

Exzellenz vereint Exze  
llenzen vereint Exzellenz  
vereint.

# Leit- und Familienbetriebe auf dem Prüfstand

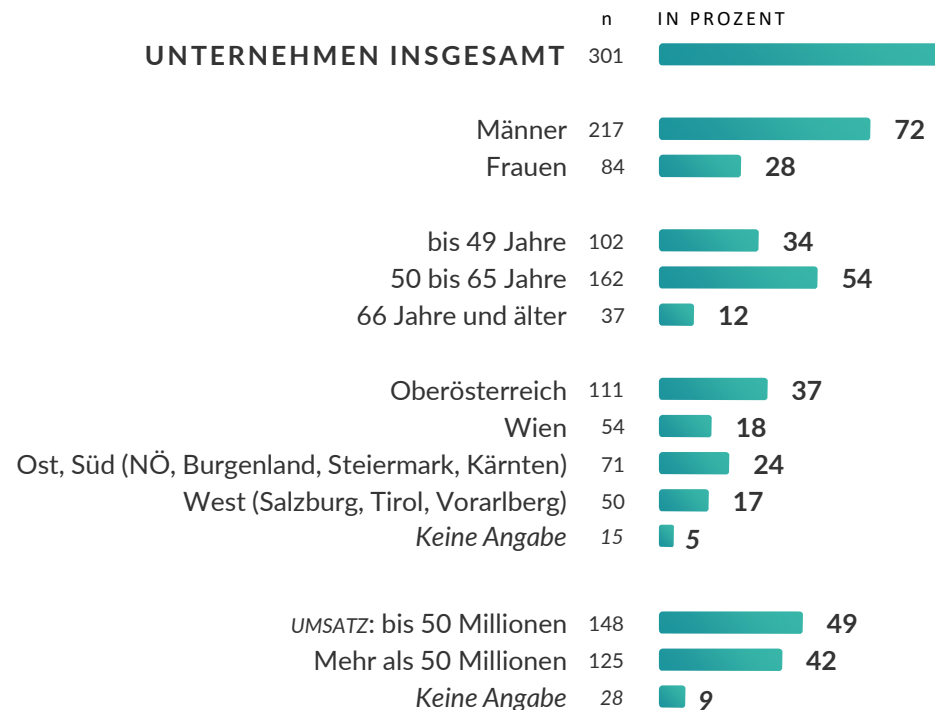
Eine Analyse des MARKET Marktforschungsinstituts für Leitbetriebe Austria

Exzellenz vereint Exzellenz vereint Exzellenz vereint Exzellenz vereint Exzellenz vereint.

- Dr. Christian Fuchs, MBA  
Family Business-Experte und Beirat  
Leitbetriebe Austria
- Prof. Dr. Werner Beutelmeyer  
Geschäftsführer Market Institut
- Mag. Monica Rintersbacher  
Geschäftsführerin Leitbetriebe Austria

# Struktur der Befragten

## Strukturelle Zusammensetzung der Zielgruppe



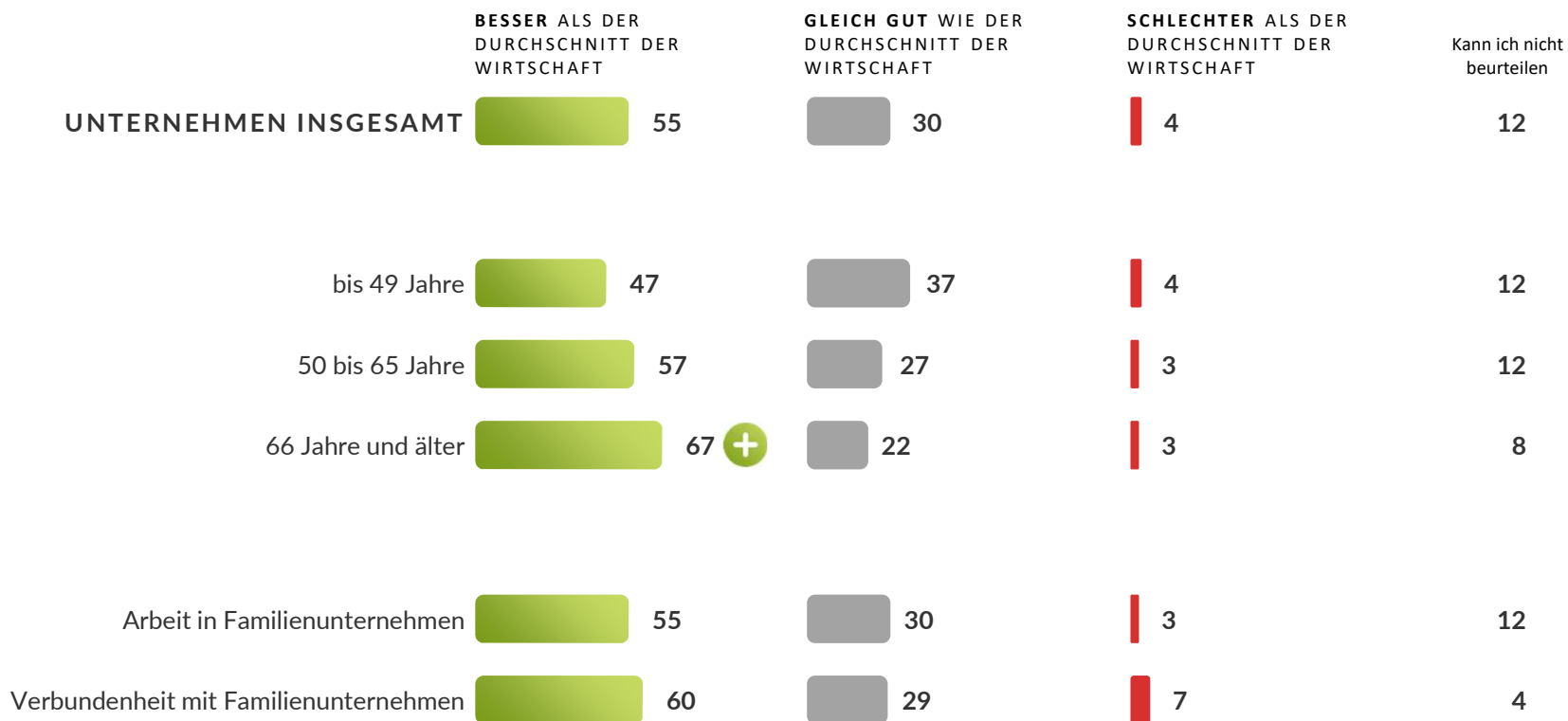
# Definition Leitbetriebe

## WAS IST EIN LEITBETRIEB?

- ✓ Ein Leitbetrieb ist ein Unternehmen, das nicht auf kurzfristige Gewinne setzt, sondern auf **nachhaltigen Unternehmenserfolg**
- ✓ Durch seine **Markt- und Werteorientierung** ist er ein **Treiber der Entwicklung** seiner Region und Branche
- ✓ Ein Leitbetrieb übernimmt auch **Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt**
- ✓ Als solcher erfüllt er eine **Vorbildfunktion** und erzielt daraus **Wettbewerbsvorteile**

# Wirtschaftliche Entwicklung von Leitbetrieben im Vergleich

Mehr als die Hälfte aller Befragten sehen bei Leitbetrieben generell eine überdurchschnittliche Wirtschaftsentwicklung, kaum jemand will bei dieser Unternehmensform Nachteile gegenüber der Gesamtwirtschaft erkennen



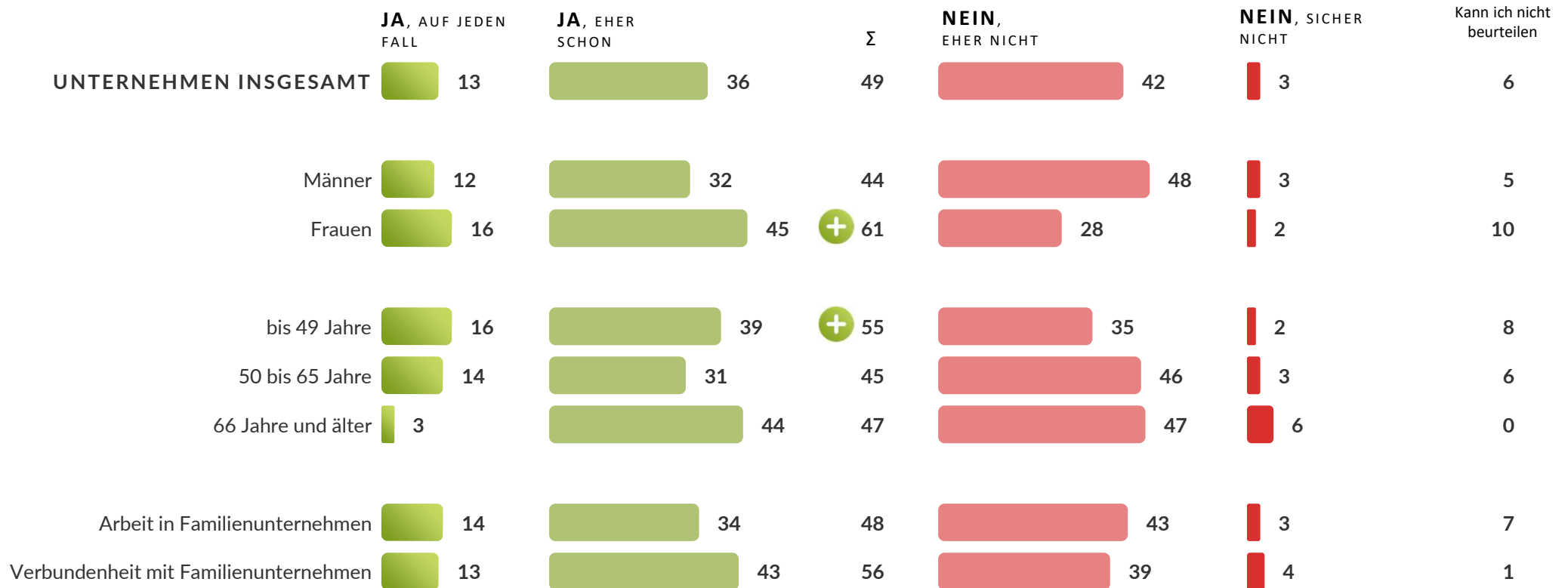
Frage: Wie sehen Sie die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung der Leitbetriebe in Österreich? Bewältigen die Leitbetriebe die aktuellen Herausforderungen aus Ihrer Sicht -

# Spezielle Risiken und Herausforderungen



# Familienunternehmen mit größerem Konfliktpotenzial?

Uneinig ist man sich insgesamt hinsichtlich eines möglichen größeren Konfliktpotenzials innerhalb von Familienunternehmen; rund die Hälfte Fürsprecher stehen hier einem nahezu ident großem Anteil an Widersprechern gegenüber, wobei bei letzteren wirklich Überzeugte die klare Ausnahme sind



Frage: Glauben Sie, dass es in einem Familienunternehmen umgekehrt ein größeres Konfliktpotenzial gibt als in nicht familiengeführten Unternehmen?



# Risiken und Herausforderungen bei Familienunternehmen

Die größten Risiken für Konflikte sieht man insgesamt – neben einem generellen Familienstreit – bei einer fehlenden Kompetenz der Nachfolger sowie Versäumnissen in der Nachfolgeregelung; auch ein zu großes Mitspracherecht der Vorgängergeneration bzw. ein anhaltender Generationenkonflikt können hier zudem ein Thema sein

MAN BEWERTET FOLGENDE ASPEKTE ALS RISIKEN / HERAUSFORDERUNG EINES FAMILIENUNTERNEHMENS –	IST AUF JEDEN FALL EIN RISIKO	IST AUCH NOCH EIN RISIKO	Σ	IST WENIGER EIN RISIKO	IST GAR KEIN RISIKO	Kann ich nicht beurteilen
Fehlende Kompetenz und unternehmerisches Profil bei den Nachfolgern	42	39	81	15	4	19
Ein genereller Streit in der Familie	41	41	82	14	5	19
Fehlende Klarheit in der generellen Nachfolgeregelung	40	40	80	17	4	21
Weigerung der aktuellen Generation, die Führung an die nächste abzugeben	32	45	77	19	5	24
Zwangsverpflichtung der Nachfolgegeneration zur Übernahme	32	37	69	22	10	32
Fehlendes Interesse der Erben oder anderer Familienmitglieder an einer Übernahme	29	43	72	23	5	28
Zu großes Mitspracherecht der Vorgängergeneration	29	50	79	17	3	20
Anhaltender Generationenkonflikt nach der Übergabe	28	50	78	19	4	23
Fehlende Trennung zwischen Privat- und Firmenvermögen	25	37	62	29	9	38
Das grundsätzliche Fehlen von Erben	23	33	56	35	10	45
Ansprüche und Mitspracherecht der Schwiegerkinder	20	40	60	32	9	41
Belehnungs- und Veräußerungsverbot zu Lebzeiten der vorigen Generation	12	36	48	43	9	52

Frage: Wie schätzen Sie das Risiko- und Konfliktpotenzial der folgenden möglichen Herausforderungen für Familienunternehmen ein?

# Möglicher Nutzen einer Familienverfassung

Den Hauptnutzen einer Familienverfassung sieht man in Summe in einer gestärkten und geeinten Unternehmerfamilie, hinzu kommen auf dieser Ebene noch Themen wie Unternehmensidentifikation, Stärkung des Zusammenhalts oder auch Konfliktprävention

MAN STIMMT FOLGENDEN AUSSAGEN IM ZUSAMMENHANG MIT EINER FAMILIENVERFASSUNG –



Frage: Die Familienverfassung ist eine von allen Mitgliedern einer Unternehmerfamilie gemeinsam ausgearbeitete und im Konsens beschlossene schriftliche Zusammenfassung von Absichten, Zielen, Werten, Regeln und Verhaltensnormen. Sie erfasst unter anderem die Rolle der Familie im Unternehmen, deren Rechte und Pflichten sowie Verhaltensregeln für den Umgang mit Familien- und Unternehmensangelegenheiten.

Wie sehr stimmen Sie in diesem Zusammenhang den folgenden Aussagen über den möglichen Nutzen einer Familienverfassung zu?

# Detailbewertung eines Beirats bei Familienunternehmen

Ebenso wird der Beirat mit einem großen Anforderungsspektrum bedacht, einzig dagegen ist man sich allerdings, wenn es darum geht, dass ein Beirat auch weiterführende Aufgaben (wie Personalfragen, Strategien usw.) übernehmen könnte

MAN STIMMT FOLGENDEN AUSSAGEN IM ZUSAMMENHANG MIT DEM BEIRAT –



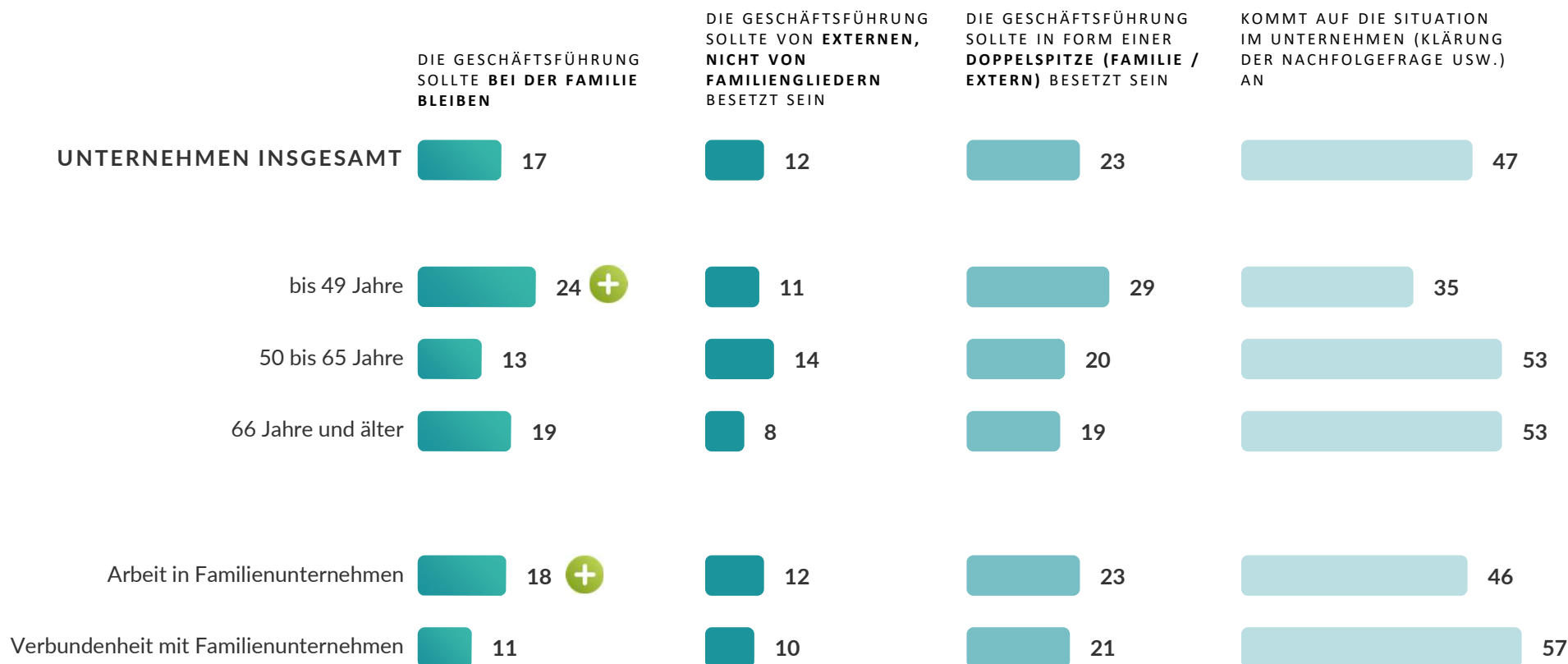
Frage: Der Beirat ist ein unabhängiges Kontrollgremium, das ohne rechtliche Gegebenheit bei Familienbetrieben zum Einsatz kommen kann. Die Hauptaufgaben liegen vor allem bei der beratenden Tätigkeit der Geschäftsführung. Wie sehr stimmen Sie in diesem Zusammenhang den folgenden Aussagen über solch einen Beirat zu?

# Operatives Arbeiten in Familienunternehmen



# Einschätzungen zur Geschäftsführung bei Familienunternehmen

Ähnlich wie beim Konfliktpotenzial fallen auch die Einschätzungen zur Geschäftsführung unterschiedlich aus: Jüngere bis 49 Jahre tendieren hier etwas stärker zu einer Beibehaltung in der Familie, rund ein Viertel befürwortet in Summe eine Doppelspitze mit Externen, wohingegen Ältere die Entscheidung stärker an die jeweilige Situation binden



Frage: Wenn Sie nun an das Thema Geschäftsführung bei Familienunternehmen denken. Sollte diese eher extern, d.h. durch Nicht-Familienmitglieder besetzt sein oder sollte die operative Führung des Unternehmens eher bei der Familie bleiben?

# Verantwortungsbereiche der Geschäftsführung

Strategieentwicklung und -umsetzung als Hauptverantwortung einer Geschäftsführung, aber auch der Implementierung einer Unternehmenskultur wird hier ein hoher Stellenwert zugeschrieben

ES SEHEN FOLGENDE AUFGABEN PRIMÄR IN DER VERANTWORTUNG DER GESCHÄFTSFÜHRUNG –



Frage: Welche der folgenden Aufgaben sehen Sie primär in der Verantwortung der Geschäftsführung eines Familienunternehmens?

# Relevanz von Kompetenzen für die Geschäftsführung

Sehr hohe Ansprüche an die Kompetenzen der Geschäftsführung, die Themen Führung, Management, aber auch Soziale und Persönliche Kompetenzen stehen dabei etwas stärker noch im Vordergrund

	SEHR WICHTIG	EHER WICHTIG	Σ	WENIGER WICHTIG	GAR NICHT WICHTIG
<b>Führungskompetenz</b> (z.B. Durchsetzungsstärke, hohe Vorbildwirkung, gute Motivationsfähigkeit)	83	16	99	2	0
<b>Soziale Kompetenzen</b> (z.B. Kommunikationsfähigkeit, hohes Konfliktlösungspotenzial, starke Konsensorientierung, starke Teamfähigkeit)	78	20	98	2	0
<b>Managementkompetenz</b> (z.B. hohe Analyse- und Entscheidungsfähigkeit, stark ausgeprägte Markt- und Wettbewerbsorientierung)	71	26	97	3	0
<b>Persönliche Kompetenzen</b> (z.B. ausgeprägtes Risikobewusstsein, gutes strategisches Verständnis, hohes Verantwortungsbewusstsein)	71	28	99	1	0
<b>Unternehmerische Kompetenzen</b> (z.B. Innovationsorientierung, ausgeprägtes Kostenbewusstsein)	71	28	99	1	0
<b>Methodenkompetenz</b> (z.B. Problemlösungskompetenz, gutes Verhandlungsgeschick)	49	46	95	5	0
<b>Fach- und Branchenkompetenz</b> (z.B. fundierte Grundausbildung / Studium, laufende Fortbildung, Praxiserfahrung)	48	47	95	6	0
<b>Familienkompetenz</b> (z.B. Übereinstimmung mit Werten und Zielen der Unternehmerfamilie, konstruktiver Umgang mit Familiengesellschaftern)	46	41	87	13	0

Frage: Als wie wichtig beurteilen Sie die folgenden Kompetenzen für die Geschäftsführung eines Familienunternehmens?

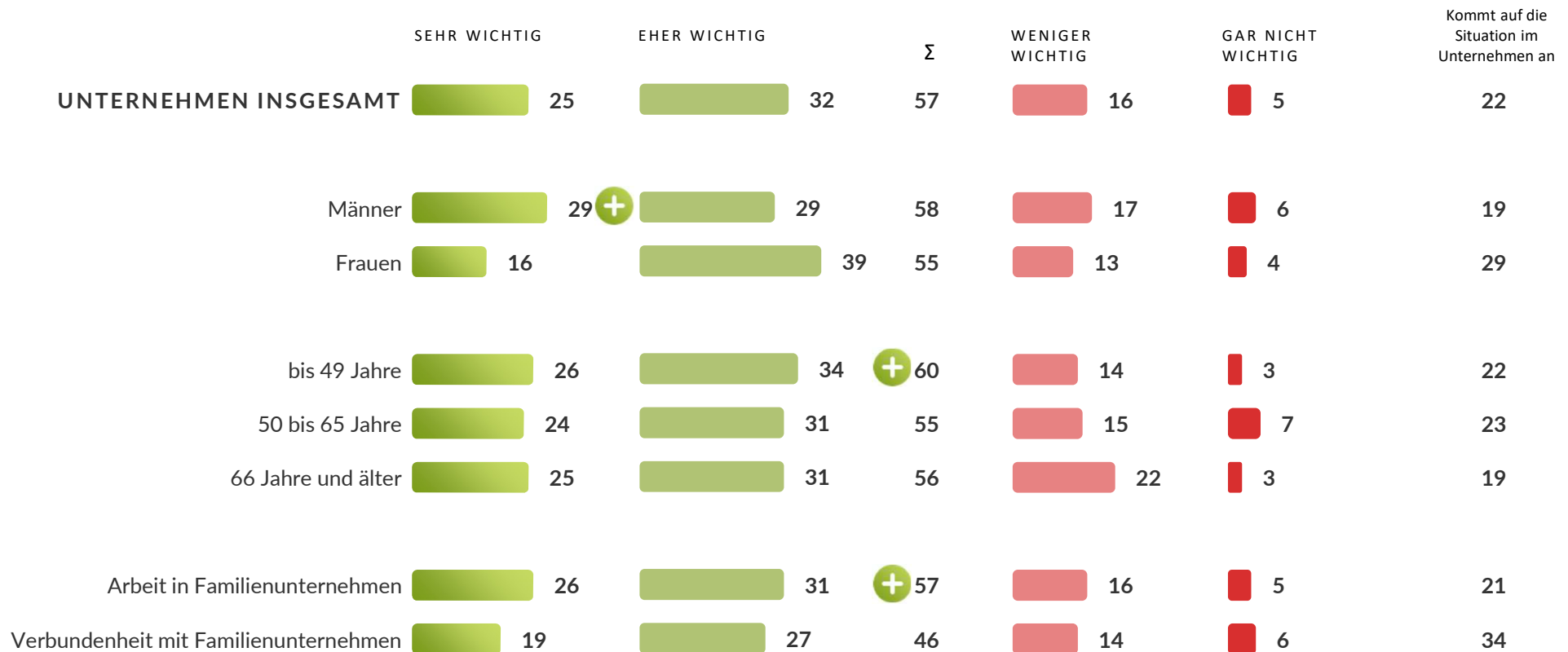
# Der Weg in die Zukunft





# Relevanz der Unternehmensweitergabe innerhalb der Familie

Mehr als die Hälfte der befragten Betriebe spricht sich für eine hohe Wertigkeit der Unternehmensweitergabe innerhalb der Familie aus, gut ein Fünftel macht diese wiederum von der Situation vor Ort abhängig, wohingegen explizite Widersprecher hier klar die Ausnahme sind



Frage: Abschließend nun noch zum Thema Übergabe. Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht für ein Familienunternehmen, dass die Weitergabe des Unternehmens innerhalb der Familie erfolgt? Würden Sie sagen -

# Erfolgsfaktoren bei der Weitergabe innerhalb der Familie

Jüngere setzen bei der Unternehmensweitergabe innerhalb der Familie deutlich auf den Faktor „Klarheit“ als vor allem auch auf eine rechtzeitige Übergabe, bei Älteren stehen zum Teil andere Aspekte im Hinblick auf eine erfolgreiche Übergabe im Vordergrund

MAN SIEHT FOLGENDE ASPEKTE ALS RELEVANT FÜR DIE WEITERGABE INNERHALB DER FAMILIE –

	UNTERNEHMEN INSGESAMT	bis 49 Jahre	50 bis 65 Jahre	66 Jahre und älter
Rechtzeitige Übergabe von der alten auf die neue Generation	76	78	78	- 64
Klare Kommunikation innerhalb des Unternehmens	75	+ 83	70	75
Klare Nachfolgeregelung	70	+ 72	70	67
Frühzeitige Integration der Nachfolger in das Unternehmen	69	73	65	78
Kennenlernen anderer Unternehmen vor dem Eintritt ins eigene Unternehmen	69	67	70	67
Eine mit den Nachfolgern abgestimmte Strategie und Zielsetzung	58	61	56	64
Hervorragende Ausbildung der Nachfolger	52	47	52	+ 69
Innovationsbereitschaft der Nachfolgeneration	48	54	40	+ 67
Vollständiger Rückzug nach Übergabe der vorigen Generation aus dem operativen Geschäft	43	44	40	+ 50
Die Erstellung einer Familienverfassung im Vorfeld	30	25	31	+ 36

Frage: Was macht an dieser Stelle eine erfolgreiche Weitergabe innerhalb der Familie aus?

# Zentrale Erwartungen an eine Nachfolgegeneration

Neben der grundlegenden erfolgreichen Weiterführung des Unternehmens erwartet man sich von der Nachfolgegeneration vor allem auch ein Weiterleben der eigenen Unternehmenswerte; eine Einbindung der vorigen Generation in wichtige Entscheidungen ist bspw. für rund die Hälfte ein Thema, wobei sich hier Ältere klar hervor tun

MAN SIEHT FOLGENDE ASPEKTE ALS BESONDERS WICHTIG FÜR EINE NACHFOLGEGENERATION EINES FAMILIENUNTERNEHMENS –

	UNTERNEHMEN INSGESAMT	bis 49 Jahre	50 bis 65 Jahre	66 Jahre und älter
Erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens	91	94	90	89
Die Werte des Unternehmens weiterleben	76	79	74	75
Übernahme der bestehenden Mitarbeiter	54	63	48	64
Die Einbindung der vorigen Generation in wichtige Entscheidungen (in Form einer Beraterrolle)	48	43	44	+ 75
Ausbau und Vergrößerung des Unternehmens	28	22	30	+ 39
Fortsetzung der bestehenden Strategien	18	15	19	25
Veränderung des Geschäftsmodells	8	9	9	6
Kein Eingehen neuer und großer Risiken	8	7	8	11
Erfolgreicher Verkauf des Unternehmens	4	3	4	3
Ein höherer Arbeitseinsatz als bei der vorigen Generation	2	2	1	6

Frage: Was sollten wiederum die zentralsten Erwartungen an eine Nachfolgegeneration eines Familienunternehmens sein, was ist hier besonders wichtig?