

Studie

Familienunternehmen in Österreich

Status quo 2013

Wien, August 2013

Diese Studie wurde im Auftrag der wirtschaftspolitischen Abteilungen der Wirtschaftskammern Österreichs durchgeführt.

VERFASSERINNEN DES BERICHTS:

Céline Dörflinger

Aliette Dörflinger

Karin Gavac

Brigitte Vogl

INTERNES REVIEW/BEGUTACHTUNG:

Peter Voithofer

LAYOUT:

Martina Gugerell

Die vorliegende Studie wurde nach allen Maßstäben der Sorgfalt erstellt.

Die KMU Forschung Austria übernimmt jedoch keine Haftung für Schäden oder Folgeschäden, die auf diese Studie oder auf mögliche fehlerhafte Angaben zurückgehen.

Mitglied bei:



Verzeichnis

Zusammenfassung	1
1. Einleitung	9
2. Was sind Familienunternehmen? Status quo der wissenschaftlichen Literatur	12
2.1. Definitionsansatz zu Familienunternehmen	12
2.2. Besonderheiten von Familienunternehmen.....	16
2.2.1. Zusammenfassende Übersicht	16
2.2.2. Das Zusammenspiel der unterschiedlichen „Sphären“	18
2.2.3. Umgang mit Widersprüchen.....	22
2.2.4. Werte	23
2.2.5. Soziale Ausstattung / Sozialkapital	25
2.2.6. Organisationale Aspekte	26
2.2.7. Einstellungen zu Wachstum und Nachhaltigkeit	27
2.3. Forschungshypothesen	29
3. Ökonomische Bedeutung der Familienunternehmen in Österreich.....	31
3.1. Quantitative Abschätzung der Familienunternehmen in Österreich	31
3.1.1. Gesamte marktorientierte Wirtschaft.....	32
3.1.2. Sektoren	34
3.1.3. Größenklassen	39
3.1.4. Standort der Unternehmen.....	40
3.2. Internationaler Vergleich.....	43
3.3. Unternehmensentwicklung der österreichischen Familienunternehmen	44
3.3.1. Entwicklung 2010 - 2012.....	44
3.3.2. Aktuelle Geschäftslage.....	48
3.3.3. Erwartungen für die Zukunft.....	49

4.	Charakteristika der Organisationsstruktur der österreichischen Familienunternehmen in Hinblick auf Eigentum und Management	50
4.1.	Eigentümergegenerationen und Alter der Familienunternehmen	50
4.2.	Eigentümerstrukturen und Geschäftsleitung	55
4.3.	Frauen in Führungspositionen in Familienunternehmen	60
5.	Analyse der Wettbewerbsfähigkeit der Familienunternehmen	62
5.1.	Wachstumspläne der Familienunternehmen	62
5.2.	Finanzierung und Investitionen	65
5.3.	Innovationstätigkeit der Familienunternehmen	69
5.4.	Exportaktivitäten	71
5.5.	Rolle des Standortes für die Wettbewerbsfähigkeit	74
6.	Typologie von Familienunternehmen	76
6.1.	Methodische Hinweise	76
6.2.	Unternehmenstypen	77
6.3.	Charakteristika der Unternehmenstypen	81
6.4.	Wirtschaftliche Wachstumsentwicklung und Wachstumspläne der Unternehmenstypen	84
7.	Humanressourcen und Führung in Familienunternehmen	91
7.1.	Charakteristika der UnternehmerInnen	91
7.2.	Führungsstile und Werthaltung in Familienunternehmen	93
7.3.	Humanressourcen in Familienunternehmen	98
7.4.	CSR-Ausrichtung der Familienunternehmen und Aktivitäten im Bereich der sozialen Verantwortung	103
8.	Resümee und Schlussfolgerungen	107
	Anhang I: Methodische Hinweise zur Studie	111
	Primärerhebung	111
	Statistische Hochrechnung	111
	Anhang II: Bundesländer-Fact Sheets	117
	8.1. Familienunternehmen mit Sitz im Burgenland	117
	8.2. Familienunternehmen mit Sitz in Kärnten	119
	8.3. Familienunternehmen mit Sitz in Niederösterreich	121
	8.4. Familienunternehmen mit Sitz in Oberösterreich	123
	8.5. Familienunternehmen mit Sitz in Salzburg	125

8.6. Familienunternehmen mit Sitz in der Steiermark	127
8.7. Familienunternehmen mit Sitz in Tirol.....	129
8.8. Familienunternehmen mit Sitz in Vorarlberg	131
8.9. Familienunternehmen mit Sitz in Wien.....	133
Anhang III: Familienunternehmen – quantitative Abschätzung auf Basis der Kammer-systematik.....	135
8.10. Gewerbliche Wirtschaft insgesamt	136
8.11. Sparten.....	138
Anhang IV: Tabellenband	143
8.12. Sektoren.....	143
8.13. Größenklassen	147
Anhang V: Literaturverzeichnis	148

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft in Österreich	32
Tabelle 2	Familienunternehmen im engeren Sinn in der marktorientierten Wirtschaft nach Sektoren	36
Tabelle 3	Verteilung der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft nach Standorten	41
Tabelle 4	Internationaler Vergleich zum Anteil der Familienunternehmen an den gesamten Unternehmen	43
Tabelle 5	Abschätzung der Familienunternehmen und derer Beschäftigte insgesamt nach Unternehmenstypen und Branchen	78
Tabelle 6	Die Unternehmenstypen im Überblick, 2013.....	79
Tabelle 7	Die Eigentums- bzw. Managementverhältnisse der Unternehmenstypen im Überblick, 2013	81
Tabelle 8	Zusammenfassung der Charakteristika der 4 Unternehmenstypen...	89
Tabelle 9	Merkmalausprägungen der drei Führungsstile.....	94
Tabelle 10	Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz im Burgenland	117
Tabelle 11	Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Kärnten	119
Tabelle 12	Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Niederösterreich	121
Tabelle 13	Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Oberösterreich	123
Tabelle 14	Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Salzburg.....	125
Tabelle 15	Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in der Steiermark	127
Tabelle 16	Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Tirol.....	129
Tabelle 17	Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Vorarlberg	131
Tabelle 18	Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Wien.....	133
Tabelle 19	Überblick zu Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft in Österreich	136
Tabelle 20	Anzahl der Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft in Österreich nach Sparten sowie deren Anteil an den Gesamtunternehmen der jeweiligen Sparte in %.....	138
Tabelle 21	Anzahl der Beschäftigten insgesamt in Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft in Österreich nach Sparten sowie deren Anteil an den gesamten Beschäftigten der jeweiligen Sparte in %	139

Tabelle 22	Anzahl der unselbstständig Beschäftigten in Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft in Österreich nach Sparten sowie deren Anteil an den gesamten unselbstständig Beschäftigten der jeweiligen Sparte in %	140
Tabelle 23	Umsatz von Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft in Österreich nach Sparten sowie deren Anteil am Gesamtumsatz der jeweiligen Sparte in %	141
Tabelle 24	Überblick zu Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft in Österreich nach Beschäftigtengrößenklassen in absoluten Zahlen	142
Tabelle 25	Überblick zu Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft in Österreich nach Beschäftigtengrößenklassen, Anteil in % der gesamten Größenklasse	142
Tabelle 26	Anzahl der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft in Österreich nach Sektoren sowie deren Anteil an den gesamten Unternehmen des jeweiligen Sektors in %	143
Tabelle 27	Anzahl der Beschäftigten insgesamt in Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft in Österreich nach Sektoren sowie deren Anteil an den gesamten Beschäftigten des jeweiligen Sektors in %	144
Tabelle 28	Anzahl der unselbstständig Beschäftigten in Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft in Österreich nach Sektoren sowie deren Anteil an den gesamten unselbstständig Beschäftigten des jeweiligen Sektors in %	145
Tabelle 29	Umsatz von Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft in Österreich nach Sektoren sowie deren Anteil am Gesamtumsatz des jeweiligen Sektors in %	146
Tabelle 30	Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft in Österreich nach Beschäftigtengrößenklassen	147

Grafikverzeichnis

Grafik 1	Definition Familienunternehmen.....	15
Grafik 2	Charakteristika von Familienunternehmen.....	17
Grafik 3	Familienunternehmen: Zusammenspiel von 2 Sphären.....	18
Grafik 4	Familie und Unternehmen: grundsätzliche Unterschiede	19
Grafik 5	Die unternehmerische Familie.....	20
Grafik 6	Dimensionen des Familienunternehmens	21
Grafik 7	Drei-Kreis-Modell.....	22
Grafik 8	Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft in %, 2013	33
Grafik 9	Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft nach Sektoren in % des jeweiligen Sektors, 2013	35
Grafik 10	Anteil der Beschäftigten insgesamt und des Umsatzes der Familienunternehmen im engeren Sinn in der marktorientierten Wirtschaft nach Sektoren in % des jeweiligen Sektors, 2013	38
Grafik 11	Anteil der Familienunternehmen im engeren Sinn in der marktorientierten Wirtschaft nach Beschäftigtengrößen- klassen in % der jeweiligen Größenklasse, 2013.....	39
Grafik 12	Verteilung der Familienunternehmen im engeren Sinn in der marktorientierten Wirtschaft nach Sektoren in %	42
Grafik 13	Entwicklung des Beschäftigtenstandes und des Umsatzes im Zeitraum, 2010 – 2012 der Familienunternehmen i.e.S., in %.....	44
Grafik 14	Entwicklung des Beschäftigtenstandes und des Umsatzes im Zeitraum, 2010 – 2012 der Familienunternehmen i.e.S. nach Beschäftigtengrößenklassen, in %	45
Grafik 15	Entwicklung des Beschäftigtenstandes in Verbindung mit dem Umsatz im Zeitraum 2010-2012, Anteil der Familienunternehmen i.e.S., in %	46
Grafik 16	Entwicklung des Beschäftigtenstandes in Verbindung mit dem Umsatz im Zeitraum, 2010 – 2012 der Familienunter- nehmen i.e.S. nach Beschäftigtengrößenklassen, in %.....	47
Grafik 17	Einschätzung der aktuelle Geschäftslage, Familienunternehmen i.e. S. in %	48
Grafik 18	Einschätzung der wirtschaftliche Zukunft, Familienunternehmen i.e.S., in %	49
Grafik 19	Anteil der Familienunternehmen im Besitz einer oder mehrerer Eigentümergenerationen, in %, 2013	51
Grafik 20	Alter der Familienunternehmen nach Eigentümergeneration, in %, 2013.....	52
Grafik 21	Das Unternehmenslebenszyklusmodell	52

Grafik 22	Familienunternehmen und deren Stadium im Unternehmenslebenszyklus nach Unternehmensalter, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013.....	53
Grafik 23	Verteilung der Familienunternehmen nach Alter des Unternehmens in %	54
Grafik 24	Verteilung der Familienunternehmen nach Eigentümergenerationen in %	55
Grafik 25	Anzahl der EigentümerInnen und Personen in der Geschäftsleitung in den Familienunternehmen, Anteil in %, 2013.....	56
Grafik 26	Anzahl der Eigentümer und beteiligte Familienmitglieder, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013.....	56
Grafik 27	Anteil der Familienunternehmen nach Eigentümeranzahl und Eigentümergenerationen, in %, 2013	57
Grafik 28	Anzahl der EigentümerInnen und Personen in der Geschäftsleitung in den Familienunternehmen nach Mitarbeitergrößenklassen, Anteil in %, 2013	58
Grafik 29	Anteil der involvierten Familienmitglieder im Unternehmen, in %, 2013	59
Grafik 30	Art der Einbindung der Familienmitglieder im Unternehmen, in %, 2013	59
Grafik 31	Geschlechterverhältnis in der Geschäftsleitung nach Anzahl der Personen in der Geschäftsleitung, in %, 2013	60
Grafik 32	Geschlechterverhältnis in der Geschäftsleitung von Familienunternehmen nach Branchen, in %, 2013	61
Grafik 33	Verteilung der Familienunternehmen mit/ohne Wachstumspläne in %, 2013	63
Grafik 34	Pläne der Familienunternehmen mit und ohne Wachstumspläne, Anteil der Nennungen in %, 2013	64
Grafik 35	Finanzierungsquellen, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013	66
Grafik 36	Top 5 Finanzierungsquellen nach der Umsatzentwicklung des Unternehmens, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013.....	67
Grafik 37	Bedeutung von Investitionen für die Wettbewerbsfähigkeit, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013.....	68
Grafik 38	Bedeutung von Investitionen für die Wettbewerbsfähigkeit nach der Umsatzentwicklung des Unternehmens, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013.....	68
Grafik 39	Art der Innovationen 2010 – 2012, Anteil der Familienunternehmen in %.....	69
Grafik 40	ImpulsgeberInnen für Innovationen, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013.....	70
Grafik 41	Verteilung der Familienunternehmen nach Höhe der Exporte in %, 2013	71

Grafik 42	Anteil der Familienunternehmen mit Exporten nach Umsatzgrößen-klassen in %, 2013	72
Grafik 43	Anteil der Familienunternehmen mit Exporten sowie Exportquote nach Sektoren in %.....	73
Grafik 44	Anteil der Familienunternehmen mit Innovationstätigkeiten, Wachstumsplänen und Exporten nach Urbanisierungsgrad in %, 2013.....	74
Grafik 45	Anteil der Familienunternehmen, die den jeweiligen Standortfaktor mit wichtig bezeichnen, nach Urbanisierungsgrad in %, 2013	75
Grafik 46	Unternehmenstypen der Familienunternehmen, in %, 2013.....	77
Grafik 47	Branchenverteilung der Unternehmenstypen, in %, 2013.....	82
Grafik 48	Unternehmensgröße der Unternehmenstypen, in %, 2013	83
Grafik 49	Regionaler Standort der Unternehmenstypen, in %, 2013	83
Grafik 50	Stadium im Unternehmenslebenszyklus der Unternehmenstypen, in %, 2013	84
Grafik 51	Entwicklung des Beschäftigtenstandes in Verbindung mit dem Umsatz im Zeitraum 2010-2012 nach Unternehmenstypen, in %	86
Grafik 52	Zufriedenheit mit der aktuellen Geschäftslage nach Unternehmenstypen, in %	87
Grafik 53	Einschätzung der wirtschaftliche Zukunft nach Unternehmenstypen, in %	87
Grafik 54	Wachstumspläne der Unternehmenstypen, in %, 2013	88
Grafik 55	Altersstruktur der befragten UnternehmerInnen nach Unternehmensalter, in %, 2013.....	91
Grafik 56	Höchste abgeschlossene Bildung der befragten UnternehmerInnen nach Geschlecht, in %, 2013	92
Grafik 57	Durchschnittliche Wochenarbeitszeit der befragten UnternehmerInnen nach Geschlecht, in %, 2013	93
Grafik 58	Führungsstile in Familienunternehmen, in %, 2013	95
Grafik 59	Einfluss der Werterhaltung auf die Mitarbeiterführung und Anteil der MitarbeiterInnen, die Werte der Unternehmensleitung teilen, Anteil der Familienunternehmen nach Führungsstil, in %, 2013.....	96
Grafik 60	Wichtigste Werte für die unternehmerische Tätigkeit nach Führungsstile der Familienunternehmen, in %, 2013.....	97
Grafik 61	Anzahl der Jahre, die die MitarbeiterInnen bereits im Unternehmen beschäftigt sind, Anteil der Familienunternehmen nach Unternehmensalter in %, 2013	98
Grafik 62	Ausmaß der Mitarbeiterfluktuation in den Familienunternehmen in den vergangenen fünf Jahren nach Beschäftigtengrößenklasse, in %, 2013	99

Grafik 63	Ausmaß der Mitarbeiterfluktuation in den Familienunternehmen in den vergangenen fünf Jahren nach Unternehmensalter, in %, 2013	100
Grafik 64	Anteil der Familienunternehmen mit Mangel an Fachkräften/Führungskräften/Lehrlingen, in %, 2013	101
Grafik 65	Anteil der Familienunternehmen mit Mangel an Fachkräften/Führungskräften/Lehrlingen nach Bevölkerungsdichte, in %, 2013	101
Grafik 66	Anteil der Familienunternehmen, die Lehrlinge ausbilden nach Unternehmensgrößenklasse und Branche, in %, 2013	102
Grafik 67	Aus- und Weiterbildungsangebot in Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse, in %, 2013	103
Grafik 68	CSR-Ausrichtung der Familienunternehmen in Bezug auf verschiedenen Aspekte der unternehmerischen Orientierung, in %, 2013	104
Grafik 69	CSR-Aktivitäten der Familienunternehmen, in %, 2013	105
Grafik 70	Gründe für die CSR-Aktivitäten, in %, 2013	105
Grafik 71	Wichtige Wettbewerbsfaktoren in Bezug auf CSR-Dimensionen, Anteil der Familienunternehmen mit und ohne CSR-Aktivitäten, in %, 2013	106
Grafik 72	Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz im Burgenland in %, 2013	118
Grafik 73	Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Kärnten in %, 2013	120
Grafik 74	Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Niederösterreich in %, 2013	122
Grafik 75	Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Oberösterreich in %, 2013	124
Grafik 76	Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Salzburg in %, 2013	126
Grafik 77	Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in der Steiermark in %, 2013	128
Grafik 78	Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Tirol in %, 2013	130
Grafik 79	Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Vorarlberg in %, 2013	132
Grafik 80	Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft mit Sitz in Wien in %, 2013	134
Grafik 81	Anteil der Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft in %, 2013	137

Zusammenfassung

Hintergrund und Ziel der Studie

Familienunternehmen sind auch wie andere Unternehmen in Österreich mit entscheidenden Veränderungen der Umfeldbedingungen konfrontiert, welche die Nachfrage bzw. den Markt der Unternehmen, v.a. im ländlichen Raum, beeinflussen. Der Strukturwandel in vielen Branchen, die Entstehung neuer Angebotsformen und die technologischen Entwicklungen haben zudem einen Einfluss auf die Angebotsstruktur bzw. die Wettbewerbssituation der Unternehmen. Die demografische Entwicklung verändert die Verfügbarkeit und die Qualität des Humankapitals sowie des Fachkräfteangebots. Die UnternehmerInnen sind gefordert, sich und ihre Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln und gestalterisch aktiv zu bleiben, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und im weitesten Sinne der Wirtschaftsregion langfristig zu sichern bzw. weiter zu verbessern. Für die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen sind das nachhaltige erfolgreiche Wachstum sowie die Veränderungsbereitschaft der Unternehmen entscheidende Faktoren.

Familienunternehmen unterscheiden sich von anderen Unternehmen insbesondere im Bereich der Eigentumsstruktur sowie in der internen Unternehmensorganisation. Charakteristisch für Familienunternehmen ist die Überschneidung der Bereiche Familie und Unternehmen sowie deren wechselseitigen Beeinflussung. Die Familie steht sowohl formell wie auch informell im Mittelpunkt des Betriebes. Das persönliche Engagement und die starke Einbindung der einzelnen Mitglieder im Unternehmen zeichnen Familienunternehmen aus. Anstelle einer kurzfristigen Profitmaximierung steht die Nachhaltigkeit des Unternehmens im Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung der Unternehmen. Vor diesem Hintergrund ist es von Interesse, die Unternehmensdynamik der Familienunternehmen zu verstehen, um die Unternehmen - sofern erforderlich - zielgruppenspezifisch zu unterstützen und zu fördern. Gegenstand und Ziel dieser Studie ist eine Darstellung der Spezifika und Charakteristika der Familienunternehmen in Österreich.

Im Rahmen der gegenständlichen Studie wurde eine umfassende empirische Erhebung bei 2.500 österreichischen Unternehmen durchgeführt. Ausgehend von der EU-Definition von Familienunternehmen wurde ergänzend eine engere Definition der Familienunternehmen gewählt: Die Analysen der Ergebnisse der quantitativen Primärerhebung beschränken sich auf Familienunternehmen mit mehr als 1 Beschäftigten, d.h. Ein-Personen-Unternehmen werden nicht - im Gegensatz zur EU-Definition - als Familienunternehmen gezählt. Im Folgenden sind die zentralen Aussagen der Studie angeführt.

Ökonomische Bedeutung der Familienunternehmen in Österreich

Familienunternehmen sind sowohl für die europäische als auch für die österreichische Wirtschaft von großer Bedeutung. In Österreich handelt es sich lt. EU-Definition (= „*Familienunternehmen im weiteren Sinn*“) bei 90 % aller Unternehmen um Familienunternehmen. Diese beschäftigen 71 % aller Erwerbstätigen und sind für 61 % der Umsätze der heimischen Wirtschaft verantwortlich. Im Vergleich mit anderen EU-Ländern liegt Österreich bei diesen Indikatoren unter den Top 3 Ländern. Der Anteil der Familienunternehmen ist ausschließlich in Deutschland (95 %) höher. Beim Anteil der Beschäftigten und beim Umsatz liegen Italien und Spanien vor Österreich.

156.400 Familienunternehmen in Österreich

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde ausgehend von der EU-Definition (= „*Familienunternehmen im weiteren Sinn*“) eine engere Definition für Familienunternehmen (= „*Familienunternehmen im engeren Sinn*“) verwendet. Dabei wurden Ein-Personen-Unternehmen nicht in die Betrachtung miteinbezogen.

In Österreich gibt es rd. 156.400 Familienunternehmen im engeren Sinn. Dies sind 54 % aller österreichischen Unternehmen. Diesen Unternehmen sind 67 % aller selbstständig und unselbstständig Beschäftigten (bzw. 1,7 Mio Personen) sowie 58 % der Umsätze (bzw. € 365 Mrd) zuzurechnen.

Den höchsten Anteil an Familienunternehmen gibt es im Tourismus. In diesem Wirtschaftsbereich ist auch der Anteil der Beschäftigten sowie des Umsatzes von Familienunternehmen am höchsten. Überdurchschnittliche Anteile weisen zudem die Produktion, das Bauwesen und der Handel auf. Nach Größenklassen differenziert sinkt der Anteil an Familienunternehmen mit steigender Betriebsgröße. Generell sind Familienunternehmen häufig im ländlichen Raum anzufinden, wo der Tourismus eine vergleichsweise große Bedeutung hat.

Mehr als die Hälfte der Familienunternehmen mit Umsatzzuwachsen in den letzten Jahren

Die wirtschaftliche Situation der Familienunternehmen ist insgesamt als sehr stabil zu bewerten. Während der Beschäftigtenstand in rd. der Hälfte der Betriebe 2010-2012 gleich geblieben ist, haben rd. 53 % der Familienunternehmen Umsatzzuwächse erwirtschaften können. Dementsprechend liegt die Zufriedenheit der Familienunternehmen mit ihrer wirtschaftlichen Entwicklung auf einem hohen Niveau. Besonders positive Entwicklungen weisen größere Familienunternehmen und Unternehmen der wirtschaftsnahen Dienstleistungen und der Produktion auf. Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch einen Teil an Familienunternehmen, deren wirtschaftliche Performance schwächer ausfällt bzw. stagniert – besonders betroffen sind Unternehmen im Tourismus und Handel, aber auch kleine Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten. Die wirtschaftliche Dynamik der Familienunterneh-

men steht im Zusammenhang mit dem Unternehmensalter der Betriebe. Mit zunehmendem Alter sinkt bzw. verlangsamt sich das Unternehmenswachstum und die Unternehmensdynamik.

Charakteristika der Organisationsstruktur der österreichischen Familienunternehmen in Hinblick auf Eigentum und Management

Die Eigentumsverhältnisse als auch die Entscheidungsstrukturen und -befugnisse sowie die Einbindung von Familienmitgliedern ins Unternehmen spielen bei Familienunternehmen eine entscheidende Rolle und stellen ein wesentliches Charakteristikum dar.

Familienunternehmen sind langlebig und älter

Die Langlebigkeit ist ein typisches Merkmal der Familienunternehmen. Dies spiegelt sich in dem durchschnittlich hohen Alter der Unternehmen wider und in dem Überdauern der Familienunternehmen über mehrere Generationen hinweg. Rd. die Hälfte der Familienunternehmen steht im Besitz der zweiten Generation oder einer Nachfolgeneration (40 %) bzw. ist gleichzeitig im Besitz von mehreren Eigentümergenerationen (10 %), d.h. das Unternehmen steht im Besitz von mindestens einer Person aus der Gründergeneration und einer Person aus der Nachfolgeneration. Rd. 43 % der Familienunternehmen sind über 30 Jahre alt und rd. 45 % befinden sich bereits in der Reifephase ihres Unternehmenslebenszyklus, d. h. sie sind seit längerem stabil bzw. konstant. Bei den ältesten Familienunternehmen (über 30 Jahre) sind rd. 20 % in der Übergabephase.

Großteil der Familienunternehmen im Besitz und unter der Führung einer prägenden entscheidenden Persönlichkeit

61 % der Familienunternehmen steht im Besitz eines Familienmitglieds und wird auch von diesem geführt, d. h. das Unternehmen steht im Licht einer das Unternehmen prägenden entscheidenden Persönlichkeit. Bei rd. einem Viertel der Familienunternehmen sind mehrere Personen am Eigentum beteiligt, wobei in 16 % der Fälle auch mehrere Personen in der Geschäftsleitung sind.

Erleichterter Zugang zu Führungspositionen für weibliche Familienmitglieder

Generell ist in der Geschäftsleitung von Familienunternehmen ein vergleichsweise hoher Frauenanteil vorzufinden. In Familienunternehmen, in denen mehrere Personen in der Geschäftsleitung tätig sind (32 %), teilen sich häufig Männer und Frauen gemeinsam die Geschäftsleitung – in rd. 43 % dieser Unternehmen beträgt das Geschlechterverhältnis 50:50. Der Zugang zu Führungspositionen scheint für weibliche Familienmitglieder in Familienunternehmen erleichtert zu sein.

Starke Einbindung von Familienmitgliedern ins Unternehmen

Je älter und je größer die Familienunternehmen sind, umso häufiger sind weitere Familienmitglieder in der Geschäftsführung und als EigentümerIn eingebunden. Die Familienmitglieder, die am häufigsten im Unternehmen eingebunden sind, sind die Ehe- bzw. Lebenspartner (67 %) und die Kinder (28 %) gefolgt von den Eltern (20 %) und den Geschwistern (13 %).

Analyse der Wettbewerbsfähigkeit der Familienunternehmen

Die Mehrheit möchte ihr Unternehmen wie bisher weiterführen

Häufig herrscht unter den Familienunternehmen die unternehmerische Haltung bzw. das Kredo „Stabilität vor Weiterentwicklung“. Nur ein Drittel der Familienunternehmen hat beispielsweise konkrete Wachstumspläne für die Zukunft. Die Mehrheit der Betriebe verfolgt eine Strategie „der Fortführung des Bewährten“ bzw. des „Weitermachen wie bisher“. Nur ein Teil der UnternehmerInnen sind aktive Gestalter und haben das „unternehmerische Feuer“, um neue Geschäftsfelder zu erschließen bzw. Veränderungen, die der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen dienen, zu forcieren. Es sind in erster Linie jüngere, wachsende und größere Familienunternehmen, die Wachstumsabsichten hegen. Diese wachstumsorientierte Familienunternehmen sind dementsprechend auch aktiver in Bereichen wie der Innovationen, der Exporttätigkeit, der Mitarbeiterentwicklung und der Entwicklung neuer Geschäftsideen.

Familienunternehmen sind in der Stadt besonders „aktiv“

Es hat sich gezeigt, dass die Aktivität der Familienunternehmen von ihrem Standort abhängt. Unternehmen sind umso „aktiver“ in Hinblick auf Innovationstätigkeiten, Wachstumspläne und Exporttätigkeiten je „städtischer“ das Gebiet ist, in dem sie angesiedelt sind – wohl eine Konsequenz der Wettbewerbsintensität an diesen Standorten.

Exporttätigkeit bei größeren und umsatzstarken Familienunternehmen überdurchschnittlich hoch

24 % der Familienunternehmen exportieren Waren bzw. Dienstleistungen. Der Anteil der Exportumsätze an den Umsätzen aller Familienunternehmen lag 2012 bei 7 %. Die höchste Exportquote weisen die wirtschaftsnahen Dienstleistungen (18 %) und die Produktion (14 %) auf.

Der Anteil der exportierenden Betriebe ist bei Unternehmen mit mehr als 9 Beschäftigten überdurchschnittlich hoch und nimmt mit der Höhe des Jahresumsatzes kontinuierlich zu.

Typologie von Familienunternehmen

Es wurden vier verschiedene Unternehmenstypen identifiziert: die gestaltenden Familienunternehmen, die anpassungsfähigen Familienunternehmen, die bewahrenden Familienunternehmen und die untätigen Familienunternehmen.

Die gestaltenden Familienunternehmen

Die gestaltenden Familienunternehmen sind die aktiven Unternehmen unter den Familienunternehmen. Sie befinden sich am Anfang des Unternehmenszyklus und haben ein hohes Wachstumspotenzial. Sie sind durchschnittlich 9,3 Jahre alt, d. h. sie sind der jüngste Unternehmenstyp. Sie sind überdurchschnittlich oft in den wirtschaftsnahen als auch sonstigen Dienstleistungen zu finden. Sie weisen eine dynamische und positive Geschäftsentwicklung auf: der Umsatz als auch die Beschäftigtenanzahl haben sich in den letzten 3 Jahren positiv entwickelt und verzeichneten Zuwächse. Die gestaltenden Familienunternehmen sind sowohl veränderungsbereit als auch wachstumsorientiert in ihrer unternehmerischen Haltung. Ebenfalls setzen sie häufig CSR-Aktivitäten und leben einen kooperativen Führungsstil in ihren Unternehmen. Sie stellen 30 % der Familienunternehmen dar.

Die anpassungsfähigen Familienunternehmen

Die anpassungsfähigen Familienunternehmen zeichnen sich durch ihre hohe Bestandsdauer aus, durchschnittlich sind sie bereits seit mehr als 74 Jahre am Markt tätig. Sie sind stark in den Branchen Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus vertreten. Sie weisen eine stabile Geschäftsentwicklung auf: der Umsatz als auch die Beschäftigtenanzahl sind in den letzten 3 Jahren gleich geblieben bzw. gestiegen. In Bezug auf den Unternehmenslebenszyklus befindet sich die Mehrheit der anpassungsfähigen Familienunternehmen in der Reifephase, d. h. in einer Phase der Stabilität. Die unternehmerische Haltung ist dementsprechend in erster Linie die „Fortführung des Bewährten“, wobei die Veränderungsbereitschaft bzw. die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an Umfeldveränderungen gegeben ist. Ein Teil der anpassungsfähigen Familienunternehmen steht zudem kurz vor der Unternehmensübergabe und muss sich dementsprechend besonderen Herausforderungen stellen. Grundsätzlich pflegen die anpassungsfähigen Familienunternehmen einen direktiv-kooperativen Führungsstil. Sie stellen 22 % der Familienunternehmen dar.

Die bewahrenden Familienunternehmen

Die bewahrenden Familienunternehmen können als stagnierende Unternehmen bezeichnet werden. Die Mehrheit dieser Unternehmen befindet sich in der Reifephase bzw. bereits in einer Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase. Dies spiegelt sich in der Geschäftsentwicklung als auch in der unternehmerischen Haltung wider: der Umsatz als auch die Beschäftigtenanzahl ist in den letzten 3 Jahren gleich geblieben bzw. gesunken. Sie sind überdurchschnittlich oft in den wirt-

schaftsnahen als auch sonstigen Dienstleistungen zu finden. Die unternehmerische Haltung geht in Richtung „Fortführung des Bewährten“ bzw. „weitermachen wie bisher“. Die bewahrenden Familienunternehmen sind durchschnittlich 19 Jahre alt und pflegen eher einen autoritären Führungsstil. Für die bewahrenden Unternehmen besteht die Gefahr, dass sie zu den untätigen Familienunternehmen werden. Sie stellen 40 % der Familienunternehmen dar.

Die untätigen Familienunternehmen

Die untätigen Familienunternehmen sind wie auch die anpassungsfähigen Unternehmen durch ihr hohes Unternehmensalter gekennzeichnet (sie sind durchschnittlich über 70 Jahre alt) und oft in den Branchen Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus zu finden. Sie weisen jedoch im Gegensatz zu den anpassungsfähigen Unternehmen eine negative Geschäftsentwicklung auf: der Umsatz als auch die Beschäftigtenanzahl ist in den letzten 3 Jahren gesunken. Der Großteil der untätigen Familienunternehmen gibt an, sich in einer Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase zu befinden. Ebenfalls steht in jedem fünften untätigen Familienunternehmen eine mögliche Unternehmensübergabe an. Ihre unternehmerische Haltung ist großteils passiv und von wenig Aktivität gekennzeichnet. Der Führungsstil ist eher autoritär geprägt. Auf Grund der negativen Geschäftsentwicklung und des Stadiums im Unternehmenslebenszyklus stellt sich jedoch die Frage nach der Übergabetauglichkeit bzw. der langfristigen Überlebensfähigkeit dieser Unternehmen. Sie stellen 9 % der Familienunternehmen dar.

Humanressourcen und Führung in Familienunternehmen

UnternehmerInnen von Familienunternehmen sind älter und arbeiten durchschnittlich mehr

Das durchschnittliche Alter der befragten UnternehmerInnen von Familienunternehmen liegt bei 48,1 Jahren. Die UnternehmerInnen von Familienunternehmen sind grundsätzlich älter, wobei dies auch mit dem Unternehmensalter eng zusammenhängt, welches unter den Familienunternehmen generell höher ist. Der häufigste Ausbildungshintergrund ist - wie auch unter allen österreichischen Selbstständigen - die duale Ausbildung. Die Mehrheit der befragten UnternehmerInnen übt ihre selbständige Tätigkeit hauptberuflich in einem Vollzeitausmaß aus. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der befragten UnternehmerInnen liegt bei mehr als 40 Stunden pro Woche. Der Frauenanteil unter den befragten UnternehmerInnen beträgt in den Familienunternehmen rd. 26 %.

Direktiv-kooperative Führungsstil dominiert in Familienunternehmen

In Bezug auf die Mitarbeiterführung wird in der Mehrheit der Familienunternehmen (56 %) ein direktiv-kooperativer Führungsstil gelebt, d. h. die Entscheidungsmacht liegt in erster Linie bei den UnternehmerInnen selbst, aber die MitarbeiterInnen

werden regelmäßig in Unternehmensbelangen miteinbezogen. In mehr als einem Viertel der Familienunternehmen (28 %) herrscht der autoritäre Führungsstil vor. Ein kooperativer Führungsstil konnte in 16 % der Familienunternehmen identifiziert werden, wobei er v.a. in jungen und wachsenden Unternehmen vorzufinden ist. Die Werthaltung der UnternehmerInnen beeinflusst auch dessen Unternehmensführung bzw. Mitarbeiterführung. Wichtige Werte sind für die UnternehmerInnen „Zuverlässigkeit“, „Ehrlichkeit“, „Gradlinigkeit/Handschlagqualität“ und „Fleiß“.

Langfristige Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen

In Familienunternehmen ist eine langfristige Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen gegeben. Die meisten MitarbeiterInnen (58 %) sind durchschnittlich bereits seit mehr als 5 Jahren im Unternehmen beschäftigt – über ein Viertel bereits seit mehr als 10 Jahren. Je älter das Familienunternehmen, umso höher ist die durchschnittliche Beschäftigungsdauer der MitarbeiterInnen.

Geringe Mitarbeiterfluktuation

Die Mitarbeiterfluktuation in Familienunternehmen ist sehr gering. Rd. ein Viertel der Familienunternehmen (26 %) berichtet über eine Mitarbeiterfluktuation von mehr als 10 % in den vergangenen fünf Jahren. In 36 % der Familienunternehmen gab es überhaupt keine Mitarbeiterfluktuation, insbesondere in Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten (41 % vs. 15 % der Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten).

Fachkräftemangel in Familienunternehmen

Insgesamt beklagt mehr als die Hälfte der Familienunternehmen einen Mangel an Fachkräften - in größeren Unternehmen (mit mehr als 10 Beschäftigten) liegt der Anteil sogar bei 70 %. Ebenfalls gibt es für 56 % der größeren Familienunternehmen einen Mangel an Lehrlingen und bei weiteren 39 % einen Mangel an Führungskräften. Einen überdurchschnittlich hohen Mangel an Fachkräften, Führungskräften und Lehrlingen geben v.a. Familienunternehmen in der Produktion, im Bauwesen und im Tourismus an. Familienunternehmen, die in Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte angesiedelt sind, sind stärker vom Fachkräftemangel betroffen als die Familienunternehmen in städtischen Regionen.

Ein Fünftel der Familienunternehmen bildet Lehrlinge aus

Familienunternehmen und vor allem die größeren Betriebe sind oftmals Ausbildungsbetriebe. In Österreich bilden rd. 20 % der Arbeitgeberbetriebe Lehrlinge aus (Quelle: Wirtschaftskammer Österreich). Die Ausbildung von Lehrlingen spielt auch in Familienunternehmen eine wichtige Rolle. Rd. ein Fünftel der Familienunternehmen bildet Lehrlinge aus, insbesondere in den traditionellen „Ausbildungsbranchen“ Produktion (44 %) und Bauwesen (42 %). In Familienunternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten liegt der Anteil der Ausbildungsbetriebe bei über 50 %.

Primär anlassbezogene Weiterbildungsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen in Familienunternehmen

Der Großteil der Familienunternehmen (48 %) ermöglicht ihren MitarbeiterInnen anlassbezogene Aus- und Weiterbildung. Lediglich in rd. 22 % der Unternehmen gibt es konkrete Aus- und Weiterbildungskonzepte für die MitarbeiterInnen bzw. ist eine Mindestanzahl an Aus- und Weiterbildungsstunden je MitarbeiterIn vorgesehen. In rd. einem Fünftel der Familienunternehmen (21 %) gibt es hingegen überhaupt keine Weiterbildungsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen. Die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen in den Familienunternehmen sind im großen Ausmaß von der Unternehmensgröße und auch von der Aktivität der Unternehmen abhängig: je größer und aktiver die Unternehmen, desto häufiger existieren konkrete Aus- und Weiterbildungskonzepte für die MitarbeiterInnen.

Hälfte der Familienunternehmen setzen CSR-Aktivitäten um

Knapp die Hälfte der Familienunternehmen gibt an, dass sie Maßnahmen/Aktivitäten im Bereich der sozialen Verantwortung setzen. In erster Linie setzen sie Aktivitäten für MitarbeiterInnen (rd. 76 % der CSR-aktiven Unternehmen). 48 % der CSR-aktiven Familienunternehmen setzen auf marktorientierte Aktivitäten. Weitere 46 % der CSR-aktiven Familienunternehmen setzen CSR-Maßnahmen mit Ausrichtung auf die Gesellschaft. Aber auch umweltbezogenes Engagement hat einen Stellenwert bei 38 % der CSR-aktiven Familienunternehmen.

Zusammenfassende Betrachtung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Familienunternehmen ein wichtiger Bestandteil der österreichischen Wirtschaft sind. Auf Grund ihrer Langlebigkeit und ihrer generell stabilen Entwicklung stellen sie die Basis der Wirtschaftsstruktur dar und sind auch in ihrer Funktion als Arbeitgeber und Ausbilder (v.a. auch in ländlichen Gebieten) von Bedeutung. Ihr unternehmerischer Fokus liegt in erster Linie auf ein nachhaltiges Handeln und auf Stabilität. Stabilität sollte jedoch nicht zur Stagnation werden. Dies setzt eine innere unternehmerische Haltung voraus, die Veränderungsbereitschaft und Offenheit gegenüber Neuem zulässt. Dies ermöglicht eine Dynamisierung der Betriebe und eine Erhaltung deren Wettbewerbsfähigkeit.

1. Einleitung

Mehr als 70 % der Unternehmen in der Europäischen Union sind Familienunternehmen. Diese Unternehmen sind Arbeitgeber für rd. die Hälfte aller Beschäftigten und leisten somit einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung Europas. Familienunternehmen sind schätzungsweise für rd. 40 % des Umsatzes im privaten Sektor verantwortlich (vgl. *Mandl*, 2008). In Österreich spielen Familienunternehmen ebenfalls eine zentrale Rolle und können als Rückgrat der österreichischen Wirtschaft bezeichnet werden.

Familienunternehmen unterscheiden sich von anderen Unternehmen insbesondere im Bereich der Eigentumsstruktur sowie in der internen Unternehmensorganisation. Sie sind von großer Heterogenität geprägt: Das Spektrum der Familienunternehmen reicht von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) bis zu Großkonzernen, wobei eine Dominanz von Mikrounternehmen (mit weniger als 10 Beschäftigten) zu beobachten ist. In einigen europäischen Ländern sind Familienunternehmen insbesondere in traditionellen und arbeitsintensiven Sektoren tätig.

Charakteristisch für Familienunternehmen ist die Überschneidung der Bereiche Familie und Unternehmen und deren wechselseitigen Beeinflussung. Die Familie steht sowohl formell wie auch informell im Mittelpunkt des Betriebes. Das persönliche Engagement und die starke Einbindung der einzelnen Mitglieder im Unternehmen zeichnen Familienunternehmen aus. Anstelle einer kurzfristigen Profitmaximierung steht die Nachhaltigkeit des Unternehmens im Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung der Familienunternehmen mit der Absicht einer familieninternen Fortführung des Unternehmens über Generationen hinaus. Bei familieninternen Nachfolgen wird somit nicht nur finanzielles Vermögen der nächsten Generation übergeben, sondern auch Sozialkapital und ein Wertekodex. Die Präsenz von Familienmitgliedern im Management führt dazu, dass die Entscheidungsprozesse vielfach informeller und emotionaler behaftet sein können. Im Bereich der Finanzierung als auch der Investitionen tritt in Familienunternehmen häufig folgendes Verhalten zutage: Auf Grund der Langzeitorientierung der Familienunternehmen sind die Eigentümer eher risikoavers und Gewinne werden häufiger in das Unternehmen reinvestiert. Im Bereich der Finanzierung wird eher auf eigene Mittel und Bankkredite als auf externe Kapitalgeber zurückgegriffen.

Die Familienunternehmen sind auch wie die anderen Unternehmen in Österreich mit entscheidenden Veränderungen der Umfeldbedingungen konfrontiert, welche die Nachfrage bzw. den Markt der Unternehmen, v.a. im ländlichen Raum, beeinflussen. Dazu zählen beispielsweise: Veränderungen bei den Einwohnerzahlen, geänderte Unternehmenspopulationen im relevanten Einzugsgebiet, ein sich wandelndes Konsumenten- und Mobilitätsverhalten der Einwohner. Der Strukturwandel in vielen Branchen, die Entstehung neuer Angebotsformen und die technologi-

schen Entwicklungen haben weiters einen Einfluss auf das Angebot bzw. die Wettbewerbssituation der Unternehmen. Die demografische Entwicklung wandelt die Verfügbarkeit und die Qualität des Humankapitals sowie des Fachkräfteangebots. Die UnternehmerInnen sind gefordert, sich und ihre Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln und gestalterisch aktiv zu bleiben, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und im weitesten Sinne der Wirtschaftsregion langfristig zu sichern. Für die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen ist das nachhaltige erfolgreiche Wachstum sowie die Veränderungsbereitschaft der Unternehmen ein entscheidender Faktor.

Vor diesem Hintergrund ist es von Interesse, die Unternehmensdynamik der Familienunternehmen zu verstehen, um die Unternehmen - sofern erforderlich - zielgruppenspezifisch zu unterstützen und zu fördern. Gegenstand und Ziel dieser Studie ist eine Darstellung der Spezifika und Charakteristika der Familienunternehmen in Österreich. Dabei stehen insbesondere folgende Leitfragen im Vordergrund:

- Welche ökonomische Bedeutung haben Familienunternehmen für die österreichische Volkswirtschaft?
- Was sind die typischen Merkmale, Stärke- und Problemfelder von Familienunternehmen?
- Wie können die Familienunternehmen in Bezug auf ihre unternehmerische Orientierung beschrieben werden?
- Was zeichnet die Familienunternehmen als Arbeitgeber aus? Welche Besonderheiten weist das Personalmanagement auf? Welche Führungskultur dominiert in Familienunternehmen?
- Können Unternehmenstypen identifiziert werden?

Diese Leitfragen wurden im Rahmen eines spezifisch erarbeiteten Studienkonzepts und anhand von formulierten Hypothesen methodisch sowie inhaltlich adressiert.

Der thematische Rahmen der gegenständlichen Studie wird in Kapitel 2 dargestellt, wobei einerseits auf definitorische Aspekte zu Familienunternehmen eingegangen wird und andererseits die inhaltlichen literaturbasierten Hypothesen diskutiert werden. Kapitel 3 zielt darauf ab, die ökonomische Bedeutung der Familienunternehmen in Österreich zu analysieren und insbesondere die aktuelle Anzahl der Familienunternehmen in Österreich abzuschätzen.

Im Rahmen der gegenständlichen Studie wurde eine umfassende empirische Erhebung unter den österreichischen Unternehmen durchgeführt (zur Methodik siehe Anhang). Ausgehend von der EU-Definition von Familienunternehmen wurde zudem eine engere Definition der Familienunternehmen gewählt: Die Analysen der Ergebnisse der quantitativen Primärerhebung beschränken sich auf Familienunternehmen mit Beschäftigten, d.h. Ein-Personen-Unternehmen werden nicht - im Gegensatz zur EU-Definition - als Familienunternehmen gezählt. In Kapitel 4 bis 7 werden die wichtigsten empirischen Ergebnisse vorgestellt: Kapitel 4 gibt einen allgemeinen Überblick über die Charakteristika der Organisationsstruktur der österreichischen Familienunternehmen; Kapitel 5 beschäftigt sich mit der Analyse der Wettbewerbsfähigkeit der Familienunternehmen und Kapitel 7 mit den Humanressourcen und dem Führungsmanagement in Familienunternehmen. Die Ergebnisse der Befragung ermöglichten ebenfalls Aufschlüsse für eine Typologisierung der Familienunternehmen, die in Kapitel 6 vorgestellt werden. Abschließend werden in Kapitel 8 ein Resümee und die Schlussfolgerungen der Ergebnisse gezogen.

2. Was sind Familienunternehmen? Status quo der wissenschaftlichen Literatur

2.1. Definitionsansatz zu Familienunternehmen

In der Literatur bestehen in verschiedenen Ländern unterschiedliche Definitionsansätze, was unter Familienunternehmen formal verstanden wird. Dadurch, dass Familienunternehmen Organisationen mit komplexen Beziehungsgeflechten und Schnittstellen sind und in ihrer strukturellen Vielfalt kaum zu übertreffen, birgt sich in jedem Versuch eine eindeutige Definition zu formulieren, die Gefahr, nicht alle Dimensionen bzw. Unterscheidungsmerkmale von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen einzufangen. Diese Problematik spiegelt sich in der großen Anzahl an Definitionen von Familienunternehmen wider (vgl. *Flören* 2002, der einen Überblick über 50 Definitionen liefert).

Je nachdem, für welchen Zweck und welche Art von Untersuchung die Definition verwendet bzw. benötigt wird, ist der definitorischer Ansatz ein anderer: einige Definitionen zielen auf eine Dichotomisierung ab (Familienunternehmen vs. Nicht-Familienunternehmen), andere wiederum zielen auf die Identifikation von Familienunternehmen und deren Eigenschaften ab. Es kann auch zwischen dynamischen und formal-statischen Definitionsansätzen unterschieden werden. *Klein* (2010) führt drei Möglichkeiten an, wonach sich die Definitionen von „Familienunternehmen“ in der neueren Literatur klassifizieren lassen: Inhalt, Zweck und Form. Die meisten Definitionen sind lt. *Klein* (2010) die inhaltlichen mit einem starken Fokus auf den Themen Eigentum, Führungsbeteiligung oder Generationenwechsel.

In der Studie „Overview of Family Business Relevant Issues“ wurden 2008 ebenfalls eine große Anzahl an vorherrschenden Definitionsansätze aus den EU-Ländern erfasst (vgl. *Mandl*, 2008). Aus dieser Erkenntnis heraus formulierte die **Europäische Kommission** im Jahr 2009 eine Definition, wonach ein Unternehmen beliebiger Größe ein Familienunternehmen ist, wenn:

- sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und
- die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder
- mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.

Börsennotierte Unternehmen entsprechen der Definition eines Familienunternehmens, wenn die Person, die das Unternehmen gegründet oder das Gesellschaftskapital erworben hat oder deren Familien oder Nachfahren aufgrund ihres Anteils am Gesellschaftskapital über 25 % der Entscheidungsrechte halten.

Diese Definition umfasst auch Familienunternehmen, die die erste Generationsübertragung noch nicht vollzogen haben. Sie umfasst weiterhin EinzelunternehmerInnen und Selbstständige.

Im wissenschaftlichen Kontext werden auch weitere Definitionen angewendet, um die Familienunternehmen abzugrenzen. Im Folgenden soll in Kürze auf im deutschsprachigen Raum verbreitete Ansätze eingegangen werden:

Das **IfM Bonn** definiert Familienunternehmen als diejenigen Unternehmen, bei denen die Eigentums- und Leitungsrechte in der Person des Unternehmers oder der Unternehmerin bzw. deren Familie vereint sind.

Die Abgrenzung der Familien- von den Nicht-Familienunternehmen basiert ausschließlich auf qualitativen Überlegungen. Quantitative Aspekte wie die Größe des Unternehmens und formale Kategorien wie die Rechtsform sind für die Charakterisierung als Familienunternehmen grundsätzlich ohne Belang. Die Schnittmenge von Familienunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen ist naturgemäß sehr groß. Dennoch gibt es auch Familienunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten oder mehr als 50 Mio. € Jahresumsatz. Umgekehrt gibt es auch kleine und mittlere Unternehmen, die z. B. in einen Konzern eingebunden sind und daher nicht den Familienunternehmen zuzurechnen sind.

Die für Familienunternehmen konstitutive Eigenschaft der Einheit von Eigentum und Leitung ist für das IfM Bonn als theoretisches Konstrukt eindeutig. In der Praxis ist jedoch neben dem Fall, dass es nur eine/n InhaberIn gibt und diese/r sein/ihr Unternehmen alleine leitet, eine Vielzahl von anderen Konstellationen anzutreffen. Es bedarf daher zusätzlicher Operationalisierungskriterien, um dieses abstrakte Definitionsmerkmal umsetzen zu können. Das IfM Bonn klassifiziert alle Unternehmen als Familienunternehmen, bei denen

- bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50% der Anteile eines Unternehmens halten und
- diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören.

Das **WIFU - Wittener Institut für Familienunternehmen** spricht immer dann von einem Familienunternehmen, wenn sich ein Unternehmen

- ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbänden befindet und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen.
- Diese Verantwortung der Unternehmerfamilie(n) wird entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen.

Dabei spielen die Rechtsform und Größe des Unternehmens keine Rolle.

Das transgenerationale Moment ist für Familienunternehmen aus Sicht des WIFU essentiell. Bei einem Unternehmen kann also, erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen werden, wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben. Start-ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn noch keine Familienunternehmen.

Eine Unternehmerfamilie ist gegeben, wenn

- eine Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht und in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen bzw. einen Unternehmensverband geprägt wird
- und, wenn diese Gruppe oder Teile davon sich mit der Frage beschäftigt, wie dieses Eigentum innerhalb des Familienverbandes weitergegeben wird.

Astrachen et al. (2002) erarbeiteten eine **Skala des Familieneinflusses** aus, um die Problematik, die sich aus der Dichotomisierung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen ergeben können, zu lösen (*Astrachen et al.*, 2002). Bei diesem Definitionsansatz wird der Einfluss der Familie auf ein beliebiges Unternehmen messbar gemacht und vergleichbar. Die **F-PEC Skala** des Familieneinflusses baut auf drei Säulen des möglichen Einflusses auf: Macht (Power), Erfahrung (Experience) und Kultur (Culture). F-PEC steht demnach für: Family influence durch Power, Experience und Culture. Die Macht-Dimension betrachtet den Einfluss und den relativen Anteil der Familien an der Eigentums-, Kontroll- und Führungsfunktion. Die Erfahrungs-Dimension berücksichtigt die kumulierte Erfahrung einer Familie in ihrer Eigenschaft als Unternehmenseigner und -führer. Die Kultur-Dimension untersucht, bis zu welchem Grad die Werte der Familien und die des Unternehmens überlappen und wie ausgeprägt das Commitment der Familien gegenüber dem Unternehmen ist. Basierend auf der Einstufung entlang dieser Dimensionen kann der Grad der Familienprägung analysiert werden.

In der **vorliegenden Studie** wurde die Definition der Europäischen Kommission herangezogen, um die Familienunternehmen in Österreich abzugrenzen und zu quantifizieren. Es wurde vorrangig eine Dichotomisierung vorgenommen, die zum Ziel die Abgrenzung der Familienunternehmen zu den Nicht-Familienunternehmen hatte. Die Anwendung der EU-Definition zielt unter anderem darauf ab, eine weitgehendste Vergleichbarkeit der Daten im europäischen wirtschaftspolitischen Kontext zu ermöglichen.

Die Anzahl der Unternehmen und deren ökonomisches Potenzial für Österreich wurden im Rahmen dieser Studie für **Familienunternehmen „im weiteren Sinne“** und **Familienunternehmen „im engeren Sinne“** abgeschätzt. Familienunternehmen im weiteren Sinne schließen, sowie die EU-Definition, Ein-Personen-Unternehmen mit ein (siehe Grafik 1). In einem nächsten Schritt wurden ausschließlich die Familienunternehmen im engeren Sinne für die Auswertungen der Unternehmensbefragung herangezogen. Dahinter liegt die Annahme, dass in Ein-Personen-Unternehmen durch ihre strukturellen Gegebenheiten (v.a. keine Beschäftigten) die komplexen Dimensionen eines Familienunternehmens und der wechselseitige Einfluss von Familie und Unternehmen sowie von Eigentum und Führung nur bedingt gegeben ist bzw. widerspiegelt.

Grafik 1 **Definition Familienunternehmen**



Quelle: KMU Forschung Austria 2013

Die Anwendung dieser zwei Definitionsansätze im Rahmen der Studie ermöglicht, ein klar differenziertes Bild über die Familienunternehmen und deren Charakteristika zu zeichnen.

2.2. Besonderheiten von Familienunternehmen

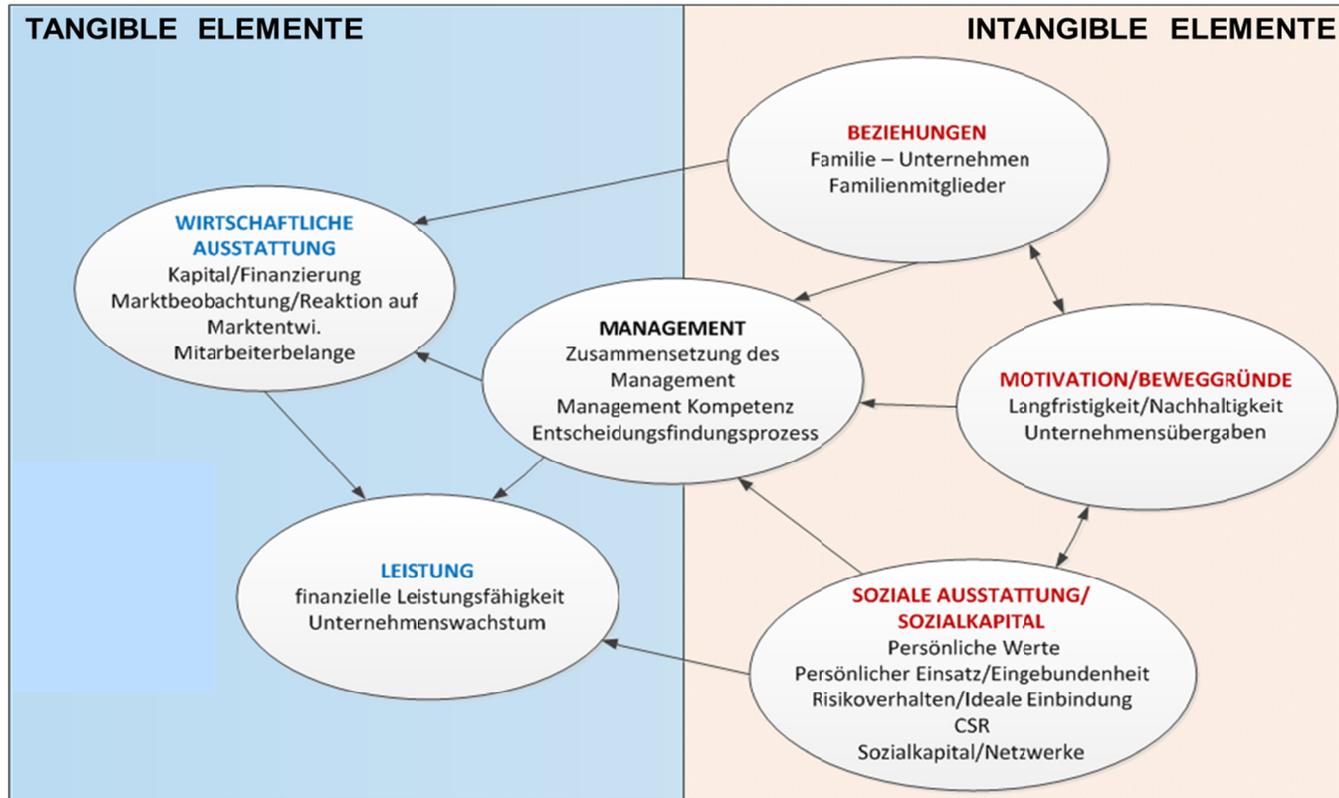
Es wird in der Literatur immer wieder das “Besondere” von Familienunternehmen hervorgehoben. Warum sind diese Unternehmen “anders” als die Anderen? Was sind die wichtigsten Charakteristika dieser Unternehmen? Im folgenden Abschnitt soll nun ein thematischer literaturbasierte Rahmen geboten werden, der einen Überblick über die Charakteristika und Besonderheiten von Familienunternehmen geben soll. Es wird auf spezifische Themenbereiche eingegangen, die relevant sind, um Familienunternehmen in ihrem Tun zu verstehen¹.

2.2.1. Zusammenfassende Übersicht

Die wichtigsten Charakteristika von Familienunternehmen wurden im Rahmen einer europaweiten Untersuchung zu Familienunternehmen (vgl. *Mandl, 2008*) strukturiert und in intangible sowie tangible Elementen klassifiziert (vgl. dazu folgende Grafik 2). Die Elemente stehen in einer ständigen Wechselbeziehung zueinander und überschneiden sich zum Teil auch. Die Unterscheidung tangible oder/und intangible Elemente bezieht sich dabei auf die Messbarkeit der Elemente (z. B. Anteil des Eigentums der Familienmitglieder, etc.), wobei manche Aspekte beide Elemente vereinen.

¹ *Anmerkung: Dem Verständnis von „Familie“ liegen in der vorliegenden Studie relevante beobachtbare soziodemografische Trends zu Grunde (wie z. B. unverheiratete Paare, Ehepaare, die nicht den gleichen Familiennamen teilen, gleichgeschlechtliche Partnerschaften, Patchwork-Familien, usw.) und nicht die reine Einhaltung des traditionellen, heteronormativen Konstrukts.*

Grafik 2 Charakteristika von Familienunternehmen



Quelle: Mandl (2008), internationale Studie basierend auf internationaler Literaturanalyse und Experteninterviews

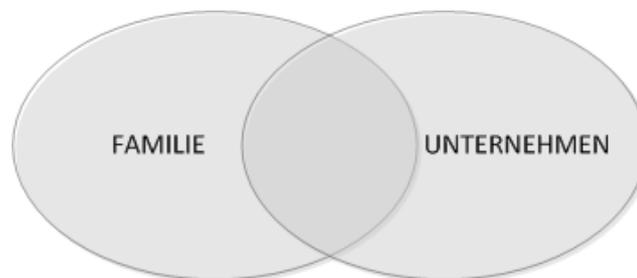
In der Studie von *Mandl* (2008) wird darauf hingewiesen, dass nicht generell gesagt werden kann, ob ein Spezifikum von Familienunternehmen einen Vorteil im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen darstellt oder nicht. Vielmehr ist seine Ausprägung im betriebsindividuellen Setting und/oder im Rahmen der allgemeinen Markt- und Geschäftsbedingungen ausschlaggebend.

Im Folgenden werden einige der oben angeführten Elemente näher beleuchtet.

2.2.2. Das Zusammenspiel der unterschiedlichen „Sphären“

Auf Besonderheiten von Familienunternehmen einzugehen wirft unmittelbar die Frage auf: was macht den Unterschied bei Familienunternehmen? Der Wortlaut selbst wirkt oftmals selbsterklärend: Bei Familienunternehmen wirken zwei Sphären aufeinander, die Familie und das Unternehmen.

Grafik 3 Familienunternehmen: Zusammenspiel von 2 Sphären

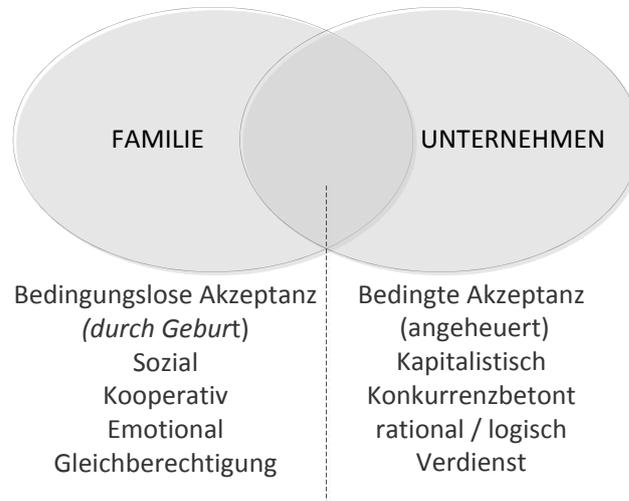


Quelle: KMU Forschung Austria 2013

Die intensive Koppelung zweier Sozialsysteme mit sehr unterschiedlichen Logiken und Regeln ist als Gemeinsamkeit aller Familienunternehmen, über alle Organisationsformen, Größenklassen und Managementstrukturen hinaus, zu finden:

„In vielen Familienunternehmen gibt es (fast) keine Momente, in denen das eine System ohne das andere überhaupt „gedacht“ werden kann: Das Unternehmen ist permanent im Familienleben präsent, die Familie meist in mehr oder weniger prägnanter Form ebenfalls im Unternehmen.“ (vgl. v. Schlippe, 2012, S.2)

Die Unterscheidung der Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ zeigt auf, in welcher Komplexität sich das System „Familienunternehmen“ befindet. In der Literatur wird hervorgehoben, dass die Regelwerke der Systeme „paradox“ sind und sich in einigen Punkten sogar widersprechen (vgl. *Simon et al.*, 2005; *Schuman et al.*, 2010). Die folgende Grafik verdeutlicht die fundamentalen Unterschiede der beiden Systeme:

Grafik 4 Familie und Unternehmen: grundsätzliche Unterschiede

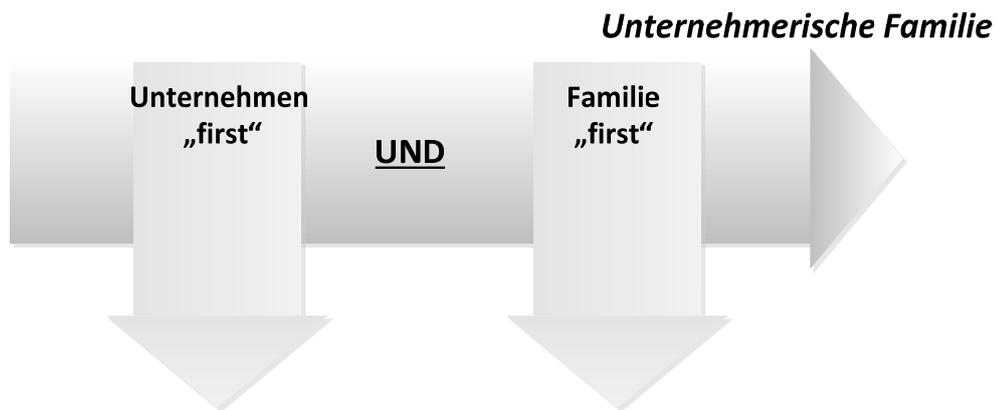
Quelle: In Anlehnung an Schuman *et al.*, 2010, S. 26

Die unterschiedlichen Logiken der oben beschriebenen zwei Systeme/Sphären reproduzieren sich als Kommunikationssysteme wieder. Die Differenz kann als Differenz von „Bindungskommunikation“ und „Entscheidungskommunikation“ (vgl. v. Schlippe/Klein, 2010; v. Schlippe *et al.*, 2011) verdeutlicht werden. Bindungskommunikation ist dabei jene Kommunikationsform, mit der die Angehörigen einer Familie ihre wechselseitigen Beziehungen miteinander aushandeln, um sich ihre Verbundenheit zu bestätigen². Im Unternehmen steht die Kommunikation in Form von „Entscheidungskommunikation“ im Vordergrund – jede Kommunikation wird auf ihren Informationsgehalt für das Unternehmen hin untersucht. Eine Unternehmerfamilie sieht sich der Komplexität ausgesetzt, dass diese beiden Kommunikationsformen oftmals überlappend und sich durchmischend vorzufinden sind. Letztendlich kann eine Diskrepanz der zwei Kommunikationsformen zwischen den Familienangehörigen zu tiefen Wertekonflikten in den Familienunternehmen führen bzw. diese sichtbar machen.

² Familie ist ein auf Bindung und Bezogenheit ausgerichtetes soziales System.

Bei dem „Drama“ der Vermischung von Familie und Organisationen ist die Frage demnach zentral: „Welchen Stellenwert hat (wirtschaftlicher) Erfolg in Familienbetrieben bzw. welchen Stellenwert haben Familienstrukturen in einem Unternehmen?“ (vgl. *Mätzener/Schwarz*, 2008) Im Laufe der Geschichte einer Unternehmerfamilie und im Laufe der Entwicklung eines Familienunternehmens gibt es Phasen in denen „business first“ im Vordergrund steht und andere in denen „family first“ vorrangig ist (vgl. Grafik 5). Es gilt diese Phasen in einem guten strategischen und letztendlich auch zwischenmenschlichen Gleichgewicht zu halten und Entscheidungen in einer UND-Korrelation dieser zwei Haltungen zu treffen (vgl. *Schuman et al.*, 2010). Je nach Unternehmenslebenszyklus sind diese zwei Haltungen unterschiedlich ausgeprägt: in der Gründerphase steht jedenfalls das Unternehmen im Vordergrund, in der Reife- bzw. Konsolidierungsphase eher die Familie. Falls einschneidige Lebenssituationen in der Familie stattfinden (z. B. Trennungen, Todesfall, Konflikte), hat dies einen unmittelbaren Einfluss auf das Unternehmen und die Familie tritt stark in den Vordergrund.

Grafik 5 Die unternehmerische Familie

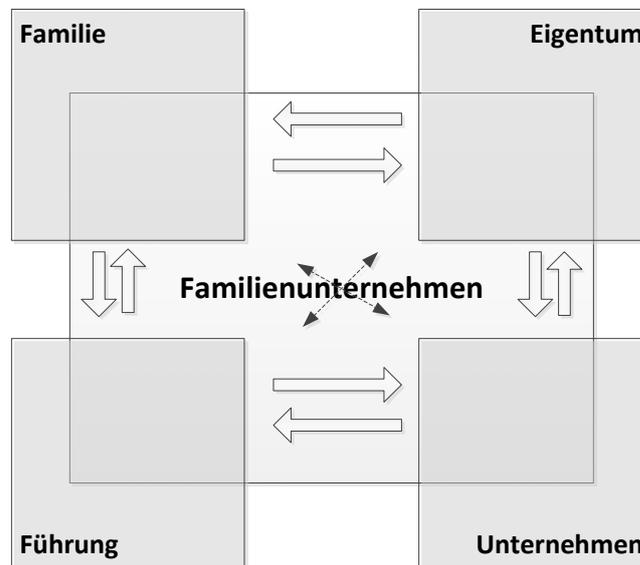


Quelle: *Schuman et al.* (2010)

Familienunternehmen werden oftmals als Organisationen beschrieben, die in einer komplexen Umwelt und mit vielfältigen (Wechsel-)Beziehungen ihr Unternehmen gründen, aufbauen und in einer langfristigen Perspektive führen. Sie sind somit als mehrdimensionale Systeme zu verstehen: „Aus dem dynamischen Systemansatz des Familienunternehmens ergibt sich, dass jedes Familienunternehmen eine einzigartige Kombination der sich dynamisch entwickelnden einzelnen Dimensionen darstellt [...]“ (vgl. *Klein*, 2010).

Folgende Darstellung gibt einen Überblick über die zentralen Dimensionen des Familienunternehmens:

Grafik 6 Dimensionen des Familienunternehmens



Quelle: Klein (2010)

Lt. den befragten Experten ist das vordergründige strukturelle Charakteristikum eines Familienunternehmens die teilweise Deckungsgleichheit zwischen Eigentum und Führung bzw. dass die Mehrheit des Eigentums maßgeblich von der Familie getragen wird und somit ein Familieneinfluss auf das Unternehmen und die Führung gegeben ist. Dies verdeutlicht die **Überlappung der familiären und unternehmerischen Sphären**. Die Begegnung der zwei Sphären kann einerseits formal geregelt werden anhand von Eigentümerverhältnissen und der klaren Einbindung der Familienmitglieder in unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen. Relevant sind jedoch auch die informellen Aspekte des Zusammenspiels der zwei Sphären: einerseits direkt (z. B. Familienangehörige in beratender Funktion) oder indirekt (z. B. durch Co-Entscheidung von Familienangehörigen über das Ausmaß der Zeit, die in das Unternehmen investiert wird). Das Wechselverhältnis der zwei Sphären führt zu einer hohen Komplexität des vorhandenen Beziehungsgeflechts (vgl. Mandl, 2008, S.54 ff).

2.2.3. Umgang mit Widersprüchen

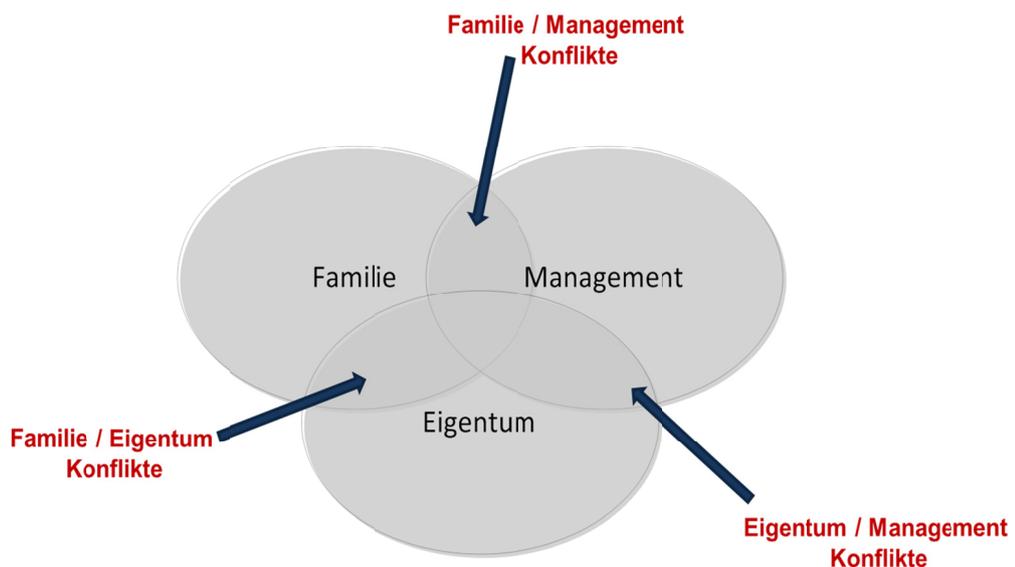
Der Erfolg von Familienunternehmen begründet sich für *Schuman et al.* (2010) unter anderem in deren täglichen Umgang mit Paradoxien. Erfolgreiche Familienunternehmen gehen intuitiv gut mit Widersprüchen um: „*Paradox is at the heart of many family businesses, and in the soul of their success.*“.

Der gute Umgang mit Konflikten, die sich durch das Zusammenspiel Familie und Unternehmen ergeben, wird oftmals als weiterer wichtiger Erfolgsfaktor dieses Unternehmenstyps genannt (vgl. *Davis/Harveston*, 1999, *Kellermanns/ Eddletston* 2007 in *Frank et al.*, 2011). Beispiele solcher Konflikte sind die Nachfolgeregelung, die Aufteilung der Eigentumsverhältnisse und Beschäftigung von Familienmitgliedern (vgl. *Schuman et al.*, 2010).

Entscheidungen und Konflikte in Familienunternehmen hängen eng zusammen. Regeln und Strategien sind oftmals dazu da, um Entscheidungsprobleme zu vermeiden und Konflikteskalation frühzeitig vorzubeugen. Unterschiedliche Strategien der Entscheidungsstrukturierung sind mit unterschiedlichen Konfliktniveaus verbunden (vgl. *Frank et al.*, 2011).

Im sogenannten Drei-Kreis-Modell von *Davis/Tagiuri* werden Konfliktpotenziale im Kontext von Familienunternehmen vorrangig an drei Schnittstellen verortet, und zwar in Bezug auf Familien-, Management- und Eigentumsaspekte des Unternehmens (vgl. Grafik 7)

Grafik 7 **Drei-Kreis-Modell**



Quelle: *Davis/Tagiuri* (1982)

Ein Spannungsfeld ergibt sich in Familienunternehmen durch das Paradox von „individuell“ vs. „kollektiv“ – wer wird individuell wahrgenommen und wo steht die Gruppe im Vordergrund? Dieses Thema betrifft natürlich alle Organisationen. In Familienunternehmen ist diese Herausforderung umso größer, da es sich nicht wie oft um in keinem Zusammenhang stehende Individuen handelt, die in einer Organisation zusammenarbeiten, sondern um Familienmitglieder, die an und für sich gleichberechtigt sind. Zugleich erfolgt aber in der unternehmerischen Logik eine Differenzierung der Individuen bzw. der Mitarbeitenden je nach Qualifikation und Performance. Die Messung der Performance und das adäquate Belohnungssystem müssen in einer guten Relation zwischen Individuum und Gruppe stehen, um beide Aspekte zu stärken (vgl. *Schuman et al.*, 2010).

Laut *Frank et al.* (2011) geben rd. drei Viertel der Familienunternehmen an, dass Aufgaben-, Prozess- und Beziehungskonflikte nur fallweise auftreten und nicht belastend wirken. Konflikte können sich jedoch auch negativ auf die Performance auswirken. Sie treten in allen Familienunternehmen unabhängig von der Generation des Unternehmens mit vergleichbarer Häufigkeit auf. Daraus schließen die Studienautoren, dass es sich vorrangig um personenbezogene Konflikte handelt, die auf einer individuellen Ebene gelöst werden müssen. Konstruktiver Umgang mit Konflikten ist dabei jedenfalls zentral. Eine Adaptations- und Resilienzfähigkeit der Organisation und in den Familien ist dabei die Voraussetzung dafür. Eine klare, von allen im System gelebte Wertehaltung kann in solchen Konfliktmomenten als Orientierung und unterstützend in der Konfliktauflösung wirken.

2.2.4. Werte

Werte, wie Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit, Bescheidenheit, Respekt sind wichtig für Familienunternehmen (vgl. *Aronoff/Ward*, 2001; *Koiranen*, 2002; *Stewart*, 2003). Obwohl wenig Literatur sich der Problemstellung des Wertemanagements in Familienunternehmen widmet, herrscht als Grundkonsens, dass der langfristige Erfolg dieser Unternehmen sich auf dessen traditionellen Wertekanon stützt (vgl. *Baus* (2006) in *Kunze*, 2008). Einerseits unterstützen diese Werteinstellungen ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und eine Organisationskultur, die sich andere Unternehmen erst mit der Zeit und mit großen Anstrengungen erarbeiten müssen. Dem kann entgegengehalten werden, dass Werte im natürlichen Wandel des Unternehmens auch als Barriere fungieren können (vgl. *Kunze*, 2008). Nichtsdestotrotz wird ein großer **Nutzen von Wertemanagement** in Familienunternehmen identifiziert.

Werte stellen ein strategisches Potenzial dar – sie können marktwirksam sein, schwer imitierbar und stellen einen Mehrwert bei der Kaufentscheidung des Kunden dar. Des Weiteren können im Unternehmen gelebte und nach außen getragene Werte im Sinne des **Reputationsansatzes** dem Familienunternehmen in dessen regionalen Positionierung stärken.

Durch die **integrative Funktion von Werten** werden den Beschäftigten Sicherheit, Vertrauen, Identifikation und damit nachhaltige Motivation weitergegeben (vgl. *Remmers*, 2006). Durch diese Wirkung werden die Unternehmen dabei unterstützt, qualifizierte MitarbeiterInnen und Führungskräfte mittel- bis langfristig an die Organisation zu binden und den Abfluss von Wissen und Kompetenz zu verhindern (vgl. *Wieselhuber et al.*, 2005). Nicht zuletzt kann ein Wertemanagementsystem, welches auf moralische und monetäre Werte ausgerichtet ist, v.a. in der Wachstumsphase dabei unterstützen, Kapitalressourcen am Kapitalmarkt zu mobilisieren (vgl. *Knorren*, 1998). Das notwendige Wertemanagement in einem Familienunternehmen kann laut *Kunze* (2008) mit den unterschiedlichen Phasen des Unternehmenslebenszyklus in Verbindung gebracht werden. Das bedeutet, dass die Notwendigkeiten, Herausforderungen und Anforderungen an ein Wertemanagement je nach Phasen dieses organischen Wachstums unterschiedlich sind.

Sehr gut dokumentierte, **nicht finanzielle Ziele** auf Familienbasis inkludieren: Eigenständigkeit und Kontrolle (*Olson et al.*, 2003, *Ward* 1997), Familienzusammenhörigkeit, Solidarität und Loyalität (*Sorenson*, 1999), Einträchtigkeit (Harmonie), Zugehörigkeit, und vertrauensvolle Beziehungen (*Sharma/Manikutty*, 2005); Stolz (*Zellweger/Nason*, 2008) sowie der Wiedererkennungswert des „(Familien-)Namens“, Respekt, Status und der/die „Unternehmenswert(e) in der Gemeinschaft“ (*Sorenson et al.*, 1992) (vgl. zitiert in *Zellweger et al.*, 2011). Wertemanagement in Familienunternehmen beinhaltet die Berücksichtigung von finanziellen und nicht-finanziellen Zielen. Die Herausforderung für viele Familienunternehmen besteht darin, einen sinnvollen Mittelweg zu finden (vgl. *Zellweger*, 2006).

Werte sind vor allem dann wirksam, wenn sie „erlebt“ werden. So werden auch die Werte durch die lebendige Erfahrung, die mit bedeutenden Menschen gemacht werden und durch das Erzählen von Geschichten in Familienunternehmen weitergegeben.

„Familienstrategie besteht, so gesehen, weniger in dem Ergebnis einer festgeschriebenen Familienverfassung, als vielmehr in dem Bereitstellen von Möglichkeiten sich miteinander auseinanderzusetzen, ein Bewusstsein für das zu bekommen, was einem gemeinsam wichtig ist. [...] Damit ist es eher der Prozess der Auseinandersetzung der eine Familienstrategie bedeutsam macht und weniger die Festschreibung eines Ergebnisses“ (vgl. v. *Schlippe*, 2012).

2.2.5. Soziale Ausstattung / Sozialkapital

Durch die Interaktion der Komponenten Familie, Familienmitglieder und Unternehmen ergibt sich ein einzigartiges Bündel von Ressourcen in Familienunternehmen, das auch als „**Familiness**“ bezeichnet wird. Jene Charakteristiken unterscheiden Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen (vgl. *Krnjic*, 2012). *Habbershon/Williams* haben 1999 erstmals das sogenannte „Familiness-Konzept“ vorgestellt. Aus der Sicht dieses ressourcenorientierten Theorieansatzes sind Unternehmen heterogen, weil sie spezifische, nicht übertragbare und einzigartige Ressourcen besitzen, welche anderen nicht zur Verfügung stehen. Diese unternehmensspezifischen Ressourcen können unterschiedliche Ausprägungen haben und sich im Vermögen, Know-How, Unternehmensprozessen, Unternehmenskulturen, etc. wiederfinden (vgl. *Krnjic*, 2012). Nicht alle Unternehmensressourcen bringen auch Vorteile für das Unternehmen mit sich, es lassen sich daher zwei Familiness-Ausprägungen unterscheiden: Positive Auswirkungen – welche Überlegenheit für das Unternehmen bedeuten – durch die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen, aber auch potenzielle Wettbewerbsnachteile und damit negative Folgen (vgl. *König*, 2009).

Mandl (2008) kommt zum Schluss, dass andere Faktoren (wie z. B. Unternehmensgröße, Sektor, nationale ökonomische Rahmenbedingungen, etc.) stärker die wirtschaftliche Performance beeinflussen als „familiness“. Nichtsdestotrotz wirken die sozialen Netzwerke und Wechselbeziehungen, in denen sich Familienunternehmen einbetten, die loyalen Kundenbeziehungen, die sie aufbauen, und die nachhaltige Perspektive, die sie einnehmen, direkt oder indirekt auf die wirtschaftliche Leistung.

Die Einbettung der Familienunternehmen in ein starkes soziales Geflecht ist ein Hinweis auf die tragende Rolle von **Sozialkapital** für diese Art von Unternehmen. Laut OECD-Definition beschreiben **Bindungen** und **Beziehungen**, **Normen** und **Vertrauen** innerhalb einer Gruppe oder Gesellschaft das vorhandene Sozialkapital. Sozialkapital wird oft auch als „Kitt“ einer Gesellschaft bezeichnet. Jeder Mensch braucht **Gemeinschaft** - Familie, Freunde, Schule, Betrieb, Vereine und Organisationen, Kirche, Partei und Staat. Aktuelle Studien zeigen einen direkten Zusammenhang von Sozialkapital mit wirtschaftlichem Erfolg, Gesundheit und Sicherheit in einer spezifischen Region. Im Kontext von Unternehmen kann das sogenannte unternehmensspezifische Sozialkapital hervorgehoben werden. Dieses kann verstanden werden als die von dem/r UnternehmerIn entwickelte Interaktionsfähigkeit, in den für die Unternehmensentscheidungen relevanten sozialen Systemen (vgl. *Chini*, 2012; *Seghers*, 2012).

2.2.6. Organisationale Aspekte

Da Familienunternehmen und damit die Familienmitglieder nicht nur ökonomische, sondern auch nicht-ökonomische Ziele verfolgen, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Geschäftsführer hier als sogenannte „Stewards“ verhalten (vgl. *Krnjic*, 2012). Die **Stewardship-Theorie** bezeichnet anders als die Principal-Agent-Theorie³, einen Management-Ansatz, der das Verhalten eines Managers, als „nicht nur auf den persönlichen Eigennutzen ausgerichtet“ beschreibt. Manager verhalten sich pro-organisatorisch und kollektivistisch aus einer intrinsischen Motivation heraus. Sie handeln also im Sinne des Unternehmens und im Dienste der Gemeinschaft (vgl. *Zadlo*, 2012). Je höher also die Unternehmensbeteiligung des Geschäftsführers, desto weniger Prinzipal-Agent-Probleme (Interessenskonflikte) entstehen aus der Trennung von Eigentum und Geschäftsführung. Es lässt sich daraus ableiten, dass in Familienunternehmen, wo Eigentum und Management auf eine Person bzw. einen Personenkreis zusammenfallen, eine sehr effiziente Governance-Struktur herrscht (vgl. *Krnjic*, 2012). Andererseits kann dies auch zu Paternalismus sowie Nepotismus und einer stark hierarchisierten Organisationsstruktur führen. Immer wieder wird in der Literatur aber auch darauf hingewiesen, dass die Führung in Familienunternehmen kaum formell geregelt ist, mit einer Dominanz von Familienmitgliedern im Management.

Als traditionelle Stärken von Familienunternehmen werden oftmals **flache Hierarchien, flexible Strukturen, kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege, Eigenverantwortung** sowie **Teamegeist** identifiziert. Diese werden als Chancen gesehen, als Familienunternehmen ein attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu sein (vgl. *Georg/Rüsen*, 2011).

In Mitarbeiterbelangen ist in Familienunternehmen die Beschäftigung von Familienmitgliedern weit verbreitet. Mitarbeitende sind zudem lange am Unternehmen gebunden und es ist eine geringe Mitarbeiterfluktuation zu beobachten.

Viele Familienunternehmen bilden darüber hinaus junge Menschen aus (Stichwort: duale Ausbildung). Als Motive der Unternehmen dies zu tun werden der Mangel an Fachkräften, die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und die „Ausbildungsphilosophie“ genannt. Ausbildungsleistung wird auch „als Teil eines längerfristigen Leitbildes oder einer Unternehmenskultur angesehen“ (vgl. *Walden* (2002) in *Keese et al.*, 2010). Die **Ausbildungstätigkeit** im Unternehmen hat somit abgesehen von den betriebswirtschaftlichen Gründen auch mit Nachhaltigkeit, Unternehmenskultur, Tradition und Imagepflege zu tun. Unternehmen bilden u. a. auch aus, um ihr Image in der Außenwirkung zu verbessern (vgl. *Sadowski* (1980) in *Keese*, 2010).

³ Der Agent Ansatz geht von Managern aus, die ihren eigenen Nutzen durch ihre Tätigkeit maximieren wollen (*homo oeconomicus*).

2.2.7. Einstellungen zu Wachstum und Nachhaltigkeit

Für eine Mehrheit der UnternehmerInnen ist es wichtig, das Fortbestehen des Unternehmens für die **nachfolgende/n Generation(en)** zu sichern. Daraus resultiert ein **Fokus auf eine lange Lebensdauer** und eine **langfristige Entwicklung des Unternehmens**, die es gilt **nachhaltig** zu gestalten. Der Einfluss dieser langfristigen Orientierung ist stark und wirkt auf nahezu alle Elemente der Geschäftstätigkeit (z. B. Produktionsprozesse, Mitarbeiterführung, Zusammenarbeit mit lokalen Geschäftspartnern, etc.). (vgl. Mandl, 2008) Vor allem sogenannte Mehr-Generationen-Familienunternehmen, die ihre Überlebensfähigkeit bereits viele Jahre unter Beweis gestellt (vgl. Cravotta, 2010) haben, gelten hierfür als Musterbeispiele.

Grundlegend bei Familienunternehmen ist deren **Umgang mit Tradition und Innovation** und ihre **Anpassungsfähigkeit** (Flexibilität vs. Festhalten an traditionellen Prozessen und Produkten). Es wurden vier zentrale Besonderheiten von Familienunternehmen identifiziert, die bei erfolgreichen Familienunternehmen eine wichtige Rolle spielen (vgl. Schuman et al., 2010):

- **Eigene Zeit-Orientierung:** Top-Management von Familienunternehmen haben einen stärkeren Fokus auf die Vergangenheit und gleichzeitig die Zukunft. Sie sind weniger stark auf die Gegenwart fokussiert. Dies impliziert eine andere Entscheidungslogik in Managementfragen.
- **Komplexe Nachfolge-Dilemmas⁴:** NachfolgerInnen müssen Tradition und Veränderung unter einem Hut bringen: die Tradition ehren und Veränderungen für die Zukunft initiieren, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.
- **Aus dem Inneren heraus motivierte Strategie:** erfolgreiche Familienunternehmen generieren anpassungsfähige Strategien aus dem „Inneren heraus“, d.h. sie fokussieren auf strategische Ansätze, die ihren Kompetenzen und ihrer „Kultur“ entsprechen.
- **Bestehende Werte:** in Familienunternehmen formulierte Werterhaltungen sind „menschlich“ per se und stützen in unsicheren Zeiten. Sie geben Sicherheit und Stabilität in Veränderungszeiten und unterstützen die Geschäftsführung im Paradoxon von Tradition und Veränderung.

⁴ Es zeigt sich, dass die familieninterne Unternehmensnachfolge aus diversen Gründen (z. B. rückläufige Geburtenrate, etc.) weiter an Bedeutung verlieren und somit die betroffenen Unternehmen sowohl aus familiärer als auch unternehmerischer Sicht vor besondere Herausforderungen gestellt sind (vgl. Baumgartner/Diekenmann, 2009).

Die Bedeutung des Unternehmens für die wirtschaftliche Situation der Familie gepaart mit der langfristigen nachhaltigen Orientierung der Unternehmenstätigkeit führt dazu, dass Familienunternehmen eher als **risikoavers** eingestuft werden (vgl. *Mandl et al.*, 2008).

In Familienunternehmen werden die nicht-finanziellen Geschäftsziele als am wichtigsten eingestuft: Unternehmen ist der Fortbestand des Betriebes und die Unabhängigkeit wichtiger als die Reduktion der Schulden oder die Steigerung der Rendite, wobei sich die Unternehmen dieser Problematik durchaus bewusst sind (vgl. *Zellweger*, 2006).

Dieses eher zurückhaltende Risikoverhalten und das relative hohe Alter der Unternehmen (vgl. *Heinonen/Toivonen*, 2003; *Duh/Tominc*, 2006; *Emling*, 2000) erklärt auch, dass Familienunternehmen oftmals **stark regional verankert** sind - mit einem „local business focus“ (d.h. Kooperation mit lokalen Zulieferern, wenig Export, Beschäftigung von Mitarbeitenden aus der Region).

Im Sinne von Nachhaltigkeit und den oben erläuterten Themen (Sozialkapital, regionale Verankerung, etc.) ist auch die **soziale Verantwortung** der Familienunternehmen zu betrachten. Über mittelständische Unternehmen und im Speziellen Familienunternehmen findet man eher weniger Meldungen über ihr gesellschaftliches Engagement, sie agieren eher öffentlichkeitsscheu. Im Rahmen einer deutschen Studie wurde untersucht, ob es Unterschiede bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zwischen Unternehmen mit starkem und schwachem Familieneinfluss gibt. Dabei wurde die Ausbildungsbereitschaft als Indikator der Übernahme sozialer Verantwortung herangezogen. Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden wird von den Unternehmen sehr oft als ein zentrales Betätigungsfeld des gesellschaftlichen Engagements genannt (vgl. *Stiftung Familienunternehmen* 2006; *Gilde*, 2007). Bei den größeren Familienunternehmen zeigten die Untersuchungsergebnisse, dass die Ausbildungsneigung höher lag als bei Nicht-Familienunternehmen. Die Ausbildungsneigung kleinerer Familienunternehmen weist jedoch keine Unterschiede zu Nicht-Familienunternehmen aus.

Empirische quantitative Ergebnisse deuten nicht eindeutig darauf hin, dass „Wachstum“ in Familienunternehmen anders erfolgt als in Nicht-Familienunternehmen. Experten meinen jedoch oftmals, dass das kurz- und mittelfristige Wachstum durch auf Sicherheit begründete Risikoentscheidungen eher verhalten ausfällt, dafür aber langfristig höhere Level an Nachhaltigkeit und wirtschaftliche Tragfähigkeit erreicht werden.

2.3. *Forschungshypothesen*

Die literaturbasierten Ergebnisse waren leitend in der Hypothesenbildung, die es galt u. a. im Rahmen der quantitativen Unternehmensbefragung zu überprüfen. Im Folgenden sollen nun die wichtigsten formulierten Hypothesen aufgelistet werden, die zum Teil im Rahmen der Studie bestätigt bzw. verworfen wurden:

Strategische Ausrichtung / Wertestrukturen

- Das unternehmerische Handeln in Familienunternehmen ist von **Werten** geprägt. Die Werterhaltung prägt auch die Mitarbeiterführung.
- In Familienunternehmen spielt **CSR** eine wichtigere Rolle als in anderen Unternehmen.
- Die Familienunternehmen sind „**nachhaltiger**“ orientiert. Dies betrifft v.a. die strategische Ausrichtung („**organisches Wachstum von Innen**“) sowie die Frage nach dem Unternehmensfortbestand (Unternehmensnachfolge).
- Die Unternehmensstrategien sind weniger formalisiert.
- Familienunternehmen sind als eher „vorsichtig“ und eher als **risikoavers** insbesondere in den Bereichen Finanzierung und hinsichtlich der Wachstumsstrategie einzustufen.
- Familienunternehmen sind bestrebt **innovative Lösungen** für ihre Kunden zu finden. Die Innovationsimpulse kommen in Familienunternehmen in erster Linie von den Kunden und Zulieferern.
- Familienunternehmen wachsen eher langsam aber dafür nachhaltiger.
- Es wird in Familienunternehmen auf **Eigenkapital** aufgebaut und nur wenig auf Fremdkapital zurückgegriffen.

Organisationsstruktur

- Die Organisationsstruktur von Familienunternehmen ist nach wie vor eher **paternalistisch und traditionell** geprägt (hierarchisch).
- Die Entscheidungsprozesse sind eher **informeller** und können somit schneller durchgegangen werden.
- Die Stimmen von (mitarbeitenden) **Familienmitgliedern** haben viel Gewicht in unternehmensrelevanten Entscheidungen.

Humanressourcen

- Familienunternehmen haben eher Probleme entsprechende **Fachkräfte und Führungskräfte** zu finden.
- Die **Mitarbeiterführung** ist von **Werten** getragen.
- In Familienunternehmen ist eine langfristige Bindung der MitarbeiterInnen vorhanden bzw. anvisiert.

Wettbewerbsfähigkeit

- Familienunternehmen haben **strukturell betrachtet Wettbewerbsvorteile**. Diese werden jedoch nicht „gelebt“ bzw. ausgeschöpft. (Stichwort: Flexibilität)
- Die **Ausschöpfung der Wettbewerbsvorteile** ist branchenabhängig.

Evidenzen zu den formulierten Hypothesen sowie reale Ausprägungen der oben angeführten „tangiblen Elemente“ (vgl. Grafik 2) wie z .B. die wirtschaftliche Ausstattung, das Unternehmenswachstum und die Zusammensetzung des Managements für und in österreichischen Familienunternehmen werden ausführlich in den nächsten Kapiteln dargestellt.

3. Ökonomische Bedeutung der Familienunternehmen in Österreich

3.1. Quantitative Abschätzung der Familienunternehmen in Österreich

In Kapitel 3 erfolgt eine Abschätzung der Anzahl der Familienunternehmen in Österreich sowie deren Bedeutung für die österreichische Wirtschaft.

Datenbasis für die Abschätzung der Anzahl der Familienunternehmen in Österreich ist die Leistungs- und Strukturhebung (LSE) der Statistik Austria aus dem Jahr 2010. Die Daten beziehen sich somit auf die marktorientierte Wirtschaft (=Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008). Die freien Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)) wurden nicht in die Berechnung miteinbezogen, da sie nicht zur gewerblichen Wirtschaft zählen. Die genaue Definition der einzelnen Sektoren ist im „Anhang I: Methodische Hinweise zur Studie“ zu finden.

Die Daten der Leistungs- und Strukturhebung der Statistik Austria unterscheiden sich von jenen der Mitgliederstatistik der Wirtschaftskammer Österreich. Erläuterungen hierzu sind im „Anhang I: Methodische Hinweise zur Studie“ enthalten.

Im vorliegenden Bericht werden zwei unterschiedliche Definitionen für Familienunternehmen verwendet:

- Unter den **Familienunternehmen im weiteren Sinn** (i. w. S.) werden die Familienunternehmen lt. EU-Definition (siehe Kapitel 2.1) verstanden.
- Die Definition der **Familienunternehmen im engeren Sinn** (i. e. S.) folgt zwar ebenfalls EU-Definition, es sind hier jedoch ausschließlich Unternehmen mit mehr als 1 Beschäftigten enthalten.

Die **Abschätzung** wurde folgendermaßen durchgeführt:

Familienunternehmen im engeren Sinn (lt. KMU Forschung Austria Definition)
+ Ein-Personenunternehmen
<hr/>
= Familienunternehmen im weiteren Sinn (lt. EU Definition)

1. Berechnung der Familienunternehmen im engeren Sinn:
In einem ersten Schritt wurde aus der Primärerhebung ein Anteil der Familienunternehmen i.e.S. an den Unternehmen mit mehr als 1 Beschäftigten berechnet. Die Gewichtung erfolgte hierbei nach Sektoren und Größenklassen. Dieser Anteil wurde auf die Unternehmen mit mehr als 1 Beschäftigten aus der LSE der Statistik Austria umgelegt.
2. Ein-Personen-Unternehmen:
Die Anzahl der Unternehmen mit 1 Beschäftigten (EPU) wurden aus der LSE der Statistik Austria entnommen.
3. Die Familienunternehmen im engeren Sinn und die EPU wurden zu den Familienunternehmen im weiteren Sinne zusammengerechnet.

3.1.1. Gesamte marktorientierte Wirtschaft

In Österreich gibt es mehr als 156.000 Familienunternehmen i. e. S., die 1,7 Mio Personen beschäftigen (davon 1,6 Mio unselbstständig Beschäftigte) und Umsätze in der Höhe von knapp € 365 Mrd erzielen.

Inkl. EPU sind fast 261.000 Familienunternehmen (i. w. S.) mit 1,8 Mio Beschäftigten am heimischen Markt tätig. Diese erwirtschaften Umsätze von fast € 383 Mrd.

Tabelle 1 Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ in Österreich²

	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	Unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
Familienunternehmen i.e.S.	156.400	1.733.600	1.595.100	364.800
+ Ein-Personen-Unternehmen	104.400	104.400	0	18.100
= Familienunternehmen i.w.S.	260.800	1.838.000	1.595.100	382.900
+ Nicht-Familienunternehmen	27.100	752.500	737.100	242.700
= Marktorientierte Wirtschaft¹	287.900	2.590.500	2.332.200	625.600

Anmerkung: gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

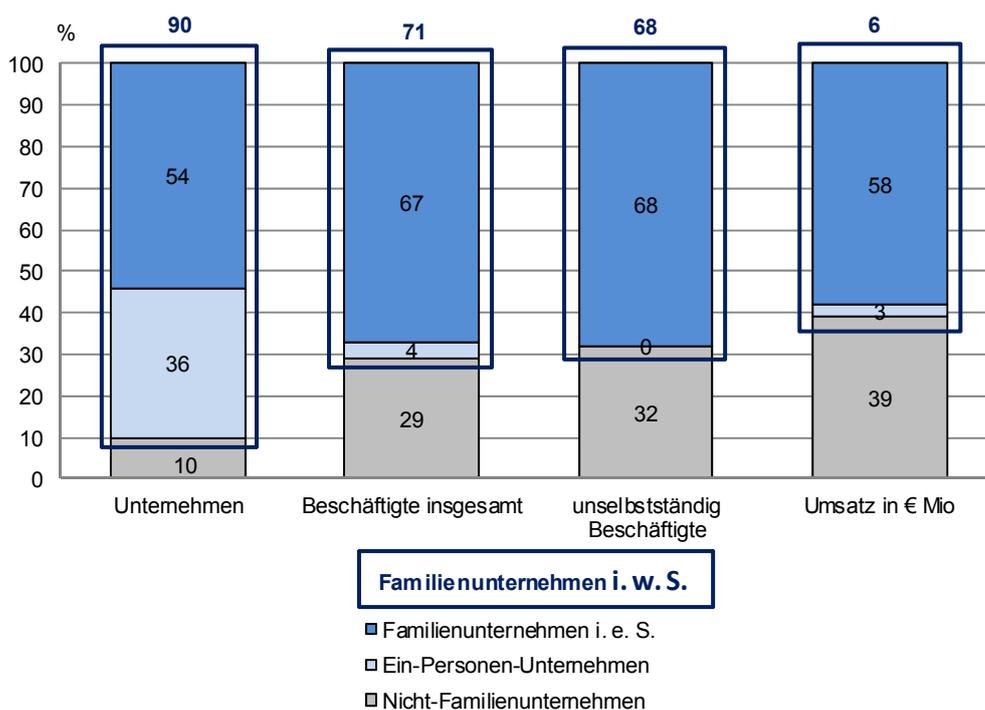
² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria

Quelle: KMU Forschung Austria

Bei 90 % aller österreichischen Unternehmen handelt es sich um Familienunternehmen im weiteren Sinn. Diese beschäftigten 71 % aller Erwerbstätigen bzw. 68 % aller ArbeitnehmerInnen und sind damit durchschnittlich kleiner als Nicht-Familienunternehmen. Zudem lukrieren die Familienunternehmen 61 % der Umsätze der heimischen Wirtschaft.

Bei den Familienunternehmen im engeren Sinn werden, wie oben angeführt, die Ein-Personen-Unternehmen (EPU) nicht miteinbezogen. Diese Unternehmensgruppe stellt 36 % aller Unternehmen, der Anteil an den Beschäftigten (4 %) und am Umsatz (3 %) ist vergleichsweise niedrig. Dies führt dazu, dass der Anteil der Familienunternehmen im engeren Sinn (54 %) an den gesamten Unternehmen geringer ausfällt als jener der Beschäftigten (insgesamt: 67 %, unselbstständig: 68 %) und des Umsatzes (58 %).

Grafik 8 Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ in %, 2013



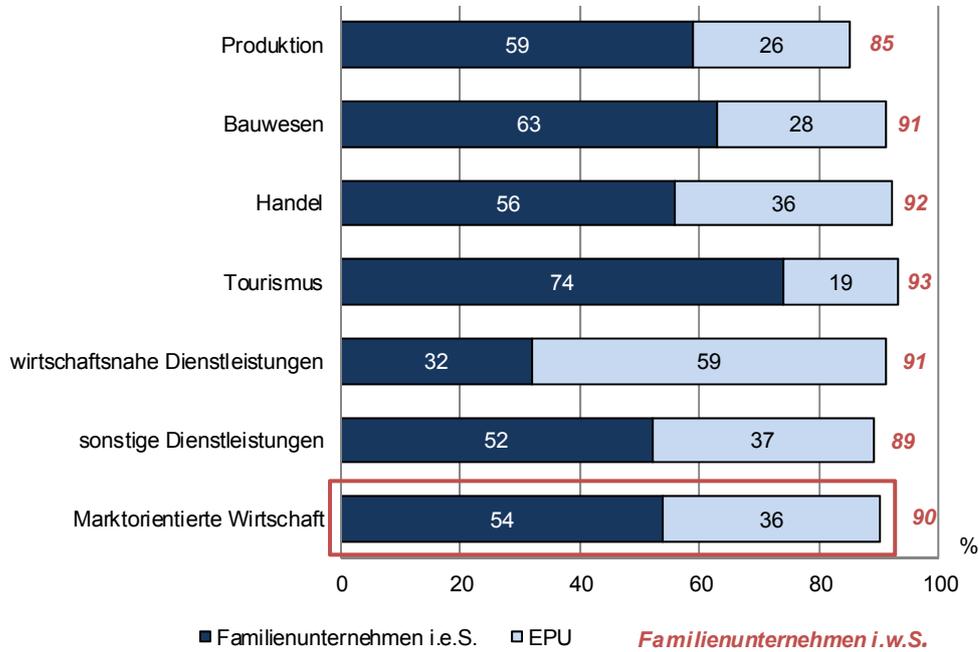
¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

Quelle: KMU Forschung Austria

3.1.2. Sektoren

Nach Sektoren betrachtet liegt der Anteil der Familienunternehmen im weiteren Sinn zwischen 85 % in der Produktion und 93 % im Tourismus.

Bei den Familienunternehmen im engeren Sinn ist die Bandbreite deutlich höher. Dieser Anteil wird auch durch den Anteil der EPU im jeweiligen Sektor geprägt. Der höchste Anteil an Familienunternehmen im engeren Sinn ist im Tourismus zu finden (74 %). Dies ist auch der Wirtschaftsbereich mit dem niedrigsten EPU-Anteil (19 %). Im Produktionsbereich (Produktion (59 %) und Bauwesen (63 %) haben die Familienunternehmen im engeren Sinn - in Hinblick auf die Anzahl an Unternehmen - ebenfalls eine überdurchschnittliche Bedeutung. Bei den wirtschaftsnahen (32 %) und sonstigen Dienstleistungen (52 %) ist der Anteil der Familienunternehmen im engeren Sinn geringer als in der gesamten österreichischen Wirtschaft (54 %). Insbesondere die wirtschaftsnahen Dienstleistungen sind von einem vergleichsweise hohen Anteil an EPU (59 %) geprägt.

Grafik 9 Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ nach Sektoren in % des jeweiligen Sektors, 2013

Anmerkungen:

- wirtschaftsnahe Dienstleistungen = Abschnitte J (Information und Kommunikation) und M (v. a. Unternehmensberatung, Ingenieurbüros, Werbung) der ÖNACE 2008
- sonstige Dienstleistungen = Abschnitte H (Verkehr und Lagerei), K (Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen), L (Grundstücks- und Wohnungswesen), N (sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen) sowie Abteilung S95 (Reparatur von Gebrauchsgütern) der ÖNACE 2008

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

Quelle: KMU Forschung Austria

Im Weiteren wird (wie auch bei den Ergebnissen der Primärerhebung) der Fokus auf die Familienunternehmen im engeren Sinn gelegt. Detaillierte Daten auch zu den Familienunternehmen im weiteren Sinn sind im „Anhang IV: Tabellenband“ zu finden.

Mehr als ein Viertel aller Familienunternehmen im engeren Sinn ist dem Handel zuzurechnen. Danach folgt der Tourismus (21 %). Ein Vergleich mit der Verteilung in der Gesamtwirtschaft zeigt, dass der Handel auch hier die meisten Unternehmen stellt. Der Tourismus liegt hingegen hinter den wirtschaftsnahen und sonstigen Dienstleistungen in der gesamten heimischen Wirtschaft an vierter Stelle. Dies spiegelt wiederum den überdurchschnittlich hohen Anteil der Familienunternehmen im Tourismus wider.

In Hinblick auf die Beschäftigung sind die Produktion und der Handel sowohl bei den Familienunternehmen als auch in der gesamten marktorientierten Wirtschaft die größten Arbeitgeber. Diese beiden Wirtschaftsbereiche lukrieren auch (in umgekehrter Reihenfolge: Handel vor Produktion) die höchsten Umsätze.

Tabelle 2 Familienunternehmen im engeren Sinn in der marktorientierten Wirtschaft¹ nach Sektoren²

	Unternehmen	Beschäftigte	Umsatz in € Mio
Produktion	17.600	469.400	127.100
Bauwesen	19.700	191.900	25.600
Handel	41.100	426.500	134.900
Tourismus	32.700	210.500	11.500
wirtschaftsnahe Dienstleistungen	18.000	130.100	23.300
sonstige Dienstleistungen	27.300	305.200	42.400
Marktorientierte Wirtschaft¹	156.400	1.733.600	364.800

Anmerkungen: gerundete Werte

- wirtschaftsnahe Dienstleistungen = Abschnitte J (Information und Kommunikation) und M (v. a. Unternehmensberatung, Ingenieurbüros, Werbung) der ÖNACE 2008
- sonstige Dienstleistungen = Abschnitte H (Verkehr und Lagerei), K (Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen), L (Grundstücks- und Wohnungswesen), N (sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen) sowie Abteilung S95 (Reparatur von Gebrauchsgütern) der ÖNACE 2008

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria

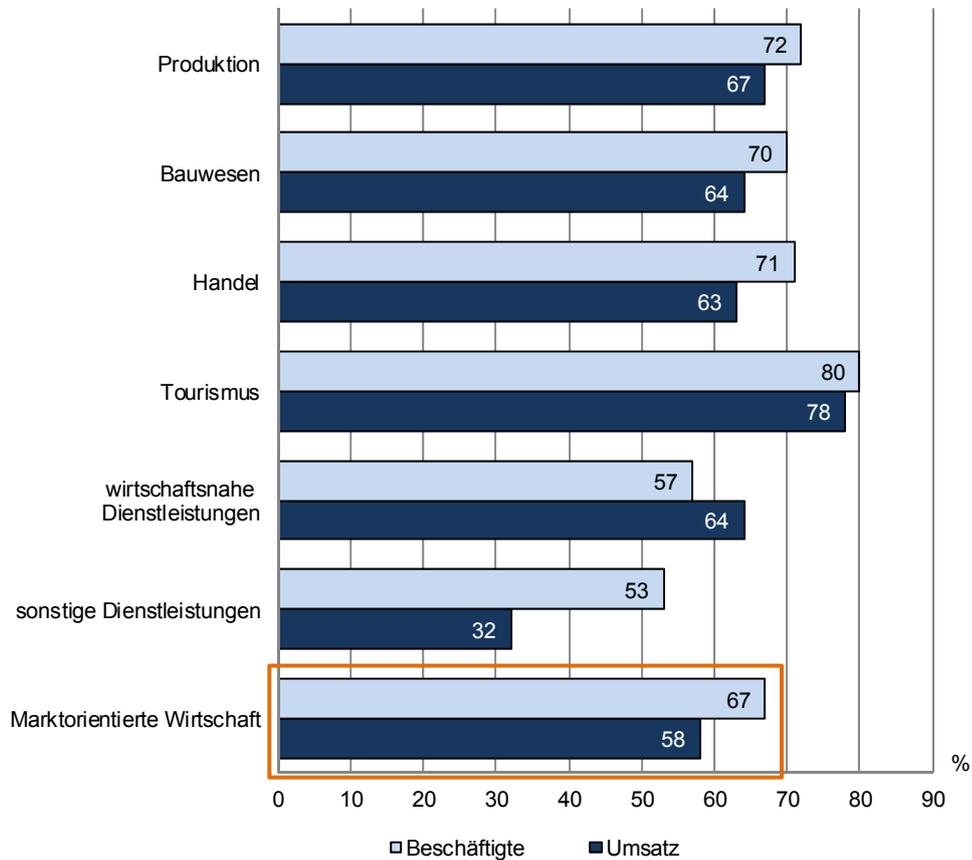
Quelle: KMU Forschung Austria

67 % aller heimischen Beschäftigten arbeiten in Familienunternehmen im engeren Sinn. Diese lukrieren 58 % der gesamten Umsätze. Die höchsten Anteile weist bei beiden Indikatoren, wie schon bei den Unternehmen, der Tourismus auf. Über dem Durchschnitt liegen auch die Anteile in der Produktion, im Bauwesen und im Handel.

Vergleichsweise geringe Anteile sind bei den sonstigen Dienstleistungen zu finden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass z. B. im Kredit- und Versicherungswesen und im Verkehr insbesondere der Umsatzanteil der Familienunternehmen (in einem geringeren Ausmaß auch der Beschäftigtenanteil) deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt liegen.

Bei den wirtschaftsnahen Dienstleistungen ist der Anteil der Familienunternehmen im engeren Sinn bei den Beschäftigten (57 %) und beim Umsatz (64 %) deutlich höher als Anteil der Unternehmen (32 %). Bei den meisten anderen Sektoren trifft dies zwar auch zu, aber in einem deutlich geringeren Ausmaß. Bei den wirtschaftsnahen Dienstleistungen ist dieser große Unterschied auf den überdurchschnittlich hohen Anteil an EPU zurückzuführen.

Grafik 10 Anteil der Beschäftigten insgesamt und des Umsatzes (netto) der Familienunternehmen im engeren Sinn in der marktorientierten Wirtschaft¹ nach Sektoren in % des jeweiligen Sektors, 2013



Lesebeispiel: In den Familienunternehmen in der Produktion sind 72 % aller Beschäftigten dieses Wirtschaftsbereiches tätig. Die Familienunternehmen in der Produktion erzielen 67 % der Umsätze dieses Wirtschaftsbereiches.

Anmerkungen:

- wirtschaftsnahe Dienstleistungen = Abschnitte J (Information und Kommunikation) und M (v. a. Unternehmensberatung, Ingenieurbüros, Werbung) der ÖNACE 2008
- sonstige Dienstleistungen = Abschnitte H (Verkehr und Lagerei), K (Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen), L (Grundstücks- und Wohnungswesen), N (sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen) sowie Abteilung S95 (Reparatur von Gebrauchsgütern) der ÖNACE 2008

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

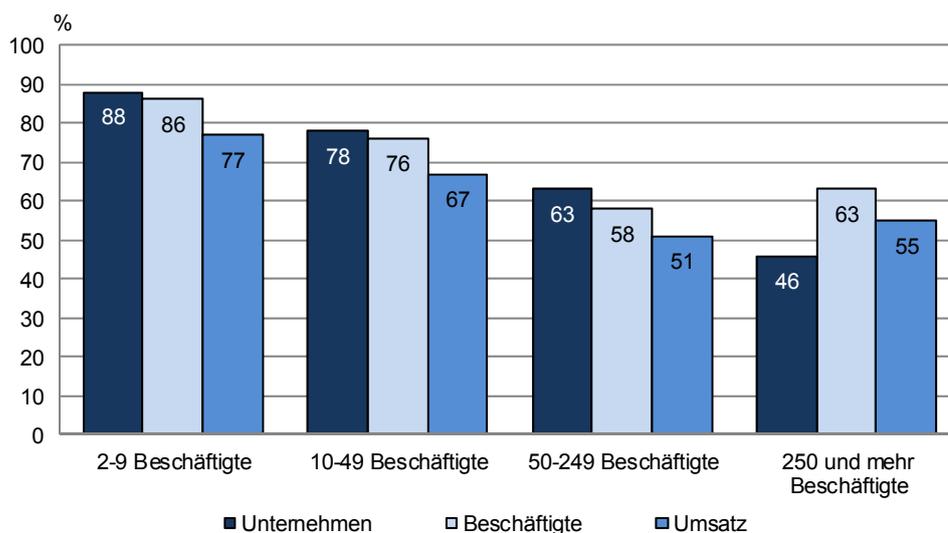
Quelle: KMU Forschung Austria

3.1.3. Größenklassen

Nach Größenklassen differenziert sinkt der Anteil an Familienunternehmen mit steigender Betriebsgröße: Einem Anteil von 88 % in der Größenklasse der Unternehmen mit 2 bis 9 Beschäftigten steht ein Anteil von 46 % bei den Unternehmen mit 250 und mehr MitarbeiterInnen gegenüber.

Mit Ausnahme der größten Unternehmen ist der Anteil der Beschäftigten und des Umsatzes von Familienunternehmen an allen österreichischen Unternehmen in allen Größenklassen geringer als jener bei den Unternehmen selbst. D. h., dass hier Familienunternehmen im Durchschnitt kleiner sind und weniger Umsatz lukrieren als Nicht-Familienunternehmen. In der Größenklasse 250+ trifft das Gegenteil zu.

Grafik 11 Anteil der Familienunternehmen im engeren Sinn in der marktorientierten Wirtschaft¹ nach Beschäftigtengrößenklassen in % der jeweiligen Größenklasse, 2013



¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

Quelle: KMU Forschung Austria

3.1.4. Standort der Unternehmen

In folgendem Kapitel wird dargestellt, wie sich Familienunternehmen auf einzelne Standorte (=räumlichen Regionen) in Österreich verteilen. Dies erfolgt an Hand des „Urbanisierungsgrads“, welcher durch die Bevölkerungsdichte eingeteilt wird. Bei einem hohen Urbanisierungsgrad handelt es sich um Regionen mit hoher Bevölkerungsdichte (=Städte), bei einem niedrigen Urbanisierungsgrad um Regionen mit niedriger Bevölkerungsdichte (=ländliche Räume). Eine detaillierte Definition ist im „Anhang I: Methodische Hinweise zur Studie“ zu finden.

Jeweils 35 % der Unternehmen der marktorientierten Wirtschaft in Österreich haben ihren Sitz in einer Region mit hoher bzw. geringer Bevölkerungsdichte. 30 % sind in Gemeinden mit einer mittleren Bevölkerungsdichte angesiedelt. (Quelle: KMU Forschung Austria auf Basis einer Sonderauswertung der Statistik Austria 2010) D. h. dass die Gesamtheit der Unternehmen beinahe gleichmäßig auf die räumlichen Regionen verteilt ist.

Bei den Familienunternehmen sieht die Verteilung anders aus: Sie sind deutlich häufiger im ländlichen Raum anzufinden. 27 % an Familienunternehmen i.e.S. mit Sitz in Regionen mit einer hohen Bevölkerungsdichte stehen 43 % gegenüber, die in Gemeinden mit einer geringen Bevölkerungsdichte ansässig sind. Beim Ausmaß des Unterschieds muss allerdings beachtet werden, dass die freien Berufe nicht in der Betrachtung der Familienunternehmen miteinbezogen wurden, in der Gesamtheit der Unternehmen (siehe oben) jedoch inkludiert sind. Diese (v. a. Architekturbüros, Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) sind vermehrt in Städten zu finden. Der höhere Anteil von Familienunternehmen i.w.S. an Standorten mit einem hohen Urbanisierungsgrad (31 %) als von jenen i.e.S. (27 %) ist auf die Ein-Personen-Unternehmen zurückzuführen, welche vergleichsweise öfter im städtischen Raum ihren Arbeitsplatz haben.

Tabelle 3 Verteilung der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹
nach Standorten²

	Familienunternehmen i.e.S.		Familienunternehmen i.w.S.	
	Absolut	Anteil in %	Absolut	Anteil in %
Hohe Bevölkerungsdichte	42.800	27	81.800	31
Mittlere Bevölkerungsdichte	46.200	30	75.600	29
Geringe Bevölkerungsdichte	67.400	43	103.400	40

Anmerkung: gerundete Werte

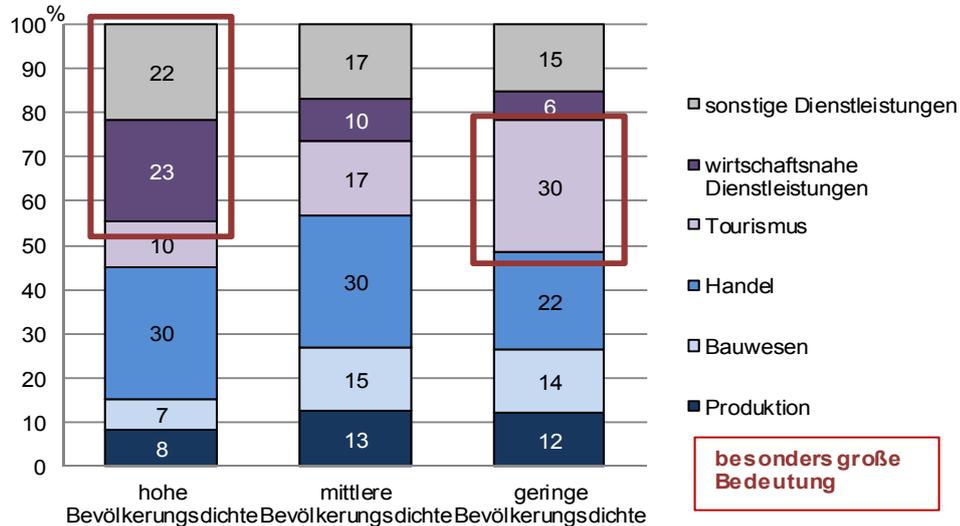
¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria

Quelle: KMU Forschung Austria

Bei der Verteilung der Familienunternehmen i.e.S. nach Sektoren zeigt sich, dass die wirtschaftsnahen und sonstigen Dienstleistungen in Gebieten mit einer hohen Bevölkerungsdichte eine überdurchschnittliche Bedeutung haben. In Regionen mit einer geringen Bevölkerungsdichte sind demgegenüber anteilmäßig vergleichsweise viele Unternehmen im Tourismus zu finden. Produktion und Bauwesen spielen in Gemeinden mit einer mittleren und geringen Bevölkerungsdichte eine größere Rolle als im städtischen Raum.

Grafik 12 Verteilung der Familienunternehmen im engeren Sinn in der marktorientierten Wirtschaft¹ nach Sektoren in %²



Anmerkungen:

- wirtschaftsnahe Dienstleistungen = Abschnitte J (Information und Kommunikation) und M (v. a. Unternehmensberatung, Ingenieurbüros, Werbung) der ÖNACE 2008
- sonstige Dienstleistungen = Abschnitte H (Verkehr und Lagerei), K (Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen), L (Grundstücks- und Wohnungswesen), N (sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen) sowie Abteilung S95 (Reparatur von Gebrauchsgütern) der ÖNACE 2008

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

Quelle: KMU Forschung Austria

Die Familienunternehmen an den unterschiedlichen Standorten unterscheiden sich auch in Hinblick auf die Größe des Unternehmens: Unternehmen an Standorten mit einer hohen Bevölkerungsdichte sind im Durchschnitt kleiner. Hier haben 86 % der Familienunternehmen weniger als zehn Beschäftigte gegenüber 82 % in Gemeinden mit einem niedrigen Urbanisierungsgrad.

3.2. Internationaler Vergleich

In der folgenden Tabelle wird ein Vergleich des Anteils von Familienunternehmen von Österreich mit anderen ausgewählten Ländern dargestellt. Die Daten wurden in diesen Ländern nach EU-Definition bzw. vergleichbaren Definitionen ausgewiesen. In allen Ländern sind - im Gegensatz zu Österreich – die Gesamtwirtschaft inkl. der freien Berufe, der Land- und Forstwirtschaft sowie der persönlichen Dienstleistungen enthalten.

Österreich liegt beim Anteil der Familienunternehmen bei allen Indikatoren unter den Top 3 Ländern. Der Anteil der Familienunternehmen ist nur in Deutschland (95 %) höher als in Österreich (90 %). Beim Anteil der Beschäftigten und beim Umsatz liegen Italien und Spanien vor Österreich.

Vergleichsweise geringe Anteile an Familienunternehmen (inkl. Beschäftigung und Umsatz) weisen Belgien, die Niederlande und das Vereinigte Königreich auf. In Belgien und den Niederlanden ist dies darauf zurückzuführen, dass die Ein-Personen-Unternehmen (ohne unselbstständig Beschäftigte) nicht in die Berechnung mit einbezogen wurden. Im Vereinten Königreich sind die Unternehmen großbetrieblicher strukturiert als in den anderen Ländern und der Anteil der Familienunternehmen sinkt mit steigender Unternehmensgröße. In Deutschland ist der Umsatzanteil von Familienunternehmen ebenfalls geringer als in anderen angeführten Ländern.

Tabelle 4 Internationaler Vergleich zum Anteil der Familienunternehmen (lt. EU-Definition) an den gesamten Unternehmen¹

	Unternehmen	Beschäftigte	Umsatz
Deutschland (2010)	95	61	41
Italien	90	75	80 (BIP)
Österreich i.w.S.² (2013)	90	68	61
Spanien (2009)	85	70	70 (BIP)
Belgien (2010)	77	45	33 (BIP)
Niederlande (2008) ³	69	49	53 (BIP)
UK (2010)	66	41	35

¹ Abschnitte A bis O der NACE

² Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 (=NACE Rev. 2) exkl. freie Berufe

³ exkl. Selbstständige

Quellen: *IfM Bonn* (2010, Deutschland), *Callucci* (2007, Italien) *KMU Forschung Austria* (2013, Österreich), *Monreal Martínez/Sánchez Marin/Merono Cerdán* (2010, Spanien), *FBNetBelgium* (2011, Belgien), *Flören et al.* (2010, Niederlande), *Institute for Family Business* (2011, UK)

3.3. Unternehmensentwicklung der österreichischen Familienunternehmen

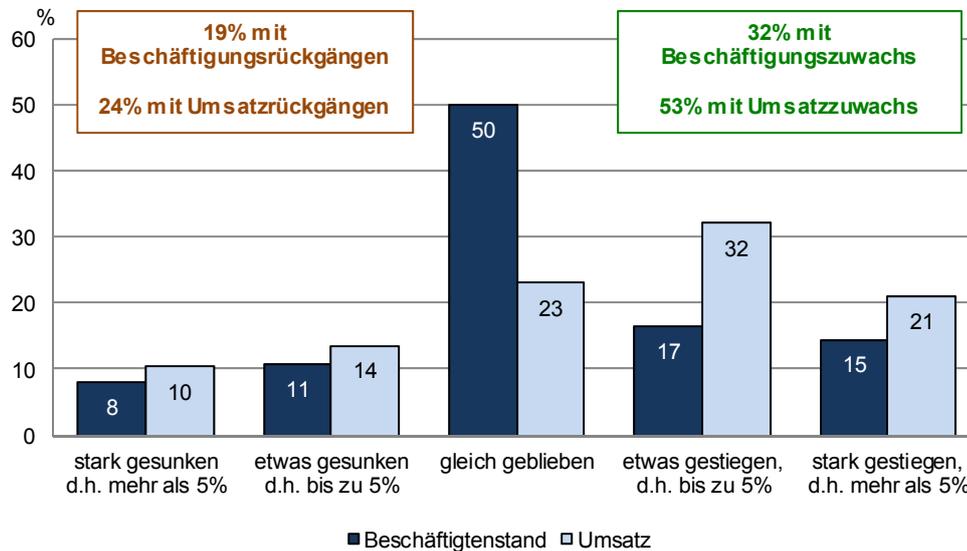
3.3.1. Entwicklung 2010 - 2012

Für den Zeitraum 2010 bis 2012 melden 32 % der österreichischen Familienunternehmen im engeren Sinn einen Beschäftigtenzuwachs. 50 % haben ihren Personalstand in diesem Zeitraum nicht geändert. 19 % haben die Zahl der MitarbeiterInnen verringert.

In Hinblick auf die Umsätze konnten mehr als die Hälfte der Familienunternehmen zwischen 2010 und 2012 Umsatzzuwächse erzielen. 23 % melden Erlöse auf Niveau der früheren Jahre, 24 % Rückgänge.

Bei beiden Indikatoren ist der Anteil der Betriebe mit Zuwächsen bei den wirtschaftsnahen Dienstleistungen und in der Produktion überdurchschnittlich hoch. Im Tourismus und im Handel ist demgegenüber der Anteil der Familienunternehmen mit Beschäftigten- und Umsatzrückgängen vergleichsweise hoch.

Grafik 13 Entwicklung des Beschäftigtenstandes und des Umsatzes im Zeitraum, 2010 – 2012 (per anno) der Familienunternehmen i.e.S., in %



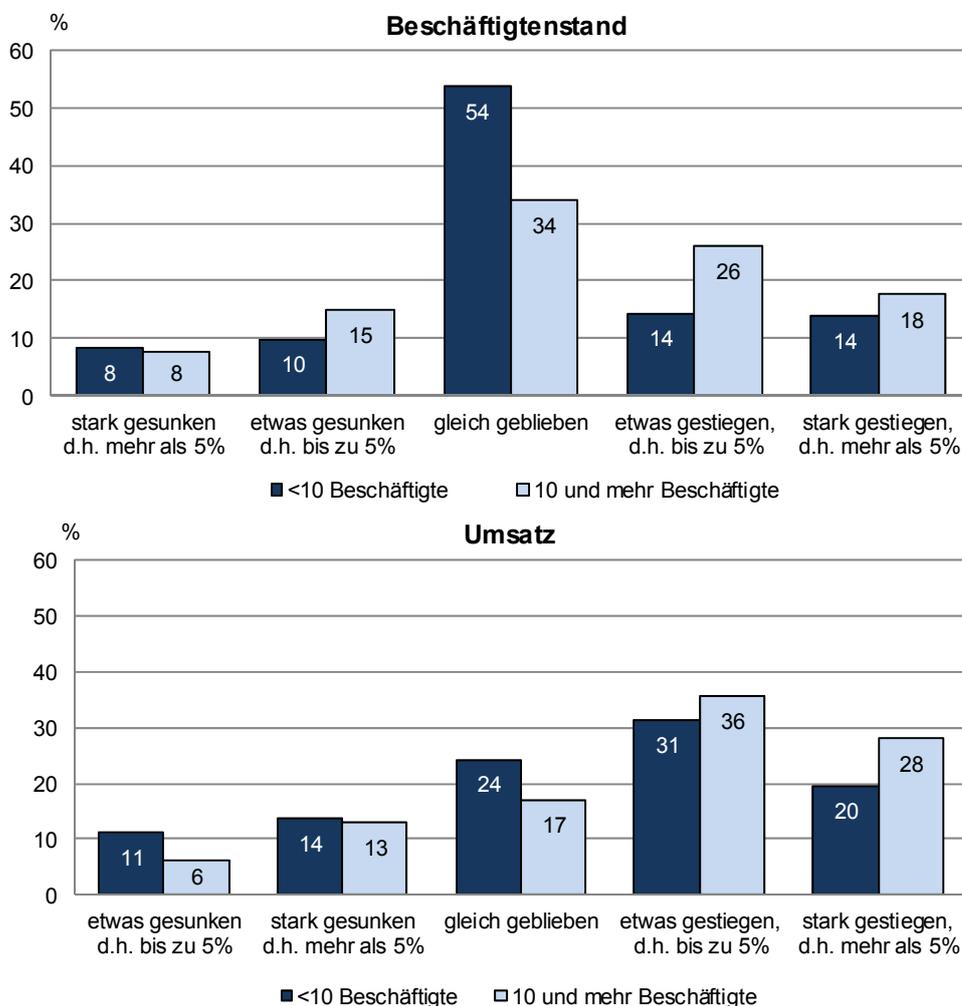
Quelle: KMU Forschung Austria

Nach Größenklassen betrachtet ist sowohl der Anteil der Familienunternehmen mit Beschäftigungssteigerungen (44 %) in den letzten beiden Jahren als auch jener mit -rückgängen (23 %) bei den Betrieben mit 10 und mehr Beschäftigten höher als bei Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten (Zuwachs: 28 %, Rückgänge: 18 %). Mehr als die Hälfte der Kleinstunternehmen (54 %) hat ihren Beschäftig-

tenstand zwischen 2010 und 2012 gleich gehalten (Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten: 34 %).

Bei Unternehmen beider Größenklassen war der Anteil der Betriebe mit Umsatzzuwächsen im Zeitraum 2010 bis 2012 am höchsten, wenngleich dieser bei den Familienunternehmen mit 10 und mehr MitarbeiterInnen deutlich höher ausfiel (64 %) als bei jenen mit weniger als 10 ArbeitnehmerInnen (51 %). Demgegenüber meldeten mehr Kleinunternehmen Umsatzrückgänge (25 %) als Betriebe mit 10 und mehr Beschäftigten (19 %).

Grafik 14 Entwicklung des Beschäftigtenstandes und des Umsatzes im Zeitraum, 2010 – 2012 (per anno) der Familienunternehmen i.e.S. nach Beschäftigengrößenklassen, in %



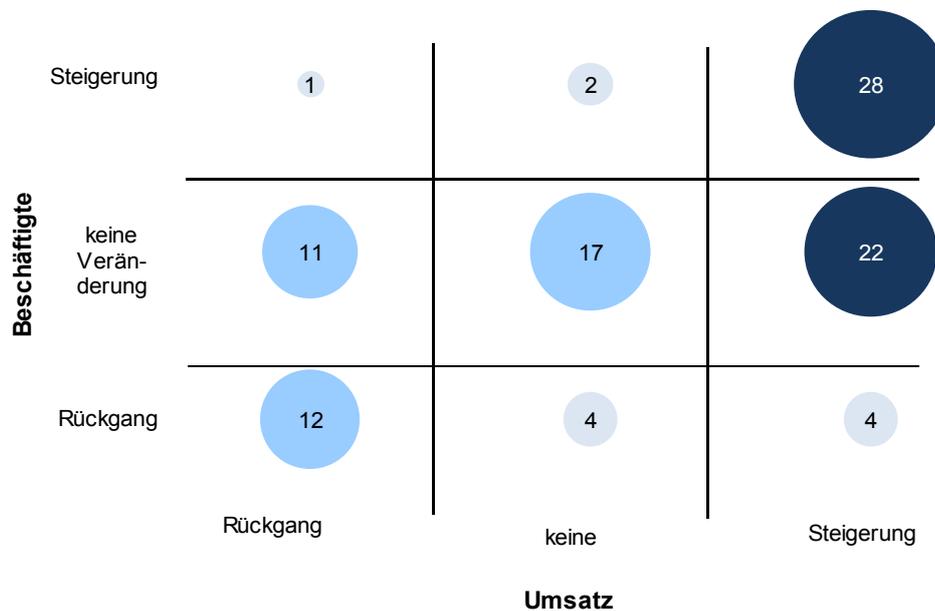
Quelle: KMU Forschung Austria

Eine Kreuzung der beiden Variablen Beschäftigten- und Umsatzentwicklung erlaubt eine Aussage über die generelle Wachstumsentwicklung der österreichischen Familienunternehmen (im engeren Sinn) im Zeitraum 2010 bis 2012. 28 % der Unternehmen meldeten sowohl Beschäftigungs- als auch Umsatzsteigerungen. Bei 22 % kam es bei einem unveränderten Personalstand zu einem Umsatzwachstum. Weitere 4 % verzeichneten Erlöszuwächse bei sinkenden Beschäftigungszahlen.

Bei 12 % der österreichischen Familienunternehmen gingen zwischen 2010 und 2012 sowohl die Anzahl der MitarbeiterInnen als auch die Umsätze zurück. 11 % hielten ihren Personalstand trotz Umsatzrückgängen konstant.

Insgesamt zeigt sich, dass der Anteil der Familienunternehmen, bei denen sowohl die Anzahl der Beschäftigten als auch der Umsatz zwischen 2010 und 2012 gestiegen sind, mit zunehmenden Unternehmensalter sinkt: 52 % an Unternehmen, die jünger als 4 Jahre sind, stehen 21 % an Unternehmen gegenüber, die 30 Jahre und älter sind.

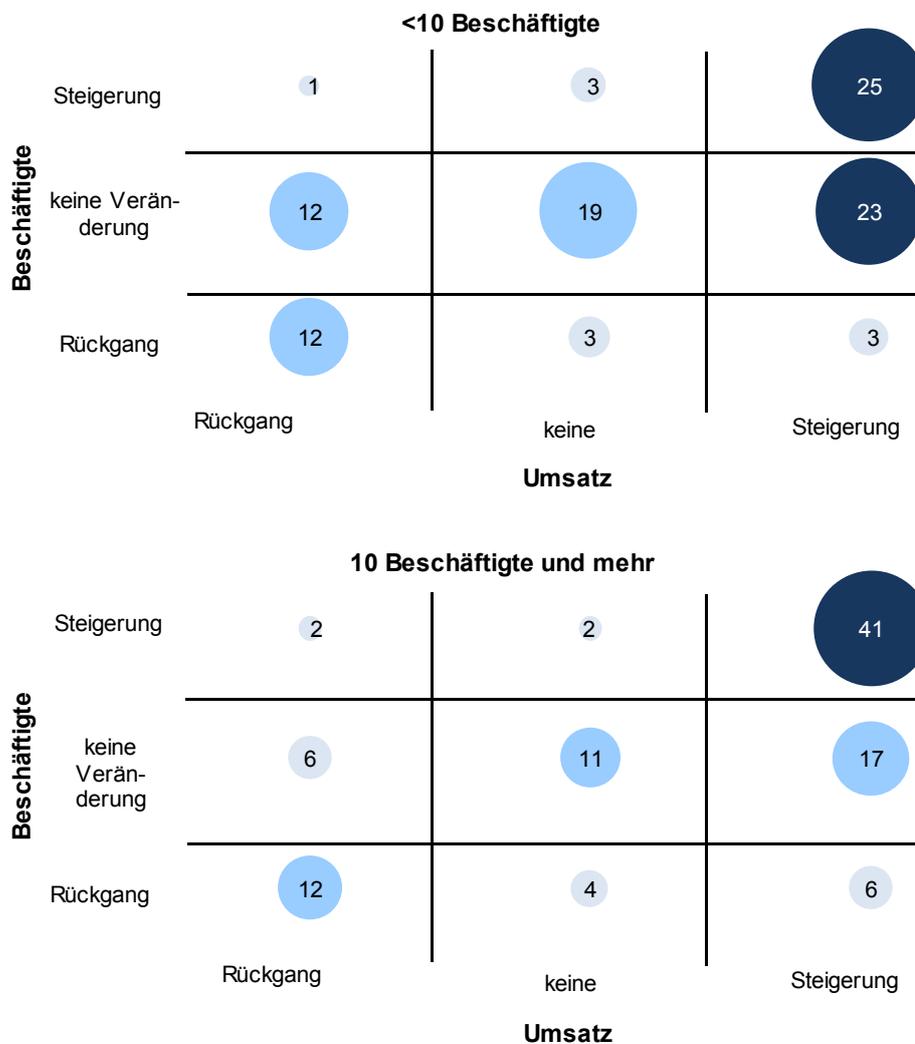
Grafik 15 Entwicklung des Beschäftigtenstandes in Verbindung mit dem Umsatz im Zeitraum 2010-2012, Anteil der Familienunternehmen i.e.S., in %



Quelle: KMU Forschung Austria

Eine Betrachtung der Familienunternehmen aufgeteilt nach Größenklassen (weniger als 10 Beschäftigte, 10 und mehr Beschäftigte) zeigt, dass in beiden Größenklassen der Anteil der Betriebe mit gleichzeitigem Beschäftigten- und Umsatzwachstum am höchsten ist. Während sich dieser Anteil bei Unternehmen mit 10 und mehr MitarbeiterInnen jedoch auf 41 % beläuft, liegt er bei Betrieben mit weniger als 10 Beschäftigten (Kleinstbetriebe) bei 25 %. Bei Kleinstbetrieben zeigt sich unabhängig von der Umsatzentwicklung ein vergleichsweise hoher Anteil an Betrieben mit konstantem Personalstand. Jeweils 12 % der Familienunternehmen beider Größenklassen meldeten sowohl Beschäftigten- als auch Umsatzrückgänge.

Grafik 16 Entwicklung des Beschäftigtenstandes in Verbindung mit dem Umsatz im Zeitraum, 2010 – 2012 (per anno) der Familienunternehmen i.e.S. nach Beschäftigtengrößenklassen, in %



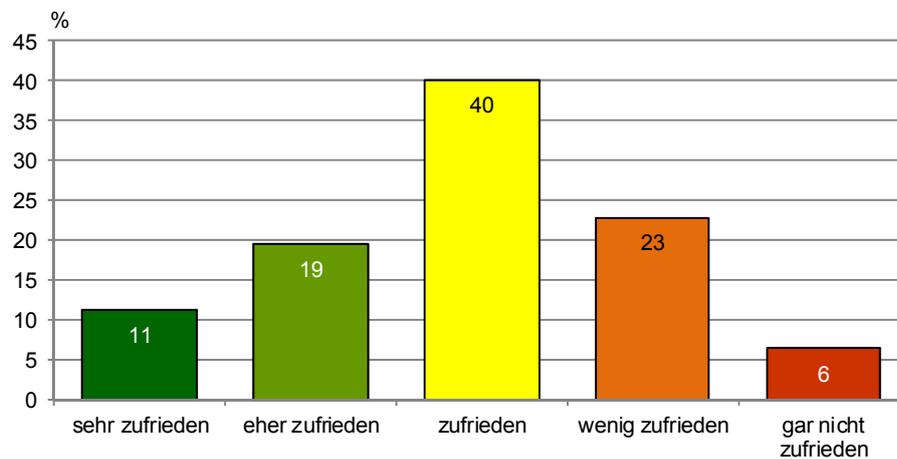
Quelle: KMU Forschung Austria

3.3.2. Aktuelle Geschäftslage

Der Großteil der Familienunternehmen (70 %) ist mit der aktuellen Geschäftslage (Stand Mai 2013) zufrieden: 11 % sind sehr zufrieden, 10 % eher zufrieden und 40 % zufrieden. 23 % der Betriebe sind wenig und 6 % gar nicht zufrieden.

Im Bauwesen (19 %) und bei den wirtschaftsnahen Dienstleistungen (18 %) ist der Anteil der Familienunternehmen, die mit ihrer derzeitigen Situation sehr zufrieden sind, überdurchschnittlich hoch (insgesamt: 11 %). Demgegenüber sind im Tourismus (34 %) und im Handel (32 %) vergleichsweise viele Betriebe zu finden, die wenig bzw. gar nicht zufrieden sind (insgesamt: 29 %).

Grafik 17 Einschätzung der aktuelle Geschäftslage (Stand Mai 2013), Familienunternehmen i.e. S. in %



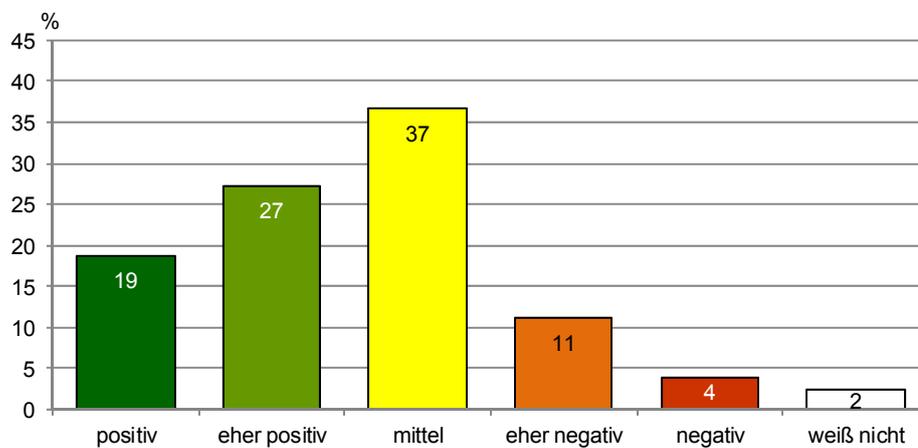
Quelle: KMU Forschung Austria

3.3.3. Erwartungen für die Zukunft

46 % der österreichischen Familienunternehmen i.e.S. schätzen die wirtschaftliche Zukunft (eher) positiv ein, 37 % mittelmäßig und 15 % (eher) negativ. 2 % können keine Bewertung abgeben.

Besonders positiv stehen der zukünftigen Entwicklung die wirtschaftsnahen Dienstleistungen gegenüber (Anteil (eher) positiv: 59 %). Im Tourismus (20 %) und im Handel (19 %) ist wiederum ein vergleichsweise hoher Anteil zu finden, der in Zukunft eine (eher) negative Entwicklung erwartet.

Grafik 18 Einschätzung der wirtschaftliche Zukunft, Familienunternehmen i.e.S., in %



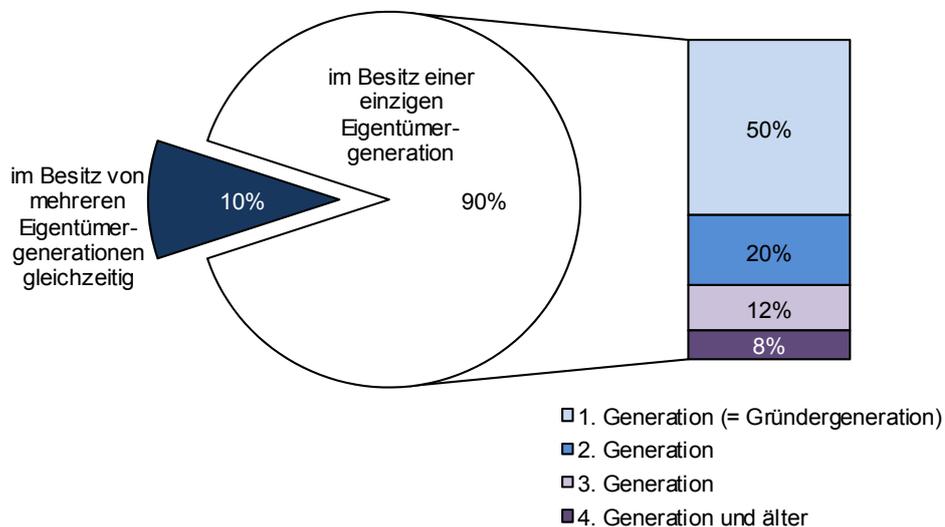
Quelle: KMU Forschung Austria

4. Charakteristika der Organisationsstruktur der österreichischen Familienunternehmen in Hinblick auf Eigentum und Management

Die Eigentumsverhältnisse als auch die Entscheidungsstrukturen und -befugnisse sowie die Einbindung von Familienmitgliedern ins Unternehmen spielen bei Familienunternehmen eine entscheidende Rolle und stellen ein wesentliches Charakteristikum dar. Wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, werden im Rahmen dieser Studie jene Unternehmen als Familienunternehmen betrachtet, in denen das Eigentum des Unternehmens mehrheitlich (d.h. mehr als 50 %) im Besitz von Familienmitgliedern ist und mindestens ein Familienmitglied in der Geschäftsleitung tätig ist. Im folgenden Abschnitt wird nun die Organisationsstruktur der Familienunternehmen unter dem Blickpunkt von Eigentum und Geschäftsleitung analysiert.

4.1. *Eigentümergegenerationen und Alter der Familienunternehmen*

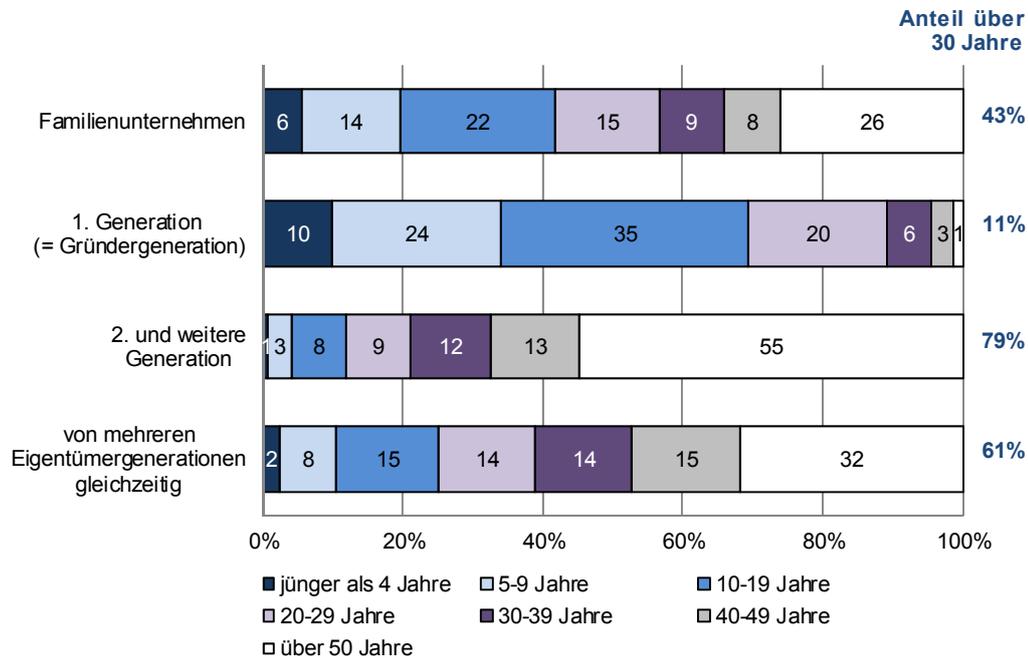
Die Langlebigkeit ist ein typisches Merkmal der Familienunternehmen. Dies spiegelt sich in dem durchschnittlich hohen Alter der Unternehmen wider und in dem Überdauern der Familienunternehmen über mehrere Generationen hinweg. Rd. die Hälfte der Familienunternehmen steht im Besitz der zweiten Generation oder einer Nachfolgenergeneration (40 %) bzw. ist gleichzeitig im Besitz von mehreren Eigentümergegenerationen (10 %), d.h. das Unternehmen steht im Besitz von mindestens einer Person aus der Gründergeneration und einer Person aus der Nachfolgenergeneration. In der Forschungsliteratur spricht man von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, sobald ein Unternehmen länger als drei Generationen erfolgreich unter bestimmendem Einfluss einer Eigentümerfamilie geführt wird (vgl. von Schlippe, 2011). Dies ist bei mehr als 20 % der Familienunternehmen in Österreich der Fall.

Grafik 19 Anteil der Familienunternehmen im Besitz einer oder mehreren Eigentümergenerationen, in %, 2013

Quelle: KMU Forschung Austria

Familienunternehmen zeichnet somit aus, dass sie oft bereits seit vielen Jahren bzw. mehreren Generationen bestehen; also ein durchschnittlich hohes Unternehmensalter haben: rd. 43 % der Unternehmen sind über 30 Jahre alt. Mehr als ein Viertel ist bereits über 50 Jahre alt – dieser Anteil ist naturgemäß in Unternehmen, deren Eigentum bereits in den Händen der zweiten oder einer älteren Generation liegt, besonders hoch (55 %). Ebenfalls sind die Familienunternehmen, die im Besitz von mehreren Eigentümergenerationen stehen, älter. Die „jüngsten“ Familienunternehmen sind jene, die im Besitz der ersten Generation, d.h. der Gründergeneration, stehen: rd. ein Drittel besteht seit weniger als 10 Jahren am Markt im Vergleich zu 20 % aller Familienunternehmen.

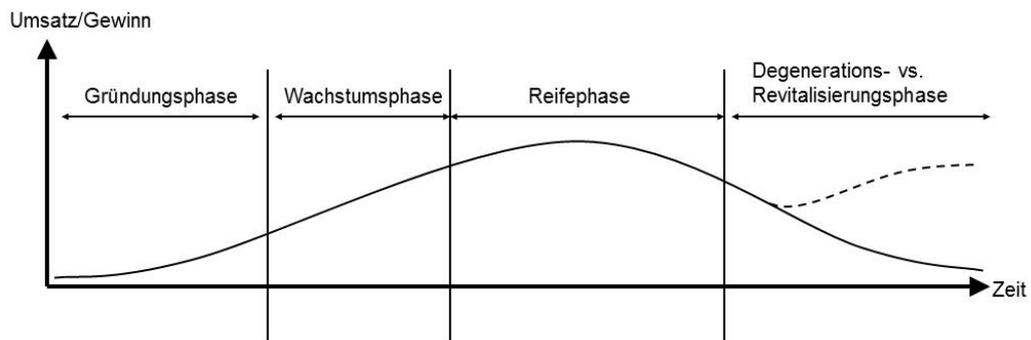
Grafik 20 Alter der Familienunternehmen nach Eigentümergeneration, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Das Alter des Unternehmens hat einen Einfluss auf das Stadium des Unternehmens in seinem Unternehmenslebenszyklus. Letzterer hat generell einen großen Einfluss auf die Ausgestaltung des Unternehmens. Ein Unternehmen „erlebt“ verschiedene Phasen seiner Existenz, die durch bestimmte Merkmale (in Bezug auf die Unternehmensorganisation, die Ertragssituation, etc.) und Schwerpunktsetzungen gekennzeichnet sind. Für Unternehmen werden allgemein fünf Phasen definiert: die Gründungsphase, die Wachstumsphase, die Reifephase, die Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase und die Schließungs- bzw. Übergabephase.

Grafik 21 Das Unternehmenslebenszyklusmodell

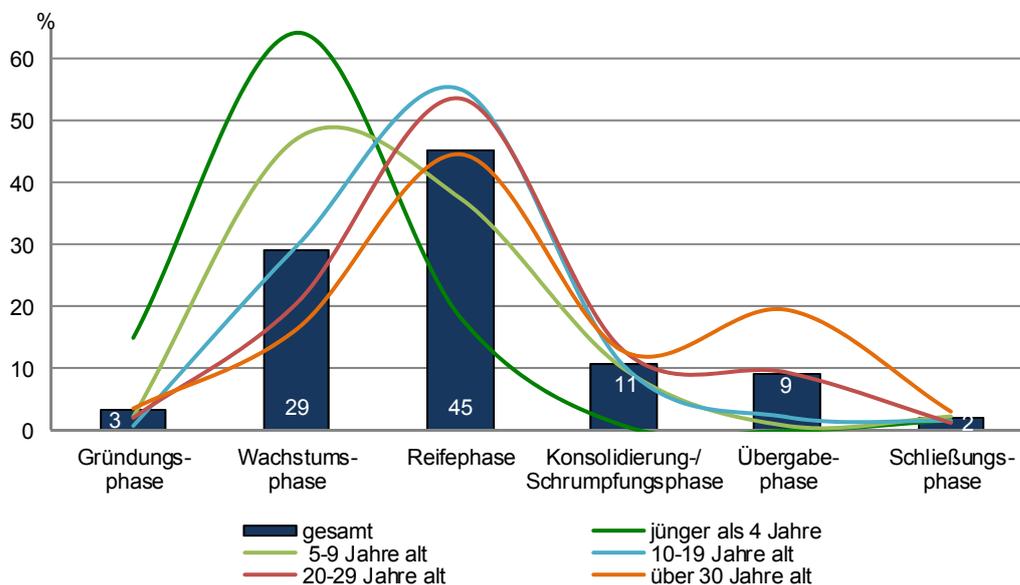


Quelle: eigene Darstellung der KMU Forschung Austria

Je jünger ein Unternehmen, umso häufiger befindet es sich in einer Wachstumsphase, denn diese steht oft am Anfang des Lebenszyklus eines Unternehmens. Im Lebenszyklusmodell von *Timmons/Spinelli* (2004) umfassen die Gründungs- und Wachstumsphase einen Zeithorizont von 10 Jahren. Ab einem Unternehmensalter von 10 Jahren, bezeichnet man die Unternehmen oft als Reifeunternehmen: diese Unternehmen haben sich am Markt etabliert und befinden sich bereits in einer längeren Phase der Stabilität oder auch der Stagnation. Unter den Familienunternehmen, die älter als 10 Jahre sind, befindet sich rd. die Hälfte in der Reifephase. Bei den ältesten Familienunternehmen (über 30 Jahre) sind rd. 20 % in der Übergabephase.

Rd. 3 % der befragten UnternehmerInnen würden ihr Familienunternehmen der Gründungsphase zuordnen. Rd. 29 % der UnternehmerInnen geben an, dass ihr Familienunternehmen in einer Wachstumsphase steht. 45 % der Familienunternehmen befinden sich in der Reifephase, d. h. sie sind seit längerem stabil bzw. konstant. Rd. 11 % der Familienunternehmen sind in einer Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase. Weitere 9 % der UnternehmerInnen wollen ihr Familienunternehmen in näherer Zukunft an eine/n NachfolgerIn übergeben und 2 % das Unternehmen schließen.

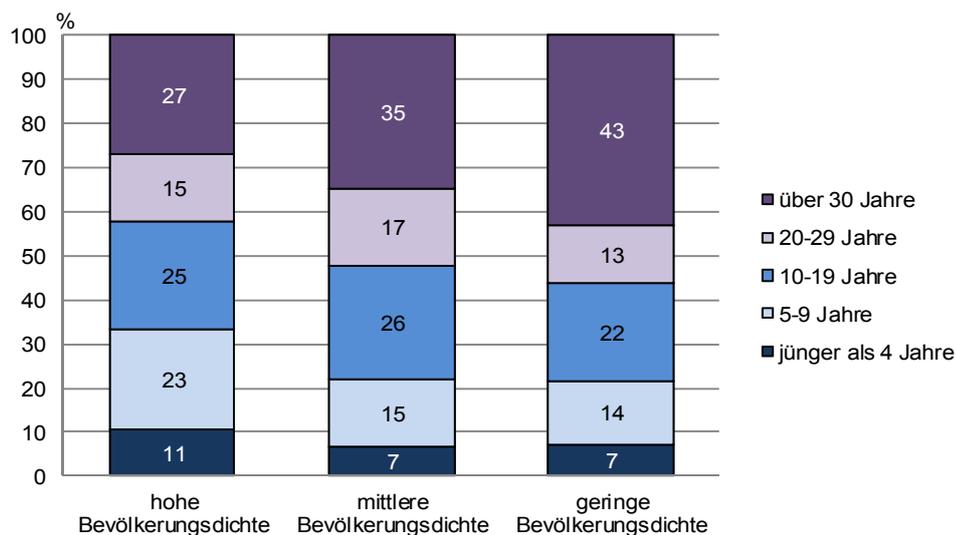
Grafik 22 Familienunternehmen und deren Stadium im Unternehmenslebenszyklus nach Unternehmensalter, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

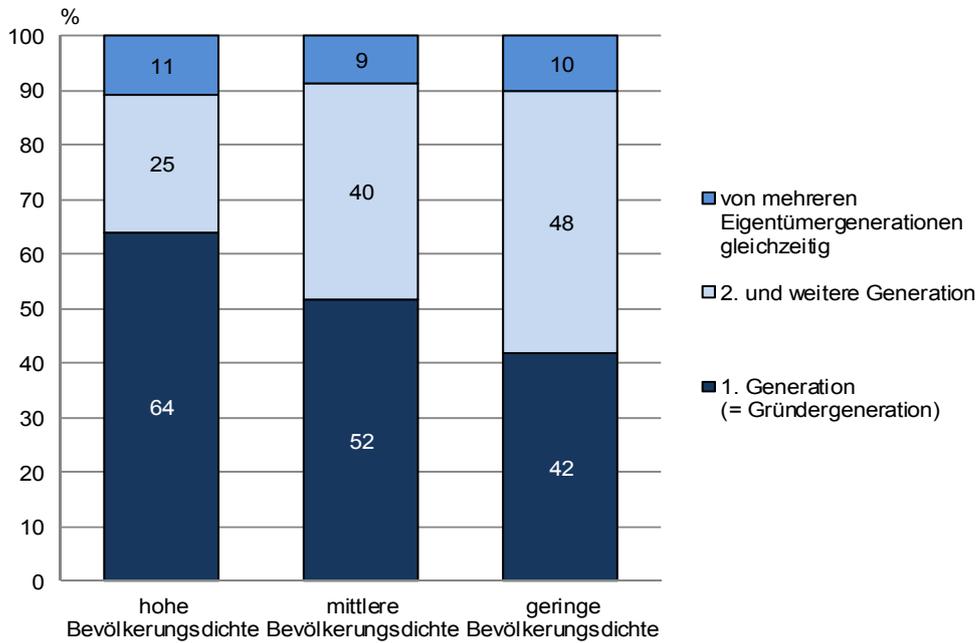
Das Alter von Familienunternehmen unterscheidet sich nach Regionen: Unternehmen an Standorten mit hoher Bevölkerungsdichte sind jünger als in anderen Gebieten. Während in diesen Regionen 11 % der Unternehmen seit weniger als 4 Jahren bestehen, liegt der Anteil in den anderen Regionen bei jeweils 7 %. Noch größer ist der Unterschied bei den Unternehmen, die älter als 30 Jahre sind. 27 % an Betrieben in Gemeinden mit einem hohen Urbanisierungsgrad stehen 35 % an Standorten mit einer mittleren Bevölkerungsdichte bzw. 43 % in Regionen mit einer geringen Bevölkerungsdichte gegenüber. Dies kann u. a. auch auf eine unterschiedliche Sektorenverteilung zurückgeführt werden. Ebenfalls kann der Strukturwandel bei Branchen, die in ländlichen Gebieten sind, eine Rolle spielen. Unternehmen im Bereich der wirtschaftsnahen Dienstleistungen (stark in Orten mit hoher Bevölkerungsdichte vertreten) sind vergleichsweise jünger als Tourismusbetriebe (besonders hoher Anteil in Gemeinden mit geringer Bevölkerungsdichte).

Grafik 23 Verteilung der Familienunternehmen nach Alter des Unternehmens in %



Quelle: KMU Forschung Austria

Dass Familienunternehmen an Standorten mit hoher Bevölkerungsdichte jünger sind als in anderen Regionen spiegelt sich auch an der Verteilung nach Eigentümergenerationen wieder. Knapp zwei Drittel dieser Betriebe sind im Besitz der 1. Generation (=Gründergeneration). Bei den Familienunternehmen mit Sitz in Gemeinden mit einer mittleren Bevölkerungsdichte trifft dies auf knapp mehr als die Hälfte zu. Unternehmen an Standorten mit einem geringen Urbanisierungsgrad befinden sich zum größten Teil (48 %) im Besitz der 2. und weiteren Generationen.

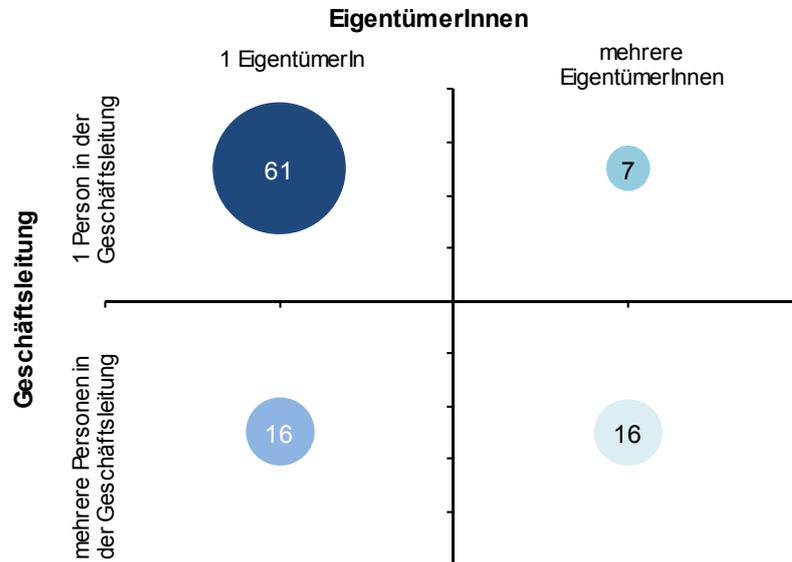
Grafik 24 Verteilung der Familienunternehmen nach Eigentümergenerationen in %

Quelle: KMU Forschung Austria

4.2. Eigentümerstrukturen und Geschäftsleitung

Generell steht die Anzahl der EigentümerInnen und der Personen in der Geschäftsleitung im starken Zusammenhang zur Größe des Unternehmens: Je größer das Unternehmen, umso häufiger gibt es mehr als eine/n EigentümerIn und/oder Person in der Geschäftsleitung (siehe auch Grafik 28). Vor dem Hintergrund, dass rd. 82 % der Familienunternehmen weniger als 10 Beschäftigte haben, ist es nicht erstaunlich, dass mehr als drei Viertel der Familienunternehmen (77 %) nur eine/n EigentümerIn haben. In rd. 61 % der Fälle wird der Betrieb auch von nur einer Person geführt. Bei rd. einem Viertel der Familienunternehmen sind mehrere Personen am Eigentum beteiligt, wobei in 16 % der Fälle auch mehrere Personen in der Geschäftsleitung sind.

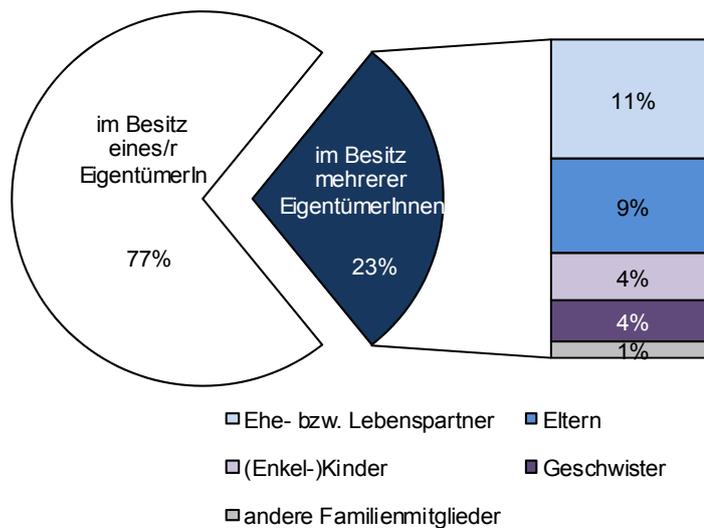
Grafik 25 Anzahl der EigentümerInnen und Personen in der Geschäftsleitung in den Familienunternehmen, Anteil in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

In jenen Familienunternehmen (23 %), in denen mehrere Familienmitglieder UnternehmenseigentümerInnen sind, sind in erster Linie die Ehe- bzw. LebenspartnerInnen (11 %), gefolgt von den Eltern (9%), den Kindern (4 %) und/oder den Geschwistern (4 %) am Eigentum beteiligt.

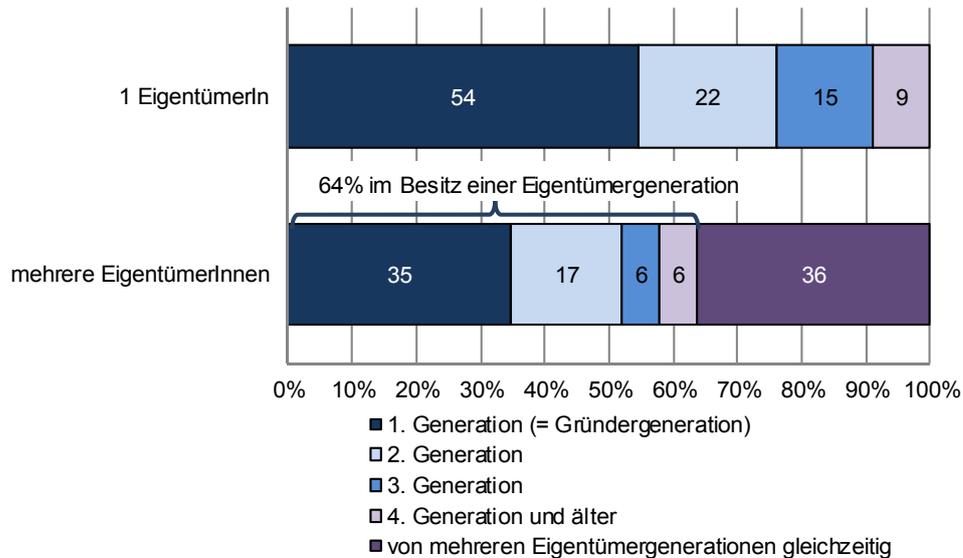
Grafik 26 Anzahl der Eigentümer und beteiligte Familienmitglieder (Mehrfachnennungen möglich), Anteil der Familienunternehmen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Je mehr Familienmitglieder am Eigentum des Unternehmens beteiligt sind, umso häufiger ist das Unternehmen bereits im Besitz von Familienmitgliedern aus der zweiten oder einer älteren Generation und im Besitz von mehreren Eigentümergenerationen gleichzeitig.

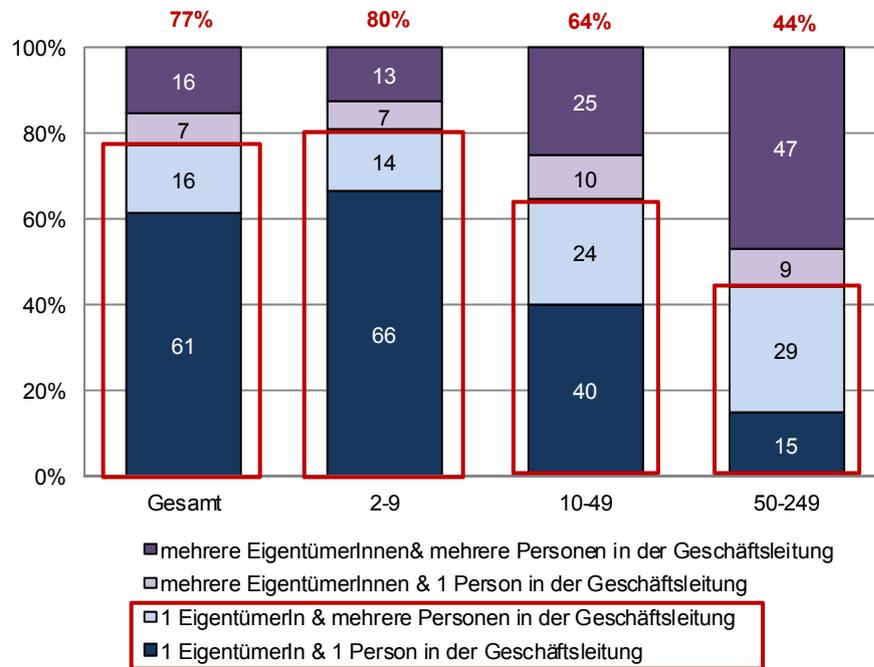
Grafik 27 Anteil der Familienunternehmen nach Eigentümeranzahl und Eigentümergenerationen, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Wie bereits erwähnt, hängt die Anzahl der am Eigentum und an der Geschäftsführung beteiligten Personen stark mit der Unternehmensgröße zusammen. Während in den Kleinstunternehmen (2-9 Beschäftigte) das Eigentum und die Geschäftsführung am häufigsten in der Hand einer Unternehmerpersönlichkeit stehen (66 %), sind bereits in 60 % der Unternehmen mit 10-49 Beschäftigten mehrere Familienmitglieder am Eigentum beteiligt und/oder in der Geschäftsleitung tätig. In den Mittelunternehmen (mit 50-249 Beschäftigten) liegt dieser Anteil bei 85 %.

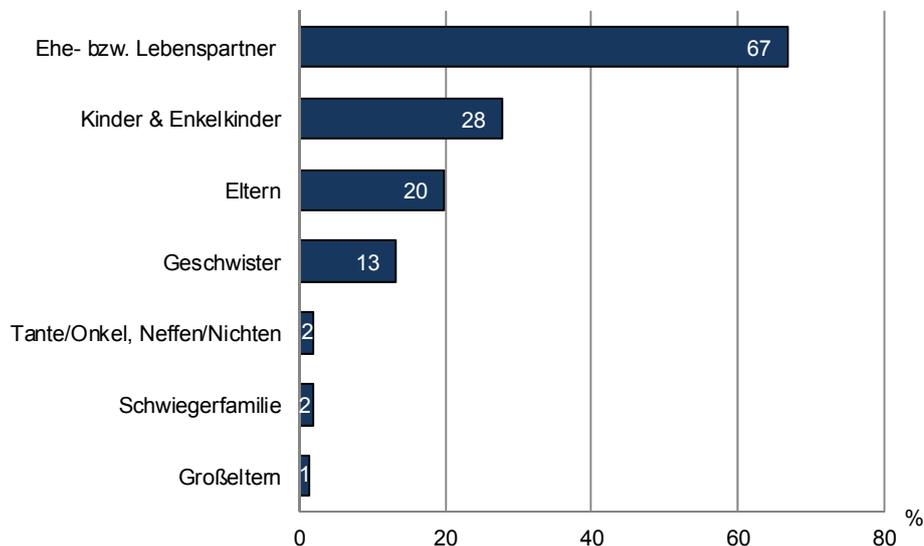
Grafik 28 Anzahl der EigentümerInnen und Personen in der Geschäftsleitung in den Familienunternehmen nach Mitarbeitergrößenklassen, Anteil in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Familienmitglieder können im Unternehmen verschiedene Funktionen einnehmen. Die häufigsten Rollen sind jene der EigentümerInnen, Verantwortliche/r in der Geschäftsleitung oder des/r „einfachen/r“ Mitarbeiters/Mitarbeiterin. Die Familienmitglieder, die am häufigsten im Unternehmen eingebunden sind, sind die Ehe- bzw. Lebenspartner (67 %) und die Kinder (28 %) gefolgt von den Eltern (20 %) und den Geschwistern (13 %).

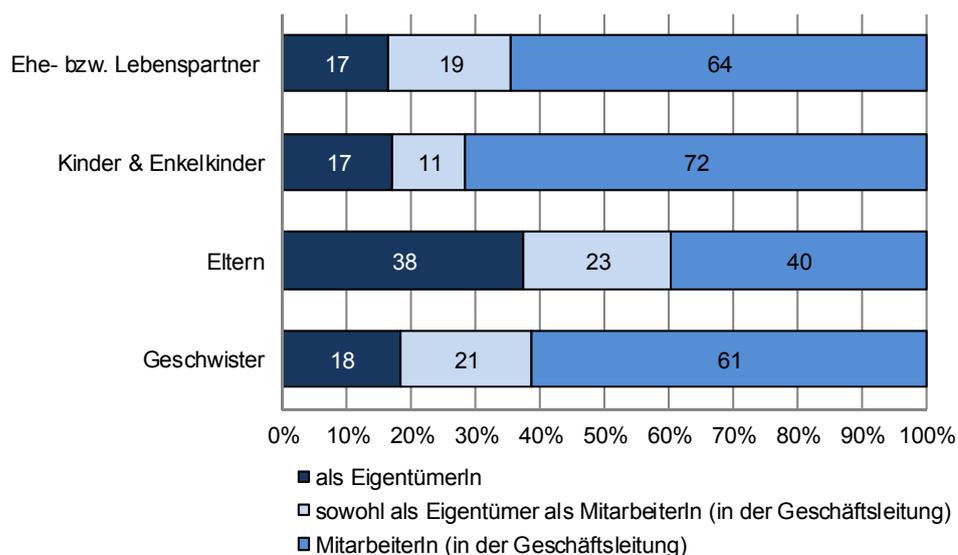
Grafik 29 Anteil der involvierten Familienmitglieder im Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich), in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Die häufigste Form der Einbindung der Familienangehörigen in das Unternehmen ist als MitarbeiterIn oder Teil der Geschäftsleitung – insbesondere wenn es sich um den/die Ehe- bzw. Lebenspartner oder die Kinder handelt. Die Eltern hingegen sind häufiger weiter am Eigentum des Unternehmens beteiligt als andere Familienmitglieder.

Grafik 30 Art der Einbindung der Familienmitglieder im Unternehmen, in %, 2013



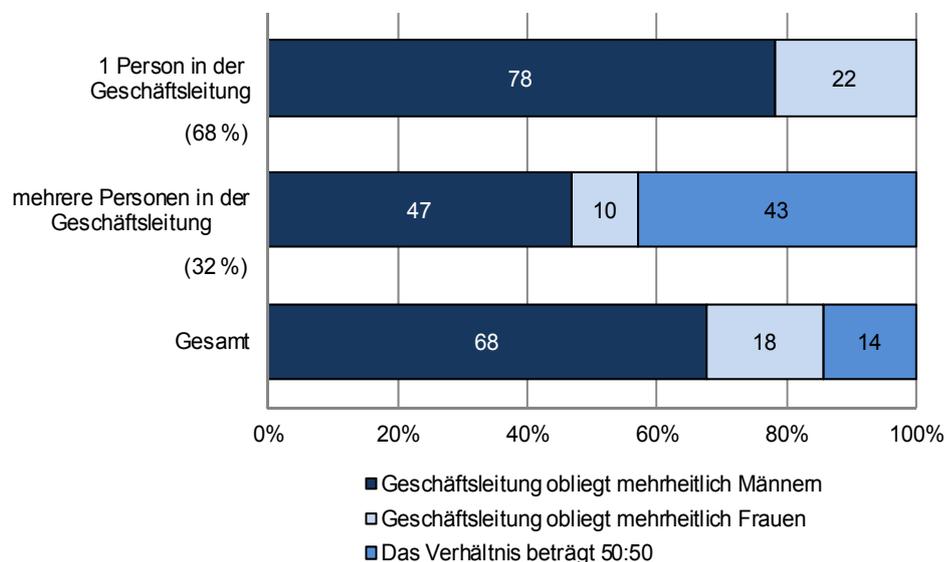
Quelle: KMU Forschung Austria

4.3. Frauen in Führungspositionen in Familienunternehmen

In mehr als zwei Drittel der Familienunternehmen (68 %) obliegt die Geschäftsleitung mehrheitlich Männern und in knapp einem Fünftel (18 %) mehrheitlich Frauen. In 14 % der Familienunternehmen beträgt das Geschlechterverhältnis zwischen Frauen und Männern 50:50. Insgesamt lässt sich daraus schließen, dass in 32 % der Familienunternehmen Frauen in Führungspositionen zu finden sind - entweder alleine oder im Team mit Männern. In Familienunternehmen, in denen mehrere Personen in der Geschäftsleitung tätig sind (32 %), teilen sich häufig Männer und Frauen gemeinsam die Geschäftsleitung – in rd. 43 % dieser Unternehmen beträgt das Geschlechterverhältnis 50:50.

Generell sind in kleineren Familienunternehmen häufiger Frauen in Führungspositionen vorzufinden als in größeren Familienunternehmen, denn der Anteil der von Frauen geführten Unternehmen steht im signifikanten Zusammenhang zur Größe der Unternehmens: während in Familienunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten der Anteil der mehrheitlich von Frauen geführten Unternehmen rd. 20 % beträgt, liegt er in Familienunternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten lediglich bei 8 %. In größeren Familienunternehmen (mit mehr als 10 Beschäftigten) ist hingegen häufiger eine gemischte Geschäftsleitung vorzufinden (19 %).

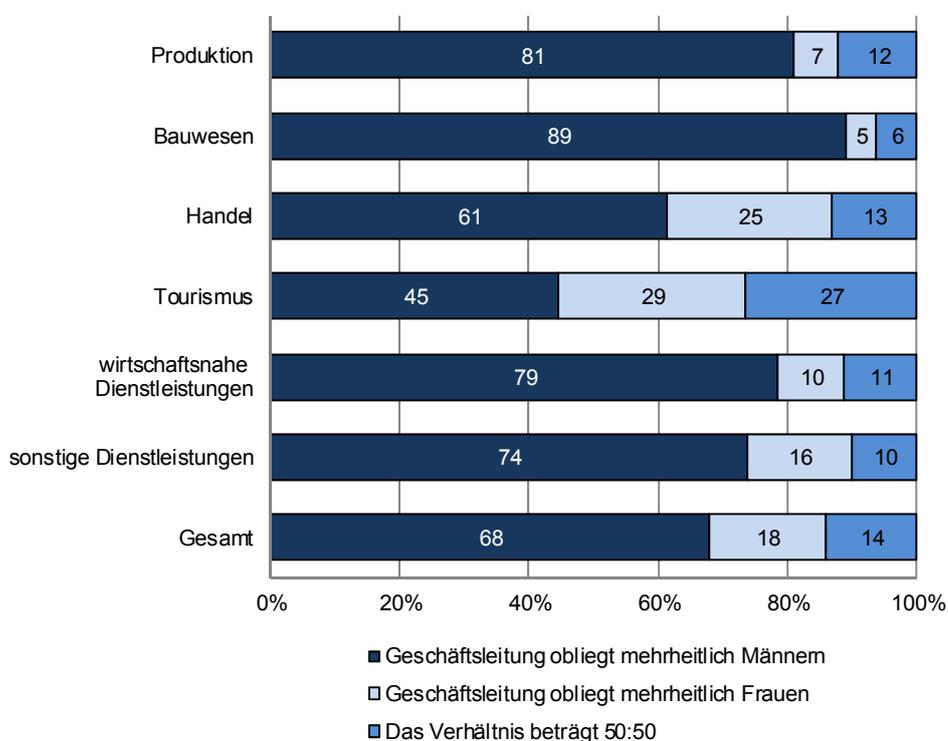
Grafik 31 Geschlechterverhältnis in der Geschäftsleitung nach Anzahl der Personen in der Geschäftsleitung, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Als männerdominierte Branchen können das Bauwesen (89 %), die Produktion (81 %) und die wirtschaftsnahen Dienstleistungen (79 %) als auch die sonstigen Dienstleistungen (74 %) genannt werden – hier ist der Anteil der von Männern geführten Familienunternehmen überdurchschnittlich hoch. Die Frauen führen vergleichsweise häufig die Familienunternehmen in den Branchen Tourismus (29 %) und Handel (25 %). Im Tourismus ist der Anteil der Unternehmen, in denen sich Männer und Frauen gemeinsam die Geschäftsleitung teilen, ebenfalls am höchsten (27 %).

Grafik 32 Geschlechterverhältnis in der Geschäftsleitung von Familienunternehmen nach Branchen, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass häufig Frauen in Familienunternehmen in Führungspositionen vorzufinden sind, generell als Hinweis für erleichterte Karriereentwicklungsmöglichkeiten für weibliche Familienangehörige in Familienunternehmen gedeutet werden kann.

5. Analyse der Wettbewerbsfähigkeit der Familienunternehmen

Im folgenden Kapitel wird die Wettbewerbsfähigkeit der Familienunternehmen an Hand der Indikatoren Wachstumspläne, Finanzierung und Investition sowie Innovations- und Exporttätigkeit analysiert.

5.1. Wachstumspläne der Familienunternehmen

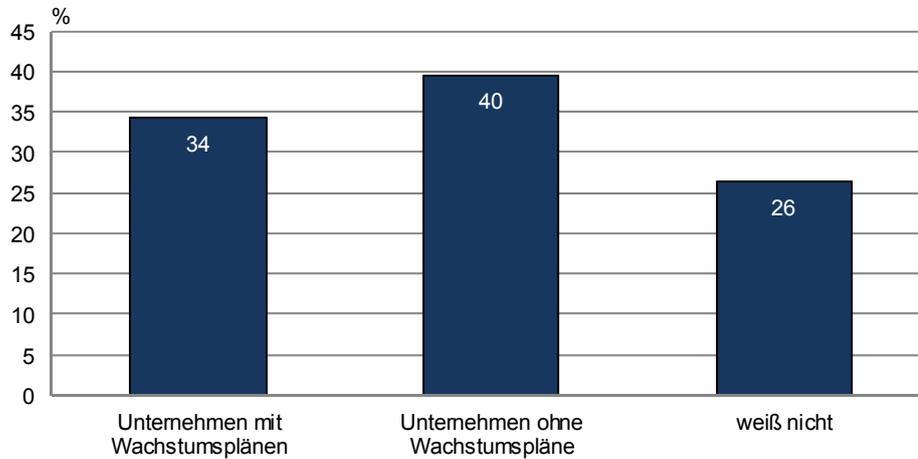
Wachstumspläne stellen einen wichtigen Indikator für die Ausrichtung und die Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dar. 34 % der Familienunternehmen haben für die nächsten drei Jahre Wachstumspläne. 40 % verfügen über keine derartigen Pläne. 26 % sind unentschlossen.

Familienunternehmen mit Wachstumsplänen sind oft in den wirtschaftsnahen Dienstleistungen (47 %), in der Produktion (41 %), im Handel (36 %) sowie bei den sonstigen Dienstleistungen (36 %) zu finden.

Der Anteil der Unternehmen mit Wachstumsplänen steigt mit der Umsatzhöhe des Unternehmens. Auch Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten sowie jene, die zwischen 2010 und 2012 sowohl einen Umsatz- als auch Beschäftigtenzuwachs verzeichneten, verfügen überdurchschnittlich oft über Wachstumspläne.

Eine vergleichsweise hoher Anteil an Unternehmen mit Wachstumsplänen zeigt sich bei Unternehmen im Besitz der Gründergeneration (39 %), bei Unternehmen, die jünger sind als 10 Jahre (49 %) bzw. zwischen 10 und 19 Jahre alt (39 %) sind sowie bei Unternehmen in der Gründungs- (44 %) und Wachstumsphase (58 %).

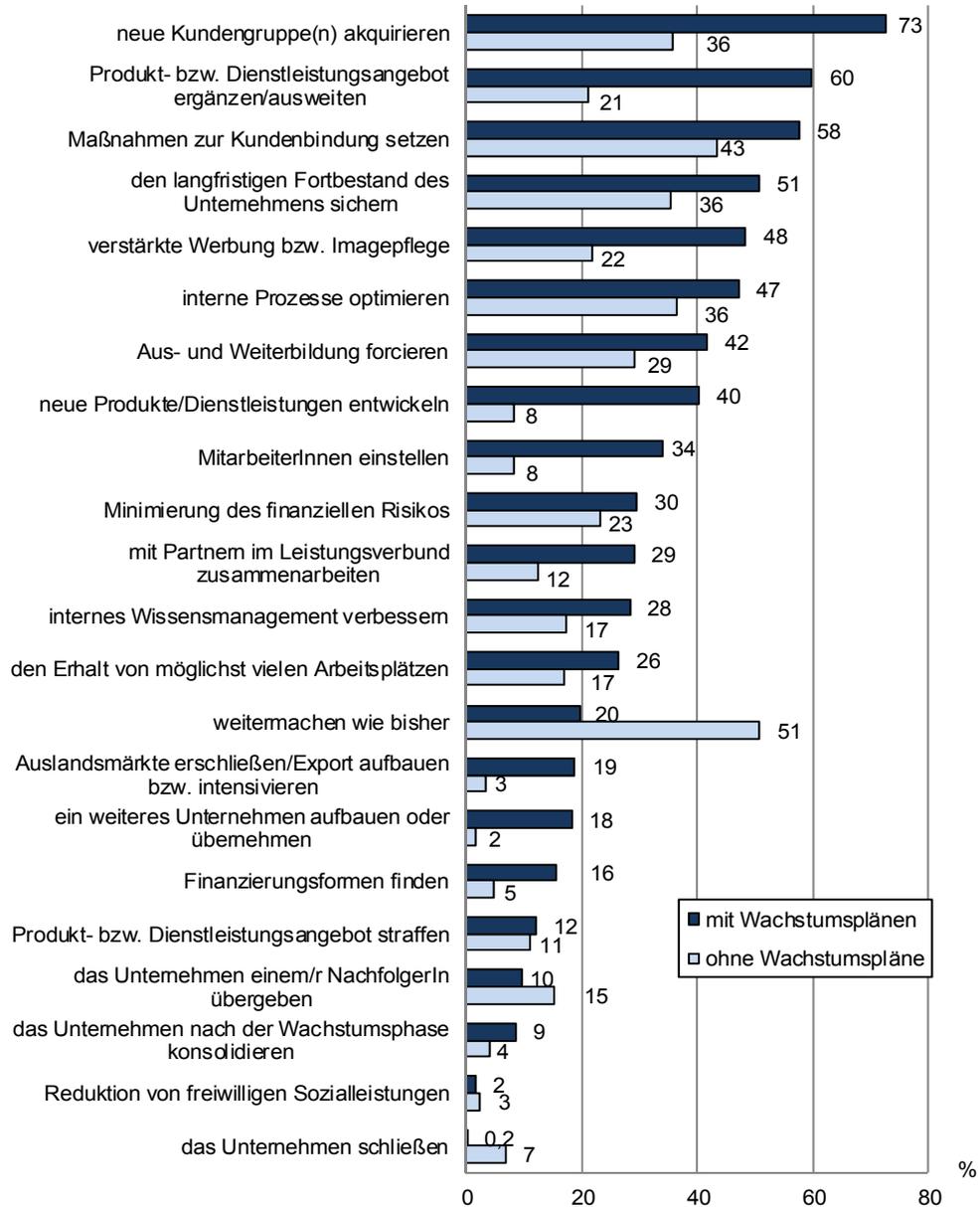
Es gibt vergleichsweise viele Familienunternehmen mit Wachstumsplänen an Standorten mit einer hoher (44 %) bzw. mittlerer Bevölkerungsdichte (34 %). Zudem verfügen Unternehmen mit Exporten (49 %) oder Innovationen (40 %) häufiger über Erweiterungspläne als jene die, diese Tätigkeiten nicht durchführen (keine Exporte: 29 %, keine Innovationen: 18 %).

Grafik 33 Verteilung der Familienunternehmen mit/ohne Wachstumspläne in %, 2013

Quelle: KMU Forschung Austria

Familienunternehmen mit und ohne Wachstumspläne unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer Ziele für die Zukunft. Unternehmen mit Wachstumsplänen möchten insbesondere neue Kundengruppen akquirieren (73 %), ihre Produkt- bzw. Dienstleistungsangebote ergänzen (60 %) sowie Maßnahmen zur Kundenbindung setzen (58 %). Für Unternehmen ohne Wachstumspläne steht das weitermachen wie bisher (51 %) mit Abstand an erster Stelle.

Grafik 34 Pläne der Familienunternehmen mit und ohne Wachstumspläne, Anteil der Nennungen in %, 2013



Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria

5.2. Finanzierung und Investitionen

Zur Erhaltung bzw. Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit spielen Finanzierung und Investitionen eine wichtige Rolle.

Die von Familienunternehmen am häufigsten gewählte Finanzierungsquelle ist die Bankfinanzierung (68 % der Unternehmen). Häufige Formen stellen zudem Innenfinanzierung (52 %) sowie Eigenkapital (50 %) dar.

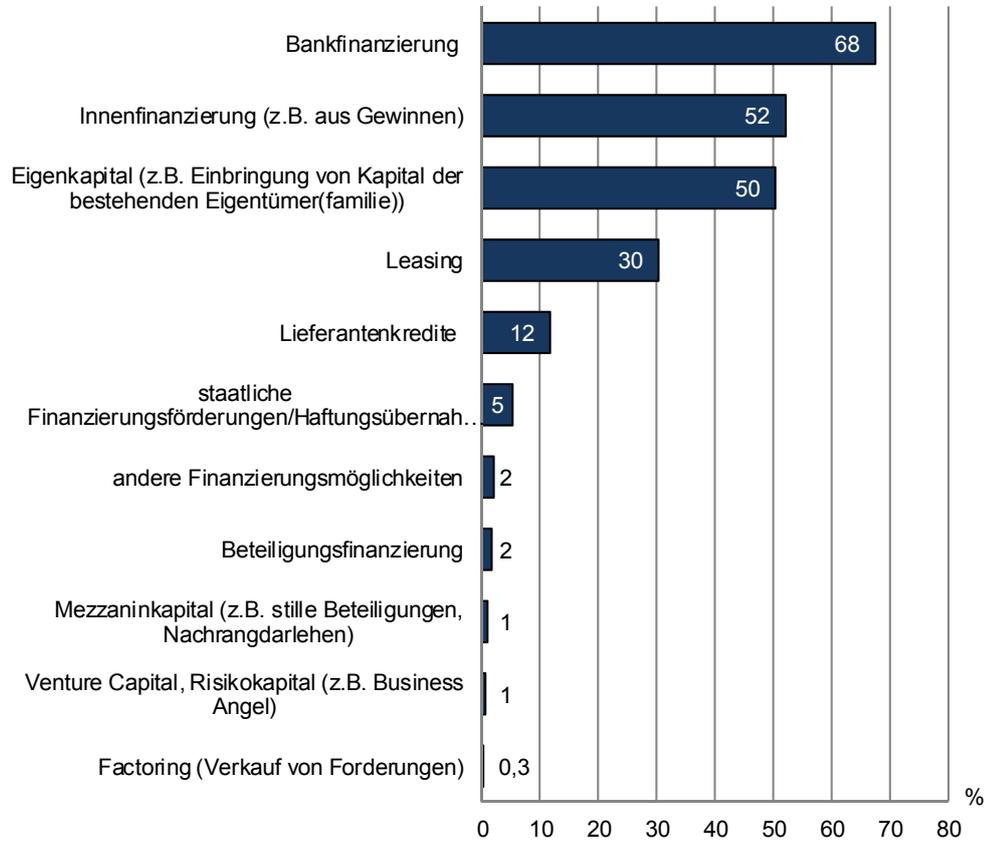
Der Anteil der Unternehmen mit Bankfinanzierung ist bei größeren Unternehmen (10 und mehr Beschäftigte; 74 %) höher als bei kleineren (weniger als 10 Beschäftigte; 66 %).

Im Sektor wirtschaftsnahe Dienstleistungen werden häufiger Innenfinanzierung (65 %) sowie eine Finanzierung über Eigenkapital (55 %) gewählt als eine Bankfinanzierung (49 %).

Familienunternehmen mit mehreren Eigentümern wählen öfters Innenfinanzierung (58 %) und Eigenkapitalfinanzierung (57 %) als der Durchschnitt. Bankfinanzierung (64 %) ist jedoch auch bei diesen Betrieben die häufigste Finanzierungsquelle.

Unterschiede bezüglich der Finanzierungsquellen zeigen sich auch in den unterschiedlichen Unternehmenslebensphasen: In der Gründungsphase erfolgt die Finanzierung vergleichsweise häufig über Eigenkapital (61 %), in der Wachstumsphase über Innenfinanzierung (57 %) und in der Konsolidierungsphase über Bankfinanzierung (80 %).

Grafik 35 Finanzierungsquellen, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013

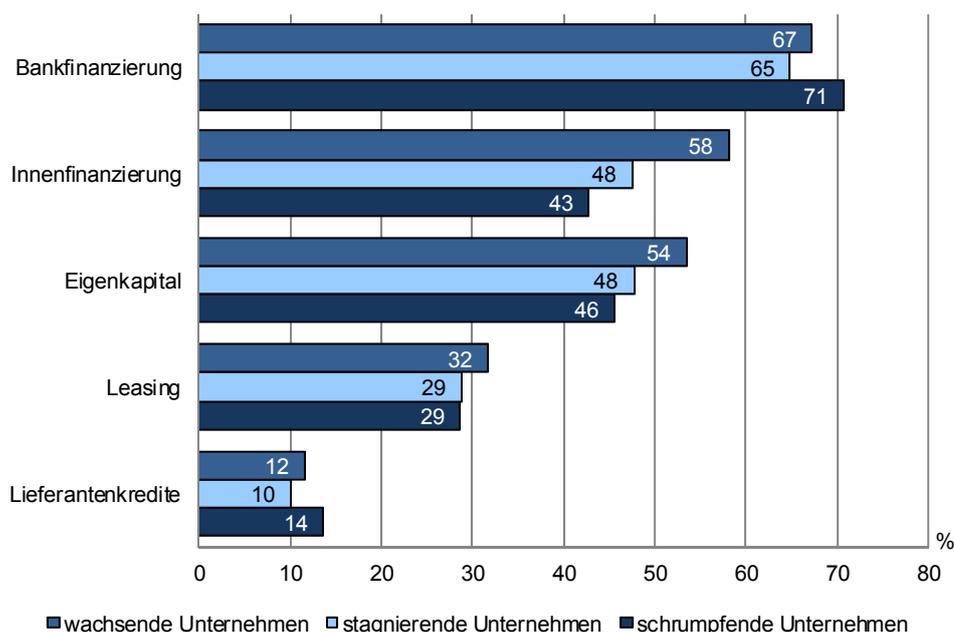


Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria

Eine Unterteilung der Familienunternehmen nach der Umsatzentwicklung in den Jahren 2010 bis 2012 zeigt, dass wachsende Unternehmen sich deutlich häufiger von Innen (u. a. aus Gewinnen) und über Eigenkapital finanzieren als stagnierende und schrumpfende Betriebe. Unternehmen mit Umsatzrückgängen in den letzten Jahren beziehen ihre Finanzmittel wiederum besonders oft von Banken.

Grafik 36 Top 5 Finanzierungsquellen nach der Umsatzentwicklung (2010 - 2012) des Unternehmens, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013



Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria

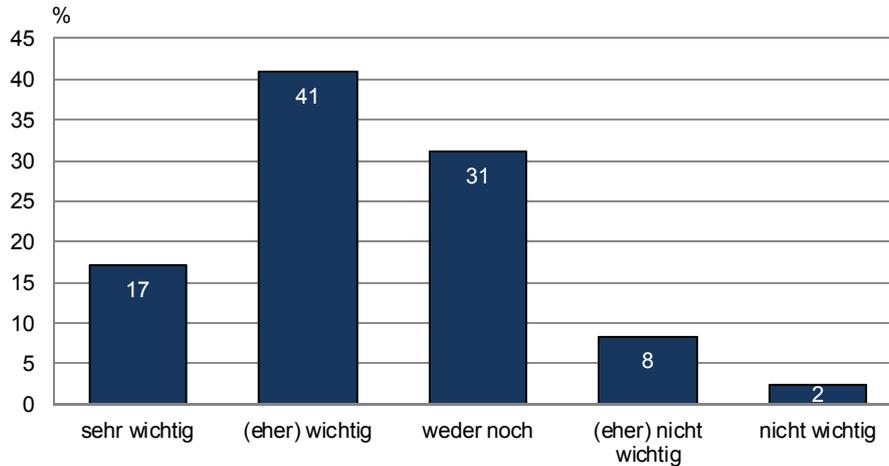
58 % der befragten Familienunternehmen stufen Investitionen als (sehr) wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit ein. 10 % betrachten diese als (eher) nicht wichtig.

Von besonders großer Bedeutung sind Investitionen für Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten (Anteil (sehr) wichtig: 72 %).

Investitionen wurden von überdurchschnittlich vielen Betrieben im Tourismus (64 %), in der Produktion (63 %) und im Bauwesen (63 %) als (sehr) wichtig bewertet.

Für UnternehmerInnen, die jünger als 30 Jahre sind, ist die Durchführung von Investitionen für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ebenfalls besonders wichtig (Anteil (sehr) wichtig: 66 %) Dies trifft auch auf Unternehmen in der Gründungs- (65 %) und Wachstumsphase (64 %) zu.

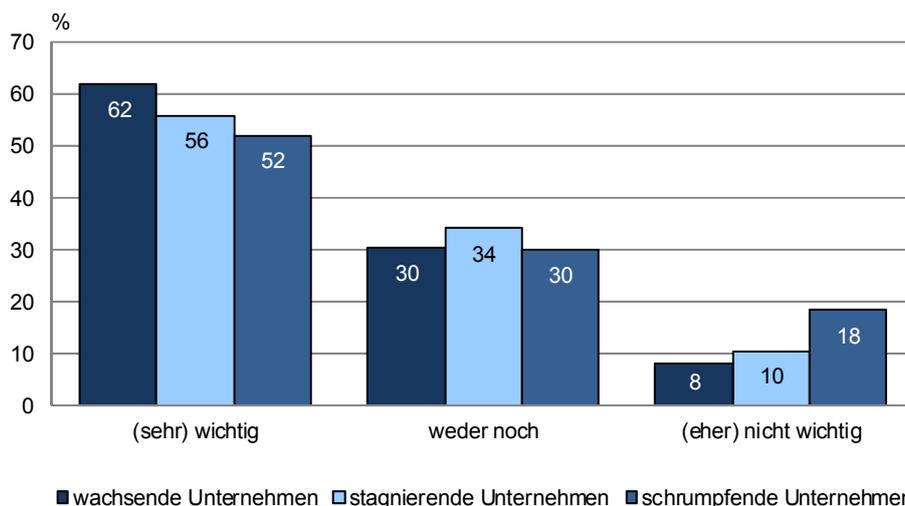
Grafik 37 Bedeutung von Investitionen für die Wettbewerbsfähigkeit, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Für Unternehmen, die in letzten Jahren Umsatzzuwächse erzielen konnten, sind Investitionen von besonders großer Bedeutung. Bei den schrumpfenden Unternehmen ist wiederum der Anteil der Betriebe, der Investitionen als (eher) nicht wichtig bezeichnet, überdurchschnittlich hoch. Insgesamt bewerten jedoch alle Unternehmen – ungeachtet der Umsatzentwicklung – Investitionen als (sehr) wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit.

Grafik 38 Bedeutung von Investitionen für die Wettbewerbsfähigkeit nach der Umsatzentwicklung (2010 - 2012) des Unternehmens, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

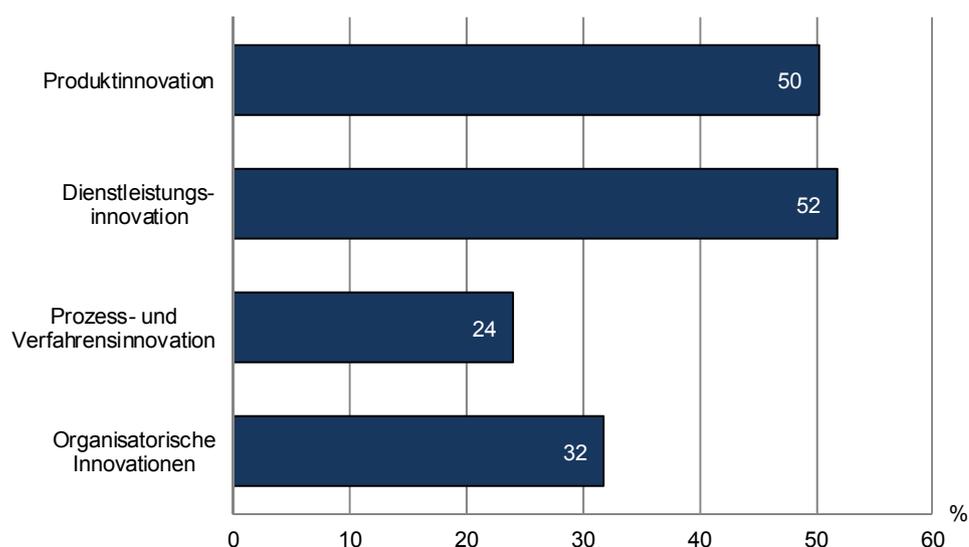
5.3. Innovationstätigkeit der Familienunternehmen

In der für die Studie durchgeführten Primärerhebung wurden auch das Thema Innovationen abgedeckt. Die Familienunternehmen wurden gefragt, ob sie in den vergangenen drei Jahren (2010 bis 2012) mindestens ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder ein neues Verfahren eingeführt haben. Der Anteil der Familienunternehmen, die angaben, dass sie in den letzten Jahren, Innovationen getätigt haben ist mit 73 % vergleichsweise hoch. Es ist davon auszugehen, dass die UnternehmerInnen den Begriff sehr breit definiert haben. Im Vergleich dazu liegt der Anteil der innovationsaktiven Unternehmen ab 10 Beschäftigten lt. CIS-Erhebung der Statistik Austria aus dem Jahr 2010 für die Jahre 2008 bis 2010 bei 57 %. Analysen der OECD ergaben, dass freiwillige „stand alone surveys“ tendenziell zu höheren Innovationsraten führen als Erhebungen, die von statistischen Ämtern in Kombination mit einer F&E-Erhebung stattfinden (Quelle: Statistik Austria, 2013).

Der Anteil Familienunternehmen mit Innovationstätigkeiten ist besonders hoch unter den UnternehmerInnen, die/einer von einem Universitäts-/ FachhochschulabsolventIn geführt werden, bei Unternehmen in der Gründungs- und Wachstumsphase sowie bei Unternehmen mit Standorten in Gemeinden mit hoher Bevölkerungsdichte.

Nach Art der Innovationen wurden zwischen 2010 und 2012 am häufigsten Dienstleistungs- (52 % der Betriebe) bzw. Produktionsinnovationen (50 %) durchgeführt.

Grafik 39 Art der Innovationen 2010 – 2012, Anteil der Familienunternehmen in %



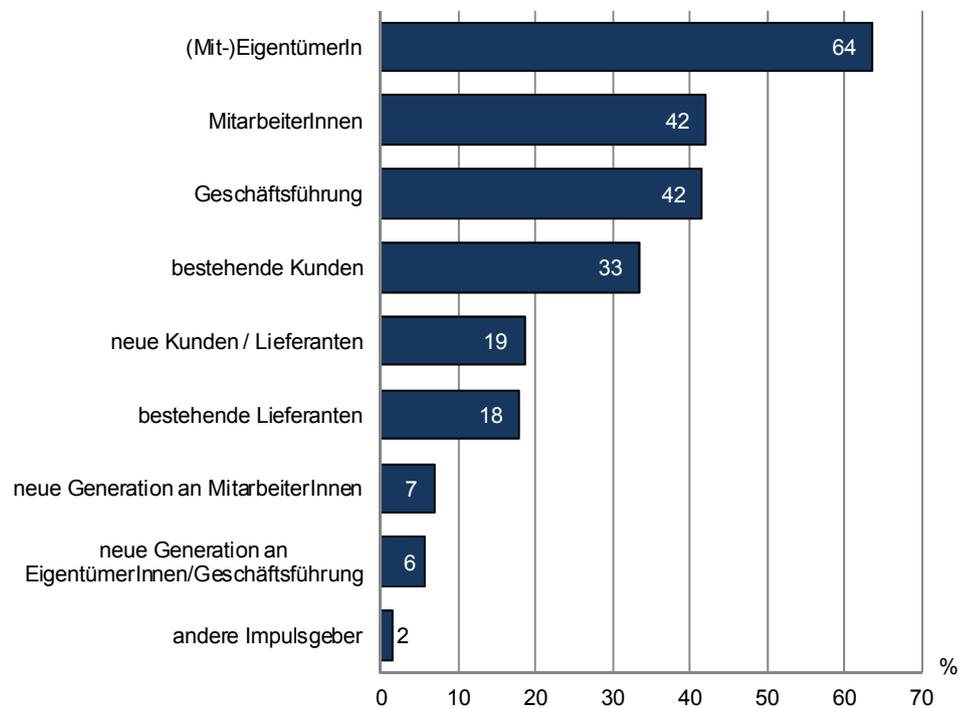
Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria

(Mit-)EigentümerInnen sind die stärksten ImpulsgeberInnen für Innovationen in Familienunternehmen (64 % der Nennungen). Jeweils 42 % der Unternehmen nannten die MitarbeiterInnen bzw. die Geschäftsführung als InitiatorInnen von Innovationen.

Unternehmen, die in den letzten Jahren Umsatzzuwächse erzielten, nannten häufiger die Geschäftsführung (45 %) sowie bestehende Kunden (36 %) als ImpulsgeberInnen von Innovationen als Unternehmen mit stagnierenden oder rückläufigen Umsätzen.

Grafik 40 ImpulsgeberInnen für Innovationen, Anteil der Familienunternehmen in %, 2013



Mehrfachnennungen möglich

Quelle: KMU Forschung Austria

5.4. Exportaktivitäten

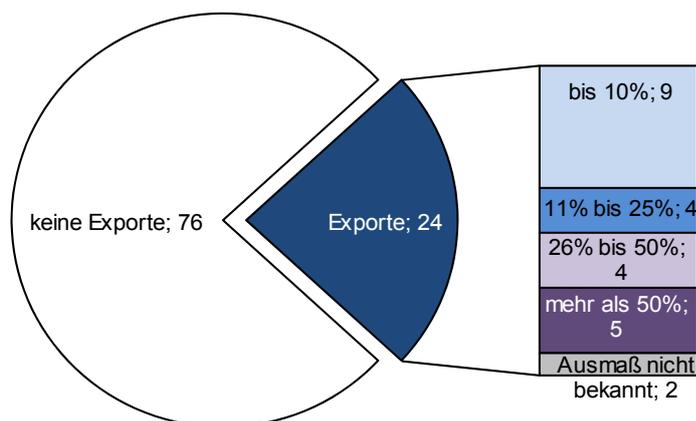
Exporte haben einen großen Einfluss auf die konjunkturelle Entwicklung der heimischen Volkswirtschaft. Sie tragen einerseits wesentlich zum Wachstum der österreichischen Wirtschaft bei, andererseits besteht auch das Risiko durch Exporte von einem möglichen konjunkturellen Abschwung in anderen Ländern stärker betroffen zu sein.

Bei den Familienunternehmen hat die Erhebung ergeben, dass bei den Unternehmen mit Exporten der Anteil der Betriebe, der zwischen 2010 und 2012 sowohl ein Umsatz- als auch ein Beschäftigtenwachstum verzeichnen konnte, höher ist als bei Unternehmen, die keine Exporte durchführen. Dies zeigt sich sowohl bei den Kleinstunternehmen (mit weniger als 10 Beschäftigten) als auch bei Unternehmen mit mehr als 10 MitarbeiterInnen.

Insgesamt exportieren 24 % der Familienunternehmen Waren bzw. Dienstleistungen. 9 % der Betriebe realisieren bis zu 10 % ihres Umsatzes mit Exporten. 4 % haben eine Exportquote zwischen 11 % und 25 %. Bei weiteren 4 % machen die Exporte zwischen 26 % und 50 % des Umsatzes aus. Bei 5 % entfällt mehr als die Hälfte der Umsätze auf Exporte.

Der Anteil der Exportumsätze an den Umsätzen aller Familienunternehmen lag 2012 bei 7 %.

Grafik 41 Verteilung der Familienunternehmen nach Höhe der Exporte in %, 2013

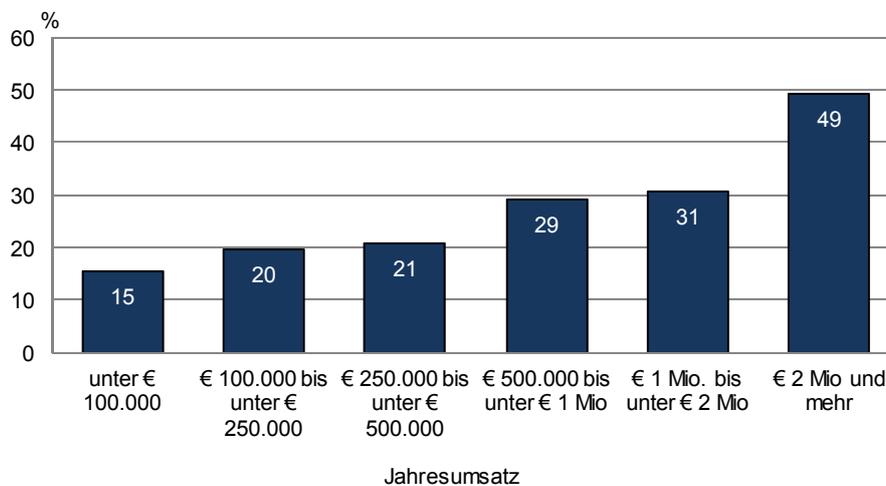


Quelle: KMU Forschung Austria

Wie aus Grafik 42 ersichtlich ist, steigt der Anteil der exportierenden Betriebe mit der Höhe des Jahresumsatzes: 15 % exportierenden Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als € 100.000,- steht ein Anteil von 49 % von Exporteuren mit einem Umsatz von € 2 Mio und mehr gegenüber.

Eine Auswertung nach Beschäftigtengrößenklassen zeigt ebenfalls, dass der Anteil der Exporteure bei den Betrieben mit mehr als 9 Beschäftigten (34 %) höher ist als bei Familienunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten (22 %).

Grafik 42 Anteil der Familienunternehmen mit Exporten nach Umsatzgrößenklassen in %, 2013

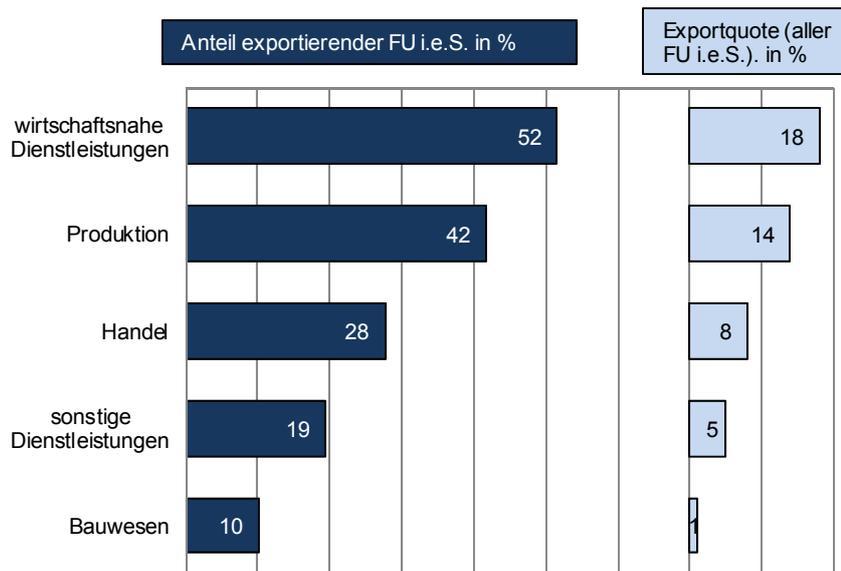


Quelle: KMU Forschung Austria

Nach Sektoren ist der Anteil der Familienunternehmen mit Exporten bei den wirtschaftsnahen Dienstleistungen (52 %) und in der Produktion (42 %) am höchsten. Vergleichsweise wenige Unternehmen führen im Bauwesen (10 %) Exporte durch.

Die Exportquote (=Anteil der Exportumsätze an den gesamten Umsätzen der Familienunternehmen) ist ebenfalls bei den wirtschaftsnahen Dienstleistungen (18 %) und in der Produktion (14 %) am höchsten.

Grafik 43 Anteil der Familienunternehmen mit Exporten (2013) sowie Exportquote¹ (aller Familienunternehmen, 2012) nach Sektoren in %



Anmerkungen:

- wirtschaftsnaher Dienstleistungen = Abschnitte J (Information und Kommunikation) und M (v. a. Unternehmensberatung, Ingenieurbüros, Werbung) der ÖNACE 2008
- sonstige Dienstleistungen = Abschnitte H (Verkehr und Lagerei), K (Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen), L (Grundstücks- und Wohnungswesen), N (sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen) sowie Abteilung S95 (Reparatur von Gebrauchsgütern) der ÖNACE 2008

¹ Exportquote: Anteil der Exportumsätze an den Umsätzen aller Familienunternehmen i.e.S.

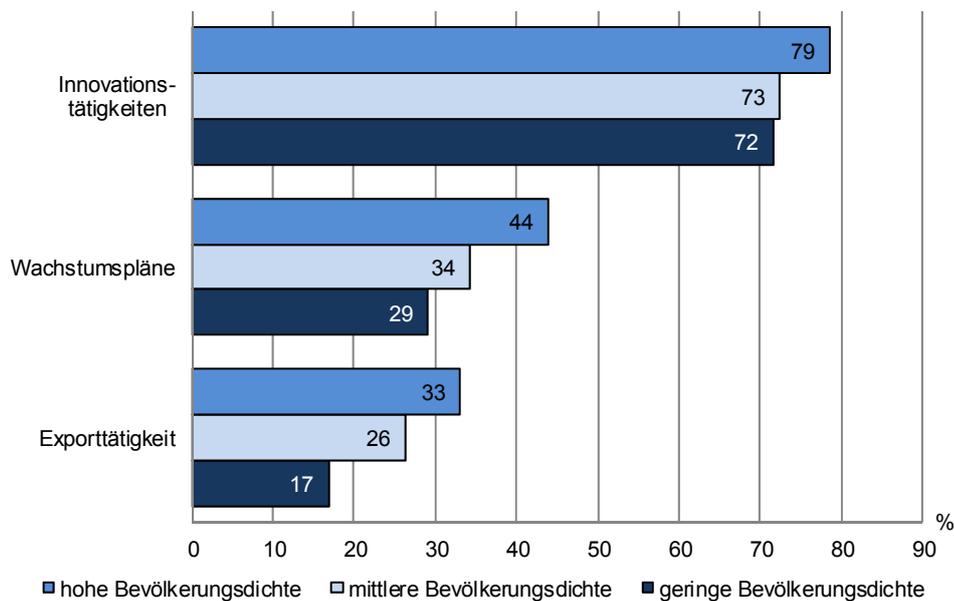
Quelle: KMU Forschung Austria

5.5. Rolle des Standortes für die Wettbewerbsfähigkeit

Im Folgenden wird die Rolle des Standortes für die Wettbewerbsfähigkeit (Innovationstätigkeiten, Wachstumspläne, Exporttätigkeiten) von Familienunternehmen gegliedert nach dem Urbanisierungsgrad (Definition siehe „Anhang I: Methodische Hinweise zur Studie“) dargestellt. Aus Grafik 44 ist ersichtlich, dass die Aktivität der Familienunternehmen mit steigender Bevölkerungsdichte zunimmt. D. h., dass die Unternehmen umso „aktiver“ in Hinblick auf Innovationstätigkeiten, Wachstumspläne und Exporttätigkeiten sind je „städtischer“ das Gebiet ist, in dem sie angesiedelt sind.

79 % der Unternehmen mit Sitz in Regionen mit einem hohen Urbanisierungsgrad führen Innovationen durch. Im Vergleich dazu liegt der Anteil an Standorten mit einer geringen Bevölkerungsdichte bei 72 %. 44 % der Unternehmen in der „Stadt“ haben Wachstumspläne gegenüber 29 % im „ländlichen Raum“. Der Anteil der Exporteure liegt bei 33 % bzw. 17 %.

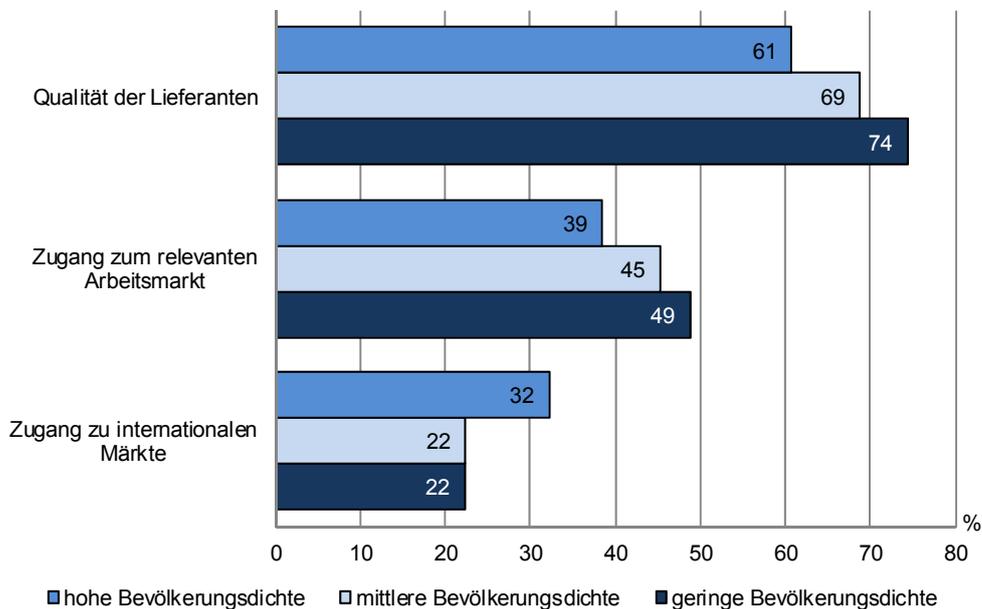
Grafik 44 Anteil der Familienunternehmen mit Innovationstätigkeiten, Wachstumsplänen und Exporten nach Urbanisierungsgrad in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Grafik 45 zeigt die unterschiedliche Bedeutung von einzelnen Standortfaktoren in den untersuchten Regionen. Die Qualität der Lieferanten sowie der Zugang zum relevanten Arbeitsmarkt sind für die Unternehmen umso wichtiger je geringer die Bevölkerungsdichte ist. D. h. diese Faktoren spielten für Unternehmen „am Land“ eine wichtigere Rolle als für jene „in der Stadt“. Der Zugang zu internationalen Märkten ist wiederum für Familienunternehmen in Gemeinden mit einer hohen Bevölkerungsdichte von überdurchschnittlicher Bedeutung. In diesen Gebieten sind auch vergleichsweise viele Unternehmen mit Exporttätigkeiten zu finden.

Grafik 45 Anteil der Familienunternehmen, die den jeweiligen Standortfaktor mit (sehr) wichtig bezeichnen, nach Urbanisierungsgrad in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

6. Typologie von Familienunternehmen

6.1. *Methodische Hinweise*

Entsprechend der Zielsetzung der Studie wurde die Unternehmensbefragung auch zur Identifikation von unterschiedlichen Typen von Familienunternehmen herangezogen. Die Typologisierung orientiert sich an ausgewählten Hauptindikatoren, die mit Hilfe einer Faktorenanalyse identifiziert wurden. Dieses statistische Verfahren ermöglicht eine Reduktion der Vielzahl von Merkmalen (Variablen). Ohne entscheidenden Informationsverlust werden hoch korrelierte Merkmale durch übergeordnete, voneinander unabhängige Merkmale (Faktoren) ersetzt und dadurch eine Typologisierung mittels Clusteranalyse ermöglicht.

Die Clusteranalyse ist ein gängiges statistisches Instrument, um Objekte nach ihrer Ähnlichkeit zu klassifizieren, d. h. jedes Objekt wird einer bestimmten Gruppe zugeordnet. Die Gruppenmitglieder sind durch größtmögliche Ähnlichkeit gekennzeichnet, während die einzelnen Gruppen (Typen) sich so stark wie möglich voneinander unterscheiden. Zur Identifikation der unterschiedlichen Unternehmensgruppen wurden die folgenden, durch die Faktorenanalyse identifizierten **Typologisierungskriterien** zur Clusterbildung herangezogen:

- Unternehmerische Orientierung/Haltung des Unternehmens
- Führungsstil im Unternehmen
- Geschäftsentwicklung des Unternehmens (Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung)
- Unternehmensalter
- CSR-Aktivitäten

Die Analyse ergab **vier unterschiedliche Typen**:

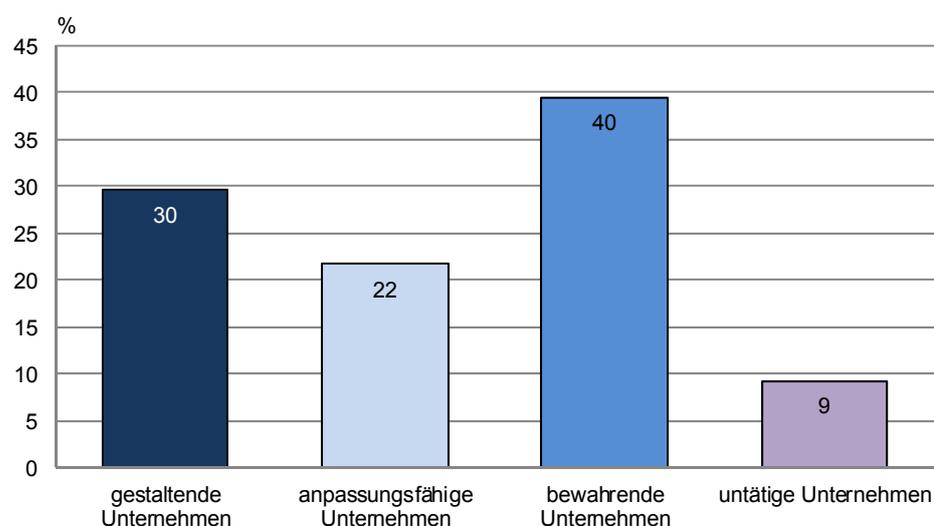
- Gestaltende Unternehmen
- Anpassungsfähige Unternehmen
- Bewahrende Unternehmen
- Untätige Unternehmen

Bevor auf die Beschreibung der einzelnen Typen näher eingegangen wird, ist zu betonen, dass es sich bei dieser Typologie um eine mögliche Art der Klassifizierung handelt, d. h. dass auch andere Systematisierungen betrachtet werden können. Vor dem Hintergrund der spezifischen Zielsetzungen der gegenständlichen Studie wird die gewählte Variante als am zweckmäßigsten eingestuft. Des Weiteren gilt, dass es sich bei den vier identifizierten Typen um „Idealtypen“ handelt, die in der Praxis allerdings auch in „Mischformen“ vorkommen, bzw. einen fließenden Übergang aufweisen.

6.2. Unternehmenstypen

30 % der Familienunternehmen können dem Typ der gestaltenden Unternehmen zugeordnet werden, 22 % wurden als anpassungsfähige Unternehmen sowie 40 % als bewahrende Unternehmen identifiziert. Den geringsten Anteil weisen die untätigen Unternehmen mit 9 % auf.

Grafik 46 Unternehmenstypen der Familienunternehmen, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Die Verteilung der Unternehmenstypen kann mittels einer Hochrechnung auf die Grundgesamtheit der Familienunternehmen umgelegt werden. Dies ermöglicht die Abschätzung der Anzahl der Familienunternehmen nach den Ausprägungen der vier Unternehmenstypen in der österreichischen Gesamtwirtschaft. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Anzahl der Familienunternehmen in den jeweiligen Branchen und der Anzahl der Beschäftigten nach Unternehmenstypen.

In Österreich gibt es mehr als 156.000 Familienunternehmen, davon können 45.800 als gestaltende Unternehmen und 34.300 als anpassungsfähige Unternehmen bezeichnet werden. Die größte Anzahl sind die bewahrenden Unternehmen mit 61.700 Familienunternehmen. Rd. 14.600 der Familienunternehmen können als untätige Unternehmen charakterisiert werden.

Die meisten Beschäftigten von österreichischen Familienunternehmen sind in anpassungsfähigen Unternehmen (mehr als 1 Mio Beschäftigte) und in bewahrenden Unternehmen (rd. 777.300 Beschäftigte) zu finden. Die gestaltenden Familienunternehmen beschäftigen rd. 506.300 MitarbeiterInnen und die untätigen Familienunternehmen rd. 297.900 MitarbeiterInnen.

Tabelle 5 Abschätzung der Familienunternehmen und derer Beschäftigte insgesamt nach Unternehmenstypen und Branchen

	Gestaltende Unternehmen	Anpassungsfähige Unternehmen	Bewahrende Unternehmen	Untätige Unternehmen	Gesamt
Produktion	3.500	6.700	5.200	2.200	17.600
Bauwesen	4.800	5.300	6.900	2.700	19.700
Handel	10.600	9.200	16.900	4.400	41.100
Tourismus	7.500	9.000	12.400	3.800	32.700
wirtschaftsnahe Dienstleistungen	8.700	500	8.300	500	18.000
sonstige Dienstleistungen	10.700	3.600	12.000	1.000	27.300
Gesamte Unternehmen	45.800	34.300	61.700	14.600	156.400
Gesamte Beschäftigte	506.300	1.009.000	777.300	297.900	2.590.500
Durchschnittliche Unternehmensgröße	11	29	13	20	17

Quelle: KMU Forschung Austria

Die vier Typen von Familienunternehmen können wie folgt beschrieben werden (siehe Tabelle 6):

Tabelle 6 Die Unternehmenstypen im Überblick, 2013

	Gestaltende Unternehmen	Anpassungsfähige Unternehmen	Bewahrende Unternehmen	Untätige Unternehmen
Unternehmerische Haltung des Unternehmens	veränderungsbereit und wachstumsorientiert	Fortführung des Bewährten, Veränderung nur wenn notwendig	Fortführung des Bewährten	Fortführung des Bewährten und passive Haltung
Führungsstil	kooperativer Stil	direktiv-kooperativer Stil	autoritärer Führungsstil	eher autoritärer Führungsstil
Durchschnittliches Unternehmensalter	9,3 Jahre	74,9 Jahre	19,1 Jahre	71,5 Jahre
Umsatzentwicklung	gestiegen	gestiegen & gleich geblieben	gleich geblieben & gesunken	gesunken
Beschäftigtenentwicklung	gestiegen	gestiegen & gleich geblieben	gleich geblieben & gesunken	gesunken
Stadium im Unternehmenslebenszyklus	Wachstumsphase	kurz vor der Unternehmensübergabe, Reifephase	Reifephase, Konsolidierung/Schrumpfungsphase	Konsolidierung/Schrumpfung, Schließungsphase, vor Übergabe
CSR-Aktivitäten	hoch	gering	gering	gering

Quelle: KMU Forschung Austria

Die **gestaltenden Familienunternehmen** sind die aktiven Unternehmen unter den Familienunternehmen. Sie befinden sich am Anfang des Unternehmenszyklus und haben ein hohes Wachstumspotenzial. Sie sind durchschnittlich 9,3 Jahre alt, d. h. sie sind der jüngste Unternehmenstyp. Sie weisen eine dynamische und positive Geschäftsentwicklung auf: der Umsatz als auch die Beschäftigtenanzahl haben sich in den letzten 3 Jahren positiv entwickelt und verzeichneten Zuwächse. Die gestaltenden Familienunternehmen sind sowohl veränderungsbereit als auch wachstumsorientiert in ihrer unternehmerischen Haltung. Ebenfalls setzen sie häufig CSR-Aktivitäten und leben einen kooperativen Führungsstil in ihren Unternehmen.

Die **anpassungsfähigen Familienunternehmen** zeichnen sich durch ihre hohe Bestandsdauer aus, durchschnittlich sind sie bereits seit mehr als 74 Jahre am Markt tätig. Sie weisen eine stabile Geschäftsentwicklung auf: der Umsatz als auch die Beschäftigtenanzahl sind in den letzten 3 Jahren gleich geblieben bzw. gestiegen. In Bezug auf den Unternehmenslebenszyklus befindet sich die Mehrheit der anpassungsfähigen Familienunternehmen in der Reifephase, d. h. in einer Phase der Stabilität. Die unternehmerische Haltung ist dementsprechend in erster Linie die „Fortführung des Bewährten“, wobei die Veränderungsbereitschaft bzw. die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an Umfeldveränderungen gegeben ist. Ein Teil der anpassungsfähigen Familienunternehmen steht zudem kurz vor der Unternehmensübergabe und muss sich dementsprechend besonderen Herausforderungen stellen. Grundsätzlich pflegen die anpassungsfähigen Familienunternehmen einen direktiv-kooperativen Führungsstil.

Die **bewahrenden Familienunternehmen** können als stagnierende Unternehmen bezeichnet werden. Die Mehrheit dieser Unternehmen befindet sich in der Reifephase bzw. bereits in einer Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase. Dies spiegelt sich in der Geschäftsentwicklung als auch in der unternehmerischen Haltung wider: der Umsatz als auch die Beschäftigtenanzahl ist in den letzten 3 Jahren gleich geblieben bzw. gesunken. Die unternehmerische Haltung geht in Richtung „Fortführung des Bewährten“ bzw. „weitermachen wie bisher“. Die bewahrenden Familienunternehmen sind durchschnittlich 19 Jahre alt und pflegen eher einen autoritären Führungsstil. Für die bewahrenden Unternehmen besteht die Gefahr, dass sie zu den untätigen Familienunternehmen werden.

Die **untätigen Familienunternehmen** sind wie auch die anpassungsfähigen Unternehmen durch ihr hohes Unternehmensalter gekennzeichnet: sie sind durchschnittlich über 70 Jahre alt. Sie weisen jedoch im Gegensatz zu den anpassungsfähigen Unternehmen eine negative Geschäftsentwicklung auf: der Umsatz als auch die Beschäftigtenanzahl ist in den letzten 3 Jahren gesunken. Der Großteil der untätigen Familienunternehmen gibt an, sich in einer Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase zu befinden. Ebenfalls steht in jedem fünften untätigen Familienunternehmen eine mögliche Unternehmensübergabe an. Ihre unternehmerische Haltung ist Großteils passiv und von wenig Aktivität gekennzeichnet. Der Führungsstil ist eher autoritär geprägt. Auf Grund der negativen Geschäftsentwicklung und des Stadiums im Unternehmenslebenszyklus stellt sich jedoch die Frage nach der Übergabetauglichkeit bzw. der langfristigen Überlebensfähigkeit dieser Unternehmen.

6.3. Charakteristika der Unternehmenstypen

Die Unternehmenstypen weisen unterschiedliche Eigentums- bzw. Managementverhältnisse auf, die in der nachfolgenden Tabelle überblicksmäßig dargestellt werden.

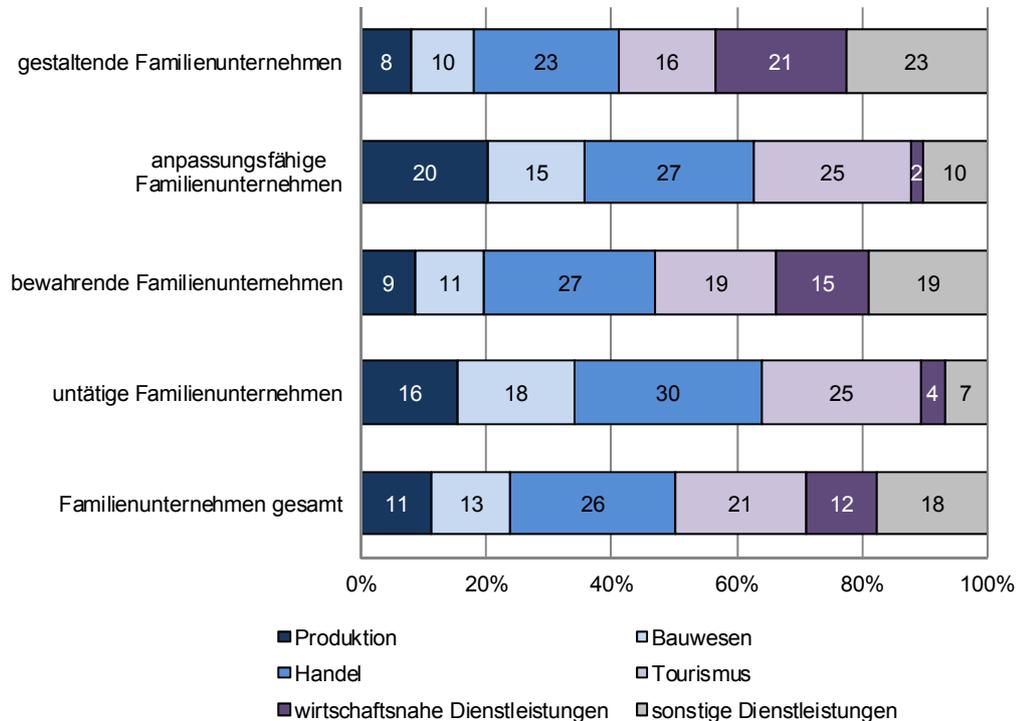
Tabelle 7 Die Eigentums- bzw. Managementverhältnisse der Unternehmenstypen im Überblick, 2013

	Eigentums- bzw. Managementverhältnisse
Gestaltende Familienunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Ein/e EigentümerIn, eine Person in der Geschäftsleitung • Unternehmen im Besitz einer einzigen Eigentümergeneration – der Gründergeneration • Sehr häufige Mitarbeit des Ehe-/Lebenspartners
Anpassungsfähige Familienunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Ein/e oder mehrere EigentümerInnen, mehrere Personen in der Geschäftsleitung • Häufig 50:50 Geschlechterverhältnis in der Geschäftsleitung • Unternehmen im Besitz von mehreren Eigentümergenerationen - der zweiten und älteren Generation • Eltern sind häufig noch am Eigentum beteiligt • Mitarbeit von mehreren Generationen: (Groß-)Eltern, Geschwister, (Enkel-)kinder und Ehe-/Lebenspartners
Bewahrende Familienunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Ein/e EigentümerIn, eine Person in der Geschäftsleitung • Unternehmen im Besitz einer einzigen Eigentümergeneration: Gründergeneration • Sehr häufige Mitarbeit des Ehe-/Lebenspartners und der Kinder
Untätige Familienunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Ein/e oder mehrere EigentümerInnen, mehrere Personen in der Geschäftsleitung • Unternehmen im Besitz von mehreren Eigentümergenerationen: in der zweiten und älteren Generation • Mitarbeit von mehreren Generationen: (Groß-)Eltern, Geschwister, (Enkel-)kinder

Quelle: KMU Forschung Austria

Die gestaltenden Familienunternehmen als auch die bewahrenden Familienunternehmen sind überdurchschnittlich oft in den wirtschaftsnahen als auch sonstigen Dienstleistungen zu finden. Die anpassungsfähigen Familienunternehmen und die untätigen Familienunternehmen sind hingegen stark in den Branchen Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus vertreten.

Grafik 47 Branchenverteilung der Unternehmenstypen, in %, 2013



Anmerkungen:

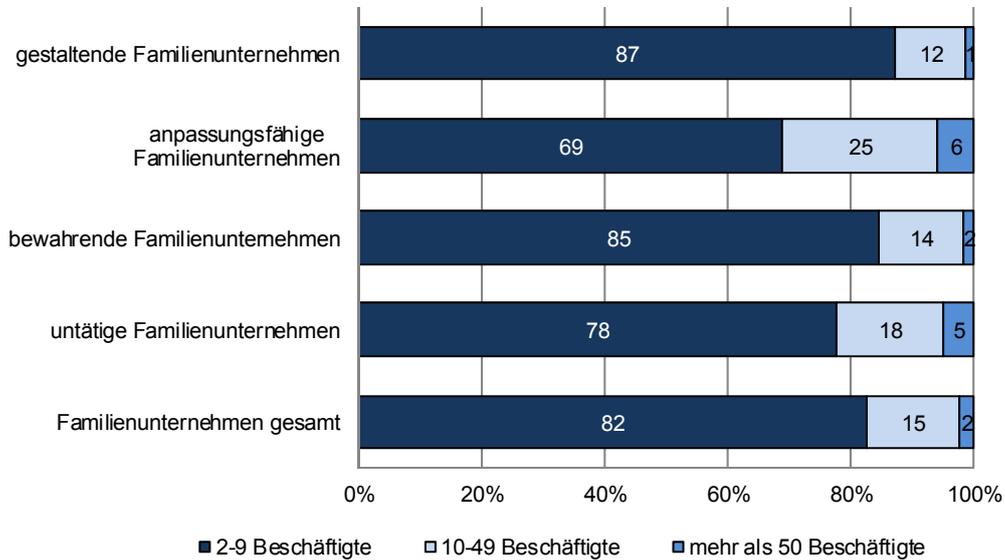
- wirtschaftsnahe Dienstleistungen = Abschnitte J (Information und Kommunikation) und M (v. a. Unternehmensberatung, Ingenieurbüros, Werbung) der ÖNACE 2008
- sonstige Dienstleistungen = Abschnitte H (Verkehr und Lagerei), K (Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen), L (Grundstücks- und Wohnungswesen), N (sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen) sowie Abteilung S95 (Reparatur von Gebrauchsgütern) der ÖNACE 2008

Quelle: KMU Forschung Austria

Die Branchenverteilung der Unternehmenstypen hängt auch mit der Unternehmensgröße der Betriebe zusammen: Die gestaltenden und bewahrenden Familienunternehmen sind häufiger kleiner als die anpassungsfähigen und die untätigen Familienunternehmen. Die größeren Unternehmen sind häufiger in den Branchen Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus vorzufinden, die kleinen Unternehmen hingegen im Dienstleistungssektor.

Während 87 % der gestaltenden und 85 % bewahrenden Familienunternehmen 2 bis 9 MitarbeiterInnen beschäftigen, ist der Anteil der Unternehmen mit über 10 Beschäftigten unter den anpassungsfähigen Familienunternehmen und den untätigen Familienunternehmen überdurchschnittlich hoch (31 % bzw. 23 %). Die anpassungsfähigen Familienunternehmen zeichnen sich ebenfalls durch einen hohen Anteil an Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten aus (25 % vs. 15 % gesamt).

Grafik 48 Unternehmensgröße der Unternehmenstypen, in %, 2013

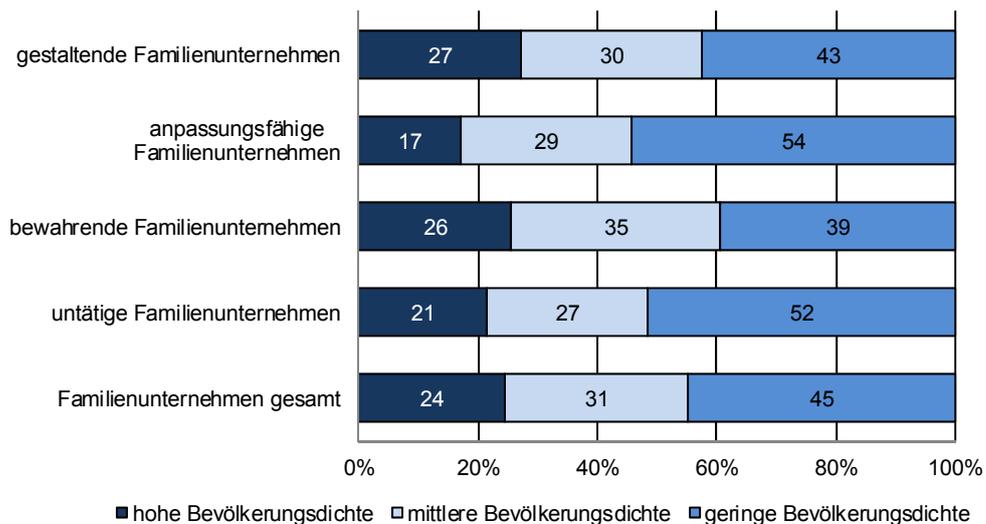


Rundungsdifferenzen wurden nicht ausgeglichen

Quelle: KMU Forschung Austria

Die gestaltenden und bewahrenden Familienunternehmen haben häufiger ihren Standort in Regionen mit hoher Bevölkerungsdichte, während die Mehrheit der anpassungsfähigen und der untätigen Familienunternehmen in Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte zu finden sind.

Grafik 49 Regionaler Standort der Unternehmenstypen, in %, 2013



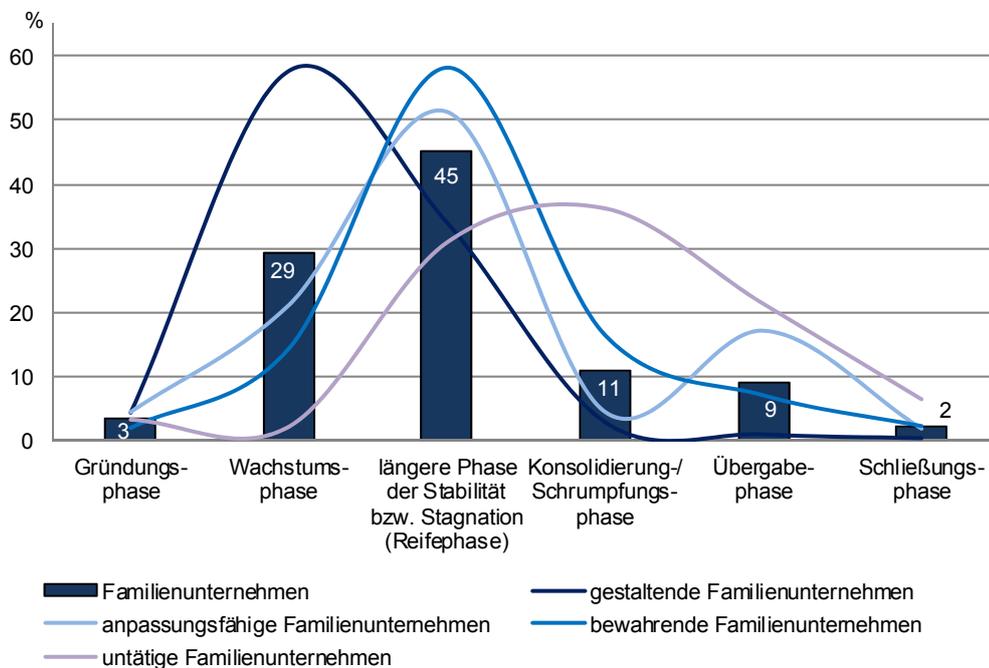
Quelle: KMU Forschung Austria

6.4. Wirtschaftliche Wachstumsentwicklung und Wachstumspläne der Unternehmenstypen

Die verschiedenen Unternehmenstypen weisen unterschiedliche wirtschaftliche Wachstumsentwicklungen auf und befinden sich, wie bereits erwähnt, in unterschiedlichen Stadien des Unternehmenslebenszyklus.

Die Mehrheit der **gestaltenden Familienunternehmen** befindet sich am Anfang des Unternehmenszyklus und ist in einer Wachstumsphase. Die Mehrheit der **anpassungsfähigen Familienunternehmen** befindet sich hingegen in der Reifephase, d. h. in einer Phase der Stabilität. Ein Teil der anpassungsfähigen Familienunternehmen steht zudem kurz der Unternehmensübergabe. Die Mehrheit der **bewahrenden Familienunternehmen** befindet sich ebenfalls in der Reifephase bzw. bereits in einer Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase. Der Großteil der **untätigen Familienunternehmen** gibt an, sich in einer Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase zu befinden. In jedem fünften untätigen Familienunternehmen steht ebenfalls eine mögliche Unternehmensübergabe an, wobei die Übergabetauglichkeit der Betriebe auf Grund ihrer schlechten wirtschaftlichen und strategischen Entwicklung (siehe unten) zu hinterfragen ist.

Grafik 50 Stadium im Unternehmenslebenszyklus der Unternehmenstypen, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Die **Wachstumsentwicklung der Unternehmenstypen** ist im Zeitraum 2010 bis 2012 sehr unterschiedlich verlaufen:

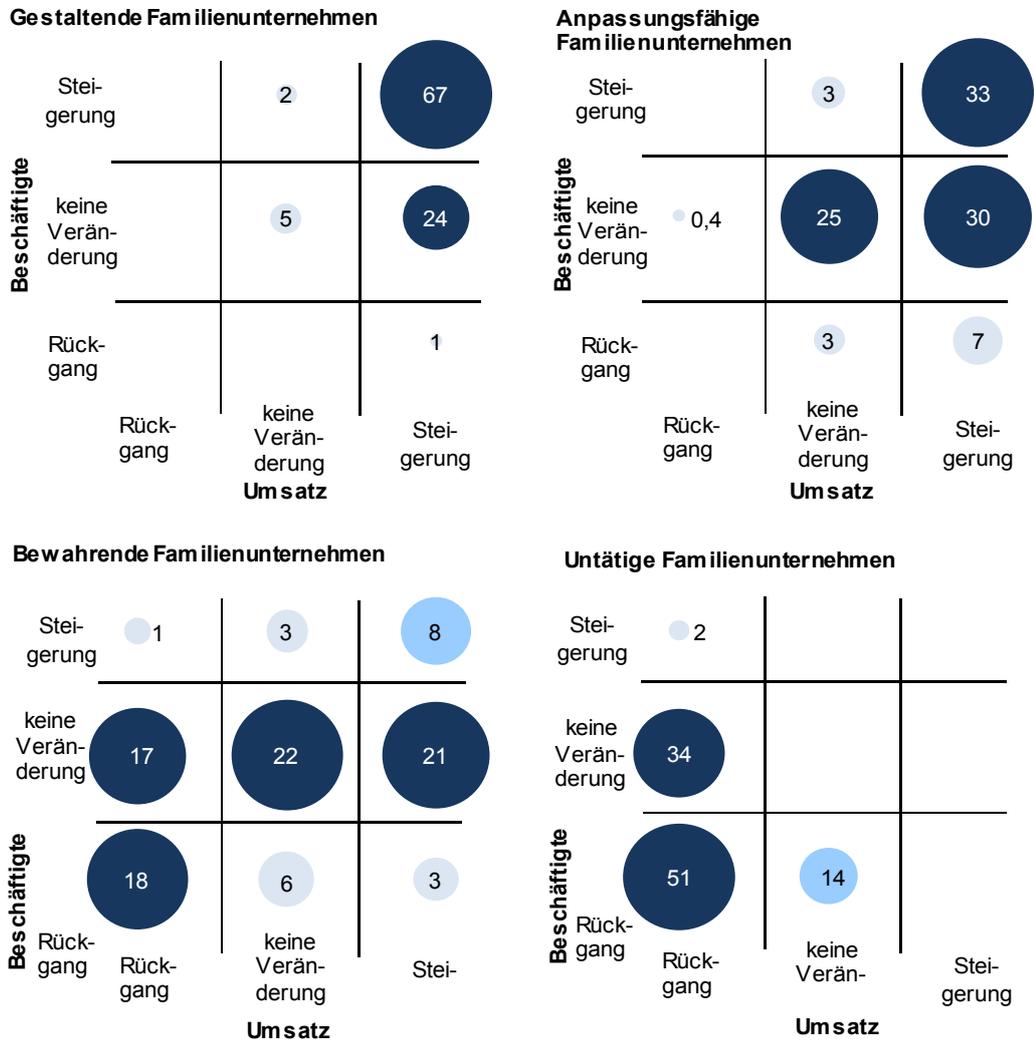
Der größte Teil der **gestaltenden Familienunternehmen** (67 %) meldete im Zeitraum 2010 bis 2012 sowohl Beschäftigungs- als auch Umsatzsteigerungen. Bei 24 % kam es bei einem unveränderten Personalstand zu einem Umsatzwachstum.

Bei den **anpassungsfähigen Familienunternehmen** verzeichnete ein Drittel der Betriebe sowohl Beschäftigungs- als auch Umsatzsteigerungen. Die Mehrheit der Unternehmen (55 %) hielt ihren Personalstand konstant, wobei es bei 30 % zu einem Umsatzwachstum kam.

Die **bewahrenden Unternehmen** zeichneten sich dadurch aus, dass 60 % der Betriebe ihren Personalstand konstant hielten, 17 % trotz Umsatzrückgängen. Bei 18% der bewahrenden Unternehmen gingen zwischen 2010 und 2012 sowohl die Anzahl der MitarbeiterInnen als auch die Umsätze zurück.

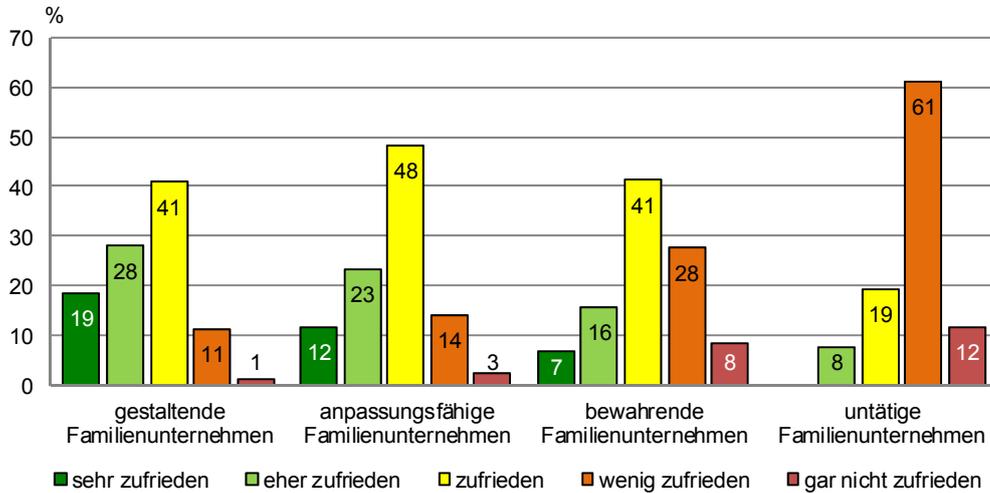
Die Mehrheit der **untätigen Familienunternehmen** (51 %) meldete im Zeitraum 2010 bis 2012 sowohl Beschäftigungs- als auch Umsatzrückgänge. Weitere 34 % hielten ihren Personalstand trotz Umsatzrückgängen konstant.

Grafik 51 Entwicklung des Beschäftigtenstandes in Verbindung mit dem Umsatz im Zeitraum 2010-2012 nach Unternehmenstypen, in %



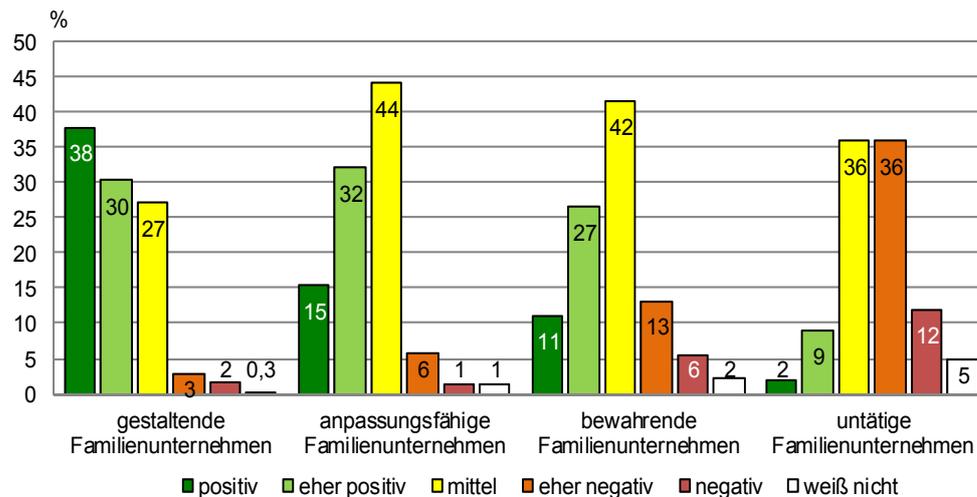
Quelle: KMU Forschung Austria

Die Zufriedenheit mit der aktuellen Geschäftslage ist dementsprechend bei den gestaltenden als auch bei den anpassungsfähigen Familienunternehmen relativ hoch. Die bewahrenden Familienunternehmen sind hingegen mittelmäßig mit der Geschäftslage zufrieden, während der Großteil der untätigen Familienunternehmen wenig bis gar nicht zufrieden ist.

Grafik 52 Zufriedenheit mit der aktuellen Geschäftslage (Stand Mai 2013) nach Unternehmenstypen, in %

Quelle: KMU Forschung Austria

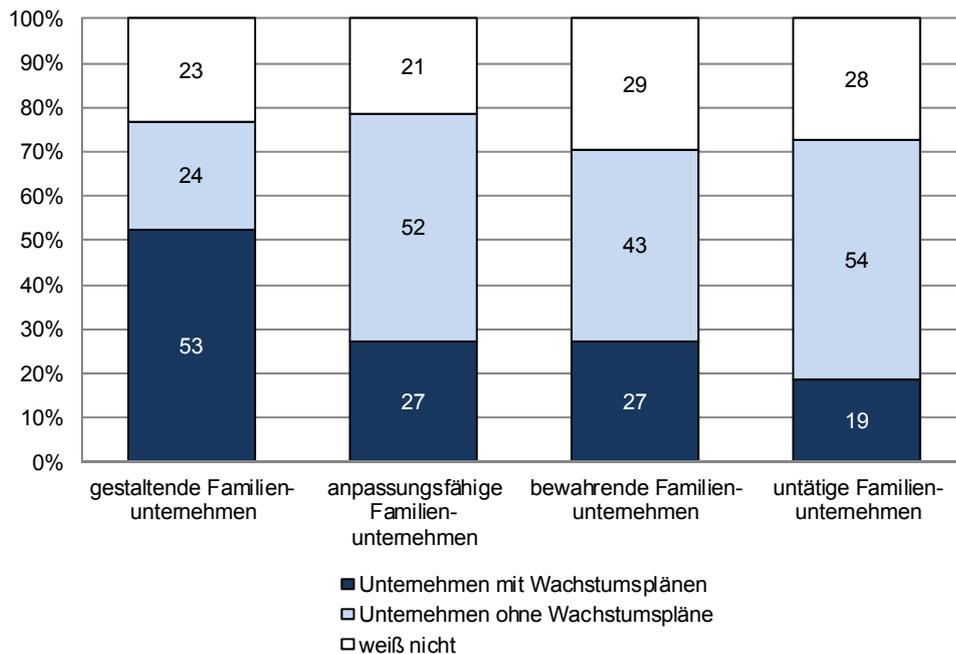
Eine positive Einschätzung ihrer wirtschaftlichen Zukunft haben im hohen Maße die gestaltenden Familienunternehmen. Ebenfalls positiv eingestellt sind die anpassungsfähigen Familienunternehmen und die bewahrenden Familienunternehmen (jedoch im geringeren Ausmaß). Die untätigen Familienunternehmen schätzen ihre wirtschaftliche Zukunft häufiger negativ ein.

Grafik 53 Einschätzung der wirtschaftliche Zukunft nach Unternehmenstypen, in %

Quelle: KMU Forschung Austria

Wie bereits im Kapitel 5 dargestellt, hegt ein Drittel der Familienunternehmen konkrete Wachstumspläne für ihr Unternehmen. Betrachtet man die Wachstumspläne der Unternehmenstypen, so lassen sich unterschiedliche Dynamiken feststellen. Mehr als die Hälfte der gestaltenden Familienunternehmen plant die Erweiterung ihrer Geschäftstätigkeit: Sie wollen beispielsweise aktiv neue Kundengruppen akquirieren bzw. Maßnahmen zur Kundenbindung setzen oder ihr Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot ausweiten. Im Gegensatz zu den gestaltenden Familienunternehmen will nur knapp mehr als ein Viertel der anpassungsfähigen und bewahrenden Familienunternehmen ihre Geschäftstätigkeit in Zukunft erweitern. Unter den untätigen Familienunternehmen liegt der Anteil der Unternehmen mit Wachstumsplänen bei knapp einem Fünftel. Diese Unternehmen wollen in erster Linie so weitermachen wie bisher. Dies deckt sich auch mit der unternehmerischen Haltung dieser drei Typen (siehe Tabelle 6), die die „Fortführung des Bewährten“ Veränderungen vorziehen.

Grafik 54 Wachstumspläne der Unternehmenstypen, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Abschließend wird in Tabelle 8 überblicksmäßig die Charakteristika der 4 Unternehmenstypen zusammenfassend dargestellt:

Tabelle 8 Zusammenfassung der Charakteristika der 4 Unternehmenstypen

	Gestaltende Unternehmen	Anpassungsfähige Unternehmen	Bewahrende Unternehmen	Untätige Unternehmen
Branchen	v.a. wirtschaftsnahe und sonstige Dienstleistungen	v.a Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus	v.a. wirtschaftsnahe und sonstige Dienstleistungen	v.a Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus
Unternehmensgröße	v.a. weniger als 10 Beschäftigte	Oft mehr als 10 Beschäftigte, insb.10-49 Beschäftigte	v.a. weniger als 10 Beschäftigte	Oft mehr als 10 Beschäftigte
Standort	Regionen mit hoher Bevölkerungsdichte	Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte	Regionen mit hoher und mittlerer Bevölkerungsdichte	Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte
Eigentums- bzw. Managementverhältnisse	Ein/e EigentümerIn, eine Person in der Geschäftsleitung	Ein/e oder mehrere EigentümerInnen, mehrere Personen in der Geschäftsleitung Häufig 50:50 Geschlechterverhältnis in der Geschäftsleitung	Ein/e EigentümerIn, eine Person in der Geschäftsleitung	Ein/e oder mehrere EigentümerInnen, mehrere Personen in der Geschäftsleitung
Eigentümerge- neration	Unternehmen im Besitz einer einzigen Eigentümergeneration – der Gründergeneration	Besitz von mehreren Eigentümergenerationen - der zweiten und älteren Generation Eltern sind häufig noch am Eigentum beteiligt	Unternehmen im Besitz einer einzigen Eigentümergeneration: Gründergeneration	Unternehmen im Besitz von mehreren Eigentümergenerationen: in der zweiten und älteren Generation

	Gestaltende Unternehmen	Anpassungsfähige Unternehmen	Bewahrende Unternehmen	Untätige Unternehmen
Mitarbeit Familienmitglieder	Sehr häufige Mitarbeit des Ehe-/ Lebenspartners	Mitarbeit von mehreren Generationen: (Groß-)Eltern, Geschwister, (Enkel-)kinder und Ehe-/ Lebenspartners	Sehr häufige Mitarbeit des Ehe-/Lebenspartners und der Kinder	Mitarbeit von mehreren Generationen: (Groß-)Eltern, Geschwister, (Enkel-)kinder
Durchschnittliches Unternehmensalter	9,3 Jahre	74,9 Jahre	19,1 Jahre	71,5 Jahre
Stadium im Unternehmenslebenszyklus	Wachstumsphase	kurz vor der Unternehmensübergabe, Reifephase	Reifephase, Konsolidierung/Schrumpfungphase	Konsolidierung/Schrumpfung, Schließungsphase, vor Übergabe
Umsatzentwicklung	gestiegen	gestiegen & gleich geblieben	gleich geblieben & gesunken	gesunken
Beschäftigtenentwicklung	gestiegen	gestiegen & gleich geblieben	gleich geblieben & gesunken	gesunken
Zufriedenheit mit der aktuellen Geschäftslage	(sehr) hoch	hoch	mittel	gering
Einschätzung der wirtschaftlichen Zukunft	positiv	eher positiv	mittel	eher negativ
Unternehmerische Haltung des Unternehmens	veränderungsbereit und wachstumsorientiert	Fortführung des Bewährten, Veränderung nur wenn notwendig	Fortführung des Bewährten	Fortführung des Bewährten und passive Haltung
Führungsstil	kooperativer Stil	direktiv-kooperativer Stil	autoritärer Führungsstil	eher autoritärer Führungsstil
CSR-Aktivitäten	hoch	gering	gering	gering

Quelle: KMU Forschung Austria

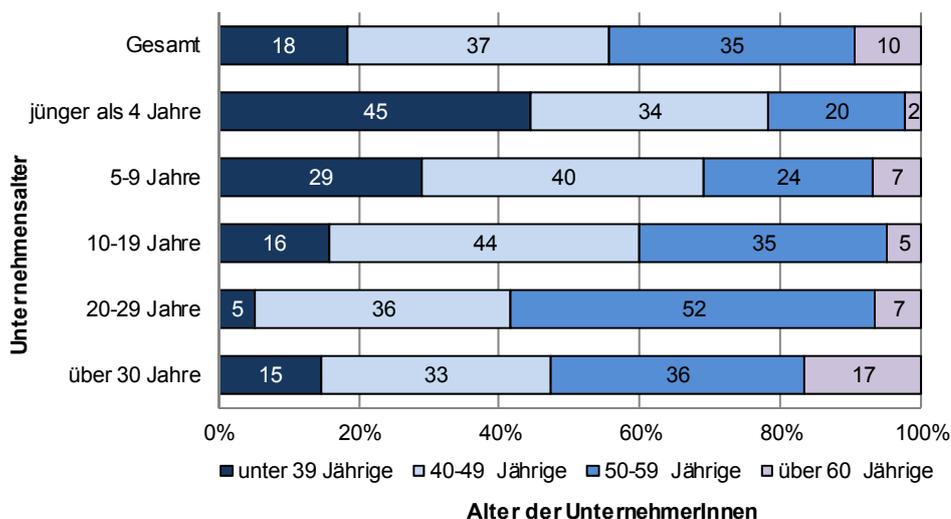
7. Humanressourcen und Führung in Familienunternehmen

Im folgenden Kapitel wird nun auf die Charakteristika der UnternehmerInnen sowie auf deren Führungsstile und Wertehaltung eingegangen. Ebenfalls werden die Humanressourcen in Hinblick auf die Fachkräftesituation als auch der Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen untersucht. Abschließend werden die CSR-Ausrichtung der Familienunternehmen und deren CSR-Aktivitäten dargestellt.

7.1. Charakteristika der UnternehmerInnen

Der Frauenanteil unter den befragten UnternehmerInnen liegt in den Familienunternehmen bei 26 %. Das durchschnittliche Alter der befragten UnternehmerInnen von Familienunternehmen liegt bei 48,1 Jahren. Rd. 37 % der befragten UnternehmerInnen sind zwischen 40 und 49 Jahre und 35 % zwischen 50 und 59 Jahre alt. Der Anteil der über 60-Jährigen liegt bei 10 %. Geschlechtsspezifische Altersunterschiede gibt es kaum. Hingegen korreliert das Alter der UnternehmerInnen mit dem Alter des Familienunternehmens: je älter der/die UnternehmerIn, umso älter das Unternehmen. Bei den Unternehmen, die älter als 30 Jahre alt sind, ist anzunehmen, dass ein Teil der Familienunternehmen übergeben worden ist, da der Anteil der unter 39-Jährigen bei 15 % liegt; und einige Unternehmen zur Übergabe anstehen, da 17 % der UnternehmerInnen über 60 Jahre sind.

Grafik 55 Altersstruktur der befragten UnternehmerInnen nach Unternehmensalter, in %, 2013

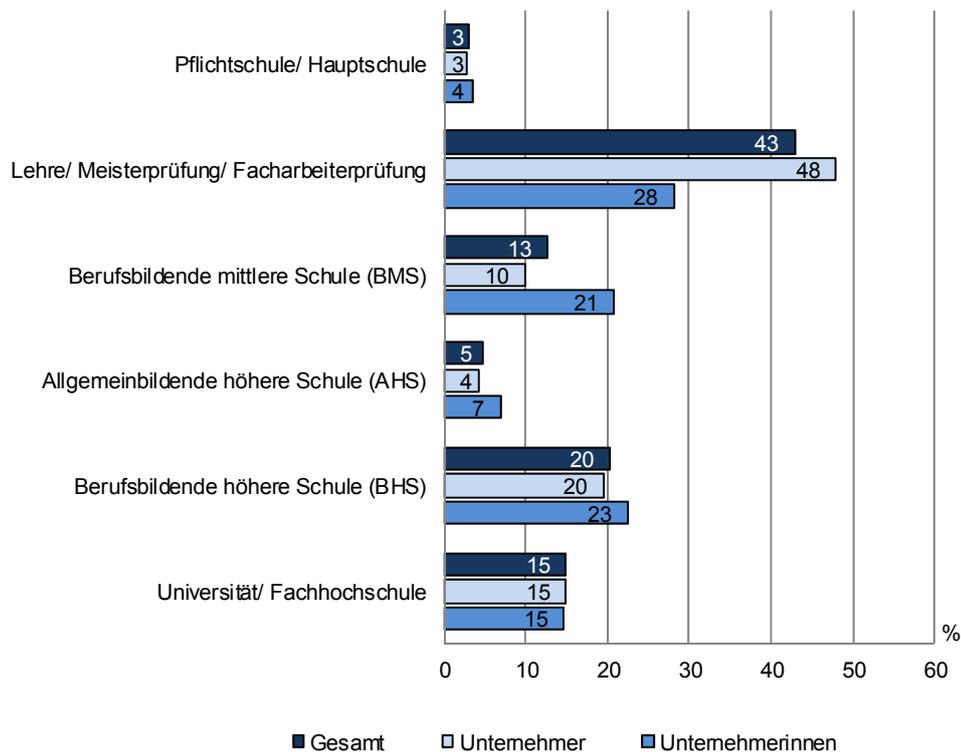


Quelle: KMU Forschung Austria

Als höchste abgeschlossene Ausbildung geben 43 % der befragten UnternehmerInnen von Familienunternehmen eine Lehre an, wobei der Anteil der abgeschlossenen Lehren unter den Männern (48 %) höher als unter den Frauen (28 %) ist. Im Gegensatz dazu weisen die UnternehmerInnen häufiger einen Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule (BMS) auf (21 % vs. 10 % der Männer). Weitere 20 % der UnternehmerInnen haben eine berufsbildende höhere Schule (BHS) abgeschlossen. Der Anteil an AkademikerInnen liegt bei den Frauen als auch bei den Männern bei rd. 15 %.

Die duale Ausbildung ist auch der häufigste Bildungsabschluss unter den österreichischen Selbstständigen (mit ArbeitnehmerInnen) der marktorientierten Wirtschaft (43 %). Einen Abschluss einer höheren Schule bzw. einer Universität/FH haben jeweils 19 % der Selbstständigen (mit ArbeitnehmerInnen). Der Anteil der Personen mit einem Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule (BMS) liegt bei rd. 13 % (Quelle: Statistik Austria).

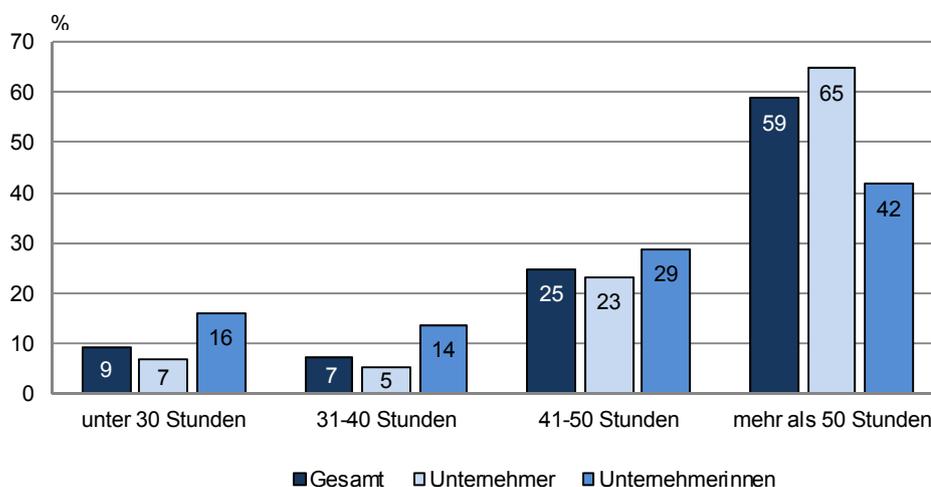
Grafik 56 Höchste abgeschlossene Bildung der befragten UnternehmerInnen nach Geschlecht, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Die Mehrheit der befragten UnternehmerInnen übt ihre selbständige Tätigkeit hauptberuflich in einem Vollzeitausmaß aus. Rd. 59 % der befragten UnternehmerInnen arbeiten mehr als 50 Stunden pro Woche, wobei dieser Anteil unter den Unternehmern besonders hoch ist (65 % vs. 42 % der Unternehmerinnen). Weitere 25 % geben an zwischen 41 und 50 Wochenstunden zu arbeiten. In einem Teilzeitausmaß (unter 40 Wochenstunden) arbeiten lediglich 16 % der befragten UnternehmerInnen, wobei dieser Anteil unter den Unternehmerinnen deutlich höher ist als bei ihren männlichen Kollegen (30 % vs. 12 % der Unternehmer).

Grafik 57 Durchschnittliche Wochenarbeitszeit der befragten UnternehmerInnen nach Geschlecht, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die UnternehmerInnen von Familienunternehmen grundsätzlich älter sind, wobei dies auch mit dem Unternehmensalter eng zusammenhängt, welches unter den Familienunternehmen generell höher ist. Der häufigste Ausbildungshintergrund ist - wie auch unter allen österreichischen Selbstständigen - die duale Ausbildung. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der befragten UnternehmerInnen liegt bei mehr als 40 Stunden pro Woche.

7.2. Führungsstile und Werterhaltung in Familienunternehmen

Im Rahmen der gegenständlichen Studie wurde eine Typologisierung der Führungsstile durchgeführt. In Anlehnung an die Führungsstile nach Kurt Lewin wurden anhand eines definierten Fragenkatalogs drei verschiedene Führungsstile definiert: der kooperative Stil, der kooperativ-direktive Stil und der autoritäre Stil. Folgende Dimensionen wurden zur Typologisierung der Führungsstile berücksichtigt:

- Ausmaß an Einbindung der MitarbeiterInnen & Teams bei der Definition von strategischen Zielen und beim Treffen von Entscheidungen (u. a. Einstellung neuer MitarbeiterInnen)
- Transparente und vertrauensvolle Kommunikation mit MitarbeiterInnen, KollegInnen
- Motivation und Entwicklung der MitarbeiterInnen
- Freiräume für MitarbeiterInnen

In der Tabelle 9 werden die Merkmalsausprägungen der drei Führungsstile anhand der berücksichtigten Dimension tabellarisch zusammengefasst:

Tabelle 9 Merkmalsausprägungen der drei Führungsstile

	Kooperativer Führungsstil	Kooperativ-direktiver Führungsstil	Autoritärer Führungsstil
Ziele des Teams und der MitarbeiterInnen werden gemeinsam mit den MitarbeiterInnen festgelegt	++	+	--
Entscheidungen werden im Team getroffen	++	+	--
Partnerschaftliche Kommunikation mit den MitarbeiterInnen	++	+	-
Gleicher Informationsstand für alle MitarbeiterInnen	++	+	-
Schaffung von Freiräumen für die MitarbeiterInnen für die Entfaltung der Fähigkeiten	++	+	-
Verzicht auf detaillierte und laufende Kontrollen	++	-	--
Vertrauen in die MitarbeiterInnen	++	+	-/+
Wichtige Aufgaben werden auch an MitarbeiterInnen delegiert	++	+	-
Bedenken und Anregungen der MitarbeiterInnen werden ernst genommen	++	+/-	-/+
Aufgaben werden durch die MitarbeiterInnen selbstständig untereinander aufgeteilt	++	+	-
Einbeziehung der MitarbeiterInnen bei der Auswahl neuer KollegInnen	++	+/-	--
Erweiterung der Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der MitarbeiterInnen	++	+	-

Anmerkung:++ = trifft sehr zu, + =trifft zu, +/- = teils/teils, -(-) = trifft wenig/kaum zu

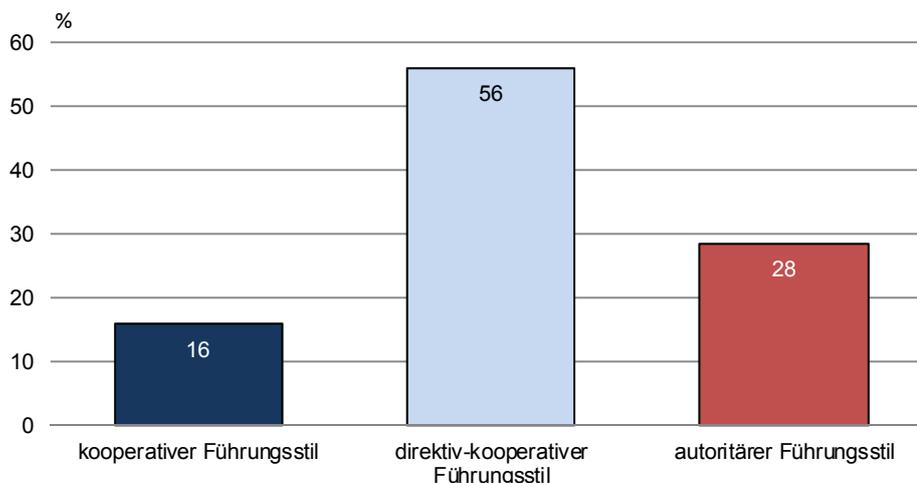
Quelle: KMU Forschung Austria

Die drei Führungsstile beziehen sich insbesondere auf die Art und Weise, wie mit MitarbeiterInnen in der Organisation umgegangen wird, wie die Aufgaben der Mitarbeiterführung erfüllt werden. Der kooperative Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass den MitarbeiterInnen viel Vertrauen zugesprochen wird und dass sie in die Unternehmensentscheidungen miteingebunden werden.

Der kooperativ-direktive Führungsstil ist dem kooperativen Führungsstil nahe, jedoch sind direktive-autoritäre Ausprägungen vorhanden, d. h. die Entscheidungsmacht liegt in erster Linie bei den UnternehmerInnen selbst und die MitarbeiterInnen werden nur zum Teil in Unternehmensbelangen miteinbezogen. Der autoritäre Führungsstil ist hingegen sehr direktiv und lässt den MitarbeiterInnen wenig Spielraum für Entscheidungen und Entwicklungen.

In mehr als der Hälfte der Familienunternehmen (56 %) wird der direktiv-kooperative Führungsstil gelebt. In mehr als einem Viertel der Familienunternehmen (28 %) herrscht der autoritäre Führungsstil vor. Ein kooperativer Führungsstil konnte in 16 % der Familienunternehmen identifiziert werden, wobei er v.a. in jungen und wachsenden Unternehmen vorzufinden ist.

Grafik 58 Führungsstile in Familienunternehmen, in %, 2013

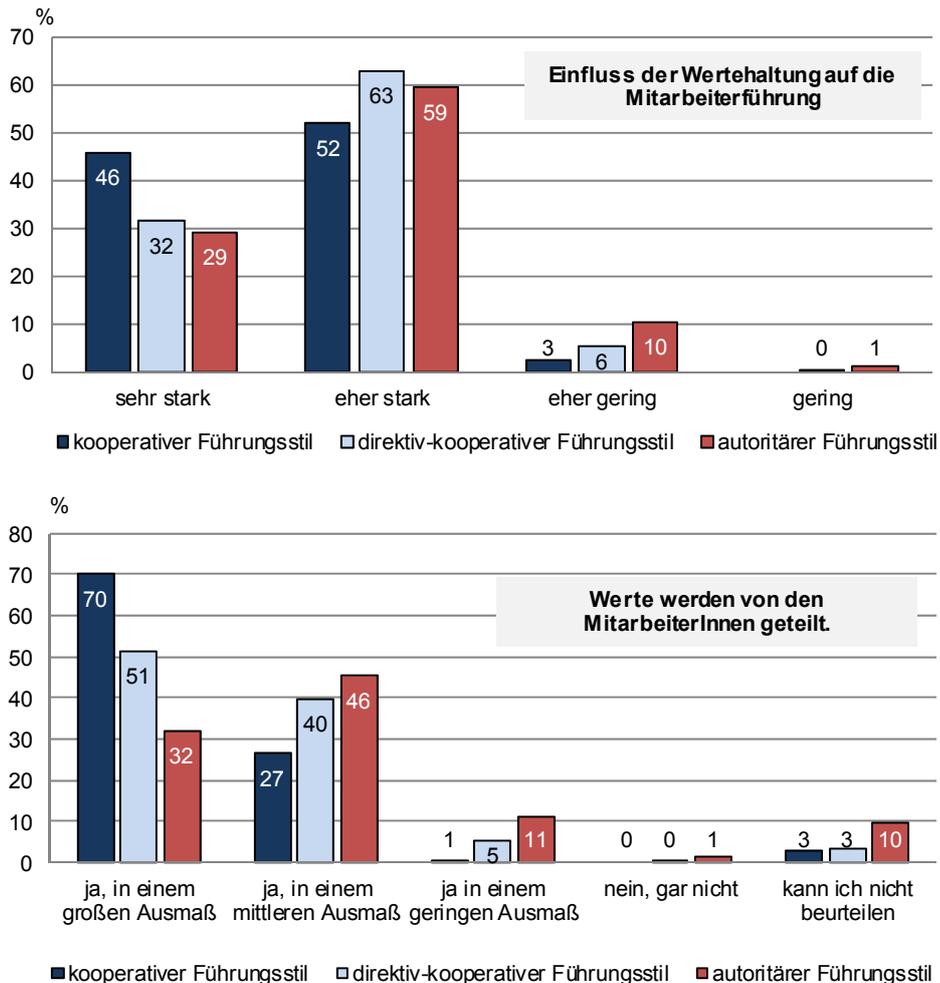


Quelle: KMU Forschung Austria

Wie bereits in Kapitel 2 dargestellt spielen Werte in Unternehmen generell eine wichtige Rolle. Sie beeinflussen die Unternehmensführung als auch die Mitarbeiterführung. Die Werthaltung der UnternehmerInnen und deren Einfluss auf die Mitarbeiterführung scheinen jedoch auch in Zusammenhang mit dem Führungsstil zu stehen. In Familienunternehmen, in denen der kooperative Führungsstil vorherrscht, geben 46 % der befragten UnternehmerInnen an, dass die Werthaltung sehr stark die Form der Mitarbeiterführung beeinflusst und auch in einem großen

Ausmaß von den MitarbeiterInnen geteilt wird (in 70 % der kooperativ geführten Familienunternehmen). Der Einfluss der Werthaltung ist bei den anderen Führungsstilen geringer.

Grafik 59 Einfluss der Werthaltung auf die Mitarbeiterführung und Anteil der MitarbeiterInnen, die Werte der Unternehmensleitung teilen, Anteil der Familienunternehmen nach Führungsstil, in %, 2013

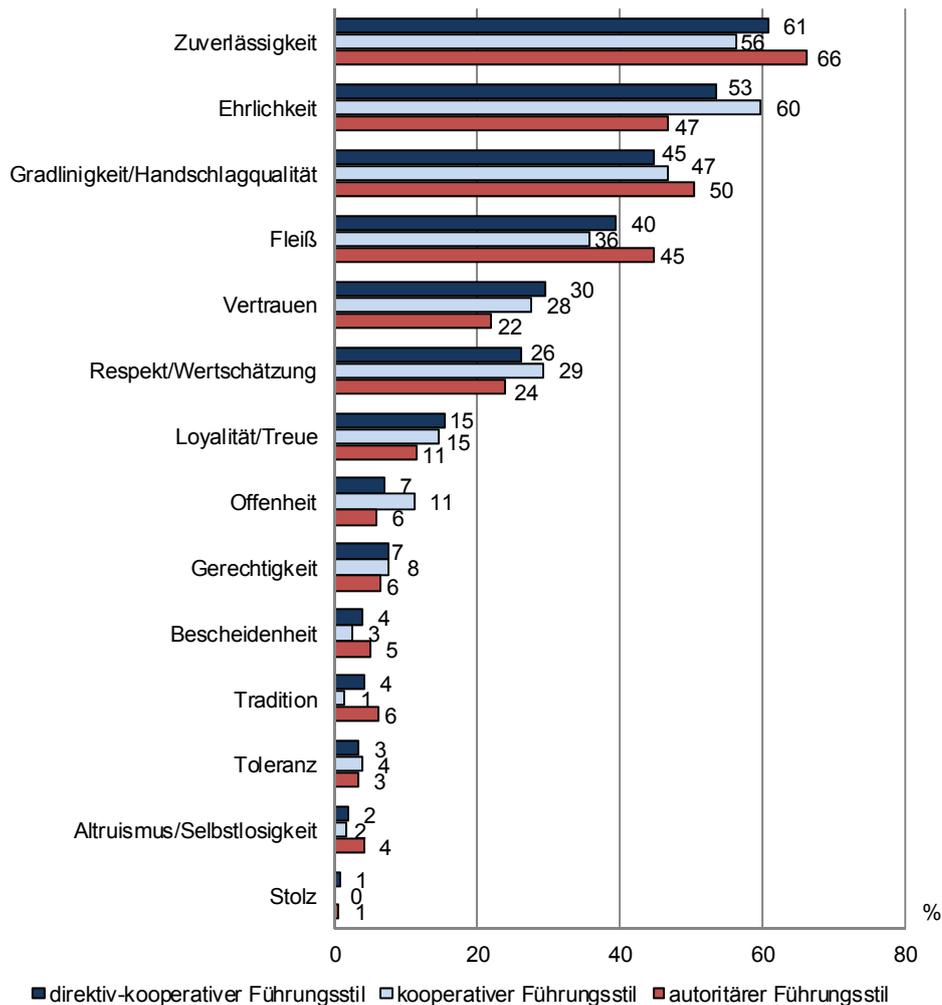


Quelle: KMU Forschung Austria

Die Werte, die den befragten UnternehmerInnen für ihre unternehmerische Tätigkeit am wichtigsten erscheinen, sind „Zuverlässigkeit“, „Ehrlichkeit“, „Gradlinigkeit/Handschlagqualität“ und „Fleiß“. In Familienunternehmen mit autoritärem Führungsstil wurden häufiger die Werte „Zuverlässigkeit“, Gradlinigkeit/Handschlagqualität“ und „Fleiß“ als in den anderen Unternehmen genannt.

In Familienunternehmen mit direktiv-kooperativem und kooperativem Führungsstil werden hingegen die Werte „Ehrlichkeit“, „Vertrauen“, „Respekt/Wertschätzung“ und „Loyalität/Treue“ sowie „Offenheit“ und „Gerechtigkeit“ überdurchschnittlich oft als wichtig erachtet.

Grafik 60 Wichtigste Werte für die unternehmerische Tätigkeit nach Führungsstile der Familienunternehmen (Mehrfachnennungen möglich), in %, 2013



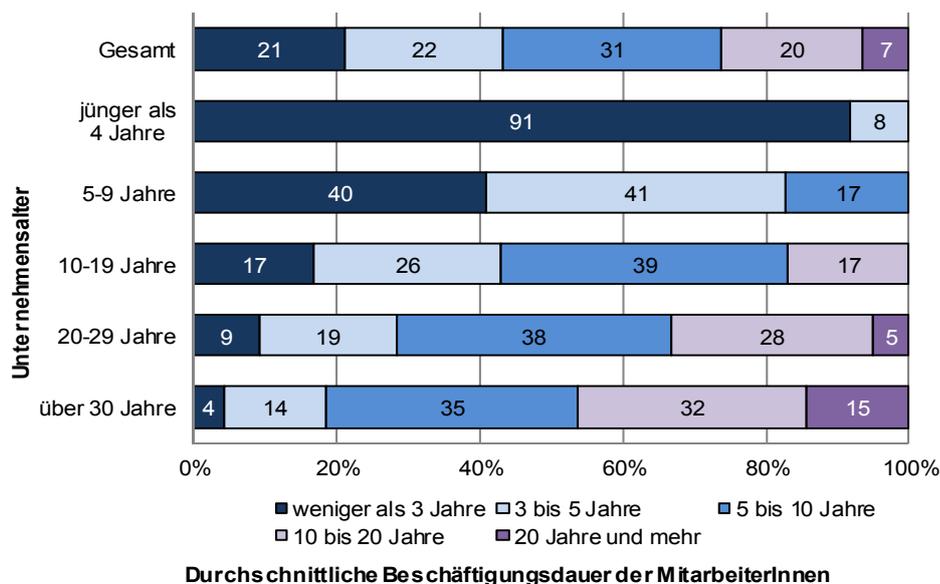
Quelle: KMU Forschung Austria

7.3. Humanressourcen in Familienunternehmen

Mitarbeiterbindung und -fluktuation

In Familienunternehmen ist eine langfristige Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen gegeben. Viele Familienunternehmen bestehen bereits seit mehreren Jahren am Markt. Dementsprechend sind die meisten MitarbeiterInnen (58 %) durchschnittlich bereits seit mehr als 5 Jahren im Unternehmen beschäftigt – über ein Viertel bereits seit mehr als 10 Jahren. Je älter das Familienunternehmen, umso höher ist die durchschnittliche Beschäftigungsdauer der MitarbeiterInnen. In über 30-jährigen Familienunternehmen arbeiten beispielsweise rd. 47 % der MitarbeiterInnen bereits seit mehr als 10 Jahre im Betrieb.

Grafik 61 Anzahl der Jahre, die die MitarbeiterInnen bereits im Unternehmen beschäftigt sind, Anteil der Familienunternehmen nach Unternehmensalter in %, 2013

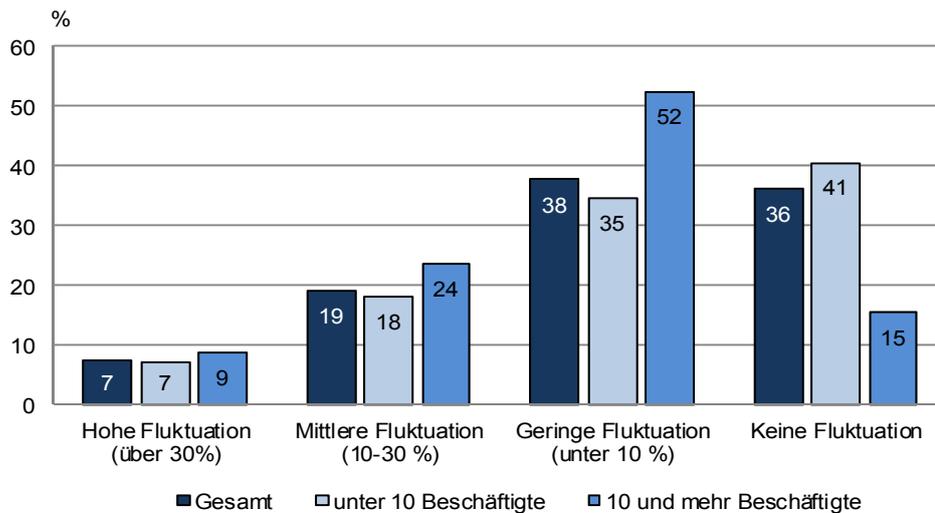


Quelle: KMU Forschung Austria

Die Mitarbeiterfluktuation ist insgesamt in den Familienunternehmen sehr gering. Rd. ein Viertel der Familienunternehmen (26 %) berichtet über eine Mitarbeiterfluktuation von mehr als 10 % in den vergangenen fünf Jahren. In 36 % der Familienunternehmen gab es überhaupt keine Mitarbeiterfluktuation, insbesondere in Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten (41 % vs. 15 % der Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten). Die Mitarbeiterfluktuation in den Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten lag in den vergangenen fünf Jahren bei rd. der Hälfte der Unternehmen (52 %) unter 10 %.

Insbesondere in den Branchen Handel (44 %) und den wirtschaftsnahen Dienstleistungen (46 %) gab es keine Mitarbeiterfluktuation. Überdurchschnittlich höhere Fluktuationen verzeichnen das Bauwesen und der Tourismus: rd. ein Drittel der Unternehmen hatte Mitarbeiterfluktuation über 10 % (vs. 26 % gesamt).

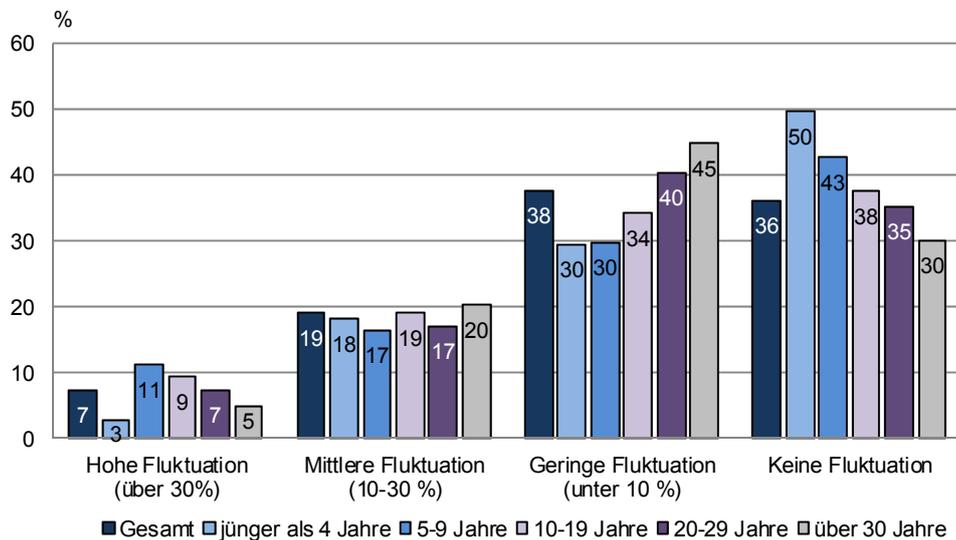
Grafik 62 Ausmaß der Mitarbeiterfluktuation in den Familienunternehmen in den vergangenen fünf Jahren (2008 bis 2012) nach Beschäftigtengrößenklasse, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

In jüngeren Familienunternehmen ist die Mitarbeiterfluktuation am geringsten. In älteren Familienunternehmen, die über 20 Jahre alt sind, ist im Großteil der Unternehmen auch nur eine geringe Fluktuation (unter 10 %) zu verzeichnen. Unabhängig vom Unternehmensalter weisen rd. 20 % der Familienunternehmen eine mittlere Mitarbeiterfluktuation von 10-30 % auf.

Grafik 63 Ausmaß der Mitarbeiterfluktuation in den Familienunternehmen in den vergangenen fünf Jahren (2008 bis 2012) nach Unternehmensalter, in %, 2013



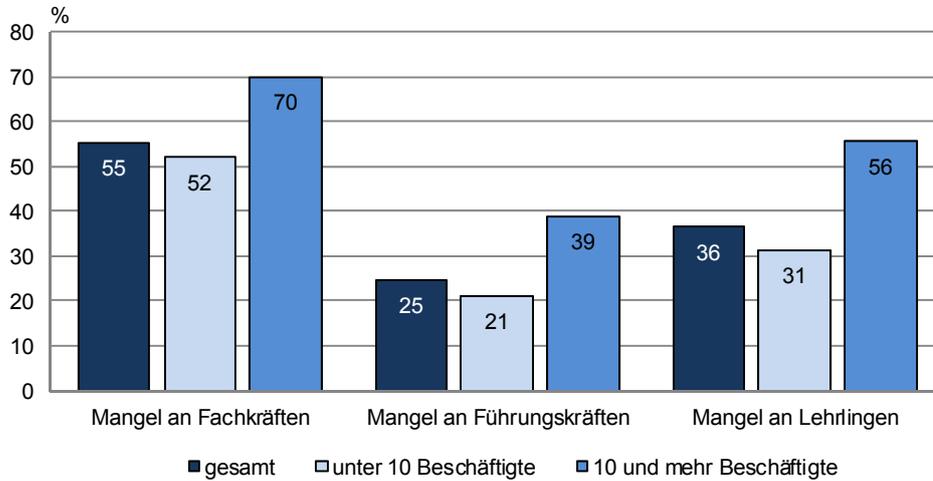
Quelle: KMU Forschung Austria

Fachkräftesituation in Familienunternehmen

Insgesamt beklagt mehr als die Hälfte der Familienunternehmen einen Mangel an Fachkräften - in größeren Unternehmen (mit mehr als 10 Beschäftigten) liegt der Anteil sogar bei 70 %. Ebenfalls gibt es für 56 % der größeren Familienunternehmen einen Mangel an Lehrlingen und bei weiteren 39 % einen Mangel an Führungskräften.

Einen überdurchschnittlich hohen Mangel an Fachkräften, Führungskräften und Lehrlingen geben v.a. Familienunternehmen in der Produktion, im Bauwesen und im Tourismus an.

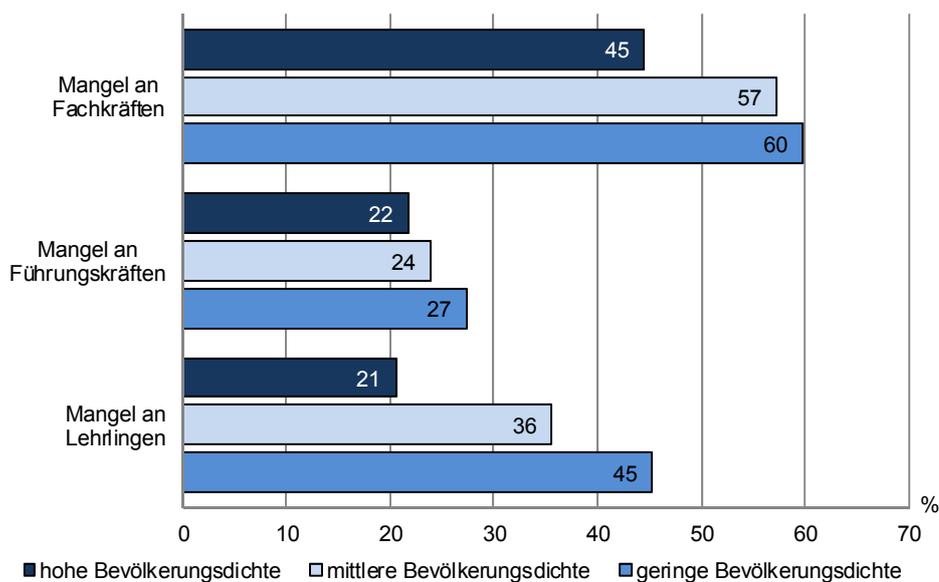
Grafik 64 Anteil der Familienunternehmen mit Mangel an Fachkräften/Führungskräften/Lehrlingen, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Der Fachkräftemangel ist auch ein regionales Phänomen. Familienunternehmen, die in Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte angesiedelt sind, sind stärker vom Fachkräftemangel betroffen als die Familienunternehmen in städtischen Regionen.

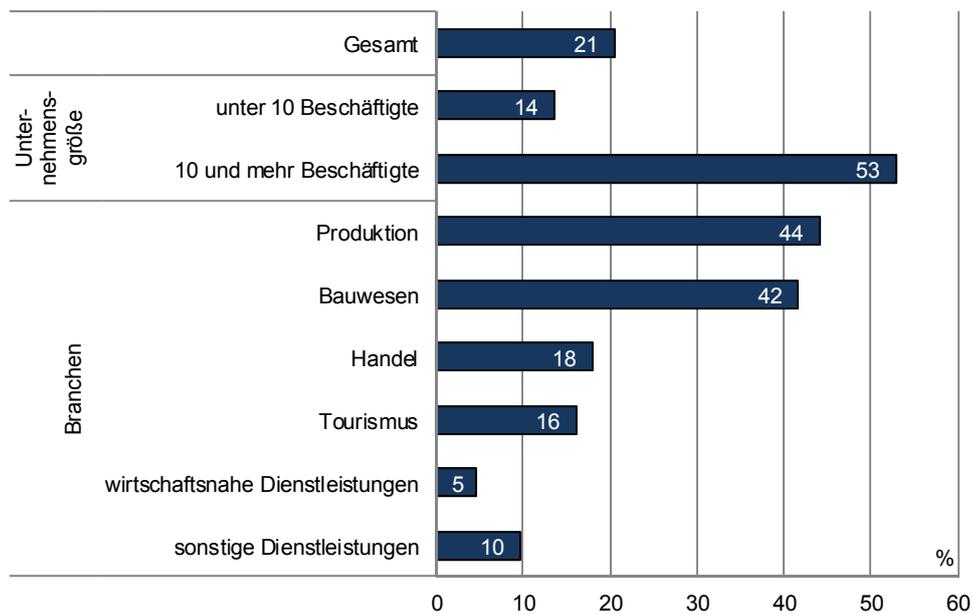
Grafik 65 Anteil der Familienunternehmen mit Mangel an Fachkräften/Führungskräften/Lehrlingen nach Bevölkerungsdichte, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

In Österreich bilden rd. 20 % der Arbeitgeberbetriebe Lehrlinge aus (Quelle: Wirtschaftskammer Österreich). Die Ausbildung von Lehrlingen spielt auch in Familienunternehmen eine wichtige Rolle. Rd. ein Fünftel der Familienunternehmen bildet Lehrlinge aus, insbesondere in den traditionellen „Ausbildungsbranchen“ Produktion (44 %) und Bauwesen (42 %). In Familienunternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten liegt der Anteil der Ausbildungsbetriebe bei über 50 %.

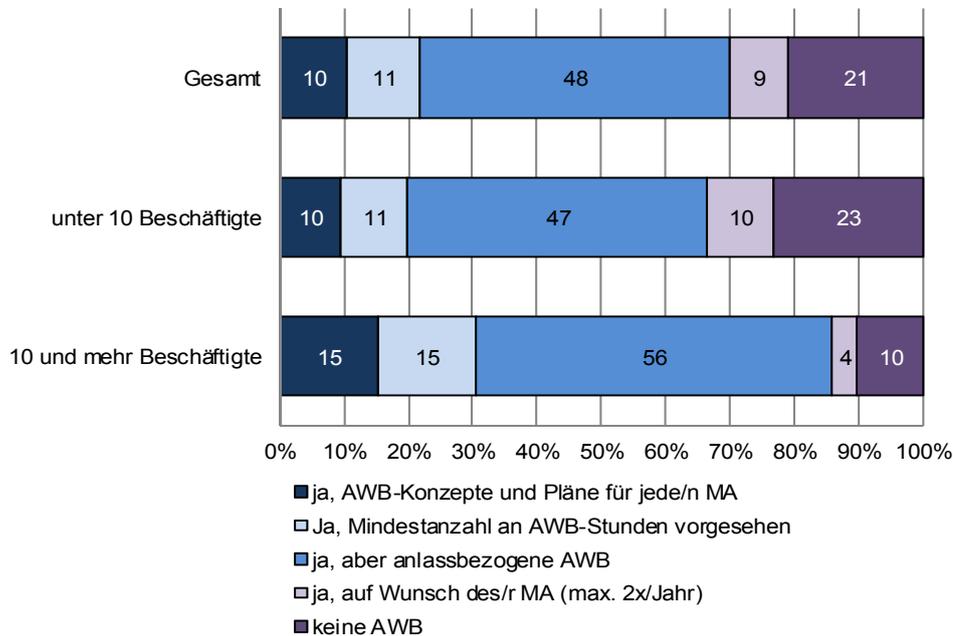
Grafik 66 Anteil der Familienunternehmen, die Lehrlinge ausbilden nach Unternehmensgrößenklasse und Branche, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

Insgesamt sind die Weiterbildungsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen in Familienunternehmen eher gering. Der Großteil der Familienunternehmen (48 %) ermöglicht ihren MitarbeiterInnen anlassbezogene Aus- und Weiterbildung. Lediglich in rd. 22 % der Unternehmen gibt es konkrete Aus- und Weiterbildungskonzepte für die MitarbeiterInnen bzw. ist eine Mindestanzahl an Aus- und Weiterbildungsstunden je MitarbeiterIn vorgesehen. In rd. einem Fünftel der Familienunternehmen (21 %) gibt es hingegen überhaupt keine Weiterbildungsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen. Insbesondere ist dies der Fall in jungen Unternehmen (jünger als 4 Jahre: 30 %; 5-9 Jahre: 26 %), in Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten (23 %), im Tourismus (37 %) und in schrumpfenden Unternehmen (28 %).

Die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen in den Familienunternehmen sind im großen Ausmaß von der Unternehmensgröße abhängig: je größer das Unternehmen, desto häufiger existieren konkrete Aus- und Weiterbildungskonzepte für die MitarbeiterInnen.

Grafik 67 Aus- und Weiterbildungsangebot in Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse, in %, 2013

AWB=Aus- und Weiterbildung

MA=MitarbeiterIn

Quelle: KMU Forschung Austria

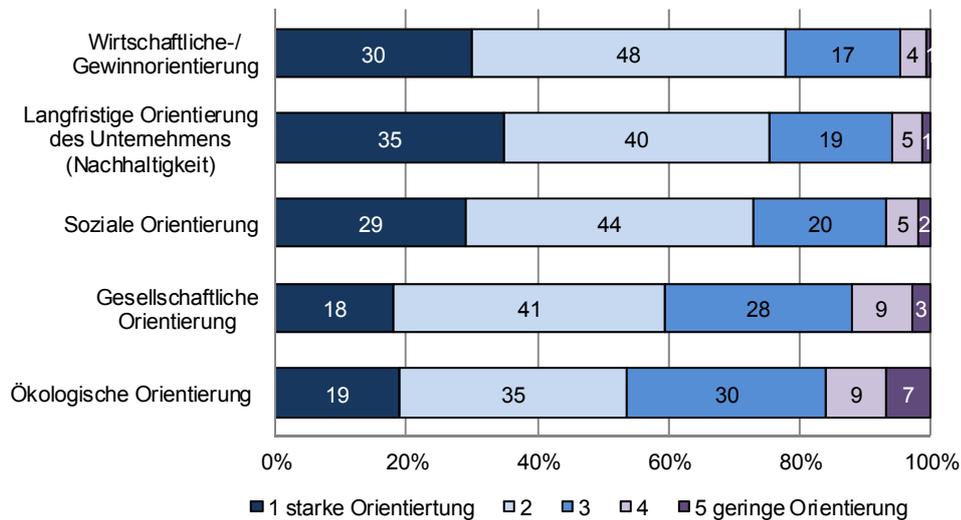
7.4. CSR-Ausrichtung der Familienunternehmen und Aktivitäten im Bereich der sozialen Verantwortung

Verantwortliches Unternehmertum oder Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein vielfältiges Themenfeld, das im Wesentlichen alle freiwilligen Initiativen von Unternehmen zugunsten von Umwelt und Gesellschaft umfasst, die über rechtliche Verpflichtungen hinausgehen. CSR wird häufig mit Großunternehmen in Verbindung gebracht, obwohl zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in vielfältiger Weise sozial engagiert sind. Allerdings sind CSR-Aktivitäten von KMU vielfach weniger strategisch geplant und werden seltener zu Marketingzwecken genutzt als bei Großunternehmen. Hinzu kommt, dass insbesondere den kleinsten Unternehmen oft nicht bewusst ist, dass es sich bei ihren Initiativen um „CSR“ handelt. Für viele Familienunternehmen gehört verantwortungsvolles Handeln zu ihrer gängigen Arbeitspraxis.

Die CSR-Ausrichtung der Familienunternehmen spiegelt sich in deren unternehmerischen Orientierung wider. Die Mehrheit der Familienunternehmen gibt an, sowohl eine langfristige Orientierung des Unternehmens, als auch eine soziale, gesellschaftliche oder ökologische Orientierung anzustreben. Die wirtschaftliche Orien-

tierung bzw. die Gewinnorientierung bleiben jedoch zentrale Aspekte der unternehmerischen Ausrichtung.

Grafik 68 CSR-Ausrichtung der Familienunternehmen in Bezug auf verschiedenen Aspekte der unternehmerischen Orientierung, in %, 2013



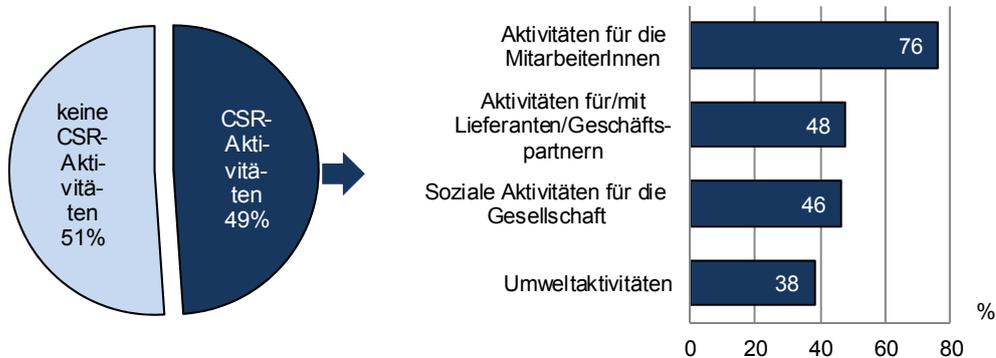
Quelle: KMU Forschung Austria

Knapp die Hälfte der Familienunternehmen gibt an, dass sie Maßnahmen/Aktivitäten im Bereich der sozialen Verantwortung setzen. In erster Linie setzen sie Aktivitäten für MitarbeiterInnen (rd. 76 % der CSR-aktiven Unternehmen). Dies können u. a. Aktivitäten im Bereich Aus- und Weiterbildung, die Einbeziehung der MitarbeiterInnen in Unternehmensentscheidungen, ein Angebot an Sport- und Freizeitaktivitäten als auch Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge umfassen.

48 % der CSR-aktiven Familienunternehmen setzen auf marktorientierte Aktivitäten. Diese zielen auf die Beziehungen zu den Kunden und Lieferanten ab. Es handelt sich hierbei beispielsweise um Aktivitäten zur Steigerung der Produktqualität und Verbrauchersicherheit, die Bereitstellung zusätzlicher und freiwilliger Serviceleistungen, eine faire Preisgestaltung oder die Kooperation mit lokalen Unternehmen.

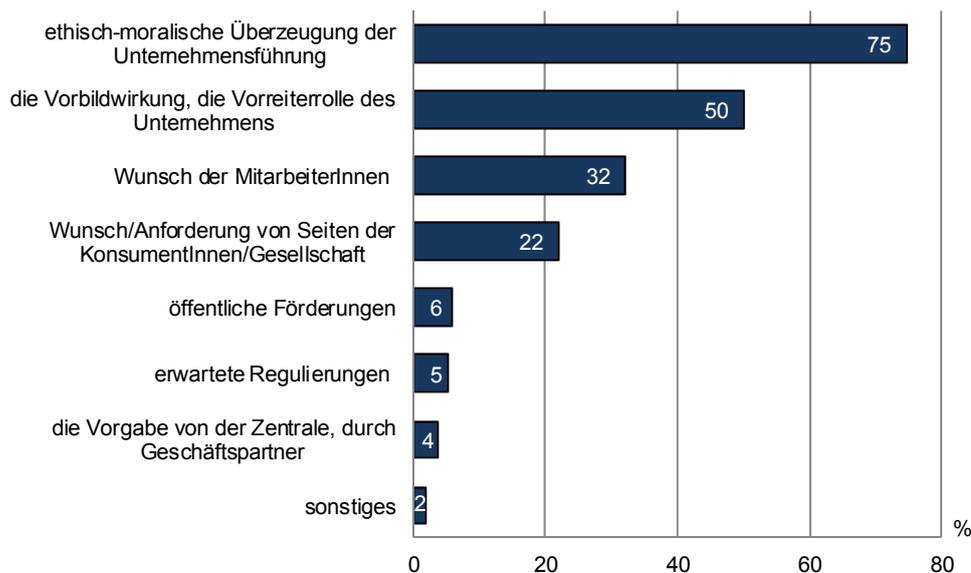
Weitere 46 % der CSR-aktiven Familienunternehmen setzen CSR-Maßnahmen mit Ausrichtung auf die Gesellschaft (z.B. im Bereich von Gesundheits- und Sozialwesen, Bildung, Kunst/Kultur, Sport etc. in Form von Spenden oder persönlichem Engagement des Unternehmers/der UnternehmerIn).

Aber auch umweltbezogenes Engagement hat einen Stellenwert bei 38 % der CSR-aktiven Familienunternehmen. Die Umweltaktivitäten umfassen beispielsweise die Entwicklung umweltschonender Produkte/Produktionsmethoden, die Reduktion des Energie-/Rohstoffverbrauchs oder den Einsatz erneuerbarer Energien.

Grafik 69 CSR-Aktivitäten der Familienunternehmen, in %, 2013

Quelle: KMU Forschung Austria

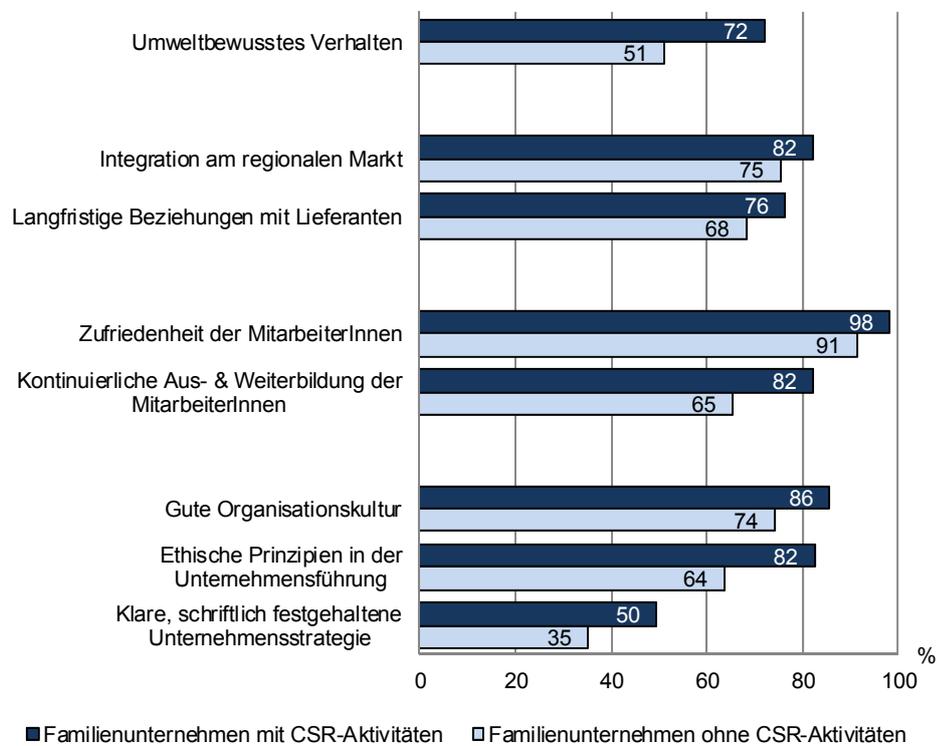
Als Motive für CSR-Aktivitäten werden von den Familienunternehmen vorrangig ethisch-moralische Überzeugungen der Unternehmensführung genannt (rd. 75% der CSR-aktiven Unternehmen). Die Hälfte der CSR-aktiven Familienunternehmen (50 %) nennt die Vorbildwirkung und die Vorreiterrolle des Unternehmens als Handlungsgründe. Weiters wurden in 32 % der Familienunternehmen auf Wunsch der MitarbeiterInnen CSR-Aktivitäten gesetzt. Deutlich weniger häufig werden als Grund für CSR-Aktivitäten die Anforderungen von Seiten der KonsumentInnen und der Gesellschaft genannt (22%).

Grafik 70 Gründe für die CSR-Aktivitäten, Mehrfachnennungen möglich, in %, 2013

Quelle: KMU Forschung Austria

Es zeigt sich, dass die CSR-Aktivität der Familienunternehmen mit denen von ihnen als wichtig betrachteten Wettbewerbsfaktoren in Zusammenhang steht. Familienunternehmen mit CSR-Aktivitäten betrachtet häufiger als Familienunternehmen ohne CSR-Aktivitäten folgende Wettbewerbsfaktoren als wichtig: umweltbewusstes Verhalten, die Integration am regionalen Markt und langfristige Beziehungen mit Lieferanten, die Zufriedenheit und kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen, eine gute Organisationskultur und ethische Prinzipien der Unternehmensführung.

Grafik 71 Wichtige Wettbewerbsfaktoren in Bezug auf CSR-Dimensionen, Anteil der Familienunternehmen mit und ohne CSR-Aktivitäten, in %, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

8. Resümee und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Studie zeigen die große Bedeutung der Familienunternehmen für die österreichische Wirtschaft. 90 % aller österreichischen Unternehmen sind Familienunternehmen (lt. EU-Definition) und beschäftigen 71 % aller Erwerbstätigen und sind für 61 % der Umsätze der heimischen Wirtschaft verantwortlich. Betrachtet man die Familienunternehmen im engeren Sinne (ohne Ein-Personen-Unternehmen) liegt der Anteil der Familienunternehmen in Österreich bei 54 %. Dennoch sind sie für 67 % der Beschäftigten und 58 % des Umsatzes verantwortlich. Einen besonders hohen Anteil an Familienunternehmen gibt es im Tourismus, im Bauwesen, in der Produktion und im Handel. Nach Größenklassen differenziert sinkt der Anteil an Familienunternehmen mit steigender Betriebsgröße. Generell sind Familienunternehmen häufig im ländlichen Raum anzufinden.

Die wirtschaftliche Situation der Familienunternehmen ist insgesamt als sehr stabil zu bewerten. Während der Beschäftigtenstand in rd. der Hälfte der Betriebe 2010-2012 gleich geblieben ist, haben rd. 53 % der Familienunternehmen Umsatzzuwächse erwirtschaften können. Dementsprechend liegt die Zufriedenheit der Familienunternehmen mit ihrer wirtschaftlichen Entwicklung auf einem hohen Niveau. Besonders positive Entwicklungen weisen größere Familienunternehmen und Unternehmen der wirtschaftsnahen Dienstleistungen und der Produktion auf. Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch einen Teil an Familienunternehmen, deren wirtschaftliche Performance schlechter ausfällt bzw. stagniert – besonders betroffen sind Unternehmen im Tourismus und Handel aber auch kleine Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten. Die wirtschaftliche Dynamik der Familienunternehmen steht im Zusammenhang mit dem Unternehmensalter der Betriebe. Mit zunehmendem Alter sinkt bzw. verlangsamt sich das Unternehmenswachstum und die Unternehmensdynamik.

Die Langlebigkeit ist ein typisches Merkmal der Familienunternehmen. Dies spiegelt sich in dem durchschnittlich hohen Alter der Unternehmen wider und in dem Überdauern der Familienunternehmen über mehrere Generationen hinweg. Die Eigentumsverhältnisse als auch die Entscheidungsstrukturen und -befugnisse sowie die Einbindung von Familienmitgliedern ins Unternehmen spielen bei Familienunternehmen eine entscheidende Rolle und stellen ein wesentliches Charakteristikum dar. Der Großteil der Familienunternehmen steht im Besitz eines Familienmitglieds und wird auch von diesem geführt, d. h. das Unternehmen steht im Licht einer das Unternehmen prägenden entscheidenden Persönlichkeit. Je älter die Familienunternehmen sind, umso häufiger sind jedoch auch weitere Familienmitglieder in der Geschäftsführung und als EigentümerIn eingebunden.

Die UnternehmerInnen von Familienunternehmen sind grundsätzlich älter und arbeiten überdurchschnittlich oft mehr als 40 Stunden in der Woche. Generell ist in der Geschäftsleitung von Familienunternehmen ein vergleichsweise hoher Frauenanteil vorzufinden. Der Zugang zu Führungspositionen scheint für weibliche Familienmitglieder in Familienunternehmen erleichtert zu sein. In Bezug auf die Mitarbeiterführung wird in der Mehrheit der Familienunternehmen ein direktivkooperativer Führungsstil gelebt, d. h. die Entscheidungsmacht liegt in erster Linie bei den UnternehmerInnen selbst, aber die MitarbeiterInnen werden regelmäßig in Unternehmensbelangen miteinbezogen. Die Werthaltung der UnternehmerInnen beeinflusst auch dessen Unternehmensführung bzw. Mitarbeiterführung. Wichtige Werte sind für die UnternehmerInnen „Zuverlässigkeit“, „Ehrlichkeit“, „Gradlinigkeit/Handschlagqualität“ und „Fleiß“.

In Familienunternehmen ist eine langfristige Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen gegeben. Die Mitarbeiterfluktuation in Familienunternehmen ist sehr gering. Familienunternehmen und vor allem die größeren Betriebe sind oftmals Ausbildungsbetriebe. Vor diesem Hintergrund sind die Familienunternehmen stärker vom sinkenden Niveau der Auszubildenden und des Fachkräftemangels betroffen. Die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen in den Familienunternehmen sind im großen Ausmaß von der Unternehmensgröße und auch von der Aktivität der Unternehmen abhängig: je größer und aktiver die Unternehmen, desto häufiger existieren konkrete Aus- und Weiterbildungskonzepte für die MitarbeiterInnen.

Generell herrscht unter den Familienunternehmen die unternehmerische Haltung bzw. das Kredo „Stabilität vor Weiterentwicklung“. Nur ein Drittel der Familienunternehmen hat beispielsweise konkrete Wachstumspläne für die Zukunft. Die Mehrheit der Betriebe verfolgt eine Strategie „der Fortführung des Bewährten“ bzw. des „Weitermachen wie bisher“. Nur ein Teil der UnternehmerInnen sind aktive Gestalter und haben das unternehmerische Feuer, um neue Geschäftsfelder zu erschließen bzw. Veränderungen, die der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen dienen, zu forcieren. Es sind in erster Linie jüngere, wachsende und größere Familienunternehmen, die Wachstumsabsichten hegen. Diese wachstumsorientierte Familienunternehmen sind dementsprechend auch aktiver in Bereichen wie der Innovationen, der Exporttätigkeit, der Mitarbeiterentwicklung und der Entwicklung neuer Geschäftsideen.

Es konnten vier verschiedene Unternehmenstypen unter den Familienunternehmen identifiziert werden: die gestaltenden Familienunternehmen, die anpassungsfähigen Familienunternehmen, die bewahrenden Familienunternehmen und die untätigen Familienunternehmen.

Die gestaltenden Familienunternehmen sind die aktiven Unternehmen unter den Familienunternehmen. Sie befinden sich am Anfang des Unternehmenszyklus und haben ein hohes Wachstumspotenzial. Sie sind durchschnittlich 9,3 Jahre alt, d. h. sie sind der jüngste Unternehmenstyp. Sie sind überdurchschnittlich oft in den wirtschaftsnahen als auch sonstigen Dienstleistungen zu finden. Sie weisen eine dynamische und positive Geschäftsentwicklung auf: der Umsatz als auch die Beschäftigtenanzahl haben sich in den letzten 3 Jahren positiv entwickelt und verzeichneten Zuwächse. Die gestaltenden Familienunternehmen sind sowohl veränderungsbereit als auch wachstumsorientiert in ihrer unternehmerischen Haltung. Ebenfalls setzen sie häufig CSR-Aktivitäten und leben einen kooperativen Führungsstil in ihren Unternehmen. Sie stellen 30 % der Familienunternehmen dar.

Die anpassungsfähigen Familienunternehmen zeichnen sich durch ihre hohe Bestandsdauer aus, durchschnittlich sind sie bereits seit mehr als 74 Jahre am Markt tätig. Sie sind stark in den Branchen Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus vertreten. Sie weisen eine stabile Geschäftsentwicklung auf: der Umsatz als auch die Beschäftigtenanzahl sind in den letzten 3 Jahren gleich geblieben bzw. gestiegen. In Bezug auf den Unternehmenslebenszyklus befindet sich die Mehrheit der anpassungsfähigen Familienunternehmen in der Reifephase, d. h. in einer Phase der Stabilität. Die unternehmerische Haltung ist dementsprechend in erster Linie die „Fortführung des Bewährten“, wobei die Veränderungsbereitschaft bzw. die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an Umfeldveränderungen gegeben ist. Ein Teil der anpassungsfähigen Familienunternehmen steht zudem kurz vor der Unternehmensübergabe und muss sich dementsprechend besonderen Herausforderungen stellen. Grundsätzlich pflegen die anpassungsfähigen Familienunternehmen einen direktiv-kooperativen Führungsstil. Sie stellen 22 % der Familienunternehmen dar.

Die bewahrenden Familienunternehmen können als stagnierende Unternehmen bezeichnet werden. Die Mehrheit dieser Unternehmen befindet sich in der Reifephase bzw. bereits in einer Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase. Dies spiegelt sich in der Geschäftsentwicklung als auch in der unternehmerischen Haltung wider: der Umsatz als auch die Beschäftigtenanzahl ist in den letzten 3 Jahren gleich geblieben bzw. gesunken. Sie sind überdurchschnittlich oft in den wirtschaftsnahen als auch sonstigen Dienstleistungen zu finden. Die unternehmerische Haltung geht in Richtung „Fortführung des Bewährten“ bzw. „weitermachen wie bisher“. Die bewahrenden Familienunternehmen sind durchschnittlich 19 Jahre alt und pflegen eher einen autoritären Führungsstil. Für die bewahrenden Unternehmen besteht die Gefahr, dass sie zu den untätigen Familienunternehmen werden. Sie stellen 40 % der Familienunternehmen dar.

Die untätigen Familienunternehmen sind wie auch die anpassungsfähigen Unternehmen durch ihr hohes Unternehmensalter gekennzeichnet (sie sind durchschnittlich über 70 Jahre alt) und oft in den Branchen Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus zu finden. Sie weisen jedoch im Gegensatz zu den anpassungsfähigen Unternehmen eine negative Geschäftsentwicklung auf: der Umsatz als auch die Beschäftigtenanzahl ist in den letzten 3 Jahren gesunken. Der Großteil der untätigen Familienunternehmen gibt an, sich in einer Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase zu befinden. Ebenfalls steht in jedem fünften untätigen Familienunternehmen eine mögliche Unternehmensübergabe an. Ihre unternehmerische Haltung ist Großteils passiv und von wenig Aktivität gekennzeichnet. Der Führungsstil ist eher autoritär geprägt. Auf Grund der negativen Geschäftsentwicklung und des Stadiums im Unternehmenslebenszyklus stellt sich jedoch die Frage nach der Übergabetauglichkeit bzw. der langfristigen Überlebensfähigkeit dieser Unternehmen. Sie stellen 9 % der Familienunternehmen dar.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Familienunternehmen ein wichtiger Bestandteil der österreichischen Wirtschaft sind. Auf Grund ihrer Langlebigkeit und ihrer generell stabilen Entwicklung stellen sie die Basis der Wirtschaftsstruktur dar und sind auch in ihrer Funktion als Arbeitgeber und Ausbilder (v.a. auch in ländlichen Gebieten) von Bedeutung. Ihr unternehmerischer Fokus liegt in erster Linie auf ein nachhaltiges Handeln und auf Stabilität. Die generelle Herausforderung für die Familienunternehmen ist zu vermeiden, dass aus Stabilität nicht Stagnation wird. Dies setzt eine innere unternehmerische Haltung voraus, die Veränderungsbereitschaft und Offenheit gegenüber Neuem zulässt. Damit wird eine Dynamisierung der Betriebe möglich und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bleibt erhalten.

Anhang I: Methodische Hinweise zur Studie

Primärerhebung

Im Mai 2013 wurde unter den Selbstständigen in Österreich eine repräsentative Online-Primärerhebung zum Thema „Unternehmertum in Österreich – Status Quo 2013“ durchgeführt. Hierfür wurde eine repräsentative (Zufalls)-Stichprobe der gesamten Unternehmenspopulation in Österreich gezogen, die nach Sektoren und Beschäftigtengrößenklassen geschichtet wurde. Rd. 55.000 Online-Fragebögen wurden erfolgreich versandt. 2.501 weitgehend vollständig ausgefüllte Fragebögen waren für die Analysen verwertbar. Dies entspricht einer Rücklaufquote von rd. 5 %. Die Stichprobe enthielt eine Kontrollgruppe an Nicht-Familienunternehmen. Diese wurde benötigt, um den Anteil der Familienunternehmen an allen Unternehmen berechnen zu können (siehe statistische Hochrechnung). Die Daten wurden auf Basis der Grundgesamtheit (Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria) nach der Anzahl der Unternehmen nach Sektoren und Beschäftigtengrößenklassen gewichtet.

Statistische Hochrechnung

Datenbasis für die Abschätzung der Anzahl der Familienunternehmen in Österreich ist die Leistungs- und Strukturhebung (LSE) der Statistik Austria aus dem Jahr 2010. Die Daten beziehen sich somit auf die marktorientierte Wirtschaft (=Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008). Die freien Berufe ((Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)) wurden nicht in die Berechnung miteinbezogen, da sie nicht zur gewerblichen Wirtschaft zählen.

Die **Abschätzung** wurde folgendermaßen durchgeführt:

<p>Familienunternehmen im engeren Sinn (lt. KMU Forschung Austria Definition)</p> <p>+ Ein-Personenunternehmen</p> <hr/> <p>= Familienunternehmen im weiteren Sinn (lt. EU Definition)</p>

4. Berechnung der Familienunternehmen im engeren Sinn:
In einem ersten Schritt wurde aus der Primärerhebung ein Anteil der Familienunternehmen i.e.S. an den Unternehmen mit mehr als 1 Beschäftigten berechnet. Die Gewichtung erfolgte hierbei nach Sektoren und Größenklassen. Dieser Anteil wurde auf die Unternehmen mit mehr als 1 Beschäftigten aus der LSE der Statistik Austria umgelegt.
5. Ein-Personen-Unternehmen:
Die Anzahl der Unternehmen mit 1 Beschäftigten (EPU) wurden aus der LSE der Statistik Austria entnommen.
6. Die Familienunternehmen im engeren Sinn und die EPU wurden zu den Familienunternehmen im weiteren Sinne zusammengerechnet.

Unterschiede zwischen Leistungs- und Strukturerhebung (Statistik Austria) und Mitgliederstatistik (WKO)

Zwischen der Leistungs- und Strukturerhebung der Statistik Austria und der Mitgliederstatistik der Wirtschaftskammer Österreich ergeben sich Unterschiede in der Anzahl der Unternehmen, die in der Folge kurz erläutert werden. Die Wirtschaftskammer Österreich zählte per 31. 12. 2010 428.424 aktive Mitglieder in der gewerblichen Wirtschaft. Die Unternehmenszahlen der Statistik Austria für die marktorientierte Wirtschaft sind deutlich niedriger (308.735, ohne freie Berufe: 287.900). Der Anteil der Ein-Personen-Unternehmen lag lt. WKO-Mitgliederstatistik 2010 bei knapp 56 %, lt. LSE der Statistik Austria bei 36 %.

Die Unterschiede liegen insbesondere in folgenden Bereichen:

- Für ein Kammermitglied kann eine Mitgliedschaft in mehreren Bundesländern bestehen. Bei der Statistik Austria wird ein Unternehmen einem Bundesland (nach Unternehmenssitz) zugeordnet.
- Die Statistik Austria erfasst alle Unternehmen, die entweder mehr als € 10.000 Umsatz im Jahr oder mindestens einen unselbstständig Beschäftigten haben. Ein Unternehmen muss zudem in zumindest zwei der vier Verwaltungsquellen (Sozialversicherungs-, Steuerdaten, Firmenbuch und Daten der Wirtschaftskammer Österreich), die für die Berechnung verwendet werden, aufscheinen. Kammermitglied ist jedes Unternehmen.
- Die gewerbliche Wirtschaft und die marktorientierte Wirtschaft enthalten nicht exakt dieselben Branchen.

Literaturanalyse

Die Basis für diese Studie stellt eine internationale Literaturanalyse dar, auf deren Grundlage die Forschungsfragen und -hypothesen entwickelt wurden. Die gewonnenen Erkenntnisse flossen u.a. auch in die Entwicklung des Fragebogens für die Online-Befragung sowie den Interviewleitfaden für die ExpertInnen ein. Zudem stellt sie die Grundlage für die Interpretation der Primär- und Sekundärdatenanalyse dar.

Qualitative Interviews mit ExpertInnen

Um Einschätzungen über die Besonderheiten der Familienunternehmen und deren Herausforderungen zu erhalten, wurden Experteninterviews geführt. Bei der Auswahl der Experten wurde darauf geachtet, Expertise aus wissenschaftlicher, theoretischer und praktischer Sicht zu erhalten. Die Erkenntnisse der Literaturanalyse und u. a. der Primärerhebung wurden mit den ExpertInnen reflektiert und diskutiert.

Folgende ExpertInnen wurden befragt:

- Stefan Heidbreder, Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen, Deutschland
- Dr. Manuela Mätzener, Geschäftsführerin ifub - Institut für Familien & Betriebe
- a.o. Univ.-Prof. Dr. Herbert Neubauer, Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für KMU-Management
- Univ. Prof. Dr. Arist von Schlippe, Wittener Institut für Familienunternehmen Akademischer Direktor, Lehrstuhl für Führung und Dynamik
- Dr. Arndt Werner, Projektleiter, IfM Bonn

Definitionen

Unternehmen

Unter Unternehmen ist nach Definition der Statistik Austria eine rechtliche Einheit zu verstehen, welche eine organisatorische Einheit zur Erzeugung von Waren oder Dienstleistungen bildet und insbesondere in Bezug auf die Verwendung der ihr zufließenden laufenden Mittel über eine gewisse Entscheidungsfreiheit verfügt. Ein Unternehmen kann eine oder mehrere Tätigkeiten an einem oder mehreren Standorten ausüben.

Erfasst werden von der Statistik Austria alle Unternehmen, die entweder mehr als € 10.000 Umsatz im Jahr oder mindestens einen unselbstständig Beschäftigten haben. Ein Unternehmen muss zudem in zumindest zwei der vier Verwaltungsquellen (Sozialversicherungs-, Steuerdaten, Firmenbuch und Daten der Wirtschaftskammer Österreich), die für die Berechnung verwendet werden, aufscheinen.

Beschäftigte

Die Beschäftigten umfassen nach Statistik Austria die tätigen Inhaber (auch Mitinhaber, Pächter), die mithelfenden Familienangehörigen sowie die unselbstständig Beschäftigten. Als unselbstständig Beschäftigte gelten Angestellte, Arbeiter, Lehrlinge und Heimarbeiter.

Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse beinhalten nach Statistik Austria die Summe der im Unternehmen während des Berichtszeitraumes für die gewöhnliche Geschäftstätigkeit in Rechnung gestellten Beträge (ohne Umsatzsteuer), welche dem Verkauf und/oder der Nutzungsüberlassung von Erzeugnissen und Waren bzw. gegenüber Dritten erbrachten Dienstleistungen nach Abzug der Erlösschmälerungen (Skonti, Kundenrabatte etc.) entsprechen.

Marktorientierte Wirtschaft

Unter marktorientierter Wirtschaft werden nach der Wirtschaftssystematik ÖNACE 2008 bzw. NACE Rev. 2 die Abschnitte B bis N und S95 zusammengefasst. Genauer sind dies folgende Sektoren:

- Produktion:
 - Abschnitt B: Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
 - Abschnitt C: Herstellung von Waren
 - Abschnitt D: Energieversorgung
 - Abschnitt E: Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
- Bau:
 - Abschnitt F: Bau
- Handel:
 - Abschnitt G: Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
- Tourismus:
 - Abschnitt I: Beherbergung und Gastronomie
- Wirtschaftsnahе Dienstleistungen:
 - Abschnitt J: Information und Kommunikation
 - Abschnitt M: Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Werbung und Marktforschung)
- Sonstige Dienstleistungen:
 - Abschnitt H: Verkehr und Lagerei
 - Abschnitt K: Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
 - Abschnitt L: Grundstücks- und Wohnungswesen
 - Abschnitt N: Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (Vermietung von beweglichen Sachen, Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften, Reisebüros)
 - Abteilung S95: Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und Gebrauchsgütern

Urbanisierungsgrad (laut Statistik Austria)

Hoher Urbanisierungsgrad: Dicht besiedeltes Gebiet

Es handelt sich um ein Set von aneinander grenzenden Gemeinden, von denen jede einzelne Gemeinde eine Bevölkerungsdichte von über 500 Einwohnern pro Quadratkilometer aufweist. Die gesamte Bevölkerung dieses zusammenhängenden Sets umfasst mindestens 50.000 Personen.

Mittlerer Urbanisierungsgrad: Gebiet mit mittlerer Besiedlungsdichte

Es handelt sich um ein Set von aneinander grenzenden Gemeinden, das nicht aus dicht besiedeltem Gebiet besteht. Jede einzelne Gemeinde dieses Sets weist eine Bevölkerungsdichte von über 100 Einwohnern pro Quadratkilometer auf, und das gesamte zusammenhängende Set umfasst entweder mindestens 50.000 Einwohner oder schließt an ein dicht besiedeltes Gebiet an.

Niedriger Urbanisierungsgrad: Gering besiedeltes Gebiet

Es handelt sich um ein Set von aneinander grenzenden Gemeinden, das weder einem dicht besiedelten Gebiet noch einem Gebiet mit mittlerer Besiedlungsdichte zuzurechnen ist. Ein solches Regionen-Set, welches insgesamt weniger als 100 Quadratkilometer umfasst, nicht die erforderliche Dichte aufweist, aber ausschließlich von einem dicht besiedelten Gebiet oder einem Gebiet mit mittlerer Besiedlungsdichte umgeben ist, wird zu jenem Gebiet gezählt von dem es umgeben ist. Wird dieses gering besiedelte Gebiet sowohl von einem dicht besiedelten Gebiet als auch einem Gebiet mit mittlerer Besiedlungsdichte umgeben, wird es zum Gebiet mit mittlerer Besiedlungsdichte gezählt.

Anhang II: Bundesländer-Fact Sheets

Im Folgenden wird für jedes Bundesland ein Überblick zur quantitativen Abschätzung der Anzahl der Familienunternehmen und deren Bedeutung im jeweiligen Bundesland gegeben. Die regionale Zuordnung erfolgt hierbei auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten insgesamt, unselbstständig Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

8.1. Familienunternehmen mit Sitz im Burgenland

Tabelle 10 Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz im Burgenland²

	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
Familienunternehmen i. e. S.	5.000	44.500	39.500	7.800
+ Ein-Personen-Unternehmen	2.900	2.900	0	400
= Familienunternehmen i. w. S.	7.900	47.400	39.500	8.200
+ Nicht-Familienunternehmen	700	7.900	7.900	800
= Marktorientierte Wirtschaft ¹	8.600	55.300	47.400	9.000

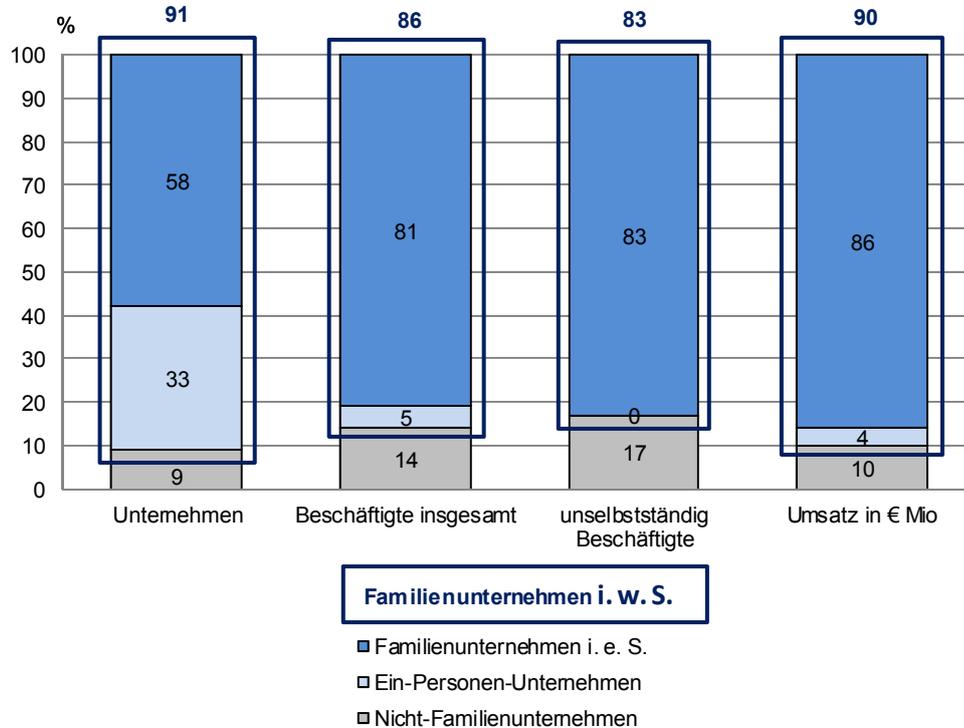
Anmerkungen: Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria; gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

Grafik 72 Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz im Burgenland² in %, 2013



¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

8.2. Familienunternehmen mit Sitz in Kärnten

Tabelle 11 Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Kärnten²

	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
Familienunternehmen i. e. S.	10.300	91.100	81.300	15.600
+ Ein-Personen-Unternehmen	6.300	6.300	0	800
= Familienunternehmen i. w. S.	16.600	97.400	81.300	16.400
+ Nicht-Familienunternehmen	2.300	38.500	37.100	12.000
= Marktorientierte Wirtschaft ¹	18.900	135.900	118.400	28.400

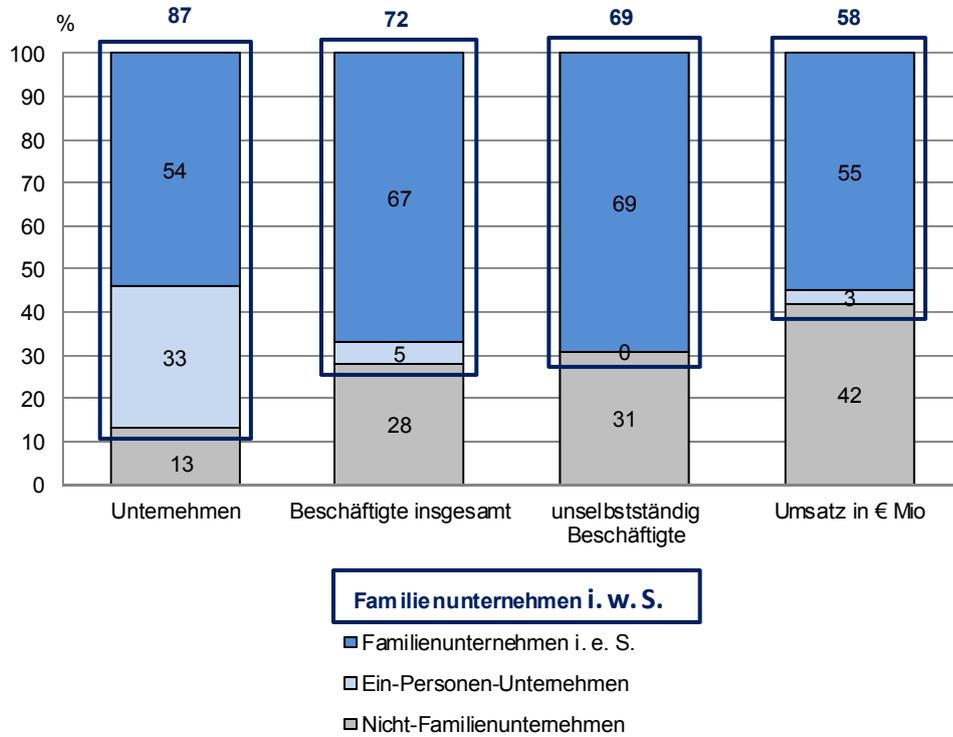
Anmerkungen: Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria; gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

Grafik 73 Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Kärnten² in %, 2013



¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

8.3. Familienunternehmen mit Sitz in Niederösterreich

Tabelle 12 Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Niederösterreich²

	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
Familienunternehmen i. e. S.	26.900	205.400	182.500	31.500
+ Ein-Personen-Unternehmen	18.100	18.100	0	3.100
= Familienunternehmen i. w. S.	45.000	223.500	182.500	34.600
+ Nicht-Familienunternehmen	3.300	198.000	196.300	58.100
= Marktorientierte Wirtschaft ¹	48.300	421.500	378.800	92.700

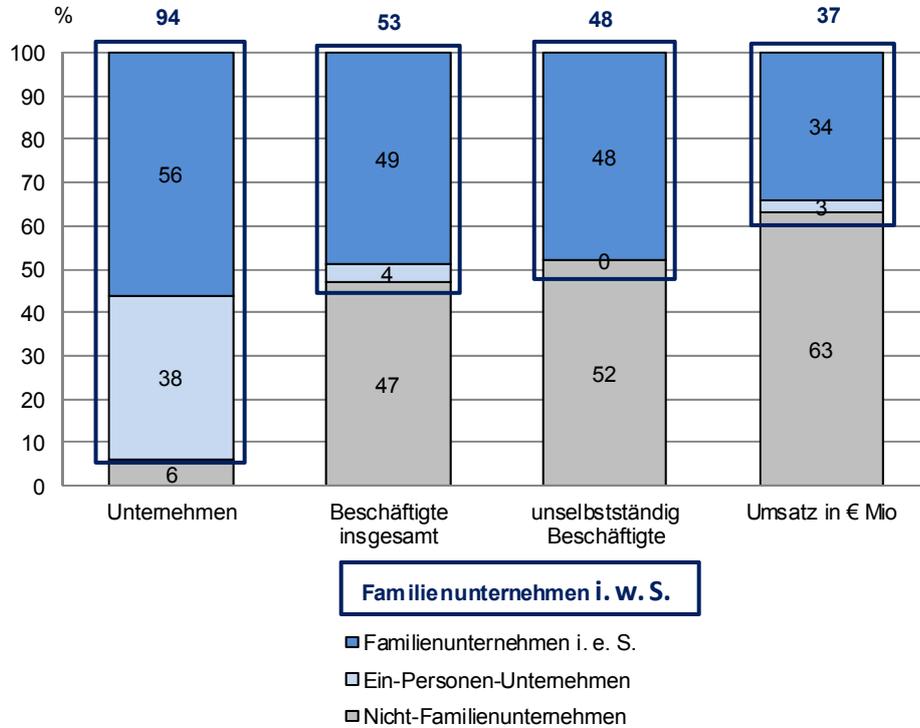
Anmerkungen: Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria; gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros))

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

Grafik 74 Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Niederösterreich² in %, 2013



¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros))

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

8.4. Familienunternehmen mit Sitz in Oberösterreich

Tabelle 13 Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Oberösterreich²

	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
Familienunternehmen i. e. S.	23.200	327.000	306.600	70.000
+ Ein-Personen-Unternehmen	14.000	14.000	0	2.800
= Familienunternehmen i. w. S.	37.200	341.000	306.600	72.800
+ Nicht-Familienunternehmen	4.400	108.900	106.900	25.900
= Marktorientierte Wirtschaft ¹	41.600	449.900	413.500	98.700

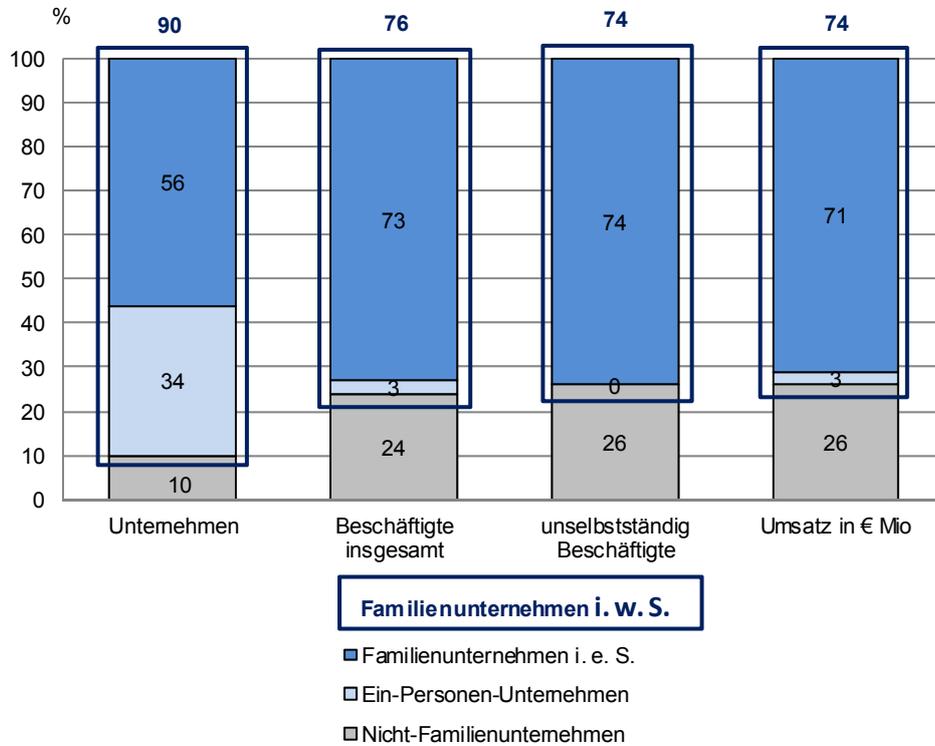
Anmerkungen: Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria; gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros))

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

Grafik 75 Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Oberösterreich² in %, 2013



¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros))

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

8.5. Familienunternehmen mit Sitz in Salzburg

Tabelle 14 Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Salzburg²

	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
Familienunternehmen i. e. S.	14.800	146.300	132.800	31.800
+ Ein-Personen-Unternehmen	7.500	7.500	0	1.000
= Familienunternehmen i. w. S.	22.300	153.800	132.800	32.800
+ Nicht-Familienunternehmen	1.100	66.600	66.200	16.600
= Marktorientierte Wirtschaft ¹	23.400	220.400	199.000	49.400

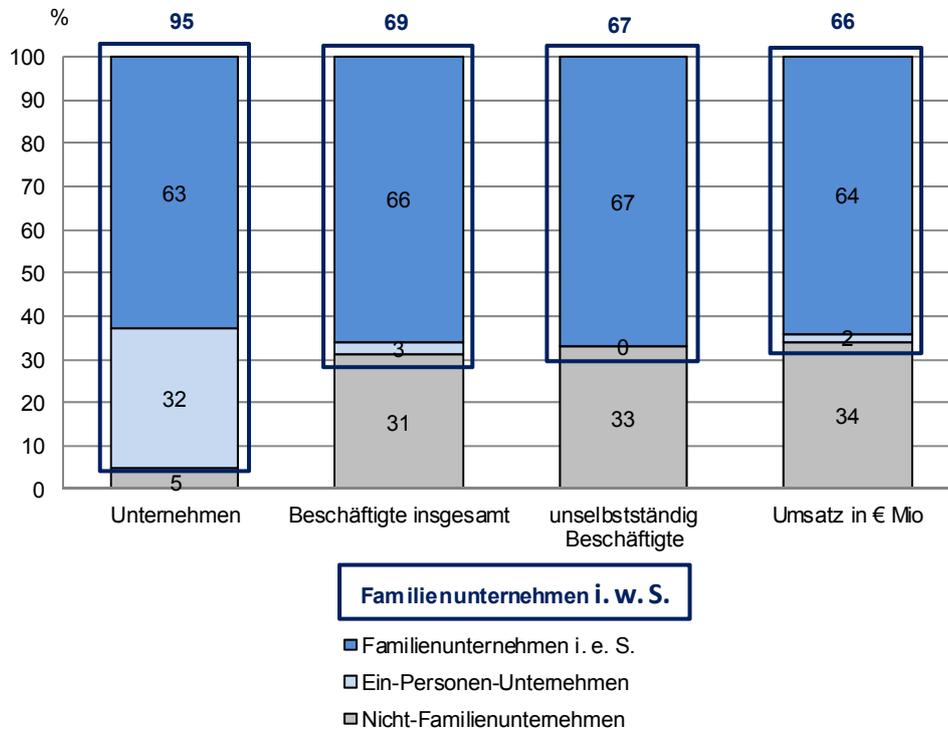
Anmerkungen: Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria; gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

Grafik 76 Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Salzburg² in %, 2013



¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros))

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

8.6. Familienunternehmen mit Sitz in der Steiermark

Tabelle 15 Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in der Steiermark²

	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
Familienunternehmen i. e. S.	21.400	216.600	197.700	26.800
+ Ein-Personen-Unternehmen	13.300	13.300	0	1.600
= Familienunternehmen i. w. S.	34.700	229.900	197.700	28.400
+ Nicht-Familienunternehmen	3.200	73.300	70.200	27.200
= Marktorientierte Wirtschaft ¹	37.900	303.200	267.900	55.600

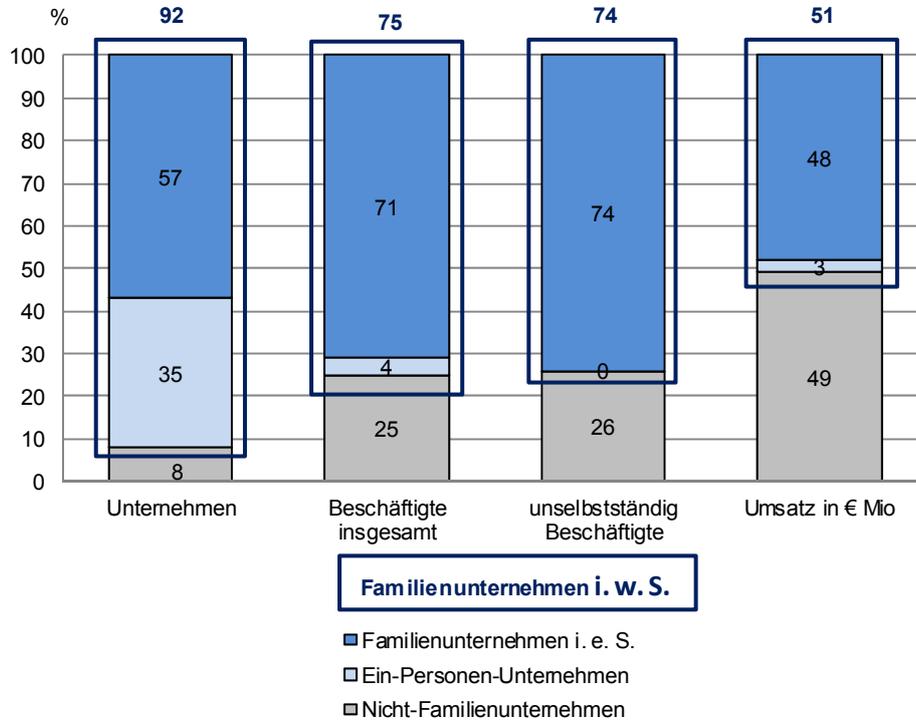
Anmerkungen: Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria; gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros))

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

Grafik 77 Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in der Steiermark² in %, 2013



¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

8.7. Familienunternehmen mit Sitz in Tirol

Tabelle 16 Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Tirol²

	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
Familienunternehmen i. e. S.	17.400	145.300	128.500	19.000
+ Ein-Personen-Unternehmen	9.900	9.900	0	1.400
= Familienunternehmen i. w. S.	27.300	155.200	128.500	20.400
+ Nicht-Familienunternehmen	2.700	57.600	54.800	16.100
= Marktorientierte Wirtschaft ¹	30.000	212.800	183.300	36.500

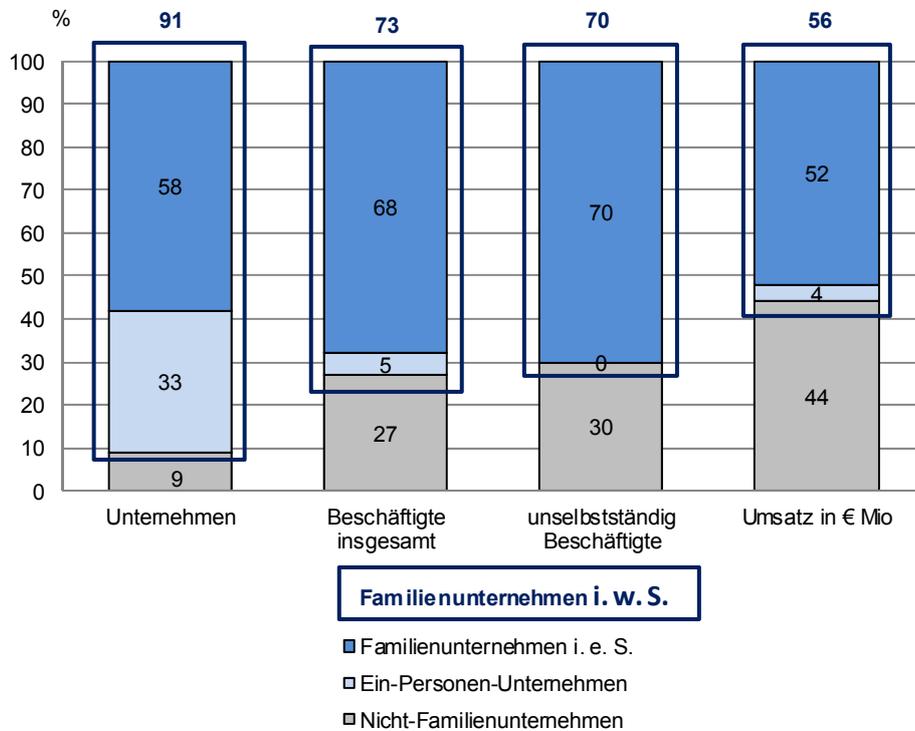
Anmerkungen: Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria; gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

Grafik 78 Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Tirol² in %, 2013



¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

8.8. Familienunternehmen mit Sitz in Vorarlberg

Tabelle 17 Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Vorarlberg²

	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
Familienunternehmen i. e. S.	8.000	105.800	99.100	22.300
+ Ein-Personen-Unternehmen	4.200	4.200	0	700
= Familienunternehmen i. w. S.	12.200	110.000	99.100	23.000
+ Nicht-Familienunternehmen	1.000	9.200	7.800	3.000
= Marktorientierte Wirtschaft ¹	13.200	119.200	106.900	26.000

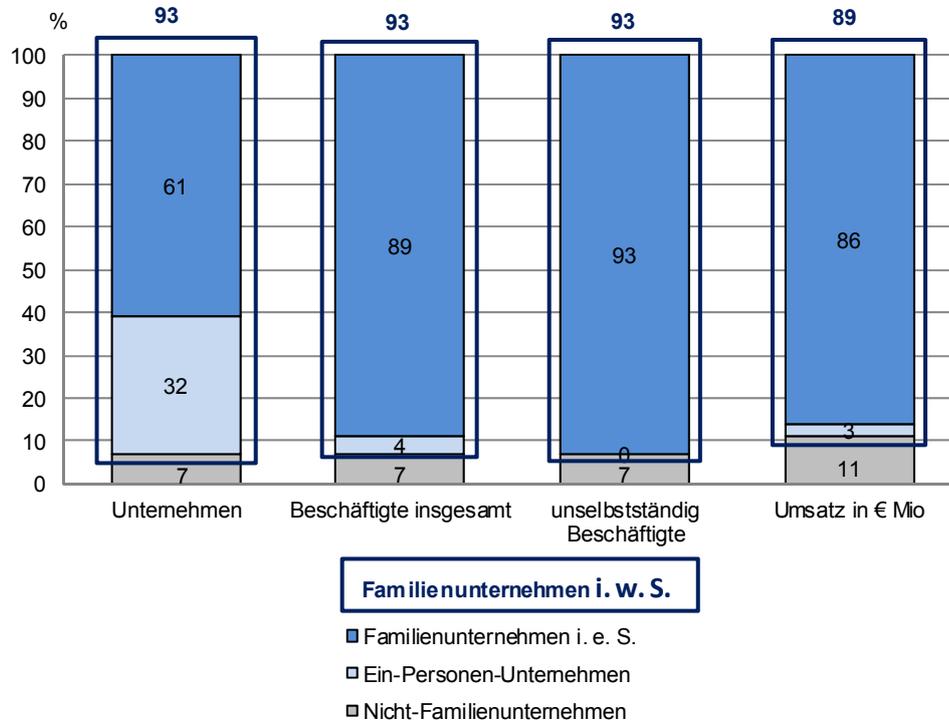
Anmerkungen: Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria; gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

Grafik 79 Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Vorarlberg² in %, 2013



¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

8.9. Familienunternehmen mit Sitz in Wien

Tabelle 18 Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Wien²

	Unter- nehmen	Beschäftigte insgesamt	unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
Familienunternehmen i. e. S.	29.400	451.600	427.100	140.000
+ Ein-Personen-Unternehmen	28.200	28.200	0	6.300
= Familienunternehmen i. w. S.	57.600	479.800	427.100	146.300
+ Nicht-Familienunternehmen	8.400	192.500	189.900	83.000
= Marktorientierte Wirtschaft ¹	66.000	672.300	617.000	229.300

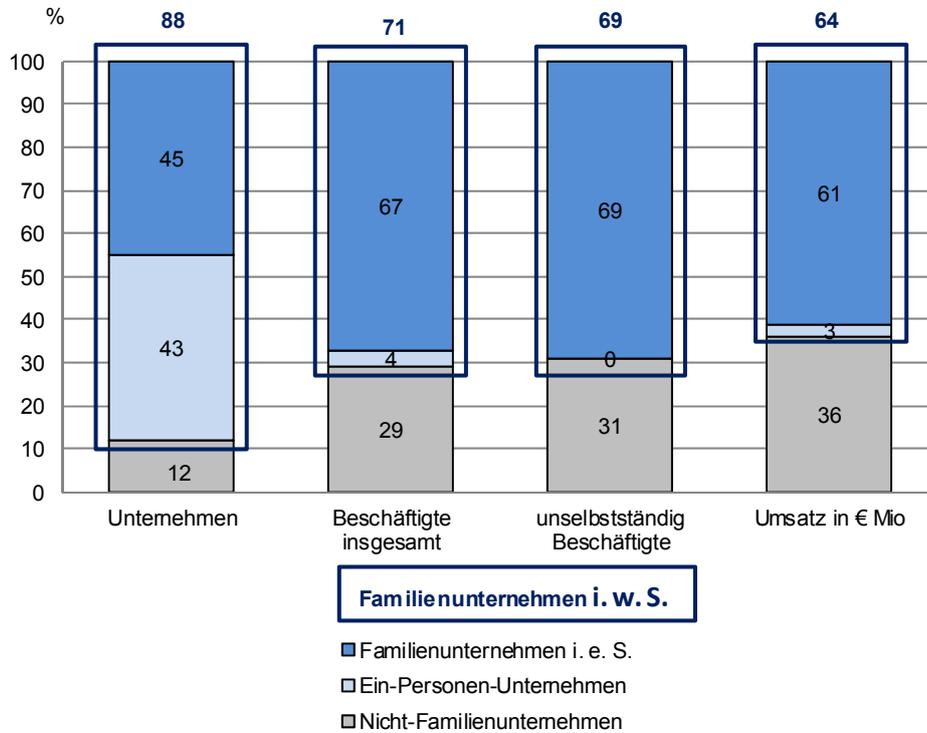
Anmerkungen: Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria; gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

Grafik 80 Anteil der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ mit Sitz in Wien² in %, 2013



¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Die regionale Zuordnung erfolgt auf Basis des Unternehmenssitzes. D. h., dass alle Beschäftigten und Umsatzerlöse jenem Bundesland zugeordnet werden, in dem das Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz hat, unabhängig von Standorten (z.B. Niederlassungen, Geschäfte etc.) in anderen Bundesländern.

Quelle: KMU Forschung Austria

Anhang III: Familienunternehmen – quantitative Abschätzung auf Basis der Kammer-systematik

Nachfolgend wird eine quantitative Abschätzung der Familienunternehmen in Österreich in der Kammer-systematik dargestellt. Es wird die gewerbliche Wirtschaft exklusive der Sparte Bank und Versicherung dargestellt. Basis für die Abschätzung war eine Sonderauswertung der Leistungs- und Strukturerhebung (LSE) der Statistik Austria in der Kammer-systematik aus dem Jahr 2010. Auf Grund des Erfassungsumfangs der LSE (ÖNACE B-N, S95) kann es zu Untererfassungen einzelner Sparten/Fachverbänden in der Auswertung nach der Kammer-systematik kommen. Dies betrifft in der Auswertung nach Sparten insbesondere die Bereiche Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Gewerbe und Handwerk.

Im Vergleich zur Auswertung in der marktorientierten Wirtschaft nach ÖNACE-Systematik (ohne freie Berufe, siehe Kapitel 3.1) ist die Anzahl der Unternehmen insgesamt und in Folge dessen auch jene der Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft geringer. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass in der marktorientierten Wirtschaft (ohne freie Berufe) Berufsgruppen inkludiert sind, die nicht der gewerblichen Wirtschaft angehören. Der Anteil der Familienunternehmen ist nach Kammer-systematik insbesondere in Hinblick auf die Beschäftigung und auf den Umsatz höher. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass die Sparte Bank und Versicherung nicht in die Auswertung nach Kammer-systematik inkludiert wurde (in jene der marktorientierten Wirtschaft jedoch enthalten ist), die einen vergleichsweise geringen Anteil an Familienunternehmen aufweist.

8.10. Gewerbliche Wirtschaft insgesamt

Tabelle 19 Überblick zu Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft¹ in Österreich²

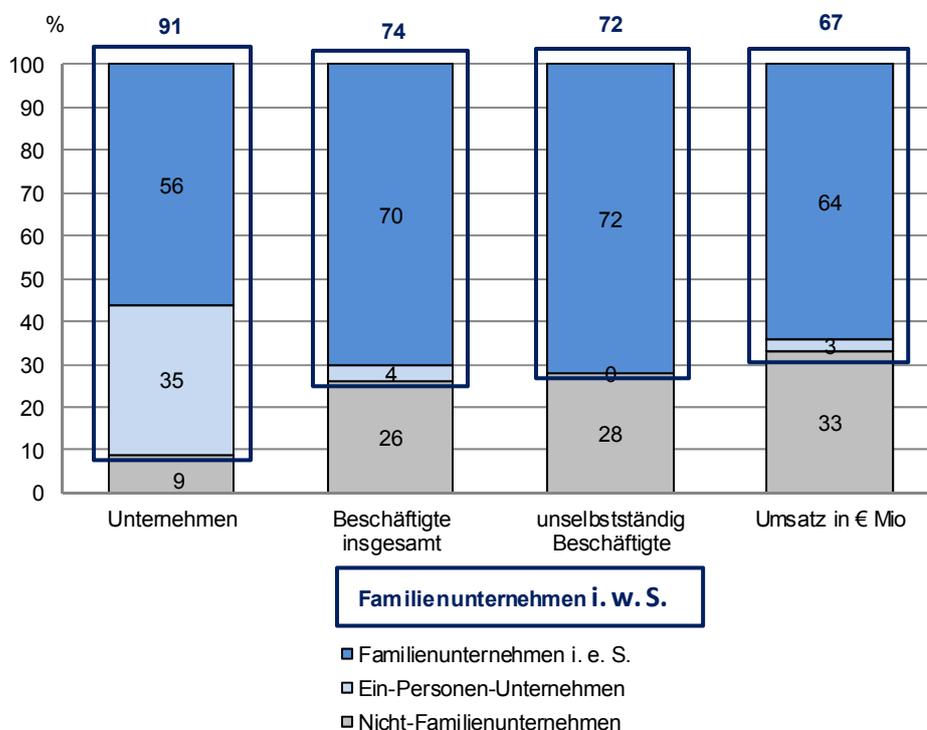
	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
Familienunternehmen i. e. S.	141.400	1.667.800	1.539.300	330.700
+ Ein-Personen-Unternehmen	88.200	88.200	0	13.100
= Familienunternehmen i. w. S.	229.600	1.756.000	1.539.300	343.800
+ Nicht-Familienunternehmen	23.700	611.300	597.600	175.500
= Gewerbliche Wirtschaft¹	253.300	2.367.300	2.136.900	519.300

Anmerkung: gerundete Werte

¹ exkl. Bank und Versicherung; Auf Grund des Erfassungsumfangs der Leistungs- und Strukturstatistik (ÖNACE B-N, S95) kann es zu Untererfassungen einzelner Sparten/Fachverbänden in der Auswertung nach der Kammersystematik kommen. Dies betrifft in der Auswertung nach Sparten insbesondere die Bereiche Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Gewerbe und Handwerk.

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Sonderauswertung der Leistungs- und Strukturserhebung 2010 der Statistik Austria in der Kammersystematik.

Quelle: KMU Forschung Austria

Grafik 81 Anteil der Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft¹ in %, 2013

¹ exkl. Bank und Versicherung; Auf Grund des Erfassungsumfangs der Leistungs- und Strukturstatistik (ÖNACE B-N, S95) kann es zu Untererfassungen einzelner Sparten/Fachverbänden in der Auswertung nach der Kammersystematik kommen. Dies betrifft in der Auswertung nach Sparten insbesondere die Bereiche Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Gewerbe und Handwerk.

Quelle: KMU Forschung Austria

8.11. Sparten

Tabelle 20 Anzahl der Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft¹ in Österreich² nach Sparten sowie deren Anteil an den Gesamtunternehmen der jeweiligen Sparte in %

	Familienunternehmen i. e. S.	EPU	Familienunternehmen i. w. S.	Familienunternehmen i. e. S.	EPU	Familienunternehmen i. w. S.
	Absolutzahl (gerundete Werte)			Anteil in % am jeweiligen Sektor		
Gewerbe und Handwerk	43.500	22.700	66.200	60	31	91
Industrie	2.900	1.900	4.800	48	31	79
Handel	35.900	25.000	60.900	54	38	92
Transport und Verkehr	9.600	4.500	14.100	61	28	90
Tourismus und Freizeitwirtschaft	32.500	9.000	41.500	72	20	93
Information und Consulting	17.000	25.200	42.200	35	52	88
Gewerbliche Wirtschaft¹	141.400	88.300	229.700	56	35	91

Anmerkung: gerundete Werte

¹ exkl. Bank und Versicherung; Auf Grund des Erfassungsumfangs der Leistungs- und Strukturstatistik (ÖNACE B-N, S95) kann es zu Untererfassungen einzelner Sparten/Fachverbänden in der Auswertung nach der Kammersystematik kommen. Dies betrifft in der Auswertung nach Sparten insbesondere die Bereiche Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Gewerbe und Handwerk.

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Sonderauswertung der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria in der Kammersystematik.

Quelle: KMU Forschung Austria

Tabelle 21 Anzahl der Beschäftigten insgesamt in Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft¹ in Österreich² nach Sparten sowie deren Anteil an den gesamten Beschäftigten der jeweiligen Sparte in %

	Familienunter- nehmen i. e. S.	EPU	Familienunter- nehmen i. w. S.	Familien- unternehmen i. e. S.	EPU	Familienunter- nehmen i. w. S.
	Absolutzahl (gerundete Werte)			Anteil in % am jeweiligen Sektor		
Gewerbe und Handwerk	493.400	22.700	516.100	73	3	76
Industrie	299.300	1.900	301.200	71	0	72
Handel	386.300	25.000	411.300	70	4	74
Transport und Verkehr	144.000	4.500	148.500	67	2	69
Tourismus und Freizeitwirtschaft	222.800	9.000	231.800	81	3	84
Information und Consulting	122.000	25.200	147.200	55	11	67
Gewerbliche Wirtschaft¹	1.667.800	88.300	1.756.100	70	4	74

Anmerkung: gerundete Werte

¹ exkl. Bank und Versicherung; Auf Grund des Erfassungsumfangs der Leistungs- und Strukturstatistik (ÖNACE B-N, S95) kann es zu Untererfassungen einzelner Sparten/Fachverbänden in der Auswertung nach der Kammersystematik kommen. Dies betrifft in der Auswertung nach Sparten insbesondere die Bereiche Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Gewerbe und Handwerk.

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Sonderauswertung der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria in der Kammersystematik.

Quelle: KMU Forschung Austria

Tabelle 22 Anzahl der unselbstständig Beschäftigten in Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft¹ in Österreich² nach Sparten sowie deren Anteil an den gesamten unselbstständig Beschäftigten der jeweiligen Sparte in %

	Familienunternehmen i. e. S.	EPU	Familienunternehmen i. w. S.	Familienunternehmen i. e. S.	EPU	Familienunternehmen i. w. S.
	Absolutzahl (gerundete Werte)			Anteil in % am jeweiligen Sektor		
Gewerbe und Handwerk	460.100	0	460.100	74	0	74
Industrie	296.900	0	296.900	71	0	71
Handel	354.800	0	354.800	71	0	71
Transport und Verkehr	133.400	0	133.400	66	0	66
Tourismus und Freizeitwirtschaft	186.100	0	186.100	81	0	81
Information und Consulting	108.000	0	108.000	60	0	60
Gewerbliche Wirtschaft¹	1.539.300	0	1.539.300	72	0	72

Anmerkung: gerundete Werte

¹ exkl. Bank und Versicherung; Auf Grund des Erfassungsumfangs der Leistungs- und Strukturstatistik (ÖNACE B-N, S95) kann es zu Untererfassungen einzelner Sparten/Fachverbänden in der Auswertung nach der Kammersystematik kommen. Dies betrifft in der Auswertung nach Sparten insbesondere die Bereiche Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Gewerbe und Handwerk.

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Sonderauswertung der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria in der Kammersystematik.

Quelle: KMU Forschung Austria

Tabelle 23 Umsatz (netto) von Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft¹ in Österreich² nach Sparten sowie deren Anteil am Gesamtumsatz der jeweiligen Sparte in %

	Familien- unternehmen i. e. S.	EPU	Familien- unternehmen i. w. S.	Familien- unternehmen i. e. S.	EPU	Familienunter- nehmen i. w. S.
	Absolutzahl (gerundete Werte) in € Mio			Anteil in % am jeweiligen Sektor		
Gewerbe und Handwerk	50.300	2.000	52.300	70	3	73
Industrie	96.000	400	96.400	68	0	68
Handel	130.400	6.400	136.800	62	3	65
Transport und Verkehr	14.900	700	15.600	41	2	43
Tourismus und Freizeitwirtschaft	14.900	800	15.700	76	4	80
Information und Consulting	24.100	2.900	27.000	58	7	65
Gewerbliche Wirtschaft¹	330.600	13.200	343.800	64	3	66

Anmerkung: gerundete Werte

¹ exkl. Bank und Versicherung; Auf Grund des Erfassungsumfangs der Leistungs- und Strukturstatistik (ÖNACE B-N, S95) kann es zu Untererfassungen einzelner Sparten/Fachverbänden in der Auswertung nach der Kammersystematik kommen. Dies betrifft in der Auswertung nach Sparten insbesondere die Bereiche Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Gewerbe und Handwerk.

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Sonderauswertung der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria in der Kammersystematik.

Quelle: KMU Forschung Austria

Tabelle 24 Überblick zu Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft¹ in Österreich² nach Beschäftigtengrößenklassen in absoluten Zahlen

	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	Unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
EPU	88.200	88.200	0	13.100
2-9 Beschäftigte	114.700	419.600	311.900	54.900
10-49 Beschäftigte	23.100	434.800	416.700	83.800
50-249 Beschäftigte	3.100	291.400	288.900	80.100
250 und mehr Beschäftigte	500	522.000	521.900	112.000
Gewerbliche Wirtschaft¹ gesamt	229.600	1.756.000	1.539.400	343.900

Anmerkung: gerundete Werte

¹ exkl. Banken und Versicherungen; Auf Grund des Erfassungsumfangs der Leistungs- und Strukturstatistik (ÖNACE B-N, S95) kann es zu Untererfassungen einzelner Sparten/Fachverbänden in der Auswertung nach der Kammersystematik kommen. Dies betrifft in der Auswertung nach Sparten insbesondere die Bereiche Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Gewerbe und Handwerk.

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Sonderauswertung der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria in der Kammersystematik.

Quelle: KMU Forschung Austria

Tabelle 25 Überblick zu Familienunternehmen in der gewerblichen Wirtschaft¹ in Österreich² nach Beschäftigtengrößenklassen, Anteil in % der gesamten Größenklasse

	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	Unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
EPU	100	100	0	100
2-9 Beschäftigte	88	87	86	79
10-49 Beschäftigte	79	77	77	67
50-249 Beschäftigte	67	64	64	64
250 und mehr Beschäftigte	50	67	67	60
Gewerbliche Wirtschaft¹ gesamt	91	74	72	66

Anmerkung: gerundete Werte

¹ exkl. Banken und Versicherungen; Auf Grund des Erfassungsumfangs der Leistungs- und Strukturstatistik (ÖNACE B-N, S95) kann es zu Untererfassungen einzelner Sparten/Fachverbänden in der Auswertung nach der Kammersystematik kommen. Dies betrifft in der Auswertung nach Sparten insbesondere die Bereiche Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Gewerbe und Handwerk.

Quelle: KMU Forschung Austria

Anhang IV: Tabellenband

Nachfolgend werden zusätzliche detaillierte Daten zur ökonomischen Bedeutung der Familienunternehmen in Österreich angeführt.

8.12. Sektoren

Tabelle 26 Anzahl der Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ in Österreich² nach Sektoren sowie deren Anteil an den gesamten Unternehmen des jeweiligen Sektors in %

	Familienunter- nehmen i. e. S.	EPU	Familienunter- nehmen i. w. S.	Familienunter- nehmen i. e. S.	EPU	Familienunter- nehmen i. w. S.
	Absolutzahl (gerundete Werte)			Anteil in % am jeweiligen Sektor		
Produktion	17.600	7.700	25.300	59	26	85
Bauwesen	19.700	8.800	28.500	63	28	91
Handel	41.100	26.600	67.700	56	36	93
Tourismus	32.700	8.400	41.100	74	19	93
wirtschaftsnahe Dienstleistungen	18.000	33.600	51.600	32	59	90
sonstige Dienstleistungen	27.300	19.300	46.600	52	37	89
Marktorientierte Wirtschaft¹	156.400	104.400	260.800	54	36	91

Anmerkung: gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria

Quelle: KMU Forschung Austria

Tabelle 27 Anzahl der Beschäftigten insgesamt in Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ in Österreich² nach Sektoren sowie deren Anteil an den gesamten Beschäftigten des jeweiligen Sektors in %

	Familienunter- nehmen i. e. S.	EPU	Familienunter- nehmen i. w. S.	Familienunter- nehmen i. e. S.	EPU	Familienunter- nehmen i. w. S.
	Absolutzahl (gerundete Werte)			Anteil in % am jeweiligen Sektor		
Produktion	469.400	7.700	477.100	72	1	73
Bauwesen	191.900	8.800	200.700	70	3	73
Handel	426.500	26.600	453.100	71	4	75
Tourismus	210.500	8.400	218.900	80	3	83
wirtschaftsnahe Dienstleistungen	130.100	33.600	163.700	57	15	72
sonstige Dienstleistungen	305.200	19.300	324.500	53	3	57
Marktorientierte Wirtschaft¹	1.733.600	104.400	1.838.000	67	4	71

Anmerkung: gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria

Quelle: KMU Forschung Austria

Tabelle 28 Anzahl der unselbstständig Beschäftigten in Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ in Österreich² nach Sektoren sowie deren Anteil an den gesamten unselbstständig Beschäftigten des jeweiligen Sektors in %

	Familienunter- nehmen i. e. S.	EPU	Familienunter- nehmen i. w. S.	Familienunter- nehmen i. e. S.	EPU	Familienunter- nehmen i. w. S.
	Absolutzahl (gerundete Werte)			Anteil in % am jeweiligen Sektor		
Produktion	457.400	0	457.400	73	0	73
Bauwesen	179.700	0	179.700	72	0	72
Handel	388.600	0	388.600	73	0	73
Tourismus	172.600	0	172.600	80	0	80
wirtschaftsnahe Dienstleistungen	113.900	0	113.900	65	0	65
sonstige Dienstleistungen	282.900	0	282.900	54	0	54
Marktorientierte Wirtschaft¹	1.595.100	0	1.595.100	68	0	68

Anmerkung: gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria

Quelle: KMU Forschung Austria

Tabelle 29 Umsatz (netto) von Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ in Österreich² nach Sektoren sowie deren Anteil am Gesamtumsatz des jeweiligen Sektors in %

	Familienunter- nehmen i. e. S.	EPU	Familienunter- nehmen i. w. S.	Familienunter- nehmen i. e. S.	EPU	Familienunter- nehmen i. w. S.
	Absolutzahl (gerundete Werte) in € Mio			Anteil in % am jeweiligen Sektor		
Produktion	127.100	1.600	128.700	67	1	68
Bauwesen	25.600	1.000	26.600	64	2	66
Handel	134.900	7.500	142.400	63	4	67
Tourismus	11.500	500	12.000	78	3	81
wirtschaftsnahe Dienstleistungen	23.300	3.400	26.700	64	9	73
sonstige Dienstleistungen	42.400	4.100	46.500	32	3	36
Marktorientierte Wirtschaft¹	364.800	18.100	382.900	58	3	61

Anmerkung: gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria

Quelle: KMU Forschung Austria

8.13. Größenklassen

Tabelle 30 Überblick zu Familienunternehmen in der marktorientierten Wirtschaft¹ in Österreich² nach Beschäftigtengrößenklassen

	Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	Unselbstständig Beschäftigte	Umsatz in € Mio
EPU	104.400	104.400	0	18.100
2-9 Beschäftigte	128.900	441.400	323.500	67.400
10-49 Beschäftigte	23.800	448.700	431.700	91.100
50-249 Beschäftigte	3.200	289.900	287.300	75.700
250 und mehr Beschäftigte	500	553.600	552.600	130.600
Marktorientierte Wirtschaft¹ gesamt	260.800	1.838.000	1.595.100	382.900

Anmerkung: gerundete Werte

¹ Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

² Primärerhebung der KMU Forschung Austria 2013; Abschätzung der Absolutwerte auf Basis der Leistungs- und Strukturhebung 2010 der Statistik Austria

Quelle: KMU Forschung Austria

Anhang V: Literaturverzeichnis

- Aronoff, C. E. / Ward, J. L.* (2001): Family business values: how to assure a legacy of continuity and success. Marietta, GA: Family Business Publishers
- Astrachan, J. H. / Klein, S. B. / Smyrnios, K. X.* (2002): The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. In: Family Business Review, 15, (1), S. 45 – 58
- Baumgartner, H. / Diekenmann, U.* (Hrsg) (2009): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Zürich: Credit Suisse AG
- Baus, K.* (2006): Strategische Zielsetzungen von Familienunternehmen – zwischen Unternehmenswerten und Unternehmenswert. In: Böllhoff, C./Krüger, W./Berni, M. (2006): Spitzenleistungen in Familienunternehmen – Ein Managementhandbuch. S. 1 - 10. Stuttgart
- Callucci, C.* (2007): Präsentation „Le problematiche di management e sviluppo nel family business“
- Chini, L.* (2012): Der Einfluss von unternehmensspezifischem Humankapital und unternehmerspezifischem Sozialkapital auf die Entwicklung von Unternehmen. Wirtschaftspolitische Blätter 1/2012
- Cravotta, S.* (2010): Managementstrukturen in älteren deutschen Familienunternehmen (verarbeitendes Gewerbe). WIFU Working Paper Series Nr. 6. Witten/Herdecke: Wittener Institut für Familienunternehmen
- Duh, M. / Tominc, P.* (2006): Primerjalna analiza družinskih in nedružinskih podjetij v Sloveniji (Comparable analysis of family and non-family enterprises in Slovenia). In: Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Rus, M., Pušnik, K., Krošlin, T., Bradač, B., Monik, D.: Slovenski podjetniški observatorij 2005 (Slovenian entrepreneurship observatory 2005), Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru (Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, Faculty of Economics and Business, University of Maribor), S. 59 - 68
- Emling, E.* (2000): Svenskt Familjeföretagande, Stockholm: EFI Stockholm School of Economics
- Flören, R. H.* (2002): Cijfers en feiten van het familiebedrijf: 10 jaar onderzoek naar familiebedrijven (Facts and figures of the family business: 10 years of research on family business), BDO Accountants & Adviseurs

- Frank, H. / Froschauer, U. / Korunka, Ch. / Lueger, M. / Nosé, L. / Suchy, D.* (2011): Erfolgsfaktoren österreichischer Familienunternehmen: Das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen in Entscheidungsprozessen. Wien: Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend
- Georg, K. / Rüsen, T.* (2011): Attraktivität von Familienunternehmen als Arbeitgeber. München: Stiftung Familienunternehmen
- Gilde GmbH* (2007): Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung. Detmold.
- Heinonen, J./ Toivonen, J.* (2003): Perheyriksen suomalaisessa yhteiskunnassa, (Family businesses in Finnish society), In: Quo Vadis suomalaisen perheyriitys? (Quo Vadis, Finnish Family Business?), S. 23 - 40, Edited by Jarna Heinonen, Publications of Turku School of Economics
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn* (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen.
- Institute for Family Business* (2011): The UK Family Business Sector - Working to grow the UK economy.
- Keese, D. / Tänzler, J.-K. / Hauer A.* (2010): Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in Familien- und Nicht-Familienunternehmen.
- Klein, S.* (2010): Familienunternehmen, Theoretische und empirische Grundlagen; 3. Auflage Wiesbaden
- König, M.* (2009): Familiness in Familienunternehmen – Erstellung einer Systematik von in der Literatur existierenden Familiness-Konzepten. Wirtschaftsuniversität Wien: Diplomarbeit.
- Koiranen, M.* (2002): Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. In: Family Business Review, XV (3), S. 175 – 187
- Krnjic, M.* (2012): Familiness – Ein Leistungsvergleich von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen aus Sicht des ressourcenorientierten Theoriesatzes. Wien: Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität
- Knorren, N.* (1998): Wertorientierte Gestaltung der Unternehmensführung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Kunze, M.* (2008): Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft

- FBNet Belgium* (2011): Het economische belang van familiebedrijven in België. im Internet unter:
http://www.familiebedrijf.be/sites/default/files/news/EcoBelangFamiliebedrijven_NL.pdf
- Mandl, I.* (2008): Overview of Family Business Relevant Issues. European Commission: DG Enterprise and Industry
- Mätzner, M. / Schwarz, G.* (2008): Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen. Emotionen - Konflikte - Perspektiven. Wien: Linde Verlag
- Monreal Martínez, J./Sánchez Marin, G./Merono Cerdán, A. L.* (2010): Análisis y diagnóstico de la gestión en la empresa familiar.
- Remmers, B.* (2006): Mehr-Werte im Mittelstand. In: Beschorner, T./ Schmidt, M. (Hrsg.), Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels, München
- Schuman, A. / Stutz, S. / Ward, J.L.* (2010): Family business as paradox. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Seghers, A. / Manigart, S. / Vanacker, T.* (2012): The Impact of human and social capital on entrepreneurs' knowledge of finance alternatives. In: *Journals of small business management* 50(1), S. 63 - 86
- Simon, F. / Wimmer, R. / Groth, T.* (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Carl-Auer Verlag.
- Statistik Austria* (2013): Innovationsaktivitäten der Unternehmen im internationalen Vergleich 2008-2010, In: *Statistische Nachrichten* 1/2013
- Stewart, A.* (2003): Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, S. 383 - 396
- Stiftung Familienunternehmen* (2007): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, Bearbeitet vom Institut für Mittelstandsforschung. Bonn / Stuttgart
- Tagiuri, R. / Davis, J.A.* (1982): Bivalent attributes of the family firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted 1996, *Family Business Review*, Vol. IX, No. 2, S. 199 – 208
- Von Schlippe, A. / Klein, S.* (2010): Familienunternehmen - blinder Fleck der Familientherapie? In: *Familiendynamik*, 35(1), S. 10 - 21
- Von Schlippe, A. / Nischak, A. / El Hachimi M. (Hrsg.)* (2011): Familienunternehmen verstehen. Vandenhoeck & Ruprecht
- Wieselhuber, N. / Lohner, A. M. / Thum, G. F.* (2005): Gestaltung und Führung von Familienunternehmen. Bonn

Zadlo, P. (2012): Strategisches Management in Familienunternehmen versus nicht Familienunternehmen: Eine Bestandsaufnahme der Forschung anhand von vergleichenden Artikeln fachspezifischer Journale. Wien: Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität

Zellweger, T. / Nason, R. / Nordqvist, M. / Brush, C. (2011): Why do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. In: Entrepreneurship Theory and Practice

Zellweger, T. (2006): Wertemanagement in Familienunternehmen – der Ausgleich zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Werten. St. Gallen: Center for Family Business der Universität St. Gallen

