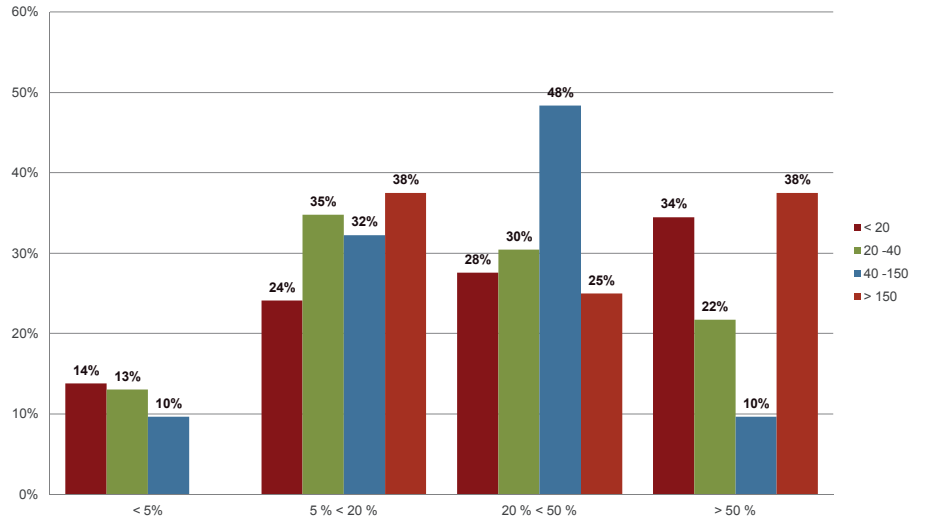
Wie hoch ist der Frauenanteil in Ihrem Unternehmen? – Gesamtauswertung



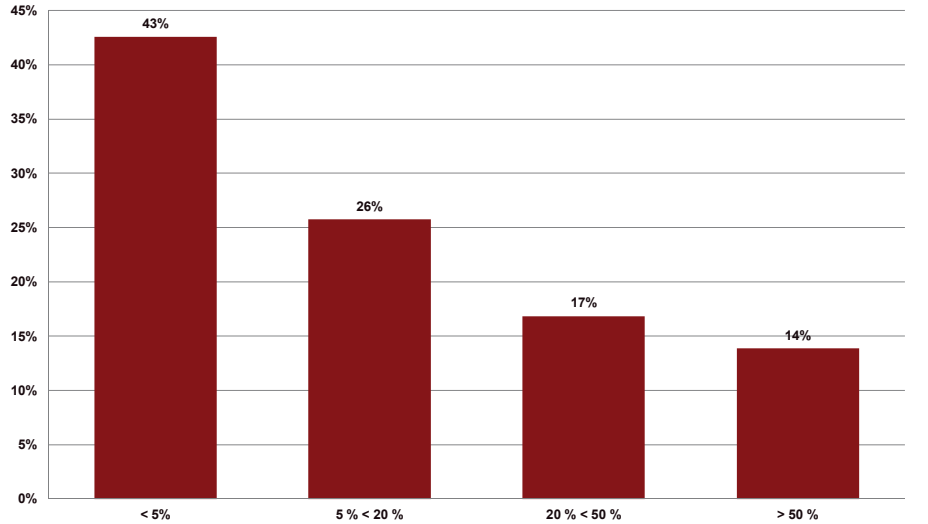
Wie hoch ist der Frauenanteil in Ihrem Unternehmen? – Gesamt – Staaten-Vergleich

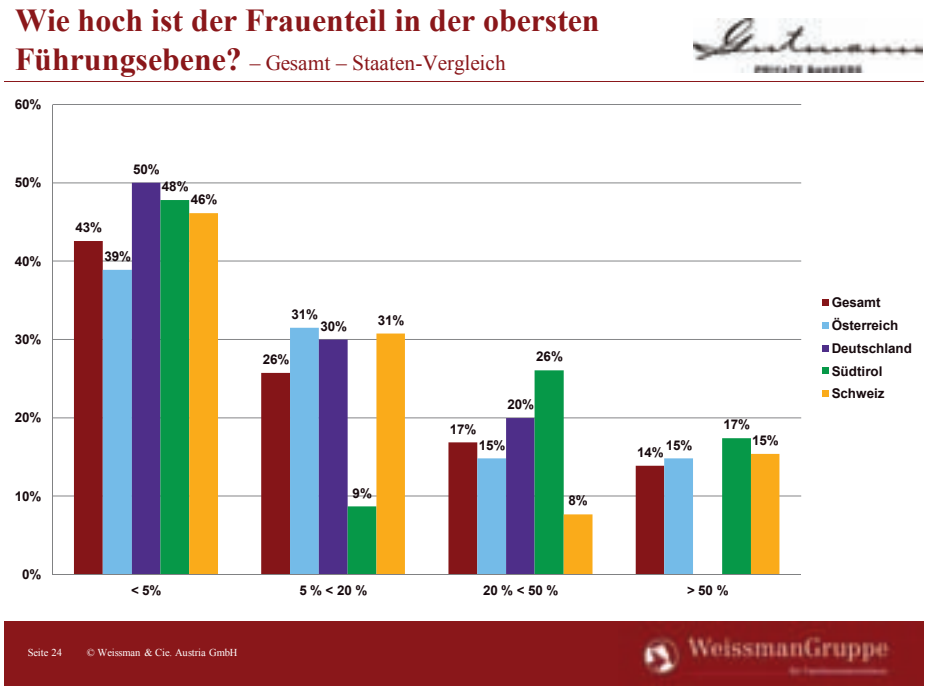


Wie hoch ist der Frauenanteil in Ihrem Unternehmen? – nach Umsatzkategorien



Wie hoch ist der Frauenteil in der obersten Führungsebene? – Gesamtauswertung

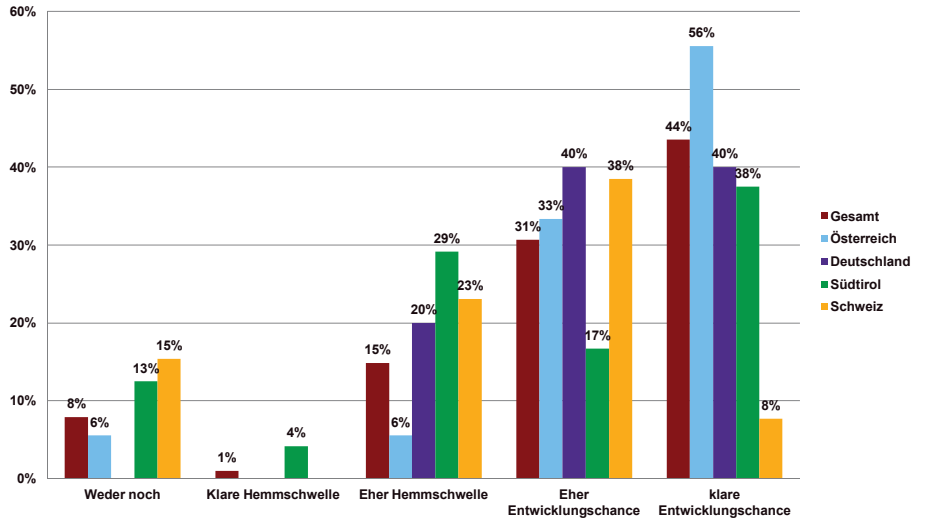




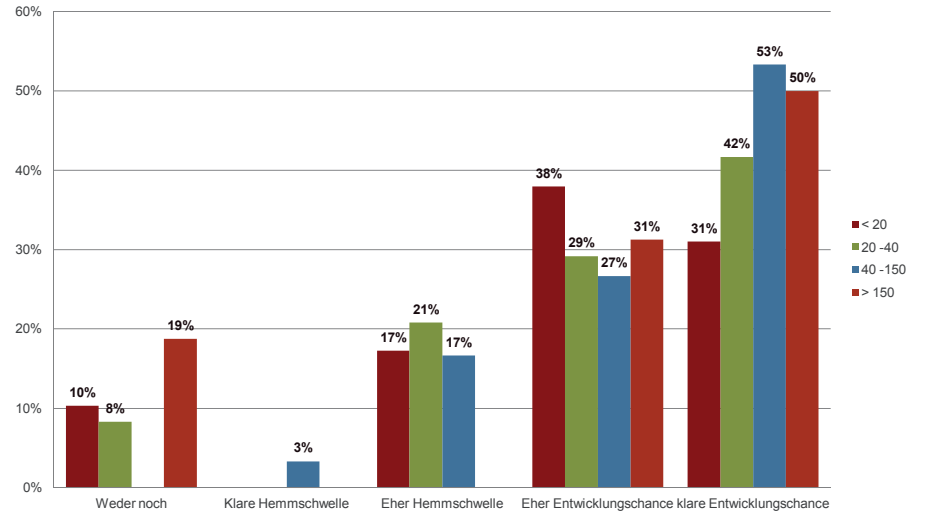
Multikulturalität als Entwicklungschance

Die Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter wird in den befragten Unternehmen zu über 75% als Entwicklungschance und als Bereicherung angesehen, nur etwa 16% erkennen darin eine Hemmschwelle für das Unternehmen. Herausragend ist die Einstellung bezüglich Mitarbeiter anderer Nationalitäten in den österreichischen Unternehmen, die darin zu 89% eine Entwicklungschance sehen. Kein einziges österreichisches Unternehmen sieht die Multikulturalität als Hemmschwelle. Ohne Mitarbeiter aus dem Ausland hätten die meisten Unternehmen ein großes Arbeitskräfte-Problem, wobei die ausländischen Mitarbeiter generell sehr positiv ins Unternehmen integriert sind und durchaus nicht nur Produktionstätigkeiten erledigen, sondern auch spezialisierte Fach- und Führungsaufgaben.

Sehen Sie in der Multikulturalität eine Hemmschwelle oder eine Entwicklungschance in Ihrem Unternehmen?
– Gesamt – Staaten- Vergleich



Sehen Sie in der Multikulturalität eine Hemmschwelle oder eine Entwicklungschance in Ihrem Unternehmen?
– nach Umsatzkategorien

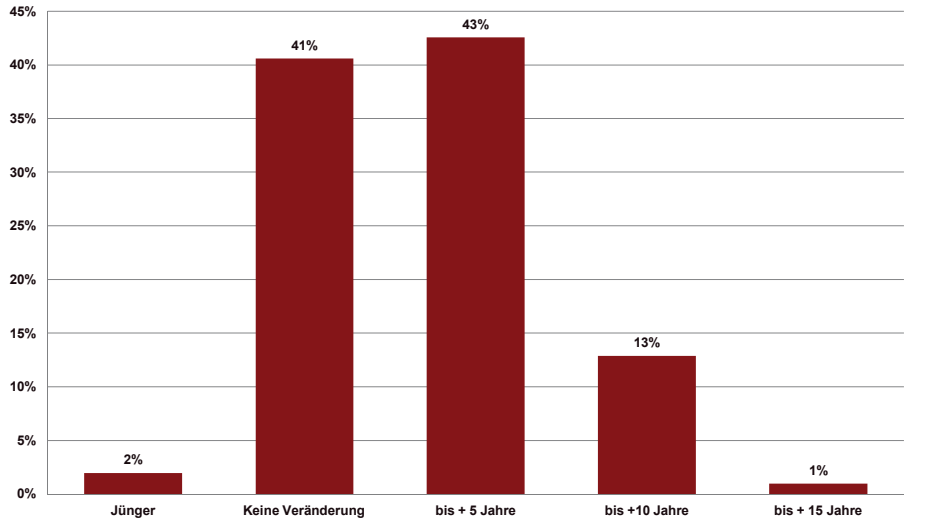


57% der Unternehmen erwarten Alterung der Beschäftigten

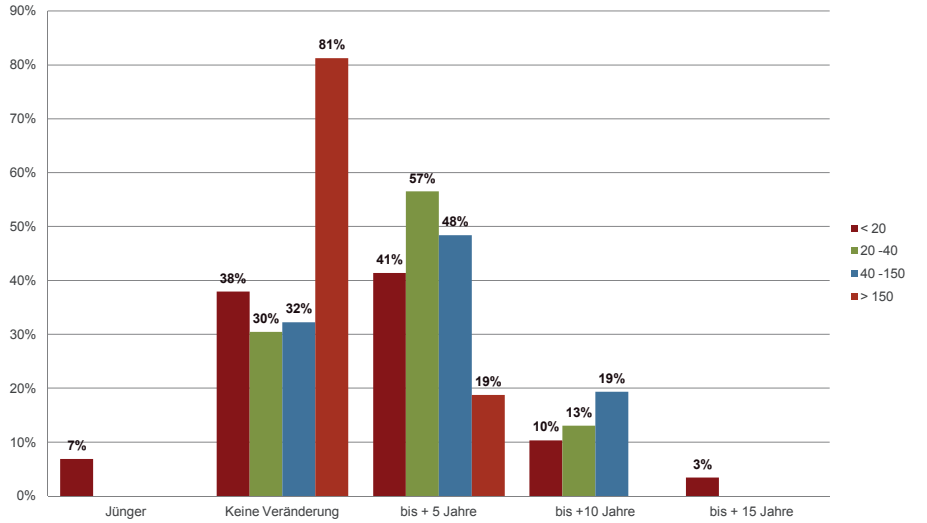
57% der Unternehmen sehen in den nächsten 10 Jahren einer Alterung der Beschäftigten entgegen. Den Einschätzungen zufolge wird sich in 43% der Betriebe das Durchschnittsalter um bis zu 5 Jahre, bei 13% um bis 10 Jahre erhöhen. Als Grund hierfür wird vor allem die Tendenz zur längeren Lebensarbeitszeit genannt, wobei größere Unternehmen (über 150 Mio. Euro Umsatz) keine Veränderung im Durchschnittsalter vorhersehen. Dies wird vor allem mit Wachstum und entsprechenden Neuzugängen jüngeren Alters begründet. Nur zum Teil beschäftigen sich die Unternehmen konkret mit dem Thema, auch wenn einzelne sich heute schon sehr gut darauf eingestellt haben. Geografisch sehen vor allem die Schweizer Unternehmen einen deutlicheren Altersanstieg voraus als die Betriebe der anderen Länder. Eine Begründung hierfür könnte der Unterschied der Rentensysteme zwischen der Schweiz und den anderen Ländern sein.

Die befragten Unternehmen sehen sich im „Kampf“ um die besten MitarbeiterInnen und beschäftigen sich konkret damit. In vielen Unternehmen bestehen interessante variable Entlohnungssysteme, Erfolgsbeteiligungsmodelle, Bonus- und Prämiensysteme und ansatzweise auch Mitarbeiterbeteiligungsmodelle. Die Ausbildungsprogramme, das Schulungs- und Weiterbildungsangebot sowie Lehrlingsprogramme sind in sehr vielen Betrieben wirklich umfangreich, bis hin zu eigenen Akademien und internen Beratungsfirmen bei den größeren Unternehmen.

Wie wird sich das durchschnittliche Alter in Ihrem Unternehmen in den nächsten 10 Jahren entwickeln? – Gesamt



Wie wird sich das durchschnittliche Alter in Ihrem Unternehmen in den nächsten 10 Jahren entwickeln? – nach Umsatzkategorien



Die befragten Unternehmen sind im „Kampf“ um die besten MitarbeiterInnen und beschäftigen sich konkret damit. Eine zentrale Botschaft der Befragten, die wir mitnehmen, lautet:
„**Erfolgreiche Menschen wollen in erfolgreichen Unternehmen arbeiten und in diesen wollen sie gefordert und gefördert werden, sie wollen Nüsse knacken, Karrieremöglichkeiten haben – auch eventuell in internationalem Umfeld und Teil einer außergewöhnlichen und in jedem Fall wertschätzenden Unternehmenskultur sein**.“

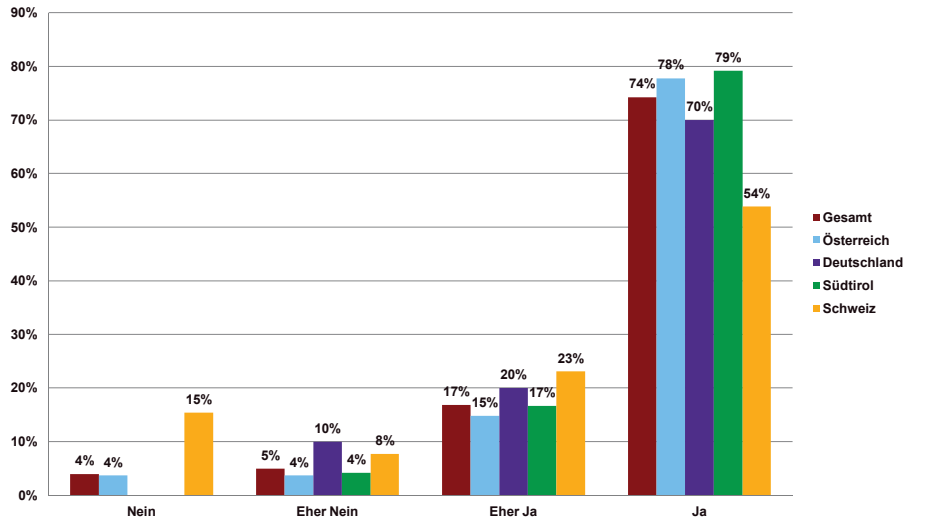
These 2:
Erfolgreiche Familienunternehmen setzen nicht nur auf Wertschöpfung, sondern auch auf Nachhaltigkeit und Ethik.

Unternehmen müssen selbstverständlich Gewinne erwirtschaften und entsprechende Wertschöpfung generieren. Die aufgestellte These hinterfragt, wie wichtig für ein Unternehmen, im Sinne der Wertschöpfung, die nachhaltige Ausrichtung und das ethische Verhalten der Organisation sind. Haben Nachhaltigkeit und Ethik Einfluss auf die ökonomischen Ergebnisse?

Nachhaltig aus Überzeugung

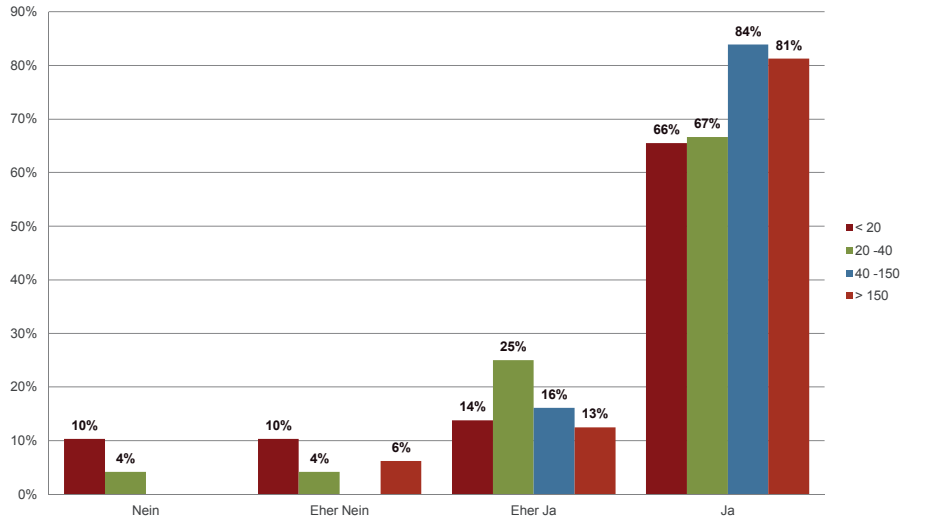
Das Konzept der Nachhaltigkeit ist in Familienunternehmen sehr präsent. Familienunternehmen können über Generationen nur Erfolg haben, wenn sie nachhaltig ausgerichtet sind, ist die gängige Anmerkung. 91% der befragten Unternehmen erklären Nachhaltigkeit als richtigen Ansatz für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens. Diese Einschätzung ist sektoren-unabhängig, wohl aber ausgeprägter in größeren Unternehmen. So sehen Unternehmen über 150 Mio. Euro Umsatz zu knapp 94% und jene zwischen 40 und 150 Mio. Euro Umsatz zu 100% in der Nachhaltigkeit den richtigen Ansatz für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens. Geografisch gibt es relativ wenige Unterschiede in den Auswertungen; Schweizer Unternehmen sind etwas skeptischer (77% Zustimmung). Vor allem jüngere Unternehmen bis zu 25 Jahren finden in der Nachhaltigkeit einen Erfolgsfaktor für die Zukunft, gefolgt von Unternehmen, die seit 50 bis 100 Jahren bestehen.

- **Finden Sie die derzeitig propagierte Ausrichtung auf „Nachhaltigkeit“ als richtigen Ansatz für den zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens?** – Gesamt – Staaten-Vergleich



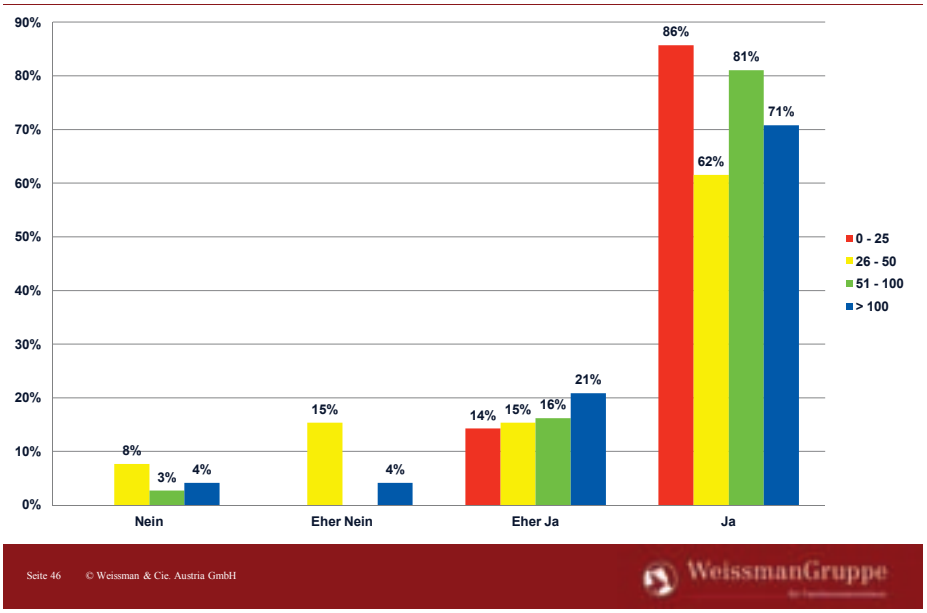
Seite 44 © Weissman & Cie. Austria GmbH WeissmanGruppe

Finden Sie die derzeitig propagierte Ausrichtung auf „Nachhaltigkeit“ als richtigen Ansatz für den zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens? – nach Umsatzkategorien



Seite 43 © Weissman & Cie. Austria GmbH WeissmanGruppe

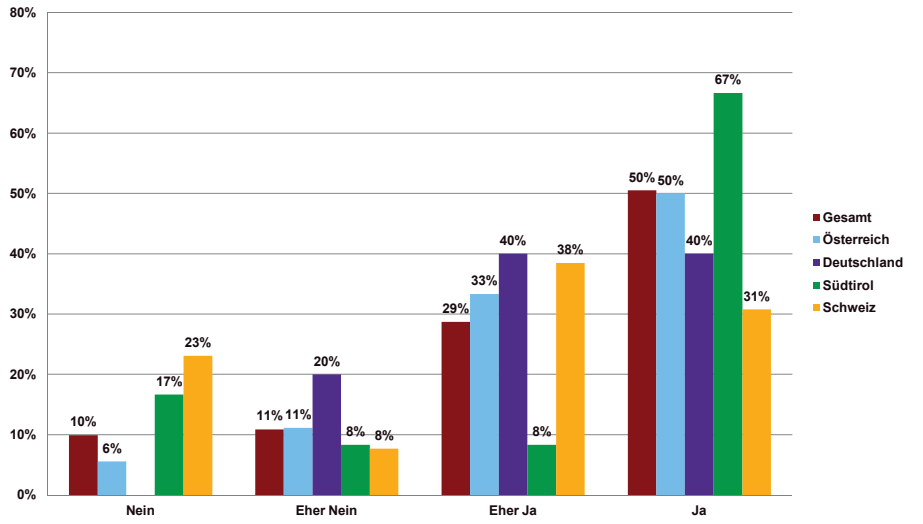
- **Finden Sie die derzeitig propagierte Ausrichtung auf „Nachhaltigkeit“ als richtigen Ansatz für den zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens?** – Alterskategorien



Ethik als weltweiter Wettbewerbsvorteil

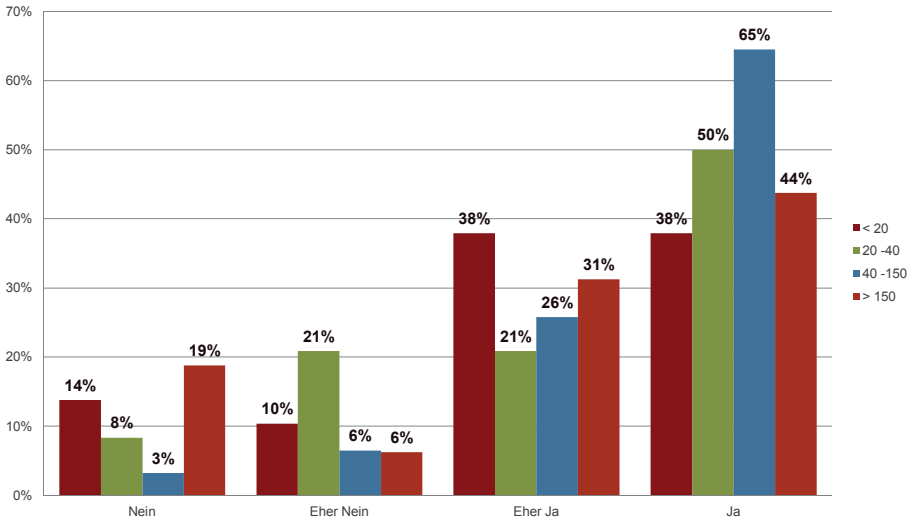
79% der Studienteilnehmer sind überzeugt, dass ethisches Wirtschaften ein Wettbewerbsvorteil ist. Interessant: Handelsunternehmen sehen das sogar zu 94% so. Unternehmen der Umsatzkategorie 40-150 Mio. Euro sind zu 91% davon überzeugt. Österreichische Unternehmen scheinen im ethischen Wirtschaften die klarsten Wettbewerbsvorteile zu erleben (83%), gefolgt von Deutschland (80%), Südtirol (75%) und der Schweiz (69%).

Würden Sie sagen, dass Ethik in der Wirtschaft ein Wettbewerbsvorteil ist? – Gesamt – Staaten-Vergleich



 © Weissman & Cie. Austria GmbH

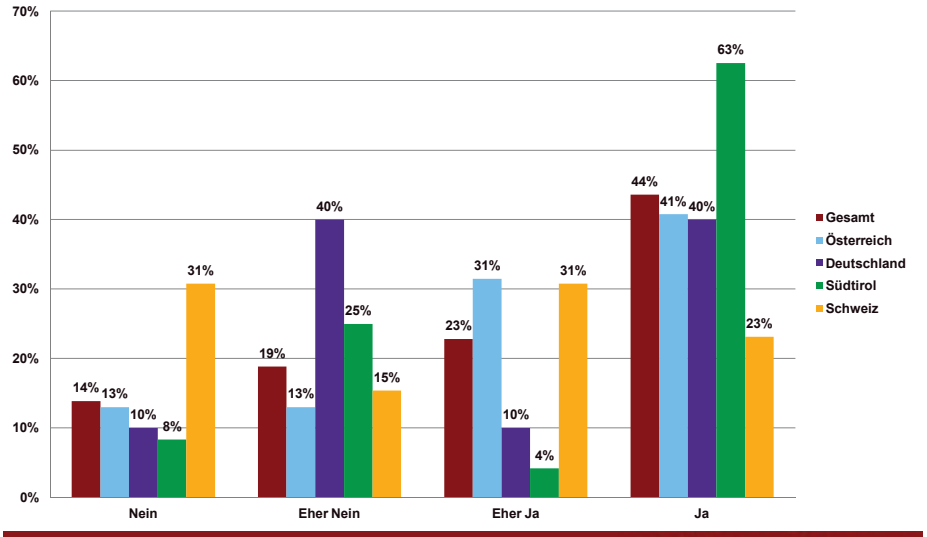
Würden Sie sagen, dass Ethik in der Wirtschaft ein Wettbewerbsvorteil ist? – nach Umsatzkategorien



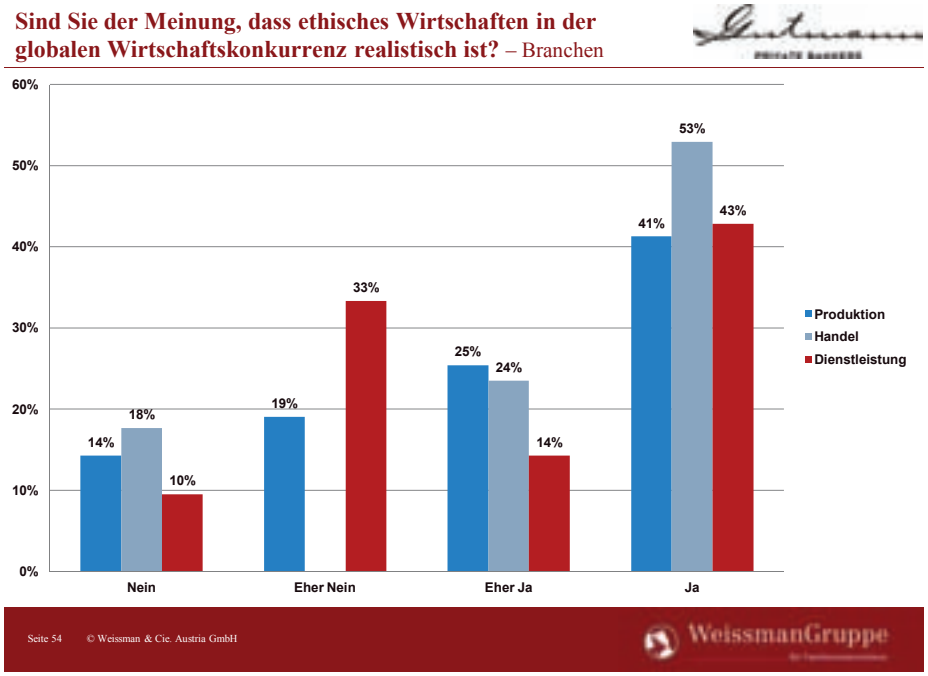
 © Weissman & Cie. Austria GmbH

67% halten ethisches Handeln auch in einem globalen Wirtschaftssystem für möglich. Interessante Unterschiede gibt es in der Sektoren-Einschätzung. Handelsunternehmen finden zu 77%, dass es auch in der globalen Konkurrenz realistisch ist, ethisch zu wirtschaften, wobei 66% der Produktionsunternehmen und lediglich 57% der Dienstleistungsunternehmen derselben Auffassung sind.

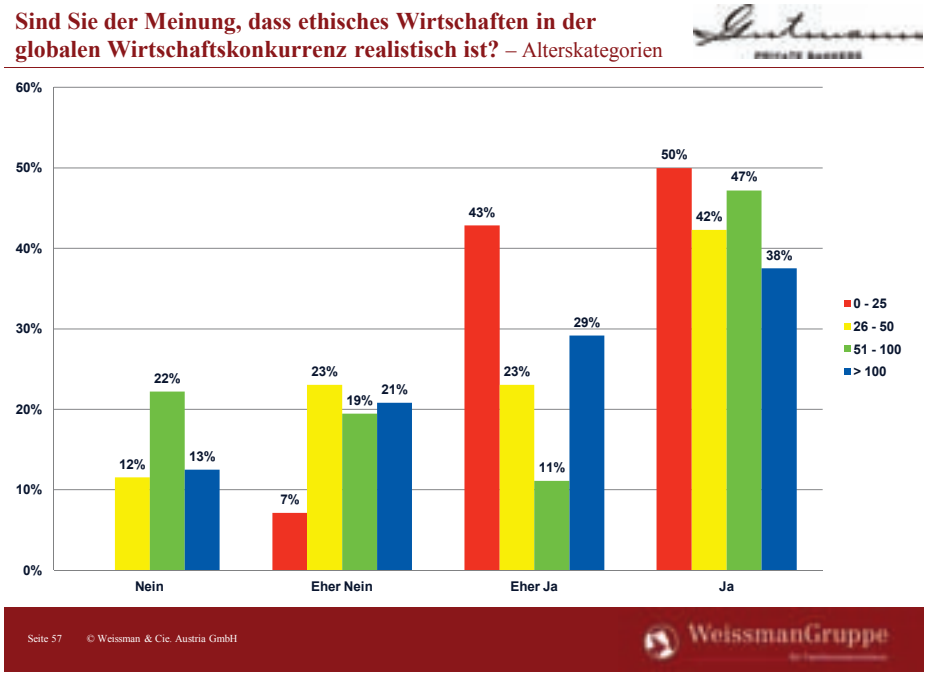
Sind Sie der Meinung, dass ethisches Wirtschaften in der globalen Wirtschaftskonkurrenz realistisch ist?
– Gesamt – Staaten-Vergleich



 © Weissman & Cie. Austria GmbH



Ähnlich wie beim Thema „Nachhaltigkeit“ sind die jüngeren Unternehmen der Alterskategorie bis zu 25 Jahren am meisten überzeugt, dass Ethik in der Wirtschaft ein Wettbewerbsvorteil und auch möglich bzw. eher möglich ist. Ähnlich sind die Angaben der Unternehmen der Klasse zwischen 25 und 50 Jahren. Die ältesten Unternehmen über 100 Jahre sind beim Thema Ethik am skeptischsten.



Das Konzept der Nachhaltigkeit ist in nahezu allen Familienunternehmen nicht nur als Begrifflichkeit präsent. Es kann durchaus auch das Bestreben festgestellt werden, sich dafür noch stärker zu engagieren. Wenn 90% der befragten Unternehmen im Konzept der Nachhaltigkeit den richtigen Ansatz für ihren zukünftigen Erfolg erkennen, darf dies sicherlich als aussagekräftig gewertet werden. Einige wenige Unternehmen verfassen mittlerweile auch einen Nachhaltigkeitsreport und lassen ihre Organisation in Hinblick auf nachhaltiges Wirtschaften analysieren. Viele Gesprächspartner der Studie merkten an, dass Familienunternehmen langfristig und über Generationen ausgerichtet sind, was die Daten zum Durchschnittsalter der Studienteilnehmer bestätigt. Familienunternehmen können über Generationen hinweg nur Erfolg haben, wenn sie nachhaltig ausgerichtet sind, ist die gängige Anmerkung. Gleichzeitig wird unterstrichen, dass die Wettbewerbsfähigkeit den Fortbestand des Unternehmens garantiert, denn die finanzielle Solidität ist ein Muss. Auch Wirtschaften gemäß gesunder ethischer Standards wird als sehr wichtig und zum größten Teil auch als wichtiger eigener Wettbewerbsvorteil gesehen. Vor allem würde nicht-ethisches Handeln früher oder später zu

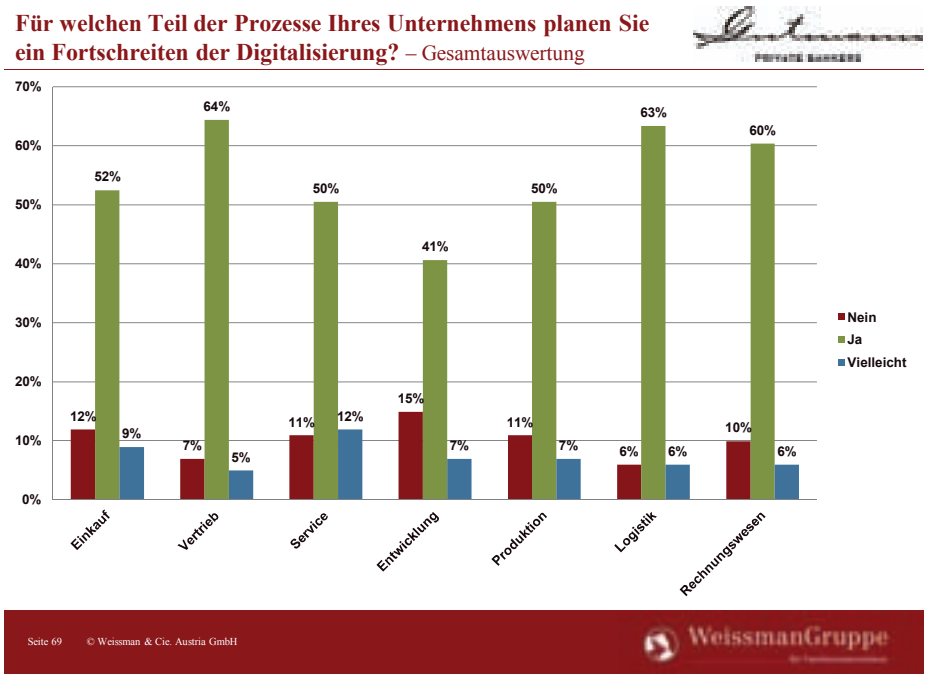
Wettbewerbsnachteilen führen, was letztlich der langfristigen Erhaltung des Familienunternehmens nicht dienlich wäre.
Ethisches Verhalten ist selbst in der globalen Wirtschaftskonkurrenz realistisch, auch wenn die Auswertung vor allem nach Umsatzkategorien einige Unterschiede aufzeigt. Die Überzeugung, dass Ethik Teil der Philosophie der meisten Studienteilnehmer ist, findet sich in Aussagen wieder: „Kunden honorieren ethisches Verhalten.“, „Ethisches Verhalten ist absolut möglich, wenn man nicht jedem Geschäft hinterherläuft.“, „Wir gehen bewusst nicht in Märkte mit bekanntermaßen unethischen Geschäftsgebaren.“, „Man sieht sich immer zweimal im Leben.“, „Wir haben mit Demut, Ehrlichkeit und Charakter schon oft am Verhandlungstisch gepunktet.“
Aus den Gesprächen nehmen wir zudem einige wichtige Sichtweisen und Botschaften mit: Ethisches Verhalten, wie auch nachhaltiges Wirtschaften weltweit, ist sehr gut möglich. Es handelt sich dabei in erster Line um eine Einstellung, um eine Lebens- und Überlebensphilosophie, die in der Unternehmenskultur verankert wird. Kurzfristig kann es durchaus sein, dass unethisches Verhalten zum Teil Vorteile bringen kann, aber seriöse, langfristig ausgerichtete Familienunternehmen ziehen per Definition den zeitlich langen Horizont und ein entsprechendes kohärentes Verhalten vor. Außerdem, je weniger austauschbar die Produkte und Leistungen des Unternehmens für Kunden und Lieferanten sind, desto einfacher ist es auch, den ethischen Standards treu zu bleiben.

These 3:
Erfolgreiche Familienunternehmen sind „digitalisiert“.

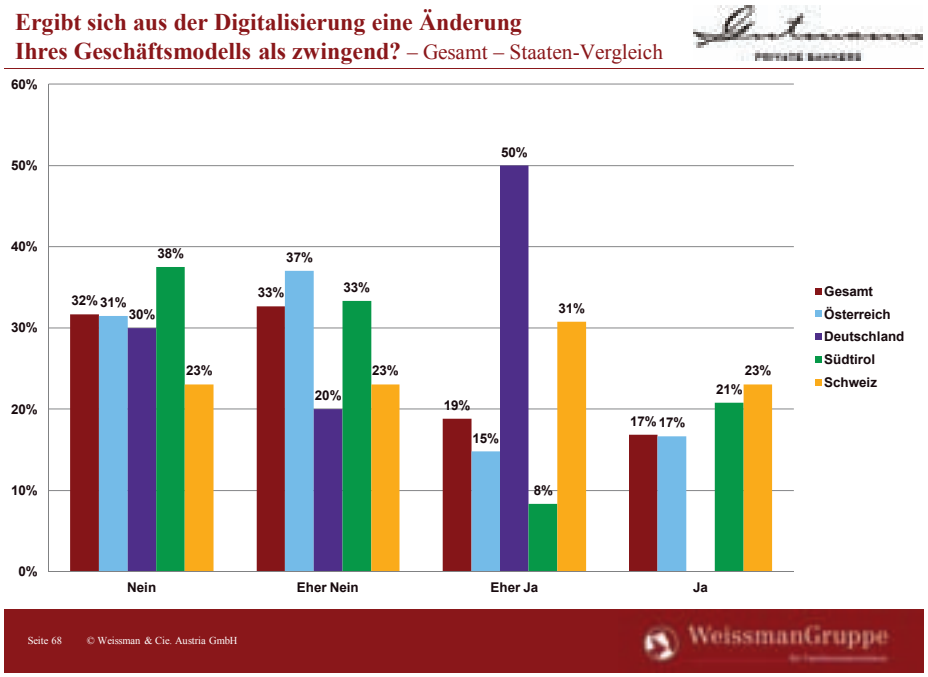
Die Möglichkeiten, die die digitale Welt bietet, sind immens und entwickeln sich in exponentieller Geschwindigkeit. Unternehmen, welche die digitalen Chancen nicht nutzen, könnten in kürzester Zeit erhebliche Wettbewerbsprobleme haben. Wenn in den letzten beiden Jahrzehnten aus den neuen Technologien auch neue, erfolgreiche Geschäftsmodelle hervorgegangen sind, stellen wir die Frage, ob sich aus der Digitalisierung auch zukünftig neue Geschäftsmodelle ergeben werden. In diesem Zusammenhang scheint es uns relevant, auch die Möglichkeiten, Erfahrungen und Erwartungen von Social Media-Plattformen zu hinterfragen.

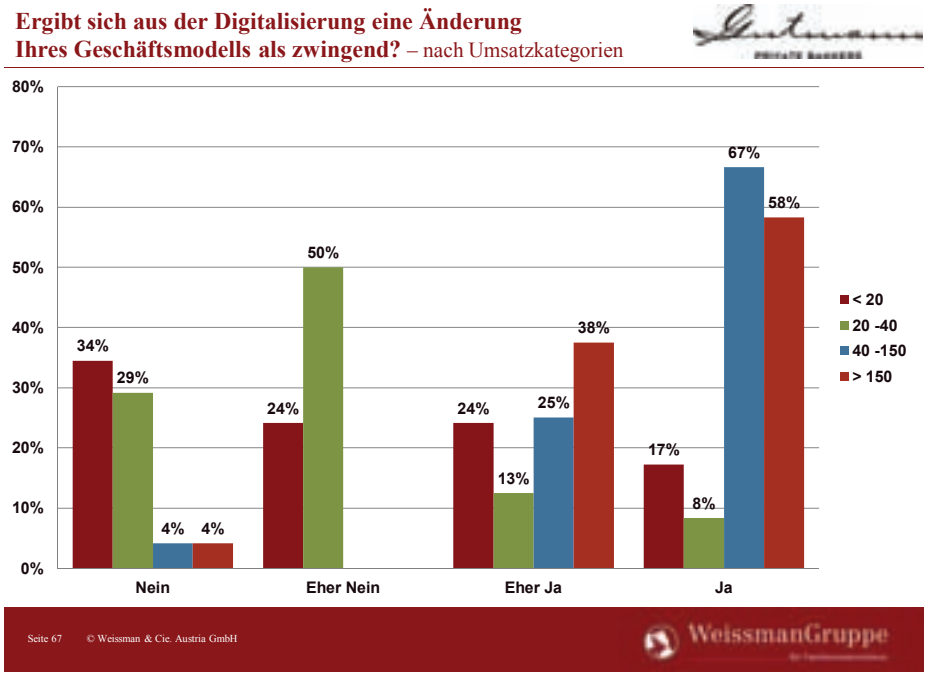
Digitalisierung: Keine Änderung des Geschäftsmodells?

Die Unternehmen sind erwartungsgemäß weitgehend digitalisiert, nutzen zwar bereits die entsprechenden Effizienzvorteile, planen aber gleichzeitig die Fortschreitung der Digitalisierung in den verschiedensten Unternehmensbereichen.



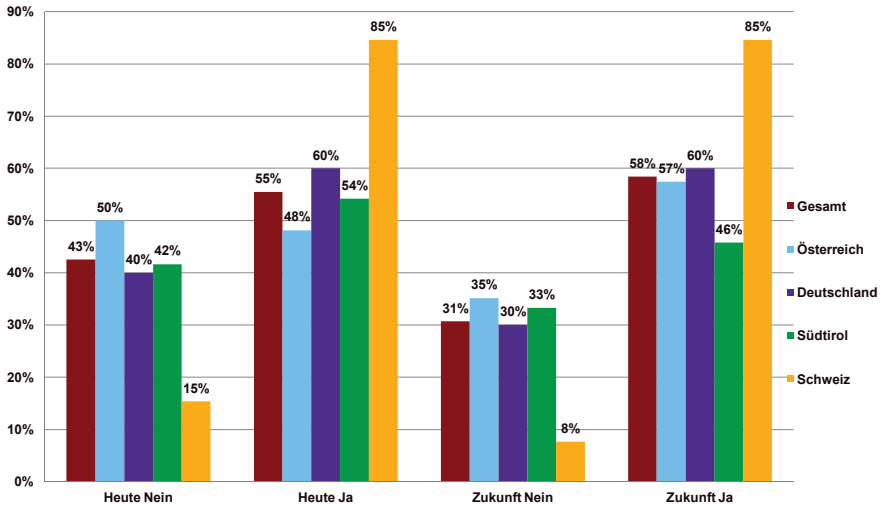
65% der Unternehmen meinen, dass eine verstärkte Digitalisierung keine Änderung des Geschäftsmodells zur Folge hat. Allerdings unterstreichen die Unternehmen, dass sich über die zunehmende Digitalisierung einzelne Prozesse verändern und effizienter werden. Größere Unternehmen ab einer Umsatzgröße von 40 Mio. Euro stimmen zu über 90% darin überein. Geografisch gesehen sind vor allem Schweizer und deutsche Unternehmen eher überzeugt, dass sich ihr Geschäftsmodell über die Digitalisierung ändern wird, als Unternehmen aus Österreich und Südtirol.



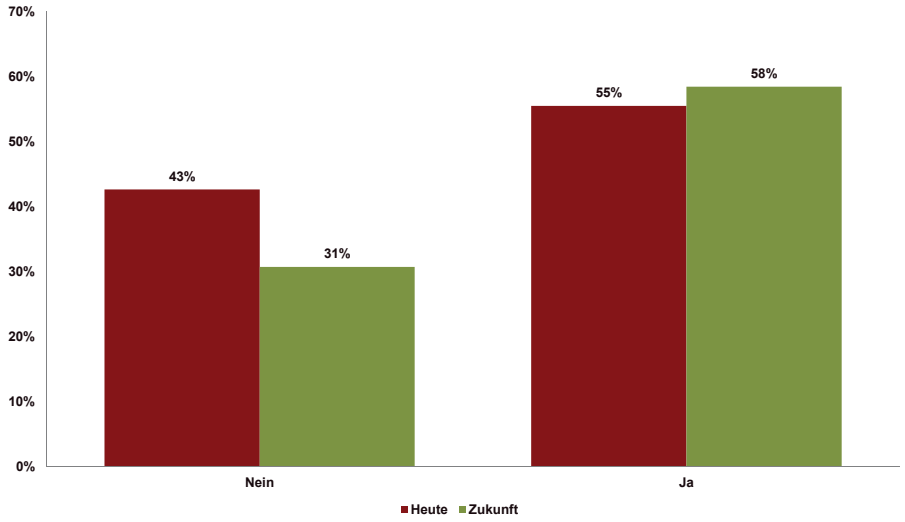


Die Social Media Plattformen werden derzeit von den befragten Unternehmen stark beobachtet. Über 55% sind derzeit auf solchen Plattformen präsent. Deutlich in Führung liegen die Schweizer Unternehmen mit knapp 85% Social Media-Präsenz (Deutschland 60%, Südtirol 54%, Österreich 48%). In Zukunft wollen über 58% der Unternehmen die neuen Kommunikationskanäle nutzen. Als wichtigste Ziele werden direkter Kontakt zu Endverbrauchern, Erkennen von veränderten Kaufgewohnheiten, Feedback zu den eigenen Produkten und Dienstleistungen, Einstieg in neue und direktere Vertriebskanäle, Marken- und Imageaufbau und Mitarbeitersuche genannt.
Ein Drittel aller Studienteilnehmer wird hingegen auch in Zukunft auf einen Social Media Auftritt verzichten.

- **Ist Ihr Unternehmen in Social Media präsent (Xing, Linkedin, …) oder gedenken Sie, demnächst die Präsenz aufzubauen?**
– Gesamt – Staaten-Vergleich



Ist Ihr Unternehmen in Social Media präsent (Xing, LinkedIn, …) oder gedenken Sie, demnächst die Präsenz aufzubauen?
– Gesamtauswertung

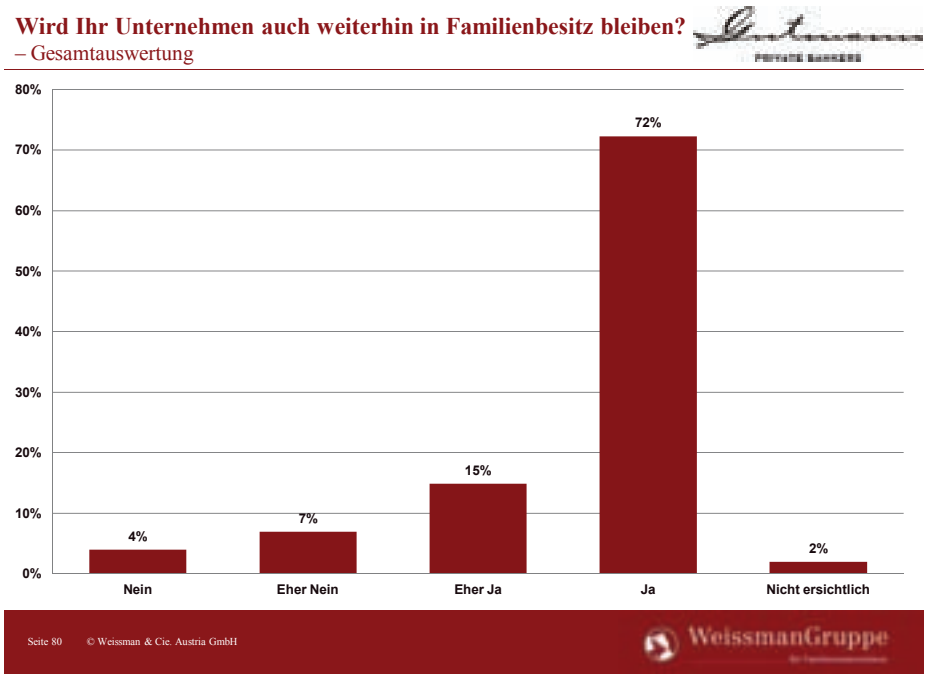


Verwunderlich ist die Aussage, dass die Weiterentwicklung der Digitalisierung keine Geschäftsmodell Änderung hervorrufen wird, wohl aber, dass sich einzelne Arbeitsprozesse den neuen digitalen Möglichkeiten anpassen werden. Es scheint generell, dass wahrscheinliche und zum Teil tiefgreifende Geschäftsmodelländerungen unterschätzt werden. Einzelne Unternehmen hingegen, sehen die „Geschäftsmodellanpassung als normale Entwicklung eines erfolgreichen Unternehmens“.
Viele Unternehmen sind in Social Media Plattformen aktiv und die Erwartungshaltungen sind mannigfaltig, aber nur eine verschwindend kleine Gruppe von Unternehmen hat auch einen strategischen Social Media-Plan und investiert konsequent und zielbewusst in diese neue Kommunikationsmöglichkeit. Hier gibt es noch Aufholbedarf.

These 4:
Erfolgreiche Familienunternehmen bleiben in Familienhand.

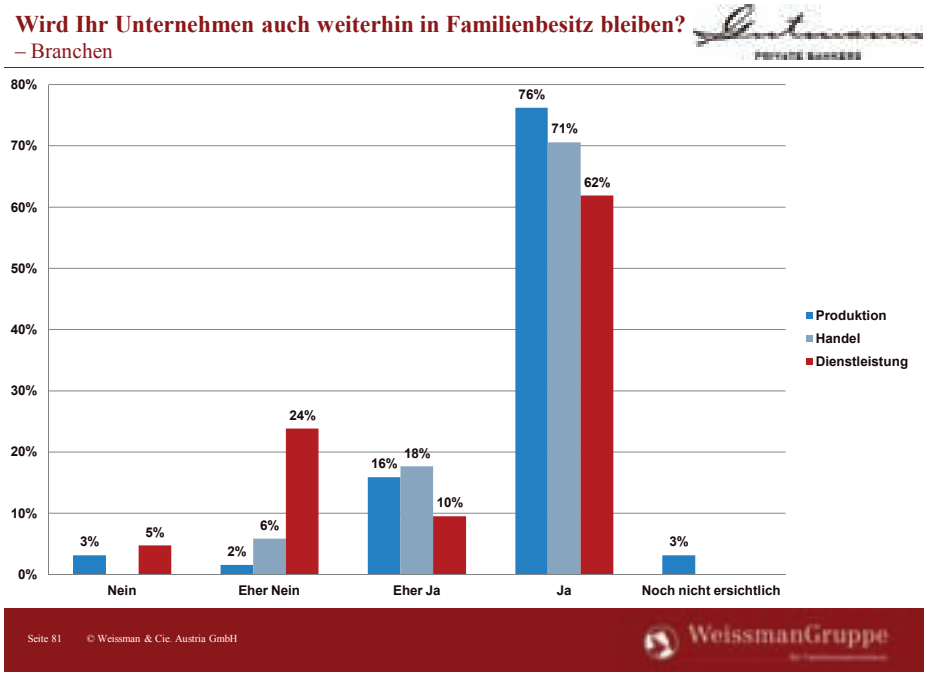
Dass Familienunternehmen bestrebt sind, weiterhin im Familieneigentum zu bleiben und dass auch die Führung in Familienhand bleiben sollte, wird in dieser These hinterfragt. Wie sehen die Ergebnisse nach Größe und Alter der Unternehmen aus? Gibt es Unterschiede und wird bestätigt, dass „Geschichte verpflichtet"?

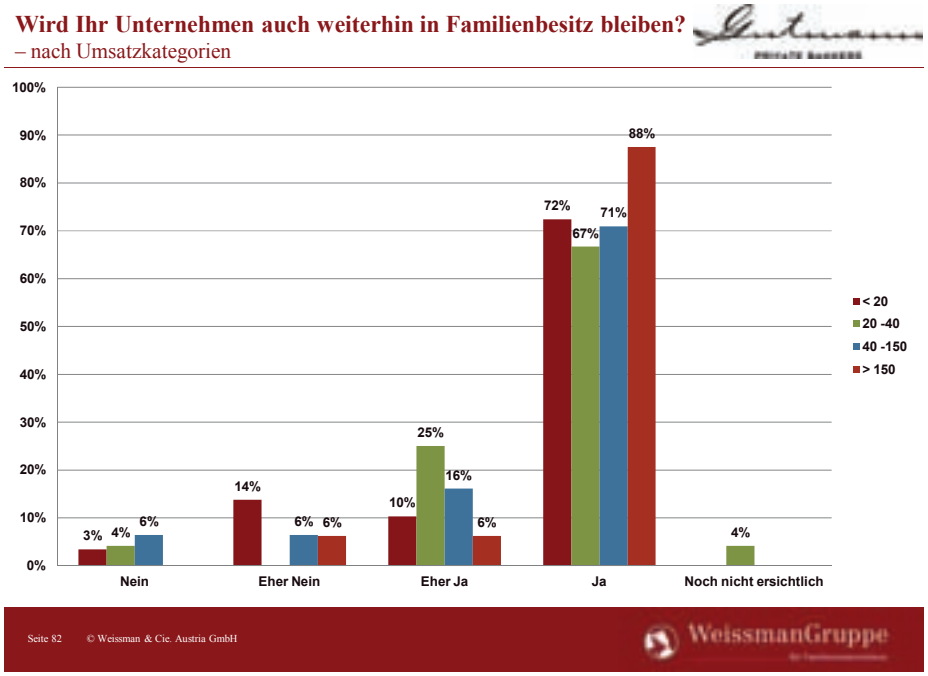
Geschichte verpflichtet: Unternehmen bleiben in der Familie.



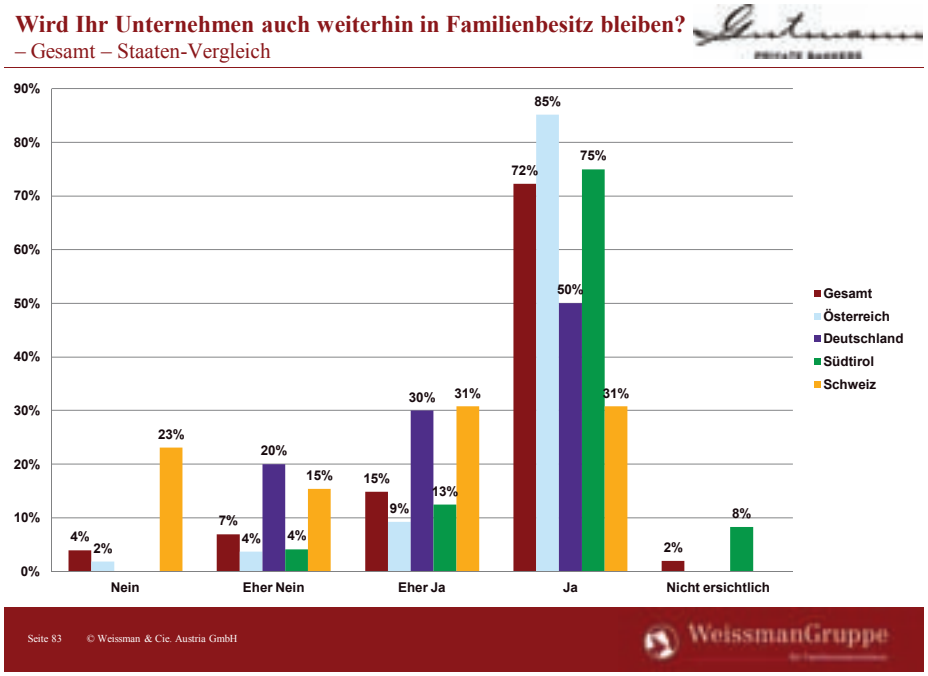
Für ein eindeutiges Ja zum Eigentumserhalt in der Familie sprechen sich 72% der Befragten aus. Nur knapp 11% der Unternehmen sehen den Erhalt des Unternehmens in Familienhand als nicht gesichert. Hauptsächlich Dienstleistungsunternehmen, mit 29%, sehen den Erhalt des Unternehmens in der Familie als eher nicht oder gar nicht möglich. Dies ist auf die starke Personifizierung durch den Unternehmer zurückzuführen. Die kleineren Unternehmen mit bis zu 20 Mio. Euro Umsatz sehen den Erhalt im Familienbesitz mit

17% mehr gefährdet als andere; in den großen Unternehmen über 150 Mio. Euro Umsatz liegt der Eigentumserhalt mit 94% am höchsten. Dass der Eigentumserhalt des Familienunternehmens bei kleineren Unternehmen eher gefährdet ist als bei großen, hat in erster Linie mit dem Alter des Unternehmens zu tun: Größere Familienbetriebe sind tendenziell älter und oftmals schon in der dritten, vierten oder noch älteren Generation: Geschichte ehrt und verpflichtet!



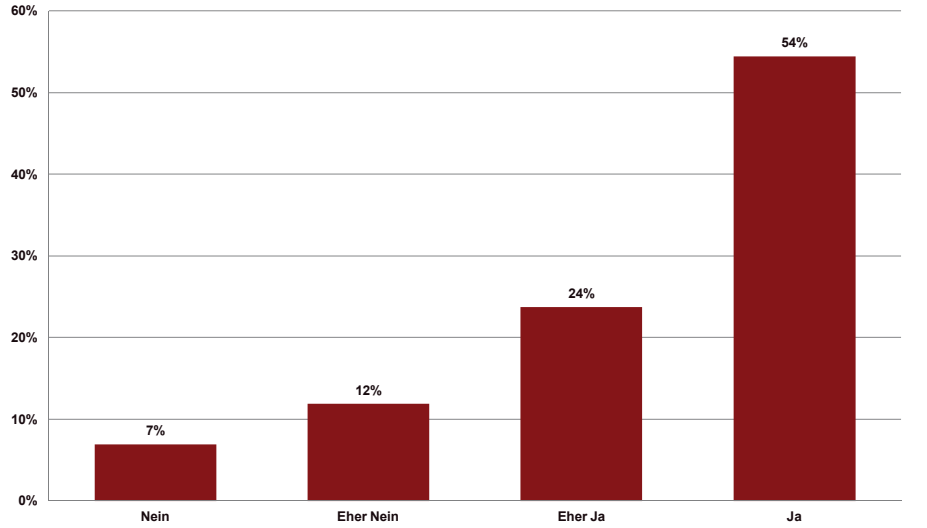


Geografisch gesehen gehen die österreichischen mit 85% und die Südtiroler Unternehmen mit 75% vom gesicherten Erhalt des Unternehmens in Familienbesitz aus. Auffällig ist, dass die befragten Schweizer Unternehmen zu 38% nicht oder eher nicht mit dem Verbleib im Familieneigentum rechnen.



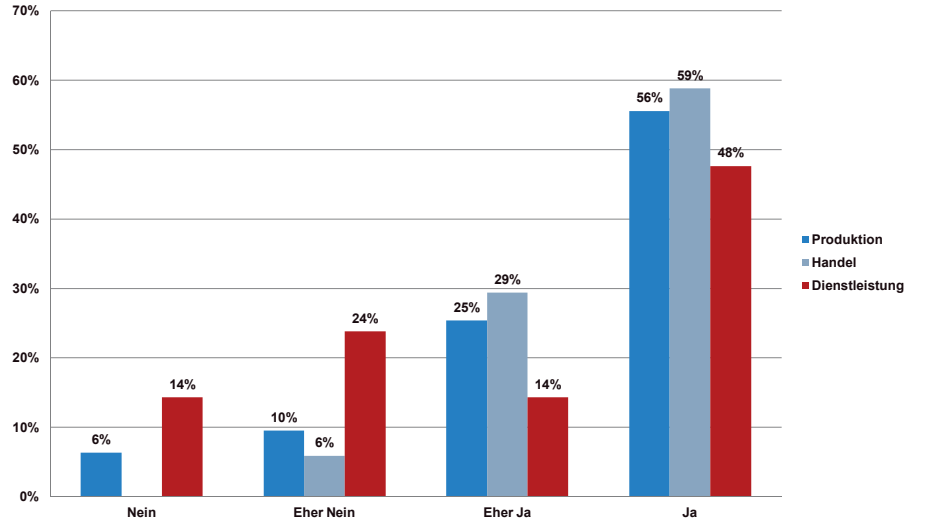
Auch wenn 72% der Unternehmen sicher in Familienbesitz bleiben werden, sind nur 54% der Studienteilnehmer der Meinung, dass ihr Unternehmen auch in Zukunft bestimmt in der Familie weitergeführt wird. Unternehmen unter 20 Mio. Euro Umsatz scheinen das größte Risiko in der Familien-Führungsnachfolge zu haben und halten zu 29% eine Weiterführung in der Familie eher nicht für realistisch. Südtiroler und österreichische Unternehmen sind mit 88% bzw. 87% am sichersten; von den Schweizer Betrieben glauben nur 46% daran.

Wird das Unternehmen in Zukunft in Familienhand weitergeführt? – Gesamtauswertung



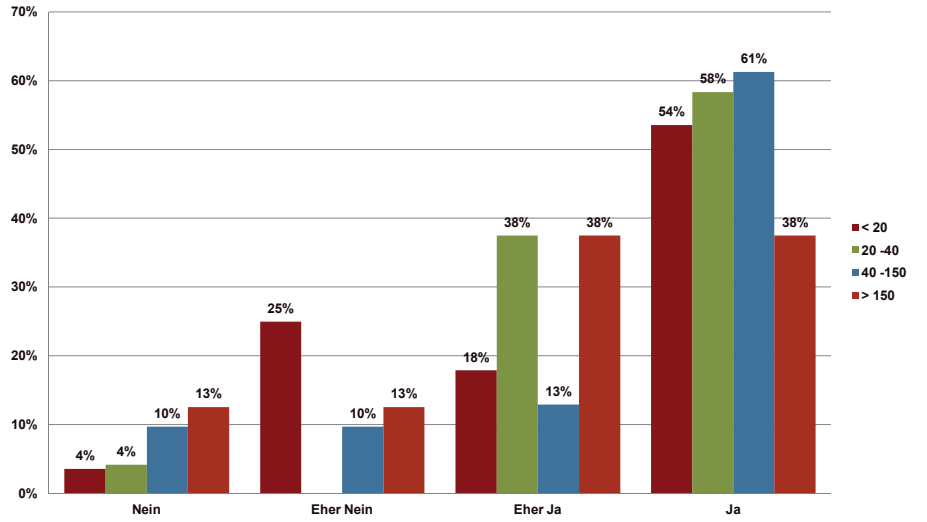
 © Weissman & Cie. Austria GmbH

Wird das Unternehmen in Zukunft in Familienhand weitergeführt? – Branchen



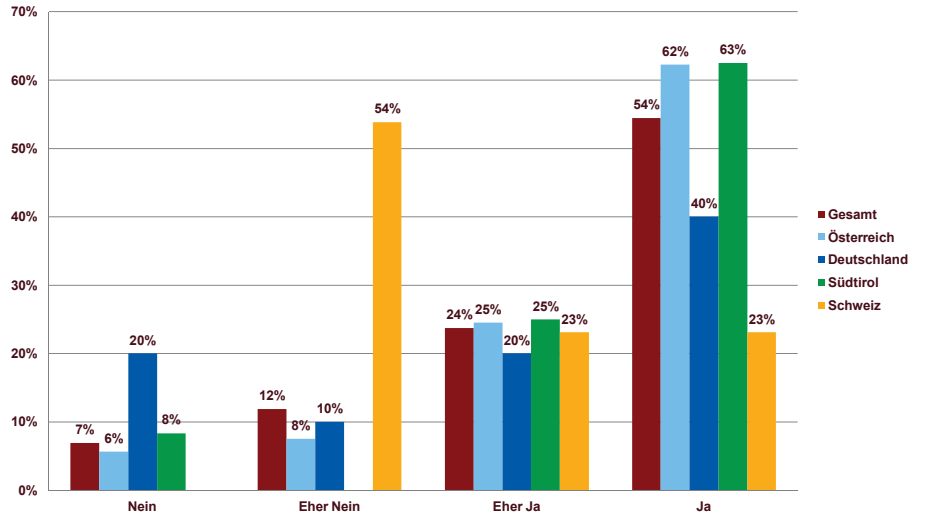
 © Weissman & Cie. Austria GmbH

Wird das Unternehmen in Zukunft in Familienhand weitergeführt? – nach Umsatzkategorien



 © Weissman & Cie. Austria GmbH

Wird das Unternehmen in Zukunft in Familienhand weitergeführt? – Gesamt – Staaten-Vergleich



 © Weissman & Cie. Austria GmbH

Dass Familienunternehmen, laut den UnternehmerInnen, idealerweise in Familienhand bleiben sollten, ist soweit nicht verwunderlich. Dass der Eigentumserhalt des Familienunternehmens bei kleineren Unternehmen eher gefährdet ist als bei großen, hat in erster Linie nichts mit der Umsatzgröße zu tun, sondern mit dem Alter des Unternehmens, denn selbstverständlich sind größere Familienbetriebe tendenziell älter und oftmals schon in der dritten, vierten oder noch älteren Generation.

Geschichte ehrt und verpflichtet! Neben den quantitativen Daten zur Zukunft der befragten Familienunternehmen bezogen auf Eigentum und Führung sind einige qualitative Erkenntnisse von besonderer Bedeutung und spiegeln die Einstellungen und Überzeugungen der Befragten UnternehmerInnen wider: Dabei unterscheiden wir die Anregungen an die Senior-Generation von jenen, die an die Junior-Generation gerichtet sind:

Anregungen für die Senior-Generation:

- Erziehung der Nachfolger zum Unternehmertum, frühzeitige Förderung, Ausbildung.
- Loslassen.
- Neue Aufgaben, Sinn finden.
- Übergangszeit regeln.
- Bei Parallelführung: Rollen klar regeln.
- Lebensstandard frühzeitig sichern.
- Akzeptanz, dass NachfolgerIn es anders machen wird.
- Kompetenz vor Blut: den/die richtige/n NachfolgerIn nach dem Leistungsprinzip auswählen.
- Spagat zwischen Liebe und Leistung im Sinne des Unternehmens schaffen.
- NachfolgerIn frei entscheiden lassen.
- Einer geht, einer kommt.
- Klaren Zeitpunkt der Übergabe festlegen.
- NachfolgerIn in die Kontakte, ins Beziehungsnetzwerk einführen.
- Konzeptionell, im Gedankengang, Eigentum von Führung des Unternehmens trennen.
- Alle maßgeblichen Aspekte der Übergabe im Familienkreis besprechen, entscheiden und in schriftlicher Form

dokumentieren (Familienverfassung, Generationen-vereinbarung, Familienstrategie).
- Den Übergabeprozess rechtzeitig planen (5-7 Jahre).
- Erstellung des Kompetenzaufbauplans für den/die NachfolgerIn.
- Eventuell mit externem/externer GeschäftsführerIn Schnittstelle zur Inhaber-Familie klären.
- Wissen über die Branche, das Unternehmen, die Grundprinzipien weitergeben.
- Keine Scheu, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen.
- Faire Ermittlung des ökonomischen Wertes des Unternehmens.
- Nur eine/r an der Spitze.

Anregungen für die Junior-Generation:

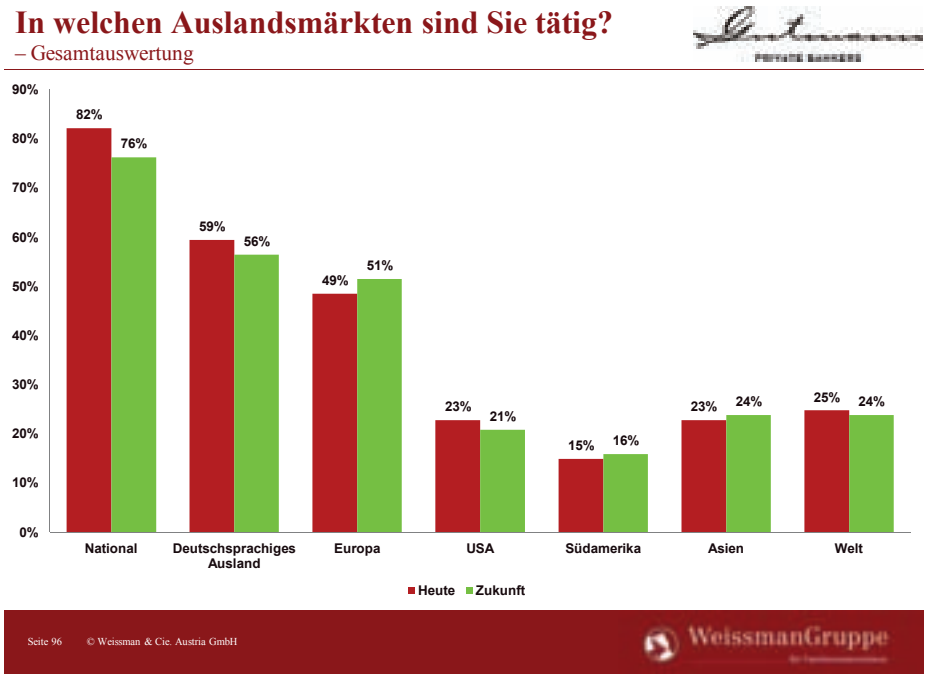
- Erkenntnis, dass Generationswechsel eine Holschuld, keine Bringschuld ist.
- Selbstreflexion: Ist Unternehmertum mein Leben?
- Offen aussprechen, welche Lebensziele verfolgt werden.
- Sich vorher extern beweisen.
- Ehrgeiz und Einsatz zeigen.
- Bescheidenheit und Respekt vor dem Geleisteten und der Tradition.
- Sich als Führungskraft, als Chef beweisen: Führende haben Folgende.
- Entscheiden lernen: die letzte Entscheidung treffen.
- Kompetenzaufbauplan konsequent verfolgen.
- Erarbeitung der Strategie, Anpassung der Organisation, Überprüfung der Unternehmenswerte und des Geschäftsmodells.
- Verständnis für die Bedürfnisse (nicht nur Geldwerte) des Unternehmens entwickeln.
- Unternehmensinteressen gehen vor Eigeninteressen.

These 5:
Erfolgreiche Familienunternehmen haben Geschäftsbeziehungen in Asien und im „Osten“.

Asien wird als die „Fabrik der Welt“ bezeichnet und international tätige Unternehmen sind nicht nur geografisch unabhängiger, sondern scheinen durch diese Internationalisierung tendenziell auch mehr Erfolg zu haben als andere Unternehmen. Die Umfrage überprüft, inwieweit die befragten Unternehmen über die Landesgrenzen hinaus tätig sind und mit welcher strategischen Wichtigkeit gerade die asiatischen Märkte eingeschätzt werden.

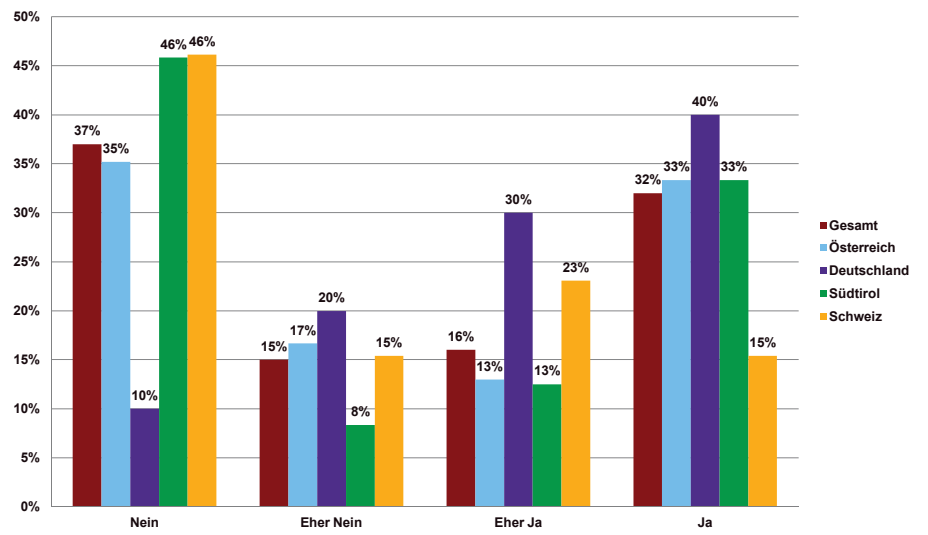
Asien: Strategischer Absatzmarkt statt billiger Einkaufsquelle

Die Hauptmärkte der befragten Unternehmen sind der Heimmarkt, das deutschsprachige Ausland und Europa. Außerhalb Europas sind etwa 25% der Studienteilnehmer tätig. Generell sind für die Zukunft keine nennenswerten Änderungen in den Internationalisierungsbestrebungen ersichtlich.

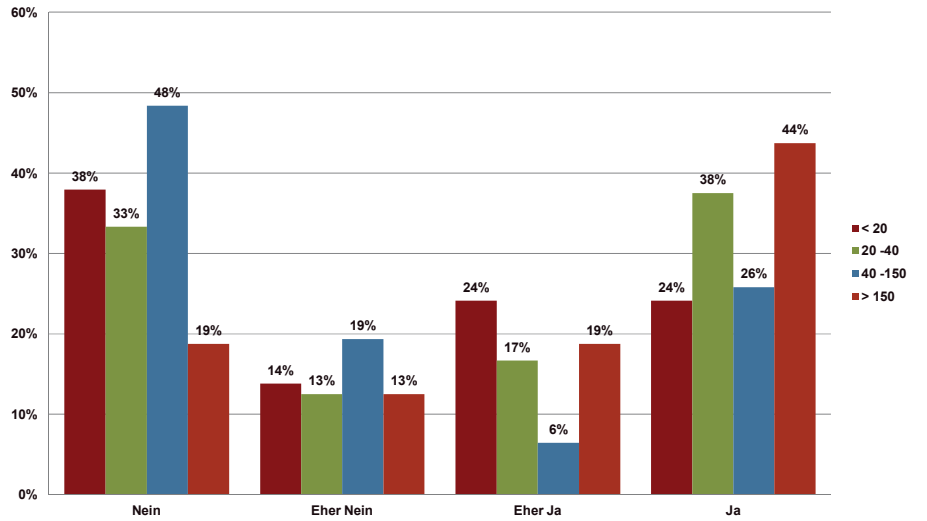


Auffällig hingegen ist das verstärkte Bestreben deutscher Unternehmen, ihr Marktportfolio international auszubauen. Entsprechend werden auch die asiatischen Märkte gewichtet. 32% der Unternehmen erkennen in diesen Märkten eine klare strategische Bedeutung für ihre Tätigkeit und 16% eine „eher“ strategische. Vor allem größere Unternehmen über 150 Mio. Euro Umsatz bestätigen diese Annahme und Unternehmen zwischen 20 und 40 Mio. Euro sind überzeugter als die anderen Umsatzkategorien. Die asiatischen Märkte werden weniger als billige Einkaufsquelle gewertet, wie es in der Vergangenheit war, sondern mehr als wichtiger Absatzmarkt. China scheint die Positionierung und Attraktivität als billiger Produktionsstandort zugunsten von Vietnam zu verlieren. Interessant ist auch, dass Handelsunternehmen die asiatischen Märkte als weniger relevant ansehen, und zwar nicht nur als Absatzmarkt, was nachvollziehbar ist, sondern ebenso als Einkaufsquelle. Das zum Teil bestehende Klischee, dass Handelsunternehmen billige Ware aus Asien importieren und diese in Europa vertreiben, wird in der Umfrage nicht bestätigt.

Sind die Märkte Asiens (China, Indien, usw.) Ihres Erachtens von strategisch wichtiger Bedeutung für Ihr Unternehmen?
– Gesamt – Staaten-Vergleich



- **Sind die Märkte Asiens (China, Indien, usw.) Ihres Erachtens von strategisch wichtiger Bedeutung für Ihr Unternehmen?**
  – nach Umsatzkategorien



 © Weissman & Cie. Austria GmbH

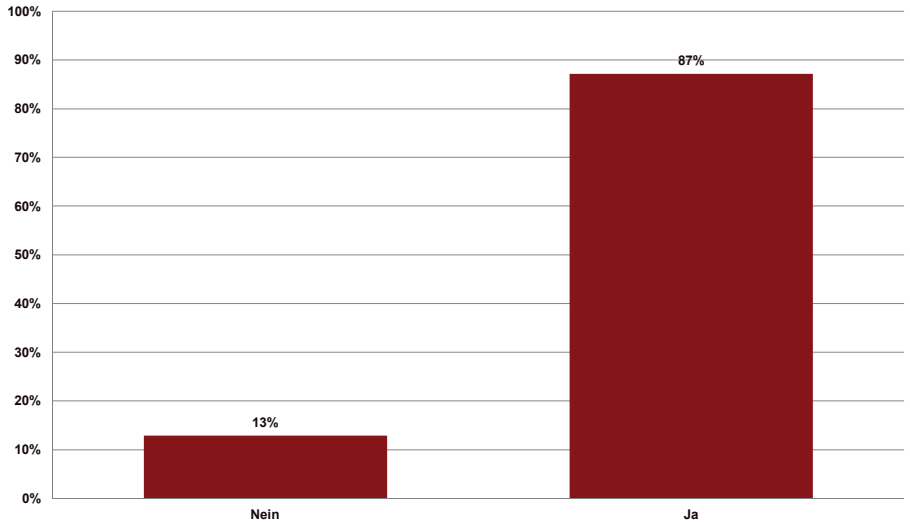
These 6:
Erfolgreiche Familienunternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und spielen eine führende Rolle.

„Spitz statt breit" ist einer der wichtigen Leitsätze einer erfolgreichen Unternehmensausrichtung. Die Konzentration auf klar definierte Kernkompetenzen, aus welchen spezialisierte Produkte und Dienstleistungen hervorgehen, die dann über die Landesgrenzen hinaus und idealerweise international abgesetzt werden, ist eines der Erfolgsrezepte von erfolgreichen Familienunternehmen. Sie definieren ihre Märkte sehr eng und nehmen in diesen eine führende Rolle ein. Die Umfrage beschäftigt sich mit diesem wichtigen Konzept und hinterfragt dessen Gültigkeit.

Führende Nischenspieler

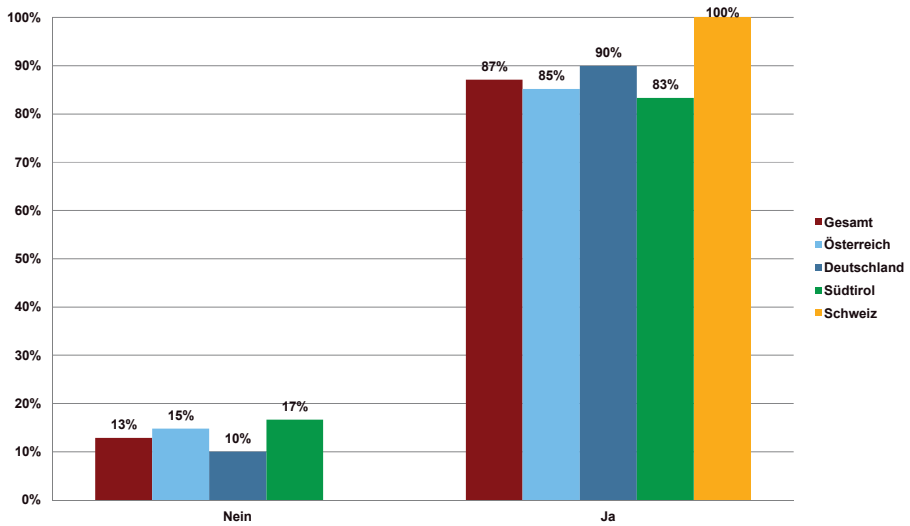
87% aller Studienteilnehmer nehmen in ihren Märkten und Branchen eine führende Rolle ein: Kleinere Unternehmen in der Region und/oder im Staatsgebiet, größere Betriebe auf dem internationalen Parkett. Dabei sind keine Unterschiede im Hinblick auf Makrosektoren, Umsatzkategorien oder Länder erkennbar. Unter den befragten Unternehmen befinden sich 12 Weltmarktführer. Diese Unternehmen haben ihre Markt- und Branchenführung fast ausschließlich in Nischenmärkten, sie sind hochspezialisiert.

Nehmen Sie in Ihrer Branche und Ihren Märkten eine führende Rolle ein? – Gesamtauswertung



Seite 111 © Weissman & Cie. Austria GmbH

Nehmen Sie in Ihrer Branche und Ihren Märkten eine führende Rolle ein? – Gesamt – Staaten-Vergleich



Seite 114 © Weissman & Cie. Austria GmbH

Die Konzentration auf Kernkompetenzen ist eines der Erfolgsrezepte dieser Unternehmen. Die Kernkompetenzen, die für die erklärten Führungspositionen verantwortlich sind, konnten im Rahmen der Studie auf weitgehend folgende reduziert werden:

- Innovationskompetenz
- Technologiekompetenz
- Vernetzungskompetenz
- Gelebte Kundennähe
- Über Generationen entwickelte und fundierte Branchen-kenntnisse
- Einzigartige Unternehmenskultur
- Die Unternehmerpersönlichkeiten mit gewachsenem Bauchgefühl und langjähriger Erfahrung

Vor allem diese Kernkompetenzen scheinen Unternehmen in ihrem Erfolg zu befähigen, wenn nicht sogar diesen zu ermöglichen.

These 7:
Erfolgreiche Familienunternehmen sind „grün“ und arbeiten nachhaltig aus Überzeugung.

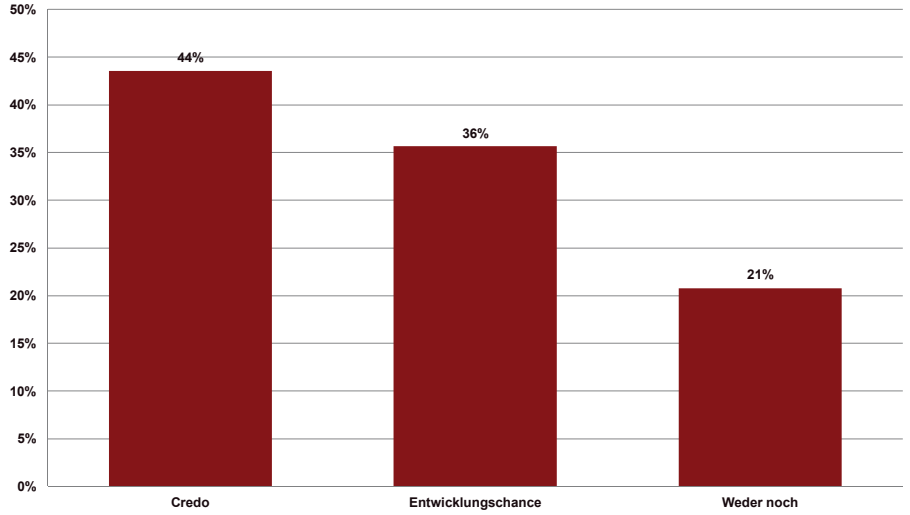
Die ökologische Sensibilität vor allem in der westlichen Gesellschaft nimmt zu.
Ob die Verbraucher die „grüne“ Haltung von Unternehmen auch belohnen und diesen entsprechende Wettbewerbsvorteile zugestehen? Die Umfrage konzentriert sich auf die Sichtweisen der Unternehmen und hinterfragt, ob in der ökologischen Ausrichtung der Unternehmen eine Entwicklungschance liegt, oder ob „grün“ gar eine gelebte Geisteshaltung, ein Credo, ist.

„Grüne Ausrichtung“ als Credo und Zukunftschance

Die Umfrage zeigt, dass sich die befragten Unternehmen ihrer ökologischen Verantwortung bewusst sind. Sie arbeiten nach hohen Umweltstandards, zertifizieren zum Teil ihre Betriebe nach ökologischen Gesichtspunkten und erkennen auch bei den KonsumentInnen ein stetig wachsendes Bewusstsein. Dennoch ist die gängige Aussage auch jene, dass es noch viel zu tun gibt.

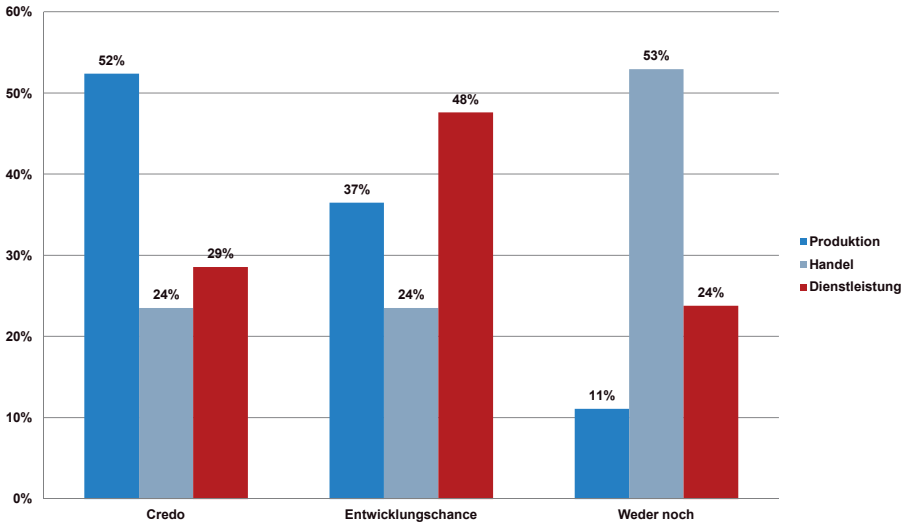
Für 44% der befragten Unternehmen (aber nur 24 % der Handelsunternehmen) ist die ökologische Ausrichtung ein „Credo“, das in den Betrieben gelebt wird. Hingegen sehen 36% in der ökologischen Ausrichtung einen Trend und eine Entwicklungschance – hier mit 48% vor allem die Dienstleister. Nur 21% (53% der Handelsunternehmen) erkennen im „grünen Trend“ weder das eine, noch das andere.

Würden Sie „grün“ als Unternehmenscredo definieren, oder als Entwicklungschance und Trend? – Gesamtauswertung

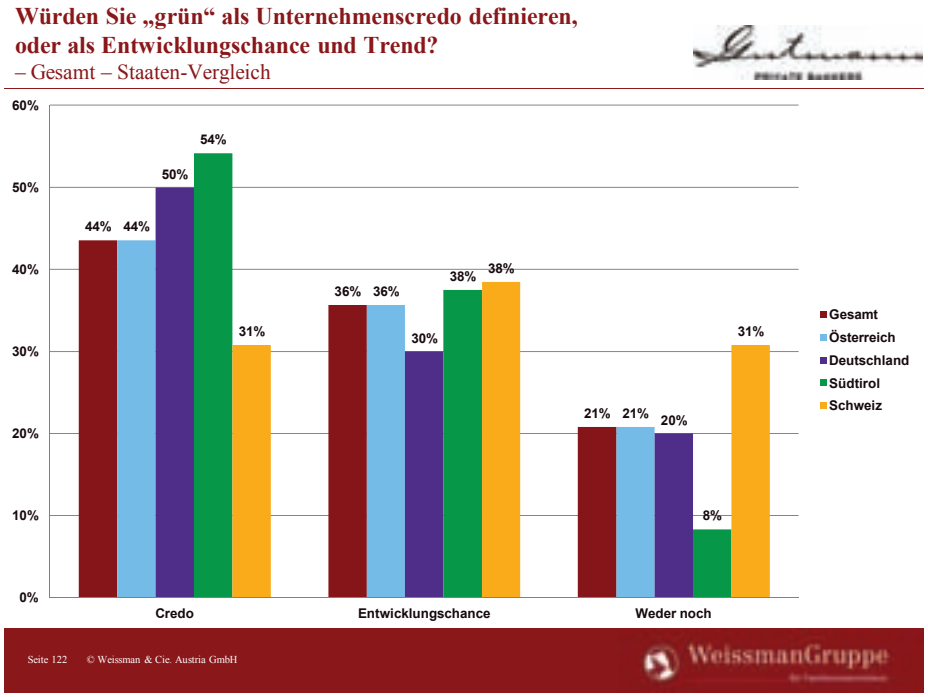


 © Weissman & Cie. Austria GmbH

Würden Sie „grün“ als Unternehmenscredo definieren, oder als Entwicklungschance und Trend? – Branchen

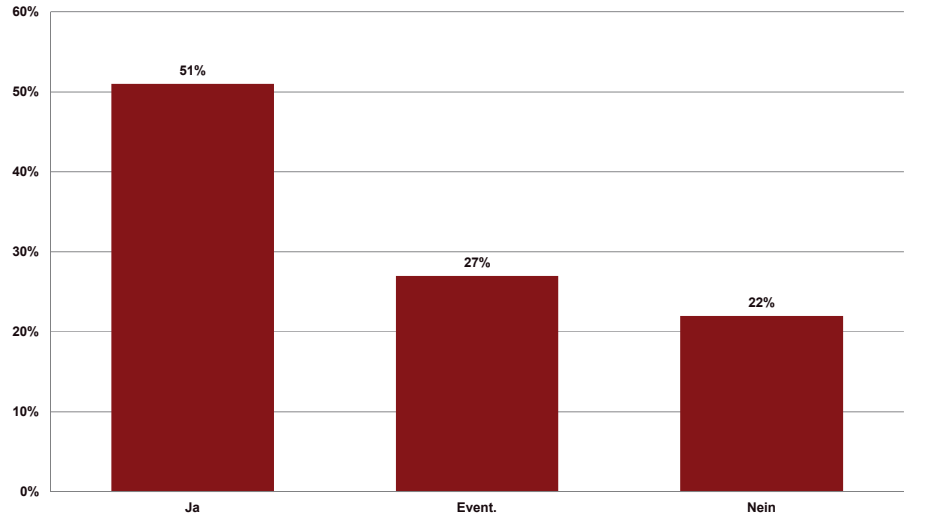


 © Weissman & Cie. Austria GmbH

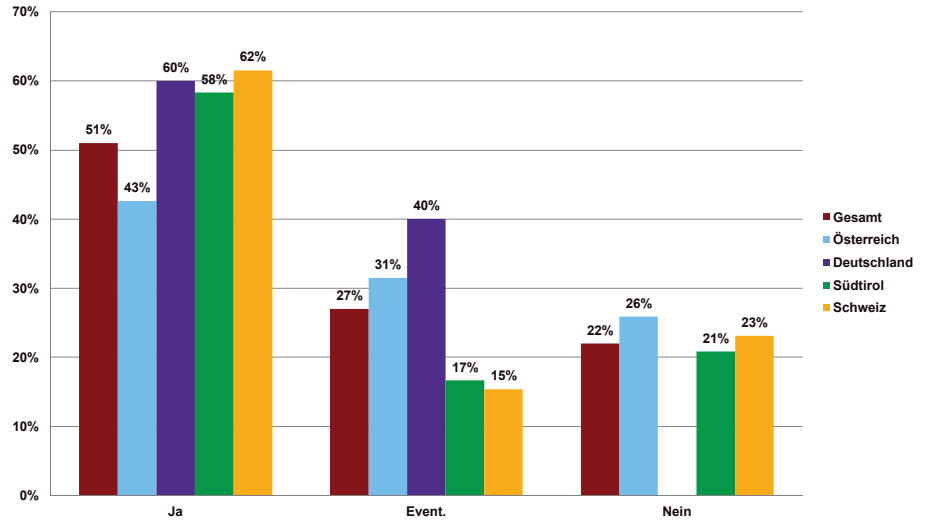


Dass die „grüne“ Ausrichtung von Unternehmen auch einen Wettbewerbsvorteil darstellt, bejahten 51% und verneinten 22%. Handelsunternehmen erkennen diesen Vorteil nur zu 35%, Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen aber zu über 50%. Österreichische Unternehmen glauben mit 43% deutlich weniger an die ökologische Ausrichtung als Wettbewerbsvorteil als die Befragten der anderen Länder (Schweiz 62 %, Südtirol 58%, Deutschland 60%).

- **Sind Sie der Meinung, dass ein ökologisches Unternehmen aufgrund seiner ökologischen Ausrichtung einen Wettbewerbsvorteil hat?** – Gesamtauswertung



Sind Sie der Meinung, dass ein ökologisches Unternehmen aufgrund seiner ökologischen Ausrichtung einen Wettbewerbsvorteil hat? – Gesamt – Staaten-Vergleich



Die Studie zeigt, dass sich die Unternehmen ihrer ökologischen Verantwortung bewusst sind und dass sie ihre „grüne“ Einstellung weitgehend als Credo definieren. Sie arbeiten nach hohen Umweltstandards, zertifizieren z. T. ihre Betriebe nach ökologischen Gesichtspunkten und erkennen auch bei den VerbraucherInnen – vor allem der westlichen Welt – ein stetig wachsendes Bewusstsein. Dennoch ist die gängige Aussage auch jene, dass es noch viel zu tun gibt. Offensichtlich ist auch, dass die ökologische Ausrichtung in den Unternehmen nicht soweit gelebt wird, dass dadurch die Überlebensfähigkeit gefährdet wird, Unternehmen nehmen aber sehr wohl auch kurzfristig eine etwas niedrigere Rendite in Kauf. Darüber, dass ihre ökologische Ausrichtung ein Wettbewerbsvorteil ist, ist sich über die Hälfte der Befragten einig. Allerdings sehen sie diesen Wettbewerbsvorteil langfristig. Kurzfristig schätzen sie ihre ökobewusste Haltung aber eher als Nachteil ein. Die Unternehmen erkennen Unterschiede in den Kundenzielgruppen, wobei einige bereits heute die ökologische Unternehmensführung belohnen, andere wiederum, laut Aussagen, keinen Cent mehr dafür ausgeben. In der ökologischen Ausrichtung gibt es unter den Studienteilnehmer einige Vorreiter, die sich dem Thema verschrieben haben und interessante Maßnahmen eingeleitet haben. So lebt ein renommierter Weinhersteller seit Jahrzehnten bereits den biodynamischen Anbau und ist nicht nur wegen seiner exzellenten Weine, sondern eben auch wegen der biodynamischen Anbauweise bekannt. Ein weiterer Unternehmer erklärt in der Studie, dass er in seinem Unternehmen über Prämien Carsharing unterstützt, mit Methangas angetriebene Shuttles zur Verfügung stellt und Ladestationen für Elektroautos in seinem Betriebsgelände anbietet.

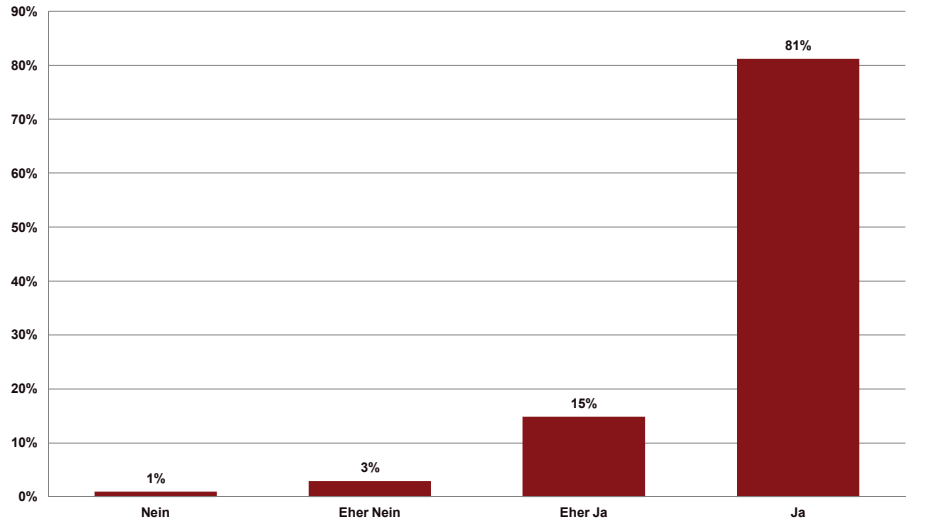
These 8:
Erfolgreiche Familienunternehmen sehen Werte in der Unternehmenskultur als maßgeblichen Wettbewerbsvorteil.

Die letzten bewegten Jahre der Finanzwirtschaftsskandale, die weitgehend mit fehlenden traditionellen, gesunden Werten begründet und auf Profitmaximierung, Zocker-Mentalität und Gier zurückgeführt wird, haben eine gesunde Wertediskussion eingeleitet. Gerade Familienunternehmen wehren sich gegen die undifferenzierte Aussage, dass Unternehmen profitgierig seien und diesem Ziel alles andere unterordnen. Dass traditionelle Werte in unsicheren, bewegten Zeiten wieder einen höheren Stellenwert erhalten, wird in der Studie hinterfragt. Ob „traditionelle“ Werte den Unternehmen gar einen Wettbewerbsvorteil bringen? Wie lauten eventuell diese traditionellen Werte?

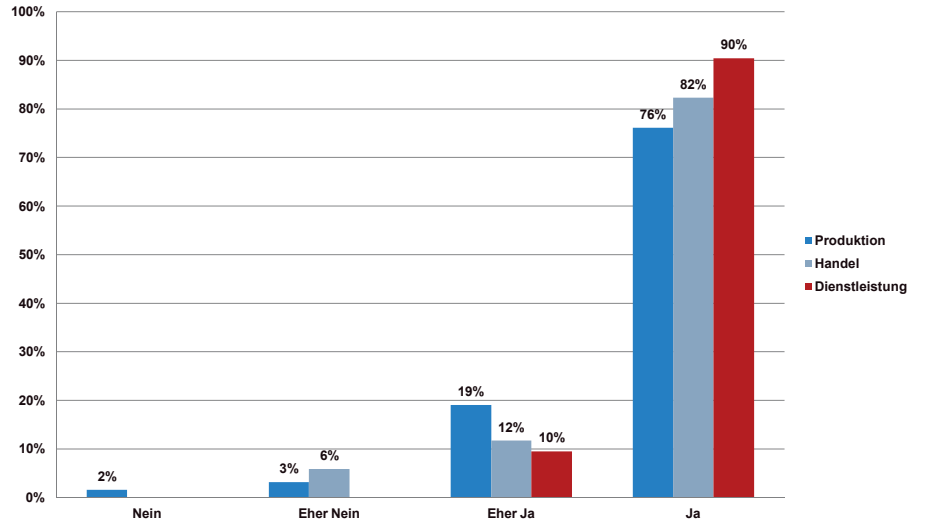
„Unternehmenskultur der Werte“ ist klarer Wettbewerbsvorteil

Eine herausragende, gelebte Unternehmenskultur wird von nahezu allen Studienteilnehmern (96%) als Wettbewerbsvorteil erlebt. 81% sind sich dessen absolut sicher, weitere 15% stimmen eher zu. Dienstleistungsunternehmen erkennen ihren kulturellen Wettbewerbsvorteil zu 90%, der Handel zu 82% und Produktionsunternehmen zu 76%. Die Betriebe der größten Umsatzklasse über 150 Mio. Euro sind mit 88% etwas überzeugter als die anderen Unternehmen, vor allem verglichen mit den 76% der Umsatzkategorie 20-40 Mio. Euro. Die Länderauswertung zeigt die Schweizer Unternehmen mit 92% am überzeugtesten, gefolgt von Österreich mit 85%, Südtirol mit 76% und Deutschland mit 50%.

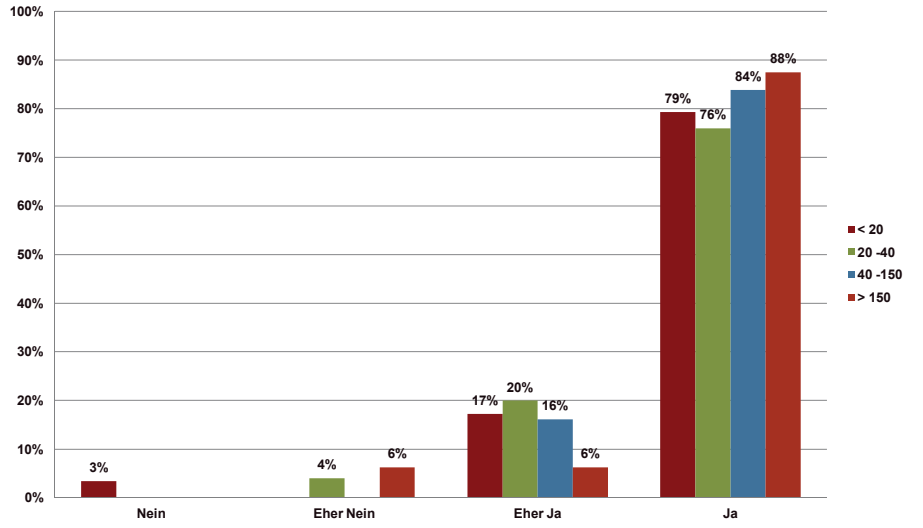
Ist Ihre Unternehmenskultur ein erkennbarer und erlebbarer Wettbewerbsvorteil? – Gesamtauswertung



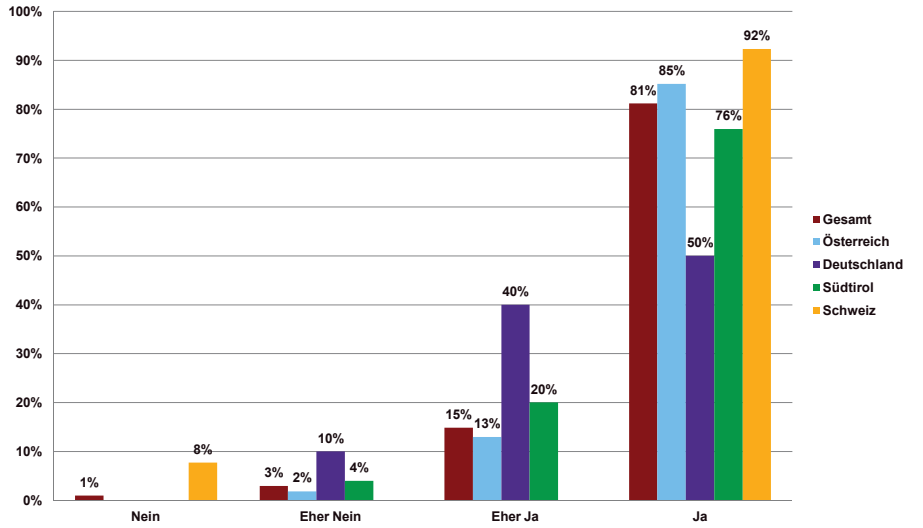
Ist Ihre Unternehmenskultur ein erkennbarer und erlebbarer Wettbewerbsvorteil? – Branchen



Ist Ihre Unternehmenskultur ein erkennbarer und erlebbarer Wettbewerbsvorteil? – nach Umsatzkategorien



Ist Ihre Unternehmenskultur ein erkennbarer und erlebbarer Wettbewerbsvorteil? – Gesamt – Staaten-Vergleich



Eine herausragende, gelebte Unternehmenskultur wird von nahezu allen Studienteilnehmer als Wettbewerbsvorteil erlebt. Nicht nur schaffen die gelebten Werte der Unternehmen ein unvergleichliches Betriebsklima, sondern bieten für MitarbeiterInnen, Kunden und Lieferanten einen wichtigen Handlungs- und Verhaltensrahmen in den Beziehungen. In den Gesprächen wurde um die Einschätzung der Gesprächspartner gebeten, welche Werte für die jeweiligen Unternehmen als charakteristisch bezeichnet würden. Nahezu 100 verschiedene Werte sind das Ergebnis. Die Unternehmenskulturen sind also differenziert und für die jeweilige Situation charakteristisch. Entsprechend sind sie auch nicht oder sehr schwer übertragbar oder kopierbar. Dennoch finden sich in den Aussagen Mehrfachnennungen der folgenden zentraler Werte, die durchaus als „typisch traditionell“ bezeichnet werden können:

- Verlässlichkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Leistungsstreben
- Freundlichkeit
- Glaubwürdigkeit
- Ehrlichkeit
- Vertrauen
- Loyalität
- Langfristigkeit
- Respekt und Wertschätzung
- Authentizität
- Handschlagqualität
- Familie
- Tradition

Diese Werte der befragten Familienunternehmen sind am häufigsten als typisch und charakteristisch bezeichnet worden. Es sind gesunde, epochenunabhängige und situationsunabhängige Werte, die im täglichen Umgang und Verhalten zu einer unvergleichlichen Unternehmenskultur führen und sich dadurch zu einem der größten Wettbewerbsvorteile der Unternehmen etablieren.
Ein Studienteilnehmer bringt es auf den Punkt: „Der Unterschied zu anderen Unternehmen liegt darin, dass wir die Kultur tagtäglich leben.“

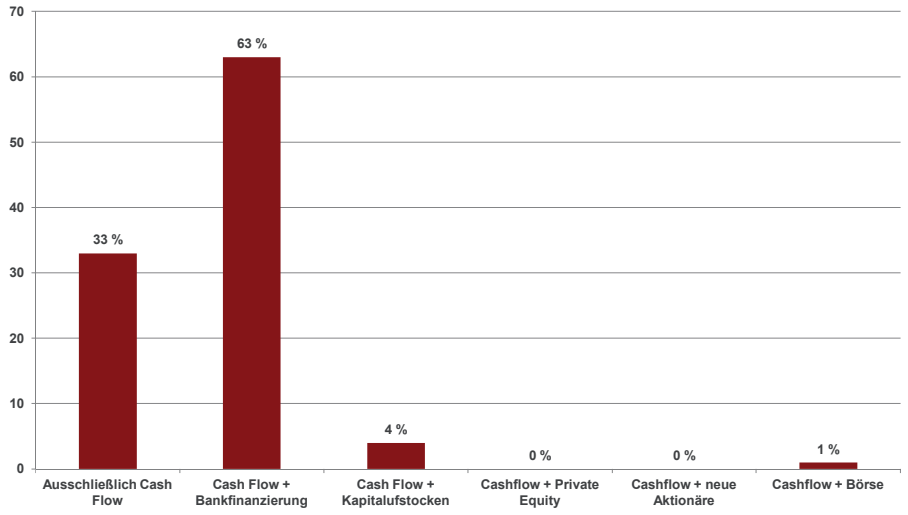
These 9:
Erfolgreiche Familienunternehmen wachsen aus eigener finanzieller Kraft.

Die Finanzmarktakteure stehen seit Lehman Brothers am Pranger. Das Vertrauen in die Finanzdienstleister scheint auf ein Minimum reduziert und die Skepsis ist auch aufgrund der staatlichen Rettungspakete für Banken sehr hoch. Wie schätzen Familienunternehmen die Finanzdienstleister ein, wie hoch ist ihr Vertrauen in diese und in wieweit hat ein eventueller Vertrauensverlust Auswirkungen auf die Finanzstrategie der Unternehmen? Finanzieren sie zukünftig ihre Projekte und Investitionen mehr als früher aus dem eigenen Cashflow, greifen sie auf alternative Finanzierungsformen wie Private Equity oder Mezzanine Kapital zurück? Öffnen sie ihre Unternehmen für neue Gesellschafter oder nutzen die Inhaber verstärkt eigene, private Mittel, um das Unternehmen bankenunabhängiger zu machen?

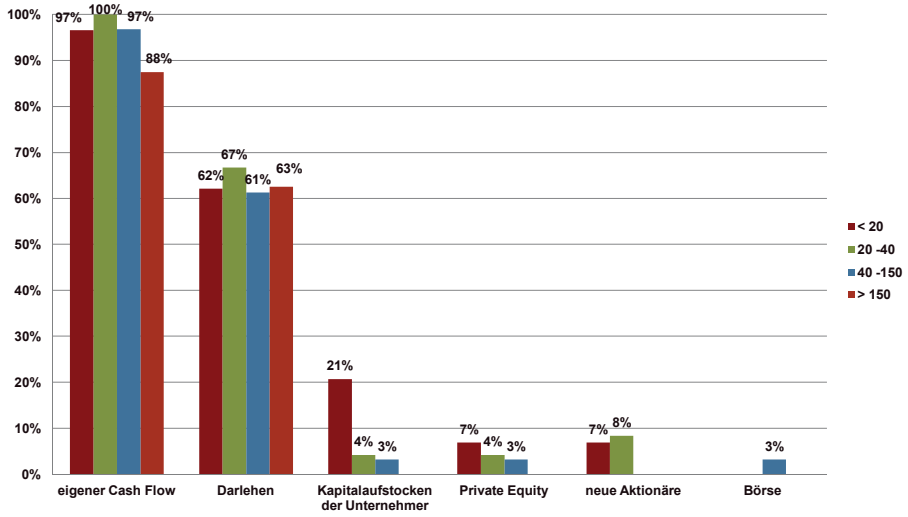
Wachstum aus eigener Finanzkraft

Ein Drittel der befragten Unternehmen (33%) finanziert seine strategischen Projekte und Investitionen ausschließlich über den eigenen Cashflow, 63% entscheiden sich für eine Mischung aus Cashflow und Bankfinanzierung. Je größer die Unternehmen, desto mehr wird aus eigenem Cashflow finanziert bzw. desto stärker ist der Zugriff auf klassische Darlehensfinanzierung. Die kleineren Unternehmen unter 20 Mio. Euro Umsatz tendieren mit 21% außerdem am ehesten auch zu Kapitalerhöhungen über private Mittel der Inhaber.

Unternehmen, die sich ausschließlich durch den eigenen Cashflow finanzieren.



Wie finanzieren Sie zukünftig Wachstum, strategische Projekte, Investitionen? – nach Umsatzkategorien



Die ideale Bank: verlässlicher Partner auf Augenhöhe

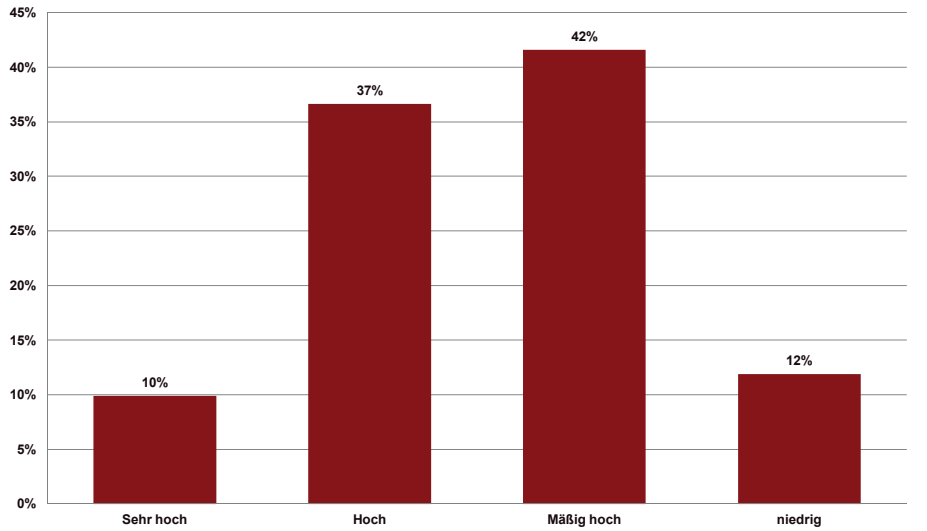
Familienunternehmen sind anspruchsvoll bei der Wahl ihres Bankpartners: Von der Bank ihres Vertrauens erwarten sie

- ehrliche, faire und kompetente Beratung,
- Loyalität auch in schlechten Zeiten,
- Partnerschaft auf Augenhöhe,
- Verlässlichkeit,
- faire Konditionen,
- Kontinuität des Ansprechpartners,
- Ehrlichkeit und Transparenz.

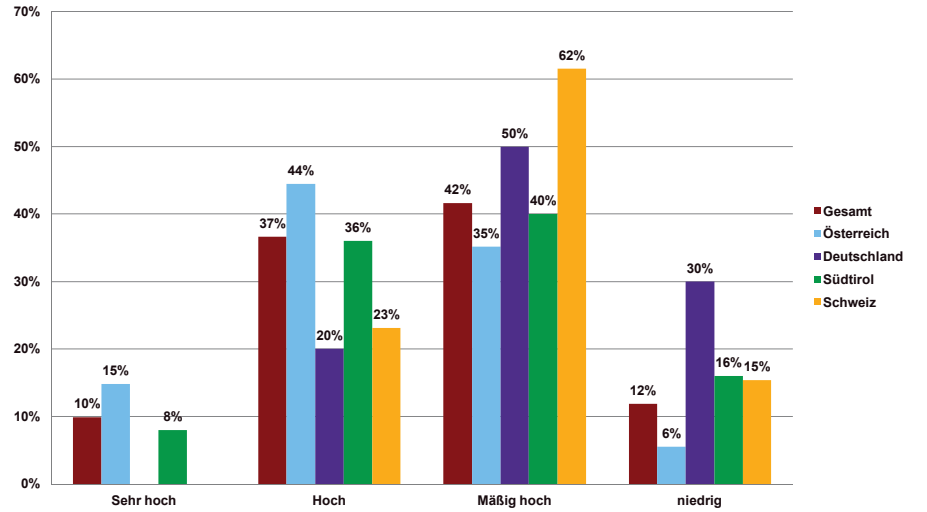
Traditionelle Werte spielen also bei der Wahl des Finanzpartners eine ebenso große Rolle wie in der eigenen Unternehmenskultur.

Vertrauen in die Finanzdienstleister haben 47% der Befragten, 10% bezeichnen dieses als sehr hoch. Produktions- und Dienstleistungsunternehmen stehen der Finanzbranche am skeptischsten gegenüber, Handelsunternehmen mit 65% am positivsten. Österreichische Unternehmen bringen ihren Banken mit 59% ein vergleichsweise höheres Vertrauen entgegen, die deutschen und Schweizer Unternehmen räumen den Bankbeziehungen am wenigsten Vertrauen ein.

Wie hoch ist Ihr Vertrauen in Ihre Finanzdienstleister? – Gesamtauswertung



Wie hoch ist Ihr Vertrauen in Ihre Finanzdienstleister? – Gesamt – Staaten-Vergleich



Mit 33% hat ein relevanter Anteil der der Studienteilnehmer bekräftigt, dass sie ihr Unternehmen bankenunabhängig steuern und dies sei auch ein deklariertes Ziel für die Zukunft. Diese Unternehmen wickeln ihre ordentlichen Bankgeschäfte mit der Hausbank oder im weltweiten Zahlungsverkehr mit international tätigen Banken ab und finanzieren sich ausschließlich über den eigenen Cashflow.
Das Vertrauen in die Finanzdienstleister hat in den letzten Jahren laut Aussagen der Studienteilnehmer einen Dämpfer erhalten. Allerdings geht aus den Gesprächen hervor, dass lokale und regionale Banken ein weitaus höheres Vertrauen genießen als nationale und internationale Banken. Die Beziehung zum eigenen Filialdirektor der lokalen Bank ist nach wie vor von zentraler Wichtigkeit. Allerdings sehen viele Unternehmen das Gewicht ihres lokalen Ansprechpartners zusehends schwinden. Die Bankorganisationen scheinen in den Entscheidungsprozessen zentralisierter zu werden, was sich nach Einschätzung der Befragten als Wettbewerbsnachteil in der Beziehung zu den Unternehmen auswirken wird.
Ein Unternehmer unterstrich seine Beziehungserwartung: „Ich will ein Gespräch mit der Bank, keinen Brief.“ Ein weiterer brachte seine Erwartung folgendermaßen auf den Punkt: „Ich erwarte mir Dienstleistung, also Dienst und Leistung.“

Erfolgreiche Familienunternehmen weisen gemeinsame Eigenschaften auf, die sie zu etwas Besonderem machen.

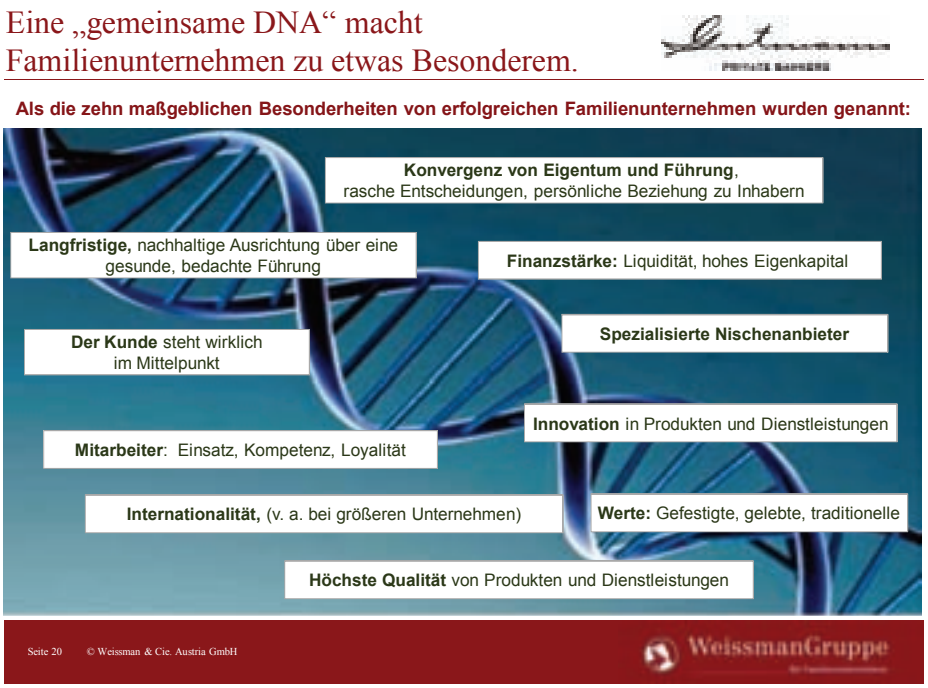
Was macht ein erfolgreiches Familienunternehmen aus? Worin liegen die Erfolgsfaktoren dieser außergewöhnlichen Unternehmen und wie schaffen Sie es über Generationen zu überleben? Gibt es Gemeinsamkeiten und Charakteristiken, von denen wir lernen können?

Die „DNA" von Familienunternehmen

Insgesamt wurden in den Gesprächen über 80 verschiedene Besonderheiten genannt, die zum Teil ähnlich und entsprechend aggregierbar sind. Erfolgreiche Familienunternehmen sind langfristig ausgerichtet und treffen Entscheidungen, zum Teil gegen die Logik der kurzfristigen Wirtschaftlichkeit aber zugunsten des generationenübergreifenden Bestandes des Unternehmens. Über die Konvergenz von Eigentum und Führung sind sie extrem schnell in den Entscheidungsfindungen. Dies gilt nicht nur für kleinere, überschaubarere Familienunternehmen, sondern auch für große. Die Kompetenz, die Einsatzbereitschaft und die Loyalität der Mitarbeiter sind eine zentrale Säule des Erfolges. Bei vielen Unternehmen arbeiten auch Arbeiter- und Angestelltenfamilien bereits in der dritten, vierten und gar fünften Generation. Getragen wird der Erfolg von gefestigten epochen- und situationsunabhängigen Werten, die für Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und dem lokalen Umfeld täglich spürbar und erlebbar sind. Erfolgreiche Familienunternehmen leben einen gesunden Fanatismus, den wir als Kunden- und Qualitätsfanatismus bezeichnen. Die Garantie des Familiennamens, der sich meist im Firmennamen widerspiegelt steht hierbei als einer der maßgeblichen Gründe. Die Positionierung als spezialisierter Nischenanbieter fördert die Notwendigkeit der konstanten Innovation der Produkte und Dienstleistungen in welche große interne und externe Ressourcen fließen. Und, Erfolgreiche Familienunternehmen sind unabhängig. Sie brauchen wenig bis keine Finanzierungen von Finanzdienstleistern und richten ihr Unternehmen bewusst nach diesem Gesichtspunkt aus. Sie verfügen immer über ausreichend Liquidität für ihre Projekte und Investitionen und glänzen mit einer starken Eigenkapitalquote.

Als die zehn maßgeblichen Besonderheiten von erfolgreichen Familienunternehmen wurden folgende genannt:

- **Langfristigkeit**: Langfristige, nachhaltige Ausrichtung über eine gesunde und bedachte Führung
- **Entscheidungsfähigkeit**: Konvergenz von Eigentum und Führung, rasche Entscheidungen, persönliche Beziehung zu Inhabern
- **Werte**: Gefestigte, gelebte traditionelle Werte
- **Mitarbeiter**: Einsatz, Kompetenz, Loyalität
- **Innovation**: Von Produkten und Dienstleistungen
- **Qualität**: An Fanatismus grenzende Qualität von Produkten und Dienstleistungen
- **Kundefanatismus**: Der Kunde steht wirklich im Mittelpunkt
- **Internationalität**: Vor allem bei größeren Unternehmen
- **Nischenanbieter**: spezialisierte Anbieter in Nischen, „spitz statt breit“
- **Finanzstärke**: immer ausreichend Liquidität und hohes Eigenkapital



Danksagung

Wir danken den 101 UnternehmerInnen, die sich für die interessanten und wertvollen Gespräche zum Zweck dieser Studie Zeit genommen haben.
Vielen Dank an alle MitarbeiterInnen der Bank Gutmann, die sich in den verschiedenen Phasen des Projektes aktiv und engagiert beteiligt haben so wie an die MitarbeiterInnen der Weissman Gruppe, vorrangig Weber Sandra, Huppenbauer Ingo, Theiner Matthias, Domeisen Monika, Prast Carmen, Bähr Helmut, Weissman Moritz, Pellny Michael und Knauer Vera.

Zur Weissman Gruppe:
Die heutige Weissman Gruppe wurde von Prof. Weissman als Ein-Mann-Unternehmen 1987 gegründet und war von Anbeginn auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisiert. Wichtiger Pfeiler, damals wie heute ist das „System Weissman“ zur Strategieentwicklung und – Umsetzung, welches mittlerweile von über 1.600 Familienunternehmen in Deutschland, Österreich, Schweiz und Italien erfolgreich genutzt wird. 2011 hat die Weissman Gruppe von der „Wirtschaftswoche“ den Preis als beste Strategieberatung Deutschlands erhalten. In der Gruppe wirken 42 Mitarbeiter und jedes Jahr werden rund 100 Kundenprojekte durchgeführt.
www.weissman.at; www.weissman.de www.weissman.ch www.weissman.it

Zur Bank Gutmann:
Die 1922 gegründete Privatbank Gutmann ist auf Vermögensverwaltung spezialisiert und Marktführer in Österreich. Sie steht zu 80 Prozent im Besitz der Familie Kahane, weitere 20 Prozent werden von insgesamt fünfzehn Partnern gehalten („Das Gutmann Partnerkonzept“). Derzeit verwaltet die Bank ein Vermögen von über 15,3 Mrd. Euro (Stand per 30.09.2012). Zu den Gutmann Kunden zählen in- und ausländische Unternehmer, Stiftungen, vermögende Privatkunden und Familien sowie institutionelle Investoren. www.gutmann.at

Für Rückfragen zur Studie und zu den Leistungen der Weissman Gruppe und der Bank Gutmann kontaktieren Sie bitte:

Dr. Markus Weishaupt,
Geschäftsführender Gesellschafter,
Weissman Austria GmbH und Weissman & Cie. Italia GmbH
Telefon +39 335 7855913, weishaupt@weissman.at

Dr. Matthias Albert,
Partner und Mitglied des Vorstandes
Bank Gutmann AG
Telefon +43 664 9695222, matthias.albert@gutmann.at

Bank Gutmann AG
Schwarzenbergplatz 16
A-1010 Wien
Tel. +43-1-502 20-0
www.gutmann.at

Weissman & Cie. GmbH & Co. KG
Sulzbacher Straße 70
D-90489 Nürnberg
Tel. +49/911/58677-0
Fax +49/911/58677-20
www.weissman.de
info@weissman.de

Weissman & Cie. Italia GmbH
Gampenstraße 3
39011 Lana (BZ)
Tel. +39/0473/490544
www.weissman.it
info@weissman.it

Weissman Austria
Rennweg 18
A-6020 Innsbruck
Tel. +43/0512/279303
www.weissman.at
info@weissman.at

Weissman Suisse AG
Seefeldstraße 4
CH-8008 Zürich
Tel. +41/43/4667730
Fax +41/43/4667731
www.weissman.ch
info@weissman.ch

Gutmann
PRIVATE BANKERS

WeissmanGruppe
für Familienunternehmen

cover2012.indd 2 29/10/12 10:34