

Studie 2018

## Erfolgreiche Familienunternehmen machen es anders

Management Summary | Oktober 2018



- Die Studie wurde vom **Bankhaus Spängler | Best in Family Banking** in Kooperation mit **Joshua Consulting | Inspiring Business Results** erstellt.
- Ausgangssituation | Einige österreichische Familienunternehmen agieren erfolgreicher als andere.  
Was sind deren Erfolgsfaktoren?



### 1. Hypothese

**Mit Familienkodex, Strategischer Planung, langfristiger Nachfolgeplanung schneidet das Unternehmen besser ab.**



### 2. Hypothese

**Unabhängig vom Führungsmodell sichert Strategiearbeit die Ausrichtung des Unternehmens besser ab.**

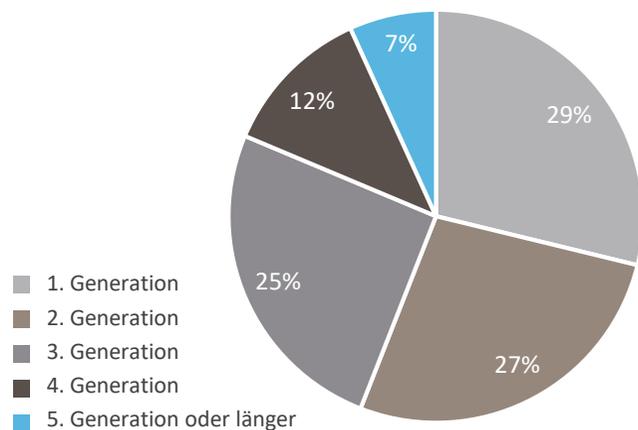


### 3. Hypothese

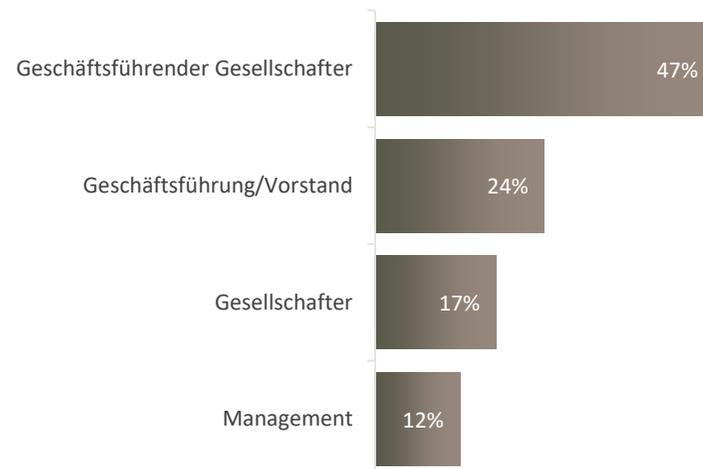
**Familienunternehmen sind erfolgreicher, wenn sie Nachfolgethemen, die Entwicklung von Fachkräftenressourcen und Lehrlingsausbildungen berücksichtigen.**

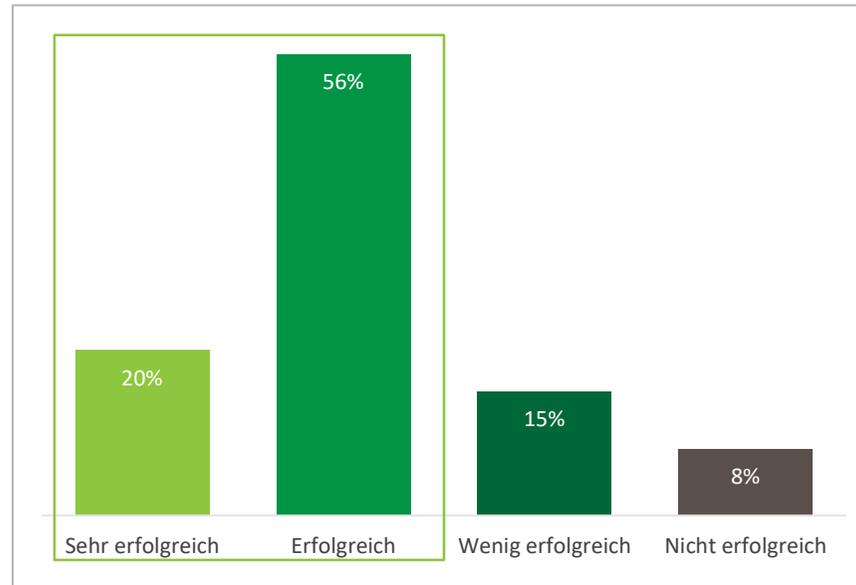
- Österreichische Familienunternehmen mittels Fragebogen (34 Fragen) befragt.
- Angewandte Definition Familienunternehmen | Familienunternehmen sind all jene Unternehmen, deren dominanter Inhaber eine Familie mit einem generationenübergreifenden Unternehmensverständnis ist. (vgl. Peter May)
- **59 teilnehmende Unternehmen, die im Jahr 2017 mehr als 5,4 Mrd. EUR Umsatz und ca. 32.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter repräsentieren.**

In der wievielten Generation wird das Unternehmen geführt?

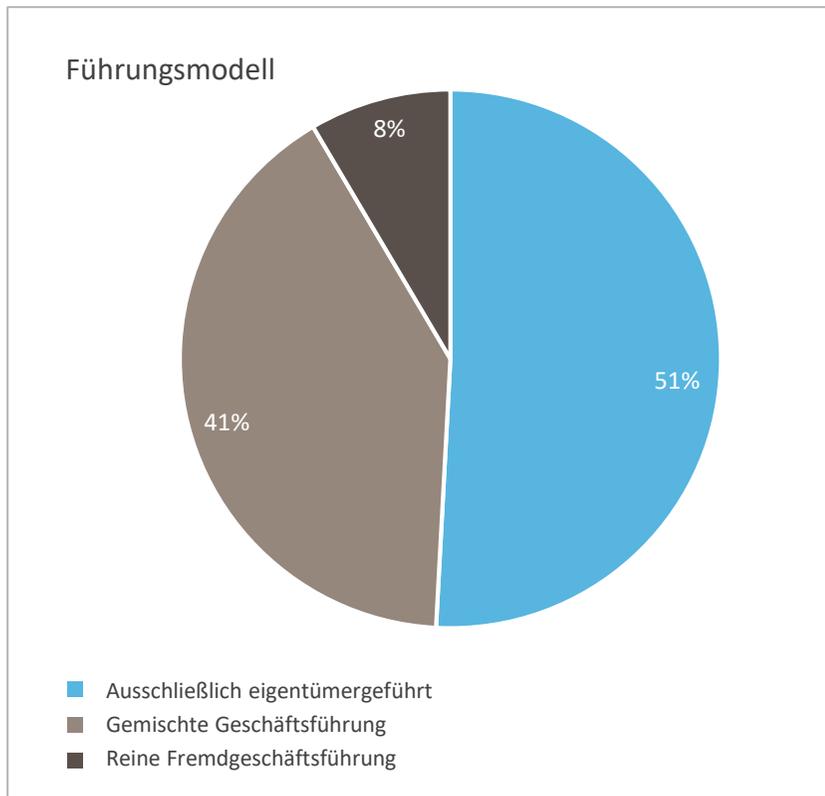


Funktion der Befragungsteilnehmer im Unternehmen





Der **Erfolg** der Unternehmen wurde als **Index** berechnet  
(unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen, mitarbeiter- und organisationsbezogenen Faktoren).  
Im Teilnehmersample sind 76% der Unternehmen somit erfolgreich bzw. sehr erfolgreich.

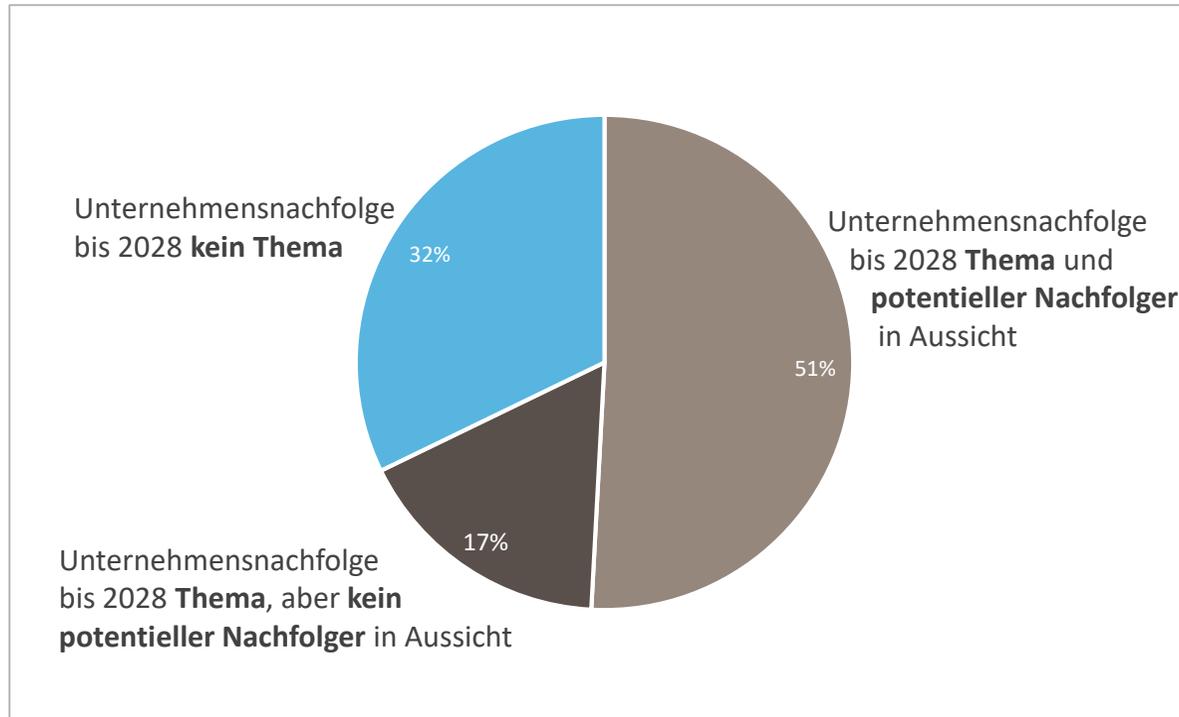


In der Nachfolge wird zwischen

- **Führungsnachfolge** (Nachfolge eines Geschäftsführers) und
- **Beteiligungsnachfolge** (Nachfolge für Eigentum) unterschieden.

Je nach **Führungsmodell** verhalten sich Unternehmen in der Führungs- und Beteiligungsnachfolge differenziert.

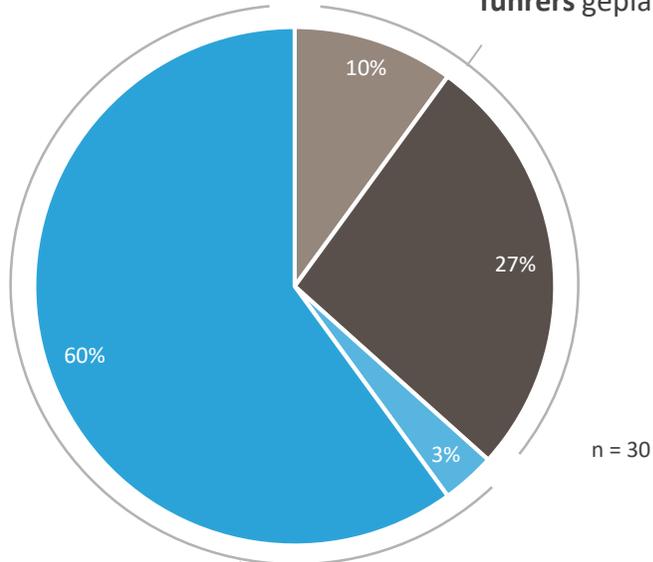
**Ca. 75%** der Unternehmen, die in den nächsten 10 Jahren mit dem Thema der Unternehmensnachfolge konfrontiert sind, machen diese Differenzierung. Dies trifft umso mehr auf Unternehmen zu, die eine gemischte bzw. eine reine Fremdgeschäftsführung aufweisen.



- Für **68%** der Unternehmen ist die Unternehmensnachfolge in den nächsten 10 Jahren ein Thema. Davon haben bereits **75%** einen potentiellen Nachfolger in Aussicht.
- Kritische Betrachtung aus der Praxis
  - Objektive Kriterien für die Auswahl fehlen teilweise (Aufgabe, Kompetenzen, Wille zur Führung)
  - Genaue Planung und konsequente Umsetzung wird unterschätzt (Zeitplan, Kommunikation, Phasen Vorbereitung/Bewährung/Einstieg/Übergabe)

## Eigentümergeführte Familienunternehmen

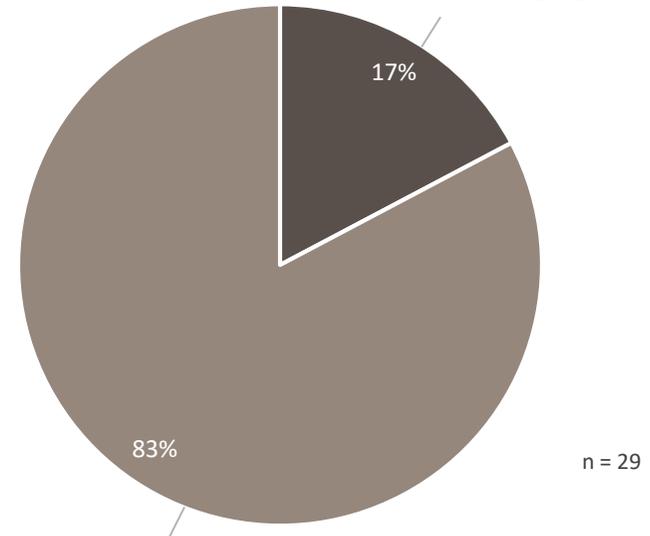
37% planen bis 2021 eine Geschäftsführungsnachfolge, in einigen Fällen (10%) ist die Anstellung eines familienfremden Geschäftsführers geplant



63% planen bis 2021 keine Geschäftsführungsnachfolge, bei 3% ist die Anstellung eines familienfremden Geschäftsführers geplant

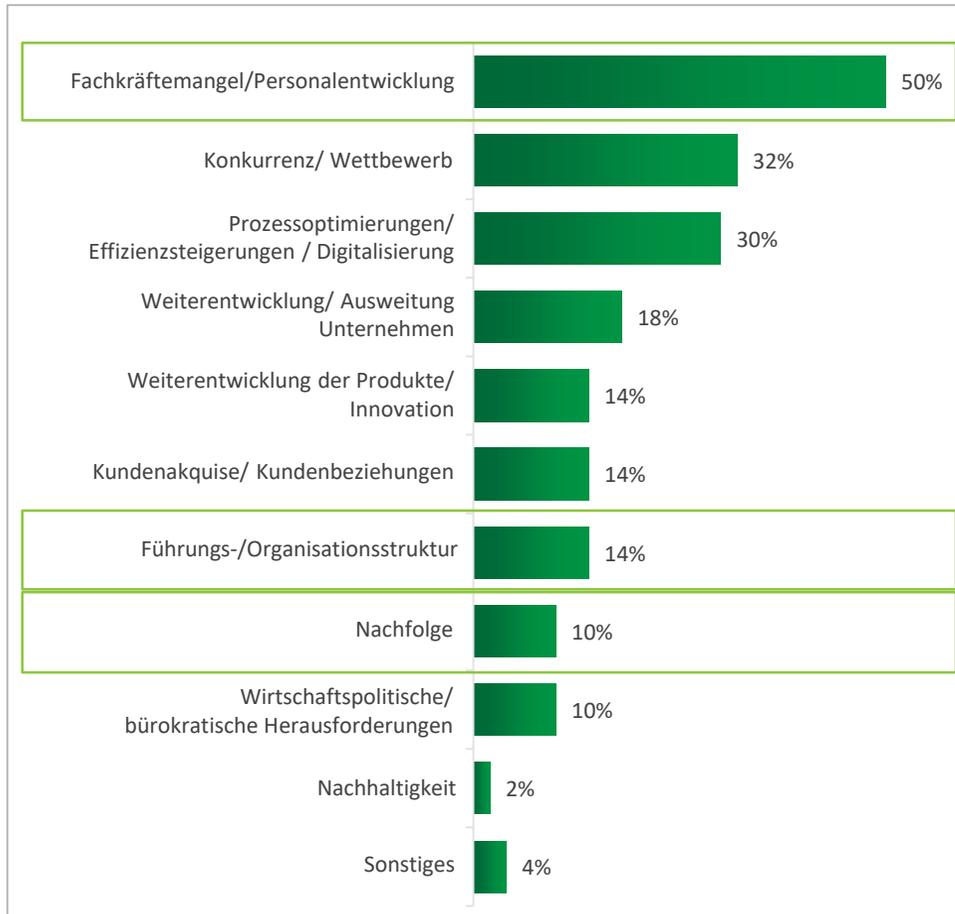
## Familienunternehmen mit gemischten bzw. reinen Fremdgeschäftsführungen

Bei reinen Fremdgeschäftsführungen ist keine Geschäftsführungsnachfolge geplant



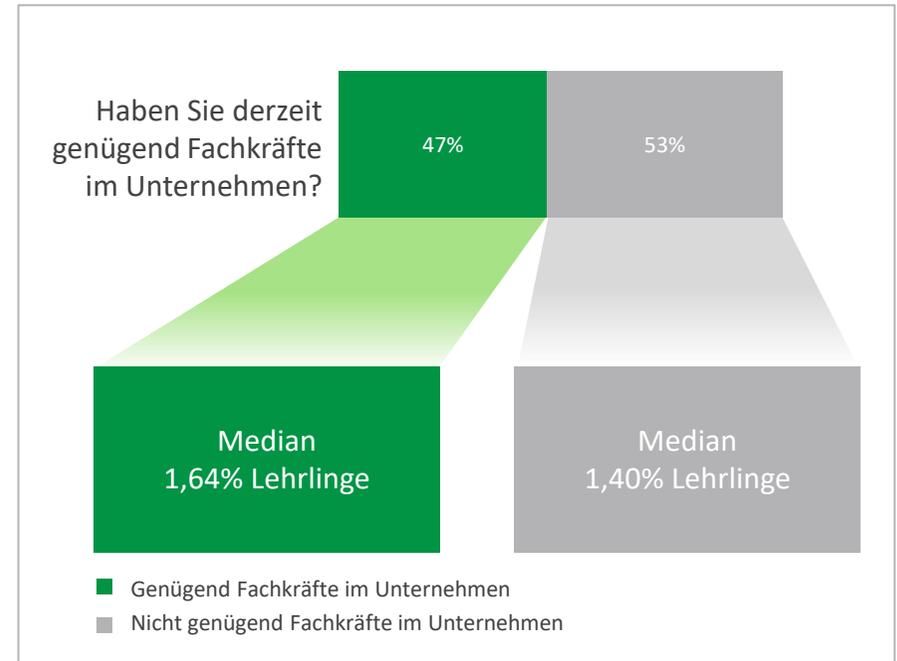
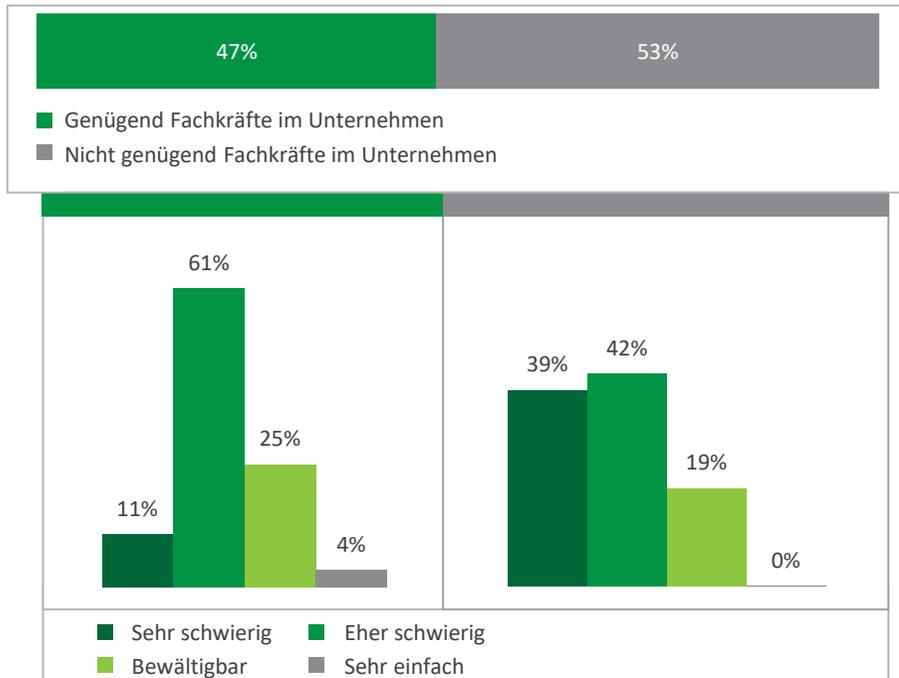
Bei gemischten Geschäftsführungen sind nur in geringem Ausmaß Geschäftsführungsnachfolgen geplant

## Größte Herausforderungen in den nächsten 5 Jahren



- Unter den **größten Herausforderungen** in den nächsten 5 Jahren (offene Frage) befinden sich drei **Personal- und Organisationsthemen** (mit folgender Priorität):
  - **1. Fachkräfte**
  - **2. Führung**
  - **3. Nachfolge**
- Diese Erkenntnis deckt sich auch mit wesentlichen strategischen Themen (geschlossene Frage), welche die Unternehmen als Prioritäten genannt haben:
  - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - Führung
  - Sourcing-Themen
  - Ausbauorganisation

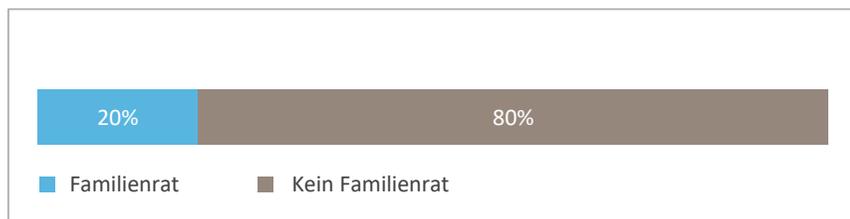
## Führungs- und Fachkräfte



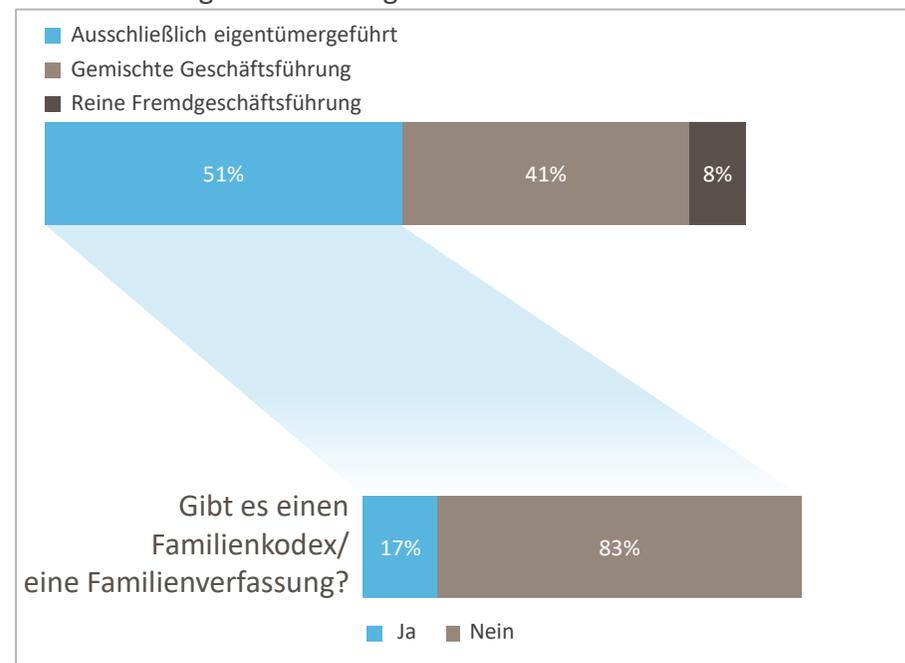
- **Fachkräfteentwicklung ernstere Bedrohung** als Führungskräfteentwicklung.
- Familienunternehmen, die derzeit schon genügend Fachkräfte haben, sehen die Entwicklung des zukünftigen Fachkräftebedarfs zwar auch als schwierig, jedoch nicht ganz so negativ.
- Die **zukünftige Entwicklung des Fachkräftebedarfs** wird **insb. bei mittelgroßen** Unternehmen als **sehr schwierig** eingeschätzt (33%). Mittlere und große Unternehmen sehen diese nur bis zu 20% als bewältigbar. Überraschenderweise beurteilen Kleinunternehmen die Bewältigbarkeit jedoch mit 67%.
- Unternehmen, die genügend Fachkräfte im Betrieb haben, beschäftigen auch verhältnismäßig mehr Lehrlinge. **Lehrlingsausbildung lohnt sich!**

# Familienkodex und Familienrat

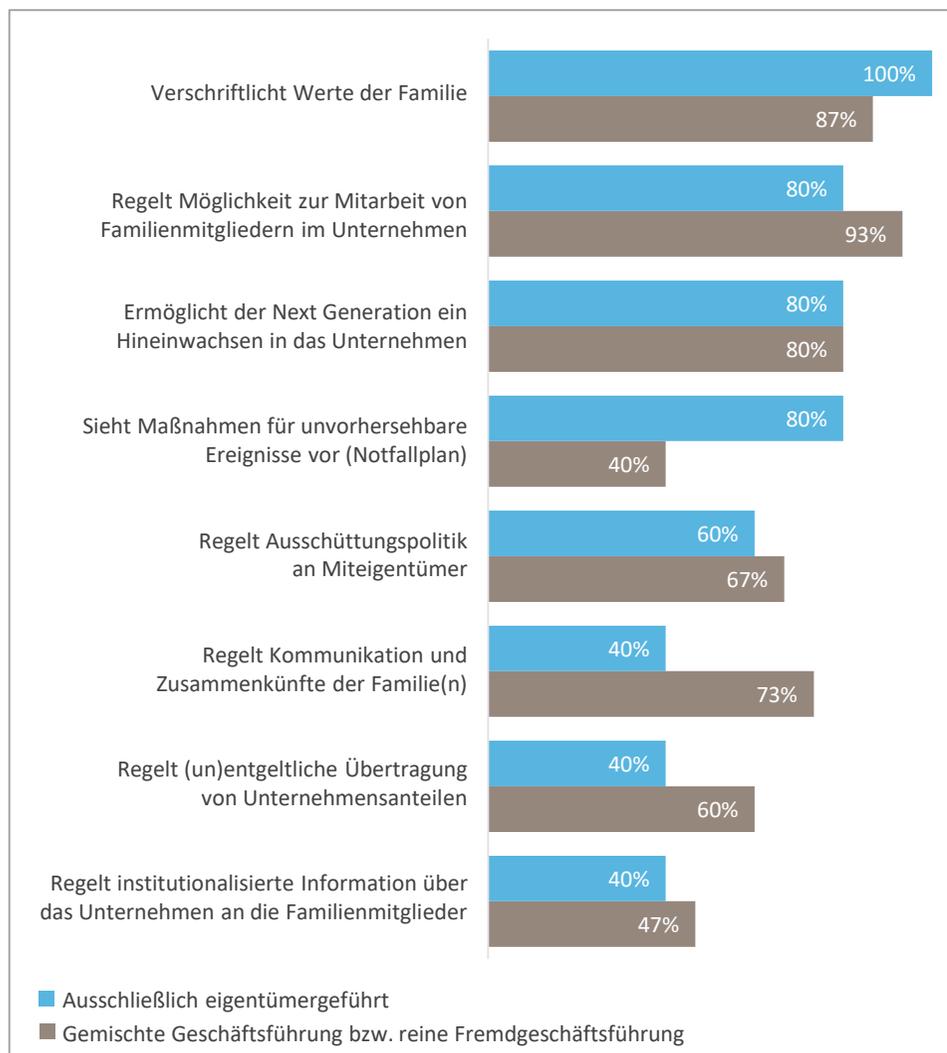
## Gesamtheit der befragten Familienunternehmen



## Differenzierung nach Führungsmodell

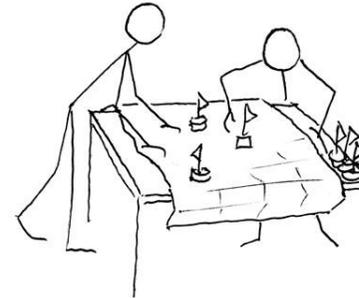
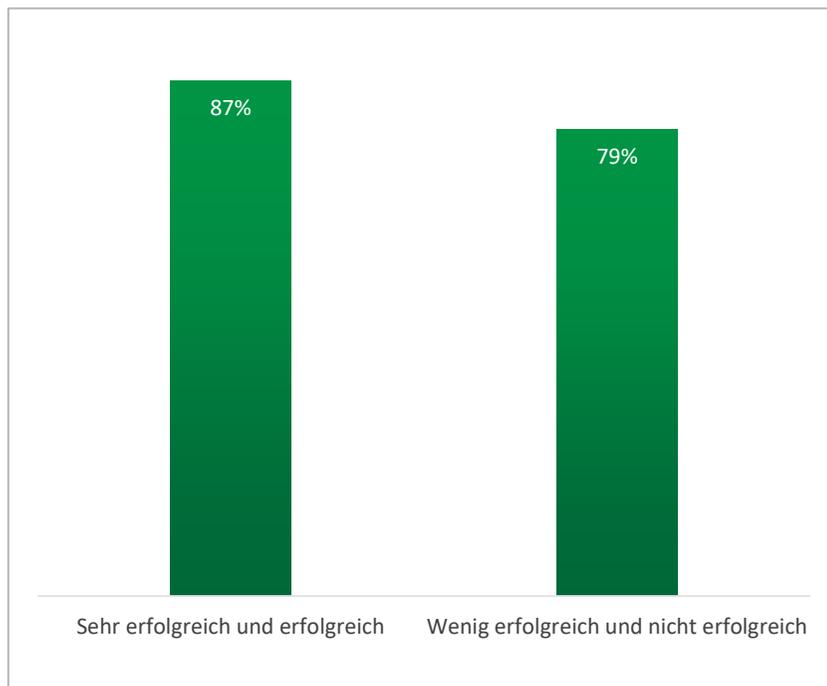
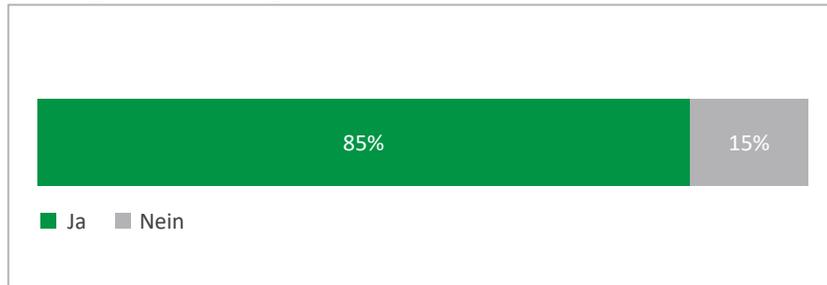


- In ca. **40%** der Unternehmen gibt es u.a. zur Sicherung des Familieneinflusses **einen Familienrat und/oder es liegt ein Familienkodex vor.**
- **14%** der Unternehmen weisen sogar **beides** auf.
- Der Trend zum **Familienkodex verstärkt** sich insb. bei **gemischten bzw. Fremdgeschäftsführungen.**
- **Erfolgreiche und sehr erfolgreiche** Familienunternehmen weisen mehr als **doppelt so häufig** die Verwendung eines Familienkodex auf. Hier gibt es aber noch ein **klares Steigerungspotential.** Die derzeitige **Durchdringung liegt bei ca. 40%** der erfolgreichen und sehr erfolgreichen Unternehmen.



- **Abhängig vom Führungsmodell** variiert der Zweck des Familienkodex.
- **Ausschließlich eigentümergeführte** Unternehmen möchten insb. jene Aspekte regeln, die zur **Firmen-DNA** zählen (z.B. Werte, Next Generation, Mitarbeit), sowie risikominimierende Maßnahmen im Falle einer Notsituation.
- Es überrascht wenig, dass **bei gemischten bzw. reinen Fremdgeschäftsführungen** die Möglichkeit zur Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen oberste Priorität hat. So wird der **Familieneinfluss gesichert**. Auch die Ausschüttungs-, Anteilsübertragungs- und Kommunikationspolitik wird sehr hoch bewertet.
- Auffällig ist, dass jene Bereiche, die man als geregelt betrachtet, eher unterrepräsentiert sind, z.B. „Wozu ein Notfallplan, wenn es eine Fremdgeschäftsführung gibt?“ oder „Wozu eine Ausschüttungspolitik niederschreiben, wenn ich selbst der Chef bin?“. Dies erscheint doch ziemlich **riskant**.

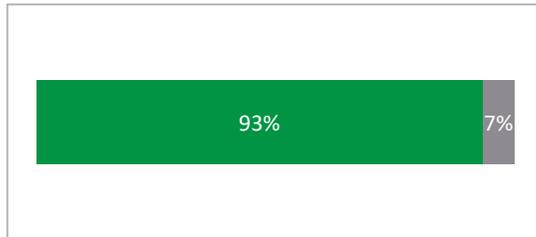
## Strategische Planung für die nächsten 3-5 Jahre



- Der **Großteil** der Familienunternehmen weist Strategische Planungen für den Zeithorizont 3-5 Jahre auf.
- **Dauerbrenner** sind die strategischen Elemente: Strategien, Unternehmensleitbild, strategische Maßnahmen und Vision.
- Eher **stiefmütterlich** betrachtet werden: Führungsgrundsätze, Mitarbeiterleitbild und strategische Messgrößen.
- Auch im Fachkräftebereich wird nachgewiesen, dass Unternehmen mit Strategischer Planung die **Entwicklung des Fachkräftebedarfs** deutlich **weniger dramatisch** beurteilen.
- Die **Durchdringung** mit dem Management-Werkzeug „**Strategische Planung**“ ist in allen Unternehmen **hoch**. In erfolgreichen bis sehr erfolgreichen Familienunternehmen liegt diese bei fast 90%.
- Es zeigt sich, dass dieses Werkzeug – für sich alleine – jedoch kein Garant für Erfolg darstellt.

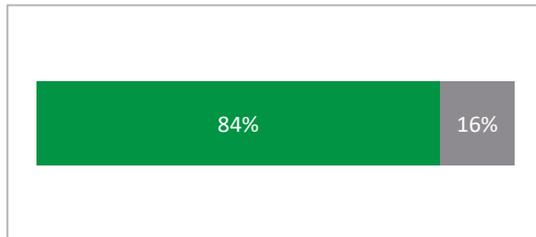
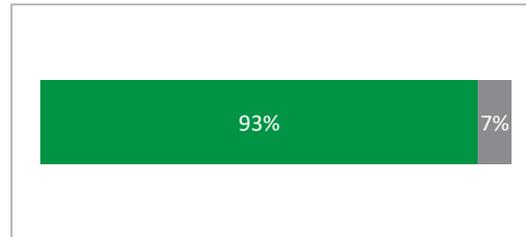
# Steuern & Messen mit Strategischen Zielen

Sehr erfolgreiche & erfolgreiche Unternehmen

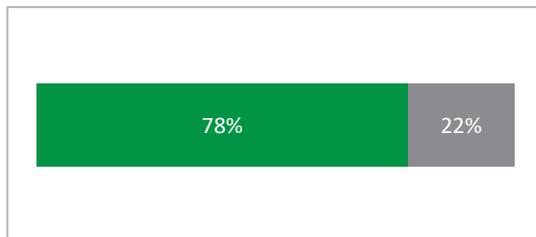


- Eigentümer arbeiten an Strategischer Planung mit
- Eigentümer arbeiten nicht an Strategischer Planung mit

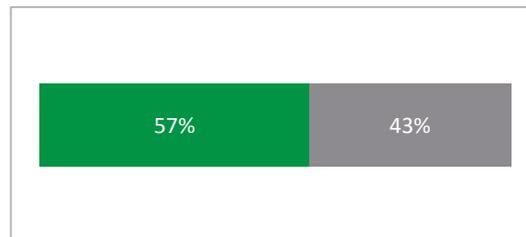
Wenig erfolgreiche & nicht erfolgreiche Unternehmen



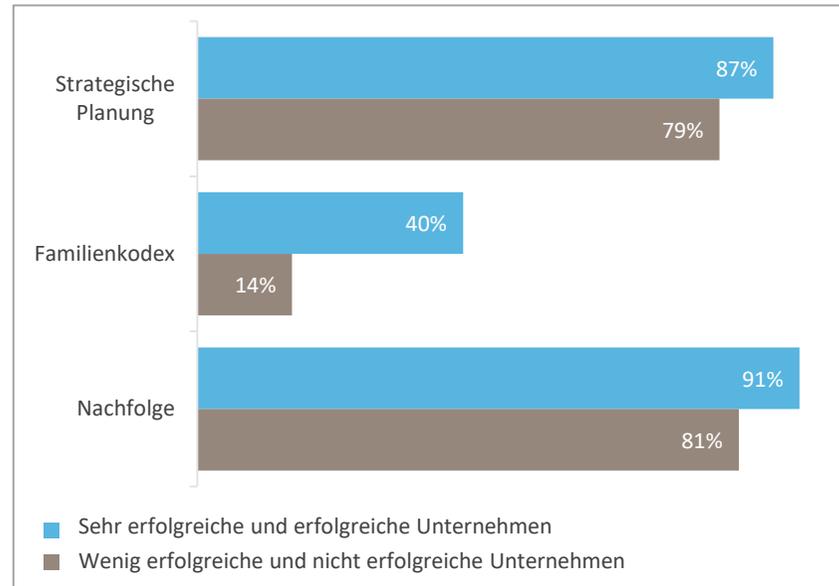
- Geschäftsführung nach Strategischen Zielen beurteilt
- Geschäftsführung nicht nach Strategischen Zielen beurteilt



- Führungskräfte nach Strategischen Zielen beurteilt
- Führungskräfte nicht nach Strategischen Zielen beurteilt



- **Fast alle Eigentümer** lassen es sich nicht nehmen an der Strategischen Planung **mitzuarbeiten**. In diesem Bereich gibt es auch keine aussagekräftige Differenzierung zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Familienunternehmen.
- Ein **klarer Indikator** für erfolgreiche Unternehmen ist jedoch, ob die **Geschäftsführungen** (in welchem Führungsmodell auch immer) **anhand strategischer Ziele beurteilt** werden. Bei Fremdgeschäftsführungen ist dies zu 100% der Fall; bei gemischten Geschäftsführungen am geringsten ausgeprägt.
- Die **Korrelation zwischen Erfolg und der Beurteilung der Führungskräfte** zeugt von einem hohen Verständnis für strategische Zielorientierung im gesamten Unternehmen. Außerdem wird der Tatsache Rechnung getragen, dass eine **konsequente und intensive Kommunikation** mit ein Garant für eine erfolgreiche Strategie-Umsetzung ist.



- Für die Erfolgsfaktoren: Nachfolge, Familienkodex und Strategische Planung ergibt sich ein einheitliches Bild, dass die **erfolgreicheren Unternehmen häufiger diese Instrumente im Einsatz** haben, als die weniger erfolgreichen.
- **38%** der erfolgreicheren Unternehmen haben **alle drei Instrumente** im Einsatz (soweit eine Nachfolge in den nächsten 10 Jahren ansteht). 47% haben mind. zwei Instrumente im Einsatz.
- Ein **positiver Zusammenhang** zwischen einem **positiv erlebten Nachfolgeprozess** und dem Vorhandensein eines **Familienkodex** konnte nachgewiesen werden.

Als Familienunternehmen ist es **jedenfalls wirtschaftlich sinnvoll** folgende Bereiche möglichst umfassend, schriftlich und verbindlich festzulegen.

- **Familienkodex für die Eigentümersphäre**
- **Strategische Planung für die Unternehmenssphäre**
- **Zeitgerechte Führungs- und Beteiligungsnachfolge**  
basierend auf Familienkodex und Strategischer Planung

## Der Nutzen für die Eigentümerfamilien ist

- Klarheit für die Familienmitglieder
- Sicherung des gewünschten Familieneinflusses
- Wirtschaftliche Sicherheit
- Sicherheit in Notfallsituationen

## Der Nutzen für das Unternehmen ist

- Strategischer Rahmen für die Unternehmensentwicklung
- Transparenz und Planbarkeit
- Zielorientierung vom Geschäftsführer bis zum Mitarbeiter
- Attraktivität für den Arbeitsmarkt

## Was heißt „Erfolgreiche Familienunternehmen machen es anders“?

- **Eigenverantwortliche Gestaltung und konsequente Nutzung von**
  - Familienkodex,
  - Strategischer Planung und
  - Nachfolgeplanungen
- **Absicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs**

