

# *Schweizer Familienunter- nehmen 2014*

Der Fokus liegt auf  
den Fachkräften

*Diese Studie  
beleuchtet die  
Stärken, Aufgaben  
und Perspektiven  
von Familien-  
unternehmen in  
der Schweiz*





---

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Tatsache ist: Schweizer Familienunternehmen tragen entscheidend zum hohen Niveau unserer Wirtschaft bei. Sie schaffen Arbeitsplätze, behaupten sich in den unterschiedlichsten Märkten, glänzen weltweit mit Innovationen für vielfältige Nischen und agieren mit Weitsicht. Auch 6 Jahre nach der Krise sind sie mehrheitlich gut aufgestellt und tragen einen wichtigen Beitrag zur volkswirtschaftlichen Stärke der Schweiz bei. Zudem haben sie in den vergangenen Jahren wieder Vertrauen in den Euro gefasst.

Gleichzeitig stellt die Globalisierung die hiesigen Familienbetriebe vor neue Herausforderungen. So hat sich die Suche nach hoch spezialisierten Fachkräften akzentuiert und der Preiskampf im internationalen Umfeld verstärkt. Das Tempo der digitalen Entwicklung können manche nur mit der Umsetzung organisatorischer Massnahmen halten. Trotzdem sind viele Unternehmen bestrebt, sich den Anforderungen der Zukunft zu stellen, damit sie langfristig profitabel bleiben.

Im Sommer 2014 haben wir zum fünften Mal in einer umfassenden Studie erhoben, wie Schweizer Familienunternehmen aufgestellt sind, welche besonderen Stärken sie nutzen und wo sie heute und übermorgen ihre Prioritäten setzen. An dieser Umfrage haben 125 Schweizer Familienunternehmen aus unterschiedlichen Sektoren teilgenommen. Die Erkenntnisse aus diesen Daten finden Sie auf den folgenden Seiten.

Im Zentrum unserer Untersuchung standen die spezifischen Bedingungen von Familienunternehmen in einem globalen Umfeld und deren Rolle in der Gesellschaft. Dabei fällt auf: Die Schweizer Traditionshäuser sind sich ihrer Verantwortung für die Stabilität der hiesigen Wirtschaft bewusst. Sie sind überzeugt, mit ihrer Wertorientierung über mehr Wirtschaftskraft als andere Unternehmen zu verfügen. Und sie richten ihren Fokus immer stärker auf den stetigen technologischen Fortschritt, denn ihr Erfolg soll auch nachfolgenden Generationen zugutekommen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Norbert Kühnis  
Leiter des Branchensektors KMU  
PwC

Dr. Marcel Widrig  
Leiter Private Wealth Services  
PwC



---

# Inhalt

<b>Das Wichtigste vorab:</b> 10 Schlüsselerkenntnisse im Überblick	<b>6</b>
<b>Die Herausforderungen:</b> Wachstum, Fachkräftemangel und Innovationskraft	<b>8</b>
<b>Die Internationalisierung:</b> Neue, starke Exportländer	<b>10</b>
<b>Die Stärken:</b> Stabilität und gesellschaftliche Verantwortung	<b>11</b>
<b>Die Familie:</b> Für Konflikte gewappnet	<b>13</b>
<b>Die Digitalisierung:</b> Nachholbedarf in der Umsetzung	<b>16</b>
<b>Das Studiendesign:</b> 125 Unternehmen haben das Wort	<b>18</b>
<b>Ihre Ansprechpartner:</b> Gerne für Sie da	<b>19</b>

# Das Wichtigste vorab: 10 Schlüsselerkenntnisse im Überblick

Die Prioritäten der Schweizer Familienunternehmen haben sich über die vergangenen Jahre verschoben. Heute stehen der Mangel an Fachkräften, die Wettbewerbsfähigkeit, der Marktzugang und die Anpassung an die Digitalisierung im Mittelpunkt. Lesen Sie hier, wie sich Schweizer Familienbetriebe zu diesen und weiteren Schwerpunktthemen äussern.

## **1 Fachkräftemangel als grösste Sorge**

Gerade beim Thema Fachkräfte zeigt sich eine bedenkliche Entwicklung: In unserer ersten Umfrage 2008 betrachteten lediglich 24% der Schweizer Familienunternehmen die Rekrutierung von qualifiziertem Fachpersonal als Schlüsselaufgabe für die nächsten 12 Monate. Heute ist dieser Wert auf 51% gestiegen. 74% der befragten Unternehmen in der Schweiz – ein Rekordwert im globalen Vergleich – erachten den Gewinn der richtigen Talente und Fachkräfte als eine der grössten Aufgaben der nächsten 5 Jahre.

## **2 Wachsam bei der Wettbewerbsfähigkeit**

Die Wettbewerbsfähigkeit erhält ebenfalls deutlich mehr Beachtung. Mit dieser befassten sich vor 6 Jahren nur gerade 14% der Befragten, 2012 waren es 32%. Im Jahr 2014 liegt der Wert bei 40%.

## **3 Respekt vor dem Preiskampf**

Schweizer Familienunternehmen sind besorgt über den Preiswettbewerb und – etwas weniger deutlich – über die allgemeine wirtschaftliche Lage. Im vergangenen Jahr sind 56% der Firmen gewachsen. Immerhin erwarten 76% ein Wachstum in den kommenden 5 Jahren.

## **4 Marktzugang im Visier**

Der Export stellt eine immer grössere Herausforderung für Schweizer Familienunternehmen dar. Im Rahmen der Globalisierung richten sich diese daher immer stärker international aus. Im Jahr 2012 sorgten sich nur gerade 2% der Befragten um den Marktzugang, aktuell sind es 11%. Derzeit exportieren 76% der Studienteilnehmer ihre Produkte ins Ausland. Als aussichtsreichste Exportländer gelten Deutschland, China und die USA.



**5 Digitalisierung bietet operatives Entwicklungspotenzial**

Trotz ihrer nachhaltigen Ausrichtung ist die Mehrheit der Schweizer Familienunternehmen noch nicht bereit, mit ihrer Organisation den digitalen Anforderungen gerecht zu werden. 49% der Befragten erklären, sie müssten ihre Organisation dem digitalen Universum anpassen – weltweit sind es 72%.

**6 Flexibilität als Vorteil**

Die meisten Familienbetriebe sehen ihren Vorteil darin, dass sie flexibler und nachhaltiger entscheiden können als andere Unternehmen. Eine Minderheit nennt den erschwerten Zugang zu Kapital und weniger Offenheit für neue Ideen als Schwächen. Allerdings ist diese Haltung in der Schweiz nicht so stark ausgeprägt wie in anderen Ländern.

**7 Selbstbewusste Akteure der Schweizer Wirtschaft**

Die Familienunternehmen hierzulande sind sich ihrer entscheidenden Rolle für die Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft durchaus bewusst: Sie schaffen Arbeitsplätze und tragen so zur wirtschaftlichen Stabilität bei.

**8 Bereit für familiäre Konflikte**

Für den Fall familiärer Konflikte sind die hiesigen Traditionshäuser relativ gut vorbereitet. Zwar verfügen lediglich 25% über eine dokumentierte Nachfolgeregelung, doch übertreffen sie damit den globalen Durchschnitt.

**9 Klare Ziele für die Zukunft**

Gut aufgestellt sind die Schweizer Familienunternehmen auch im Hinblick auf ihre familiäre Planung: 87% (weltweit 83%) wissen, wie sie diesbezüglich vorgehen werden. Während 42% der Betriebe Eigentümerschaft und Management an die nächste Generation übertragen möchten, wollen gut 30% die Besitzverhältnisse beibehalten und das Management auswechseln. 16% planen einen Verkauf.

**10 Den Blick auf übermorgen gerichtet**

Die Geschäftsführer rund um den Globus setzen ähnliche Prioritäten: Sie streben einen langfristigen Unternehmenserfolg an und engagieren sich für dessen Grundlagen, zu denen Innovation und Professionalität zählen.



# Die Herausforderungen: Wachstum, Fachkräftemangel und Innovationskraft

## Rückblick auf die letzten 12 Monate

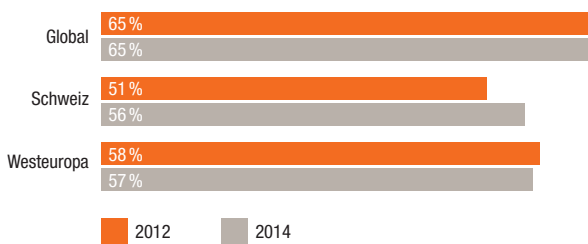
56% aller befragten Schweizer Familienunternehmen konnten in den letzten 12 Monaten ein Umsatzwachstum verzeichnen. Dieser Wert liegt zwar unter dem weltweiten Durchschnitt von rund zwei Dritteln aller befragten Unternehmen, aber die Schweizer Unternehmen haben trotzdem zu ihren westeuropäischen Pendanten aufgeschlossen.

## Ausblick auf die nächsten 5 Jahre

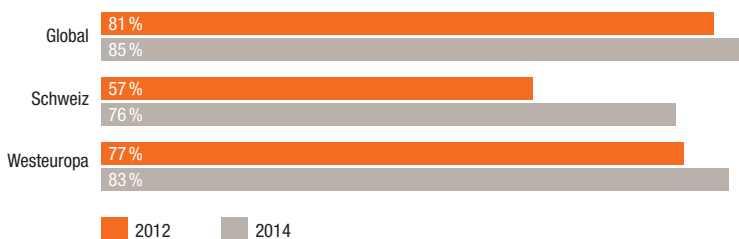
76% der Studienteilnehmer gehen von einem Wachstum für die nächsten 5 Jahre aus, 20% von einer Konsolidierung. Diese Annahmen unterscheiden sich deutlich von denjenigen der Umfrage 2012: Damals prognostizierten unter dem Eindruck der akuten Frankenstärke lediglich 57% ein Wachstum und 40% stagnierende Umsatzzahlen. Anders als vor 2 Jahren beurteilen die Schweizer Familienunternehmen den Markt heute ähnlich wie die westeuropäischen Kollegen. Erfreulicherweise gehen 97% der befragten Firmen davon aus, dass sie ihre Unternehmensziele erreichen.

Beim Tempo des Wachstums ist der globale Vergleich interessant: Nur 6% der Schweizer und 8% der westeuropäischen Familienunternehmen gehen von einem raschen und aggressiven Wachstum aus. Hingegen sehen 40% der Unternehmen im Mittleren Osten sowie in Indien und sogar 57% der chinesischen Unternehmen einem solchen entgegen. In dieser Beurteilung widerspiegelt sich die unterschiedliche Dynamik der Heimmärkte.

### Umsatzentwicklung im letzten Finanzjahr

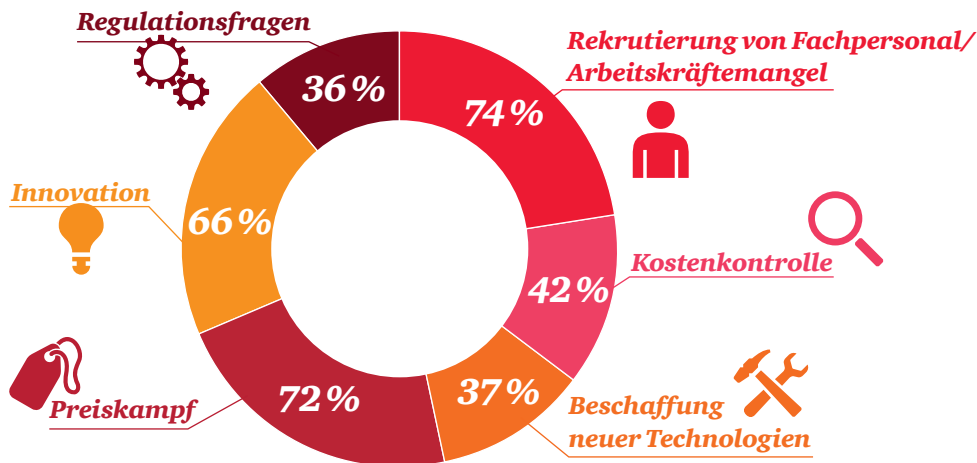


### Wachstumsziele in den nächsten 5 Jahren





## Zentrale Herausforderungen in den nächsten 5 Jahren



### Fachkräftemangel akzentuiert sich

Als grösste interne Herausforderungen für die kommenden 12 Monate werden schweizweit und international dieselben genannt. Wie schon in der letzten Umfrage macht jedem zweiten Unternehmen der Fachkräftemangel zu schaffen. Mit 51% liegt die Schweiz sowohl leicht über dem weltweiten als auch über dem westeuropäischen Durchschnitt. Diese Entwicklung beunruhigt insbesondere angesichts der Tatsache, dass der Fachkräftemangel im Jahr 2008 lediglich für 24% und 2010 krisenbedingt für nur 21% ein Problem war. 2012 sprang dieser Wert auf 49%.

Die Relevanz des Themas Talentrekrutierung für Schweizer Familienunternehmen wird akzentuiert durch die Beurteilung ihrer Fähigkeit, in den nächsten 5 Jahren die richtigen Fachkräfte für sich zu gewinnen. 2012 erachteten dies 58% als Schlüsselaufgabe (was im globalen Schnitt lag). 2014 wuchs dieser Umfragewert auf 74% an, während er auf globaler wie auch auf westeuropäischer Ebene nur leicht auf 61% anstieg.

### Marktumfeld bereitet zunehmend Sorge

Zwei Drittel der Befragten zeigen sich besorgt über das Marktumfeld. Vor 2 Jahren beschäftigte dieses Thema in der Schweiz 34% – global war es schon länger dringlich. Parallel dazu haben sich die Probleme der Schweizer Firmen in ausländischen Märkten von 2% auf 11% verschärft. Hingegen haben die Familienunternehmen Vertrauen in die Nationalbank und die Stabilität des Euro zurückgewonnen. Der Anteil der Unsicheren sank von 16% auf 3%. Klar zugenommen haben die Anforderungen der Technologien: Heute betreffen sie 12% der Befragten, 2012 waren es erst 2%.

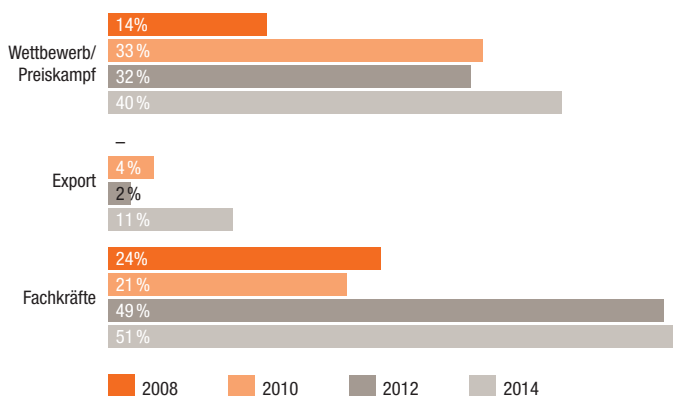
### Mittelfristig gefordert

Was die Familienunternehmen über die nächsten 5 Jahre beschäftigt, ist

weltweit ähnlich, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Neben der erwähnten Fachkräftethematik bedrückt insbesondere der Preiskampf die Schweizer Familienbetriebe (72%). Dieses Thema beschäftigt global 58% und in Westeuropa 65% der Studienteilnehmer.

Als weitere künftige Schlüsselthemen nennen die Schweizer Traditionshäuser die Kostenkontrolle (42%), die Anzahl der Mitbewerber (39%), den Bedarf an neuen Technologien (37%), Regulationsfragen (36%), die Professionalisierung (36%) und das zunehmend internationale Umfeld (34%). Am unteren Ende der Prioritätenliste liegen die Themen Nachfolgeregelung (26%) und Wertschöpfungskette (24%). Das Schlusslicht bildet der Konflikt zwischen Familienmitgliedern; dieses Thema wird weltweit deutlich häufiger genannt.

Entwicklung Schlüsselthemen 2008 bis 2014



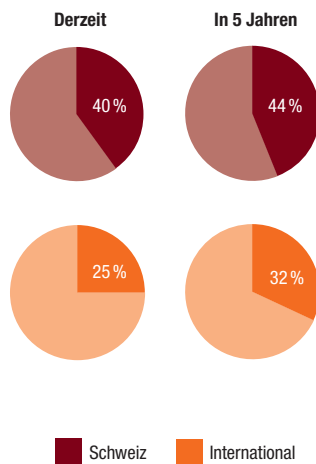
# Die Internationalisierung: Neue, starke Exportländer

## Swissness goes international

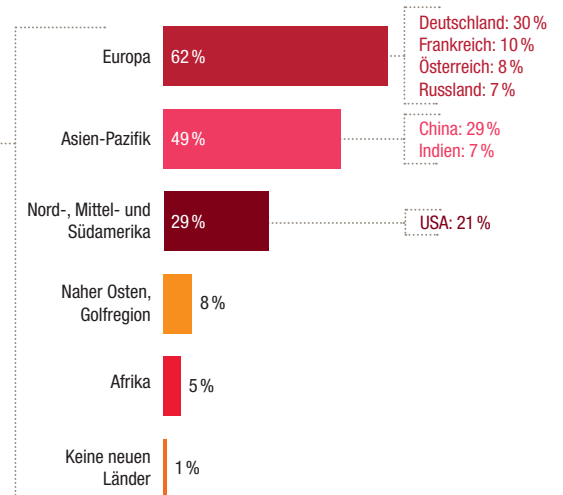
Bereits heute setzen die hiesigen Familienunternehmen 40 % ihrer Waren und Dienstleistungen in internationalen Märkten ab; in 5 Jahren sollen es 44 % sein. Global liegt der Exportanteil mit 25 % bzw. 32 % deutlich tiefer, Tendenz steigend. Als Region mit dem grössten Wachstumspotenzial für Schweizer Exporte gilt Europa mit 62 % vor Asien (49 %) und den beiden Amerikas (29 %). Innerhalb von Europa gelten Deutschland und Frankreich als die wichtigsten künftigen Abnehmer von Schweizer Produkten. Auf der weltweiten Skala ganz oben stehen Deutschland, China und die USA als neue, starke Exportländer.

## Exportanteile

Durchschnittlicher prozentualer Exportanteil des Umsatzes (basierend auf allen Unternehmen, das heisst allen exportierenden und nicht exportierenden Unternehmen)

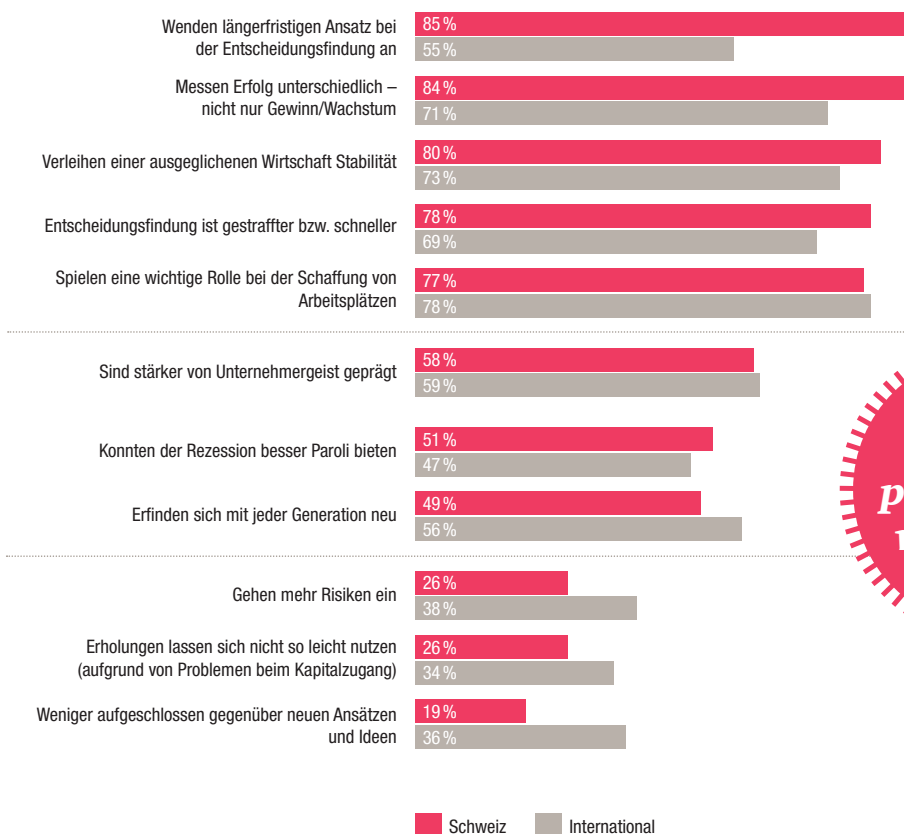


Regionen mit dem grössten zu erwartenden Wachstum in Bezug auf Schweizer Exporte



# Die Stärken: Stabilität und gesellschaftliche Verantwortung

Prozentualer Anteil derer, die den Aussagen zum Verhalten von Familienunternehmen zustimmen



## Solides Selbstbewusstsein

Die Schweizer Studienteilnehmer bewerten ihre Stärken als Familienunternehmen positiver als jene anderer Länder. Schwächen sehen sie hingegen weniger ausgeprägt. So meinen 85 % (weltweit 55 %), dass Familienunternehmen einen längerfristigen Ansatz zur Entscheidungsfindung pflegen. Für fast ebenso viele bedeutet Erfolg nicht einfach Profit oder Wachstum. Vier Fünftel sind überzeugt, dass sie mit Stabilität zu einer ausgewogenen Wirtschaft

beitragen, Entscheidungen schlanker fällen und im Arbeitsmarkt eine zentrale Rolle spielen. Sie sehen sich zu 58 % unternehmerischer ausgerichtet als Nichtfamilienunternehmen, zu 51 % rezessionsresistenter und fähiger, sich in jeder Generation neu zu erfinden (49 %). Dieser Überzeugung waren in der Umfrage 2012 erst 28 %.



Genau umgekehrt präsentiert sich die Betrachtung der Schwächen: Ein Viertel glaubt, dass Familienunternehmen mehr Risiken als andere eingehen und sich aufgrund erschwerten Kapitalzugangs von Krisen schlechter erholen. Nur jeder Fünfte hält Familienunternehmen für weniger offen gegenüber neuen Ideen – weltweit liegen diese Werte bei je knapp 40 %.

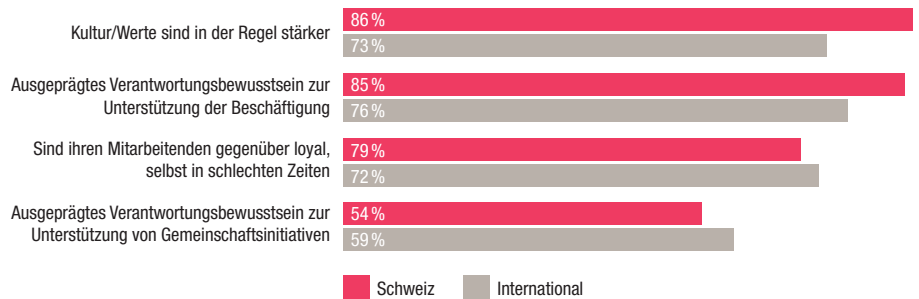
**86 %**

sind überzeugt, dass ihre Kultur und ihre Werte stärker sind als die anderer Unternehmen

**69 %**

meinen, alles zu tun, um ihre Angestellten auch in schlechten Zeiten behalten zu können

**Prozentualer Anteil derer, die den Aussagen zum Unterschied von Familienunternehmen gegenüber anderen Unternehmen zustimmen**



*«der eigenen Verantwortung bewusst»*

**Hohe Verantwortung für die Arbeitswelt**

Auch hinsichtlich der Kultur und der Werte haben Schweizer Familienfirmen ein bewussteres Selbstbild als ihre internationalen Kollegen: 86% (weltweit 73%) sind überzeugt, dass ihre Kultur und ihre Werte stärker sind als die anderer Unternehmen. Fast ebenso viele betonen ihre Verantwortung für die Beschäftigungssituation. 69% meinen, alles zu tun, um ihre Angestellten auch in schlechten Zeiten behalten zu können; davon sind weltweit sogar noch mehr Firmen überzeugt.

# Die Familie: Für Konflikte gewappnet

«Fami-  
lien sind  
offen für  
Externe»

## Offen für Nichtfamilienangehörige

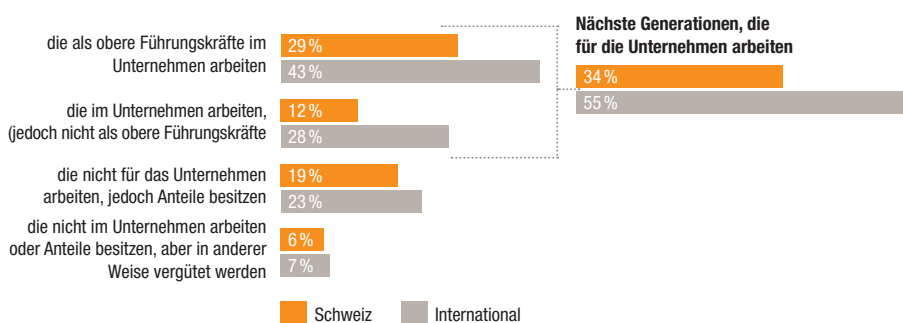
Zwar sind Familienunternehmen stark von ihren Familien geprägt, da ihre Mitglieder bei 91 % der Firmen eine leitende Position und bei 38 % anderweitige Funktionen innehaben, gleichzeitig sitzen aber in drei Vierteln aller Firmen Nichtfamilienmitglieder in der Geschäftsleitung; weltweit sind es etwas weniger. In 40 % aller Studienunternehmen halten nichtverwandte Angestellte Aktien. 11 % möchten diesen Schritt in den kommenden 5 Jahren tun.

«Die nächste Generation wirkt bereits mit»

## Die nächste Generation wirkt mit

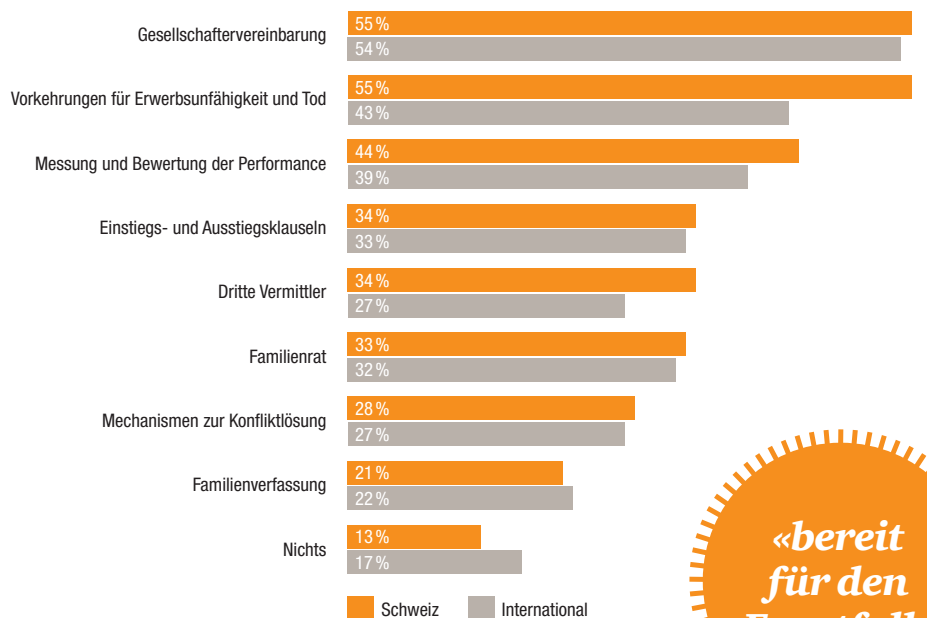
In zahlreichen Schweizer Familienunternehmen stehen die Nachfolger schon auf der Kommandobrücke: Bei 29% arbeiten

## Prozentualer Anteil von Familienmitgliedern der nächsten Generation



Mitglieder der nächsten Generation in Führungspositionen, bei weiteren 12% in einer anderen Funktion. Insgesamt wirken in 34% der Unternehmen Vertreter der Nachfolgegeneration mit; weltweit sind es mit 55% deutlich mehr. In 19% der Betriebe halten die familiären Nachfolger bereits Aktien, obwohl sie operativ nicht mitwirken – und nur in 6% aller Fälle werden sie ohne jegliche Beteiligung finanziell entschädigt.

**Bestehende Verfahren**



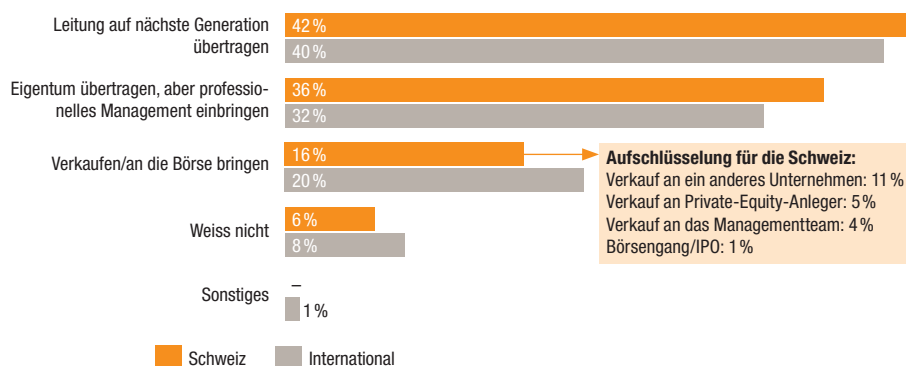
**Fit für den Ernstfall**

Im Konfliktfall müssen hiesige Familienbetriebe ihre Segel nicht gleich streichen: 87% haben mindestens eine Vorgehensweise für Konfliktfälle definiert; weltweit sind es 83%. Gut die Hälfte der Schweizer Studienteilnehmer verfügt über eine Aktionärsvereinbarung oder ein Abkommen im Unfähigkeits- oder Todesfall. Damit übertreffen sie ihre ausländischen Pendant leicht. 44% haben Instrumente zur Leistungsbeurteilung, 34% stellen Antritts- und Austrittsprovisionen aus, ebenso viele engagieren einen externen Mediator oder einen Familienberater. Lediglich 13% haben keine derartigen Massnahmen im Köcher.

**Sattelfest in Nachfolgefragen**

Obwohl die meisten Firmen eine Nachfolgeregelung haben, ist diese in der Schweiz bei nur 25% und weltweit bei 16% schriftlich festgehalten. 34% der Schweizer und 44% der internationalen Unternehmen haben für keine Führungsposition einen Nachfolger vorgesehen. Immerhin haben 62% (weltweit 53%) zumindest für eine solche Position einen Nachfolgeplan aufgestellt.

## Künftige Pläne



Die vorgesehene Nachfolge verspricht Stabilität. So wollen 42% der Befragten Eigentümerschaft und Management in der kommenden Generation weiterführen. 36% halten zumindest am Eigentümer fest und wechseln das Management aus. Geringe 16% (weltweit 20%) planen einen Verkauf des Unternehmens. Dabei gibt es zahlreiche Varianten, vom Verkauf an andere Firmen oder Investoren bis hin zum Management-Buy-out.

### **Bewährtes langfristig sichern**

Die Verantwortlichen von Schweizer Familienunternehmen erachten es als ihr grosses Erbe, ein gesundes Unternehmen langfristig zu erhalten. Dieses soll dem Wohl aller dienen und stabile Beschäftigung wie auch künftige Innovationen ermöglichen. Seine Ziele beschreibt ein Studienteilnehmer so:

«Gesicherte Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung, breiter Nutzen für viele Interessengruppen wie Angestellte, Aktieninhaber und Schlüsselzulieferer in der Wertschöpfungskette.»

Im personellen Bereich wollen viele Befragte in erster Linie Arbeitsplätze schaffen und erhalten sowie eine sinnvolle Beschäftigung anbieten. Auf wirtschaftlicher Ebene sind sie bestrebt, ihren Nachfolgern eine Rendite zu sichern und dabei die Umwelt zu berücksichtigen. Kurz: Das Unternehmen soll gesund, profitabel, beständig, innovativ und wertorientiert sein.

«die Vorzüge langfristig sichern»

# 42 %

der Befragten wollen Eigentümerschaft und Management in der kommenden Generation weiterführen

# 36 %

halten am Eigentümer fest und wechseln nur das Management aus

# 16 %

planen einen Verkauf des Unternehmens



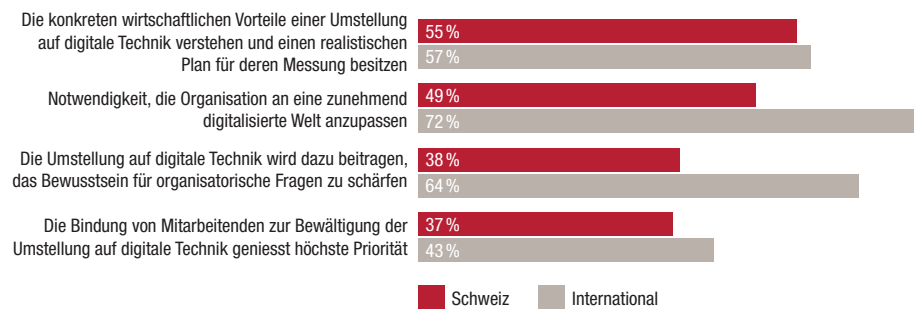
# Die Digitalisierung: Nachholbedarf in der Umsetzung

## Denken und Handeln gehen auseinander

Noch klaffen in der Schweiz die Bereitschaft für digitale Trends und die tatsächliche Anpassung auseinander. Zwar erklärt die Mehrheit der Schweizer Familienunternehmen (55%), den Nutzen der neuen digitalen Welt erkannt und dafür einen Plan zu haben, doch lediglich 49% (weltweit 72%) wollen ihre Organisation digital wirklich aufrüsten. 38% der Familienfirmen sind überzeugt, mit digitalen Massnahmen das Organisationsbewusstsein zu stärken – weltweit sind es immerhin 64%. Entsprechend erachten es im Inland nur 37% als vordringlich, geeignete Personen dafür anzuwerben.



## Prozentualer Anteil derer, die Aussagen zur digitalen Welt zustimmen

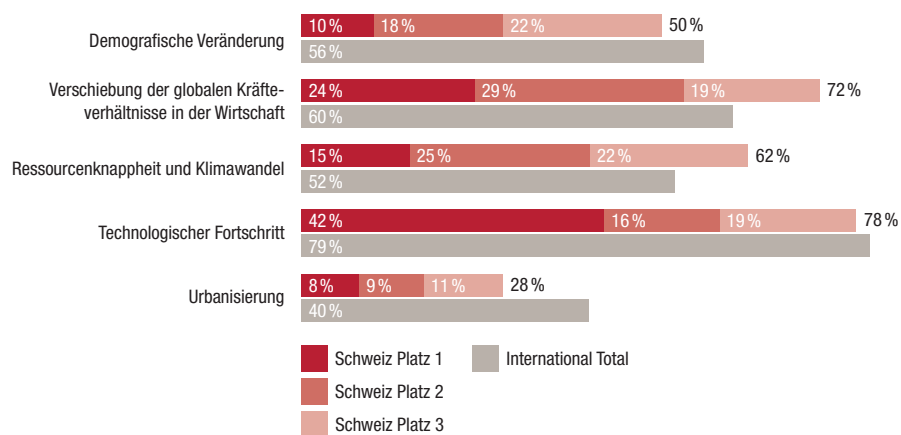




**Innovationskraft erhalten**

Schweizer Familienunternehmen haben im weltweiten Vergleich ähnliche Erwartungen in Bezug auf Megatrends, die ihre Geschäftstätigkeit prägen. An erster Stelle steht der technologische Fortschritt. Allerdings legen sie ihr Augenmerk stärker auf den Umgang mit knappen Ressourcen und auf die Verschiebungen der globalen Wirtschaftsmacht als auf demografische Veränderungen oder die Urbanisierung.

Die wichtigsten globalen Trends, die Unternehmen in den nächsten 5 Jahren wandeln



# Das Studiendesign: 125 Unternehmen haben das Wort



*2378 Interviews  
wurden in über  
40 Ländern  
durchgeführt*

Für die vorliegende Studie haben wir zwischen Ende Mai und Anfang August 2014 insgesamt 125 telefonische Interviews geführt, die durchschnittlich 33 Minuten dauerten. 91 % der befragten Firmen erzielen einen Jahresumsatz von bis zu 500 Mio. CHF. Fast zwei Drittel blicken auf eine über 50-jährige Firmengeschichte zurück und umfassen bis zu vier Generationen. 47% stammen aus den Bereichen Produktion, 13% aus dem Gross- und 9% aus dem Detailhandel sowie anderen Branchen und 11 % gehen einer allgemeinen Geschäftstätigkeit nach. Bei 69% der Interviews sprachen wir mit den CEOs, bei 18% mit dem Finanzchef, dem Besitzer oder einem anderen Geschäftsleitungsmitglied. Die Hälfte der Befragten gehört zur Familie. In 79% der Unternehmen agiert der Besitzer gleichzeitig als Manager. Die Spitze der Alterspyramide liegt bei 45 bis 54 Jahren (36%).

## *In der Schweiz:*

*125 Interviews*



*Alle Interviews  
wurden telefonisch  
durchgeführt*



*33 Minuten*



*Alle Interviews wurden  
zwischen dem  
30. Mai und  
8. August  
2014 durch-  
geführt*



---

# *Ihre Ansprechpartner:* Gerne für Sie da

***Norbert Kühnis***

Leiter des Branchensektors KMU  
Tel. +41 58 792 63 63  
norbert.kuehnis@ch.pwc.com

***Dr. Marcel Widrig***

Leiter Private Wealth Services  
Tel. +41 58 792 44 50  
marcel.widrig@ch.pwc.com

