WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH

Stabsabteilung
Wirtschaftspolitik

Dossier Wirtschaftspolitik
2013/11 | 23. September 2013

Familienunternehmen in Österreich

Eine aktuelle Studie der WKO

Medieninhaber/Herausgeber:
Wirtschaftskammer Österreich
Stabsabteilung Wirtschaftspolitik
Leitung: Dr. Christoph Schneider
Wiedner Hauptstraße 63
1045 Wien
wko.at/wp
wp@wko.at

Autor:
Mag. Christoph Haushofer
+43 (0)5 90 900-4280
Christoph.Haushofer@wko.at

Inhaltsverzeichnis

1	**Executive Summary**	**3**
2	**Einleitung**	**4**
2.1	Bedeutung von Familienunternehmen	4
2.2	Definition von Familienunternehmen	4
2.3.	Besonderheiten von Familienunternehmen	4
3	**Ökonomische Bedeutung der Familienunternehmen**	**6**
3.1	Europäischer Vergleich	6
3.2	Ökonomische Bedeutung in Österreich	6
3.3	Standort	8
3.4	Wirtschaftliche Situation	8
4	**Charakteristika von Familienunternehmen**	**10**
4.1	Alter der Familienunternehmen	10
4.2	Eigentum und Management	10
4.3	Frauen in der Geschäftsleitung	10
5	**Wettbewerbsfähigkeit von Familienunternehmen**	**11**
5.1	Wachstumspläne	11
5.2	Finanzierung und Investition	11
5.3	Innovation und Export	12
6	**Humanressourcen und Führung in Familienunternehmen**	**13**
6.1	Die Unternehmer	13
6.2	Führungsstil und Werte	13
6.3	Humanressourcen in Familienunternehmen	13
7	**Typologie von Familienunternehmen**	**15**
7.1	Die gestaltenden Familienunternehmen	16
7.2	Die anpassungsfähigen Familienunternehmen	16
7.3	Die bewahrenden Familienunternehmen	16
7.4	Die untätigen Familienunternehmen	16
7.5	Vergleich der unterschiedlichen Typen	17
8	**Zusammenfassung**	**21**

1 EXECUTIVE SUMMARY

Die aktuelle Studie zeigt, dass es sich bei rund 90 % der Unternehmen in Österreich um Familienunternehmen laut EU-Definition handelt. Lässt man die Anzahl der Ein-Personen-Unternehmen außer Acht, beträgt der Anteil der „Familienunternehmen im engeren Sinn“ mit 54 % immer noch mehr als die Hälfte der österreichischen Unternehmen. Ihnen sind 67 % aller selbstständig und unselbstständig Beschäftigten, das entspricht 1,7 Millionen Personen, sowie 58 % oder 365 Milliarden Euro der Umsätze zuzurechnen.

In der Studie werden Spezifika und Charakteristika der Familienunternehmen, basierend auf Literaturrecherche und einer eigens dafür durchgeführten umfassenden empirischen Erhebung, genau analysiert, um ein akkurates Bild der aktuellen Lage sowie deren zukünftigen Herausforderungen und möglichen Bedürfnisse zu erhalten.

Die Bandbreite der Familienunternehmen reicht vom kleinen Handwerksbetrieb bis hin zum weltweit erfolgreichen Großkonzern. Am häufigsten sind Familienunternehmen jedoch in der Größenklasse der Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern sowie im Tourismus, im Bauwesen und der Produktion anzutreffen. Über 70 % der 156.400 Familienunternehmen in Österreich sind in kleinen Städten und Gemeinden unternehmerisch tätig. Sie sind somit nicht nur ein wesentlicher Pfeiler des Wirtschaftsstandortes Österreich, sondern sie prägen auch wesentlich ihre Regionen gesellschaftlich und kulturell. Obwohl die Familienunternehmen – wie die anderen Unternehmen in Europa – mit den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise zu kämpfen hatten, erwiesen sie sich insgesamt als sehr robust. Die aktuelle Studie der KMU Forschung Austria, die im Auftrag der WKO erstellt wurde, zeigt, dass Familienunternehmen nach wie vor neue Arbeitsplätze schaffen und sich dynamisch entwickeln. Aufgrund der beiden sich überlagernden Sphären von Familie und Unternehmen - keine existiert ohne die andere - stellen sie einen ganz speziellen Typ von Unternehmen dar, der mit unterschiedlichen und hoch komplexen Herausforderungen konfrontiert ist, sich dadurch aber auch wesentliche Vorteile zu Nutzen machen kann.

Anhand einer Typologisierung der Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen ist eine differenzierte Betrachtung dieser Gruppe möglich. Dadurch wird gezeigt, dass wesentliche Unterschiede nicht nur aufgrund der Unternehmensgröße und des wirtschaftlichen Umfelds auftreten, sondern durch Eigenschaften der Unternehmer[1], die wesentlich für die Performance und die Entwicklung ihrer Unternehmen verantwortlich sind.

Leitfragen wie die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, die typischen Merkmale, Stärke- und Problemfelder werden ebenso nachgegangen wie der Frage, was sie als Arbeitgeber auszeichnet und welche Besonderheiten sie beim Personalmanagement und der Führungskultur aufweisen.

[1] Sollte eine geschlechtsneutrale Formulierung nicht möglich sein, wird im Sinne der Lesbarkeit konsequent die männliche Form verwendet.

2 EINLEITUNG

2.1 Bedeutung von Familienunternehmen

Familienunternehmen reichen vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum internationalen Mischkonzern

Die Bandbreite von Familienunternehmen reicht vom kleinen, regional aktiven Handwerksbetrieb bis hin zum international agierenden Großkonzern. Die meisten von ihnen haben jedoch weniger als zehn Mitarbeiter und sind vor allem im Handel, Tourismus, Bauwesen und der Produktion am häufigsten anzutreffen. Laut der aktuellen Studie der KMU Forschung Austria gibt es in Österreich 156.400 Familienunternehmen. Ihnen sind zwei Drittel aller selbstständig und unselbstständig Beschäftigten und knapp 60 % der Umsätze zuzurechnen.

robust in der Krise

Obwohl die Familienunternehmen – wie die anderen Unternehmen in Europa – mit den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise zu kämpfen hatten, erwiesen sie sich insgesamt als sehr robust. Ihre wirtschaftliche Situation, so die Studie, kann insgesamt als stabil bezeichnet werden. Sie zeigt, dass Familienunternehmen nach wie vor neue Arbeitsplätze schaffen und sich dynamisch entwickeln. So konnte die Zahl der Beschäftigten im Vergleich zum Jahr 2010 gehalten oder sogar ausbaut werden. Ebenso beim Umsatz, die Mehrheit der Familienunternehmen in Österreich verzeichneten ein stabiles bzw. steigendes Umsatzniveau.

2.2 Definition von Familienunternehmen

EPU sind nicht als Familienunternehmen definiert

„Familienunternehmen im weiteren Sinn“ sind in der Studie definiert, 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.

Darauf aufbauend wird nach „Familienunternehmen im engeren Sinn“ unterschieden, welche auch für die weitere Analyse herangezogen werden. Bei diesen handelt es sich um die Gruppe von Familienunternehmen, bei denen die Ein-Personen-Unternehmen (EPU) nicht mit eingerechnet werden. Dahinter liegt die Annahme, dass bei EPU - durch ihre strukturellen Gegebenheiten (vor allem durch die Abstinenz von Beschäftigten) - die komplexen Dimensionen eines Familienunternehmens und der wechselseitige Einfluss von Familie und Unternehmen sowie Eigentum und Führung nur bedingt gegeben sind.

2.3. Besonderheiten von Familienunternehmen

nicht der schnelle Gewinn, sondern die langfristige Entwicklung steht im Mittelpunkt

Das vorherrschende Kredo in Familienunternehmen lautet „Stabilität vor Weiterentwicklung“. Denn sie verfolgen ein übergeordnetes Ziel: Ein zukunftsfähiges Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben. Diese Strategie verlangt einen längerfristigen Planungshorizont und gilt als Schlüssel zum Erfolg. Ihre Unternehmensstrategie ist auf „Nachhaltigkeit“, also solide und umsichtig, und nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgelegt. Dies stellt auch gleichzeitig den größten Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen, sogenannten Managerunternehmen, dar. Die generelle Herausforderung für die Familienunternehmen ist es, zu vermeiden, dass aus Stabilität nicht Stagnation wird.

aber Stabilität darf nicht zur Stagnation werden

Familienunternehmen sind als eher risikoavers einzustufen

nicht-finanzielle Geschäftsziele besonders wichtig

Durch ihre langfristige strategische Ausrichtung, ihre Einstellung zu Wachstum und Nachhaltigkeit, sind sie eher als risikoavers einzustufen. Gewinne werden häufiger in das Unternehmen reinvestiert und nicht-finanzielle Geschäftsziele werden wichtiger als finanzielle eingestuft. So ist ihnen der Fortbestand des Betriebes und dessen Unabhängigkeit wichtiger als die Reduktion der Schulden oder die Steigerung der Rendite, wobei sich die Unternehmen dieser Problematik durchaus bewusst sind. Durch diese Einstellung fällt das kurz- bzw. mittelfristige Wachstum dieser Unternehmen eher verhalten aus, so die Experten. Langfristig erreichten sie jedoch einen höheren Level an Nachhaltigkeit und wirtschaftliche Tragfähigkeit. *„Dieses eher zurückhaltende Risikoverhalten und das relativ hohe Alter der Unternehmen erklärt auch, dass Familienunternehmen oftmals stark regional verankert sind - mit einem ‚local business focus'".*

Überschneidung von Familie und Unternehmen

Familienunternehmen unterscheiden sich von anderen Unternehmen auch im Bereich der Eigentumsstruktur sowie in der internen Unternehmensorganisation. Aufgrund der beiden sich überlagernden Sphären von Familie und Unternehmen stellen sie einen ganz speziellen Typ von Unternehmen dar, der mit unterschiedlichen und hoch komplexen Herausforderungen konfrontiert ist. Der Erfolg von Familienunternehmen begründet sich laut Meinung der Experten unter anderem mit dem Umgang von Widersprüchen, mit denen sie täglich konfrontiert sind, da die beiden Sphären unterschiedlichen Logiken folgen (Familie – sozial orientiert vs. Unternehmen – erfolgsorientiert). Je nach Stadium des Unternehmens im Unternehmenslebenszyklus [2] haben Familie und Unternehmen einen unterschiedlichen Stellenwert. Durch die grundsätzlichen Unterschiede kommt es unweigerlich zu Konflikten. Der gute Umgang mit Konflikten wird oftmals als weiterer wichtiger Erfolgsfaktor genannt, da es diese Phasen in einem guten strategischen und letztendlich auch zwischenmenschlichen Gleichgewicht zu halten gilt.

Stärken der Familienunternehmen Umgang mit Konflikten

Als traditionelle Stärken von Familienunternehmen, u. a. durch das persönliche Engagement des Unternehmers und die starke Einbindung von Familienmitgliedern in das Unternehmen, werden flache Hierarchien, flexible Strukturen, kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege, Eigenverantwortung und Teamgeist identifiziert. Diese werden als Chancen gesehen, als Familienunternehmen ein attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu sein. Sie stellen aber auch organisatorische Vorteile vor allem größeren Managerunternehmen gegenüber, die zum Teil wesentlich mehr Ressourcen in Mitarbeiter- und Kundenbindungsmaßnahmen investieren müssen.

Ausbildung von jungen Menschen

Ein Großteil der Familienunternehmen bilden junge Menschen aus. Als Motive der Unternehmen, 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". 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.

Bedeutung von Werten

Wertehaltung spielt in Familienunternehmen eine wichtige Rolle, denn sie beeinflusst die Unternehmens- und Mitarbeiterführung der Unternehmer. Bei familieninternen Nachfolgen werden, so die wissenschaftliche Literatur, nicht nur finanzielles Vermögen, sondern auch Sozialkapital und ein Wertekodex der nächsten Generation weitergegeben. Als die wichtigsten Werte nennen die befragten Unternehmer Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Gradlinigkeit, Handschlagqualität und Fleiß. Auch in der Literatur herrscht Grundkonsens darüber, dass sich der langfristige Erfolg der Unternehmen auf dessen traditionellen Wertekanon stützt.

[2] Der Unternehmenslebenszyklus kann in 5 Phasen unterteilt werden: die Gründungs-, Wachstums-, Reife- und Degenerations- bzw. Revitalisierungsphase (vgl. KMU Forschung Austria 2013, S. 52 ff).

3 ÖKONOMISCHE BEDEUTUNG DER FAMILIENUNTERNEHMEN

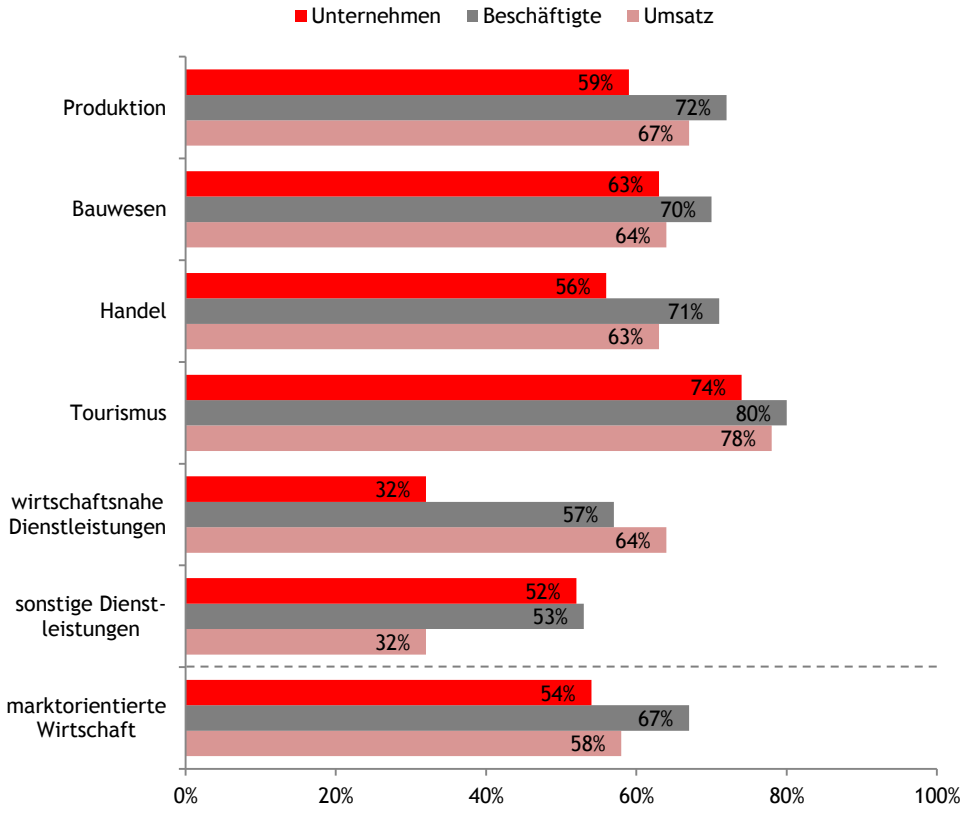
3.1 Europäischer Vergleich

Auf europäischer Ebene liegt Österreich mit einem Anteil der Familienunternehmen[3] 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.

3.2 Ökonomische Bedeutung in Österreich

Mit 54 % sind mehr als die Hälfte der Unternehmen in Österreich Familienunternehmen. Ihnen sind 67 % aller selbstständig und unselbstständig Beschäftigten, das entspricht 1,7 Millionen Personen, sowie 58 % oder 365 Milliarden Euro der Umsätze zuzurechnen. Die Branche Tourismus wird besonders von Familienunternehmen dominiert. So beträgt dort der Anteil der Unternehmen 74 %, der Beschäftigten 80% und des Umsatzes 78 %. Ebenso in der Branche Produktion, Bauwesen und Handel, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

Abbildung 1 Anteil der Familienunternehmen, der Beschäftigten und des Umsatzes (netto) in der marktorientierten Wirtschaft[4] nach Sektoren, 2013[5]



Quelle: KMU Forschung Austria

[3] Aufgrund der Vergleichbarkeit wurden für den europäischen Vergleich Familienunternehmen i. w. S. herangezogen (Familienunternehmen i. e. S. + EPU).

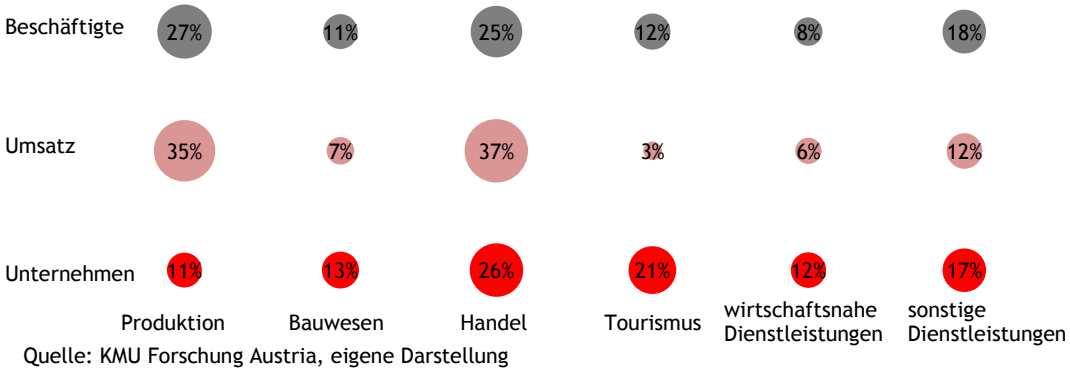
[4] Abschnitte B bis N und Abteilung S95 der ÖNACE 2008 exkl. freie Berufe (Abschnitte 69 (Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) und 75 (Veterinärwesen) sowie Klassen 4773 (Apotheken) und 7111 (Architekturbüros)).

[5] Datenbasis für die Abschätzung der Anzahl der Familienunternehmen in Österreich ist die Leistungs- und Strukturerhebung (LSE) der Statistik Austria aus dem Jahr 2010.

Dies zeigt jedoch nicht die Verteilung innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen. Vergleicht man die einzelnen Sektoren innerhalb dieser, so ist zu erkennen, dass rund ein Viertel der gesamten Familienunternehmen im Handel tätig ist. Sie erwirtschaften mehr als ein Drittel des gesamten Umsatzes und beschäftigen 25 % der Menschen, die in Familienunternehmen tätig sind. In der Produktion sind vornehmlich größere Unternehmen, wovon rund 11 % der Familienunternehmen 27 % der Beschäftigten und einen Anteil von 35 % des Umsatzes aufweisen.

Der Tourismussektor liegt, gemessen an der Anzahl der Familienunternehmen, an zweiter Stelle. Im Vergleich zu der Verteilung der Unternehmen in der gesamten marktorientierten Wirtschaft, in der der Tourismussektor an vierter Stelle liegt, kann hier ebenfalls wieder die Bedeutung der Familienunternehmen im Tourismus hervorgehoben werden. Es zeigt sich aber auch, dass jene Unternehmen im Tourismus durchschnittlich kleiner sind und einen relativ geringen Umsatz erwirtschaften.

Abbildung 2 Verteilung der Sektoren, nach Beschäftigten, Umsatz (netto) und Unternehmen innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen (Zeilensumme ergibt jeweils 100 %), 2013

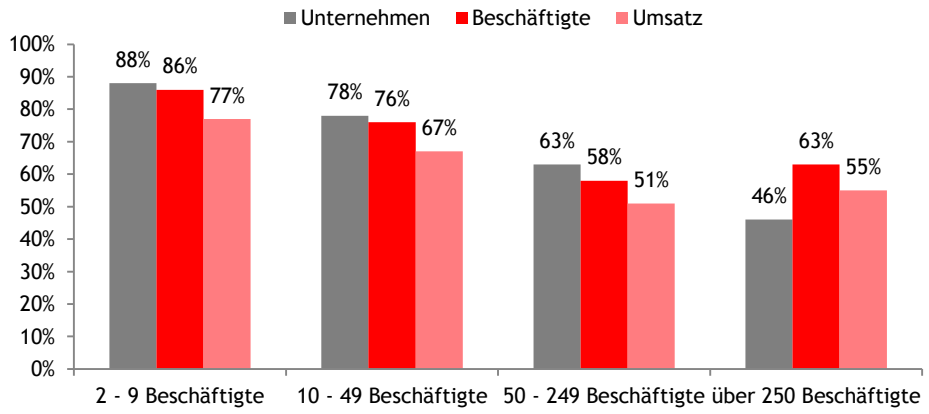


Quelle: KMU Forschung Austria, eigene Darstellung

Anteil der Familienunternehmen nimmt mit der Unternehmensgröße ab

Mit steigender Betriebsgröße sinkt der Anteil der Familienunternehmen. Die Grafik zeigt, mit Ausnahme der Großunternehmen, dass der Anteil der Familienunternehmen an der Zahl der Unternehmen insgesamt der entsprechenden Größenklasse höher ist als der Anteil der Beschäftigten bzw. des Umsatzes. Das lässt den Schluss zu, *„dass hier Familienunternehmen im Durchschnitt kleiner sind und weniger Umsatz lukrieren als Nicht-Familienunternehmen. In der Größenklasse 250+ trifft das Gegenteil zu."*

Abbildung 3 Anteil der Familienunternehmen an der marktorientierten Wirtschaft nach Größenklassen, 2013



Quelle: KMU Forschung Austria

3.3 Standort

Familienunternehmen sind zum Großteil in Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte angesiedelt

In urbanen Regionen sind vermehrt kleinere Unternehmen anzutreffen

In der Studie werden die Regionen nach ihrer Bevölkerungsdichte (gering, mittel und hoch) unterteilt. Familienunternehmen sind, im Gegensatz zur Gesamtheit der Unternehmen, mit 43 % mehrheitlich in Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte angesiedelt[6]. Bei der Untersuchung der räumlichen Standorte stellt die Studie fest, dass dies ein wichtiger Faktor im Hinblick auf Innovationstätigkeit, Wachstumspläne und Exporttätigkeiten, kurz der Wettbewerbsfähigkeit ist. Unternehmen sind umso „aktiver", je höher die Bevölkerungsdichte in der Region ist, in dem es tätig ist. Begründet werden kann dies mit der erhöhten Wettbewerbsintensität an diesen Standorten.

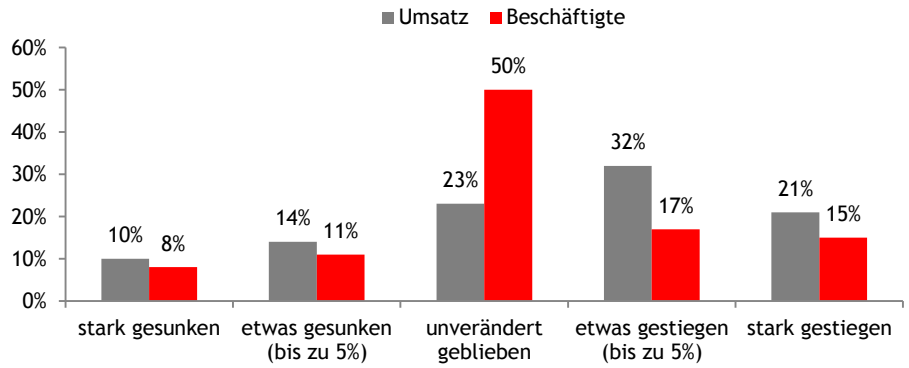
Vor allem Unternehmen aus dem Sektor Tourismus sind vermehrt am Land zu finden, während in den Städten vornehmlich kleinere Unternehmen (86 % beschäftigen weniger als zehn Mitarbeiter) in den Sektoren wirtschaftliche und sonstige Dienstleistungen tätig sind.

3.4 Wirtschaftliche Situation

wirtschaftliche Situation insgesamt stabil

Die wirtschaftliche Situation der untersuchten Unternehmen ist insgesamt als sehr stabil zu bezeichnen. So konnte die überwiegende Mehrheit (82 %), unter ihnen vor allem die Unternehmen mit mehr als zehn Beschäftigten, die Zahl der Beschäftigten und 76 % ihren Umsatz im Zeitraum von 2010 bis 2012 halten oder sogar ausbauen. Dementsprechend liegt die Zufriedenheit der Familienunternehmen mit ihrer wirtschaftlichen Entwicklung insgesamt auf einem hohen Niveau. Besonders positive Entwicklungen weisen größere Familienunternehmen und Unternehmen der wirtschaftsnahen Dienstleistungen und Produktion auf.

Abbildung 4 Entwicklung des Beschäftigtenstandes und des Umsatzes im Zeitraum



Quelle: KMU Forschung Austria

53 % der Familienunternehmen konnten Umsatz- und 32 % Beschäftigungszuwächse im Zeitraum von 2010 bis 2012 erzielen

schwächere Entwicklung im Tourismus, Handel und bei kleineren Unternehmen

Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch Unternehmen, deren wirtschaftliche Entwicklung etwas schwächer ausfällt. Besonders trifft dies bei Unternehmen im Tourismus und im Handel zu, bei denen der Anteil der Familienunternehmen mit Beschäftigten- und Umsatzzuwächsen vergleichsweise niedrig ausfällt.

Im Detail gaben 28 % der Unternehmen an, in diesem Zeitraum eine Steigerung bei den Beschäftigten und beim Umsatz erzielt zu haben. 22 % verzeichneten Umsatzwachstum bei konstantem Personalstand, während nur 4 % eine Umsatzsteigerung bei gleichzeitigem Beschäftigungsrückgang meldeten.

größere Familienunternehmen,dynamischere Entwicklung

Betrachtet man die Entwicklungen der Beschäftigungszahlen der Unternehmen nach Größenklassen zwischen 2010 und 2012, so zeigt sich, dass sich große

[6] Es muss allerdings beachtet werden, dass die freien Berufe (v. a. Architekturbüros, Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung) nicht in der Betrachtung der Familienunternehmen miteinbezogen wurden, in der Gesamtheit der Unternehmen sind sie jedoch inkludiert, ebenso so EPU, welche vergleichsweise öfter im städtischen Raum ihren Arbeitsplatz haben.

Unternehmen in beide Richtungen dynamischer entwickelten (Steigerung: 44 % und Rückgang 23 %) als Familienunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern (Steigerung: 28 % und Rückgang 18 %). Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Betrachtung der Umsatzentwicklung wie Tabelle 1 verdeutlicht.

Tabelle 1: Entwicklung des Beschäftigtenstandes und des Umsatzes im Zeitraum 2010 – 2012 (per anno) der Familienunternehmen i.e.S. nach Beschäftigtengrößenklassen, in %

	Weniger als 10 Beschäftigte		10 Beschäftigte und mehr	
	Beschäftigte	Umsatz	Beschäftigte	Umsatz
stark gesunken	8 %	11 %	8 %	6 %
etwas gesunken (bis zu 5 %)	10 %	14 %	15 %	13 %
unverändert geblieben	54 %	24 %	34 %	17 %
etwas gestiegen (bis zu 5%)	14 %	31 %	26 %	36 %
stark gestiegen	14 %	20 %	18 %	28 %

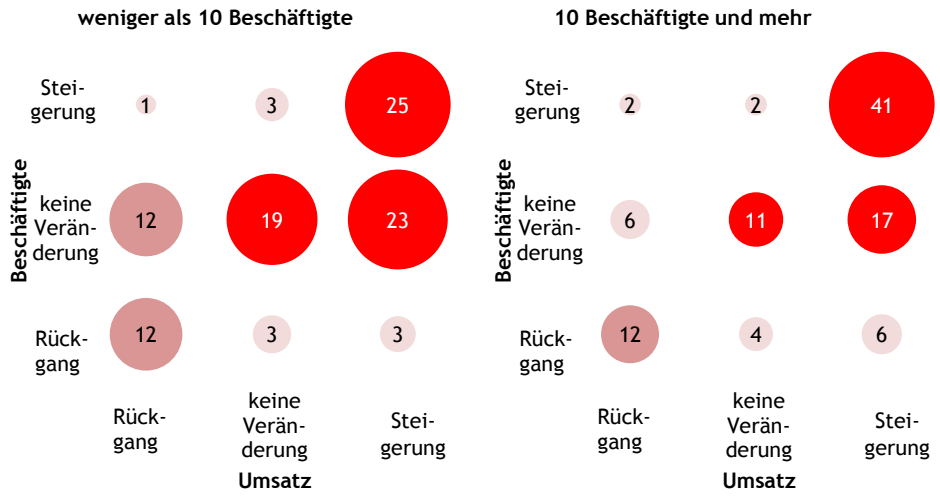
Quelle: KMU Forschung Austria

kleinere Familienunternehmen stabiler

Während 41 % der Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitern gleichzeitig Umsatz- und Beschäftigungswachstum erzielten, war der Anteil jener bei kleineren Unternehmen mit 25 % geringer. Weiteres zeigt die Studie, dass der Anteil der Familienunternehmen, bei denen Umsatz und die Zahl der Beschäftigten gestiegen sind, mit zunehmendem Alter abnimmt.

Dynamik sinkt mit zunehmendem Unternehmensalter

Abbildung 5: Entwicklung des Beschäftigtenstandes in Verbindung mit dem Umsatz im Zeitraum, 2010 – 2012 (per anno) der Familienunternehmen i.e.S. nach Beschäftigtengrößenklassen, in %



4 CHARAKTERISTIKA VON FAMILIENUNTERNEHMEN

4.1 Alter der Familienunternehmen

Familienunternehmen sind langlebiger und älter

In diesem Zusammenhang ist es von zentraler Bedeutung, dass ein typisches Merkmal von Familienunternehmen deren Langlebigkeit ist, da sie häufig bereits über eine oder mehrere Generationen bestehen. Dies spiegelt sich im durchschnittlich hohen Alter wider. 43 % der Unternehmen sind über 30 Jahre, ein Viertel über 50 Jahre alt. In rund 50 % der Familienunternehmen ist bereits eine Nachfolgergeneration ganz oder teilweise im Besitz des Unternehmens. Das Alter des Unternehmens hat einen Einfluss auf das Stadium des Unternehmens in seinem Unternehmenslebenszyklus, den es im Laufe seiner Existenz durchlebt. Dieser hat generell einen großen Einfluss auf die Ausgestaltung des Unternehmens. Der Großteil, etwa 45 % der gesamten Familienunternehmen, befindet sich in der „Reifephase“, die durch eine stabile betriebswirtschaftliche Lage gekennzeichnet ist.

45 % befinden sich bereits in der Reifephase

Unternehmen in Regionen mit geringer Bevölkerungs-dichte häufiger im Besitz der Nachfolgegeneration

Die Altersstruktur der Familienunternehmen unterscheidet sich auch nach Regionen. Sie sind in dicht bevölkerten Regionen jünger als in den restlichen. Dies kann unter anderem auf die unterschiedliche Sektorverteilung zurückzuführen sein, da Unternehmen im Bereich der wirtschaftsnahen Dienst-leistungen (häufiger in urbanen Regionen anzutreffen) tendenziell jünger und somit auch häufiger im Besitz der Gründergeneration sind als Tourismusbetriebe (die mehrheitlich in Gemeinden mit geringer Bevölkerungs-dichte angesiedelt sind). Ebenfalls kann der Strukturwandel eine Begründung dafür sein. Unter-nehmen in Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte befinden sich zum größeren Teil (48 %) bereits im Besitz von Nachfolgegenerationen.

4.2 Eigentum und Management

Großteil der Familien-unternehmen im Besitz und unter Führung einer prägenden Persönlichkeit

Wesentliche Charakteristiken von Familienunternehmen sind sowohl die Eigentumsverhältnisse als auch die Entscheidungsstrukturen und -befugnisse sowie die Einbindung von Familienmitgliedern in das Unternehmen. Die untersuchten Unternehmen stehen zum überwiegenden Großteil (// %) im Besitz eines einzigen Eigentümers und in 61 % der Fälle wird dieses auch von ihm geführt. Dieser Anteil nimmt mit der Größe des Unternehmens jedoch ab.

Eltern häufiger (Mit-) Eigentümer. Ehe- bzw. Lebenspartner und Kinder zum Großteil als Mitarbeiter in der Geschäftsleitung eingebunden

Familienmitglieder können als Eigentümer, als Verantwortliche in der Geschäfts-leitung oder als einfache Mitarbeiter in das Unternehmen eingebunden sein. Am häufigsten involviert sind Ehe- bzw. Lebenspartner (67 %), die Kinder (28 %), gefolgt von den Eltern (20 %). Wobei Eltern häufiger als (Mit-) Eigentümer (61 %) und Kinder sowie Ehe- bzw. Lebenspartner großteils als Mitarbeiter in der Geschäftsleitung (83 %) eingebunden sind.

Je älter und größer Familienunternehmen sind, desto häufiger sind Familien-mitglieder in die Geschäftsführung und als Eigentümer eingebunden.

4.3 Frauen in der Geschäftsleitung

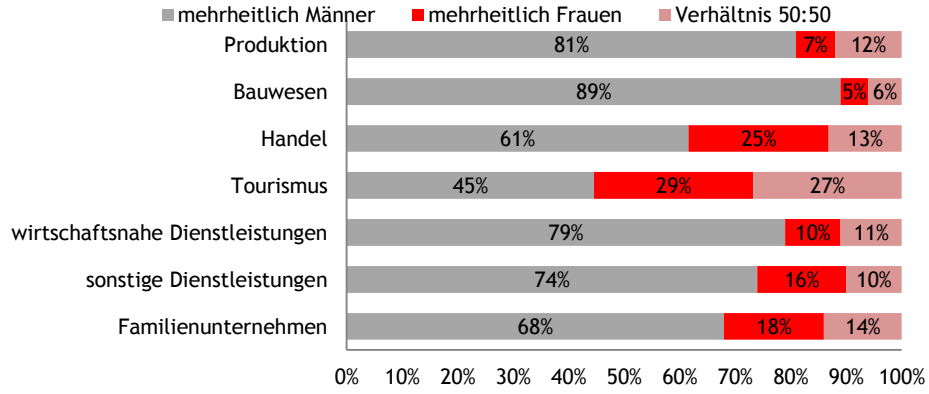
Frauen häufiger in Führungspositionen

Dass der Faktor Frau in Familienunternehmen besonders wichtig ist, zeigt der vergleichsweise hohe Anteil von 26 % der Frauen in der Geschäftsleitung - entweder alleine oder im Team mit Männern. Bei 18 % der Familienunternehmen obliegt die Geschäftsführung mehrheitlich Frauen und in 43 % der Unternehmen mit mehreren Geschäftsführern teilen sich Männer und Frauen diese.

bessere Karriere-Entwicklungs-möglichkeiten für Frauen

Generell sind in Familienunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern häufiger Frauen in Führungspositionen vorzufinden als in größeren. Nach Sektoren betrachtet führen Frauen vergleichsweise häufig Familienunternehmen im Touris-mus und im Handel. Als von Männern dominierte Branchen gelten Bauwesen, Produktion und wirtschaftsnahe Dienstleistungen.

Abbildung 6: Geschlechterverhältnis in der Geschäftsleitung von Familienunternehmen



Quelle: KMU Forschung Austria

5 WETTBEWERBSFÄHIGKEIT VON FAMILIENUNTERNEHMEN

5.1 Wachstumspläne

Mehrheit möchte ihr Unternehmen weiterführen wie bisher

Die aktuelle Studie zeigt, dass nur bei einem Drittel der befragten Familienunternehmen konkrete Wachstumspläne für die Zukunft vorliegen. Das vorherrschende Kredo lautet „Stabilität vor Weiterentwicklung" und viele Unternehmen verfolgen die Strategie „Fortführen des Bewährten".

Daraus folgt, dass nur ein Teil der Unternehmen wachstumsorientiert ist. Bei diesen wachstumsorientierten Unternehmen handelt es sich vorrangig um jüngere, wachsende [7] und größere Familienunternehmen. Als wichtigste Maßnahmen gaben Unternehmen mit Wachstumsplänen das Akquirieren von neuen Kundengruppen, die Ergänzung ihrer Produkt- bzw. Dienstleistungsangebote sowie Kundenbindungsmaßnahmen an.

Für Unternehmen ohne konkrete Wachstumsmaßnahmen steht „weitermachen wie bisher" an oberster Stelle.

5.2 Finanzierung und Investition

Bankenfinanzierung häufigste Finanzierungsquelle

Neben Innenfinanzierung mit 52 % (u. a. Gewinne) und Eigenkapital mit 50 % stellt die Bankenfinanzierung mit 68 % die häufigste Finanzierungsquelle für Familienunternehmen insgesamt dar. Je nach Unternehmensgröße, Eigentümerstruktur und Umsatzentwicklung variieren die Anteile.

Die Finanzierungsquelle spielt auch in den einzelnen Unternehmenslebensphasen eine wichtige Rolle. So erfolgt die Finanzierung in der Gründungsphase vergleichsweise häufig über Eigenkapital, in der Wachstumsphase über Innenfinanzierung und Eigenkapital. In der Konsolidierungsphase überwiegt die Bankfinanzierung.

6 von 10 Unternehmen stufen Investitionen als wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit ein

6 von 10 Unternehmen sehen Investitionen als (sehr) wichtig an. Bei jüngeren und größeren Unternehmen war der Anteil deutlich höher, ebenso im Tourismus, in der Produktion und im Bauwesen. Bei Unternehmen mit rückläufigen Umsätzen im Zeitraum 2010 bis 2012 war der Anteil geringer, insgesamt bewerteten jedoch alle Unternehmen Investitionen als (sehr) wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit.

[7] Unternehmen, die zwischen 2010 und 2012 sowohl einen Umsatz- als auch Beschäftigtenzuwachs erzielen konnten.

5.3 Innovation und Export

Der Anteil der Familienunternehmen, die in den letzten drei Jahren Innovationen getätigt haben, ist vor allem bei den Unternehmern mit einem akademischen Abschluss, bei Unternehmen in der Wachstums- und Gründungsphase sowie bei Unternehmen mit Standorten in dicht bevölkerten Regionen überdurchschnittlich hoch.

Generell gaben 73 %[8] der Befragten an, dass sie in den letzten drei Jahren mindestens ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder ein neues Verfahren eingeführt haben. Die häufigsten waren Dienstleistungs- (52 %) und Produktionsinnovationen (50 %). Als Impulsgeber für Innovationen gelten oft (Mit-) Eigentümer, die Geschäftsführung und die Mitarbeiter eines Familienunternehmens.

Rund ein Viertel der Familienunternehmen exportieren Waren und Dienstleistungen, wobei der Anteil der Exportumsätze im Jahr 2012 7 % an den Gesamtumsätzen aller Familienunternehmen ausmacht. Bei Familienunternehmen die Exporte tätigten war der Anteil der Betriebe, die ein Wachstum in Beschäftigten- und Umsatzzahlen erzielen konnten größer, als bei jenen die keine Exportaktivitäten aufwiesen. Bei mehr als der Hälfte der Familienunternehmen mit Exporten liegt deren Anteil über 10 % des Umsatzes.

Auch nach Unternehmensgröße unterscheiden sich die Ergebnisse. So ist der Anteil der exportierenden Betriebe bei Unternehmen mit mehr als neun Mitarbeitern überdurchschnittlich hoch und steigt mit der Höhe des Jahresumsatzes.

Nach Sektoren gegliedert sind es vor allem Unternehmen der wirtschaftsnahen Dienstleistungen mit 52 % und der Produktion mit 42 % aller Familienunternehmen, die die höchsten Exportquoten[9] mit 18 % bzw. 14 % aufweisen.

[8] Der Anteil ist vergleichsweise hoch. Es ist davon auszugehen, dass die UnternehmerInnen den Begriff sehr breit definiert haben (vgl. KMU Forschung Austria 2013, S. 69).
[9] Exportquote: Anteil der Exportumsätze an den Umsätzen aller Familienunternehmen i.e.S.

6 HUMANRESSOURCEN UND FÜHRUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

6.1 Die Unternehmer

Unternehmer von Familienunternehmen sind durchschnittlich älter und arbeiten mehr

Mit einem Durchschnittsalter von 48,1 Jahren sind Unternehmer in Familienunternehmen etwas älter, wobei dies auch mit dem Unternehmensalter, das bei Familienunternehmen grundsätzlich höher ist, korreliert. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, ist der Anteil der Frauen in der Geschäftsleitung bei Familienunternehmen mit 26 % relativ hoch. Bei der am höchsten abgeschlossenen Ausbildung der Unternehmer gibt es einen geschlechterspezifischen Unterschied. So haben Unternehmerinnen zwar mehrheitlich eine Lehre absolviert, aber zum Großteil auch berufsbildende Höhere und Mittlere Schulen, während bei den Unternehmern dies hauptsächliche die duale Ausbildung (Lehre mit Meisterprüfungsabschluss) ist. Der Anteil an Akademiker liegt bei Frauen wie auch bei Männern bei rund 15 %.

Nach der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit befragt, gab die Mehrheit der Unternehmer an, über 40 Stunden pro Woche zu arbeiten.

6.2 Führungsstil und Werte

Im Großteil der Familienunternehmen wird ein direkt-kooperativer Führungsstil gelebt

Die Wertehaltung spielt in Familienunternehmen allgemein eine wichtige Rolle, denn sie beeinflusst neben der Unternehmens- auch die Mitarbeiterführung der Unternehmer. Als die wichtigsten Werte nennen die befragten Unternehmer Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Gradlinigkeit, Handschlagqualität und Fleiß. Die Studie kommt zum Schluss, dass diese Wertehaltung auch im Zusammenhang mit dem Führungsstil steht. So wurden drei Führungsstile in Anlehnung an jene von Kurt Lewin definiert bei den Unternehmern abgefragt. Sie beziehen sich insbesondere auf die Art und Weise, wie mit Mitarbeitern in der Organisation umgegangen wird.

Die Ergebnisse zeigen, dass bei 56 % der Familienunternehmen der direkt-kooperative Führungsstil gelebt wird, d. h. dass die Entscheidungsmacht in erster Linie beim Unternehmer selbst liegt, dieser aber seine Mitarbeiter regelmäßig in Unternehmensbelange miteinbezieht. In einem Viertel der Familienunternehmen wird ein autoritärer und in 16 % ein kooperativer Führungsstil gelebt.

6.3 Humanressourcen in Familienunternehmen

langfristige Bindung von Mitarbeitern

Ein weiteres Charakteristikum von Familienunternehmen ist, dass Mitarbeiter grundsätzlich länger an das Unternehmen gebunden werden können. Als Grund dafür wird in der Literatur häufig die integrative Funktion von Werten, die den Beschäftigten Sicherheit, Vertrauen, Identifikation und damit nachhaltige Motivation weitergeben, genannt.

Da viele Familienunternehmen bereits länger bestehen, sind auch dementsprechend mehr Mitarbeiter länger (über 5 Jahre) bei den Unternehmen beschäftigt, etwa 27 % bereits über 10 Jahre.

geringe Mitarbeiterfluktuation

Die Mitarbeiterfluktuation in Familienunternehmen ist generell gering. Dies drückt auch der hohe Anteil von 36 % der Familienunternehmen aus, die angaben, überhaupt keine Mitarbeiterfluktuation zu haben. Noch mehr trifft dies auf kleinere Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern zu, bei denen dieser Anteil über 40 % liegt.

Fachkräftemangel vor allem bei großen Unternehmen

Jedoch beklagt ein Großteil der Familienunternehmen einen Mangel an Fachkräften. Insgesamt gibt es für 70 % der größeren Familienunternehmen einen Fachkräftemangel, wobei ein Mangel an Lehrlingen mit 56 % und ein Mangel an Führungskräften mit 39 % besteht. Familienunternehmen in Regionen mit geringerer Bevölkerungsdichte sind stärker davon betroffen als Unternehmen im

urbanen Raum, ebenso wie in den Branchen Produktion, Bauwesen und Tourismus.

hohe Ausbildungstätigkeit bei Familienunternehmen

Wie eingangs erwähnt, bilden viele Familienunternehmen junge Menschen aus. Rund 20 %, insbesondere in den Branchen Produktion und Bauwesen, sind sogenannte Ausbildungsbetriebe. Bei größeren Familienunternehmen ist der Anteil mit über 50 % wesentlich höher.

je größer ein Unternehmen, desto häufiger liegen konkrete Aus- und Weiterbildungskonzepte für Mitarbeiter vor

Der Großteil der Familienunternehmen ermöglicht den Mitarbeitern eine Aus- und Weiterbildung im Anlassfall. Insgesamt ist die Planung von Weiterbildung durch konkrete Aus- und Weiterbildungskonzepte in Familienunternehmen mit 22 % eher gering und in 21 % gibt es überhaupt keine Weiterbildungsmöglichkeiten. Auch dies ist wieder stark mit der Größe und der wirtschaftlichen Aktivität des Unternehmens verbunden. So weisen große aktive Unternehmen häufiger konkrete Aus- und Weiterbildungskonzepte auf.

CSR - für viele Familien-unternehmen gehört verantwortungsvolles Handeln zu ihrer gängigen Arbeitspraxis

Neben der gesellschaftlichen Verantwortung der Ausbildung von Jugendlichen setzt die Hälfte der Familienunternehmen aber auch noch weitere Maßnahmen im Bereich der sozialen Verantwortung (CSR – „Corporate Social Responsability"), die häufig nur mit Großunternehmen in Verbindung gebracht wird. Denn für viele Familienunternehmen gehört verantwortungsvolles Handeln zu ihrer gängigen Arbeitspraxis. Dies sind in erster Linie Maßnahmen für ihre Mitarbeiter. Unter anderem sind das Aktivitäten im Bereich Aus- und Weiterbildung, die Einbeziehung der Mitarbeiter in Unternehmensentscheidungen, ein Angebot an Sport- und Freizeitaktivitäten sowie Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge, aber auch marktorientierte Aktivitäten, die auf die Beziehungen zu den Kunden und Lieferanten abzielen. 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. Neben diesen werden auch CSR-Aktivitäten 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) und auf die Umwelt (die Entwicklung umweltschonender Produkte/Produktionsmethoden, die Reduktion des Energie-/Rohstoffverbrauchs oder der Einsatz erneuerbarer Energien) gesetzt.

7 TYPOLOGIE VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Ein wesentliches Ziel der Studie ist die Identifizierung unterschiedlicher Unternehmenstypen abseits von Größen- und Umsatzklassen, um die Gruppe der Familienunternehmen differenzierter betrachten und deren Besonderheiten herausarbeiten zu können. Mit dem statistischen Instrument der Clusteranalyse wurde eine Typologisierung der untersuchten Unternehmen anhand von unterschiedlichen Kriterien wie der unternehmerischen Orientierung des Unternehmens, dem Führungsstil im Unternehmen, betriebswirtschaftlicher Merkmale wie Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung, Unternehmensalter und CSR-Aktivitäten vorgenommen. Die Analyse ergab vier unterschiedliche Typen[10].

Tabelle 2: Die Unternehmenstypen im Überblick

Kriterien / Typ	**Gestaltende Unternehmen**	**Anpassungsfähige Unternehmen**	**Bewahrende Unternehmen**	**Untätige Unternehmen**
Unternehmerische Haltung des Unternehmens	veränderungs-bereit und wachstums-orientiert	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
Beschäftigten-entwicklung	gestiegen	gestiegen & gleich geblieben	gleich geblieben & gesunken	gesunken
Stadium im Unternehmens-lebenszyklus	Wachstums-phase	kurz vor der Unternehmens-übergabe Reifephase	Reifephase, Konsolidierung/ Schrumpfungs-phase	Konsolidierung/ Schrumpfung, Schließungsphase, vor Übergabe
CSR-Aktivitäten	hoch	gering	gering	gering

Quelle: KMU Forschung Austria

Tabelle 3: Abschätzung der Familienunternehmen und derer Beschäftigte insgesamt[11]

	Gestaltende Unternehmen	**Anpassungsfähige Unternehmen**	**Bewahrende Unternehmen**	**Untätige Unternehmen**
Anteil an Familien-unternehmen	30 %	22 %	40 %	9%
Anzahl der Unternehmen	45.800	34.300	61.700	14.600
Anzahl der Beschäftigten	506.300	1.009.000	777.300	297.900
Durchschnittliche Unternehmensgröße	11	29	13	20

Quelle: KMU Forschung Austria

[10] Bei den vier identifizierten Typen handelt es sich um „Idealtypen“, die in der Praxis allerdings auch in „Mischformen“ vorkommen.
[11] Hochrechnung auf die Grundgesamtheit der Familienunternehmen

7.1 Die gestaltenden Familienunternehmen

aktivster Unternehmenstypus

wachstumsorientiert

dynamische und positive Geschäftsentwicklung

Familienunternehmen diesen Unternehmenstypus zeichnen sich durch ihre überdurchschnittliche wirtschaftliche Aktivität aus. Sie sind mit einem Durchschnittsalter von 9,3 Jahren der jüngste Unternehmenstyp, befinden sich am Beginn des Unternehmenslebenszyklus und haben dadurch ein hohes Wachstumspotential. Sie weisen eine dynamische und positive Geschäftsentwicklung auf, d.h. sie verzeichnen Umsatz- und Beschäftigungszuwächse in den letzten drei Jahren. Sie leben einen kooperativen Führungsstil, sind sowohl veränderungsbereit als auch wachstumsorientiert in ihrer unternehmerischen Haltung und setzen häufig CSR-Aktivitäten. Gestaltende Familienunternehmen sind überdurchschnittlich oft in den wirtschaftsnahen und in den sonstigen Dienstleistungen tätig.

7.2 Die anpassungsfähigen Familienunternehmen

befinden sich in der Reifephase

stabile wirtschaftliche Entwicklung

Unternehmensübergaben stehen an

Familienunternehmen dieses Typus sind im Durchschnitt bereits seit 74 Jahren auf dem Markt. Sie befinden sich mehrheitlich in der Reifephase, die vor allem durch eine stabile Geschäftsentwicklung gekennzeichnet ist, und die Expansion bez. der Aufstieg des Unternehmens ist meist bereits erreicht bzw. abgeschlossen. Unternehmen in dieser Phase haben ihren Fokus vor allem auf den reibungslosen Ablauf des „Tagesgeschäftes“. Die unternehmerische Haltung ist dementsprechend „Fortführen des Bewährten“, wobei sie grundsätzlich eine Veränderungsbereitschaft aufweisen bzw. die Anpassungsfähigkeit an das Umfeld gegeben ist. Ein Teil dieser Unternehmen steht altersbedingt vor der Unternehmensübergabe und muss sich dementsprechend besonderen Herausforderungen stellen. Die anpassungsfähigen Familienunternehmen pflegen einen direktiv-kooperativen Führungsstil und sind häufig in den Branchen Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus vertreten.

7.3 Die bewahrenden Familienunternehmen

häufigster Unternehmenstypus

befinden sich in der Reife- bzw. Konsolidierungs- oder Schrumpfungsphase

stabile bzw. stagnierende Geschäftsentwicklung

Die bewahrenden Familienunternehmen bestehen seit 19 Jahren und befinden sich mehrheitlich ebenfalls bereits in der Reifephase bzw. in der Konsolidierungs- oder Schrumpfungsphase. Sie können als stagnierende Unternehmen bezeichnet werden, da ihre Geschäftsentwicklung in den letzten 3 Jahren konstant bzw. rückläufig in Umsatz- und Beschäftigtenzahlen war. Dies spiegelt sich auch in der unternehmerischen Haltung wider, wie „Fortführen des Bewährten“ bzw. „Weitermachen wie bisher“. Bewahrende Familienunternehmen pflegen eher einen autoritären Führungsstil und machen anteilmäßig mit 40 % der Familienunternehmen den verbreitetsten Typus aus. Sie sind überdurchschnittlich oft in den wirtschaftsnahen und sonstigen Dienstleistungen zu finden. Für die bewahrenden Unternehmen besteht die Gefahr, dass sie durch ihre unternehmerische Haltung zu untätigen Familienunternehmen werden.

7.4 Die untätigen Familienunternehmen

befindet sich in der Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase

negative Geschäftsentwicklung

Übergabetauglichkeit fraglich

Die Gruppe der untätigen Familienunternehmen ist, wie die der anpassungsfähigen Unternehmen, durch ein relativ hohes Unternehmensalter von über 70 Jahren gekennzeichnet. Ebenfalls gibt der Großteil dieser Unternehmen an, sich in der Reife- bzw. Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase zu befinden, doch weisen sie im Gegensatz zu den anpassungsfähigen Familienunternehmen eine negative Geschäftsentwicklung in den vergangenen 3 Jahren auf. Dies zeigt sich auch in ihrer unternehmerischen Haltung, die häufig passiv und durch geringe Aktivität gekennzeichnet ist. Der gelebte Führungsstil in diesen Unternehmen ist eher autoritär. Mit einem Anteil von 9 % an den Familienunternehmen repräsentiert dieser Typus aber die kleinste Gruppe. In 20 % dieser Unternehmen steht die Unternehmensübergabe an, wobei sich jedoch

die Frage nach der Übergabetauglichkeit stellt, da die langfristige Überlebensfähigkeit aus heutiger Sicht nicht gegeben scheint. Familienunternehmen diesen Typus sind oft in den Branchen Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus zu finden.

7.5 Vergleich der unterschiedlichen Typen

Unterschiede der Unternehmenstypen

Ein Vergleich der unterschiedlichen Typen von Familienunternehmen zeigt einen wesentlicher Unterschied in der Eigentums- bzw. Managementstruktur, der Branchenverteilung, den Anteilen der Unternehmensgrößen, dem regionalen Standort, bei den Wachstumsplänen und der wirtschaftlichen Entwicklung ebenso wie bei der Zufriedenheit mit der aktuellen und der erwarteten wirtschaftlichen Lage.

gestaltende und bewahrende Unternehmen häufiger kleine und oft im Dienstleistungssektor

Gestaltende sowie bewahrende Familienunternehmen sind häufiger in den Branchen der wirtschaftsnahen und sonstigen Dienstleistungen tätig. Im Gegensatz dazu sind die anderen beiden Typen, die anpassungsfähigen und die untätigen Unternehmen, stärker in der Produktion, im Bauwesen, Handel und Tourismus zu finden. Diese Verteilung hängt auch mit der Unternehmensgröße zusammen.

gestaltende und bewahrende Unternehmen häufiger in dicht besiedelten Regionen

Bei der regionalen Verteilung wird festgestellt, dass die gestaltenden und bewahrenden Familienunternehmen häufiger ihren Standort in dichter besiedelten Regionen haben, wohingegen anpassungsfähige und untätige Familienunternehmen mehrheitlich in Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte zu finden sind.

57 % der gestaltenden Familienunternehmen haben konkrete Wachstumspläne

Bei gestaltenden Familienunternehmen gaben 53 % der Befragten an, konkrete Wachstumspläne zu haben, mehr als ein Viertel bei den anpassungsfähigen bzw. erhaltenden und gar nur 19 % bei den untätigen Unternehmen.

Folgende Gegenüberstellung der einzelnen Charakteristika gibt einen Überblick über die Ausprägungen der einzelnen Unternehmenstypen.

Tabelle 4: Zusammenfassung der Charakteristika der unterschiedlichen Unternehmenstypen

	Gestaltende Unternehmen	Anpassungs-fähige Unternehmen	Bewahrende Unternehmen	Untätige Unternehmen
Anzahl der Eigentümer	ein Eigentümer	ein oder mehrere Eigentümer	ein Eigentümer	ein oder mehrere Eigentümer
Management-verhältnisse	eine Person in der Geschäftsleitung	mehrere Personen in der Geschäftsleitung, Geschlechter-verhältnis häufig 50:50	eine Person in der Geschäftsleitung	mehrere Personen in der Geschäftsleitung
Eigentümer-generation	Gründer-generation	2. und ältere Generation	Gründer-generation	2. und ältere Generation
Häufigste Miteigentümer		Eltern		
Mitarbeit Familienmitglieder	Ehe- bzw. Lebenspartner	(Groß-)Eltern, Geschwister, (Enkel-) Kinder Ehe- bzw. Lebenspartner	Ehe- bzw. Lebenspartner, Kinder	(Groß-)Eltern, Geschwister, (Enkel-) Kinder
Branchen	wirtschaftsnahe und sonstige Dienstleistungen	Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus	wirtschaftsnahe und sonstige Dienstleistungen	Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus
Unternehmensgröße	weniger als 10 Beschäftigte	oft mehr als 10 Beschäftigte, insb.10-49 Beschäftigte	weniger als 10 Beschäftigte	oft mehr als 10 Beschäftigte
Standort	hohe Bevölkerungs-dichte	geringe Bevölkerungs-dichte	mittlere bis hohe Bevölkerungs-dichte	geringe Bevölkerungs-dichte
Durchschnittliches Unternehmensalter	9,3 Jahre	74,9 Jahre	19,1 Jahre	71,5 Jahre
Stadium im Unternehmens-lebenszyklus	Wachstumsphase	Reifephase, kurz vor Unterneh-mensübergabe	Reifephase, Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungs-phase	Konsolidierung bzw. Schrumpfung, Schließungsphase vor Übergabe
Umsatzentwicklung	gestiegen	gestiegen & gleich geblieben	gleich geblieben & gesunken	gesunken
Beschäftigten-entwicklung	gestiegen	gestiegen & gleich geblieben	gleich geblieben & gesunken	gesunken
Zufriedenheit mit der aktuellen Geschäftslage	(sehr) hoch	hoch	mittel	gering
Einschätzung der wirtschaft-lichen Zukunft	positiv	eher positiv	mittel	eher negativ
Unternehmerische Haltung des Unternehmens	veränderungs-bereit und wachstums-orientiert	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
Unternehmen mit Wachstumsplänen	53 %	27 %	27 %	19 %
CSR-Aktivitäten	hoch	gering	gering	gering

Quelle: KMU Forschung Austria

Betreffend die wirtschaftliche Entwicklung weisen alle Typen einen zum Teil höchst unterschiedlichen Verlauf auf, wie Abbildung 7 belegt.

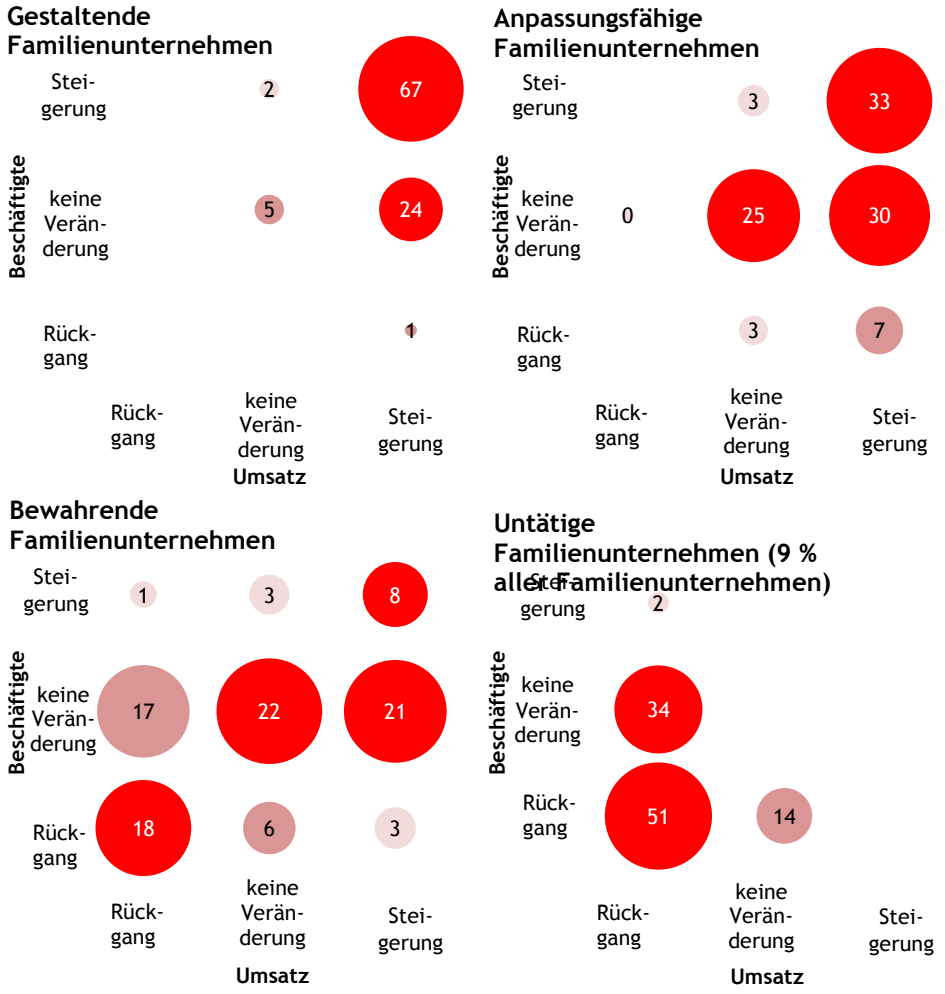
Die Mehrheit der gestaltenden Familienunternehmen befindet sich am Anfang des Unternehmenszyklus, der durch eine Wachstumsphase gekennzeichnet ist und noch weiteres Potential aufweist. So haben 67 % der Unternehmen in dieser Gruppe sowohl einen Beschäftigungs- als auch einen Umsatzanstieg in den letzten 3 Jahren erzielt.

Der Großteil der anpassungsfähigen Familienunternehmen befindet sich in der Reifephase, jener Phase, die auf die vorangegangene Wachstumsphase folgt und sie ist im Allgemeinen durch eine stabile Beschäftigten- und Umsatzentwicklung sowie gute betriebswirtschaftliche Ergebnisse gekennzeichnet ist. 70 % der anpassungsfähige Familienunternehmen konnten ihre Umsätze steigern und 36 % die Anzahl der Beschäftigten. Bei einem Drittel traf beides zu. Unternehmen in dieser Phase sind gefordert, diese Stabilität nicht zur Stagnation werden zu lassen. Ein Teil dieser Gruppe von Familienunternehmen steht zudem kurz vor der Unternehmensübergabe, die eine zusätzliche Herausforderung für Familienunternehmen darstellt.

Auch bei den bewahrenden Familienunternehmen befindet sich die Mehrheit in der Reifephase bzw. bereits in einer Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase. Bei 60 % dieser Unternehmen stagnierte der Umsatz und bei 31 % die Zahl der Beschäftigten in den letzten 3 Jahren. 8 % steigerten ihre Zahl der Beschäftigten und den Umsatz, 22 % hielten das Beschäftigungs- und Umsatzniveau konstant und 18 % hatten rückläufige Zahlen in beiden Kategorien. Aufgrund ihres eher geringen Alters stehen wenige Betriebsübergaben an.

Rund 40 % der untätigen Familienunternehmen befinden sich in der Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase. So waren 51 % dieser Unternehmen mit rückläufigen Zahlen der Beschäftigten und des Umsatzes konfrontiert. Wie bei den anpassungsfähigen Unternehmen steht auch hier bei 20 % der untätigen Familienunternehmen eine mögliche Unternehmensübergabe an. Aufgrund der eher schlechten wirtschaftlichen und strategischen Entwicklung ist die Übergabetauglichkeit der Betriebe zu hinterfragen.

Abbildung 7: Entwicklung des Beschäftigtenstandes in Verbindung mit dem Umsatz im Zeitraum 2010-2012 nach Unternehmenstypen, in %



Quelle: KMU Forschung Austria

wirtschaftliche Entwicklung nach Unternehmenstyp

Die aktuelle Geschäftslage spiegelt sich auch in der Zufriedenheit der Befragten Unternehmen, gegliedert nach Unternehmenstyp, wider. So sind vor allem die gestaltenden, aber auch die anpassungsfähigen Familienunternehmen, die in den vergangenen drei Jahren mehrheitlich eine positive bis stabile wirtschaftliche Entwicklung aufweisen, mit ihrer derzeitigen Situation zufrieden und blicken (eher) positiv in die Zukunft. Im Gegensatz dazu die bewahrenden und untätigen Unternehmen, wobei letztere mit der derzeitigen Situation überhaupt nicht zufrieden sind und die Zukunft eher negativ einschätzen.

gestaltende und anpassungsfähige Familienunternehmen sehen wirtschaftliche Zukunft positiv

bewahrende und untätige Unternehmen eher negativ

8 ZUSAMMENFASSUNG

Obwohl die Familienunternehmen mit den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise zu kämpfen hatten, erwiesen sie sich insgesamt als sehr robust. Die vorliegende Studie zeigt, dass sie nach wie vor neue Arbeitsplätze schaffen und sich dynamisch entwickeln, wobei das vorherrschende Kredo „Stabilität vor Weiterentwicklung“ lautet. Denn das vorrangige Ziel der Familienunternehmen ist nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern die Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation. Dies verlangt eine „nachhaltigere“ Unternehmensstrategie. Gleichzeitig darf diese Stabilität nicht zur Stagnation werden und setzt eine innere unternehmerische Haltung voraus, die Veränderungsbereitschaft und Offenheit gegenüber Neuem zulässt. Somit ist der Umgang mit Tradition und Innovation sowie die Anpassungsfähigkeit bei Familienunternehmen grundlegend. Bei erfolgreichen Familienunternehmen gilt dies als Schlüssel zum Erfolg, wodurch eine Dynamisierung der Betriebe und eine Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ermöglicht wird.

Bei familieninternen Nachfolgen wird nicht nur finanzielles Vermögen sondern auch Sozialkapital und ein Wertekodex der nächsten Generation weitergegeben. Dies ist ein weiterer Erfolgsfaktor, der in Familienunternehmen eine wichtige Rolle spielt. Diese Wertehaltung beeinflusst die Unternehmens- und Mitarbeiterführung der Unternehmer und der langfristige Erfolg der Unternehmen stützt sich auf dessen traditionellen Wertekanon. Als die wichtigsten Werte nennen die Unternehmer Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Handschlagqualität und Fleiß. In Bezug auf Mitarbeiterführung wird in Familienunternehmen mehrheitlich ein direkt-kooperativer Führungsstil gelebt.

Ein typisches Merkmal von Familienunternehmen ist deren Langlebigkeit, da sie häufig bereits über eine oder mehrere Generationen bestehen. Weitere Merkmale sind sowohl Eigentumsverhältnisse als auch Entscheidungsstrukturen und –befugnisse sowie die Einbindung von Familienmitgliedern in das Unternehmen. Der Großteil der Familienunternehmen, so zeigt sich, ist im Besitz eines Eigentümers, der häufig auch das Unternehmen führt. Mit dem Alter des Unternehmens steigt die Zahl der Familienmitglieder, die in die Geschäftsführung bzw. als Eigentümer eingebunden sind.

Grundsätzlich sind die Unternehmer in Familienunternehmen älter und arbeiten sehr oft über 40 Wochenstunden. Der Zugang zu Führungspositionen scheint vergleichsweise für weibliche Familienmitglieder erleichtert zu sein. So sind Frauen in mehr als einem Viertel aller Familienunternehmen in der Geschäftsleitung – alleine oder im Team mit Männern, überwiegend in Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern und in den Branchen Tourismus und Handel.

Durch ihre Funktion als Arbeitgeber und Ausbildner sind sie von wesentlicher Bedeutung für den Wirtschaftsstandort, vor allem auch in ländlichen Gebieten. So zeichnen sich Familienunternehmen einerseits durch eine langfristige Bindung ihrer Mitarbeiter und andererseits durch den hohen Anteil - bei Größeren beträgt dieser 50 % - an Ausbildungsbetrieben aus. Die Studie zeigt, dass diese Unternehmen besonders vom sinkenden Niveau der Auszubildenden und dem Fachkräftemangel betroffen sind.

54 % der Unternehmen in Österreich sind Familienunternehmen. Ihnen sind 67 % aller selbständig und unselbständig Beschäftigen, rund 1,7 Mio Personen und 58 % der Umsätze (€ 365 Mrd) zuzurechnen. Ein hoher Anteil der Familienunternehmen ist im Handel, Tourismus, Bauwesen und der Produktion tätig, wobei es sich häufig um kleinere Unternehmen in ländlichen Regionen handelt. Die Branche Tourismus wird besonders von Familienunternehmen dominiert. Positive Entwicklungen weisen größere Familienunternehmen und jene im Dienstleistungssektor auf. Auf der anderen Seite gibt es auch Unternehmen, deren wirtschaftliche

Performance weniger gut ausfällt bzw. stagniert. Davon betroffen sind mehrheitlich Unternehmen im Tourismus, im Handel, aber generell auch kleinere Familienunternehmen. Die Studie zeigt, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen Alter des Unternehmens und dessen wirtschaftlicher Dynamik besteht.

Dies wird auch anhand des Lebenszyklusmodells, das die Phasen beschreibt, die ein Unternehmen im Laufe seiner Existenz durchwandert, deutlich. So befinden sich wirtschaftlich aktivere Unternehmen häufig am Beginn in der sogenannten Wachstumsphase. Sie sind öfter in dichter besiedelten Regionen und im Dienstleistungssektor zu finden. 45 % der Familienunternehmen in Österreich befinden sich in der Reifephase, die durch eine stabile Entwicklung bei der Anzahl der Beschäftigten und dem Umsatz gekennzeichnet ist. Je nach Stadium weisen die Unternehmer eine andere unternehmerische Haltung auf („Veränderungsbereit und wachstumsorientiert“ vs. „Fortführen des Bewährten und Veränderung wenn notwendig“), da sie mit unterschiedlichen unternehmerischen Herausforderungen konfrontiert sind. In der Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase, in der sich 11 % der Unternehmen befinden, ist die Haltung häufig passiv.

Die Studie identifizierte 4 Typen von Familienunternehmen. Das gestaltende, das anpassungsfähige, das bewahrende und das untätige Unternehmen. Anhand dieser Typologisierung ist zu erkennen, dass diese Unternehmen unterschiedliche Charakteristika und Ausprägungen aufweisen. So ist die Gruppe der gestaltenden Familienunternehmen die wirtschaftlich aktivste. Sie befinden sich am Beginn ihres Unternehmenslebenszyklus haben ein hohes Wachstumspotential. Sie sind häufiger in urbanen Regionen und im Dienstleistungssektor anzutreffen und machen ein Drittel aller Familienunternehmen aus. Sie sind mit der aktuellen Geschäftslage (sehr) zufrieden und blicken positiv in die Zukunft. Im Gegensatz dazu die Gruppe der untätigen Familienunternehmen, die mit 9 % den geringsten Anteil an der Unternehmenspopulation ausmachen. Sie befinden sich in der Reife- und Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase und sind durch eine eher negative wirtschaftliche Dynamik gekennzeichnet. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in ihrer Unzufriedenheit der aktuellen Geschäftslage und der (eher) negativen Einschätzung der zukünftigen Entwicklung wider. Dieser Typus ist häufiger in den Branchen Produktion, Bauwesen, Handel und Tourismus vorzufinden. Aufgrund ihres relativ hohen Alters steht bei rund 20 % dieser Unternehmen auch eine Unternehmensübergabe an, wobei die Übergabetauglichkeit dieser Betriebe zu hinterfragen ist. Zwischen diesen beiden Typen sind die der anpassungsfähigen und bewahrenden Unternehmen angesiedelt.

Die Herausforderungen, denen Familienunternehmen gegenüberstehen, können somit differenziert werden. Bei Unternehmen in der Wachstumsphase, den gestaltenden Familienunternehmen, sind diese im Bereich der Expansion, Innovation und Internationalisierung, in denen sie durch bereits bestehende Serviceleistungen der WKO noch weiter unterstützt werden können. Da sie sich überwiegend über Gewinne und Eigenkapital finanzieren, wären sie von Substanzsteuern, wie sie aktuell diskutiert werden, in besonderem Maße betroffen. Die Unternehmen in der Reifephase sind gefordert, die Traditionen zu bewahren, aber gleichzeitig auf sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren oder selbst gestaltend einzugreifen. Dadurch ist es möglich, wieder den Wachstumspfad einzuschlagen, der den Eintritt in die Konsolidierungs- bzw. Schrumpfungsphase verhindert. Dabei muss eine Strategie gewählt werden, die zur Person, aber auch zum Unternehmen und dem Umfeld, in dem es agiert, passt. Erreicht werden kann das beispielsweise durch eine weitere Professionalisierung der Unternehmensführung (Stichwort: lebenslanges Lernen), um Bewusstsein in Bezug auf die Veränderungspotenziale zu schaffen. Aufgrund der starken Einbindung von Familienmitgliedern im Unternehmen sind Themen wie Unternehmensvorsorge (u. a. Ehevertrag, Testament usw.) und Unternehmensübergabe (u. a. geeignete Nachfolger, Erbschafts- und Schenkungssteuer) für diese Unternehmen von besonderer Bedeutung.

Wirtschaftskammer Österreich
Vertretungsbefugtes Organ:
Präsident Dr. Christoph Leitl
Tätigkeitsbereich: Information, Beratung und Unterstützung der Mitglieder als gesetzliche Interessenvertretung.
Blattlinie: Dossiers Wirtschaftspolitik informieren regelmäßig über aktuelle wirtschaftspolitische Themenstellungen.
Chefredaktion:
Dr. Christoph Schneider
Druck: Eigenvervielfältigung
Erscheinungsort: Wien
Offenlegung: wko.at/offenlegung