

Unternehmerbefragung Deutschland 2010



„Regelbrüche für den Geschäftserfolg“ –
Familienunternehmen berichten über ihre Andersartigkeit.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	2
Einleitung	4
Konzeption	5
Thesen zur Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen	7
1. Statistik der Unternehmen	8
1.1. Alter der befragten Unternehmen	8
1.2. Jahresumsatz der befragten Unternehmen	9
1.3. Exportanteil der befragten Unternehmen	10
1.4. Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen	10
1.5. Anzahl der Gesellschafter	11
1.6. Unternehmensnachfolgen	11
1.7. Branchenverteilung der befragten Unternehmen	12
2. Situation in den Unternehmen	13
2.1. Ertragsentwicklung der letzten fünf Jahren im In- und Ausland	13
2.2. Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern	15
2.3. Differenzierungsmöglichkeiten im Geschäftsmodell	17
2.4. Unterschiedliche Wettbewerber in der Branche	20
2.5. Hauptgründe für den Unternehmenserfolg	21
3. Instrumente der Unternehmensentwicklung	22
3.1. Inspiration durch Geschäftsmodelle anderer Branchen	22
3.2. Instrumentenwahl	22
3.3. Die Arbeit am Geschäftsmodell als regelmäßiger Prozess	23
4. Einstellung des Unternehmens zu Innovationen	25
4.1. Besondere Attribute der befragten Unternehmen	25
4.2. Müssen Unternehmen zukünftig „besser“ oder „anders“ werden?	26
4.3. Die wesentlichen Meilensteine der Unternehmensgeschichte	26
4.4. Ausblick: Die größten Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren ..	27
4.5. Musterbeispiele für innovative Familienunternehmen	28
5. Fazit	29
6. Literatur	31
7. Fragebogen	32
8. Partner	41

Executive Summary

Die vorliegende Unternehmerbefragung 2010 zeigt: Familienunternehmen sind innovativ, neuen Impulsen gegenüber aufgeschlossen und nachhaltig erfolgreich. Zwar übt der Eigentümer immer noch einen großen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen aus, aber auch Querdenken wird der erforderliche Handlungsspielraum gewährt, was die Unternehmen wendig und flexibel macht. Familienunternehmen stehen auf einem soliden Fundament mit innovativen Geschäftsmodellen und einer selbstbestimmten, weitgehend unabhängigen Finanzierung. Die stabilen und zum Teil steigenden Erträge, die ein Großteil der Familienunternehmen während der vergangenen fünf Jahre trotz der angespannten wirtschaftlichen Situation verzeichnet, sprechen für sich. Grund für diese positive Entwicklung ist eine Reihe an Wettbewerbsvorteilen, von denen die Familienunternehmen gegenüber ihrer Konkurrenz profitieren. Hierzu zählen qualitativ hochwertige Produkte und Services und ein innovatives Geschäftsmodell genauso wie eine langfristige Unternehmensstrategie, Vertriebsstärke und ein sehr gutes Preis-/Leistungsverhältnis. Die Kostenführerschaft dagegen überlassen Familienunternehmen oft ihren größeren Wettbewerbern. Das Finanz- und Personalmanagement wird dagegen noch nicht als ausschlaggebendes Kriterium zur Differenzierung vom Wettbewerb gesehen. Dies kann sich jedoch aufgrund eines akuten Fachkräftemangels in Deutschland sowie einer sich verändernden Bankenlandschaft in den nächsten Jahren nachhaltig ändern.

Die Befragung verdeutlicht auch: Ein entscheidender Erfolgsfaktor eines Familienunternehmens ist seine „Andersartigkeit“. Die Unternehmen können einerseits auf seit Jahren etablierte, traditionelle Werte bauen und sich andererseits durch ihre hohe Flexibilität und Innovationskraft kontinuierlich dem Markt anpassen und sich dort entsprechend positionieren. Erfolgsentscheidend sind dabei unter anderem die Instrumente, derer sich ein Familienunternehmen bedient, um sein Geschäftsmodell und die Innovation innerhalb des Unternehmens voranzutreiben. Hier spielen Kundenbefragungen, ein Qualitätsmanagement-System, Mitarbeitergespräche sowie ein Finanzcockpit eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus kommt es darauf an, regelmäßig am Geschäftsmodell zu arbeiten, was bei der Mehrheit der Familienunternehmen der Fall ist. Die Entscheidungen trifft hierbei in erster Linie die obere Führungsebene. Während etwa die Hälfte der Unternehmen sich von externen Beratern Unterstützung einholt, kommt dem Beirat heute noch eine relativ geringe Bedeutung zu – die meisten Unternehmer ordnen sich ungern einem Gremium unter. Mit steigendem Wettbewerbsdruck könnte sich dies zukünftig allerdings ändern.

Weitere Bereiche, in denen Familienunternehmen ebenfalls noch Nachholbedarf haben, sind die professionelle Regelung der Nachfolge, die gewinnbringende Nutzung neuer Technologien sowie die Erschließung neuer Märkte.

Insgesamt veranschaulicht die Befragung eindrucksvoll, dass der Erfolg von Familienunternehmen auf innovativen, erfolgreichen Geschäftsmodellen beruht. Sie sind ein essentieller Bestandteil der deutschen Wirtschaft und, so sie einige wichtige Spielregeln bei ihrer Zukunftsplanung beachten, sind Familienunternehmen auch für die kommenden Jahre sehr gut aufgestellt.

Prof. Dr. Arnold Weissman



Gründer Weissman & Cie.

Tobias Augsten



Geschäftsführer Weissman & Cie.

Einleitung

Familienunternehmer sind keine Nachahmer, sondern Innovatoren mit einer vertrauensvollen, über Jahre gewachsenen Wertelandschaft, in der strategische Entscheidungen vom Geschäftsführer getroffen werden.

In der deutschen Unternehmenspraxis bedeutet Innovation folgendes: Familienunternehmen arbeiten permanent an der Verbesserung ihrer Leistung. Sie entwickeln in wenigen, großen „Meilensteinen“ der Unternehmensgeschichte ihr jeweiliges Geschäftsmodell maßgeblich weiter – optimieren dieses aber kontinuierlich. Wenn man bei deutschen Familienunternehmen von Innovatoren bzw. Innovation spricht, handelt es sich nicht um einen kreativen Umbruch im Geschäftsmodell und auch nicht um eine Kreativwerkstatt für Produktinnovationen. Vielmehr steht der Begriff Innovation bei Familienunternehmen für einen nachhaltigen Entwicklungsprozess. Produktinnovationen entstehen in der Regel mit dem Kunden zusammen als Ergebnis einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bzw. Antwort auf die jeweiligen individuellen Kundenbedürfnisse.

Die Medien fassen dieses Verständnis von Familienunternehmen oftmals anders auf. Sie gelten vielerorts als wenig innovativ und sehr traditionsverhaftet – und damit als eher statische Unternehmen mit starren Verhaltensmustern. Aber wie hat es unser Mittelstand, zu dessen tragenden Säulen Familienunternehmen zählen, geschafft, zum Rückgrat der deutschen Wirtschaft zu werden? Weil Familienunternehmen anders sind – „angenehm anders“.

Weissman & Cie. als Strategieexperte für Familienunternehmen hat es sich zur Aufgabe gemacht, dies anhand der vorliegenden Unternehmerbefragung 2010 in Deutschland aufzuzeigen. Es geht in erster Linie um die Frage, wie es Familienunternehmen gelingt, sich von ihren Wettbewerbern zu differenzieren, welche Regeln sie aufweichen oder sogar brechen und wie sie Innovationen in ihrem jeweiligen Geschäftsmodell vorantreiben. Wie schaffen sie den Spagat zwischen Tradition und Innovation?

In der vorliegenden Auswertung der Unternehmensbefragung verstehen wir daher den Begriff „Innovation“ auch als Differenzierung des Geschäftsmodells. Sie bezieht sich nicht ausschließlich auf die Produktebene.

Konzeption

Die Unternehmerbefragung haben Tobias Augsten, Marcel Megerle und Moritz Weissman von Weissman & Cie konzipiert und verantwortlich durchgeführt. Es wurden bewusst Unternehmen befragt, die eine gewisse Relevanz für ihre Region oder die deutsche Wirtschaft aufweisen. Die Befragten sind Familienunternehmen, die teilweise schon seit Generationen die anspruchsvolle Aufgabe des „Sich neu Erfindens“ erfolgreich meistern. An diesen Unternehmen können sich andere Familienunternehmen orientieren.

Die Unternehmer wurden jeweils in einem etwa einstündigen persönlichen Gespräch von Mitarbeitern von Weissman & Cie. und den jeweils begleitenden Partnern befragt, wobei bei der Auswertung der Daten die Anonymität gewahrt wurde. Die Auswahl der befragten Unternehmen beschränkte sich ausschließlich auf Familienunternehmen. Dabei war entscheidend, dass das Unternehmen von einer Familie oder einem in der Anzahl beschränkten privaten Eigentümerkreis beeinflusst wird, das heißt maßgebliche Anteile in privater Hand liegen. Die deskriptive Befragung basiert auf insgesamt 100 ausgewerteten Fragebögen aus den qualitativen Interviews. Es wurden Unternehmen in neun Regionen Deutschlands befragt: Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Münster, Nürnberg, Schwarzwald und Stuttgart. Bei den insgesamt 100 befragten Unternehmen handelt es sich um eine ausgewogene Mischung aus den Bereichen B2B und B2C sowie aus unterschiedlichsten Branchen.

So richtete sich die Befragung besonders an Unternehmen...

...die gegenüber Innovationen besonders aufgeschlossen sind

...denen es gelungen ist, sich in ihren Märkten neu oder anders aufzustellen

...die wirksame Instrumente nutzen, um an dieser „Andersartigkeit“ zu arbeiten.

Der Aufbau des vorliegenden Berichtes gliedert sich in vier Abschnitte:

- Im ersten Abschnitt wird die Statistik der befragten Unternehmen erläutert.
- Der zweite Abschnitt zeigt die aktuelle Situation in den Unternehmen auf.
- Im dritten Abschnitt werden die Instrumente der Unternehmen hinsichtlich Entwicklung untersucht.
- Der vierte Abschnitt beschäftigt sich schließlich mit der Einstellung im Unternehmen hinsichtlich Innovation.

Als Partner für die Unternehmerbefragung 2010 konnte die Nordea Bank Zürich gewonnen werden:

„Familienunternehmer haben besondere Anforderungen im Private Banking. Wir von Nordea Schweiz haben uns darauf eingerichtet. Zur Intensivierung nahmen wir an der Weissman-Befragung teil. Die Ergebnisse helfen uns, Unternehmer noch besser zu verstehen.“

Ein weiterer idealer Partner für die Unternehmerbefragung zum Thema Innovation war Rödl & Partner mit Hauptsitz in Nürnberg:

„Als internationale Beratungs- und Prüfungsgesellschaft steht der Mittelstand für uns im Fokus. Die Beweggründe und Besonderheiten deutscher Familienunternehmen beschäftigen uns ständig in unserer Arbeit, so dass die Erkenntnisse aus der Weissman-Befragung ein wichtiges Handwerkszeug für unsere Tätigkeit darstellen.“

An dieser Stelle soll sämtlichen Partnern und Mitarbeitenden gedankt werden, die mit ihrer Arbeit und Begeisterung die Konzeption und Durchführung des Projektes ermöglicht haben.

Neben den Partnern gebührt ein besonderer Dank auch den Mitarbeitern von Weissman & Cie. insbesondere Frau Sabine Anhölcher, Frau Luisa Fiege und Herrn Niklas Zötler sowie der Lektorin Frau Sabine Siemel, da ohne sie diese Befragung nie erfolgreich durchgeführt hätte werden können.

Thesen zur Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen

1. „Survival of the fittest“: Keine nachhaltige Überlebensfähigkeit des Unternehmens ohne permanente Überprüfung und Optimierung des Geschäftsmodells.
2. Wer sich einen strategischen Vorteil verschaffen möchte, benötigt ein bis zwei große Meilensteine in der Unternehmensentwicklung pro Generation.
3. Herausforderung Nachfolgeregelung: Externe Unternehmensnachfolgen aus dem „Familien-Clan“ werden immer häufiger.
4. Fehlende Talent-Magneten bremsen das Wachstum und bedrohen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Für die Zukunft gewappnet: Weichen werden auf Kapitalmarktfähigkeit gestellt.
5. Externen Einflüssen und schwankenden globalen Märkten zum Trotz verlangt langfristiger Erfolg das Erschließen neuer Märkte und eine zukunftsfähige Unternehmensstrategie.

Ergebnisse der Befragung

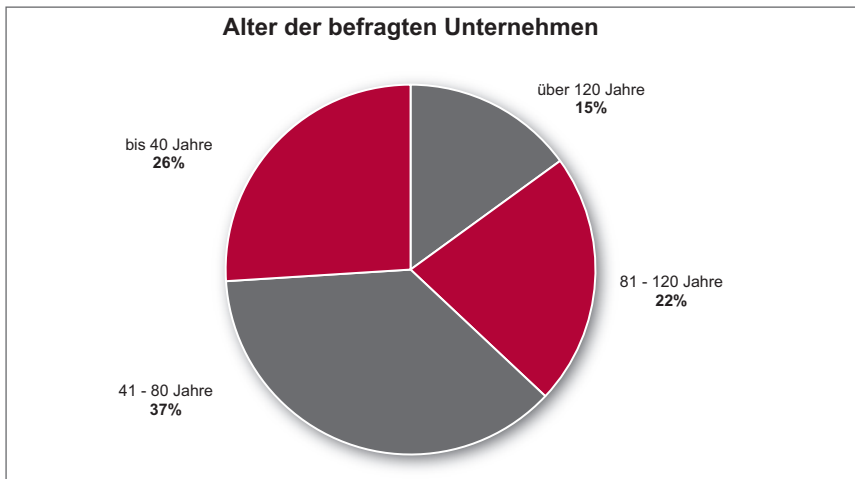
In den folgenden Abschnitten werden die befragten Unternehmen näher charakterisiert, ihre aktuelle Situation sowie ihr bisheriges Vorgehen bei Geschäftsmodellinnovationen beschrieben. Zudem werden die Instrumente, die sie dabei verwenden, sowie die jeweilige Einstellung gegenüber neuen Aspekten dargestellt.

1. Statistik der Unternehmen

Um die Stichprobe und damit den Aussagegehalt des vorliegenden Berichtes besser einordnen zu können, werden im Folgenden wesentliche Statistiken der Stichprobe vorgestellt und erläutert.

1.1. Alter der befragten Unternehmen

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (74%) ist über 40 Jahre alt und hat bereits mindestens einen Generationenwechsel erfolgreich umgesetzt. 22% der befragten Unternehmen existieren schon zwischen 81 und 120 Jahren und weitere 15% wurden sogar bereits vor dem Jahr 1890 gegründet. Nur rund ein Viertel (26%) der befragten Unternehmen ist jünger als 40 Jahre.



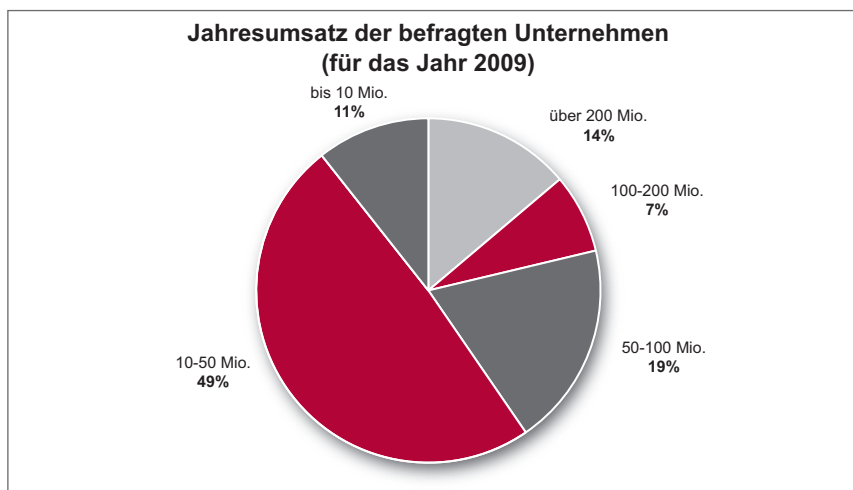
Quelle: Weissman & Cie. (2010)

Im Durchschnitt sind die befragten Unternehmen 76,8 Jahre alt und werden heute von der zweiten oder dritten Generation geführt. Das älteste Familienunternehmen der Befragung existiert seit 1447 und wird mittlerweile in der 20. Generation geführt. Das jüngste Unternehmen ist hingegen erst seit drei Jahren auf dem Markt.

1.2. Jahresumsatz der befragten Unternehmen

Die befragten Unternehmen verzeichnen einen Umsatz von durchschnittlich 92 Millionen Euro für das Jahr 2009. 51% der Unternehmen gaben einen Umsatz von über 50 Millionen Euro an und 21% sogar einen Umsatz von über 100 Millionen Euro. Insofern handelt es sich um etablierte Stützen der deutschen Wirtschaft. Über die Hälfte der befragten Unternehmen (60%) haben ihren Umsatz in mehr als einem Geschäftsfeld erzielt.

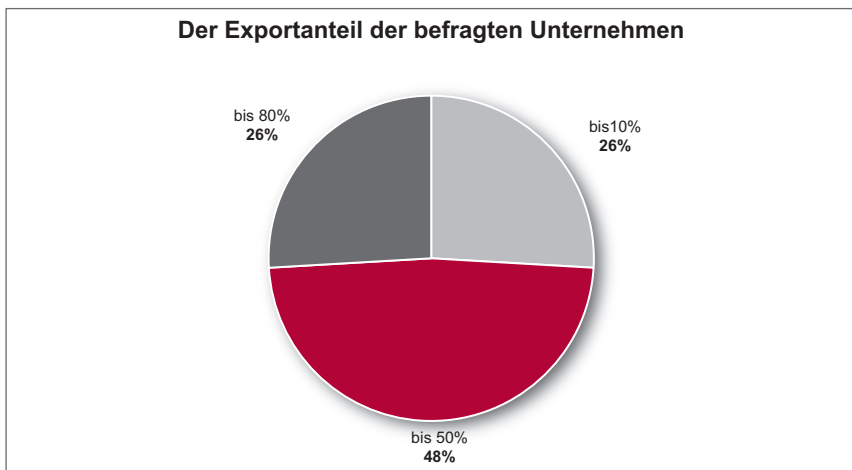
An der Befragung haben sehr große Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von über 600 Millionen Euro teilgenommen wie auch Kleinunternehmen mit einem Umsatz von weniger als 5 Millionen Euro:



Quelle: Weissman & Cie. (2010)

1.3. Exportanteil der befragten Unternehmen

Darüber hinaus wurde der Exportanteil der befragten Unternehmen untersucht, um zu verdeutlichen, wie viel Geschäft im Inland, und wie viel jeweils im Ausland getätigt wird. Die Ergebnisse zeigen eine klare Konzentration der Unternehmen auf das Auslandsgeschäft. Der Großteil der Familienunternehmen (81%) ist exportabhängig. Etwa ein Drittel verzeichnet einen Exportanteil von 50% und mehr, zwei Drittel liegen bei unter 50%. Dabei beträgt der Exportanteil durchschnittlich 36,6%.



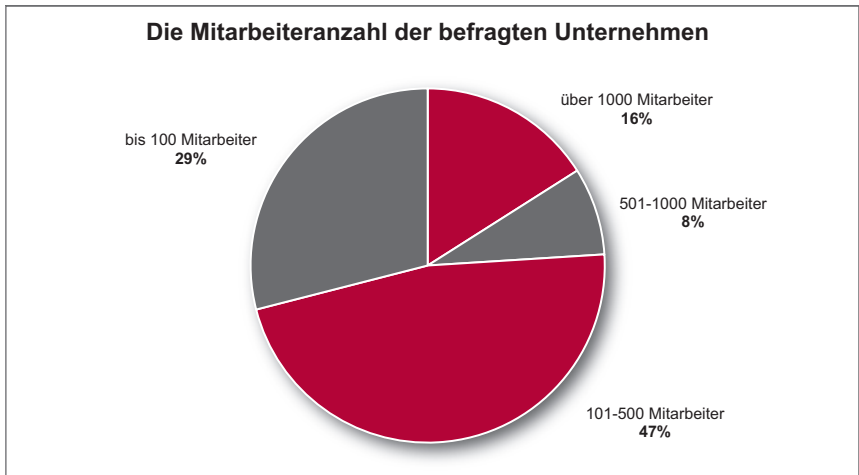
Quelle: Weissman & Cie. (2010) 1

1.4. Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen

Durchschnittlich arbeiten 647 Mitarbeiter bei den befragten Unternehmen – deutlich mehr als bei den deutschen Familienunternehmen¹.

Bei 71% der Unternehmen arbeiten über 100 Mitarbeiter, wobei davon rund die Hälfte zwischen 101 und 500 Mitarbeiter beschäftigt. Das Unternehmen unter allen Befragten mit der größten Mitarbeiterzahl beschäftigt rund 7.000 Mitarbeiter, das kleinste Unternehmen 12 Mitarbeiter.

¹ Stiftung Familienunternehmen (2009), S. 28



Quelle: Weissman & Cie. (2010)

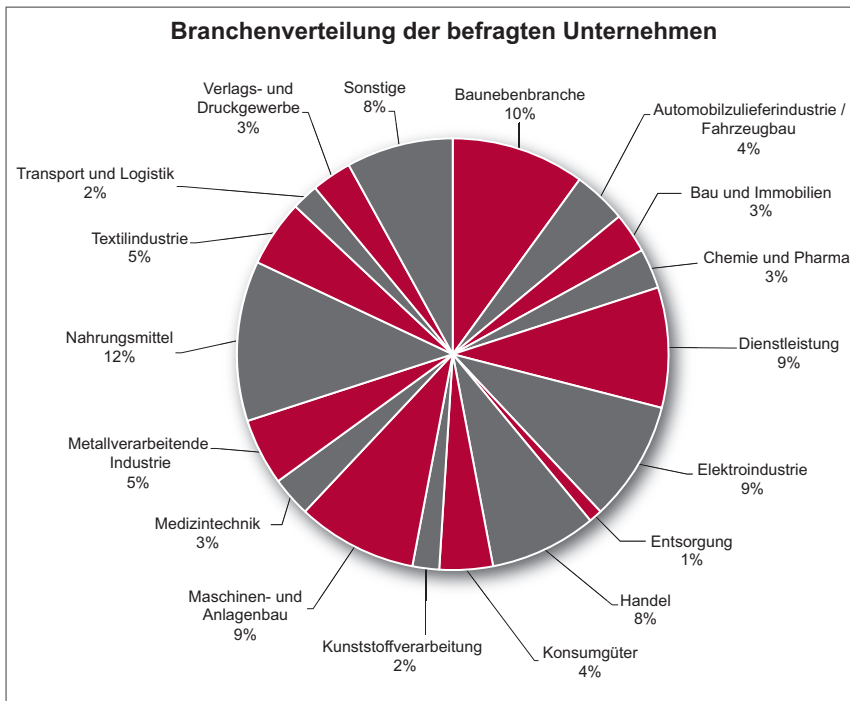
1.5. Anzahl der Gesellschafter

Die Frage nach der Anzahl der Gesellschafter im Unternehmen zeigt – je älter das Familienunternehmen und je mehr Nachkommen innerhalb der Eigentümerfamilie vorhanden sind, umso höher ist in der Regel die Anzahl der Gesellschafter, die bei Unternehmensentscheidungen mitbestimmen dürfen. Bei den Befragten lenken im Durchschnitt fünf Personen die Geschicke der Unternehmen. Dabei gibt es Unternehmen mit deutlich über 100 Gesellschaftern (der Spitzenwert in der Befragung beträgt 130). Auf der anderen Seite gab es auch mehrere Firmen mit nur einem Gesellschafter (21%).

1.6. Unternehmensnachfolgen

Auch die Nachfolgen stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Alter des Familienunternehmens. Jüngere Unternehmen haben unter Umständen noch gar keine Unternehmensnachfolge umgesetzt, wie dies auch bei einigen der von uns befragten Unternehmen der Fall war. Durchschnittlich haben die befragten Unternehmen knapp zwei Nachfolgen (1,8) erfolgreich umgesetzt.

1.7. Branchenverteilung der befragten Unternehmen



Quelle: Weissman & Cie. (2010)

Innerhalb der vorliegenden Befragung wurden Unternehmen aus sämtlichen Branchen befragt, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten. Die Ergebnisse zeigen, dass keine Branche komplett dominiert, dennoch lässt sich eine „Führungsriege“ benennen. Die Branche, in der am meisten Familienunternehmen tätig sind, ist die Nahrungsmittelbranche (12%). Ebenfalls erwähnenswert ist die Baunebenbranche mit 10% der Unternehmen. Zudem liegen die Dienstleistungs-, Elektroindustrie- sowie Maschinen- und Anlagenbaubranche mit jeweils 9% vorne.

2. Situation in den Unternehmen

Im Folgenden wurde die spezifische Situation, in denen sich die Familienunternehmen befinden, analysiert. Auf dieser Basis wurde sich mit der Frage nach der „Andersartigkeit“ der befragten Unternehmen sowie mit dem Innovationsgrad im jeweiligen Geschäftsmodell auseinandergesetzt. In diesem Zusammenhang gilt es herauszufinden, wie die Befragten ihr Geschäftsmodell beurteilen und wie sich der geschäftliche Erfolg entwickelt. Zudem wurde untersucht, wie die Unternehmen ihren Mitbewerb wahrnehmen und ob dieser mit einem differenzierten Geschäftsmodell arbeitet. Zugleich beschäftigt uns die Schlüsselfrage, was die Teilnehmer als Hauptbestandteil ihres heutigen Erfolgs ansehen.

2.1. Ertragsentwicklung der letzten fünf Jahren im In- und Ausland

Ausschlaggebend dafür, ob sich ein Geschäftsmodell stabil verhält oder ob es austauschbar wird, ist der Ertrag, der auch in der vorliegenden Befragung eine bedeutende Rolle einnimmt. Um die Auswirkungen, die das Jahr der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 auf die gesamte Unternehmenslandschaft hatte, zu relativieren, wurden die Unternehmen nach ihrer Ertragsentwicklung in den letzten fünf Jahren gefragt.

Die Ertragsentwicklung innerhalb Deutschlands zeigt ein sehr erfreuliches Ergebnis: der Großteil der Familienunternehmen hat der angespannten wirtschaftlichen Situation im Jahr 2009 getrotzt. 84% erzielten in den vergangenen fünf Jahren stabile oder steigende Erträge – bezogen auf ihr jeweiliges Inlandsgeschäft. 50% verzeichneten steigende Erträge und rund ein Drittel bezeichnete die Ertragsentwicklung als stabil.

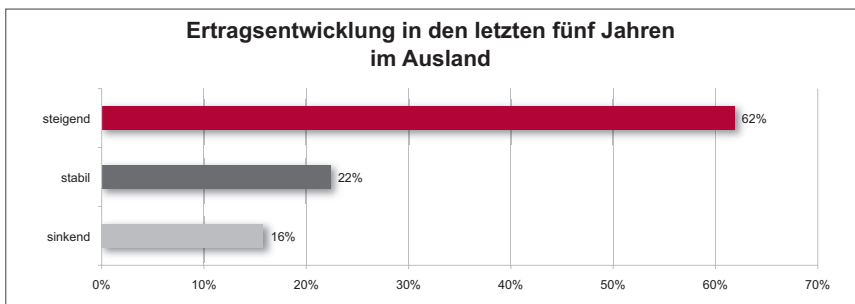


Quelle: Weissman & Cie. (2010)

Nur 16% gaben sinkende Erträge an. Diese Unternehmen agieren in Marktsituationen, in denen die Profitabilität unter immensem Druck steht. Einer der Hauptgründe liegt in einem unflexiblen Geschäftsmodell, das kritisch hinterfragt werden sollte. Im Gegensatz dazu deuten die gleichbleibenden bzw. steigenden Erträge bei der Mehrheit der befragten Unternehmen auf innovative, stabile Geschäftsmodelle hin.

Auch das Auslandsgeschäft entwickelte sich für Familienunternehmen in den letzten fünf Jahren sehr positiv. Von den durch Export oder eigene Niederlassungen im Ausland tätigen 76 Unternehmen verzeichneten 62% steigende Erträge. Dies sind sogar noch 12% mehr als bei den auf den deutschen Markt fokussierten Unternehmen.

Damit wird deutlich, dass Familienunternehmen, die verstärkt in ausländischen Märkten tätig sind, noch sicherer aufgestellt sind als Unternehmen, die sich auf den deutschen Markt beschränken. Die breitere Streuung der Absatzgebiete ermöglicht den international tätigen Unternehmen, eine stagnierende oder gar schrumpfende Ertragslage im Heimatmarkt zu kompensieren. So gelingt es ihnen, auch in wirtschaftlich schwierigen Jahren ihren Ertrag zu steigern.



Quelle: Weissman & Cie. (2010)

Bei der Betrachtung der Auslandsaktivitäten fällt auf, dass die Mehrheit der befragten Familienunternehmen (58 Nennungen) trotz geographischer und kultureller Distanz der Märkte zu ihrem Heimatmarkt keine Auswirkungen auf die Höhe und Entwicklung des Ertrags feststellen. Nur rund ein Viertel sieht darin Auswirkungen auf seine Erträge.

2.2. Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern

Die positive Ertragsentwicklung eines Großteils der befragten Unternehmen lässt sich darauf zurückführen, dass diese über entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz verfügen.

So gaben nahezu alle befragten Unternehmer (98%) an, sich durch Wettbewerbsvorteile verschiedenster Ausprägung von ihren Mitbewerbern abzuheben. Hierzu zählen in erster Linie Wettbewerbsvorteile in den vier Hauptkategorien Produkt, Service, Marke, Vertrieb. Die Verteilung der Vorteile auf die einzelnen Bereiche ist bei den befragten Unternehmen relativ gleichmäßig.

Offen ist dabei die Frage, wie realistisch Unternehmen, die mit sinkenden Erträgen und unter Druck stehenden Geschäftsmodellen zu kämpfen haben, ihre Wettbewerbssituation gegenüber der Konkurrenz einschätzen können. Denn nicht selten unterschätzen Unternehmer gerade in Zeiten operativer Hektik die Bedeutung und Wichtigkeit einer ständigen Erneuerung und Anpassung der Geschäfte an den Markt, um wettbewerbsfähig zu bleiben.



Quelle: Weissman & Cie. (2010)
* Mehrfachnennungen möglich

Bei der Auswahl der Kategorien, in denen die Unternehmen in erster Linie ihre Wettbewerbsvorteile sehen, fielen 80% auf „Produkt“ und 73% auf „Service“. Alleinstellungsmerkmal in der Kategorie „Produkt“ war für die meisten Unternehmer die hohe Qualität ihrer Produkte.

Scheinbar verlassen sich die Befragten bei ihrem eigenen Unternehmen auf ihre hohe Produkt- und Servicequalität. Das Vertrauen in die Tragfähigkeit ihrer Marke ist bei den Unternehmern geringer ausgeprägt. Hier sind die Unternehmen gefragt, einen gezielten Markenaufbau mit entsprechenden Branding-Maßnahmen zu forcieren, um den Vorzug einer hohen Produkt- und Servicequalität mit einer starken Marke verbinden und nutzen zu können.

Im Zusammenhang mit den Wettbewerbsvorteilen wurde zudem nach der jeweiligen Begründung gefragt. Hierbei gaben die Unternehmer, die sich als Problemlöser der Kunden verstehen, mehrheitlich an, dass sie mit ihrem Produkt das beste Preis-Leistungs-Verhältnis im Wettbewerb hätten². Sie betonten dabei besonders die herausragende Qualität ihrer Produkte sowie die permanenten Produktinnovationen. Gleichzeitig gaben sie aber an, dass sie selten das günstigste Angebot bieten können. Dies zeigt, dass eine Vielzahl von Familienunternehmen das Geschäftsmodell des „Kostenführers“ nicht leisten kann und in der Regel auch nicht leisten möchte.

Einen möglicherweise höheren Preis rechtfertigen die Befragten vor allem durch besonders vielfältige und flexible Serviceleistungen, die ihre jeweiligen Hauptkonkurrenten ihrer Ansicht nach nicht oder nur bedingt bieten können. Vor allem kompetente Beratung, eine schnelle Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenanfragen sowie ein hohes Maß an Verlässlichkeit in der Liefertreue und -genauigkeit werden von den Kunden geschätzt.

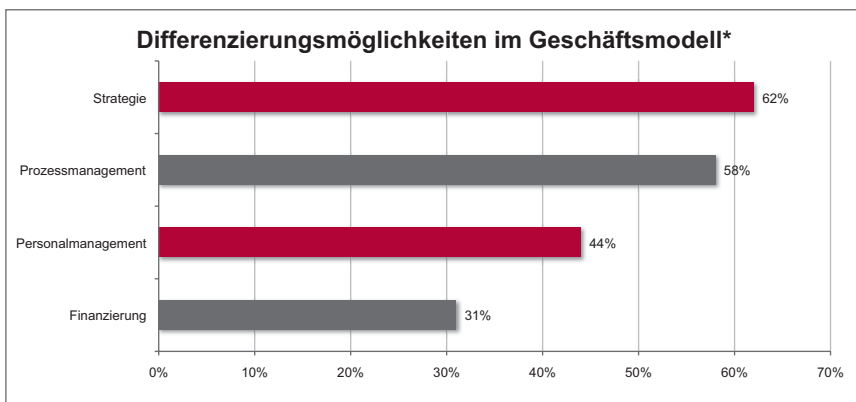
Besonders die langjährig und eng gewachsenen Kundenbeziehungen versetzen die Unternehmen in die Lage, sich früher als der Wettbewerb mit den individuellen Kundenbedürfnissen auseinanderzusetzen und ihre Produktlösungen entsprechend anzupassen und optimal zu konzipieren.

² Vgl. auch: Intes Akademie für Familienunternehmen (2010) Familienunternehmen heute, S. 19

Das Familienunternehmen und seine Attribute gelten als absoluter Vorteil bei der Positionierung im Markt, verglichen mit der Gesamtheit aller Unternehmen ähnlicher Größe in Deutschland. Die oft stark ausgeprägte Marke und der damit einhergehende gute Ruf des Familienunternehmens stehen für Qualität und Produktkompetenz im jeweiligen Kernsegment und verschaffen dem Familienunternehmen einen maßgeblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.

2.3. Differenzierungsmöglichkeiten im Geschäftsmodell

Eine weitere Möglichkeit, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, ist ein entsprechend solides wie innovatives Geschäftsmodell. So sind 94% der Unternehmer davon überzeugt, dass sich ihr Geschäftsmodell von dem der Wettbewerber maßgeblich unterscheidet und dies einen wesentlichen Grund für ihren Wettbewerbsvorteil darstellt. Der Großteil der befragten Unternehmen ist der Meinung, dass sie sich in ihrer Unternehmensstrategie (62%) vom Wettbewerb unterscheiden sowie im Prozessmanagement und der Leistungserstellung (58%). Eine Differenzierung vom Mitbewerber durch ihr Personalmanagement und ihre Mitarbeiter sehen dagegen nur 44% der Befragten. Von einer Unterscheidung durch ihr Finanzmanagement und die Finanzierung sind gerade einmal 31% überzeugt.



Quelle: Weissman & Cie. (2010)
* Mehrfachnennungen möglich

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass es den befragten Unternehmen nicht im verstärkten Maße gelingt, sich durch ihr Finanzmanagement, sowie durch die spezielle Einbindung der Mitarbeiter vom Wettbewerb zu differenzieren.

Interessant wird es sein, diese Entwicklung innerhalb der kommenden Jahre zu beobachten. Anzunehmen ist, dass sich das Verhalten von Familienunternehmen bezüglich einer Differenzierung vom Wettbewerb durch Finanz- und Personalmanagement zukünftig entscheidend ändern wird. Dies ist zum einen darin begründet, dass in den nächsten Jahren mit einem massiven Facharbeitermangel³ zu rechnen ist. Das Fehlen entsprechend qualifizierter Mitarbeiter stellt gerade für ein Familienunternehmen eine große Herausforderung dar, da sie in der Öffentlichkeit häufig als unattraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Zum anderen werden Familienunternehmen zukünftig ihr Finanzmanagement anpassen müssen. Zwar versuchen sie stets ihre Unabhängigkeit von Fremdinvestoren zu erhalten, um ihre Eigenständigkeit zu bewahren. Allerdings wird sich die bestehende Finanzierung durch Bankkredite in den nächsten Jahren massiv ändern, da sich die Regelungen zur Kreditvergabe derzeit entscheidend verändern. Damit stehen die Unternehmen vor komplett neuen Herausforderungen, die entscheidende Veränderungen innerhalb ihres Finanzmanagements bringen werden.

Ferner kristallisieren sich folgende wesentliche Elemente der Unternehmensstrategie heraus: Die Konzentration auf das Kernsegment sowie die damit verbundene Struktur der Geschäftsfelder, die wiederum häufig historisch bedingt ist. In letzter Konsequenz lassen sich alle Wettbewerbsvorteile auf Kernkompetenzen zurückführen.⁴ Dieses langfristige und kontinuierliche Arbeiten an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens wird – laut Einschätzung der Befragten – durch eine nur sehr geringe Abhängigkeit von Banken, die sich aus einer hohen Eigenkapitalquote und klar geklärten Gesellschafterregelungen ergibt, möglich.

Im operativen Geschäft liegt der Fokus der Unternehmen vorrangig auf dem Kundennutzen und der Kundenzufriedenheit, die neben der Prozessoptimierung in einer ausgeprägten Nähe zum jeweiligen Kunden begründet ist. Darüber hinaus sind die konsequente Prozesssicherheit und deren hohe Umsetzungszuverlässigkeit entscheidende Erfolgsgaranten.

³ Vgl. Engelke, Manuela (2008), S. 5

⁴ Vgl. Weissman, Arnold (2006), S. 122

Die drittgenannte Differenzierungsmöglichkeit im Geschäftsmodell bilden die Mitarbeiter. Hier ist neben der hohen Qualifikation der Mitarbeiter in erster Linie die von der Familie vorgelebte Unternehmenskultur entscheidend. Gerade das für Familienunternehmen typische Phänomen, den Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und ihm Gestaltungsspielräume zu ermöglichen, sorgt für eine vergleichsweise hohe Mitarbeiterzufriedenheit.

Abschließend wurde gefragt, inwieweit die Tätigkeit in unterschiedlichen Geschäftsfeldern eine Differenzierungsmöglichkeit darstellt.

Die Betrachtung der Anzahl von Geschäftsfeldern, in denen Familienunternehmen tätig sind, ergab Folgendes: Ein kleinerer Teil der befragten Unternehmen (42 Nennungen) konzentriert sich auf ein einziges Geschäftsfeld. Die Mehrheit ist in unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig, was allerdings – überraschenderweise – nicht unbedingt in einem höheren Umsatz resultiert. So betrug der durchschnittliche Umsatz der Unternehmen, die in einem Geschäftsfeld tätig sind, 102,9 Millionen Euro im Jahr 2009. Die Unternehmen, die sich in unterschiedlichen Geschäftsfeldern bewegen, kommen auf durchschnittlich 74,9 Millionen Euro. Dies zeigt, dass man als Unternehmer nicht zwingend in verschiedenen Geschäftsfeldern tätig sein muss, um ein gewisses Umsatzniveau zu erreichen. Allerdings beeinflussen den Zusammenhang zwischen Geschäftsfeldern und Umsatz noch weitere Faktoren, die vom Unternehmen nur bedingt beeinflussbar sind. Hierzu zählen beispielsweise die jeweilige Nachfrage nach den Produkten oder Leistungen, nicht planbare Marktveränderungen oder auch die wirtschaftliche Gesamtsituation.

2.4. Unterschiedliche Wettbewerber in der Branche

Bei der Frage nach der Existenz von Wettbewerbern in der jeweiligen Branche antworteten 53% der Unternehmer, dass es einen Wettbewerber gibt, der sich deutlich von ihnen selbst oder der Branche unterscheidet, 42% verneinten dies und 5% machten keine Angaben.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den befragten Unternehmen und den Hauptwettbewerbern liegt häufig in der Unternehmensgröße sowie den sich daraus ergebenden unterschiedlichen Ansätzen und Geschäftsmodellen. So behaupten viele Unternehmen aus dem klassischen Mittelstand, dass sie in ihrem Markt die Impulsgeber seien und die Standards vorgeben, wohingegen der größere Wettbewerber dem Innovationsführer nur folgen kann.

Hier zeigt sich, dass sich die häufig kleinen und daher besonders wendigen Unternehmen gegenüber ihren oftmals größeren Konkurrenten in erster Linie durch Leistungen auszeichnen, die die Wertschöpfungskette übergreifen.

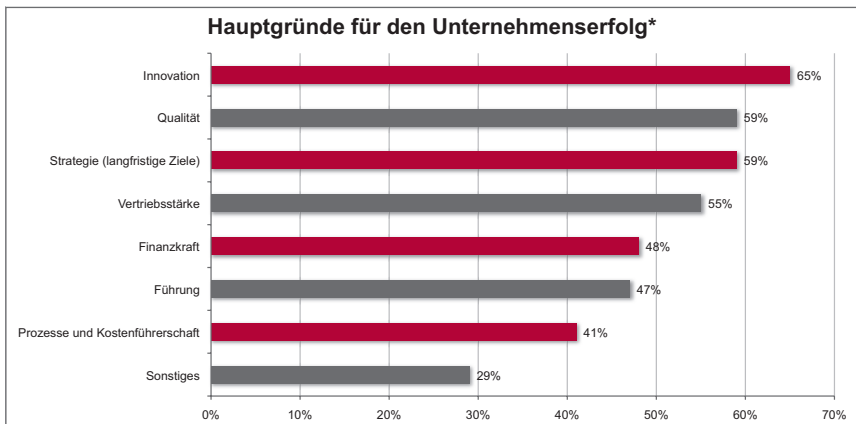
Dabei setzen die als Produktspezialisten agierenden Unternehmen in ihren Branchen die Impulse und streben somit vermehrt die Spitzenposition der Branche als Premium-Anbieter an.

2.5. Hauptgründe für den Unternehmenserfolg

Für ihren Unternehmenserfolg machen die befragten Unternehmen hauptsächlich folgende Punkte verantwortlich: Innovation, Qualität, Strategie und Vertrieb. Prozesse und Kostenführerschaft nannten nur 41% der Befragten als ausschlaggebende Kriterien. Dies zeigt ein weiteres Mal, dass Kostenführerschaft kein vorrangiges Ziel und Geschäftsmodell von Familienunternehmen darstellt, sondern eher den größeren Wettbewerbern überlassen wird.

Der Unternehmenserfolg entsteht in der Mehrzahl der Fälle nicht aus besonderen Leistungen in einem einzigen Segment, sondern aus dem Zusammenspiel aller genannten Faktoren. Dabei sehen die Familienunternehmen als Haupterfolgsfaktoren ihre herausragende Innovationsstärke und eine zielgerichtete strategische Ausrichtung, bei der Produkt- und Servicequalität auch einen gewissen Marktpreis garantieren.

Auffällig bei der Betrachtung erfolgreicher Unternehmensstrategien ist die Tatsache, dass die erfolgreichen Unternehmen sich immer auf ihre Kerngeschäftsfelder konzentrieren und somit auch bewusst bestimmte Märkte nicht bearbeiten.



Quelle: Weissman & Cie. (2010)
*Mehrfachnennungen möglich

3. Instrumente der Unternehmensentwicklung

Im Folgenden sollen die Instrumente dargestellt werden, welche die Familienunternehmen einsetzen, um ihr jeweiliges Geschäftsmodell weiterzuentwickeln und um Innovationen innerhalb ihres Unternehmens voranzutreiben. Dabei stellt sich die Frage, ob sich der Unternehmer systematisch mit Innovationen im Geschäftsmodell beschäftigt oder ob die Innovation intuitiv durch Inspiration von anderen Branchen und Wettbewerbern entsteht.

3.1. Inspiration durch Geschäftsmodelle anderer Branchen

Die Befragung hat ergeben, dass die Befragten sich nicht nur auf ihre eigene Branche fokussieren, sondern für Inspirationen aus anderen Branchen offen sind. So lassen sich zwei Drittel der Unternehmen von erfolgreichen Geschäftsmodellen in anderen Branchen inspirieren.

Als Inspirationsquelle dienen dabei die klassischen Branchen wie die Automobil- oder Maschinenbauindustrie, beispielsweise im Bereich der Best-Practice wie einer möglichen Prozessverbesserung und Effizienzsteigerung (z.B. Lean-Management oder Kaizen-Konzepte). Zudem lassen sie sich von übertragbaren Geschäftsmodellen ausgewählter Spitzenunternehmen (z.B. Apple, IKEA, McFit) anregen.

Darüber hinaus nehmen viele Unternehmen besonders innovative Ansätze im Bereich der Online-Mediengestaltung als Inspirationsmöglichkeit an.

3.2. Instrumentenwahl

Bei der Frage nach den Instrumenten, die Familienunternehmen nutzen, um ihr Unternehmen weiterzuentwickeln und Innovationen voranzutreiben, wurde im Bereich Markt/Kunde am häufigsten die Kundenbefragung genannt. Sie dient als effektives Testinstrument vor der Umsetzung einer innovativen Idee oder der Vermarktung eines neuen Produktes. Folgende Instrumente werden zudem von den Kunden als besonders wichtig erachtet:

Das Qualitätsmanagement-System im Bereich Prozesse, die Mitarbeitergespräche im Segment Mitarbeiter/Führung sowie das Unternehmenscockpit bei den Finanzen. Dagegen wurden die folgenden Instrumente in den genannten Bereichen seltener aufgezählt: Das Markenhandbuch im Bereich Markt/Kunde, die Prozesslandkarte im Segment Prozesse, die Mitarbeiterbefragung im Bereich Mitarbeiter/Füh-

zung sowie das externe Rating im Finanzbereich. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass verschiedene Instrumente, die aus der Betriebswirtschaftslehre stammen, bei Familienunternehmen noch eine untergeordnete Rolle spielen und scheinbar erst nach und nach übernommen werden.

3.3. Die Arbeit am Geschäftsmodell als regelmäßiger Prozess

Im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung wurden die Unternehmen auch danach gefragt, ob die Arbeit an ihrem Geschäftsmodell als regelmäßiger Prozess implementiert ist. Die Mehrheit der Befragten (71 Nennungen) bejahte die Frage.

Dieser Prozess wird im Wesentlichen (61%) von der oberen Führungsebene durchgeführt, bei 18% von der mittleren Führungsebene, bei 11% vom Gesellschafterkreis und nur bei 10% vom Beirat. Damit kommt dem Beirat heute noch eine relativ geringe Bedeutung zu: Die meisten Geschäftsführer sind skeptisch und möchten sich nicht kontrollieren oder das Geschäft beeinflussen lassen, geschweige denn vor einem Gremium verantworten. Dies könnte sich in Zukunft ändern, wenn Familienunternehmer die zusätzlichen Marktchancen erkennen, die sich durch die Impulse „von außen“ sowie durch die Kontakte der externen Beiratsmitglieder ergeben könnten⁵.

Ein weiteres essentielles Thema der Befragung war der Einfluss der Eigentümer(-familie) auf Innovationen im Geschäftsmodell. Familienunternehmen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie einerseits über ein gewachsenes Geschäftsmodell verfügen und andererseits Innovationen pflegen, was vorrangig durch den Einfluss der Eigentümerfamilie geschieht. Die Befragung bestätigt diese Tatsache. Auf die Frage, wie wichtig der Einfluss des Eigentümers bzw. der Eigentümerfamilie für die Innovationen im Geschäftsmodell ist, antworteten die Unternehmer: 68% sehr bedeutend, 24% bedeutend, 6% weniger bedeutend, 2% unbedeutend. Dabei ist festzuhalten, dass in vielen Fällen die Eigentümer gleichzeitig auch die Geschäftsführung ausüben, wodurch sich diese hohe Zahl erklärt.

⁵ Vgl. Hennerkes, Brun-Hagen/Hund, Thomas (2008) S. 263

Dabei würde man erwarten, dass Familienunternehmen, die doch sehr traditionsverhaftet scheinen, ausschließlich getreu der Richtlinien der Eigentümerfamilie agieren, die wenig Handlungsspielräume lässt. Deshalb lag die Frage nach dem Einfluss von Querdenkern auf das Geschäftsmodell auf der Hand. Die Antworten darauf machen allerdings deutlich, dass die Unternehmer durchaus neuen Impulsen gegenüber aufgeschlossen sind und den Mitarbeitern entsprechende Freiräume gewähren. Die Mehrheit der Nennungen (67% von 81) gab an, gegenüber Querdenkern im eigenen Unternehmen offen zu sein und ihnen die Freiheit zu geben, ihre Ideen aktiv in den Unternehmensalltag mit einzubringen.

Eine weitere, sehr wichtige Rolle bei der Entwicklung des Geschäftsmodells spielt dessen kontinuierliche Überprüfung. Um erfolgreich und zukunftsorientiert zu agieren sowie stets am Puls der Zeit und Marktgegebenheiten zu sein, sollten die Unternehmer ihr Geschäftsmodell regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls an neue Rahmenbedingungen rechtzeitig anpassen. Auf die Frage nach der Häufigkeit, mit der Unternehmen ihr Geschäftsmodell unter die Lupe nehmen, haben die meisten (48%) mit jährlich geantwortet. Relativ viele Unternehmer, nämlich rund ein Drittel (33%), überprüfen ihr Strategiemodell in unregelmäßigen oder undefinierten, oftmals auch längeren Perioden, 12% setzen sich sogar nur alle drei Jahre damit auseinander.

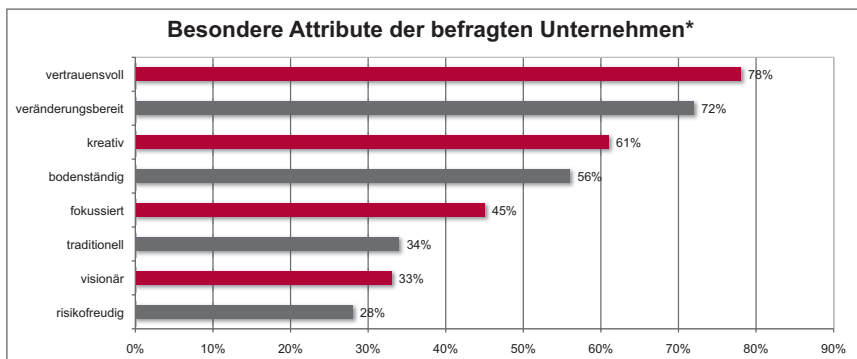
4. Einstellung des Unternehmens zu Innovationen

Ein wichtiger Erfolgsfaktor eines Familienunternehmens ist die Innovationskultur. Im Folgenden wird die Fragestellung erörtert, wie die Unternehmen zu Innovationen eingestellt sind. Hierzu zählen Eigenschaften, die eine Unternehmenskultur prägen oder auch die innovativen Meilensteine, derer sich die Unternehmer bewusst sind. Ein besonders wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang war dabei die Frage nach Herausforderungen, denen sich Familienunternehmen gegenübergestellt sehen.

4.1. Besondere Attribute der befragten Unternehmen

Um herauszufinden, wie visionär und innovativ oder aber bodenständig die Familienunternehmen sind, wurden sie nach den Attributen gefragt, die sie jeweils am besten charakterisieren.

Dieses Ergebnis zeigt, dass sich Familienunternehmen durch eher gegensätzliche Attribute charakterisieren: fast die gleiche Zahl der Unternehmer ordnet Familienunternehmen als traditionell (34%) und visionär (33%) ein. Daraus schließen wir, dass die Unternehmen über eine gesunde Mischung aus traditionellen und innovativen Elementen verfügen und damit eine hohe Veränderungsbereitschaft in ihrer Unternehmenskultur verankert haben.



Quelle: Weissman & Cie. (2010), *Mehrfachnennungen möglich

4.2. Müssen Unternehmen zukünftig „besser“ oder „anders“ werden?

Setzen sich Unternehmer mit ihrem Geschäftsmodell auseinander, kommen sie früher oder später zur Frage, ob sie zukünftig etwas besser oder anders machen sollten, um noch erfolgreicher zu werden.

Bei der Beantwortung gaben die Unternehmer folgende Bedeutung in der Entwicklung ihres Geschäftsmodells an: 41% wollten in dem, was sie heute tun, besser werden. Bei 27% liegt der Schwerpunkt darauf, in Zukunft Änderungen im Geschäftsmodell vorzunehmen. Die Kombination beider Begrifflichkeiten gaben 32% an. Dies zeigt, dass bei der Mehrheit der Unternehmer der Fokus auf der Optimierung des Geschäftsmodells liegt.

In diesem Zusammenhang wurde auch nach den „Meilensteinen“ gefragt, welche die jeweilige Unternehmensgeschichte geprägt haben. In der Regel benötigt ein Familienunternehmen zwei bis drei wesentliche „Meilensteine“ pro Generation, damit das Unternehmen seinen gewünschten Erfolg verzeichnen kann. Diese „Meilensteine“ sind vorrangig mit den jeweiligen Alleinstellungsmerkmalen beziehungsweise der „Andersartigkeit“ eines jeden Familienunternehmens verbunden.

4.3. Die wesentlichen Meilensteine der Unternehmensgeschichte

Auf dem Weg zur ihrer heutigen Marktposition haben die befragten Unternehmen verschiedene „Meilensteine“ verzeichnet, die ihren Werdegang entscheidend beeinflusst und nachhaltig geprägt haben. Unter Meilensteinen werden beispielsweise herausragende Produktinnovationen oder die Komplettanpassung des Geschäftsmodells an neue Rahmenbedingungen verstanden.

Viele Unternehmen konzentrieren sich zunächst einmal ganz klar auf ihren historisch gewachsenen Kernmarkt. Dieser Markt weitet sich allerdings sehr stark global in verschiedenste Länder weltweit aus, und die Unternehmen müssen auf das neue Marktumfeld reagieren. Hierzu zählen häufig eine Professionalisierung des Vertriebsweges zum Beispiel durch den Aufbau eigener Niederlassungen, oder eine Anpassung der Organisationsstruktur. Es erfolgt ein nicht unerhebliches Unternehmenswachstum, welches es zu stemmen gilt.

Es zeigt sich dabei, dass gerade die Familienunternehmen, denen es gelungen ist, frühzeitig ihren Generationenwechsel zu regeln, besonders von den positiven Auswirkungen derartiger Meilensteine profitieren können.

Bei der Umsetzung der genannten Meilensteine wurde zudem untersucht, ob die Unternehmen eher aktiv oder reaktiv handeln. Das Ergebnis zeigt, dass die Familienunternehmen stets versuchen, ihre Geschichte aktiv zu beeinflussen. Nicht nur die Nachfolger, die erfahrungsgemäß mit einem gewissen „Anfängerehrgeiz“ und vielleicht auch Querulantengedanken in das Unternehmen einsteigen, agieren aktiv. Vielmehr haben 90% der Unternehmer geantwortet, dass sie deutlich eher agieren anstatt zu reagieren. Nur 5% handeln vor allem reaktiv, weitere 5% haben eine Kombination aus Agieren und Reagieren als ihre Vorgehensweise angegeben.

4.4. Ausblick: Die größten Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen keineswegs nur traditionelle, starre Verhaltensmuster vorweisen, wie es vielleicht eine vorherrschende Meinung ist. Der große Erfolg namhafter Familienunternehmen sowie die vorliegende Unternehmerbefragung beweisen: Familienunternehmer sind Innovatoren. Sie arbeiten stetig, im Einklang mit der Unternehmensstrategie, an der Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells und passen dieses kontinuierlich an die Kundenwünsche wie auch an die sich verändernden Marktbedingungen an. Sie handeln aktiv, sind offen für neue Impulse und verfügen über ein solides Geschäftsmodell, das auf sicheren finanziellen Beinen steht.

Allerdings sehen sich Familienunternehmen gleichzeitig einer Reihe an Herausforderungen gegenübergestellt, die es in den kommenden Jahren zu meistern gilt. An oberster Stelle steht die klare Nachfolgeregelung, die in vielen Familienunternehmen entgegen dem Wunsch zur Generationenfortführung fehlt. Eine weitere Herausforderung für die Zukunft ist der akute Fachkräftemangel. Gerade in ländlichen Gebieten, in denen Familienunternehmen oftmals ansässig sind, fehlen die Facharbeiter. Gleichzeitig ist es oftmals schwierig, vorhandenes, qualifiziertes Personal im Unternehmen zu halten.

Diese Situation stellt für viele Unternehmen eine wettbewerbsbedrohende Wachstumsbremse dar, der sie aktiv entgegenwirken müssen. Zudem wird der Wettbewerbsdruck in vielen Branchen weiter ansteigen. Dies zwingt die Unternehmer dazu, sich in neue, klar abgegrenzte Märkte zu orientieren, um dort eine führende Rolle einnehmen zu können. Dabei müssen sie schnell und flexibel nicht nur auf die veränderten Marktgegebenheiten, sondern auch auf den technologischen Wandel reagieren. Ein weiteres überlebenswichtiges Kriterium ist eine zukunftssichere unternehmerische wie auch finanzielle Basis, um der massiven Zunahme externer Einflüsse und der Volatilität der globalen Märkte standhalten zu können. Erkennt ein Familienunternehmen diese Herausforderungen frühzeitig und verankert entsprechende Maßnahmen in seinem Geschäftsmodell, ist es für die Zukunft gut gerüstet.

4.5. Musterbeispiele für innovative Familienunternehmen

Zum Abschluss der Befragung haben wir die ungestützte Frage nach besonders innovativen Familienunternehmen gestellt. Am häufigsten fielen die Unternehmen Miele, Triumph und Porsche – die „Klassiker“ und Musterbeispiele unter den Familienunternehmen in Deutschland. Jeweils zwei bis drei Mal wurden darüber hinaus folgende Unternehmen genannt: Aldi, Bionade, C&A, Endress-Hauser, Fressnapf, Haniel, Haribo, Henkel, Heraeus, Hipp, Krones, McFit, Oetker und Ritter Sport. Diese abschließende Frage zeigt, dass Familienunternehmen eine wichtige Unternehmensform darstellen, die mit einer Reihe an renommierten Namen aufwarten können und innerhalb der deutschen Wirtschaft eine Schlüsselstellung einnehmen.

5. Fazit

Familienunternehmen sind der Kern der deutschen Wirtschaft und stehen vor der Herausforderung, den Spagat zwischen Tradition und Innovation zu schaffen. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass ein Großteil der befragten Familienunternehmen diese Herausforderung erfolgreich meistern. Zudem gilt es, eine Reihe an weiteren Faktoren zu berücksichtigen, um die gesteigerte Überlebensfähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen und für die Zukunft gewappnet zu sein.

In diesem Zusammenhang spielen die regelmäßige Überprüfung und Optimierung des Geschäftsmodells eine wesentliche Rolle. Eine über längere Perioden fehlende Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell oder eine nicht vorhandene Anpassung der Unternehmensstrategie an neue Marktgegebenheiten kann für das Unternehmen fatale Folgen haben.

Ebenfalls von Bedeutung für einen langfristigen Erfolg sind große Meilensteine. Damit sind deutliche Änderungen am Geschäftsmodell gemeint, die ein bis zweimal pro Generation umgesetzt werden sollten. Hier hat das Zusammenwirken von Innovation und Tradition die größte Bedeutung: Sich trotz einer traditionellen Grundhaltung ständig zu hinterfragen und rechtzeitig Mut für echte Änderungen zu finden.

Eine besondere Herausforderung bei Familienunternehmen stellt eine klare Nachfolgeregelung dar. So wichtig diese für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist, so schwierig ist deren Umsetzung. Aufgrund der Tatsache, dass in vielen Familienunternehmen die Nachfolge nicht klar geregelt ist, und auch nicht zwangsweise der Wunsch zur Generationenfortführung automatisch umgesetzt werden kann, muss sich das Familienunternehmen zum einen frühzeitig Gedanken über die Nachfolgeregelung machen, denn dieser Prozess kann durchaus mehrere Jahre dauern. Zum anderen sollte das Unternehmen rechtzeitig qualifizierte Führungskräfte gewinnen. Denn immer häufiger findet sich in der Familie kein adäquater Nachfolger, der das Unternehmen übernehmen kann oder will, so dass Nachfolger zunehmend extern aus dem sogenannten „Clan“ – dem familiennahem Umfeld – rekrutiert werden müssen.

Die Studie zeigt auch, dass es generell immer schwieriger wird, gut ausgebildete Fachkräfte in Deutschland zu finden. Aufgrund der demographischen Entwicklung ist auch davon auszugehen, dass sich diese Tatsache noch verstärken wird. Die Zeit der Talent-Magneten, die die besten Arbeitskräfte um sich scharen, die wieder

rum die besten Unternehmensergebnisse erreichen, ist heutzutage aufgrund des massiven Fachkräftemangels vorbei. So sind Familienunternehmen gut beraten, sich heute bereits mehr denn je systematisch mit der Rekrutierung von Fachkräften zu beschäftigen und sich zielgerichtet mit dem Thema Personalmanagement auseinanderzusetzen. Dabei sollten sie auch kreative, andersartige Wege einschlagen.

Ein weiterer erfolgsentscheidender Faktor ist das Finanzmanagement des Unternehmens. Neben Eigenkapital spielen bei der Finanzierung eines Familienunternehmens auch Bankkredite eine wichtige Rolle. So leistet auch bei Familienunternehmen die Kapitalmarktfähigkeit einen entscheidenden Beitrag zur nachhaltigen Sicherstellung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, speziell im Hinblick auf die sich verändernde Bankenlandschaft. Wer das Finanzmanagement rechtzeitig als Alleinstellungsmerkmal erkennt und entsprechend nutzt, kann sich so einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Schließlich zeigen die Studienresultate deutlich, dass die Familienunternehmer im zentralen Markt Deutschland unter einem enormen Wettbewerbsdruck stehen, der permanent größer wird – einerseits durch zunehmende externe Einflüsse und andererseits durch die Volatilität der globalen Märkte. Dies erfordert eine strategisch stabile Zukunftsaufstellung der Unternehmen sowie eine Erweiterung der Marktperspektive durch das Erschließen neuer Märkte und die Zuwendung zu internationalen Wachstumszentren.

Wer es schafft, das Gleichgewicht zwischen Tradition und Werten sowie Innovation zu erhalten, und wer rechtzeitig und systematisch entsprechende Maßnahmen ergreift, um sein Geschäftsmodell zukunftsfähig zu gestalten, wird auch in den kommenden Jahren erfolgreich am Markt agieren.

6. Literatur

Engelke, Manuela (2008)

Fachkräftemangel in kleinen und mittleren Unternehmen, Materielle Mitarbeiterbeteiligung als erfolgreiches Instrument im „war of talents“?; GRIN Verlag

Hennerkes, Brun-Hagen/Hund, Thomas (2008); Goeke Manfred (Hrsg.)

Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung; Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerische Potenziale ausschöpfen; Gabler Verlag

Karl, Doris (2008)

Energiemanagement bei Zötler Bier, in: Bayrisch-Schwäbische Wirtschaft 2008, 2008 Jg., 6, S. 32-33. (http://www.schwaben.ihk.de/dokumente/ergaenz_info/EI178441.pdf, aufgerufen am 01.11.2010)

Nagel, Dieter (2010)

Währungsmanagement im international ausgerichteten Mittelstand: Analyse, Qualifizierung und Steuerung; Diplomica Verlag

Hrsg.: Stiftung Familienunternehmen (2009)

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen

Weissman, Arnold (2006)

Die großen Strategien für den Mittelstand: Die erfolgreichsten Unternehmer verraten ihre Rezepte; Campus Verlag

Hrsg.: Intes Akademie für Familienunternehmen (2010); Familienunternehmen heute

7. Fragebogen

Statistik

Firma: _____

Person/Funktion: _____

Gründungsdatum: _____

Umsatz (2009): _____

Anzahl Mitarbeiter: _____

Organisation (Schwester-, Tochterfirmen): _____

Geschätzter Exportanteil: _____

Zahl der Gesellschafter: _____

Anzahl der Führungskräfte (oberste Ebene): _____

Anzahl der Kinder des Interviewpartners: _____

Falls relevant à Namen des
Unternehmensnachfolgers: _____

Bisher erfolgte Unternehmensnachfolgen
im Unternehmen: _____

Branche

- Automobilzulieferindustrie/Fahrzeugbau
- Baunebenbranche
- Bau und Immobilien
- Chemie und Pharma
- Dienstleistung
- Elektroindustrie
- Entsorgung
- Gesundheit und Sozialwesen
- Handel
- Konsumgüter
- Kunststoffverarbeitung
- Maschinen- und Anlagebau
- Medizintechnik
- Metallverarbeitende Industrie
- Nahrungsmittel
- Textilindustrie
- Transport und Logistik
- Verlags- und Druckgewerbe
- Sonstige

Situation des Unternehmens

1. Bitte erläutern Sie die Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens und Ihre persönliche Position darin...

2. Wie war Ihre Ertragsentwicklung gesamt in den letzten 5 Jahren in Deutschland?

- Steigender Ertrag
- Stabiler Ertrag
- Schrumpfender Ertrag

Wie war Ihre Ertragsentwicklung gesamt in den letzten 5 Jahren in ihren Auslandsmärkten?

- Steigender Ertrag
- Stabiler Ertrag
- Schrumpfender Ertrag

Würden Sie sagen, dass mit steigender räumlicher und kultureller Distanz zum Heimatstandort der Ertrag sinkt?

- Ja
- Nein

Sind Sie in unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig?

- Ja
- Nein

Wenn JA, wie ist dort die Umsatzverteilung/Ertragssituation?

3. Haben Sie Wettbewerbsvorteile gegenüber Ihren Mitbewerbern?
(bei mehreren Geschäftsbereichen, im erfolgreichsten)

- Ja Nein

Wenn JA, wo besonders?

- Produkt (Preis, Qualität etc.)

...weil _____

- Service/Zusatznutzen (flexible Lieferung etc.)

...weil _____

- Marke/Marketing

...weil _____

- Vertrieb/persönliche Beziehung

...weil _____

4. Sind Sie, Ihrer Meinung nach, im Geschäftsmodell intern anders aufgestellt als Ihre Mitbewerber?

- Ja Nein

Wenn JA, wo besonders?

- Prozessmanagement/Leistungserstellung

- Personalmanagement/Mitarbeiter

- Finanzmanagement/Finanzierung

- Unternehmenssteuerung/Strategie

...weil _____

5. Gibt es einen Wettbewerber, der sich DEUTLICH von Ihnen oder der Branche unterscheidet?

- Ja
- Nein
- Weiß nicht

Wenn JA, Name _____ und

Wodurch unterscheidet er sich

6. Was schätzen Sie als Hauptbestandteile Ihres Erfolges ein?

(Mehrfachnennung möglich)

- Vertriebsstärke
- Prozesse und Kostenführerschaft
- Strategie (langfristige Ziele)
- Finanzkraft
- Führung
- Innovation
- Qualität
- Sonstiges _____

Instrumente für Unternehmensentwicklung

Um Ideen zu generieren für die Unternehmens- und Geschäftsmodellentwicklung, können Unternehmen verschiedene Instrumente einsetzen.

1. Lassen Sie sich von erfolgreichen Geschäftsmodellen in anderen Branchen inspirieren?

- Ja
- Nein

Wenn JA, welche Branchen?

2. Welche Instrumente nutzen Sie um ihr Geschäftsmodell voran zu bringen?

Im Bereich Markt/Kunde...

- Kundenbefragung
- Markenhandbuch
- Trendanalyse
- _____

Im Bereich Prozesse...

- Prozesslandkarte
- Qualitätsmanagement-System
- _____

Im Bereich Mitarbeiter/Führung...

- Mitarbeitergespräche
- Mitarbeiterbefragung
- _____

Im Bereich Finanzen...

- Cockpit
- Externes Rating
- _____

Sonstige _____

3. Haben Sie die Arbeit an Ihrem Geschäftsmodell als Prozess implementiert?

- Ja Nein

Wenn JA, ist das eine Aufgabe der/des

- Mittleren Führungsebene
 Oberen Führungsebene
 Gesellschafterkreises
 Beirates

Lassen Sie sich dabei extern unterstützen?

- Nein Ja, Firma _____

Haben „Spinner“ in Ihrem Unternehmen generell die Möglichkeit ihre Ideen in diesen Prozess mit einzubringen?

- Ja Nein

Wie oft überprüfen Sie das Geschäftsmodell?

- Quartalsweise
 Jährlich
 Alle drei Jahre

Einstellung des Unternehmens

Familienunternehmen bewegen sich oft im Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation. Oft kommt es prägend auf die Einstellung des Unternehmers an.

1. Welche Aussagen schreiben Sie Ihrem Unternehmen am ehesten zu?

Wir sind...

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> kreativ | <input type="checkbox"/> visionär |
| <input type="checkbox"/> traditionell | <input type="checkbox"/> fokussiert |
| <input type="checkbox"/> bodenständig | <input type="checkbox"/> veränderungsbereit |
| <input type="checkbox"/> vertrauensvoll | <input type="checkbox"/> risikofreudig |

2. Was schätzen Sie bedeutender ein, wenn es um die Entwicklung in Ihrem Geschäftsmodell geht?

- Besser zu werden in den Dingen, die wir heute tun.
- Dinge in Zukunft anders zu tun, als wir sie heute tun.

3. Was waren die Meilensteine Ihrer Unternehmensgeschichte?

Haben Sie bei diesen Meilensteinen eher...

- agiert
- reagiert

4. Wie bedeutend schätzen Sie den Einfluss der Eigentümer(-familie) auf die Innovation im Geschäftsmodell? (Kamen die Innovationen vom Management oder von der Familie)

- sehr bedeutend
- bedeutend
- weniger bedeutend
- unbedeutend

weil:

5. Was sehen Sie als größte Herausforderung Ihres Unternehmens in den nächsten 5 Jahren?

6. Welches Familienunternehmen in Deutschland hat für Sie ein Musterbeispiel eines innovativen Geschäftsmodells?



Nordea ist die führende skandinavische Bank. Etwa 35.000 Mitarbeiter betreuen weltweit 10 Millionen Kunden in mehr als 1.400 Filialen. Deutschsprachigen Kunden bietet Nordea von Zürich aus vollen Service im Private Banking an. Nordea ist eine moderne, sehr solide Bank mit konservativem Geschäftsmodell. Unsere Kunden sollen durch unsere Arbeit nachhaltige Mehrwerte in der Vermögensanlage, Vermögenssicherung und Vermögensübertragung generieren. Speziell Familienunternehmen schätzen ganz besonders unser internationales Fachwissen, die Netzwerke und den Standort Schweiz.

Rödl & Partner

Rödl & Partner ist eines der führenden internationalen Beratungs- und Prüfungsunternehmen deutschen Ursprungs. Rödl & Partner betreut Unternehmen weltweit bei ihren Geschäftsaktivitäten. Das Kerngeschäft bilden die Rechtsberatung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung. Die Kanzlei beschäftigt derzeit 3.000 Mitarbeiter und ist in allen wesentlichen Industrienationen der Welt, insbesondere in Mittel- und Osteuropa, Westeuropa, Asien, Lateinamerika, Afrika, dem Nahen Osten und den USA, mit 84 eigenen Niederlassungen in 38 Ländern vertreten.



Weissman & Cie. ist ein auf Familienunternehmen spezialisiertes Beratungsunternehmen mit Niederlassungen in Nürnberg, Linz, Zürich und Meran. Gegründet wurde das Unternehmen 1987 von Prof. Dr. Arnold Weissman, Professor für Unternehmensführung an der Hochschule Regensburg. Weissman & Cie. hat es sich zur Aufgabe gemacht, Familienunternehmer insbesondere in strategischen Themen zu begleiten. In mehr als 1200 Unternehmen wird der 10-Stufen-Ansatz (System Weissman) zur strategischen Optimierung angewandt. In Deutschland, Österreich, der Schweiz und Südtirol/Italien arbeitet das Unternehmen an der Erfüllung der Unternehmensmission: Den langfristigen Erfolg von Familienunternehmen zu sichern und auszubauen.

Konzeption der Befragung:

Weissman & Cie. GmbH & Co. KG
Strategische Exzellenz für Familienunternehmen
Sulzbacher Straße 70
90489 Nürnberg
Deutschland

Unterstützt durch:

Nordea Bank S.A. Luxemburg,
Zweigniederlassung Zürich
Mainaustrasse 21-23
8034 Zürich
Schweiz

Rödl & Partner GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg
Deutschland

osterchrist druck und medien GmbH
www.osterchrist.de

