Stiftung
Familienunternehmen

Deutschlands nächste Unternehmergeneration

7. Studie zu Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen der Next Gens



Impressum

Herausgeber:

Stiftung Familienunternehmen

Stiftung Familienunternehmen
Prinzregentenstraße 50
80538 München
Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02
E-Mail: info@familienunternehmen.de
www.familienunternehmen.de

Erstellt von:

Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF

zeppelin universität

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

Prof. Dr. Reinhard Prügl (Projektleitung)
Alexia Mack
Max Schaible

© Stiftung Familienunternehmen, München 2026
Titelbild: xartproduction | Adobe Stock
Abdruck und Auszug mit Quellenangabe
ISBN: 978-3-948850-88-3

Zitat (Vollbeleg):

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Deutschlands nächste Unternehmergeneration – 7. Studie zu Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen der Next Gens, erstellt vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF), München 2026, www.familienunternehmen.de

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse VII

A. Next Gens als Zukunftsgestalter 1

I. Wirtschaftlicher Rahmen: Investitionsstandort Deutschland und Künstliche Intelligenz 2

II. Struktur der Familienunternehmenslandschaft: Demografischer Wandel und Nachfolgelücke 3

III. Familiäre Ebene: Familie und Unternehmerfamilie im Wandel 4

IV. Persönliche Ebene: Herausforderungen und Chancen der nachrückenden Generation 5

V. Prozessuale Ebene: Trends in der Entwicklung einer tragfähigen Nachfolgeregelung 6

B. Investitionsstandort Deutschland 7

I. Bewertung Deutschlands als Investitionsstandort 7

II. Chancen und Herausforderungen des Wirtschaftsstandorts Deutschland 9

III. Einflussfaktoren auf Investitionen in Deutschland 13

IV. Verteilung der Investitionen zwischen Deutschland und Ausland 16

V. Investitionsdynamik in Deutschland 18

VI. Investitionsländer heute und in den kommenden fünf Jahren 19

VII. Motive und Folgen von Auslandsinvestitionen 21

VIII. Zwischenfazit zum Investitionsstandort Deutschland 24

C. Künstliche Intelligenz aus Sicht der nächsten Generation 27

I. Verbreitung und geplante Nutzung 27

II. KI als Teil von Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen 29

III. Einsatzgebiete der KI 30

IV. Bezugsformen der KI-Technologie 34

V. Investitionen in Künstliche Intelligenz 35

VI. Hürden bei der KI-Integration 38

VII. Zwischenfazit zu KI in Familienunternehmen 40

D. Zentrale Werthaltungen der Next Gens 43

I. Zentrale Werthaltungen 43

II. Privates Engagement 46

III. Zwischenfazit aus den zentralen Werthaltungen der Next Gens 47

E. Familie und Familienunternehmen 49

I. Einstellung zu Unternehmen und Familie 49

II. Gruppenunterschiede in den Vorstellungen von Familie und Verantwortung 53

III. Tätigkeit der Eltern im Familienunternehmen 55

IV. Steuerliche Rahmenbedingungen der Nachfolge 56

V. Zwischenfazit aus Familie und Familienunternehmen 57

F. Persönliche Pläne und Nachfolge 59

I. Berufliche Zukunft der Next Gens: Pläne und Präferenzen 59

II. Berufliche Zukunft der Next Gens: Vermutete Erwartungen der Eltern 62

III. Generationswechsel und Nachfolge 64

IV. Rolle der Seniorgeneration nach der Übergabe 70

V. Zukunftsprojekte im Zuge des Generationswechsels 72

VI. Zwischenfazit: Nachfolge als individueller Entwicklungsprozess 77

G. Gesamtinterpretation der Interviews 79

H. Gesamtfazit: Next Gens als verantwortungsbewusste Gestalter des Wandels 83

Tabellenverzeichnis 87

Abbildungsverzeichnis 89

Literaturverzeichnis 91

Die Autorinnen und Autoren 93

Anhang: Methodik 95

I. Qualitative Datenerhebung 95

II. Quantitative Datenerhebung 96

III. Demografische Daten der Studienteilnehmer 97

IV. Eckdaten zu den in der Studie enthaltenen Familienunternehmen 99

V. Herausforderungen bei der Datenerhebung und Einordnung der Repräsentativität 102

VI. Vorgehen bei der Datenanalyse 104

Anhang: Erhebungsinstrument DNUG 2026 107

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Die Next Gens 2026 sind bereit, Verantwortung zu übernehmen, aber anders als frühere Generationen

- Das eigene Familienunternehmen bleibt der wichtigste berufliche Bezugspunkt der Next Gens: 54,0 % planen, die Nachfolge anzutreten, während nur 18,0 % dies für sich ausschließen. Die Next Gens wenden sich somit nicht vom Familienunternehmen ab. Sie wollen jedoch bewusster entscheiden, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Rolle sie Verantwortung übernehmen.
- Auch die Wege in das Familienunternehmen werden vielfältiger. Externe Berufserfahrung und eigene unternehmerische Erfahrungen gewinnen als Vorbereitung auf die Nachfolge an Bedeutung. Eine eigene Gründung betrachten inzwischen 42,6 % als relevanten Vorbereitungsweg. Im Jahr 2017 waren es lediglich 25,0 %. Gleichzeitig stoßen Karrierewege außerhalb des eigenen Familienunternehmens auf weniger Ablehnung als noch 2023. Unterschiedliche berufliche Stationen werden damit zunehmend als mögliche Bestandteile eines individuellen Nachfolgeprozesses verstanden.
- Parallel nimmt der wahrgenommene familiäre Druck zur Übernahme ab. Nur 4,1 % geben an, dass es nicht ihre eigene Entscheidung sei, ob sie die Nachfolge antreten. Selbst bei der möglichen Übernahme der Geschäftsführung nimmt weniger als die Hälfte der Next Gens eine entsprechende Erwartung der Eltern wahr. Nachfolge wird damit weniger als familiär vorgegebener Automatismus und stärker als persönliche berufliche Entscheidung verstanden.
- Die klassischen Nachfolgerollen verlieren deutlich an Selbstverständlichkeit. Im Jahr 2023 hielten noch 81,0 % eine spätere Gesellschafterrolle und 71,0 % die Übernahme der Geschäftsführung für wahrscheinlich. Im Jahr 2026 liegen beide Werte nur noch bei rund 54 %. Verantwortung wird dadurch breiter gedacht und schließt neben Geschäftsführung und Gesellschafterrolle zunehmend Funktionen in der Unternehmerfamilie, der Vermögensverwaltung, in Beiräten und Aufsichtsräten sowie in Netzwerken ein.
- Die Vorstellungen über die künftige Führung werden offener. Eine rein familieninterne Führung bleibt mit 65,1 % die wahrscheinlichste Option. Gleichzeitig können sich 50,9 % ein gemeinsames Führungsteam aus Familienmitgliedern und externen Führungskräften vorstellen. Auch ein Unternehmensverkauf wird mit dem neuen Höchstwert von 29,8 % häufiger als realistisches Szenario betrachtet als noch 2020 mit 14,4 % und 2023 mit 23,2 %.
- Mit der wachsenden Vielfalt möglicher Nachfolgemodelle steigt der Bedarf an einer professionellen Vorbereitung: 53,2 % der Familienunternehmen berücksichtigen mehrere potenzielle Nachfolgende und 49,3 % arbeiten mit expliziten Auswahlkriterien. Bei 51,1 %

liegt inzwischen ein schriftlicher Plan für die Rolle der Seniorgeneration nach der Übergabe vor. Im Jahr 2023 waren es im Vergleich nur 42,5 %, im Jahr 2020 lediglich 18,5 %.

Next Gens bewerten den Standort Deutschland positiver als Familienunternehmen insgesamt, erwarten aber bessere Rahmenbedingungen

- Die Next Gens bewerten den Investitionsstandort Deutschland mit der Durchschnittsnote 3,27 nur mittelmäßig. Sie vergeben in 58,9 % der Fälle die Noten 1 bis 3.
- Diese positivere Bewertung ist nicht mit uneingeschränktem Optimismus gleichzusetzen. Der allgemeine Zukunftsoptimismus nimmt ab und auch die Bewertung Deutschlands als Investitionsstandort bleibt insgesamt nur mittelmäßig. Als größte Herausforderungen nennen die Next Gens hohe Kosten, Inflation und Energiepreise. Es folgen Geopolitik, Kriege und globaler Wettbewerb sowie Bürokratie, Regulierung und Steuern.
- Gleichzeitig erkennen die Next Gens erhebliche Chancen für den Wirtschaftsstandort. Besonders häufig nennen sie Künstliche Intelligenz (KI), Digitalisierung und Automatisierung sowie Wachstum und neue Marktchancen. Auch Qualität, industrielle Kompetenz, Innovation und „Made in Germany" bleiben aus Sicht der Next Gens zentrale Stärken des Standorts. Die Next Gens zweifeln damit weniger am Potenzial Deutschlands als an den Bedingungen, unter denen dieses Potenzial genutzt werden kann.
- Deutschland bleibt aus der Perspektive der Next Gens der zentrale Investitionsstandort der Familienunternehmen: 21,6 % der Befragten investieren ausschließlich in Deutschland, weitere 42,4 % den überwiegenden Teil ihres Investitionsvolumens. Für die kommenden fünf Jahre erwarten 24,8 % einen steigenden Anteil ihrer Investitionen in Deutschland. Für die vergangenen fünf Jahre berichten dies lediglich 19,1 %.
- Die zunehmende internationale Ausrichtung bedeutet keine Abkehr vom Standort Deutschland. Auslandsinvestitionen dienen vor allem der Erschließung neuer Märkte. Lediglich 14,9 % der Next Gens planen, bestehende Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern. Zugleich ziehen 16,3 % der befragten Next Gens eine Rückverlagerung bestehender Auslandsinvestitionen nach Deutschland in Betracht.

Next Gens verbinden Nachfolge mit der Modernisierung des Familienunternehmens

- KI ist ein zentrales Thema der Nachfolgegeneration: 40,2 % der Next Gens nutzen KI bereits im Unternehmen, weitere 38,6 % planen ihren Einsatz. Besonders ausgeprägt ist die Nutzung dort, wo die nächste Generation eine klare Zukunft im Familienunternehmen sieht. Bei klarer Nachfolgeintention nutzen 48,7 % der Next Gens bereits KI im Unternehmen, ohne klare Nachfolgeintention sind es lediglich 26,1 %.

- KI wird nicht nur als Werkzeug zur Effizienzsteigerung verstanden, sondern gewinnt strategische Bedeutung: bei 46,7 % der KI-nutzenden Unternehmen spielt sie bereits eine wichtige Rolle für das Geschäftsmodell, bei 46,6 % ist sie zentraler Bestandteil mindestens eines Produkts oder einer Dienstleistung. Die Next Gens erreichen damit eine strategische KI-Orientierung, die mit deutschen Start-ups vergleichbar ist.
- Die Integration von KI erfolgt aktiv, aber pragmatisch: 55,9 % der Next Gens-Unternehmen entwickeln die eingesetzten Systeme zumindest teilweise selbst und passen sie an die eigenen Daten, Prozesse und Anforderungen an. Die größten Hürden liegen bei Datenschutz und Privatsphäre, den Kosten sowie der Kompatibilität mit bestehenden Systemen. Fehlendes Wissen nennen dagegen lediglich 20,8 % der Next Gens gegenüber 71,0 % der deutschen Unternehmen insgesamt.
- Auch die Rollenverteilung innerhalb der Unternehmerfamilien verändert sich. Der Anteil der Mütter in der Geschäftsführung ist von 24,8 % im Jahr 2023 auf 33,8 % gestiegen. Gleichzeitig verlieren starre Nachfolgemodelle an Bedeutung. Nur 38,5 % halten an der Vorstellung einer einzelnen Nachfolgeperson in der Geschäftsführung fest. Verantwortung wird zunehmend auf mehrere Personen, Generationen und Funktionen verteilt. Auch Rollen jenseits der operativen Verantwortung gewinnen an Bedeutung.
- Der Gestaltungsanspruch der Next Gens reicht deutlich über die Einführung einzelner Technologien hinaus. Im Mittelpunkt ihrer Zukunftspläne stehen neue Produkte und Dienstleistungen mit 74,2 %, neue Prozesse mit 67,5 %, Mitarbeiterbindung mit 67,3 % und Nachhaltigkeit mit 63,7 %. Auch die Unternehmerfamilie soll professioneller aufgestellt werden. 69,6 % priorisieren eine Familienstrategie und 68,6 % eine Nachfolgestrategie. Die Next Gens wollen das Familienunternehmen somit nicht lediglich übernehmen, sondern es nach ihren eigenen Vorstellungen weiterentwickeln. Das unterstreicht die wesentliche Bedeutung der Next Gens als Zukunftsgestalter.

A. Next Gens als Zukunftsgestalter

Bereits zum siebten Mal seit 2010 setzt sich die vorliegende Studie mit den Einstellungen und Zukunftssichten der gegenwärtigen Nachfolgegeneration („Next Gens") in Familienunternehmen in Deutschland auseinander. Die letzte, 6. Ausgabe der Studie „Deutschlands nächste Unternehmergeneration" wurde 2023 veröffentlicht. Seitdem stellten und stellen weitere Veränderungen der geopolitischen Lage und ein enormer Druck auf die industrielle Produktion in Deutschland mit potenziell tiefgreifenden politischen, wirtschaftlichen und sozialen Konsequenzen Herausforderungen für Staat, Unternehmen und Gesellschaft dar, die in dieser Größenordnung seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges nicht bekannt waren.

Die größte Herausforderung liegt dabei in der seit 2023 nochmals deutlich verschärften Kumulation von Krisen und einer damit verbundenen Unsicherheit und Volatilität. Damit stehen große Teile der in den letzten Jahrzehnten entwickelten und optimierten Geschäftsmodelle vieler Unternehmen zunehmend infrage. Parallel dazu sehen sich Unternehmen und Gesellschaft mit weiteren Herausforderungen konfrontiert. Dazu zählen die wachsenden Belastungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandorts Europa (und insb. Deutschlands) sowie die technologische Revolution im Bereich der KI.

Die Next Gens in deutschen Familienunternehmen sind hier stark gefordert und gleichzeitig ist diese Gruppe auch in einer zentralen Rolle als wesentliche Gestalter der Zukunft unserer Wirtschaft und Gesellschaft. Umso interessanter scheint es, zu verstehen, wie diese Herausforderungen die Einstellungen und Zukunftssichten der Next Gens beeinflussen. Die vorliegende Studie geht daher der Frage nach, inwieweit dies der Fall ist: Wie sehen die Next Gens die Zukunft, wie verändern sich grundlegende Einstellungen und Werte und wie werden der Investitionsstandort Deutschland und die zukünftige Rolle von KI wahrgenommen?

Um diese Fragen zu beantworten, richtet sich der Blick dieser Studie zunächst auf zwei wesentliche Aspekte der Zukunft: die Sichtweise der Next Gens auf den Investitionsstandort Deutschland und die Rolle von KI in der Zukunft. Darüber hinaus wird wie in den vorherigen Ausgaben der Blick der Next Gens auf die relevanten, alltagsprägenden Kontexte analysiert: die Vorgängergeneration im Unternehmen, das eigene Unternehmen, das ökonomische wie politische unternehmerische Umfeld.

Um diesen Themen auf den Grund zu gehen, wurde eine umfassende quantitative Befragung mit Next Gens aus Unternehmerfamilien in Deutschland mit qualitativen Interviews ergänzt. Die vorliegende Analyse basiert auf insgesamt 572 ausgefüllten Fragebögen, die von der in dieser Analyse fokussierten Altersgruppe der 16- bis 45-jährigen Next Gens stammen. Darüber hinaus wurden zehn detaillierte Porträts aus den qualitativen Interviews erstellt, die in Form

von Zitaten zur Illustration und Interpretation der quantitativen Ergebnisse auch Eingang in die Studie gefunden haben (Details zum Forschungsdesign und den detaillierten Porträts finden sich im Anhang ab Seite 95).

Durch die Ergänzung der quantitativen Ergebnisse um qualitative Einblicke nimmt die Studie bewusst Next Gens nicht nur als anonyme Adressen hinter Fragebögen, sondern ebenfalls als Persönlichkeiten mit differenzierten Einstellungen und komplexen Lebenssituationen in den Blick, die sich in ihrer Vielfalt nur begrenzt mittels standardisierter Datenerhebungen abbilden lassen. Diese qualitative Perspektive ermöglicht es, die quantitativen Befunde in ihren jeweiligen Kontext einzuordnen, zugrunde liegende Deutungsmuster und Beweggründe sichtbar zu machen und damit ein differenzierteres Verständnis der Perspektiven der Next Gens zu gewinnen.[1]

Familienunternehmertum und Next Gens befinden sich in einem sich dynamisch verändernden Umfeld. Die sich wandelnden Rahmenbedingungen für Next Gens im Kontext aktueller Entwicklungen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien lassen sich auf den fünf Ebenen. (1) wirtschaftlicher Rahmen, (2) Struktur der Familienunternehmenslandschaft, (3) Familie und Unternehmerfamilie, (4) Individuum und (5) Prozess der Nachfolge reflektieren und bildet damit den Rahmen für die Interpretation der in der Folge vorgestellten Ergebnisse der aktuellen Studie.

I. Wirtschaftlicher Rahmen: Investitionsstandort Deutschland und Künstliche Intelligenz

Investitionen sind entscheidend für die Zukunftsfähigkeit einer Volkswirtschaft. Die Tätigung von Investitionen in den Wirtschaftsstandort heute sichert den Wohlstand und die Wettbewerbsfähigkeit eines Wirtschaftsstandortes von morgen. Familienunternehmen kommt in Bezug auf Investitionen in den Standort generell und in Bezug auf KI eine überaus bedeutende Rolle zu, wegweisende Impulse für die dringend nötige Modernisierung sowie den Umbau der deutschen Volkswirtschaft zu setzen.

Doch wie sieht es mit der Bereitschaft deutscher Familienunternehmen aus, diese Rolle weiterhin wahrzunehmen und auch zukünftig schwerpunktmäßig in Deutschland zu investieren? Und welchen Stellenwert haben dabei gegenwärtig Investitionen in KI? Die Sicht der Familienunternehmen auf den Investitionsstandort Deutschland wurde intensiv untersucht[2]. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Investitionsbereitschaft der Unternehmen von Zurückhaltung geprägt ist. Darüber hinaus wird dem Investitionsstandort Deutschland eine deutlich gesunkene Attraktivität bescheinigt.

1 Das methodische Vorgehen der vorliegenden Studie sowie die Erhebungsinstrumente werden im Anhang beschrieben. Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews mit 10 Next Gens waren umfangreiche Porträts, die in die Auswertungen der folgenden Kapitel einflossen. Die Porträts selbst sind einsehbar unter: https://www.zu.de/institute/fif/dnug.php.

2 Stiftung Familienunternehmen (2023a).

So vergaben mehr als 60 % der befragten Familienunternehmen die Schulnoten ausreichend, mangelhaft und ungenügend. Ein Vergleich mit dem Jahr 2017[3] zeigt: Während die Unternehmen in der damaligen Befragung dem Standort Deutschland viele investitionsanreizende Einflüsse bescheinigten, hat sich das Bild in nur wenigen Jahren umfassend zum Schlechteren gewendet. Obwohl Deutschland für rund 70 % aller befragten Unternehmen noch Hauptinvestitionsstandort bleibt, möchte die Hälfte jener Unternehmen, die sowohl im In- wie auch im Ausland investieren, in den kommenden Jahren ihren Investitionsanteil in Deutschland deutlich verringern.

Mit Blick auf Investitionen in KI zeigt sich, dass im Durchschnitt rund 7 % des unternehmerischen Investitionsvolumens für KI eingesetzt werden. Dies ist nach Bereichen unterschiedlich: Im Bereich Marketing/Vertrieb (10,7 %) ist das Investitionsvolumen der Unternehmen in KI am höchsten, gefolgt von KI-Investitionen in das Kundenmanagement (8,0 %) und in die Verwaltung/Administration (7,8 %).

Generell ist festzuhalten, dass die Nutzung von KI in Unternehmen aus Deutschland im europäischen Vergleich hoch ist. Laut einer Studie des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung im Auftrag des BMWK setzten im Jahr 2023 im Durchschnitt aller 27 EU-Mitgliedstaaten 8,0 % der Unternehmen KI ein, für Deutschland beträgt der Vergleichswert 11,6 %. EU-Länder mit einer größeren Verbreitung von KI im Unternehmenssektor sind Dänemark (15,2 %), Finnland (15,1 %), Belgien (13,8 %) und die Niederlande (13,4 %)[4]. Im Vergleich zu den anderen großen EU-Volkswirtschaften ist die KI-Verbreitung in Deutschland erheblich höher. Frankreich kommt auf einen Wert von 5,9 %, Italien auf 5,0 % und Spanien auf 9,2 %. Allerdings muss festgehalten werden, dass die Dynamik in Deutschland nachlässt: Gegenüber 2021 hat sich die Verbreitung von KI in Deutschland kaum verändert, deutliche Anstiege der KI-Nutzung zeigen sich für Belgien, Österreich und Spanien.

II. Struktur der Familienunternehmenslandschaft: Demografischer Wandel und Nachfolgelücke

Laut dem Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025 von KfW Research streben bis Ende 2029 rund 545.000 der insgesamt 3,87 Mio. mittelständischen Unternehmen in Deutschland eine Unternehmensnachfolge an. Dies entspricht jährlich rund 109.000 geplanten Nachfolgen.[5] Damit stagniert die Zahl der Übergaben, trotz der zunehmenden Alterung der Unternehmensinhaberinnen und -inhaber. Ursächlich hierfür ist eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen, die eine Übernahme aus Sicht der Nachfolgeinteressierten weniger attraktiv macht. Metaanalytische Schätzungen auf Basis von Studien der letzten 40 Jahre

3 Vgl. Rathje und Wohlrabe (2017).

4 Vgl. Rammer, et al. (2024).

5 Vgl. Schwartz (2026).

zeigen, dass gut die Hälfte der Familienunternehmen innerhalb der Familie übergeben werden. Etwa 17 % gehen an Beschäftigte und die restlichen 29 % an Externe. Dabei haben familieninterne Nachfolgen gemäß den Ergebnissen von Studien aus den vergangenen 15 Jahren weiter an Bedeutung verloren.[6]

Gleichzeitig ist unternehmerisches Handeln zunehmend mit erhöhter Unsicherheit verbunden. Stellt man diese globalen Rahmenbedingungen in Verbindung mit eher alltäglichen unternehmerischen Herausforderungen, beispielsweise der zunehmenden Bürokratie, der Transformations- und Investitionsnotwendigkeit im Bereich neuer Technologien wie KI oder dem Fach- und Arbeitskräftemangel, so ist leicht vorstellbar, dass diese Entwicklungen mit hoher Wahrscheinlichkeit negative Folgen für die Bereitschaft haben, unternehmerisches Risiko im Rahmen einer Nachfolge zu übernehmen.

Als herausfordernd bei der familieninternen Nachfolge erweisen sich neben den bereits genannten unternehmerischen Herausforderungen dabei insbesondere die demografischen Rahmenbedingungen und alternative Karriereoptionen: Die Nachfolgegeneration verkleinern sich aufgrund geburtenschwächerer Jahrgänge ständig und haben darüber hinaus in der sich wandelnden Berufswelt immer mehr externe Optionen; die Vielfalt an Karriereoptionen der nachrückenden Generation wächst. In den kommenden Jahren wird die Dynamik dieser strukturellen Herausforderung mit hoher Wahrscheinlichkeit weiter zunehmen.

Die ausgeprägte Nachfolgelücke lässt erwarten, dass ungewollte Stilllegungen von Unternehmen künftig häufiger auftreten werden. Daher gilt: Ein möglichst frühzeitiges Abwägen unterschiedlicher Alternativen und das parallele Mitdenken verschiedener Wege der Beteiligung von jungen Familienmitgliedern am unternehmerischen Handeln werden neben dem traditionellen Fokus auf die Führungsnachfolge immer mehr zu Erfolgsfaktoren werden.

III. Familiäre Ebene: Familie und Unternehmerfamilie im Wandel

Immer mehr Familien befinden sich außerhalb des traditionellen Familienmodells, beispielsweise durch die Zunahme von Patchwork-Familien. Das hat auch Auswirkungen auf die Unternehmerfamilie: Zunächst erhöht sich die Komplexität. Es gibt mehr Beteiligte, die Kinder aus verschiedenen Ehen und Lebenspartnerschaften wachsen oftmals sehr unterschiedlich auf. Die einen leben bei dem Elternteil, der das Unternehmen führt, fahren als Kinder mit dem Fahrrad über das Firmengelände, machen später ganz selbstverständlich ein Praktikum und arbeiten früh mit. Die anderen wohnen vielleicht weit weg beim geschiedenen Elternteil,

6 Vgl. Rieger-Fels, et al. (2025).

mit ganz anderen Einstellungen und Werthaltungen. Der Bezug zum Familienunternehmen entwickelt sich hier von Haus aus vergleichsweise anders.

Die Frage der wahrgenommenen Fairness spielt für die Regelung der Nachfolge naturgemäß eine gewichtige Rolle. Die Herstellung eines entsprechenden Gerechtigkeitsempfindens gestaltet sich mit hoher Wahrscheinlichkeit schwieriger, wenn die Ausgangssituation für die nachrückende Generation sehr unterschiedlich ist. Während einige Kinder praktisch mit dem Unternehmen aufwachsen, trifft dies für andere nicht zu. Werden diese Kinder später alle gleich am Eigentum beteiligt und haben als Gesellschafter die gleichen Stimmrechte? Oder bekommen die einen mehr und die anderen weniger Anteile? Und wie wird das dann kompensiert?

Die Mitglieder von Patchworkfamilien umgibt an sich schon ein komplexes Beziehungsgeflecht, das noch verstärkt werden kann, wenn die Familie mit einem Unternehmen verbunden ist. Wenn eine Unternehmerin oder ein Unternehmer Kinder aus mehreren Ehen und/oder Lebenspartnerschaften hat, treffen naturgemäß verschiedene Familiendynamiken aufeinander. So wird die neue Partnerin oder der neue Partner aus der jüngsten Verbindung der Unternehmerin oder des Unternehmers diese Kinder oft eher als die „eigentliche" Familie der Unternehmerpersönlichkeit sehen. Die älteren Kinder aus den früheren Ehen leiten dagegen eigene Rechte im Bewusstsein unausgesprochener Regeln her, wonach sich aus dem Alter und der Länge der Familienzugehörigkeit bestimmte Ansprüche ergeben. Sie erwarten womöglich, zuerst gefragt oder mit bestimmten Aufgaben betraut zu werden.

Der sich vollziehende Wandel im Familiensystem einer Unternehmerfamilie erhöht also tendenziell auch die Komplexität der Nachfolge in einem Familienunternehmen.

IV. Persönliche Ebene: Herausforderungen und Chancen der nachrückenden Generation

Die nachrückende Generation sieht sich wie oben beschrieben mit einem sich stark wandelnden unternehmerischen Umfeld konfrontiert. Darüber hinaus eröffnen sich für die nachrückende Generation zahlreiche Karriereoptionen auch außerhalb des Familienunternehmens. So haben vergangene Untersuchungen gezeigt, dass beispielsweise die Karriere in Beratungsunternehmen, internationalen Konzernen oder auch die Gründung eines Start-ups entsprechende Möglichkeiten sind, die durch den steigenden Bedarf an Arbeitskraft auch zunehmend attraktiv vergütet sind.[7]

Zudem fordert die Familie von der nachrückenden Generation ein höheres Maß an Flexibilität hinsichtlich des räumlichen und zeitlichen Commitments zum Unternehmen. Eine lebenslange

7 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023b).

Verpflichtung dazu, dauerhaft am oft im ländlichen Raum befindlichen Stammsitz des Familienunternehmens zu leben, ohne eine entsprechende Möglichkeit von flexiblen Arbeitszeiten, erscheint der nachrückenden Generation zunehmend als weniger attraktiv. Ebenso ist es mit der Flexibilität der Rolle: Die langfristige Übernahme einer einzigen Rolle, beispielsweise der operativen Führung des Familienunternehmens ohne die Möglichkeit, temporär auch in andere Rollen zu wechseln (von der operativen Führung in den Beirat oder in die Gesellschafterrolle), oder auch einige Zeit zumindest teilweise auch außerhalb des Familienunternehmens aktiv zu sein (z. B. über die Gründung eines Start-ups), beeinflusst die Überlegungen für oder gegen einen Einstieg seitens der nachrückenden Generation zunehmend stärker.

Hier sind die Unternehmerfamilien gefordert, auch alternative Nachfolgemodelle der nachrückenden Generation zuzulassen und entsprechende Strategien zu erarbeiten.

V. Prozessuale Ebene: Trends in der Entwicklung einer tragfähigen Nachfolgeregelung

Zeiten, die zunehmend von Veränderung und Unsicherheit geprägt sind, erfordern ein Denken in möglichen Szenarien: Die eine Zukunft gibt es nicht, sondern viele mögliche Zukünfte. Und darin liegt eine ausgeprägte Chance für Nachfolgestrategien in Familienunternehmen. Denn tragfähige Nachfolgestrategien brauchen vor allem eines: ein fundiertes Bild über mögliche Zukunftsszenarien sowie darüber, wie die Unternehmerfamilie sich und das Unternehmen in diesen Szenarien verortet. Dazu ist vor allem ein rechtzeitiges Einleiten von Diskussionsprozessen in den Unternehmerfamilien (nach dem Motto „Starten, nicht warten") unter Einbindung der nachrückenden Generation prioritär, um *rechtzeitig* Klarheit über mögliche Rollen (auch jenseits der Führungsnachfolge) zu schaffen und darauf aufbauend auch eine weitere Professionalisierung und Institutionalisierung der Unternehmerfamilie (Stichworte sind hier bspw. Familienverfassung, Gesellschafterkompetenz, Beirat oder Family Office) in die Wege zu leiten.

Die frühzeitige Beschäftigung mit dem Thema der Nachfolgeoptionen gewinnt aufgrund der zunehmenden Klärungsnotwendigkeit einer oftmals präferierten familieninternen Lösung weiter an Bedeutung, da diese nicht länger selbstverständlich scheint und auch eine familienexterne Lösung der Nachfolge einen entsprechenden zeitlichen Vorlauf benötigt. Werden diese Prozesse nicht oder zu spät angegangen, wird der Handlungsspielraum der Unternehmerfamilie massiv eingeschränkt. Entsprechende Ansatzpunkte für einen strukturierten Dialog mit der Zukunft oder auch die zunehmende Vielfalt an Rollen in der Unternehmerfamilie schlagen sich zunehmend in aktuellen Fachbeiträgen nieder.[8]

8 Vgl. Bruehl & Lachenauer (2018); Prügl (2020); Foerch & Prügl (2026).

B. Investitionsstandort Deutschland

Deutschland bleibt für die Next Gens aus Familienunternehmen der zentrale Investitionsstandort. Gleichzeitig werden Investitionsentscheidungen zunehmend vor dem Hintergrund internationaler Alternativen getroffen. Das folgende Kapitel untersucht deshalb, wie die Next Gens den Standort Deutschland bewertet, welche Chancen und Herausforderungen sie erkennen und welche Faktoren ihre Investitionstätigkeit fördern oder hemmen. Darüber hinaus wird betrachtet, wie sich die Investitionen zwischen Deutschland und dem Ausland verteilen, welche internationalen Zielmärkte an Bedeutung gewinnen und welche Folgen sich daraus für bestehende Arbeitsplätze und Investitionen in Deutschland ergeben.

I. Bewertung Deutschlands als Investitionsstandort

Die nächste Unternehmergeneration bewertet den Investitionsstandort Deutschland insgesamt positiver als Familienunternehmen insgesamt, sieht jedoch weiterhin deutlichen Verbesserungsbedarf. Mit einer durchschnittlichen Schulnote von 3,27[9] fällt die Bewertung nur mittelmäßig aus. Sie liegt jedoch deutlich über den Werten der Studie der Stiftung Familienunternehmen zum Investitionsstandort Deutschland aus dem Jahr 2023. Dort bewerteten Familienunternehmen Deutschland im Durchschnitt mit der Schulnote 3,9 und deutsche Unternehmen insgesamt mit 3,8.[10]

Tabelle 1: Bewertung des Investitionsstandorts nach Schulnoten

Schulnote	Zustimmung in %
1	9,2
2	18,6
3	31,1
4	24,0
5	11,1
6	6,1

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Diese positivere Einschätzung zeigt sich auch in der Verteilung der vergebenen Schulnoten. 58,9 % der Next Gens bewerten Deutschland mit den Noten 1 bis 3. Im Jahresmonitor aus dem Jahr 2023 lag dieser Anteil bei Familienunternehmen insgesamt bei 36,5 % und bei

9 Industrie & Produktion: 3,15; Dienstleistungssektor: 3,25; Handwerk: 3,38; Handel: 3,45.

10 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023a).

deutschen Unternehmen insgesamt bei 49,0 %.[11] Gleichzeitig vergeben 41,2 % der Next Gens die Noten 4 bis 6. Die nächste Unternehmergeneration blickt damit keineswegs unkritisch auf den Standort, bewertet ihn insgesamt jedoch positiver als die Vergleichsgruppen.

Diese grundsätzlich positive, aber nicht uneingeschränkte Einschätzung zeigt sich auch in den Interviews:

> *„Ich würde sagen, der Investitionsstandort Deutschland ist immer noch besser, als es medial oft dargestellt wird. Wir sind für die Größe des Landes immer noch sehr erfolgreich und in vielen Branchen Vorreiter, aber natürlich mit einem gesunden Zweifel an der Zukunft. Wenn man schaut, wie schnell die USA und Asien vorangehen, bei Innovationen, Patenten oder Datencentern für KI, dann ist schon Vorsicht geboten. […]"* (Porträt Nr. 1, Leon, 30 bis 35 Jahre)

> *„Grundsätzlich sehe ich dennoch Potenzial im Standort Deutschland. Wir verfügen über ein starkes industrielles Fundament, hochqualifizierte Fachkräfte und ein sehr gutes Ausbildungssystem. Dieses Know-how ist international weiterhin ein Wettbewerbsvorteil."* (Porträt Nr. 5, Paul, 25 bis 30 Jahre)

Besonders auffällig ist der Anteil der Befragten, die Deutschland mit der Bestnote bewerten. 9,2 % vergeben die Schulnote 1. Laut dem Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen 2023 schätzten lediglich 2,1 % der befragten Familienunternehmen Deutschland als sehr guten Investitionsstandort ein.[12] Auch wenn die Bestnote weiterhin nur von einer Minderheit vergeben wird, bringt ein relevanter Teil der Next Gens dem Standort damit ein ausgesprochen hohes Vertrauen entgegen.

Die Bewertung unterscheidet sich zudem nach Unternehmensmerkmalen. Next Gens aus Unternehmen mit Hauptsitz in einer Großstadt bewerten den Investitionsstandort positiver als Befragte aus ländlichen oder kleinstädtischen Regionen. In Großstädten vergeben 62,2 % die Noten 1 bis 3 und 37,8 % die Noten 4 bis 6. Die Durchschnittsnote beträgt 3,1. In ländlichen oder kleinstädtischen Regionen entfallen 55,5 % auf die Noten 1 bis 3 und 44,5 % auf die Noten 4 bis 6. Die Durchschnittsnote liegt hier bei 3,4.

Auch größere Unternehmen bewerten den Standort im Durchschnitt positiver. Unter ihnen vergeben 60,8 % die Noten 1 bis 3 und 39,2 % die Noten 4 bis 6. Die Durchschnittsnote

11 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023a).

12 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023a).

beträgt ebenfalls 3,1. Bei kleineren Unternehmen entfallen 55,6 % auf die Noten 1 bis 3 und 44,4 % auf die Noten 4 bis 6. Mit 3,5 fällt ihre durchschnittliche Bewertung deutlich schwächer aus. Die Bestnote wird besonders häufig von Next Gens aus sehr großen Familienunternehmen mit 12,2 % sowie aus Unternehmen mit Hauptsitz in einer Großstadt mit 13,4 % vergeben. Dieses Muster deckt sich mit den Ergebnissen zu allen deutschen Familienunternehmen. Die Wahrnehmung des Standorts wird somit auch von den jeweils verfügbaren Ressourcen und den konkreten Standortbedingungen der Unternehmen geprägt.[13]

II. Chancen und Herausforderungen des Wirtschaftsstandorts Deutschland

Neben der allgemeinen Bewertung des Investitionsstandorts wurden die Next Gens offen danach gefragt, welche Chancen und Herausforderungen sie für den Wirtschaftsstandort Deutschland beziehungsweise Europa in den kommenden zehn Jahren sehen. Die Antworten wurden anschließend kategorisiert und thematisch gebündelt.

Auf der Chancenseite dominieren technologische Entwicklungen und neue Wachstumsmöglichkeiten. Mit 59 Nennungen bilden KI, Digitalisierung und Automatisierung den am häufigsten genannten Chancenbereich. Die Next Gens sehen in diesen Technologien insbesondere das Potenzial, Produktivität, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die hohe Bedeutung dieses Themenfeldes verweist zugleich auf die zentrale Rolle von KI für die nächste Unternehmergeneration, die in Kapitel C näher betrachtet wird. Diese Einschätzung wird auch in den Interviews deutlich:

> *„Ich sehe zukünftige Chancen für Deutschland, insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz. KI kann helfen, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und Prozesse effizienter zu gestalten, auch in einer eher handwerklich geprägten Branche wie der Textilindustrie. Entscheidend ist aus meiner Sicht, dass wir uns auf unsere Stärken besinnen und diese gezielt weiterentwickeln, anstatt uns im internationalen Vergleich ausschließlich als unterlegen zu betrachten."* (Porträt Nr. 3, Nadine, 35 bis 40 Jahre)

In dem Zusammenhang hebt auch Mia die erheblichen Potenziale von KI hervor, weist jedoch zugleich auf mögliche Risiken hin:

> *„Ich glaube, die größte Chance und gleichzeitig die größte Herausforderung ist KI. Sie bietet enormes Potenzial zur Automatisierung und Skalierung von Prozessen.*

13 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023a).

Gleichzeitig wird es entscheidend sein, Mitarbeitende entsprechend zu schulen und neue, wertschöpfende Tätigkeiten zu entwickeln. Es ist wahrscheinlich, dass Arbeitsplätze wegfallen werden. Wenn wir es aber schaffen, Wachstum zu generieren und das Potenzial sinnvoll zu nutzen, kann daraus mehr Chance als Risiko entstehen."
(Porträt Nr. 4, Mia, 30 bis 35 Jahre)

Mit 51 Nennungen folgen Wachstum, Marktchancen und Expansion. Die Next Gens nehmen Deutschland und Europa damit trotz der bestehenden Belastungen weiterhin als Wirtschaftsraum mit erheblichen Entwicklungsmöglichkeiten wahr. Qualität, Industrie und „Made in Germany" sowie Innovation, Gründung und neue Geschäftsmodelle werden mit jeweils 34 Nennungen ebenfalls häufig als Chancen genannt. Neben den klassischen Stärken des deutschen Wirtschaftsmodells rücken damit zunehmend technologieorientierte und innovationsgetriebene Zukunftsthemen in den Mittelpunkt.

Weitere Chancen erkennen die Befragten in Europa, Kooperation und Internationalisierung, Nachhaltigkeit, grünen Technologien und der Energiewende, Fachkräften, Bildung und Weiterentwicklung sowie politischen Reformen und besseren Rahmenbedingungen. Die künftige Attraktivität Deutschlands und Europas wird somit weniger mit niedrigen Kosten oder einfachen Rahmenbedingungen verbunden als mit Qualität, Know-how, Technologie, Innovationsfähigkeit und internationaler Anschlussfähigkeit.

Abbildung 1: Chancen des Wirtschaftsstandorts Deutschland



Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Auch die Interviews verdeutlichen, dass die Next Gens in der industriellen Basis, dem vorhandenen Wissen und der Qualität deutscher Unternehmen weiterhin zentrale Wettbewerbsvorteile sehen:

> *„Den Wirtschaftsstandort Deutschland sehe ich grundsätzlich positiv, gerade aufgrund von Bildung, Fachkräften und industrieller Stärke. Gleichzeitig sehe ich aktuell klare Probleme, insbesondere durch Überregulierung und steigende Komplexität. Viele Regelwerke sind aus meiner Sicht nicht mehr pragmatisch und erschweren unternehmerisches Handeln. Zudem fehlt teilweise ein realistischer Blick auf internationale Wettbewerbsbedingungen. Als Exportland steht Deutschland im direkten Wettbewerb mit Ländern wie China oder Indien, die deutlich andere Rahmenbedingungen haben. Hohe Standards wie ESG oder Lieferkettengesetze sind grundsätzlich sinnvoll, aber in ihrer aktuellen Ausgestaltung oft nicht wettbewerbsfähig."* (Porträt Nr. 8, Theo, 40 bis 45 Jahre)

Auch Luca sieht weiterhin Potenzial im Standort Deutschland. Voraussetzung für eine positive wirtschaftliche Entwicklung sei jedoch, bestehende Herausforderungen konsequent anzugehen und die Stärken des Standorts gezielt zu nutzen:

> *„Ich sehe es in Zukunft, wenn wir unsere Hausaufgaben machen, auch für den Standort Deutschland immer noch als sehr, sehr gut, weil wir immer noch wahnsinnig viel Know-how in unserem hochspezialisierten Nischenindustrien haben und eine Prozesssicherheit und ein Prozesswissen, was die Asiaten noch nicht haben, wo die noch Jahre hintendran sind. Wenn wir das auch als oberste Priorität setzen, dann glaube ich, kommen wir da auch wieder gut raus und kommen wieder in schöne Jahre."* (Porträt Nr. 2, Luca, 30 bis 35 Jahre)

Den genannten Potenzialen stehen jedoch konkrete und teils erhebliche Belastungen gegenüber. Mit 97 Nennungen werden hohe Kosten, Inflation und Energiepreise mit Abstand am häufigsten als Herausforderung genannt. Insbesondere die Kostenbelastung wird als Risiko für die künftige Wettbewerbsfähigkeit des Standorts wahrgenommen.

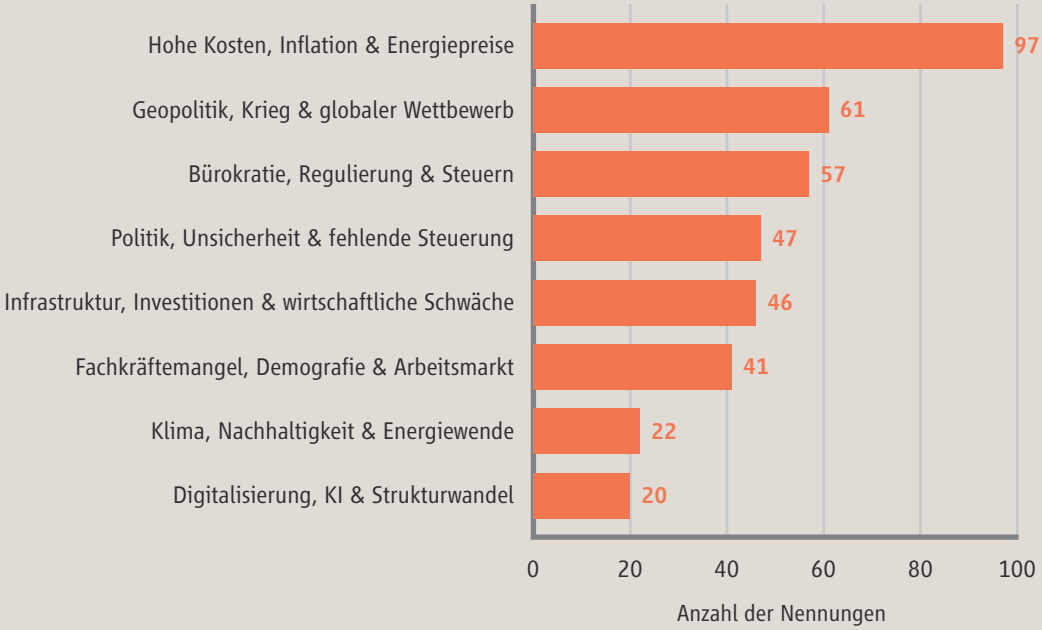
Hohe Kosten, Inflation und Energiepreise als größte Herausforderungen

An zweiter Stelle folgen Geopolitik, Kriege und globaler Wettbewerb mit 61 Nennungen. Die Next Gens betrachten die Zukunft des Wirtschaftsstandorts damit nicht allein aus nationaler Perspektive. Internationale Unsicherheit, geopolitische Spannungen und ein intensiverer globaler Wettbewerb prägen ihre Einschätzung deutlich.

Bürokratie, Regulierung und Steuern bilden mit 57 Nennungen einen weiteren zentralen Problembereich. Hinzu kommen politische Unsicherheit und fehlende Steuerung mit 47 Nennungen sowie Infrastruktur, Investitionen und wirtschaftliche Schwäche mit 46 Nennungen. Der Fachkräftemangel, die demografische Entwicklung und der Arbeitsmarkt stellen mit 41 Nennungen ebenfalls ein relevantes Problemfeld dar, werden von den Next Gens aber weniger häufig genannt als Kosten, geopolitische Unsicherheit oder Regulierung.

Klima, Nachhaltigkeit und Energiewende sowie Digitalisierung, KI und Strukturwandel erscheinen sowohl auf der Chancen- als auch auf der Herausforderungsseite. Insbesondere bei Digitalisierung und KI zeigt sich damit ein Spannungsfeld. Die Next Gens erkennen erhebliche wirtschaftliche Potenziale, sehen zugleich aber den damit verbundenen Veränderungsdruck für Unternehmen, Beschäftigte und den Wirtschaftsstandort.

Abbildung 2: Herausforderungen des Wirtschaftsstandorts Deutschland



Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Differenzierter Blick auf Deutschland – weder optimistisch noch pessimistisch

Die Next Gens blicken damit weder uneingeschränkt optimistisch noch grundsätzlich pessimistisch auf die Zukunft des Wirtschaftsstandorts. Sie erkennen erhebliche Potenziale in Technologie, Innovation, Qualität und neuen Marktchancen, verbinden deren Nutzung jedoch mit klaren Erwartungen an die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Hohe Kosten und Energiepreise, Bürokratie, politische Unsicherheit, Infrastrukturprobleme und der Fachkräftemangel drohen aus ihrer Sicht, die vorhandenen Stärken des Standorts auszubremsen. Leon bewertet Deutschland dennoch grundsätzlich weiterhin als attraktiven Investitionsstandort,

sieht in den genannten Bereichen jedoch erheblichen Handlungsbedarf. Aus seiner Sicht müssen die Rahmenbedingungen verbessert werden, damit Unternehmen auch künftig gern in Deutschland investieren:

> *„Wir müssen die Voraussetzungen schaffen, damit Unternehmen wieder gern in Deutschland investieren. Beim Abbau von Überregulierung und Bürokratie, bei konkurrenzfähigen Strompreisen, Infrastruktur und digitalisierten Behördengängen sind andere Länder einfach weiter."* (Porträt Nr. 1, Leon, 30 bis 35 Jahre)

Auch Theo betont die Stärken des Standorts, sieht dessen Wettbewerbsfähigkeit jedoch durch Überregulierung und ein angespanntes Verhältnis zwischen Politik und Wirtschaft gefährdet. Zugleich fordert er eine stärkere industriepolitische Unterstützung im internationalen Wettbewerb:

> *„Für den Maschinenbau war Deutschland als Grundlage eigentlich perfekt: gutes Bildungswesen, gut ausgebildete Leute und starke industrielle Strukturen. Gleichzeitig bremst Überregulierung unternehmerische Prozesse und schwächt unsere Wettbewerbsfähigkeit. Ein weiteres Thema ist das Verhältnis zwischen Politik und Wirtschaft. In Europa nehme ich häufig ein gewisses Misstrauen wahr, während andere Länder enger zusammenarbeiten. Gleichzeitig erleben wir konkrete Wettbewerbsnachteile, etwa bei internationalen Ausschreibungen, bei denen europäische Anbieter trotz besserer Qualität nicht zum Zug kommen. Hier wäre aus meiner Sicht eine stärkere industriepolitische Unterstützung notwendig, insbesondere bei staatlich finanzierten Projekten."* (Porträt Nr. 8, Theo, 40 bis 45 Jahre)

III. Einflussfaktoren auf Investitionen in Deutschland

Die Standortbedingungen wirken sich nicht bei allen Familienunternehmen in gleicher Weise auf die Investitionstätigkeit aus. Auffällig ist, dass viele Faktoren weder ausschließlich als Investitionsanreiz noch eindeutig als Investitionshemmnis wahrgenommen werden. Abhängig von der jeweiligen Situation eines Unternehmens können dieselben Rahmenbedingungen Investitionen anregen oder dämpfen.

Tabelle 2: Einflussfaktoren auf Investitionen in Deutschland

Reihung	Statement	Anregung in %	Neutral in %	Dämpfung in %
1	Absatzlage/-erwartung	52,5	9,5	32,0
2	Infrastruktur	50,7	23,4	21,2
3	Arbeitskosten/Lohnkosten	49,3	23,4	24,4
4	Energiekosten	48,6	14,0	24,8
5	Stand der Digitalisierung	47,9	25,0	19,6
6	Fachkräfteangebot	46,6	20,5	32,0
7	Regulierungsdichte/Bürokratie	45,3	32,2	21,2
8	Finanzierungsmöglichkeiten	35,4	23,9	38,1
9	Steuerliche Rahmenbedingungen	28,4	19,4	49,3

5-stufige Likert-Skala: 1 = deutliche Anregung; 5 = deutliche Dämpfung.
In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 der Likert-Skala für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Den stärksten Investitionsanreiz bietet die Absatzlage beziehungsweise Absatzerwartung. 52,5 % der Befragten geben an, dass dieser Faktor ihre Investitionstätigkeit in Deutschland positiv beeinflusst. Auch die Infrastruktur wirkt für 50,7 % investitionsanregend. Arbeits- und Lohnkosten sowie Energiekosten werden ebenfalls von knapp der Hälfte der Befragten als Anlass für Investitionen genannt.

Gerade bei den Kostenfaktoren ist dies bemerkenswert, da hohe Kosten und Energiepreise zugleich zu den am häufigsten genannten Herausforderungen des Wirtschaftsstandorts gehören. Steigende Kosten können Investitionen somit nicht nur bremsen, sondern auch Modernisierungsmaßnahmen, Effizienzsteigerungen oder die Anpassung bestehender Strukturen anstoßen. Der Stand der Digitalisierung wirkt für 47,9 % der Next Gens investitionsanregend, das Fachkräfteangebot für 46,6 %. Auch Regulierungsdichte und Bürokratie werden von 45,3 % als investitionsanregend eingestuft. Finanzierungsmöglichkeiten und steuerliche Rahmenbedingungen setzen dagegen deutlich seltener positive Impulse. Nur 35,4 % beziehungsweise 28,4 % bewerten diese Faktoren als investitionsanregend.

Steuerliche Rahmenbedingungen in Deutschland werden als investitionsdämpfend empfunden

Auf der anderen Seite stehen insbesondere die steuerlichen Rahmenbedingungen Investitionen in Deutschland entgegen. 49,3 % der Next Gens bewerten sie als investitionsdämpfend. Auch Finanzierungsmöglichkeiten werden von 38,1 % als Hemmnis wahrgenommen. Es folgen die Absatzlage beziehungsweise Absatzerwartung und das Fachkräfteangebot mit jeweils 32,0 %.

Energiekosten, Arbeits- und Lohnkosten, Infrastruktur sowie Regulierungsdichte und Bürokratie bremsen ebenfalls bei einem relevanten Teil der Befragten die Investitionstätigkeit.

Im Vergleich zum Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen 2023, in dem Familienunternehmen insgesamt betrachtet wurden, verschieben sich damit die Schwerpunkte. Während dort Regulierungsdichte und Bürokratie besonders deutlich als Investitionshemmnis hervortraten,[14] stehen bei den Next Gens die steuerlichen Rahmenbedingungen und Finanzierungsmöglichkeiten stärker im Vordergrund. Bürokratie bleibt für die nächste Unternehmergeneration relevant, dominiert ihre Investitionsentscheidungen jedoch weniger eindeutig.

Die unterschiedliche Wahrnehmung der Standortfaktoren wird auch in den Gruppenvergleichen sichtbar. Next Gens aus Unternehmen mit Hauptsitz in einer Großstadt bewerten die Absatzlage mit 43,4 %, die Arbeitskosten mit 21,7 %, die Energiekosten mit 21,7 %, das Fachkräfteangebot mit 16,0 % und die steuerlichen Rahmenbedingungen mit 9,0 % häufiger als deutlich investitionsanregend als Befragte aus ländlichen oder kleinstädtischen Regionen. In dieser Vergleichsgruppe liegen die entsprechenden Werte bei 27,6 % für die Absatzlage, 12,9 % für die Arbeitskosten, 3,0 % für die Energiekosten, 2,2 % für das Fachkräfteangebot und 1,3 % für die steuerlichen Rahmenbedingungen.

Next Gens aus ländlichen oder kleinstädtischen Unternehmen messen dagegen Regulierungsdichte und Bürokratie mit 36,6 % häufiger eine deutlich investitionsanregende Wirkung bei als Befragte aus großstädtischen Unternehmen mit 27,0 %. Die Ergebnisse unterstreichen, dass selbst belastende Rahmenbedingungen Investitionen in Anpassung, Effizienz und neue Strukturen auslösen können.

Auch die Unternehmensgeneration prägt die Einschätzung. In Familienunternehmen ab der dritten Generation werden Regulierungsdichte und Bürokratie mit 26,3 % häufiger als investitionsdämpfend bewertet als in Familienunternehmen der ersten und zweiten Generation mit 17,5 %. Finanzierungsmöglichkeiten werden dagegen in Unternehmen der ersten und zweiten Generation mit 43,7 % häufiger als Investitionsdämpfend eingeschätzt als in Unternehmen ab der dritten Generation mit 29,5 %. Bei den steuerlichen Rahmenbedingungen zeigt sich das umgekehrte Bild. Diese werden in Unternehmen der ersten und zweiten Generation mit 29,8 % häufiger als Investitionsanregung bewertet als in Unternehmen ab der dritten Generation mit 20,6 %.

14 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023a).

Unterschiede bestehen zudem in Abhängigkeit von der Nachfolgeintention. Next Gens mit klarer Nachfolgeintention bewerten die Absatzlage mit 33,3 %, die Infrastruktur mit 30,2 %, Finanzierungsmöglichkeiten mit 34,7 % und die steuerlichen Rahmenbedingungen mit 38,7 % häufiger als leicht investitionsdämpfend als Befragte ohne klare Nachfolgeintention. In dieser Gruppe liegen die entsprechenden Werte bei 21,9 % für die Absatzlage, 16,1 % für die Infrastruktur, 23,4 % für Finanzierungsmöglichkeiten und 26,0 % für die steuerlichen Rahmenbedingungen.

Die Investitionsbereitschaft der Next Gens lässt sich somit nicht auf einzelne Standortprobleme reduzieren. Unternehmen reagieren abhängig von Standort, Unternehmensgeneration und Nachfolgeperspektive unterschiedlich auf dieselben Rahmenbedingungen. Besonders bei Kosten, Infrastruktur, Fachkräften und Regulierung zeigt sich, dass Herausforderungen zugleich Investitionen in Anpassung und Modernisierung anstoßen können. Von den steuerlichen Rahmenbedingungen und den Finanzierungsmöglichkeiten gehen insgesamt jedoch vergleichsweise geringe positive Impulse aus.

IV. Verteilung der Investitionen zwischen Deutschland und Ausland

Deutschland bleibt der zentrale Investitionsstandort der Familienunternehmen. 21,6 % der Befragten geben an, ausschließlich in Deutschland zu investieren. Weitere 42,4 % investieren zwischen 51 und 99 % ihres Investitionsvolumens im Inland. Damit entfällt bei fast zwei Dritteln der Unternehmen der überwiegende Teil der Investitionen auf Deutschland.

Die Interviews verdeutlichen, dass diese hohe Standortbindung nicht nur auf einer grundsätzlich positiven Bewertung beruht. Sie ergibt sich vielfach auch aus bestehenden Produktionsstrukturen, gewachsenen Kompetenzen und einer langfristigen regionalen Verankerung. Nadine beschreibt, dass eine Verlagerung aufgrund der vorhandenen Infrastruktur und Produktionsmittel kaum realistisch sei und der Fokus daher auf der weiteren Nutzung des Potenzials am bestehenden Standort liege:

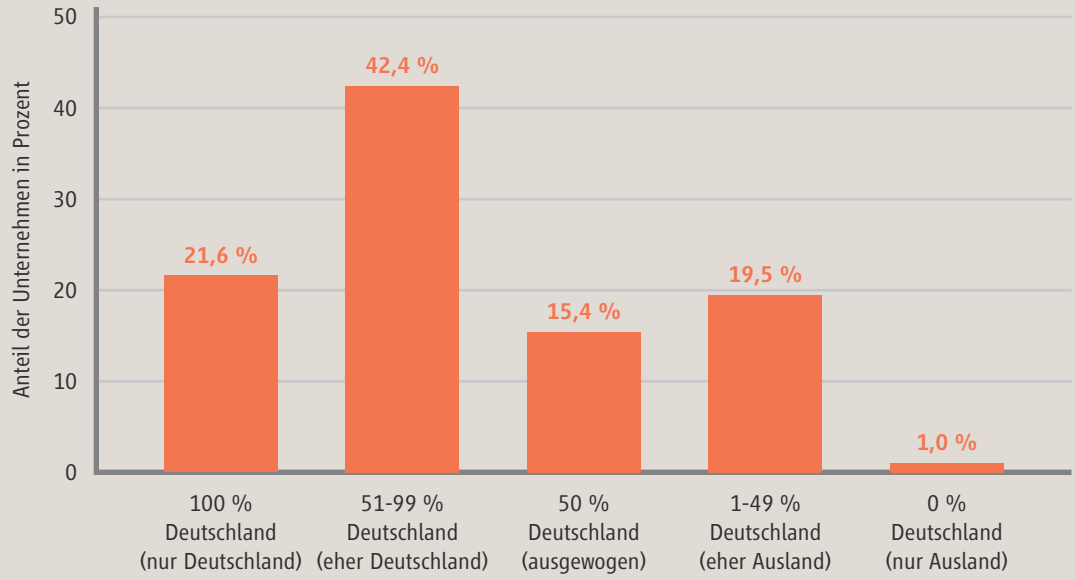
> *„Für uns ist Deutschland gesetzt, weil hier die ganze Infrastruktur, die Maschinen und alles stehen. Wir könnten das gar nicht einfach verlagern. Wir schauen eher, wie wir das Potenzial hier am Standort nutzen können."* (Porträt Nr. 3, Nadine, 35 bis 40 Jahre)

Auch Leon betont die enge Verwurzelung mit dem Standort Deutschland, schließt zusätzliche Investitionen im Ausland jedoch nicht aus.

*„Wir sind mit dem Standort Deutschland verwurzelt. Aber wenn man über weitere Investitionen in der Zukunft nachdenkt, stellt sich schon die Frage, ob Produktion im Ausland oder weitere internationale Ableger relevanter werden." (*Porträt Nr. 1, Leon, 30 bis 35 Jahre)

Gleichzeitig richten die Next Gens ihre Investitionen international aus. Während 15,4 % die Hälfte ihrer Investitionen auf das Ausland verteilen, investieren 19,5 % zwischen 51 und 99 % ihres Investitionsvolumens international. Lediglich 1,0 % investiert ausschließlich im Ausland. In der zusammengefassten Betrachtung investieren 20,5 % überwiegend im Ausland, während 64,0 % den größeren Anteil ihrer Investitionen in Deutschland tätigen.

Abbildung 3: Geografische Verteilung der Investitionen



Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Die Ergebnisse bestätigen die starke Deutschlandbindung der befragten Next Gens, zeigen jedoch zugleich eine breitere internationale Streuung als bei Familienunternehmen insgesamt.[15] Deutschland bleibt der Ankerpunkt der Investitionstätigkeit, wird von den Next Gens aber zunehmend in ein internationales Investitionsportfolio eingebettet. Dieses Bild knüpft an die Ergebnisse der Studie zum Investitionsstandort Deutschland aus dem Jahr 2023 an. Dort zeigte sich bereits, dass Familienunternehmen ihre Investitionen häufiger als Nicht-Familienunternehmen zwischen dem In- und Ausland diversifizieren.[16]

15 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023a).

16 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023a).

Wie stark die Investitionen auf Deutschland konzentriert sind, hängt deutlich von den Unternehmensmerkmalen ab. Kleine Unternehmen weisen mit 78,7 % einen signifikant höheren Investitionsanteil in Deutschland auf als große Unternehmen mit 68,4 %. Größere Unternehmen investieren entsprechend stärker im Ausland.

Auch die Unternehmensgeneration geht mit deutlichen Unterschieden einher. Unternehmen der ersten und zweiten Generation investieren mit 80,3 % einen signifikant höheren Anteil in Deutschland als Unternehmen ab der dritten Generation mit 63,9 %. Unternehmen mit Hauptsitz in einer Großstadt weisen dagegen mit 69,6 % einen signifikant geringeren Deutschlandanteil auf als Unternehmen aus ländlichen oder kleinstädtischen Regionen mit 76,7 %.

Die internationale Ausrichtung nimmt somit vor allem mit der Unternehmensgröße, der Unternehmensgeneration und einem großstädtischen Hauptsitz zu. Die starke Bindung an Deutschland löst sich dadurch jedoch nicht auf. Für die Mehrheit der Familienunternehmen bleibt Deutschland der Schwerpunkt ihrer Investitionstätigkeit.

V. Investitionsdynamik in Deutschland

Für die kommenden fünf Jahre rechnen die Next Gens mit einer leicht zunehmenden Bedeutung Deutschlands für ihre Investitionen. Während 19,1 % angeben, dass der Investitionsanteil in Deutschland in den vergangenen fünf Jahren gestiegen ist, erwarten 24,8 % einen steigenden Anteil in den kommenden fünf Jahren. Der Blick nach vorne fällt damit positiver aus als der Rückblick auf die bisherige Investitionsentwicklung.

Diese Entwicklung zeigt sich besonders bei großen Unternehmen. In den vergangenen fünf Jahren berichten 24,3 % der großen Unternehmen von einem gestiegenen Investitionsanteil in Deutschland. Für die kommenden fünf Jahre erwarten dies 33,0 %. Bei kleinen Unternehmen liegen die entsprechenden Anteile mit 14,4 % für die vergangenen und 17,4 % für die kommenden fünf Jahre deutlich niedriger.

Auch Unternehmen aus Großstädten zeigen eine stärkere Investitionsdynamik in Deutschland. 25,0 % dieser Unternehmen haben ihren Deutschlandanteil in den vergangenen fünf Jahren erhöht, 31,1 % erwarten einen Anstieg in den kommenden fünf Jahren. Bei Unternehmen aus ländlichen oder kleinstädtischen Regionen liegen die entsprechenden Werte bei 13,8 beziehungsweise 19,0 %.

Besonders deutlich ist der Zusammenhang mit der Nachfolgeintention. Unter den Next Gens mit klarer Nachfolgeperspektive berichten 24,9 % von einem gestiegenen Investitionsanteil in Deutschland in den vergangenen fünf Jahren. Bei Befragten ohne klare Nachfolgeintention

sind es lediglich 12,0 %. Auch mit Blick auf die kommenden fünf Jahre setzt sich dieser Unterschied fort. 31,1 % der Next Gens mit klarer Nachfolgeintention erwarten einen steigenden Deutschlandanteil ihrer Investitionen. Unter den Befragten ohne klare Nachfolgeperspektive liegt dieser Anteil bei 19,8 %.

Gerade dort, wo Next Gens eine klare Zukunft im eigenen Familienunternehmen sehen, gewinnt Deutschland als Investitionsstandort an Bedeutung. Gleichzeitig zeigen insbesondere große und großstädtische Unternehmen eine positive Investitionsdynamik. Damit rechnen gerade jene Unternehmen häufiger mit einer wachsenden Bedeutung Deutschlands, die bereits stärker international ausgerichtet sind.

VI. Investitionsländer heute und in den kommenden fünf Jahren

Die Auslandsinvestitionen der Next Gens sind heute noch stark europäisch geprägt, richten sich künftig jedoch zunehmend auf globale Wachstumsmärkte. Unter den aktuellen Investitionsstandorten außerhalb Deutschlands liegt Polen mit 18,7 % an erster Stelle. Es folgen die Schweiz mit 13,2 % und Österreich mit 11,0 %. China, Frankreich und die USA liegen mit jeweils 9,9 % gleichauf. Danach folgen die Niederlande mit 7,7 %, Indien mit 6,6 % sowie Italien, Schweden und das Vereinigte Königreich mit jeweils 4,4 %.

Tabelle 3: 15 häufigste Investitionsländer heute

Rang	Land	Nennungen in %
1	Polen	18,7
2	Schweiz	13,2
3	Österreich	11,0
4	China	9,9
5	Frankreich	9,9
6	USA	9,9
7	Niederlande	7,7
8	Indien	6,6
9	Italien	4,4
10	Schweden	4,4
11	Vereinigtes Königreich	4,4
12	Brasilien	3,3
13	Kanada	3,3
14	Spanien	3,3
15	Tschechien	3,3

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Die heutigen Auslandsinvestitionen konzentrieren sich damit vor allem auf Europa und die direkten Nachbarländer Deutschlands. Mit China, den USA und Indien spielen jedoch bereits heute zentrale außereuropäische Märkte eine relevante Rolle.

Gegenüber den Ergebnissen aus dem Jahresmonitor 2023, in denen Familienunternehmen insgesamt betrachtet wurden, zeigen sich erste Unterschiede. Bei den Familienunternehmen waren die USA mit 19,1 % deutlich stärker als Investitionsstandort vertreten. Polen erreichte 11,5 % und China 7,1 %.[17] Die Familienunternehmen der Next Gens investieren aktuell somit häufiger in Polen und etwas häufiger in China, während die USA in ihrem heutigen Investitionsportfolio weniger stark vertreten sind.

Der Blick auf die kommenden fünf Jahre zeigt eine deutlich globalere Ausrichtung. Polen bleibt mit 16,3 % zwar der wichtigste Investitionsstandort, verliert gegenüber heute aber 2,4 Prozentpunkte. Die USA gewinnen deutlich an Bedeutung und steigen mit 14,1 % auf Rang zwei. Dies entspricht einem Zuwachs von 4,2 Prozentpunkten beziehungsweise 42,4 %. Auch China gewinnt 2,1 Prozentpunkte und erreicht 12,0 %. Darüber hinaus nehmen die Niederlande, Spanien, Japan, Belgien, Dänemark, Kanada und Vietnam an Bedeutung zu.

Investitionsperspektive der Next Gens verschiebt sich von Europa auf globale Zielmärkte

Gleichzeitig verlieren mehrere europäische Nachbarländer an Gewicht. Der Anteil der Schweiz sinkt von 13,2 auf 7,6 %, Österreich von 11,0 auf 7,6 % und Frankreich von 9,9 auf 6,5 %. Die Investitionsperspektive der Next Gens verschiebt sich damit von einer stark europäischen und nachbarschaftsorientierten Struktur zunehmend in Richtung globaler Zielmärkte, insbesondere der USA, Chinas und ausgewählter asiatischer Märkte. Diese zunehmende internationale Diversifizierung wird auch in den Interviews deutlich:

> *„Für weitere Produktionskapazitätserweiterungen kommt Deutschland für uns derzeit nicht mehr infrage. Wenn wir Kapazitäten ausweiten, dann eher in Osteuropa, Asien oder den USA. Wir sehen aktuell nicht, dass sich die Wettbewerbsbedingungen hier absehbar so verbessern, dass wir das Risiko weiterer Investitionen in Deutschland eingehen würden. Rumänien und Bulgarien haben wir uns bereits angeschaut: EU, keine Zölle, einfacher Warenverkehr, rechtlich vergleichsweise sicher und der Faktor Arbeit ist deutlich günstiger. Deutschland muss dringend seine Hausaufgaben machen, damit die Wirtschaft wieder atmen kann."* (Porträt Nr. 5, Paul, 25 bis 30 Jahre)

17 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023a).

Tabelle 4: 15 häufigste Investitionsländer 2026 bis 2031

Rang	Land	Nennungen in %	Δ in Prozent-punkten	Δ in %
1	Polen	16,3	- 2,4	- 12,7
2	USA	14,1	+ 4,2	+ 42,4
3	China	12,0	+ 2,1	+ 20,9
4	Niederlande	10,9	+ 3,2	+ 41,3
5	Schweiz	7,6	- 5,6	- 42,3
6	Spanien	7,6	+ 4,3	+ 130,8
7	Österreich	7,6	- 3,4	- 30,8
8	Frankreich	6,5	- 3,4	- 34,1
9	Indien	6,5	- 0,1	- 1,1
10	Japan	5,4	+ 4,3	+ 394,6
11	Belgien	4,3	+ 4,3	–
12	Dänemark	4,3	+ 2,2	+ 97,8
13	Italien	4,3	- 0,1	- 1,1
14	Kanada	4,3	+ 1,1	+ 31,9
15	Vietnam	4,3	+ 2,2	+ 97,8

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Eine vergleichbare Entwicklung zeigte bereits die Studie zum Investitionsstandort Deutschland aus dem Jahr 2023. Auch dort gewannen Nordamerika und Asien gegenüber europäischen Zielmärkten an Bedeutung.[18] Polen nimmt bei den Next Gens allerdings sowohl heute als auch mit Blick auf die kommenden fünf Jahre eine besonders starke Position ein. Afrika sowie Latein- und Südamerika spielen unter den wichtigsten Investitionsregionen hingegen kaum eine Rolle. Die zunehmende internationale Ausrichtung führt somit nicht zu einer gleichmäßigen globalen Streuung. Die Investitionen konzentrieren sich gezielt auf Europa, Nordamerika und ausgewählte asiatische Wachstumsmärkte.

VII. Motive und Folgen von Auslandsinvestitionen

Die zunehmende internationale Ausrichtung der Next Gens ist vor allem wachstumsgetrieben. Mit 35,4 % ist die Erschließung neuer Märkte der am häufigsten genannte Grund für Auslandsinvestitionen. Der Schritt ins Ausland erscheint damit weniger als grundsätzliche

18 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023a).

Reaktion auf die Schwächen des Standorts Deutschland, sondern vor allem als Möglichkeit, neue Absatz- und Wachstumspotenziale zu erschließen.

Kostenfaktoren spielen dennoch eine wichtige Rolle. 30,9 % nennen niedrigere Energiekosten als Grund für Auslandsinvestitionen, 30,4 % die Senkung der Lohnkosten. Günstigere steuerliche Rahmenbedingungen im Ausland sind für 21,8 % relevant, eine bessere Verfügbarkeit von Fach- und Arbeitskräften für 16,0 %.

Weniger staatliche Regulierung beziehungsweise bessere Regulierungsbedingungen werden dagegen nur von 10,6 % der Befragten genannt. Damit unterscheidet sich die nächste Unternehmergeneration von den Familienunternehmen insgesamt. Laut dem Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen 2023 war eine geringere staatliche Regulierung der zweithäufigste Grund für Auslandsinvestitionen.[19] Bei den Next Gens tritt dieses Motiv deutlich in den Hintergrund, was auch durch geringere operative Erfahrungswerte auf Seiten der Next Gens beeinflusst sein könnte.[20]

Tabelle 5: Gründe für Auslandsinvestitionen

Reihung	Statement	Ausgewählt in %	Nicht ausgewählt in %
1	Erschließung neuer Märkte	35,4	64,6
2	Niedrigere Energiekosten	30,9	69,1
3	Senkung der Lohnkosten	30,4	69,6
4	Günstigere steuerliche Rahmenbedingungen im Ausland	21,8	78,2
5	Mehr Fachkräfte/Arbeitskräfte	16,0	84,0
6	Weniger staatliche Regulierung (bessere Regulierungsbedingungen im Ausland)	10,6	89,4
7	Sonstige	1,1	98,9

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Auch die Interviews zeigen, dass bei der Wahl internationaler Standorte mehrere Faktoren zusammenwirken:

> *„Bei zukünftigen Produktionsstandorten spielen für uns mehrere Faktoren eine Rolle: politische Stabilität, Planbarkeit, Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften*

19 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023a).

20 Nur 55,2 % der befragten Next Gens waren zum Zeitpunkt der Erhebung im eigenen Familienunternehmen tätig.

sowie Kostenstrukturen. Aktuell ist Deutschland für den Ausbau von Produktionskapazitäten für uns weniger attraktiv. Stattdessen prüfen wir Standorte in Osteuropa, Asien oder Nordamerika. Ziel ist es, näher an den Märkten zu produzieren und gleichzeitig wettbewerbsfähig zu bleiben." (Porträt Nr. 5, Paul, 25 bis 30 Jahre)

Die Motive unterscheiden sich zwischen den einzelnen Gruppen. Die Erschließung neuer Märkte ist insbesondere für größere Unternehmen mit 44,3 % relevant. Bei kleineren Unternehmen liegt der Anteil bei 27,2 %. Auch Unternehmen aus Großstädten nennen dieses Motiv mit 41,0 % häufiger als Unternehmen aus ländlichen oder kleinstädtischen Regionen mit 30,2 %. Unter männlichen Next Gens liegt der Anteil bei 42,4 %, unter weiblichen Next Gens bei 28,1 %.

Niedrigere Lohnkosten spielen für größere Unternehmen mit 40,5 % eine deutlich wichtigere Rolle als für kleinere Unternehmen mit 22,6 %. Dasselbe gilt für niedrigere Energiekosten, die von 38,8 % der größeren und 21,0 % der kleineren Unternehmen genannt werden.

Auch die Unternehmensgeneration prägt die Motive. Unternehmen ab der dritten Generation nennen mit 27,6 % häufiger steuerliche Vorteile als Unternehmen der ersten und zweiten Generation mit 18,3 %. Die Verfügbarkeit von Fachkräften im Ausland ist für Unternehmen ab der dritten Generation mit 23,1 % ebenfalls häufiger relevant als für Unternehmen der ersten und zweiten Generation mit 12,3 %.

Dass die Auslandsinvestitionen vor allem der Expansion dienen, zeigt sich auch beim Blick auf mögliche Arbeitsplatzverlagerungen. Lediglich 14,9 % der Befragten planen, bestehende Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern. 73,6 % verneinen dies. Im Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen 2023 planten noch 31,4 % der befragten Familienunternehmen die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland.[21] Die Perspektive einer internationalen Expansion der Next Gens geht damit vergleichsweise selten mit einer Verlagerung bestehender Arbeitsplätze aus Deutschland einher.

Innerhalb der Stichprobe zeigen größere Unternehmen mit 22,2 % eine höhere Bereitschaft zur Verlagerung als kleinere Unternehmen mit 9,2 %. Bei Unternehmen aus Großstädten liegt der Anteil bei 19,8 %, bei Unternehmen aus ländlichen oder kleinstädtischen Regionen bei 10,3 %. Männliche Next Gens ziehen eine Verlagerung mit 18,3 % häufiger in Betracht als weibliche Next Gens mit 11,0 %. Besonders deutlich ist erneut der Unterschied nach der Nachfolgeintention. Unter den Next Gens mit klarer Nachfolgeintention planen 21,8 % eine

21 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023a).

Verlagerung, unter den Befragten ohne klare Nachfolgeintention lediglich 6,2 %. Gleichzeitig planen 16,3 % der Befragten, bestehende Auslandsinvestitionen nach Deutschland zurückzuverlagern. 83,7 % haben keine entsprechenden Pläne. Der Anteil der geplanten Rückverlagerungen liegt damit dennoch deutlich über dem Wert aller Familienunternehmen. Dort gaben lediglich 2,4 % entsprechende Pläne an.[22]

Besonders Unternehmen ab der dritten Generation zeigen mit 23,9 % ein größeres Interesse an Rückverlagerungen als Unternehmen der ersten und zweiten Generation mit 11,2 %. Auch hier ist die Nachfolgeintention von besonderer Bedeutung. Unter den Next Gens mit klarer Nachfolgeintention ziehen 25,0 % eine Rückverlagerung in Betracht. Bei Befragten ohne klare Nachfolgeintention liegt der Anteil bei 6,9 %.

Die internationale Ausrichtung der Next Gens ist damit nicht mit einer Abkehr von Deutschland gleichzusetzen. Auslandsinvestitionen dienen in erster Linie der Erschließung neuer Märkte und werden durch Kostenunterschiede ergänzt. Nur eine Minderheit plant, bestehende Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern. Gleichzeitig werden Rückverlagerungen nach Deutschland von den Next Gens deutlich häufiger in Betracht gezogen als von Familienunternehmen insgesamt. Die nächste Unternehmergeneration denkt Investitionen internationaler, ohne den Standort Deutschland als unternehmerischen Anker aufzugeben.

VIII. Zwischenfazit zum Investitionsstandort Deutschland

Deutschlands Stärke liegt in seiner Substanz, die Schwäche in den Rahmenbedingungen

Die Next Gens verbinden eine weiterhin starke Bindung an Deutschland mit einem zunehmend internationalen Blick auf Investitionsmöglichkeiten. Sie bewerten den Standort positiver als im Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen 2023 befragte Familienunternehmen und erkennen erhebliche Potenziale in seinem industriellen Fundament, dem vorhandenen Know-how, gut ausgebildeten Fachkräften sowie in Technologie und Innovation. Ihre Perspektive ist jedoch an klare Bedingungen geknüpft. Hohe Kosten, Energiepreise, geopolitische Unsicherheit, Bürokratie und strukturelle Defizite begrenzen aus ihrer Sicht die Fähigkeit Deutschlands, seine vorhandenen Stärken vollständig zu nutzen. Diese Haltung zeigt sich auch im tatsächlichen Investitionsverhalten.

22 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023a).

Internationale Diversifizierung bedeutet keine Abkehr von Deutschland

Deutschland bleibt für die Mehrheit der Familienunternehmen der zentrale Investitionsstandort. Zugleich werden Investitionen zunehmend international diversifiziert. Diese Entwicklung folgt jedoch in erster Linie der Erschließung neuer Märkte und nicht einer grundsätzlichen Abkehr von Deutschland. Nur eine Minderheit plant, bestehende Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern. Gleichzeitig ziehen die Next Gens Rückverlagerungen deutlich häufiger in Betracht als die befragten Familienunternehmen des Jahresmonitors 2023 der Stiftung Familienunternehmen. Besonders relevant ist der Zusammenhang mit der Nachfolgeperspektive.

Eine klare Nachfolgeperspektive stärkt Investitionen am Heimatstandort

Wo Next Gens eine klare Zukunft im eigenen Familienunternehmen sehen, rechnen sie häufiger mit einem wachsenden Investitionsanteil in Deutschland. Die Bereitschaft, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, geht damit nicht nur mit einer stärkeren Zukunftsorientierung des Unternehmens einher, sondern auch mit einer hohen Investitionsbereitschaft am heimischen Standort.

Die Next Gens halten folglich an Deutschland als unternehmerischem Anker fest, betrachten diese Bindung aber nicht als bedingungslos. Investitionen werden stärker im internationalen Vergleich bewertet und gezielt auf unterschiedliche Standorte verteilt. Deutschland bleibt dabei zentral, muss seine Attraktivität jedoch durch verlässliche, wettbewerbsfähige und innovationsfreundliche Rahmenbedingungen dauerhaft sichern.

C. Künstliche Intelligenz aus Sicht der nächsten Generation

KI ist in den Familienunternehmen der Next Gens angekommen. Rund vier von fünf Unternehmen nutzen KI bereits oder planen ihren Einsatz. Gleichzeitig beschränkt sich die Auseinandersetzung mit der Technologie nicht auf einzelne digitale Werkzeuge. Bei einem erheblichen Teil der KI-nutzenden Unternehmen reicht sie bereits bis in Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen hinein.

KI entwickelt sich damit zu einem strategischen Thema für die Weiterentwicklung der Familienunternehmen und wird zunehmend als entscheidender Faktor für deren langfristige Wettbewerbsfähigkeit betrachtet:

> *„Langfristig wird es aus meiner Sicht keine Option sein, sich dieser Entwicklung zu entziehen. Unternehmen, die KI nicht nutzen, werden vermutlich an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Entscheidend ist daher, einen reflektierten Umgang damit zu finden."* (Porträt Nr. 4, Mia, 30 bis 35 Jahre)

Das folgende Kapitel untersucht zunächst, wie verbreitet KI in den Familienunternehmen bereits ist und welche Unternehmen ihren Einsatz planen. Anschließend werden ihre strategische Bedeutung, die konkreten Anwendungsfelder, die Herkunft der eingesetzten Technologien und die Investitionsschwerpunkte betrachtet. Abschließend wird untersucht, welche Hürden einer breiteren Integration weiterhin entgegenstehen.

I. Verbreitung und geplante Nutzung

40,2 % der Familienunternehmen nutzen bereits Technologien auf Basis von KI. Weitere 38,6 % planen deren Einsatz. Damit beschäftigen sich insgesamt 78,8 % der Unternehmen konkret mit KI.

Tabelle 6: Aktuelle und geplante KI-Nutzung in den Familienunternehmen

	Ja in %	Geplant für die Zukunft in %	Nein in %	Nicht relevant in %
Nutzen Sie Künstliche Intelligenz (KI) in Ihrem Unternehmen oder planen dies in Zukunft?	40,2	38,6	14,9	6,2

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Im Vergleich zu deutschen Unternehmen insgesamt fällt die aktuelle KI-Nutzung hoch aus. Je nach Vergleichswert setzen derzeit etwa 26 beziehungsweise 37 % der deutschen Unternehmen Technologien auf Basis von KI ein. [23, 24] Mit einem Anteil von 40,2 % liegen die Familienunternehmen der Next Gens über beiden Vergleichswerten. Zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen zeigen sich deutliche Unterschiede. Am weitesten fortgeschritten ist der Handel. 51,0 % der Handelsunternehmen setzen KI bereits ein, weitere 34,3 % planen eine zukünftige Nutzung. Damit beschäftigen sich insgesamt mehr als 85 % der Handelsunternehmen konkret mit der Technologie.

In Industrie und Produktion liegt der Anteil der bereits KI-nutzenden Unternehmen mit 44,0 % etwas niedriger. Zugleich fällt der Anteil geplanter Anwendungen mit 42,9 % besonders hoch aus. KI ist damit für insgesamt rund 87 % der Industrie- und Produktionsunternehmen bereits relevant oder dürfte es zukünftig werden. Auch im Dienstleistungssektor ist die Technologie mit einer aktuellen Nutzung von 39,0 % und einer geplanten Nutzung von 39,2 % breit verankert. Deutlich zurückhaltender zeigt sich dagegen das Handwerk. Lediglich 24,0 % der Handwerksunternehmen nutzen KI bereits, weitere 32,0 % planen ihren Einsatz. Gleichzeitig geben 28,0 % an, KI nicht zu nutzen, und 16,0 % betrachten die Technologie als nicht relevant. Der Anteil der Unternehmen, die KI weder einsetzen noch konkret einplanen, liegt damit im Handwerk bei 44,0 % und fällt deutlich höher aus als in den übrigen Wirtschaftszweigen mit 14,5 bis 22,3 %.

Klare Nachfolgeperspektiven gehen mit einer deutlich stärkeren KI-Nutzung einher.

Der hohe Anteil geplanter Anwendungen zeigt, dass die Verbreitung von KI in den kommenden Jahren weiter zunehmen dürfte. Besonders ausgeprägt ist die aktuelle Nutzung dort, wo die nächste Generation eine klare Perspektive im Familienunternehmen sieht. Bei klarer Nachfolgeintention setzen bereits 48,7 % der Unternehmen KI ein. Ohne klare Nachfolgeintention sind es lediglich 26,1 %. Familienunternehmen mit klarer Nachfolgeperspektive nutzen KI damit fast doppelt so häufig.

Auch der Unternehmensstandort geht mit deutlichen Unterschieden einher. Unternehmen aus Großstädten nutzen KI mit 48,8 % häufiger als Unternehmen aus ländlichen oder kleinstädtischen Regionen mit 32,1 %. Gleichzeitig halten in Großstädten nur 2,4 % KI für nicht relevant. Bei ländlichen und kleinstädtischen Unternehmen liegt dieser Anteil mit 9,8 % mehr als viermal so hoch.

Ein ähnliches Muster zeigt sich bei der Unternehmensgröße. 47,8 % der großen Unternehmen nutzen bereits KI, gegenüber 33,2 % der kleinen Unternehmen. Große Unternehmen bewerten

23 Vgl. Statistisches Bundesamt (2025).

24 Vgl. Engels, et al. (2025).

die Technologie zudem nur sehr selten als nicht relevant. Der entsprechende Anteil beträgt bei ihnen 1,1 %, bei kleineren Unternehmen dagegen 10,0 %. Dass der KI-Einsatz mit der Unternehmensgröße zunimmt, zeigt sich auch bei deutschen Unternehmen insgesamt. [25, 26]

Darüber hinaus prägt die Unternehmensgeneration den Stand der KI-Nutzung. Unternehmen ab der dritten Generation setzen KI mit 51,3 % deutlich häufiger ein als Unternehmen der ersten und zweiten Generation mit 33,5 %. Letztere planen den Einsatz allerdings häufiger für die Zukunft. Während KI in späteren Unternehmensgenerationen bereits stärker in der Praxis angekommen ist, befindet sich die Technologie bei Unternehmen der ersten und zweiten Generation häufiger noch auf dem Weg dorthin.

Die Verbreitung von KI hängt somit eng mit den verfügbaren Ressourcen, den bestehenden Unternehmensstrukturen und der Zukunftsperspektive der Next Gens zusammen. Besonders große, großstädtische und seit mehreren Generationen bestehende Familienunternehmen setzen die Technologie bereits ein. Eine klare Nachfolgeintention geht ebenfalls mit einer deutlich höheren KI-Nutzung einher.

II. KI als Teil von Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen

Die hohe Verbreitung allein beschreibt noch nicht die Bedeutung von KI für die Familienunternehmen. Entscheidend ist, dass die Technologie in vielen Unternehmen bereits über einzelne Anwendungen und operative Effizienzgewinne hinausgeht.

Für 46,7 % der Befragten aus KI-nutzenden Unternehmen spielt KI bereits heute eine wichtige Rolle für das aktuelle Geschäftsmodell. 22,6 % bewerten ihre Bedeutung neutral, 30,7 % als unwichtig. Ein nahezu identisches Bild zeigt sich bei Produkten und Dienstleistungen. 46,6 % geben an, dass KI ein zentraler Bestandteil mindestens eines Produkts oder einer Dienstleistung ihres Unternehmens ist. 22,3 % nehmen eine neutrale Position ein, während 31,1 % KI in diesem Zusammenhang keine wichtige Rolle beimessen.

Damit beschränkt sich der KI-Einsatz der Next Gens nicht auf interne Prozesse oder einzelne digitale Werkzeuge. Bei fast der Hälfte der KI-nutzenden Unternehmen reicht die Technologie bis in das Geschäftsmodell oder das Leistungsangebot hinein. Die Werte liegen damit in etwa auf dem Niveau deutscher Start-ups.[27]

25 Vgl. Engels, et al. (2025).

26 Vgl. Rammer, et al. (2024).

27 Vgl. Hirschfeld, et al. (2025).

Tabelle 7: Bedeutung von KI für Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
1	KI spielt in Bezug auf Ihr aktuelles Geschäftsmodell eine wichtige Rolle	46,7	22,6	30,7
2	Künstliche Intelligenz (KI) ist ein zentraler Bestandteil mindestens eines Produkts oder einer Dienstleistung Ihres Unternehmens	46,6	22,3	31,1

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu.
In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 der Likert-Skala für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Diese Nähe ist insofern plausibel, als auch die Übernahme eines Familienunternehmens als Form der Nachfolgegründung verstanden werden kann. Ähnlich wie Gründerinnen und Gründer eines Start-ups stehen Next Gens vor der Aufgabe, unternehmerische Chancen zu erkennen, neue Impulse zu setzen und das Unternehmen nach eigenen Vorstellungen weiterzuentwickeln. Die Familienunternehmen der Next Gens nähern sich in ihrer KI-Orientierung somit aufgrund des gründungsähnlichen Charakters der Unternehmensnachfolge einer besonders technologieaffinen Unternehmensform an.

Die KI-Orientierung von Next-Gen-Familienunternehmen nähert sich der von Start-ups an.

Die strategische Bedeutung von KI fügt sich damit in die übergeordnete Rolle der Next Gens ein. Wo sie eine eigene Zukunft im Unternehmen sehen, setzen sich die Familienunternehmen häufiger mit neuen Technologien auseinander. Gleichzeitig ist KI bei einem erheblichen Teil der Unternehmen bereits mit Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen verbunden. Die Next Gens übernehmen somit nicht nur Verantwortung für bestehende Familienunternehmen, sondern treiben auch deren technologische Weiterentwicklung voran.

III. Einsatzgebiete der KI

Der hohe Stellenwert von KI zeigt sich in einem breiten Spektrum konkreter Anwendungen. Dabei lassen sich zwei Ebenen unterscheiden: die technischen Anwendungsformen und die betrieblichen Funktionsbereiche, in denen die Technologie eingesetzt wird.

Technische Anwendungsformen

Im Vordergrund steht bislang die Automatisierung von Arbeitsabläufen. 43,0 % der Befragten setzen KI hierfür ein. Die Next Gens nutzen die Technologie damit zunächst besonders häufig dort, wo sie operative Prozesse effizienter gestalten und wiederkehrende Aufgaben unterstützen kann. Daneben ist das Anwendungsspektrum bereits breit. 33,3 % nutzen KI für

Text Mining, 31,1 % für Bilderkennung und Bildverarbeitung und 29,7 % für Spracherkennung. Im Wissensmanagement kommt KI bei 27,0 % der Unternehmen zum Einsatz, in der Entscheidungsfindung bei 25,5 %. Die Erzeugung natürlicher Sprache und die Bewegung von Maschinen werden von jeweils 19,1 % genannt.

Tabelle 8: KI-Nutzung nach technischen Anwendungsformen

Reihung	Statement	Ausgewählt in %	Nicht ausgewählt in %
1	Automatisierung von Arbeitsabläufen	43,0	57,0
2	Text Mining	33,3	66,7
3	Bilderkennung/-verarbeitung	31,1	68,9
4	Spracherkennung	29,7	70,3
5	Wissensmanagement	27,0	73,0
6	Entscheidungsfindung	25,5	74,5
7	Erzeugung natürlicher Sprache	19,1	80,9
8	Bewegung von Maschinen	19,1	80,9
9	Sonstige	3,8	96,2

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Im Vergleich zu allen deutschen Unternehmen nutzen die Familienunternehmen der Next Gens KI häufiger für die Automatisierung von Arbeitsabläufen. Der Anteil liegt bei den Next Gens bei 43,0 % und bei deutschen Unternehmen insgesamt bei 27,0 %. Auch Bilderkennung wird mit 31,0 % gegenüber 17,0 % häufiger eingesetzt.

Die Erzeugung natürlicher Sprache wird dagegen von den Next Gens mit 19,0 % seltener genannt als von deutschen Unternehmen insgesamt mit 35,0 %. Dasselbe gilt für Spracherkennung mit 29,7 % gegenüber 43,0 %. Die Bewegung von Maschinen liegt auf einem vergleichbaren Niveau.[28] Der KI-Einsatz der Next Gens konzentriert sich damit bislang besonders auf Effizienzsteigerungen, Analyse und Erkennungsaufgaben. Generative Sprachfunktionen treten in dieser Abfrage weniger stark hervor.

Wie tief KI in die betrieblichen Abläufe integriert ist, hängt deutlich von der Unternehmensgröße ab. Große Unternehmen nutzen KI häufiger für Bilderkennung, Spracherkennung und die Bewegung von Maschinen. Besonders groß ist der Unterschied beim Einsatz in Maschinen. 30,8 % der großen Unternehmen nutzen KI in diesem Bereich, bei kleinen Unternehmen

28 Vgl. Statistisches Bundesamt (2025).

sind es lediglich 8,2 %. Größere Unternehmen integrieren KI damit häufiger in industrielle, technische und produktionsnahe Anwendungen.

Auch der Unternehmensstandort prägt die Anwendung. Unternehmen mit Hauptsitz in einer Großstadt nutzen KI häufiger für die Entscheidungsfindung als Unternehmen aus ländlichen oder kleinstädtischen Regionen. Die entsprechenden Anteile liegen bei 30,7 und 20,7 %. Bei der Bewegung von Maschinen beträgt der Anteil in großstädtischen Unternehmen 26,3 %, gegenüber 12,1 % in ländlichen oder kleinstädtischen Unternehmen. In Letzteren spielt Spracherkennung mit 24,0 % eine etwas größere Rolle als Bilderkennung mit 23,3 %.

Unterschiede zeigen sich ebenfalls nach der Unternehmensgeneration. Unternehmen ab der dritten Generation setzen KI mit 32,1 % deutlich häufiger für die Bewegung von Maschinen ein als Unternehmen der ersten und zweiten Generation mit 11,5 %. In gewachsenen Produktionsstrukturen und komplexeren operativen Prozessen ist KI damit bereits tiefer technologisch verankert.

Betriebliche Einsatzbereiche

Auf betrieblicher Ebene wird KI am häufigsten in Prozessen und Logistik eingesetzt. 44,4 % der Befragten nennen diesen Bereich. Es folgen Vertrieb, Marketing und Kundenkontakt mit 36,5 %, IT-Systeme und Administration mit 36,0 % sowie Produkte und Dienstleistungen mit 34,9 %. Andere Bereiche spielen mit 2,9 % kaum eine Rolle.

Tabelle 9: KI-Nutzung nach betrieblichen Funktionsbereichen

Reihung	Statement	Ausgewählt in %	Nicht ausgewählt in %
1	Prozesse/Logistik	44,4	55,6
2	Vertrieb/Marketing/Kundenkontakt	36,5	63,5
3	IT-Systeme/Administration	36,0	64,0
4	Produkte/Dienstleistungen	34,9	65,1
5	Andere Bereiche	2,9	97,1

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Bei kleineren Unternehmen konzentriert sich der Einsatz stärker auf IT-Systeme und Administration. 42,5 % der kleinen Unternehmen nutzen KI in diesem Bereich, gegenüber 30,2 % der großen Unternehmen. Während größere Unternehmen KI häufiger in technische und produktionsnahe Strukturen integrieren, setzen kleinere Unternehmen die Technologie somit stärker in administrativen und informationstechnischen Funktionen ein. Wie vielfältig KI bereits im

Unternehmensalltag eingesetzt wird, veranschaulichen die Interviews. So beschreibt Nadine konkrete Anwendungen in der Textgenerierung, der Produktentwicklung, der Logistik und der internen Kommunikation:

> *„Wir nutzen KI bereits in verschiedenen Bereichen im Unternehmen. Neben klassischen Anwendungen wie Textgenerierung hat sie uns insbesondere im Design und in der Produktentwicklung weitergebracht. So konnten wir beispielsweise durch 3D-Design Prozesse effizienter gestalten und die Anzahl physischer Muster reduzieren. Ein besonders prägnantes Beispiel ist unsere Logistik: Statt ein neues Logistikzentrum zu bauen, haben wir durch den Einsatz eines KI-gestützten Tools unsere Laufwege optimiert und die Kommissionierung um rund 40 % beschleunigt. Zudem ist unsere Belegschaft sehr international geprägt, mit Mitarbeitenden aus 42 Nationen. KI-gestützte Übersetzungstools erleichtern hier die Kommunikation erheblich und ermöglichen uns, flexibler in der Personalauswahl zu sein."* (Porträt Nr. 3, Nadine, 35 bis 40 Jahre)

Leon sieht weitere Potenziale insbesondere in der vorausschauenden Wartung, der Datenanalyse sowie der Verbesserung von Serviceprozessen und Kundenerlebnissen:

> *„Für unser Unternehmen ergeben sich konkrete Anwendungsmöglichkeiten, beispielsweise im Bereich Predictive Maintenance. Die Idee ist, dass Systeme frühzeitig erkennen, wann Anlagen gewartet werden müssen, bevor es zu Ausfällen kommt. Gerade in einem sicherheitskritischen Umfeld ist das ein enormer Vorteil, weil es nicht nur Kosten reduziert, sondern auch die Sicherheit erhöht. Darüber hinaus sehe ich Potenziale in der Analyse von Daten, in der Verbesserung von Serviceprozessen und in der Gestaltung von Kundenerlebnissen. KI kann dazu beitragen, Prozesse schneller und präziser zu machen und gleichzeitig neue Möglichkeiten für Innovation zu schaffen."* (Porträt Nr. 1, Leon, 30 bis 35 Jahre)

Auch Theo hebt die Vorteile von KI bei organisatorischen Aufgaben, Auswertungen und strategischen Fragestellungen hervor:

> *„Besonders im organisatorischen Bereich und bei Auswertungen sehen wir klare Vorteile. Auch in der Strategiebewertung oder bei der Aufbereitung von Informationen ist KI sehr hilfreich. Aufgaben, die früher viel Zeit oder externe Beratung erfordert haben, lassen sich heute deutlich schneller erledigen."* (Porträt Nr. 8, Theo, 40 bis 45 Jahre)

KI ist in den Familienunternehmen der Next Gens damit bislang vor allem ein Werkzeug zur Modernisierung bestehender Prozesse und Funktionen. Gleichzeitig reicht ihr Einsatz deutlich über reine Administration hinaus. Mehr als ein Drittel der Unternehmen nutzt KI im Kundenkontakt oder im Bereich Produkte und Dienstleistungen.

Bei der Einordnung dieser Ergebnisse sind zwei unterschiedliche Perspektiven zu unterscheiden. Während 46,6 % angeben, dass KI ein zentraler Bestandteil mindestens eines Produkts oder einer Dienstleistung ist, ordnen 34,9 % Produkte und Dienstleistungen als betrieblichen Einsatzbereich ihrer KI-Anwendungen ein. Der erste Wert erfasst die strategische Bedeutung für mindestens ein konkretes Leistungsangebot, der zweite die breitere Zuordnung des KI-Einsatzes zu einem Unternehmensbereich. Im Vergleich zu allen deutschen Unternehmen liegt der Einsatz im Funktionsbereich Produkte und Dienstleistungen bei den Next Gens mit 35,0 % unter dem Vergleichswert von 68,0 %.[29] Die KI-Integration beginnt in den Familienunternehmen somit häufig im Inneren des Unternehmens und in kundennahen Funktionen. Der Schritt zu einer noch breiteren Verankerung im gesamten Leistungsangebot steht bei vielen Unternehmen erst bevor.

IV. Bezugsformen der KI-Technologie

Die aktive Auseinandersetzung mit KI zeigt sich auch in der Herkunft der eingesetzten Technologien. 44,1 % der Unternehmen beziehen ihre KI-Systeme überwiegend von externen Anbietern. Demgegenüber entwickeln 19,7 % ihre KI überwiegend selbst. Weitere 36,2 % kombinieren eigene Entwicklungen mit Lösungen von Dritten.

Tabelle 10: Bezugsformen der eingesetzten KI-Technologien

	Vor allem selbst entwickelt in %	Sowohl selbst als auch von Dritten entwickelt in %	Vor allem von Dritten entwickelt in %
Woher beziehen Sie die Technologie für Ihre KI-Systeme	19,7	36,2	44,1

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Damit verfügen 55,9 % der Unternehmen zumindest teilweise über eine eigene Entwicklungskomponente. Besonders der hohe Anteil hybrider Lösungen zeigt, dass viele Familienunternehmen KI nicht lediglich als fertige Technologie einkaufen. Sie verbinden externe Anwendungen mit eigenen Kompetenzen, Daten, Prozessen und konkreten Anwendungsfällen.

29 Vgl. Rammer, et al. (2024).

Im Vergleich zu allen deutschen Unternehmen liegt bereits der Anteil überwiegend selbst entwickelter KI-Systeme leicht höher. Bei den Next Gens beträgt er 19,7 %, bei deutschen Unternehmen insgesamt etwa 14 bis 15 %.[30, 31] Besonders deutlich fällt der Unterschied bei hybriden Lösungen aus. Während insgesamt rund 15 % der deutschen Unternehmen sowohl selbst entwickelte als auch von Dritten bezogene KI-Technologien einsetzen, sind es bei den Familienunternehmen der Next Gens 36,2 %.[32] Der überwiegende Bezug von externen Anbietern liegt mit 44,1 % zugleich deutlich unter dem Vergleichswert von rund 70 %.[33]

Auch bei den Bezugsformen zeigen sich signifikante Gruppenunterschiede. Unternehmen aus Großstädten entwickeln KI häufiger selbst oder kombinieren eigene und externe Lösungen. Der Anteil überwiegend selbst entwickelter Systeme liegt dort bei 24,6 %, gegenüber 15,0 % bei ländlichen und kleinstädtischen Unternehmen. Letztere beziehen KI mit 52,4 % mehrheitlich von Dritten. Bei Unternehmen aus Großstädten liegt dieser Anteil bei 35,5 %.

Ein ähnliches Muster zeigt sich bei der Unternehmensgröße. 53,3 % der kleinen Unternehmen setzen überwiegend auf KI-Technologien von Dritten. Große Unternehmen nutzen dagegen häufiger hybride Lösungen und verbinden externe Technologien mit eigenen Entwicklungskomponenten. Besonders stark ist dieser hybride Ansatz bei Familienunternehmen ab der dritten Generation ausgeprägt. 19,7 % entwickeln KI überwiegend selbst, 49,3 % kombinieren eigene und externe Lösungen und 31,0 % beziehen die Technologie überwiegend von Dritten. Unternehmen der ersten und zweiten Generation beziehen KI dagegen mehrheitlich von externen Anbietern. Hier entfallen 18,3 % auf überwiegend eigene Entwicklungen, 26,0 % auf kombinierte Lösungen und 55,8 % auf den überwiegenden Bezug von Dritten.

Mit Größe und Generationstiefe steigt die technologische Eigenständigkeit beim KI-Einsatz.

Die Next Gens übernehmen KI damit nicht einfach als fertige Technologie. Viele Familienunternehmen passen sie aktiv an die eigenen Strukturen und Anforderungen an. Insbesondere größere, großstädtische und seit mehreren Generationen bestehende Unternehmen verfügen über die Voraussetzungen, externe Technologien mit eigenen Kompetenzen zu verbinden. Der hohe Anteil hybrider Lösungen unterstreicht den strategischen Stellenwert, den KI in einem erheblichen Teil der Familienunternehmen bereits einnimmt.

V. Investitionen in Künstliche Intelligenz

Die strategische Bedeutung von KI spiegelt sich zunehmend in den Investitionen der Familienunternehmen wider. Dabei zeigt sich jedoch keine einseitige Konzentration auf die Technologie.

30 Vgl. Engels, et al. (2025).

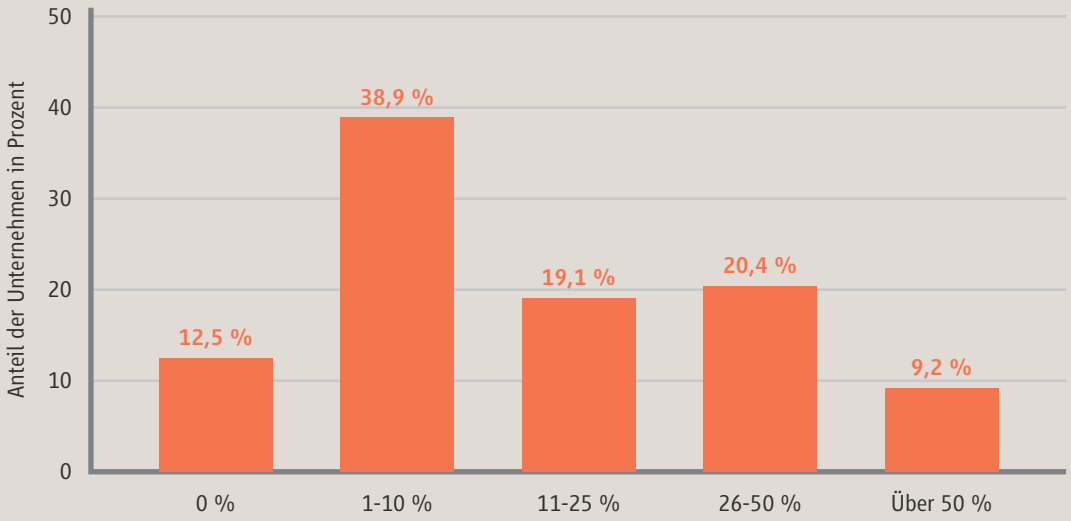
31 Vgl. Statistisches Bundesamt (2025).

32 Vgl. Statistisches Bundesamt (2025).

33 Vgl. Statistisches Bundesamt (2025).

In den meisten Unternehmen macht KI bislang einen begrenzten Teil des gesamten Investitionsvolumens aus. 12,5 % der Befragten geben an, dass KI derzeit keinen Anteil an den Gesamtinvestitionen ihres Unternehmens hat. Die größte Gruppe investiert zwischen 1 und 10 % des gesamten Investitionsvolumens in KI. Dies trifft auf 38,9 % der Unternehmen zu. Bei weiteren 19,1 % liegt der Anteil zwischen 11 und 25 %, bei 20,4 % zwischen 26 und 50 %. Lediglich 9,2 % investieren mehr als die Hälfte ihres gesamten Investitionsvolumens in KI.

Abbildung 4: Anteil der KI-Investitionen am Gesamtinvestitionsvolumen



Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

KI ist damit bereits breit in den Investitionsentscheidungen der Familienunternehmen angekommen, dominiert diese aber nur selten. Die Technologie wird schrittweise in bestehende Investitionsaktivitäten integriert und nicht als isolierter Investitionsschwerpunkt behandelt. Investitionen in KI ergänzen vielmehr die Weiterentwicklung von Prozessen, Produkten, Administration und Marktaktivitäten.

Die höchsten KI-Investitionen finden sich bislang in Marketing und Sales: 22,3 % der Befragten berichten hier von einem hohen Investitionsvolumen, weitere 35,6 % von mittleren Investitionen. Es folgen Verwaltung und Administration mit 19,4 % hohen und 34,9 % mittleren KI-Investitionen. In Beschaffung, Logistik und Lieferketten berichten 18,9 % von hohen Investitionen. Bei der Produktentwicklung sind es 18,2 %, im Customer Management 16,0 % und in der Produktion 15,3 %.

Tabelle 11: KI-Investitionen nach betrieblichen Funktionsbereichen

Reihung	Statement	Hoch in %	Mittel in %	Gering in %	Nicht existent in %
1	Marketing/Sales	22,3	35,6	17,3	10,6
2	Verwaltung/Administration	19,4	34,9	22,3	10,8
3	Beschaffung (Logistik/Lieferketten)	18,9	29,5	19,1	16,2
4	Produktentwicklung	18,2	29,3	18,5	16,7
5	Customer Management	16,0	32,9	23	11,7
6	Produktion	15,3	30,2	19,4	17,3
7	Sonstige	10,4	20,3	11,9	14,0

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.
Die Antwortkategorie „Nicht relevant" wird in der Tabelle nicht dargestellt.

Gerade in der Produktion zeigt sich zugleich das bislang größte ungenutzte Potenzial. 17,3 % der Befragten geben an, dass dort keine KI-Investitionen existieren. Damit ist die Produktion sowohl der Bereich mit dem geringsten Anteil hoher Investitionen als auch der Bereich, in dem besonders häufig überhaupt nicht in KI investiert wird. In der Produktentwicklung und der Beschaffung berichten 16,7 beziehungsweise 16,2 % von nicht vorhandenen KI-Investitionen. Die Investitionsstruktur bestätigt damit das bisherige Anwendungsmuster. KI kommt zunächst besonders dort an, wo Anwendungen schnell in bestehende Prozesse und Funktionen integriert werden können. Marketing, Sales, Verwaltung, Administration und Customer Management stehen im Vordergrund. Die technologische Integration in Produktion und Lieferketten erfolgt selektiver und wird stärker von bestimmten Unternehmensgruppen getragen.

Vor allem große Unternehmen investieren stärker in KI. Dies gilt insbesondere für hohe Investitionen in Marketing und Sales. Hier liegt der Anteil bei großen Unternehmen bei 30,3 % und bei kleinen Unternehmen bei 14,9 %. In der Beschaffung betragen die entsprechenden Werte 25,9 % und 12,3 %, in der Produktentwicklung 22,7 % und 13,8 % sowie im Customer Management 20,0 % und 10,3 %. Kleine Unternehmen geben hingegen häufiger an, keine KI-Investitionen in Produktion und Beschaffung zu tätigen. In der Produktion betrifft dies 22,6 % der kleinen und 13,5 % der großen Unternehmen. In der Beschaffung liegen die entsprechenden Anteile bei 21,5 % und 12,4 %.

Auch der Unternehmensstandort prägt die Investitionsstruktur. Hohe KI-Investitionen in der Beschaffung werden von 26,4 % der großstädtischen und 12,1 % der ländlichen oder kleinstädtischen Unternehmen getätigt. In der Produktion liegen die Anteile bei 21,7 % und 9,5 %.

Unterschiede zeigen sich ebenfalls nach der Unternehmensgeneration. Unternehmen ab der dritten Generation weisen mit 20,5 % häufiger hohe KI-Investitionen in der Produktion auf als Unternehmen der ersten und zweiten Generation mit 11,1 %. Keine Investitionen in der Produktion sind in Unternehmen der ersten und zweiten Generation mit 22,6 % häufiger als in Unternehmen ab der dritten Generation mit 11,8 %.

Die KI-Transformation verläuft damit nicht in allen Familienunternehmen mit der gleichen Geschwindigkeit. Während marktnahe und administrative Anwendungen bereits breit investiv erschlossen werden, erfordert die tiefere Integration in Produktion und Beschaffung größere Ressourcen und bestehende technologische Strukturen. Entsprechend sind es besonders große, großstädtische und seit mehreren Generationen bestehende Unternehmen, die KI bereits stärker in diesen Bereichen verankern.

VI. Hürden bei der KI-Integration

Trotz der hohen Nutzung und der breiten Investitionsbereitschaft ist KI noch nicht in allen Familienunternehmen angekommen. Unter den Unternehmen, die KI bislang weder einsetzen noch konkret eingeplant haben, hat sich die große Mehrheit noch nicht intensiver mit einer Einführung auseinandergesetzt. Nur 19,6 % haben den Einsatz bereits in Betracht gezogen, 80,4 % bislang nicht. Dieser Wert liegt nahe am Durchschnitt deutscher Unternehmen ohne KI-Nutzung. Von ihnen haben 18,0 % einen Einsatz bereits geprüft.[34] Der Unterschied zwischen den Familienunternehmen der Next Gens und deutschen Unternehmen insgesamt liegt somit weniger in einer höheren Prüfbereitschaft der bisherigen Nichtnutzer. Vielmehr haben bereits deutlich mehr Familienunternehmen den Schritt zur tatsächlichen Nutzung vollzogen oder konkret geplant. Erneut zeigt sich die Bedeutung der Nachfolgeperspektive. Unter den Next Gens mit klarer Nachfolgeintention haben 32,1 % der bisherigen Nichtnutzer einen KI-Einsatz bereits in Betracht gezogen. Ohne klare Nachfolgeintention sind es lediglich 11,9 %. Auch wenn die Technologie noch nicht eingesetzt wird, beschäftigen sich angehende Nachfolgerinnen und Nachfolger damit deutlich häufiger.

Next Gen als Treiber von Innovation

Die Gründe gegen einen KI-Einsatz sind vor allem praktischer Natur. Am häufigsten werden Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes und der Privatsphäre genannt. 36,6 % der Befragten sehen hierin eine Hürde.

> *„Wir haben Unternehmenslizenzen von ChatGPT und arbeiten parallel an einem eigenen Large Language Model, in dem wir perspektivisch interne Daten wie Gäste-, Service-, Verkaufs- und andere Informationen bündeln. Bei sensiblen*

34 Vgl. Statistisches Bundesamt (2025).

Unternehmens- oder Finanzdaten sind wir jedoch sehr restriktiv und laden nichts hoch, weil uns die Datensicherheit dort nicht ausreichend gewährleistet ist.“ (Porträt Nr. 1, Leon, 30 bis 35 Jahre)

Es folgen Kosten mit 25,7 % und die Inkompatibilität mit vorhandenen Systemen oder bestehender Software mit 23,8 %. Ethische Überlegungen nennen 21,8 %, fehlendes Wissen 20,8 %. Schwierigkeiten bei der Datenqualität und Datenverfügbarkeit werden von 17,8 % als Hürde wahrgenommen, unklare rechtliche Folgen von 15,8 %. Bürokratischer Aufwand spielt mit 9,9 % eine vergleichsweise geringe Rolle.

Tabelle 12: Gründe gegen den Einsatz von KI

Reihung	Statement	Ausgewählt in %	Nicht ausgewählt in %
1	Bedenken hinsichtlich Datenschutz/Privatsphäre	36,6	63,4
2	Kosten	25,7	74,3
3	Inkompatibel mit vorhandenen Systemen/Software	23,8	76,2
4	Ethische Überlegungen	21,8	78,2
5	Fehlendes Wissen	20,8	79,2
6	Schwierigkeiten mit Datenqualität/-verfügbarkeit	17,8	82,2
7	Unklarheit über rechtliche Folgen	15,8	84,2
8	Bürokratischer Aufwand	9,9	90,1

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Besonders auffällig ist der Vergleich mit allen deutschen Unternehmen. Dort nennen 71,0 % fehlendes Wissen als Hinderungsgrund für den Einsatz von KI.[35] Bei den Next Gens sind es lediglich 20,8 %. Der KI-Einsatz scheitert in den Familienunternehmen der nächsten Generation damit deutlich seltener an mangelndem Wissen. Die zentralen Herausforderungen beginnen vielmehr bei der konkreten Umsetzung. Datenschutz, Kosten, technische Kompatibilität und die Qualität verfügbarer Daten rücken in den Vordergrund.

Die Interviews verweisen darüber hinaus auf Grenzen bei stark individualisierten und erfahrungsbasierten Prozessen:

35 Vgl. Statistisches Bundesamt (2025).

> *„Es gibt klare Grenzen. Viele unserer Prozesse sind stark individuell geprägt und basieren auf Erfahrung und persönlicher Interaktion. Das kann KI aktuell nicht ersetzen."* (Porträt Nr. 8, Theo, 40 bis 45 Jahre)

KI wird deshalb weniger als Ersatz menschlicher Entscheidungen, sondern vielmehr als unterstützendes Instrument verstanden:

> *„Ich sehe KI weniger als Ersatz für menschliche Entscheidungen, sondern vielmehr als Ergänzung. Gerade in einem Familienunternehmen spielen Erfahrung, Intuition und zwischenmenschliche Beziehungen eine große Rolle. Diese Aspekte lassen sich nicht einfach durch Technologie ersetzen. Ich verstehe KI dabei als eine Art unterstützenden „Junior Mitarbeitenden". Sie liefert Input, Denkanstöße und Vorschläge, die ich anschließend kritisch prüfe und einordne."* (Porträt Nr. 7, Elias, 25 bis 30 Jahre)

Die Next Gens müssen somit weniger von der grundsätzlichen Relevanz von KI überzeugt werden. Entscheidend ist vielmehr, die technischen, organisatorischen und rechtlichen Voraussetzungen für eine breitere Integration zu schaffen und die Technologie mit den erfahrungsbasierten Kompetenzen des Familienunternehmens zu verbinden.

VII. Zwischenfazit zu KI in Familienunternehmen

Nachfolgeperspektive und KI-Orientierung gehen Hand in Hand

KI ist ein zentrales Thema der Next Gens. 40,2 % der Familienunternehmen nutzen KI bereits, weitere 38,6 % planen ihren Einsatz. Die aktuelle Nutzung liegt damit über dem Durchschnitt deutscher Unternehmen. Besonders ausgeprägt ist die KI-Orientierung dort, wo die nächste Generation eine klare Zukunft im eigenen Familienunternehmen sieht. Nachfolgeperspektive und technologische Modernisierung sind eng miteinander verbunden.

KI erreicht Geschäftsmodelle, beginnt aber meist in bestehenden Prozessen

Der KI-Einsatz bleibt nicht auf einzelne digitale Werkzeuge beschränkt. Bei fast der Hälfte der KI-nutzenden Unternehmen ist die Technologie bereits mit Geschäftsmodellen, Produkten oder Dienstleistungen verbunden. In der praktischen Anwendung beginnt die Integration jedoch häufig bei bestehenden Prozessen und Funktionen. Automatisierung, Logistik, Marketing, Kundenkontakt und Administration stehen im Vordergrund. Die tiefere technologische Verankerung in Produktion und Beschaffung wird besonders von großen, großstädtischen und seit mehreren Generationen bestehenden Unternehmen getragen. Zugleich übernehmen viele Familienunternehmen KI nicht einfach als fertige Technologie. Mehr als die Hälfte entwickelt

die eingesetzten Systeme zumindest teilweise selbst oder kombiniert externe Lösungen mit eigenen Entwicklungskomponenten. KI wird dadurch an die spezifischen Daten, Prozesse und Anforderungen des Familienunternehmens angepasst.

Die größten Hürden liegen in der Umsetzung, nicht im fehlenden Wissen

Datenschutz und Privatsphäre, Kosten sowie die Kompatibilität mit bestehenden Systemen sind die wichtigsten Gründe gegen einen Einsatz. Fehlendes Wissen spielt dagegen eine deutlich geringere Rolle als bei deutschen Unternehmen insgesamt. Die zentrale Aufgabe der Next Gens besteht deshalb nicht darin, die grundsätzliche Relevanz von KI zu erkennen, sondern sie technisch, organisatorisch und verantwortungsvoll in das Familienunternehmen zu integrieren.

Insgesamt stehen die Next Gens für eine aktive, aber pragmatische KI-Transformation. Sie stellen das Familienunternehmen nicht grundsätzlich infrage, sondern modernisieren es aus seinen bestehenden Strukturen heraus. KI wird dabei nicht als Ersatz für Erfahrung, Intuition und persönliche Beziehungen verstanden, sondern als Instrument, mit dem Prozesse verbessert, Entscheidungen unterstützt und neue Formen der Wertschöpfung entwickelt werden können.

D. Zentrale Werthaltungen der Next Gens

Welche Werte prägen die nächste Generation in Deutschlands Familienunternehmen? Dieser Frage geht die Studie Deutschlands nächste Unternehmergeneration (DNUG) auch 2026 anhand von 16 zentralen Werthaltungen nach. Das Werteprofil der Next Gens verbindet Eigenverantwortung, Vertrauen und Leistungsbereitschaft mit Verantwortung gegenüber anderen. Tradition bleibt als Herkunft und Orientierung relevant, soll die Weiterentwicklung von Familie und Unternehmen jedoch nicht durch ein unverändertes Festhalten an bestehenden Strukturen begrenzen.

I. Zentrale Werthaltungen

Eigenverantwortung, Vertrauen und Leistungsbereitschaft

An der Spitze der 16 abgefragten Werthaltungen steht „Eigenverantwortlich leben und handeln". 85,8 % der Next Gens messen diesem Wert eine hohe Bedeutung bei. Nahezu gleichauf folgen „Eine Partnerin oder einen Partner haben, dem man vertrauen kann" mit 85,6 % und „Gesetz und Ordnung respektieren" mit 85,4 %. Eigenständigkeit und persönliche Verantwortung stehen damit nicht im Widerspruch zu Vertrauen und verlässlichen gesellschaftlichen Strukturen. Besonders deutlich ist die Entwicklung bei Gesetz und Ordnung: 2020 bewerteten 76,8 % und 2023 77,0 % diesen Wert als wichtig, 2026 sind es 85,4 %. Damit rückt er von Rang zehn im Jahr 2020 auf Rang drei. Die institutionelle Orientierung der Next Gens hat somit deutlich an Bedeutung gewonnen. Die Interviews zeigen, womit die Next Gens Verantwortung im Familienunternehmen konkret verbinden: mit Offenheit, Verlässlichkeit, Nähe zu den Mitarbeitenden und der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

> *„Ein zentraler Wert ist für mich Offenheit. […] Man ist hier noch Mensch und keine Personalnummer. Man kann miteinander reden, Dinge direkt klären und arbeitet nicht ausschließlich über starre Prozesse und feste Strukturen. Dieses Miteinander wird sehr bewusst wahrgenommen und geschätzt."* (Porträt Nr. 2, Luca, 30 bis 35 Jahre)

> *„Für mich steht bei Familienunternehmen vor allem der enge Bezug zu den Mitarbeitenden, Loyalität, Tradition und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Mittelpunkt."* (Porträt Nr. 9, Marie, 20 bis 25 Jahre)

Dieses Verantwortungsverständnis setzt sich in den weiteren Werthaltungen fort. „Fleißig und ehrgeizig sein" ist für 82,7 % der Next Gens wichtig. 81,8 % messen der Aussage „So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird" eine hohe Bedeutung bei, 80,9 % der Aussage „Ein reines Gewissen haben". Leistungsbereitschaft und Verantwortung gegenüber anderen bilden damit zwei eng miteinander verbundene Elemente des Werteverständnisses.

> *„Für mich stehen Werte wie Zielstrebigkeit, Fleiß, Durchsetzungsfähigkeit sowie Ehrlichkeit, Verantwortung und Verlässlichkeit im Mittelpunkt."* (Porträt Nr. 10, Nina, 20 bis 25 Jahre)

> *„Ich bin überzeugt, dass Führung auch bedeutet, mehr Einsatz zu zeigen – nicht nur formal Verantwortung zu tragen, sondern auch tatsächlich voranzugehen."* (Porträt Nr. 1, Leon, 30 bis 35 Jahre)

Gerade im Familienunternehmen erhält Verantwortung dabei eine besondere Tragweite. Sie bezieht sich nicht nur auf den eigenen beruflichen Erfolg, sondern auch auf Mitarbeitende, deren Familien und die langfristige Entwicklung des Unternehmens. Paul verdeutlicht, dass sein Einstieg daher eng an Leistungsbereitschaft und die Übernahme dieser Verantwortung geknüpft war:

> *„Der Einstieg ins Familienunternehmen war für mich eng an Leistungsanforderungen geknüpft. Es war nie selbstverständlich, dass ich operativ einsteigen kann. […] Denn am Ende hängen an einem Unternehmen wie unserem rund 800 Familien, die davon leben. Diese Verantwortung ist enorm und prägt die eigene Perspektive stark."* (Porträt Nr. 5, Paul, 25 bis 30 Jahre)

Zudem sieht er in der eigenen privilegierten Ausgangssituation die Verantwortung, der Gesellschaft etwas zurückzugeben:

> *„Ich definiere Familienunternehmertum auch so, dass man durch das Glück, was man hatte, was man mitbekommen hat, auch der Gesellschaft wieder etwas zurückzugeben soll. Also das heißt jetzt nicht in jeder Krise dann gleich irgendwelche Arbeitsplätze wegcutten, wie es vielleicht in großen Konzernen wäre. Ich sage, ein großes Miteinander zählt."* (Porträt Nr. 5, Paul, 25 bis 30 Jahre)

Auch Nina verbindet die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden mit dem Respekt vor der gewachsenen Tradition des Familienunternehmens:

> *„Gleichzeitig ist mir der Respekt gegenüber der Tradition wichtig, insbesondere vor dem Hintergrund, dass viele Arbeitsplätze mit dem Unternehmen verbunden sind."* (Porträt Nr. 10, Nina, 20 bis 25 Jahre)

Persönliches Umfeld und Tradition

Zum Werteprofil gehört weiterhin das persönliche Umfeld. Für 83,3 % der Next Gens ist es wichtig, gute Freundinnen und Freunde zu haben, die sie anerkennen und akzeptieren. 80,0 % messen einem guten Familienleben eine hohe Bedeutung bei. Im Zeitvergleich nimmt dessen Stellenwert jedoch kontinuierlich ab: 2020 lag die Zustimmung bei 90,4 %, 2023 bei 84,5 % und 2026 bei 80,0 %. Familie bleibt damit ein zentraler Wert, verliert gegenüber früheren Erhebungen aber weiter an Gewicht.

Tabelle 13: Zentrale Werthaltungen der Next Gens

Reihung	Statement	Wichtig in %	Neutral in %	Unwichtig in %
1	Eigenverantwortlich leben und handeln	85,8	9,9	4,3
2	Eine/-n Partner/-in haben, dem/der man vertrauen kann	85,6	8,1	6,3
3	Gesetz und Ordnung respektieren	85,4	8,8	5,9
4	Gute Freunde/-innen haben, die einen anerkennen und akzeptieren	83,3	10,4	6,3
5	Fleißig und ehrgeizig sein	82,7	12,4	5,0
6	So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	81,8	12,8	5,4
7	Ein reines Gewissen haben	80,9	13,3	5,9
8	Ein gutes Familienleben führen	80,0	14,9	5,2
9	Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	77,7	16,0	6,3
10	Stolz darauf sein, ein Familienunternehmen zu führen	76,8	14,4	8,8
11	Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	75,9	17,8	6,3
12	Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	58,8	29,5	11,7
13	Das Leben nach christlichen Werten ausrichten	48,6	22,1	29,3
14	Sich politisch engagieren	46,6	30,6	22,7
15	An alteingesessenen Traditionen festhalten	46,2	30,4	23,4
16	Das tun, was andere auch tun	36,3	23,6	40,1

5-stufige Likert-Skala: 1 = ganz unwichtig; 5 = ganz wichtig.
In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 der Likert-Skala für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Am unteren Ende der Rangfolge steht erneut „Das tun, was andere auch tun". 36,3 % bewerten diese Haltung als wichtig, 40,1 % lehnen sie ab. Vergleichsweise geringe Zustimmung erhalten auch „An alteingesessenen Traditionen festhalten" mit 46,2 %, „Sich politisch engagieren" mit 46,6 % und „Das Leben nach christlichen Werten ausrichten" mit 48,6 %. Diese Werte werden häufig nicht grundsätzlich abgelehnt, sondern neutral eingeordnet. Gerade

die geringe Bedeutung des Festhaltens an alteingesessenen Traditionen ist im Kontext von Familienunternehmen bemerkenswert. Die Next Gens unterscheiden klar zwischen dem Respekt vor der Herkunft des Unternehmens und dem unveränderten Festhalten an bestehenden Strukturen. Tradition soll Orientierung geben, die Weiterentwicklung des Unternehmens aber nicht verhindern.

> *„Ein erfolgreicher Familienunternehmer bewegt sich für mich in einem produktiven Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition. Auf der einen Seite geht es darum, Dinge weiterzuentwickeln, Wachstum voranzutreiben und auch bestehende Strukturen zu hinterfragen. Auf der anderen Seite halte ich es für genauso wichtig, die Herkunft des Unternehmens zu respektieren und zu verstehen, woher bestimmte Strukturen und Werte kommen."* (Porträt Nr. 7, Elias, 25 bis 30 Jahre)

Unterschiede im Werteprofil

In einzelnen Punkten unterscheiden sich die Werthaltungen weiblicher und männlicher Next Gens. Männliche Next Gens bewerten politisches Engagement mit 55,8 % häufiger als wichtig als weibliche mit 38,1 %. Auch der Aussage „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen" messen Männer mit 62,9 % häufiger eine hohe Bedeutung bei als Frauen mit 54,3 %. Weibliche Next Gens gewichten dagegen einzelne sozial- und verantwortungsorientierte Werte stärker. Jeweils 85,7 % bewerten „Ein reines Gewissen haben" und „So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird" als wichtig. Bei den Männern liegen die entsprechenden Werte bei 78,1 und 78,6 %. Die vergleichsweise geringe Zustimmung zum eigenen politischen Engagement bedeutet jedoch nicht, dass Politik für die Next Gens keine Rolle spielt. 74,5 % bezeichnen sich als politisch interessiert oder stark interessiert. Das politische Interesse ist damit deutlich stärker ausgeprägt als der Wunsch, selbst eine aktive politische Rolle einzunehmen.

Auch der Standort des Familienunternehmens geht mit Unterschieden bei einzelnen Werthaltungen einher. Next Gens aus Unternehmen mit Hauptsitz in einer Großstadt bewerten „Das Leben nach christlichen Werten ausrichten" mit 56,1 % häufiger als wichtig als Befragte aus kleinstädtischen und ländlichen Regionen mit 41,8 %. Auch „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen" besitzt bei urbanen Next Gens mit 65,1 % eine höhere Bedeutung als bei Next Gens aus kleinstädtischen und ländlichen Regionen mit 53,0 %.

II. Privates Engagement

Das Verantwortungsverständnis der Next Gens zeigt sich auch im privaten Engagement. Knapp drei Viertel unterstützen gesellschaftliche Anliegen durch Spenden, Sachleistungen oder persönliche Tätigkeiten. Am häufigsten werden Tierschutz mit 31,1 %, Umwelt mit 30,0 %

und soziale Themen mit 29,3 % genannt. Es folgen Sport mit 22,1 %, Menschenrechte mit 18,9 %, Medizin mit 15,5 %, Kultur mit 11,7 % und Religion mit 8,6 %. Mehrfachnennungen waren möglich.

Tabelle 14: Privates Engagement

Reihung	Statement	Ausgewählt in %	Nicht ausgewählt in %
1	Tierschutz	31,1	68,9
2	Umwelt	30,0	70,0
3	Soziales	29,3	70,7
4	kein Engagement	24,8	75,2
5	Sport	22,1	77,9
6	Menschenrechte	18,9	81,1
7	Medizin	15,5	84,5
8	Kultur	11,7	88,3
9	Religion	8,6	91,4
10	Andere	1,1	98,9

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

24,8 % der Next Gens engagieren sich in keinem der genannten Bereiche. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede nach Unternehmensgröße. Unter den Next Gens aus größeren Unternehmen liegt dieser Anteil bei 11,4 %, unter den Befragten aus kleineren Unternehmen bei 35,4 %. Auch das Engagement für Umwelt ist in größeren Unternehmen mit 40,5 % stärker ausgeprägt als in kleineren mit 22,6 %. Im sozialen Bereich liegen die entsprechenden Werte bei 37,3 und 23,6 %.

Ein ähnliches Muster zeigt sich beim Unternehmensstandort. Next Gens aus urbanen Familienunternehmen engagieren sich häufiger für Menschenrechte und Umwelt. 27,4 % der urbanen Next Gens nennen ein Engagement für Menschenrechte, gegenüber 11,2 % der Befragten aus kleinstädtischen und ländlichen Regionen. Im Umweltbereich stehen 36,3 % in urbanen Regionen 24,1 % in kleinstädtischen und ländlichen Regionen gegenüber.

III. Zwischenfazit aus den zentralen Werthaltungen der Next Gens

Verantwortung verbindet Leistung mit Verlässlichkeit

Das Werteprofil der Next Gens verbindet Eigenverantwortung und Leistungsbereitschaft mit Vertrauen und Verantwortung gegenüber anderen. Fleiß und Ehrgeiz stehen nicht für einen

rein individuellen Erfolgsanspruch, sondern werden mit Verlässlichkeit, gesellschaftlicher Verantwortung und der Verantwortung für Mitarbeitende verbunden. Zugleich lösen sich die Next Gens von einem starren Traditionsverständnis. Die Herkunft des Familienunternehmens bleibt wichtig, gibt aber nicht vor, dass bestehende Strukturen unverändert fortgeführt werden müssen.

Werte verschieben sich, der gemeinsame Kern bleibt

Der Zeitvergleich schärft das zuvor genannte Profil: Gesetz und Ordnung gewinnen deutlich an Bedeutung, während ein gutes Familienleben gegenüber 2020 und 2023 weiter an Gewicht verliert. Das private Engagement ergänzt dieses Bild um eine praktische Dimension. Unterschiede zwischen Geschlechtern, Unternehmensgrößen und Standorten betreffen einzelne Werte und Engagementfelder, verändern jedoch nicht den gemeinsamen Kern. Die Next Gens verstehen Verantwortung als persönlichen Gestaltungsauftrag gegenüber sich selbst, dem Unternehmen und den Menschen, die mit ihm verbunden sind.

E. Familie und Familienunternehmen

Familie und Unternehmen bleiben für Deutschlands nächste Unternehmergeneration eng miteinander verbunden. Die Next Gens stellen die besondere Rolle der Familie im Familienunternehmen nicht infrage, unterscheiden aber stärker zwischen familiärer Zugehörigkeit, Eigentum und operativer Verantwortung. Das Kapitel betrachtet deshalb die frühe Einbindung in das Unternehmen, Kriterien für den Einstieg, die Verteilung von Eigentum und Kontrolle, die Rolle der Seniorgeneration, unterschiedliche Vorstellungen innerhalb der Next Gens sowie die steuerlichen Rahmenbedingungen der Nachfolge.

I. Einstellung zu Unternehmen und Familie

Die starke Bindung an das Familienunternehmen zeigt sich in der hohen Zustimmung zu einer aktiven Rolle der Familie. 69,4 % der Next Gens sind überzeugt, dass das Unternehmen stärker ist, wenn Familienmitglieder aktiv involviert sind. 69,1 % befürworten eine Beteiligung der Kinder am Unternehmen, wenn diese dort einsteigen. 64,4 % stimmen zudem der Aussage zu, dass Kinder aus Familienunternehmen eine besondere Verantwortung für das Unternehmen tragen.

Tabelle 15: Familie und Familienunternehmen

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
1	Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.	69,4	23,6	7,0
2	Die Kinder sollten Anteile am Unternehmen erhalten, wenn sie in das Unternehmen kommen.	69,1	23,0	7,9
3	Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben.	68,2	23,6	8,1
4	Familien- und Unternehmensbelange sollten klar getrennt bleiben.	67,6	22,7	9,7
5	Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann.	65,8	23,9	10,4
6	Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden.	64,9	22,3	12,8
7	Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen.	64,4	23,9	11,7
8	Verschonungsregelungen in Bezug auf das Betriebsvermögen müssen erhalten bleiben	62,4	27,5	10,1
9	Unternehmer/-innen sollten bei der Erbschaftssteuer entlastet werden.	59,7	23,6	16,7

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
10	Externe Investoren/-innen (Private Equity) ermöglichen Familienunternehmen zu wachsen und sich entwickeln zu können.	58,6	30,2	11,3
11	Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten.	57,9	27,0	15,1
12	Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen.	57,4	27,5	15,1
13	Frauen haben es in Familienunternehmen leichter in Führungspositionen zu gelangen als in Nicht-Familienunternehmen .	56,2	25,3	18,5
14	Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollte die Seniorgeneration in Rente gehen.	54,5	26,6	18,9
15	Die Nachfolger/-innen in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen.	53,8	32,7	13,5
16	Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden.	52,0	24,1	23,9
17	Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation.	49,5	28,2	22,3
18	Auch Familienmitglieder, die keine aktive Rolle im Familienunternehmen haben, sollten einbezogen werden, da sie Teil der Unternehmerfamilie sind.	49,1	26,6	24,3
19	Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten.	45,7	27,3	27,0
20	Der/die Senior/-in sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben.	45,7	30,4	23,9
21	Es kann nur eine/-n Nachfolger/-in und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben.	38,5	24,8	36,7
22	Unternehmer/-innen sollten mehr Steuern zahlen.	38,5	26,1	35,4

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu.
In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 der Likert-Skala für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Familiäre Einbindung und frühe Heranführung

Die Verbindung zum Familienunternehmen wird häufig früh aufgebaut und prägt die spätere Bereitschaft, selbst Verantwortung zu übernehmen. Nadine beschreibt diese frühe Einbindung rückblickend als wesentlichen Teil ihrer eigenen Entwicklung:

> *„Von klein auf wurden wir in das Unternehmen eingebunden. […] Diese Offenheit hat uns geprägt und den Wunsch gestärkt, das Unternehmen in die Zukunft zu führen.*" (Porträt Nr. 3, Nadine, 35 bis 40 Jahre)

Auch in der Breite der Befragung zeigt sich die Bedeutung der frühen Einbindung. 64,9 % sind der Ansicht, dass Kinder bereits in jungen Jahren an das Familienunternehmen herangeführt werden sollten. Zugleich ist die Bereitschaft deutlich gestiegen, die Ausbildung der nächsten Generation an den Bedürfnissen des Unternehmens auszurichten. 2023 befürworteten dies 28,9 % der Next Gens, 2026 sind es 52,0 %.

Eignung, Rollen und Vergütung

Die frühe Verbindung mit dem Familienunternehmen macht den späteren Einstieg nicht zur Selbstverständlichkeit. 65,8 % fordern eindeutige Kriterien dafür, wie Familienmitglieder in das Unternehmen integriert werden. 67,6 % sprechen sich für eine klare Trennung von Familienbelangen und Unternehmensbelangen aus. Unterschiedliche Einkommensvereinbarungen innerhalb der Familie werden von 68,2 % akzeptiert und lediglich von 8,1 % abgelehnt. Familienzugehörigkeit und unternehmerische Verantwortung bleiben damit verbunden, werden aber klarer organisiert. Wer eine Rolle übernimmt, soll wissen, welche Erwartungen damit verbunden sind und worauf die eigene Vorbereitung ausgerichtet werden muss. Luca beschreibt rückblickend, welche Bedeutung eine frühzeitige Rollenklärung für ihn gehabt hätte:

> *„Wenn die spätere Rolle klarer definiert gewesen wäre, hätte ich mich gezielter darauf vorbereiten können."* (Porträt Nr. 2, Luca, 30 bis 35 Jahre)

Auch Marie verbindet einen möglichen Einstieg in das Familienunternehmen mit dem Wunsch nach einem strukturierten und gemeinsam vorbereiteten Prozess:

> *„Mit Blick auf meinen möglichen Einstieg wünsche ich mir einen strukturierten Prozess. In den nächsten zwei bis drei Jahren würde ich gerne gemeinsam mit meinen Eltern konkrete Ziele und einen klaren Plan erarbeiten."* (Porträt Nr. 9, Marie, 20 bis 25 Jahre)

Eigentum, Kontrolle und externes Kapital

Auch bei der Verteilung von Eigentum und Verantwortung zeigt sich ein differenziertes Bild. 57,9 % der Next Gens sind der Ansicht, dass Kinder zu gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten sollten. Gleichzeitig stimmen 45,7 % der Aussage zu, dass Kinder ohne Einstieg in

das Unternehmen auch keine Anteile erhalten sollten. 27,3 % nehmen hierzu eine neutrale Position ein, 27,0 % lehnen die Aussage ab. Das Meinungsbild bleibt damit geteilt.

Für eine Mehrheit soll die Kontrolle über das Unternehmen weiterhin in der Familie liegen. 57,4 % sind der Ansicht, dass ausschließlich die Familie die Kontrolle ausüben sollte. Zugleich sehen 58,6 % externe Investorinnen und Investoren, insbesondere Private Equity, als Möglichkeit für Familienunternehmen, zu wachsen und sich weiterzuentwickeln. Familienkontrolle und die Öffnung für neue Finanzierungsmodelle werden damit nicht als grundsätzlicher Widerspruch verstanden.

Auch die operative Verantwortung an der Unternehmensspitze wird offener gedacht. Nur 38,5 % stimmen der Aussage zu, dass es lediglich eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger in der Geschäftsführung geben könne, 36,7 % lehnen diese Vorstellung ausdrücklich ab. Das Modell einer einzelnen Nachfolgeperson ist damit nicht mehr selbstverständlich. Geteilte Verantwortung und familieninterne Geschäftsführungsteams werden zu realistischen Alternativen.

Geteilte Führung als Nachfolgemodell

Seniorgeneration und Familientradition

Die Rolle der Seniorgeneration wird ebenfalls differenziert betrachtet. 54,5 % sind der Ansicht, dass sie in Rente gehen sollte, sobald die Kinder zur Übernahme bereit sind. Einer dauerhaften formalen Rolle der Seniorin oder des Seniors stimmen dagegen 45,7 % zu. Die Next Gens schätzen die Erfahrung der älteren Generation, verbinden die eigene Verantwortungsübernahme aber mit dem Anspruch, tatsächlich entscheiden zu können. Luca wünscht sich deshalb vor allem die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben:

> *„Mit Blick auf die Nachfolge wünsche ich mir von meiner Familie mehr Offenheit gegenüber Veränderungen. Man merkt schon, dass die ältere Generation schwer loslassen kann. […] Ich würde mir eine unterstützendere Rolle wünschen, also die Bereitschaft, Verantwortung wirklich abzugeben und auch bewusst Fehler zuzulassen, weil man aus ihnen lernt."* (Porträt Nr. 2, Luca, 30 bis 35 Jahre)

Gerade zu Beginn der eigenen unternehmerischen Tätigkeit kann die Seniorgeneration zugleich Sicherheit vermitteln. Lina beschreibt ihre Anwesenheit deshalb als Unterstützung und Herausforderung:

> *„Durch die ältere Generation hat man ein gewisses Fallnetz, dass man spürt, und das gibt Sicherheit im Geschäftsleben. Andererseits steht man natürlich auch im Schatten, weil Mitarbeitende oder Kunden den Chef noch in der älteren Generation*

sehen. Da muss man sich behaupten oder eingreifen, was am Anfang unangenehm ist." (Porträt Nr. 6, Lina, 25 bis 30 Jahre)

Die Familientradition wird vor diesem Hintergrund ambivalent wahrgenommen. 49,5 % der Next Gens empfinden sie als Bürde für die nachfolgende Generation, 28,2 % nehmen eine neutrale Haltung ein und 22,3 % lehnen diese Einschätzung ab. Die Bindung an das Familienunternehmen ist damit nicht nur mit Chancen, sondern auch mit Erwartungen und Druck verbunden. Zugleich sprechen sich 49,1 % dafür aus, Familienmitglieder ohne aktive Rolle im Unternehmen weiterhin einzubeziehen. Die Familie soll also präsent bleiben, ihre Zugehörigkeit wird aber klarer von Eigentum und operativer Verantwortung unterschieden.

II. Gruppenunterschiede in den Vorstellungen von Familie und Verantwortung

Wie Familie und unternehmerische Verantwortung miteinander verbunden werden, unterscheidet sich innerhalb der Next Gens. Männliche Befragte stimmen klassischen familienunternehmerischen Vorstellungen häufiger zu als weibliche. 46,4 % der männlichen Next Gens sind der Ansicht, dass es nur eine Nachfolgeperson in der Geschäftsführung geben könne, gegenüber 30,0 % der weiblichen Next Gens. Eine an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtete Ausbildung der Kinder befürworten 58,5 % der Männer und 45,2 % der Frauen. Der besonderen Verantwortung von Kindern aus Familienunternehmen stimmen 68,8 % der Männer und 59,5 % der Frauen zu. Auch bei Eigentumsfragen zeigt sich dieses Muster. 50,0 % der männlichen und 41,4 % der weiblichen Next Gens sind der Ansicht, dass Kinder ohne Einstieg keine Anteile erhalten sollten. Für den Erhalt der Verschonungsregelungen sprechen sich 70,5 % der Männer und 53,8 % der Frauen aus. Unterschiedliche Einkommensvereinbarungen akzeptieren 75,0 % der männlichen und 61,4 % der weiblichen Next Gens.

Die Interviews machen zugleich sichtbar, wie traditionelle Rollenbilder in Familienunternehmen hinterfragt werden:

„Als Frau hatte ich oft das Gefühl, man müsse sich extra durchsetzen und dürfe keine Schwäche zeigen. Das sehe ich heute anders. Ich finde es überhaupt nicht schlimm, Schwäche zu zeigen oder Fehler zu machen. Das ist eine Fehlerkultur, die ich mir auch selbst beibringen musste." (Porträt Nr. 6, Lina, 25 bis 30 Jahre)

Lina beschreibt ihren eigenen Einstieg in eine männerdominierte Branche als Weg, der zunächst keineswegs selbstverständlich erschien:

> *„Es ist eine Männerbranche und ich habe eine Schwester. Mein Papa war mehr als überrascht, als ich gesagt habe, dass ich zu Hause einsteigen möchte. Aber die Freude war groß und es stand nie zur Debatte, dass nicht alles möglich gemacht wird, damit das funktioniert."* (Porträt Nr. 6, Lina, 25 bis 30 Jahre)

Auch Mia steht als bereits tätige Geschäftsführerin für die zunehmende Übernahme operativer Führungsverantwortung durch Frauen in männerdominierten Branchen:

> *„Gemeinsam mit einem Team, das ich mit aufgebaut habe, habe ich Softwarelösungen entwickelt, die unsere Anlagen noch effizienter machen. Das war meine erste Rolle, die ich zwei Jahre lang ausgeübt habe. Seit einem halben Jahr bin ich gemeinsam mit meinem Vater in der Geschäftsführung und verantworte die Bereiche Personal, Service – also unser gesamtes Servicegeschäft –, weiterhin Digitalisierung und Digital Solutions sowie das Team für Prozessmanagement, Kommunikation und Marketing."* (Porträt Nr. 4, Mia, 30 bis 35 Jahre)

Auch zwischen urbanen und kleinstädtisch beziehungsweise ländlich geprägten Familienunternehmen zeigen sich Unterschiede. 60,4 % der urbanen Next Gens sind der Ansicht, dass Nachfolgerinnen und Nachfolger in der Geschäftsleitung aus der Familie stammen sollten. In kleinstädtischen und ländlichen Regionen sind es 47,8 %. Eine frühe Heranführung der Kinder an das Unternehmen befürworten 69,3 % der urbanen und 60,8 % der kleinstädtisch oder ländlich geprägten Next Gens. Auch eine einzelne Nachfolgeperson in der Geschäftsführung findet in urbanen Regionen mit 44,3 % häufiger Zustimmung als in kleinstädtischen und ländlichen Regionen mit 33,2 %. Bei der Besteuerung zeigt sich ebenfalls ein Unterschied. 46,7 % der urbanen Next Gens stimmen einer höheren Besteuerung von Unternehmerinnen und Unternehmern zu, gegenüber 31,0 % in kleinstädtischen und ländlichen Regionen. In beiden Gruppen fehlt jedoch eine eindeutige Mehrheit.

Ein ähnliches Bild ergibt sich mit Blick auf die Unternehmensgröße. Next Gens aus größeren Familienunternehmen stimmen klassischen familienunternehmerischen Vorstellungen häufiger zu als Befragte aus kleineren Unternehmen. Besonders deutlich wird dies bei den Kriterien für die Integration von Familienmitgliedern. Klare Kriterien fordern 74,1 % der Next Gens aus großen und 58,5 % aus kleinen Unternehmen. Eine am Unternehmen ausgerichtete Ausbildung befürworten 61,1 % der Befragten aus großen und 45,1 % aus kleinen Unternehmen. Auch die Einbindung von Familienmitgliedern ohne aktive Rolle findet in großen Familienunternehmen mit 61,1 % häufiger Zustimmung als in kleinen mit 38,5 %. Mit wachsender Unternehmensgröße wird die Verbindung von Familie und Unternehmen damit stärker über klare Rollen und Prozesse organisiert. Insgesamt zeigen die Gruppenunterschiede, dass es

innerhalb der Next Gens kein einheitliches Modell für das Verhältnis von Familie, Eigentum und operativer Verantwortung gibt.

III. Tätigkeit der Eltern im Familienunternehmen

Die Tätigkeiten der Eltern zeigen, aus welchen Rollenbildern heraus die Next Gens ihre eigenen Vorstellungen entwickeln. 51,4 % der betrachteten Unternehmen stammen aus dem väterlichen Familienzweig, 17,6 % aus dem Familienzweig der Mutter. Bei 22,5 % sind beide Eltern gemeinsam Gründer des Unternehmens, bei 7,2 % stammen beide Elternteile selbst aus einem Familienunternehmen.

Tabelle 16: Abstammung des Familienunternehmens

Reihung	Statement	Ausgewählt in %	Nicht ausgewählt in %
1	Zweig des Vaters	51,4	48,6
2	Eltern sind gemeinsam Gründer	22,5	77,5
3	Zweig der Mutter	17,6	82,4
4	Beide stammen aus einem Familienunternehmen	7,2	92,8

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Bei der aktuellen beziehungsweise früheren Funktion der Mütter zeigt sich 2026 eine weitere Verschiebung hin zu operativer Verantwortung. 34,0 % der Mütter sind oder waren als Angestellte im Familienunternehmen tätig, gegenüber 24,8 % im Jahr 2023. Der Anteil der Mütter in der Geschäftsführung ist im selben Zeitraum von 24,8 auf 33,8 % gestiegen. Dagegen ist der Anteil in der Gesellschafterrolle von 33,0 auf 22,3 % zurückgegangen. Weitere 8,3 % sind oder waren in einem Beirat tätig. Der bereits in früheren Erhebungen sichtbare Trend setzt sich damit fort: Mütter übernehmen häufiger operative und leitende Verantwortung im Familienunternehmen. Dies kommt auch in den Interviews zum Ausdruck:

> *„Meine Mutter führt das Unternehmen in dritter Generation."* (Porträt Nr. 10, Nina, 20 bis 25 Jahre)

> *„Mein Bruder, meine Mutter und ich sind Gesellschafter, ohne komplexe externe Strukturen."* (Porträt Nr. 3, Nadine, 35 bis 40 Jahre)

Tabelle 17: Funktion der Mutter im Familienunternehmen

Reihung	Statement	Ausgewählt in %	Nicht ausgewählt in %
1	Angestellt	34,0	66,0
2	Geschäftsführung	33,8	66,2
3	Gesellschafterin	22,3	77,7
4	Funktion im Beirat/Beiratsvorsitzende	8,3	91,7

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Bei den Vätern dominiert weiterhin die operative Führungsrolle. 65,1 % sind oder waren in der Geschäftsführung tätig. 22,3 % fungieren oder fungierten als Gesellschafter, weitere 7,4 % sind oder waren im Beirat aktiv. Vergleichsweise selten arbeiten oder arbeiteten die Väter als Angestellte im Familienunternehmen. Mit 16,4 % hat sich dieser Anteil gegenüber 2023 jedoch mehr als verdoppelt. Damals lag er bei 8,0 %.

Mütter rücken stärker in operative und leitende Funktionen

Die Geschäftsführung der Elterngeneration ist damit weiterhin deutlich männlich geprägt. Gleichzeitig verschiebt sich die Rollenverteilung innerhalb der Unternehmerfamilien. Mütter übernehmen zunehmend operative und leitende Funktionen. Bereits in der Elterngeneration wird Verantwortung damit vielfältiger verteilt, was den Hintergrund für eine Next Gen bildet, die ihre eigene Rolle weniger selbstverständlich entlang eines einzigen Nachfolgemodells definiert.

IV. Steuerliche Rahmenbedingungen der Nachfolge

Neben der Verteilung von Verantwortung innerhalb der Familie prägen die steuerlichen Rahmenbedingungen die Nachfolge. 62,4 % sprechen sich für den Erhalt der Verschonungsregelungen beim Betriebsvermögen aus, 59,7 % fordern eine Entlastung von Unternehmerinnen und Unternehmern bei der Erbschaftsteuer. 53,6 % sehen die Erbschaftsteuer als ernsthafte Behinderung bei der Übernahme eines Familienunternehmens. 28,4 % bewerten die Frage neutral, 18,0 % lehnen die Aussage ab. Gegenüber 2023 hat die Erbschaftsteuer als wahrgenommenes Hindernis deutlich an Gewicht verloren. Damals lag die Zustimmung bei 75,0 %. Steuerliche Belastungen bleiben relevant, prägen die Perspektive auf die Nachfolge aber weniger eindeutig als noch vor drei Jahren. Marie unterstreicht die Sorge vor den konkreten Folgen für die Fortführung von Familienunternehmen:

> *„Und das würde ich mir von der Politik definitiv mehr wünschen, dass sie die Unternehmer nicht als die Bösen sehen, ihnen zuhören und ihnen keine Steine in den Weg legen für ihre Nachfolge. Gerade das Thema Erbschaftsteuer, das aktuell stark*

diskutiert wird, könnte für viele zu einem Hindernis bei der Unternehmensübergabe werden. Im schlimmsten Fall könnte es dann sinnvoller erscheinen, ein Unternehmen zu schließen, als es in Zukunft weiterzuführen, weil die steuerliche Belastung zu hoch ist. Steuern sind berechtigt und auch notwendig, damit es Deutschland besser geht. Es muss jedoch eine Balance geben, damit Unternehmensnachfolgen auch in Zukunft funktionieren können." (Porträt Nr. 9, Marie, 20 bis 25 Jahre)

Auch bei der generellen Besteuerung von Unternehmerinnen und Unternehmern ist das Meinungsbild weniger eindeutig als in früheren Erhebungen. 38,5 % stimmen der Aussage zu, dass Unternehmerinnen und Unternehmer mehr Steuern zahlen sollten. 35,4 % lehnen dies ab, 26,1 % nehmen eine neutrale Haltung ein. 2023 hatten noch 53,9 % eine höhere Besteuerung abgelehnt. Aus einer zuvor klaren Position ist damit ein deutlich gespalteneres Meinungsbild geworden.

V. Zwischenfazit aus Familie und Familienunternehmen

Familienzugehörigkeit bleibt zentral, reicht für Verantwortung aber nicht aus

Die Familie bleibt der zentrale Bezugspunkt des Familienunternehmens. Aktive familiäre Beteiligung, frühe Heranführung und eine besondere Verantwortung gegenüber dem Unternehmen finden breite Zustimmung. Gleichzeitig soll Familienzugehörigkeit die spätere Rolle nicht allein bestimmen. Klare Einstiegskriterien, getrennte Zuständigkeiten sowie eine bewusste Vorbereitung verbinden die familiäre Bindung mit professionellen Anforderungen. Auch Eigentum und Kontrolle bleiben familienorientiert, ohne externe Finanzierung oder geteilte Führungsverantwortung grundsätzlich auszuschließen.

Nicht weniger Familie, sondern klarer organisierte Verantwortung

Die Seniorgeneration soll Erfahrung und Sicherheit einbringen, zugleich aber Verantwortung tatsächlich übertragen. Entscheidend ist damit nicht weniger Familie, sondern eine klar organisierte Verbindung von Familie und Unternehmen. Die zunehmende operative Rolle von Müttern, die Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen der Next Gens und das gespaltenere Meinungsbild bei steuerlichen Fragen zeigen, dass kein einheitliches Familienmodell mehr vorherrscht. Diese normativen Vorstellungen bilden die Grundlage für die konkreten beruflichen Pläne und Nachfolgeentscheidungen im folgenden Kapitel.

F. Persönliche Pläne und Nachfolge

Das vorangegangene Kapitel hat gezeigt, wie die Next Gens Familie, Eigentum und Verantwortung grundsätzlich miteinander verbinden. Im Folgenden stehen ihre konkreten beruflichen Pläne und Nachfolgeentscheidungen im Mittelpunkt. Betrachtet werden die im Alter von 40 Jahren erwarteten Rollen, die grundsätzliche Nachfolgeintention, die wahrgenommenen Erwartungen der Eltern, Auswahl und Vorbereitung der Nachfolgenden, künftige Führungsmodelle, die Rolle der Seniorgeneration sowie Zukunftsprojekte für Unternehmen und Unternehmerfamilie.

I. Berufliche Zukunft der Next Gens: Pläne und Präferenzen

Das eigene Familienunternehmen bleibt der wichtigste berufliche Bezugspunkt der Next Gens. Um die Präferenzstruktur innerhalb und außerhalb des Familienunternehmens zu erfassen, wurden die Befragten gebeten einzuschätzen, wie wahrscheinlich verschiedene Tätigkeiten im Alter von 40 Jahren für sie sind. Der Vergleich mit früheren Erhebungen zeigt dabei nicht nur, welche Rollen weiterhin attraktiv sind, sondern auch, wie sich die Vorstellungen über berufliche Verantwortung verändern.

Familienunternehmen bleibt zentraler Karriereanker

Tabelle 18: Übernahme unternehmerischer Verantwortung

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
1	Angestellt in unserem Familienunternehmen	59,2	21,2	19,6
2	Geschäftsführer/-in unseres Familienunternehmens	53,6	23,2	23,2
3	Gesellschafter/-in unseres Familienunternehmens	53,6	24,4	21,9
4	Koordinator/-in bzw. Manager/-in unserer Unternehmerfamilie	49,8	25,7	24,5
5	Netzwerker/-in für unser Familienunternehmen	48,9	23,4	27,7
6	Vermögensverwaltung unserer Unternehmerfamilie (z. B. Family Office)	41,9	27,5	30,6
7	Beirat/Aufsichtsrat/-rätin unseres Familienunternehmens	41,7	27,5	30,9
8	Angestellt in einem Konzern	39,6	18,5	41,9
9	Gründer/-in eines eigenen Unternehmens	38,5	22,5	39,0
10	Funktion in Interessensvertretung (z. B. IHK, Wirtschaftsjunioren, etc.)	34,5	24,3	41,2
11	Angestellt in einem anderen Familienunternehmen	33,3	20,9	45,7
12	Angestellt im öffentlichen Dienst	28,2	19,8	52,0

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
13	Politische Funktion	25,2	22,7	52,0
14	Andere	23,9	25,6	50,5

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu.
In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 der Likert-Skala für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Rollen im eigenen Familienunternehmen

Am wahrscheinlichsten ist eine Anstellung im eigenen Familienunternehmen. 59,2 % der Befragten können sich vorstellen, im Alter von 40 Jahren dort tätig zu sein. Jeweils 53,6 % halten die Übernahme der Geschäftsführung beziehungsweise einer Gesellschafterrolle für wahrscheinlich. 2023 lagen die entsprechenden Werte noch bei 71,0 % für die Geschäftsführung und 81,0 % für die Gesellschafterrolle. Beide klassischen Nachfolgerollen bleiben damit besonders attraktiv, verlieren aber deutlich an Selbstverständlichkeit.

Die Bereitschaft zur Verantwortung verteilt sich zugleich auf ein breiteres Spektrum. 49,8 % halten eine koordinierende oder managende Funktion innerhalb der Unternehmerfamilie für wahrscheinlich, 48,9 % eine Rolle als Netzwerkerin oder Netzwerker für das Familienunternehmen. 41,9 % können sich eine Funktion in der Vermögensverwaltung der Unternehmerfamilie vorstellen, 41,7 % ein Engagement im Beirat oder Aufsichtsrat. Geschäftsführung, Gesellschafterrolle, Family Governance, Vermögensverwaltung und Aufsicht werden damit als unterschiedliche Formen der Verantwortung für Familie und Unternehmen verstanden. Das Familienunternehmen bleibt der zentrale Bezugspunkt, die konkrete Rolle darin wird offener gedacht.

> *„Für mich als Familienunternehmerin war es immer selbstverständlich, dass mein Bruder und ich das Unternehmen perspektivisch in die nächste Generation weiterführen. Gleichzeitig bedeutet das für mich auch, dass wir uns als Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln müssen. Stillstand ist keine Option."* (Porträt Nr. 3, Nadine, 35 bis 40 Jahre)

Nachfolgeintention seit 2010 auf nahezu gleichem Niveau von bis zu 60,0 %

Nachfolgeintention

54,0 % der Next Gens planen, die Nachfolge im Familienunternehmen zu übernehmen. 18,0 % schließen dies für sich aus, 24,0 % sind noch unentschlossen. Lediglich 4,1 % geben an, dass es nicht ihre eigene Entscheidung sei, ob sie die Nachfolge antreten. Der gemeinsame Anteil derjenigen, die bereits nachgefolgt sind oder eine klare Nachfolgeintention äußern,

bewegt sich damit weiterhin auf dem seit 2010 bekannten Niveau von 55 bis 60 %. Auch der Anteil der Unentschlossenen und derjenigen, die die Entscheidung nicht bei sich selbst sehen, ist weitgehend konstant. Die Fortführung des Familienunternehmens bleibt attraktiv, wird von der großen Mehrheit aber als persönliche Entscheidung verstanden.

Gründung und Karrierewege außerhalb des Familienunternehmens

38,5 % der Befragten halten die Gründung eines eigenen Unternehmens für sehr wahrscheinlich. Gegenüber den vorangegangenen Erhebungen entspricht dies einem leichten Rückgang. 2023 lag der Anteil bei 43,9 %, 2020 und 2017 jeweils bei 45,0 %. Als Vorbereitung auf die spätere Nachfolge hat eine eigene Gründung seit 2017 jedoch deutlich an Bedeutung gewonnen. Auch gegenüber der Gesamtbevölkerung ist die Gründungsneigung der Next Gens wesentlich stärker ausgeprägt. In Deutschland gründeten 2025 1,36 % der Menschen im Alter von 18 bis 64 Jahren tatsächlich ein Unternehmen, 5,1 % verfolgten konkrete Gründungspläne und 26,0 % äußerten eine grundsätzliche Präferenz für die Selbstständigkeit. [36] Die hohe Gründungsorientierung der Next Gens unterstreicht damit ihre ausgeprägte unternehmerische Prägung, auch jenseits des eigenen Familienunternehmens.

Mehr als ein Drittel der Next Gen erwägt eine eigene Gründung – deutlich mehr als in der Gesamtbevölkerung.

Auch Karrierewege außerhalb einer unmittelbaren Rolle im eigenen Familienunternehmen stoßen auf weniger Ablehnung als 2023. Eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst lehnen 52,0 % ab, gegenüber 70,7 % im Jahr 2023. Bei einer Anstellung in einem Konzern ist die Ablehnung von 64,8 auf 41,9 % gesunken. Externe Karrieren und eigene Gründungen stehen damit nicht im Gegensatz zu einer späteren Verantwortung im Familienunternehmen. Sie können als aufeinanderfolgende Stationen verbunden werden. Eine Gesellschafterrolle kann dauerhaft bestehen, während operative Verantwortung nur in einer bestimmten Lebensphase übernommen wird. Eine eigene Gründung kann Erfahrungen vermitteln oder Transformationen im Umfeld des Familienunternehmens anstoßen. Später bleiben eine Tätigkeit im Beirat, die Rückkehr in die operative Führung oder andere Rollen innerhalb der Unternehmerfamilie möglich. Die Interviews verdeutlichen, wie wichtig eine zunächst unabhängige Identitätsentwicklung für diesen Weg sein kann:

> *„Was ich grundsätzlich sehr gut fand, war, dass ich erst mal mich aus dem Kosmos von zu Hause verabschiedet habe und so weit weg gegangen bin für das Studium, um mich selber finden zu können."* (Porträt Nr. 7, Elias, 25 bis 30 Jahre)

Die klassische Vorstellung einer lebenslangen operativen Geschäftsführungsrolle verliert damit an Bedeutung. Verantwortung wird zeitlich und funktional flexibler gedacht. Das schafft

36 Vgl. KfW-Bankengruppe (2026).

Unternehmertum bleibt berufliche Präferenz

zugleich Raum für Geschwister, Cousinen und Cousins sowie familienexterne Führungskräfte. Unternehmertum bleibt die klare berufliche Präferenz, der Weg in und durch das Familienunternehmen wird jedoch weniger linear.

Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Next Gens

Zwischen weiblichen und männlichen Next Gens zeigen sich weiterhin Unterschiede in den bevorzugten Rollen. Männliche Befragte halten eine Geschäftsführerrolle im eigenen Familienunternehmen mit 57,6 % häufiger für wahrscheinlich als weibliche mit 48,6 %. Bei der Gesellschafterrolle stehen 56,7 % der Männer 48,6 % der Frauen gegenüber. Eine koordinierende Funktion in der Unternehmerfamilie erwarten 54,5 % der männlichen und 43,8 % der weiblichen Next Gens. Besonders deutlich sind die Unterschiede bei Funktionen in einer Interessenvertretung mit 43,3 gegenüber 24,8 % und in der Politik mit 32,1 gegenüber 17,1 %. Auch eine eigene Gründung ist für männliche Next Gens mit 42,4 % häufiger eine wahrscheinliche Option als für weibliche mit 32,9 %. Das bereits 2023 sichtbare Muster setzt sich damit fort. Männliche Next Gens orientieren sich häufiger an operativen Führungspositionen und öffentlichen Funktionen, während sich die beruflichen Vorstellungen weiblicher Next Gens stärker auf unterschiedliche Rollen verteilen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden operativen und leitenden Tätigkeit von Frauen in der Elterngeneration bestehen traditionelle Unterschiede fort, während sich zugleich das Spektrum möglicher Verantwortungsrollen erweitert.

II. Berufliche Zukunft der Next Gens: Vermutete Erwartungen der Eltern

Dass die Next Gens ihre berufliche Zukunft als eigene Entscheidung verstehen, zeigt sich auch in den Erwartungen, die sie ihrer Elterngeneration zuschreiben. Am stärksten wird weiterhin die Erwartung einer operativen Führungsrolle wahrgenommen. 41,0 % gehen davon aus, dass ihre Eltern von ihnen die Übernahme der Geschäftsführung erwarten. Zwischen weiblichen und männlichen Next Gens besteht dabei kaum ein Unterschied. Die Werte liegen bei 40,5 und 41,5 %. Mit deutlichem Abstand folgt eine Anstellung im eigenen Familienunternehmen mit 31,5 %. Bei der Gesellschafterrolle liegt der Anteil bei 24,1 %, bei einer Tätigkeit in der Vermögensverwaltung der Unternehmerfamilie bei 18,7 %. 17,6 % vermuten, dass ihre Eltern die Gründung eines eigenen Unternehmens von ihnen erwarten. Gegenüber 2023 haben die wahrgenommenen Erwartungen über alle abgefragten Karrierewege hinweg abgenommen.

Tabelle 19: Karrierewege nach elterlicher Vorstellung

Reihung	Statement	Ausgewählt in %	Nicht ausgewählt in %
1	Geschäftsführer/-in unseres Familienunternehmens	41,0	59,0
2	Angestellt in unserem Familienunternehmen	31,5	68,5
3	Gesellschafter/-in unseres Familienunternehmens	24,1	75,9
4	Vermögensverwaltung unserer Unternehmerfamilie (z. B. Family Office)	18,7	81,3
5	Politische Funktion	17,8	82,2
6	Gründer/-in eines eigenen Unternehmens	17,6	82,4
7	Angestellt im öffentlichen Dienst	17,1	82,9
8	Beirat/Aufsichtsrat/-rätin unseres Familienunternehmens	17,1	82,9
9	Angestellt in einem Konzern	15,1	84,9
10	Angestellt in einem anderen Familienunternehmen	14,9	85,1
11	Netzwerker/-in für unser Familienunternehmen	12,4	87,6
12	Koordinator/-in bzw. Manager/-in unserer Unternehmerfamilie	11,5	88,5
13	Funktion in Interessensvertretung (z. B. IHK, Wirtschaftsjunioren, etc.)	9,5	90,5
14	Andere	2,5	97,5

Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Die wahrgenommenen Erwartungen der Elterngeneration konzentrieren sich damit auf unternehmerische Karrierewege. Zugleich nimmt selbst bei der operativen Führung weniger als die Hälfte der Next Gens einen entsprechenden Erwartungsdruck wahr. Die rückläufigen Werte gegenüber 2023 zeigen, dass Eltern ihren Kindern mehr Freiraum bei der Gestaltung des beruflichen Weges lassen. Die gewährten Freiräume werden grundsätzlich positiv bewertet. Zugleich hätten sich einige Next Gens eine offenere und klarere Kommunikation über die Nachfolge gewünscht:

Eltern lassen der Next Gen mehr Freiraum

> *„In meiner Familie wurde schon manchmal der Wunsch geäußert, dass es schön wäre, wenn das Unternehmen weitergeführt wird. Gleichzeitig hatte ich aber nie das Gefühl, dass ich diesen Weg gehen muss. Die Nachfolge war irgendwie immer als Möglichkeit da, wurde aber nie richtig offen besprochen. Rückblickend hätte ich mir da manchmal mehr Klarheit gewünscht. Trotzdem war dieses Gefühl, dass das Unternehmen ein möglicher Weg für mich sein könnte, eigentlich immer da und dadurch hatte mein eigener Werdegang früh eine gewisse Richtung."* (Porträt Nr. 5, Paul, 25 bis 30 Jahre)

Alternative Karrierewege außerhalb des Familienunternehmens werden aus Sicht der Next Gens deutlich seltener von ihren Eltern erwartet. 17,1 % vermuten eine entsprechende Erwartung gegenüber einer Anstellung im öffentlichen Dienst. Bei einer Tätigkeit in einem Konzern liegt der Anteil bei 15,1 %, bei einer Anstellung in einem anderen Familienunternehmen bei 14,9 %. Die Präferenz der Elterngeneration bleibt damit klar unternehmerisch und auf das eigene Familienunternehmen ausgerichtet, wird aber seltener als konkrete Erwartung an die nächste Generation herangetragen.

> *„Die Gespräche mit meinen Eltern waren dabei immer offen. Sie haben mir deutlich signalisiert, dass ich meinen eigenen Weg gehen soll und mich unterstützen, unabhängig davon, ob ich ins Unternehmen einsteige oder nicht. Gleichzeitig haben sie mir geraten, zunächst mehrere Jahre außerhalb des eigenen Unternehmens zu arbeiten, um andere Erfahrungen zu sammeln. Dennoch begleitet mich das Thema Nachfolge auch schon seit vielen Jahren. Schon früh wurde ich im Unternehmen wahrgenommen und auch von Mitarbeitenden oder Bekannten auf meine zukünftige Rolle angesprochen. Daraus entsteht ein gewisser unterschwelliger Druck. Auch wenn von Seiten der Familie kein direkter Druck ausgeübt wird, ist spürbar, dass eine Erwartungshaltung vorhanden ist."* (Porträt Nr. 9, Marie, 20 bis 25 Jahre)

Ein Unterschied zeigt sich bei Netzwerktätigkeiten für das Familienunternehmen. Weibliche Next Gens nehmen mit 20,5 % deutlich häufiger als männliche mit 5,4 % wahr, dass ihre Eltern eine solche Rolle von ihnen erwarten. Töchtern werden innerhalb der Unternehmerfamilie damit weiterhin häufiger repräsentative und netzwerkorientierte Rollen zugeschrieben als unmittelbar operative Führungsverantwortung.

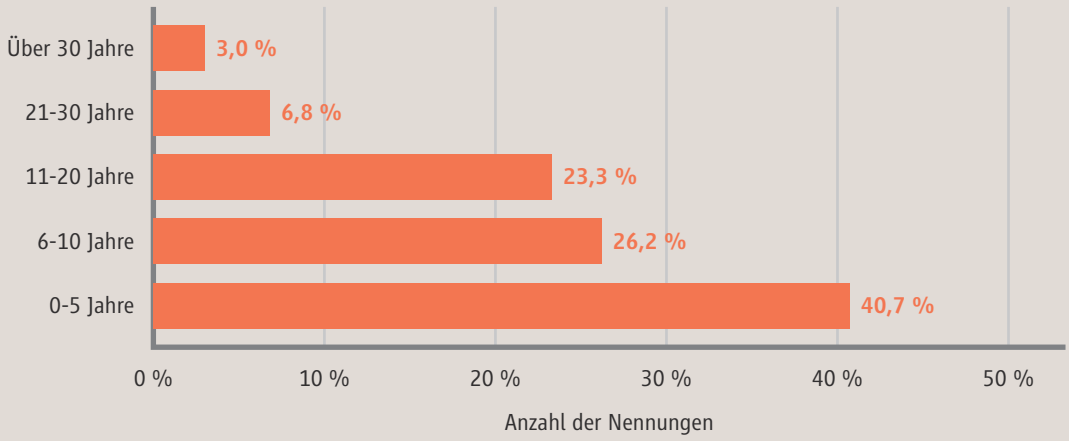
Insgesamt nimmt der familiäre Druck zur Übernahme ab. Die Elterngeneration bleibt aus Sicht der Next Gens unternehmerisch orientiert und verbindet die berufliche Zukunft ihrer Kinder weiterhin am stärksten mit dem eigenen Familienunternehmen. Die wahrgenommenen Erwartungen werden jedoch schwächer. Dadurch entsteht mehr Raum, Verantwortung entsprechend den eigenen Fähigkeiten und Präferenzen zu übernehmen. Die Entscheidung lautet immer weniger ausschließlich „Nachfolge oder keine Nachfolge". Zunehmend geht es darum, wann, in welcher Rolle und in welcher Form Verantwortung übernommen wird.

III. Generationswechsel und Nachfolge

Für einen großen Teil der Next Gens ist der Generationswechsel eine unmittelbare Gestaltungsaufgabe. 40,7 % erwarten den nächsten Wechsel in ihrem Familienunternehmen innerhalb der kommenden fünf Jahre. Damit stellt sich bereits heute die Frage, wer Verantwortung

übernimmt, wie die nächste Generation vorbereitet wird und welche Rolle die Seniorgeneration anschließend einnimmt.

Abbildung 5: Zeit bis zum nächsten Generationswechsel



Anmerkung: Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Auswahl und Vorbereitung der Nachfolgenden

Eignung statt Automatismus bei der Nachfolge

Die Auswahl der Nachfolgenden wird in vielen Familienunternehmen breit angelegt. 53,2 % geben an, dass mehrere potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten berücksichtigt werden oder wurden. In mehr als der Hälfte der Unternehmen ist die Nachfolge damit nicht von vornherein auf eine einzelne Person festgelegt.

Tabelle 20: Auswahl der Nachfolge

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
1	Es werden/wurden explizite Anstrengungen unternommen, um den/die potenziellen Nachfolger/-in für die künftige Rolle im Unternehmen auszubilden.	58,8	27,0	14,2
2	Es werden/wurden mehrere potentielle Nachfolger/-innen berücksichtigt.	53,2	20,9	25,9
3	Es werden/wurden explizite Nachfolgekriterien entwickelt, um den/die am besten geeignete/n Nachfolger/-in zu identifizieren.	49,3	26,4	24,3

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu.
In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 der Likert-Skala für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

49,3 % geben an, dass explizite Kriterien entwickelt werden, um die am besten geeigneten Nachfolgerinnen und Nachfolger zu identifizieren. 58,8 % stimmen der Aussage zu, dass potenziell Nachfolgende gezielt auf ihre künftige Rolle vorbereitet werden. Die Zugehörigkeit zur Familie bleibt relevant, reicht allein aber nicht aus. Mehrere Kandidatinnen und Kandidaten, explizite Kriterien und eine gezielte Vorbereitung rücken individuelle Eignung und die Anforderungen der konkreten Rolle stärker in den Vordergrund.

Besonders deutlich zeigt sich diese Strukturierung in größeren Familienunternehmen. Dort geben 71,9 % an, potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger gezielt auszubilden und vorzubereiten, gegenüber 50,3 % in kleineren Unternehmen. Explizite Nachfolgekriterien werden in 57,8 % der größeren und 40,0 % der kleineren Familienunternehmen entwickelt. Mehrere potenzielle Nachfolgende werden in größeren Unternehmen mit 61,6 % ebenfalls häufiger berücksichtigt als in kleineren mit 44,6 %. Die Unterschiede von 21,6, 17,8 und 17,0 Prozentpunkten fallen wesentlich stärker aus als noch 2023.

Nachfolge wird professioneller vorbereitet

Mit der stärkeren Strukturierung des Nachfolgeprozesses rückt die Vorbereitung auf die spätere Verantwortung in den Mittelpunkt. 65,9 % halten möglichst umfangreiche Erfahrung im eigenen Familienunternehmen für relevant. Fast ebenso wichtig ist mit 61,7 % Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens in derselben Branche. Externe Erfahrung in einer anderen Branche bewerten 51,1 % als relevant.

Tabelle 21: Vorbereitung auf die Nachfolge

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
1	… habe ich möglichst viel Erfahrung im eigenen Familienunternehmen gesammelt.	65,9	20,3	13,8
2	… habe ich relevante Berufserfahrung außerhalb des eigenen Familienunternehmens in der gleichen Branche gesammelt.	61,7	18,2	20,0
3	… habe ich relevante Berufserfahrungen außerhalb d es eigenen Familienunternehmens in einer anderen Branche gesammelt.	51,1	26,4	22,5
4	… habe ich eigene unternehmerische Erfahrung gesammelt, z. B. durch die Gründung eines eigenen Unternehmens.	42,6	22,7	34,7

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu.
In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 der Likert-Skala für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Damit gibt es keinen einheitlichen idealen Weg in das Familienunternehmen. Ein Teil der Next Gens setzt auf frühe Einbindung und den sukzessiven Aufbau unternehmensspezifischer Erfahrung. Andere lernen zunächst außerhalb des eigenen Unternehmens und kehren mit einem unabhängigen Blick zurück. Die Interviews zeigen die unterschiedlichen Vorteile dieser Wege:

> *„Was mir total geholfen hat, war die externe Erfahrung in einem anderen Unternehmen vorab. Das hat mir wirklich sehr viel gebracht in puncto Strukturierung, Kommunikation, Basic Skills in PowerPoint und Excel. Das hilft mir nach wie vor sehr viel."* (Porträt Nr. 4, Mia, 30 bis 35 Jahre)

Luca hebt insbesondere den unabhängigen Blick auf das eigene Unternehmen hervor:

> *„Was ich jedoch als absolut richtigen Schritt empfinde, ist meine Zeit außerhalb des Familienunternehmens. Der externe Blick war wichtig. Man läuft sonst Gefahr, betriebsblind zu werden, wenn man ausschließlich im eigenen Unternehmen tätig ist."* (Porträt Nr. 2, Luca, 30 bis 35 Jahre)

Auch der direkte Einstieg in das Familienunternehmen kann als bewusster Entwicklungsweg gestaltet werden:

> *„Wir haben keine großen externen Erfahrungen gesammelt, sondern sind eigentlich mit ein paar Ausnahmen, kurz nach dem Studium ins Unternehmen gekommen und konnten uns so reinarbeiten, weil das war unseren Eltern auch immer wichtig. Die haben immer gesagt, wenn wir später erst reinkommen, zum Beispiel jetzt mit 40, nach so und so vielen Jahren Erfahrung in anderen Unternehmen, wird auch erwartet, dass man das und das kann und dass man das Unternehmen kennt usw. und so hatten wir die Möglichkeit, uns sozusagen reinarbeiten und hochzuarbeiten."* (Porträt Nr. 3, Nadine, 35 bis 40 Jahre)

Eigene Gründungsaktivität zur Vorbereitung auf die Nachfolge sehr stark angestiegen

Besonders stark ist die Bedeutung einer eigenen Gründung als Vorbereitung auf die Nachfolge gestiegen. 2017 hielten 25,0 % diesen Weg für relevant, 2020 waren es 38,0 % und 2026 42,6 %. Die eigene Gründung entwickelt sich damit zu einer möglichen Station auf dem Weg in das Familienunternehmen. Mia beschreibt einen Karriereweg, der externe Berufserfahrung, eigene Gründung und anschließenden Einstieg miteinander verbindet:

> *„Vor meinem Einstieg war ich in der Strategieberatung und habe zwei Jahre lang verschiedene Projekte gemacht, viel auch vor allem mich mit dem Thema Innovation, aber auch mit Strategie Themen beschäftigt. Dort habe ich auch Unternehmen*

begleitet, die unserem Familienunternehmen ähnlich sind. Danach habe ich ein eigenes Unternehmen gegründet und bin dann 2023 in unser Familienunternehmen eingestiegen." (Porträt Nr. 4, Mia, 30 bis 35 Jahre)

Die eigene Gründung steht damit nicht in Konkurrenz zur Nachfolge. Sie ermöglicht den Aufbau einer eigenen unternehmerischen Identität, schafft Erfahrungen unabhängig vom Familienunternehmen und eröffnet die Rückkehr mit einer eigenständigen Perspektive.

Auch bei den Vorbereitungswegen zeigen sich Unterschiede. Männliche Next Gens priorisieren eine eigene Gründung mit 48,7 % häufiger als weibliche mit 34,8 %. Externe Berufserfahrung in derselben Branche bewerten 66,5 % der Männer und 56,2 % der Frauen als relevant. Die geschlechtsspezifischen Unterschiede fallen damit stärker aus als 2023. Next Gens aus größeren Unternehmen priorisieren branchengleiche externe Berufserfahrung ebenfalls häufiger. Hier liegt die Zustimmung bei 70,8 %, gegenüber 54,4 % in kleineren Unternehmen. Auch der Standort geht mit unterschiedlichen Vorbereitungswegen einher. 67,5 % der urbanen Next Gens bewerten branchengleiche externe Berufserfahrung als wichtig, gegenüber 56,5 % in kleinstädtischen und ländlichen Regionen. Eine eigene Gründung als Erfahrungsquelle priorisieren 49,1 % der urbanen und 36,6 % der kleinstädtisch oder ländlich geprägten Next Gens.

Erfahrung im eigenen Unternehmen bleibt der wichtigste Vorbereitungsweg

Erfahrung im eigenen Unternehmen bleibt der wichtigste Vorbereitungsweg. Gleichzeitig gewinnen externe Karrieren und eigene unternehmerische Erfahrungen an Gewicht. Der Weg zur Verantwortung wird damit weniger als unmittelbarer Übergang von der Ausbildung in die Geschäftsführung und stärker als individueller Entwicklungsprozess verstanden.

Führungsmodelle und mögliche Exit-Optionen

Die Offenheit der Vorbereitungswege setzt sich in den Vorstellungen zur künftigen Führung fort. 65,1 % halten eine operative Führung allein durch Familienmitglieder für wahrscheinlich. Zugleich kann sich mit 50,9 % rund die Hälfte ein gemeinsames Team aus Familienmitgliedern und familienexternen Führungskräften vorstellen. Eine vollständig familienexterne Führung halten 28,4 % für wahrscheinlich.

Tabelle 22: Operative Führung der Zukunft

Reihung	Statement	Wahrscheinlich in %	Neutral in %	Un-wahrscheinlich in %
1	Operative Führung allein durch Familienmitglied(er)	65,1	21,2	13,7
2	Operative Führung durch ein Team aus Frauen und Männern	60,5	28,0	11,5
3	Operative Führung durch ein Team aus Familienmitglied(ern) und Nicht-Familienmitglied(ern)	50,9	28,8	20,3
4	Operative Führung allein durch Männer	34,9	25,9	39,2
5	Operative Führung allein durch Frauen	30,6	27,5	41,9
6	Verkauf des Unternehmens	29,8	26	44,2
7	Operative Führung allein durch Nicht-Familienmitglied(er)	28,4	28,4	43,2

5-stufige Likert-Skala: 1 = sehr unwahrscheinlich; 5 = sehr wahrscheinlich.
In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 der Likert-Skala für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Die Familie bleibt damit im Zentrum der Unternehmensführung. Das Modell einer einzelnen Nachfolgeperson wird jedoch um gemischte Teams und externe Führung ergänzt. Besonders gemeinsame Führungsteams aus Familie und externem Management entwickeln sich zu einer realistischen Option.

> *„Gleichzeitig ist mir Teamarbeit wichtig. Die Welt ist heute so komplex, dass niemand alles alleine überblicken kann. Deshalb halte ich es für entscheidend, Spezialisten einzubinden, ihnen zu vertrauen und ihnen Verantwortung zu geben."*
> (Porträt Nr. 1, Leon, 30 bis 35 Jahre)

Männliche Next Gens sind für eine vollständig familienexterne Führung etwas offener als weibliche. 32,6 % der Männer und 24,3 % der Frauen halten diese Option für wahrscheinlich. Auch die Unternehmensgröße prägt die Vorstellungen. In größeren Familienunternehmen halten 55,1 % ein gemischtes Führungsteam aus Familie und externen Führungskräften für wahrscheinlich, in kleineren 45,6 %. Eine vollständig externe Führung erwarten 34,1 % der Next Gens aus großen und 23,6 % aus kleinen Unternehmen. Für kleinere Familienunternehmen bleibt eine rein familieninterne Führung entsprechend wahrscheinlicher.

Noch deutlicher sind die Unterschiede nach Unternehmensgeneration. In Familienunternehmen ab der dritten Generation halten 35,9 % eine reine Fremdführung für wahrscheinlich,

gegenüber 25,0 % in Unternehmen der ersten und zweiten Generation. Auch eine reine Frauenführung wird in Familienunternehmen ab der dritten Generation mit 40,4 % häufiger erwartet als in Unternehmen der ersten und zweiten Generation mit 24,6 %. Mit zunehmender Unternehmensgröße und Unternehmensgeneration wird Führung damit stärker über die Anforderungen des Unternehmens und weniger ausschließlich über Familienzugehörigkeit definiert. Auch ein Verkauf bleibt zwar eine Minderheitenoption, gewinnt aber an Relevanz. 29,8 % halten einen Unternehmensverkauf im Zuge des Generationswechsels für wahrscheinlich. 2020 lag der Anteil bei 14,4 %, 2023 bei 23,2 %. Die Fortführung bleibt klar bevorzugt, ein Verkauf wird jedoch zunehmend als reales Szenario mitgedacht. Besonders in ländlichen Regionen ist die Bindung stärker. Dort halten 25,9 % einen Verkauf für wahrscheinlich, unter urbanen Next Gens 34,1 %. Ein steigender Verkaufsanteil hätte gerade in ländlichen Regionen weitreichende Folgen, da Familienunternehmen dort eng mit Innovationsaktivität, Ausbildungsplätzen und Beschäftigung verbunden sind.[37]

Die Optionen für den Generationswechsel zeigen keinen Rückzug der Familie, sondern ein breiteres Spektrum denkbarer Lösungen. Familieninterne Führung bleibt die wichtigste Option. Gemischte Führungsteams gewinnen an Relevanz, externe Führung wird insbesondere in größeren und in Familienunternehmen ab der dritten Generation häufiger mitgedacht. Auch ein Verkauf ist für einen wachsenden Anteil kein grundsätzlich ausgeschlossenes Szenario.

IV. Rolle der Seniorgeneration nach der Übergabe

Die bewusste Übernahme von Verantwortung setzt Klarheit über die Rolle der Seniorgeneration voraus. 53,2 % geben an, dass für die Zeit nach der Übergabe ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis über ihre Rolle und Verantwortlichkeiten besteht.

Tabelle 23: Rolle der Seniorgeneration nach der Übergabe

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
1	… ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis	53,2	26,1	20,7
2	… einen schriftlich festgelegten Plan	51,1	20,5	28,4
3	… keine Vorbereitungen getroffen.	35,1	22,3	42,6

5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu.
In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 der Likert-Skala für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

37 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2020).

Die Interviews zeigen, dass die Next Gens über ein gemeinsames Verständnis hinaus einen klar geregelten Übergang erwarten. Dazu gehören eine definierte Übergangsphase, eindeutige Zuständigkeiten und ein Zeitpunkt, zu dem Verantwortung vollständig übergeht.

> *„Ein Einstieg käme für mich eher im Rahmen einer klar geregelten Übergabe infrage, idealerweise mit einer definierten Übergangsphase und einem anschließenden Rückzug der älteren Generation."* (Porträt Nr. 10, Nina, 20 bis 25 Jahre)

Luca fordert ebenfalls eine klare Abgrenzung der Rollen:

> *„Wichtig wäre aus meiner Sicht auch ein bewussteres Zurückziehen der älteren Generation und eine klarere Kommunikation gegenüber der nächsten Generation."* (Porträt Nr. 2, Luca, 30 bis 35 Jahre)

Nina konkretisiert, wie eine solche Regelung aussehen kann:

> *„Im Hinblick auf Nachfolgeprozesse halte ich eine klare Trennung zwischen familiären und unternehmerischen Themen für essenziell. Ebenso wichtig ist ein strukturierter Zeitplan, der regelt, wie lange die Senior-Generation eingebunden bleibt und wann Verantwortung vollständig übergeht. Die Senior-Generation sollte unterstützend zur Verfügung stehen, ohne weiterhin informell die Kontrolle auszuüben."* (Porträt Nr. 10, Nina, 20 bis 25 Jahre)

Ein klar geregelter Übergang verlangt keinen vollständigen und unmittelbaren Rückzug der Eltern. Entscheidend ist, dass Verantwortung tatsächlich übertragen wird. Linas Erfahrung zeigt, wie eine enge Zusammenarbeit der Generationen gelingen kann:

> *„Was mir dabei geholfen hat, war auf jeden Fall, dass ich die ältere Generation noch ganz aktiv im Unternehmen bei mir habe. Also die arbeiten mit bzw. wir sind in der Geschäftsführung zwei Generationen und diese Toleranz auch anderen mir gegenüber. […] Die Bereitschaft der anderen, mich auch machen zu lassen, dass Fehler gemacht werden dürfen und dass man sie miteinander ausgebügelt hat. Das ist sicher ein Alleinstellungsmerkmal im Familienunternehmen im Vergleich zu einem anderen Unternehmen, wo ein Generationenwechsel stattgefunden hat. Man ist trotzdem noch nah beieinander."* (Porträt Nr. 6, Lina, 25 bis 30 Jahre)

Die Rolle der Seniorgeneration wird damit nicht einheitlich gedacht. Die Next Gens wünschen sich Unterstützung und Erfahrung, zugleich aber den Freiraum, selbst zu entscheiden und

eigene Fehler zu machen. Nicht die Anwesenheit der älteren Generation ist ausschlaggebend, sondern die Klarheit darüber, wer welche Verantwortung trägt.

> *„Beim Einstieg der nächsten Generation sollte klar geregelt sein, wie lange die Seniorgeneration in welcher Rolle eingebunden bleibt, wie der Wissenstransfer gestaltet wird und wann Verantwortung sowie Anteile übertragen werden. Also dass da auch die Eigentumsverhältnisse geklärt sind, finde ich wichtig. Nach der Übergabe sollte die Seniorgeneration nur auf Anfrage unterstützend tätig sein, ohne weiterhin informell die Kontrolle auszuüben. Zugleich sollten finanzielle Fragen, mögliche Vergütungen für Unterstützungstätigkeiten sowie Mitbestimmungs- und Auszahlungsregelungen innerhalb der Familie frühzeitig klar geregelt sein."* (Porträt Nr. 10, Nina, 20 bis 25 Jahre)

Diese Klarheit wird zunehmend formalisiert. Bei 51,1 % liegt ein schriftlicher Plan zur Rolle und zu den Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration nach der Übergabe vor. 2023 waren es 42,5 %, 2020 lediglich 18,5 %. Gleichzeitig geben 35,1 % an, dass bislang keinerlei Vorbereitungen für die Elterngeneration für die Zeit nach dem Generationswechsel getroffen wurden.

Besonders größere Familienunternehmen regeln den Übergang bereits systematischer. 62,2 % verfügen über einen schriftlichen Plan für die Rolle der Seniorgeneration, gegenüber 40,0 % der kleineren Unternehmen. Ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis besteht bei 59,5 % der großen und 47,7 % der kleinen Familienunternehmen. In Familienunternehmen ab der dritten Generation liegt mit 59,6 % ebenfalls häufiger ein schriftlicher Plan vor als in Unternehmen der ersten und zweiten Generation mit 45,6 %. Urbane Next Gens berichten mit 57,1 % häufiger von einer schriftlichen Regelung als Befragte aus kleinstädtischen und ländlichen Regionen mit 45,7 %. Je vielfältiger Rollen, Karrierewege und Führungsmodelle werden, desto wichtiger wird die frühzeitige Klärung der Verantwortlichkeiten zwischen den Generationen.

V. Zukunftsprojekte im Zuge des Generationswechsels

Institutionelle Zukunftssicherung

Die Next Gens verbinden den Generationswechsel mit konkreten Vorstellungen zur Weiterentwicklung von Unternehmen und Unternehmerfamilie. Auf institutioneller Ebene steht die gezielte Aus- und Weiterbildung potenzieller Nachfolgerinnen und Nachfolger mit 69,5 % an erster Stelle. 62,8 % priorisieren Investitionen in Unternehmensstandorte innerhalb Deutschlands. 61,0 % messen der Professionalisierung der Gesellschafterbindung durch Instrumente wie eine Familienverfassung oder Familientage hohe Bedeutung bei. Auch KI gehört mit 53,8 % zu den zunehmend wichtigen Zukunftsthemen.

Tabelle 24: Institutionelle Maßnahmen zur Zukunftssicherung

Reihung	Statement	Wichtig in %	Neutral in %	Unwichtig in %
1	Gezielte Aus- und Weiterbildung potenzieller Nachfolger/-innen	69,5	22,1	8,4
2	Investitionen in Standorte innerhalb Deutschlands	62,8	26,1	11,0
3	Professionalisierung der Gesellschafter/-innenbindung (Familienverfassung, Familientag, …)	61,0	25,5	13,5
4	Einsatz von Künstlicher Intelligenz	53,8	27,9	18,2
5	Einbindung möglichst vieler Familienmitglieder in das operative Geschäft.	50,9	28,8	20,3
6	Einsatz eines Beirats	47,6	31,8	20,5
7	Verfügungsbeschränkungen der Gesellschafter/-innen	46,8	37,2	16,0
8	Investitionen in Standorte außerhalb Deutschlands	46,6	26,1	27,3
9	Einsatz eines Krisenstabs	46,4	31,1	22,5

5-stufige Likert-Skala: 1 = Weniger wichtig; 5 = Sehr viel wichtiger.
In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 der Likert-Skala für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Strategische und operative Weiterentwicklung

Auf der strategischen und operativen Ebene steht die Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts im Vordergrund. 74,2 % priorisieren neue Produkt- und Dienstleistungsangebote. In größeren Familienunternehmen liegt der Anteil bei 82,1 %, in kleineren bei 70,6 %. Unabhängig von der Unternehmensgröße ist dies damit die wichtigste Zukunftspriorität. Leon beschreibt die dahinterstehende Verbindung von Fokussierung und Weiterentwicklung:

> *„Familienunternehmen sind dann erfolgreich, wenn sie wissen, was sie gut können und genau darauf aufbauen. Es geht weniger darum, alles zu machen, sondern das Richtige konsequent weiterzuentwickeln. Auf der anderen Seite darf man nicht stehen bleiben. Es braucht den kontinuierlichen Antrieb, Dinge zu verbessern, neue Wege zu gehen und sich weiterzuentwickeln."* (Porträt Nr. 1, Leon, 30 bis 35 Jahre)

Mia hebt den unternehmerischen Mut als Voraussetzung von Innovation hervor:

> *„[…] Und ich glaube auch das Thema Mut, weil ich denke, als Familienunternehmen, als Unternehmer generell muss man schon auch die ein oder andere Entscheidung treffen und auch innovativ vorne mit dabei sein."* (Porträt Nr. 4, Mia, 30 bis 35 Jahre)

Der hohe Stellenwert von Innovation zeigt sich auch in weiteren Maßnahmen. 67,5 % priorisieren die Entwicklung neuer Prozesse. 65,7 % sehen die Erschließung neuer Geschäftsfelder und 63,1 % die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle als wichtige Zukunftsaufgaben.

Tabelle 25: Strategisch-operative Maßnahmen für die Zukunft

Reihung	Statement	Wichtig in %	Neutral in %	Unwichtig in %
1	Neue Produkt- und Dienstleistungsangebote entwickeln	74,2	18,8	7,0
2	Neue Prozesse etablieren	67,5	26,0	6,5
3	Mitarbeiterbindung	67,3	23,9	8,8
4	Neue Geschäftsfelder erschließen	65,7	24,8	9,5
5	Nachhaltigkeit	63,7	23,6	12,6
6	Kosten senken	63,5	26,6	9,9
7	Neue Geschäftsmodelle testen	63,1	25,9	11,0
8	Neue Organisationsstrukturen schaffen	62,8	27,0	10,1
9	Die Unternehmensstrategie verändern	59,2	28,4	12,4
10	Die Mitarbeiter/-innenstruktur verändern	57,4	29,1	13,5
11	Die Kunden/-innenstruktur verändern	56,0	31,4	12,6
12	Die Führungskultur verändern	54,9	33,0	12,2
13	Neue Arbeits(zeit-)modelle/New Work	54,3	28,4	17,3
14	Internationale Märkte erschließen	53,4	25,2	21,4
15	Die Markenidentität verändern	50,3	29,6	20,1
16	Andere Unternehmen kaufen	41,0	28,6	30,4

5-stufige Likert-Skala: 1 = Weniger wichtig; 5 = Sehr viel wichtiger.
In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 der Likert-Skala für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

Für einen Teil der Next Gens gehört auch die Internationalisierung zu den zentralen Entwicklungsschritten:

> *„Perspektivisch könnten weitere Standorte im Ausland sinnvoll sein, insbesondere in der Nähe wichtiger Absatzmärkte. Gleichzeitig sind wir aktuell mit unseren bestehenden Standorten noch wettbewerbsfähig."* (Porträt Nr. 4, Mia, 30 bis 35 Jahre)

Besonders Next Gens aus größeren Familienunternehmen verfolgen ambitionierte Wachstums- und Veränderungsmaßnahmen. 67,6 % priorisieren die Erschließung internationaler Märkte, gegenüber 42,6 % in kleineren Unternehmen. Den Kauf anderer Unternehmen bewerten

55,1 % der Next Gens aus großen und 31,3 % aus kleinen Familienunternehmen als wichtig. Die Unterschiede spiegeln auch die mit der Unternehmensgröße verbundenen Ressourcen wider. Zudem prägt die Unternehmensgeneration die Prioritäten. In Familienunternehmen ab der dritten Generation priorisieren 56,4 % den Kauf anderer Unternehmen, gegenüber 32,5 % in Unternehmen der ersten und zweiten Generation. Eine Veränderung der Führungskultur ist für 66,0 % der Next Gens aus Familienunternehmen ab der dritten Generation wichtig, gegenüber 50,2 % in Unternehmen der ersten und zweiten Generation.

Mitarbeiterbindung und moderne Führung

Neben Innovation und Wachstum besitzt die Bindung der Mitarbeitenden für 67,3 % der Next Gens hohe Priorität. Die Interviews verbinden Mitarbeiterbindung mit einem Führungsverständnis, das Wertschätzung, Transparenz, Vertrauen und Kommunikation auf Augenhöhe in den Mittelpunkt stellt. Lina hebt hervor, dass zufriedene und langfristig gebundene Mitarbeitende eine zentrale Grundlage für den Unternehmenserfolg bilden.

> *„Die Attraktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist unser größtes Kapital."* (Porträt Nr. 6, Lina, 25 bis 30 Jahre)

Darüber hinaus betont sie die Bedeutung von Fairness, Kompromissbereitschaft und kontinuierlichem Austausch.

> *„In der Führung sind für mich Fairness und eine gewisse Kommunikationsfähigkeit oder Bereitschaft zum Kompromiss ganz entscheidend. Der Austausch ist eine der wichtigsten Säulen."* (Porträt Nr. 6, Lina, 25 bis 30 Jahre)

Leon versteht Loyalität gegenüber Mitarbeitenden, Partnern und Kunden als wesentlichen Bestandteil verantwortungsvoller Führung:

> *„Ein weiterer zentraler Wert ist Loyalität gegenüber Mitarbeitenden, Partnern und Kunden. Für mich bedeutet das, auf Augenhöhe zu kommunizieren und ehrlich zu sein, auch wenn es unangenehm ist."* (Porträt Nr. 1, Leon, 30 bis 35 Jahre)

Auch Mia hebt Wertschätzung als wesentliche Grundlage moderner Führung hervor:

> *„Für mich sind besonders wichtig das Thema Wertschätzung, weil ich glaube, dass das wirklich zu guter, moderner Führung dazugehört."* (Porträt Nr. 4, Mia, 30 bis 35 Jahre)

Nachhaltigkeit und Organisationsentwicklung

Auch hier sind die Unterschiede nach Unternehmensgröße ausgeprägt. In größeren Familienunternehmen messen 75,7 % der Mitarbeiterbindung eine hohe Bedeutung bei, in kleineren 61,9 %. Nachhaltigkeit gehört ebenfalls zu den zentralen Zukunftsthemen und wird von 63,7 % hoch priorisiert. In größeren Familienunternehmen liegt der Anteil bei 75,1 %, in kleineren bei 55,4 %. Auch nach Standort zeigen sich Unterschiede. 70,8 % der urbanen Next Gens messen Nachhaltigkeit eine hohe Bedeutung bei, gegenüber 57,3 % in kleinstädtischen und ländlichen Regionen. Nennenswerte Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Next Gens bestehen dagegen nicht. Nadine beschreibt den Umgang ihres Unternehmens mit Nachhaltigkeit:

> *„Ein weiteres wichtiges Thema ist für uns Nachhaltigkeit. Wir produzieren regional und möchten die vorhandenen Ressourcen bewusst nutzen. Der Kreislaufgedanke gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung. Wir arbeiten verstärkt mit recycelten Materialien und bereiten uns gleichzeitig auf zukünftige regulatorische Anforderungen vor."* (Porträt Nr. 3, Nadine, 35 bis 40 Jahre)

> *„Für mich spielen Effizienz und ein bewusster Umgang mit Ressourcen eine große Rolle."* (Porträt Nr. 10, Nina, 20 bis 25 Jahre)

Die Next Gens verbinden die Übernahme von Verantwortung zudem mit einer Neuorganisation bestehender Strukturen. Die Senkung von Kosten und die Schaffung neuer Organisationsstrukturen werden von jeweils rund 63,0 % priorisiert. 54,3 % sehen neue Arbeitsmodelle als wichtig an, 54,9 % eine Veränderung der Führungskultur. Paul beschreibt seinen Gestaltungsanspruch entsprechend:

> *„Ich sehe es als Aufgabe, diese Strukturen aufzubrechen und flachere Hierarchien zu etablieren."* (Porträt Nr. 5, Paul, 25 bis 30 Jahre)

Auch Luca verbindet seinen Einstieg mit einem klaren organisatorischen Gestaltungsanspruch:

> *„Meine Rolle sehe ich jetzt und in Zukunft darin, die Firma organisatorisch von hinten aufzurollen und die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass in unserer Unternehmensgröße wieder effizient gearbeitet werden kann."* (Porträt Nr. 2, Luca, 30 bis 35 Jahre)

Professionalisierung der Unternehmerfamilie

Der Gestaltungswille richtet sich nicht nur auf das operative Unternehmen. Auch innerhalb der Unternehmerfamilie sehen die Next Gens erheblichen Handlungsbedarf. 69,6 % priorisieren die Entwicklung oder Aktualisierung einer Familienstrategie. 68,6 % messen einer Nachfolgestrategie hohe Bedeutung bei, 64,2 % der Professionalisierung der Vermögensstrategie.

Tabelle 26: Zukunftsmaßnahmen der Unternehmerfamilie

Reihung	Statement	Wichtig in %	Neutral in %	Unwichtig in %
1	Familienstrategie entwickeln/updaten	69,6	20,3	10,1
2	Nachfolgestrategie entwickeln/updaten	68,6	24,0	7,5
3	Vermögensstrategie entwickeln/professionalisieren	64,2	28,4	7,4
4	Externe Netzwerke einführen/professionalisieren	56,4	27,8	15,8
5	Familientage einführen/professionalisieren	56,0	26,4	17,6
6	Next Gen Treffen einführen/professionalisieren	55,6	26,1	18,2
7	Next Gen Beirat einführen/professionalisieren	51,4	25,5	23,2

5-stufige Likert-Skala: 1 = Weniger wichtig; 5 = Sehr viel wichtiger.
In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 der Likert-Skala für eine einfachere Interpretation zusammengefasst. Werte sind gerundet und addieren sich in der Darstellung nicht in jedem Fall auf 100 %.

In größeren Familienunternehmen fällt die Bedeutung dieser Themen besonders hoch aus. 81,1 % priorisieren eine Familienstrategie, gegenüber 64,6 % in kleineren Unternehmen. Eine Nachfolgestrategie ist für 78,3 % der Next Gens aus größeren und 61,9 % aus kleineren Familienunternehmen wichtig. Auch Familienunternehmen ab der dritten Generation messen allen abgefragten familienstrategischen Maßnahmen durchgängig eine höhere Bedeutung bei. Mit zunehmender Unternehmensreife wird damit nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Familie als Trägerin des Unternehmens stärker strategisch organisiert. Diese Institutionalisierung der Unternehmerfamilie trägt zum langfristigen Fortbestand des Familienunternehmens bei.

VI. Zwischenfazit: Nachfolge als individueller Entwicklungsprozess

Verantwortung bleibt attraktiv, klassische Nachfolgerollen verlieren an Selbstverständlichkeit

Die Ergebnisse zeigen keinen Rückzug vom Familienunternehmen, sondern einen Wandel des Nachfolgeverständnisses. Das eigene Unternehmen bleibt der wichtigste berufliche Bezugspunkt, doch klassische Rollen verlieren an Selbstverständlichkeit. Verantwortung kann

operativ, als Gesellschafterin oder Gesellschafter, in der Unternehmerfamilie, im Beirat oder in der Vermögensverwaltung übernommen werden. Externe Berufserfahrung und eigene Gründungen erweitern zugleich die Wege, auf denen die Next Gens eine eigenständige unternehmerische Identität entwickeln.

Vielfältigere Wege verlangen professionellere Nachfolgestrukturen

Auswahlkriterien, gezielte Vorbereitung, unterschiedliche Führungsmodelle und klare Regeln für die Seniorgeneration verbinden persönliche Entscheidungsfreiheit mit verlässlichen Strukturen. Die Familie bleibt das Zentrum des Unternehmens, aber die Passung zwischen Person, Rolle und Unternehmensanforderungen bestimmt stärker als zuvor, wie Nachfolge konkret ausgestaltet wird.

Nachfolge als Erneuerungsprojekt für Unternehmen und Familie

Mit der Verantwortungsübernahme verbinden die Next Gens einen ausgeprägten Gestaltungsanspruch. Sie wollen Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen weiterentwickeln, Mitarbeitende binden, Nachhaltigkeit stärken und KI nutzen. Parallel soll die Unternehmerfamilie durch Familien-, Nachfolge- und Vermögensstrategien professioneller aufgestellt werden. Nachfolge bedeutet für die Next Gens damit nicht nur Fortführung, sondern eine institutionelle und unternehmerische Erneuerung aus der Familie heraus.

G. Gesamtinterpretation der Interviews

Ergänzend zu den vorangegangenen Kapiteln, in denen sowohl die Ergebnisse der fragebogengestützten Umfrage als auch die vertiefenden Interviews berücksichtigt wurden, erfolgt in diesem Kapitel eine kurze Interpretation der Interviewergebnisse.

Bürokratie und hohe Kosten belasten Unternehmen

Der Wirtschaftsstandort Deutschland wird von der nächsten Unternehmergeneration differenziert betrachtet. Zwar bewerten die Next Gens die gegenwärtigen Rahmenbedingungen kritisch, zugleich ist jedoch ein gewisser Optimismus erkennbar. Als zentrale Belastungen werden insbesondere die hohe Bürokratie, langwierige Genehmigungsverfahren sowie hohe Energie-, Personal- und Baukosten genannt. Auch die steuerlichen Rahmenbedingungen und insbesondere die Erbschaftsteuer werden teilweise als erhebliche Belastung für Familienunternehmen wahrgenommen. Darüber hinaus wird ein grundsätzliches Misstrauen der Politik gegenüber der Wirtschaft und unternehmerischem Handeln bemängelt. Trotz dieser Kritik hebt die nächste Generation auch die weiterhin bestehenden Stärken Deutschlands hervor. Hierzu zählen insbesondere das hohe fachliche Know-how der Mitarbeitenden, die Qualität des Bildungs- und Ausbildungssystems, die Verlässlichkeit des Rechtssystems sowie besondere Kompetenzen in spezialisierten Industrie- und Nischenbereichen.

Viele Next Gens sehen weiterhin großes Potenzial für den Wirtschaftsstandort Deutschland, sofern notwendige Reformen umgesetzt und die Rahmenbedingungen verbessert werden. Hinsichtlich zukünftiger Standortentscheidungen zeigen sich unterschiedliche Einschätzungen. Ein Teil der Next Gens ist aufgrund der vorhandenen Infrastruktur, des hochqualifizierten Personals, bestehender Kundenbeziehungen und einer starken regionalen Verbundenheit eng an den Standort Deutschland gebunden. Folglich kommt eine umfassende Verlagerung von Unternehmensbereichen ins Ausland für diese Befragten kaum infrage. Andere Next Gens ziehen dagegen weitere Investitionen im Ausland in Betracht. Als Gründe hierfür werden insbesondere wettbewerbsfähigere Personal-, Energie- und Produktionskosten genannt. Auslandsinvestitionen bedeuten dabei keine Abkehr von Deutschland, sondern sollen die internationale Wettbewerbsfähigkeit stärken, neue Märkte erschließen und Kosten senken.

Insbesondere im Bereich der Digitalisierung und der Nutzung von KI verstehen sich viele Next Gens als Vorreiter. Sie treiben die Einführung neuer Technologien im Familienunternehmen voran und sehen darin große Chancen für dessen zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. KI könne laut den Next Gens dazu beitragen, Prozesse effizienter zu gestalten, Mitarbeitende zu entlasten und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Gleichzeitig erkennen die Next Gens auch die mit der Nutzung von KI verbundenen Risiken. Hierzu zählen insbesondere Fragen der Datensicherheit und des Datenschutzes, aber auch mögliche gesellschaftliche Folgen wie eine zunehmende Abhängigkeit oder eine abnehmende Bereitschaft zum eigenständigen

Denken. Trotz der vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten verstehen die Next Gens KI vor allem als unterstützendes Instrument, da menschliches Erfahrungswissen und fachliches Know-how insbesondere in Familienunternehmen weiterhin von zentraler Bedeutung sind.

Hinsichtlich ihrer persönlichen Werthaltungen ist sich die nächste Unternehmergeneration darin einig, dass sie die Familienunternehmen weiterentwickeln möchte, ohne deren Herkunft oder Tradition aus dem Blick zu verlieren. Die Next Gens sehen sich in der Verantwortung, bestehende Strukturen zu hinterfragen, neue Impulse zu setzen und das Familienunternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Gleichzeitig erachten sie es als wichtig, die über Generationen gewachsene Identität des Unternehmens zu bewahren und nicht zu vergessen, woher das Unternehmen kommt. Damit bewegen sie sich in einem Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition.

Zentrale Werte der nächsten Unternehmergeneration sind Zielstrebigkeit, Durchhaltevermögen, Verlässlichkeit und Verantwortungsbewusstsein. Darüber hinaus prägt die Wertschätzung der Mitarbeitenden das Führungsverständnis der Next Gens. Sie sehen ihre Verantwortung nicht nur gegenüber dem Unternehmen, sondern auch gegenüber ihren Mitarbeitenden. Die nächste Unternehmergeneration betrachtet die Möglichkeit, ein Familienunternehmen zu übernehmen, nicht nur als Privileg, sondern auch als Verpflichtung. Sie sehen sich aufgrund der Chance, die ihnen ermöglicht wurde, in der Verantwortung, etwas an die Gesellschaft zurückzugeben. Besonders deutlich wird dieses Verantwortungsverständnis im Umgang mit den Mitarbeitenden. Hierbei sind sich die Next Gens bewusst, dass unternehmerische Entscheidungen nicht nur einzelne Arbeitsplätze, sondern auch die dahinterstehenden Familien betreffen. Gerade in Krisenzeiten soll ein Personalabbau daher nicht vorschnell als erste Handlungsoption gewählt werden. Folglich wird der langfristige Erhalt des Familienunternehmens und seiner Arbeitsplätze als zentrale Verantwortung angesehen.

Auch das Führungsverständnis der Next Gens unterscheidet sich teilweise von dem der Seniorgeneration. So wird ein moderner Führungsstil als wesentlich für die Zukunft des Familienunternehmens angesehen. Die nächste Unternehmergeneration sieht ihre Aufgabe zudem darin, hierarchische Strukturen abzubauen und Entscheidungswege zu verkürzen. Insbesondere stark gewachsene Familienunternehmen stehen nach Ansicht der Next Gens häufig vor dem Problem, dass ihre internen Strukturen und Prozesse nicht im gleichen Maße mitgewachsen sind wie das Unternehmen selbst. Daher möchten die Next Gens Verantwortlichkeiten klarer verteilen, Entscheidungswege verkürzen und Strukturen modernisieren.

Die Beziehung zwischen Familie und Familienunternehmen ist bei vielen Next Gens durch eine frühe Einbindung geprägt. Bereits in der Kindheit stärkte der Kontakt zum Unternehmen, zu den Mitarbeitenden und zu betrieblichen Abläufen ihre Verbundenheit. Die Entscheidung

über einen späteren Einstieg wurde den meisten Next Gens weitgehend offengehalten. Anstatt unmittelbaren Druck auszuüben, bestärkten die Familien sie häufig darin, zunächst berufliche Erfahrungen außerhalb des Unternehmens zu sammeln. Diese Offenheit wird ausdrücklich wertgeschätzt, auch wenn die Möglichkeit einer späteren Nachfolge meist präsent blieb und mit impliziten Erwartungen verbunden sein konnte. Die externe Berufserfahrung wird von nahezu allen Next Gens als besonders wertvoll eingeschätzt. Sie ermöglichte ihnen, fachliche und persönliche Kompetenzen zu erwerben, eine eigene Identität zu entwickeln und erleichterte ihnen den späteren Einstieg in das Familienunternehmen. Laut den Next Gens besteht eine zentrale Herausforderung der Nachfolge darin, die eigene Rolle im Familienunternehmen zu finden. Abgesehen davon schätzt die nächste Unternehmergeneration das Wissen und die Erfahrung der Seniorgeneration, wünscht sich zugleich jedoch deren schrittweisen Rückzug aus dem operativen Geschäft. Erst durch die tatsächliche Übertragung von Verantwortung können sie eigene Entscheidungen treffen und aus Erfahrungen sowie Fehlern lernen. Demnach wird die Seniorgeneration sowohl als wichtige Unterstützung als auch als mögliche Einschränkung der eigenständigen Entwicklung wahrgenommen.

Bemerkenswert ist, dass Frauen inzwischen zunehmend selbstverständlich Führungsverantwortung übernehmen, auch in traditionell männerdominierten Branchen. Dabei wurde beschrieben, dass zu Beginn teilweise das Gefühl bestand, sich stärker beweisen zu müssen. Mit zunehmender Erfahrung konnten sie jedoch ihre Position festigen und eigene Führungsrollen entwickeln. Diese selbstverständliche Übernahme von Verantwortung bis hin zur Geschäftsführung durch Frauen zeigt, dass traditionelle Rollenbilder in Familienunternehmen zunehmend an Bedeutung verlieren.

H. Gesamtfazit: Next Gens als verantwortungsbewusste Gestalter des Wandels

Familienunternehmen gewinnen ihre besondere Stärke aus der Fähigkeit, Kontinuität über Generationen hinweg zu sichern und sich zugleich immer wieder an neue wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Bedingungen anzupassen. Der nächsten Unternehmergeneration kommt dabei eine besondere Rolle zu. Sie übernimmt nicht nur ein bestehendes Unternehmen, sondern muss dessen Zukunftsfähigkeit unter veränderten Voraussetzungen neu begründen. Dabei steht sie vor der Aufgabe, Bewährtes zu erhalten, neue unternehmerische Chancen zu nutzen und eine eigene Rolle zwischen Familie, Eigentum und Unternehmen zu entwickeln. Sie trifft diese Entscheidungen in einem Umfeld, in dem sich geopolitische Krisen, der wachsende Druck auf den Investitionsstandort Deutschland und der technologische Umbruch durch KI überlagern. Weil Geschäftsmodelle, Standorte und Nachfolgewege weniger planbar geworden sind, reicht es nicht mehr aus, eine bereits angelegte Zukunft zu übernehmen. Die Next Gens müssen unterschiedliche mögliche Zukünfte des Familienunternehmens mitdenken und aktiv vorbereiten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen auf den ersten Blick eine scheinbar widersprüchliche Entwicklung. Die klassischen Rollen der Nachfolge verlieren deutlich an Attraktivität, während das eigene Familienunternehmen der wichtigste berufliche Bezugspunkt bleibt. Dieser Befund ist jedoch weniger als Rückzug denn als grundlegender Wandel des Nachfolgeverständnisses zu interpretieren. Was an Bedeutung verliert, ist nicht die Bereitschaft zur Verantwortung, sondern die Selbstverständlichkeit, mit der diese Verantwortung bislang an bestimmte Positionen und familiäre Erwartungen gebunden war.

Familienzugehörigkeit allein reicht immer weniger aus, um einen Karriereweg zu begründen. Die Next Gens wollen selbst entscheiden, welche Rolle ihren Fähigkeiten, Interessen und Lebensvorstellungen entspricht. Verantwortung löst sich damit zunehmend von einzelnen Rollen. Sie kann in der Geschäftsführung oder als Gesellschafterin oder Gesellschafter übernommen werden, aber ebenso als Verantwortungsträger für die Weiterentwicklung und Professionalisierung in der Unternehmerfamilie, in einem Beirat oder Aufsichtsrat, in der Vermögensverwaltung oder im Family Office oder durch die Einbindung in die Vorbereitung strategischer Entscheidungen als Sparringspartner.

Diese Rollenvielfalt ist nicht als Fragmentierung der Nachfolge zu verstehen. Sie verweist vielmehr auf eine Professionalisierung des Generationswechsels und ist zugleich eine strukturelle Antwort auf die wachsende Nachfolgelücke. Wo eine familieninterne Führungsnachfolge nicht mehr selbstverständlich ist und zugleich die Konstellationen innerhalb von

Unternehmerfamilien vielfältiger werden, müssen Eigentum, operative Führung und familiäre Verantwortung früher, transparenter und fairer ausgehandelt werden. Je offener diese Verteilung wird, desto wichtiger werden klare Auswahlkriterien, transparente Zuständigkeiten und eine frühzeitige Verständigung über die zukünftige(n) Rolle(n) der Next Gens, aber auch die Rolle(n) der Elterngeneration. Die zentrale Frage lautet daher nicht mehr allein, wer eine vorgegebene Rolle übernimmt, sondern welche Verbindung unterschiedlicher Rollen die Entscheidungsfähigkeit von Unternehmen und Familie langfristig sichert.

Nachfolgeprozesse werden dadurch komplexer, sie entwickeln sich dadurch aber gleichzeitig zunehmend zu einer Möglichkeit der aktiven Zukunftsgestaltung durch die Next Gens. Die Next Gens übernehmen zwar ein bestehendes Unternehmen mit eigener Geschichte, etablierten Strukturen und gewachsenen Beziehungen. Zugleich stehen sie aber vor einer ähnlichen Aufgabe wie in einem Start-up: Sie müssen gezielt unternehmerische Chancen erkennen, eine eigene Perspektive entwickeln und das Unternehmen unter veränderten Bedingungen vielfach neu ausrichten. Und unsere Ergebnisse zeigen: die Next Gens sind weitgehend dazu bereit. Denn es wird schnell klar: Externe Berufserfahrung und eigene Gründungen stehen nicht im Gegensatz zur Nachfolge. Sie können vielmehr dazu beitragen, eine eigenständige unternehmerische Identität aufzubauen und das Familienunternehmen später mit größerer Klarheit weiterzuentwickeln. Kontinuität und Stabilität entstehen in diesem Verständnis nicht durch die unveränderte Bewahrung bestehender Strukturen, sondern durch die Fähigkeit, das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie aus seinen eigenen Stärken heraus gemeinsam zu erneuern.

Die Interviews zeigen zudem, dass dieser Anspruch auf Gestaltungsfreiheit nicht mit einer geringeren Bindung an das Familienunternehmen verwechselt werden darf. Viele Next Gens begreifen die Möglichkeit zur Nachfolge sowohl als Privileg als auch als Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen, den Mitarbeitenden, ihren Familien und der Gesellschaft. Der Wunsch nach einer wertschätzenden Führungskultur, klareren Verantwortlichkeiten und kürzeren Entscheidungswegen zeigt, dass ihr Gestaltungsanspruch über technologische Modernisierung hinausreicht. Auch die selbstverständlicher werdende Übernahme operativer und leitender Rollen durch Frauen bestätigt, dass die Next Gens nicht das Familienunternehmen als Institution, sondern begrenzende Strukturen und Rollenbilder infrage stellen.

Mit Blick auf den Standort Deutschland zeigt sich: Next Gens sind konstruktiv ungeduldig

Eine vergleichbare Haltung zeigt sich gegenüber dem Investitionsstandort Deutschland. Die Next Gens bewerten Deutschland positiver als die Familienunternehmen insgesamt, jedoch ohne die Schwächen und Herausforderungen des Standorts zu übersehen. Ihre Perspektive ist weder von naivem Optimismus noch von grundsätzlichem Pessimismus geprägt. Vielmehr zeigt sich eine konstruktive Ungeduld. Die Next Gens erkennen weiterhin die Qualität des industriellen Fundaments, des vorhandenen Wissens und der gut ausgebildeten Fachkräfte.

Gleichzeitig vergleichen sie die deutschen Rahmenbedingungen mit internationalen Standorten und erwarten, dass Kosten, Regulierung, Infrastruktur und politische Planbarkeit verbessert werden.

Die zunehmende internationale Ausrichtung der Familienunternehmen ist daher nicht als Abkehr von Deutschland zu verstehen. Sie folgt vielmehr einer Strategie aus lokaler Verankerung und internationalem Wachstum. Deutschland bleibt für die Next Gens der unternehmerische Anker, während zusätzliche Märkte und Standorte neue Wachstumschancen eröffnen und Risiken verteilen. Auch hier zeigt sich dieselbe Grundhaltung wie bei der Nachfolge: Herkunft und Verbundenheit bleiben wichtig, begründen aber keine bedingungslose Festlegung. Die Entscheidung für den Standort wird ebenso wie die Entscheidung für die Nachfolge bewusster, vergleichender und stärker an der tatsächlichen Zukunftsfähigkeit ausgerichtet.

Der Einsatz von KI macht sichtbar, wie die Next Gens diese Zukunftsfähigkeit herstellen wollen. Dass sich rund vier von fünf Next-Gen-Unternehmen bereits mit KI beschäftigen, ist nicht allein Ausdruck einer besonderen Technologieaffinität. Auffällig ist vor allem, dass KI dort häufiger eingesetzt wird, wo die nächste Generation eine klare Zukunft im Familienunternehmen sieht. Technologische Modernisierung und Nachfolgeperspektive sind somit eng miteinander verbunden. Wer Verantwortung übernehmen will, beginnt bereits damit, das Unternehmen auf die Bedingungen der eigenen unternehmerischen Zukunft vorzubereiten. Diese Modernisierung folgt nicht der Logik eines radikalen Bruchs: KI wird überwiegend pragmatisch in bestehende Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle integriert und an die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens angepasst. Die Interviews verdeutlichen allerdings, dass diese Offenheit nicht mit unkritischer Technikbegeisterung gleichzusetzen ist. Die Next Gens verstehen KI überwiegend als unterstützendes Instrument, das menschliches Erfahrungswissen und fachliche Kompetenz ergänzt, aber nicht ersetzt. Zukunftsfähigkeit bedeutet aus ihrer Sicht daher, technologische Chancen konsequent zu nutzen und Risiken für Datenschutz, Datensicherheit und Gesellschaft zugleich verantwortungsvoll zu begrenzen.

Auf allen fünf in der Einleitung beschriebenen Ebenen zeigt sich damit dieselbe Entwicklung. Im wirtschaftlichen Umfeld verbinden die Next Gens ihre Bindung an den Standort Deutschland mit internationalem Denken und technologischer Modernisierung. Auf struktureller Ebene beantworten sie die Nachfolgelücke mit vielfältigeren Formen der Beteiligung und Verantwortungsübernahme. Innerhalb der Unternehmerfamilie fordern sie klarere Rollen, faire Verfahren und eine tatsächliche Übertragung von Verantwortung. Auf persönlicher Ebene verbinden sie familiäre Verbundenheit mit dem Anspruch auf Wahlfreiheit und eine eigenständige unternehmerische Identität. Auf prozessualer Ebene entwickelt sich Nachfolge schließlich von einem vermeintlich vorgezeichneten Übergang zu einem frühzeitig zu gestaltenden und an unterschiedlichen Zukunftsszenarien ausgerichteten Prozess.

Der übergreifende Befund lautet deshalb: Die Next Gens lösen sich nicht vom Familienunternehmertum, sondern von dessen bisherigen Selbstverständlichkeiten. Sie akzeptieren weder eine vorgegebene Rolle noch einen bestimmten Standort oder gewachsene Strukturen allein aufgrund ihrer Herkunft. Ihre Bindung entsteht zunehmend aus einer bewussten Entscheidung für Verantwortung und aus der Möglichkeit, die Zukunft von Unternehmen und Familie tatsächlich mitzugestalten. Ob dieses Potenzial vollständig genutzt werden kann, hängt nicht allein von den Next Gens ab. Es braucht Familien, die Verantwortung tatsächlich übertragen, Elterngenerationen, die Unterstützung und Freiraum miteinander verbinden, sowie politische Rahmenbedingungen, die Investitionen und Innovation ermöglichen. Die Bereitschaft der Next Gens ist vorhanden. Sie wollen Verantwortung übernehmen, aber nicht lediglich ein überliefertes Modell fortführen. Sie wollen bewusst entscheiden, verantwortungsvoll modernisieren und das Familienunternehmen gerade durch Veränderung bewahren. Darin liegt ihr zentraler Beitrag als Zukunftsgestalter: Sie organisieren Kontinuität unter Bedingungen neu, in denen weder Nachfolge noch Standortbindung oder wirtschaftlicher Erfolg selbstverständlich sind.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bewertung des Investitionsstandorts nach Schulnoten 7

Tabelle 2: Einflussfaktoren auf Investitionen in Deutschland 14

Tabelle 3: 15 häufigste Investitionsländer heute 19

Tabelle 4: 15 häufigste Investitionsländer 2026 bis 2031 21

Tabelle 5: Gründe für Auslandsinvestitionen 22

Tabelle 6: Aktuelle und geplante KI-Nutzung in den Familienunternehmen 27

Tabelle 7: Bedeutung von KI für Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen 30

Tabelle 8: KI-Nutzung nach technischen Anwendungsformen 31

Tabelle 9: KI-Nutzung nach betrieblichen Funktionsbereichen 32

Tabelle 10: Bezugsformen der eingesetzten KI-Technologien 34

Tabelle 11: KI-Investitionen nach betrieblichen Funktionsbereichen 37

Tabelle 12: Gründe gegen den Einsatz von KI 39

Tabelle 13: Zentrale Werthaltungen der Next Gens 45

Tabelle 14: Privates Engagement 47

Tabelle 15: Familie und Familienunternehmen 49

Tabelle 16: Abstammung des Familienunternehmens 55

Tabelle 17: Funktion der Mutter im Familienunternehmen 56

Tabelle 18: Übernahme unternehmerischer Verantwortung 59

Tabelle 19: Karrierewege nach elterlicher Vorstellung 63

Tabelle 20: Auswahl der Nachfolge 65

Tabelle 21: Vorbereitung auf die Nachfolge 66

Tabelle 22: Operative Führung der Zukunft 69

Tabelle 23: Rolle der Seniorgeneration nach der Übergabe 70

Tabelle 24: Institutionelle Maßnahmen zur Zukunftssicherung 73

Tabelle 25: Strategisch-operative Maßnahmen für die Zukunft 74

Tabelle 26: Zukunftsmaßnahmen der Unternehmerfamilie 77

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Chancen des Wirtschaftsstandorts Deutschland 10

Abbildung 2: Herausforderungen des Wirtschaftsstandorts Deutschland 12

Abbildung 3: Geografische Verteilung der Investitionen 17

Abbildung 4: Anteil der KI-Investitionen am Gesamtinvestitionsvolumen 36

Abbildung 5: Zeit bis zum nächsten Generationswechsel 65

Literaturverzeichnis

Birley, S. (2002). Attitudes of owner-managers' children towards family and business issues. Entrepreneurship Theory and Practice, 26(3), 5-19.

Bruehl, S., & Lachenauer, R. (2018). How family business owners should bring the next generation into the company. Harvard Business Review.

Engels, B., Scheufen, M., & Schmitz, E. (2025). Künstliche Intelligenz als Wettbewerbsfaktor für die deutsche Wirtschaft: Empirische Befunde und Handlungsempfehlungen zum Einsatz von KI in deutschen Unternehmen (IW-Report Nr. 33/2025). Institut der deutschen Wirtschaft.

Foerch, M., & Prügl, R. (2026). Differences in new venture creation activities among next-generation business family members: A social identity perspective. Family Business Review, 39(2), 92-127.

Hirschfeld, A., Gilde, J., & Walk, V. (2025). Deutscher Startup Monitor 2025. Bundesverband Deutsche Startups e. V. Online verfügbar unter: https://startupverband.de/media/file/rs-deutscherstartupmonitor2025 [Stand: 28.09.2026].

KfW Bankengruppe (2026). KfW-Gründungsmonitor 2026: Gründungstätigkeit in Deutschland – Trend zum Nebenerwerb verfestigt sich, junge Erwachsene prägen Gründerlandschaft. KfW-Bankengruppe. Online verfügbar unter: https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gründungsmonitor/KfW-Gründungsmonitor-2026.pdf [Stand: Juli 2026].

Prügl, R. (2020). Strukturierte Dialoge mit der Zukunft führen: Wie Familien eine tragfähige Nachfolgestrategie entwickeln. DIE NEWS – Fachzeitschrift für Familienunternehmen, Oktober 2020.

Rammer, C., Doherr, T., Kinne, J., & Lenz, D. (2024). KI-Einsatz in Unternehmen in Deutschland: Strategische Ausrichtung und internationale Position. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK).

Rathje, A.-C., & Wohlrabe, K. (2017). Investitionstätigkeiten der deutschen (Familien-)Unternehmen: Entwicklungen, Standorte, Einflussfaktoren. ifo Schnelldienst, 70(23), 46-53.

Rieger-Fels, M., Schlömer-Laufen, N., Suprinovič, O., & Rauch, A. (2025). Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2026 bis 2030 (Daten und Fakten Nr. 37). Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Schwartz, Michael (2026): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025: Pläne für Geschäftsaufgaben wachsen erneut – Kaufpreisvorstellungen deutlich gestiegen. Fokus Volkswirtschaft, Nr. 526, KfW Bankengruppe.

Statistisches Bundesamt. (2024). Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2024 nach Größenklassen [Tabelle]. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Tabellen/wirtschaftsabschnitte-insgesamt.html [Stand: Juli 2026].

Statistisches Bundesamt. (2025). Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen: Berichtsjahr 2025 (Statistik 52911) [Datensatz]. GENESIS-Online. Online verfügbar unter: https://genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/52911/details [Stand: Juli 2026].

Stiftung Familienunternehmen. (2020). Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume: Beitrag zum Wohlstand und Zusammenhalt (erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. und der IW Consult GmbH).

Stiftung Familienunternehmen. (2023a). Der Investitionsstandort Deutschland aus Sicht der Familienunternehmen: Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen (erstellt vom ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.).

Stiftung Familienunternehmen. (2023b). Deutschlands nächste Unternehmergeneration: 6. Studie zu Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen der Next Gens (erstellt vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen der Zeppelin Universität).

Die Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Reinhard Prügl ist wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF) und Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie und Entrepreneurship an der privaten Zeppelin Universität am Bodensee. Darüber hinaus ist er Vorstand des Vienna Institute for Family Business (VIF) an der Wirtschaftsuniversität Wien. Das FIF, welches 2009 gegründet wurde, beschäftigt sich mit der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Durch Forschung, Lehre und Weiterbildung sowie zahlreiche Vernetzungsaktivitäten wird schwerpunktmäßig in den Bereichen Nachfolge & nächste Generation, Innovation & Entrepreneurship, Markenführung & Wahrnehmung von Familienunternehmen, Family Office, Strategie sowie Family & Corporate Governance in der Verbindung von forschungstheoretischen und praxisorientierten Ansätzen gepaart mit einem unternehmerischen Geist dem Anspruch Rechnung getragen, die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen und Unternehmerfamilie aktiv mitzugestalten.

Max Schaible ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF). Bereits während seines Bachelorstudiums an der Zeppelin Universität beschäftigte er sich intensiv mit Familienunternehmen und Innovation. Dabei entwickelte er ein besonderes Interesse an der Frage, wie Familienunternehmen auf technologische und gesellschaftliche Veränderungen reagieren. Im Masterstudium vertiefte er seinen Schwerpunkt anschließend auf Familienunternehmen und KI. In seiner Dissertation untersucht er, wie Familienunternehmen in einer sich wandelnden Welt wahrgenommen werden, insbesondere im Zuge des Übergangs in das KI-Zeitalter und vor dem Hintergrund veränderter Konsumentenwahrnehmungen.

Alexia Mack ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF). Bereits während ihres Bachelor- und Masterstudiums der Wirtschaftspsychologie beschäftigte sie sich intensiv mit personal- und organisationspsychologischen Fragestellungen sowie unterschiedlichen Organisationslogiken. Dabei entwickelte sie ein besonderes Interesse an den spezifischen Strukturen und Dynamiken von Familienunternehmen. In ihrer Dissertation untersucht sie, wie Unternehmerfamilien von Non-Family Employees wahrgenommen werden und wie sie deren Erleben und Verhalten im Familienunternehmen beeinflussen. Diese Perspektive ist besonders relevant, da Non-Family Employees wesentlich zum langfristigen Erfolg und zur Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen beitragen.

Anhang: Methodik

Die Studie zu den Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen von „Deutschlands nächster Unternehmergeneration“ wird seit 2010 in regelmäßigen Abständen vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF an der Zeppelin Universität durchgeführt. Im Rahmen dieses langfristig angelegten Forschungsprojekts fand nach den Erhebungen in den Jahren 2010, 2012, 2015, 2017, 2020 und 2023 im Jahr 2026 die siebte Befragung statt. Jede Erhebung widmet sich ausgewählten Werthaltungen und Einstellungen der nachfolgenden Unternehmergeneration sowie wechselnden Themenschwerpunkten. In der aktuellen Untersuchung stehen insbesondere die Wahrnehmung Deutschlands als Investitionsstandort und der KI-Einsatz in Familienunternehmen im Mittelpunkt.

I. Qualitative Datenerhebung

Wie bereits in der Erhebung von 2023 wurde die standardisierte quantitative Befragung durch qualitative, semistrukturierte, anonymisierte Interviews mit insgesamt zehn Vertreterinnen und Vertretern der nächsten Unternehmergeneration ergänzt und führt die 2023 etablierte Verbindung quantitativer und qualitativer Erkenntnisse fort. Ziel ist es, die Ergebnisse der quantitativen Befragung zu vertiefen, in ihren jeweiligen familiären und unternehmerischen Kontext einzuordnen und unterschiedliche Perspektiven der Next Gens sichtbar zu machen.

Die Interviews wurden online im Zeitraum von November 2025 bis Februar 2026 durchgeführt. Die Ansprache der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erfolgte über das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF. Als Grundlage der Gespräche diente ein semistrukturierter Interviewleitfaden. Dieser umfasste die zentralen Themenfelder der Studie, darunter den Investitionsstandort Deutschland, den Einsatz von KI, persönliche Werthaltungen, die Beziehung zwischen Familie und Familienunternehmen sowie die berufliche Zukunft und die Gestaltung der Nachfolge. In allen Interviews wurde über jeden der Themenblöcke gesprochen. Die semistrukturierte Form gewährleistete, dass in allen Gesprächen vergleichbare Themen behandelt wurden, bot zugleich jedoch ausreichend Raum für individuelle Erfahrungen, Einschätzungen und biografische Hintergründe. Die Interviews wurden transkribiert und zu ausführlichen Porträts aufbereitet. Bei der Transkription wurden die Aussagen sprachlich behutsam geglättet, inhaltlich jedoch nicht verändert. Ausgewählte Zitate aus den Interviews wurden in die Auswertung aufgenommen, um die quantitativen Befunde zu illustrieren, zu ergänzen und bei ihrer Interpretation zu unterstützen.

Ziel der qualitativen Untersuchung war es, eine möglichst heterogene Gruppe von Vertreterinnen und Vertretern der nachfolgenden Unternehmergeneration einzubeziehen. Insgesamt wurden zehn Next Gens interviewt, darunter fünf Frauen und fünf Männer. Die Befragten

waren zwischen 20 und 45 Jahre alt, aus der zweiten bis achten Generation und befanden sich in unterschiedlichen Phasen ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Während acht bereits operative oder leitende Verantwortung im eigenen Familienunternehmen übernommen hatten, standen zwei noch vor der Entscheidung über ihren zukünftigen Einstieg oder sammelten zunächst Erfahrungen außerhalb des Familienunternehmens. Auch die Familienunternehmen der Next Gens unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Branche[38], Größe[39], Geschichte und regionalen Verankerung. Diese bewusste Heterogenität ermöglicht es, unterschiedliche Ausgangslagen und Sichtweisen auf Investitionen, KI, Familie und Nachfolge abzubilden. Die qualitative Stichprobe erhebt keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität. Sie dient vielmehr dazu, die quantitativen Befragungsergebnisse um persönliche Erfahrungen und vertiefende Einblicke zu ergänzen.

II. Quantitative Datenerhebung

Den Beginn des Forschungsprojekts markierte eine qualitativ angelegte explorative Phase im Jahr 2010. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden mit dem damaligen Forschungsstand aus verschiedenen Disziplinen (Educational Research, Entrepreneurship, Family Business, Politics, Psychology, Sociology, SMEs) zusammengeführt. Auf dieser Grundlage wurde ein quantitatives Erhebungsinstrument entwickelt. Die erste standardisierte Befragung erfolgte ebenfalls im Jahr 2010 und umfasste 202 ausgefüllte Fragebögen. In den darauffolgenden Erhebungswellen wurde ein Teil der bestehenden Fragen beibehalten, während andere Fragenkomplexe entsprechend der jeweiligen inhaltlichen Schwerpunktsetzung angepasst, ersetzt oder ergänzt wurden. Im Jahr 2012 stand das politische und gesellschaftliche Engagement der Befragten im Mittelpunkt der Untersuchung (n = 235). Die Erhebung des Jahres 2015 beschäftigte sich vertieft mit den Zukunftsplänen für das Familienunternehmen und legte dabei einen besonderen Fokus auf Innovation und Markenführung (n = 315). Im Jahr 2017 wurde die Digitalisierung in Familienunternehmen als zentrales Schwerpunktthema untersucht (n = 357). Die Erhebung im Jahr 2020 widmete sich den strategischen Zukunftsplänen für das Familienunternehmen sowie der Zusammenarbeit mit Start-ups (n = 516). Im Jahr 2023 lag der Fokus auf den Einstellungen der Befragten zu politischen und gesellschaftlichen Fragen sowie auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (n = 440).

Die aktuelle Erhebung aus dem Jahr 2026 setzt diese regelmäßige Untersuchung der nachfolgenden Generation in Familienunternehmen fort. Inhaltlich stehen dabei die Themen KI im Familienunternehmen und der Investitionsstandort Deutschland im Zentrum. Das Erhebungsinstrument (Fragebogen) wurde entsprechend den Anforderungen dieser Themenschwerpunkte angepasst. Dabei kamen überwiegend die bereits erprobten Skalen und Fragenkomplexe zum

38 Freizeitindustrie; Textilindustrie; Anlagen- & Maschinenbau; Lebensmitteleinzelhandel; Baugewerbe.

39 Von 20 bis über 5.500 Mitarbeitende.

Einsatz. Vor Beginn der Haupterhebung wurde der Fragebogen zunächst einer umfassenden Begutachtung durch Expertinnen und Experten unterzogen und anschließend innerhalb der Zielgruppe getestet. Die Erkenntnisse aus dem Expertenreview und dem Pretest flossen in die Überarbeitung und Finalisierung des Erhebungsinstruments ein. Die Haupterhebung wurde zwischen November 2025 und April 2026 durchgeführt. Der Fragebogen wurde als internetbasierte Onlinebefragung zur Verfügung gestellt. Die Ansprache der Zielgruppe erfolgte insbesondere über das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF sowie den Kooperationspartner Stiftung Familienunternehmen in München. Die vorliegende Analyse basiert auf insgesamt 572 vollständig ausgefüllten Fragebögen von Personen aus der für die Untersuchung relevanten Altersgruppe zwischen 16 und 45 Jahren. Im Folgenden werden zunächst die zentralen soziodemografischen Merkmale der Stichprobe beschrieben.

III. Demografische Daten der Studienteilnehmer

Ziel der Studie war es, eine möglichst heterogene Stichprobe von Angehörigen der nachfolgenden Unternehmergeneration zu gewinnen.

1. Geschlecht und Alter

Die Geschlechterverteilung ist in der aktuellen Stichprobe weitgehend ausgeglichen. Insgesamt sind 50,6 % der Befragten männlich, 47,4 % weiblich und 2,0 % divers. Damit ist das in den Vorjahren bestehende Problem eines deutlich überhöhten Männeranteils nahezu verschwunden und die Stichprobe spiegelt heute eine deutlich ausgewogenere Geschlechterverteilung wider.

Das Durchschnittsalter der Studienteilnehmer beträgt 35,1 Jahre, der Median liegt bei 35 Jahren. Damit sind die Befragten, ähnlich wie bereits in den Erhebungen von 2020 und 2023, im Durchschnitt etwas älter als die Teilnehmer der Studien aus den Jahren zuvor.

2. Geschwister, Familienstand und eigene Kinder

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten, 50,3 %, gibt an, als Einzelkind aufgewachsen zu sein. Der Anteil liegt damit deutlich über den Werten der vorangegangenen Erhebungen. Im Jahr 2023 hatten 36,8 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer keine Geschwister, während dies 2020 lediglich auf 10,5 % zutraf. Die aktuelle Stichprobe unterscheidet sich in diesem Merkmal somit deutlich von früheren Befragungen.

Beim Familienstand zeigt sich gegenüber 2023 ein weitgehend stabiles Bild. Mit 55,9 % ist die Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer verheiratet. Weitere 40,8 % sind ledig, 3,2 % leben geschieden oder getrennt und 0,2 % sind verwitwet. Im Jahr 2023 lagen diese Anteile nahezu auf demselben Niveau. Gegenüber 2020 ist hingegen eine deutliche Veränderung erkennbar. Damals waren lediglich 36,8 % verheiratet, während insgesamt 62,2 % ledig waren.

Auch der Anteil der Befragten mit eigenen Kindern ist gegenüber 2020 deutlich gestiegen. In der aktuellen Stichprobe haben 52,5 % bereits eigene Kinder. Im Jahr 2020 traf dies erst auf 30,4 % der Befragten zu. Die Ergebnisse stehen auch im Zusammenhang mit der erweiterten Altersspanne der aktuellen Untersuchung.

3. Ausbildung und Studienhintergrund

Die Stichprobe weist insgesamt ein breites Spektrum unterschiedlicher Bildungsabschlüsse auf. Mit 32,2 % verfügt die größte Gruppe über einen Masterabschluss oder einen vergleichbaren Abschluss. Weitere 22,7 % haben einen Bachelorabschluss erworben. Insgesamt besitzen damit 54,9 % der Befragten einen Bachelor- oder Masterabschluss.

Gegenüber den vorangegangenen Erhebungen ist der Anteil dieser beiden Abschlussgruppen deutlich gesunken. Im Jahr 2020 hatten 76,1 % der Befragten einen Bachelor- oder Masterabschluss. Auf Grundlage der für 2023 ausgewiesenen Einzelwerte lag ihr Anteil damals bei 79,8 %. Die aktuelle Stichprobe ist hinsichtlich des formalen Bildungsstands somit heterogener zusammengesetzt.

Einen Fachabitur- oder Abiturabschluss nennen 20,3 % als höchsten Bildungsabschluss. Weitere 13,1 % verfügen über eine abgeschlossene Lehre oder Berufsausbildung. Einen Realschulabschluss haben 7,7 %, einen Doktortitel 2,3 % und einen Hauptschulabschluss 1,8 % der Befragten.

Unter den Personen mit Studienerfahrung ist die Betriebswirtschaftslehre mit 38,1 % das am häufigsten genannte Studienfach. Es folgen die Ingenieurwissenschaften mit 16,0 % und die Volkswirtschaftslehre mit 12,6 %. Kommunikationswissenschaften wurden von 6,3 % studiert, Jura von 4,3 % und Medizin oder Pharmazie von 1,8 %. Jeweils 1,1 % entfallen auf Informatik oder Informationstechnologie sowie auf die Naturwissenschaften. Psychologie wurde von 0,7 % und Soziologie oder Sozialwissenschaften von 0,5 % der Befragten genannt.

Die Mehrheit der Befragten mit Hochschulerfahrung hat ausschließlich an einer öffentlichen Universität studiert. Dies trifft auf 60,4 % zu. Weitere 28,2 % besuchten eine private Universität, während 11,4 % sowohl an einer öffentlichen als auch an einer privaten Hochschule studierten.

4. Aktuelle Tätigkeit und Einbindung in das Familienunternehmen

Mehr als die Hälfte der Befragten ist bereits im eigenen Familienunternehmen aktiv. Insgesamt trifft dies auf 55,2 % der Stichprobe zu. Da bei der Frage zur aktuellen Tätigkeit mehrere

Antworten möglich waren, können einzelne Personen gleichzeitig unterschiedliche Funktionen übernehmen.

Am häufigsten arbeiten die Befragten als Angestellte im eigenen Familienunternehmen. Diese Tätigkeit wird von 38,3 % genannt. Weitere 16,9 % sind als Geschäftsführerin oder Geschäftsführer des eigenen Familienunternehmens tätig. 10,4 % halten Gesellschaftsanteile am Unternehmen der Familie und 4,7 % übernehmen eine Funktion in einem Beirat oder Aufsichtsrat. Weitere 3,2 % sind als Netzwerkerin oder Netzwerker für das eigene Familienunternehmen aktiv.

Neben der Tätigkeit im Familienunternehmen spielen externe berufliche Erfahrungen eine wichtige Rolle. 19,1 % der Befragten arbeiten in einem Konzern und 12,4 % sind in einem anderen Familienunternehmen angestellt. Weitere 4,7 % studieren, 3,6 % haben ein eigenes Unternehmen gegründet und 3,2 % arbeiten im öffentlichen Dienst.

Im Vergleich zu 2020 ist insbesondere der Anteil der Angestellten im eigenen Familienunternehmen gestiegen. Damals nannten 17,4 % diese Tätigkeit, aktuell sind es 38,3 %. Der Anteil der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer liegt dagegen mit 16,9 % nahezu auf dem Niveau von 2020. Der Anteil der Studierenden ist von 14,2 % im Jahr 2020 auf 4,7 % zurückgegangen. Gleichzeitig arbeiten heute deutlich mehr Befragte in einem Konzern. Ihr Anteil stieg von 6,5 % im Jahr 2020 auf aktuell 19,1 %.

IV. Eckdaten zu den in der Studie enthaltenen Familienunternehmen

Im Folgenden werden die zentralen Merkmale der Familienunternehmen betrachtet, aus denen die befragten Next Gens stammen. Neben Wirtschaftszweig, Standort und Größe werden auch Unternehmenshistorie, Eigentumsstrukturen, Nachfolge und Governance berücksichtigt.

1. Zusammensetzung nach Wirtschaftszweigen

Mit 43,1 % stammt der größte Teil der Befragten aus Familienunternehmen des Dienstleistungssektors. Industrie- und Produktionsunternehmen folgen mit einem Anteil von 28,7 %. Weitere 16,3 % der Unternehmen sind im Handel und 11,5 % im Handwerk tätig. Die Zusammensetzung hat sich damit gegenüber den früheren Erhebungen etwas verändert. Im Jahr 2020 war die Industrie mit 52,3 % noch der mit Abstand am stärksten vertretene Wirtschaftszweig. Ihr Anteil sank 2023 auf 48,6 % und liegt aktuell nur noch bei 28,7 %. Gleichzeitig erhöhte sich der Anteil der Dienstleistungsunternehmen von 20,4 % im Jahr 2020 über 28,2 % im Jahr 2023 auf 43,1 % in der aktuellen Stichprobe.

2. Unternehmensgröße nach Beschäftigten

Die aktuelle Stichprobe wird überwiegend durch kleine und mittlere Familienunternehmen geprägt. 12,1 % der Unternehmen beschäftigen zwischen einer und neun Personen. Weitere 26,0 % haben zwischen 10 und 49 Mitarbeitende und 31,2 % zwischen 50 und 249 Mitarbeitende. Insgesamt beschäftigen damit 69,3 % der Familienunternehmen weniger als 250 Personen. Unternehmen mit 250 bis 999 Mitarbeitenden machen 20,8 % der Stichprobe aus. Weitere 10,0 % beschäftigen mindestens 1.000 Personen. Gegenüber den vorangegangenen Erhebungen aus 2020 und 2023 hat sich der Anteil kleinerer und mittlerer Unternehmen erhöht. Gleichzeitig ging der Anteil der Unternehmen mit mindestens 1.000 Beschäftigten leicht zurück.

3. Unternehmensgröße nach Inlands- und Auslandsumsatz

In der aktuellen Untersuchung wurde der Jahresumsatz erstmals getrennt danach erhoben, welcher Umsatz innerhalb und außerhalb Deutschlands erwirtschaftet wird. Beim in Deutschland erzielten Jahresumsatz entfallen 23,1 % der Unternehmen auf die Kategorie von weniger als einer Million Euro. Weitere 17,2 % erwirtschaften zwischen einer und weniger als fünf Millionen Euro und 21,0 % zwischen fünf und weniger als zehn Millionen Euro. Einen Inlandsumsatz zwischen zehn und weniger als 50 Millionen Euro erzielen 24,1 %. Bei 6,6 % liegt der Umsatz zwischen 50 und weniger als 100 Millionen Euro. Einen Inlandsumsatz von mindestens 100 Millionen Euro erreichen 8,0 % der Familienunternehmen.

Die außerhalb Deutschlands erzielten Umsätze fallen überwiegend geringer aus. 38,0 % der Unternehmen erzielen im Ausland weniger als eine Million Euro. Weitere 18,2 % erwirtschaften zwischen einer und weniger als fünf Millionen Euro, 19,2 % zwischen fünf und weniger als zehn Millionen Euro und 14,1 % zwischen zehn und weniger als 50 Millionen Euro. Bei 4,4 % liegt der Auslandsumsatz zwischen 50 und weniger als 100 Millionen Euro. Einen Auslandsumsatz von mindestens 100 Millionen Euro erreichen 6,1 % der Unternehmen.

4. Hauptsitz und regionale Verteilung

Knapp die Hälfte der Familienunternehmen hat ihren Hauptsitz in einer Großstadt. Dies trifft auf 47,9 % der Unternehmen zu. Weitere 36,9 % sind in einer Kleinstadt angesiedelt und 15,2 % im ländlichen Raum oder in einem Dorf. Damit setzt sich die bereits 2023 erkennbare stärkere Konzentration auf städtische Standorte fort.

Regional verteilen sich die Unternehmen über nahezu alle deutschen Bundesländer. Am stärksten vertreten ist Nordrhein-Westfalen mit 21,3 %, gefolgt von Bayern mit 16,3 % und Baden-Württemberg mit 13,7 %. Niedersachsen erreicht einen Anteil von 10,4 %, Berlin 8,1 %, Hessen 7,4 % und Sachsen 6,3 %. Weitere Unternehmen haben ihren Hauptsitz in

Hamburg mit 3,2 %, Rheinland-Pfalz mit 3,0 %, Schleswig-Holstein mit 2,5 %, Thüringen mit 2,3 %, Brandenburg mit 2,1 %, Sachsen-Anhalt mit 1,2 %, Mecklenburg-Vorpommern mit 0,9 % sowie Bremen und dem Saarland mit jeweils 0,5 %.

5. Unternehmenshistorie und Generation

Die Stichprobe umfasst sowohl junge als auch traditionsreiche Familienunternehmen. 15,4 % der Unternehmen wurden spätestens 1949 gegründet. Weitere 18,0 % entstanden zwischen 1950 und 1969 und 26,6 % zwischen 1970 und 1989. Die größte Gruppe bilden mit 31,0 % Unternehmen, die zwischen 1990 und 2009 gegründet wurden. Weitere 9,1 % entstanden seit dem Jahr 2010. Insgesamt wurden damit rund 60 % der vertretenen Familienunternehmen vor 1990 gegründet. Gleichzeitig entfallen rund 40 % auf Gründungen seit 1990.

88 % der Befragten stammen aus Familienunternehmen, die sich höchstens in der dritten Generation befinden. Nur 12 % gehören der vierten oder einer späteren Generation an. Bei der detaillierten Zuordnung wird die zweite Generation mit 38,1 % am häufigsten genannt. Es folgen die erste Generation mit 29,7 % und die dritte Generation mit 25,7 %. Die vierte Generation erreicht einen Nennungsanteil von 8,6 %, die fünfte Generation 1,8 % und spätere Generationen 1,6 %.[40]

6. Vergangene und bevorstehende Generationenwechsel

Bei rund einem Viertel der Unternehmen liegt der letzte Generationenwechsel höchstens fünf Jahre zurück. Dies trifft auf 25,9 % zu. Bei weiteren 20,1 % erfolgte der Wechsel vor sechs bis zehn Jahren. Insgesamt haben somit 46,0 % der Unternehmen innerhalb der vergangenen zehn Jahre einen Generationenwechsel erlebt. Bei 25,3 % liegt der letzte Wechsel zwischen elf und 20 Jahren zurück, bei 19,3 % zwischen 21 und 30 Jahren. In 9,5 % der Unternehmen fand der letzte Generationenwechsel vor mehr als 30 Jahren statt.

Noch deutlicher zeigt sich die hohe Relevanz des Themas bei der Betrachtung der kommenden Jahre. In 40,7 % der Familienunternehmen wird der nächste Generationenwechsel innerhalb der kommenden fünf Jahre erwartet. Bei weiteren 26,2 % steht er voraussichtlich in sechs bis zehn Jahren an. Damit rechnen insgesamt 66,9 % der Befragten innerhalb der kommenden zehn Jahre mit einem Generationenwechsel. In 23,3 % der Unternehmen wird der nächste Wechsel in elf bis 20 Jahren erwartet. Lediglich 6,8 % gehen von einem Zeitraum zwischen 21 und 30 Jahren aus und 3,0 % rechnen erst in mehr als 30 Jahren damit.

40 Es konnten mehrere Generationen gleichzeitig angegeben werden.

7. Eigentumsstruktur und Zahl der Anteilseigner

Bei 58,9 % der Unternehmen befinden sich zwischen 81 und 100 % der Anteile in Familienhand. In jeweils 10,6 % liegt der Familienanteil zwischen 41 und 60 % beziehungsweise zwischen 61 und 80 %. Weitere 8,3 % weisen einen Familienanteil zwischen 21 und 40 % auf. Bei 11,7 % befinden sich höchstens 20 % der Unternehmensanteile im Besitz der Familie.

Auch die Anzahl der beteiligten Familienmitglieder unterscheidet sich erheblich. In 16,3 % der Unternehmen hält ein einzelnes Familienmitglied Anteile. Bei 23,2 % sind zwei und bei 13,1 % drei Familienmitglieder beteiligt. Die größte Gruppe bilden mit 29,9 % Unternehmen mit vier bis zehn Anteilseignern aus der Familie. In weiteren 17,5 % besitzen mehr als zehn Familienmitglieder Unternehmensanteile.

Der Familienname ist bei 28,8 % der Unternehmen unmittelbar Bestandteil des Firmennamens. Bei weiteren 19,1 % erscheint er in abgewandelter Form. In 52,0 % der Fälle besteht dagegen kein erkennbarer Bezug zwischen dem Familiennamen und dem Namen des Unternehmens.

8. Aufsichtsgremien

Ein formelles Aufsichtsgremium ist in 33,3 % der Familienunternehmen vorhanden. 59,5 % verfügen über kein entsprechendes Gremium. Ein nahezu identisches Bild zeigt sich bei der Beteiligung von Familienmitgliedern an solchen Gremien. In 33,5 % der Unternehmen sind Angehörige der Familie in einem Aufsichtsrat, Beirat oder einem vergleichbaren Gremium tätig, während dies bei 58,6 % nicht der Fall ist.

V. Herausforderungen bei der Datenerhebung und Einordnung der Repräsentativität

Eine zentrale Herausforderung empirischer Untersuchungen zur nächsten Generation in Familienunternehmen besteht darin, dass weder die Größe noch die Zusammensetzung der relevanten Grundgesamtheit zuverlässig bestimmt werden können. Für Deutschland existiert keine vollständige Übersicht über Familienunternehmen und insbesondere keine Datenbank, in der potenzielle oder bereits feststehende Nachfolgerinnen und Nachfolger systematisch erfasst werden. Vergleichbare Studien zur nächsten Generation in Familienunternehmen stehen vor derselben methodischen Schwierigkeit.[41] Da die Grundgesamtheit auf der Ebene der einzelnen Personen unbekannt ist, lässt sich nicht überprüfen, inwiefern die befragten Next Gens die Gesamtheit der nachfolgenden Unternehmergeneration in Deutschland repräsentieren. Eine Annäherung ist lediglich über einen Vergleich der erhobenen Unternehmensmerkmale mit der Struktur der deutschen Unternehmenslandschaft möglich. Hierzu können beispielsweise

41 Z. B. Birley (2002).

die Beschäftigtenzahl, die Umsatzgröße, die Anzahl der Unternehmensgenerationen und die regionale Verteilung herangezogen werden.

Auch ein solcher Vergleich ist jedoch nur eingeschränkt aussagekräftig. Viele Familienunternehmen stehen der öffentlichen Weitergabe unternehmensbezogener Informationen zurückhaltend gegenüber. Um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen und die Vertraulichkeit der Angaben zu gewährleisten, hatte die Anonymität der Befragten daher auch in der aktuellen Erhebung höchste Priorität. Auf die Erfassung bestimmter Merkmale, die eine Identifikation einzelner Personen, Familien oder Unternehmen ermöglichen könnten, wurde bewusst verzichtet. Dadurch sind eine umfassende Prüfung der Repräsentativität sowie eine genaue Untersuchung möglicher Stichprobenverzerrungen nur begrenzt möglich.

Die Zusammensetzung der aktuellen Stichprobe zeigt, dass die befragten Personen aus Familienunternehmen unterschiedlicher Größe, Branchen, Regionen und Unternehmensgenerationen stammen. Mit 69,3 % beschäftigt die Mehrheit der vertretenen Unternehmen weniger als 250 Mitarbeitende. Gleichzeitig entfallen 20,8 % auf Unternehmen mit 250 bis 999 Beschäftigten und weitere 10,0 % auf Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitenden. Größere Familienunternehmen sind damit im Verhältnis zur allgemeinen deutschen Unternehmenslandschaft stark vertreten.[42] Die Stichprobe kann folglich nicht als vollständig repräsentatives Abbild aller Familienunternehmen in Deutschland verstanden werden.

Die regionale Verteilung der einbezogenen Unternehmen lässt sich auf Ebene der Bundesländer beschreiben. Dabei zeigt sich eine breite geografische Streuung, wobei insbesondere Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg stark vertreten sind. Aus dieser Verteilung lassen sich jedoch keine unmittelbaren Aussagen darüber ableiten, ob die nächste Generation aus den einzelnen Regionen entsprechend ihrem tatsächlichen Anteil an der Grundgesamtheit abgebildet wird.

Eine weitere mögliche Verzerrung ergibt sich aus der freiwilligen Teilnahme an der Befragung. Es ist denkbar, dass Personen aus größeren, bekannteren oder wirtschaftlich erfolgreichen Familienunternehmen eher auf die Einladung zur Studie reagiert haben. Ebenso könnten Next Gens, die sich besonders intensiv mit ihrer zukünftigen Rolle, dem Familienunternehmen oder den untersuchten Themenschwerpunkten beschäftigen, eine höhere Teilnahmebereitschaft aufweisen. Die Stichprobe könnte daher überdurchschnittlich viele engagierte, leistungsorientierte oder bereits stark in das Familienunternehmen eingebundene Personen umfassen. Zudem

42 Laut Statistischem Bundesamt (2024) verteilt sich die Gesamtzahl der Unternehmen in Deutschland in etwa wie folgt auf Unternehmensgrößen (in Bezug auf die Anzahl der Beschäftigten): (1) bis 9 Mitarbeiter: rund 82,9 %, (2) 10 bis 49 Mitarbeiter: rund 14 %, (3) 50 bis 249 Mitarbeiter: rund 2,5 %, (4) über 249 Mitarbeiter: weniger als 0,7 % (bei absolut rund 3,5 Mio. Unternehmen) (Stand 2024).

lässt sich nicht vollständig ausschließen, dass einzelne Fragen in einer Weise beantwortet wurden, die von den Befragten als gesellschaftlich, familiär oder unternehmerisch erwünscht wahrgenommen wurde.

Das vorrangige Ziel der mittlerweile siebten Erhebung besteht jedoch nicht darin, eine statistisch repräsentative Abbildung aller potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger in deutschen Familienunternehmen zu erzeugen. Im Mittelpunkt steht vielmehr eine vertiefte Untersuchung der Werte, Einstellungen und Zukunftsvorstellungen der nächsten Generation. Die Studie soll sichtbar machen, wie die Befragten ihre persönliche und unternehmerische Rolle einschätzen, welche Rahmenbedingungen ihre Entscheidungen beeinflussen und wie sie zentrale Zukunftsthemen bewerten. In der Erhebung von 2026 betrifft dies insbesondere den KI-Einsatz in Familienunternehmen sowie die Wahrnehmung Deutschlands als Investitionsstandort. Die Ergebnisse sind daher als fundierte Einblicke in eine heterogene Gruppe von Next Gens zu verstehen, nicht als uneingeschränkt verallgemeinerbare Aussagen über die gesamte nächste Unternehmergeneration in Deutschland.

VI. Vorgehen bei der Datenanalyse

Die Auswertung der quantitativen Daten erfolgt in zwei Schritten:

1. Im ersten Analyseschritt werden die Angaben aller 572 befragten Vertreterinnen und Vertreter der nächsten Unternehmergeneration ausgewertet. Dazu werden die Häufigkeiten und prozentualen Verteilungen der jeweiligen Antwortoptionen berechnet, in Abbildungen und Tabellen dargestellt und inhaltlich beschrieben.
2. Im zweiten Analyseschritt wird untersucht, inwiefern sich das Antwortverhalten zwischen verschiedenen Personengruppen unterscheidet. Hierzu wird die Stichprobe anhand ausgewählter personenbezogener und unternehmensbezogener Merkmale in jeweils zwei Gruppen unterteilt. Mittels eines t-Tests wurde untersucht, ob sich die Mittelwerte der Gruppen signifikant voneinander unterscheiden. Hierbei ist der p-Wert eine Kennzahl zur Auswertung statistischer Tests und induziert die statistische Signifikanz. Ab einem p-Wert von $< 0{,}05$ spricht man von einem signifikanten Ergebnis. Es wurden ausschließlich signifikante Gruppenunterschiede berichtet.

Für die Gruppenvergleiche werden folgende Merkmale herangezogen:

- Geschlecht (weiblich/männlich)[43]
- Unternehmensalter (Mediansplit: Erste und zweite Generation/ab der dritten Generation)
- Nachfolgeintention (klare Nachfolgeintention/keine klare Nachfolgeintention)[44]
- Unternehmensgröße (Mediansplit: bis zu 166 Mitarbeitende/mindestens 167 Mitarbeitende)
- Lage des Unternehmenshauptsitzes (Großstadt/Kleinstadt oder ländlicher Raum)

43 Aufgrund der geringen Anzahl an Personen, die sich im Sample als divers identifizierten, war ein statistisch aussagekräftiger Gruppenvergleich nur zwischen weiblich/männlich möglich.

44 Eine Nachfolgeintention liegt vor, wenn die Befragten angeben, die Nachfolge übernehmen zu wollen oder diese bereits übernommen zu haben. Der Vergleichsgruppe werden Personen zugeordnet, die eine Nachfolge ablehnen, sich noch nicht entschieden haben oder angeben, dass die Entscheidung nicht bei ihnen liegt.

Anhang: Erhebungsinstrument DNUG 2026

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

A.2 Unternehmen und Familie

Bitte teilen Sie uns Ihre intuitive Einschätzung der folgenden Aussagen mit

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

	Stimme überhaupt nicht zu				Stimme voll und ganz zu
Unternehmer/-innen sollten bei der Erbschaftssteuer entlastet werden.	1	2	3	4	5
Verschonungsregelungen in Bezug auf das Betriebsvermögen müssen erhalten bleiben	1	2	3	4	5
Frauen haben es in Familienunternehmen leichter in Führungspositionen zu gelangen als in Nicht-Familienunternehmen.	1	2	3	4	5

B. Ihre persönlichen Zukunftspläne

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

B.1 Denken Sie an Ihren 40. Geburtstag. Wie wahrscheinlich ist es, dass die folgenden Optionen zu diesem Zeitpunkt auf Sie zutreffen (bzw. zutrafen)?

	Sehr unwahr-scheinlich				Sehr wahr-scheinlich
1. Angestellt in einem Konzern	1	2	3	4	5
2. Angestellt in einem anderen Familienunternehmen	1	2	3	4	5
3. Angestellt in unserem Familienunternehmen	1	2	3	4	5
4. Geschäftsführer/-in unseres Familienunternehmens	1	2	3	4	5
5. Gesellschafter/-in unseres Familienunternehmens	1	2	3	4	5
6. Beirat/Aufsichtsrat/-rätin unseres Familienunternehmens	1	2	3	4	5
7. Vermögensverwaltung unserer Unternehmerfamilie (z. B. Family Office)	1	2	3	4	5
8. Netzwerker/-in für unser Familienunternehmen	1	2	3	4	5
9. Koordinator/-in bzw. Manager/-in unserer Unternehmerfamilie	1	2	3	4	5
10. Gründer/-in eines eigenen Unternehmens	1	2	3	4	5
11. Angestellt im öffentlichen Dienst	1	2	3	4	5
12. Politische Funktion	1	2	3	4	5
13. Funktion in Interessensvertretung (z. B. IHK, Wirtschaftsjunioren, etc.)	1	2	3	4	5
14. Andere:	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.

☐ 9. ☐ 10. ☐ 11. ☐ 12. ☐ 13. ☐ 14. ☐ Keine davon

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

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

B.4 Wie sieht aus Ihrer Sicht der ideale Weg für die Vorbereitung auf die künftige Rolle und dem tatsächlichen Einstieg in diese Rolle aus?

Keine Pflichtangabe (Freitextfeld)

B.5 Wie viele Jahre ist der letzte Generationswechsel her?

(Schätzung)

ca. ..... Jahr/e ☐ Es gab noch keinen

B.6 In wie vielen Jahren steht der nächste Generationswechsel in etwa an?

(Schätzung)

In ca. ..... Jahr/e

B.7 Bitte teilen Sie uns Ihre intuitive Einschätzung der folgenden Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des/-r Nachfolgers/-in in Ihrem Familienunternehmen mit.

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

B.8 Bitte teilen Sie uns Ihre spontane Einschätzung der folgenden Aussagen bezüglich der Rolle der Seniorgeneration im Prozess bzw. im Anschluss an die Nachfolge mit.

Für die Rolle und die Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe haben wir …

	Stimme überhaupt nicht zu				Stimme voll und ganz zu
… einen schriftlich festgelegten Plan.	1	2	3	4	5
… ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis.	1	2	3	4	5
… keine Vorbereitungen getroffen.	1	2	3	4	5

B.9 Planen Sie, die Nachfolge in Ihrem Familienunternehmen zu übernehmen?

☐ Ja ☐ Nein ☐ Weiß ich noch nicht ☐ Nicht meine Entscheidung ☐ Ich habe die Nachfolge bereits übernommen

B.10 Wie stellen Sie sich Ihre <u>eigene</u> unternehmerische Zukunft vor? Man kann die eigene unternehmerische Zukunft eher skeptisch oder eher zuversichtlich einschätzen. Wie ist das bei Ihnen?

☐ Eher düster ☐ Eher zuversichtlich ☐ Gemischt, mal so – mal so

B.11 Und wie ist es mit der Zukunft unserer Gesellschaft? Sehen Sie die …

☐ Eher düster ☐ Eher zuversichtlich

B.12 Nun zu etwas Anderem: Interessieren Sie sich ganz allgemein für Politik? Würden Sie sagen, Sie sind …

☐ Politisch stark interessiert ☐ Politisch interessiert ☐ Politisch wenig interessiert ☐ Politisch gar nicht interessiert

C. Ihre Einschätzung der aktuellen Situation und der Zukunft des Wirtschaftsstandorts

Den ersten Teil haben Sie jetzt geschafft! Im Folgenden geht es darum, wie Sie die aktuelle Situation und die Zukunft Ihres Familienunternehmens in Bezug auf den Wirtschaftsstandort Deutschland bzw. Europa einschätzen.

C.1 Mit welchen Chancen und Herausforderungen sehen Sie den Wirtschaftsstandort Deutschland bzw. Europa in den nächsten 10 Jahren konfrontiert?

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

Chancen:

.....

.....

.....

Herausforderungen:

.....

.....

.....

C.2 Inwieweit stimmen Sie der folgenden Aussage zu?

	Stimme überhaupt nicht zu				Stimme voll und ganz zu
Die Erbschaftssteuer ist eine ernsthafte Behinderung bei der Übernahme des Familienunternehmens.	1	2	3	4	5

C.3 Wie wahrscheinlich sind die folgenden Optionen aus Ihrer Sicht, wenn Sie an die nächste Nachfolge im Familienunternehmen denken?

	Sehr unwahrscheinlich				Sehr wahrscheinlich
Operative Führung allein durch Familienmitglieder	1	2	3	4	5
Operative Führung durch ein Team aus Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern	1	2	3	4	5
Operative Führung allein durch Nicht-Familienmitglieder	1	2	3	4	5
Verkauf des Unternehmens	1	2	3	4	5
Operative Führung allein durch Männer	1	2	3	4	5
Operative Führung durch ein Team aus Frauen und Männern	1	2	3	4	5
Operative Führung allein durch Frauen	1	2	3	4	5

C.4 Wie wichtig werden die folgenden Maßnahmen aus Ihrer Sicht im Vergleich zu heute, um die Zukunft Ihres Unternehmens als Familienunternehmen zu sichern?

	Weniger wichtig				Sehr viel wichtiger
Professionalisierung der Gesellschafter/-innenbindung (Familienverfassung, Familientag, …)	1	2	3	4	5
Einbindung möglichst vieler Familienmitglieder in das operative Geschäft.	1	2	3	4	5
Gezielte Aus- und Weiterbildung potenzieller Nachfolger/-innen	1	2	3	4	5
Verfügungsbeschränkungen der Gesellschafter/-innen	1	2	3	4	5
Einsatz eines Beirats	1	2	3	4	5
Einsatz eines Krisenstabs	1	2	3	4	5
Einsatz von Künstlicher Intelligenz	1	2	3	4	5
Investitionen in Standorte innerhalb Deutschlands	1	2	3	4	5
Investitionen in Standorte außerhalb Deutschlands	1	2	3	4	5

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

	Weniger wichtig				Sehr viel wichtiger
Neue Produkt- und Dienstleistungsangebote entwickeln	1	2	3	4	5
Neue Organisationsstrukturen schaffen	1	2	3	4	5
Neue Prozesse etablieren	1	2	3	4	5
Neue Geschäftsmodelle testen	1	2	3	4	5
Neue Geschäftsfelder erschließen	1	2	3	4	5
Die Kunden/-innenstruktur verändern	1	2	3	4	5
Die Mitarbeiter/-innenstruktur verändern	1	2	3	4	5
Die Führungskultur verändern	1	2	3	4	5
Die Markenidentität verändern	1	2	3	4	5
Die Unternehmensstrategie verändern	1	2	3	4	5
Internationale Märkte erschließen	1	2	3	4	5
Andere Unternehmen kaufen	1	2	3	4	5
Mitarbeiterbindung	1	2	3	4	5
Nachhaltigkeit	1	2	3	4	5
Kosten senken	1	2	3	4	5
Neue Arbeits(zeit-)modelle/New Work	1	2	3	4	5

C.6 Wie wichtig werden die folgenden Punkte für Ihre Familie in Zukunft?

	Weniger wichtig				Sehr viel wichtiger
Familienstrategie entwickeln/updaten	1	2	3	4	5
Nachfolgestrategie entwickeln/updaten	1	2	3	4	5
Vermögensstrategie entwickeln/professionalisieren	1	2	3	4	5
NextGen Treffen einführen/professionalisieren	1	2	3	4	5

	Weniger wichtig				Sehr viel wichtiger
Familientage einführen/professionalisieren	1	2	3	4	5
NextGen Beirat einführen/professionalisieren	1	2	3	4	5
Externe Netzwerke einführen/professionalisieren	1	2	3	4	5

Investitionsstandort Deutschland

Bitte beachten Sie, dass es bei der folgenden Befragung um Investitionsprojekte geht, die zur Schaffung neuer Standorte und neuer Arbeitsplätze führen; Portfolio- und M&A-Investitionen sollen hier nicht berücksichtigt werden.

C.7 Wie bewerten Sie Deutschland als Investitionsstandort für Ihr Unternehmen in Schulnoten von 1-6?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Weiß nicht

(sehr gut) (ungenügend)

C.8 Welche Faktoren beeinflussen 2025 Ihre Investitionstätigkeit in Deutschland in positiver/negativer Richtung?

Einflussfaktoren	Deutliche Anregung	Leichte Anregung	Keinen Einfluss	Leichte Dämpfung	Deutliche Dämpfung	Weiß nicht
Absatzlage/-erwartung	1	2	3	4	5	☐
Finanzierungsmöglichkeiten	1	2	3	4	5	☐
Fachkräfteangebot	1	2	3	4	5	☐
Regulierungsdichte/Bürokratie	1	2	3	4	5	☐
Infrastruktur	1	2	3	4	5	☐
Energiekosten	1	2	3	4	5	☐
Arbeitskosten/Lohnkosten	1	2	3	4	5	☐
Steuerliche Rahmenbedingungen	1	2	3	4	5	☐
Stand der Digitalisierung	1	2	3	4	5	☐
Sonstiges:	1	2	3	4	5	☐

C.9 Wie verteilen sich Ihre Investitionen auf Deutschland und andere Länder in 2025?

(in Prozent, Summe 100 %)

Deutschland: _____ % Andere Länder: _____ % Summe: (automatisch) % ☐ Weiß nicht

Bei Deutschland: 100 % und andere Länder: 0 % automatisch weiter zu D. „Familie und Unternehmen"

C.10 Wie hat sich der Anteil Ihrer Investitionen in Deutschland verändert bzw. wird sich voraussichtlich entwickeln?

Der Anteil unserer Investitionen in Deutschland …	Gestiegen/ steigen	Gleich geblieben/ gleich bleiben	Gesunken/ sinken	Wir investieren ausschließlich in Deutschland	Weiß nicht
… ist in den letzten fünf Jahren	☐	☐	☐	☐	☐
… wird in den nächsten fünf Jahren	☐	☐	☐	☐	☐

C.11 Nutzen Sie Künstliche Intelligenz (KI) in Ihrem Unternehmen oder planen dies in Zukunft?

☐ Ja ☐ Geplant für die Zukunft ☐ Nein ☐ Nicht relevant ☐ Weiß nicht

Bei „Ja" oder „Geplant für die Zukunft" automatisch weiter zu C.14

C.12 Haben Sie es bereits in Betracht gezogen KI im Unternehmen zu nutzen?

☐ Ja ☐ Nein ☐ Weiß nicht

C.13 Aus welchen Gründen nutzen Sie keine KI?

☐ Fehlendes Wissen ☐ Unklarheit über rechtliche Folgen ☐ Bedenken hinsichtlich Datenschutz/ Privatsphäre ☐ Schwierigkeiten mit Datenqualität/-verfügbarkeit

☐ Kosten ☐ Ethische Überlegungen ☐ Inkompatibel mit vorhandenen Systemen/ Software ☐ Bürokratischer Aufwand

☐ Sonstige: ☐ Weiß nicht

C.14 Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen Künstliche Intelligenz in Ihrem Unternehmen zu?

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu		Weiß nicht
Künstliche Intelligenz (KI) ist ein zentraler Bestandteil mindestens eines Produkts oder einer Dienstleistung Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5	☐
KI spielt in Bezug auf Ihr aktuelles Geschäftsmodell eine wichtige Rolle	1	2	3	4	5	☐

C.15 Wozu nutzen Sie KI in Ihrem Unternehmen?

☐ Spracherkennung
☐ Automatisierung von Arbeitsabläufen
☐ Entscheidungsfindung
☐ Text Mining
☐ Erzeugung natürlicher Sprache
☐ Bilderkennung/-verarbeitung
☐ Bewegung von Maschinen
☐ Wissensmanagement
☐ Sonstige:
☐ Weiß nicht

C.16 Wo nutzen Sie KI in Ihrem Unternehmen?

☐ Produkte/Dienstleistungen
☐ Prozesse/Logistik
☐ Vertrieb/Marketing/Kundenkontakt
☐ IT-Systeme/Administration
☐ Andere Bereiche:
☐ Weiß nicht

C.17 Woher beziehen Sie die Technologie für Ihre KI-Systeme?

☐ Vor allem selbst entwickelt
☐ Sowohl selbst als auch von Dritten entwickelt
☐ Vor allem von Dritten entwickelt
☐ Weiß nicht

C.18 Welchen Anteil macht Ihre Investition in KI am gesamten Investitionsvolumen Ihres Unternehmens aus?

Anteil in %: _____ (Schätzwert)
☐ Weiß nicht

C.19 Wie hoch ist das Investitionsvolumen in KI in 2025 in folgenden Bereichen?

	Hoch	Mittel	Gering	Nicht existent	Nicht relevant	Weiß nicht
Produktion	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Beschaffung (Logistik/Lieferketten)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marketing/Sales	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Customermanagement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Produktentwicklung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verwaltung/Administration	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstiges:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C.20 In welchen Ländern außerhalb Deutschlands werden Sie in 2026 und voraussichtlich in den nächsten 5 Jahren hauptsächlich investieren?

(Maximal 3 Nennungen, nach Rangfolge)

In 2026 1. _____ 2. _____ 3. _____ ☐ Weiß nicht

In den nächsten 5 Jahren 1. _____ 2. _____ 3. _____ ☐ Weiß nicht

C.21 Planen Sie in diesem Zusammenhang, bestehende Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern?

☐ Ja, und zwar etwa ____ % der inländischen Arbeitsplätze. ☐ Nein ☐ Weiß nicht

C.22 Was sind die Hauptgründe für Ihre Investitionen im Ausland?

(Maximal 3 Nennungen)

☐ Niedrigere Energiekosten

☐ Senkung der Lohnkosten

☐ Senkung „sonstiger Kosten“

☐ Weniger staatliche Regulierung (bessere Regulierungsbedingungen im Ausland)

☐ Erschließung neuer Märkte

☐ Günstigere steuerliche Rahmenbedingungen im Ausland

☐ Mehr Fachkräfte/ Arbeitskräfte

☐ Sonstige:

☐ Wir investieren ausschließlich in Deutschland

C.23 Planen Sie bestehende Auslands-Investitionen nach Deutschland zurück zu verlagern?

☐ Ja ☐ Nein ☐ Weiß nicht

D. Familie und Familienunternehmen

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

D.1 Zu welchem Familienzweig gehört das Unternehmen der Familie ursprünglich?

☐ Zweig der Mutter

☐ Zweig des Vaters

☐ Eltern sind gemeinsame Gründer

☐ Beide stammen aus einem Familienunternehmen

☐ Nichts davon

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

(Mehrfachnennung möglich)

☐ Geschäftsführung

☐ Angestellt

☐ Gesellschafterin

☐ Funktion im Beirat/ Beiratsvorsitzende

☐ Nichts davon

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

(Mehrfachnennung möglich)

☐ Geschäftsführung

☐ Angestellt

☐ Gesellschafter

☐ Funktion im Beirat/ Beiratsvorsitzender

☐ Nichts davon

D.4 In welchem Wirtschaftszweig ist das Unternehmen Ihrer Familie hauptsächlich tätig?

(Mehrfachnennung möglich)

☐ Industrie/Produktion ☐ Dienstleistung ☐ Handel

☐ Handwerk ☐ Sonstige:

D.5 Wie viele Mitarbeiter/-innen beschäftigt das Unternehmen ca. in Deutschland?

☐ _____ (Zahl der Mitarbeiter/-innen) ☐ Weiß nicht

D.6 Wie viele Mitarbeiter/-innen beschäftigt das Unternehmen ca. außerhalb von Deutschland?

☐ _____ (Zahl der Mitarbeiter/-innen) ☐ Weiß nicht

D.7 Wie viele Personen sind in folgenden Positionen tätig?

	Männer	Frauen
Gesellschafter(innen)/Eigentümer(innen)	_____	_____
Geschäftsleitung/Vorstand	_____	_____
Aufsichtsgremium/Beirat (sofern vorhanden)	_____	_____

D.8 Wie viel Umsatz erwirtschaftet das Unternehmen jährlich in Deutschland?

☐ < 1 Mio. Euro ☐ < 5 Mio. Euro ☐ < 10 Mio. Euro ☐ < 50 Mio. Euro

☐ < 100 Mio. Euro ☐ 100 Mio. Euro und mehr ☐ Weiß ich nicht

D.9 Wie viel Umsatz erwirtschaftet das Unternehmen jährlich außerhalb von Deutschland?

☐ < 1 Mio. Euro ☐ < 5 Mio. Euro ☐ < 10 Mio. Euro ☐ < 50 Mio. Euro

☐ < 100 Mio. Euro ☐ 100 Mio. Euro und mehr ☐ Weiß ich nicht

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

☐ Großstadt ☐ Kleinstadt ☐ Ländlicher Raum/Dorf

D.11 In welchem Staat oder Bundesland befindet sich der Hauptsitz des Familienunternehmens?

☐ Baden-Württemberg ☐ Bayern ☐ Berlin ☐ Brandenburg

☐ Bremen ☐ Hamburg ☐ Hessen ☐ Mecklenburg-Vorpommern

☐ Niedersachsen ☐ Nordrhein-Westfalen ☐ Rheinland-Pfalz ☐ Saarland

☐ Sachsen ☐ Sachsen-Anhalt ☐ Schleswig-Holstein ☐ Thüringen

☐ Österreich ☐ Schweiz

D.12 In welchem Jahr wurde das Familienunternehmen gegründet?

Im Jahr _____ ☐ Weiß nicht

D.13 Wie viel Eigentum am Unternehmen liegt in Familienhand?

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

☐ Weiß ich nicht

D.14 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.

☐ 1. Generation ☐ 2. Generation ☐ 3. Generation ☐ 4. Generation

☐ 5. Generation ☐ > 5. Generation ☐ Weiß ich nicht

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

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

D.16 Kommt Ihr Familienname im Firmennamen vor?

☐ Ja ☐ In abgewandelter Form ☐ Nein

D.17 Ist Ihr Familienunternehmen Förderer der Stiftung Familienunternehmen?

☐ Ja ☐ Nein ☐ Weiß ich nicht

D.18 Ist im Familienunternehmen ein Aufsichtsgremium vorhanden?

☐ Ja ☐ Nein ☐ Weiß ich nicht

D.19 Sind Familienmitglieder in Aufsichtsgremien aktiv?

☐ Ja ☐ Nein ☐ Weiß ich nicht

D.20 Gibt es Nachfolger aus der Familie für die Geschäftsleitung?

☐ Ja ☐ Nein ☐ Weiß ich nicht

D.21 Gibt es Nachfolger aus der Familie für die Aufsichtsgremien?

☐ Ja ☐ Nein ☐ Weiß ich nicht

E. Fragen zu Ihrer Person

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

E.1 Engagieren Sie sich privat durch Spenden, Sachleistungen oder Taten für Organisationen im Bereich …

(Mehrfachnennung möglich)

- ☐ Umwelt
- ☐ Menschenrechte
- ☐ Sport
- ☐ Tierschutz
- ☐ Medizin
- ☐ Soziales
- ☐ Religion
- ☐ Kultur
- ☐ Anderer, und zwar:
- ☐ Nein

E.2 Inwiefern treffen diese Aussagen auf Sie zu?

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

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

- ☐ Schule/ Universität
- ☐ Soziale Netzwerke im Internet
- ☐ Meine Familie und ihre Freunde/-innen
- ☐ Vereine, Verbände etc.
- ☐ Veranstaltungen speziell für Familienunternehmen
- ☐ Sonstiges:
- ☐ Nichts davon

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

- ☐ Ja, und zwar:
- ☐ Nein

E.5 Sie sind:

- ☐ Männlich
- ☐ Weiblich
- ☐ Divers

E.6 Wie alt sind Sie?

_____ Jahre

E.7 Staatsangehörigkeit:

☐ Deutsch ☐ Österreichisch ☐ Schweizerisch ☐ Andere

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

☐ Ich bin Einzelkind. ☐ Ich bin als _____ von _____ Kindern geboren.

E.9 Wie ist Ihr Familienstand?

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

☐ Geschieden ☐ Getrennt lebend ☐ Verwitwet

E.10 Haben Sie eigene Kinder?

☐ Nein ☐ Ja, und zwar _____ (Anzahl)

E.11 Was ist Ihr aktuell höchster Bildungsabschluss?

☐ Hauptschul-abschluss ☐ Realschul-abschluss ☐ Lehre/ Berufsausbildung ☐ Fachabitur/ Abitur

☐ Bachelor (oder vergleichbar) ☐ Master (oder vergleichbar) ☐ Doktor

E.12 Welche Tätigkeit üben Sie derzeit aus?

(Mehrfachnennung möglich)

☐ Schüler/-in ☐ Auszubildende/-r ☐ Studierende/-r

☐ Angestellt in einem Konzern ☐ Angestellt in einem anderen Familienunternehmen ☐ Angestellt in unserem Familienunternehmen

☐ Netzwerker/-in für unser Familienunternehmen ☐ Koordinator/-in bzw. Manager/-in unserer Unternehmerfamilie ☐ Gesellschafter/-in unseres Familienunternehmens

- ☐ Geschäftsführer/-in unseres Familienunternehmens
- ☐ Beirat/Aufsichtsrat/-rätin unseres Familienunternehmens
- ☐ Vermögensverwaltung unserer Unternehmerfamilie (z. B. Family Office)
- ☐ Gründer/-in eines eigenen Unternehmens
- ☐ Angestellt im öffentlichen Dienst
- ☐ Politische Funktion
- ☐ Funktion in Interessensvertretung (z. B. IHK, Wirtschaftsjunioren, …)
- ☐ Sonstiges:

E.12.1 Ganz allgemein gesprochen, wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrer beruflichen Laufbahn?

	Äußerst unzufrieden				Äußerst zufrieden
Zufriedenheit mit derzeitiger beruflicher Laufbahn	1	2	3	4	5

E.12.2 Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen:

	Stimme überhaupt nicht zu				Stimme voll und ganz zu
Ich würde gerne etwas an meiner Karriere verändern, aber ich gehe es nicht aktiv an.	1	2	3	4	5
Ich würde gerne etwas an meiner Karriere verändern, weiß aber nicht, wie ich anfangen soll.	1	2	3	4	5
Ich möchte etwas an meiner Karriere verändern, traue mich aber nicht, das aufzugeben, was ich derzeit habe.	1	2	3	4	5
Es gelingt mir nicht, konkrete Schritte zu unternehmen, um meine beruflichen Wünsche zu verwirklichen.	1	2	3	4	5
Ich fühle mich gelähmt, wenn ich darüber nachdenke, meine beruflichen Wünsche umzusetzen	1	2	3	4	5
Ich finde es schwierig etwas zu unternehmen, um etwas an meiner beruflichen Situation zu verändern.	1	2	3	4	5
Ich habe das Gefühl, in meiner Karriere festzustecken	1	2	3	4	5
Ich schaffe es nicht, meine beruflichen Wünsche zu verwirklichen.	1	2	3	4	5

E.13 Haben Sie eine Ausbildung absolviert?

- ☐ Ja, als
- ☐ Nein

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

(Mehrfachnennung möglich)

- ☐ Nicht studiert
- ☐ BWL
- ☐ VWL
- ☐ Ingenieurwissenschaft
- ☐ Kommunikationswissenschaft
- ☐ Jura
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

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

- ☐ Privat
- ☐ Öffentlich
- ☐ Beides
- ☐ Nicht studiert

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

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Weiß ich nicht

E.17 Teilnahme am FIF Next Gen Panel

Wir laden Sie herzlich ein, am FIF Next Gen Panel teilzunehmen. Teilnehmende des FIF Next Gen Panels erhalten regelmäßig die Möglichkeit an aktuellen Studien des FIF teilzunehmen. Als Dankeschön für das Ausfüllen der Fragebögen senden wir regelmäßig Kurzfassungen zu aktuellen Studien und spannenden Ergebnissen sowie Hinweise zu Veranstaltungen und Austauschmöglichkeiten rund um die Themen Next Generation und Familienunternehmen. Link zur Registrierung: **zu.de/fifnextgenpanel**

- ☐ Ich bin schon Teil des FIF Next Gen Panels. Mein Code lautet: _____
- ☐ Ich möchte gerne Teil des FIF Next Gen Panels werden (bitte nachfolgend die E-Mail Adresse angeben, an die der Link zur Registrierung gesendet werden soll): _____
- ☐ Ich möchte derzeit nicht am FIF Next Gen Panel teilnehmen.

E.18 Kennen Sie jemanden, der evtl. auch Interesse hat, an der Umfrage zu Deutschlands nächster Unternehmergeneration teilzunehmen?

Falls ja, würden wir uns freuen, wenn Sie uns die jeweilige E-Mailadresse nennen oder den Link **www.zu.de/dnug** weitergeben.

.....

.....

.....

Wir bedanken uns sehr herzlich für Ihre Teilnahme!



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50
D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02
E-Mail info@familienunternehmen.de

www.familienunternehmen.de

Preis: 29,90 €

ISBN: 978-3-948850-88-3