

Prügl, Reinhard; Rauschendorfer, Natalie

**Research Report**

## Deutschlands nächste Unternehmergeneration: Eine empirische Untersuchung der Werte, Einstellungen und Zukunftspläne

**Provided in Cooperation with:**

Foundation for Family Businesses / Stiftung Familienunternehmen

*Suggested Citation:* Prügl, Reinhard; Rauschendorfer, Natalie (2020) : Deutschlands nächste Unternehmergeneration: Eine empirische Untersuchung der Werte, Einstellungen und Zukunftspläne, ISBN 978-3-942467-78-0, Stiftung Familienunternehmen, München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/250005>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## Deutschlands nächste Unternehmergeneration

Eine empirische Untersuchung der Einstellungen, Werte und Zukunftspläne  
5. Auflage und Schwerpunkt „Strategie“



# Impressum

Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Erstellt von:

**Friedrichshafener  
Institut für  
Familienunternehmen | FIF**

**zeppelin universität**

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik

Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH

Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF

Am Seemooser Horn 20

88045 Friedrichshafen

Prof. Dr. Reinhard Prügl

Natalie Rauschendorfer

© Stiftung Familienunternehmen, München 2020

Titelbild: xartproduction | Adobe Stock

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-942467-78-0

**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Deutschlands nächste Unternehmergegeneration – 5. Auflage und Schwerpunkt „Strategie“, erstellt vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF), München 2020, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse</b> .....	<b>V</b>
<b>Dank und Anerkennung</b> .....	<b>VII</b>
<b>A. Kurzfassung</b> .....	<b>1</b>
<b>B. Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>C. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen der Studie</b> .....	<b>7</b>
I. Die Besonderheiten von Familienunternehmen.....	7
II. Strategische Zukunftspläne und die Kooperation von Familienunternehmen mit Start-ups.....	8
<b>D. Zur empirischen Untersuchung</b> .....	<b>11</b>
I. Datenerhebung .....	11
II. Beschreibung der Stichprobe .....	12
1. Demografische Daten der Studienteilnehmer.....	12
2. Eckdaten zu den in der Studie enthaltenen Familienunternehmen .....	15
3. Herausforderungen bei der Datenerhebung und Aussagen zur Repräsentativität.....	21
III. Vorgehen bei der Datenanalyse.....	23
<b>E. Zentrale Werthaltungen und unternehmerisches Verhalten</b> .....	<b>25</b>
I. Zentrale Werthaltungen.....	25
II. Unternehmerisches Selbstvertrauen und Verhalten.....	27
III. Zwischenfazit zum Themenkomplex „Zentrale Werthaltungen und unternehmerisches Verhalten“.....	29
<b>F. Einstellung zum Themenkomplex „Familie und Familienunternehmen“</b> .....	<b>31</b>
I. Einstellung zu Familie im Unternehmen .....	31
II. Tätigkeit der Eltern im Unternehmen .....	33
III. Sozioemotionale Werte im Familienunternehmen .....	35
IV. Zwischenfazit zum Themenkomplex „Familie und Familienunternehmen“ .....	38
<b>G. Strategische Zukunftspläne für das Familienunternehmen und die Zusammenarbeit     mit Start-ups</b> .....	<b>39</b>
I. Bereitschaft zu Innovationen .....	39
II. Wahrnehmung der Branche des Familienunternehmens .....	39

III.	Wahrnehmung der Zukunft des Familienunternehmens.....	40
1.	Wichtigkeit von verschiedenen Maßnahmen für die Zukunft von Familienunternehmen .....	41
2.	Chancen und Herausforderungen in den nächsten zehn Jahren .....	43
IV.	Einschätzung zur Zusammenarbeit mit Start-ups .....	46
1.	Bedeutung der Zusammenarbeit mit Start-ups für Familienunternehmen .....	46
2.	Herausforderungen für Familienunternehmen bei einer Zusammenarbeit mit einem Start-up.....	48
V.	Zwischenfazit zum Themenkomplex „Strategische Zukunftspläne für das Familienunternehmen und die Zusammenarbeit mit Start-ups“ .....	49
<b>H.</b>	<b>Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge .....</b>	<b>51</b>
I.	Ausbildung .....	51
II.	Pläne und Präferenzen für die berufliche Zukunft .....	52
III.	Pläne und Präferenzen hinsichtlich der Nachfolge.....	55
1.	Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers.....	55
2.	Rolle des Seniors.....	57
IV.	Zwischenfazit zum Themenkomplex „Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge“ .....	59
<b>I.</b>	<b>Trendanalyse .....</b>	<b>61</b>
I.	Beschreibung der Stichprobe .....	61
II.	Vorgehen bei der Datenanalyse.....	61
III.	Ergebnisse der Datenanalyse.....	62
1.	Themenkomplex „Unternehmen und Familie“ .....	62
2.	Themenkomplex „Einstellungen und Werthaltungen“ .....	71
3.	Themenkomplex „Berufliche Zukunft“ .....	80
4.	Themenkomplex „Familie“ .....	84
<b>J.</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>89</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>93</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>95</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>99</b>
	<b>Anhang: Erhebungsinstrument .....</b>	<b>103</b>

## Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

- Deutschlands nächste Unternehmergegeneration verfügt über zentrale Werte wie Eigenverantwortung, ein intaktes soziales Umfeld und Leistungsorientierung. Außerdem sind dem Unternehmernachwuchs Individualität und Selbstverwirklichung wichtig.
- Die befragten Teilnehmer haben bereits in jüngerem Alter ein ausgeprägtes unternehmerisches Selbstvertrauen entwickelt und fühlen sich durchaus in der Lage, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Außerdem ist Deutschlands nächste Unternehmergegeneration sehr unternehmerisch eingestellt, verfolgt zum größten Teil eine Karriere im eigenen Familienunternehmen oder möchte alternativ ein Unternehmen gründen.
- Für die Zukunft der Familienunternehmen sehen die Befragten sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Als Chancen werden unter anderem Digitalisierung, Wachstum, Innovation, Branding und Veränderungen durch die nächste Generation genannt. Herausforderungen sehen die Befragten vor allem durch den Arbeits- und Fachkräftemangel und die Digitalisierung.
- Weiterhin sehen die Teilnehmer die Zusammenarbeit mit Start-ups vor allem für die Entwicklung von digitalen Lösungen als wichtig an. Dabei werden realistischerweise auch Herausforderungen für die Kooperation gesehen, allen voran das Aufeinandertreffen der verschiedenen Kulturen von Familienunternehmen und Start-ups.
- Eine Besonderheit der diesjährigen Ausgabe der Studie stellt die Trendanalyse dar. Dieser liegen die Daten aus allen fünf Erhebungen zu Deutschlands nächster Unternehmergegeneration aus den Jahren 2010, 2012, 2015, 2017 und 2019 zugrunde. In den Ergebnissen zeigt sich beispielsweise, dass Deutschlands nächste Unternehmergegeneration zunehmend offener gegenüber einer Geschäftsführung aus mehreren Mitgliedern ist. Zudem sind die Werthaltungen der Befragten hinsichtlich der Bereiche Selbstverwirklichung, Individualität und Eigenverantwortung zunehmend stärker ausgeprägt. Außerdem lässt sich ein sehr starker Anstieg in Bezug auf die Attraktivität der Option der Übernahme des Familienunternehmens erkennen.





## **Dank und Anerkennung**

Forschung benötigt Kooperation. So auch in diesem Projekt. Wesentlich zum Gelingen dieser Studie haben neben den Kooperationspartnern die mehr als fünfhundert (angehenden) Unternehmerinnen und Unternehmer beigetragen, die die Fortsetzung des Projektes durch ihre Teilnahme an der Befragung erst möglich gemacht haben. Wir danken für ihre Zeit, ihre Mühe und ihren Einsatz ganz herzlich.

Ebenso möchten wir uns bei den Förderern des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität bedanken, die uns bei der Durchführung der Erhebung unterstützt haben: der Stiftung Familienunternehmen, München, der IHK Schwaben, Augsburg, und der IHK Ulm.

Ein besonderer Dank gebührt abschließend Victor Thausing und Philipp Schana, die als wissenschaftliche Hilfskräfte am FIF einen überdurchschnittlich engagierten Beitrag bei der Erstellung der vorliegenden Studie geleistet haben. Ein großes Dankeschön geht zudem an Dinah Spitzley aus dem FIF-Team.

Prof. Dr. Reinhard Prügl  
Natalie Rauschendorfer



## A. Kurzfassung

Die Studie „**Deutschlands nächste Unternehmergegeneration**“ ist ein langfristig angelegtes Forschungsprojekt, innerhalb dessen in den vergangenen zehn Jahren deutschlandweit umfassende Datenerhebungen vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität durchgeführt wurden. Nach Erhebungen in den Jahren 2010, 2012, 2015 und 2017 führt die aktuelle Studie im Jahr 2019 die empirische Exploration der Werthaltungen, Einstellungen und persönlichen Zukunftspläne der 16- bis 40-jährigen Vertreter<sup>1</sup> der nächsten Generation in Deutschlands Familienunternehmen mit einer Stichprobe von 516 Befragten fort. Die aktuelle Studie ist die bis dato mit Abstand umfangreichste im Rahmen dieser Reihe. Das Schwerpunktthema der vorliegenden Studie ist die Wahrnehmung der nächsten Generation in Bezug auf die strategischen Zukunftspläne für das Familienunternehmen und die Zusammenarbeit mit Start-ups (siehe Kapitel G).

Warum ist dieses Schwerpunktthema besonders interessant? Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten für Familienunternehmen in der Zukunft sowohl Chancen als auch Herausforderungen sehen. Das Thema „Digitalisierung“ beschäftigt die nächste Generation dabei sehr. Sie erkennt durchaus die Chancen, die die Digitalisierung eröffnet, jedoch werden auch große Herausforderungen vor allem bei der Umsetzung und Implementierung gesehen. Die Teilnehmer der Studie sehen hierbei großes Potenzial in der Zusammenarbeit mit Start-ups. Drei Viertel aller Teilnehmer halten die Zusammenarbeit mit Start-ups für die Entwicklung von digitalen Lösungen für wichtig. Der Großteil des befragten Nachwuchses schätzt die Zusammenarbeit mit Start-ups in Bezug auf die technologische Entwicklung des Familienunternehmens sowie für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und/oder Produkte oder Dienstleistungen als wichtig ein. Die größten Herausforderungen werden jedoch in einem Arbeits- und Fachkräftemangel gesehen. Bedingt durch die meist eher ländliche Lage der Familienunternehmen und der oftmals klassischen Arbeitszeitmodelle macht sich der Unternehmensnachwuchs Gedanken um die Mitarbeiterrekrutierung sowie -bindung.

Die Studie beleuchtet insgesamt fünf Themenkomplexe, deren zentrale Ergebnisse im Folgenden in Kurzform dargestellt sind:

### **Zentrale Werthaltungen und unternehmerisches Verhalten (Kapitel E)**

Die nächste Unternehmergegeneration kombiniert tradierte und bürgerliche Werthaltungen mit dem Fokus auf ein stabiles soziales Netzwerk und einem hohen Anspruch an sich selbst in Bezug auf die Bereiche „Selbstverwirklichung“, „Individualität“ und „Eigenverantwortung“. Weiterhin weisen die meisten

---

1 Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Studie die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Befragten ein sehr ausgeprägtes unternehmerisches Selbstvertrauen auf und fühlen sich in der Lage, ein Unternehmen erfolgreich zu führen.

### **Einstellung zum Themenkomplex „Familie und Familienunternehmen“ (Kapitel F)**

In diesem Kapitel zeigt sich, dass die nächste Generation viel Wert auf die Familie legt, so ist die Bewahrung der Einheit „Familie“ für drei Viertel der Befragten von großer Bedeutung. Außerdem wird die Tätigkeit der Eltern im Unternehmen genauer beleuchtet. Hierbei fällt auf, dass die Mehrheit der Unternehmen aus der Stichprobe zum Familienzweig des Vaters der Befragten gehört. Bei fast der Hälfte der Unternehmen übt oder übte der Vater die Rolle der Geschäftsführung aus.

### **Strategische Zukunftspläne für das Familienunternehmen und die Zusammenarbeit mit Start-ups (Kapitel G)**

Deutschlands nächste Unternehmergegeneration sieht für die Zukunft sowohl Chancen als auch Herausforderungen für ihre Familienunternehmen. Hierbei ist die Digitalisierung eine Thematik, die die Befragten sehr beschäftigt. Grundsätzlich sehen die befragten Nachfolger in ihrem Familienunternehmen sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit zu Innovationen. Weiterhin sehen die Teilnehmer die Zusammenarbeit mit Start-ups vor allem für die Entwicklung von digitalen Lösungen als wichtig an. Als größte Herausforderung einer solchen Zusammenarbeit sehen die Befragten die verschiedenen Kulturen von Familienunternehmen und Start-ups.

### **Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge (Kapitel H)**

Die befragten Vertreter der nächsten Unternehmergegeneration legen sehr viel Wert auf Bildung. Es zeigt sich, dass eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung im Vordergrund steht. Die beruflichen Zukunftspläne der nächsten Generation sind durchweg unternehmerisch. Während die Option der operativen Nachfolge im Familienunternehmen besonders beliebt ist, kann sich Deutschlands nächste Unternehmergegeneration auch sehr gut vorstellen, in Zukunft selbst ein Unternehmen zu gründen. Abgesehen von der Anstellung im eigenen Familienunternehmen wird ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis eher nicht angestrebt.

Die Nachfolger planen für ihre künftige Rolle in erster Linie Erfahrungen im eigenen Familienunternehmen zu sammeln. Dies wird dicht gefolgt von der Möglichkeit, sich außerhalb des eigenen Familienunternehmens in einer anderen Branche zu qualifizieren. Fast die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage zu, dass es ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis der Rolle und der Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe gibt. Nur knapp ein Fünftel gibt an, dass es einen schriftlich festgelegten Plan bezüglich der Rolle und den Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe gibt.

## **Trendanalyse (Kapitel I)**

In diesem Kapitel werden Trends und Entwicklungen in den letzten zehn Jahren analysiert und beschrieben. Die abgeleiteten Trends beziehen sich auf den jeweiligen Kern der einzelnen Befragungen rund um ausgewählte Themenkomplexe, da die Daten zu den Schwerpunktthemen nur für einzelne Jahre vorliegen und somit einer Trendanalyse nicht zugänglich sind. So zeigt sich beispielsweise, dass Deutschlands nächste Unternehmergegeneration offener gegenüber einer aus mehreren Mitgliedern bestehenden Geschäftsführung geworden ist und ihrer Ansicht nach die Notwendigkeit einer formalen Rolle der Seniorgeneration nach der Übergabe sinkt. Weiterhin zeigt sich, dass die Werthaltungen des Unternehmernachwuchses hinsichtlich der Bereiche „Selbstverwirklichung“, „Individualität“ und „Eigenverantwortung“ über die Zeit an Bedeutung zunehmen. Hinsichtlich der Zukunftspläne lässt sich ein sehr starker Anstieg für die Option der Übernahme des Familienunternehmens erkennen. Außerdem zeigt sich, dass die nächste Generation über die betrachteten zehn Jahre hinweg mehr und mehr auf die Unterstützung ihrer Familie vertrauen kann.



## B. Einleitung

Familienunternehmen sind sowohl in Deutschland als auch weltweit der dominierende Unternehmenseigentypus. So sind umfassen den Studien zufolge über 90 Prozent aller nicht-öffentlichen Unternehmen in Deutschland von Familien kontrollierte Unternehmen und sie beschäftigen mit 58 Prozent deutlich über die Hälfte aller in der Privatwirtschaft tätigen Arbeitnehmer.<sup>2</sup> Die nachrückende Generation spielt eine zentrale Rolle in der Familie sowie auch im Unternehmen, denn ohne sie kann der transgenerationale Erhalt des Familienunternehmens nicht gesichert werden.

Die einschlägige Forschung zur Nachfolge in Familienunternehmen setzt sich überwiegend mit der Unternehmensebene und insbesondere der Perspektive der übergebenden Generation auseinander (Daspit, Holt, Chrisman, & Long, 2018; Jaskiewicz & Dyer, 2017; Dawson, Sharma, Irving, Marcus, & Chirico, 2015; Schröder & Schmitt-Rodermund, 2013; Zellweger, Sieger, & Halter, 2011). Die Perspektive der nachrückenden Generation sowie familienbezogene Aspekte werden dabei wenig thematisiert. An dieser Lücke setzt die vorliegende Studie an.

Es stellt sich die zentrale Frage nach der Attraktivität der Nachfolge im eigenen Familienunternehmen, die eine von mehreren Karriereoptionen darstellt. Die nächste Generation in Familienunternehmen zeichnet ein ausgeprägtes Gefühl der Verbundenheit mit ihrem Unternehmen und der Familie aus, dennoch wird auch das Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung immer stärker. Diese Selbstverwirklichung findet nicht mehr zwingend im eigenen Familienunternehmen statt, da die heutige Generation eine Vielzahl an Möglichkeiten hat. So illustrieren einzelne Studien, dass die nächste Generation nicht unbedingt den Gang in das Familienunternehmen anstrebt (Sieger, Fueglistaller, & Zellweger, 2016). Doch woran könnte dies liegen? Wie wird die Vielzahl an verschiedenen Karrieremöglichkeiten von der nachrückenden Generation eingeschätzt? Welche Rolle spielen dabei individuelle, unternehmensbezogene oder familiäre Aspekte?

Nebst individuellen und familiären Aspekten rund um die nächste Generation, die diese Studie betrachtet, werden daher insbesondere ihre Zukunftspläne in Bezug auf das Familienunternehmen untersucht. In vielen Unternehmen wird die Rolle der nächsten Generation als Teil der Unternehmerfamilie unterschätzt. Sie ist aber von zentraler Bedeutung für die Familie, auch wenn sie sich nicht für eine operative Rolle im Unternehmen entscheidet, denn sie prägt auch durch ihre mögliche Rolle als Gesellschafter die Zukunft des Unternehmens mit. Daher ist es von höchster Relevanz zu untersuchen, welche Pläne die nächste Generation unabhängig von ihrer eigenen Rolle für das Familienunternehmen hat. Dies gilt besonders in Bezug auf die Digitalisierung und die sich daraus ableitenden Handlungsstrategien, wie beispielsweise die

---

2 Stiftung Familienunternehmen (2019), Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, verfügbar unter: [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-volkswirtschaftliche-Bedeutung-der-Familienunternehmen-2019\\_Stiftung\\_Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-volkswirtschaftliche-Bedeutung-der-Familienunternehmen-2019_Stiftung_Familienunternehmen.pdf)

Kooperation mit Start-ups oder andere Aktivitäten, die sich zunehmend auch außerhalb der derzeitigen Unternehmensgrenzen abspielen können.



## C. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen der Studie

In dieser theoretischen Hinführung auf die empirischen Ergebnisse der Studie zu „Deutschlands nächster Unternehmergegeneration“ werden zunächst auf **(I) die Besonderheiten von Familienunternehmen** hingewiesen und im Anschluss daran die **(II) strategischen Zukunftspläne und die Kooperation von Familienunternehmen mit Start-ups** durch die nachrückende Unternehmergegeneration diskutiert, die das Schwerpunktthema der diesjährigen Studie darstellen.

### I. Die Besonderheiten von Familienunternehmen

Familienunternehmen verhalten sich in vielerlei Hinsicht anders als anonyme Publikumsgesellschaften. Diese Andersartigkeit scheint im Einfluss der Eigentümerfamilie begründet zu liegen. Die Forschung zu Familienunternehmen, die diese Besonderheiten des Verhaltens von Familienunternehmen zu erklären versucht, stellt einige typische Charakteristiken und somit Einflussfaktoren auf das Verhalten von Familienunternehmen in den Fokus (Carney, 2005):

- Einheit von Eigentum und Leitung/Führung (*personalism*)
- Konzentration des Familienvermögens im Unternehmen (*parsimony*)
- Bedeutung nicht-finanzieller Ziele (*particularism*)

Durch die *Einheit von Eigentum und Führung* entsteht in Familienunternehmen eine Zentrierung von Entscheidungsgewalt. Dies kann vielfältige Auswirkungen haben: Einerseits kann das Unternehmen stark an der Vision und den Zielen der Familie ausgerichtet werden, andererseits sind schnelle und wirksame Entscheidungsprozesse durch die Personalisierung von organisationaler Autorität möglich (Carney, 2005).

Ein weiteres Charakteristikum von Familienunternehmen ist die *Konzentration des Familienvermögens im Unternehmen*. Das Vermögen der meisten Unternehmerfamilien ist wenig diversifiziert, sondern zum Großteil in das Familienunternehmen investiert (Carney, 2005). Während diese Begebenheit im ersten Moment zur Vermutung führt, dass Familienunternehmen eine eher moderate Risikoeinstellung aufweisen, zeigen Forschungsarbeiten der vergangenen Jahre etwas andere Zusammenhänge: Familienunternehmen sind nämlich durchaus bereit, sogar sehr hohe Risiken einzugehen, aber nur unter bestimmten Bedingungen, zum Beispiel wenn die Unternehmensperformance unter den Erwartungen zurückbleibt oder wenn der zentrale Familieneinfluss auf dem Spiel steht (Chrisman & Patel, 2012; Gómez-Mejía et al., 2007).

Daraus lässt sich schließen, dass auch nicht-finanzielle Ziele der Unternehmerfamilie (in der Literatur auch als sozioemotionale Ziele und Werte bezeichnet), wie insbesondere der Erhalt des Familieneinflusses über Generationen, rational-ökonomische Entscheidungen beeinflussen können. Die *Bedeutung*

*nicht-finanzieller Ziele der Unternehmerfamilie* ist daher ein weiteres Charakteristikum von Familienunternehmen, das zur Erklärung spezifischer Verhaltensweisen herangezogen wird (z. B. Carney, 2005; Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012). Neben dem Ziel, das Unternehmen langfristig in der Familie zu erhalten, können auch nicht-finanzielle Faktoren wie zum Beispiel Altruismus, die dynastische Nachfolge und die Möglichkeit der Mitarbeit im eigenen Familienunternehmen, die emotionale Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen sowie Aufbau und Erhalt der Reputation der Familie das Entscheidungsverhalten von Familienunternehmen prägen (ebd.). Doch diese nicht-finanziellen Ziele und Entscheidungskriterien sind je nach Unternehmerfamilie unterschiedlich bedeutsam und entsprechend unterschiedlich ausgeprägt.

Im Rahmen dieser Studie wird ein Familienunternehmen als eine Organisation begriffen, die durch eine oder mehrere Familien wesentlich beeinflusst wird. Dieser Familieneinfluss kann sich dabei auf unterschiedliche Weise manifestieren: Durch die Ausübung einer operativen Managementposition im Unternehmen oder durch Eigentums- und Stimmrechte sowie durch die Mitarbeit in einem Aufsichtsgremium oder durch bestimmte Werte, die die Familie im Unternehmen verankert (Kammerlander & Prügl, 2016). In der Praxis wie in der Wissenschaft wird immer wieder deutlich, dass Familienunternehmen keine homogene Gruppe sind, sondern ganz unterschiedlich – genau wie die jeweiligen dahinterstehenden Familien und ihre individuellen Werte und Ziele. Aufgrund dessen rücken die Unternehmerfamilie und ihre einzelnen Akteure immer mehr in den Fokus von wissenschaftlichen Betrachtungen (Dyer & Dyer, 2009). Denn schließlich sind es die am Eigentum und gegebenenfalls an der Führung des Unternehmens beteiligten Familienmitglieder, die Entscheidungen treffen, die das Unternehmen und sein Verhalten letztlich prägen.

Die Aufmerksamkeit auf die Einstellungen, Werte und Zukunftspläne der nächsten Generation zu lenken, erscheint vor dem Hintergrund der Langfristigkeit von Familienunternehmen sinnvoll. Umso erstaunlicher ist es, dass die Forschung zur nächsten Generation in Familienunternehmen bislang noch etliche Lücken aufweist, obwohl die nächste Generation oft wesentlicher Treiber von Veränderung und Innovation im Familienunternehmen ist, was langfristig das Überleben sichern kann (Hauck & Prügl, 2015; Kammerlander & Prügl, 2016; Kotlar & De Massis, 2013).

## **II. Strategische Zukunftspläne und die Kooperation von Familienunternehmen mit Start-ups**

Die nächste Generation in einer Unternehmerfamilie prägt die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens stark. Dies liegt zum einen daran, dass sie zentraler Teil der Unternehmerfamilie ist und dadurch einen gewissen Einfluss auf die Entscheider im Unternehmen ausüben kann. Zum anderen kann die nächste Generation, auch wenn sie (noch) nicht operativ im Unternehmen eingebunden ist, auf Gesellschafterebene an das Unternehmen gebunden werden. Dies bedeutet also, dass die nächste Generation, egal wie formell oder informell ihre Rolle im Unternehmen ist, einen wesentlichen Einflussfaktor für die

zukünftige Entwicklung des Familienunternehmens darstellt. So erweist es sich als besonders relevant, die Perspektive der nachrückenden Generation in Bezug auf strategische Zukunftsthemen in Familienunternehmen zu untersuchen.

Aus dem übergeordneten Ziel der Zukunftssicherung ergibt sich für Familienunternehmen die Notwendigkeit, kontinuierliche Veränderung und Innovation im Unternehmen voranzutreiben (Kammerlander & Prügl, 2016). Eine aktuelle Herausforderung im Bereich der technologischen Innovation stellt die Digitalisierung dar. Da Durchbrüche tendenziell mit Neueinsteigern im Markt entstehen (Cooper & Schendel, 1976; Tushman & Anderson, 1986), sind Allianzen mit neu gegründeten Unternehmen ein wertvolles Mittel, durch das etablierte Unternehmen unternehmerische Aktivitäten entfalten können (Benson & Ziedonis, 2009; Stuart, Hoang & Hybels, 1999; Wadhwa & Kotha, 2006).

Die Wertschöpfung im digitalen Umfeld erfolgt zunehmend in Zusammenarbeit mit mehreren Akteuren (Keen & Williams, 2013). Damit verschiebt sich der Fokus auf die Wertschöpfung von überwiegend internen Maßnahmen hin zu Aktivitäten außerhalb der Unternehmensgrenzen (Sharma & Chrisman, 1999). Dies macht die digitale Transformation in erster Linie zu einer Aktivität, bei der digitale Lösungen durch eine Reihe von Partnerschaften in einem Wertschöpfungsnetzwerk, in dem verschiedene Interessengruppen zusammenarbeiten (Evens, 2010), gemeinsam entwickelt werden, um sich an veränderte Umgebungen anzupassen und das Überleben im digitalen Zeitalter zu sichern (Keil, 2004). Dabei werden das Geschäftsmodell, die Produkte und die Organisationsstrukturen eines Unternehmens verändert (Hess, Matt, Benlian & Wiesböck, 2016). Benson und Ziedonis (2009) zeigen, dass die Kooperation zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups eine attraktive Form der Zusammenarbeit darstellt, um die digitale Transformation zu meistern, da Disruptionen in technologieintensiven Branchen tendenziell mit Start-ups entstehen (Cooper & Schendel, 1976; Tushman & Anderson, 1986).

Trotz der in der Literatur beschriebenen Attraktivität der Kooperation mit Start-ups für etablierte Unternehmen kooperieren bis dato vergleichsweise wenige Familienunternehmen mit Start-ups. Derzeit sind es besonders große Familienunternehmen ab 250 Millionen Euro Umsatz, die verstärkt mit Start-ups zusammenarbeiten (IfM, 2018). Das vorrangige Motiv für die Kooperation ist die Erschließung neuer Technologien. Entscheidend bei der Auswahl eines Start-ups für die Zusammenarbeit ist bei Familienunternehmen besonders die Branchenerfahrung der Gründer und ein möglichst sofort nutzbarer Vorteil aus der Kooperation. Der wichtigste Zugangsweg zu Start-ups erfolgt über das persönliche Netzwerk. Als besonders herausfordernd werden die unterschiedlichen Unternehmenskulturen von Familienunternehmen und Start-ups genannt (ebd.). Dennoch lassen sich auch viele Gemeinsamkeiten feststellen. Beide Organisationsformen sind häufig sehr kundenorientiert und innovativ und meist von starken Gründer- oder Inhaberpersönlichkeiten geführt. Grundlegende Handlungsweisen von Familienunternehmen und Start-ups ergänzen sich in den meisten Fällen besser als zwischen Start-ups und Großkonzernen, beispielsweise die hohe Flexibilität durch kurze Entscheidungswege. Doch wie sieht die nächste Generation die strategischen Zukunftspläne für ihr Familienunternehmen? Mit welchen Chancen und Herausforderungen

sehen sie ihre Unternehmen in der Zukunft konfrontiert? Welche Rolle spielt die Zusammenarbeit mit Start-ups bei der Digitalisierung?

## D. Zur empirischen Untersuchung

### I. Datenerhebung

Die Studie zu den Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen von „Deutschlands nächster Unternehmergeneration“ wird seit 2010 vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF an der Zeppelin Universität realisiert (Projektleitung: Prof. Dr. Reinhard Prügl).

Im Rahmen des langfristig angelegten Forschungsprojekts fand nach Erhebungen in den Jahren 2010, 2012, 2015 und 2017 die fünfte Befragung im Jahr 2019 statt. Jede Erhebung widmete sich ausgewählten Werthaltungen und Einstellungen der nachfolgenden Unternehmergeneration sowie jeweils einem wechselnden Themenschwerpunkt. In diesem Jahr standen die strategischen Zukunftspläne und die Zusammenarbeit mit Start-ups im Fokus. Darüber hinaus gibt es in diesem Jahr eine Besonderheit: Da die Befragung der nächsten Unternehmergeneration nun zum fünften Mal in einem Zeitraum von zehn Jahren durchgeführt wurde, konnte zusätzlich eine Analyse von Trends im Antwortverhalten der Teilnehmer über die zehn Jahre hinweg erstellt werden.

Den Ausgangspunkt für das Forschungsprojekt und den Einstieg in das Forschungsfeld bildete eine qualitativ ausgerichtete Phase<sup>3</sup> im Jahr 2010. Auf Grundlage der dabei gewonnen Erkenntnisse und durch die Anknüpfung an aktuelle Literatur aus unterschiedlichen Forschungssträngen (Educational Research, Entrepreneurship, Family Business, Politics, Psychology, Sociology, SMEs) wurde am Aufbau eines quantitativen Erhebungsinstruments gearbeitet.

Die für die empirische Exploration notwendigen Daten wurden schließlich mittels eines Fragebogens (n = 202) erstmals im Jahr 2010 erhoben. In den Befragungen der Folgejahre wurden viele Fragenkomplexe mit Hinblick auf die inhaltliche Ausrichtung und Schwerpunktsetzung substituiert und ergänzt. So widmete sich im Jahr 2012 die Studie dem Schwerpunktthema „Politisches und gesellschaftliches Engagement“ (n = 235), im Jahr 2015 wurden detaillierter die „Zukunftspläne für das Familienunternehmen: Innovation und Markenführung“ beleuchtet (n = 315), im Jahr 2017 lag der Fokus auf der „Digitalisierung“ (n = 357). Dieses Vorgehen wurde auch im Rahmen der fünften und größten Erhebung mit dem Schwerpunktthema „strategische Zukunftspläne für das Familienunternehmen und die Zusammenarbeit mit Start-ups“ (n = 516) im Jahr 2019 fortgesetzt. Das Erhebungsinstrument (Fragebogen) wurde an die Erfordernisse des Untersuchungsgegenstands angepasst. Dabei wurden zum großen Teil erprobte Skalen zum Einsatz gebracht. Vor der Haupterhebung erfolgten ein umfassendes Experten-Review sowie

---

3 In Summe wurden zwölf teilweise sehr ausführliche Interviews mit einigen (potenziellen) Nachfolgerinnen und Nachfolgern aus unterschiedlichen Familienunternehmen in unterschiedlichen Branchen und Altersklassen zu ihren Ansichten, Werthaltungen, Plänen, Erfahrungen, Aktivitäten und Entscheidungsgrundlagen in Bezug auf die Nachfolge und andere in Familienunternehmen relevante Themen geführt.

ein Pretest innerhalb der Zielgruppe. Auf Basis der Erkenntnisse dieser Testphase wurde das finale Erhebungsinstrument angepasst.

Die Haupterhebung fand im Zeitraum von April bis Oktober 2019 statt. Der Fragebogen wurde online zur Verfügung gestellt. Die Ansprache der Zielgruppe erfolgte primär über das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF, den Kooperationspartner Stiftung Familienunternehmen (München) und die Industrie- und Handelskammern Schwaben sowie Ulm.

Die vorliegende Analyse basiert auf insgesamt 516 ausgefüllten Fragebögen, die von der in dieser Analyse fokussierten Altersgruppe der 16- bis 40-Jährigen stammen.<sup>4</sup> Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Auswertung dieser Fragebögen aufgeführt. In dieser Stichprobe sind insgesamt 115 Teilnehmer (22,3 Prozent) enthalten, die angegeben haben, bereits an der letzten Umfrage zu „Deutschlands nächster Unternehmergegeneration“ teilgenommen zu haben.

## **II. Beschreibung der Stichprobe**

Das Ziel der Studie war die Generierung einer möglichst heterogenen Zielgruppe aus Vertretern der nachfolgenden Unternehmergegeneration im Alter zwischen 16 und 40 Jahren. In den folgenden Abschnitten werden die demografischen Charakteristika der vorliegenden Stichprobe diskutiert. Zunächst stehen die demografischen Daten der Studienteilnehmer im Fokus (Kapitel D.II.1). Nachfolgend werden die Eckdaten der Familienunternehmen erörtert, aus denen die Teilnehmer der Studie kommen (Kapitel D.II.2). Abschließend werden zum einen die Herausforderungen bei der Datenerhebung dargelegt sowie Rückschlüsse auf die Repräsentativität der Stichprobe gezogen (Kapitel D.II.3) und zum anderen die Vorgehensweise bei der Datenanalyse erläutert (Kapitel D.III).

### **1. Demografische Daten der Studienteilnehmer**

Im Folgenden wird zunächst die demografische Zusammensetzung der Stichprobe in Bezug auf die befragten Personen vorgestellt.

#### **a) Geschlecht und Alter**

Die Geschlechterverteilung zeigt, ähnlich wie in den Vorjahren, einen höheren Anteil von männlichen Probanden. In der Stichprobe sind 66,8 Prozent der Befragten männlich und 33,2 Prozent weiblich (siehe Abbildung 1).

---

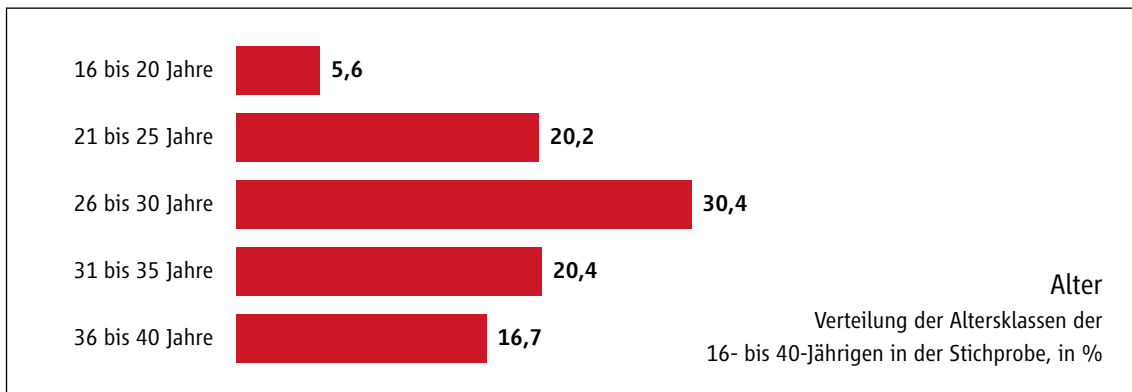
<sup>4</sup> Für die Erhebungen in 2010 und 2012 galt eine Altersgrenze von 35 Jahren. Diese wurde im Jahr 2015 auf 40 Jahre angehoben. Hierbei hat man sich an den Altersgrenzen etlicher Verbände und Netzwerke für die nächste Generation orientiert, die üblicherweise die bis 40-Jährigen als Vertreter der nächsten Generation bezeichnen.

**Abbildung 1: Geschlecht**



Das Durchschnittsalter der Studienteilnehmer liegt im Mittel bei 30 Jahren (Mittelwert = 30,56 Jahre; Median = 29 Jahre). Die Altersverteilung zwischen den fünf Kategorien ist wie folgt: 16 bis 20 Jahre: 5,6 Prozent; 21 bis 25 Jahre: 20,2 Prozent; 26 bis 30 Jahre: 30,4 Prozent; 31 bis 35 Jahre: 20,4 Prozent; 36 bis 40 Jahre: 16,7 Prozent (siehe Abbildung 2). Ein großer Teil der Befragten befindet sich damit in der Alterskohorte zwischen 21 und 35 Jahren (71 Prozent). Ähnlich wie in der Erhebung in 2017 sind die Probanden der vorliegenden Studie im Durchschnitt etwas älter als in den Studien aus den Jahren 2010, 2012 und 2015.

**Abbildung 2: Alter**

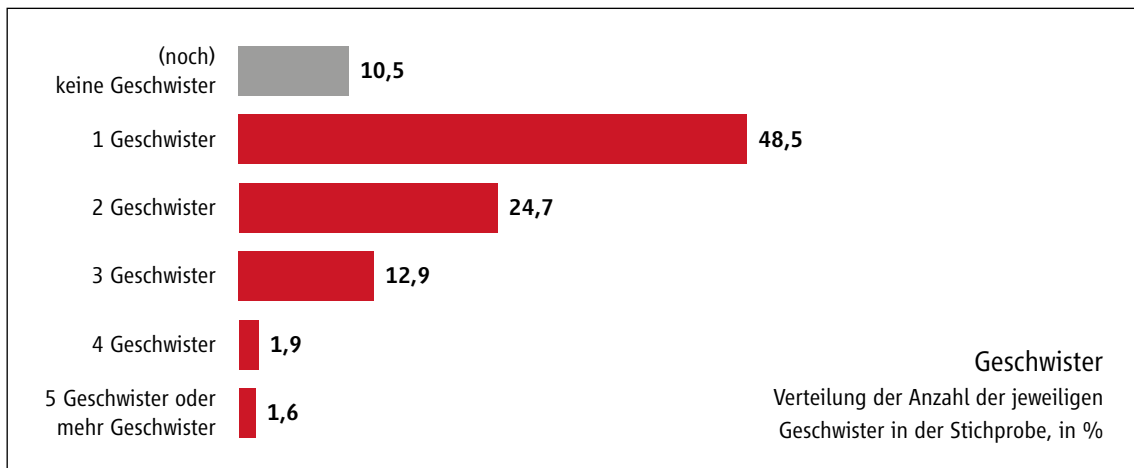


b) Geschwister und Familienstand

Die meisten Studienteilnehmer haben Geschwister. Ähnlich wie 2017 haben nur 10,5 Prozent angegeben, keine Geschwister zu haben. Ein großer Teil der Befragten hat ein Geschwister (48,5 Prozent). Die weitere Verteilung der Anzahl der Geschwister ist in Abbildung 3 dargestellt.

In Hinblick auf den Familienstand lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der Studienteilnehmer zum Zeitpunkt der Befragung ledig ist (ledig ohne Partner: 26,7 Prozent; ledig mit Partner: 35,5 Prozent). Die restlichen Befragten sind verheiratet (36,8 Prozent), leben getrennt oder sind geschieden (1,1 Prozent). Knapp ein Drittel der Teilnehmer (30,4 Prozent) hat bereits eigene Kinder (durchschnittlich 1,99 Kinder).

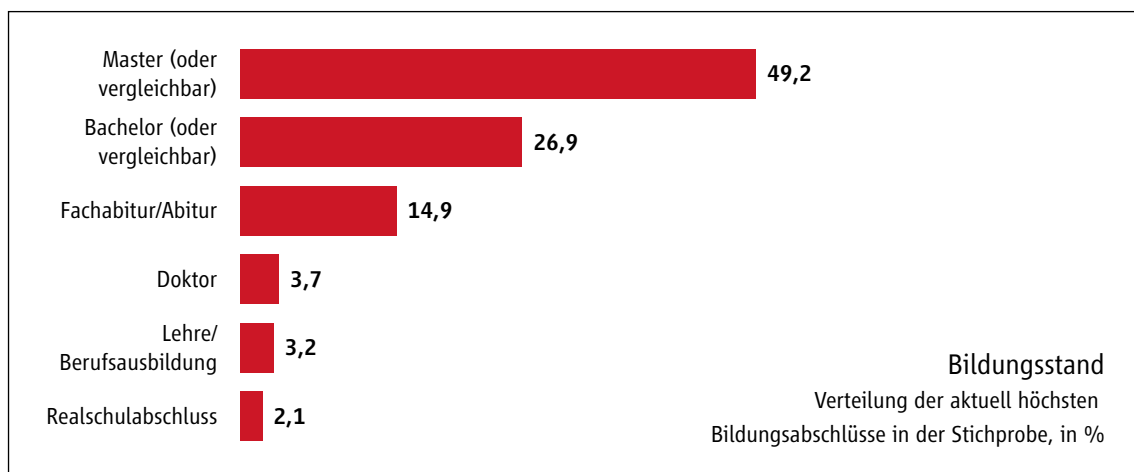
**Abbildung 3: Anzahl der Geschwister**



c) **Ausbildung und Tätigkeit**

Wie in Abbildung 4 ersichtlich, weisen 76,1 Prozent der Befragten zum Zeitpunkt der Studie einen Bachelor- oder Masterabschluss auf. Die ist eine ähnliche Verteilung (76 Prozent), wie bei den Teilnehmern der Studie von 2017.

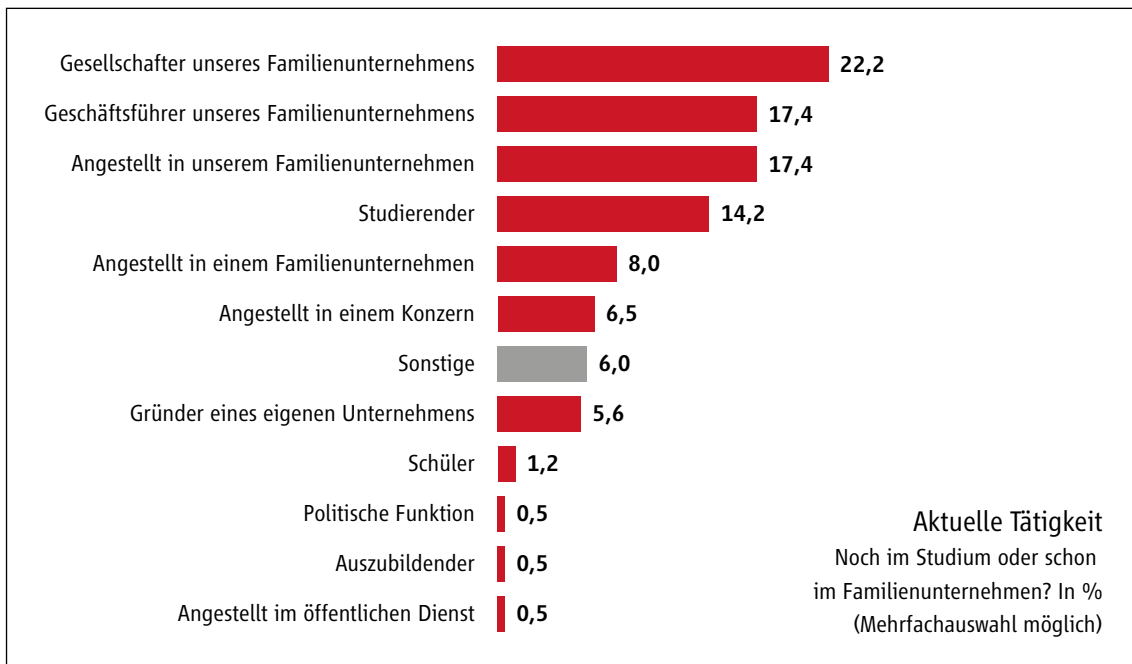
**Abbildung 4: Höchster Bildungsabschluss**



Zum Zeitpunkt der Befragung waren 17,4 Prozent der Studienteilnehmer im eigenen Familienunternehmen angestellt, 17,4 Prozent in einer geschäftsführenden Position, 22,2 Prozent halten Anteile am Unternehmen der Familie, acht Prozent sind in einem anderen Familienunternehmen und 6,5 Prozent in einem Konzern angestellt. Weitere 5,6 Prozent haben ein eigenes Unternehmen gegründet, 14,2 Prozent studieren und 1,7 Prozent gehen derzeit noch zur Schule oder machen eine Ausbildung (siehe Abbildung 5).



**Abbildung 5: Aktuelle Tätigkeit**



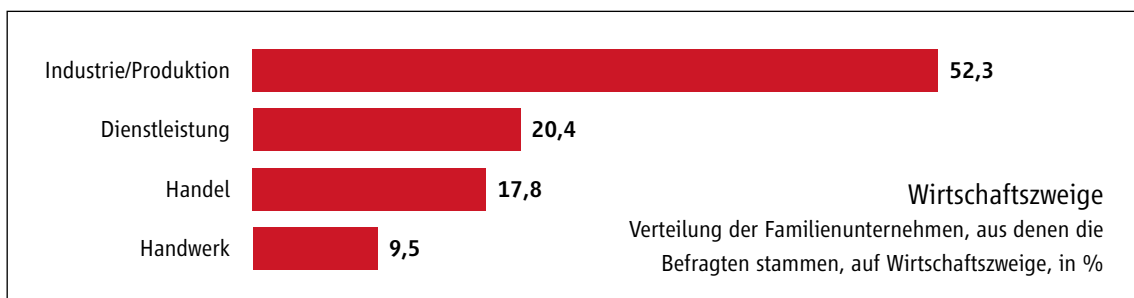
## 2. Eckdaten zu den in der Studie enthaltenen Familienunternehmen

In den folgenden Abschnitten werden die Merkmale der Familienunternehmen, aus denen die Teilnehmer kommen, genauer untersucht.

### a) Zusammensetzung nach Wirtschaftszweigen

In der Stichprobe stammt etwas mehr als die Hälfte aller Befragten aus Familienunternehmen, die in der Industrie aktiv sind (52,3 Prozent) (siehe Abbildung 6). Ein Fünftel der Teilnehmer gibt an, aus einem Familienunternehmen im Bereich Dienstleistung zu kommen (20,4 Prozent), gefolgt vom Handel (17,8 Prozent) und Handwerk (9,5 Prozent). Im Vergleich zur Umfrage im Jahr 2017 sind die Wirtschaftszweige Industrie (2017: 49 Prozent), Handwerk (2017: 8 Prozent) und Handel (2017: 17 Prozent) in etwa gleichgeblieben, der Anteil der Studienteilnehmer aus Dienstleistungsunternehmen hat sich leicht verringert (2017: 25 Prozent).

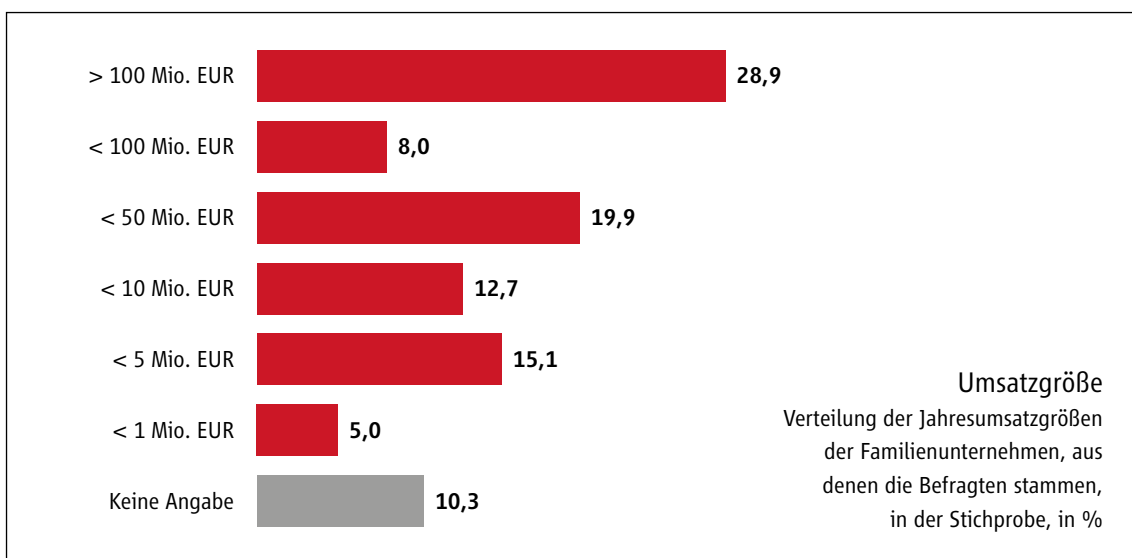
**Abbildung 6: Zuordnung der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, zu Wirtschaftszweigen**



b) Unternehmensgröße nach Umsatz und Beschäftigten

Fünf Prozent der befragten Unternehmerkinder stammen aus Familienunternehmen mit einem Umsatz bis zu einer Million Euro, knapp 28 Prozent weisen einen Jahresumsatz zwischen einer und zehn Millionen Euro auf. Fast 20 Prozent der Befragten gaben an, dass ihr Familienunternehmen weniger als 50 Millionen Euro jedoch mehr als zehn Millionen Euro umsetzt und acht Prozent der Familienunternehmen haben einen Jahresumsatz zwischen 100 Millionen Euro und 50 Millionen Euro. Über 100 Millionen Euro Jahresumsatz erzielen fast 29 Prozent der Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen. Die restlichen zehn Prozent der Befragten konnten oder wollten keine Angabe zur Umsatzgröße machen (siehe Abbildung 7).

**Abbildung 7: Umsatz der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen**

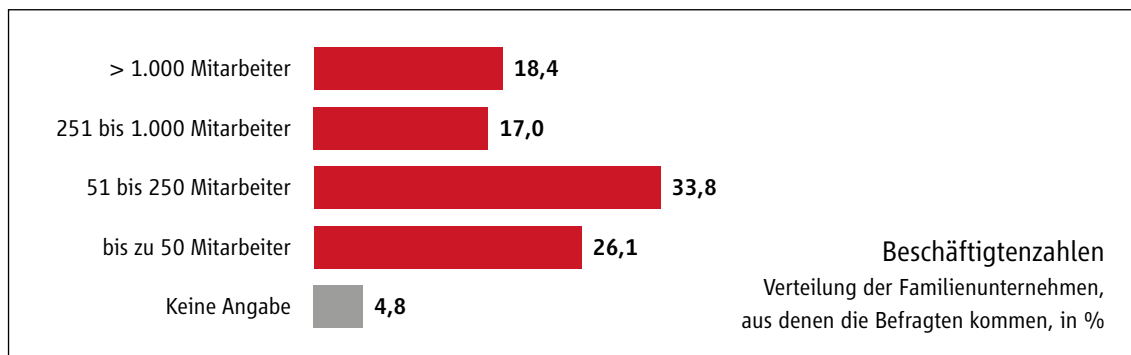


Wie in der letzten Befragung aus dem Jahr 2017 weist der überwiegende Teil der Unternehmen (52,7 Prozent), aus denen der befragte Unternehmensnachwuchs kommt, einen Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro auf (2017: 58 Prozent). Verglichen mit den Studien aus dem Jahr 2012 (66 Prozent) und dem Jahr 2015 (62 Prozent), lassen sich dieser Gruppe in der vorliegenden Studie jedoch etwas weniger Unternehmen zuordnen.

In Bezug auf die globalen Beschäftigtenzahlen der Familienunternehmen der aktuellen Stichprobe zeigt sich entsprechend der Umsatzzahlen folgendes Bild (Abbildung 8): Der größte Anteil mit 33,8 Prozent der Unternehmen beschäftigt zwischen 51 und 250 Mitarbeiter. Knapp ein Viertel der Familienunternehmen (26,1 Prozent) beschäftigen bis zu 50 Mitarbeiter. Somit stammen über die Hälfte der Unternehmerkinder (59,9 Prozent) aus Klein- und mittleren Unternehmen (KMU). In weiteren 17 Prozent der Familienunternehmen werden 251 bis 1.000 Mitarbeiter beschäftigt. Darüber hinaus gaben 18,4 Prozent der befragten Unternehmerkinder an, dass ihr Familienunternehmen global mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigt. Im Gegensatz zur Stichprobe aus dem Jahr 2017 ist der Anteil an Kleinunternehmen, die bis

zu 50 Mitarbeiter beschäftigen, etwas zurückgegangen (2017: 30 Prozent) und der Anteil an Familienunternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern leicht gestiegen (2017: 16 Prozent).

**Abbildung 8: Beschäftigtenzahlen der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen**



c) Hauptsitz des Familienunternehmens

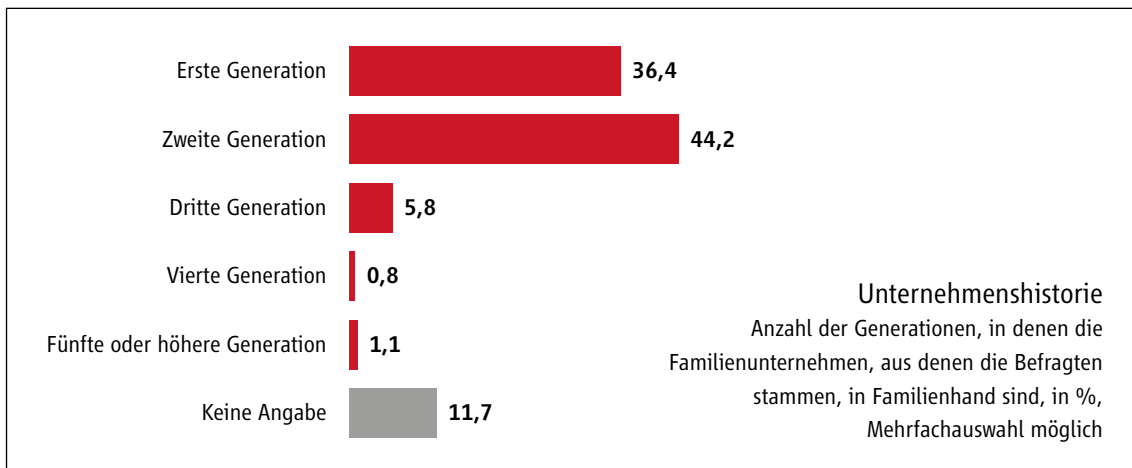
Außerdem wurden die Probanden nach der Lage des Hauptsitzes ihres Familienunternehmens befragt. Während sich im Jahr 2017 noch eine relative Gleichverteilung auf Großstädte, Kleinstädte und den ländlichen Raum zeigte, ist die Aufteilung dieses Mal nicht ganz so ausgewogen. So haben 42 Prozent der Befragten angegeben, dass sich ihr Familienunternehmen in einer Kleinstadt befindet (2017: 38 Prozent). In einer Großstadt befinden sich laut den Teilnehmenden 23 Prozent der Familienunternehmen (2017: 33 Prozent) und 35 Prozent haben ihren Hauptsitz im ländlichen Raum (2017: 29 Prozent).

d) Unternehmenshistorie und Eigentumsstruktur

Die Familienunternehmen, aus denen der befragte Nachwuchs stammt, wurden im Durchschnitt vor 76 Jahren (2017: 73 Jahre) gegründet (Median = 62 Jahre) und blicken damit auf eine lange Tradition zurück. Das älteste Familienunternehmen der Stichprobe ist bereits 819 Jahre alt und damit um einiges älter als das älteste Unternehmen aus der Stichprobe des Vorjahres (2017: 417 Jahre).

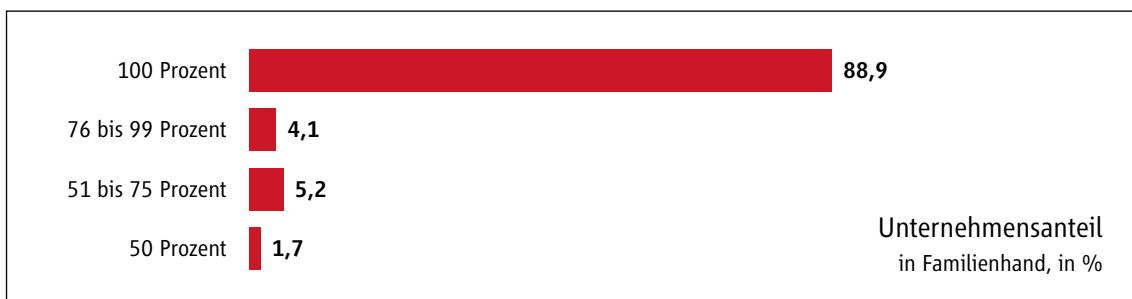
Das Eigentum an den Unternehmen ist in 36,4 Prozent der Fälle noch in der Hand der Gründergeneration, bei 44,2 Prozent in der Hand der zweiten Generation und 5,8 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen, in denen derzeit die dritte Generation Gesellschaftsanteile hält. Auf die Unternehmen, in denen die Familien bereits in der vierten Generation oder länger mit dem Unternehmen verbunden sind, entfallen in Summe 1,9 Prozent. Keine Angabe zur Unternehmenshistorie haben 11,7 Prozent gemacht (siehe Abbildung 9). In der Umfrage von 2017 gab jeweils ungefähr ein Drittel an, dass sich das Eigentum auf die erste (30 Prozent) und zweite (32 Prozent) Generation verteilt. Auffällig ist, dass es im Vergleich zu 2017 einen starken Rückgang bei der dritten und höheren Generation gibt. Hier war bei circa einem Viertel (24 Prozent) das Eigentum auf die dritte und jeweils ein Sechstel auf die vierte (16 Prozent) und fünfte oder höhere (14 Prozent) Generation verteilt. Darüber hinaus machte nur ein Prozent keine Angabe.

**Abbildung 9: Unternehmenshistorie in Bezug auf Anzahl der Generationen im Familienbesitz**



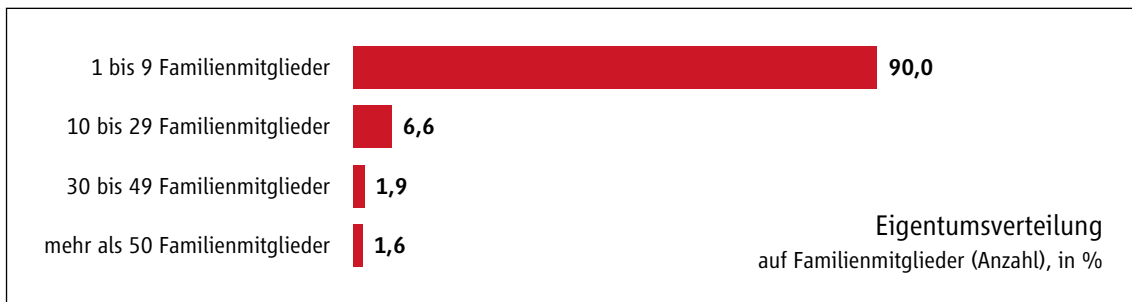
Insgesamt ist zu beobachten, dass das Eigentum am Unternehmen sehr stark auf die Unternehmerfamilien der Teilnehmer konzentriert ist. Im Schnitt besitzen diese 89 Prozent der Gesellschaftsanteile (Median: 75 Prozent). Im Durchschnitt sind es sieben Familienmitglieder, die Gesellschaftsanteile haben (Median: drei Familienmitglieder) über 3,5 Generationen (Minimum: eine Generation; Maximum: sechs Generationen). Die Spannweite der Antworten liegt zwischen einem und 600 Familienmitgliedern, die am Unternehmen beteiligt sind (siehe Abbildung 10).

**Abbildung 10: Anteil des Unternehmens in Familienhand**



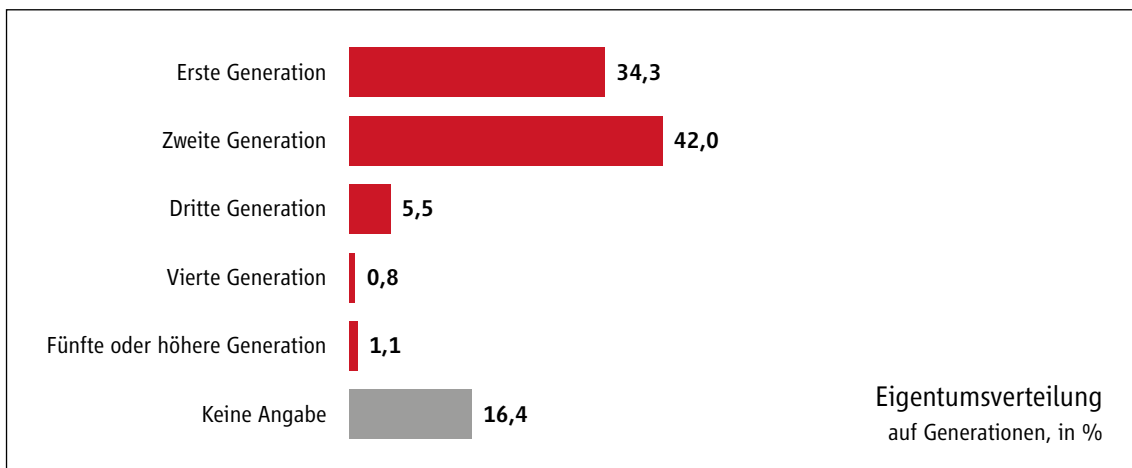
Wie sich anhand von Abbildung 11 sehr gut erkennen lässt, ist das Eigentum des Familienunternehmens bei fast allen (90 Prozent) der Befragten auf ein bis neun Familienmitglieder verteilt. Im Gegensatz hierzu gibt es bei nur sehr wenigen Teilnehmern der Umfrage eine Verteilung auf mehr als 50 Familienmitglieder (1,6 Prozent).

**Abbildung 11: Eigentumsverteilung auf Mitglieder**



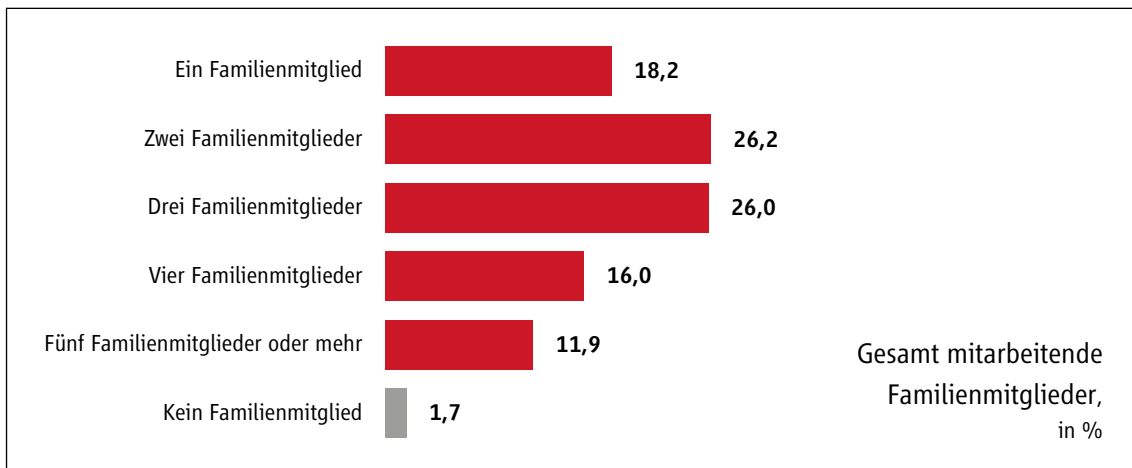
Das Eigentum der Familienunternehmen ist größtenteils auf die erste (34,3 Prozent) und zweite (42 Prozent) Generation aufgeteilt. Mehr als drei Viertel der Unternehmen befinden sich in dieser Gruppe. Dies zeigt, dass es sich entweder um tendenziell jüngere Unternehmen handelt oder die Anteile komplett an nachkommende Generationen übergeben wurden. Dies wird vor allem dadurch untermauert, dass nur bei knapp mehr als einem Prozent (1,1 Prozent) der Teilnehmer das Eigentum auf die fünfte oder höhere Generation verteilt ist (Abbildung 12).

**Abbildung 12: Verteilung des Eigentums auf Generationen**



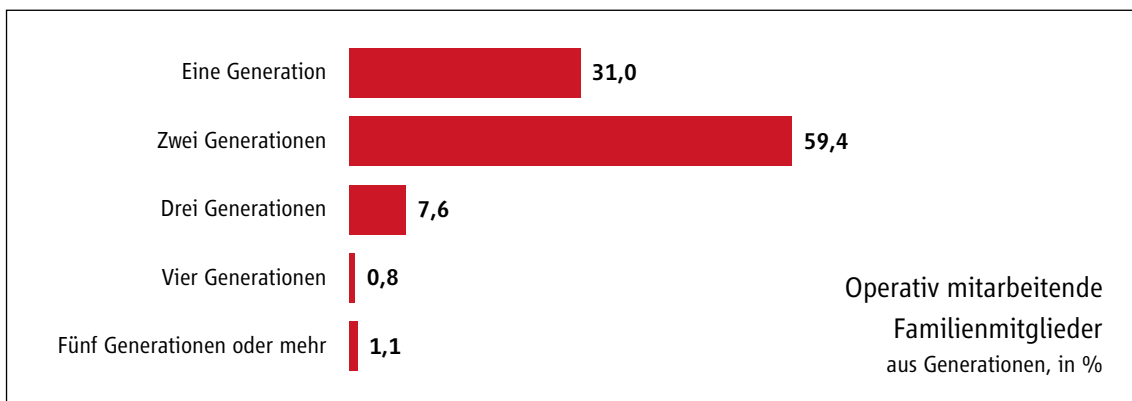
Bezüglich der Verteilung der Familienmitglieder, die insgesamt in den Unternehmen der Befragten mitarbeiten, lässt sich erkennen, dass bei mehr als der Hälfte zwei oder drei Familienmitglieder im eigenen Familienunternehmen tätig sind. Die Verteilung hierbei liegt gemäß Abbildung 13 jeweils bei ungefähr einem Viertel. Die restlichen Antworten der Teilnehmer der Umfrage verteilen sich auf ein, vier beziehungsweise fünf oder mehr mitarbeitende Familienmitglieder. 1,7 Prozent haben angegeben, dass kein Mitglied der Familie im eigenen Familienunternehmen operativ tätig ist.

**Abbildung 13: Mitarbeitende Familienmitglieder im Familienunternehmen**



Bei knapp zwei Drittel (59,4 Prozent) der Familienunternehmen arbeiten zwei Generationen mit. Bei ungefähr einem weiteren Drittel (31 Prozent) arbeitet ausschließlich die erste Generation mit. Der Rest der Befragten hat angegeben, dass drei oder mehr Generationen operativ tätig sind (siehe Abbildung 14).

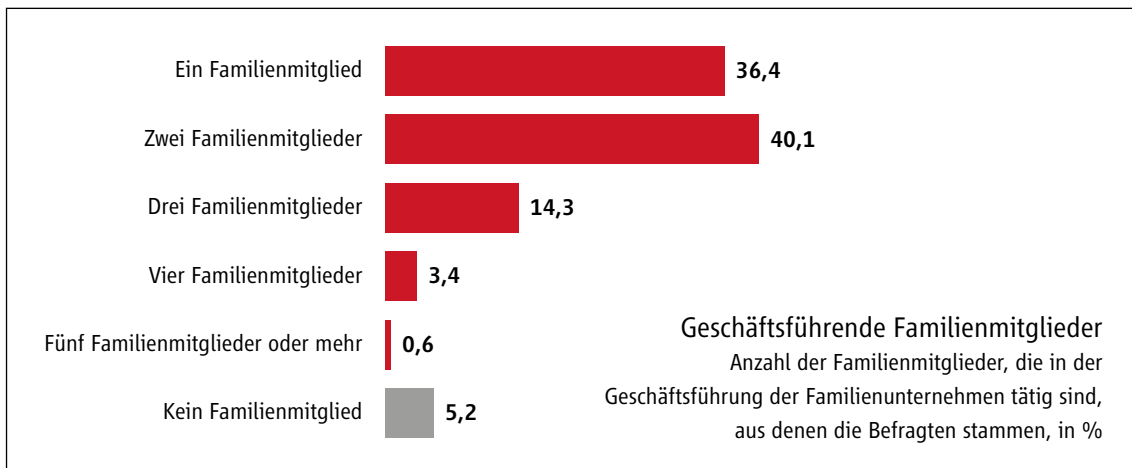
**Abbildung 14: Operativ Mitarbeitende Generationen**



e) Aktive Tätigkeit von Familienmitgliedern im Unternehmen

Die Familienunternehmen, aus denen der befragte Unternehmensnachwuchs stammt, weisen einen starken Familieneinfluss auf, der nicht nur durch die konzentrierten Eigentümerstrukturen, sondern auch durch die starke Einbindung von Familienmitgliedern sowohl als Geschäftsführer als auch als Mitarbeiter deutlich wird. Wie Abbildung 15 zeigt, ist lediglich bei 5,2 Prozent der Unternehmen, aus denen die Teilnehmer stammen, kein Familienmitglied in die Geschäftsführung involviert. Im Großteil der Unternehmen sind ein (36,4 Prozent) oder zwei (40,1 Prozent) Familienmitglieder in der Geschäftsführung tätig. Außerdem zeigt sich, dass der überwiegende Teil der Familienunternehmen im Rahmen der Studie (58,4 Prozent) in familiengeprägten Team-Geschäftsführungen arbeitet. Die Verteilung ist der aus dem Jahr 2017 sehr ähnlich, als ebenfalls bei einem Großteil der Unternehmen entweder ein (38 Prozent) oder zwei (40 Prozent) Familienmitglieder in der Geschäftsführung tätig waren.

**Abbildung 15: Geschäftsführende Familienmitglieder**



Insgesamt sind in nahezu allen Unternehmen der Stichprobe (98 Prozent) Familienmitglieder operativ tätig. Davon befinden sich 59 Prozent innerhalb der Geschäftsführungsebene und 41 Prozent außerhalb der Geschäftsführungsebene in den jeweiligen Unternehmen der Teilnehmer. Betrachtet man dies nun genauer, so zeigt sich, dass bei 17,4 Prozent der Unternehmen *ein* Familienmitglied außerhalb der Geschäftsführungsebene im Familienunternehmen aktiv mitarbeitet, bei weiteren 25 Prozent sind es zwei Familienmitglieder. 24,7 Prozent geben an, dass drei Familienmitglieder aktiv mitarbeiten, in den restlichen Unternehmen sind es mehr als drei Familienmitglieder, die operativ mitarbeiten. Im Jahr 2015 gaben 59 Prozent und im Jahr 2017 gaben 52 Prozent an, dass Familienmitglieder als Angestellte außerhalb der Geschäftsführung im Familienunternehmen beschäftigt sind. So ist in der diesjährigen Befragung ein Anstieg der Familienmitglieder zu verzeichnen, die innerhalb der Geschäftsführungsebene tätig sind.

### 3. Herausforderungen bei der Datenerhebung und Aussagen zur Repräsentativität

Eine besondere Herausforderung von empirischer Forschung im Kontext „Familienunternehmen“ stellt zum einen die fehlende Übersicht über die Grundpopulation der Familienunternehmen in Deutschland sowie der Vertreter der nächsten Generation dar. So existiert beispielsweise keine Liste oder Datenbank, welche Informationen zu (potenziellen) Nachfolgern in Familienunternehmen aufführt. Dementsprechend sind die Größe und Zusammensetzung der Population unbekannt. Mit einer ähnlichen Problematik haben auch andere Studien zur Perspektive der nächsten Generation in Familienunternehmen zu kämpfen (z. B. Birley, 2002). Da Aussagen zur Repräsentativität des Samples im Vergleich zur Grundgesamtheit auf der individuellen Ebene aus den zuvor genannten Gründen nicht möglich sind, besteht eine Behelfsmöglichkeit darin, die unternehmensbezogenen Daten mit den Daten der Grundgesamtheit in Deutschland zu vergleichen. Allerdings müssen auch hier Einschränkungen berücksichtigt werden. Aufgrund der weit verbreiteten Skepsis vieler Familienunternehmen gegenüber allen Formen von Öffentlichkeit und somit auch gegenüber der Weitergabe von Daten im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen hat die Sicherstellung der Anonymität der Befragten oberste Priorität. Im Zuge dessen wurden bestimmte Unternehmensdaten nicht abgefragt, die unter Umständen eine Zuordnung ermöglichen würden. Dies

führt in der Folge dazu, dass Rückschlüsse auf die Repräsentativität des vorliegenden Samples sowie auf mögliche Verzerrungen nur eingeschränkt möglich sind.

Vergleicht man nun die unternehmensbezogenen Daten (Umsatzgröße, Beschäftigtenzahlen, Anzahl der Generationen, regionale Verteilung) mit den Daten der Grundgesamtheit in Deutschland, können einige vorsichtige Rückschlüsse auf die Repräsentativität gezogen werden. Aus der hier gezeigten Stichprobenszusammensetzung ist erkennbar, dass es sich nicht um eine vollständig repräsentative Stichprobe in Bezug auf die deutsche Familienunternehmenslandschaft handelt. Die vorliegende Stichprobe weist – trotz einer deutlichen Mehrheit von kleineren und mittelgroßen Unternehmen – überdurchschnittlich viele große Familienunternehmen in Bezug auf Umsatz und Mitarbeiter auf.<sup>5</sup> Aussagen über mögliche regionale Schichtungen der befragten Vertreter der nächsten Unternehmergegeneration können auf Basis der erhobenen Daten auf Bundeslandebene getroffen werden.<sup>6</sup> Mögliche weitere Quellen von Verzerrungen entstehen durch Selbstselektionseffekte: So ist es nicht auszuschließen, dass der Nachwuchs aus größeren, renommierteren und dadurch für eine Weiterführung attraktiveren Familienunternehmen stärker auf die Befragung reagiert hat, oder dass vor allem sehr ambitionierte, leistungsstarke und engagierte Unternehmersprösslinge nach Aufforderung teilgenommen haben. Außerdem könnte, wie bei jeder empirischen Untersuchung auch, eine mögliche Verzerrung durch eventuell sozial erwünschte Antworten der Nachwuchsunternehmer entstanden sein.

Nichtsdestoweniger ist festzustellen, dass im Rahmen dieser fünften empirischen Untersuchung der Werthaltungen, Einstellungen, der persönlichen und unternehmerischen Pläne sowie von entsprechenden Rahmenbedingungen der nächsten Unternehmergegeneration Deutschlands das *Forschungsziel der Repräsentativität eine untergeordnete Rolle spielt*. Diese Studie hat vielmehr das Ziel, im Detail zu erforschen, wie sich zukünftige Nachfolger im Zuge der Nachfolge verhalten und welche Werte und Einstellungen diese Generation prägen und bewegen.

---

5 Laut Statistischem Bundesamt verteilt sich die Gesamtzahl der Unternehmen in Deutschland in etwa wie folgt auf Unternehmensgrößen (in Bezug auf die Anzahl der Beschäftigten): (1) bis 9 Mitarbeiter: rund 89 %, (2) 10 bis 49 Mitarbeiter: rund 8 %, (3) 50 bis 249 Mitarbeiter: rund 2 %, (4) über 249 Mitarbeiter: weniger als 1 % (bei absolut rund 3,5 Mio. Unternehmen) (Stand 2017).

6 Im Vergleich zum Unternehmensbestand in Deutschland nach Bundesland ist bspw. Bayern gut repräsentiert (18,7 % Anteil in Deutschland; 25 Prozent Anteil in der Studie) und Baden-Württemberg überrepräsentiert (13,8 % Anteil in Deutschland; 39 % Anteil in der Studie).



### III. Vorgehen bei der Datenanalyse

In den Kapiteln E bis H werden die Daten wie folgt analysiert und beschrieben:

1. Im ersten Analyseschritt wurden die Daten aller 516 befragten Vertreter der nächsten Unternehmergeneration ausgewertet. Hierbei werden Häufigkeitsverteilungen der jeweiligen Antwortoptionen in Abbildungs- und Tabellenform dargestellt und entsprechend beschrieben.
2. In einem zweiten Analyseschritt wird das Antwortverhalten der Befragten gruppenweise untersucht, das heißt der gesamte Datensatz wird jeweils anhand mehrerer individueller und unternehmensbezogener Variablen in zwei Gruppen eingeteilt. Die Mittelwerte der Gruppen werden dann wiederum mittels t-Tests mit unabhängigen Stichproben auf statistisch signifikante Unterschiede geprüft.<sup>7</sup> Es werden stets die im Folgenden aufgelisteten Variablen verwendet, um die Stichprobe zu gruppieren.

*Auf individueller Ebene wird die Stichprobe in Gruppen unterteilt auf Basis von:*

- Nachfolgewillen („nachfolgewillig“/„(noch-)nicht-nachfolgewillig“),
- Geschlecht (weiblich/männlich)
- Alter (Mediansplit: 16 bis 29 Jahre/30 bis 40 Jahre)

*In Bezug auf unternehmensbezogene Variablen wird die Stichprobe in Gruppen unterteilt auf Basis von:*

- Unternehmensgröße (bis 50 Mitarbeiter/51 bis 250 Mitarbeiter/251 bis 1.000 Mitarbeiter/ab 1.001 Mitarbeiter)
- Unternehmensalter (Mediansplit: bis 62 Jahre/ab 63 Jahre)
- Hauptsitz des Unternehmens (Großstadt/Kleinstadt/ländlicher Raum)

Die statistisch signifikanten, das heißt aussagekräftigen Unterschiede werden dann in Textform beschrieben. Statistisch nicht aussagekräftige Unterschiede zwischen den jeweiligen Gruppen werden nicht explizit genannt.

---

7 Mittels eines t-Tests kann untersucht werden, ob sich die Mittelwerte zweier Gruppen signifikant voneinander unterscheiden. Hierbei ist der p-Wert eine Kennzahl zur Auswertung statistischer Tests und induziert die statistische Signifikanz. Bei einem p-Wert von  $< 0,05$  spricht man von einem signifikanten, bei einem Wert von  $< 0,01$  von einem sehr signifikanten und bei einem Wert von  $< 0,001$  von einem hoch signifikanten Ergebnis (Field, 2009).



## E. Zentrale Werthaltungen und unternehmerisches Verhalten

In diesem Abschnitt werden (I) zentrale Werthaltungen sowie (II) das unternehmerische Selbstvertrauen und Verhalten der nächsten Unternehmergegeneration dargestellt.

### I. Zentrale Werthaltungen

Die nächste Unternehmergegeneration wurde zu ihrer Einschätzung von 15 zentralen Werthaltungen befragt (vergleichbar mit der regelmäßig durchgeführten Shell-Jugendstudie<sup>8</sup>). In Tabelle 1 ist die relative Bedeutung und Gewichtung der einzelnen Werte für die befragten Unternehmerkinder dargestellt. An der Spitze der 15 abgefragten Werthaltungen steht mit der höchsten Zustimmung, „Eigenverantwortlich leben und handeln“ und „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“, knapp gefolgt von „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“ und „Ein gutes Familienleben führen“. Diese Werte charakterisieren die nächste Unternehmergegeneration als verantwortungsvoll, bürgerlich und individuell. Das spiegelt durchaus einen hohen Grad an „klassischer“ familienunternehmerischer Prägung im Sinne der hohen Bedeutung von Familie und unternehmerischer Eigenverantwortung wider. Unterstrichen wird dies durch die Tatsache, dass der Werthaltung „So leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird“ eine überaus hohe Bedeutung beigemessen und „Fleißig und ehrgeizig sein“ als durchaus wichtig eingeschätzt wird. Am unteren Ende der Skala, wie auch schon in der Studie 2017, befindet sich „Das tun, was andere auch tun“. Diese Werthaltung wird überwiegend abgelehnt. Weiterhin finden die Werthaltungen „Am Althergebrachten festhalten“, „Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten“ und „Sich politisch engagieren“ wenig Zustimmung. Jedoch werden die Werthaltungen nicht unbedingt abgelehnt, sondern weitestgehend neutral bewertet. Weitere wichtige Werthaltungen sind „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“, „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ und „Ein reines Gewissen haben“.

Der unternehmerische Nachwuchs kombiniert tradierte und bürgerliche Werthaltungen in Bezug auf ein stabiles soziales Netzwerk mit einem hohen Anspruch an sich selbst und individuellem, von hoher Leistungsorientierung und Eigenverantwortung geprägtem Handeln. Nichtsdestoweniger sind auch gesellschaftlich orientierte Werthaltungen wichtig für die Befragten: eine durchweg familienunternehmerische Grundhaltung.

Interessant ist, dass es in Bezug auf die Werthaltungen teilweise statistisch signifikante Unterschiede zwischen jenen Befragten, die das Familienunternehmen weiterführen möchten („Nachfolgewillige“), und jenen, die dies zum heutigen Stand nicht tun möchten („(noch) Nicht-Nachfolgewillige“), gibt. So werden folgende Werthaltungen bei den „Nachfolgewilligen“ signifikant wichtiger eingeschätzt als bei

---

8 Albert, M., Hurrelmann, K., Quenzel, G., Schneekloth, U., Leven, I., Utzmann, H., & Wolfert, S. (2019). Shell Jugendstudie 2019. Julius Beltz GmbH & Company KG.

den „(noch) Nicht-Nachfolgewilligen“: zum einen „Fleißig und ehrgeizig sein“ (Signifikanzwert  $p < 0,01$ ) und zum anderen „Ein gutes Familienleben führen“ ( $p < 0,05$ ).

**Tabelle 1: Zentrale Werthaltungen**

Reihung	Werthaltung	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Eigenverantwortlich leben und handeln	95,8	1,7	2,5
2	Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	95,2	1,9	2,9
3	Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	91,2	5,4	3,3
4	Ein gutes Familienleben führen	90,4	5,6	4,0
5	So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	90,1	6,5	3,4
6	Fleißig und ehrgeizig sein	87,6	8,2	4,2
7	Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	86,4	9,9	3,8
8	Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	85,5	10,7	3,8
9	Ein reines Gewissen haben	82,8	11,5	5,7
10	Gesetz und Ordnung respektieren	76,8	18,0	5,2
11	Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	36,7	42,1	21,2
12	Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten	31,6	23,8	44,6
13	Sich politisch engagieren	30,4	36,5	33,1
14	Am Althergebrachten festhalten	6,5	26,0	67,5
15	Das tun, was andere auch tun	4,4	14,0	81,6

5-stufige Likert-Skala: 1 = ganz unwichtig; 5 = ganz wichtig

\*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Im Vergleich zum Jahr 2017 lassen sich in Bezug auf die Werte nur wenige signifikante Unterschiede zwischen dem männlichen und weiblichen Unternehmensnachwuchs finden. Im Jahr 2017 war beispielsweise die Werthaltung „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen“ signifikant wichtiger für die Unternehmersöhne als die Unternehmertöchter ( $p < 0,05$ ). Dieses Jahr gibt es nur bei drei Werthaltungen signifikante Unterschiede. Der weibliche Unternehmensnachwuchs schätzt die folgenden Werthaltungen signifikant wichtiger ein, als die männlichen Vertreter der nächsten Generation: „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“ ( $p < 0,01$ ); „Am Althergebrachten festhalten“ ( $p < 0,01$ ) und „Das tun, was andere auch tun“ ( $p < 0,05$ ). Wobei an dieser Stelle erwähnt werden muss,

dass die beiden letzteren Werthaltungen insgesamt sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern als die unwichtigsten bewertet wurden.

In Bezug auf das Alter der Befragten finden sich ebenfalls interessante Unterschiede. Die jüngeren Teilnehmer zwischen 16 und 29 Jahren stufen die Werthaltung „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen“ ( $p < 0,1$ ) als wichtiger ein als die älteren Befragten zwischen 30 und 40 Jahren. Besonders deutlich wird, dass Gemeinschaftswerte wie „Ein reines Gewissen haben“ ( $p < 0,05$ ), „So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird“ ( $p < 0,01$ ), „Gesetz und Ordnung respektieren“ ( $p < 0,05$ ) und „Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten“ ( $p < 0,01$ ) in der älteren Gruppe signifikant bedeutender sind.

## II. Unternehmerisches Selbstvertrauen und Verhalten

Inwiefern sieht sich Deutschlands nächste Unternehmergegeneration in der Lage und mit den nötigen Fähigkeiten ausgestattet, ein Unternehmen zu führen? Der größte Teil verfügt – wie 2017 (87 Prozent) – über ein ausgeprägtes unternehmerisches Selbstvertrauen: 90,3 Prozent der Befragten fühlen sich in der Lage, unternehmerisch zu handeln. Weiterhin gaben 81,3 Prozent (2017: 80 Prozent) der Teilnehmer an, zuversichtlich zu sein, dass ein von ihnen geführtes Unternehmen Erfolg hat. Eine hohe, aber deutlich geringere Anzahl der Befragten stimmte der Aussage zu, bereits das nötige Wissen zu haben, um ein Unternehmen zu führen (65,8 Prozent) (siehe Tabelle 2). Bei der letzten Aussage ist ein Anstieg von fast zehn Prozent im Vergleich zu 2017 (57 Prozent Zustimmung) zu verzeichnen.

**Tabelle 2: Unternehmerisches Selbstvertrauen**

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Ich fühle mich in der Lage, unternehmerisch zu handeln.	90,3	8,8	0,9
2	Ich bin zuversichtlich, dass ein von mir geführtes Unternehmen Erfolg hat.	81,3	16,2	2,5
3	Ich habe das notwendige Wissen, um ein Unternehmen zu führen.	65,8	19,1	15,1

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu  
 \*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Betrachtet man nun die individuelle Ebene, lässt sich ein höchst signifikanter Unterschied zwischen denjenigen erkennen, die das Familienunternehmen weiterführen wollen und denjenigen, die dies zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht tun möchten. Die Befragten, die das Unternehmen übernehmen möchten, weisen ein stärkeres unternehmerisches Selbstvertrauen auf als diejenigen, die das Unternehmen

nicht übernehmen wollen ( $p < 0,001$ ). Des Weiteren wird deutlich, dass die weiblichen Befragten in der Stichprobe ein geringeres unternehmerisches Selbstvertrauen als die männlichen Teilnehmer haben ( $p < 0,001$ ). Auch bei den Altersgruppen lassen sich höchst signifikante Unterschiede feststellen. Die jüngere Altersgruppe von 16 bis 29 Jahren hat ein geringeres unternehmerisches Selbstvertrauen als die älteren Befragten zwischen 30 und 40 Jahren, welches wohl durch die fehlende berufliche Erfahrung zu erklären ist.

Auf der Unternehmensebene zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Befragten, die aus einem großen Familienunternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter) kommen, und den Teilnehmern, die aus einem kleineren Familienunternehmen (bis zu 250 Mitarbeiter) stammen, in Bezug auf das unternehmerische Selbstvertrauen. Probanden aus kleineren Unternehmen verfügen über ein höheres unternehmerisches Selbstvertrauen als diejenigen, die aus großen Unternehmen stammen ( $p < 0,05$ ).

Weiterhin zeigt sich, dass „Deutschlands nächste Unternehmergegeneration“ sich als sehr aktiv und offen in Bezug auf neue unternehmerische Gelegenheiten einschätzt. So stimmten 72,5 Prozent (2017: 71 Prozent) der Befragten der Aussage zu, stets nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten Ausschau zu halten und 70,4 Prozent (2017: 71 Prozent) stimmten zu, nach Informationen zu neuen Ideen für Produkte oder Dienstleistungen zu suchen. Dabei stimmten 61,2 Prozent (2017: 61 Prozent) zu, sich potenzielle Märkte anzuschauen, um unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren. 56,1 Prozent (2017: 63 Prozent) scannen das Umfeld regelmäßig auf unternehmerische Gelegenheiten und 32 Prozent (2017: 35 Prozent) der Befragten stimmen der Aussage zu, tatsächlich systematisch nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten zu suchen (siehe Tabelle 3).

Es gibt höchst signifikante Unterschiede zwischen denjenigen, die eine Nachfolge anstreben und denjenigen, die dies (noch) nicht tun. Die Nachfolgewilligen nehmen unternehmerische Gelegenheiten signifikant mehr wahr als die (noch) Nicht-Nachfolgewilligen ( $p < 0,001$ ). Signifikanz zeigt sich auch im Geschlechtervergleich: So suchen eher die männlichen Befragten aktiv nach neuen Möglichkeiten und Chancen im unternehmerischen Kontext, um neue Ideen und Produkte umzusetzen ( $p < 0,001$ ). Auch das Alter der Teilnehmer hat einen signifikanten Einfluss: Die über 30-Jährigen suchen signifikant stärker nach unternehmerischen Gelegenheiten als die unter 30-Jährigen ( $p < 0,05$ ).

Darüber hinaus zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen denjenigen, die ihrer Selbsteinschätzung nach eher mehr oder eher weniger unternehmerische Chancen erkennen in Bezug auf die generellen Werthaltungen. Hier zeigt sich, dass die Teilnehmer, die verstärkt unternehmerische Gelegenheiten erkennen, besonders folgende Werthaltungen als wichtig erachten: „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ ( $p < 0,001$ ), „Eigenverantwortlich leben und handeln“ ( $p < 0,001$ ), „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ ( $p < 0,001$ ) und „Fleißig und ehrgeizig sein“ ( $p < 0,001$ ).

**Tabelle 3: Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten (Opportunity Recognition)**

Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen?				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Ich halte stets Ausschau nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten.	72,5	19,0	8,5
2	Ich suche nach Informationen zu neuen Ideen für Produkte oder Dienstleistungen.	70,4	17,3	12,4
3	Ich schaue mir potenzielle Märkte an, um unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren.	61,2	24,7	14,1
4	Ich scanne mein Umfeld regelmäßig auf unternehmerische Gelegenheiten.	56,1	28,4	15,6
5	Ich suche systematisch nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten.	32,0	34,1	33,9

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu  
 \*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

### III. Zwischenfazit zum Themenkomplex „Zentrale Werthaltungen und unternehmerisches Verhalten“

- Die nächste Unternehmergegeneration verfügt über zentrale Werthaltungen wie Eigenverantwortung („Eigenverantwortlich leben und handeln“), ein intaktes soziales Umfeld („Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“, „Ein gutes Familienleben führen“, „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“, „So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird“) und eine ausgeprägte Leistungsorientierung („Fleißig und ehrgeizig sein“).
- Außerdem ist dem Unternehmernachwuchs Individualität und Selbstverwirklichung wichtig (hohe Zustimmung zu „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ und starke Ablehnung von „Das tun, was andere auch tun“).
- Zudem konnten Unterschiede in der Relevanz der Werthaltungen in Bezug auf den Nachfolgewillen, Alter und Geschlecht der Befragten festgestellt werden. Beispielsweise werden Werthaltungen wie „Fleißig und ehrgeizig sein“ und „Ein gutes Familienleben führen“ von den „Nachfolgewilligen“ als wichtiger angesehen als bei den „(noch) Nicht-Nachfolgewilligen“. Außerdem stufen jüngeren Teilnehmer (16 bis 29 Jahre) die Werthaltung „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen“ als wichtiger ein als die älteren Befragten (30 bis 40 Jahre).

- Deutschlands nächste Unternehmergegeneration hat bereits im jüngeren Alter ein ausgeprägtes unternehmerisches Selbstvertrauen entwickelt und fühlt sich in der Lage, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Interessant ist hier, dass sich ein wesentlicher Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Befragten ebenso feststellen lässt wie in Bezug auf die Nachfolgeabsicht der Teilnehmer.



## F. Einstellung zum Themenkomplex „Familie und Familienunternehmen“

In diesem Kapitel sollen Wahrnehmung und Einstellung zu ausgewählten Aspekten des Themas „Familie und Familienunternehmen“ näher betrachtet werden. Hierbei werden die Einstellungen der nächsten Unternehmergegeneration zu den folgenden drei Themenbereichen dargestellt: (I) Familie im Unternehmen, (II) Tätigkeit der Eltern im Unternehmen und (III) das sozioemotionale Vermögen innerhalb des Familienunternehmens.

### I. Einstellung zu Familie im Unternehmen

Die Einstellungen der jungen Generation zur Thematik „Familie im Unternehmen“ wird bei den Teilnehmern der Umfrage durch drei wesentliche Aspekte geprägt. Ungefähr drei Viertel (76,4 Prozent) haben zugestimmt, dass sie damit einverstanden sind, wenn Familienmitglieder unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben. Dies wird gefolgt von innerfamiliären Punkten, wie der Integration von einzelnen Mitgliedern der Familie durch klare Kriterien (71,7 Prozent Zustimmung) und der Meinung, dass das Unternehmen stärker sei, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert werden (68,8 Prozent). Hierbei ist interessant zu beobachten, dass die aktive Einbindung von Familienmitgliedern von allen Werthaltungen der Fragstellung von dem geringsten Teil (8,5 Prozent) der Befragten abgelehnt wurde. Das Schlusslicht der Einstellungen bildet laut Tabelle 4 der Punkt, dass die Ausbildung der Kinder an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden sollte. Diese Einstellung haben fast zwei Drittel (64,1 Prozent) abgelehnt. Dies wird knapp gefolgt von der Tatsache, dass ungefähr der gleiche Anteil der Befragten (63,2 Prozent) nicht nur einen Nachfolger in der Geschäftsführung sieht.

**Tabelle 4: Einstellungen und Werte „Familie und Familienunternehmen“**

Reihung	Werthaltung	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben.	76,4	17,6	6,1
2	Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann.	71,7	15,0	13,2
3	Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.	68,8	22,7	8,5
4	Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen.	68,3	14,2	17,5

Reihung	Werthaltung	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
5	Familien- und Unternehmensbelange sollten klar getrennt bleiben.	63,3	21,6	15,1
6	Die Kinder sollten Anteile am Unternehmen erhalten, wenn sie in das Unternehmen kommen.	51,7	27,2	21,1
7	Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden.	50,9	30,2	18,9
8	Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen.	42,5	25,8	31,7
9	Private Equity (private Geldgeber außerhalb der Familie) ist für Familienunternehmen ein mögliches Finanzierungsmodell.	39,1	30,9	30,0
10	Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollte die Seniorgeneration in Rente gehen.	37,5	27,6	34,8
11	Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation.	32,4	34,2	33,5
12	Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen.	29,1	37,0	33,9
13	Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten.	28,8	22,1	49,1
14	Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten.	28,1	22,0	49,9
15	Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben.	22,4	14,3	63,2
16	Der Senior sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben.	18,4	26,5	55,1
17	Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden.	14,1	21,7	64,1

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu

\*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

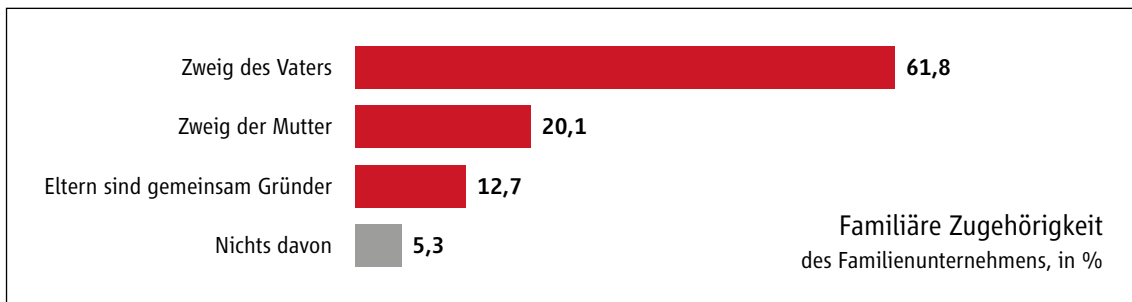
Es zeigen sich außerdem signifikante Unterschiede für die Befragten, die die Nachfolge für das Unternehmen antreten möchten und denjenigen, die das (noch) nicht planen. So stimmen die Nachfolgewilligen den Werthaltungen „Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden“ und „Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen“ mehr zu als die (noch) Nicht-Nachfolgewilligen ( $p < 0,001$ ). Andererseits stimmen die (noch) Nicht-Nachfolgewilligen der Aussage „Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten“ mehr zu als die Nachfolgewilligen ( $p < 0,001$ ). Im Geschlechtervergleich lässt sich feststellen, dass die weiblichen Teilnehmer der Studie dieser Aussage mehr zustimmen als die männlichen Teilnehmer ( $p < 0,001$ ). Auch das Alter hat einen signifikanten Einfluss auf diese Aussage: Jüngere Teilnehmer (bis 29 Jahre) stimmen mehr zu als die älteren Teilnehmer (ab 30 Jahren) ( $p < 0,01$ ). Gleichzeitig stimmt der ältere Unternehmensnachwuchs den Aussagen „Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann“ und „Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben“ signifikant mehr zu als der jüngere Unternehmensnachwuchs ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ).

Hinsichtlich der Unternehmensebene lassen sich signifikante Ergebnisse feststellen. Befragte aus jüngeren Unternehmen (bis 62 Jahre) stimmen der Aussage „Der Senior sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben“ mehr zu als Befragte aus älteren Unternehmen (über 63 Jahre) ( $p < 0,05$ ). Andererseits findet sich unter den Teilnehmern aus älteren Unternehmen mehr Zustimmung für die Aussage „Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen“ ( $p < 0,05$ ). Dieser Aussage stimmt außerdem der Unternehmensnachwuchs aus großen Unternehmen (ab 250 Mitarbeiter) mehr zu als der Unternehmensnachwuchs aus kleinen Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter) ( $p < 0,01$ ). Gleich verhält es sich für die Aussagen „Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann“, „Der Senior sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben“ und „Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten“ ( $p < 0,001$ ;  $p < 0,001$ ;  $p < 0,01$ ). Hingegen finden die Aussagen „Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten“ und „Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind“ mehr Zustimmung bei den Teilnehmern aus kleineren Unternehmen ( $p < 0,001$ ;  $p < 0,05$ ). Des Weiteren stimmen Befragte von Familienunternehmen mit Hauptsitz im ländlichen Raum den Aussagen „Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen“, „Der Senior sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben“ und „Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation“ signifikant mehr zu als Befragte aus Unternehmen mit Hauptsitz in einer Großstadt ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,001$ ;  $p < 0,001$ ).

## **II. Tätigkeit der Eltern im Unternehmen**

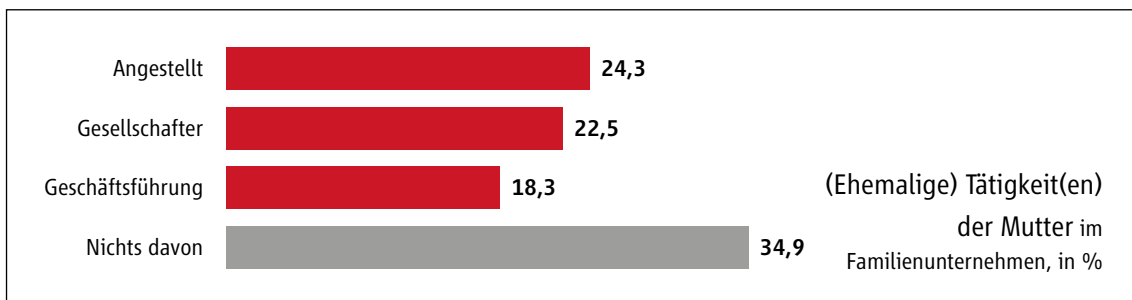
Hinsichtlich des Zweiges der Familienunternehmen kann klar erkannt werden, dass ungefähr zwei Drittel (61,8 Prozent) der Unternehmen von der väterlichen Seite stammen. Von dem Zweig der Mutter stammen demgegenüber nur ein Fünftel (20,1 Prozent) der Familienunternehmen. Bei 12,7 Prozent sind beide Eltern zusammen Gründer des Unternehmens (Abbildung 16).

**Abbildung 16: Familiäre Zugehörigkeit**



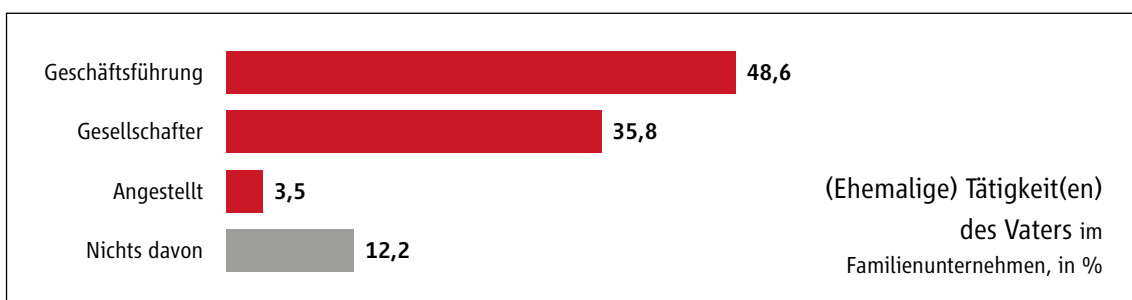
Wie sich anhand von Abbildung 17 erkennen lässt, gibt es bei der aktuellen beziehungsweise ehemaligen Funktion der Mütter der Befragten eine eindeutig erkennbare Richtung. Hier haben ungefähr ein Drittel der Mütter weder als Angestellte oder in der Geschäftsführung gearbeitet noch waren sie als Gesellschafterin tätig. Knapp ein Viertel (24,3 Prozent) waren oder sind im Familienunternehmen angestellt und weitere 22,5 Prozent sind in der Gesellschafterfunktion tätig. Nur 18,3 Prozent der Mütter üben oder übten die Geschäftsführung aus.

**Abbildung 17: Funktion der Mutter im Familienunternehmen**



Bei den Vätern von Deutschlands nächster Unternehmergeneration ist oder war dementsgegen ungefähr die Hälfte (48,6 Prozent) in der Geschäftsführung tätig. Gut ein Drittel fungierte oder fungiert als Gesellschafter und lediglich 3,5 Prozent waren oder sind im Familienunternehmen angestellt. Weitere 12,2 Prozent der Teilnehmer der Umfrage haben laut Abbildung 18 angegeben, dass ihre Väter keine der genannten Funktionen ausüben oder ausgeübt haben.

**Abbildung 18: Funktion des Vaters im Familienunternehmen**



### III. Sozioemotionale Werte im Familienunternehmen

Sozioemotionale Werte eines Familienunternehmens sind eine Besonderheit, die Familienunternehmen zugesprochen wird. Sie werden als die Ansammlung der nicht-finanziellen Ziele oder Werte beziehungsweise als nicht-finanzielles Vermögen definiert, die speziell mit dem Wohlergehen und den affektiven Bedürfnissen der Familienmitglieder verbunden sind und die sich aus dem Betrieb eines Unternehmens ergeben (Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson, & Spencer, 2016). Je höher die Ausprägungen im Rahmen dieser Dimensionen sind, desto wichtiger wird das sozioemotionale Vermögen des Familienunternehmens eingeschätzt.

Grundsätzlich wird das sozioemotionale Vermögen ihrer Familienunternehmen von dem unternehmerischen Nachwuchs als sehr wichtig wahrgenommen. Wie sich anhand von Tabelle 5 erkennen lässt, steht das Wohlergehen der Familie eindeutig im Mittelpunkt der Betrachtung. Dies wird vor allem durch die eingeschätzte hohe Relevanz der Werthaltungen „Bewahrung der Einheit der Familie“ (73 Prozent) und „Zufriedenheit von Familienmitgliedern außerhalb des Unternehmens“ (65,4 Prozent) untermauert. Doch auch das Familienunternehmen selbst als Mittel zur einerseits „Wahrung der Familienwerte durch den Betrieb des Unternehmens“ und andererseits „der Anerkennung der Familie für das großzügige Engagement des Unternehmens“ wird von deutlich mehr als der Hälfte als wichtig eingeschätzt. Insgesamt ist anhand der Werthaltungen ebenfalls ersichtlich geworden, dass im Vergleich zu den anderen Fragestellungen wesentlich weniger Ablehnung bei den Schlusslichtern der Auflistung vorzufinden ist. Hierbei wird der letzte Platz „Verbesserung der Familienharmonie durch die Führung des Unternehmens“ beispielsweise von knapp weniger als einem Drittel (30,1 Prozent) abgelehnt.

Interessanterweise zeigen sich hoch signifikante Unterschiede zwischen den weiblichen und männlichen Unternehmensnachfolgern. Die weiblichen Teilnehmer empfinden im Durchschnitt alle Werthaltungen, bis auf „Erhaltung der Familiendynastie im Unternehmen“ und „Bewahrung der Einheit der Familie“, als wichtiger als die männlichen Teilnehmer ( $p < 0,001$ ;  $p < 0,05$ ). Weiterhin ergeben sich signifikante Unterschiede für die Nachfolgewilligen und die (noch) Nicht-Nachfolgewilligen. Die Werthaltung „Erhaltung der Familiendynastie im Unternehmen“ wird von den Nachfolgewilligen als wichtiger wahrgenommen als von den (noch) Nicht-Nachfolgewilligen. Hinsichtlich des Alters der Teilnehmer lässt sich nur in Bezug auf die Werthaltung „Berücksichtigung der Bedürfnisse unserer Familie bei unseren Geschäftsentscheidungen“ ein signifikanter Unterschied feststellen. Die Befragten bis 29 Jahre empfinden diese Werthaltung als wichtiger als die 30-Jährigen und älter. Auf Unternehmensebene ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen den jüngeren (bis 62 Jahre) und älteren Unternehmen (63 Jahre und älter). Die Probanden aus den jüngeren Unternehmen empfinden die Werthaltungen „Zufriedenheit von Familienmitgliedern außerhalb des Unternehmens“ und „Verbesserung der Familienharmonie durch die Führung des Unternehmens“ wichtiger als die Probanden der älteren Unternehmen ( $p < 0,05$ ). Bezüglich der Lage lässt sich nur ein Unterschied feststellen: Probanden von Unternehmen aus dem ländlichen

Raum empfinden „Anerkennung der Familie für das großzügige Engagement des Unternehmens“ als wichtiger als diejenigen, die aus Unternehmen aus Großstädten stammen ( $p < 0,01$ ).

**Tabelle 5: Familie und Unternehmen**

Reihung	Werthaltung	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Bewahrung der Einheit der Familie.	73,0	13,6	13,4
2	Zufriedenheit von Familienmitgliedern außerhalb des Unternehmens.	65,4	17,3	17,3
3	Wahrung unserer Familienwerte durch den Betrieb unseres Unternehmens.	63,6	19,6	16,8
4	Anerkennung der Familie für das großzügige Engagement des Unternehmens.	55,5	28,3	16,2
5	Aufrechterhaltung der Familienreputation durch das Unternehmen.	54,9	25,7	19,4
6	Anhäufung und Erhaltung von Sozialkapital.	51,3	35,3	13,4
7	Berücksichtigung der Bedürfnisse unserer Familie bei unseren Geschäftsentscheidungen.	45,3	25,7	29,1
8	Erhaltung der Familiendynastie im Unternehmen.	44,2	25,9	29,8
9	Verbesserung der Familienharmonie durch die Führung des Unternehmens.	36,9	33,0	30,1

5-stufige Likert-Skala: 1 = überhaupt nicht wichtig; 5 = sehr wichtig

\*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

In Tabelle 6 wird die Bedeutung der Familie und des Familienunternehmens weiter unterstützt. So gut wie alle Teilnehmer (89,8 und 89 Prozent) der Umfrage stimmen beispielsweise den Statements zu, dass die Unternehmerfamilien darauf achten, dass das Familienunternehmen von den Mitarbeitern geschätzt wird und der Ruf des Familienunternehmens sehr gut ist. Etwas weniger als zwei Drittel (62,3 Prozent) sehen die konsequente Vermarktung des Unternehmens als Familienunternehmen als den unwichtigsten Punkt der Fragestellung an.

**Tabelle 6: Unternehmerfamilie**

Als Unternehmerfamilie achten wir sehr darauf, ...				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	... dass unser Familienunternehmen von den Mitarbeitern sehr geschätzt wird.	89,8	7,9	2,4
2	... dass der Ruf unseres Familienunternehmens sehr gut ist.	89,0	9,4	1,6
3	... dass die Familie dem Unternehmen ein Gesicht gibt.	71,2	14,1	14,7
4	... dass sich unser Familienunternehmen in der Gemeinde/Region sozial engagiert.	66,9	20,2	12,9
5	... dass wir unseren Mitarbeitern die Geschichte des Unternehmens vermitteln.	63,1	21,2	15,7
6	... unser Unternehmen konsequent als Familienunternehmen zu vermarkten.	62,3	20,4	17,3

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu

\*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Es zeigt sich, dass die Nachfolgewilligen allen genannten Statements signifikant mehr zustimmen als die (noch) Nicht-Nachfolgewilligen ( $p < 0,001$ ;  $p < 0,05$ ). Darüber hinaus stimmen ältere Befragte (30 Jahre und älter) der konsequenten Vermarktung des Unternehmens als Familienunternehmen und der Vermittlung der Geschichte des Unternehmens an die Mitarbeiter mehr zu als jüngere Befragte ( $p < 0,05$ ).

Auf Unternehmensebene lässt sich beobachten, dass Befragte aus Unternehmen aus dem ländlichen Raum angeben, als Unternehmerfamilie mehr darauf zu achten, dass die Familie dem Unternehmen ein Gesicht gibt sowie, dass sich das Familienunternehmen in der Gemeinde/Region sozial engagiert verglichen mit Befragten aus Unternehmen, die sich in einer Großstadt befinden ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$ ). Weiterhin achten die Teilnehmer aus kleineren Unternehmen (unter 250 Mitarbeiter) mehr darauf, das Unternehmen konsequent als Familienunternehmen zu vermarkten und den Mitarbeitern die Geschichte des Unternehmens zu vermitteln als die Teilnehmer aus größeren Unternehmen ( $p < 0,01$ ).

#### **IV. Zwischenfazit zum Themenkomplex „Familie und Familienunternehmen“**

- Deutschlands nächste Unternehmergeneration empfindet die Familie als sehr wichtig und hat starke Werthaltungen bezüglich der Familie und des Familienunternehmens entwickelt. Die Befragten geben an, dass sie der Integration von einzelnen Mitgliedern der Familie nach klaren Kriterien zustimmen sowie der Aussage, dass das Unternehmen stärker sei, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert werden. Außerdem stimmt ein Großteil der Befragten zu, dass sie damit einverstanden sind, wenn Familienmitglieder unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben.
- Zudem zeigt sich, dass die Familienunternehmen der befragten Personen meist aus dem Familienzweig des Vaters stammen.
- Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass die Väter meist eine Geschäftsführer- und/oder Gesellschaftertätigkeit im Unternehmen ausüben/oder ausübten. Nur ein kleiner Teil der Väter ist im Unternehmen angestellt. Bei den Müttern verhält es sich anders: Der Großteil der Mütter ist oder war gar nicht im Familienunternehmen beschäftigt, gefolgt von der Tätigkeit als Angestellte im Familienunternehmen.
- Deutschlands nächste Unternehmergeneration bewertet das sozioemotionale Vermögen ihres Familienunternehmens als äußerst wichtig. So wird die Bewahrung der Einheit der Familie, die Zufriedenheit von Familienmitgliedern außerhalb des Unternehmens und die Wahrnehmung der Familienwerte durch den Betrieb des Unternehmens als sehr wichtig eingeschätzt. Außerdem wird die Bedeutung der Familie und des Familienunternehmens weiter unterstützt. Nahezu alle Teilnehmer stimmen zu, dass ihre Unternehmerfamilien darauf achten, dass das Familienunternehmen von den Mitarbeitern geschätzt wird und der Ruf des Familienunternehmens sehr gut ist.



## G. Strategische Zukunftspläne für das Familienunternehmen und die Zusammenarbeit mit Start-ups

In diesem Kapitel werden die Zukunftspläne der nächsten Unternehmergegeneration für das Familienunternehmen näher beleuchtet. Zunächst wird die (I) Bereitschaft zu Innovation dargestellt. Anschließend wird die Wahrnehmung der befragten Nachwuchsunternehmer hinsichtlich der (II) Branche des Familienunternehmens und der (III) Zukunft des Familienunternehmens fokussiert. Zuletzt wird die (IV) Einschätzung zur Zusammenarbeit mit Start-ups untersucht.

### I. Bereitschaft zu Innovationen

Da Digitalisierung und die Bereitschaft zu Innovationen für das Bestehen auf den Weltmärkten immer wichtiger werden, wurde Deutschlands nächste Unternehmergegeneration zu der wahrgenommenen Bereitschaft und der Fähigkeit ihres Familienunternehmens, Innovationen zu entwickeln, befragt. Grundsätzlich zeigt sich, dass in der Wahrnehmung von rund zwei Drittel aller Teilnehmer der Studie die Familienunternehmen dazu bereit sowie auch fähig sind, Innovationen zu entwickeln (siehe Tabelle 7). Im Vergleich zur Befragung aus dem Jahr 2017 sind die Teilnehmer demnach selbstsicherer in Bezug auf die Fähigkeit zur Entwicklung von Innovationen geworden.

**Tabelle 7: Wahrnehmung der Innovationsorientierung**

Im Vergleich zu den Wettbewerbern in der Branche ist unser Familienunternehmen ...				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	... in hohem Maße dazu fähig, Innovationen zu entwickeln.	67,8	22,4	9,8
2	... in hohem Maße dazu bereit, Innovationen zu entwickeln.	67,6	22,9	9,5

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu

\*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

### II. Wahrnehmung der Branche des Familienunternehmens

Der unternehmerische Nachwuchs wurde nach der Branche und dem Umfeld seines Familienunternehmens als Kontextvariable befragt (siehe Tabelle 8). Hier wird deutlich, dass der Großteil der Befragten (77,6 Prozent) die Wettbewerbsintensität als sehr hoch einschätzt (2017: 77 Prozent). Außerdem sind bei drei Viertel (77,6 Prozent) starke Preiskämpfe der Wettbewerber typisch für die Branchen, aus denen die Familienunternehmen der Teilnehmer stammen (2017: 64 Prozent). Zudem schätzen die Befragten die Kundenloyalität in den Branchen ihres Familienunternehmens als sehr hoch ein.

Grundsätzlich bewerten die Befragten aus verschiedenen Wirtschaftszweigen (Industrie und Produktion, Dienstleistung, Handel und Handwerk) die Wettbewerbssituation ähnlich. So sind die Branchen, aus denen die Familienunternehmen der Befragten stammen, durch eine starke Wettbewerbsintensität geprägt. Dies spiegelt sich in starken Preiskämpfen der Wettbewerber, speziell im Handwerk und im Handel, und durch niedrige Gewinnspannen wider.

Über alle Branchen hinweg verteilen sich die Antworten mehr oder weniger zu gleichen Teilen auf die einzelnen Antwortgruppen. Folglich hat jeweils ungefähr ein Drittel angegeben, dass es eine sehr hohe Konkursrate als wahrscheinlich (30,1 Prozent; 2017: 27 Prozent), neutral (31,8 Prozent; 2017: 30 Prozent) und unwahrscheinlich (38,1 Prozent; 2017: 42 Prozent) beurteilt. Darüber hinaus haben fast zwei Drittel (60,1 Prozent) der Befragten angegeben, dass sie es für unwahrscheinlich halten, dass die Kundenloyalität innerhalb der Branche, in welcher ihr Familienunternehmen tätig ist, gering ist (2017: 52 Prozent).

**Tabelle 8: Wahrnehmung der Wettbewerbsintensität**

Wie bewerten Sie intuitiv die folgenden Aussagen über die Branche, in der Ihr Familienunternehmen aktiv ist? In der Branche ...				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	... sind starke Preiskämpfe der Wettbewerber typisch.	77,6	13,3	9,0
2	... ist die Wettbewerbsintensität hoch.	77,2	15,9	6,8
3	... sind niedrige Gewinnspannen typisch.	43,4	30,3	26,3
4	... ist die Konkursrate von Unternehmen sehr hoch.	30,1	31,8	38,1
5	... ist es sehr riskant, sodass schon eine schlechte Entscheidung das gesamte Unternehmen in Gefahr bringen kann.	22,0	31,8	46,2
6	... ist die Kundenloyalität gering.	20,2	19,7	60,1

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu wahrscheinlich  
\*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

### III. Wahrnehmung der Zukunft des Familienunternehmens

Im Folgenden wird zunächst auf die Wichtigkeit verschiedener Maßnahmen für die Zukunft des Familienunternehmens aus Sicht der nächsten Generation und anschließend auf die Chancen und Herausforderungen für Familienunternehmen in den nächsten zehn Jahren eingegangen.

## 1. Wichtigkeit von verschiedenen Maßnahmen für die Zukunft von Familienunternehmen

Hinsichtlich der Zukunft für das eigene Familienunternehmen lässt sich erkennen, dass ein Großteil der Befragten der Meinung ist, dass im Vergleich zu heute Veränderungen sehr wichtig sind. Hierbei sind vor allem das Etablieren von neuen Prozessen (79,6 Prozent), das Entwickeln von neuen Produkt- und Dienstleistungsangeboten (79,6 Prozent) und das Schaffen von neuen Organisationsstrukturen (72,7 Prozent) als die wichtigsten Punkte bewertet worden. Daraus kann man schlussfolgern, dass sich die nächste Unternehmergeneration über alle Branchen der Befragten hinweg vor einem deutlichen Wandel sieht. Dies wird unterstützt durch die in Tabelle 9 als am wenigsten wichtig beantworteten Punkte, wie der Kauf von anderen Unternehmen oder die Veränderung der Markenidentität. Somit scheint es sehr wichtig zu sein, am eigenen Familienunternehmen festzuhalten, aber dieses deutlich umzustrukturieren.

**Tabelle 9: Zukünftige Wichtigkeit verschiedener Maßnahmen**

Wie wichtig werden die folgenden Punkte für Ihr Unternehmen im Vergleich zu heute:				
Reihung	Maßnahme	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Neue Prozesse etablieren	79,6	17,0	3,4
2	Neue Produkt- und Dienstleistungsangebote entwickeln	79,6	14,9	5,4
3	Neue Organisationsstrukturen schaffen	72,7	19,6	7,7
4	Neue Geschäftsfelder erschließen	70,4	21,1	8,5
5	Die Führungskultur verändern	65,2	17,3	17,5
6	Neue Geschäftsmodelle testen	63,7	26,8	9,5
7	Kosten senken	61,1	25,0	13,9
8	Die Mitarbeiterstruktur verändern	58,5	25,0	16,5
9	Die Unternehmensstrategie verändern	49,0	33,2	17,8
10	Die Kundenstruktur verändern	45,4	29,1	25,5
11	Internationale Märkte erschließen	44,3	19,6	36,1
12	Die Markenidentität verändern	41,8	28,4	29,9
13	Andere Unternehmen kaufen	34,5	24,9	40,7

5-stufige Likert-Skala: 1 = weniger wichtig; 5 = sehr viel wichtiger  
 \*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Es zeigt sich, dass die Nachfolgewilligen die Maßnahme zur Kostensenkung als wichtiger ansehen als diejenigen, die die Nachfolge (noch) nicht antreten möchten ( $p < 0,01$ ). Andererseits empfinden die (noch) Nicht-Nachfolgewilligen die Maßnahme zur Erschließung neuer Geschäftsfelder als wichtiger ( $p < 0,05$ ).

Hinsichtlich der restlichen Maßnahmen ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Ein Geschlechterunterschied ergibt sich nur für die Maßnahme zur Etablierung neuer Prozesse. Diese Maßnahme wird von den weiblichen Teilnehmern als wichtiger empfunden als von den männlichen Teilnehmern ( $p < 0,05$ ).

Auf Unternehmensebene fällt auf, dass einige Maßnahmen von den Befragten aus großen Unternehmen (ab 250 Mitarbeiter) als wichtiger wahrgenommen werden als von den Befragten aus kleineren Unternehmen (weniger als 250 Mitarbeiter). Hierzu zählen „Neue Produkt- und Dienstleistungsangebote entwickeln“, „Neue Geschäftsmodelle testen“, „Die Führungskultur verändern“, „Internationale Märkte erschließen“ sowie „Andere Unternehmen kaufen“ ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,05$ ;  $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ;  $p < 0,001$ ). Bezüglich des Alters des Familienunternehmens lassen sich nur für zwei Maßnahmen Unterschiede erkennen: Befragte aus älteren Familienunternehmen (63 Jahre und älter) empfinden „Neue Prozesse optimieren“ und „Neue Geschäftsmodelle testen“ als wichtiger als Befragte aus jüngeren Familienunternehmen ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,05$ ).

Weiterhin wurde die nachfolgende Unternehmergeneration nach ihrer Einschätzung zu Maßnahmen zur Sicherung des Familienunternehmens befragt. Hierbei konnten sie angeben, welche Maßnahmen bereits umgesetzt wurden, in Zukunft geplant sind oder noch nicht vorhanden/nicht geplant sind. Anhand Tabelle 10 lässt sich erkennen, dass rund ein Drittel der Befragten (31,1 Prozent) die Professionalisierung der Gesellschafterbindung und die gezielte Aus- und Weiterbildung potenzieller Nachfolger (35,0 Prozent) bereits umgesetzt hat. Maßnahmen wie eine Verfügungsbeschränkung der Gesellschafter (72,1 Prozent) oder der Einsatz eines Beirates (55,5 Prozent) sind zum größten Teil weder vorhanden noch in Planung.

**Tabelle 10: Maßnahmen zur Sicherung des Familienunternehmens**

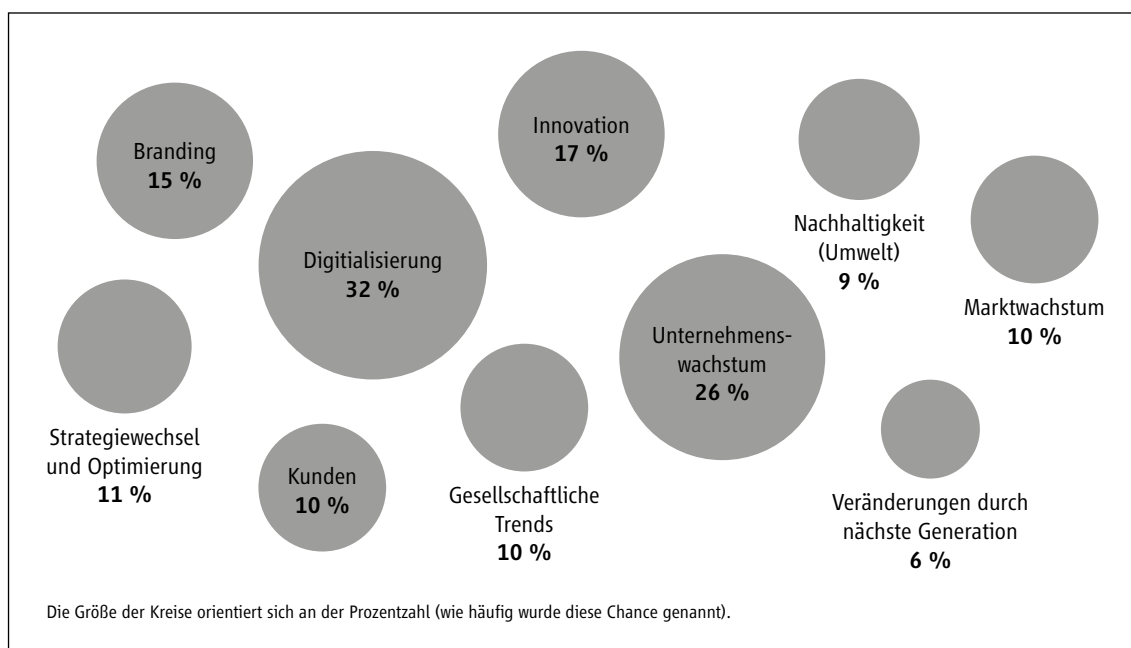
Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie bereits ergriffen oder planen Sie zukünftig umzusetzen, um die Zukunft Ihres Unternehmens als Familienunternehmen zu sichern?			
Maßnahme	derzeit	In Zukunft geplant	nicht vorhanden, nicht geplant
Professionalisierung der Gesellschafterbindung (Familienverfassung, Familientag, ...)	31,1	23,8	45,2
Einbindung möglichst vieler Familienmitglieder in das operative Geschäft	23,1	14,2	62,7
Gezielte Aus- und Weiterbildung potenzieller Nachfolger	35,0	32,1	32,9
Verfügungsbeschränkungen der Gesellschafter	18,2	9,7	72,1
Einsatz eines Beirates	25,6	18,9	55,5
Andere	40,0	14,7	45,3

Unter der Option „Andere“ wurden Maßnahmen wie „Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie“, „Einbindung und Übergabe an die nächste Generation“, „Hinzunahme von Fremdgeschäftsführern“ und „Einsetzen von Coaches und Beratern“ genannt.

## 2. Chancen und Herausforderungen in den nächsten zehn Jahren

Die nächste Generation von Unternehmern wurde zunächst zu den Chancen befragt, die sich in den nächsten zehn Jahren für das Familienunternehmen ergeben könnten. Dabei wird die Digitalisierung als größte Chance (31 Prozent) wahrgenommen. *„Die Digitalisierung ermöglicht weitere Produktivitätssteigerungen und erhöht die Transparenz erheblich.“*<sup>9</sup> Die neue Generation erwartet jedoch nicht nur eine Produktivitätssteigerung durch die Digitalisierung, sondern es sollen durch diese auch Prozesse im Unternehmen optimiert werden. Gleichzeitig wird gezielt auf weitere Fortschritte im Bereich „Digitalisierung“ gesetzt, welche die Unternehmen bei richtiger Implementierung weiterbringen werden. Es scheint als würde die Digitalisierung auch besonders von Seiten der neuen Generation angetrieben. *„Zur Effizienzsteigerung gehört selbstverständlich das Ausnutzen der Chancen durch Digitalisierung. Hier müssen zunächst Basics geschaffen werden, bevor über neue digitale Geschäftsmodelle nachgedacht werden kann.“* Die Digitalisierung wird nicht nur als Chance, sondern auch als Herausforderung (22 Prozent) bewertet.

**Abbildung 19: Chancen für Familienunternehmen in den nächsten zehn Jahren**  
(Mehrfachnennungen möglich)



Neben der Digitalisierung sieht die nächste Generation laut Abbildung 19 auch das Unternehmenswachstum (26 Prozent) als Chance. Im Zuge dessen gibt es eine häufige Nennung der Erschließung von neuen

9 Die Zitate der Teilnehmer werden in kursiver Schrift dargestellt.

Geschäftsfeldern und der Erweiterung des aktuellen Kundenstamms. Worauf die Chance folgt, die in Innovationen (17 Prozent) gesehen wird: *„Neue und innovative Ideen der nachfolgenden Generation zu entwickeln und umzusetzen“*. Die bereits genannte Digitalisierung geht bei Betrachtung der Antworten oftmals mit Innovation einher. Hier ist es nicht leicht, eine Linie zu ziehen, da Digitalisierung ein Teil der zukünftigen Innovationen darstellt. Des Weiteren sieht die nächste Generation von Unternehmern eine Chance im Thema „Branding“ (15 Prozent). Hierunter lassen sich Veränderungen verstehen, die sowohl im Unternehmen selbst als auch nach außen wirken. Ein Beispiel für ein Branding nach außen wäre *„eine sehr starke Marke zu entwickeln“* und *„ein positives Image innerhalb der Branche aufzubauen“*. Das nach innen wirkende Branding bezieht die Umstrukturierung von Unternehmenswerten mit ein, die auch durch Rückbesinnung auf die traditionellen Werte des Familienunternehmens dargestellt werden kann. Häufig wurde diesbezüglich genannt, dass die Chance in schnellen Entscheidungswegen liegt und das Personal nicht nur professioneller werden sollte, sondern es auf motivierte und gut bezahlte Mitarbeitende ankommt, die das Unternehmen vorantreiben. *„Schnelle Entscheidungen – keine langen Wege wie in einem Konzern. Die gelebten Werte in einem Familienunternehmen bewirken eine engere Bindung zu Mitarbeitern (geringe Fluktuationsrate).“* Die Strategieoptimierung oder auch der Strategiewechsel (11 Prozent), werden als Chance wahrgenommen, da sich mit beispielweise neuer Produktausrichtung eine Marktführerschaft ergeben kann. Gleichzeitig ist die Strategie- und Prozessoptimierung (10 Prozent) auch eine der größten Herausforderungen: Wenn diese nicht richtig funktionieren, zu spät oder vielleicht sogar falsch umgesetzt werden, können negative Folgen für das Unternehmen entstehen.

Marktwachstum (10 Prozent), Kunden (10 Prozent) und gesellschaftliche Trends (10 Prozent) wurden im gleichen Maß von der zukünftigen Unternehmensgeneration genannt. Marktwachstum wurde grundsätzlich als Chance gesehen, da sich das Unternehmen selbst vergrößern und zudem einen größeren Marktwert aufbauen kann. Im Bereich „Kunden“ geht es zum einen darum, Kunden gezielter zu bedienen und ihre Bedürfnisse besser zu befriedigen und zum anderen darum, dass die Kundenstämme generell ausgebaut werden sollten. Die Zukunft scheint sehr stark kundenzentriert zu sein, wodurch auch die wirtschaftliche Leistung der Unternehmen gesteigert werden kann. So zumindest die Vorstellung der nachfolgenden Generation von Unternehmern auf Basis der Analyse der offenen Antworten.

„Gesellschaftliche Trends“ ist eine sehr umfangreiche Kategorie, die sich besonders auf Veränderungen im gesellschaftlichen Kontext konzentriert, die für viele Unternehmen neue Chancen mit sich führen können. Sehr häufig wurde der demografische Wandel genannt, durch welchen sich beispielsweise Kundenstämme stark verändern könnten. Das sich ändernde Konsumverhalten im Bereich „Lebensmittel und Ernährung“ scheint großes Potenzial in sich zu tragen. Es wurden zudem auch Veränderungen durch steigenden Wohlstand, die Urbanisierung und das wachsende Bedürfnis nach Entspannung und Ruhe genannt. Die Chancen des Marktwachstums, Kunden und gesellschaftliche Trends lassen sich auch bei der Frage nach den Herausforderungen unter der Kategorie „Veränderung der Branche“ (10 Prozent) in Abbildung 20 finden. Die Unternehmen müssen sich den verändernden Kundenwünschen anpassen

können und sich auf dem wachsenden und sich verändernden Markt positionieren, um sich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten.

Eine weitere Chance ist der steigende umweltbezogene Nachhaltigkeitstrend (9 Prozent), der nicht nur potenziell neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnet, sondern Unternehmen auch die Möglichkeit gibt, sich früh dem Thema „Nachhaltigkeit“ zu öffnen und so eine marktführende Position einzunehmen. Gleichzeitig birgt die Nachhaltigkeit auch Herausforderungen (7 Prozent), siehe Abbildung 20. So ist der Umstieg auf erneuerbare Energien mit Sicherheit eine große Herausforderung. Bestimmte Branchen wie die Verpackungsindustrie könnten vor enormen Veränderungen durch Verbote aus Umweltschutzgründen stehen. Auch die Veränderungen in der Ernährung, weg von tierischen hin zu vegetarischen oder veganen Produkten, kann Unternehmen vor große Herausforderungen stellen.

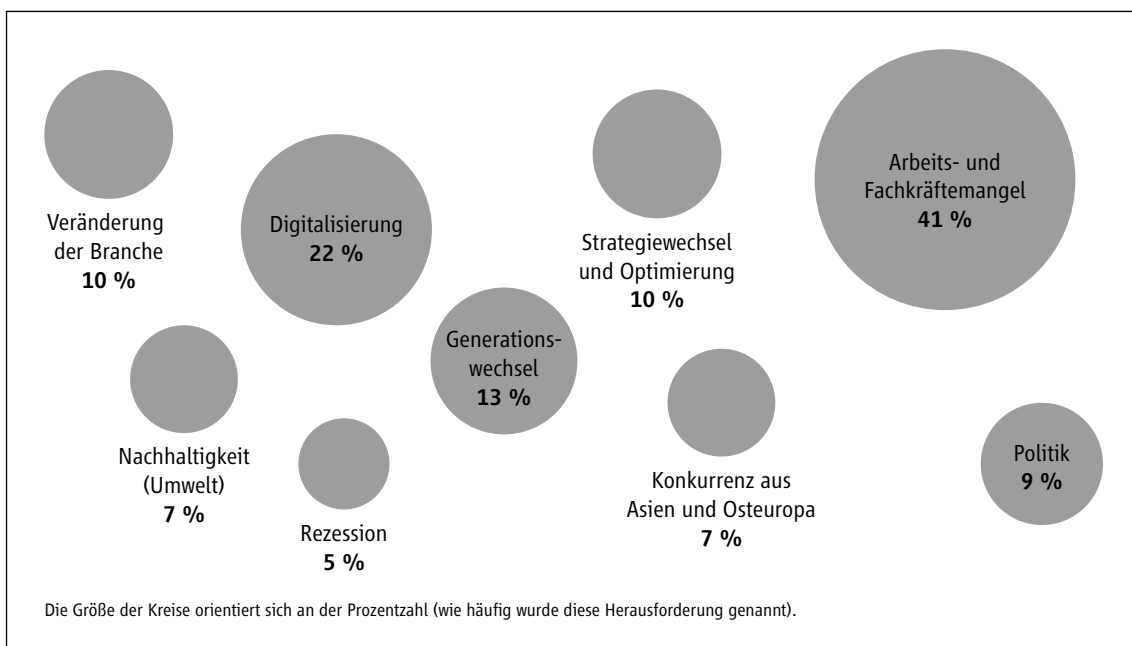
Weiterhin wurde die „Next Generation“ (6 Prozent) als Chance gesehen, mitunter aus dem Grund, dass *„neue und innovative Ideen der nachfolgenden Generation zu entwickeln und umzusetzen“* sind. Die Übernahme durch die Nachfolgeneration wird überwiegend als neuer „frischer Wind“ wahrgenommen, der das Unternehmen vorantreiben könnte und durch Veränderungen positive Auswirkungen verspricht.

Die Frage, welche Herausforderungen die nächste Generation in den kommenden zehn Jahren sieht (Abbildung 20), kann ebenfalls mit einem Blick auf die junge Generation beantwortet werden: Der Generationswechsel (13 Prozent) lässt sich als eine der bedeutendsten Herausforderungen identifizieren. Zum einen stellt sich die Frage, ob der Generationswechsel überhaupt stattfinden wird und wie er dann am besten zu gestalten und umzusetzen ist. *„Bei vielen funktioniert die Generationsübergabe nicht. Entweder kann die ältere Generation nicht loslassen oder sie vertraut nicht in den Nachwuchs.“* Zudem müssen die richtigen Positionen für die neue Generation im Unternehmen gefunden werden und es benötigt eine gewisse Offenheit für Neues von der Seniorgeneration wie auch des bestehenden Personals.

Neben dem Generationswechsel gibt es eine noch größere Herausforderung: Der Arbeits- und Fachkräftemangel (41 Prozent) wird eine der größten Herausforderungen sein, die deutsche Familienunternehmen in den nächsten zehn Jahren bewältigen müssen. Die Schwierigkeit liegt darin *„Hochqualifizierte Mitarbeiter zu finden, um den Standard zu halten und weiter auszubauen“* und *„genügend Fachkräfte und geeignete Bewerber für Azubistellen zu finden“*. Dies führt zu einem *„Fachkräftemangel auf allen Ebenen im Unternehmen“*. Auch die deutsche Politik (9 Prozent) spielt eine Rolle in den Herausforderungen der nächsten zehn Jahre. *„Wenn wir heute vor der Entscheidung stehen würden, wo wir unser Unternehmen ansiedeln sollten, wäre Deutschland aufgrund der Bürokratie sicherlich kein geeigneter Standort, da wir mittlerweile zu viele Personen anstellen müssen, nur um die bürokratischen Richtlinien und Gesetze zu erfüllen. Das sind Talente (...), die uns zu 100 Prozent im operativen Geschäft ausfallen.“*

Neben der Kritik an der Bürokratisierung wird auch die generelle Einmischung der Politik in den verschiedensten Geschäftsbereichen als große Herausforderung wahrgenommen. Zu den Hindernissen, die durch politische Entscheidungen verursacht werden, wächst zusätzlich der Konkurrenzdruck aus Asien und Osteuropa. Damit stehen die Familienunternehmen in „Konkurrenz gegenüber Niedriglohnländern mit anderen Werten und Wettbewerbsvorteilen“. Zudem wird die „Konkurrenz aus Osteuropa durch EU-Mittel gefördert“. Eine weitere Herausforderung, die genannt wurde, ist die „Rezession“. Auch könnten „Schwächelnde Wirtschaft“ und „Kundeninsolvenzen“ große Hürden werden, welche die Familienunternehmen in den nächsten zehn Jahren zu bewältigen haben.

**Abbildung 20: Herausforderungen für Familienunternehmen in den nächsten zehn Jahren (Mehrfachnennungen möglich)**



#### IV. Einschätzung zur Zusammenarbeit mit Start-ups

Im Folgenden wird zunächst auf die Bedeutung der Zusammenarbeit mit Start-ups für Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Generation und anschließend auf die dabei entstehenden Herausforderungen eingegangen.

##### 1. Bedeutung der Zusammenarbeit mit Start-ups für Familienunternehmen

Die Zusammenarbeit mit Start-ups soll hauptsächlich für die Entwicklung von digitalen Lösungen beziehungsweise neuen Geschäftsmodellen und/oder Produkten oder Dienstleistungen nützlich sein. Dies sehen knapp drei Viertel (74,7 Prozent) beziehungsweise zwei Drittel (62,1 Prozent) als wichtig. Als eher unwichtig wird die Auswirkung auf die Reputation des Unternehmens angesehen. Diese beurteilt fast die Hälfte der Befragten (47,9 Prozent) so (Tabelle 11).



**Tabelle 11: Zusammenarbeit mit Start-ups**

Als wie wichtig sehen Sie in Zukunft die Zusammenarbeit mit Start-ups ...				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	... für die Entwicklung von digitalen Lösungen.	74,7	14,1	11,2
2	... für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und/oder Produkte oder Dienstleistungen.	62,1	21,1	16,7
3	... für die technologische Entwicklung Ihres Unternehmens.	60,1	20,6	19,3
4	... für den Eintritt in neue Märkte.	50,8	22,1	27,1
5	... für den Aufbau neuer Vertriebswege.	45,3	30,7	24,0
6	... für die Reputation Ihres Unternehmens.	23,2	28,9	47,9

5-stufige Likert-Skala: 1 = überhaupt nicht wichtig; 5 = sehr wichtig  
 \*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Insgesamt scheinen die Befragten sich bei der Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit Start-ups überwiegend einig zu sein. Dennoch zeigen sich bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse Unterschiede zwischen den Nachfolgewilligen und den (noch) Nicht-Nachfolgewilligen. Es lässt sich feststellen, dass die Nachfolgewilligen vorsichtiger gegenüber der Zusammenarbeit mit Start-ups eingestellt sind. So stimmen sie weniger zu, dass die Zusammenarbeit mit Start-ups wichtig in Bezug auf die Reputation des Unternehmens, Eintritt in neue Märkte und für die Entwicklung von digitalen Lösungen ist als die Befragten, die (noch) nicht die Nachfolge antreten möchten ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$ ). Das Alter der Befragten scheint nur wenig Einfluss auf die Einstellung gegenüber der Zusammenarbeit mit Start-ups zu haben. Die jüngeren Befragten (bis 29 Jahre) sehen vor allem in der Zusammenarbeit mit Start-ups für den Aufbau neuer Vertriebswege Chancen verglichen mit den älteren Befragten (ab 30 Jahren) ( $p < 0,001$ ).

Auf der Unternehmensebene zeigen sich vor allem für die Unternehmensgröße Unterschiede. Teilnehmer aus großen Unternehmen (ab 250 Mitarbeiter) empfinden die Zusammenarbeit mit Start-ups in Bezug auf die Reputation des Unternehmens, den Eintritt in neue Märkte, die Entwicklung von digitalen Lösungen, die Entwicklung von Geschäftsmodellen und/oder Produkten oder Dienstleistungen und die technologische Entwicklung des Unternehmens als wichtig verglichen mit Befragten aus kleineren Unternehmen (unter 250 Mitarbeiter) ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,01$ ;  $p < 0,01$ ;  $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$ ).

## 2. Herausforderungen für Familienunternehmen bei einer Zusammenarbeit mit einem Start-up

Die nächste Generation an Unternehmern wurde zu den Herausforderungen befragt, die sie für das Familienunternehmen bei einer Zusammenarbeit mit einem Start-up sehen. Hierbei stellen sich kulturelle Unterschiede (47 Prozent) mit Abstand als die größte Herausforderung dar. *„Die Kulturen von einem sehr jungen Unternehmen und einem gestandenen, konservativen Unternehmen können sehr unterschiedlich sein.“*, *„Tradition trifft auf moderne schnelllebige Start-ups mit anderer Arbeitseinstellung.“* Zudem kann es sein, dass *„eigene Strukturen sehr eingefahren sind und dass die Start-up-Kultur von der Elterngeneration nicht als realistisches Unternehmenskonzept akzeptiert wird.“*

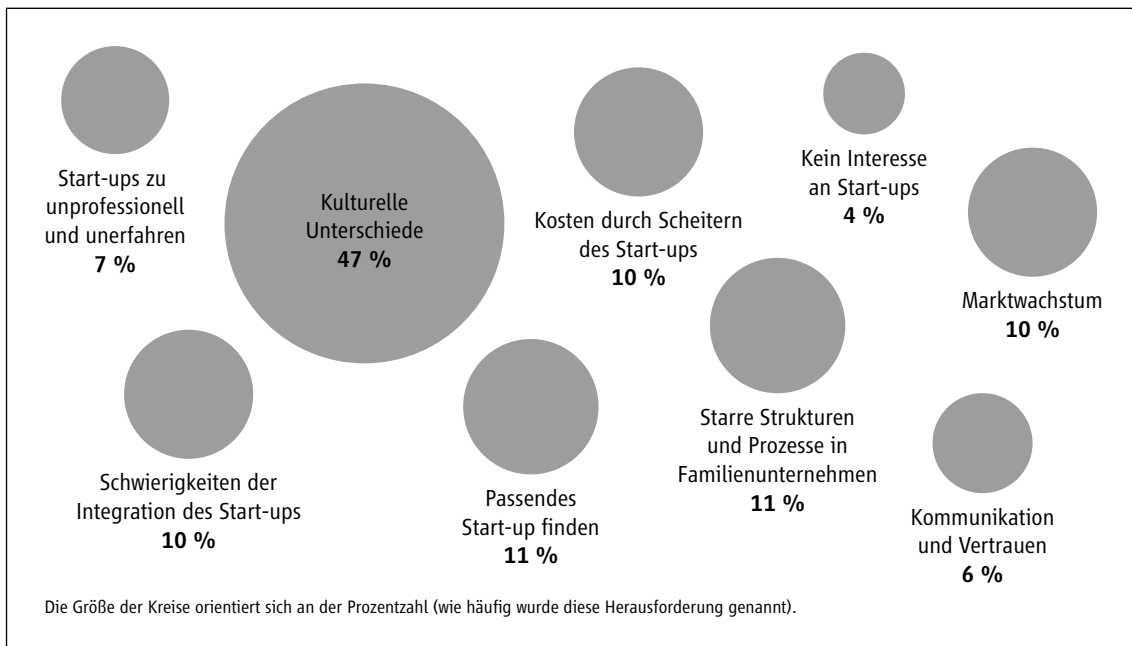
Neben den kulturellen Unterschieden zwischen Start-ups und Familienunternehmen gibt es für viele Familienunternehmen Schwierigkeiten, ein Start-up zu finden, das in den Geschäftsbereich passt (11 Prozent). Gleichzeitig sind nach Aussagen der nächsten Generation die Strukturen der Familienunternehmen zu starr und die Prozesse in den Unternehmen zu langsam (11 Prozent). *„Die Kombination aus alten Geschäftspraktiken mit flexiblen Start-up-Praktiken“* würde nicht funktionieren.

Zudem kann es zur Herausforderung werden, ein Start-up in das Familienunternehmen zu integrieren (10 Prozent). Diese Herausforderung kann durch fehlende Akzeptanz auf beiden Seiten zustande kommen, aber auch durch zu komplexe Strukturen des bestehenden Unternehmens.

Außerdem gibt es auf Seiten der Familienunternehmen eine geringe Bereitschaft, das Risiko einzugehen (10 Prozent), das automatisch mit der Kooperation einhergeht. Die Idee könnte scheitern und damit die Reputation des Familienunternehmens in Gefahr bringen, aber auch finanzielle Probleme können aufkommen. Neben diesem Risiko werden Start-ups als unerfahren und unprofessionell (7 Prozent) betitelt. Durch *„fehlende Erfahrung in der Start-up-Branche“* und durch *„geringe Verlässlichkeit und Sicherheit bezüglich der Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit“* ist eine Kooperation mit einem Start-up eine große Herausforderung.

Auch die Kommunikation und das Vertrauen (6 Prozent) stellen Herausforderungen für eine mögliche Zusammenarbeit dar. Kooperation setzt Vertrauen voraus. Dies gilt es aufzubauen. Hierzu müssen gemeinsame Ziele definiert werden und eine starke beidseitige Kommunikation entstehen. Neben den vielen Unternehmen, die zwar Herausforderungen sehen, aber an einer Zusammenarbeit interessiert sind, gibt es auch einen Teil der Befragten, der grundsätzlich kein Interesse an Start-ups hat (4 Prozent). Dies kann einen der oben genannten Gründe oder andere Hintergründe haben.

**Abbildung 21: Herausforderungen einer Zusammenarbeit mit einem Start-up  
(Mehrfachnennungen möglich)**



## V. Zwischenfazit zum Themenkomplex „Strategische Zukunftspläne für das Familienunternehmen und die Zusammenarbeit mit Start-ups“

- Der befragte Unternehmensnachwuchs sieht für Familienunternehmen in Zukunft Chancen und Herausforderungen. Dabei ist die Digitalisierung eine sehr präsente Thematik. Die Befragten erkennen durchaus die Chancen, die die Digitalisierung eröffnet, jedoch sehen sie auch große Herausforderungen vor allem bei der Umsetzung und Implementierung.
- Als größte Herausforderungen nennt die nächste Unternehmergeneration den Arbeits- und Fachkräftemangel.
- Grundsätzlich sehen die Befragten in ihrem Familienunternehmen sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit zu Innovationen.
- Zudem sehen die Befragten großes Potenzial in der Zusammenarbeit mit Start-ups. Drei Viertel aller Teilnehmer empfinden die Zusammenarbeit mit Start-ups für die Entwicklung von digitalen Lösungen als wichtig. Der Großteil des befragten Nachwuchses schätzt die Zusammenarbeit mit Start-ups ferner in Bezug auf die technologische Entwicklung des Familienunternehmens sowie für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und/oder Produkte oder Dienstleistungen als wichtig ein.
- Als größte Herausforderung einer Zusammenarbeit mit Start-ups sehen die Befragten die verschiedenen Kulturen von Familienunternehmen und Start-ups.



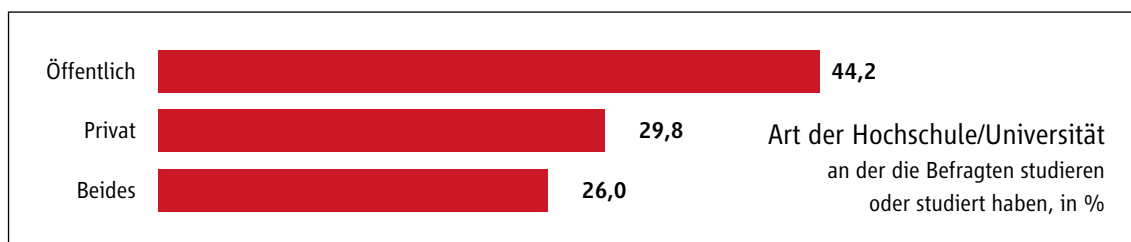
## H. Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge

Im folgenden Kapitel werden die Themenbereiche (I) Ausbildung, (II) Pläne und Präferenzen für die berufliche Zukunft sowie (III) Pläne und Präferenzen hinsichtlich der Nachfolge im Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Generation analysiert.

### I. Ausbildung

Eine fundierte Ausbildung hat traditionell einen hohen Wert im Kontext von Familienunternehmen. Vor allem das Studium ist von zentralem Interesse: 14,2 Prozent der Befragten studieren derzeit und 76,1 Prozent der Befragten haben angegeben, einen Bachelor- (26,9 Prozent) oder einen Masterabschluss (49,2 Prozent) zu haben. Neben öffentlichen Universitäten (44,2 Prozent; 2017: 38 Prozent) studieren oder studierten die Unternehmenssprösslinge auch an privaten Universitäten (29,8 Prozent; 2017: 29 Prozent) oder haben sowohl an einer öffentlichen als auch an einer privaten Universität studiert (26 Prozent; 2017: 27 Prozent) (siehe Abbildung 22<sup>10</sup>).

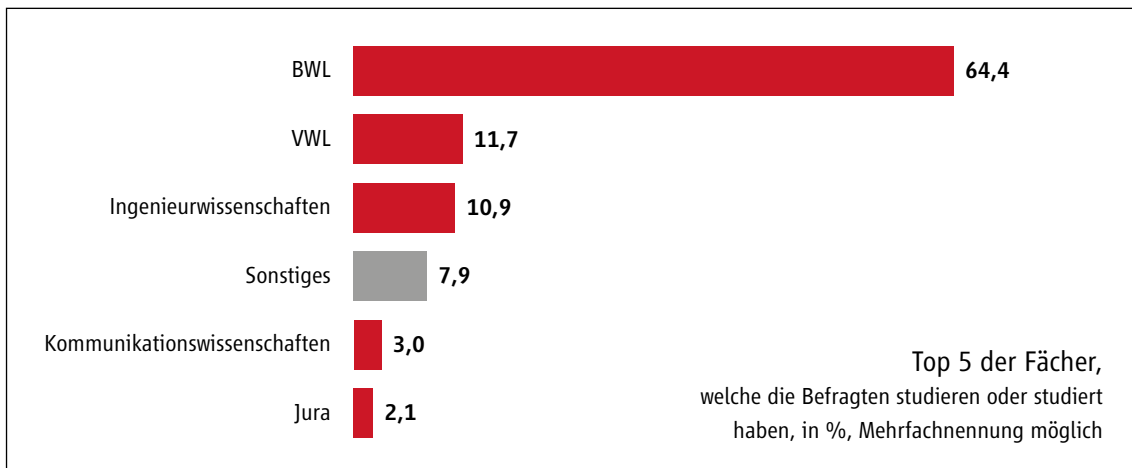
**Abbildung 22: Art der Hochschule/Universität, an der die Befragten studieren/studiert haben**



Wie in Abbildung 23 dargestellt, zeigt sich, dass eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung im Vordergrund steht – mehr als die Hälfte (76,1 Prozent; 2017: 73 Prozent) der Befragten studieren/oder haben studiert in diesem Bereich (BWL bzw. VWL), gefolgt von Ingenieurwissenschaften (10,9 Prozent; 2017: 14 Prozent), Kommunikationswissenschaften (3,0 Prozent; 2017: 5 Prozent) und Jura (2,1 Prozent; 2017: 6 Prozent).

10 Basierend auf den Angaben von 90 % der Gesamtstichprobe.

**Abbildung 23: Die fünf häufigsten Studienrichtungen der Befragten**



## II. Pläne und Präferenzen für die berufliche Zukunft

Auf die Frage, wie wahrscheinlich verschiedenste berufliche Optionen für die befragten Vertreter der nächsten Generation im Alter von 40 Jahren sein würden, kann, wie bei der Erhebung in den Jahren 2015 und 2017, eine klare Tendenz Richtung Unternehmertum abgeleitet werden (siehe Tabelle 12). Für den Großteil der Befragten ist die Gesellschafterrolle im Familienunternehmen wahrscheinlich (84,1 Prozent; 2017: 86 Prozent). Gleichzeitig ist die Rolle als operativer Nachfolger, das heißt als Geschäftsführer im Familienunternehmen, für 70,7 Prozent der Befragten vorstellbar (2017: 67 Prozent). Als Angestellter im Unternehmen der Familie tätig zu sein, ist für 52 Prozent der Befragten wahrscheinlich (2017: 53 Prozent). Ganze 45,5 Prozent der Befragten schätzen es als wahrscheinlich ein, durch die Gründung eines Unternehmens eigene unternehmerische Pfade zu gehen (2017: 45 Prozent). Damit stehen alle unternehmerischen Karrierepfade vor allen Optionen der angestellten Beschäftigung außerhalb des eigenen Familienunternehmens. Die Rolle als Angestellter in einem anderen Familienunternehmen (18,4 Prozent; 2017: 21 Prozent) oder in einem Konzern (14,3 Prozent; 2017: 13 Prozent) ist offenbar wenig attraktiv für den Unternehmernachwuchs. Ebenso ist das Wahrnehmen einer politischen Funktion nur für 12,5 Prozent der Befragten vorstellbar (2017: 11 Prozent), eine Anstellung im öffentlichen Dienst nur für 4,1 Prozent (2017: 6 Prozent).

In Summe ist also Unternehmertum – insbesondere im eigenen Familienunternehmen – die klare Präferenz der befragten Vertreter der nächsten Generation.

**Tabelle 12: Präferenzen für die berufliche Zukunft**

Stellen Sie sich vor, Sie feiern Ihren 40. Geburtstag. Wie wahrscheinlich ist es, dass die folgenden Optionen zu diesem Zeitpunkt auf Sie zutreffen?				
Reihung	Statement	Wahrscheinlich in %*	Neutral in %	Unwahrscheinlich in %*
1	Gesellschafter unseres Familienunternehmens	84,1	6,9	9,0
2	Geschäftsführer unseres Familienunternehmens	70,7	12,6	16,7
3	Angestellt in unserem Familienunternehmen	52,0	14,8	33,2
4	Gründer eines eigenen Unternehmens	45,5	27,3	27,3
5	Angestellt in einem anderen Familienunternehmen	18,4	21,1	60,5
6	Angestellt in einem Konzern	14,3	11,7	74,0
7	Politische Funktion	12,5	19,5	68,0
8	Angestellt im öffentlichen Dienst	4,1	3,8	92,1

5-stufige Likert-Skala: 1 = sehr unwahrscheinlich; 5 = sehr wahrscheinlich  
 \*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Betrachtet man die unternehmerischen Karrierepräferenzen genauer, so lassen sich Unterschiede zwischen den Geschlechtern, Altersgruppen sowie der Größe und dem Alter der Familienunternehmen, aus denen die Teilnehmer stammen, konstatieren. So ist festzustellen, dass sich eher weibliche Befragte für ihre Zukunft vorstellen können, in einem anderen Familienunternehmen angestellt zu sein ( $p < 0,01$ ). Des Weiteren schätzen die männlichen Vertreter der nächsten Unternehmergegeneration die Position als „Geschäftsführer unseres Familienunternehmens“ als signifikant wahrscheinlicher ein als die weiblichen Befragten ( $p < 0,001$ ). Außerdem lässt sich beobachten, dass sich der weibliche Unternehmensnachwuchs eher in einem Angestelltenverhältnis in einem Konzern ( $p < 0,5$ ) sowie im öffentlichen Dienst ( $p < 0,5$ ) sieht als der männliche Unternehmensnachwuchs. Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass die allgemeine Zustimmung zu diesen Positionen sehr gering war. Des Weiteren zeigt sich, dass die jüngeren Befragten zwischen 16 und 29 Jahren signifikant wahrscheinlicher ein Angestelltenverhältnis in einem Konzern ( $p < 0,001$ ) oder in einem anderen Familienunternehmen ( $p < 0,001$ ) eingehen würden verglichen mit der älteren Gruppe zwischen 30 und 40 Jahren. Interessanterweise zeigt sich, dass die jüngeren Befragten es als unwahrscheinlicher empfinden, im eigenen Familienunternehmen angestellt zu sein als die älteren Befragten ( $p < 0,05$ ). Weiterhin sieht die ältere Gruppe die Funktion des Gesellschafters im eigenen Unternehmen als wahrscheinlicher an als die jüngere Gruppe ( $p < 0,01$ ). Ferner ist zu beobachten, dass die Rolle als Geschäftsführer des Familienunternehmens von denjenigen als wahrscheinlicher eingeschätzt wird, die aus kleinen und mittelständischen Familienunternehmen stammen (bis 250 Mitarbeiter), im Vergleich zu denjenigen, die aus großen Familienunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern ( $p < 0,001$ )

stammen. Gleichzeitig scheint die Gesellschafterrolle für die Nachwuchsunternehmer aus den großen Familienunternehmen als wahrscheinlicher ( $p < 0,001$ ). Zudem scheint die Geschäftsführerrolle für den Unternehmensnachwuchs aus jüngeren Familienunternehmen (bis 62 Jahren) signifikant wahrscheinlicher zu sein als für die Befragten aus älteren Unternehmen (bis 63 Jahren) ( $p < 0,01$ ). Auch in Bezug auf die Lage des Familienunternehmens lassen sich signifikante Unterschiede feststellen. Die Befragten, die angegeben haben, dass ihr Familienunternehmen in einer Großstadt liegt, können es sich im Vergleich zu den Unternehmenssprösslingen, deren Familienunternehmen im ländlichen Raum angesiedelt ist, weniger stark vorstellen, die Geschäftsführung im Familienunternehmen anzutreten ( $p < 0,05$ ).

**Tabelle 13: Reaktion Übernahme des Familienunternehmens**

Wenn Sie sich entscheiden würden, das Familienunternehmen zu übernehmen, wie würden Personen aus Ihrem näheren Umfeld diese Entscheidung bewerten?				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Ihre engste Familie	88,6	7,7	3,7
2	Ihre Freunde	82,0	15,5	2,5
3	Ihre Bekannten	74,6	21,2	4,2
4	Ihr Partner	71,2	21,8	7,0

5-stufige Likert-Skala: 1 = sehr schlecht; 5 = sehr gut  
 \*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Weiterhin wurde die nächste Generation zu den von ihnen erwarteten Reaktionen aus dem Umfeld auf die Übernahme des Familienunternehmens befragt. Dabei wird offensichtlich, dass die meisten Teilnehmer eine sehr positive Reaktion des Umfelds erwarten (Tabelle 13).

**Tabelle 14: Reaktion Gründung eigenes Unternehmen**

Wenn Sie sich entscheiden würden, ein eigenes Unternehmen zu gründen, wie würden Personen aus Ihrem näheren Umfeld diese Entscheidung bewerten?				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Ihre engste Familie	78,5	18,8	2,7
2	Ihre Freunde	70,0	20,5	9,4
3	Ihre Bekannten	66,3	28,7	5,0
4	Ihr Partner	65,6	28,7	5,7

5-stufige Likert-Skala: 1 = sehr schlecht; 5 = sehr gut  
 \*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.



Außerdem gehen die befragten Unternehmensnachkommen davon aus, dass ihr Umfeld auch auf eine eigene Gründung positiv reagieren würde (Tabelle 14). Dies zeigt, dass die Befragten auf das Verständnis ihres Umfelds vertrauen sowohl bei der Übernahme des Familienunternehmens als auch bei der Gründung eines eigenen Unternehmens.

### III. Pläne und Präferenzen hinsichtlich der Nachfolge

Die befragten Unternehmerkinder sehen den nächsten Generationswechsel in ihrem Familienunternehmen in durchschnittlich zwölf Jahren (Median: 8 Jahre).

#### 1. Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers

Deutschlands nächste Unternehmergeneration wurde weiterhin danach befragt, wie sie die Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers im Rahmen des (anstehenden) Nachfolgeprozesses wahrnehmen. In Bezug auf die Frage, ob mehrere potenzielle Nachfolger berücksichtigt werden/wurden, gibt es eine eindeutige Antwort: 55,6 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass mehrere potenzielle Nachfolger berücksichtigt wurden/werden (2017: 53 Prozent). Diese Aussage hingegen lehnen 31,8 Prozent der Befragten ab (2017: 33 Prozent), und 12,7 Prozent der Befragten sind dieser Aussage gegenüber neutral (2017: 13 Prozent). Außerdem wurden/werden aus der Sicht der Mehrheit keine expliziten Nachfolgekriterien, um den am besten geeigneten Nachfolger zu identifizieren, festgelegt (54,8 Prozent; 2017: 59 Prozent). Nichtsdestoweniger sehen die Befragten schon die Bemühungen, dass der potenzielle Nachfolger gut auf die künftige Rolle im Familienunternehmen vorbereitet wird (48,3 Prozent; 2017: 52 Prozent) (siehe Tabelle 15).

**Tabelle 15: Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers**

Bitte teilen Sie uns Ihre intuitive Einschätzung der folgenden Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers in Ihrem Familienunternehmen mit.				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Es werden/wurden mehrere potenzielle Nachfolger berücksichtigt.	55,6	12,7	31,8
2	Es werden/wurden explizite Anstrengungen unternommen, um den potenziellen Nachfolger für die künftige Rolle im Unternehmen auszubilden.	48,3	20,9	30,8
3	Es werden/wurden explizite Nachfolgekriterien entwickelt, um den am besten geeigneten Nachfolger zu identifizieren.	28,0	17,1	54,8

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu  
 \*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Vergleicht man nun die Antwort der „Nachfolgewilligen“ mit denen der „(noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“, so ist festzustellen, dass diejenigen, die die operative Nachfolge (noch) nicht angetreten haben, offenbar davon ausgehen, dass die Nachfolge gut vorbereitet ist: Sie stimmen dem Statement „Es wurden/werden explizite Anstrengungen unternommen, um den potenziellen Nachfolger für die künftige Rolle im Unternehmen auszubilden“ signifikant stärker zu als die „Nachfolgewilligen“ ( $p < 0,01$ ). Ebenso stimmen die Befragten aus großen Familienunternehmen diesem Statement ( $p < 0,001$ ) wie auch dem Statement „Es werden/wurden mehrere potenzielle Nachfolger berücksichtigt“ ( $p < 0,001$ ) signifikant stärker zu als die Befragten aus kleinen bis mittleren Familienunternehmen.

Zur Qualifizierung als Führungsnachfolger im Familienunternehmen kommen mehrere Optionen in Frage, welche in Tabelle 16 zu sehen sind. Die am höchsten bewertete Option ist das Sammeln von möglichst viel Erfahrung im eigenen Familienunternehmen (63,2 Prozent stimmen zu; 2017: 58 Prozent). Darauf folgt mit knappem Abstand die Option, relevante Berufserfahrung außerhalb des eigenen Familienunternehmens in einer anderen Branche zu sammeln (62,7 Prozent; 2017: 61 Prozent), während die Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens in der gleichen Branche als weniger relevant erachtet wird (54,8 Prozent; 2017: 41 Prozent). Es zeigt sich also, dass der unternehmerische Nachwuchs entweder Erfahrungen direkt im eigenen Familienunternehmen oder möglichst „weit entfernt“ vom Familienunternehmen präferiert. Während die Gründung eines eigenen Unternehmens im Jahr 2017 noch mit 25 Prozent Zustimmung bewertet wurde, konnte diese Qualifizierung in diesem Jahr an Zustimmung gewinnen. Interessanterweise stimmten knapp zwei Fünftel (38 Prozent) der Befragten zu, dass diese Option der Qualifizierung für die Rolle als Führungsnachfolger dient.

Es zeigt sich, dass sich der weibliche Unternehmensnachwuchs sowie die jüngere Gruppe (bis 29 Jahre) eher durch Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens in einer anderen Branche vorbereiten möchte als der männliche und ältere (ab 30 Jahren) Unternehmensnachwuchs ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,1$ ). Auffallende Unterschiede ergeben sich zwischen den Nachfolgewilligen und (noch) Nicht-Nachfolgewilligen. So sammeln die Nachfolgewilligen signifikant häufiger Erfahrung im eigenen Familienunternehmen verglichen zu den (noch) Nicht-Nachfolgewilligen ( $p < 0,001$ ). Gleichzeitig sammeln die (noch) Nicht-Nachfolgewilligen signifikant häufiger Erfahrungen außerhalb des eigenen Familienunternehmens in der gleichen sowie in einer anderen Branche und auch durch eigene unternehmerische Erfahrungen, wie Gründungen ( $p < 0,001$ ). Dies zeigt ein weiteres Mal, dass diejenigen, die unentschlossen bezüglich der Nachfolge sind oder aber sich bereits dagegen entschieden haben, berufliche Erfahrungen eher außerhalb des Familienunternehmens erlangen.

Auch auf Unternehmensebene gibt es Unterschiede: Die Teilnehmer aus kleinen bis mittleren Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter) sehen die Berufserfahrung im eigenen Familienunternehmen als deutlich relevanter zur Vorbereitung für die Nachfolge an als die Befragten aus großen Familienunternehmen (ab 251 Mitarbeiter) ( $p < 0,01$ ). Andererseits sieht der Unternehmensnachwuchs aus großen Unternehmen die Möglichkeit, Berufserfahrung in Form von eigener unternehmerischer Tätigkeit zu sammeln, als wichtiger

als der Unternehmensnachwuchs aus kleinen und mittleren Familienunternehmen an ( $p < 0,1$ ). Des Weiteren zeigt sich, dass die Befragten aus jüngeren Familienunternehmen (bis 62 Jahre) die Berufserfahrung im eigenen Familienunternehmen als deutlich relevanter zur Vorbereitung ansehen als die Befragten aus Familienunternehmen ab einem Alter vom 63 Jahren ( $p < 0,001$ ). Interessant ist ebenso, dass auch die Lage des Unternehmens einen Einfluss auf die Vorbereitung des Nachfolgers zu haben scheint. Teilnehmer aus Familienunternehmen, die im ländlichen Raum angesiedelt sind, empfinden die Vorbereitung auf die Nachfolge durch Berufserfahrung im eigenen Unternehmen als signifikant wahrscheinlicher als diejenigen aus einem Familienunternehmen in einer Großstadt ( $p < 0,01$ ).

**Tabelle 16: Aussagen zur Vorbereitung auf die Nachfolge**

Zur Zeit der Nachfolge ...				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	... habe ich möglichst viel Erfahrung im eigenen Familienunternehmen gesammelt.	63,2	19,8	16,9
2	... habe ich relevante Berufserfahrungen außerhalb des eigenen Familienunternehmens in einer anderen Branche gesammelt.	62,7	13,9	23,3
3	... habe ich relevante Berufserfahrung außerhalb des eigenen Familienunternehmens in der gleichen Branche gesammelt.	54,8	14,4	30,9
4	...habe ich eigene unternehmerische Erfahrung gesammelt, z. B. durch die Gründung eines eigenen Unternehmens.	38,0	18,2	43,8

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu

\*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

## 2. Rolle des Seniors

Mit dem Eintritt der Juniorgeneration ist oftmals gleichzeitig der meist schrittweise Austritt der Seniorgeneration verbunden. Inwiefern die Rolle der Seniorgeneration für die Zeit nach der Übernahme zum Zeitpunkt der Befragung geklärt und geplant ist, wird im folgenden Abschnitt und in Tabelle 17 erläutert. Fast die Hälfte der Befragten (43,6 Prozent) stimmt der Aussage zu, dass es ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis der Rolle und der Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe gibt (2017: 47 Prozent). Hingegen sagen 18,5 Prozent (2017: 20 Prozent), dass in ihrem Familienunternehmen ein schriftlich festgelegter Plan bezüglich der Rolle und der

Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe existiert. 68,8 Prozent (2017: 66 Prozent) haben diese Aussage abgelehnt und damit deutlich gemacht, dass es in ihrem Familienunternehmen noch keinen festen schriftlichen Plan gibt.

**Tabelle 17: Aussagen zur Rolle des Seniors nach der Übergabe**

Bitte teilen Sie uns Ihre spontane Einschätzung der folgenden Aussagen zur Rolle der Seniorgeneration im Prozess bzw. im Anschluss an die Nachfolge mit.				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Wir haben/hatten ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis bzgl. der Rolle und den Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe.	43,6	21,2	35,2
2	Wir haben/hatten einen schriftlich festgelegten Plan bezüglich der Rolle und den Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe.	18,5	12,8	68,8

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu  
 \*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Hier zeigt sich, dass diejenigen, die das Unternehmen übernehmen wollen, eher der Aussage zustimmen, dass es in ihrem Unternehmen ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis bezüglich der Rolle des Seniors für die Zeit nach der Übergabe gibt ( $p < 0,001$ ), verglichen mit den (noch) Nicht-Nachfolgewilligen. Auf Unternehmensebene wird deutlich, dass die jüngeren Familienunternehmen (bis 62 Jahren) eher über ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis sowie auch eher einen schriftlichen Plan bezüglich der Rolle des Seniors für die Zeit nach der Übergabe verfügen im Vergleich zu den älteren Familienunternehmen ( $p < 0,01$ ). Bezüglich der Unternehmensgröße zeigt sich: Die Teilnehmer aus größeren Familienunternehmen gaben eher an, einen festgelegten Plan für die Rolle des Seniors zu haben (signifikante Unterschiede zwischen der Gruppe bis 50 Mitarbeiter großen Familienunternehmen und der ab 1001 Mitarbeitern) ( $p < 0,05$ ).

Bezüglich der nächsten Generation im Familienunternehmen wird vor allem die operative Führung durch ein Team aus Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern von fast zwei Drittel (61,2 Prozent) der Befragten als wahrscheinlich angesehen. Rund zwei Drittel sehen sowohl die operative Führung allein durch Nicht-Familienmitglieder (61,5 Prozent) als auch den Verkauf des Unternehmens (63,1 Prozent) als unwahrscheinlich an (Tabelle 18).

**Tabelle 18: Nachfolge im Familienunternehmen**

Wie wahrscheinlich sind die folgenden Optionen aus Ihrer Sicht, wenn Sie an die nächste Nachfolge im Familienunternehmen denken?				
Reihung	Statement	Wahrscheinlich in %*	Neutral in %	Unwahrscheinlich in %*
1	Operative Führung durch ein Team aus Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern	61,2	16,9	21,9
2	Operative Führung allein durch Familienmitglieder	44,8	17,7	37,5
3	Operative Führung allein durch Nicht-Familienmitglieder	23,4	15,1	61,5
4	Verkauf des Unternehmens	14,4	22,5	63,1

5-stufige Likert-Skala: 1 = sehr unwahrscheinlich; 5 = sehr wahrscheinlich  
 \*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

#### IV. Zwischenfazit zum Themenkomplex „Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge“

- Deutschlands nächste Unternehmergeneration ist unternehmerisch eingestellt. Fast drei Viertel der Befragten sehen die Rolle als Geschäftsführer im eigenen Familienunternehmen als wahrscheinlich an, fast die Hälfte kann sich auch eine eigene Gründung vorstellen. Dagegen wird eine Karriere in der Politik oder im öffentlichen Dienst kaum angestrebt.
- In Bezug auf die Frage, ob mehrere potenzielle Nachfolger berücksichtigt werden/wurden, stimmen über die Hälfte der Befragten der Aussage zu, dass mehrere potenzielle Nachfolger berücksichtigt wurden/werden.
- Die befragten Nachfolger qualifizieren sich für ihre künftige Rolle sowohl innerhalb des eigenen Familienunternehmens als auch außerhalb in einer anderen Branche. Dies wird gefolgt von der Option „Erfahrungen außerhalb des eigenen Familienunternehmens in der gleichen Branche zu sammeln“. Aber auch eine eigene Gründung kommt für rund zwei Fünftel der Befragten als Qualifizierungsweg für die Nachfolge in Frage.
- Insgesamt vertraut der befragte Unternehmensnachwuchs auf das Verständnis seines Umfelds im Hinblick auf den weiteren Werdegang. So erwartet er sowohl bei der Übernahme des Familienunternehmens als auch bei der Gründung eines eigenen Unternehmens überwiegend positive Reaktionen.



# I. Trendanalyse

Die Trendanalyse zeigt die Entwicklungen der Jahre 2010 bis 2020 auf. Im Folgenden wird die Stichprobe, die der Trendanalyse zugrunde liegt, beschrieben, ferner werden die Daten analysiert. Anschließend werden die Ergebnisse abgeleitet.

## I. Beschreibung der Stichprobe

Der folgenden Trendanalyse liegen die Daten aus fünf Erhebungen zu Deutschlands nächster Unternehmerngeneration zugrunde. Im Rahmen des langfristig angelegten Forschungsprojekts fand nach Erhebungen in den Jahren 2010, 2012, 2015 und 2017 die fünfte Befragung im Jahr 2019 statt. Jede Erhebung widmete sich ausgewählten Werthaltungen und Einstellungen der nachfolgenden Unternehmerngeneration sowie jeweils einem wechselnden Themenschwerpunkt. Die Daten wurden jeweils mittels eines speziell entwickelten Fragebogens, erstmals im Jahr 2010 (Teilnehmerzahl  $n = 202$ ) erhoben. In den Befragungen der Folgejahre wurden viele Fragenkomplexe im Hinblick auf die inhaltliche Ausrichtung und Schwerpunktsetzung substituiert und ergänzt. So widmete sich die Studie im Jahr 2012 dem Schwerpunktthema „Politisches und gesellschaftliches Engagement“ ( $n = 235$ ), im Jahr 2015 wurden detaillierter die „Zukunftspläne für das Familienunternehmen: Innovation und Markenführung“ beleuchtet ( $n = 315$ ), im Jahr 2017 lag der Fokus auf der „Digitalisierung“ ( $n = 357$ ). Dieses Vorgehen wurde auch im Rahmen der fünften und größten Erhebung mit dem Schwerpunktthema „Die strategischen Zukunftspläne für das Familienunternehmen und die Zusammenarbeit mit Start-ups“ im Jahr 2019 fortgesetzt ( $n = 516$ ). Die Teilnehmerzahl konnte über die Jahre jeweils signifikant gesteigert werden, sodass die nun vorliegende Trendanalyse in Summe auf 1.625 Datenpunkte im Zeitraum der vergangenen zehn Jahre zurückgreifen kann. Die abgeleiteten Trends beziehen sich auf den jeweiligen Kern der einzelnen Befragungen rund um ausgewählte Themenkomplexe, da die Daten zu den Schwerpunktthemen nur für einzelne Jahre vorliegen und somit einer Trendanalyse nicht zugänglich sind.

## II. Vorgehen bei der Datenanalyse

Die Datenanalyse stellt eine große Herausforderung dar. Eine Verknüpfung der Daten auf Einzelfallebene ist aufgrund der hohen Anforderungen an die Anonymität der Teilnehmer nicht möglich. Um dennoch die Entwicklungen in den letzten zehn Jahren analysieren zu können, wurde im Rahmen der Möglichkeiten und auf Basis der vorhandenen Daten eine Trendanalyse vorgenommen. Dabei wurden zum einen mögliche Verzerrungen auf ein Mindestmaß reduziert (in diesem Fall durch einen aufwendigen Matching-Algorithmus<sup>11</sup> der Teilsamples aus den jeweiligen Jahren auf Basis zentraler kontextbezogener

---

11 Stratifiziertes Propensity Score Matching: Der gesamte Datensatz wird entsprechend definierter Kontextvariablen homogenisiert, um eine möglichst verzerrungsarme Trendanalyse zu ermöglichen. Dazu wird in jedem der so entstandenen Teilsamples ein entsprechender Wert geschätzt, die so erhaltenen Einzelwerte werden dann mit metaanalytischen Methoden zusammengefasst. Durch dieses Verfahren kann man annähernd gleiche Voraussetzungen der zu vergleichenden Gruppen (in diesem Fall der einzelnen Jahre) sicherstellen.

Variablen). Zum zweiten wurden durch Sensitivitätsanalysen den Korridor der maximalen Abweichungen vom Haupttrend sichtbar gemacht, um in höchstmöglichem Ausmaß die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Stabilität der Trendentwicklungen aufzuzeigen.

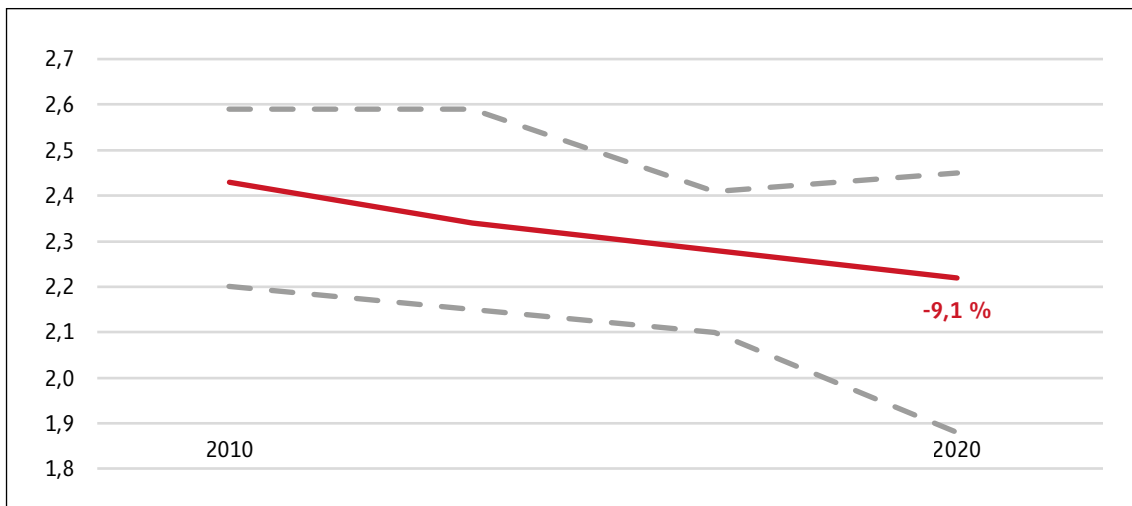
### III. Ergebnisse der Datenanalyse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Trendanalyse vorgestellt. Dabei wird jeweils die zentrale Trendkurve in roter Farbe dargestellt. Zudem wird jeweils ebenfalls in roter Farbe die prozentuelle Veränderung der Zustimmung zum jeweiligen Statement im Zehnjahres-Zeitraum aufgezeigt (also immer vom Anfangs- zum Endpunkt der Trendkurve). Darüber hinaus finden sich strichliert und in grauer Farbe die jeweiligen maximalen Abweichungen von der zentralen Trendkurve als Ergebnis der Sensitivitätsanalysen. Zusätzlich sind fallweise Zwischenanstiege mittels in grauer Farbe gehaltener prozentueller Veränderungen ausgewiesen.

#### 1. Themenkomplex „Unternehmen und Familie“

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Trendanalyse zu ausgewählten Fragestellungen rund um den Themenkomplex „Unternehmen und Familie“ vorgestellt und beschrieben.

**Abbildung 24: Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden**



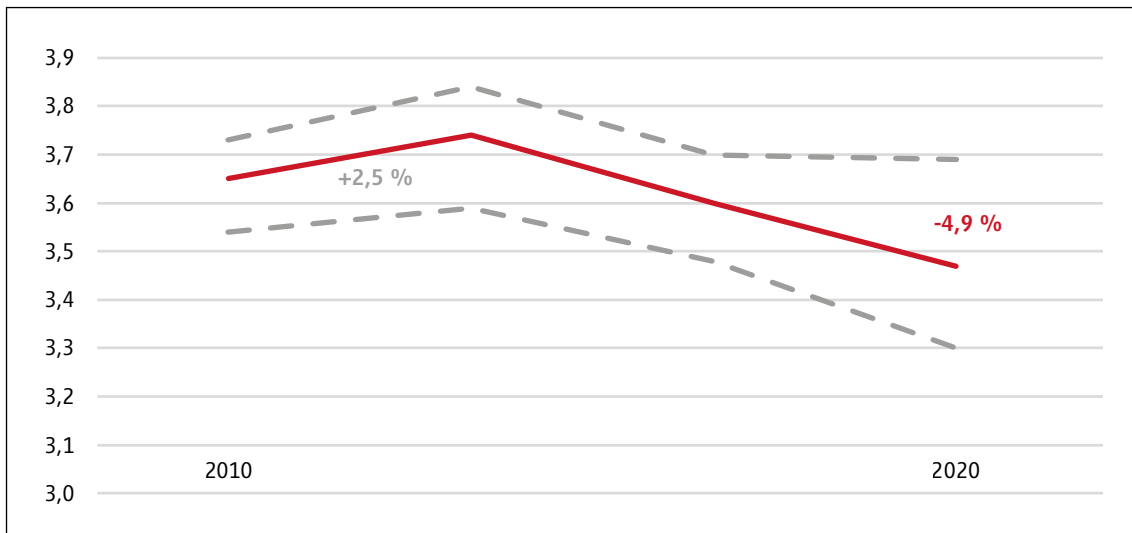
Wie aus Abbildung 24<sup>12</sup> erkennbar ist, sinkt die Zustimmung zu der Aussage „Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden“ kontinuierlich. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 9,1 Prozent. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark

12 Die Y-Achse spiegelt die jeweiligen Mittelwerte auf der in der Befragung verwendeten 5-stufigen Likert-Skala wider.



ausfallen und im Jahr 2020 besonders stark ausgeprägt sind. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen Grenze insbesondere durch das Alter der Teilnehmer getrieben: Jüngere Teilnehmer sind im Schnitt stärker der Meinung, dass die Ausbildung an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden soll. Die Abweichungen nach unten sind dagegen entscheidend von weiblichen Teilnehmern und von Teilnehmern, die aus Gründerunternehmen stammen, geprägt.

**Abbildung 25: Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden**

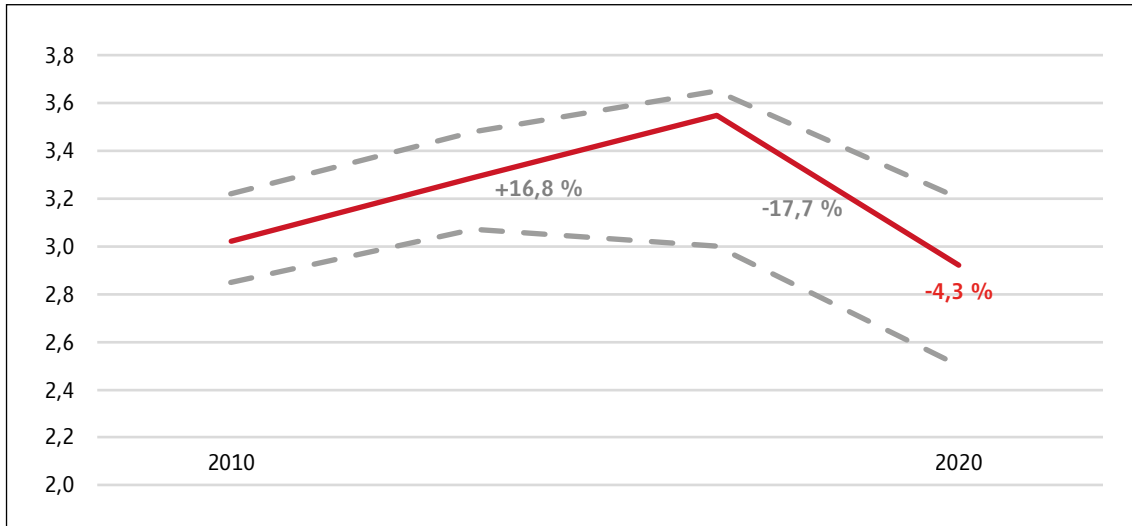


Die Zustimmung zu der Aussage „Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden“ sinkt nach einem anfänglichen kurzen Anstieg (um 2,5 Prozent) von da an kontinuierlich (Abbildung 25). So zeigt sich im Zehnjahres-Verlauf ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 4,9 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre sind dabei relativ konstant. Dabei sind die Abweichungen Richtung der oberen Grenze insbesondere durch das Alter der Teilnehmer und die Größe und den industriellen Charakter des Herkunftsunternehmens getrieben: Jüngere Teilnehmer aus großen Industrieunternehmen sind im Schnitt stärker der Meinung, dass die Kinder in jungen Jahren ans Unternehmen herangeführt werden sollen. Die Abweichungen nach unten sind dagegen entscheidend von älteren Teilnehmern geprägt.

Wie aus Abbildung 26 erkennbar ist, sinkt die Zustimmung zur Aussage „Die Nachfolger in der Geschäftsführung sollten aus der Familie stammen“ in Summe etwas. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 4,3 Prozent. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Zustimmung in den ersten Jahren zunächst zunimmt (+16,8 Prozent), danach jedoch wieder sinkt (-17,7 Prozent). Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre unterschiedlich stark aus und sind insbesondere in Bezug auf die untere Grenze stärker ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen Grenze insbesondere durch das Alter und die Größe des Unternehmens, aus dem der jeweilige Teilnehmer stammt, bestimmt: Teilnehmer aus älteren und größeren Unternehmen sind im

Schnitt weniger stark der Meinung, dass die Nachfolger in der Geschäftsleitung unbedingt aus der Familie stammen sollen. Die Abweichungen nach unten sind dagegen entscheidend von älteren Teilnehmern und von Teilnehmern, die eine hohe Nachfolgeabsicht aufweisen, geprägt.

**Abbildung 26: Die Nachfolger in der Geschäftsführung sollten aus der Familie stammen**



**Abbildung 27: Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied ins Unternehmen integriert werden kann**

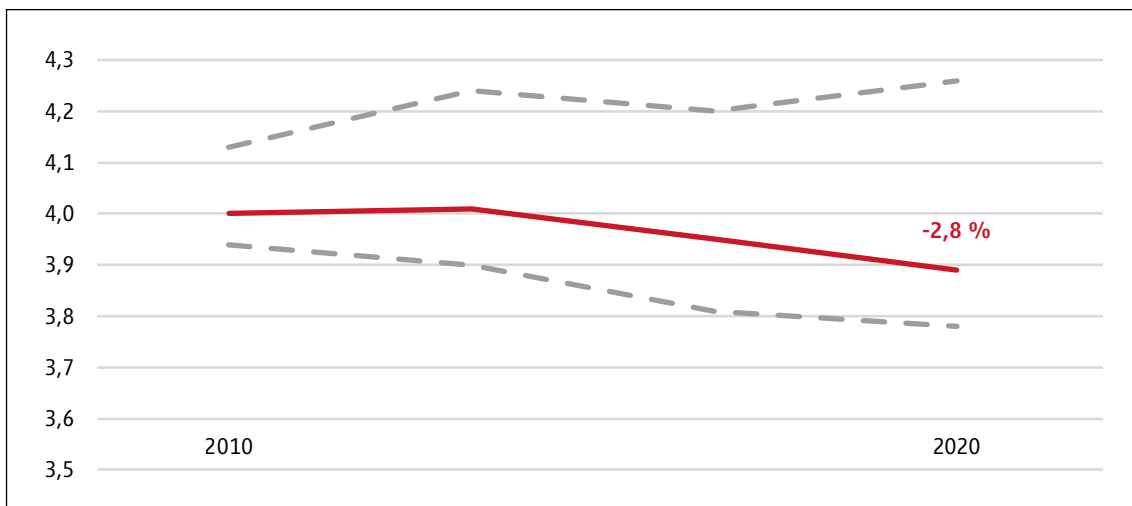
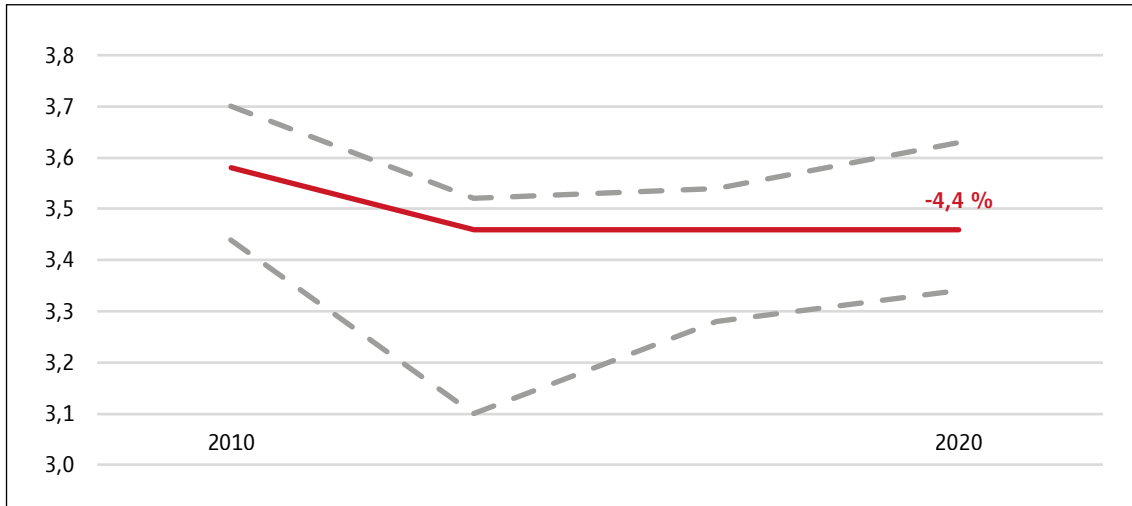


Abbildung 27 zeigt, dass die Zustimmung zur Aussage „Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied ins Unternehmen integriert werden kann“ relativ konstant ist. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein minimaler Rückgang der Zustimmung im Mittel um 2,8 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend sind über die Jahre relativ gleichmäßig ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen Grenze insbesondere durch die Unternehmensgröße und die Nachfolgeabsicht der Teilnehmer getrieben: Teilnehmer aus großen Unternehmen und jene mit hoher Nachfolgeabsicht sind

im Schnitt wesentlich stärker der Meinung, dass die Ausbildung an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden soll.

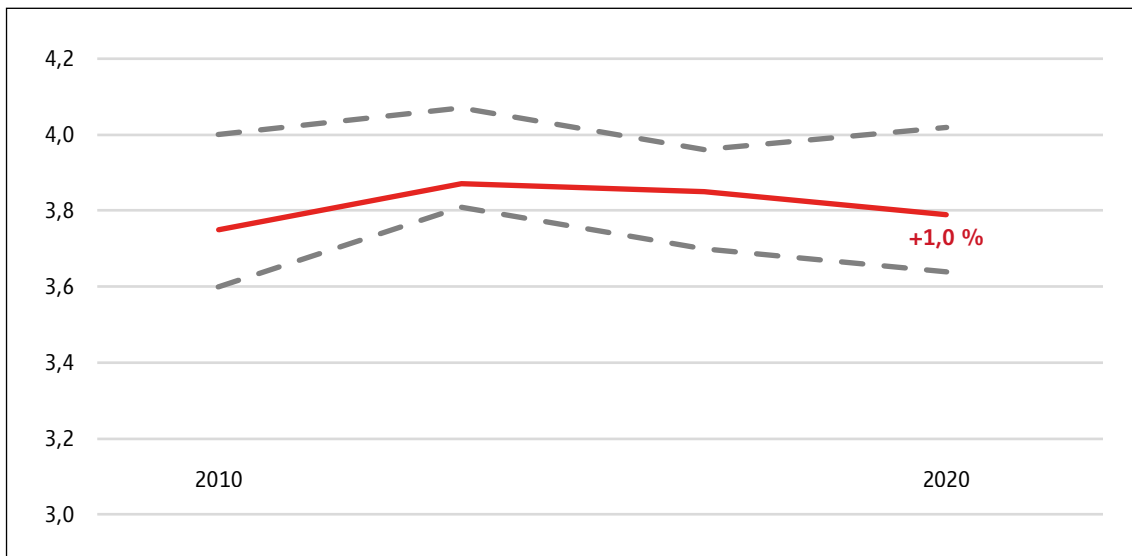
**Abbildung 28: Die Kinder sollten Anteile erhalten, wenn sie in das Unternehmen kommen**



Die Zustimmung zur Aussage „Die Kinder sollten Anteile erhalten, wenn sie in das Unternehmen kommen“ sinkt nur geringfügig (Abbildung 28). So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 4,4 Prozent. Die Abweichungen vom zentralen Trend sind über die Jahre insbesondere nach unten hin besonders stark ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der unteren Grenze insbesondere durch das Alter und Geschlecht sowie den nicht-industriellen Charakter des Familienunternehmens der Teilnehmer getrieben: Ältere, männliche Teilnehmer aus den Wirtschaftszweigen Handel, Handwerk und Dienstleistungen sind im Schnitt weniger stark der Meinung, dass die Kinder Anteile am Unternehmen erhalten sollen, wenn sie in das Unternehmen kommen.

Wie Abbildung 29 zeigt, steigt die Zustimmung zur Aussage „Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen“ minimal an. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine Zunahme der Zustimmung im Mittel um ein Prozent. Auch die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre fallen relativ gleichmäßig aus und sind im Jahr 2020 besonders stark ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen oder unteren Grenze nicht auf besonders bestimmende Faktoren zurechenbar.

**Abbildung 29: Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen**



**Abbildung 30: Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten**

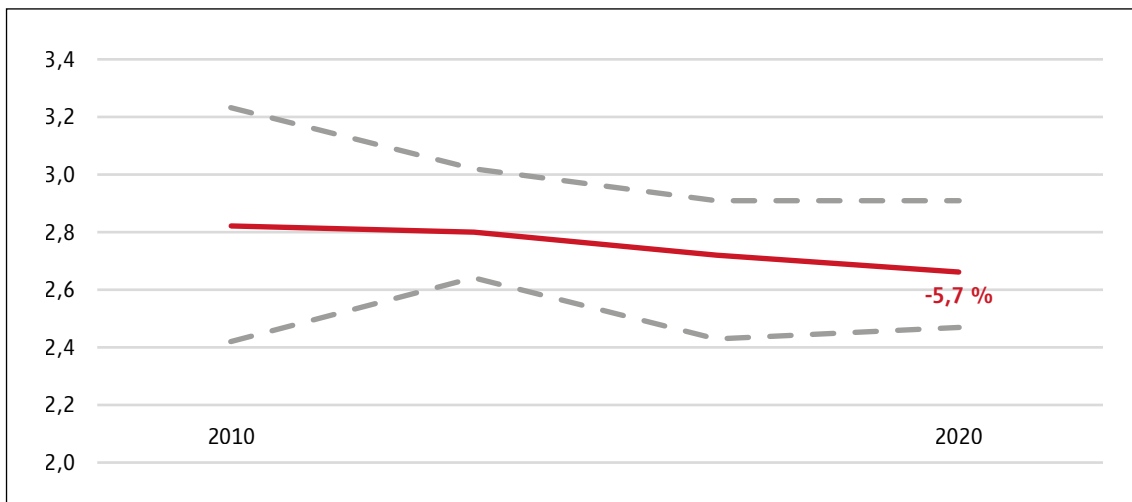
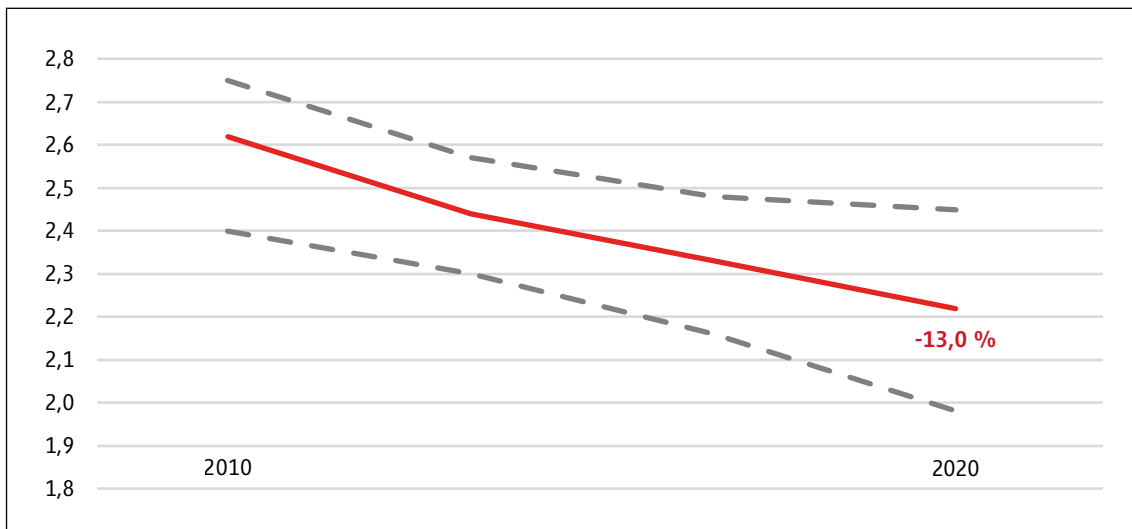


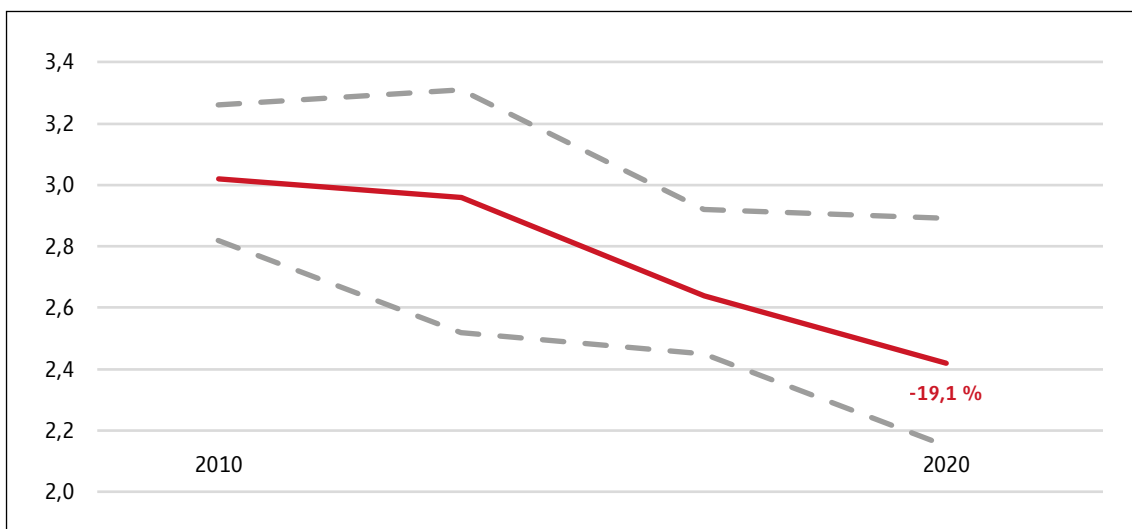
Abbildung 30 veranschaulicht, dass die Zustimmung zu der Aussage „Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten“ kontinuierlich sinkt. So zeigt sich im Zehnjahres-Verlauf ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 5,7 Prozent. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark ausfallen und im Jahr 2010 besonders stark ausgeprägt sind. Dabei sind die Schwankungen insbesondere durch das Alter des Familienunternehmens der Teilnehmer getrieben: Teilnehmer aus gründergeführten Unternehmen zeigen hier eine stärkere Bandbreite an Meinungen.

**Abbildung 31: Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben**



Die Zustimmung zu der Aussage „Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben“ sinkt ausgeprägt und kontinuierlich (Abbildung 31). So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein klarer Rückgang der Zustimmung im Mittel um 13,0 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre sehr gleichmäßig aus. Auch die Abweichungen in Richtung der oberen und unteren Grenze sind nicht auf besondere Kontextvariablen zurückzuführen. In Summe zeigt sich also ein deutliches und über die gesamten Teilnehmer hinweg sehr stabiles Muster.

**Abbildung 32: Der Senior sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben**



Wie aus Abbildung 32 erkennbar, sinkt die Zustimmung zu der Aussage „Der Senior sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben“ stark und kontinuierlich. So zeigt sich im Zehnjahres-Verlauf ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 19,1 Prozent. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die

Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark ausfallen und im Jahr 2020 besonders stark ausgeprägt sind. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen und unteren Grenze nicht durch besonders auffällige Kontextvariablen geprägt. Es liegt also ein überaus stabiler Trend vor.

**Abbildung 33: Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollten die Eltern in Rente gehen**

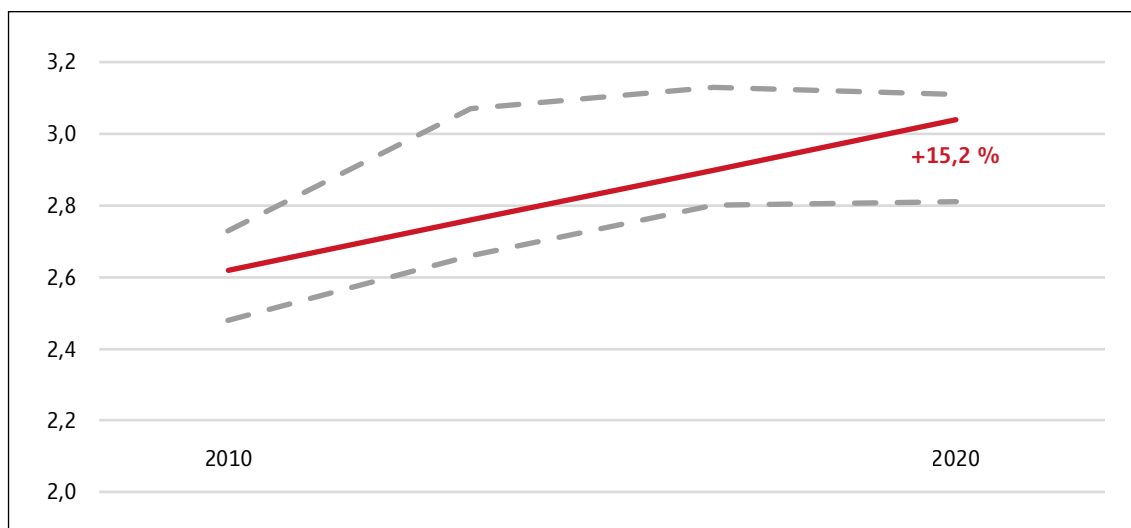
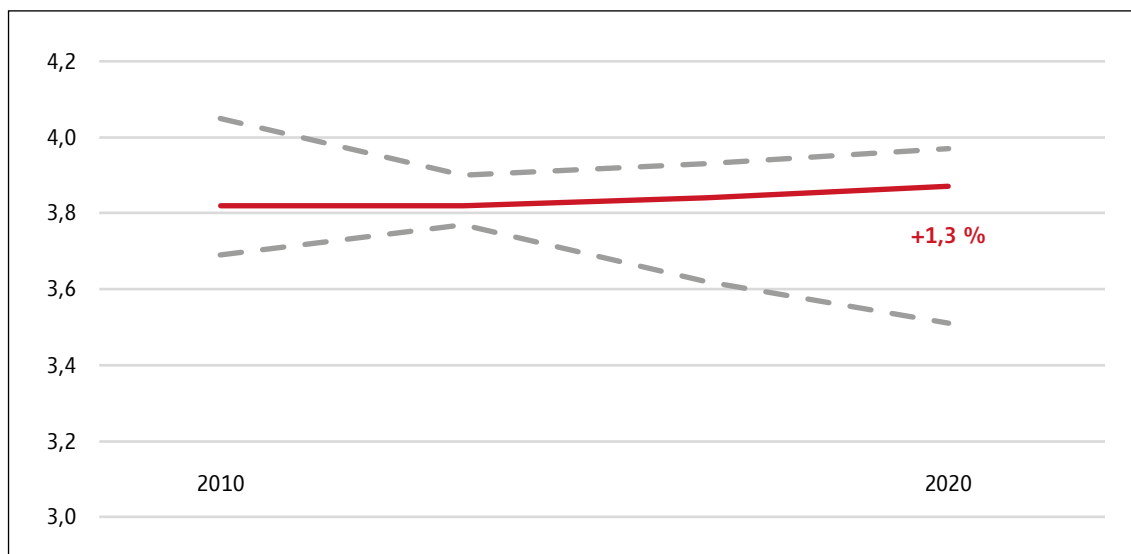


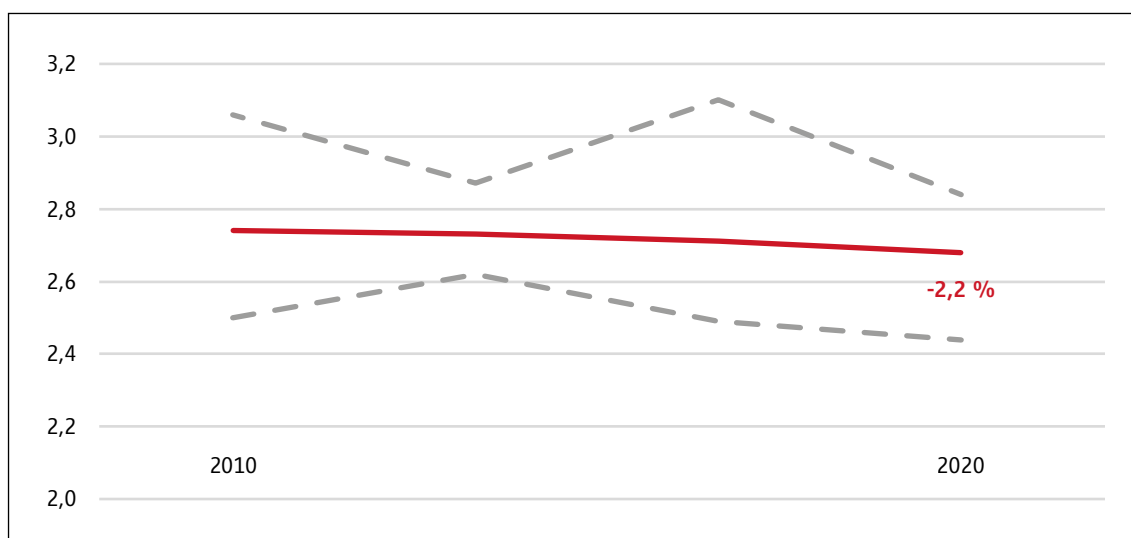
Abbildung 33 zeigt, dass die Zustimmung zu der Aussage „Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollten die Eltern in Rente gehen“ relativ stark und kontinuierlich steigt. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine Zunahme der Zustimmung im Mittel um 15,2 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend sind über die Jahre relativ gleich ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen und unteren Grenze nicht auf einzelne Kontextvariablen zurückführbar.

**Abbildung 34: Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind**



Wie aus Abbildung 34 erkenntlich, ist die Zustimmung zu der Aussage „Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind“ recht konstant. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine minimale Zunahme der Zustimmung im Mittel um 1,3 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre unterschiedlich stark aus und sind in den Jahren 2010 und 2020 besonders stark ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der unteren Grenze insbesondere durch das Alter des Unternehmens und die Nachfolgeabsicht der Teilnehmer getrieben: Teilnehmer aus Gründerunternehmen und mit hoher Nachfolgeabsicht sind im Schnitt weniger stark der Meinung, dass das Unternehmen stärker ist, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.

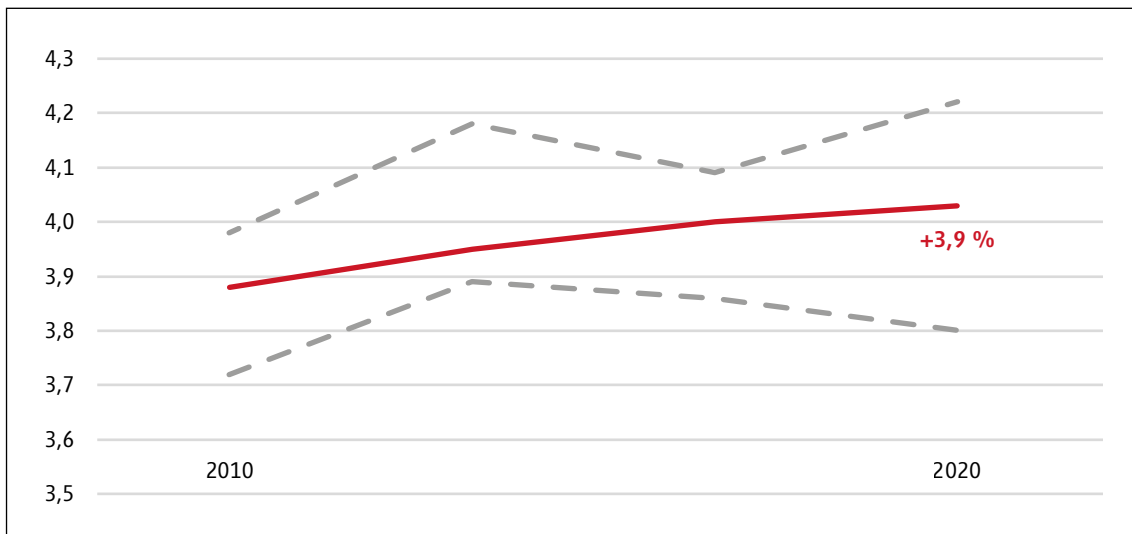
**Abbildung 35: Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen bekommen**



Die Zustimmung zu der Aussage „Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen bekommen“ sinkt leicht und kontinuierlich (Abbildung 35). So zeigt sich im Zehnjahres-Verlauf ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 2,2 Prozent. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark ausfallen. Dabei sind die Abweichungen Richtung der oberen Grenze insbesondere durch das Alter des Unternehmens der Teilnehmer getrieben: Teilnehmer aus Gründerunternehmen sind im Schnitt stärker der Meinung, dass die Kinder gleichmäßig am Unternehmen beteiligt werden sollten.

Wie aus Abbildung 36 ersichtlich, steigt die Zustimmung zu der Aussage „Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben“ kontinuierlich. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine Zunahme der Zustimmung im Mittel um 3,9 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre relativ gleichmäßig stark aus, wenn auch im Jahr 2020 ein wenig stärker. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen und unteren Grenze insbesondere durch das Geschlecht der Teilnehmer getrieben: Weibliche Teilnehmer sind im Schnitt weniger stark der Meinung, dass es unterschiedliche Einkommensvereinbarungen geben kann, männliche Teilnehmer sehen das genau andersherum.

**Abbildung 36: Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben**



**Abbildung 37: Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen**

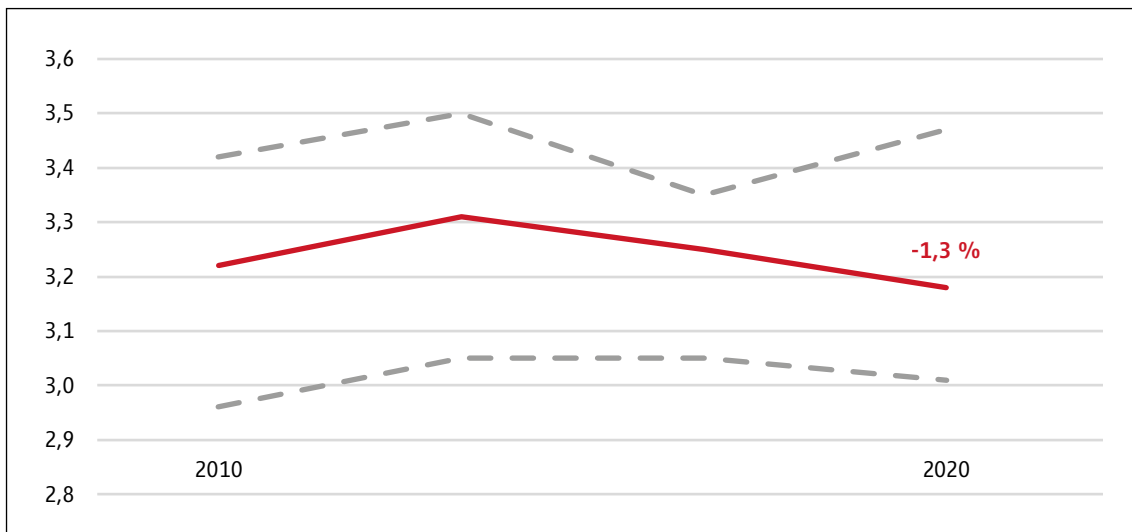
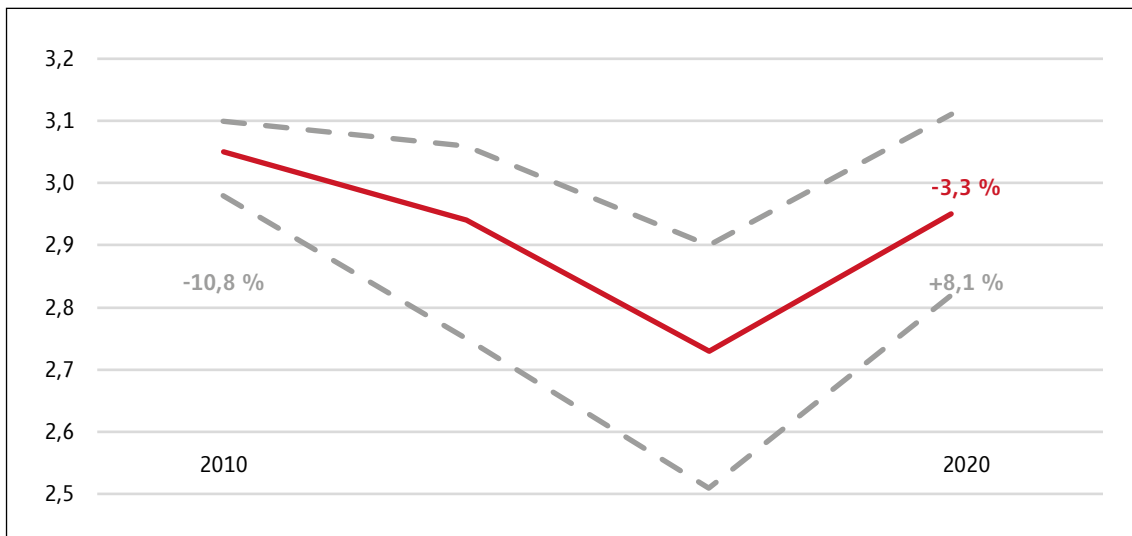


Abbildung 37 zeigt, dass die Zustimmung zu der Aussage „Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen“ nach einem schwachen Anstieg in den ersten Jahren in Summe etwas sinkt. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 1,3 Prozent. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark ausfallen und besonders nach unten hin stark ausgeprägt sind. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen Grenze insbesondere durch das Alter der Teilnehmer getrieben: Ältere Teilnehmer sind im Schnitt stärker der Meinung, dass die Kontrolle allein in der Hand der Familie liegen sollte. Die Abweichungen nach unten sind dagegen entscheidend von weiblichen Teilnehmern geprägt.



**Abbildung 38: Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation**



Wie aus Abbildung 38 erkennbar, sinkt die Zustimmung zu der Aussage „Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation“ zunächst kontinuierlich (-10,8 Prozent), um dann wieder anzusteigen (+8,1 Prozent). So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 3,3 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre unterschiedlich stark aus. Dabei sind die Abweichungen insbesondere durch das Alter der Teilnehmer getrieben: Jüngere Teilnehmer sind im Schnitt hier wesentlich volatil in ihrem Antwortverhalten.

## 2. Themenkomplex „Einstellungen und Werthaltungen“

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Trendanalyse zu ausgewählten Fragestellungen rund um den Themenkomplex „Einstellungen und Werthaltungen“ vorgestellt.

**Abbildung 39: Gesetz und Ordnung respektieren**

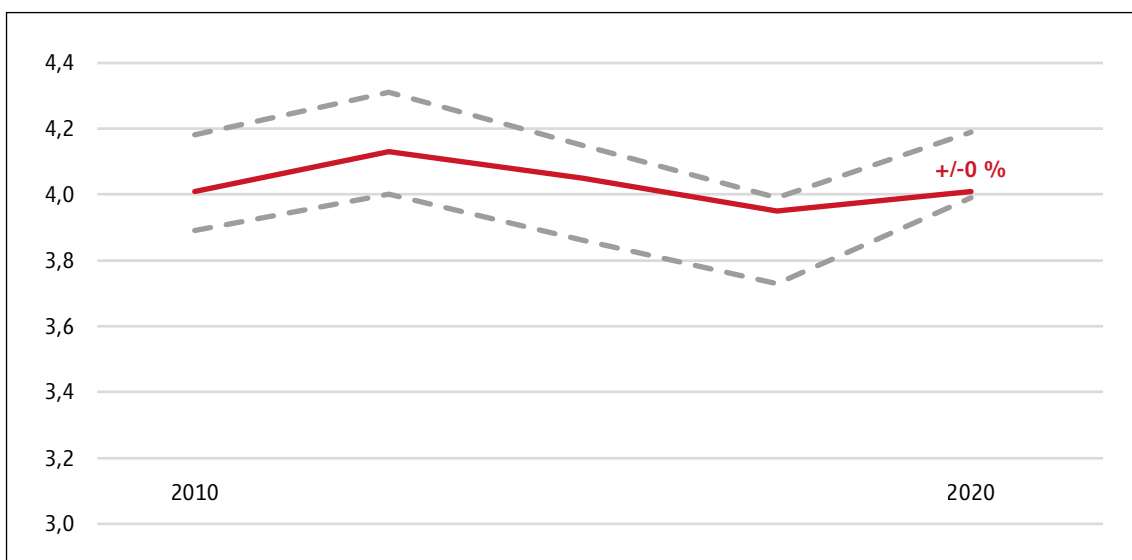
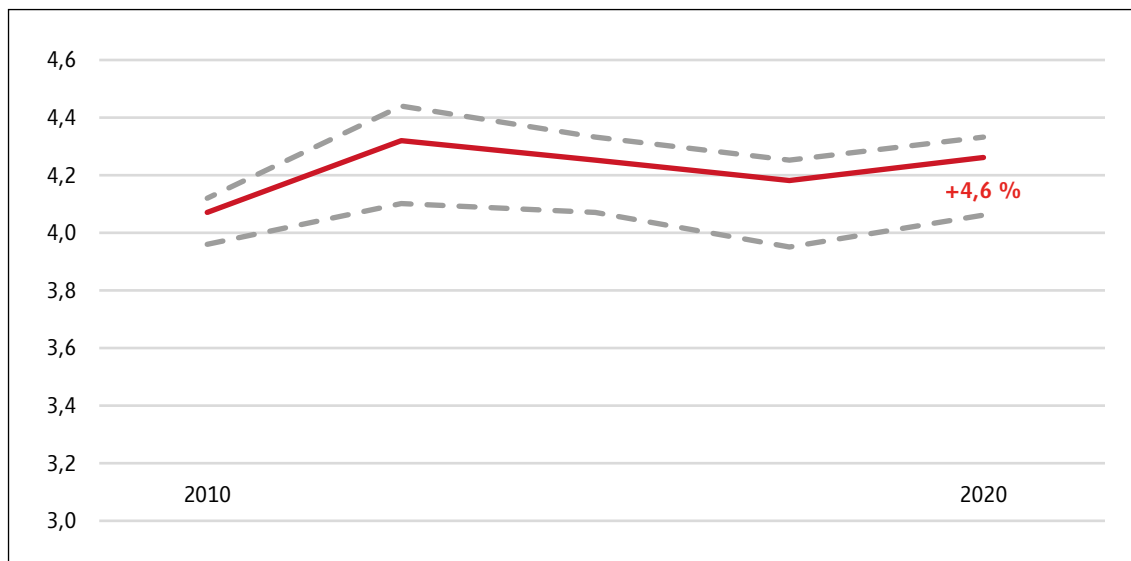


Abbildung 39 zeigt, dass die Zustimmung zu der Aussage „Gesetz und Ordnung respektieren“ relativ konstant ist. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine gleichmäßige Zustimmung im Mittel (+/- 0 Prozent). Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre wenig stark ausgeprägt sind. Dabei sind die geringen Abweichungen vor allem durch das Alter der Unternehmen getrieben: Teilnehmer aus Unternehmen, die bereits mehrere Generationen in Familienhand sind, stimmen im Schnitt der Aussage etwas stärker zu.

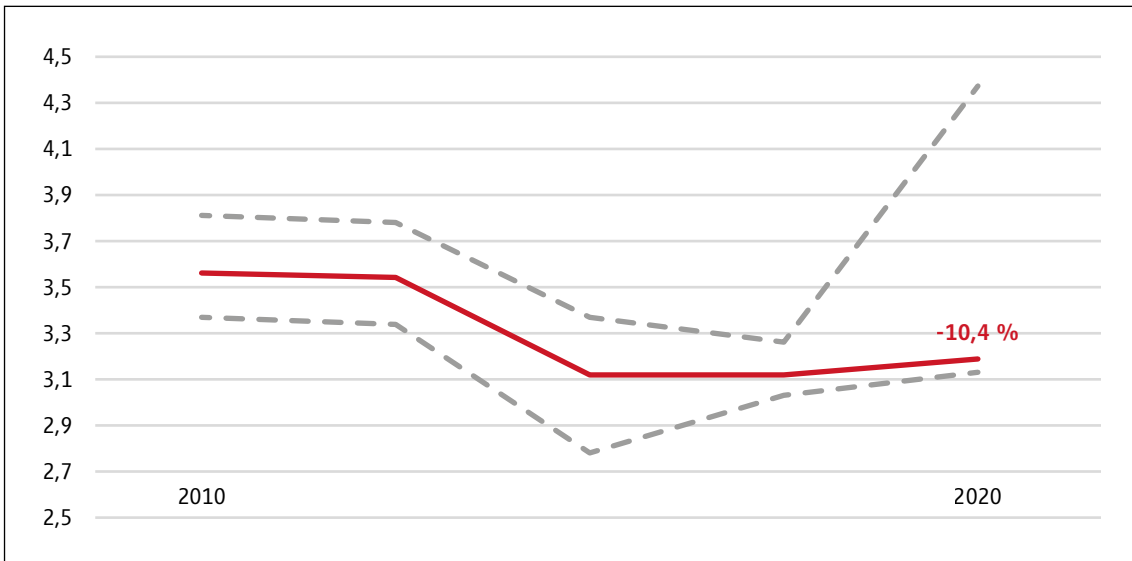
**Abbildung 40: Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln**



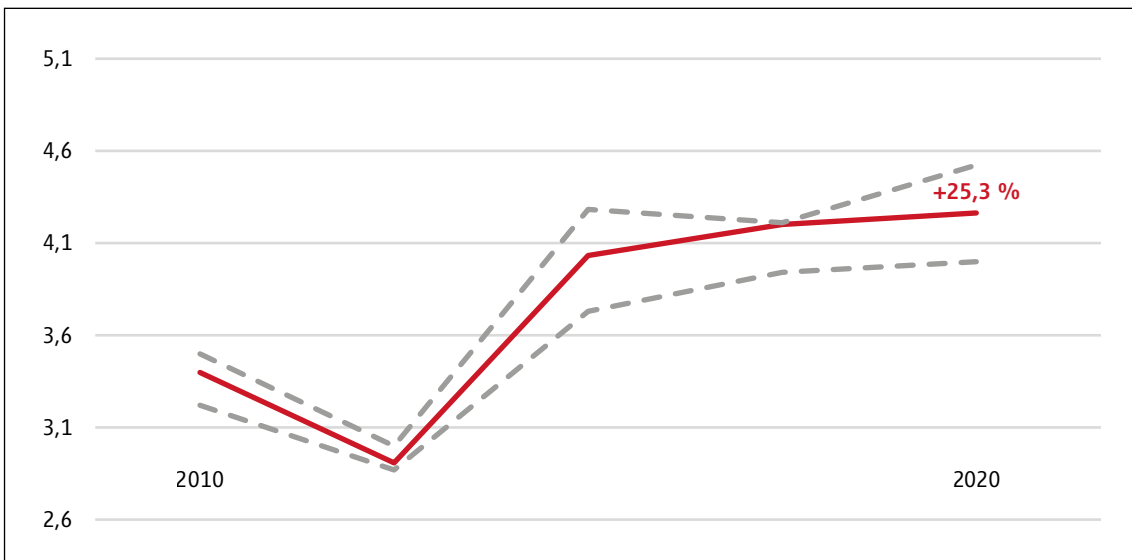
Wie aus Abbildung 40 ersichtlich, steigt die Zustimmung zu der Aussage „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ kontinuierlich. So zeigt sich im Zehnjahres-Verlauf eine Zunahme der Zustimmung im Mittel um 4,6 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre relativ gleichmäßig aus und sind nicht durch einzelne Kontextvariablen besonders geprägt.

Die Zustimmung zu der Aussage „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen“ sinkt kontinuierlich (Abbildung 41). So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 10,4 Prozent. Erwähnenswert ist allerdings, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark ausfallen und im Jahr 2020 besonders stark ausgeprägt sind. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen Grenze insbesondere durch die Unternehmensgröße und den Wirtschaftszweig getrieben: Teilnehmer aus kleineren Unternehmen, die nicht der Industrie zuzurechnen sind, sind im Schnitt stärker der Meinung, dass es wichtig ist, sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchzusetzen.

**Abbildung 41: Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen**



**Abbildung 42: Fleißig und ehrgeizig sein**



Wie aus Abbildung 42 erkennbar, steigt die Zustimmung zu der Aussage „Fleißig und ehrgeizig sein“ nach einem kurzen Rückgang kontinuierlich und sehr stark an. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine Zunahme der Zustimmung im Mittel um 25,3 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend sind über die Jahre sehr gering ausgeprägt. Die geringen Abweichungen nach oben und unten sind dabei nicht von einzelnen Kontextvariablen besonders geprägt. Es handelt sich um einen überaus stabilen Aufwärtstrend.

**Abbildung 43: Sich politisch engagieren**

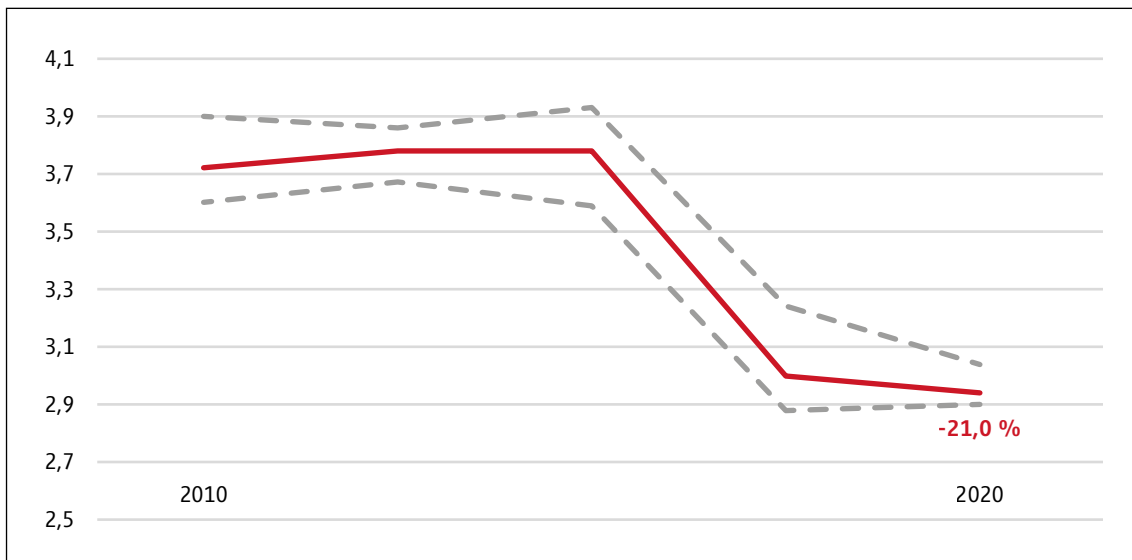
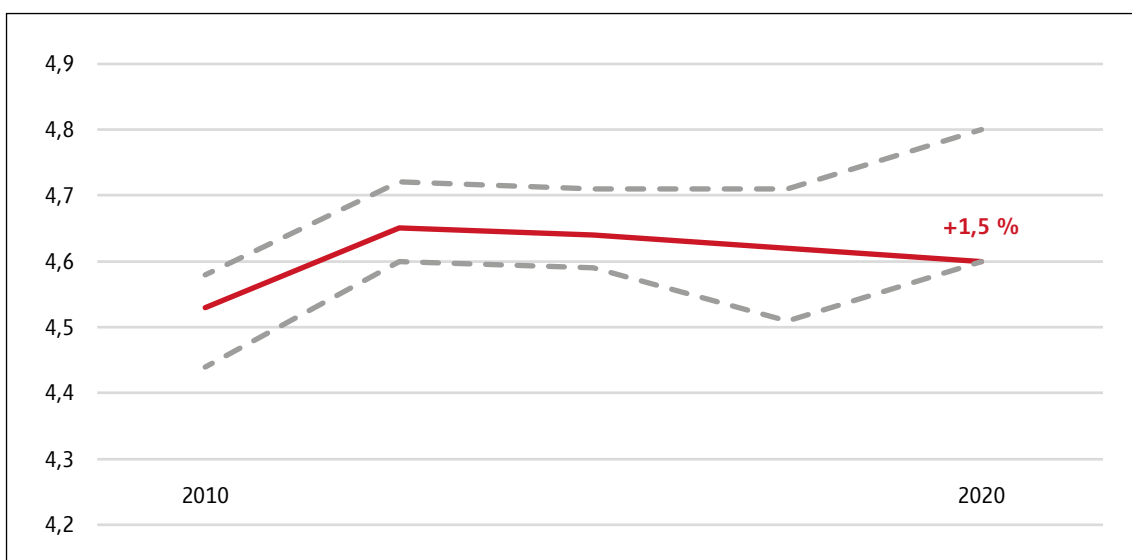


Abbildung 43 zeigt, dass die Zustimmung zu der Aussage „Sich politisch engagieren“ nach einer anfangs stabilen Phase kontinuierlich und relativ stark sinkt. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 21,0 Prozent. Erwähnenswert ist, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre wenig stark ausgeprägt sind. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen und unteren Grenze nicht durch Kontextvariablen besonders geprägt. Es handelt sich also um einen recht stabilen Trend.

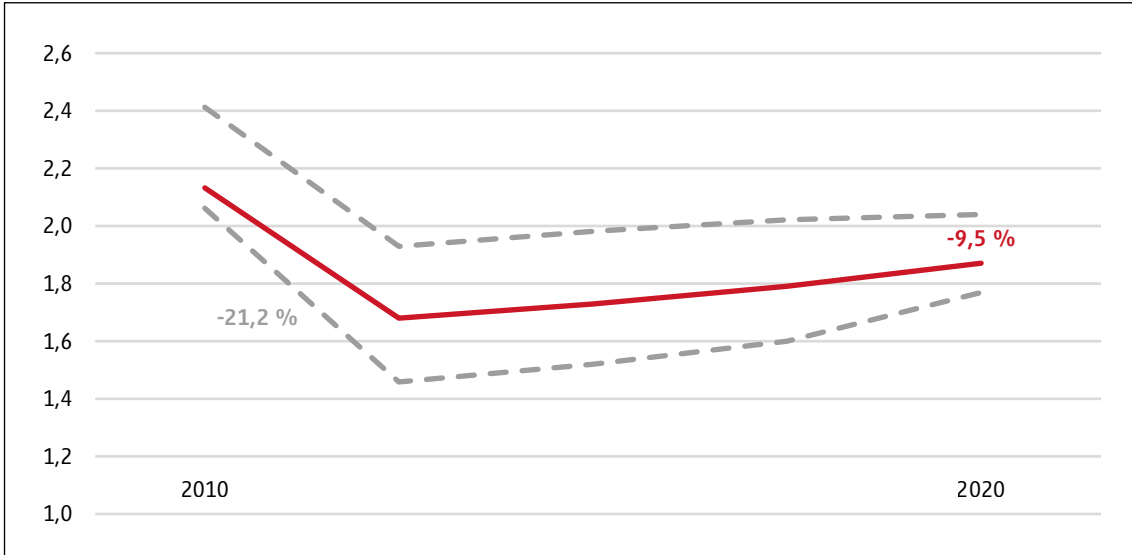
**Abbildung 44: Eigenverantwortlich leben und handeln**



Wie aus Abbildung 44 erkennbar, steigt die Zustimmung zu der Aussage „Eigenverantwortlich leben und handeln“ geringfügig. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine Zunahme der Zustimmung im Mittel um 1,5 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend sind über die Jahre recht gleichmäßig

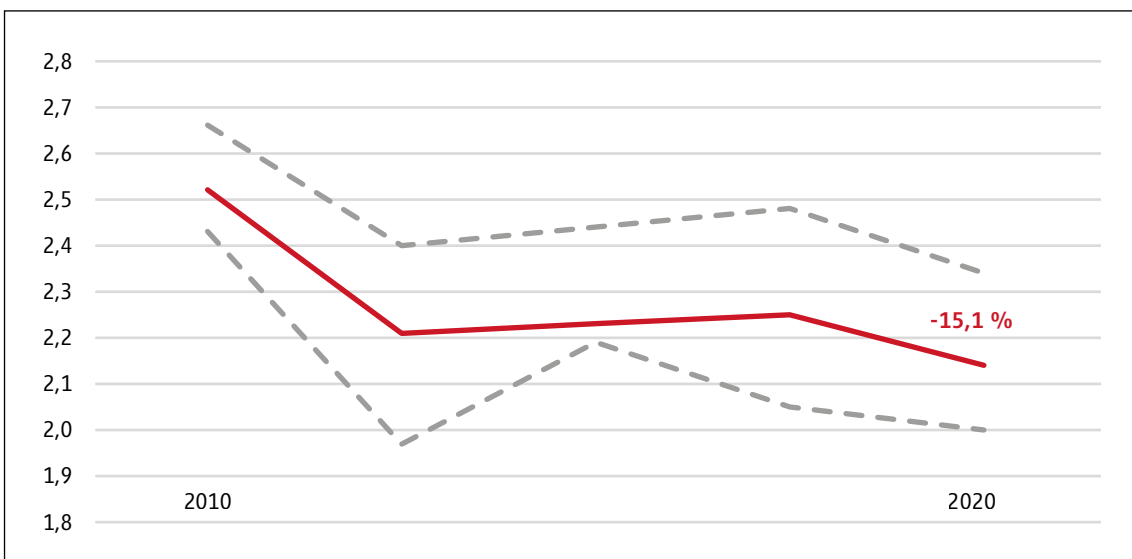
ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen oder unteren Grenze nicht von einzelnen Kontextvariablen besonders geprägt: Der Trend ist recht stabil.

**Abbildung 45: Das tun, was andere auch tun**



Die Zustimmung zu der Aussage „Das tun, was andere auch tun“ sinkt zunächst stark, steigt dann kontinuierlich, erreicht aber das Ausgangsniveau nicht mehr (Abbildung 45). So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 9,5 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre recht gleich stark aus und sind im Jahr 2020 besonders gering ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der unteren Grenze insbesondere durch das Alter der Teilnehmer getrieben: Ältere Teilnehmer stimmen im Schnitt der Aussage weniger zu, sind also stärker auf ihren eigenen Weg fokussiert.

**Abbildung 46: Am Althergebrachten festhalten**



Wie aus Abbildung 46 ersichtlich, sinkt die Zustimmung zu der Aussage „Am Althergebrachten festhalten“ stark und recht kontinuierlich. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 15,1 Prozent. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre recht gleichmäßig ausgeprägt sind, am geringsten jedoch im Jahr 2010. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der unteren Grenze erneut durch das Alter der Teilnehmer getrieben: Ältere Teilnehmer lehnen es besonders stark ab, am Althergebrachten festzuhalten.

**Abbildung 47: Ein gutes Familienleben führen**

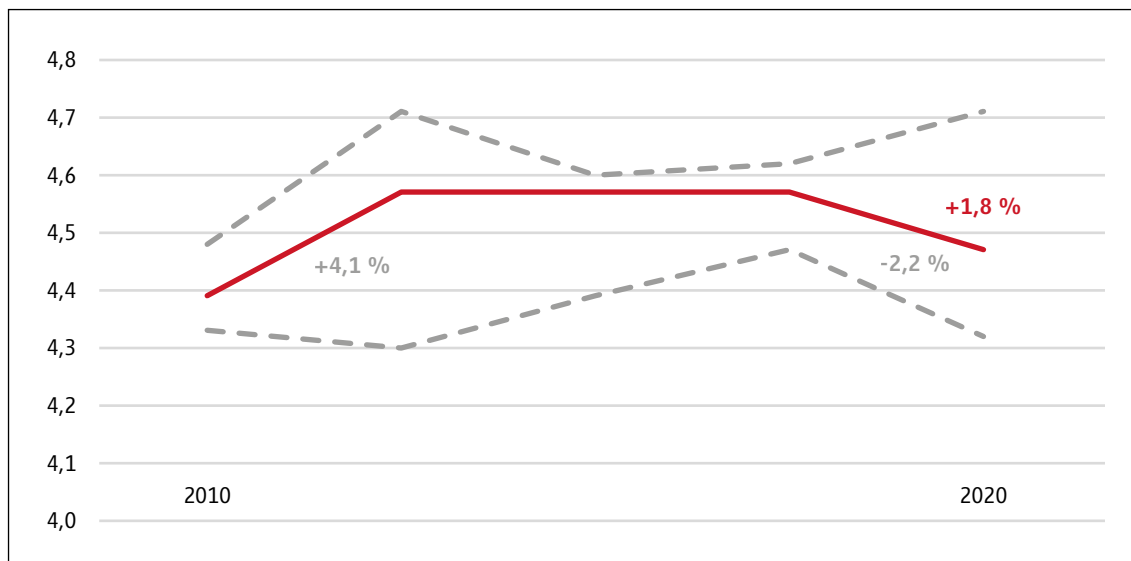
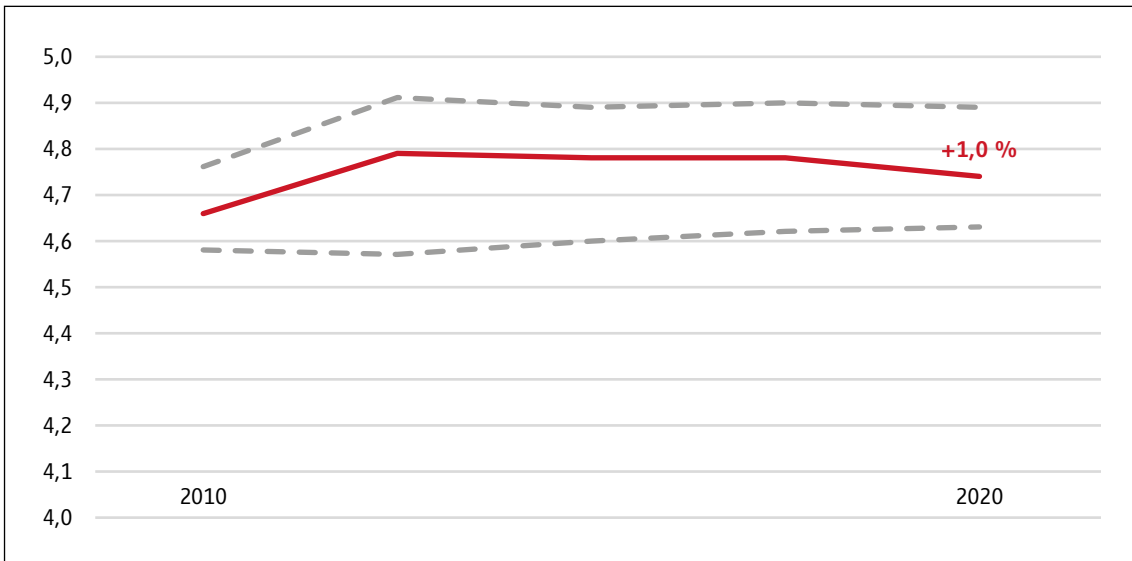


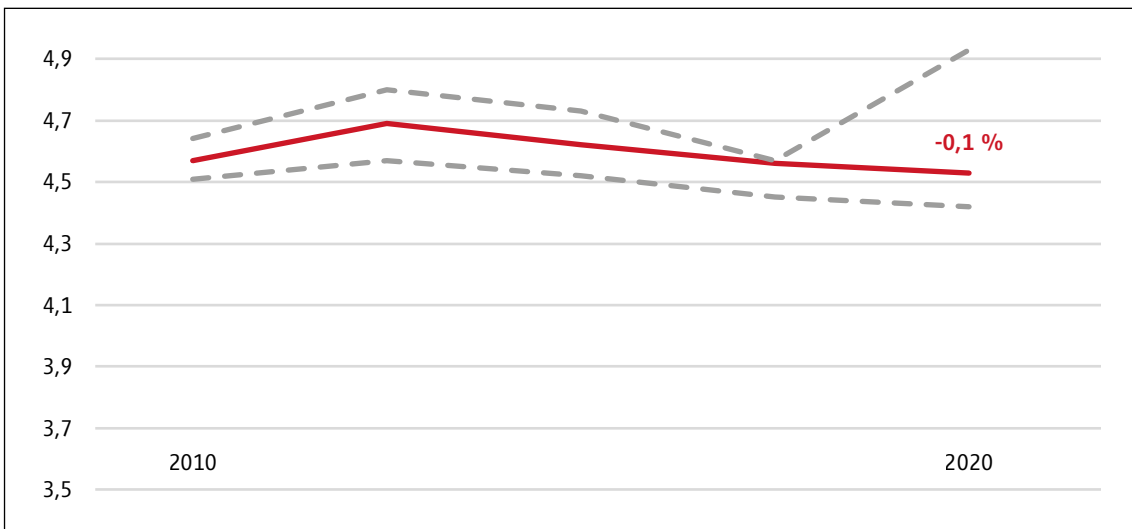
Abbildung 47 veranschaulicht, dass die Zustimmung zu der Aussage „Ein gutes Familienleben führen“ in Summe relativ konstant ist. Nach leichten Anstiegen zu Beginn (+4,1 Prozent), zeigt sich danach ein leichter Rücklauf in der Zustimmung (-2,2 Prozent). So zeigt sich in Summe im Zehnjahres-Verlauf ein leichter Anstieg der Zustimmung im Mittel um 1,8 Prozent. Bemerkenswert ist, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark ausfallen. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen Grenze insbesondere durch das Geschlecht der Teilnehmer getrieben: Weibliche Teilnehmer stimmen der Aussage im Schnitt stärker zu.

Wie aus Abbildung 48 erkennbar, ist die Zustimmung zu der Aussage „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“ sehr konstant. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine minimale Zunahme der Zustimmung im Mittel um ein Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre wenig stark aus. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen und unteren Grenze nicht in besonderer Weise durch einzelne Kontextvariablen geprägt.

**Abbildung 48: Einen Partner haben, dem man vertrauen kann**

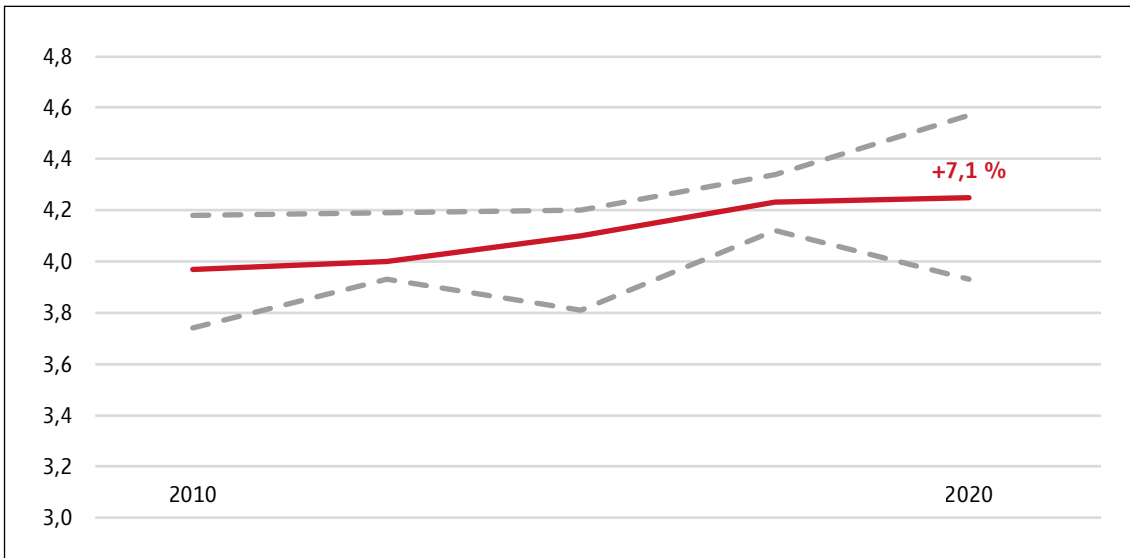


**Abbildung 49: Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren**



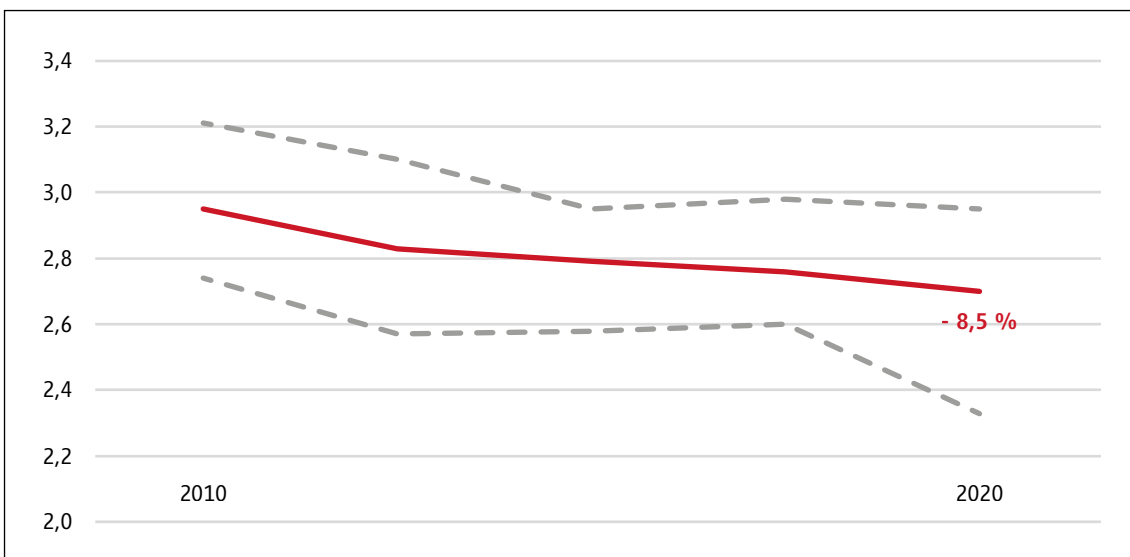
Die Zustimmung zu der Aussage „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“ ist kontinuierlich hoch (Abbildung 49). So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum kaum eine Veränderung der Zustimmung (im Mittel um -0,1 Prozent). Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark ausfallen und im Jahr 2020 besonders stark ausgeprägt sind. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen Grenze insbesondere durch das Geschlecht der Teilnehmer getrieben: Weibliche Teilnehmer stimmen im Schnitt der Aussage stärker zu. Die Abweichungen nach unten sind dagegen entscheidend vom Alter der Teilnehmer geprägt: Ältere Teilnehmer stimmen der Aussage im Schnitt weniger stark zu.

**Abbildung 50: Ein reines Gewissen haben**



Wie aus Abbildung 50 ersichtlich, steigt die Zustimmung zu der Aussage „Ein reines Gewissen haben“ kontinuierlich. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine Zunahme der Zustimmung im Mittel um 7,1 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre unterschiedlich stark aus, sind aber relativ gering ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen und unteren Grenze nicht auf einzelne Kontextvariablen in besonderem Maße rückführbar. Der Trend ist also über alle Gruppen hinweg recht stabil.

**Abbildung 51: Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten**



Wie Abbildung 51 zeigt, sinkt die Zustimmung zu der Aussage „Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten“ kontinuierlich. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 8,5 Prozent. Bemerkenswert ist, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die



Jahre unterschiedlich stark ausfallen und im Jahr 2020 besonders stark ausgeprägt sind. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen und unteren Grenze nicht von einzelnen Kontextvariablen im Besonderen geprägt. Es zeigt sich ein stabiler Trend.

**Abbildung 52: So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird**

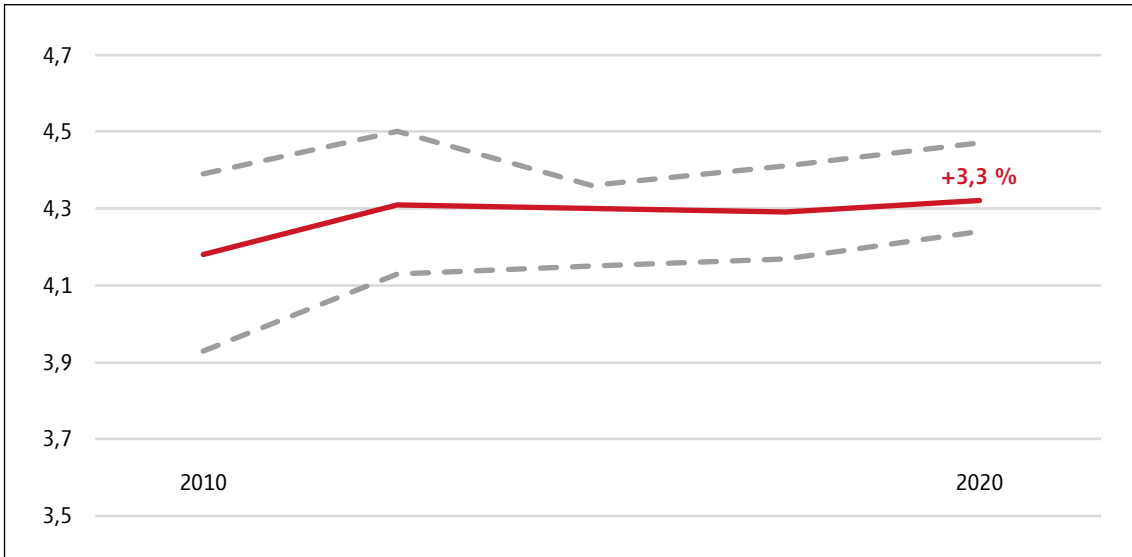
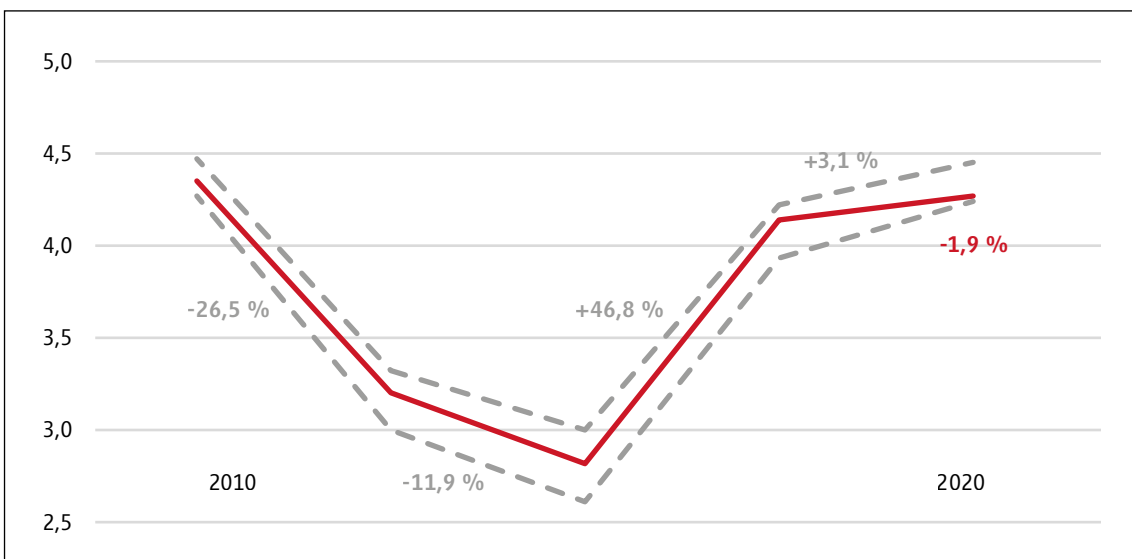


Abbildung 52 veranschaulicht, dass die Zustimmung zu der Aussage „So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird“ kontinuierlich steigt. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine Zunahme im Mittel um 3,3 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre unterschiedlich stark aus und sind im Jahr 2010 besonders stark ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen Grenze insbesondere durch das Geschlecht der Teilnehmer getrieben: Weibliche Teilnehmer stimmen im Schnitt der Aussage stärker zu.

**Abbildung 53: Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft**

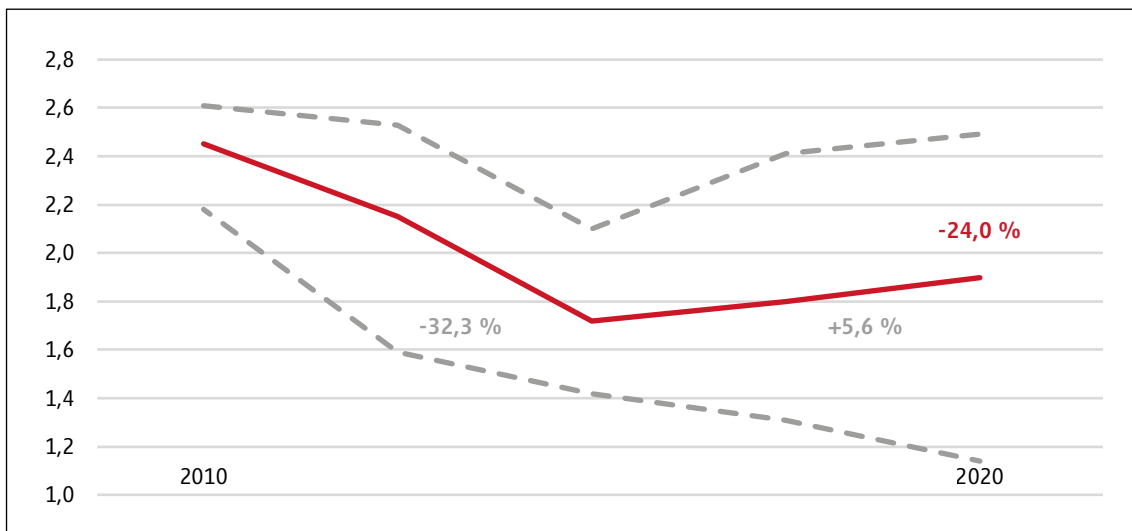


Wie aus Abbildung 53 erkennbar, schwankt die Zustimmung zu der Aussage „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ in Koppelung an die jeweils aktuelle Wirtschaftslage relativ stark. So zeigt sich nach starken Rückgängen in den ersten Jahren (-26,5 Prozent bzw. -11,9 Prozent), danach ein starker Anstieg (+46,8 Prozent, +3,1 Prozent), was im Zehnjahres-Zeitraum einen minimalen Rückgang der Zustimmung im Mittel um 1,9 Prozent zur Folge hat. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre sehr gleichmäßig ausgeprägt sind. Dabei sind die sehr geringen Abweichungen in Richtung der oberen und unteren Grenze nicht in besonderer Weise durch einzelne Kontextvariablen geprägt. In dieser Hinsicht also ein stabiler Trend.

### 3. Themenkomplex „Berufliche Zukunft“

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Trendanalyse zu ausgewählten Fragestellungen rund um den Themenkomplex „Berufliche Zukunft“ vorgestellt und beschrieben.

**Abbildung 54: Angestellt in einem Konzern**

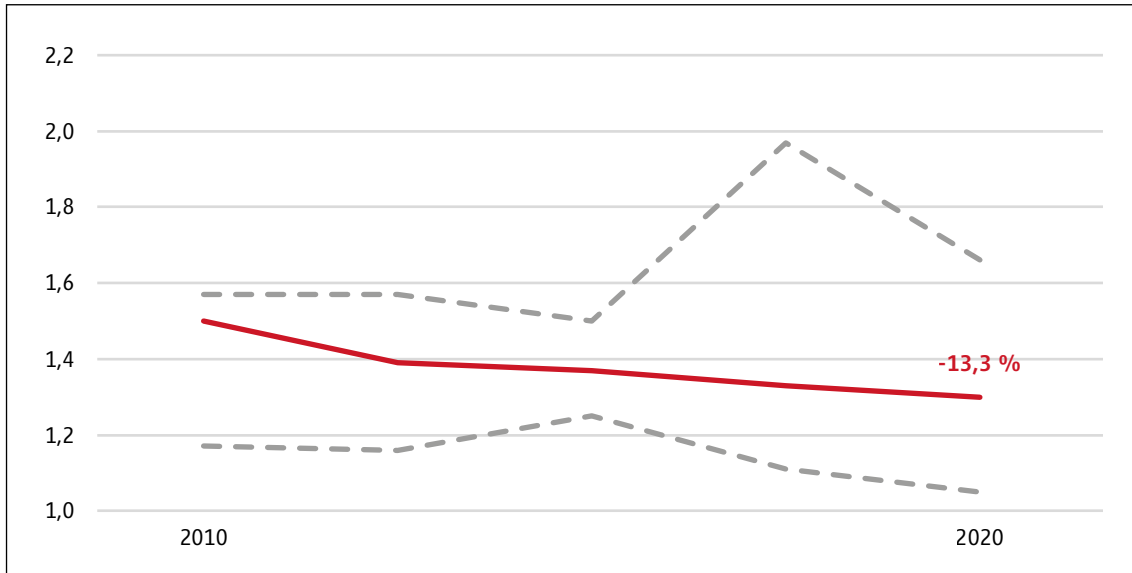


Wie Abbildung 54 zeigt, sinkt die Zustimmung zu der Aussage „Angestellt in einem Konzern“ nach einem anfänglich starken Rückgang (-32,3 Prozent) und einer leichten Erhöhung (+5,6 Prozent) in Summe kontinuierlich. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 24,0 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre unterschiedlich stark aus und sind im Jahr 2020 besonders stark ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der unteren Grenze insbesondere durch das Alter der Teilnehmer getrieben: Ältere Teilnehmer finden im Schnitt eine Karriere in einem Konzern besonders unattraktiv.

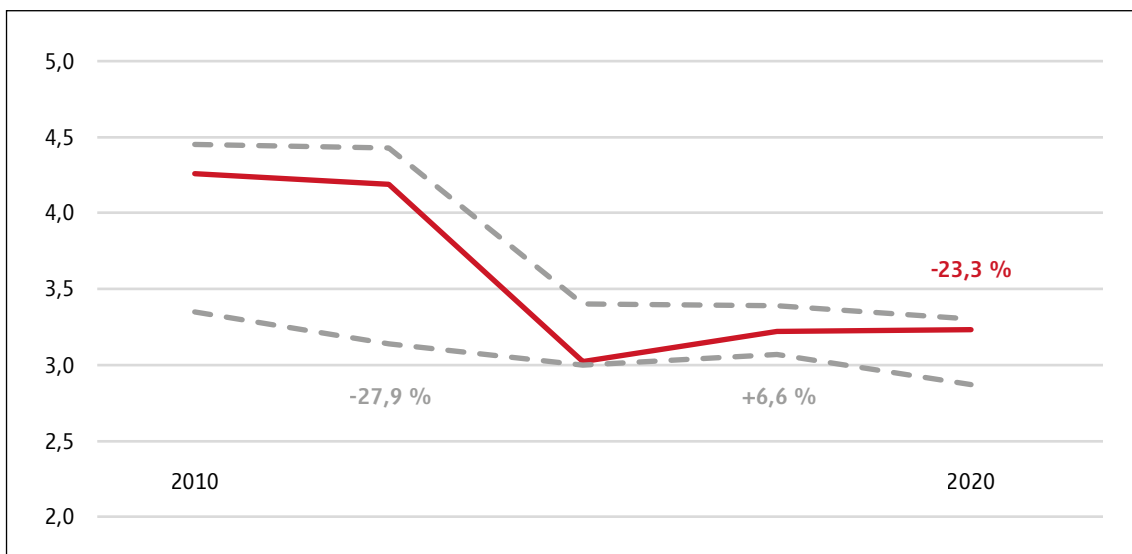
Abbildung 55 veranschaulicht, dass die Zustimmung zu der Aussage „Angestellt im öffentlichen Dienst“ kontinuierlich sinkt. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 13,3 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre unterschiedlich stark aus

und sind im Jahr 2017 besonders stark ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen nicht von bestimmten Kontextvariablen in besonderem Ausmaß geprägt.

**Abbildung 55: Angestellt im öffentlichen Dienst**



**Abbildung 56: Gründung eines eigenen Unternehmens**



Wie aus Abbildung 56 erkennbar, sinkt die Zustimmung zu der Aussage „Gründung eines eigenen Unternehmens“ in Bezug auf den Mittelwert zunächst stark (-27,9 Prozent), um dann wieder etwas zu steigen (+6,6 Prozent). So ergibt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 23,3 Prozent. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark ausfallen und im Jahr 2010 besonders stark ausgeprägt sind. Dabei sind die Abweichungen Richtung der oberen und unteren Grenze nicht von einzelnen Kontextvariablen in besonderem Maße geprägt.

**Abbildung 57: Geschäftsführer unseres Familienunternehmens**

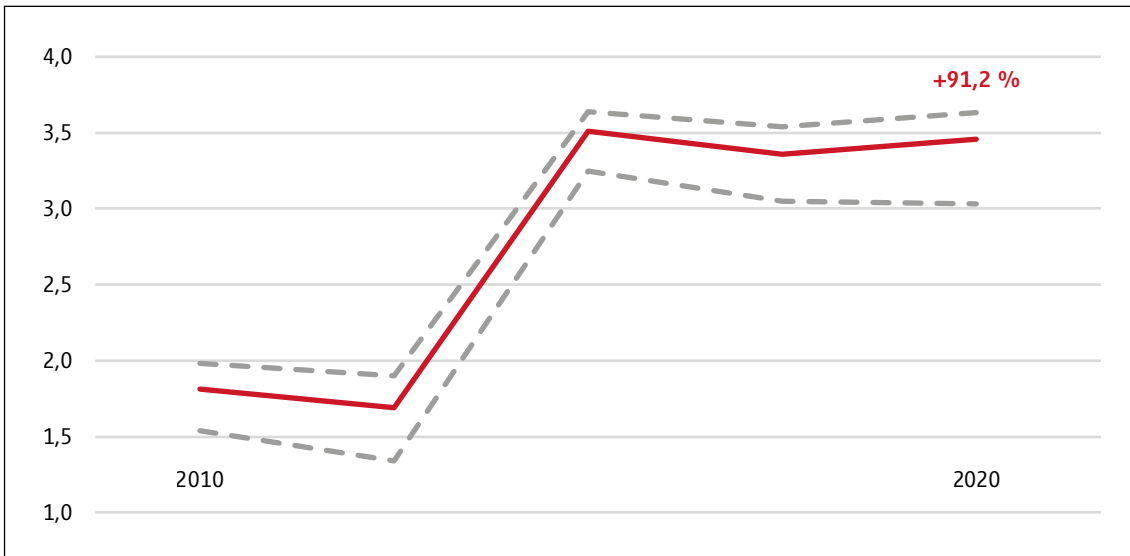
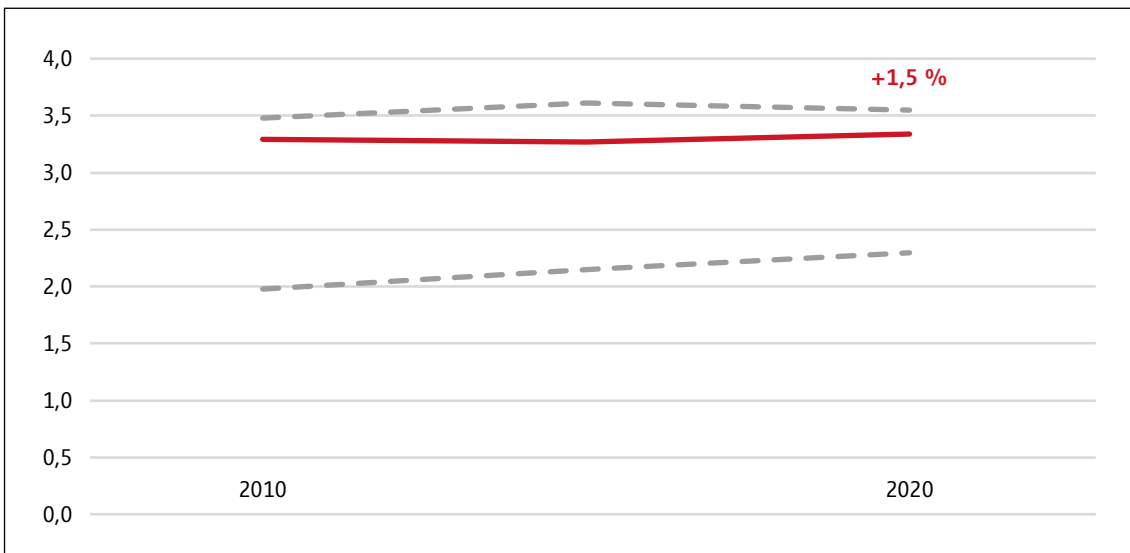


Abbildung 57 zeigt, dass die Zustimmung zur Aussage „Übernahme des Familienunternehmens“ in Bezug auf den Mittelwert stark ansteigt. So zeigt sich im Zehnjahres-Verlauf eine Zunahme im Mittel um 91,2 Prozent. Erwähnenswert ist, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre wenig stark ausfallen. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen und unteren Grenze nicht von einzelnen Kontextvariablen in besonderem Maße geprägt.

**Abbildung 58: Angestellt in unserem Familienunternehmen**



Wie aus Abbildung 58 ersichtlich, ist die Zustimmung zu der Aussage „Angestellt in unserem Familienunternehmen“ weitgehend konstant. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein leichter Anstieg der Zustimmung im Mittel um 1,5 Prozent. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Schwankungen um

den zentralen Trend über die Jahre sehr gleichmäßig ausgeprägt sind und nicht durch bestimmte Kontextvariablen entscheidend geprägt werden.

**Abbildung 59: Gesellschafter unseres Familienunternehmens**

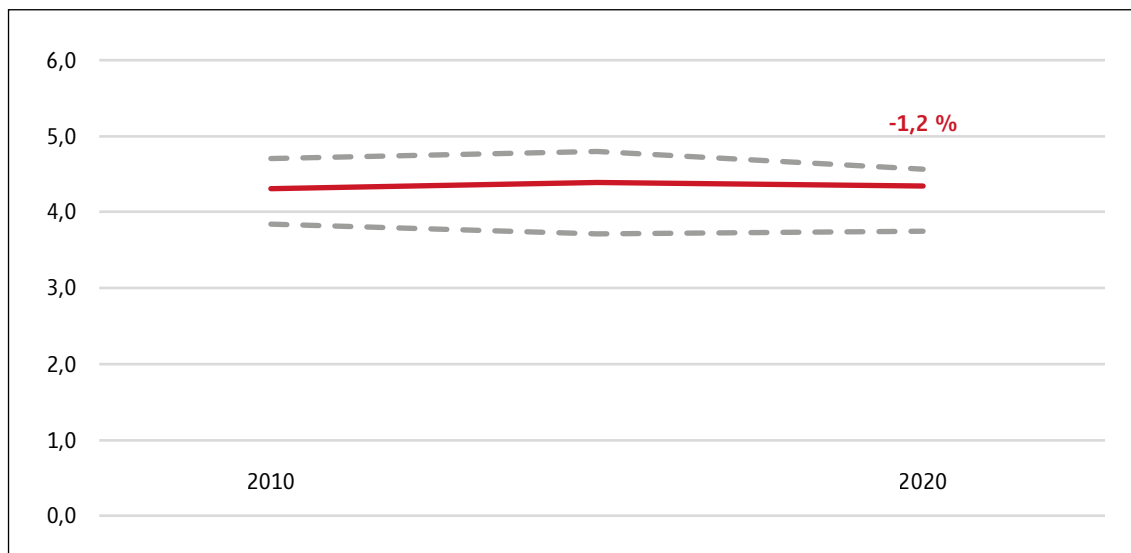
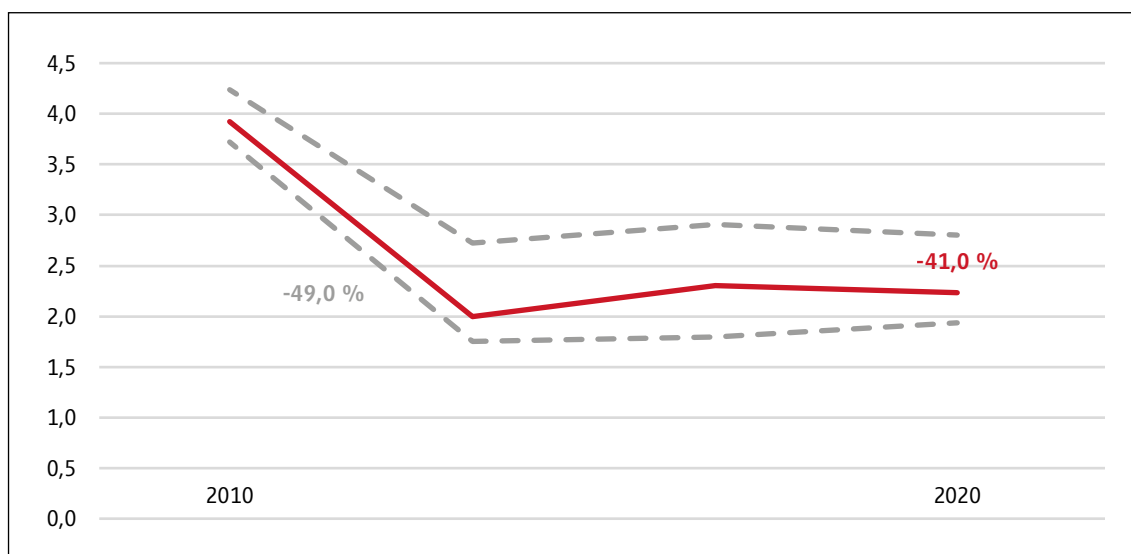


Abbildung 59 zeigt, dass die Zustimmung zu der Aussage „Gesellschafter unseres Familienunternehmens“ sehr konstant ist. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein minimaler Rückgang der Zustimmung im Mittel um 1,2 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend sind über die Jahre wenig stark ausgeprägt. Dabei sind die Abweichungen nicht durch einzelne Kontextvariablen in besonderem Maße erklärbar.

**Abbildung 60: Angestellt in einem anderen Familienunternehmen**



Wie aus Abbildung 60 erkennbar, sinkt die Zustimmung zur Aussage „Angestellt in einem anderen Familienunternehmen“ nach einem starken Abfall zu Beginn (-49,0 Prozent) in Summe kontinuierlich.

So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 41,0 Prozent. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre wenig stark ausgeprägt sind. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen und unteren Grenze nicht von einzelnen Kontextvariablen besonders geprägt.

#### 4. Themenkomplex „Familie“

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Trendanalyse zu ausgewählten Fragestellungen rund um den Themenkomplex „Familie“ vorgestellt und beschrieben.

**Abbildung 61: Meine Familie respektiert meine Entscheidungen**

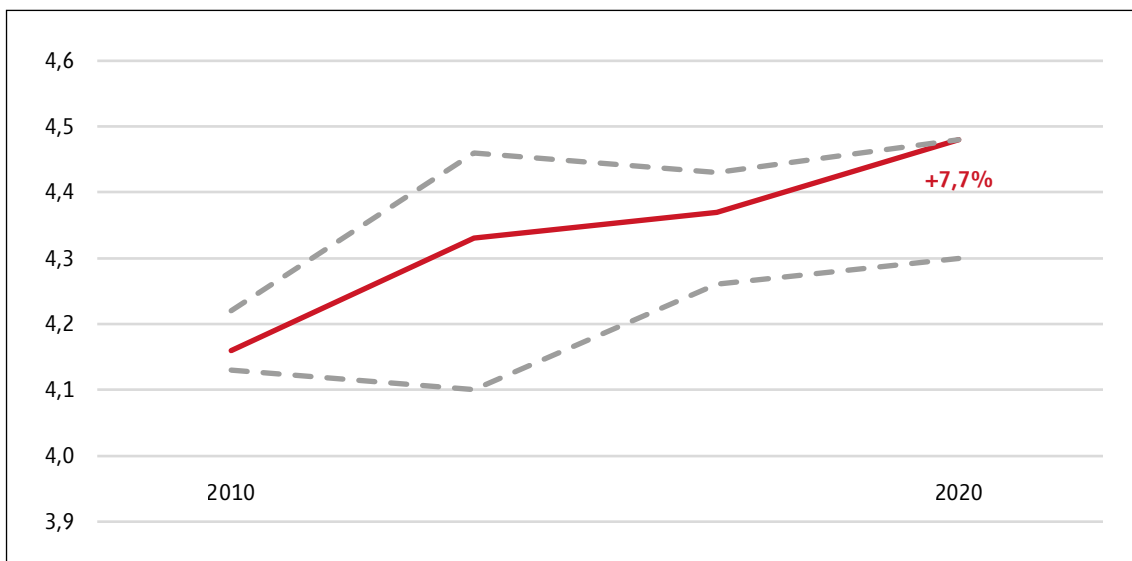
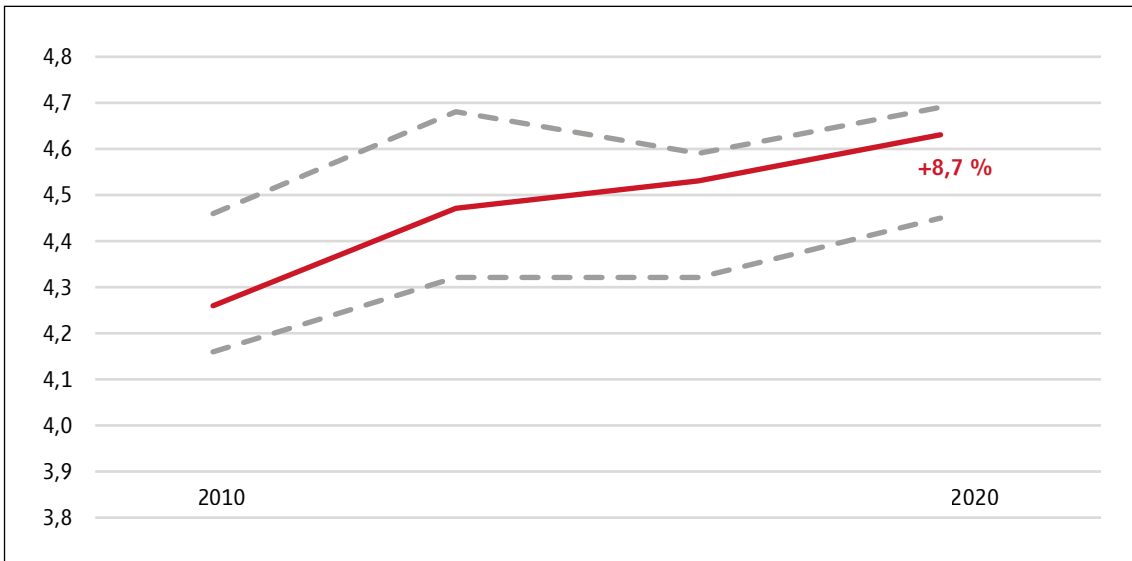


Abbildung 61 zeigt, dass die Zustimmung zu der Aussage „Meine Familie respektiert meine Entscheidungen“ kontinuierlich steigt. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine Zunahme im Mittel um 7,7 Prozent. Erwähnenswert ist, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark ausfallen. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der unteren Grenze insbesondere durch das Alter der Teilnehmer getrieben: Ältere Teilnehmer sind im Schnitt weniger der Meinung, dass die Entscheidungen von der Familie respektiert werden.

Wie aus Abbildung 62 ersichtlich, steigt die Zustimmung zu der Aussage „Meine Familie unterstützt mich bei den Dingen, die ich tue“ kontinuierlich. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine Zunahme der Zustimmung im Mittel um 8,7 Prozent. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark ausfallen. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der unteren Grenze insbesondere durch das Alter der Teilnehmer getrieben: Ältere Teilnehmer stimmen der Aussage im Schnitt weniger stark zu.

**Abbildung 62: Meine Familie unterstützt mich bei den Dingen, die ich tue**



**Abbildung 63: Meine Familie hört mir zu**

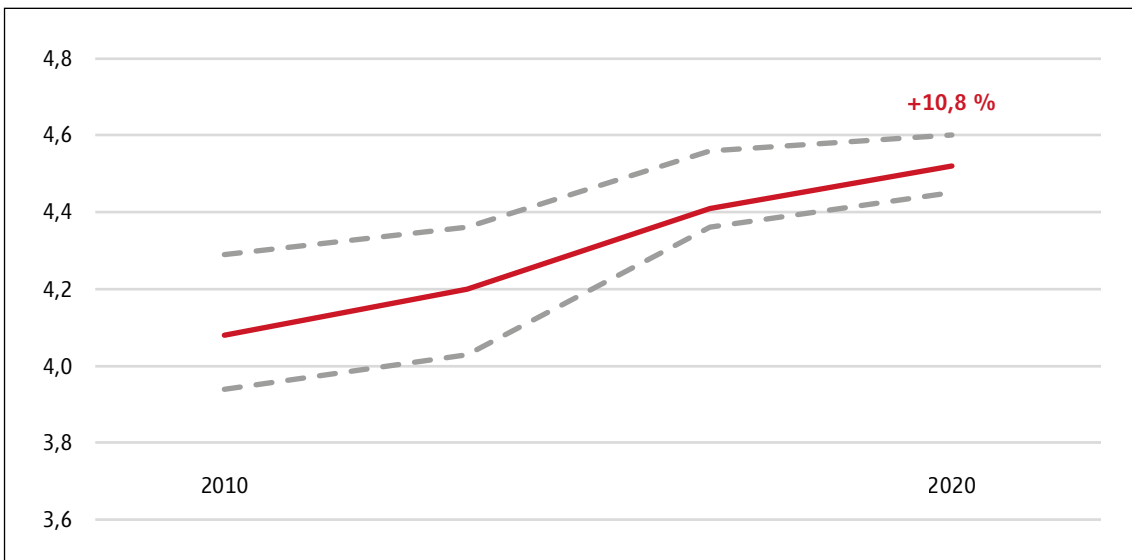
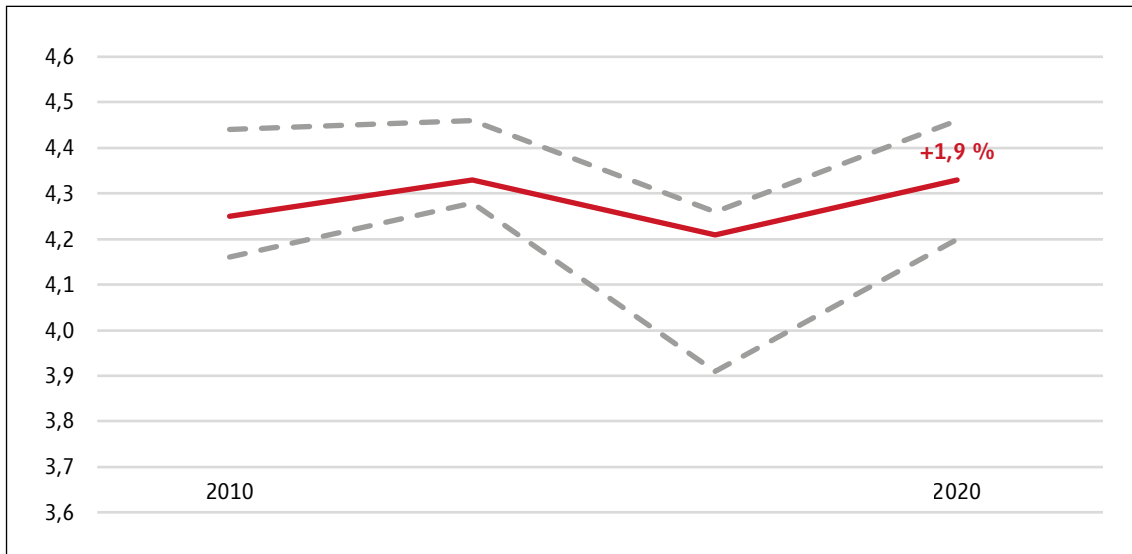


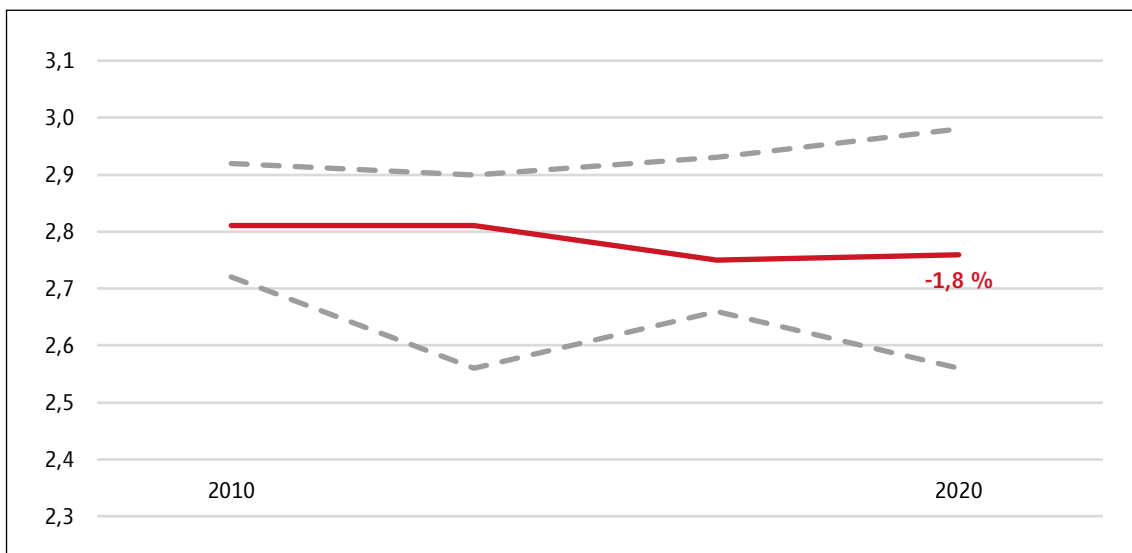
Abbildung 63 veranschaulicht, dass die Zustimmung zu der Aussage „Meine Familie hört mir zu“ kontinuierlich steigt. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum ein Anstieg der Zustimmung im Mittel um 10,8 Prozent. Bemerkenswert ist, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark ausfallen und im Jahr 2010 besonders stark ausgeprägt sind. Dabei sind die Abweichungen in Richtung der unteren Grenze erneut insbesondere durch das Alter der Teilnehmer getrieben: Ältere Teilnehmer sind im Schnitt weniger stark der Meinung, dass die Familie ihnen besonders starkes Gehör schenkt.

**Abbildung 64: Ich umgebe mich gerne mit meiner Familie**



Wie aus Abbildung 64 erkennbar, steigt die Zustimmung zu der Aussage „Ich umgebe mich gerne mit meiner Familie“ in Summe leicht an. So zeigt sich im Zehnjahres-Zeitraum eine Zunahme der Zustimmung im Mittel um 1,9 Prozent. Die Schwankungen um den zentralen Trend fallen über die Jahre unterschiedlich stark aus. Wiederum sind es die älteren Teilnehmer, welche die Abweichungen nach unten besonders stark prägen.

**Abbildung 65: In meiner Familie treten häufig Konflikte auf**



Die Zustimmung zu der Aussage „In meiner Familie treten häufig Konflikte auf“ sinkt geringfügig und kontinuierlich (Abbildung 65). So zeigt sich im Zehnjahres-Verlauf ein Rückgang der Zustimmung im Mittel um 1,8 Prozent. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass die Schwankungen um den zentralen Trend über die Jahre unterschiedlich stark ausfallen und im Jahr 2020 besonders stark ausgeprägt sind.



Dabei sind die Abweichungen in Richtung der oberen und unteren Grenze nicht durch einzelne Kontextvariablen besonders geprägt.



## J. Fazit und Ausblick

Familienunternehmen zeichnen sich durch ihr generationenübergreifendes Denken aus. Dementsprechend kommt der Sicherung der langfristigen Zukunftsfähigkeit und somit Überlebensfähigkeit der Familienunternehmen eine besondere Bedeutung zu. Langfristiges Überleben kann jedoch nur dann gesichert werden, wenn Unternehmen – und zwar über Generationen hinweg – fähig sind, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und neue unternehmerische Chancen wahrzunehmen und zu nutzen.

Deutschlands nächster Unternehmergegeneration kommt eine besondere Rolle in Bezug auf die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit zu. Die nächste Generation bringt in der Regel andere Perspektiven, Ideen und Pläne in ihre Rolle als Gesellschafter und/oder Geschäftsführer oder aber als Teil der Unternehmerfamilie ins Familienunternehmen ein und kann daher als Treiber von Veränderung und Innovation gesehen werden. Demnach ist es besonders interessant, die Werthaltungen, Einstellungen und Zukunftspläne dieser nachfolgenden Generation in Familienunternehmen zu untersuchen.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die zentralen Werthaltungen und Einstellungen zu unternehmerischem Verhalten (Kapitel E), zum Familienunternehmen und zur Familie (Kapitel F) sowie die Ausbildung, persönlichen Zukunftspläne und Nachfolge (Kapitel H) in Erweiterung zu den Erhebungen in den Jahren 2010, 2012, 2015 und 2017 zu explorieren. Das Schwerpunktthema der aktuellen Studie ist die Wahrnehmung der nächsten Generation in Bezug auf die strategischen Zukunftspläne für das Familienunternehmen und die Zusammenarbeit mit Start-ups (siehe Kapitel G). Eine Besonderheit der diesjährigen Studie stellt die Trendanalyse (Kapitel I) über zehn Jahre hinweg dar.

In der Analyse der Werthaltungen sowie der Zukunftspläne für das Familienunternehmen wird deutlich, dass die nächste Unternehmergegeneration einerseits ihren Wurzeln, der Tradition und dem Bestehenden einen hohen Stellenwert einräumt und sich hierfür verantwortlich fühlt. Andererseits plant der Unternehmensnachwuchs aber auch, neue unternehmerische Impulse zu setzen.

Deutschlands nächste Unternehmergegeneration zeigt sich ambitioniert. Das spiegeln die Zukunftspläne der Befragten wider – doch wie und auf welchem Weg können diese dann auch tatsächlich umgesetzt werden? Dies soll sowohl auf der individuellen Ebene wie auch auf der familiären und nachfolgebezogenen Ebene im Folgenden dargestellt werden:

Auf der individuellen Ebene lässt sich hinsichtlich des Wertegerüsts der nächsten Generation eine gute Passung zu den Zukunftsplänen feststellen. Neben bürgerlichen und traditionellen Werten spielen Werte wie Eigenverantwortung und Individualität eine große Rolle. Einfach nur das zu tun, was andere auch tun, ist keine Option für die Nachwuchsunternehmer – eine gute Voraussetzung für tatsächlich umgesetzte Innovation.

Die Einstellungen zum Familienunternehmen spiegeln ein hohes Verantwortungsbewusstsein und die starke Befürwortung der aktiven Einbindung von Familienmitgliedern seitens der nächsten Generation wider. Trotz der großen Relevanz, die Familienmitgliedern im Management des Unternehmens zugewiesen wird, ist der Unternehmensnachwuchs offen gegenüber Teamgeschäftsführungen. Dies in Verbindung mit der intendierten Änderung des Führungsstils deutet auf eine Öffnung der Entscheidungsprozesse und eine Team- und Kooperationsorientierung hin, die die Innovationsfähigkeit von Unternehmen fördern können.

Richtet man die Aufmerksamkeit auf die Ebene der Familie, so wird deutlich, dass Deutschlands nächste Unternehmergegeneration die Familie als sehr wichtig empfindet und starke Bezüge zu Familie und Familienunternehmen entwickelt hat. Darüber hinaus schätzen die Teilnehmer das sozioemotionale Vermögen des Familienunternehmens als sehr wichtig ein.

Der befragte Unternehmensnachwuchs sieht für Familienunternehmen in der Zukunft sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Die Digitalisierung ist hierbei eine sehr präsente Thematik. Die Befragten erkennen durchaus die Chancen, die die Digitalisierung eröffnet, jedoch sehen sie realistischerweise auch Herausforderungen, vor allem bei der Umsetzung und Implementierung. Als größte Herausforderung wird der Arbeits- und Fachkräftemangel genannt.

Deutschlands nächste Unternehmergegeneration schätzt ihre Familienunternehmen sowohl bereit als auch fähig ein, Innovationen anzustoßen und umzusetzen. Zudem sehen die Befragten großes Potenzial in der Zusammenarbeit mit Start-ups. Der Großteil empfindet die Zusammenarbeit mit Start-ups für die Entwicklung von digitalen Lösungen als wichtig und schätzt sie in Bezug auf die technologische Entwicklung des Familienunternehmens sowie für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und/oder Produkte oder Dienstleistungen als wichtig ein. Als größte Herausforderung sehen die Befragten hierbei die verschiedenen Kulturen von Familienunternehmen und Start-ups.

Eine Besonderheit der diesjährigen Ausgabe der Studie „Deutschlands nächste Unternehmergegeneration“ stellt die Trendanalyse dar. Dieser liegen die Daten aus allen fünf Erhebungen aus den Jahren 2010, 2012, 2015, 2017 und 2019 zugrunde. Auf dieser Basis konnten Trends und Entwicklungen über die letzten zehn Jahre hinweg analysiert und beschrieben werden. Die abgeleiteten Trends beziehen sich auf den jeweiligen Kern der Befragungen rund um ausgewählte Themenkomplexe, da die Daten zu den Schwerpunktthemen nur für einzelne Jahre vorliegen und somit einer Trendanalyse nicht zugänglich sind. So konnten einige Trends bezüglich der Themenkomplexe „Unternehmen und Familie“, „Einstellungen und Werthaltungen“, „Berufliche Zukunft“ und „Familie“ festgestellt werden. Beispielsweise zeigt sich, dass Deutschlands nächste Unternehmergegeneration offener gegenüber einer Geschäftsführung bestehend aus mehreren Nachfolgern geworden ist und ihrer Ansicht nach die Notwendigkeit einer formalen Rolle der Seniorgeneration nach der Übergabe deutlich sinkt. Weiterhin zeigt sich, dass die Werthaltungen hinsichtlich der Bereiche „Selbstverwirklichung“, „Individualität“ und „Eigenverantwortung“ über die Zeit an Bedeutung gewinnen. Hinsichtlich der Zukunftspläne lässt sich ein sehr starker Anstieg der

Attraktivität der Option der Übernahme des Familienunternehmens erkennen. Außerdem zeigt sich, dass die nächste Generation über die zehn Jahre hinweg mehr und mehr auf die Unterstützung der Familie vertrauen kann.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die nächste Generation in Deutschlands Familienunternehmen sicherlich eine Menge an Veränderung und Innovation vorantreiben wird – und das, ohne die Wurzeln der Familie und des Familienunternehmens zu vergessen. Im Gegenteil: die nächste Generation möchte durch die Erfahrung der Seniorgeneration dabei unterstützt werden, eigene unternehmerische Pfade zu gehen. Führt man sich vor Augen, dass wohl kaum eine Generation bis dato so gut ausgebildet ist und vor so vielen Möglichkeiten der Berufs- und Lebensgestaltung steht und die Familienunternehmen in Deutschland sich vielen Herausforderungen gegenüber sehen, wird deutlich, dass die Nachfolger eine bewusste Entscheidung für eine unternehmerische Karriere treffen und ambitionierte Ziele für das Familienunternehmen verfolgen.



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zentrale Werthaltungen .....	26
Tabelle 2:	Unternehmerisches Selbstvertrauen.....	27
Tabelle 3:	Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten (Opportunity Recognition)....	29
Tabelle 4:	Einstellungen und Werte „Familie und Familienunternehmen“ .....	31
Tabelle 5:	Familie und Unternehmen .....	36
Tabelle 6:	Unternehmerfamilie.....	37
Tabelle 7:	Wahrnehmung der Innovationsorientierung .....	39
Tabelle 8:	Wahrnehmung der Wettbewerbsintensität.....	40
Tabelle 9:	Zukünftige Wichtigkeit verschiedener Maßnahmen.....	41
Tabelle 10:	Maßnahmen zur Sicherung des Familienunternehmens.....	42
Tabelle 11:	Zusammenarbeit mit Start-ups .....	47
Tabelle 12:	Präferenzen für die berufliche Zukunft.....	53
Tabelle 13:	Reaktion Übernahme des Familienunternehmens .....	54
Tabelle 14:	Reaktion Gründung eigenes Unternehmen .....	54
Tabelle 15:	Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers.....	55
Tabelle 16:	Aussagen zur Vorbereitung auf die Nachfolge .....	57
Tabelle 17:	Aussagen zur Rolle des Seniors nach der Übergabe .....	58
Tabelle 18:	Nachfolge im Familienunternehmen .....	59





# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Geschlecht.....	13
Abbildung 2:	Alter.....	13
Abbildung 3:	Anzahl der Geschwister .....	14
Abbildung 4:	Höchster Bildungsabschluss.....	14
Abbildung 5:	Aktuelle Tätigkeit.....	15
Abbildung 6:	Zuordnung der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, zu Wirtschaftszweigen.....	15
Abbildung 7:	Umsatz der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen .....	16
Abbildung 8:	Beschäftigtenzahlen der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen .....	17
Abbildung 9:	Unternehmenshistorie in Bezug auf Anzahl der Generationen im Familienbesitz.....	18
Abbildung 10:	Anteil des Unternehmens in Familienhand .....	18
Abbildung 11:	Eigentumsverteilung auf Mitglieder .....	19
Abbildung 12:	Verteilung des Eigentums auf Generationen.....	19
Abbildung 13:	Mitarbeitende Familienmitglieder im Familienunternehmen.....	20
Abbildung 14:	Operativ Mitarbeitende Generationen.....	20
Abbildung 15:	Geschäftsführende Familienmitglieder .....	21
Abbildung 16:	Familiäre Zugehörigkeit .....	34
Abbildung 17:	Funktion der Mutter im Familienunternehmen .....	34
Abbildung 18:	Funktion des Vaters im Familienunternehmen .....	34
Abbildung 19:	Chancen für Familienunternehmen in den nächsten zehn Jahren (Mehrfachnennungen möglich).....	43
Abbildung 20:	Herausforderungen für Familienunternehmen in den nächsten zehn Jahren (Mehrfachnennungen möglich).....	46
Abbildung 21:	Herausforderungen einer Zusammenarbeit mit einem Start-up (Mehrfachnennungen möglich).....	49
Abbildung 22:	Art der Hochschule/Universität, an der die Befragten studieren/studiert haben.....	51
Abbildung 23:	Die fünf häufigsten Studienrichtungen der Befragten .....	52

Abbildung 24:	Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden .....	62
Abbildung 25:	Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden .....	63
Abbildung 26:	Die Nachfolger in der Geschäftsführung sollten aus der Familie stammen .....	64
Abbildung 27:	Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied ins Unternehmen integriert werden kann .....	64
Abbildung 28:	Die Kinder sollten Anteile erhalten, wenn sie in das Unternehmen kommen .....	65
Abbildung 29:	Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen .....	66
Abbildung 30:	Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten .....	66
Abbildung 31:	Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben.....	67
Abbildung 32:	Der Senior sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben .....	67
Abbildung 33:	Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollten die Eltern in Rente gehen .....	68
Abbildung 34:	Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.....	68
Abbildung 35:	Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen bekommen .....	69
Abbildung 36:	Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben.....	70
Abbildung 37:	Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen.....	70
Abbildung 38:	Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation.....	71
Abbildung 39:	Gesetz und Ordnung respektieren .....	71
Abbildung 40:	Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln .....	72
Abbildung 41:	Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen .....	73
Abbildung 42:	Fleißig und ehrgeizig sein .....	73
Abbildung 43:	Sich politisch engagieren .....	74
Abbildung 44:	Eigenverantwortlich leben und handeln .....	74
Abbildung 45:	Das tun, was andere auch tun.....	75
Abbildung 46:	Am Althergebrachten festhalten .....	75

Abbildung 47:	Ein gutes Familienleben führen .....	76
Abbildung 48:	Einen Partner haben, dem man vertrauen kann .....	77
Abbildung 49:	Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren.....	77
Abbildung 50:	Ein reines Gewissen haben .....	78
Abbildung 51:	Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten.....	78
Abbildung 52:	So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird .....	79
Abbildung 53:	Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft.....	79
Abbildung 54:	Angestellt in einem Konzern.....	80
Abbildung 55:	Angestellt im öffentlichen Dienst.....	81
Abbildung 56:	Gründung eines eigenen Unternehmens .....	81
Abbildung 57:	Geschäftsführer unseres Familienunternehmens .....	82
Abbildung 58:	Angestellt in unserem Familienunternehmen.....	82
Abbildung 59:	Gesellschafter unseres Familienunternehmens.....	83
Abbildung 60:	Angestellt in einem anderen Familienunternehmen .....	83
Abbildung 61:	Meine Familie respektiert meine Entscheidungen .....	84
Abbildung 62:	Meine Familie unterstützt mich bei den Dingen, die ich tue.....	85
Abbildung 63:	Meine Familie hört mir zu .....	85
Abbildung 64:	Ich umgebe mich gerne mit meiner Familie .....	86
Abbildung 65:	In meiner Familie treten häufig Konflikte auf .....	86



## Literaturverzeichnis

- Albert, M., Hurrelmann, K., Quenzel, G., Schneekloth, U., Leven, I., Utzmann, H., & Wolfert, S. (2019). *Shell Jugendstudie 2019*. Julius Beltz GmbH & Company KG.
- Anderson, P., & Tushman, M. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), S. 439-465.
- Benson, D., & Ziedonis, R. (2009). Corporate Venture Capital as a Window on New Technologies: Implications for the Performance of Corporate Investors When Acquiring Startups. *Organization Science*, 20(2), S. 329-351.
- Birley, S. (2002). Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(3), 5-19.
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), S. 249-265.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), S. 976-997.
- Cooper, A. C., & Schendel, D. (1976). Strategic responses to technological threats. *Business Horizons*, 19(1), S. 61-69.
- Daspit, J., Chrisman, J., Sharma, P., Pearson, A., & Mahto, R. (2018). Governance as a Source of Family Firm Heterogeneity. *Journal of Business Research*(84), S. 293–300.
- Dawson, A., Sharma, P., Irving, P. G., Marcus, J., & Chirico, F. (2015). Predictors of Later – Generation Family Members' Commitment to Family Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), S. 545-569.
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47-57.
- Dyer, W. G., & Dyer, W. J. (2009). Putting the Family Into Family Business Research. *Family Business Review*, 22(3), S. 216-219.
- Evans, R. B. (2010). Mutual Fund Incubation. *The Journal of Finance*, 65(4), S. 1581-1611.
- Gomez-Mejia, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), S. 106-137.
- Hauck, J., & Prüggl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), S. 104-118.

- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), S. 123-139.
- Hoang, H., Hybels, R. C., & Stuart, T. E. (1999). Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), S. 315-349.
- Institut für Mittelstand (2018). Die größten Familienunternehmen in Deutschland, verfügbar unter: [https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/Chartbook\\_2018.pdf](https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/Chartbook_2018.pdf)
- Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the Elephant in the Room: Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research. *Family Business Review*, 30(2), S. 111-118.
- Kammerlander, N., & Prügl, R. (2016). *Innovation in Familienunternehmen: Eine Einführung für Akademiker und Praktiker*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Keen, P., & Williams, R. (2013). Value architectures for digital business: Beyond the business model. *MIS Quarterly*, 37(2), S. 643-648.
- Keil, R. (2004). 'Building external corporate venturing capability'. *Journal of Management Studies*, 41(5), 799-825.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(6), S. 1263-1288.
- Schröder, E., & Schmitt-Rodermund, E. (2013). Antecedents and consequences of adolescents' motivations to join the family business. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), S. 476-485.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward A Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), S. 11-28.
- Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2016). *Student Entrepreneurship 2016: Insights From 50 Countries*. St.Gallen/Bern: KMU-HSG/IMU.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018). Unternehmen, Beschäftigte und Umsatz 2017, verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/unternehmen-kleine.html>
- Statistisches Bundesamt (Statista) (2019). Anzahl der Unternehmen in Deutschland im Jahr 2017 nach Bundesländern, verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/237711/umfrage/unternehmen-in-deutschland-nach-bundeslaendern/>
- Stiftung Familienunternehmen (2019), Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, verfügbar unter: [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-volkswirtschaftliche-Bedeutung-der-Familienunternehmen-2019\\_Stiftung\\_Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-volkswirtschaftliche-Bedeutung-der-Familienunternehmen-2019_Stiftung_Familienunternehmen.pdf)

- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.
- Wadhwa, A., & Kotha, S. (2006). Knowledge Creation through External Venturing: Evidence from the Telecommunications Equipment Manufacturing Industry. *The Academy of Management Journal*, 49(4), S. 819-835.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I Stay or Should I Go? Career Choice Intentions of Students with Family Business Background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), S. 521-536.





# Anhang: Erhebungsinstrument

## A. Ihre Werte und Einstellungen

### A.1 Werte und Lebenseinstellungen

Wenn Sie daran denken, was Sie in Ihrem Leben anstreben: Wie wichtig sind Ihnen dann die Dinge und Lebenseinstellungen, die wir hier aufgeschrieben haben? Bitte antworten Sie intuitiv – es gibt kein richtig oder falsch!

	Ganz unwichtig		Ganz wichtig		
<b>Gesetz und Ordnung</b> respektieren	①	②	③	④	⑤
Eigene <b>Fantasie und Kreativität</b> entwickeln	①	②	③	④	⑤
Sich und seine <b>Bedürfnisse</b> gegen andere <b>durchsetzen</b>	①	②	③	④	⑤
<b>Fleißig und ehrgeizig</b> sein	①	②	③	④	⑤
Sich <b>politisch engagieren</b>	①	②	③	④	⑤
<b>Eigenverantwortlich</b> leben und handeln	①	②	③	④	⑤
Das <b>tun, was andere auch tun</b>	①	②	③	④	⑤
Am <b>Althergebrachten</b> festhalten	①	②	③	④	⑤
Ein <b>gutes Familienleben</b> führen	①	②	③	④	⑤
Eine/-n <b>Partner/-in</b> haben, dem/der man <b>vertrauen</b> kann	①	②	③	④	⑤
<b>Gute Freunde/-innen</b> haben, die einen anerkennen und akzeptieren	①	②	③	④	⑤
Ein <b>reines Gewissen</b> haben	①	②	③	④	⑤
Sein Leben nach <b>christlichen Werten</b> ausrichten	①	②	③	④	⑤
So zu leben, dass der <b>Mitmensch nicht geschädigt</b> wird	①	②	③	④	⑤
Aufrechterhaltung einer <b>stabilen Wirtschaft</b>	①	②	③	④	⑤

## A.2 Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen?

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
Ich <b>halte stets Ausschau</b> nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten.	①	②	③	④	⑤
Ich <b>schaue mir potenzielle Märkte</b> an, um unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren.	①	②	③	④	⑤
Ich <b>suche systematisch</b> nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten.	①	②	③	④	⑤
Ich <b>suche nach Informationen</b> zu neuen Ideen für Produkte oder Dienstleistungen.	①	②	③	④	⑤
Ich <b>scanne mein Umfeld regelmäßig</b> auf unternehmerische Gelegenheiten.	①	②	③	④	⑤

### A.3 Unternehmen und Familie

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das <b>Unternehmen herangeführt</b> werden.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Die <b>Ausbildung der Kinder</b> sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Die <b>Nachfolger/-innen</b> in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein <b>Familienmitglied in das Unternehmen integriert</b> werden kann.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Die Kinder sollten <b>Anteile</b> am Unternehmen erhalten, wenn sie in das Unternehmen kommen.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Kinder aus Familienunternehmen haben eine <b>Verantwortung</b> für das Unternehmen.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch <b>keine Anteile</b> erhalten.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Es kann nur <b>eine/-n Nachfolger/-in</b> und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Der/die Senior/-in sollte immer eine <b>formale Rolle</b> im Unternehmen innehaben.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollten die Eltern in <b>Rente</b> gehen.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Das <b>Unternehmen ist stärker</b> , wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Familien- und Unternehmensbelange sollten <b>klar getrennt</b> bleiben.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Die Kinder sollten <b>zu gleichen Teilen</b> Anteile am Unternehmen erhalten.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Familienmitglieder können unterschiedliche <b>Einkommensvereinbarungen</b> haben.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der <b>Hand der Familie</b> liegen.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
<b>Die Familientradition</b> ist eine Bürde für die nachfolgende Generation.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
<b>Private Equity</b> (private Geldgeber außerhalb der Familie) ist für Familienunternehmen ein mögliches Finanzierungsmodell.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

#### A.4 Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
Ich fühle mich in der Lage, <b>unternehmerisch zu handeln</b> .	①	②	③	④	⑤
Ich bin zuversichtlich, dass <b>ein von mir geführtes Unternehmen Erfolg hat</b> .	①	②	③	④	⑤
Ich habe das <b>notwendige Wissen</b> , um ein <b>Unternehmen zu führen</b> .	①	②	③	④	⑤

## B. Ihre persönlichen Zukunftspläne

Im nächsten Abschnitt möchten wir gerne mehr über Ihre Zukunftspläne in Bezug auf die Nachfolge im Familienunternehmen erfahren.

### B.1 Stellen Sie sich vor, Sie feiern Ihren 40. Geburtstag. Wie wahrscheinlich ist es, dass die folgenden Optionen zu diesem Zeitpunkt auf Sie zutreffen?

	Sehr unwahrscheinlich			Sehr wahrscheinlich	
1. <b>Angestellt</b> in einem <b>Konzern</b>	①	②	③	④	⑤
2. <b>Angestellt</b> in einem <b>anderen</b> Familienunternehmen	①	②	③	④	⑤
3. <b>Angestellt</b> in <b>unserem</b> Familienunternehmen	①	②	③	④	⑤
4. <b>Geschäftsführer/-in</b> <b>unseres</b> Familienunternehmens	①	②	③	④	⑤
5. <b>Gesellschafter/-in</b> <b>unseres</b> Familienunternehmens	①	②	③	④	⑤
6. <b>Gründer/-in</b> eines eigenen Unternehmens	①	②	③	④	⑤
7. Angestellt im <b>öffentlichen Dienst</b>	①	②	③	④	⑤
8. <b>Politische Funktion</b>	①	②	③	④	⑤

### B.2 Was glauben Sie: Welche der oben genannten Optionen würden Ihre Eltern für Ihren Karriereweg gut finden?

(Mehrfachnennung möglich)

1.  
  2.  
  3.  
  4.  
  5.  
  6.  
  7.  
  8.  
  keine davon

**B.3 Wie möchten/würden Sie sich als potenzielle/-r Nachfolger/-in auf die Übernahme der Geschäftsführung vorbereiten bzw. wie haben Sie sich vorbereitet?**

Zur Zeit der Nachfolge...	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
... habe ich relevante <b>Berufserfahrung außerhalb</b> des eigenen Familienunternehmens in der <b>gleichen Branche</b> gesammelt.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
... habe ich relevante <b>Berufserfahrung außerhalb</b> des eigenen Familienunternehmens in einer <b>anderen Branche</b> gesammelt.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
... habe ich <b>eigene unternehmerische Erfahrung</b> gesammelt, z. B. durch die Gründung eines eigenen Unternehmens.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
... habe ich möglichst viel <b>Erfahrung im eigenen Familienunternehmen</b> gesammelt.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

**B.4 Wie viele Jahre ist der letzte Generationswechsel her?**

..... Jahr/e  es gab noch keinen

**B.5 In wie vielen Jahren steht der nächste Generationswechsel in etwa an?**

In ..... Jahr/en

**B.6 Bitte teilen Sie uns Ihre intuitive Einschätzung der folgenden Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des/-r Nachfolger/-in in Ihrem Familienunternehmen mit.**

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
Es werden/wurden <b>mehrere potenzielle Nachfolger/-innen</b> berücksichtigt.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Es werden/wurden <b>explizite Nachfolgekriterien</b> entwickelt, um den/die am besten geeignete/n Nachfolger/-in zu identifizieren.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Es werden/wurden <b>explizite Anstrengungen</b> unternommen, um den/die potenziellen Nachfolger/-in für die künftige Rolle im Unternehmen <b>auszubilden</b> .	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

**B.7 Bitte teilen Sie uns Ihre spontane Einschätzung der folgenden Aussagen zur Rolle der Seniorgeneration im Prozess bzw. im Anschluss an die Nachfolge mit!**

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
Wir haben/hatten einen <b>schriftlich festgelegten Plan</b> bzgl. der <b>Rolle</b> und den <b>Verantwortlichkeiten</b> der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Wir haben/hatten ein <b>ungeschriebenes gemeinsames Verständnis</b> bzgl. der <b>Rolle</b> und den <b>Verantwortlichkeiten</b> der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

**B.8 Wenn Sie sich entscheiden würden, das Familienunternehmen zu übernehmen, wie würden Personen aus Ihrem näheren Umfeld diese Entscheidung bewerten?**

	Sehr schlecht					Sehr gut				
Ihre engste Familie	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Ihre Freunde/-innen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Ihre Bekannten	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Ihr/e Partner/-in	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

**B.9 Wenn Sie sich entscheiden würden, ein eigenes Unternehmen zu gründen, wie würden Personen aus Ihrem näheren Umfeld diese Entscheidung bewerten?**

	Sehr schlecht					Sehr gut				
Ihre engste Familie	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Ihre Freunde/-innen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Ihre Bekannten	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Ihr/e Partner/-in	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

**B.10 Planen Sie, die Nachfolge in Ihrem Familienunternehmen zu übernehmen?**

Ja  Nein  Weiß ich noch nicht  Nicht meine Entscheidung

**C. Ihre Einschätzung der aktuellen Situation und der Zukunft Ihres Familienunternehmens**

*Den ersten Teil haben Sie jetzt geschafft! Im Folgenden geht es darum, wie Sie die aktuelle Situation und die Zukunft Ihres Familienunternehmens einschätzen.*

**C.1 Bitte beantworten Sie die folgenden Aussagen mit Blick auf Ihr Familienunternehmen. Es geht um Ihre eigene Wahrnehmung – es gibt kein richtig oder falsch!**

Im Vergleich zu den Wettbewerbern in der Branche ist unser Familienunternehmen ...	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
... in hohem Maße dazu <b>fähig</b> , Innovationen zu entwickeln.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...in hohem Maße dazu <b>bereit</b> , Innovationen zu entwickeln.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

**C.2 Wie bewerten Sie intuitiv die folgenden Aussagen über die Branche, in der Ihr Familienunternehmen aktiv ist?**

In der Branche ...	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
... sind <b>starke Preiskämpfe der Wettbewerber</b> typisch.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
... ist die <b>Kundenloyalität</b> gering.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
... sind <b>niedrige Gewinnspannen</b> typisch.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
... ist die <b>Wettbewerbsintensität</b> hoch.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
... ist die <b>Konkursrate von Unternehmen</b> sehr hoch.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
... ist es sehr <b>riskant</b> , sodass schon eine schlechte Entscheidung das gesamte Unternehmen in Gefahr bringen kann.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**C.3 Mit welchen Chancen sehen Sie Ihr Familienunternehmen in den nächsten 10 Jahren konfrontiert?**

*Schreiben Sie bitte spontan auf, was Ihnen dazu in den Sinn kommt.*

.....

.....

.....

.....

.....

**C.4 Mit welchen Herausforderungen sehen Sie Ihr Familienunternehmen in den nächsten 10 Jahren konfrontiert?**

*Schreiben Sie bitte spontan auf, was Ihnen dazu in den Sinn kommt.*

.....

.....

.....

.....

.....

### C.5 Wie wichtig werden die folgenden Punkte für Ihr Unternehmen im Vergleich zu heute:

	Weniger wichtig		Sehr viel wichtiger		
Neue <b>Produkt- und Dienstleistungsangebote</b> entwickeln	①	②	③	④	⑤
Neue <b>Organisationsstrukturen</b> schaffen	①	②	③	④	⑤
Neue <b>Prozesse</b> etablieren	①	②	③	④	⑤
Neue <b>Geschäftsmodelle</b> testen	①	②	③	④	⑤
Neue <b>Geschäftsfelder</b> erschließen	①	②	③	④	⑤
Die <b>Kundenstruktur</b> verändern	①	②	③	④	⑤
Die <b>Mitarbeiterstruktur</b> verändern	①	②	③	④	⑤
Die <b>Führungskultur</b> verändern	①	②	③	④	⑤
Die <b>Markenidentität</b> verändern	①	②	③	④	⑤
Die <b>Unternehmensstrategie</b> verändern	①	②	③	④	⑤
<b>Internationale Märkte</b> erschließen	①	②	③	④	⑤
Andere <b>Unternehmen kaufen</b>	①	②	③	④	⑤
<b>Kosten senken</b>	①	②	③	④	⑤



**C.6 Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie bereits ergriffen oder planen Sie zukünftig umzusetzen, um die Zukunft Ihres Unternehmens als Familienunternehmen zu sichern?**

	derzeit	In Zukunft geplant	nicht vorhanden, nicht geplant
<b>Professionalisierung der Gesellschafter/-innenbindung</b> (Familienverfassung, Familientag, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Einbindung</b> möglichst vieler <b>Familienmitglieder</b> in das operative Geschäft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezielte <b>Aus- und Weiterbildung</b> potenzieller Nachfolger/-innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Verfügungsbeschränkungen</b> der Gesellschafter/-innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz eines <b>Beirats</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C.7 Als wie wichtig sehen Sie in Zukunft die Zusammenarbeit mit Start-ups ...**

	Überhaupt nicht wichtig					Sehr wichtig
... für die <b>Reputation</b> Ihres Unternehmens.	①	②	③	④	⑤	
... für den Eintritt in neue <b>Märkte</b> .	①	②	③	④	⑤	
... für die Entwicklung von <b>digitalen Lösungen</b> .	①	②	③	④	⑤	
... für die Entwicklung neuer <b>Geschäftsmodelle</b> und/oder Produkte oder Dienstleistungen.	①	②	③	④	⑤	
... für den Aufbau neuer <b>Vertriebswege</b> .	①	②	③	④	⑤	
... für die <b>technologische Entwicklung</b> Ihres Unternehmens.	①	②	③	④	⑤	

**C.8 Welche Herausforderungen sehen Sie für Ihr Familienunternehmen in einer möglichen Zusammenarbeit mit einem Start-up?**

Schreiben Sie bitte spontan auf, was Ihnen dazu in den Sinn kommt.

.....

.....

.....

.....

.....

**C.9 Wie wahrscheinlich sind die folgenden Optionen aus Ihrer Sicht, wenn Sie an die nächste Nachfolge im Familienunternehmen denken?**

	Sehr unwahrscheinlich				Sehr wahrscheinlich
Operative Führung allein durch <b>Familienmitglieder</b>	①	②	③	④	⑤
Operative Führung durch ein <b>Team</b> aus Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern	①	②	③	④	⑤
Operative Führung allein durch <b>Nicht-Familienmitglieder</b>	①	②	③	④	⑤
<b>Verkauf</b> des Unternehmens	①	②	③	④	⑤

**D. Familie und Familienunternehmen**

In diesem Teil geht es um Ihre Familie und das Familienunternehmen. Wenn wir im Folgenden von „Familie“ sprechen, ist damit in erster Linie der engere Familienverbund gemeint, in dem Sie aufgewachsen sind. Es geht uns hierbei also um Ihre Rolle als Sohn bzw. Tochter und nicht um eine eigene Familie, die Sie vielleicht bereits gegründet haben oder gründen werden.

**D.1 Zu welchem Familienzweig gehörte das Unternehmen der Familie bei Gründung oder Erwerb?**

- Zweig der Mutter     
  Zweig des Vaters     
  Eltern sind gemeinsame Gründer     
  Beide stammen aus einem Familienunternehmen

**D.2 Welche Funktion(en) übt(e) Ihre Mutter im Familienunternehmen aus?**

*(Mehrfachnennung möglich)*

- Geschäftsführung   
  Angestellt   
  Gesellschafterin   
  Nichts davon

**D.3 Welche Funktion(en) übt(e) Ihr Vater im Familienunternehmen aus?**

*(Mehrfachnennung möglich)*

- Geschäftsführung   
  Angestellt   
  Gesellschafter   
  Nichts davon

**D.4 Für wie wichtig bewerten Sie die folgenden Punkte in Bezug auf Ihre Familie und Ihr Familienunternehmen?**

	Überhaupt nicht wichtig					Sehr wichtig
Anerkennung der Familie für das großzügige <b>soziale Engagement</b> des Unternehmens.	①	②	③	④	⑤	
Anhäufung und Erhaltung von <b>Sozialkapital</b> .	①	②	③	④	⑤	
Aufrechterhaltung der <b>Familienreputation</b> durch das Unternehmen.	①	②	③	④	⑤	
Bewahrung der <b>Einheit</b> der Familie.	①	②	③	④	⑤	
Erhaltung der <b>Kontrolle</b> durch die Familie.	①	②	③	④	⑤	
Wahrung unserer <b>Familienwerte</b> durch den Betrieb unseres Unternehmens.	①	②	③	④	⑤	
<b>Zufriedenheit</b> von <b>Familienmitgliedern</b> außerhalb des Unternehmens.	①	②	③	④	⑤	
<b>Verbesserung</b> der <b>Familienharmonie</b> durch die Führung des Unternehmens.	①	②	③	④	⑤	
Berücksichtigung der <b>Bedürfnisse</b> unserer Familie bei unseren Geschäftsentscheidungen.	①	②	③	④	⑤	

**D.5 Als Unternehmerfamilie achten wir sehr darauf, ...**

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
... dass die <b>Familie</b> dem Unternehmen ein <b>Gesicht</b> gibt.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
... dass sich unser Familienunternehmen in der Gemeinde/Region <b>sozial engagiert</b> .	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
... dass unser <b>Familienunternehmen</b> von den Mitarbeitern/-innen sehr <b>geschätzt</b> wird.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...dass der <b>Ruf</b> unseres Familienunternehmens sehr <b>gut</b> ist.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
... unser Unternehmen konsequent als <b>Familienunternehmen</b> zu <b>vermarkten</b> .	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...dass wir unseren Mitarbeitern/-innen die <b>Geschichte</b> des <b>Unternehmens</b> vermitteln.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

**D.6 In welchem Wirtschaftszweig ist das Unternehmen Ihrer Familie hauptsächlich tätig?**

- Industrie/Produktion   
  Dienstleistung   
  Handel   
  Handwerk

**D.7 Wie viele Mitarbeiter/-innen beschäftigt das Unternehmen ca. weltweit?**

- ..... (Zahl der Mitarbeiter)   
  Weiß ich nicht

**D.8 Wie viel Umsatz erwirtschaftet das Unternehmen jährlich?**

- < 1 Mio. Euro   
  < 50 Mio. Euro   
  Weiß ich nicht

- < 5 Mio. Euro   
  < 100 Mio. Euro

- < 10 Mio. Euro   
  100 Mio. Euro und mehr

**D.9 In welcher Umgebung befindet sich der Hauptsitz des Familienunternehmens?**

- Großstadt   
  Kleinstadt   
  Ländlicher Raum / Dorf

**D.10 In welchem Bundesland befindet sich der Hauptsitz des Familienunternehmens?**

<input type="checkbox"/> Baden-Württemberg	<input type="checkbox"/> Bremen	<input type="checkbox"/> Niedersachsen	<input type="checkbox"/> Sachsen
<input type="checkbox"/> Bayern	<input type="checkbox"/> Hamburg	<input type="checkbox"/> Nordrhein-Westfalen	<input type="checkbox"/> Sachsen-Anhalt
<input type="checkbox"/> Berlin	<input type="checkbox"/> Hessen	<input type="checkbox"/> Rheinland-Pfalz	<input type="checkbox"/> Schleswig-Holstein
<input type="checkbox"/> Brandenburg	<input type="checkbox"/> Mecklenburg-Vorpommern	<input type="checkbox"/> Saarland	<input type="checkbox"/> Thüringen
<hr/>			
<input type="checkbox"/> Österreich	<input type="checkbox"/> Schweiz		

**D.11 In welchem Jahr wurde das Familienunternehmen gegründet?**

Im Jahr.....  Weiß ich nicht

**D.12 Wieviel Eigentum am Unternehmen liegt in Familienhand?**

.....% in Familienbesitz, verteilt auf ..... Familienmitglieder aus ..... Generation(en).

Weiß ich nicht

**D.13 Von welcher Generation/welchen Generationen wird das Unternehmen derzeit operativ und/oder strategisch geführt?**

*(Sollten mehrere Generationen in der Führung tätig sein, kreuzen Sie bitte die entsprechenden Generationen an)*

<input type="checkbox"/> 1. Generation	<input type="checkbox"/> 2. Generation	<input type="checkbox"/> 3. Generation	<input type="checkbox"/> 4. Generation
<input type="checkbox"/> 5. Generation	<input type="checkbox"/> > 5. Generation	<input type="checkbox"/> Weiß ich nicht	

**D.14 Wie viele Familienmitglieder (Sie ggf. eingeschlossen) arbeiten derzeit im Familienunternehmen und in der Geschäftsleitung?**

..... Familienmitglieder aus ..... Generation(en) arbeiten mit, davon ..... Familienmitglied(er) in der Geschäftsleitung

**D.15 Kommt Ihr Familienname im Firmennamen vor?**

Ja  In abgewandelter Form  Nein

**D.16 Ist Ihr Familienunternehmen Förderer der Stiftung Familienunternehmen?**

Ja  Nein  Weiß ich nicht

---

**D.17 Ist Ihr Familienunternehmen Mitglied der IHK Schwaben?**

Ja  Nein  Weiß ich nicht

---

**D.18 Ist Ihr Familienunternehmen Mitglied der IHK Ulm?**

Ja  Nein  Weiß ich nicht

---

**E. Fragen zu Ihrer Person**

*Zum Schluss möchten wir Sie bitten, noch einige Fragen zu Ihrer Person zu beantworten, die schnell beantwortet sind.*

**E.1 Engagieren Sie sich privat durch Spenden, Sachleistungen oder Taten für Organisationen im Bereich ... (Mehrfachnennung möglich)**

Umwelt  Menschenrechte  Sport  Tierschutz

---

Medizin  Soziales  Religion  Kultur

---

Anderer, und zwar .....  Nein

---

**E.2 Inwiefern treffen diese Aussagen auf Sie zu?**

	Stimme überhaupt nicht zu		Stimme voll und ganz zu		
Viele meiner <b>Freunde/-innen</b> stammen auch aus <b>Familienunternehmen</b> .	①	②	③	④	⑤
Unter Familienunternehmerkindern gibt es ein starkes <b>Gruppengefühl</b> .	①	②	③	④	⑤

**E.3 Wo kommen Sie vor allem in Kontakt mit anderen Kindern von Unternehmern?**

Schule/Universität  Soziale Netzwerke im Internet  Meine Familie und ihre Freunde/-innen  Vereine, Verbände etc.

---

Veranstaltungen speziell für Familienunternehmen  Sonstiges: .....  Nichts davon

---

**E.4** **Beteiligen Sie sich an regelmäßigen Treffen oder Zirkeln mit anderen Unternehmerkindern?**

Ja, und zwar .....  Nein

---

**E.5** **Sie sind:**

Männlich  Weiblich

---

**E.6** **Wie alt sind Sie?**

..... Jahre

**E.7** **Staatsangehörigkeit:**

Deutsch  Schweizerisch  Österreichisch

Andere: .....

---

**E.8** **Als wieviertes Kind von wie vielen Geschwistern sind Sie geboren?**

Ich bin Einzelkind

Ich bin als ..... von ..... Kindern geboren.

---

**E.9** **Wie ist Ihr Familienstand?**

Ledig ohne Partner/-in  Ledig mit Partner/-in  Verheiratet  Geschieden

Getrennt lebend  Verwitwet

---

**E.10** **Haben Sie eigene Kinder?**

Nein  Ja, und zwar ..... (Anzahl)

---

**E.11** **Was ist Ihr aktuell höchster Bildungsabschluss?**

Hauptschulabschluss  Realschulabschluss  Lehre/  
Berufsausbildung  Fachabitur/Abitur

Bachelor (oder vergleichbar)  Master (oder vergleichbar)  Doktor

---

**E.12 Welche Tätigkeit üben Sie derzeit aus?**  
(Mehrfachnennung möglich)

<input type="checkbox"/> Schüler/-in	<input type="checkbox"/> Auszubildende/r	<input type="checkbox"/> Studierende/r
<input type="checkbox"/> Angestellt in einem Konzern	<input type="checkbox"/> Angestellt in einem Familienunternehmen	<input type="checkbox"/> Angestellt in unserem Familienunternehmen
<input type="checkbox"/> Gesellschafter/-in unseres Familienunternehmens	<input type="checkbox"/> Gründer/-in eines eigenen Unternehmens	<input type="checkbox"/> Angestellt im öffentlichen Dienst
<input type="checkbox"/> Politische Funktion	<input type="checkbox"/> Sonstiges: .....	

**E.13 Haben Sie eine Ausbildung absolviert?**

Ja, als .....  Nein

**E.14 Sollten Sie studieren/studiert haben: Welche Fächer haben Sie studiert bzw. studieren Sie derzeit?**

(Mehrfachnennung möglich)

<input type="checkbox"/> BWL	<input type="checkbox"/> VWL	<input type="checkbox"/> Ingenieurwiss.	<input type="checkbox"/> Kommunikations.
<input type="checkbox"/> Jura	<input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> .....

**E.15 Haben Sie eine private oder öffentliche Universität besucht bzw. welche Art von Universität besuchen Sie derzeit?**

Privat  Öffentlich  Beides

**E.16 Haben Sie bereits an der letzten Umfrage zu Deutschlands nächster Unternehmergegeneration teilgenommen?**

Ja  Nein  Weiß ich nicht

**E.17 Kennen Sie jemanden, der evtl. auch Interesse hat, an der Umfrage zu Deutschlands nächster Unternehmergeeneration teilzunehmen? Falls ja, würden wir uns freuen, wenn Sie uns die jeweilige E-Mail-Adresse nennen oder den Link [www.zu.de/dnug](http://www.zu.de/dnug) weitergeben.**

.....

.....

.....

.....



**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Preis: 19,90 €

ISBN: 978-3-942467-78-0