



Stiftung  
Familienunternehmen

# Deutschlands nächste Unternehmergegeneration

Eine empirische Untersuchung der Werte, Einstellungen und Zukunftspläne



# Impressum

Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen  
Prinzregentenstraße 50  
80538 München

Tel.: +49 (0) 89 / 12 76 400 02  
Fax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09  
E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)  
[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Bearbeitet von:

**Friedrichshafener  
Institut für  
Familienunternehmen | FIF**

Zeppelin Universität  
Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF  
Am Seemooser Horn 20  
88045 Friedrichshafen

Jana Hauck und Prof. Dr. Reinhard Prügl

Telefon: +49 7541 / 6009 0  
Telefax: +49 7541 / 6009 1199  
E-Mail: [fif@zu.de](mailto:fif@zu.de)  
[www.zu.de/fif](http://www.zu.de/fif)

**zeppelin universität**

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik

## Zur Orientierung für eilige Leser: ausgewählte Ergebnisse der aktuellen Studie

- Die Zeit des Generationsübergangs (die Phase der Zusammenarbeit beider Generationen) wird erstaunlicherweise – trotz aller damit verbundenen Herausforderungen und potenziellen Konflikte – von der nächsten Unternehmergeneration überwiegend als große Chance für Veränderung gesehen. Insbesondere Prozessinnovation (76 Prozent Zustimmung), Produkt- und Dienstleistungsinnovation (73 Prozent Zustimmung), Wachstum über die Erschließung neuer Geschäftsfelder (74 Prozent Zustimmung) und Anpassungen der Organisationsstruktur (76 Prozent Zustimmung) werden hoch priorisiert (Schwerpunktthema, siehe Kapitel 9).
- Nach der erfolgten Übergabe des Unternehmens wird von der nachfolgenden Generation das Prinzip der Beidhändigkeit in Bezug auf Innovationsaktivitäten verfolgt – es wird eine gesunde Balance aus der Erprobung von komplett Neuem und der Weiterentwicklung von Bestehendem (Schwerpunktthema, siehe Kapitel 9) angestrebt.
- Der Status „Familienunternehmen“ wird von der Mehrheit als zentraler Wettbewerbsvorteil gesehen (57 Prozent Zustimmung) und in Zukunft verstärkt in der Markenkommunikation, insbesondere hinsichtlich der Positionierung als Arbeitgeber, genutzt werden; auch die Möglichkeiten der Digitalisierung werden in diesem Bereich forciert werden (79 Prozent Zustimmung) (Schwerpunktthema, siehe Kapitel 9).
- Die Erbschaftsteuer wird als ernsthafte Bedrohung für Nachfolgeabsicht und Innovationsgeist der nachrückenden Unternehmergeneration gesehen (65 Prozent der Befragten stimmen zu, dass eine auf das Betriebsvermögen zugreifende Erbschaft- und Schenkungsteuer bedrohlich für die Unternehmensfortführung durch ihre Generation ist) (siehe Kapitel 5).
- Die potenziellen Nachfolger verspüren durchaus einen hohen Erwartungsdruck seitens der Eltern, das Unternehmen weiterzuführen (83 Prozent der Befragten stimmen zu) (siehe Kapitel 8).
- Der Wunsch nach klaren Kriterien für die Nachfolgephase (z.B. Auswahl der Nachfolger, Eintritt ins Unternehmen und Rolle der Seniorgeneration) ist seitens der NachwuchsunternehmerInnen stark ausgeprägt, wird aber oftmals nicht erfüllt (z.B. geben nur 20 Prozent der Befragten an, konkret festgelegte (Zeit-)Pläne in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Rollen der Generationen im Nachfolgeprozess zu haben) (siehe Kapitel 5 und 8).
- Die nachfolgende Generation in Familienunternehmen wünscht sich im Rahmen der Nachfolge von der Seniorgeneration insbesondere Unterstützung als Mentor aber auch Freiräume durch das schrittweise Loslassen der Seniorgeneration sowie Offenheit für Neues auf Seiten der Seniorgeneration (siehe Kapitel 8).

## Vorwort

Der Generationswechsel mit seinen Chancen und Risiken gehört für das Familienunternehmen zu den wichtigsten Phasen in seinem Bestehen. Die Unternehmen dieses Typs sind gemeinsam der größte Arbeitgeber in Deutschland. Schon deswegen übernimmt die nächste Unternehmergeneration eine besondere Verantwortung.



2010 hat die Stiftung Familienunternehmen gemeinsam mit dem Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) der Zeppelin Universität daher eine umfassende empirische Untersuchung der Werte, Erfahrungen und Pläne des unternehmerischen Nachwuchses in Deutschland initiiert. Ziel der Studie ist es, eine Lücke in der Forschung zu schließen. Aus der Perspektive der nächsten Generation der Familienunternehmer gab es bis dahin – trotz der hohen Bedeutung für Unternehmen und Volkswirtschaft – nur vereinzelte, empirisch fundierte Forschungsansätze.

Die nunmehr vorliegende dritte Exploration der nächsten Familienunternehmergeneration widmet sich den Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen, welche die Nachwuchsunternehmer und -unternehmerinnen verfolgen. Ebenso wurde analysiert, wie die nachfolgende Generation die Vorbereitung des Nachfolgeprozesses wahrnimmt und welche Wünsche sie an die Seniorgeneration formuliert.

Die Ergebnisse geben Einblick in die Denkweisen der jungen Menschen, die künftig die deutsche Wirtschaft prägen werden.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Brun-Hagen Hennerkes  
Vorsitzender des Vorstands der Stiftung Familienunternehmen



# Kurzfassung

## Die Studie: Fortführung der empirischen Untersuchung der Werte, Einstellungen, persönlichen und unternehmerischen Pläne der nächsten Familien-Unternehmergeneration Deutschlands

Die Studie „**Deutschlands nächste Unternehmergeneration**“ ist ein langfristig angelegtes Forschungsprojekt, innerhalb dessen regelmäßig deutschlandweit umfassende Datenerhebungen vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität durchgeführt werden. Nach Erhebungen in den Jahren 2010 und 2012 führt die aktuelle Studie im Jahr 2015 die empirische Exploration der Werthaltungen, Einstellungen und persönlichen Zukunftspläne der 16- bis 40-jährigen Vertreter und Vertreterinnen der nächsten Generation in Deutschlands Familienunternehmen mit einer Stichprobe von 315 Befragten fort. Die aktuelle Studie ist die bis dato umfangreichste im Rahmen dieser Serie. Das **Schwerpunktthema** der vorliegenden Studie sind die **Zukunftspläne** (geplante Veränderungen während und nach der Übernahme, siehe Kapitel 9 ab S. 48) für das Familienunternehmen, die die Nachwuchsunternehmer und -unternehmerinnen verfolgen. Hierbei werden insbesondere die Pläne der nachfolgenden Generation hinsichtlich „Innovation“ und „Markenführung“ beleuchtet.

Warum ist dieses Schwerpunktthema besonders interessant? Familienunternehmen sind langfristig orientiert. Langfristiges Überleben kann jedoch nur dann gesichert werden, wenn Unternehmen – und zwar über Generationen hinweg immer wieder neu – fähig sind, Veränderungen und neue unternehmerische Gelegenheiten wahrzunehmen und entsprechend zu nutzen. In etablierten Familienunternehmen, die lange Zeit sehr erfolgreich waren und zudem häufig durch lange Verweildauern in der Geschäftsführung geprägt sind, tritt nicht selten ein erhöhter Anpassungs- und Innovationsdruck im Laufe der Führung durch eine Generation auf. Die nächste Generation bringt in der Regel andere Perspektiven, Ideen und Pläne in ihrer Rolle als Gesellschafter und/oder Geschäftsführer ins Familienunternehmen ein und kann daher als potenzieller Impulsgeber von Veränderung und Innovation gesehen werden. Der Generationswechsel birgt daher die besondere Möglichkeit, das Familienunternehmen im Rahmen der generationsübergreifenden Zusammenarbeit grundlegend neu aufzustellen und somit die langfristige Überlebensfähigkeit zu sichern. Doch wie wird dies von den Vertretern und Vertreterinnen der nächsten Unternehmergeneration eingeschätzt? Geht es in dieser für Unternehmen und Familie sensiblen Phase vielleicht doch eher um den Erhalt des Status quo, dominieren Konflikte und Unentschlossenheit?

Im Ergebnis zeigt sich, dass der Generationsübergang – trotz aller mit ihm verbundenen Herausforderungen für Unternehmen und Familie – spezielle Eigenschaften aufweist, die ihn zu einem besonderen Zeitfenster für Veränderung macht. Somit stellt sich der Generationsübergang in den Augen der nachrückenden Generation als einmalige Chance dar, das Familienunternehmen durch Veränderung und Innovation für die Zukunft wettbewerbsfähig aufzustellen.

Die Studie beleuchtet insgesamt sechs Themenkomplexe, deren zentrale Ergebnisse im Folgenden in Kurzform dargestellt sind.

(1) Zentrale Werthaltungen und gesellschaftliches Engagement (Kapitel 4)

Die nächste Unternehmergegeneration kombiniert tradierte und bürgerliche Werthaltungen und den Fokus auf ein stabiles soziales Netzwerk mit einem hohen Anspruch an sich selbst und individuelles, von hoher Eigenverantwortung geprägtes Handeln. Nichtsdestotrotz wird auch gesellschaftliche Verantwortung großgeschrieben und auch in unterschiedlichen Bereich engagiert gelebt. Das überaus familienunternehmerische Wertegerüst (Fokussierung auf Familie einerseits und Unternehmertum im Sinne von Leistungsorientierung und Eigenverantwortung andererseits) ist in Bezug auf die Erhebungen in 2010 und 2012 als stabil zu betrachten.

(2) Einstellungen zum Themenkomplex „Familienunternehmen“ (Kapitel 5)

Ähnlich wie in den vergangenen Erhebungen in 2010 und 2012 empfindet der Unternehmernachwuchs eine große Verantwortung für das Familienunternehmen und befürwortet die aktive Einbindung der Familienmitglieder in das Unternehmen stark. Dennoch wird auch hier deutlich, dass die nächste Unternehmergegeneration in Bezug auf ihre Ausbildung einen eigenen Weg gehen will. Darüber hinaus zeigt sich eine (zunehmende) Offenheit für Teamgeschäftsführungen sowie für die Zusammenarbeit von familieninternen und -externen Managern.

Die Sicherung des Fortbestands der Familienunternehmen ist durchweg sehr wichtig für die Befragten. Der Fortbestand wird jedoch durch eine auf das Betriebsvermögen zugreifende Erbschaftsteuer als deutlich bedroht gesehen.

(3) Einstellungen zum Themenkomplex „Familie“ (Kapitel 6)

Das Familienbild ist aus Sicht der NachwuchsunternehmerInnen positiv: Die Familie wird als unterstützend, respektvoll, aufmerksam und relativ konfliktarm wahrgenommen. Ebenso werden die Familien als problemlösungs- und anpassungsfähig beschrieben. Dies kann als durchaus positives Vorzeichen für den Umgang mit den Chancen und Herausforderungen, die mit dem Generationswechsel üblicherweise verbunden sind, eingeordnet werden. Die Autoritätsstruktur zwischen den Generationen wird von den Befragten allerdings sehr unterschiedlich wahrgenommen. Insbesondere im Hinblick auf die mit dem Generationsübergang verbundenen Chancen für Veränderung ist es von Bedeutung, dass die Perspektiven und Pläne der NachfolgerInnen auch Gehör bei der Seniorgeneration finden und somit in die Entscheidungsprozesse im Familienunternehmen einfließen.

(4) Ausbildung und Netzwerke (Kapitel 7)

Die befragten VertreterInnen der nächsten Unternehmergegeneration legen sehr viel Wert auf Bildung. Ebenso nimmt Auslandserfahrung und somit interkulturelle Kompetenz einen sehr hohen Stellenwert

ein, was durchaus in Summe erfolgsversprechende Zutaten für die ambitionierten Zukunftspläne der NachwuchsunternehmerInnen in Bezug auf Innovation und Wachstum sind.

#### (5) Persönliche Zukunftspläne und Nachfolge (Kapitel 8)

Die beruflichen Zukunftspläne der nächsten Generation sind durchweg unternehmerisch – während die operative Nachfolge für die meisten der Befragten die wahrscheinlichste Option ist, ist auch die Gründung eines eigenen Unternehmens für viele realistisch. Ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis wird generell nicht angestrebt – mit Ausnahme einer Anstellung im eigenen Familienunternehmen.

Der Wunsch nach klaren Kriterien für die Nachfolgephase (z.B. Auswahl der Nachfolger, Eintritt ins Unternehmen und insbesondere Rolle der Seniorgeneration) ist seitens der nachfolgenden Generation stark ausgeprägt, wird aber oftmals nicht erfüllt.

Der Qualifizierungsweg der NachfolgerInnen für die Rolle als künftige GeschäftsführerInnen des Familienunternehmens verläuft einerseits über Berufserfahrung innerhalb des Familienunternehmens, andererseits spielt jedoch auch die Berufserfahrung außerhalb des eigenen Unternehmens eine große Rolle. Extern wird interessanterweise vor allem auf Erfahrung in anderen Branchen gesetzt. Auch dies ist hinsichtlich der Zukunftspläne für das Familienunternehmen in Bezug auf Innovation ein durchaus vielversprechender Weg, da Branchengrenzen zunehmend verschwimmen und Innovationsimpulse aus anderen Bereichen möglicherweise auf das eigene Familienunternehmen transferiert werden können.

#### (6) Zukunftspläne für das Familienunternehmen: Innovation und Markenführung (Kapitel 9)

Die nächste Unternehmergegeneration sieht die Nachfolgephase, sprich den Zeitraum der gemeinsamen Zusammenarbeit von Senior- und Juniorgeneration, als große Chance für Veränderung. Insbesondere Innovation (Prozess- und Produkt-/Dienstleistungsinnovation) und Wachstum (neue Geschäftsfelder) stehen hoch im Kurs, was Veränderungen betrifft, für deren Umsetzung die Nachfolgephase besonders geeignet scheint. Doch auch für die Zeit nach dem Generationsübergang bestehen ambitionierte unternehmerische Pläne, die sowohl auf die Optimierung des Bestehenden als auch auf das Erkunden von Neuem abzielen. Dies deutet auf ein breites, reifes und erfolgsversprechendes Innovationsverständnis der nächsten Generation hin.

In Bezug auf die Markenführung lässt sich festhalten, dass der befragte Unternehmernachwuchs den Status „Familienunternehmen“ als wichtigen Bestandteil der Markenführung in Richtung zentraler Anspruchsgruppen versteht – insbesondere für die Positionierung als Arbeitgeber für aktuelle und künftige Mitarbeiter. Darüber hinaus plant die nächste Unternehmergegeneration, die Möglichkeiten der Digitalisierung künftig verstärkt im Rahmen der Markenkommunikation zu nutzen.



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	III
Kurzfassung .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VIII
Abbildungsverzeichnis .....	X
Tabellenverzeichnis .....	XI
1. Einleitung .....	1
2. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen der Studie .....	3
3. Zur empirischen Untersuchung .....	7
3.1. Datenerhebung .....	7
3.2. Beschreibung der Stichprobe .....	8
3.3. Vorgehen bei der Datenanalyse .....	18
4. Zentrale Werthaltungen und gesellschaftliches Engagement .....	19
5. Einstellungen zum Themenkomplex „Familienunternehmen“ .....	23
6. Einstellungen zum Themenkomplex „Familie“ .....	32
7. Ausbildung und Netzwerke .....	36
8. Persönliche Zukunftspläne und Nachfolge .....	40
9. Zukunftspläne für das Familienunternehmen: Innovation und Markenführung .....	48
10. Fazit und Ausblick .....	57
Literaturverzeichnis .....	60
Anhang: Erhebungsinstrument .....	63

## **Dank und Anerkennung**

Forschung braucht Kooperation. So auch in diesem Projekt. Wesentlich zum Gelingen dieser Studie haben allen voran die mehr als dreihundert (angehenden) Unternehmerinnen und Unternehmer beigetragen, die die Fortsetzung dieses Projektes durch ihre Teilnahme an der Befragung erst möglich gemacht haben. Wir möchten uns für ihre Zeit, ihre Mühe und ihren Einsatz ganz herzlich bedanken.

Ebenso möchten wir uns bei den Förderern des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen I FIF der Zeppelin Universität und der aktuellen Studie (Stiftung Familienunternehmen, München, und IHK Schwaben, Augsburg) sowie bei Maximilian Lude (wissenschaftlicher Mitarbeiter am FIF) für die Unterstützung bei der Durchführung der aktuellen Erhebung bedanken.

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Geschlecht.....	9
Abbildung 2:	Alter .....	9
Abbildung 3:	Anzahl der Geschwister .....	10
Abbildung 4:	Höchster Bildungsabschluss .....	11
Abbildung 5:	Aktuelle Tätigkeit .....	11
Abbildung 6:	Zuordnung der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, zu Wirtschaftszweigen .....	12
Abbildung 7:	Jahresumsatz der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen .....	13
Abbildung 8:	Beschäftigtenzahlen der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen.....	13
Abbildung 9:	Unternehmenshistorie in Bezug auf Anzahl der Generationen im Familienbesitz ...	14
Abbildung 10:	Geschäftsführende Familienmitglieder .....	15
Abbildung 11:	Mitarbeitende Familienmitglieder .....	16
Abbildung 12:	Bereiche, in denen sich die Befragten mit Sachleistungen und Taten engagieren ....	21
Abbildung 13:	Einstellungen zum Thema „Erbchaftsteuer“ .....	30
Abbildung 14:	Art der Hochschule/Universität, an der die Befragten studieren/studiert haben .....	36
Abbildung 15:	Die fünf häufigsten Studienrichtungen der Befragten .....	37
Abbildung 16:	Internationale Erfahrung der Befragten .....	37
Abbildung 17:	Kontaktquellen und Austauschmöglichkeiten für die nächste Generation .....	39
Abbildung 18:	Wünsche an die Seniorgeneration im Rahmen der Nachfolge .....	46
Abbildung 19:	Zukunfts-, Gegenwarts- und Vergangenheitsorientierung .....	48
Abbildung 20:	Unternehmerische Prioritäten .....	51

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Generelle Werthaltungen.....	20
Tabelle 2:	Einstellungen zum Thema „Rolle der nachfolgenden Generation im Familienunternehmen“ .....	23
Tabelle 3:	Einstellungen zum Thema „Familie und Familienunternehmen“ .....	25
Tabelle 4:	Einstellungen zum Thema „Finanzielle Sicherheit für die Familie“ .....	26
Tabelle 5:	Einstellungen zum Thema „Rollenverständnis der Generationen“ .....	28
Tabelle 6:	Einstellungen zum Thema „Kapitalmarkt und Berater“ .....	29
Tabelle 7:	Wahrnehmung des Familienklimas.....	32
Tabelle 8:	Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen .....	33
Tabelle 9:	Wahrnehmung der Problemlösungsfähigkeit der Familie.....	34
Tabelle 10:	Freundeskreis und Zusammengehörigkeitsgefühl .....	38
Tabelle 11:	Präferenzen für die berufliche Zukunft.....	41
Tabelle 12:	Optionen für die nächste im Familienunternehmen anstehende Nachfolge.....	42
Tabelle 13:	Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers .....	43
Tabelle 14:	Aussagen zur Vorbereitung auf die Nachfolge .....	44
Tabelle 15:	Aussagen zur Rolle des Seniors nach der Übergabe .....	45
Tabelle 16:	Die Nachfolge als Zeitfenster für Veränderungen .....	49
Tabelle 17:	Wahrnehmung des Status Quo der Markenführung .....	52
Tabelle 18:	Wahrnehmung der Imagekomponente „Familienunternehmen“ .....	53
Tabelle 19:	Wichtigkeit der Information „Familienunternehmen“ für zentrale Anspruchsgruppen...	54
Tabelle 20:	Ziele der zukünftigen Markenführung .....	55



# 1. Einleitung

Das Thema Familienunternehmen erfährt sowohl in Politik und Gesellschaft als auch in der Wissenschaft zu Recht zunehmende Aufmerksamkeit. Die Erbschaftsteuer ist hierbei mitnichten das einzige Thema, mit dem Familienunternehmen in der Öffentlichkeit assoziiert werden – denn immer wieder wird die besondere und wichtige Rolle von Familienunternehmen für die deutsche Volkswirtschaft und Gesellschaft betont. Bundeskanzlerin Angela Merkel brachte es in ihrer Rede am Tag des Deutschen Familienunternehmens 2015 auf den Punkt: „*Der Mittelstand ist das Rückgrat der bundesrepublikanischen Wirtschaft, die Familienunternehmen sind ihr Kern.*“<sup>1</sup> Einer aktuellen Studie zufolge sind 91 Prozent aller nicht-öffentlichen Unternehmen in Deutschland von Familien kontrollierte Unternehmen – und sie beschäftigen mit 56 Prozent deutlich über die Hälfte aller in der Privatwirtschaft tätigen Arbeitnehmer.<sup>2</sup> Familienunternehmen gelten als besonders verantwortungsbewusste und attraktive Arbeitgeber, da sie beispielsweise eine gute Arbeitsatmosphäre, Teamgeist, gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten versprechen.<sup>3</sup> Darüber hinaus profitieren auch die Regionen von den ansässigen Familienunternehmen, die sich oftmals im politischen, sozialen, sportlichen und kulturellen Umfeld engagieren.

Ein konstituierendes Merkmal von Familienunternehmen, und oftmals ein Erklärungsansatz für das besondere Verhalten dieses Unternehmenstyps, ist das langfristige und generationenübergreifende Denken ihrer Entscheider. Das wohl wichtigste Ziel jeder Unternehmerfamilie liegt im langfristigen Erhalt des Familienunternehmens. Um dies zu sichern, müssen Familienunternehmen innovationsfähig bleiben. Dazu sind sie aufgrund ihrer Besonderheiten durchaus sehr gut im Stande (mehr dazu im Kapitel 2), was auch durch viele Beispiele in der Unternehmenslandschaft illustriert wird. Doch nicht alle Familienunternehmen nutzen ihr Innovationspotenzial im gesamten Lebenszyklus – insbesondere langlebige, über Jahrzehnte erfolgreiche Familienunternehmen sind mit dem Risiko einer sinkenden Innovationsorientierung im Laufe der Generationen konfrontiert. Der Generationswechsel jedoch weist einige spezifische Eigenschaften auf, die ihn zu einem besonderen Zeitfenster für die Umsetzung von Veränderung und Innovation machen. Damit ist er – trotz aller Herausforderungen für Familie und Unternehmen, die mit der Nachfolge einhergehen – eine periodisch auftretende Chance, das Familienunternehmen durch Anpassungen und Innovation zukunftsfähig aufzustellen. Die Verbindung der neuen Perspektiven und Pläne der nächsten Generation mit der langjährigen Erfahrung der Seniorgeneration kann ein fruchtbarer Boden

---

1 Die Rede von Bundeskanzlerin Angela Merkel, welche sie auf dem Tag des deutschen Familienunternehmens am 12. Juni 2015 in Berlin hielt, ist hier zu finden: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Rede/2015/06/2015-06-15-merkel-familienunternehmen.html>

2 Stiftung Familienunternehmen (2014), verfügbar unter: [http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Studie\\_Stiftung\\_Familienunternehmen\\_Volkswirtschaftliche-Bedeutung\\_Berichtsband.pdf](http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Studie_Stiftung_Familienunternehmen_Volkswirtschaftliche-Bedeutung_Berichtsband.pdf)

3 Stiftung Familienunternehmen (2013), verfügbar unter: [http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/Studie\\_Stiftung\\_Familienunternehmen\\_Familienunternehmen-als-Arbeitgeber.pdf](http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/Studie_Stiftung_Familienunternehmen_Familienunternehmen-als-Arbeitgeber.pdf)

für Innovation sein. Doch was ist die Sichtweise der nächsten Generation auf den Generationswechsel?<sup>4</sup> Welche Zukunftspläne haben die Führungs- und GesellschaftsnachfolgerInnen in Bezug auf Innovation und Markenführung im Familienunternehmen? Geht es dem Unternehmensnachwuchs um den Erhalt des Status quo oder geht es den NachfolgerInnen um das Setzen neuer unternehmerischer Impulse? Genau diese Fragestellungen bilden das Schwerpunktthema der vorliegenden Studie zu „Deutschlands nächste Unternehmergegeneration“: die Zukunftspläne, die die nächste Generation für das Familienunternehmen insbesondere hinsichtlich Innovation und Markenführung verfolgt.

---

4 Es geht also im Rahmen des langfristig angelegten Forschungsprojekts „Deutschlands nächste Unternehmergegeneration“ vor allem darum, die konkreten Pläne und Ziele der potenziellen NachfolgerInnen deutscher Familienunternehmen im Detail zu beleuchten. Eine Aussage über die generelle Nachfolgeabsicht wird explizit nicht angestrebt.

## 2. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen der Studie

In dieser theoretischen Hinführung auf die empirischen Ergebnisse der Studie zu „Deutschlands nächster Unternehmergeneration“ wird zunächst auf **(1) die Besonderheiten von Familienunternehmen** hingewiesen und im Anschluss daran **(2) die Chance des Generationsübergangs für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen** diskutiert, die das Schwerpunktthema der diesjährigen Studie darstellt.

### (1) Die Besonderheiten von Familienunternehmen

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

- Einheit von Eigentum und Leitung/Führung (*personalism*)
- Konzentration des Familienvermögens im Unternehmen (*parsimony*)
- Bedeutung nicht-ökonomischer 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 (vgl. 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 (vgl. 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, z.B. wenn die Unternehmensperformance unter den Erwartungen zurückbleibt oder wenn der so zentrale Familieneinfluss auf dem Spiel steht (vgl. Chrisman & Patel, 2012; Gómez-Mejía et al., 2007).

Daraus lässt sich schließen, dass auch nicht-ökonomische Ziele der Unternehmerfamilie, wie insbesondere der Erhalt des Familieneinflusses über Generationen, rational-ökonomische Entscheidungen beeinflussen können. Die *Bedeutung nicht-ökonomischer Ziele der Unternehmerfamilie* ist daher ein weiteres Charakteristikum von Familienunternehmen, das zur Erklärung spezifischer Verhaltensweisen



herangezogen wird (vgl. 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-ökonomische Faktoren wie z.B. Altruismus, Nepotismus, die emotionale Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen sowie Aufbau und Erhalt der Reputation der Familie das Entscheidungsverhalten von Familienunternehmen prägen (vgl. ebd.). Doch diese nicht-ökonomischen Ziele und Entscheidungskriterien sind je nach Unternehmerfamilie ganz unterschiedlich bedeutsam und entsprechend unterschiedlich ausgeprägt.

Daher scheint der kleinste gemeinsame Nenner von Familienunternehmen zu sein, dass das Eigentum am Unternehmen auf die Familie konzentriert ist. 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 (vgl. Dyer & Dyer, 2009). Denn schließlich sind es die am Eigentum und ggf. 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 Forschungslücken aufweist, obwohl die nächste Generation als Treiber von Veränderung und Innovation im Familienunternehmen gesehen werden kann (vgl. Kotlar & De Massis, 2013), die das Überleben des Unternehmens sichert. An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Studie an.

(2) Schwerpunktthema: Die Chance des Generationsübergangs für die Erhaltung der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen

Eines der konstituierenden Merkmale von Familienunternehmen und das wahrscheinlich wichtigste nicht-ökonomische Ziel von Unternehmerfamilien ist der Erhalt des Familieneinflusses über Generationen hinweg. Der Generationswechsel ist daher ein periodisch auftretendes, äußerst relevantes und häufig auch (erfolgs-)kritisches Ereignis im Lebenszyklus von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die Nachfolge geht mit einer Vielzahl an Veränderungen sowohl in Familie als auch im Unternehmen und damit mit einer großen Unsicherheit einher – dennoch muss sie nicht immer nur, wie in der Literatur und Praxis häufig beschrieben, ein Problem oder eine Krise für Unternehmen und Familie darstellen. Denn der Generationsübergang kann als Katalysator von Veränderung und Neuerung gesehen werden (vgl. Kotlar & De Massis, 2013) – und wird dieser auch als solcher wahrgenommen und genutzt, kann er eine große Chance für Unternehmen und Familie sein.

## **Zunehmender Innovationsdruck im Laufe der Führung durch eine Generation**

Die Wahrnehmung der Führungsnachfolge als periodisch auftretende Chance kann dazu genutzt werden, aus der – in der Forschung so bezeichneten – „strategischen Trägheit“ von etablierten Unternehmen auszubrechen, dabei Anpassungen und Neuerungen an Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Strukturen oder auch dem Geschäftsmodell vorzunehmen und das Unternehmen somit (erneut bzw. für die Zukunft) wettbewerbsfähig aufzustellen (vgl. Pfeffer & Salancik, 1978; Quigley & Hambrick, 2012). Es wird argumentiert, dass etablierte Organisationen mit einem operativ Verantwortlichen (CEO), der bereits lange im Amt ist, „schwerfälliger“ werden und dadurch evtl. zu spät auf externe Veränderungen reagieren (vgl. z.B. Romanelli & Tushman, 1994). CEOs mit langer Amtszeit verlieren aufgrund ihrer vielfältigen Erfahrungen möglicherweise ihre Offenheit für Neues (vgl. Miller, 1991), bleiben in etablierten Denk- und Handlungsmustern verhaftet (vgl. Ghemawat, 1991; Sydow et al., 2009) und revidieren ungern bereits vollzogene eigene Entscheidungen (vgl. Hambrick & Fukutomi, 1991). In Summe wird es also zunehmend herausfordernder für langjährige CEOs, die Notwendigkeit von Änderungen und Neuerungen wahrzunehmen und letztlich auch umzusetzen. Daher ist es wahrscheinlich, dass der Innovationsdruck sich über die Amtszeit eines CEOs steigert – was über die Nutzung der Nachfolgephase als Katalysator für Veränderung allerdings gelindert werden kann. Eine Chance, die sich in der Regel nur einmal pro Generation bietet.

Innovation entsteht üblicherweise nicht durch den Geistesblitz einer einzelnen Person, sondern durch die Kombination von unterschiedlichen Informationen und unterschiedlichem Wissen mehrerer Personen. Innovation ist also Teamwork vergleichbar. Wird die nächste Generation während der Übergabephase in betriebliche Abläufe und Entscheidungsprozesse eingebunden, so entstehen folgende innovationsfördernde Situationen zum einen durch den Nachfolger als Informationsträger und Netzwerkakteur und zum anderen durch die Zusammenarbeit zwischen Senior- und Juniorgeneration:

### **Der Nachfolger als Informationsträger und Netzwerkakteur**

Nachfolger, die in das Familienunternehmen eintreten, haben durch ihre Ausbildung, Berufserfahrung, und ihre persönlichen Interessen, Einstellungen und Werte andere Wissenshintergründe und andere soziale Netzwerke als die Vertreter der Seniorgeneration. Die Nachfolger haben damit Zugang zu neuen und anderen Informationen, die Innovation fördern können (vgl. Aldrich & Cliff, 2003). Oftmals führt sie ihr Qualifizierungsweg auch in andere Unternehmen und gar Branchen, wovon sie branchenfremde Innovationen möglicherweise auf das eigene Familienunternehmen transferieren können (vgl. Keinz & Prügl, 2010; Poetz & Prügl, 2010). Darüber hinaus leiden die Nachfolger im Allgemeinen auch (noch) nicht an „Betriebsblindheit“ und unter dem häufig auftretenden Leitsatz „So haben wir das immer schon gemacht“. Vielmehr fordern sie möglicherweise etablierte Denkmuster der Seniorgeneration heraus und hinterfragen bestehende Normen, Einstellungen und Werte (vgl. Kellermanns & Eddleston, 2004). Daher werden Vertreter der nächsten Generation in der wissenschaftlichen Literatur als potenzielle „Entdecker“ von unternehmerischen Chancen und Treiber von Innovation beschrieben (vgl. Salvato, 2004; Litz & Kleysen, 2001).

Nachfolger stehen zudem für gewöhnlich unter einem gewissen Druck, sich selbst als geeigneten und kompetenten Nachfolger zu beweisen. Der Aufbau einer eigenen unternehmerischen Reputation bei zentralen Anspruchsgruppen, z.B. Gesellschaftern (Familie), Mitarbeitern, Banken, Kunden, etc. kann daher als Motivation für die Fokussierung von Innovationsaktivitäten verstanden werden (vgl. Kepner, 1991).

### **Die Zusammenarbeit von Senior- und Juniorgeneration**

Die Zusammenarbeit zwischen Junior- und Seniorgeneration während des Generationswechsels verläuft selten konfliktfrei und harmonisch. Rund um den Zeitpunkt der tatsächlichen Übertragung der Entscheidungsgewalt ist ein außerordentliches Ringen um verschiedene Familien- und Unternehmensziele zu beobachten (vgl. Kotlar & De Massis, 2013). Ein Blick in die Konfliktforschung zeigt jedoch: Im Gegensatz zu Beziehungskonflikten wirken sachliche Konflikte rund um Aufgaben und Prozesse durchaus positiv (vgl. Kellermanns & Eddleston, 2004). In Bezug auf die Innovationsfähigkeit sind eine offene Diskussionskultur und sachbezogene Konflikte als positiv zu bewerten, da durch intensiven Austausch Entscheidungen wirklich abgewogen sowie bestehende Denkmuster hinterfragt werden.

Ein weiterer Faktor, der sich positiv auf Innovation während der Nachfolge auswirken kann, ist ein eher pragmatischer. Während der Phase der gemeinsamen Zusammenarbeit stehen üblicherweise mehr (Führungs-)Ressourcen („Man/Woman Power“) zur Verfügung, um neben dem Tagesgeschäft noch Innovationsaktivitäten zu verfolgen. In diesem Zusammenhang wird die konkrete Planung des Nachfolgeprozesses, die u.a. mit der klaren Festlegung der Rollen von Senior- und Juniorgeneration sowie genauen Zeitplänen der Übertragung von Kompetenzen und Entscheidungsgewalt einhergeht, besonders wichtig.

Im Kontext der Nachfolge in Familienunternehmen, sowohl auf Führungsebene als auch auf Gesellschafterebene, sollten allerdings auch gewisse „Rahmenbedingungen“ beleuchtet werden. Denn es reicht nicht nur aus, dass die nächste Generation eine andere Perspektive in die familienunternehmerische Strategieweichtung einbringt – denn die jeweiligen Ideen und Ansichten der Beteiligten (insbesondere beider Generationen, aber auch anderer Führungskräfte) müssen in gewisser Weise konsolidiert werden. Dabei können intergenerationale Autoritätsstrukturen, Familienbeziehungen und -eigenschaften, Kommunikationsprozesse und auch die Vorbereitung beider Generationen auf den Nachfolgeprozess eine bedeutende Rolle spielen (vgl. Hauck & Prügl, 2015). In Summe lässt sich festhalten, dass die Nachfolgephase – trotz aller Schwierigkeiten und Herausforderungen – ganz sicher als Chance zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit für das Familienunternehmen gesehen werden kann – die offene Frage bleibt jedoch, inwiefern diese Chance von der nachrückenden Generation gesehen wird.

## 3. Zur empirischen Untersuchung

### 3.1. Datenerhebung

Die Studie zu „Deutschlands nächster Unternehmergeneration“ wird seit 2010 in regelmäßigen Abständen vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF an der Zeppelin Universität (Friedrichshafen) (Projektleitung: Jana Hauck und Prof. Dr. Reinhard Prügl) durchgeführt. Unterstützt wird die aktuelle Studie von der Stiftung Familienunternehmen (München) und der Industrie- und Handelskammer Schwaben (Augsburg).

Die dritte Befragung im Rahmen des langfristig angelegten Forschungsprojekts fand im Jahr 2015 nach Erhebungen in 2010 und 2012 statt. Während in jeder Erhebung allgemeine Werthaltungen und Einstellungen der nächsten Unternehmergeneration abgefragt werden, widmet sich jede Erhebung einem Themenschwerpunkt. Die aktuelle Studie beleuchtet detailliert den Themenschwerpunkt „Zukunftspläne für das Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Generation“.

Den Startpunkt des Forschungsprojekts bildete im Jahr 2010 zunächst eine qualitativ ausgerichtete Einstiegsphase<sup>5</sup>, welcher sich im nächsten Schritt der grundsätzliche Aufbau eines quantitativen Erhebungsinstruments unter Einbeziehung aktueller Literatur aus unterschiedlichen Forschungssträngen (v.a. Educational Research, Entrepreneurship, Family Business, Psychology, SMEs) anschloss. Die für die empirische Exploration notwendigen Daten wurden schließlich mittels eines Fragebogens erstmals im Jahr 2010 erhoben (n = 202), im Jahr 2012 dann in etwas veränderter Variante und mit dem Schwerpunktthema „Politisches und gesellschaftliches Engagement“ fortgeführt (n = 235). Für die dritte und umfangreichste Erhebung im Jahr 2015 (n=315) wurden etliche Fragenkomplexe entsprechend der inhaltlichen Ausrichtung ersetzt und ergänzt. Wiederum konnte zum größten Teil auf erprobte Skalen zurückgegriffen werden.<sup>6</sup> Das Erhebungsinstrument (Fragebogen) wurde an die Erfordernisse des Untersuchungsgegenstands angepasst. Vor der Haupterhebung wurden (1) ein umfassendes Experten-Review (n=5) sowie (2) ein Pre-Test (n=9) innerhalb der Zielgruppe durchgeführt. Das finale Erhebungsinstrument wurde auf Basis der Erkenntnisse dieser Testphase entsprechend adaptiert.

---

5 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.

6 Die vorliegende Untersuchung orientiert sich an bereits existierenden Skalen. Insgesamt wurden die Familienunternehmerkinder zu sechs großen Themenbereichen mit mehr als 100 Items (meist fünfstufige Likert-Skalen) befragt (Skalen adaptiert nach Albert, 2010; Birley, 2002; Björnberg & Nicholson, 2007; Memili et al., 2010; Miller et al., 2007; Sharma et al., 2003; Shipp et al., 2009; Spriggs et al., 2013).

Die Haupterhebung wurde schließlich im Zeitraum April bis August 2015 durchgeführt. Der Fragebogen wurde online in Form eines internetbasierten Online-Fragebogens zur Verfügung gestellt als auch in Form eines papierbasierten Fragebogens. Die Zielgruppenansprache erfolgte überwiegend über das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität (Friedrichshafen), die Stiftung Familienunternehmen (München) und die Industrie- und Handelskammer Schwaben (Augsburg). Insgesamt nutzten rund 93 Prozent der Zielgruppe den Online-Fragebogen, der verbleibende Anteil wurde in papierbasierter Form auf dem Postweg eingebracht.

In Summe wurden insgesamt 327 vollständig ausgefüllte Fragebögen generiert. Die durchschnittliche Antwortzeit pro Teilnehmer betrug im Mittel 21 Minuten (Median = 20 Minuten). Die vorliegende Analyse basiert auf jenen insgesamt 315 vollständig ausgefüllten Fragebögen, die von der in dieser Analyse fokussierten Altersgruppe der 16- bis 40-Jährigen stammen.<sup>7,8</sup> Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Auswertung dieser 315 vollständig ausgefüllten Fragebögen aufgeführt. In dieser Stichprobe sind insgesamt 51 Teilnehmer (16,2 Prozent) enthalten, die angegeben haben, bereits an der letzten Studie zur nächsten Unternehmergeneration in 2012 teilgenommen zu haben.

## 3.2. Beschreibung der Stichprobe

Ziel der Studie war es, eine möglichst heterogene Stichprobe der Vertreter und Vertreterinnen der nächsten Unternehmergeneration in Deutschland im Alter von 16 bis 40 Jahre zu erreichen. Im folgenden Abschnitt werden die demografischen Charakteristika der Erhebung auf zwei Ebenen beschrieben. Zunächst werden die demografischen Charakteristika der *Vertreter und Vertreterinnen der nächsten Generation*, die an der Befragung teilgenommen haben beschrieben (Kapitel 3.2.1). In einem zweiten Schritt werden die demografischen Daten der *Familienunternehmen* beschrieben, aus denen die Teilnehmer stammen (Kapitel 3.2.2). Im Anschluss daran werden einerseits die Herausforderungen bei der Datenerhebung beschrieben sowie Rückschlüsse auf die Repräsentativität der Stichprobe gezogen (Kapitel 3.2.3) und die Vorgehensweise bei der Datenanalyse erläutert (Kapitel 3.2.4).

### 3.2.1. Demografische Daten der StudienteilnehmerInnen

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

---

7 Die restlichen 12 Teilnehmer liegen über der Altersgrenze von 40 Jahren.

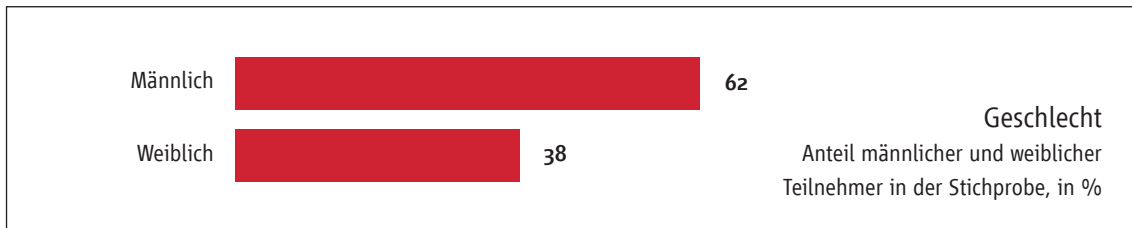
8 Im Vergleich zu den Erhebungen in 2010 und 2012 wurde die Altersgrenze von 35 auf 40 Jahre angehoben. Hierbei hat man sich an den Altersgrenzen etlicher Verbände und Netzwerke für die nächste Generation orientiert, die üblicherweise die bis 40-Jährigen als Vertreter der nächsten Generation bezeichnen.

## Geschlecht und Alter

Ähnlich wie in den Erhebungen aus den Jahren 2010 und 2012 weist die Geschlechterverteilung einen leicht höheren Anteil an männlichen Teilnehmern auf. So sind in der Stichprobe 62 Prozent männliche und 38 Prozent weibliche TeilnehmerInnen verzeichnet (siehe Abbildung 1).

**Abbildung 1: Geschlecht**

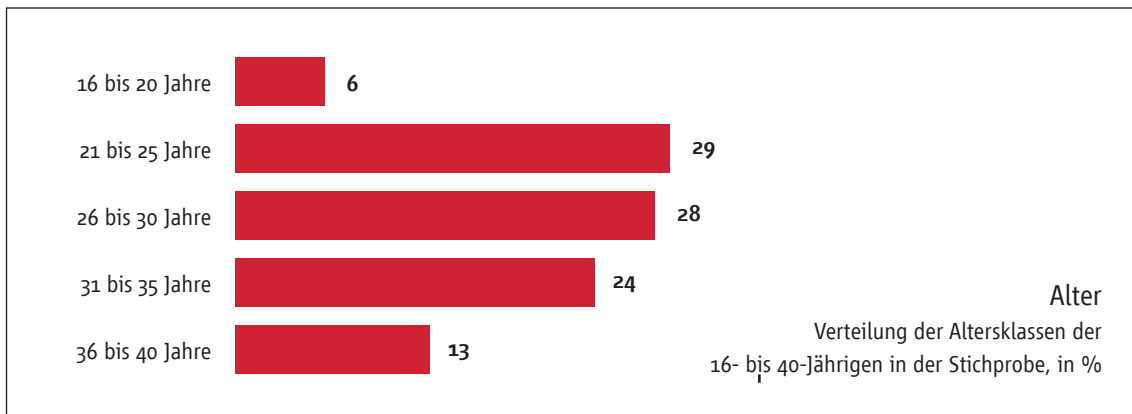
n=315



Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 28,4 Jahren (Median = 28 Jahre). Die Altersverteilung zwischen den vier folgenden Kategorien ist wie folgt: 16-20 Jahre: 6 Prozent; 21-25 Jahre: 29 Prozent; 26-30 Jahre: 28 Prozent; 31-35 Jahre: 24 Prozent; 36-40 Jahre: 13 Prozent (siehe Abbildung 2). Der überwiegende Teil der Befragten (57,1 Prozent) ist demnach zwischen 21 und 30 Jahren alt. Im Vergleich zu den beiden Studien aus dem Jahr 2010 und 2012 ist die vorliegende Erhebung im Durchschnitt etwas älter.<sup>9</sup>

**Abbildung 2: Alter**

n=315



<sup>9</sup> Die kann zum Teil auf die Änderung der Altersspanne zurückzuführen sein, die in dieser Studie von 16 bis 35 Jahre (in 2010 und 2012) auf 16 bis 40 Jahre erweitert wurde.

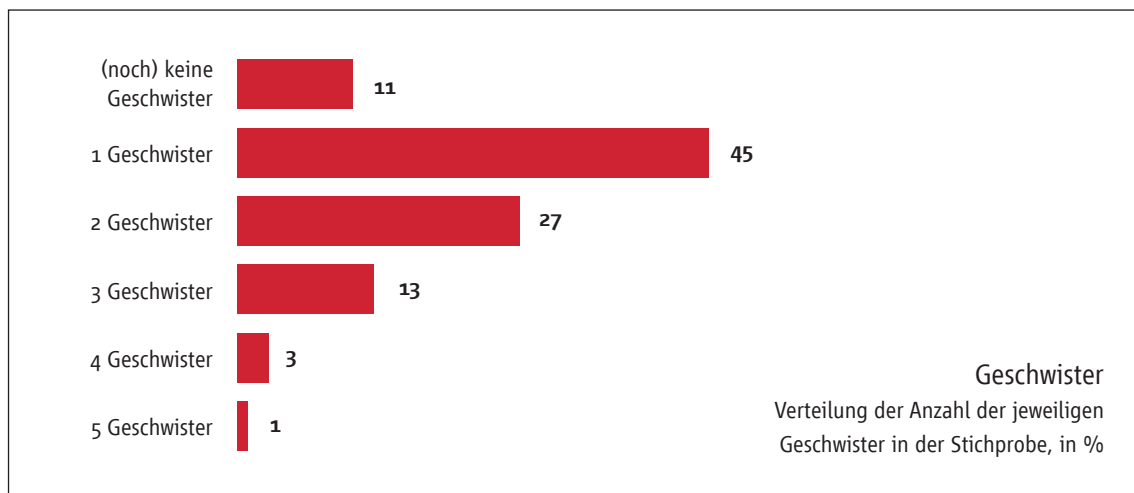
## Geschwister und Familienstand

Während die überwiegende Mehrheit der hier befragten UnternehmensnachfolgerInnen Geschwister hat, sind nur 11 Prozent (noch) ohne Geschwister. Der größte Anteil der Befragten hat ein Geschwisterkind (45 Prozent). Die entsprechende Verteilung der Anzahl der Geschwister ist in Abbildung 3 ersichtlich.

In Puncto Familienstand ist die überwiegende Mehrheit der Befragten ledig (ledig ohne Partner: 33 Prozent; ledig mit Partner: 45 Prozent), während die restlichen Befragten (21 Prozent) bereits verheiratet (sowie 2 Prozent getrennt lebend/geschieden) sind. Knapp ein Fünftel der Studienteilnehmer (20 Prozent) hat bereits eigene Kinder (durchschnittlich 1,5 Kinder).

**Abbildung 3: Anzahl der Geschwister**

n=315

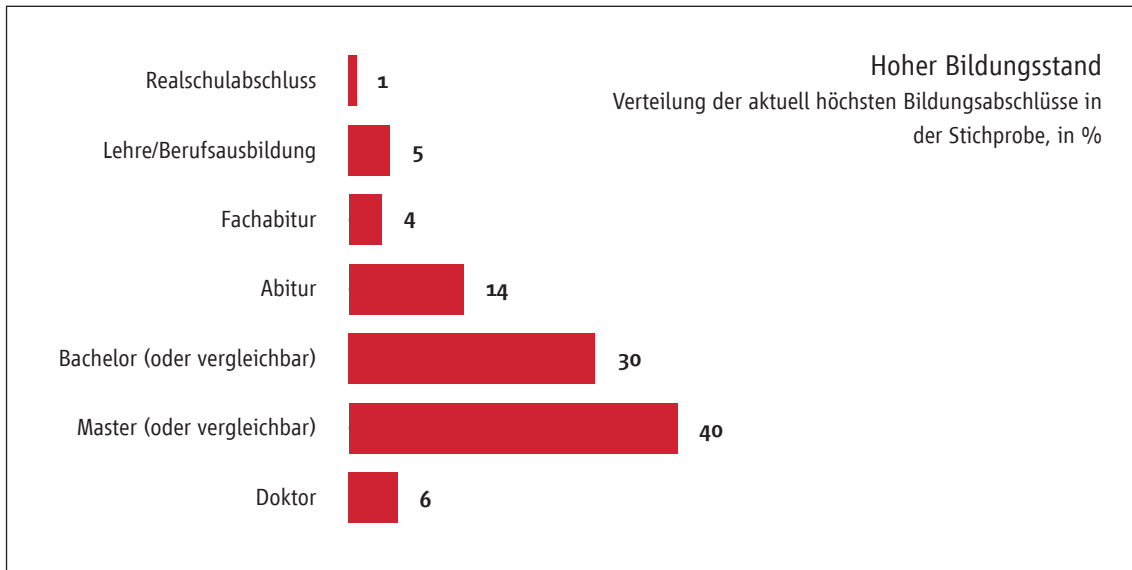


## Ausbildungshintergrund und Tätigkeit

Die 315 befragten Unternehmerkinder weisen einen sehr hohen Bildungsstand auf (siehe Abbildung 4). So haben 70 Prozent zum Zeitpunkt der Befragung bereits ein Bachelor- oder Masterstudium abgeschlossen (ausführlicher zu Ausbildung in Kapitel 7).

#### Abbildung 4: Höchster Bildungsabschluss

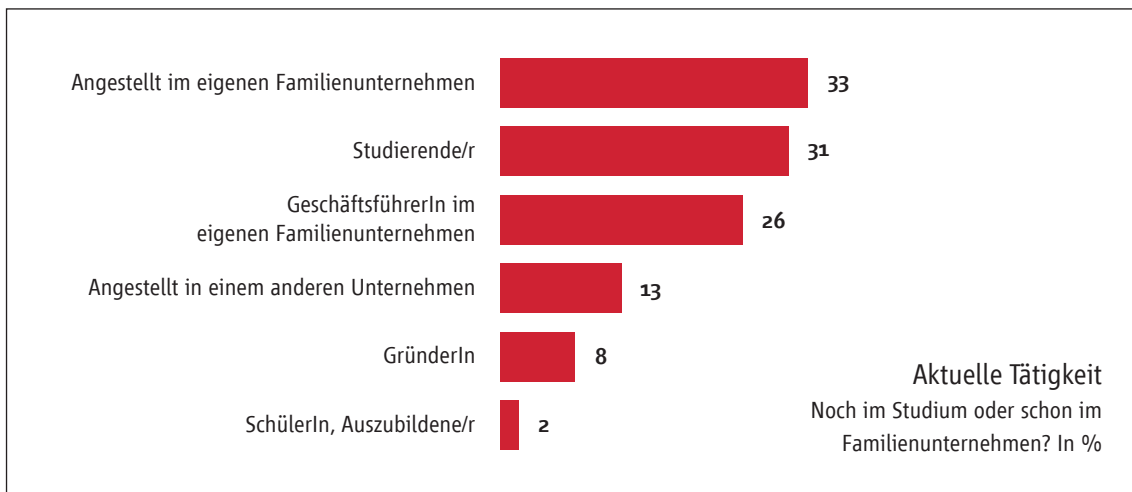
n=315



Aktuell sind 33 Prozent der befragten Unternehmersprösslinge im Unternehmen der Familie angestellt, 26 Prozent in geschäftsführender Position, 8 Prozent haben ein eigenes Unternehmen gegründet. Von den Unternehmenskindern sind aktuell 31 Prozent Studierende und 2 Prozent Schüler/Auszubildende (siehe Abbildung 5).

#### Abbildung 5: Aktuelle Tätigkeit

Mehrfachnennung möglich; n=315





### 3.2.2. Demografische Daten zu den in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen

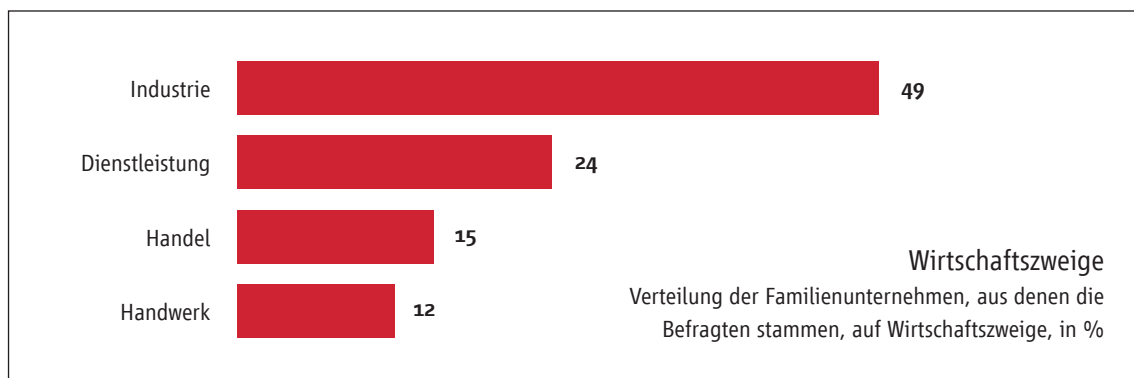
Als nächstes wird die demografische Zusammensetzung der Stichprobe in Bezug auf die Familienunternehmen, aus denen die befragten Personen stammen, vorgestellt.

#### Zusammensetzung nach Wirtschaftszweigen

Sieht man sich die Zusammensetzung der Stichprobe nach Wirtschaftszweigen an (siehe Abbildung 6), so wird erkennbar, dass die deutliche Mehrzahl der Befragten aus Familienunternehmen in der Industrie stammt (49 Prozent), gefolgt von Dienstleistung mit 24 Prozent. Die restlichen Familienunternehmen der Befragten sind in den Bereichen Handel (15 Prozent) sowie Handwerk (12 Prozent) aktiv. Der deutliche Anteil aus der Industrie (49 Prozent) hat sich im Vergleich zu der Studie aus dem Jahr 2012 erhöht und umfasst nun knapp die Hälfte aller Teilnehmer. Der Wirtschaftszweig Handel ist im Vergleich zu der letzten Studie weniger stark vertreten, wohingegen der Wirtschaftszweig Handwerk konstant repräsentiert ist.

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

n=315

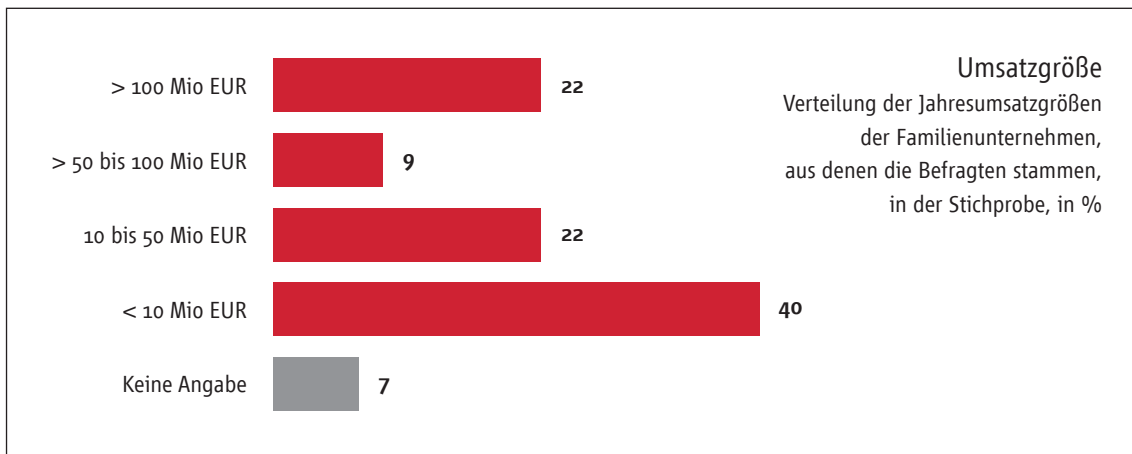


#### Unternehmensgröße nach Umsatz und Beschäftigten

Etwas über ein Viertel der Unternehmen, aus denen die befragten Unternehmerkinder stammen, setzt jährlich bis zu 10 Millionen EUR um (40 Prozent), weitere 22 Prozent weisen einen Jahresumsatz zwischen 10 und 50 Millionen EUR auf. 31 Prozent der Unternehmen setzen über 50 Millionen EUR pro Jahr um. Die restlichen 7 Prozent der Befragten konnten oder wollten keine Angaben zur Umsatzgröße machen (siehe Abbildung 7).

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

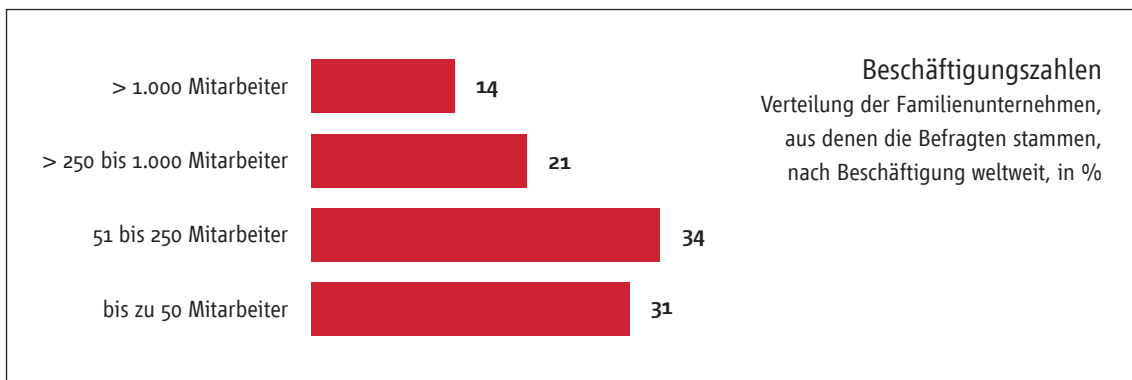
n=315



Der überwiegende Teil der Unternehmen, aus denen der befragte Unternehmensnachwuchs kommt, weist dementsprechend einen Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen EUR auf (62 Prozent). Diese Verteilung ist relativ konstant zu der Studie aus dem Jahr 2012 (66 Prozent).

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

n=315



In Bezug auf die globalen Beschäftigtenzahlen der Familienunternehmen in der aktuellen Stichprobe zeigt sich entsprechend den Umsatzgrößen folgendes Bild (siehe Abbildung 8): Der größte Anteil mit 34 Prozent der Unternehmen beschäftigt zwischen 51 und 250 Mitarbeiter, welche nach der Definition der Europäischen Kommission als „Mittlere Unternehmen“ zu bezeichnen sind; in der Kategorie „Kleinunternehmen“ (bis zu 50 Beschäftigte, befinden sich knapp ein Drittel der Familienunternehmen (31 Prozent); etwas mehr als ein Fünftel der Familienunternehmen beschäftigen 251 bis 1.000 Mitarbeiter (21 Prozent). Die restlichen 14 Prozent der Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen, beschäftigen global mehr als 1.000 Mitarbeiter. Es zeigt sich somit, dass 65 Prozent der Familienunternehmen der befragten Unternehmensprösslinge bis zu 250 Mitarbeiter beschäftigen. Im Gegensatz zur Stichprobe aus dem Jahr 2012 ist der Anteil an Kleinunternehmen, die bis zu 50 Mitarbeiter beschäftigen, deutlich gefallen

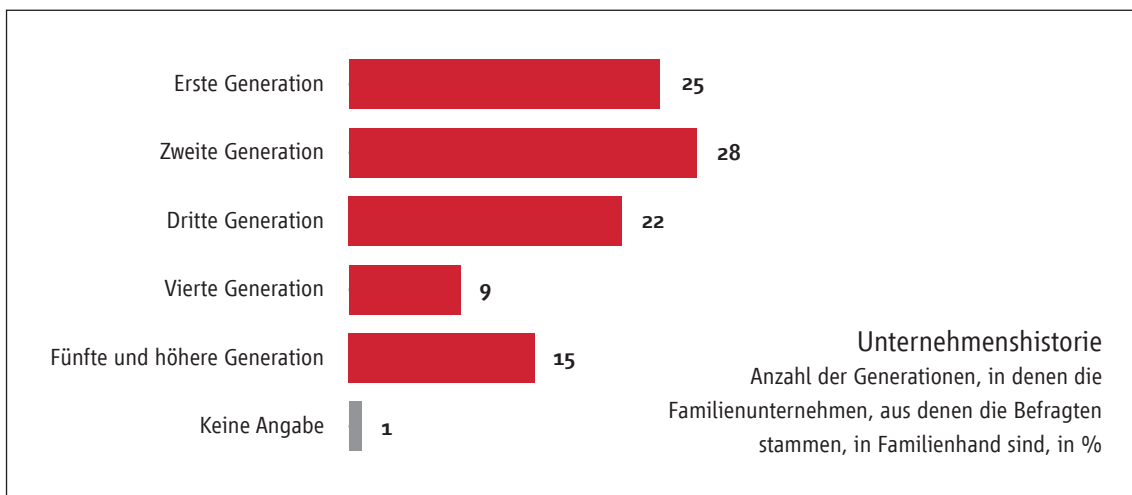
(2012: 45 Prozent), die Anteile der großen Unternehmen, die zwischen 250 und 1.000 Mitarbeiter (2012: 17 Prozent) sowie über 1.000 Mitarbeiter (2012: 7 Prozent) beschäftigen, ist hingegen leicht gestiegen.

### Unternehmenshistorie und Eigentümerstruktur

Die Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen, wurden im Durchschnitt vor 84 Jahren gegründet (Median = 64 Jahre) und blicken damit auf eine lange Tradition zurück. Das älteste Familienunternehmen in der Stichprobe ist bereits 629 Jahre alt.

Das Eigentum an den Unternehmen ist in 25 Prozent der Fälle noch in der Hand der Gründergeneration, bei 28 Prozent in der Hand der zweiten Generation, und 22 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen, in denen derzeit die dritte Generation die Gesellschaftsanteile hält. Auf die Unternehmen, in denen die Familien bereits in der vierten Generation oder länger mit dem Unternehmen verbunden sind, entfallen in Summe 24 Prozent. Die restlichen Befragten (1 Prozent) haben keine Angabe zur Unternehmenshistorie gemacht (siehe Abbildung 9). Im Vergleich zur letzten Erhebung aus dem Jahr 2012 hat sich der Anteil von Teilnehmern aus Gründerunternehmen (erste Generation) reduziert, der Anteil von Unternehmen in höheren Generationen hingegen ist gleichzeitig gestiegen.

**Abbildung 9: Unternehmenshistorie in Bezug auf Anzahl der Generationen im Familienbesitz**  
n=315



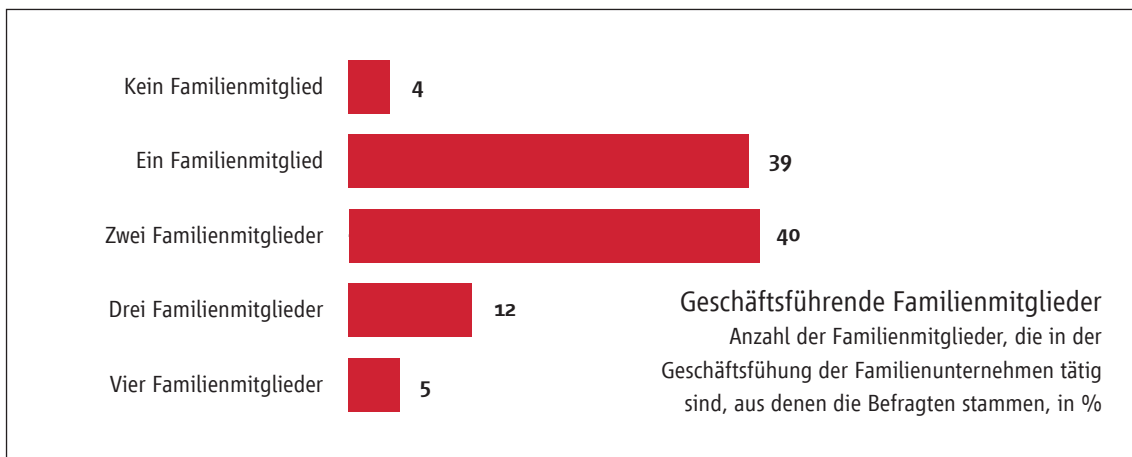
Insgesamt ist zu beobachten, dass das Eigentum am Unternehmen sehr stark auf die Unternehmerfamilien der Teilnehmer konzentriert ist. Im Schnitt besitzen diese 95,4 Prozent der Gesellschaftsanteile der Unternehmen (Median = 100 Prozent). Im Durchschnitt sind es 8,3 Familienmitglieder, die Gesellschaftsanteile halten (Median = 2). Die Spannweite der Antworten reicht von einem bis zu 500 Familienmitgliedern, die am Unternehmen beteiligt sind. Von den befragten VertreterInnen der nächsten Generation sind 27 Prozent aktuell bereits Gesellschafter des Familienunternehmens.

### Aktive Tätigkeit von Familienmitgliedern im Unternehmen

Die Familienunternehmen, aus denen die TeilnehmerInnen der Studie stammen, weisen nicht nur durch konzentrierte Eigentümerstrukturen einen starken Familieneinfluss auf, sondern auch durch eine starke Einbindung von Familienmitgliedern sowohl als Geschäftsführer als auch als Mitarbeiter. Wie in Abbildung 10 dargestellt, ist bei lediglich 4 Prozent der Unternehmen, aus denen die Teilnehmer stammen, kein Familienmitglied in der Geschäftsführung involviert. Im Großteil der Unternehmen sind ein (39 Prozent) oder zwei (40 Prozent) Familienmitglieder in der Geschäftsführung aktiv. In den restlichen Unternehmen sind drei (12 Prozent) bis vier (5 Prozent) Familienmitglieder in der Geschäftsführung. Es zeichnet sich hier ab, dass der überwiegende Teil der Familienunternehmen in dieser Studie (57 Prozent) in familiegeprägten Team-Geschäftsführungen arbeitet.

**Abbildung 10: Geschäftsführende Familienmitglieder**

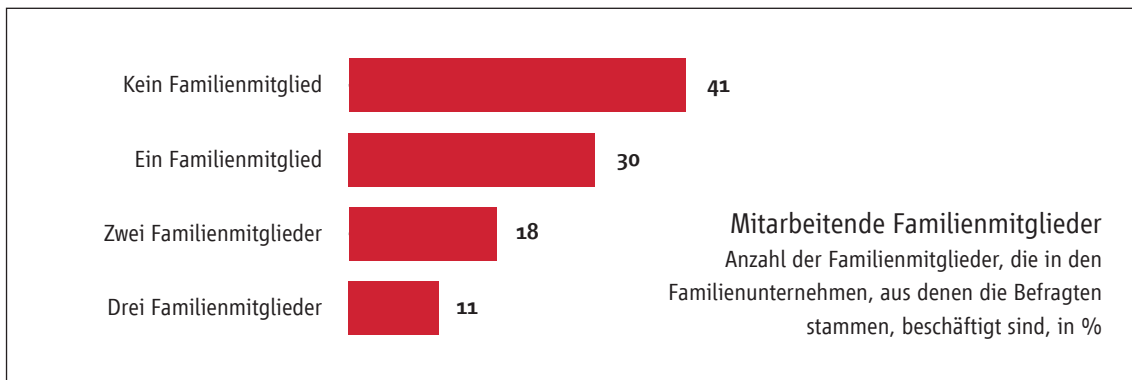
n=315



Was die aktive Tätigkeit von Familienmitgliedern in den jeweiligen Unternehmen der TeilnehmerInnen anbelangt, so sind in der Mehrheit der Unternehmen (59 Prozent) Familienmitglieder aktiv beschäftigt (d.h. nicht auf Geschäftsführungsebene). Wie in Abbildung 11 dargestellt, sind in 41 Prozent der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, keine Familienmitglieder als Angestellte beschäftigt.

### Abbildung 11: Mitarbeitende Familienmitglieder

n=315



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

Eine besondere Herausforderung empirischer Forschung im Kontext von Familienunternehmen ist zunächst die schwierige Identifikation der Population von Familienunternehmen und insbesondere der Grundgesamtheit an VertreterInnen der nächsten Generation. Beispielsweise ist keine Liste oder Datenbank zur Größenordnung und zu Soziodemographika des Familienunternehmensnachwuchses verfügbar. Somit ist sowohl die Größe als auch die Zusammensetzung der Grundgesamtheit praktisch 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 der Stichprobe im Vergleich zur Grundgesamtheit auf der individuellen Ebene somit schlicht nicht möglich sind, kann man sich bestenfalls mittels Vergleichen von unternehmensbezogenen Variablen in Bezug auf die Grundgesamtheit der Familienunternehmen in Deutschland behelfen. Doch auch hier müssen Einschränkungen in Kauf genommen 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. Dadurch muss auf eine Reihe von Unternehmensdaten verzichtet werden, welche unter Umständen eine Zuordnung ermöglichen würden. Diese Einschränkung führt naturgemäß dazu, dass Aussagen zur Repräsentativität der vorliegenden Stichprobe als auch auf mögliche Verzerrungen sich überaus schwierig gestalten und nur bedingt 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 Stichprobensammensetzung ist erkennbar, dass es sich nicht um eine vollständig repräsentative Stichprobe in Bezug auf die deutsche Familienunternehmenslandschaft handelt. Die Stichprobe weist – trotz einer deutlichen Verschiebung zu kleineren und mittelgroßen Unternehmen im Vergleich zur Erhebung aus 2010 – überdurchschnittlich viele mittlere und große Familienunternehmen in Bezug auf Umsatz und

Mitarbeiter auf.<sup>10</sup> Es kann also eine gewisse Verzerrung in Richtung mittlerer bis großer Familienunternehmen konstatiert werden. Kleine und mittelgroße Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter) bilden dennoch, wie auch in der Grundgesamtheit, den größten Anteil in der Stichprobe.

Aussagen über mögliche regionale Schichtungen der befragten Vertreter der nächsten Unternehmergeneration können auf Basis der erhobenen Daten auf Bundeslandebene getroffen werden. Durch die Ansprache über die Zeppelin Universität (Friedrichshafen, Baden-Württemberg), der Stiftung Familienunternehmen (München, Bayern) und der Industrie- und Handelskammer Schwaben (Augsburg, Bayern) ist eine verstärkte Präsenz der in diesen Netzwerken integrierten Familienunternehmen erkennbar.<sup>11</sup>

Mögliche weitere Quellen von Verzerrungen entstehen eventuell 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 auf die Aufforderung zur Teilnahme an der Befragung reagiert haben). Zudem besteht wie bei jeder empirischen Untersuchung dieser Art grundsätzlich die Möglichkeit einer Verzerrung durch eventuell sozial erwünschtes Antwortverhalten der NachwuchsunternehmerInnen.

Allerdings ist festzustellen, dass im Rahmen dieser dritten empirischen Untersuchung der Werthaltungen, Einstellungen, persönlicher und unternehmerischer Pläne sowie entsprechender Rahmenbedingungen der nächsten Unternehmergeneration Deutschlands das *Forschungsziel der Repräsentativität eine untergeordnete Rolle spielt*. Vielmehr geht es darum im Detail zu erforschen, wie sich wahrscheinliche NachfolgerInnen in deutschen Familienunternehmen im Zuge der Nachfolge verhalten werden bzw. welche Wahrnehmungen und Einstellungen die nachfolgende Generation prägen.

---

10 Laut Statistischem Bundesamt verteilt sich die Gesamtanzahl der Unternehmen in Deutschland in etwa wie folgt auf: Unternehmensgrößen (in Bezug auf die Anzahl der Beschäftigten): (1) bis zehn Mitarbeiter: rund 90,9 Prozent, (2) zehn bis 49 Mitarbeiter: rund 7,2 Prozent, (3) 50 bis 249 Mitarbeiter: rund 1,6 Prozent, (4) über 250 Mitarbeiter: rund 0,6 Prozent (bei absolut rund 3,7 Millionen Unternehmen) (Stand 2012).

11 Im Vergleich zum Unternehmensbestand in Deutschland nach Bundesland ist der Familienunternehmensnachwuchs bspw. in Bayern gut repräsentiert (18,6 Prozent Anteil in Deutschland; 21,6 Prozent in Studie) und in Baden-Württemberg überrepräsentiert (13,8 Prozent Anteil in Deutschland; 35,9 Prozent Anteil in Studie).

### 3.3. Vorgehen bei der Datenanalyse

In den folgenden Kapiteln 4 bis 9 werden die Daten wie folgt analysiert und beschrieben:

- 1) Im ersten Analyseschritt wurden die Daten *aller* 315 befragten VertreterInnen 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. D.h., 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. 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:

- 1) Nachfolgewillen („Nachfolgewillig“/„(Noch-)Nicht-Nachfolgewillig“),
- 2) Geschlecht (weiblich/männlich)
- 3) Alter (Mediansplit: 16 bis 28 Jahre/29 bis 40 Jahre).

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

- 4) Unternehmensgröße (bis 250 Mitarbeiter/mehr als 250 Mitarbeiter)
- 5) Unternehmensalter (Mediansplit: bis 64 Jahre/ab 65 Jahre)

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

## 4. Zentrale Werthaltungen und gesellschaftliches Engagement

In diesem Abschnitt werden **(1) zentrale Werthaltungen** sowie **(2) das gesellschaftliche Engagement** der nächsten Unternehmergegeneration dargestellt.

### (1) Zentrale Werthaltungen

Die nächste Unternehmergegeneration wurde zu ihrer Einschätzung von 15 zentralen Werthaltungen befragt (vergleichbar mit der regelmäßig durchgeführten Shell-Jugendstudie<sup>12</sup>). In Tabelle 1 ist die relative Bedeutung und Gewichtung der einzelnen Werte für die befragten Unternehmerkinder dargestellt. An der Spitze der abgefragten 15 Werthaltungen steht mit der höchsten Zustimmung „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“, knapp gefolgt von „Eigenverantwortlich leben und arbeiten“, „Ein gutes Familienleben führen“ und „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“. 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. Unterstrichen wird dies durch die Tatsache, dass der Werthaltung „Fleißig und ehrgeizig sein“ eine überaus hohe Bedeutung beigemessen wird, genauso wie „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ als durchaus wichtig eingeschätzt wird. Am unteren Ende der Skala befinden sich „Am Althergebrachtem festhalten“ und „Das tun, was andere auch tun“. Diese beiden letztgenannten Werthaltungen werden überwiegend abgelehnt. Auch als sehr wichtig werden die Werthaltungen wie „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ und „So leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird“ bewertet. Dies deutet darauf hin, dass die nachfolgende Unternehmergegeneration durchaus viel Wert auf gesellschaftliches Engagement legt.

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

---

12 Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2015). Jugend 2015 – 17. Shell Jugendstudie. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.



**Tabelle 1: Generelle Werthaltungen**

Reihung	Werthaltung	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1	Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	95	3	2
2	Eigenverantwortlich leben und handeln	94	4	2
3	Ein gutes Familienleben führen	91	7	2
4	Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	91	5	4
5	Fleißig und ehrgeizig sein	82	14	4
6	Ein reines Gewissen haben	81	14	5
7	Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	81	14	5
8	Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	81	13	6
9	So leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	80	13	7
10	Gesetz und Ordnung respektieren	72	21	7
11	Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	40	43	17
12	Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten	29	29	42
13	Sich politisch engagieren	25	38	37
14	Am Althergebrachten festhalten	8	30	62
15	Das tun, was andere auch tun	3	10	87

5-stufige Likert-Skala: 1= ganz unwichtig; 5= ganz wichtig; n=315

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

Interessant ist an dieser Stelle, dass es in Bezug auf die Werthaltungen teilweise statistisch signifikante Unterschiede zwischen jenen, die das Familienunternehmen weiterführen möchten („Nachfolgewillige“), und jenen, die dies zum heutigen Stand nicht tun möchten („(Noch)-Nicht-Nachfolgewillige“), gibt. So werden die folgenden Werthaltungen bei den „Nachfolgewilligen“ signifikant wichtiger eingeschätzt als bei den „(Noch)-Nicht-Nachfolgewilligen“: „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ ( $p < 0,05$ ); „Fleißig und ehrgeizig sein“ ( $p < 0,05$ ) sowie „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ ( $p < 0,001$ ) – durchaus Werthaltungen, die einen starken Bezug zu Unternehmertum haben.

Signifikante Unterschiede zeigen sich auch zwischen männlichem und weiblichem Unternehmensnachwuchs: So beurteilen die Unternehmersöhne die Werthaltung „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen“ als signifikant wichtiger als die Unternehmertöchter ( $p < 0,05$ ). Im Gegensatz dazu schätzt der weibliche Unternehmensnachwuchs die folgenden Werthaltungen signifikant wichtiger ein als die

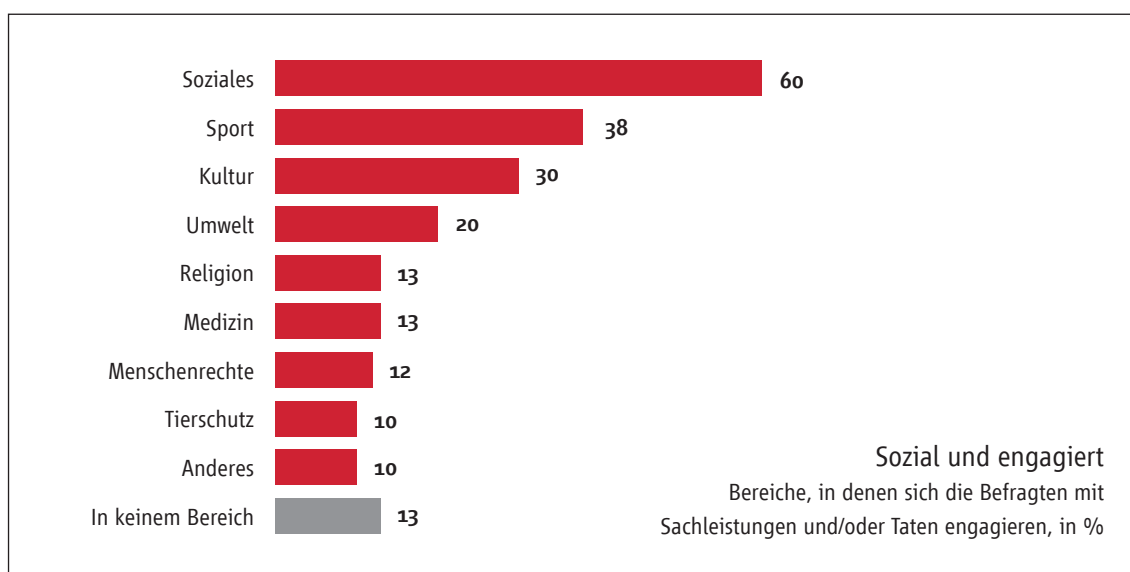
männlichen Vertreter der nächsten Generation: „Ein gutes Familienleben führen“ ( $p < 0,001$ ); „Einen Partner haben, den man vertrauen kann“ ( $p < 0,05$ ); „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“ ( $p < 0,05$ ); „Ein reines Gewissen haben“ ( $p < 0,05$ ); „Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten“ ( $p < 0,05$ ); „So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird“ ( $p < 0,001$ ), „Gesetz und Ordnung respektieren“ ( $p < 0,1$ ). Die weiblichen Befragten scheinen in Summe also etwas mehr Wert auf ein vertrauens- und rücksichtsvolles Zusammenleben im engeren und weiteren sozialen Umfeld zu legen.

In Bezug auf das Alter der Befragten finden sich ebenfalls interessante Unterschiede. Die jüngeren TeilnehmerInnen zwischen 16 und 28 Jahren stufen die eher ich-bezogenen Werthaltungen „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen“ ( $p < 0,1$ ) und „Fleißig und ehrgeizig sein“ ( $p < 0,1$ ) signifikant als wichtiger ein als die älteren Befragten zwischen 29 und 40 Jahren. Die älteren Befragten hingegen bewerten die Werthaltungen „Gesetz und Ordnung respektieren“ ( $p < 0,05$ ) sowie „Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten“ ( $p < 0,001$ ), welche eher auf das gesellschaftliche Zusammenleben gerichtet sind, als signifikant wichtiger als die jüngeren Befragten.

## (2) Gesellschaftliches Engagement

Die gesellschaftliche Verantwortung, die mit der Unternehmerrolle verbunden ist, wird gemäß der Wichtigkeit der Werte ernst genommen. Wie sieht es jedoch mit den konkreten Taten aus? Es zeigt sich, dass die Werthaltungen auch tatsächlich zu aktivem Engagement führen. So engagieren sich 87 Prozent der befragten Unternehmerkinder mit Sachleistungen oder Taten in unterschiedlichen Bereichen des gesellschaftlichen und sozialen Lebens – nur 13 Prozent geben an, dies praktisch in keinem der genannten Bereiche zu tun (siehe Abbildung 12).

**Abbildung 12: Bereiche, in denen sich die Befragten mit Sachleistungen und Taten engagieren**  
Mehrfachnennung möglich;  $n=315$



Der Unternehmensnachwuchs ist vor allem in den Bereichen Soziales (60 Prozent), Sport (38 Prozent) und Kultur (30 Prozent) aktiv. Aber auch die Bereiche Umwelt, Religion, Medizin und Menschenrechte sind Betätigungsfelder für etliche Befragte. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die nächste Generation der deutschen Familienunternehmer nicht nur ihrer besonderen gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung bewusst ist und diese in ihr Wertesystem integriert hat, sondern dass diese Werthaltung auch tatsächlich gelebt wird.

Im Vergleich zu den Studien zu „Deutschlands nächster Unternehmergegeneration“ aus 2010 und 2012 lässt sich eine Kontinuität der Relevanz zentraler Werthaltungen sowie eines hohen gesellschaftlichen Engagements in verschiedensten Bereichen feststellen.

### **Zwischenfazit zum Themenkomplex**

#### **„Zentrale Werthaltungen und gesellschaftliches Engagement“**

- Zentrale Werte der nächsten Unternehmergegeneration sind ein intaktes soziales Umfeld („Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“, „Ein gutes Familienleben führen“, „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“), Leistungsorientierung („Fleißig und ehrgeizig sein“) und Eigenverantwortung („Eigenverantwortlich leben und arbeiten“).
- Zudem wird großer Wert auf Individualität und Selbstverwirklichung gelegt (hohe Zustimmung zu „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“, starke Ablehnung von „Am Althergebrachten festhalten“ und „Das tun, was andere auch tun“).
- Zusätzlich konnten Unterschiede in der Relevanz der Werthaltungen in Bezug auf den Nachfolgewillen, das Alter und Geschlecht der Befragten festgestellt werden (siehe Kapitel 4).
- Gesellschaftliche Verantwortung wird als Werthaltung groß geschrieben und auch gelebt: 87 Prozent der Befragten engagieren sich mit Sachleistungen und Taten in diversen gesellschaftlichen Bereichen.
- Sowohl hinsichtlich der Werthaltungen als auch hinsichtlich des gesellschaftlichen Engagements lässt sich eine Kontinuität im Vergleich zu den Erhebungen aus 2010 und 2012 feststellen.

## 5. Einstellungen zum Themenkomplex „Familienunternehmen“

In diesem Kapitel soll die Wahrnehmung und Einstellung zu ausgewählten Aspekten des „Familienunternehmens“ näher betrachtet werden. Hierbei werden die Einstellungen der nächsten Unternehmergeneration zu den folgenden sechs Themenbereichen dargestellt: (1) „Die Rolle der nachfolgenden Generation im Familienunternehmen“, (2) „Familie und Familienunternehmen“, (3) „Finanzielle Sicherheit für die Familie“, (4) „Rollenverständnis der Generationen“, (5) „Kapitalmarkt und Berater“ und (6) „Erbchaftsteuer“.

### (1) Einstellungen zum Thema „Die Rolle der nachfolgenden Generation im Familienunternehmen“

In diesem Abschnitt geht es um die Einstellungen der Unternehmertöchter und -söhne hinsichtlich der Einbindung der nachfolgenden Generation in das Familienunternehmen. In den empirischen Befunden (siehe Tabelle 2) fällt zunächst auf, dass die Unternehmerkinder gegenüber dem Familienunternehmen eine hohe Verantwortung empfinden (70 Prozent stimmen zu) und dementsprechend auch das Interesse an den Produkten/Dienstleistungen und der Branche des Unternehmens als wichtig erachten (66 Prozent stimmen zu). Auch spricht sich eine Mehrheit (60 Prozent) dafür aus, die Kinder bereits in frühen Jahren an das Unternehmen heranzuführen – 21 Prozent lehnen die frühe Einbindung von Kindern ins Familienunternehmen allerdings ab.

**Tabelle 2: Einstellungen zum Thema  
„Rolle der nachfolgenden Generation im Familienunternehmen“**

Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1 Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen.	<b>70</b>	16	14
2 Es ist wichtig, dass sich die Kinder für die Produkte/Dienstleistungen und die Branche des Unternehmens interessieren.	<b>66</b>	16	18
3 Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden.	<b>60</b>	19	21
4 Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden.	19	22	<b>59</b>
5 Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation.	32	32	<b>36</b>

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

Trotz der hohen empfundenen Verantwortung für das Unternehmen und der überwiegenden Befürwortung einer (frühen) Einbindung ins Unternehmen ist die Mehrheit der Befragten (59 Prozent) allerdings dagegen, die Ausbildung an den Bedürfnissen des Unternehmens auszurichten – lediglich 19 Prozent

der Unternehmerkinder stimmen dem zu. Wie auch bei den allgemeinen Werthaltungen (Kapitel 4) zeigt sich hier der hohe Stellenwert der Individualität und des Wunsches, einen eigenen Weg zu gehen. Ob die hohe Verantwortung für das Familienunternehmen, derer sich die nachfolgende Generation bewusst ist, als Bürde wahrgenommen wird, wird individuell unterschiedlich empfunden (32 Prozent stimmen zu, 32 Prozent sind neutral, 36 Prozent lehnen ab).

Es ist bemerkenswert, dass sich die genannten Einstellungen zur Rolle der nachfolgenden Generation im Familienunternehmen nicht in Abhängigkeit von Geschlecht, Alter und Nachfolgewillen des Unternehmensnachwuchses unterscheiden. Allerdings ergeben sich interessante Unterschiede in Bezug auf die Größe der Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen. So ist die Zustimmung zu „Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen“ ( $p < 0,001$ ) bei den Befragten, die aus großen Familienunternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter) stammen noch stärker ausgeprägt als bei den Befragten, die aus kleinen und mittelständischen Familienunternehmen (bis 250 Mitarbeiter) stammen. Der Unternehmensnachwuchs aus kleinen und mittelständischen Familienunternehmen spricht sich jedoch stärker für die Aussagen „Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden“ ( $p < 0,05$ ) und „Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation“ ( $p < 0,1$ ) aus als die Befragten aus größeren Familienunternehmen.

## (2) Einstellungen zum Thema „Familie und Familienunternehmen“

In diesem Abschnitt werden die Einstellungen des Unternehmensnachwuchses in Bezug auf die aktive Einbindung von Familienmitgliedern in das Unternehmen näher erläutert. Im Allgemeinen wird der aktive Familieneinfluss von der nächsten Generation durchaus befürwortet. So stimmen 68 Prozent der Unternehmerkinder dem Statement „Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind“ zu. Im Einklang damit stimmt mehr als die Hälfte der Befragten (58 Prozent) der Aussage „Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen“ zu. Dies heißt für die nächste Generation jedoch nicht, dass ausschließlich Familienmitglieder in die Führungsnachfolge gehen sollen – so stimmen lediglich 40 Prozent der Befragten einer rein familieninternen Nachfolge („Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen“) zu. Die nächste Generation scheint familienexternen Mitgliedern in der Geschäftsführung gegenüber also offen eingestellt zu sein. Ebenso stimmt die deutliche Mehrheit der Befragten (61 Prozent) gegen das Statement „Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben“. Dies kann als ein Zeichen für die Offenheit, den Kooperationswillen und die starke Teamorientierung der kommenden Unternehmensgeneration gesehen werden.

Darüber hinaus wird deutlich, dass ein starker Wunsch nach klaren Kriterien, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann, besteht (78 Prozent stimmen zu). Die Trennung von Unternehmens- und Familienbelangen ist den meisten Unternehmerkindern (60 Prozent) ebenfalls wichtig.

**Tabelle 3: Einstellungen zum Thema „Familie und Familienunternehmen“**

Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1 Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.	<b>68</b>	26	6
2 Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen.	<b>58</b>	21	21
3 Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen.	<b>40</b>	31	29
4 Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben.	22	17	<b>61</b>
5 Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann.	<b>78</b>	13	9
6 Familien- und Unternehmensbelange sollten klar getrennt bleiben.	<b>60</b>	21	19

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

Die Einstellungen zum Thema „Familie und Unternehmen“ differieren teilweise in Bezug auf den Nachfolgewillen, das Geschlecht und das Alter der Befragten. So stimmen die „Nachfolgewilligen“ den Aussagen in Bezug auf die aktiv ausgeübte Familienkontrolle stärker zu als die „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ („Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen“ ( $p < 0,05$ ) und „Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen“ ( $p < 0,001$ )). Dem letztgenannten Statement stimmt zudem der männliche Unternehmensnachwuchs signifikant stärker zu als die weiblichen Vertreter der nächsten Generation ( $p < 0,001$ ). Die älteren Befragten (zwischen 29 und 40 Jahren) stimmen einerseits der familieninternen Nachfolge weniger stark zu („Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen“ ( $p < 0,001$ )), andererseits befürworten sie die Klarheit in Bezug auf die Integration von Familienmitgliedern ins Unternehmen stärker als die jüngeren Befragten zwischen 16 und 28 Jahren („Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann“ ( $p < 0,05$ )).

Untersucht man die Einstellungen der Befragten in Bezug auf Charakteristika der jeweiligen Familienunternehmen, so lässt sich Folgendes festhalten: Die Befragten, die aus kleinen und mittelständischen Familienunternehmen (bis 250 Mitarbeiter) stammen, stimmen den Aussagen signifikant stärker zu, die sich auf die familieninterne, alleinige Nachfolge beziehen („Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind“ ( $p < 0,05$ ); „Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen“ ( $p < 0,05$ ); „Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen“ ( $p < 0,05$ ); „Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben“ ( $p < 0,05$ )). Der Bedeutung klarer Eintrittskriterien für Familienmitglieder wird deutlich stärker von dem

Nachwuchs aus großen (mehr als 250 Mitarbeiter) und älteren Familienunternehmen (ab 65 Jahre) zugestimmt als von den Befragten aus kleinen und mittelständischen bzw. jüngeren (bis 64 Jahre) Familienunternehmen („Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann“ (in beiden Fällen  $p < 0,05$ )).

### (3) Einstellungen zum Thema „Finanzielle Sicherheit für die Familie“

Das Familienunternehmen kann über Beteiligung und Einkommensvereinbarungen auch finanzielle Sicherheit für die Familienmitglieder bieten. Während die nachfolgende Generation mehrheitlich der Meinung ist, dass Kinder beim Eintritt ins Unternehmen Anteile am Unternehmen erhalten sollten (57 Prozent stimmen zu), sind nur 29 Prozent der Befragten dafür, dass nicht operativ tätige Vertreter der nächsten Generation auch Gesellschaftsanteile erhalten sollten (siehe Tabelle 4). Das Thema Gleichbehandlung der Nachkommen scheint in Bezug auf Gesellschaftsanteile und Einkommensvereinbarungen skeptisch gesehen zu werden: Lediglich ein gutes Viertel der Befragten (28 Prozent) ist dafür, dass die VertreterInnen der nächsten Generation in gleichen Anteilen am Unternehmen beteiligt werden; 21 Prozent sind neutral eingestellt; 51 Prozent lehnen die Gleichbehandlung in Bezug auf Gesellschaftsanteile ab. Was Einkommensvereinbarungen betrifft, wird erneut die Individualität und Leistungsorientierung der nächsten Generation (siehe Kapitel 4) deutlich: Über drei Viertel (76 Prozent) der Befragten stimmt dem Statement „Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben“ zu, nur 5 Prozent lehnen dies ab.

**Tabelle 4: Einstellungen zum Thema „Finanzielle Sicherheit für die Familie“**

Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1 Die Kinder sollten Anteile am Unternehmen erhalten, wenn sie in das Unternehmen kommen.	57	21	22
2 Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten.	29	22	49
3 Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten.	28	21	51
4 Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben.	76	19	5

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

Wiederum lassen sich Unterschiede in Bezug auf die Einstellungen der Befragten konstatieren. So stimmen die „Nachfolgewilligen“ dem Statement „Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten“ im Vergleich zu den „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ signifikant stärker zu ( $p < 0,001$ ).

Die jüngeren Befragten (zwischen 16 und 28 Jahren) hingegen stimmen den beiden folgenden Aussagen deutlich stärker zu als die älteren Befragten (zwischen 29 und 40 Jahren): „Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten“ ( $p < 0,05$ ) und „Die Kinder sollten Anteile am Unternehmen erhalten, wenn sie in das Unternehmen kommen“ ( $p < 0,05$ ). Dem letztgenannten Statement stimmen die männlichen Befragten signifikant stärker zu als die weiblichen Befragten ( $p < 0,05$ ).

Vergleicht man die Einstellungen zum Thema „Finanzielle Sicherheit für die Familie“ in Bezug auf Charakteristika der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, so wird deutlich, dass Nachwuchs aus kleinen und mittelständischen (bis 250 Mitarbeiter) und aus jüngeren Familienunternehmen (bis 64 Jahre) der Aussage „Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten“ signifikant stärker zustimmt als die Vertreter der nächsten Generation aus größeren (mehr als 250 Mitarbeiter) ( $p < 0,001$ ) und älteren (ab 65 Jahre) Familienunternehmen ( $p < 0,1$ ).

#### (4) Einstellungen zum Thema „Rollenverständnis der Generationen“

Insbesondere im Rahmen der Nachfolge gilt es, Klarheit in Bezug auf die jeweiligen Rollen der Senior- und Juniorgeneration zu schaffen. Wie in Tabelle 5 dargestellt, wurde die nächste Unternehmergeneration zu einigen Aspekten bezüglich des Rollenverständnisses befragt. Die Aussage „Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollten die Eltern in Rente gehen“ erhält mit 28 Prozent Zustimmung und 44 Prozent Ablehnung wenig Unterstützung. Dennoch zeigt sich hinsichtlich der Frage, ob der Senior immer eine formale Rolle im Unternehmen haben sollte, eine Dreiteilung der Meinungen (35 Prozent stimmen zu; 27 Prozent sind unentschieden; 38 Prozent lehnen ab). So wünscht sich die nachfolgende Generation offensichtlich eher einen fließenden Generationsübergang, ist jedoch bezüglich einer dauerhaften formalen Einbindung der Seniorgeneration geteilter Meinung. Ebenso zeigt sich hinsichtlich der Einstiegsposition der Juniorgeneration kein ganz eindeutiges Bild – 40 Prozent der Befragten lehnen ab, sich intern im Unternehmen hochzuarbeiten, sondern setzen offenbar mehr auf externe Berufserfahrung in Vorbereitung auf eine höhere Einstiegsposition im eigenen Familienunternehmen. Dennoch sind 29 Prozent der Befragten dafür, im eigenen Familienunternehmen die Karriereleiter hochzuklettern; 31 Prozent sind diesbezüglich neutral.



**Tabelle 5: Einstellungen zum Thema „Rollenverständnis der Generationen“**

Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1 Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollten die Eltern in Rente gehen.	28	28	44
2 Der Senior sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben.	35	27	38
3 Kinder, die in das Unternehmen einsteigen, sollten ganz unten anfangen.	29	31	40

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

Vergleicht man wiederum die Einstellungen zum Rollenverständnis der Generationen basierend auf den demographischen Eigenschaften der Befragten, so lässt sich lediglich beim Alter folgender Unterschied feststellen: Die 16- bis 28-Jährigen stimmen der Aussage „Kinder, die in das Unternehmen einsteigen, sollten ganz unten anfangen“ signifikant stärker zu als die 29- bis 40-Jährigen ( $p < 0,05$ ).

Allerdings lassen sich weitere Unterschiede feststellen, wenn man die Befragten basierend auf Alter und Größe der jeweiligen Familienunternehmen in Gruppen einteilt. So wird einer dauerhaften formalen Einbindung der Seniorgeneration von den Befragten aus jüngeren Familienunternehmen (bis 64 Jahre) signifikant stärker zugestimmt als von den Befragten aus älteren Familienunternehmen (ab 65 Jahre) ( $p < 0,05$ ). Darüber hinaus stimmt sowohl der Nachwuchs aus jüngeren und aus kleinen und mittelständischen Familienunternehmen (bis 250 Mitarbeiter) der Aussage „Kinder, die in das Unternehmen einsteigen, sollten ganz unten anfangen“ (in beiden Fällen  $p < 0,05$ ) stärker zu als die jeweiligen Kollegen.

##### (5) Einstellungen zum Thema „Kapitalmarkt und Berater“

Externe Finanzierungsquellen sowie externes Knowhow stellt für viele Unternehmen eine Möglichkeit dar, zu wachsen und sich weiterzuentwickeln. Finanzierungsquellen wie dem Börsengang oder externen Investoren stehen die befragten Unternehmerkinder eher neutral bis skeptisch gegenüber (siehe Tabelle 6). In der Skepsis gegenüber den Kapitalmärkten könnte sich auch die Banken- und Finanzkrise der vergangenen Jahre widerspiegeln. Ein ähnlich unentschlossenes bis skeptisches Bild zeigt sich bei der Frage danach, ob professionelle Berater die Besonderheiten von Familienunternehmen verstehen. In Summe zeigt sich hier also, dass die nachfolgende Unternehmergeneration die Weiterentwicklung eher aus eigenen Kräften und Mitteln stemmen möchte.

**Tabelle 6: Einstellungen zum Thema „Kapitalmarkt und Berater“**

Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1 Externe Investoren (Private Equity) sind eine Chance für Familienunternehmen, um wachsen und sich entwickeln zu können.	24	<b>42</b>	34
2 Familienunternehmen sollten nicht an die Börse gehen.	30	<b>38</b>	32
3 Professionelle Berater verstehen die einzigartige Situation von Familienunternehmen.	23	<b>40</b>	37

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

Folgende signifikante Unterschiede zeigen sich in der Sichtweise des Themenfelds „Kapitalmarkt und Berater“ zwischen „Nachfolgewilligen“ und „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“: Die TeilnehmerInnen, für die die operative Nachfolge wahrscheinlich ist, zeigen weniger Zustimmung in Bezug auf die Öffnung des Unternehmens für andere Eigentümer. So stimmen sie der Aussage „Familienunternehmen sollten nicht an die Börse gehen“ signifikant stärker ( $p < 0,05$ ) und der Aussage „Externe Investoren (Private Equity) sind eine Chance für Familienunternehmen, um wachsen und sich entwickeln zu können“ signifikant weniger ( $p < 0,05$ ) zu als die Gruppe der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“. Externen Investoren gegenüber ist interessanterweise die nächste Generation aus älteren und größeren Familienunternehmen signifikant skeptischer eingestellt als der Unternehmensnachwuchs aus jüngeren ( $p < 0,1$ ) sowie kleinen und mittelständischen Betrieben ( $p < 0,05$ ).

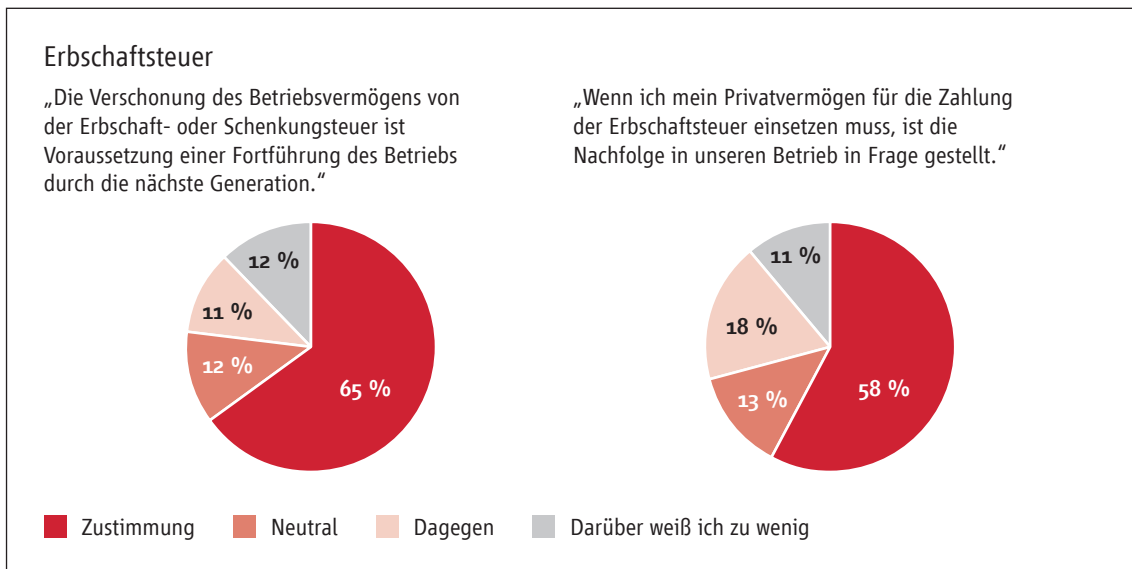
#### (6) Einstellungen zum Thema „Erbchaftsteuer“

Die nächste Generation wurde auch zu ihrer Einstellung bezüglich der aktuell debattierten Erbschaft- und Schenkungsteuerreform befragt (siehe Abbildung 13). Mit 65 Prozent sehen rund zwei Drittel der Befragten die Verschonung des Betriebsvermögens von der Erbschaft- und Schenkungsteuer als Voraussetzung für eine Fortführung des Unternehmens durch die nächste Generation. Lediglich 11 Prozent der Befragten bewerten eine auf das Betriebsvermögen zugreifende Erbschaft- und Schenkungsteuer als nicht bedrohlich für die Unternehmensfortführung durch die nächste Generation. Auf die Frage hin, ob die Nachfolge im Betrieb in Frage gestellt sei, wenn Privatvermögen für die Zahlung der Erbschaftsteuer eingesetzt werden müsse, stimmen 58 Prozent des Unternehmensnachwuchses zu, 18 Prozent der Befragten würden sich davon hingegen nicht beirren lassen. Bei beiden Fragen haben 12 Prozent bzw. 11 Prozent der Befragten angegeben, über das Thema Erbschaftsteuer zu wenig zu wissen.

In Summe lässt sich konstatieren, dass die nächste Generation den Fortbestand der Familienunternehmen in der nächsten Generation durch eine auf das Betriebsvermögen zugreifende Erbschaftsteuer deutlich gefährdet sieht.

### Abbildung 13: Einstellungen zum Thema „Erbchaftsteuer“

n=315



In Bezug auf die Einstellung zum Thema „Erbchaftsteuer“ ist festzustellen, dass die Gruppe der „Nachfolgewilligen“ sowie die männlichen Befragten dem Statement „Die Verschonung des Betriebsvermögens von der Erbschaft- oder Schenkungsteuer ist für mich Voraussetzung einer Fortführung des Betriebs durch die nächste Generation“ signifikant stärker zustimmt als die Gruppe der „(Noch-) Nicht-Nachfolgewilligen“ ( $p < 0,1$ ) bzw. als die weiblichen Befragten ( $p < 0,05$ ). Hinsichtlich der Aussage „Wenn ich mein Privatvermögen für die Zahlung der Erbschaftsteuer einsetzen muss, ist die Nachfolge in unserem Betrieb in Frage gestellt“ stimmt der Unternehmensnachwuchs zwischen 29 und 40 Jahren signifikant stärker zu als jene zwischen 16 und 28 Jahren ( $p < 0,1$ ). Bemerkenswert ist, dass weder die Größe noch das Alter oder der Wirtschaftszweig der Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen, in puncto Erbschaftsteuer einen signifikanten Unterschied macht.

### **Zwischenfazit zum Themenkomplex „Familienunternehmen“**

- Die nächste Unternehmergegeneration hat ein ausgeprägtes Bewusstsein für ihre Verantwortung gegenüber dem Familienunternehmen. Dennoch wird eher abgelehnt, die Ausbildung komplett an den Bedürfnissen des Unternehmens auszurichten.
- Die Einbindung der Familie in das Unternehmen wird von der nächsten Generation als sehr wichtig erachtet. Gleichzeitig ist eine Offenheit bezüglich familienexternen Managern und Teamgeschäftsführungen festzustellen.
- Klare Regelungen für den Eintritt von Familienmitgliedern in das Unternehmen sowie die Trennung von Familien- und Unternehmensbelangen werden als wichtig erachtet.
- Die Einstellungen bezüglich der Einstiegsposition der nächsten Generation sowie der Rolle der Seniorgeneration nach dem Eintritt der Juniorgeneration gehen auseinander.
- Die nächste Generation ist offenbar eher skeptisch gegenüber externen Finanzierungsquellen (Börsengang und externe Investoren) sowie gegenüber Beratern.
- Der Fortbestand der Familienunternehmen in der nächsten Generation wird von der nachfolgenden Generation durch eine auf das Betriebsvermögen zugreifende Erbschaftsteuer als deutlich bedroht gesehen – und zwar unabhängig von Größe, Alter und Branche des Familienunternehmens.
- Zusätzlich konnten Unterschiede in den Einstellungen zu den verschiedenen Themenbereichen in Bezug auf den Nachfolgewillen, das Alter und Geschlecht der Befragten sowie hinsichtlich der Größe und des Alters der jeweiligen Familienunternehmen, aus denen die Vertreter der nächsten Generation stammen, festgestellt werden (siehe Kapitel 5).

## 6. Einstellungen zum Themenkomplex „Familie“

In diesem Abschnitt werden die Wahrnehmungen und Einstellungen der nächsten Unternehmergeneration zu verschiedenen Aspekten des Themas „Familie“ dargestellt. Zunächst wird die Wahrnehmung des **(1) Familienklimas** näher betrachtet, im Anschluss daran die der **(2) Autoritätsstruktur zwischen den Generationen** und schließlich die der **(3) Problemlösungsfähigkeit der Familie**.

### (1) Wahrnehmung des Familienklimas

Es zeigt sich, ähnlich wie in den Erhebungen in 2010 und 2012, ein überaus positives Familienbild. Die Familie wird überwiegend als unterstützend, respektvoll, angenehm, aufmerksam und moderat konfliktreich wahrgenommen (siehe Tabelle 7). Das positive Familienbild und das Streben in diese Richtung werden auch durch die Bedeutung des Familienlebens in den generellen Werthaltungen deutlich. So stimmen 91 Prozent der Aussage „Ein gutes Familienleben führen“ stark zu – damit ist dies der dritt-wichtigste Wert von insgesamt 15 abgefragten Werthaltungen (siehe dazu Kapitel 4).

**Tabelle 7: Wahrnehmung des Familienklimas**

Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1 Ich umgebe mich gern mit meiner Familie.	<b>89</b>	8	<b>3</b>
2 Meine Familie respektiert meine Entscheidungen.	<b>88</b>	10	<b>2</b>
3 Meine Familie unterstützt mich bei den Dingen, die ich tue.	<b>87</b>	9	<b>4</b>
4 Meine Familie hört mir zu.	<b>80</b>	13	7
5 In meiner Familie treten häufig Konflikte auf.	30	24	<b>46</b>

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

Vergleicht man die Wahrnehmung des Familienklimas hinsichtlich des Nachfolgewillens der Befragten, so ist zu konstatieren, dass die Gruppe der „Nachfolgewilligen“ dem Statement „Meine Familie hört mir zu“ signifikant stärker zustimmt als die Gruppe der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ ( $p < 0,1$ ). Ebenso umgeben sich die weiblichen Befragten offenbar signifikant lieber mit ihrer Familie als die männlichen Vertreter („Ich umgebe mich gern mit meiner Familie“ ( $p < 0,05$ )). In Bezug auf das Alter der Befragten lässt sich feststellen, dass die jüngeren Befragten zwischen 16 und 28 Jahren den Aussagen „Meine Familie unterstützt mich bei den Dingen, die ich tue“ ( $p < 0,05$ ); „Meine Familie respektiert meine Entscheidungen“ ( $p < 0,05$ ) und „Ich umgebe mich gern mit meiner Familie“ ( $p < 0,1$ ) signifikant stärker zustimmt als die Befragten im Alter von 29 bis 40 Jahren.

## (2) Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen

Die nächste Unternehmergeneration wurde in der Erhebung von 2015 erstmals nach ihrer Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen befragt: Wer setzt die Regeln, welches Ausmaß an Mitbestimmung hat die junge Generation? Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die nächste Generation durchaus ambitionierte und interessante Zukunftspläne für das Unternehmen verfolgt (siehe Kapitel 9), ist es augenscheinlich relevant, sich auch damit auseinanderzusetzen, inwieweit die Ideen und Meinungen der Juniorgeneration Gehör bei der Seniorgeneration finden können. Es zeigt sich, wie Tabelle 8 zu entnehmen ist, kein eindeutiges Bild. So stimmen 54 Prozent der Aussage zu, dass Entscheidungen gleichberechtigt getroffen werden – gleichzeitig fühlt sich nur knapp die Hälfte (47 Prozent) der Befragten ermutigt, die Meinung der älteren Generation herauszufordern.

**Tabelle 8: Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen**

<i>In meiner Familie...</i>		Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1	...treffen wir Entscheidungen gleichberechtigt und unabhängig von Seniorität.	54	23	23
2	...wird die jüngere Generation ermutigt, die Meinung der älteren Generation frei herauszufordern.	47	31	22
3	...setzen Familienmitglieder der älteren Generation die Regeln.	39	28	33
4	...versucht die junge Generation mit dem, was die ältere Generation will, konform zu sein.	31	27	42
5	...ist das Wort der älteren Generation Gesetz.	24	23	53

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

Die Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen scheint unabhängig von Nachfolgwillen, Alter und Geschlecht der Befragten zu sein. Interessanterweise wird die Autorität der Seniorgeneration allerdings vom Unternehmensnachwuchs aus großen Unternehmen signifikant stärker wahrgenommen als von der nächsten Generation in kleinen und mittelständischen Unternehmen („In meiner Familie setzen Familienmitglieder der älteren Generation die Regeln“ ( $p < 0,05$ ) und „In meiner Familie ist das Wort der älteren Generation Gesetz“ ( $p < 0,1$ )).

## (3) Wahrnehmung der Problemlösungsfähigkeit der Familie

Die Anpassungs- und Problemlösungsfähigkeit der Familie ist insbesondere in Zeiten des Generationsübergangs wichtig – denn die Nachfolgephase geht mit vielen tiefgreifenden Herausforderungen in Familie und Unternehmen einher. Insgesamt zeigt sich hier, dass die nachfolgende Unternehmergeneration davon überzeugt ist, dass ihre jeweilige Familie auch große Probleme meistern kann (87 Prozent stimmen zu). Etwas geringere Zustimmungswerte kommen den Aussagen zur Effektivität und Effizienz der

Problemlösungsfähigkeit zu (z.B. stimmen 63 Prozent dem folgenden Statement zu: „In meiner Familie begegnen wir Herausforderungen sehr effektiv“). Dennoch: Die Familien scheinen Freude am Lösen von Problemen zu haben – ein durchweg unternehmerischer Zugang zu Herausforderungen, der zudem positiv mit der Wahrscheinlichkeit von Innovation in der Nachfolgephase einhergehen kann (siehe Kapitel 2).

**Tabelle 9: Wahrnehmung der Problemlösungsfähigkeit der Familie**

<i>In meiner Familie...</i>		Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1	...wissen wir, dass wir auch große Probleme meistern können.	<b>87</b>	10	3
2	...sind wir im Umgang mit Schwierigkeiten flexibel und anpassungsfähig.	<b>71</b>	18	11
3	...arbeiten wir effektiv zusammen, wenn wir Schwierigkeiten begegnen.	<b>68</b>	22	10
4	...begegnen wir Herausforderungen sehr effektiv.	<b>63</b>	23	14
5	...sind wir schlecht darin, mit Unerwartetem umzugehen.	14	16	<b>70</b>

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

Während sich die Wahrnehmung der Problemlösungsfähigkeit der Familie zwischen weiblichem und männlichem Unternehmensnachwuchs nicht unterscheidet, bewerten die jüngeren Befragten (16 bis 28 Jahre) die Effektivität, mit der Herausforderungen in der Familie begegnet werden signifikant als besser im Vergleich zu den älteren Befragten (29 bis 40 Jahre) („In meiner Familie arbeiten wir effektiv zusammen, wenn wir Schwierigkeiten begegnen“,  $p < 0,05$ ). Darüber hinaus stimmt die Gruppe der „Nachfolgewilligen“ dem Statement „In meiner Familie sind wir im Umgang mit Schwierigkeiten flexibel und anpassungsfähig“ signifikant stärker zu als die Gruppe der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ ( $p < 0,05$ ). Die letztgenannte Aussage zu Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Familie wird interessanterweise vom Unternehmensnachwuchs aus jüngeren Familienunternehmen signifikant positiver eingeschätzt als von der nächsten Generation aus älteren Familienunternehmen ( $p < 0,05$ ).

### **Zwischenfazit zum Themenkomplex „Familie“**

- Das Familienbild ist (vergleichbar mit den Erhebungen von 2010 und 2012) positiv – die Familie wird als unterstützend, respektvoll, angenehm, aufmerksam und relativ konfliktarm wahrgenommen.
- Die Autoritätsstruktur zwischen den Generationen wird unter den Vertretern der nächsten Generation unabhängig ihres Geschlechts, Alters und Nachfolgewillens sehr unterschiedlich wahrgenommen.
- Die nächste Generation empfindet ihre Familien als sehr problemlösungsfähig und flexibel.
- Zusätzlich konnten Unterschiede in den Einstellungen zum Themenbereich „Familie“ in Bezug auf den Nachfolgewillen, das Alter und Geschlecht der Befragten sowie in Bezug auf die Größe des jeweiligen Familienunternehmens, aus dem die VertreterInnen der nächsten Generation stammen, festgestellt werden (siehe Kapitel 6).



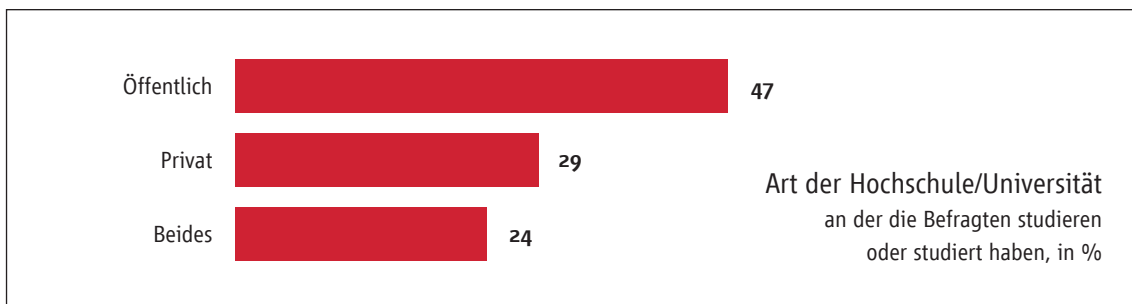
## 7. Ausbildung und Netzwerke

Im Folgenden werden die Themenbereiche (1) **Ausbildung** und (2) **Freundeskreis und Netzwerke** beim befragten Unternehmensnachwuchs näher erläutert.

### (1) Ausbildung

Eine fundierte Ausbildung hat traditionell einen hohen Wert im Kontext von Familienunternehmen. Vor allem das Studium ist im Bereich der Ausbildung von zentralem Interesse – 91 Prozent der befragten Unternehmerkinder studieren derzeit oder haben bereits ein Studium absolviert, 28 Prozent absolvieren aktuell eine Lehre bzw. haben diese (z.T. zusätzlich) bereits absolviert. Es zeigt sich, dass die in der Stichprobe enthaltenen Unternehmersprösslinge durchaus bereit sind, in ein hochklassiges Studium zu investieren. So spielen neben dem Studium an einer öffentlichen Universität (47 Prozent) auch die Privatuniversitäten eine bedeutende Rolle (29 Prozent ausschließlich private Universität; 24 Prozent private und öffentliche Universität) (siehe Abbildung 14).

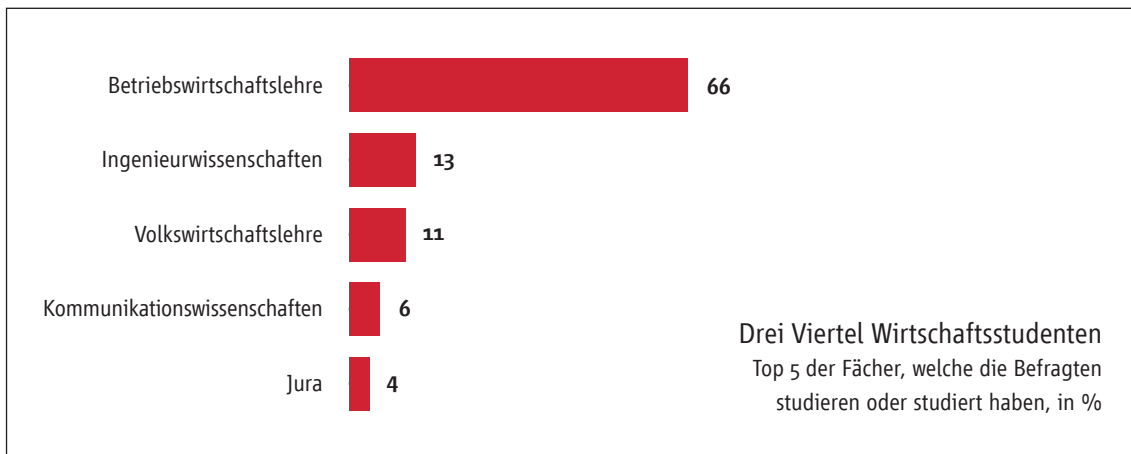
**Abbildung 14: Art der Hochschule/Universität, an der die Befragten studieren/studiert haben**  
Mehrfachnennung möglich; n=285



Doch welche Studienfächer belegt(e) die nächste Unternehmergegeneration? Wie in Abbildung 15 dargestellt, zeigt sich, dass eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung im Vordergrund steht – rund drei Viertel studieren diesen Bereich (BWL bzw. VWL), gefolgt von den Ingenieurwissenschaften (13 Prozent), Kommunikationswissenschaften (6 Prozent) und Jura (4 Prozent).

### Abbildung 15: Die fünf häufigsten Studienrichtungen der Befragten

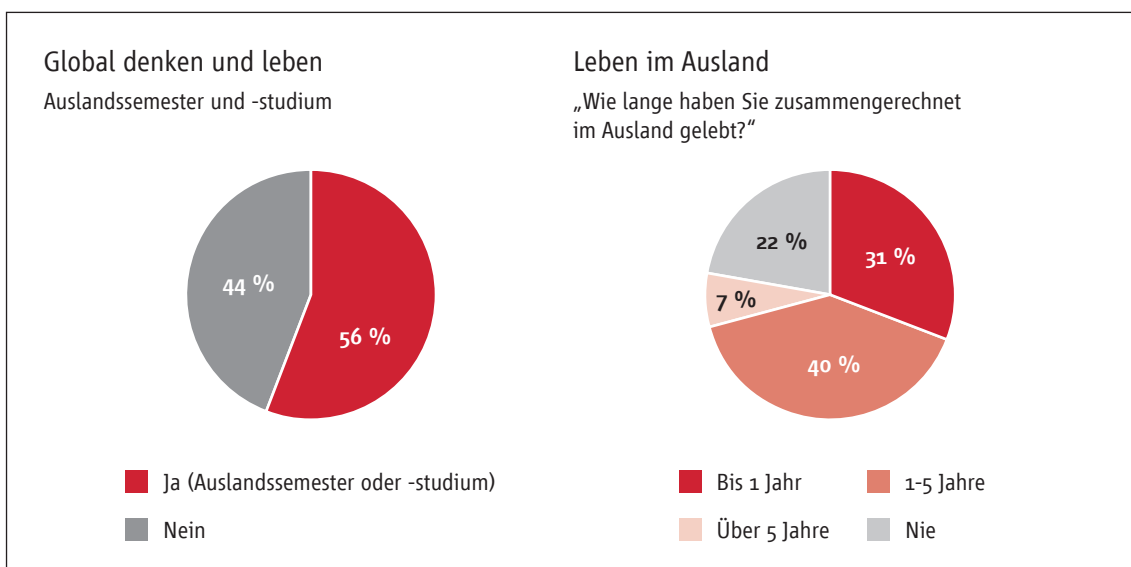
Mehrfachnennung möglich; n=285



Ein weiterer Aspekt ist die starke Internationalisierung und Auslandserfahrung der aktuellen Nachfolgeneration. Abbildung 16 verdeutlicht, dass ein erheblicher Anteil der Befragten (56 Prozent) bereits im Ausland studiert hat bzw. dies derzeit tut, und ein ebenso erheblicher Anteil bereits länger als ein Jahr im Ausland gelebt hat (47 Prozent). Dies steht wiederum im Einklang mit der Intention zu Innovation und Wachstum (siehe Kapitel 9) – ein internationales Netzwerk und Umfeld sowie interkulturelles Verständnis sind dazu jedenfalls erfolgversprechende, wenn nicht sogar grundlegende Zutaten.

### Abbildung 16: Internationale Erfahrung der Befragten

n=294; n=315



## (2) Freundeskreis und Netzwerke

Die Freunde und Freundinnen des befragten Unternehmensnachwuchses sind nicht zwangsweise auch Unternehmerkinder. Nur 26 Prozent stimmen der Aussage zu, dass viele ihrer Freunde aus Familienunternehmen stammen. Interessanterweise scheinen die Unternehmersöhne signifikant mehr Unternehmerkinder in ihrem Freundeskreis zu haben als die Unternehmertöchter ( $p < 0,05$ ). Ähnliches zeigt sich für die Befragten, die aus älteren Familienunternehmen kommen, sowie für die Befragten aus eher kleinen und mittelständischen Betrieben im Vergleich zu jenen aus jüngeren ( $p < 0,1$ ) und größeren Familienunternehmen ( $p < 0,05$ ).

Was das Zusammengehörigkeitsgefühl der Familienunternehmerkinder betrifft, sind die Meinungen der nachfolgenden Generation überwiegend – wenn auch nicht vollends – positiv. Zwar stimmt der größte Anteil der Befragten mit 48 Prozent dem starken Gruppengefühl unter Unternehmerkindern zu, allerdings sind auch jeweils rund ein Viertel der Befragten dieser Aussage gegenüber neutral oder negativ eingestellt. Bemerkenswert ist hierbei, dass die Gruppe der „Nachfolgewilligen“ das Gruppengefühl als signifikant stärker einschätzt als die Gruppe der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ ( $p < 0,05$ ). Ebenso bewerten die Befragten aus älteren (ab 65 Jahre) und größeren Familienunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern das Gruppengefühl signifikant stärker als diejenigen aus eher jüngeren (bis 64 Jahre) ( $p < 0,1$ ) und kleinen und mittelständischen Familienunternehmen mit bis zu 250 Mitarbeiter ( $p < 0,1$ ).

**Tabelle 10: Freundeskreis und Zusammengehörigkeitsgefühl**

Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1 Viele meiner Freunde stammen auch aus Familienunternehmen.	26	23	51
2 Unter Familienunternehmerkindern gibt es ein starkes Gruppengefühl.	48	27	25

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

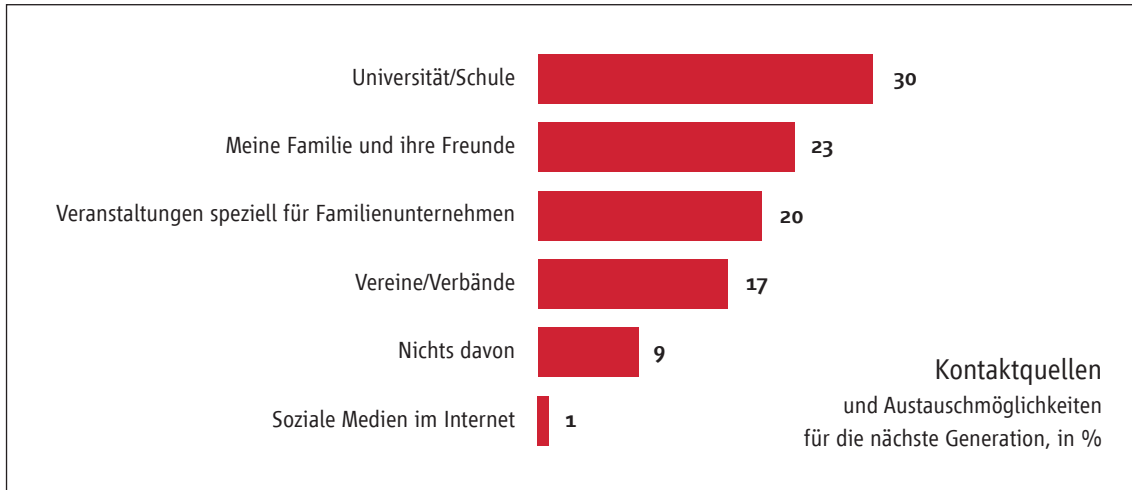
Dennoch wird der Kontakt zu anderen Familienunternehmern gesucht – gleiche Herausforderungen und ähnliche Situationen verbinden naturgemäß. Es zeigt sich, dass vor allem an der Universität<sup>13</sup> (30 Prozent), im Umfeld der Familie (23 Prozent) und – das ist ein besonders bemerkenswertes Ergebnis – bei Veranstaltungen speziell für Familienunternehmen (20 Prozent) sowie in Verbänden und Vereinen

13 Das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF bietet dazu verschiedene Gelegenheiten: bspw. das Projekt 2024 ([www.projekt2024.de](http://www.projekt2024.de)), ein Langzeitprojekt mit angeschlossener Community für junge Mitglieder von Unternehmerfamilien und einen speziell auf die Bedürfnisse von familieninternen und externen Nachfolgerinnen und Nachfolgern ausgerichteten berufsbegleitenden Masterstudiengang ([www.zu.de/fesh](http://www.zu.de/fesh)).

(17 Prozent) untereinander Kontakte geknüpft werden (siehe Abbildung 17). Die sozialen Netzwerke im Internet spielen praktisch keine Rolle (1 Prozent).

### Abbildung 17: Kontaktquellen und Austauschmöglichkeiten für die nächste Generation

n=315



#### Zwischenfazit zum Themenkomplex „Ausbildung und Netzwerke“

- Es besteht eine große Bereitschaft der Unternehmerkinder zum Studium (91 Prozent der Befragten haben studiert bzw. studieren derzeit). Ein vergleichsweise hoher Anteil von 54 Prozent der Befragten investiert(e) in ein Studium an einer privaten Universität.
- Inhaltlich werden vor allem wirtschaftswissenschaftliche Fächer (77 Prozent) gewählt, gefolgt von Ingenieurwissenschaften, Kommunikation und Jura.
- Die nächste Unternehmergeneration denkt und vernetzt sich international. So hat mehr als die Hälfte der Befragten bereits umfassende internationale Erfahrung durch längere Auslandsaufenthalte (z.B. im Studium) gesammelt.
- Kontakt zu anderen Unternehmerkindern wird weniger im Freundeskreis gefunden, sondern v.a. in Universität und Schule (30 Prozent), im Familienumfeld (23 Prozent) und auf familienunternehmerspezifischen Veranstaltungen (20 Prozent) sowie in Verbänden/Vereinen (17 Prozent) gesucht. Das Gruppengefühl unter Unternehmerkindern wird als stark beschrieben.

## 8. Persönliche Zukunftspläne und Nachfolge

In diesem Kapitel werden die (1) Pläne und Präferenzen für die berufliche Zukunft sowie die (2) Pläne und Präferenzen hinsichtlich der Nachfolge im Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Generation analysiert.

### (1) Pläne und Präferenzen für die berufliche Zukunft

Danach gefragt, wie wahrscheinlich verschiedenste berufliche Optionen für die befragten Vertreter der nächsten Generation künftig (im Alter von 40 Jahren) sein werden, kann eine klare Tendenz Richtung Unternehmertum abgeleitet werden (siehe Tabelle 11). Für den Großteil der Befragten ist die Gesellschafterrolle im Familienunternehmen wahrscheinlich (83 Prozent). Gleichzeitig ist die Rolle als operative(r) NachfolgerIn, sprich GeschäftsführerIn im Familienunternehmen, für 75 Prozent der Befragten wahrscheinlich. Als Angestellte/r im Unternehmen der Familie tätig zu sein, ist für 53 Prozent der Befragten wahrscheinlich. Ganze 39 Prozent der Befragten schätzen es als wahrscheinlich ein, eigene unternehmerische Pfade durch die Gründung eines Unternehmens zu gehen. Damit stehen alle unternehmerischen Karrierepfade vor allen Optionen der angestellten Beschäftigung außerhalb des eigenen Familienunternehmens. Die Rolle als Angestellte/r in einem anderen Familienunternehmen (14 Prozent) oder in einem Konzern (9 Prozent) ist offenbar wenig attraktiv für den Unternehmernachwuchs. Ebenso ist das Wahrnehmen einer politischen Funktion nur für 10 Prozent der Befragten vorstellbar, eine Anstellung im öffentlichen Dienst für nur 5 Prozent.

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

**Tabelle 11: 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?		Wahrscheinlich* in %	Neutral in %	Unwahrscheinlich* in %
1	GesellschafterIn unseres Familienunternehmens	83	8	9
2	GeschäftsführerIn unseres Familienunternehmens	75	12	13
3	Angestellt in unserem Familienunternehmen	53	15	32
4	GründerIn eines eigenen Unternehmens	39	26	35
5	Angestellt in einem anderen Familienunternehmen	14	16	70
6	Politische Funktion	10	16	74
7	Angestellt in einem Konzern	9	12	79
8	Angestellt im Öffentlichen Dienst	5	4	91

5-stufige Likert-Skala: 1= sehr unwahrscheinlich; 5= sehr wahrscheinlich; n=315

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

Der Unternehmensnachwuchs wurde auch gefragt, welche Erwartungen ihre Eltern aus ihrer Sicht an die Karrierepläne stellen. Die empirischen Befunde zeigen, dass die nächste Generation einen hohen Erwartungsdruck an (familien-)unternehmerische Aktivität empfindet: 83 Prozent der Befragten gaben an, dass sie annehmen, dass ihre Eltern die Führungsnachfolge im Familienunternehmens erwarten (73 Prozent bezüglich Gesellschaftsnachfolge), 55 Prozent spüren eine Erwartung seitens der Eltern, selbst ein Unternehmen zu gründen.

Betrachtet man die unternehmerischen Karrierepräferenzen der nächsten Generation genauer, so lässt sich feststellen, dass die männlichen Vertreter die Position als „GeschäftsführerIn unseres Familienunternehmens“ signifikant wahrscheinlicher einschätzen als die weiblichen Befragten ( $p < 0,001$ ). Ebenso ist die operative Nachfolge für die älteren Befragten zwischen 29 und 40 Jahren signifikant wahrscheinlicher als für die jüngeren Befragten zwischen 16 und 28 Jahren ( $p < 0,001$ ). Des Weiteren ist zu beobachten, dass die Rolle als GeschäftsführerIn des Familienunternehmens von denjenigen wahrscheinlicher eingeschätzt wird, die aus kleinen und mittelständischen Familienunternehmen (bis 250 Mitarbeiter) stammen (im Vergleich zu großen Familienunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern) ( $p < 0,05$ ). Gleichzeitig scheint die *Gesellschafterrolle* für den Unternehmensnachwuchs aus älteren (ab 65 Jahre) und größeren Familienunternehmen signifikant wahrscheinlicher zu sein als für die Befragten aus jüngeren (bis 64 Jahre) ( $p < 0,05$ ) und kleinen und mittelständischen ( $p < 0,05$ ) Unternehmen.

Bezogen auf die *Gründung eines eigenen Unternehmens* unterscheiden sich die Geschlechter nicht – die 16- bis 28-Jährigen allerdings schätzen die Option „GründerIn eines eigenen Unternehmens“ signifikant wahrscheinlicher ein als die 29- bis 40-Jährigen ( $p < 0,05$ ). Ebenso ist auffällig, dass die Befragten aus

älteren Familienunternehmen eine eigene Gründung als signifikant wahrscheinlicher einschätzen als diejenigen, die aus jüngeren Familienunternehmen stammen ( $p < 0,05$ ).

## (2) Pläne und Präferenzen hinsichtlich der Nachfolge

Die befragten Unternehmerkinder sehen ihre Generation in durchschnittlich 10,6 Jahren mit der Übernahme des Familienunternehmens konfrontiert. Wie oben gezeigt, ist die operative Nachfolge für einen Großteil der Befragten zukünftig wahrscheinlich (bzw. sind 26 Prozent bereits in dieser Rolle, siehe Kapitel 3.2). Doch welche Optionen werden für die Art der Nachfolge präferiert? Wie Tabelle 12 zu entnehmen ist, wird in den eigenen Familienunternehmen die operative Führung durch ein oder mehrere Familienmitglieder von 75 Prozent der Befragten als wahrscheinlich angesehen. Einhergehend mit den Befunden aus Kapitel 5 ist für die Mehrheit der Befragten (54 Prozent) jedoch auch eine Mischgeschäftsführung aus familieninternen und familienexternen Geschäftsführern wahrscheinlich. Optionen, die als eher unwahrscheinlich eingeschätzt werden, sind die der reinen Fremdgeschäftsführung (nur 21 Prozent sieht dies als wahrscheinlich an) und der Verkauf des Unternehmens, der nur für 12 Prozent der Befragten wahrscheinlich ist.

**Tabelle 12: Optionen für die nächste im Familienunternehmen anstehende Nachfolge**

Optionen für die nächste Nachfolge		Wahrscheinlich* in %	Neutral in %	Unwahrscheinlich* in %
1	Operative Führung durch Familienmitglied(er)	<b>75</b>	13	12
2	Operative Führung durch ein Team aus Familienmitglied(ern) und Nicht-Familienmitglied(ern)	<b>54</b>	21	25
3	Operative Führung durch Nicht-Familienmitglied(er)	21	20	<b>59</b>
4	Verkauf des Unternehmens	12	20	<b>68</b>

5-stufige Likert-Skala: 1=sehr unwahrscheinlich; 5=sehr wahrscheinlich; n=315

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

Interessant in Bezug auf die Optionen für die nächste Nachfolge ist, dass die „Operative Führung durch Familienmitglied(er)“ signifikant als wahrscheinlicher vom männlichen Unternehmensnachwuchs und von den 16- bis 28-Jährigen eingestuft wird als von den weiblichen Befragten ( $p < 0,05$ ) und den 29- bis 40-Jährigen ( $p < 0,05$ ). Für die älteren Befragten ist sowohl eine Geschäftsführung aus Familienmitglied(ern) und Nicht-Familienmitglied(ern) wie auch eine reine Fremdgeschäftsführung wahrscheinlicher als für die jüngeren Befragten (in beiden Fällen  $p < 0,05$ ).

Die befragten Unternehmerkinder aus großen Familienunternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter) halten die Misch- und Fremdgeschäftsführungen für wahrscheinlicher als die nächste Generation in kleinen und mittelständischen Betrieben mit bis zu 250 Mitarbeitern (in beiden Fällen  $p < 0,001$ ). Für die Befragten

aus kleinen und mittelständischen Familienunternehmen ist neben der rein familieninternen Nachfolge ( $p < 0,05$ ) auch der Unternehmensverkauf ( $p < 0,05$ ) wahrscheinlicher als für die Befragten aus großen Familienunternehmen. Interessanterweise ist die Wahrscheinlichkeit des Unternehmensverkaufs von der nächsten Generation aus älteren Familienunternehmen (ab 65 Jahre) weniger wahrscheinlich als für diejenigen aus jüngeren Familienunternehmen (bis 64 Jahre) ( $p < 0,05$ ).

### Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers

Die nächste Generation wurde ebenso danach befragt, wie sie die Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers im Rahmen des (anstehenden) Nachfolgeprozesses wahrnehmen. In Bezug auf die Frage, ob mehrere potenzielle NachfolgerInnen berücksichtigt wurden, sind die Meinungen der Befragten gespalten: 40 Prozent stimmen zu, dass mehrere Kandidaten berücksichtigt werden/wurden, 42 Prozent sehen dies allerdings nicht so (18 Prozent sind neutral). Wie in Kapitel 5 beschrieben sind der nächsten Generation klare Kriterien, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann, wichtig (78 Prozent stimmen zu). Allerdings zeigt sich, dass dieser Wunsch in Bezug auf klare Kriterien, wie ein/e geeignete/r Nachfolger/in identifiziert werden kann, aus Sicht der Mehrheit der Befragten (59 Prozent) nicht erfüllt wird. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (52 Prozent) stimmt jedoch der Aussage zu, dass explizite Anstrengungen unternommen werden, um den/die potenzielle/n Nachfolger/in für die künftige Rolle zu qualifizieren.

**Tabelle 13: Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers**

Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1 Es werden/wurden mehrere potenzielle NachfolgerInnen berücksichtigt.	40	18	42
2 Es werden/wurden explizite Nachfolgekriterien entwickelt, um den/die am besten geeignete/n NachfolgerIn zu identifizieren.	23	18	59
3 Es werden/wurden explizite Anstrengungen unternommen, um den/die potenziellen NachfolgerIn für die künftige Rolle im Unternehmen auszubilden.	52	20	28

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

Vergleicht man die Antworten der „Nachfolgewilligen“ mit denen der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“, so lässt sich feststellen, dass diejenigen, die die operative Nachfolge bereits angetreten haben oder sie sehr wahrscheinlich einschätzen, sich offenbar besser vorbereitet fühlen – sie stimmen dem Statement „Es werden/wurden explizite Anstrengungen unternommen, um den/die potenziellen Nachfolger/in für die künftige Rolle im Unternehmen auszubilden“ signifikant stärker zu als die „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ ( $p < 0,001$ ). Ebenso stimmen die männlichen Befragten diesem Statement signifikant stärker zu als die weiblichen Vertreter der nächsten Generation ( $p < 0,05$ ).



Die Befragten aus älteren (ab 65 Jahre) und großen (mehr als 250 Mitarbeiter) Familienunternehmen stimmen den Statements „Es werden/wurden mehrere potenzielle Nachfolger/innen berücksichtigt“ ( $p < 0,1$ ;  $p < 0,001$ ) und „Es werden/wurden explizite Nachfolgekriterien entwickelt, um den/die am besten geeignete/n Nachfolger/in zu identifizieren“ ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,001$ ) stärker zu als die Befragten aus jüngeren (bis 64 Jahre) sowie kleinen und mittelständischen Familienunternehmen (bis 250 Mitarbeiter).

Zur Qualifizierung als FührungsnachfolgerIn im Familienunternehmen kommen mehrere Optionen in Frage, die in Tabelle 14 zu sehen sind. Die am höchsten bewertete Option ist das Sammeln von Berufserfahrung im eigenen Familienunternehmen (64 Prozent stimmen zu). Darauf folgt mit sehr knappem Abstand die externe Berufserfahrung in einer *anderen* Branche (60 Prozent stimmen zu), während die externe Berufserfahrung in der *gleichen* Branche des Familienunternehmens geringer eingeschätzt wird (46 Prozent stimmen zu). Der Gründung eines eigenen Unternehmens wird interessanterweise von einem guten Viertel (26 Prozent) der Befragten als Option der Qualifizierung für die Rolle als FührungsnachfolgerIn zugestimmt.

**Tabelle 14: Aussagen zur Vorbereitung auf die Nachfolge**

Wie möchten/würden Sie sich als potenzielle/r NachfolgerIn auf die Übernahme der Geschäftsführung vorbereiten bzw. wie haben Sie sich vorbereitet?		Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
<i>Zur Zeit der Nachfolge...</i>				
1	...habe ich möglichst viel Erfahrung im eigenen Familienunternehmen gesammelt.	<b>64</b>	20	16
2	...habe ich relevante Berufserfahrungen außerhalb des eigenen Familienunternehmens in einer <i>anderen Branche</i> gesammelt.	<b>60</b>	14	26
3	...habe ich relevante Berufserfahrung außerhalb des eigenen Familienunternehmens in der <i>gleichen Branche</i> gesammelt.	<b>46</b>	15	39
4	...habe ich eigene unternehmerische Erfahrung gesammelt, z.B. durch die Gründung eines eigenen Unternehmens.	26	12	<b>62</b>

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

Auffallend ist, dass der weibliche Unternehmensnachwuchs sich signifikant eher durch Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens in einer anderen Branche vorbereiten möchte als die männlichen Kollegen ( $p < 0,1$ ). Für die männlichen Vertreter ist hingegen die Qualifizierung durch eine eigene Gründung wahrscheinlicher als für die weiblichen Befragten ( $p < 0,05$ ). In Bezug auf das Alter der Befragten kommt für die 16- bis 28-Jährigen die Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens in der gleichen Branche eher in Frage als für die 29- bis 40-Jährigen ( $p < 0,001$ ).

Die nächste Generation der älteren (ab 65 Jahre) und großen Familienunternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter) stimmt der Vorbereitung durch Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens in einer anderen Branche signifikant stärker zu als die Vertreter der jüngeren (bis 64 Jahre) ( $p < 0,1$ ) und kleinen und mittelständischen Familienunternehmen (bis 250 Mitarbeiter) ( $p < 0,05$ ). Für die Befragten aus den jüngeren und kleinen und mittelständischen Betrieben hingegen ist das Sammeln von Berufserfahrung im eigenen Familienunternehmen wahrscheinlicher ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,1$ ).

### Rolle des Seniors

Mit dem Eintritt der Juniorgeneration ist gleichzeitig der (oft 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 15 erläutert. Die finanzielle Versorgung für die Seniorgeneration nach dem Generationswechsel ist aus Sicht der Mehrheit der Befragten (63 Prozent) geklärt. Knapp die Hälfte des befragten Unternehmensnachwuchses (48 Prozent) äußert sich zustimmend über ein ungeschriebenes, gemeinsames Verständnis beider Generationen hinsichtlich der Rolle und den Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration nach der Übergabe des Unternehmens. Allerdings gibt knapp ein Drittel der Befragten (32 Prozent) an, dass derzeit kein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis über die Rolle der Seniorgeneration nach dem Generationswechsel besteht. Schriftlich festgehalten sind Absprachen zur Rolle des Seniors in nur 20 Prozent der Fälle – in der absoluten Mehrheit der Fälle (66 Prozent) liegt keine Verschriftlichung vor.

**Tabelle 15: Aussagen zur Rolle des Seniors nach der Übergabe**

Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1 Für den Ruhestand der Seniorgeneration wird/wurde eine finanzielle Versorgung entwickelt.	63	18	19
2 Wir haben/hatten ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis bzgl. der Rolle und den Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe.	48	20	32
3 Wir haben/hatten einen schriftlich festgelegten Plan bzgl. der Rolle und den Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe.	20	14	66

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

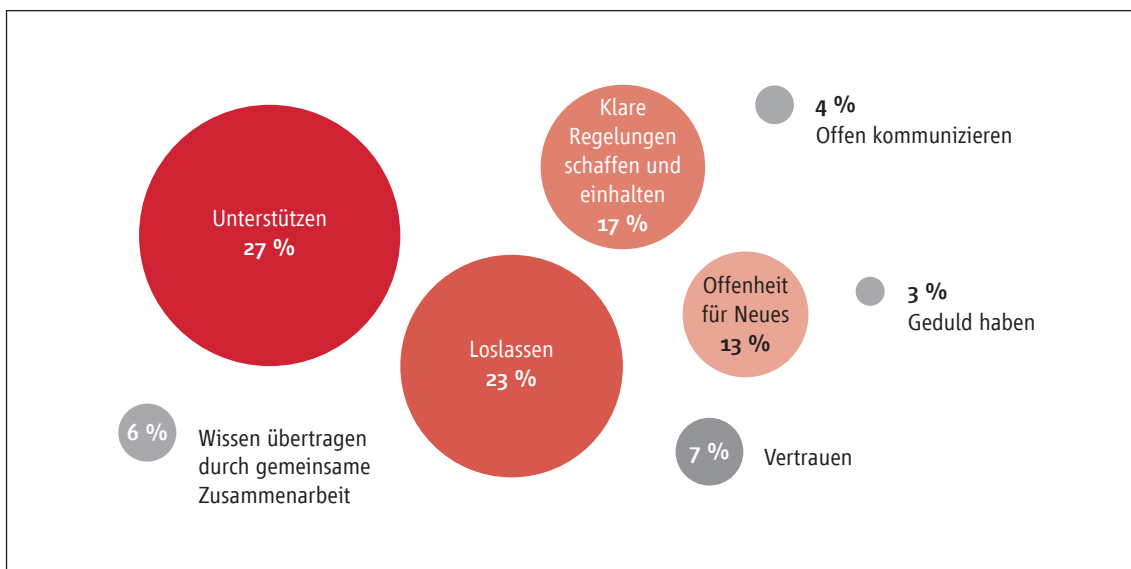
Ein „ungeschriebenes gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Rolle und den Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe“ wird signifikant stärker von den Befragten zwischen 29 und 40 Jahren bejaht als von den jüngeren Vertretern zwischen 16 und 28 Jahren ( $p < 0,05$ ). Darüber hinaus wird der Verschriftlichung des gemeinsamen Verständnisses bezüglich der Rolle

und den Verantwortlichkeiten des Seniors eher von den Befragten aus großen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern zugestimmt als von denjenigen aus Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern ( $p < 0,05$ ).

### Wünsche an die Seniorgeneration im Rahmen der Nachfolge

Die TeilnehmerInnen hatten die Möglichkeit, ihre Wünsche an die Seniorgeneration im Rahmen der Nachfolge in einer offenen Texteingabe zu beschreiben (siehe Abbildung 18). Hierbei wurde insbesondere der starke Wunsch nach *Unterstützung* als Diskussionspartner und Mentor deutlich. Nahezu ebenso stark wünscht sich die nächste Generation das *Loslassen* durch die Seniorgeneration. Ein Vertreter der nächsten Generation formuliert es wie folgt: „Dass sie [die Seniorgeneration] sich intensiv mit uns als potenziellen Nachfolgern auseinandersetzt. Offenheit für uns, eine faire Chance uns zu beweisen, Feedback und Weitergabe von Wissen und Erfahrungen.“ Auch wurde häufig der Wunsch nach dem Vereinbaren und Einhalten klarer Regelungen für den Nachfolgeprozess genannt (v.a. bezüglich der Auswahl der NachfolgerIn, der Verantwortungsbereiche und des Zeitplans für den Austritt). Ebenso wünscht sich die nächste Generation Offenheit für Neues, z.B. Innovation und Prozessveränderung. Die VertreterInnen der nachfolgenden Generation erkennen durchaus an, dass es ein „*schwieriger Spagat*“ für die übergebende Generation ist, Freiheit einzuräumen und gleichzeitig beratend tätig zu sein: „Die richtige Balance finden zwischen ‚machen lassen‘ und ‚unterstützen‘.“ Weitere Wünsche beziehen sich auf Vertrauen, offene Kommunikation, auf die Übertragung von explizitem und implizitem Wissen im Rahmen einer gemeinsamen Zusammenarbeit – und auf Geduld.

Abbildung 18: Wünsche an die Seniorgeneration im Rahmen der Nachfolge



160 Befragte haben in einer offenen Texteingabe in Summe 239 Wünsche an die Seniorgeneration beschrieben, die graphisch entsprechend ihrer Häufigkeiten dargestellt sind.

### Zwischenfazit zu „Persönliche Zukunftspläne und Nachfolge“

- Die beruflichen Zukunftspläne der befragten VertreterInnen der nächsten Unternehmerge-neration sind durchweg unternehmerisch – so sehen drei Viertel der Befragten die Rolle als Geschäftsführer im eigenen Familienunternehmen als wahrscheinlich an, über ein Drit-tel kann sich auch eine eigene Gründung gut vorstellen. In einem anderen Unternehmen, der Politik oder im öffentlichen Dienst zu arbeiten kommt kaum in Frage.
- Als Option für die Nachfolge im Unternehmen wird – neben der rein familieninternen Geschäftsführung – ein Team aus Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern als recht wahrscheinlich eingeschätzt. Eine reine Fremdgeschäftsführung ist für wenige Befragte eine Option.
- Hinsichtlich der Auswahl der Nachfolger ergibt sich kein eindeutiges Bild – jedenfalls bleibt hier die Realität zum Teil hinter dem Wunsch nach klaren Kriterien für die Identifika-tion eines geeigneten Nachfolgers zurück.
- Die NachfolgerInnen qualifizieren sich für ihre künftige Rolle in erster Linie im eigenen Familienunternehmen oder außerhalb des eigenen Unternehmens – interessanterweise vor allem in anderen Branchen.
- Während die finanzielle Versorgung der Seniorgeneration für die Zeit nach dem Generati-onswechsel in den meisten Fällen geklärt scheint, scheint großer Bedarf in Bezug auf ein konkret festgelegtes und belastbares gemeinsames Verständnis bezüglich der Rolle und den Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration zu bestehen.
- Die nächste Generation wünscht sich im Rahmen der Nachfolge von der übergebenden Ge-neration vor allem Unterstützung (als Diskussionspartner und Mentor), aber auch, dass die Seniorgeneration „loslässt“. Auch wichtig sind das Vereinbaren und Einhalten klarer Rege-lungen für den Nachfolgeprozess sowie Offenheit für Neues seitens der Seniorgeneration.
- Es konnten Unterschiede hinsichtlich der persönlichen Zukunftspläne und der Nachfolge in Bezug auf Nachfolgewillen, das Alter und Geschlecht der Befragten sowie in Bezug auf die Größe und das Alter des jeweiligen Familienunternehmens, aus dem die VertreterInnen der nächsten Generation stammen, festgestellt werden (siehe Kapitel 8).

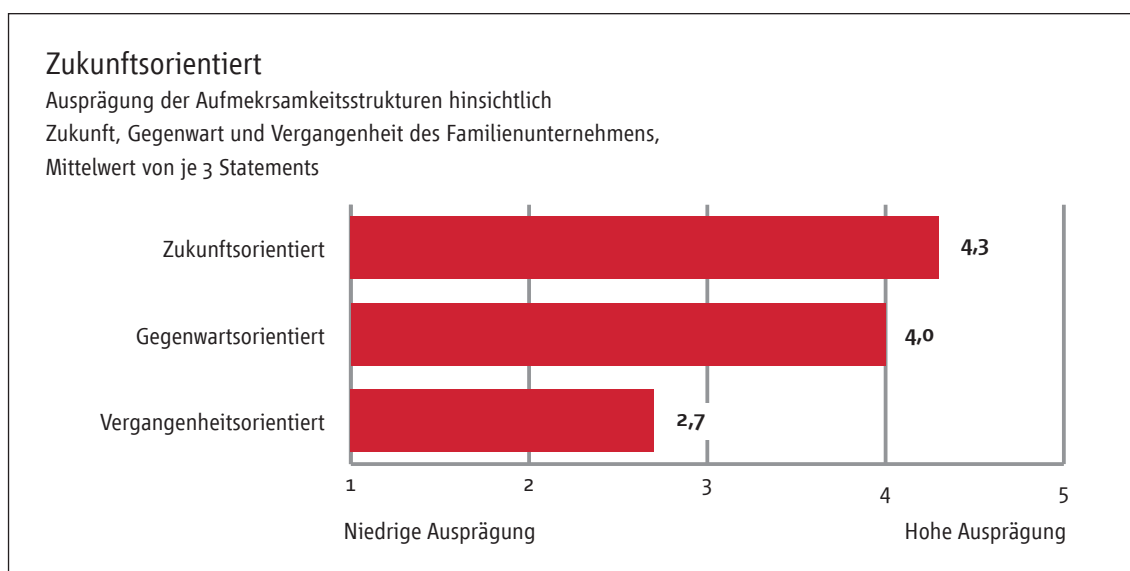
## 9. Zukunftspläne für das Familienunternehmen: Innovation und Markenführung

In diesem Kapitel werden die Zukunftspläne der nächsten Unternehmergegeneration für das Familienunternehmen näher beleuchtet. Zunächst wird die Wahrnehmung der befragten Nachwuchsunternehmer hinsichtlich der **(1) Nachfolge als Zeitfenster für Veränderungen** fokussiert. Anschließend werden die **(2) unternehmerischen Prioritäten nach der Übernahme des Unternehmens** dargestellt. Zuletzt wird die **(3) Markenführung des Familienunternehmens** aus Sicht der nächsten Generation in Bezug auf den Status Quo und die Zukunftspläne für diesen Bereich erläutert.

Zunächst kann festgehalten werden, dass die befragten Unternehmersprösslinge ihre Aufmerksamkeit durchweg stark auf die Zukunft und die Gegenwart ihrer Familienunternehmen ausrichten (siehe Abbildung 19). Die Vergangenheit der häufig sehr traditionsreichen Familienunternehmen spielt eine nicht unbedeutende, aber doch untergeordnete Rolle für die Befragten. Interessanterweise ist die Zukunfts- und Gegenwartsorientierung bei der Gruppe der „Nachfolgewilligen“ und bei den Befragten zwischen 29 und 40 Jahren signifikant stärker ausgeprägt als bei den „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ (in beiden Fällen  $p < 0,001$ ) und den 16- bis 28-Jährigen (in beiden Fällen  $p < 0,01$ ). Ebenso scheinen die Befragten aus kleinen und mittelständischen Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern ihre Aufmerksamkeit stärker auf die Zukunft zu legen als ihre Kollegen aus großen Familienunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern ( $p < 0,1$ ).

**Abbildung 19: Zukunfts-, Gegenwarts- und Vergangenheitsorientierung**

n=315



In der vorliegenden Darstellung wurden je Kategorie mehrere Statements zu der jeweilig übergeordneten zeitlichen Orientierung, deren Mittelwerte zu sehen sind, zusammengefasst.

Einhergehend mit der ausgeprägten Zukunfts- und Gegenwartsorientierung hat die nächste Unternehmergeneration ambitionierte Ziele um die jeweiligen Familienunternehmen weiterzuentwickeln, was im Folgenden näher erläutert wird.

#### (1) Die Nachfolge als Zeitfenster für Veränderungen

Wie in Kapitel 2 näher erläutert bietet die Nachfolgephase, also die Phase der gemeinsamen Zusammenarbeit beider Generationen, ein besonderes Zeitfenster zur Umsetzung von Veränderungen im Familienunternehmen. Sie kann dazu dienen, das Familienunternehmen an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und damit auch künftig wettbewerbs- und überlebensfähig zu halten. Doch wie wird dieses Zeitfenster in Bezug auf Veränderungsmöglichkeiten von der nachrückenden Generation wahrgenommen? In Tabelle 16 sind eine Reihe von möglichen Veränderungen sowie deren Priorisierung während der Phase der gemeinsamen Zusammenarbeit von Senior- und Juniorgeneration zu sehen.

**Tabelle 16: Die Nachfolge als Zeitfenster für Veränderungen**

<i>Die Zeit des Generationswechsels bzw. die Zeit der gemeinsamen Zusammenarbeit zwischen Junior-Generation und Senior-Generation ist ein ideales Zeitfenster um...</i>		Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1	...neue Prozesse zu etablieren	<b>76</b>	14	10
2	...neue Organisationsstrukturen zu schaffen	<b>76</b>	14	10
3	...neue Geschäftsfelder zu erschließen	<b>74</b>	18	8
4	...neue Produkt- und Dienstleistungsangebote zu entwickeln	<b>73</b>	19	8
5	...die Führungskultur zu verändern	<b>68</b>	13	19
6	...die Unternehmensstrategie zu verändern	<b>64</b>	21	15
7	...neue Geschäftsmodelle zu testen	<b>58</b>	28	14
8	...internationale Märkte zu erschließen	<b>54</b>	25	21
9	...die Mitarbeiterstruktur zu verändern	<b>50</b>	27	23
10	...die Markenidentität zu verändern	<b>44</b>	23	33
11	...Kosten zu senken	<b>38</b>	34	28
12	...andere Unternehmen zu kaufen	<b>37</b>	28	35
13	...die Kundenstruktur zu verändern	35	29	<b>36</b>
14	...das Unternehmen zu verkaufen	14	15	<b>71</b>

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315

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

Es ist zunächst augenscheinlich, dass die Mehrheit der Befragten die Nachfolgephase als sehr gut geeignetes Zeitfenster für die Umsetzung sehr vieler unterschiedlicher Veränderungen erachtet. Die höchsten Zustimmungswerte erfahren Veränderungen, die sich auf *Innovation und Wachstum* beziehen: Prozessinnovationen, die Schaffung neuer Organisationsstrukturen (je 76 Prozent Zustimmung), das

Erschließen neuer Geschäftsfelder (74 Prozent Zustimmung) sowie Produkt- und Dienstleistungsinnovationen (73 Prozent Zustimmung). Einer Veränderung der Führungskultur (68 Prozent Zustimmung) und der Unternehmensstrategie (64 Prozent) wird ebenso von der Mehrheit der Befragten zugestimmt. Das Testen neuer Geschäftsmodelle (58 Prozent Zustimmung), dem Erschließen internationaler Märkte (54 Prozent Zustimmung) und Veränderungen in der Mitarbeiterstruktur (50 Prozent) werden zwar größtenteils befürwortet, aber von einem relevanten Teil der Befragten auch als nicht passend für eine Umsetzung in der Nachfolgephase eingeschätzt. Die Veränderungen in Bezug auf die Markenidentität (44 Prozent Zustimmung), Kostensenkungen (38 Prozent Zustimmung), der Kauf anderer Unternehmen (37 Prozent Zustimmung) und insbesondere die Veränderung der Kundenstruktur (35 Prozent Zustimmung) erfahren weniger Zustimmung. Der Verkauf des Unternehmens ist nur für die wenigsten Befragten eine Option (14 Prozent Zustimmung).

Es lassen sich einige interessante Unterschiede feststellen, wenn man die Einschätzungen der „Nachfolgewilligen“ mit denen der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ vergleicht. So scheinen die „Nachfolgewilligen“ im Allgemeinen deutlich positiver gegenüber Veränderungen während der Nachfolge eingestellt zu sein, beispielsweise in Bezug auf neue Produkte/Dienstleistungen ( $p < 0,1$ ), neue Organisationsstrukturen ( $p < 0,5$ ), neue Prozesse ( $p < 0,01$ ), Veränderung der Mitarbeiterstruktur ( $p < 0,01$ ) sowie Kostensenkungen ( $p < 0,001$ ). Lediglich in Hinsicht auf den Verkauf des Unternehmens weisen die „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ hier höhere Zustimmungswerte auf ( $p < 0,05$ ). Interessant ist, dass weder das Geschlecht noch das Alter der VertreterInnen der nächsten Generation einen großen Einfluss auf die Veränderungen während der Nachfolgephase zu haben scheint.<sup>14</sup>

In Bezug auf die Unternehmensgröße ist bemerkenswert, dass einige Änderungen verstärkt von den Befragten, die aus kleinen und mittelständischen Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern kommen, während der Nachfolgephase priorisiert werden: neue Organisationsstrukturen ( $p < 0,1$ ), Änderung der Mitarbeiterstruktur ( $p < 0,01$ ) und Änderung der Markenidentität ( $p < 0,01$ ).

## (2) Unternehmerische Prioritäten nach der Übernahme des Unternehmens

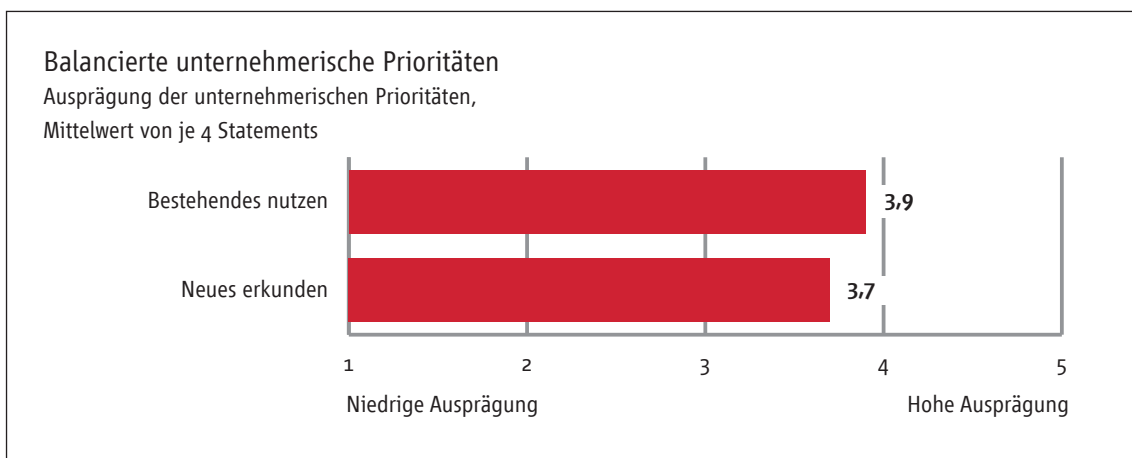
Die nachfolgende Generation wurde auch dazu befragt, welche unternehmerischen Prioritäten sie (als Gesellschafts- und/oder FührungsnachfolgerIn) für die Zeit *nach der Übernahme* des Familienunternehmens plant. Hier zeigt sich ein sehr breites und reifes Innovationsverständnis des befragten Unternehmensnachwuchses: Einerseits werden weiterhin auf Optimierung und Effizienzsteigerung des Status Quo ausgelegte unternehmerische Maßnahmen intendiert, was in der einschlägigen Literatur als

---

14 Lediglich beim Thema der Unternehmensakquisition ist ein Unterschied in den Plänen der weiblichen und männlichen Befragten feststellbar – die Unternehmertöchter stimmen dieser Veränderung signifikant weniger zu als die Unternehmersonöhne ( $p < 0,1$ ). In Bezug auf das Alter sind die 29- bis 40-Jährigen eher der Ansicht, dass die Änderung der Mitarbeiterstruktur ( $p < 0,1$ ) und Kostensenkung ( $p < 0,1$ ) passend während der Nachfolgephase sind.

Exploitation bezeichnet wird (Ausnutzung von Bestehendem, z.B. bestehende technische Lösungen optimieren). Andererseits werden fast genauso stark jene Maßnahmen avisiert, die auf radikalere Änderungen des Bestehenden und die Erkundung von Neuem (z.B. Experimentieren mit komplett neuen Ideen oder Abläufen) abzielen. Dies wird in der Literatur als Exploration bezeichnet. Es zeigt sich also, dass die nachfolgende Generation eine recht balancierte unternehmerische Ausrichtung einplant (siehe Abbildung 20), was als organisationale „Beidhändigkeit“ (Ambidextrie) bezeichnet werden kann. Der Unternehmernachwuchs legt viel Wert darauf, dass das Familienunternehmen sowohl effizient als auch flexibel bleibt – nach O’Reilly und Tushman (2008) ein bedeutender Faktor für das langfristige Überleben eines Unternehmens.

**Abbildung 20: Unternehmerische Prioritäten**



In der vorliegenden Darstellung wurden je Kategorie mehrere Statements zu der jeweilig übergeordneten unternehmerischen Orientierung, deren Mittelwerte zu sehen sind, zusammengefasst; n=315.

Betrachtet man die Unterschiede in Bezug auf die unternehmerischen Prioritäten zwischen „Nachfolgewilligen“ und „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“, so wird deutlich, dass sowohl die Ausnutzung von Bestehendem (Exploitation) als auch die radikale Änderung von Bestehendem (Exploration) stärker von den „Nachfolgewilligen“ verfolgt wird (in beiden Fällen  $p < 0,001$ ). Im Vergleich zwischen weiblichen und männlichen Befragten fällt im Bereich der Exploration die höhere Fokussierung auf diesen Bereich seitens der männlichen Vertreter ins Auge ( $p < 0,01$ ).

Den Maßnahmen der Exploitation wird von den Befragten aus kleinen und mittelständischen Familienbetrieben mit bis zu 250 Mitarbeitern stärker zugestimmt als von denjenigen aus großen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern ( $p < 0,05$ ). In Bezug auf die Wirtschaftszweige lassen sich keine Unterschiede hinsichtlich der unternehmerischen Prioritäten des Unternehmernachwuchses feststellen.



### (3) Wahrnehmung des Status Quo und Zukunftspläne bezüglich der Markenführung

Familienunternehmen werden von verschiedenen Anspruchsgruppen häufig sehr positive Attribute zugesprochen – sie seien langfristig orientiert, regional verankert und vertrauenswürdig. Viele Familienunternehmen setzen sich aktuell verstärkt mit dem Status „Familienunternehmen“ als Markenbestandteil auseinander und haben teilweise begonnen, diesen stärker in ihre Markenführung zu integrieren. In den folgenden Abschnitten wird dargestellt, welche Einstellungen und Zukunftspläne die nächste Generation zu diesem Themenbereich hat.

Wie in Tabelle 17 zu sehen ist, ist es der Familie aus der Sicht der Befragten sehr wichtig, dass der Status „Familienunternehmen“ kommuniziert wird (72 Prozent stimmen zu) – zumal 57 Prozent der StudienteilnehmerInnen die Information „Familienunternehmen“ in ihrer jeweiligen Branche als Wettbewerbsvorteil einschätzen. Bemerkenswert ist hierbei, dass die Befragten dies ganz unabhängig vom Wirtschaftszweig, in dem ihr Familienunternehmen aktiv ist, als ähnlich wichtig einschätzen. Die nächste Unternehmergeneration ist zum Großteil mit der aktuellen Markenführung des Unternehmens zufrieden (59 Prozent stimmen zu).

**Tabelle 17: Wahrnehmung des Status Quo der Markenführung**

Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1 Der Familie ist es sehr wichtig, dass kommuniziert wird, dass es sich um ein Familienunternehmen handelt.	72	14	14
2 Die Information „Familienunternehmen“ ist in unserer Branche ein strategischer Vorteil gegenüber Wettbewerbern.	57	23	20
3 Ich bin mit der aktuellen Markenführung des Unternehmens sehr zufrieden.	59	25	16

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315  
 \* In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Wie oben dargestellt empfinden die Befragten die Tatsache, Familienunternehmen zu sein, durchaus als Markenbestandteil und schätzen die Kommunikation des Status „Familienunternehmen“ als überaus relevant ein. In Tabelle 18 werden einige Statements zur Wahrnehmung des Images als Familienunternehmen aufgeführt. Auch hier wird deutlich, dass sowohl in der Außenkommunikation (z.B. an Kunden, Bewerber etc.) als auch in der Innenkommunikation (z.B. an Mitarbeiter) betont wird, dass es sich um ein Familienunternehmen handelt. In mehr als der Hälfte der Fälle wird der Familienname als Markenname genutzt (55 Prozent stimmen zu). Bemerkenswert ist hierbei, dass die älteren Familienunternehmen (ab 65 Jahre) aus Sicht der nächsten Generation deutlich stärker ihren Familiennamen als Markennamen nutzen sowie den Status als Familienunternehmen stärker in Innen- und Außenkommunikation betonen (auf allen fünf Statements stimmen die Befragten aus älteren Familienunternehmen auf dem Signifikanzniveau

$p < 0,001$  und  $p < 0,05$  zu). Ebenso betonen die größeren Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern ihren Status als Familienunternehmen in der Innenkommunikation an Mitarbeiter deutlich stärker als die kleinen und mittelständischen Familienunternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern ( $p < 0,01$ ).

**Tabelle 18: Wahrnehmung der Imagekomponente „Familienunternehmen“**

Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1 Der Familienname ist in unserem Umfeld bekannt.	83	9	8
2 Der Familienname wird als Markenname genutzt.	55	9	36
3 In unserer Außenkommunikation betonen wir, dass wir ein Familienunternehmen sind.	69	15	16
4 In unserer Innenkommunikation (an Mitarbeiter) betonen wir, dass wir ein Familienunternehmen sind.	77	15	8
5 Die meisten unserer Kunden wissen, dass wir ein Familienunternehmen sind.	83	10	7

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315  
 \* In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

### Markenkommunikation an zentrale Anspruchsgruppen

Markenführung richtet sich in der Regel nicht nur an Kunden, sondern an unterschiedliche Anspruchsgruppen. Doch wie wichtig wird die Kommunikation des Status als Familienunternehmen in Bezug auf verschiedene Stakeholder von der nachfolgenden Generation eingeschätzt? In Tabelle 19 zeigt sich, dass die nächste Generation den Status „Familienunternehmen“ in der Kommunikation insbesondere als wichtig für Mitarbeiter bewertet. Doch auch für Bewerber, Geldgeber und Kunden erachtet es die Mehrheit der Nachwuchsunternehmer als überaus wichtig, den Status „Familienunternehmen“ zu kommunizieren. Hierbei ist festzustellen, dass die Befragten aus großen Familienunternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter) es als signifikant wichtiger erachten, den Status „Familienunternehmen“ an Mitarbeiter ( $p < 0,1$ ) und an Bewerber ( $p < 0,1$ ) zu kommunizieren als die Befragten aus kleinen und mittelständischen Betrieben (bis zu 250 Mitarbeiter).

In Bezug auf die Einschätzung der *künftigen Entwicklung*, insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, zeigt sich, dass die Befragten insbesondere in ihrer Rolle als Arbeitgeber erwarten, dass es künftig noch relevanter sein wird, den Status „Familienunternehmen“ – und die damit assoziierten Vorteile – an Mitarbeiter und insbesondere auch an Bewerber zu kommunizieren.

**Tabelle 19: Wichtigkeit der Information „Familienunternehmen“ für zentrale Anspruchsgruppen**

Wichtigkeit der Information „Familienunternehmen“ für...		Wichtig* in %	Neutral in %	Unwichtig* in %	Wird in Zukunft wichtiger; Zustimmung in %
1	...Mitarbeiter	<b>84</b>	13	3	86
2	...Bewerber	<b>67</b>	21	12	82
3	...Geldgeber	<b>66</b>	20	14	72
4	...Kunden	<b>60</b>	24	16	72
5	...Lieferanten	29	33	<b>38</b>	44

5-stufige Likert-Skala: 1= überhaupt nicht wichtig; 5= sehr wichtig; n=315

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

### Die Zukunftspläne der nächsten Generation hinsichtlich der Markenkommunikation

Die nächste Generation in Deutschlands Familienunternehmen wurde auch hinsichtlich ihrer Zukunftspläne für die Markenkommunikation befragt (siehe Tabelle 20). Die größte Zustimmung wurde der künftig verstärkten Nutzung des Internets und der sozialen Medien als Kommunikations- und Werbepattform zugesprochen (79 Prozent stimmen zu). Ebenso erachtet es eine deutliche Mehrheit als wichtig, künftig Pressearbeit noch stärker zu nutzen (61 Prozent stimmen zu). Bezüglich klassischer Werbemittel wie Broschüren oder Werbeanzeigen in Zeitungen teilen sich die Meinungen bzw. herrscht Unentschlossenheit (41 Prozent).<sup>15</sup> Ansonsten lässt sich eine große Einigkeit hinsichtlich der Ziele der künftigen Markenführung unter der nächsten Unternehmergeneration, unabhängig von Alter und Nachfolgewille sowie von Unternehmensgröße und -alter, feststellen. In Summe ist hier also vor allem mit einer verstärkten Nutzung der Möglichkeiten durch die Digitalisierung zu rechnen.

<sup>15</sup> Festzustellen ist, dass die weiblichen Befragten klassischen Werbemitteln noch eher zustimmen als die männlichen Kollegen ( $p < 0,05$ ).

**Tabelle 20: Ziele der zukünftigen Markenführung**

<i>Stellen Sie sich vor, dass Sie das Familienunternehmen übernommen haben und alle strategischen Entscheidungen selbst fällen. Im Vergleich zum heutigen Status Quo:</i>		Zustimmung*	Neutral	Ablehnung*
<i>Wie stark würden Sie die folgenden Maßnahmen in Bezug auf die Markenführung verfolgen?</i>		in %	in %	in %
1	Internet und soziale Medien als Kommunikations- und Werbeplattform nutzen.	<b>79</b>	17	4
2	Pressearbeit als Kommunikations- und Werbeplattform nutzen.	<b>61</b>	32	7
3	Klassische Werbemittel (z.B. Broschüren, Werbeanzeigen in Zeitungen) als Kommunikations- und Werbeplattform nutzen.	28	<b>41</b>	31

5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme voll und ganz zu; n=315 \*

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

## Zwischenfazit zu

### „Zukunftsplänen für das Familienunternehmen: Innovation und Markenführung“

- Die nächste Unternehmergeneration sieht die Nachfolgephase, sprich die Phase der gemeinsamen Zusammenarbeit beider Generationen, als große Chance für Veränderung. Insbesondere Innovation (Prozess- und Produkt-/Dienstleistungsinnovation) und Wachstum (neue Geschäftsfelder) stehen hoch im Kurs, was Veränderungen betrifft, für deren Umsetzung die Nachfolgephase besonders geeignet scheint.
- Der Unternehmernachwuchs zeigt ein umfassendes und reifes Innovationsverständnis. So werden für die Zeit nach dem Generationsübergang unternehmerische Maßnahmen intendiert, die gleichzeitig auf die Optimierung des Bestehenden als auch auf die Erkundung ganz neuer Wege abzielen. Diese „Beidhändigkeit“ kann als überaus erfolgsversprechend für die Sicherung des langfristigen Überlebens der Familienunternehmen eingestuft werden.
- Die Kommunikation des Status „Familienunternehmen“ ist aus Sicht der nächsten Generation ein durchweg wichtiger Bestandteil der Markenführung in Richtung zentraler Anspruchsgruppen. Insbesondere für die Positionierung als Arbeitgeber erachten es die Befragten als künftig noch wichtiger, den Status „Familienunternehmen“ an aktuelle und künftige Mitarbeiter zu kommunizieren.
- Die nächste Unternehmergeneration erkennt den Digitalisierungstrend und plant die Möglichkeiten der Digitalisierung künftig verstärkt im Rahmen der Markenkommunikation zu nutzen.
- Unterschiede hinsichtlich der Zukunftspläne für das Unternehmen konnten in Bezug auf den Nachfolgewillen und das Geschlecht der Befragten sowie auf die Größe und des Alters des jeweiligen Familienunternehmens, aus dem die Befragten stammen, beobachtet werden (siehe Kapitel 9).

## 10. 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. In etablierten Familienunternehmen, die lange Zeit erfolgreich waren und zudem häufig durch lange Amtszeiten der Geschäftsführer geprägt sind, tritt nicht selten ein Anpassungs- und Innovationsdruck im Laufe der Führung durch eine Generation auf. Der Generationswechsel kann daher – neben damit verbundenen herausfordernden Situationen der Unsicherheit und oft auch des Konflikts – als periodisch auftretende, besondere Chance gesehen werden, das Familienunternehmen grundlegend neu aufzustellen und somit die langfristige Überlebensfähigkeit zu sichern. Die nächste Generation bringt andere Perspektiven, Ideen und Pläne in ihrer Rolle als Gesellschafter und/oder Geschäftsführer ins Familienunternehmen ein und kann daher als Treiber von Veränderung und Innovation gesehen werden. Demnach ist es besonders interessant, die Werte, Einstellungen und Zukunftspläne dieser nachfolgenden Generation in Familienunternehmen zu untersuchen.

Folglich war es Ziel der vorliegenden Studie die *zentralen Werthaltungen* (Kapitel 4), die *Einstellungen zum Familienunternehmen* (Kapitel 5) und zur *Familie* (Kapitel 5) sowie die *Ausbildung und Netzwerke* (Kapitel 7) in Erweiterung zu den Erhebungen in 2010 und 2012 zu explorieren. Ebenso wurden die *persönlichen Zukunftspläne und das Thema der Nachfolge* (Kapitel 8) detailliert beleuchtet. Das Schwerpunktthema der aktuellen Studie sind die *Zukunftspläne der nächsten Generation für das Familienunternehmen in Bezug auf Innovation und Markenführung* (Kapitel 9) – und diese haben durchaus eine stärkere Beachtung in Wissenschaft und familienunternehmerischer Praxis verdient.

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 Unternehmernachwuchs aber auch neue unternehmerische Impulse zu setzen.

Bereits die *Phase der gemeinsamen Zusammenarbeit mit der Seniorgeneration* wird vom Unternehmernachwuchs als Chance und optimales Zeitfenster für eine Reihe von Anpassungen und Veränderungen gesehen. So spielen vor allem Innovation und Wachstum in dieser Übergangsphase eine bedeutende Rolle: Die nächste Unternehmergegeneration schätzt sowohl Prozess- und Produkt- sowie Dienstleistungsinnovation, Anpassungen der Organisationsstruktur als auch Wachstum über das Erschließen neuer Geschäftsfelder als besonders passende Aktivitäten für die Phase der gemeinsamen Zusammenarbeit mit der Seniorgeneration ein. Ebenso wird eine Änderung des Führungsstils von der nächsten Unternehmergegeneration als wesentlich angesehen.

Das Bild einer unternehmerisch denkenden Nachfolgergeneration setzt sich auch in den Plänen für die *Zeit nach der Übernahme des Unternehmens* fort. So wird der Optimierung des Status Quo (z.B. bestehende Prozesse optimieren) als auch der Erkundung von Neuem (z.B. Experimentieren mit komplett neuen Ideen oder Abläufen) ähnlich große Bedeutung zugemessen. Diese „Beidhändigkeit“ deutet auf ein reifes und balanciertes Innovationsverständnis der nächsten Generation hin, was – sofern umgesetzt – in der wissenschaftlichen Literatur durchweg als wesentlicher Erfolgsfaktor für langfristige Überlebensfähigkeit von Unternehmen gewertet wird.

Dass die nächste Unternehmernachwuchsgeneration sich unter anderem auf ihre Wurzeln beruft, wird auch in puncto Markenführung deutlich. So erachten sie den Status „Familienunternehmen“ als wichtigen Bestandteil der Unternehmensmarke und -kommunikation. Dieser besondere Status soll jedoch aus Sicht des Unternehmernachwuchses künftig noch stärker kommuniziert werden – insbesondere an aktuelle und künftige Arbeitnehmer und auch verstärkt mit den Möglichkeiten, die das Zeitalter der Digitalisierung mit sich bringt.

Die Zukunftspläne der nächsten Generation sind ambitioniert und erfolgsversprechend – doch wie und auf welchem Weg können sie tatsächlich auch umgesetzt werden? Dies soll auf der individuellen Ebene sowie auf der familiären und nachfolgebezogenen Ebene im Folgenden diskutiert 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. Das zu tun, was andere auch tun, ist ganz sicher keine Option für die NachwuchsunternehmerInnen – eine gute Voraussetzung für tatsächlich umgesetzte Innovation.

Die *Einstellungen zum Familienunternehmen* spiegeln einerseits 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 Unternehmernachwuchs allerdings offen gegenüber Teamgeschäftsführungen und auch familienexternen Managern. 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 das Familienbild überaus positiv ist – die Familie wird als unterstützend, aufmerksam und respektvoll wahrgenommen. Ebenso werden die Familien als großteils problemlösungs- und anpassungsfähig eingeschätzt, was im Zuge des für das Unternehmen aber auch für die Familie anspruchsvollen Generationswechsels als wichtige Rahmenbedingung gesehen werden kann. Kritisch jedoch könnte sich die sehr unterschiedlich

wahrgenommene Autorität der Seniorgeneration auf die angestrebten Veränderungen seitens der Juniorgeneration auswirken. Da sich im Rahmen des Generationswechsels gewohnte Rollenverständnisse und Autoritätsstrukturen von Vorgänger und Nachfolger auflösen und neu bilden müssen, ist unbedingt Klarheit hinsichtlich der Rollen und (Entscheidungs-)Kompetenzen der VertreterInnen beider Generationen zu schaffen. Doch genau an diesen Stellen scheint es noch Handlungsbedarf bzw. Unklarheit in den Familien aus Sicht vieler Befragter zu geben.

So wünscht sich die nächste Unternehmergegeneration im Rahmen der *Nachfolge* von der übergebenden Generation einerseits Unterstützung durch das Bereitstehen als Sparringspartner und Mentor, aber auch Freiräume, die durch das Loslassen der Seniorgeneration gewährt werden. In Bezug auf den Nachfolgeprozess wird darüber hinaus deutlich, dass sich die nachfolgende Generation einerseits im eigenen Familienunternehmen für die Geschäftsführerrolle qualifizieren will, auch durch die gemeinsame Zusammenarbeit mit der Seniorgeneration, aber andererseits auch durch Erfahrungen außerhalb des eigenen Unternehmens in anderen Branchen. Dies ist vor dem Hintergrund des Innovationspotenzials besonders zu begrüßen, da möglicherweise Innovationsimpulse aus anderen Bereichen auf das eigene Unternehmen transferiert werden können.

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 einerseits wohl kaum eine Generation bis dato so gut ausgebildet ist und vor so vielen Möglichkeiten der Berufs- und Lebensgestaltung steht und andererseits die Familienunternehmen in Deutschland vor vielen Herausforderungen stehen, wird deutlich, dass die Nachfolger in Familienunternehmen eine bewusste Entscheidung für eine unternehmerische Karriere treffen und ambitionierte Ziele für das Familienunternehmen verfolgen.



## Literaturverzeichnis

- Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2015). *Jugend 2015 – 17. Shell Jugendstudie*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, *18*(5), 573-596.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, *55*(1), 82-113.
- Birley, S. (2002). Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, *26*(3), 5-19.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2007). The family climate scales—Development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, *20*(3), 229-246.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(3), 249-265.
- Chang, E. P., Memili, E., Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., & Chua, J. H. (2009). Family Social Capital, Venture Preparedness, and Start-Up Decisions A Study of Hispanic Entrepreneurs in New England. *Family Business Review*, *22*(3), 279-292.
- 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), 976-997.
- Dyer, W. G., & Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, *22*(3), 216-219.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, *52*(1), 106-137.
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of management review*, *16*(4), 719-742.
- 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), 104-118.
- Keinz, P., & Prüggl, R. (2010). A User Community Based Approach to Leveraging Technological Competences: An Exploratory Case Study of a Technology Start Up from MIT. *Creativity and Innovation Management*, *19*(3), 269-289.

- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family Business Review*, 4(4), 445-461.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6), 1263-1288.
- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335-352.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Miller, B. K., Bierly III, P. E., & Daly, P. S. (2007). The knowledge strategy orientation scale: individual perceptions of firm-level phenomena. *Journal of Managerial Issues*, 19(3), 414-435.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34-52.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187-206.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Poetz, M. K., & Prüggl, R. (2010). Crossing Domain-Specific Boundaries in Search of Innovation: Exploring the Potential of Pyramiding\*. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 897-914.
- Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2012). When the former ceo stays on as board chair: effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, 33(7), 834-859.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*, 7(3), 68-76.

- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results *Family Business Review*, *16*(1), 1-15.
- Shipp, A. J., Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2009). Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present, and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *110*(1), 1-22.
- Spriggs, M., Yu, A., Deeds, D., & Sorenson, R. L. (2013). Too Many Cooks in the Kitchen Innovative Capacity, Collaborative Network Orientation, and Performance in Small Family Businesses. *Family Business Review*, *26*(1), 32-50.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, *34*(4), 689-709.

# Anhang: Erhebungsinstrument

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

Bitte antworten Sie auch im Folgenden ganz intuitiv – es geht um Ihre persönliche Einstellung zum Familienunternehmen!

## A.2 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
Die <b>Ausbildung der Kinder</b> sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden.	①	②	③	④	⑤
Die <b>Nachfolger</b> in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen.	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
Es ist wichtig, dass sich die Kinder für die <b>Produkte / Dienstleistung</b> und die Branche des Unternehmens interessieren.	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
Kinder aus Familienunternehmen haben eine <b>Verantwortung</b> für das Unternehmen.	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
Es kann nur <b>einen Nachfolger</b> und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben.	①	②	③	④	⑤
Der Senior sollte immer eine <b>formale Rolle</b> im Unternehmen innehaben.	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
Das <b>Unternehmen ist stärker</b> , wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.	①	②	③	④	⑤
Familien- und Unternehmensbelange sollten <b>klar getrennt</b> bleiben.	①	②	③	④	⑤
<b>Professionelle Berater</b> verstehen die einzigartige Situation von Familienunternehmen.	①	②	③	④	⑤
Kinder, die in das Unternehmen einsteigen, sollten ganz <b>unten anfangen</b> .	①	②	③	④	⑤
Die Kinder sollten in <b>gleichen Teilen</b> Anteile am Unternehmen erhalten.	①	②	③	④	⑤
Familienmitglieder können unterschiedliche <b>Einkommensvereinbarungen</b> haben.	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
Die <b>Familientradition</b> ist eine Bürde für die nachfolgende Generation.	①	②	③	④	⑤
<b>Externe Investoren</b> (Private Equity) sind eine Chance für Familienunternehmen, um wachsen und sich entwickeln zu können.	①	②	③	④	⑤
Familienunternehmen sollten nicht an die <b>Börse</b> gehen.	①	②	③	④	⑤

### A.3 Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu
Ich <b>konzentriere</b> mich stark auf die <b>Zukunft</b> des Unternehmens.	①	②	③	④	⑤	
Ich <b>beschäftige mich</b> häufig <b>mit vergangenen Ereignissen</b> des Unternehmens.	①	②	③	④	⑤	
Meine Gedanken drehen sich oft um das <b>Hier und Jetzt</b> der Situation des Unternehmens.	①	②	③	④	⑤	
Ich <b>konzentriere</b> mich stark darauf, was <b>aktuell</b> im Unternehmen <b>geschieht</b> .	①	②	③	④	⑤	
Ich <b>reflektiere</b> viel darüber, was in der <b>Firmengeschichte</b> passiert ist.	①	②	③	④	⑤	
Ich <b>stelle mir</b> oft <b>vor</b> , wie das Unternehmen in <b>Zukunft</b> dastehen wird.	①	②	③	④	⑤	
Ich <b>spiele</b> häufig <b>vergangene Ereignisse</b> in der Unternehmensgeschichte gedanklich <b>durch</b> .	①	②	③	④	⑤	
Ich <b>denke</b> viel darüber nach, was die <b>Zukunft</b> des Unternehmens bringen wird.	①	②	③	④	⑤	
Ich <b>denke</b> viel darüber nach, wo das Unternehmen <b>heute</b> steht.	①	②	③	④	⑤	

### A.4 Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen?

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu	Darüber weiß ich zu wenig
Die <b>Verschonung des Betriebsvermögens</b> von der Erbschaft- oder Schenkungsteuer ist für mich <b>Voraussetzung einer Fortführung</b> des Betriebs durch die nächste Generation.	①	②	③	④	⑤		<input type="checkbox"/>
Wenn ich mein <b>Privatvermögen für die Zahlung der Erbschaftsteuer</b> einsetzen muss, ist die <b>Nachfolge</b> in unserem Betrieb <b>in Frage</b> gestellt.	①	②	③	④	⑤		<input type="checkbox"/>

## B. Ihre Zukunftspläne

Glückwunsch – den ersten Teil haben Sie schon geschafft! Im nächsten Abschnitt möchten wir gerne mehr über Ihre beruflichen Pläne und die Zukunftspläne des Familienunternehmens 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. Angestellt in einem Konzern	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2. Angestellt in einem anderen Familienunternehmen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3. Angestellt in unserem Familienunternehmen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4. GeschäftsführerIn unseres Familienunternehmens	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5. GesellschafterIn unseres Familienunternehmens	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6. GründerIn eines eigenen Unternehmens	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7. Angestellt im öffentlichen Dienst	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8. Politische Funktion	①	②	③	④	⑤	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 lange ist die letzte operative Betriebsübergabe her und wann steht die nächste in etwa an? Schätzen Sie gegebenenfalls.

Wie viele Jahre ist der letzte Generationswechsel her? ..... Jahre  es gab noch keinen

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

**B.4 Wie wahrscheinlich sind die folgenden Optionen aus Ihrer Sicht, wenn Sie an die nächste Nachfolge im Familienunternehmen denken?**

	Sehr unwahrscheinlich					Sehr wahrscheinlich				
Operative Führung durch <b>Familienmitglied(er)</b>	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Operative Führung durch ein <b>Team</b> aus Familienmitglied(ern) und Nicht-Familienmitglied(ern)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Operative Führung durch <b>Nicht-Familienmitglied(er)</b>	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
<b>Verkauf</b> des Unternehmens	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

**B.5 Planen Sie, die operative Nachfolge im Familienunternehmen anzutreten oder haben Sie dies bereits getan – und in welcher Konstellation?**

*Sollten Sie keine Geschwister oder Cousins haben, so kreuzen Sie bitte an den entsprechenden Stellen „sehr unwahrscheinlich“ an.*

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die operative Nachfolge in Ihrem Familienunternehmen in den folgenden Konstellationen antreten?	Sehr unwahrscheinlich					Sehr wahrscheinlich	Bereits getan
<b>alleine</b>	①	②	③	④	⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
als Teil eines <b>Geschwisterteams</b>	①	②	③	④	⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
als Teil eines <b>Teams aus Cousins</b>	①	②	③	④	⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
als Teil eines <b>gemischten Teams</b> aus Familien- und Nicht-Familienmitgliedern	①	②	③	④	⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.6 Bitte teilen Sie uns Ihre intuitive Einschätzung der folgenden Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers 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 Wie möchten/würden Sie sich als potenzieller Nachfolger 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.8 Was denken Sie? Erneut ist Ihre spontane Einschätzung gefragt:  
Die Zeit des Generationswechsels bzw. die Zeit der gemeinsamen Zusammenarbeit zwischen Junior-Generation und Senior-Generation ist ein ideales Zeitfenster um ...**

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
...neue Produkt- und Dienstleistungsangebote zu entwickeln	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...neue Organisationsstrukturen zu schaffen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...neue Prozesse zu etablieren	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...neue Geschäftsmodelle zu testen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...neue Geschäftsfelder zu erschließen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...die Kundenstruktur zu verändern	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...die Mitarbeiterstruktur zu verändern	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...die Führungskultur zu verändern	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...die Markenidentität zu verändern	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...die Unternehmensstrategie zu verändern	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...internationale Märkte zu erschließen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...andere Unternehmen zu kaufen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...Kosten zu senken	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...das Unternehmen zu verkaufen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

**B.9 Welche Wünsche und Erwartungen haben Sie an die Seniorgeneration im Kontext der Nachfolge?**

*Wenn Sie möchten, schreiben Sie bitte spontan auf, was Ihnen dazu in den Sinn kommt.*

.....

.....

.....

.....

.....

**B.10 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
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
Für den Ruhestand der Seniorgeneration wird/wurde eine <b>finanzielle Versorgung</b> entwickelt.	①	②	③	④	⑤

## C. Die Markenführung in Ihrem Familienunternehmen

Sie haben schon die Hälfte des Fragebogens geschafft! Im folgenden Teil geht es darum, wie Sie die aktuelle und künftige Markenführung Ihres Familienunternehmens einschätzen.

### C.1 Bitte beantworten Sie die Fragen mit Blick auf die aktuelle Situation des Unternehmens.

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
Ich bin mit der aktuellen <b>Markenführung</b> des Unternehmens sehr zufrieden.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Der <b>Familie</b> ist es sehr <b>wichtig</b> , dass kommuniziert wird, dass es sich um ein <b>Familienunternehmen</b> handelt.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Die Information „ <b>Familienunternehmen</b> “ ist in unserer <b>Branche</b> ein <b>strategischer Vorteil</b> gegenüber Wettbewerbern.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

### C.2 Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen mit Blick auf die aktuelle Situation des Unternehmens zu?

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
Der <b>Familienname</b> ist in unserem Umfeld <b>bekannt</b> .	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Der <b>Familienname</b> wird als <b>Markenname</b> genutzt.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
In unserer <b>Außenkommunikation</b> <b>betonen</b> wir, dass wir ein <b>Familienunternehmen</b> sind.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
In unserer <b>Innenkommunikation (an Mitarbeiter)</b> <b>betonen</b> wir, dass wir ein <b>Familienunternehmen</b> sind.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Die meisten unserer <b>Kunden wissen</b> , dass wir ein <b>Familienunternehmen</b> sind.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

**C.3 Wie relevant ist Ihrer Meinung nach die Information, dass es sich bei Ihrem Unternehmen um ein Familienunternehmen handelt, für die folgenden Anspruchsgruppen – aktuell und in Zukunft?**

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu					Wird in Zukunft unwichtiger		Wird in Zukunft wichtiger	
...für <b>Kunden</b>	①	②	③	④	⑤						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...für <b>Lieferanten</b>	①	②	③	④	⑤						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...für <b>Mitarbeiter</b>	①	②	③	④	⑤						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...für <b>Bewerber</b>	①	②	③	④	⑤						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...für <b>Geldgeber</b>	①	②	③	④	⑤						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C.4 Stellen Sie sich vor, dass Sie das Familienunternehmen übernommen haben und alle strategischen Entscheidungen selbst fällen.**

Im Vergleich zum heutigen Status Quo: Wie stark würden Sie die folgenden Maßnahmen in Bezug auf die Markenführung verfolgen?

	Weniger als heute					Mehr als heute				
In der <b>Innenkommunikation (an Mitarbeiter) betonen</b> , dass es sich um ein <b>Familienunternehmen</b> handelt.	①	②	③	④	⑤					
In der <b>Außenkommunikation betonen</b> , dass es sich um ein <b>Familienunternehmen</b> handelt.	①	②	③	④	⑤					
Den meisten unserer <b>Kunden klarmachen</b> , dass wir ein <b>Familienunternehmen</b> sind.	①	②	③	④	⑤					
<b>Internet und soziale Medien</b> als Kommunikations- und Werbeplattform nutzen.	①	②	③	④	⑤					
<b>Pressearbeit</b> als Kommunikations- und Werbeplattform nutzen.	①	②	③	④	⑤					
<b>Klassische Werbemittel</b> (z.B. Broschüren, etc.) als Kommunikations- und Werbeplattform nutzen.	①	②	③	④	⑤					

**C.5 Angenommen, Sie haben das Familienunternehmen übernommen und fällen alle strategischen Entscheidungen selbst: Worauf legen Sie besonderen Wert?**

Wenn ich unser Familienunternehmen führe, ...	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
...werden wir noch häufiger mit komplett <b>neuen Ideen oder Abläufen experimentieren</b> als heute.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...werden <b>Mitarbeiter</b> noch häufiger <b>kreative Ideen</b> haben, die Bestehendes hinterfragen, als heute.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...wird im Vergleich zu unseren Wettbewerbern ein noch <b>höherer Umsatzanteil von neuen Produkten</b> stammen, als heute.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...werden wir im Vergleich zu unseren Wettbewerbern noch häufiger <b>unter den Ersten</b> sein, die <b>neue technologische Lösungen</b> einsetzen, als heute.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...werden wir noch besser darin sein, bestehende <b>Produkte kontinuierlich zu verbessern</b> , als heute.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...werden wir noch mehr Wert auf die <b>Steigerung der Effizienz</b> legen, als heute.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...werden wir noch besser darin sein, bestehende <b>technologischer Lösungen zu optimieren</b> , als heute.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...werden wir noch häufiger <b>bestehende Abläufe und Regeln anpassen</b> als heute, um besser zu werden.	①	②	③	④	⑤	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 Folgende Aussagen beziehen sich auf Sie und Ihre Familie (d.h. Ihr Elternhaus). Bitte geben Sie an, inwieweit die Aussagen auf Sie zutreffen.

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
Meine Familie <b>unterstützt</b> mich bei den Dingen, die ich tue.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Meine Familie <b>respektiert</b> meine Entscheidungen.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Ich <b>umgebe mich gern</b> mit meiner Familie.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Meine Familie <b>hört mir</b> zu.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
In meiner Familie treten häufig <b>Konflikte</b> auf.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

### D.2 In meiner Familie...

	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu				
...versucht die <b>junge Generation</b> mit dem, was die ältere Generation will, <b>konform</b> zu sein.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...setzen Familienmitglieder der <b>älteren Generation</b> die <b>Regeln</b> .	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...treffen wir <b>Entscheidungen gleichberechtigt</b> und unabhängig von Seniorität.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...ist das <b>Wort der älteren Generation Gesetz</b> .	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
...wird die <b>jüngere Generation ermutigt</b> die <b>Meinung</b> der älteren Generation frei <b>herauszufordern</b> .	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

### D.3 In meiner Familie...

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
...begegnen wir <b>Herausforderungen</b> sehr effektiv.	①	②	③	④	⑤
...sind wir im Umgang mit <b>Schwierigkeiten</b> flexibel und anpassungsfähig.	①	②	③	④	⑤
...sind wir <b>schlecht</b> darin, mit <b>Unerwartetem</b> umzugehen.	①	②	③	④	⑤
...wissen wir, dass wir auch <b>große Probleme</b> meistern können.	①	②	③	④	⑤
...arbeiten wir <b>effektiv</b> zusammen, wenn wir <b>Schwierigkeiten</b> begegnen.	①	②	③	④	⑤

### D.4 Zu welchem Familienzweig gehört das Unternehmen der Familie ursprünglich?

- Mutter       Vater       Eltern sind gemeinsame Gründer       Beide stammen aus einem Familienunternehmen
- 

### D.5 Welche Funktion(en) übt Ihre Mutter im Familienunternehmen aus?

(Mehrfachnennung möglich)

- Geschäftsführung       Angestellt       Gesellschafter       Nichts davon
- 

### D.6 Welche Funktion(en) übt Ihr Vater im Familienunternehmen aus?

(Mehrfachnennung möglich)

- Geschäftsführung       Angestellt       Gesellschafter       Nichts davon
- 

### D.7 In welchem Wirtschaftszweig ist das Unternehmen Ihrer Familie hauptsächlich tätig?

- Industrie/Produktion       Dienstleistung       Handel       Handwerk
- 

### D.8 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen ca. weltweit?

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

**D.9 Wie viel Umsatz erwirtschaftet das Unternehmen jährlich?**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> < 1 Mio. Euro  | <input type="checkbox"/> < 50 Mio. Euro         | <input type="checkbox"/> Weiß ich nicht |
| <input type="checkbox"/> < 5 Mio. Euro  | <input type="checkbox"/> < 100 Mio. Euro        |   |
| <input type="checkbox"/> < 10 Mio. Euro | <input type="checkbox"/> 100 Mio. Euro und mehr |   |

**D.10 In welcher Umgebung befindet sich der Hauptsitz des Familienunternehmens?**

- |                                    |                                     |   |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Großstadt | <input type="checkbox"/> Kleinstadt | <input type="checkbox"/> Ländlicher Raum / Dorf |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|

**D.11 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          |
| <input type="checkbox"/> Österreich        | <input type="checkbox"/> Schweiz                |  |   |

**D.12 In welchem Jahr wurde das Familienunternehmen gegründet?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Im Jahr ..... | <input type="checkbox"/> Weiß ich nicht |
|--|---|

**D.13 In der wievielten Generation ist das Unternehmen im Besitz der Familie?**

*(Sollten mehrere Generationen Anteile besitzen, 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 Wieviel Eigentum am Unternehmen liegt in Familienhand?**

..... % in Familienbesitz, verteilt auf ..... Familienmitglieder aus ..... Generationen.

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Weiß ich nicht |
|---|



**D.15 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.16 Wie viele Familienmitglieder (Sie ggf. eingeschlossen) arbeiten derzeit im Familienunternehmen und in der Geschäftsleitung?**

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

**D.17 Kommt Ihr Familienname im Firmennamen vor?**

- |                             |  |                               |
|-----------------------------|--|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> In abgewandelter Form | <input type="checkbox"/> Nein |
|-----------------------------|--|-------------------------------|
- 

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

- |                             |                               |   |
|-----------------------------|-------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein | <input type="checkbox"/> Weiß ich nicht |
|-----------------------------|-------------------------------|---|
- 

**D.19 Ist Ihr Familienunternehmen Mitglied der Stiftung Familienunternehmen?**

- |                             |                               |   |
|-----------------------------|-------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein | <input type="checkbox"/> Weiß ich nicht |
|-----------------------------|-------------------------------|---|
-

## E. Fragen zu Ihrer Person

Zum Schluss möchten wir Sie bitten, noch einige schnelle Fragen zu Ihrer Person zu beantworten.

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

<input type="checkbox"/> Umwelt	<input type="checkbox"/> Menschenrechte	<input type="checkbox"/> Sport	<input type="checkbox"/> Tierschutz
<input type="checkbox"/> Medizin	<input type="checkbox"/> Soziales	<input type="checkbox"/> Religion	<input type="checkbox"/> Kultur
<input type="checkbox"/> Anderer, und zwar: .....	<input type="checkbox"/> Nein		

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

	Stimme überhaupt nicht zu	①	②	③	④	⑤	Stimme voll und ganz zu
Viele meiner <b>Freunde</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?

<input type="checkbox"/> Schule / Universität	<input type="checkbox"/> Soziale Netzwerke im Internet	<input type="checkbox"/> Meine Familie und ihre Freunde	<input type="checkbox"/> Vereine, Verbände etc.
<input type="checkbox"/> Veranstaltungen speziell für Familienunternehmen	<input type="checkbox"/> Sonstiges: .....	<input type="checkbox"/> Nichts davon	

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

<input type="checkbox"/> Ja, und zwar: .....
<input type="checkbox"/> Nein

Sie haben es schon so gut wie geschafft! Jetzt kommen nur noch einige Fragen zu Ihnen, die sehr schnell beantwortet sind.

### E.5 Wie alt sind Sie?

..... Jahre

**E.6 Sie sind:**

- Männlich  z. Weiblich
- 

**E.7 Staatsangehörigkeit:**

- Deutsch  Schweizerisch  Österreichisch
- 

- Andere: .....
- 

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

- Ich bin Einzelkind
- 

- Ich bin geboren als ..... von ..... Kindern, von denen ..... weiblich und ..... männlich sind
- 

**E.9 Sollten Sie Geschwister haben: Sind diese aktuell in das operative Geschäft Ihres Unternehmens eingebunden?**

- Nein, noch zu jung  Nein, andere Tätigkeit
- 

- Ja, und zwar als: .....
- .....
- .....
- .....
- 

**E.10 Wie ist Ihr Familienstand?**

- Ledig ohne Partner  Ledig mit Partner  Verheiratet  Geschieden
- 

- Getrennt lebend  Verwitwet
- 

**E.11 Haben Sie eigene Kinder?**

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

**E.12 Was ist Ihr aktuell höchster Bildungsabschluss?**

- Hauptschulabschluss  Realschulabschluss  Lehre/  
Berufsausbildung  Fachabitur/Abitur
- 

- Bachelor (oder  
vergleichbar)  Master (oder  
vergleichbar)  Doktor
-

**E.13 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"/> Jura	<input type="checkbox"/> Medizin
<input type="checkbox"/> Soziologie	<input type="checkbox"/> Kommunikationswiss.	<input type="checkbox"/> Geschichte	<input type="checkbox"/> Psychologie
<input type="checkbox"/> Ingenieurwiss	<input type="checkbox"/> Mathematik	<input type="checkbox"/> Germanistik	<input type="checkbox"/> Philosophie
<input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> .....

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

Privat                       Öffentlich                       Beides

**Haben Sie im Ausland studiert bzw. studieren Sie derzeit im Ausland?**

Nein                       Ja, gesamtes Studium                       Ja, Auslandssemester

Ja, erster oder zweiter Studienabschnitt (Master oder Bachelor)

**E.14 Wie lange haben Sie zusammengerechnet im Ausland gelebt?**

Nie                       < 1 Jahr                       1 – 3 Jahre                       4 – 5 Jahre

6 – 10 Jahre                       > 10 Jahre

**E.15 Haben Sie eine Ausbildung absolviert?**

Ja, als .....                       Nein

**E.16 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"/> GeschäftsführerIn unseres Familienunternehmens	<input type="checkbox"/> GesellschafterIn unseres Familienunternehmens	<input type="checkbox"/> GründerIn eines eigenen Unternehmens
<input type="checkbox"/> Angestellt im öffentlichen Dienst	<input type="checkbox"/> Politische Funktion	
<input type="checkbox"/> Sonstiges:	.....	

**E.17** Wie weit wohnen Sie aktuell vom Hauptsitz des Familienunternehmens entfernt?

Etwa ..... km

**E.18** Wie weit haben Sie während Ihrer Kindheit und Jugend vom Hauptsitz des Familienunternehmens entfernt gewohnt?

Etwa ..... km

**E.19** Haben Sie bereits an der letzten Umfrage zu Deutschlands nächster Unternehmerge-  
neration teilgenommen?

Ja

Nein

Weiß ich nicht

---

**E.20** Kennen Sie jemanden, der evtl. auch Interesse hat, an der Umfrage zu Deutschlands nächster Unternehmerge-  
neration teilzunehmen? Falls ja, würden wir uns freuen, wenn Sie uns die jeweilige E-Mailadresse nennen oder den Link [www.zu.de/dnug](http://www.zu.de/dnug) weiterge-  
ben.

.....

.....

.....





**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)

ISBN: 978-3-942467-38-4