Stiftung
Familienunternehmen

Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil

Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen im Vergleich



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:

IW Köln – Institut der deutschen Wirtschaft e. V.
Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln

Prof. Dr. Dominik Enste
Jennifer Potthoff unterstützt von
Dr. Susanne Seyda und
Thomas Schleiermacher bei
Datenerhebung und -auswertung

www.iwkoeln.de

© Stiftung Familienunternehmen, München 2026
Titelbild: coldsnowstorm | iStock
Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-948850-84-5

Zitat (Vollbeleg):

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil – Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen im Vergleich, erstellt vom IW Köln, München 2026, www.familienunternehmen.de

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse V

A. Resilienz: Bedeutung von Unternehmenskultur und Agilität 1

B. Einflussfaktoren in Unternehmen und deren Wechselwirkungen 5

I. Soziale Infrastruktur auf drei Ebenen 5

II. Soziale Infrastruktur in Unternehmen: AGIL-Modell 7

C. Empirische Analyse: Agilität und Resilienz in deutschen Unternehmen 11

I. Aktuelle Lage und Aussichten der Unternehmen 11

II. Anpassungsfähigkeit 14

III. Zielerreichung 15

1. Erfolgreiche Zielsetzung 15

2. Strukturen und Prozesse zur Zielerreichung: Vertrauen vs. Kontrolle 16

IV. Sozialkapital: Informelle und formelle Strukturen 17

V. Unternehmenskultur 19

VI. Zusammenfassung 22

D. Unterschiede nach Unternehmensgröße und Branchen 25

I. Größenunterschiede 25

1. Wirtschaftliche Lage 25

2. Anpassungsfähigkeit und Zielorientierung 27

3. Sozialkapital und Unternehmenskultur 29

II. Branchenunterschiede 31

1. Wirtschaftliche Lage 31

2. Anpassungsfähigkeit und Zielorientierung 34

3. Sozialkapital und Unternehmenskultur 36

III. Korrelationsanalysen: Zum Zusammenhang von Kultur und Erfolg 39

1. Betriebsklima 40

2. Vertrauenskultur 40

3. Wertschätzungssysteme 41

4. Agilität 41

5. Wissensmanagement 41

E. Implikationen und Handlungsempfehlungen 43

I. SWOT-Analyse für Familienunternehmen 43

1. Stärken und Chancen: Vertrauen, Nachhaltigkeit, Rücklagen und Umsetzungsstärke 44

2. Schwächen und Risiken: Pfadabhängigkeit, Strukturdefizite, Digitalisierungslücken und Nachfolgeplanung 46

II. Handlungsempfehlungen 48

1. Krisenbewältigung und Transformationsgestaltung durch Sozialkapital 48

2. Finanzielle Resilienz durch Langfristorientierung 50

3. Investitionen in digitale Infrastruktur 51

4. Know-how sichern durch gezielte Mentoring-Systeme, Nachfolgeplanung und Investitionen in Weiterbildung 52

F. Fazit 53

Methodik 55

Tabellenverzeichnis 57

Abbildungsverzeichnis 59

Abkürzungsverzeichnis 61

Literaturverzeichnis 63

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

1. **Sozialkapital als Stärke:** Die Studie – basierend auf zwei Umfragewellen (n=1.640) von Unternehmen in Deutschland (2024 und 2025) – zeigt, dass Vertrauen und Zusammenhalt Stärken der Familienunternehmen (FU) sind. Familienunternehmen weisen höhere Werte bei zentralen sozialkapitalbezogenen Dimensionen auf, wie Vertrauen (92,5 Prozent vs. 90,9 Prozent Nicht-Familienunternehmen (NFU), „Wir-Gefühl" (87,9 Prozent vs. 86,1 Prozent) und gutem Betriebsklima (94,7 Prozent vs. 91,6 Prozent). Insgesamt stärkt das Sozialkapital Resilienz und erleichtert Veränderungsprozesse.

2. **Digitalisierungsparadoxon:** Familienunternehmen haben häufiger eine Digitalisierungsstrategie (64,4 Prozent vs. 52,7 Prozent NFU) und klare KI-Regeln (41,0 Prozent vs. 33,6 Prozent), nutzen aber digitale Kollaborationstools seltener als Nicht-Familienunternehmen (51,7 Prozent vs. 69,3 Prozent).

3. **Finanzielle Stabilität und Langfristorientierung von Familienunternehmen:** Familienunternehmen sind finanziell noch solider als Nicht-Familienunternehmen: 61,4 Prozent verzeichnen ein positives Jahresergebnis (ggü. 53,6 Prozent bei NFU), 70,3 Prozent der Familienunternehmen haben in den letzten drei Jahren Reingewinne erzielt (54,0 Prozent bei NFU). Die langfristige Orientierung der Familienunternehmen sorgt für mehr finanzielle Rücklagen und unterstützt deren Krisenresilienz. Aber: nur wenig mehr als die Hälfte der Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen konnten Rücklagen für zukünftige Krisen bilden.

4. **Hohe Anpassungsfähigkeit:** 76,4 Prozent aller Unternehmen schätzen ihre Widerstandskraft als hoch ein. Familienunternehmen bewerten ihre Anpassungsfähigkeit an Veränderungen tendenziell etwas besser (77,1 Prozent vs. 72,2 Prozent NFU). Alle Unternehmen sind gut mit technischen und materiellen Ressourcen ausgestattet und die Führungskräfte zeigen hohe Bereitschaft, Neuerungen einzuführen. Flexible Arbeitszeitmodelle und agile Methoden sind in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen etabliert, aber noch nicht flächendeckender Standard.

5. **Gute Zielerreichung und Umsetzungsstärke:** Familienunternehmen melden eine höhere Umsetzungsstärke strategischer Maßnahmen (78,9 Prozent vs. 70,6 Prozent NFU) und erreichen mehrheitlich ihre selbst gesetzten Ziele. Sie profitieren von klaren Entscheidungswegen und kürzeren Abstimmungsprozessen, da weniger formale Kontrollmechanismen notwendig sind. Nicht-Familienunternehmen nutzen hingegen häufiger formale Steuerungsinstrumente wie Controlling und Zielvereinbarungen.

6. **Risiko Wissensverlust:** Der anstehende Austritt der Babyboomer-Generation bedroht personengebundenes Know-how. Nur 23,3 Prozent der Familienunternehmen haben ein flächendeckendes Mentoring-System (22,1 Prozent bei NFU).

Familienunternehmen sind finanziell stabiler (+7,8 Prozentpunkte) und mehr Familienunternehmen erzielten über die letzten drei Jahre Reingewinn (+16,3 Prozentpunkte) als Nicht-Familienunternehmen.

7. **Größenabhängige Unterschiede innerhalb der Familienunternehmen:** Mit wachsender Unternehmensgröße nehmen finanzielle Stabilität, Umsatzwachstum und Beschäftigtenzahl stärker zu. Große Familienunternehmen haben mehr formale Strukturen und digitale Instrumente etabliert (z. B. standardisiertes Onboarding, Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI)), während kleine und mittlere Familienunternehmen besonders mit Vertrauen und Betriebsklima punkten. Flexible Arbeitszeitmodelle werden in großen Familienunternehmen am stärksten umgesetzt, kleine Familienunternehmen sind in Zielabstimmung und Umsetzung von Maßnahmen besser.
8. **Positive Zusammenhänge zwischen Sozialkapital, Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg:** Korrelationsanalysen belegen, dass ein gutes Betriebsklima, Vertrauen und gemeinsame Werte signifikant mit positiven Umsatz- und Gewinnentwicklungen sowie stabilen Personalkennzahlen (niedrige Fluktuation, geringer Krankenstand) verbunden sind. Vertrauen senkt Compliance-, Kontroll- und Bürokratiekosten und fördert zugleich Motivation und Zusammenarbeit. Auch Anerkennungssysteme und Teambuilding wirken sich positiv aus. Agilität korreliert mit weniger Krankenständen. Wissensmanagement ist insbesondere ein Faktor für Transformationsfähigkeit bei Digitalisierung und Klimaschutz.
9. **Interne Resilienz trotz externer Krisen:** Verlässliche staatliche Rahmenbedingungen fehlen derzeit vielfach, was angesichts der geopolitischen Krisen für externe Verunsicherungen sorgt. Familienunternehmen sind intern überwiegend resilient aufgestellt und auf die Transformation aufgrund von Digitalisierung, Dekarbonisierung, demographischem Wandel und De-Globalisierung, durch die Abschwächung des weltweiten Waren- und Dienstleistungshandels, vorbereitet.

Handlungsempfehlungen:

- Weiterentwicklung der Unternehmenskultur durch transparente Kommunikation
- Mehr Partizipation und Weiterbildung
- Investitionen in digitale Infrastruktur und agile Methoden
- Nutzung der finanziellen Stabilität, um Zukunftsinvestitionen vorzunehmen
- Systematische Wissensmanagement- und Mentoring-Strukturen einführen, um Know-how-Verluste zu vermeiden.

A. Resilienz: Bedeutung von Unternehmenskultur und Agilität

Die ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen verändern sich seit Jahren in hohem Tempo und sorgen für zunehmende Komplexität. Neben nicht planbaren Risiken und Krisen wirken Megatrends wie Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel und geopolitische Umbrüche gleichzeitig auf Unternehmen ein und erfordern von ihnen ein Höchstmaß an Anpassungsfähigkeit. Hinzu kommen die zunehmende Unzuverlässigkeit politischer Entscheidungen und damit sich erratisch ändernde staatliche Rahmenbedingungen, die epochale Dimensionen angenommen haben.

Gleichzeitig wächst die Einsicht, dass technologische Investitionen allein nicht ausreichen, um Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Entscheidend ist, ob Organisationen in der Lage sind, ihre Ressourcen und Strukturen in kurzer Frist neu zu konfigurieren – also das, was in der internationalen Managementforschung als dynamische Fähigkeiten beschrieben wird, besitzen (Teece, 2007; Hüther et al., 2023). Damit stellen die simultanen Disruptionen die Stabilität und Planbarkeit von Geschäftsmodellen infrage (Demary et al., 2021) und verdeutlichen, dass Resilienz – also die Fähigkeit, effektiv mit disruptiven Ereignissen umzugehen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen (vgl. Yilmaz et al., 2024) – zu einer entscheidenden Zukunftskompetenz geworden ist.

Resilienz entsteht jedoch nicht allein durch technologische Innovationen oder finanzielle Ressourcen. Vielmehr zeigt sich, dass organisationale und kulturelle Faktoren einen entscheidenden Unterschied machen können. Unternehmenskultur und Agilität sind dabei zentrale Stellschrauben. Sie beeinflussen nicht nur die kurzfristige Leistungsfähigkeit von Unternehmen, sondern sichern deren langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität für Fachkräfte (Economidou et al., 2022).

Die zentralen Fragen dieser Studie sind deshalb:

- Wie sind die Unternehmen selbst im Inneren für diese Veränderungen aufgestellt?
- Wie gut sind die Voraussetzungen für den Wandel, trotz vieler krisenhafter Entwicklungen in den letzten Jahren?
- Welche ökonomischen, sozialen, unternehmerischen und kulturellen Ressourcen gibt es, auf die bei zukünftigen Krisen zurückgegriffen werden kann?
- Welche Unterschiede lassen sich zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen finden und welche Rolle spielen dabei Unternehmensgröße, Branche und technische sowie soziale Infrastruktur?

Die Unternehmenskultur bildet das Fundament, auf dem Organisationen ihr Handeln aufbauen. Sie umfasst Werte, Normen und Praktiken, die den Umgang miteinander prägen und Orientierung geben (Schein, 2010). In einer resilienten Organisation fördert die Kultur den Zusammenhalt, ermöglicht vertrauensvolle Kommunikation und schafft so die Basis für Innovation. Eine lernorientierte und wertebasierte Kultur beispielsweise hilft Unternehmen, die Transformation von der Digitalisierung bis zur Nachhaltigkeit nicht als Bedrohung, sondern als Gestaltungsaufgabe zu begreifen. Unternehmen, die eine offene und adaptive Kultur pflegen, sind in der Lage, technologische Umbrüche und neue gesellschaftliche Anforderungen zu bewältigen: Abdellah et al. (2025) zeigen, dass die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung sowohl disruptiver als auch inkrementeller Innovationsprozesse spielt und dass eine Unternehmenskultur, die sich durch Flexibilität und Risikobereitschaft auszeichnet, ein wichtiger Treiber für disruptive Innovationen ist. Gerade in Krisensituationen zeigt sich, inwieweit gemeinsame Ziele und Identität die organisationale Resilienz fördern können (Fietz et al., 2021). Stabile Wertestrukturen und eine starke Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen sind eine wichtige Ressource, um Bindung und Motivation auch in unsicheren Zeiten aufrechtzuerhalten. Zugleich besteht die Herausforderung, Tradition und Innovationsdruck miteinander in Einklang zu bringen, um kulturelle Stärken nicht zum Hemmschuh für notwendige Veränderungen werden zu lassen (Rieg et al., 2016).

Eng mit der Unternehmenskultur verbunden ist die Agilität einer Organisation. Sie beschreibt die Fähigkeit, flexibel, schnell und zielgerichtet auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Agilität ist damit mehr als ein Modewort: Sie umfasst strukturelle Elemente wie flexible Prozesse, flache Hierarchien und schnelle Entscheidungswege, aber auch eine Haltung, die Offenheit für Neues, Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit betont (Pfannstiel et al., 2021). In einer von Disruptionen geprägten Wirtschaftswelt ist Agilität nicht mehr nur ein Wettbewerbsvorteil, sondern wird zunehmend zur Überlebensfrage. Unternehmen, die Veränderungen früh wahrnehmen, Wissen systematisch aufbauen und in Handlungen übersetzen, können Chancen nutzen, bevor andere reagieren. Die Strukturen und Systeme bilden den Rahmen (AGIL-Modell vgl. B.II) und setzen die Anreize für die Akteure im Unternehmen. Innerhalb dieses Rahmens wirken sich diese Faktoren dann auf das Verhalten der Mitarbeitenden und Führungskräfte aus. Die Faktoren, welche die Veränderung im Unternehmen ermöglichen oder hemmen, lassen sich anhand der „5-W-Formel“ verdeutlichen. Die Formel „Wahrnehmen, Wissen, Wollen, Werte und Wandel“ macht klar, wie die Faktoren zusammenhängen:

$$(\text{Wahrnehmen} \times \text{Wissen} \times \text{Wollen})^{\text{Werte}} = \text{Wandel}$$

Wahrnehmen: Unternehmen müssen zunächst die relevanten Herausforderungen erkennen und Herausforderungen nicht ignorieren.

Wissen: Um resilient und agil sein zu können, ist Wissen über mögliche Handlungsalternativen und deren Konsequenzen unerlässlich. Eine gute technische Infrastruktur, aber auch Unternehmens- und Wissenskultur sorgen dafür.

Wollen: Nur wer auch den Willen hat, den Wandel aufgrund der Herausforderungen anzugehen, setzt ihn auch um. Sozialer Zusammenhalt, klare Verantwortungszuschreibungen und gute Führung stärken die Umsetzungsqualität.

Werte: Werte dienen dabei als Orientierung und bestimmen die Richtung des Handelns. Die (gelebten) Unternehmenswerte im Exponenten verdeutlichen zum einen deren besondere Bedeutung und zum anderen, dass ohne Werte (Exponent gleich 0) sich nichts ändert (der Wert der Formel wird dann gleich 1, unabhängig davon, wie hoch die Werte bei den anderen W sind).

Die 5-W-Formel veranschaulicht durch die multiplikative Verknüpfung, dass nur wenn alle Faktoren zusammenwirken und kein Faktor gleich „null" ist, dies zu Wandel führt, der angesichts der beschriebenen Veränderungen unabdingbar ist. Nur wenn Wahrnehmung, Wissen und Wollen mit klaren Werten verbunden sind, gelingt der Wandel (Enste/Wildner, 2014, S. 13). Dieser Wandel erfordert Vertrauen und Kooperation – auch ohne Strukturen, monetäre Anreize und Vorgaben. Mitarbeitende müssen befähigt werden, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen eigenständig zu treffen und ihr Potenzial einzubringen. Dies setzt eine Kultur voraus, die Fehler nicht sanktioniert, sondern als Lernchancen begreift.

Das individuelle Handeln entlang dieser Formel erfolgt nicht im luftleeren Raum, sondern eingebettet in die Organisation, welche die formellen und informellen Institutionen und Regeln gestaltet. Dieses System (s. Abbildung auf S. 2 unten) beeinflusst maßgeblich das Handeln der einzelnen Akteure im Unternehmen und soll im Folgenden genauer untersucht werden. Denn Resilienz entsteht aus dem Zusammenspiel verschiedener Faktoren, darunter der Struktur eines Unternehmens, aber zugleich auch dessen Funktionalität und der Umsetzung durch die Mitarbeitenden.

Eine resiliente Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie Chancen und Bedrohungen sowohl aus plötzlichen als auch aus graduellen internen und externen Veränderungen frühzeitig erkennt und darauf reagiert, wodurch es möglich ist, Krisen und Disruptionen zu bewältigen und sich an Veränderungen schnell anzupassen (Ferdinand/Prem, 2020). Empirische Analysen

auf Basis des Struktur- und Kapazitätsindex von Pfaff et al. (2026b) belegen, dass sich agile Unternehmen besser auf die Megatrends wie Digitalisierung und demografischen Wandel vorbereitet fühlen als weniger agile.

In diesem Zusammenhang lassen sich vier wichtige Zusammenhänge verdeutlichen: Erstens fördern unterstützende Unternehmenskultur-Elemente wie Werte, Glauben, Motivation, Vertrauen und geteilte Überzeugungen die Veränderungsbereitschaft und Resilienz von Mitarbeitenden (Engida et al., 2022). Ein hohes Maß an Resilienz im Unternehmen wiederum ermöglicht die schnelle Anpassung an Krisen und damit die Sicherung der Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit (Lüdeke-Freund, 2025). Außerdem bildet eine klug gelebte Unternehmenskultur die Grundlage für die Sicherung von Fachkräften, indem sie attraktive Arbeitsbedingungen und ein starkes Zugehörigkeitsgefühl schafft. Ergänzend dazu stiften klare Werte und eine identitätsfördernde Unternehmenskultur Sinn, was gerade in unsicheren Zeiten für Motivation und Bindung unverzichtbar ist.

Generationenperspektive von Familienunternehmen: Strategische Unabhängigkeit von Quartalsdruck (Yilmaz et al., 2024)

Familienunternehmen spielen in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle. Sie gelten als besonders langfristig ausgerichtet. Ihre Eigentümerstruktur ermöglicht es ihnen, in Generationen, statt in Quartalen zu denken und strategische Entscheidungen weniger unter kurzfristigen Renditezwängen zu treffen (Yilmaz et al., 2024). Zugleich zeigen Umfragen jedoch, dass Familienunternehmen nicht automatisch als die besseren Arbeitgeber bewertet werden (Kununu, 2019). Dieser ambivalente Befund macht es lohnenswert, Familienunternehmen genauer in den Blick zu nehmen und zu untersuchen, unter welchen Bedingungen Familienunternehmen ihre spezifischen Stärken tatsächlich entfalten können und wie sich diese im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen auswirken. Die Auseinandersetzung mit den Dimensionen Unternehmenskultur und Agilität liefert Erkenntnisse darüber, wie Organisationen im Allgemeinen und Familienunternehmen im Besonderen ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen stärken, ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern und ihre Attraktivität als Arbeitgeber ausbauen können.

B. Einflussfaktoren in Unternehmen und deren Wechselwirkungen

I. Soziale Infrastruktur auf drei Ebenen

Soziale Infrastruktur ist im engeren Sinn die „(…) Gesamtheit der örtlichen sowie regionalen Dienste und Einrichtungen, die der sozialen Versorgung der Bevölkerung dienen, im weiteren Sinn die Gesamtheit der Netze und Beziehungen und Abhängigkeiten, die die Grundlage für die Daseinsvorsorge im gesellschaftlichen Alltagsleben bilden" (Schubert, 1995). In der ökonomischen Theorie wird soziale Infrastruktur als Ressource betrachtet, die sowohl das soziale Wohlbefinden als auch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit stärkt (Batz, 2021; Pfaff, 2022; 2024). Soziale Infrastruktur ist jedoch ein mehrdimensionales Konzept, das auf unterschiedlichen Ebenen wirkt und damit sowohl die Gesellschaft als Ganzes als auch einzelne Individuen und Organisationen prägt.

Makroebene: Auf der Makroebene umfasst soziale Infrastruktur die öffentlichen und institutionellen Grundlagen, die für gesellschaftliche Teilhabe, Sicherheit und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit notwendig sind. Dazu zählen etwa Bildungs- und Gesundheitssysteme, Rechtssicherheit, Kommunikations- und Verkehrsnetze sowie eine funktionierende Verwaltung. Diese Faktoren prägen nicht nur die Lebensqualität der Bevölkerung, sondern auch die Standortattraktivität und Innovationsfähigkeit von Volkswirtschaften. Hüther et al. (2023) argumentieren, dass neben privater Innovation, reguliertem Wettbewerb, sozialem Ausgleich und effizientem Staatshandeln auch die öffentliche Infrastruktur entscheidend für das Gelingen der Transformation in Deutschland ist. Investitionen in die öffentliche Infrastruktur können die Binnennachfrage und damit die Resilienz eines Landes stärken. Gemäß dem Capability-Ansatz von Nussbaum (2000) stellt soziale Infrastruktur nicht nur Ressourcen bereit, sondern erweitert die realen Handlungsmöglichkeiten („capabilities") von Individuen und Organisationen und trägt entsprechend dazu bei, gesellschaftliche Teilhabe und ökonomische Innovationsfähigkeit gleichermaßen zu fördern, statt nur Versorgungsleistungen zu schaffen. Durch soziale Infrastruktur beispielsweise in Form von Bildung und Gesundheit werden Menschen dazu befähigt, ein selbstbestimmtes, wertgeschätztes Leben zu führen. Auch institutionenökonomische Ansätze (North, 1990; Williamson, 2000) unterstreichen die Bedeutung sozialer Infrastruktur, die in einem weiteren Verständnis als institutionelles Gefüge aus informellen Normen, Vertrauen, formalen Regeln und Organisationen aufgefasst werden kann, welche das soziale und wirtschaftliche Zusammenleben strukturieren. Soziale Infrastruktur senkt Compliance- und Kontrollkosten und reduziert Bürokratie, schafft Verlässlichkeit und vermindert Unsicherheiten in Austauschbeziehungen, wodurch sie Kooperation und langfristige Investitionen erleichtert – sowohl auf volkswirtschaftlicher Ebene als auch im Handeln von einzelnen Unternehmen.

Mikroebene: Die Wirkungen sozialer Infrastruktur entfalten sich jedoch nicht unmittelbar, sondern sind auch beeinflusst durch das Verhalten und die Bewältigungsfähigkeit (Resilienz) einzelner Akteure. Resilienz auf Mikroebene bezeichnet die persönliche, individuelle Fähigkeit, Belastungen, Unsicherheiten und Krisen zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Sie hängt einerseits von persönlichen Ressourcen wie Selbstwirksamkeit, Problemlösekompetenz und emotionaler Stabilität ab, aber ist gleichzeitig auch stark von der sozialen Infrastruktur abhängig: Ein stabiles Umfeld mit verlässlichen Netzwerken und einer unterstützenden Organisation (Arbeitgeber) kann die psychische Widerstandskraft fördern. Resiliente Mitarbeiter sind besser dazu in der Lage, sich verändernden Arbeitsbedingungen anzupassen und sind wechselnden Anforderungen gegenüber offener und flexibler (Tugade/Fredrickson, 2004; Wanberg/Banas, 2000).

Mesoebene: In der Summe prägen diese individuellen Eigenschaften auch die Anpassungs- und Leistungsfähigkeit von Organisationen. Auf der Mesoebene entscheidet sich folglich, wie gut Unternehmen Krisen bewältigen, Transformationen gestalten und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern können. Charakteristisch verfügen resiliente Unternehmen über ein hohes Situationsbewusstsein, eine hohe Anpassungsfähigkeit in einem komplexen und dynamischen Umfeld sowie ein gutes Management wichtiger Schwachstellen (McManus et al., 2008). Somit sind sie besser dazu in der Lage, Veränderungen proaktiv zu bewältigen und neue Strategien zu entwickeln. Störereignisse und Schocks können überwunden und die Kernfunktionalitäten im Unternehmen aufrechterhalten oder schnell wiederhergestellt werden (Fraunhofer Gesellschaft e. V., 2021). Das macht sie nicht nur krisenfest und widerstandsfähig, sondern auch leistungs- und wettbewerbsfähiger als Organisationen mit schwach ausgeprägter Resilienz (Schulte et al., 2021).

Soziale Infrastruktur und organisationale Handlungsfähigkeit stehen in einem wechselseitigen Verhältnis: Wirksames Handeln setzt geeignete strukturelle Rahmenbedingungen voraus, während Strukturen ihrerseits durch ihre praktische Nutzung gefestigt und weiterentwickelt werden. Die Forschung zur organisationalen Resilienz fasst dieses Zusammenspiel als eine Metakapazität auf, die Organisationen befähigt, Krisen frühzeitig zu erkennen, erfolgreich zu bewältigen und aus ihnen zu lernen (Duchek, 2020). Mit anderen Worten erfasst die Metakapazität die Ressourcen, die unter den realen strukturellen Bedingungen tatsächlich aktiviert werden können. Aufbauend auf der Annahme von Niklas Luhmann (1984), dass für die Erfüllung einer Funktion stets mehrere funktional gleichwertige Lösungswege existieren, gehen wir davon aus, dass die betrachteten Strukturkomponenten zwar jeweils eine Primärfunktion erfüllen (etwa die Förderung von Integration durch Gemeinschaftsstrukturen), zugleich aber auch zusätzliche Sekundär- und Tertiärfunktionen übernehmen können, etwa zur Stärkung organisationaler Kultur oder zur Verbesserung der Zielerreichung.

Individuelle und organisationale Resilienz bedingen sich gegenseitig: Persönliche Widerstandsfähigkeit stärkt Unternehmen, während stabile organisationale Strukturen die individuelle Resilienz fördern. Da Unternehmen gesellschaftliche Rahmenbedingungen in konkrete Strukturen und Prozesse übersetzen und zugleich die Arbeits- und Lebensrealität von Individuen prägen, fungiert die soziale Infrastruktur auf der Mesoebene als Bindeglied zwischen Makro- und Mikroebene und steht daher im Mittelpunkt dieser Untersuchung.

II. Soziale Infrastruktur in Unternehmen: AGIL-Modell

Auf der Mesoebene umfasst soziale Infrastruktur die immateriellen Ressourcen eines Unternehmens, die Zusammenarbeit, Orientierung und Anpassungsfähigkeit unterstützen. Für Unternehmen schafft sie die Grundlage für zwischenmenschliche Interaktion und Entscheidungsfindung und dient Beschäftigten in Veränderungsprozessen als Bezugspunkt. Damit trägt sie entscheidend dazu bei, dass Organisationen auch unter Unsicherheit handlungsfähig bleiben und langfristig überlebensfähig sind. Zur Untersuchung der sozialen Infrastruktur in (Familien-)Unternehmen wird das von Parsons (1951) ursprünglich entwickelte und von Pfaff (2024) weiterentwickelte AGIL-Modell herangezogen.

Mit dem AGIL-Modell liegt ein theoretisch fundierter Ansatz vor, auf dessen Basis sich relevante Dimensionen organisationaler Zukunftsfähigkeit strukturiert und theoriebasiert empirisch untersuchen lassen. Ad-hoc-Erklärungen werden so vermieden und Zusammenhänge können in Korrelationsanalysen (vgl. D.III) überprüft werden. Andere Ansätze (z. B. Führungstheorien) liefern ergänzende oder alternative Faktoren, die Resilienz (mit)beeinflussen.

AGIL-Modell

Das Modell beschreibt vier zentrale Funktionen, die für das Überleben eines Unternehmens notwendig sind: Anpassung(sfähigkeit) (Adaptation), Zielerreichung (Goal attainment), Integration (Sozialkapital) und Unternehmenskultur (Latency).

Anpassungsfähigkeit: Organisationen müssen sich ständig verändern, um mit ihrer Umwelt Schritt zu halten. Das bedeutet zum einen, dass Mitarbeitende neue Fähigkeiten lernen und ihren Arbeitsalltag an neue Anforderungen anpassen müssen. Zum anderen müssen sie verstehen, warum Veränderungen notwendig sind.

Zielerreichung: Organisationen existieren, um bestimmte Ziele zu erreichen. Dazu gehört die Entwicklung von Strategien, Geschäftsmodellen und Regeln, die helfen, die Aufgaben effizient umzusetzen – etwa bei Personalplanung, Entlohnung oder Leistungsbewertung.

Sozialkapital: Damit eine Organisation funktioniert, müssen Zusammenhalt und Integration entstehen und gelebt werden. Teambuilding-Maßnahmen können beispielsweise helfen, Konflikte zu vermeiden oder zu lösen und das gemeinsame Arbeiten zu erleichtern.

Mustererhaltung bzw. Unternehmenskultur: Organisationen brauchen gemeinsame Werte, Regeln und Normen, damit Menschen gut zusammenarbeiten können. Wenn Mitarbeitende ähnliche Werte teilen und sich verstehen, entsteht Vertrauen, das die Zusammenarbeit und Leistungsbereitschaft stärkt.

Die Erfüllung dieser Kapazitäten im Tagesgeschäft und in Bedrohungssituationen beruht darauf, dass entsprechende Fähigkeiten im Kollektiv und Unternehmen so vorhanden sind, dass aus der Summe und Emergenz eine allgemeine Funktions- und Überlebensfähigkeit gegeben ist (Pfaff, 2022; 2024).

Aus Sicht der Systemtheorie handelt es sich dabei um die systemische Funktionsfähigkeit. Diese organisationale Handlungs- und Funktionsfähigkeit kann von Outcomes wie Transformationsfähigkeit dahingehend unterschieden werden, dass diese Outcomes teilweise von dieser systemischen Handlungsfähigkeit abhängen, aber konzeptionell nicht mit ihr identisch sind. Damit nähert sich das AGIL-Modell dem Phänomen der dynamischen Fähigkeiten an, die es Unternehmen ermöglichen, interne und externe Ressourcen zu integrieren, aufzubauen und umzukonfigurieren, um auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren (Teece, 2007). Aufbauend auf den oben beschriebenen vier AGIL-Komponenten hat Pfaff (2026a) zwei Indizes entwickelt, die die soziale Infrastruktur und ihre Wirkung auf die Unternehmensleistung (Kapazitätsindex) erfassen: **Der Strukturindex** misst den Ist-Zustand der sozialen Infrastruktur, also die technischen, organisatorischen und kulturellen Grundlagen. Berücksichtigt werden dabei vier Bereiche: Intrastruktur (technische Infrastruktur, transformationale Führungsstruktur, agile Strukturen), Verantwortungsstrukturen, gemeinschaftliche Strukturen und Wissensstrukturen. Die strukturellen Grundlagen von Unternehmen wirken sich auf die Funktionsfähigkeit beziehungsweise systemische Problemverarbeitungskapazität aus, welche anhand des **Kapazitätsindex** gemessen wird (Wie gut erfüllen die Unternehmen ihre Aufgaben in den vier AGIL-Dimensionen?).

Der Struktur- und Kapazitätsindex hängen somit eng zusammen, denn gute Strukturen erleichtern die Zielverfolgung, die Anpassung an neue Anforderungen, den sozialen Zusammenhalt und die Weitergabe von Wissen. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Handlungsfähigkeit und den Unternehmenserfolg aus, messbar etwa durch Krankenstand, Personalfluktuation

oder Transformationsfähigkeit. Vor diesem Hintergrund ergibt sich die zentrale Annahme des AGIL-Modells: Unternehmen mit hohen Werten beim Struktur- und Kapazitätsindex sind erfolgreicher und anpassungsfähiger. Denn sie verfügen über die Grundlagen, um zentrale Herausforderungen wie Digitalisierung, Klimawandel, Fachkräftemangel und der Abschwächung des weltweiten Handels bis hin zur Deglobalisierung effektiv zu bewältigen. Die Kombination aus stabiler Infrastruktur und funktionaler Leistungsfähigkeit schafft ein Umfeld, in dem Wandel aktiv gestaltet und Innovationen erfolgreich umgesetzt werden können.

Die Analyse der sozialen Infrastruktur und Kapazitäten von Unternehmen erlaubt es, zentrale Faktoren für Anpassungsfähigkeit, Zusammenhalt und Innovationsfähigkeit systematisch zu erfassen. Familienunternehmen sind hierbei von besonderem Forschungsinteresse, da sie sich durch ihre Eigentümerstruktur, langfristige Orientierung und spezifischen Wertvorstellungen von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Diese Eigenschaften können sowohl besondere Stärken, etwa in Bezug auf Stabilität und Vertrauen, als auch spezifische Herausforderungen in der Gestaltung von sozialer Infrastruktur mit sich bringen. Der Vergleich zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen ermöglicht daher, systematisch zu untersuchen, inwieweit organisationsspezifische Strukturen und Kulturpraktiken die Handlungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und den Unternehmenserfolg beeinflussen. Aufbauend auf verschiedenen Items des AGIL-basierten Struktur- und Kapazitätsindex lassen sich so Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen diesen beiden Unternehmensarten empirisch erfassen und deren Bedeutung für Resilienz und Transformation sowie individuelle Verbesserungspotenziale (vgl. Kapitel E) ableiten.

C. Empirische Analyse: Agilität und Resilienz in deutschen Unternehmen

Die folgenden Auswertungen basieren auf dem IW-Personalpanel, einer repräsentativen Unternehmensbefragung, die mehrmals jährlich vom Institut der deutschen Wirtschaft durchgeführt wird. In der Welle 37 (2024) und 40 (2025) wurden insgesamt 1.640 Personalverantwortliche von Unternehmen unter anderem zur sozialen Infrastruktur, Funktionsfähigkeit und Transformationsfähigkeit ihres Unternehmens befragt. Aus diesem Fragenkatalog wurden für die Bereiche „Aktuelle Lage und Entwicklungen", „Anpassungsfähigkeit", „Zielerreichung", „Soziale Integration" und „Unternehmenskultur" ausgewählte Variablen bestimmt, die in beiden Wellen abgefragt wurden. Die Daten der ersten Welle wurden im Oktober bis Dezember 2024, die der zweiten Welle im Oktober bis Dezember 2025 erhoben. Eine ausführliche Erläuterung der Methodik findet sich im Anhang[1].

I. Aktuelle Lage und Aussichten der Unternehmen

Die Kennzahlen zur aktuellen Lage der Unternehmen zeigen, dass viele Unternehmen in den letzten Krisenjahren von der Substanz gelebt haben. Etwas mehr als die Hälfte der Nicht-Familienunternehmen (NFU) (53,6 Prozent) konnte nach eigenen Angaben in den letzten Jahren noch ein positives Jahresergebnis erzielen (vgl. Tabelle 1). Eine fehlende Gewinnerzielungsabsicht stellt ein erhebliches Risiko für Beschäftigungsstabilität dar. Im Vergleich dazu weisen Familienunternehmen (FU) insgesamt (noch) eine höhere finanzielle Stabilität auf als Nicht-Familienunternehmen. Ein größerer Anteil der Familienunternehmen berichtet sowohl aktuell von einem positiven Jahresergebnis (61,4 Prozent FU ggü. 53,6 Prozent NFU) als auch von Reingewinnen in den vergangenen drei Jahren (70,3 Prozent FU vs. 54,0 Prozent NFU). Langfristige Orientierung und eine stärkere Innenfinanzierung familiengeführter Betriebe scheinen sich in Krisenzeiten auszuzahlen. Allerdings konnten nur jeweils etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (FU: 54,9 Prozent und NFU: 56,2 Prozent) in den letzten 3 Jahren finanzielle Rücklagen für zukünftige Krisen bilden. Angesichts der erneuten Zuspitzung der wirtschaftlichen Lage durch kriegerische Auseinandersetzungen und geopolitischen Krisen ist dies keine gute Ausgangslage.

Rund ein Viertel der Familienunternehmen (25,4 Prozent) hat trotz oder gerade aufgrund der Krisen investiert, aber nur ein Fünftel der Nicht-Familienunternehmen (21,0 Prozent). Auch nur etwa ein Drittel der Unternehmen berichtet davon, in den letzten zwölf Monaten die Umsätze gesteigert zu haben (37,6 Prozent NFU vs. 29,7 Prozent FU) und nur noch 23,2 Prozent der Nicht-Familienunternehmen und 14,6 Prozent der Familienunternehmen haben neue

1 Zusätzliche Erläuterungen sind auf der Homepage (www.iwkoeln.de) zum Thema IW-Befragungen unter dem Reiter „IW-Personalpanel" abrufbar.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingestellt. Zugleich haben nur rund 15 Prozent der Unternehmen (FU und NFU) in den letzten 3 Jahren mehr Fluktuation erlebt. Der Krankenstand hat in 30,9 Prozent der Familienunternehmen und 25,6 Prozent der Nicht-Familienunternehmen zugenommen. Auffällig sind zudem die unterschiedlichen Rekrutierungsprobleme: Familienunternehmen haben häufiger Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Auszubildenden, während Nicht-Familienunternehmen deutlich stärker von Engpässen bei Hochschulabsolventinnen und -absolventen betroffen sind. Dies liegt unter anderem daran, dass der Anteil von Ausbildungsunternehmen innerhalb der Familienunternehmen (34,3 Prozent) etwas größer ist als bei den Nicht-Familienunternehmen (31,9 Prozent).

Die Erwartungen für die kommenden zwölf Monate verdeutlichen die Krisenlage ebenfalls. Nur gut jedes dritte Nicht-Familienunternehmen (34,3 Prozent) und jedes vierte Familienunternehmen (24,9 Prozent) erwartet steigende Umsätze. Die insgesamt eher pessimistischen Erwartungen zeigen sich auch bei der Beschäftigtenentwicklung. Nur 14 Prozent planen Neueinstellungen, was auf eine allgemein vorsichtige Personalplanung in einem derzeit eher angespannten deutschen Arbeitsmarkt hindeutet (IAB, 2026).

Auch was das Thema Investitionen angeht, ist die Erwartung eher pessimistisch, denn eine große Mehrheit aller Unternehmen geht von keinen Investitionssteigerungen in den nächsten 12 Monaten aus. Die unsicheren Rahmenbedingungen (z. B. bezüglich Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und Nachhaltigkeit im Allgemeinen) aber auch erratische wirtschaftspolitische Entscheidungen (u. a. zu Zöllen, Lieferkettenunterbrechungen) sorgen für Unsicherheiten und wirtschaftliche Herausforderungen, weshalb Investitionen sorgfältiger geprüft und teilweise aufgeschoben werden. Familienunternehmen rechnen allerdings etwas häufiger mit steigenden Investitionen (21,0 Prozent FU vs. 18,8 Prozent NFU).

Höhere Eigenkapitalquote bei Familienunternehmen bedeutet größere Krisenunabhängigkeit von Kapitalgebern.

Neben der grundsätzlichen Übereinstimmung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen hinsichtlich der kritischen Lage und negativen Aussichten, lassen sich einige Unterschiede erkennen, die sich teilweise mit unterschiedlichen charakteristischen Strukturen und strategischen Leitbildern erklären lassen. Familienunternehmen sind aufgrund der Eigentümerinteressen in besonderem Maße langfristig orientiert und verfolgen das Ziel, das Unternehmen über Generationen hinweg zu sichern und weiterzugeben. Diese generationenübergreifende Perspektive – häufig als Enkeltauglichkeit bezeichnet – prägt die strategische Ausrichtung und führt zu einem starken Fokus auf Stabilität, finanzielle Sicherheit und eine verlässliche materielle Basis. Familienunternehmen verfügen im Durchschnitt über höhere Eigenkapitalquoten als Nicht-Familienunternehmen, was ihnen eine größere Unabhängigkeit von externen Kapitalgebern und damit eine stärkere Krisen-Resilienz ermöglicht. Die solide Kapitalausstattung ist Ausdruck des Bestrebens, das Unternehmen dauerhaft tragfähig zu halten, statt kurzfristige Gewinne zu maximieren (Stiftung Familienunternehmen, 2021).

Tabelle 1: Aktuelle Lage und Entwicklungen in Unternehmen

Nr.	Variablen	Familien-unternehmen	Nicht-Familien-unternehmen
1.	*„Unser Unternehmen hat ein positives Jahresergebnis (Reingewinn) erwirtschaftet."* **Positives Jahresergebnis (Reingewinn)**	61,4 %	53,6 %
2.	*„Wir haben in den letzten drei Jahren Reingewinne generiert."* **Reingewinne (letzte 3 J.)**	70,3 %	54,0 %
3.	*„Wir haben in den letzten drei Jahren finanzielle Rücklagen gebildet."* **Finanzielle Rücklagen (letzte 3 J.)**	54,9 %	56,2 %
4.	*Antwort „Gestiegen" auf die Frage: „Wie hat sich der Krankenstand in Ihrem Unternehmen in den letzten 3 Jahren entwickelt?"* **Gestiegener Krankenstand (letzte 3 J.)**	30,9 %	25,6 %
5.	*Antwort „Gestiegen" auf die Frage: „Wie hat sich die Personalfluktuation in Ihrem Unternehmen in den letzten 3 Jahren entwickelt?"* **Gestiegene Personalfluktuation (letzte 3 J.)**	15,4 %	15,6 %
6.	*Antwort „Gestiegen" auf die Frage: „Wie ist die wirtschaftliche Situation Ihres Unternehmens im Vergleich zur Situation vor 12 Monaten: Umsatz"* **Gestiegener Umsatz**	29,7 %	37,6 %
7.	*Antwort „Gestiegen" auf die Frage: „Wie ist die wirtschaftliche Situation Ihres Unternehmens im Vergleich zur Situation vor 12 Monaten: Beschäftigtenzahl (Inland)"* **Gestiegene Beschäftigtenzahl (Inland)**	14,6 %	23,2 %
8.	*Antwort „Gestiegen" auf die Frage: „Wie ist die wirtschaftliche Situation Ihres Unternehmens im Vergleich zur Situation vor 12 Monaten: Investitionen"* **Gestiegene Investitionen**	25,4 %	21,0 %
9.	*Summe aus den Antworten „Ja, mittlere" und „Ja, große" auf die Frage „Hatten Sie in den letzten 12 Monaten bei den folgenden Qualifikationsgruppen Probleme, Beschäftigte zu rekrutieren? Auszubildende"* **Mittlere bis große Rekrutierungsprobleme (Auszubildende)**	25,1 %	16,3 %
10.	*Summe aus den Antworten „Ja, mittlere" und „Ja, große" auf die Frage „Hatten Sie in den letzten 12 Monaten bei den folgenden Qualifikationsgruppen Probleme, Beschäftigte zu rekrutieren? Beschäftigte mit Hochschulabschluss"* **Mittlere bis große Rekrutierungsprobleme (Beschäftigte mit Hochschulabschluss)**	20,4 %	36,3 %
11.	*Antwort „Steigend" auf die Frage „Wie sind Ihre Erwartungen für die kommenden 12 Monate?"* **Erwartung eines steigenden Umsatzes**	24,9 %	34,3 %
12.	*Antwort „Steigend" auf die Frage „Wie sind Ihre Erwartungen für die kommenden 12 Monate?"* **Erwartung steigender Beschäftigtenzahl**	14,2 %	14,4 %
13.	*Antwort „Steigend" auf die Frage „Wie sind Ihre Erwartungen für die kommenden 12 Monate?"* **Erwartung steigender Investitionen**	21,0 %	18,8 %

Items 6.-10. beziehen sich auf die Entwicklungen der vergangenen 12 Monate (vergangenheitsbezogen)

Items 11.-13. beziehen sich auf die Erwartungen der kommenden 12 Monate (zukunftsbezogen)

Quelle: Eigene Berechnungen, IW-Personalpanel hr37 und hr40, n=1.640.

Die Unterschiede bei finanzieller Stabilität, Wachstumsdynamik, Investitionsverhalten und Personalentwicklung können nicht nur mit ökonomischen Faktoren, sondern auch durch kulturelle, relationale und organisationale Mechanismen erklärt werden. Die Analyse auf Basis ausgewählter Variablen des AGIL-Modells zu Anpassungsfähigkeit, Zielerreichung, Sozialkapital, Unternehmenskultur sowie informeller Governance-Strukturen beider Unternehmensformen kann erstens aufzeigen, wo Unterschiede liegen und zweitens, inwiefern diese Auswirkungen auf Resilienz und Agilität haben.

II. Anpassungsfähigkeit

Die Ergebnisse der Umfrage verdeutlichen, dass Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen hinsichtlich ihrer Anpassungsfähigkeit unterschiedliche Stärken und Schwächen aufweisen. Beide Unternehmensformen schätzen ihre organisationale Widerstandskraft als relativ hoch ein: Mehr als 3 von 4 Personalverantwortlichen (76,4 Prozent bei FU und NFU) stimmen der Aussage „Unser Unternehmen verfügt über eine hohe Widerstandskraft" „voll und ganz" oder „eher" zu. Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen zeigen sich allerdings bei der wahrgenommenen Fähigkeit, sich an Veränderungen im Umfeld anzupassen (77,1 Prozent bei FU vs. 72,2 Prozent bei Nicht-Familienunternehmen) (Tabelle 2).

Unternehmen zeigen insgesamt eine hohe organisationale Widerstandskraft

Hinsichtlich der materiellen und technischen Ausstattung zeigen sich alle Unternehmen gut gerüstet: 89,5 Prozent der Familienunternehmen und 81,1 Prozent der Nicht-Familienunternehmen haben gut funktionierende Maschinen und Geräte. Auch die IT-Infrastruktur wird von 74 Prozent der Familienunternehmen (79,2 Prozent der NFU) als aktuell bezeichnet. Die Personalverantwortlichen sehen die Unternehmen strukturell gut gerüstet, um operative Anpassungen effizient umzusetzen und bereit für die weitere Digitalisierung durch Künstliche Intelligenz. Aber wie sieht es mit der Bereitschaft zu Veränderungen aus?

Auch im Bereich sozialer und organisatorischer Anpassungsfähigkeit zeigt sich ein großer Optimismus, den Wandel gestalten zu können: Die Fähigkeit der Führungskräfte, Neuerungen erfolgreich umzusetzen, wird von 84,3 Prozent der Nicht-Familienunternehmen und 80,2 Prozent der Familienunternehmen erwartet. Mehr als 70,0 Prozent (FU) beziehungsweise 78,1 Prozent (NFU) glauben auch, Mitarbeitende für Veränderungen motivieren zu können. Rund die Hälfte der Unternehmen (FU: 49,4 Prozent und NFU: 49,5 Prozent) nutzt dafür agile Methoden. Agile Arbeitsweisen sind somit noch kein flächendeckender Standard, aber dennoch recht weit verbreitet. Immerhin 69,0 Prozent der Familienunternehmen und 73,9 Prozent der Nicht-Familienunternehmen bieten ihren Mitarbeitenden flexible Arbeitszeitmodelle, die zum Beispiel in Krisenzeiten hilfreich sein können und die Autonomie der Mitarbeitenden stärken. Letzteres sorgt Studien zufolge für eine deutlich höhere Arbeitszufriedenheit (Stettes, 2016).

Tabelle 2: Anpassungsfähigkeit von Unternehmen im Vergleich

Nr.	Variablen	Familien-unternehmen	Nicht-Familien-unternehmen
1.	*„Unser Unternehmen verfügt über eine hohe Widerstandskraft."* **Hohe Widerstandskraft**	76,4 %	76,4 %
2.	*„Wir können uns sehr gut an Veränderungen in unserem Umfeld anpassen."* **Sehr gute Anpassung an Veränderungen im Umfeld**	77,1 %	72,2 %
3.	*„Wir verfügen über gut funktionierende Maschinen und Geräte."* **Gut funktionierende Maschinen und Geräten**	89,5 %	81,1 %
4.	*„Unsere IT-Infrastruktur ist auf dem neuesten Stand."* **IT-Infrastruktur auf neuestem Stand**	74,0 %	79,2 %
5.	*„Die meisten Führungskräfte sind zuversichtlich, Neuerungen erfolgreich einführen zu können."* **Führungskräfte zuversichtlich, Neuerungen erfolgreich einführen zu können**	80,2 %	84,3 %
6.	*„Die Führungskräfte können die Mitarbeitenden für Veränderungen begeistern."* **Führungskräfte können Mitarbeitende für Veränderungen begeistern**	70,0 %	78,1 %
7.	*„Die meisten Führungskräfte haben eine hohe Bereitschaft, Neuerungen umzusetzen."* **Hohe Bereitschaft von Führungskräften, Neuerungen umzusetzen**	78,1 %	86,1 %
8.	*„Wir nutzen agile Verfahren in unserem Unternehmen."* **Nutzung agiler Verfahren**	49,4 %	49,5 %
9.	*„Den Mitarbeitenden stehen flexible Arbeitszeitmodelle zur Verfügung."* **Flexible Arbeitszeitmodelle**	69,0 %	73,9 %

Summe aus den Antworten „Stimme voll und ganz zu" und „Stimme eher zu"

Quelle: Eigene Berechnungen, IW-Personalpanel, hr37 und hr40, n=1.640.

Die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an die Veränderungen durch die Megatrends und in Krisen ist insgesamt somit als recht hoch einzuschätzen – zumindest in der Selbsteinschätzung aus den Unternehmen heraus.

III. Zielerreichung

1. Erfolgreiche Zielsetzung

Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen setzen bei der Umsetzung strategischer Maßnahmen sowie der internen Zielorientierung unterschiedliche Schwerpunkte. Dabei schätzen Familienunternehmen ihre Umsetzungsstärke insgesamt als hoch ein: 78,9 Prozent der befragten Personalverantwortlichen sagen, dass beschlossene Maßnahmen in ihrem Unternehmen ohne größere Widerstände umgesetzt werden. Bei Nicht-Familienunternehmen liegt der Wert rund 10 Prozentpunkte niedriger (70,6 Prozent). Auch die meisten selbst gesetzten Ziele erreichen mehr Familienunternehmen (84,4 Prozent ggü. 81,7 Prozent NFU). Zudem fällt es Familienunternehmen nach eigener Einschätzung etwas leichter, wichtige Ziele zu setzen

Familienunternehmen erreichen häufiger selbst gesetzte Ziele

(77,2 Prozent FU vs. 74,7 Prozent NFU), während die Verständigung auf gemeinsame Ziele und deren Priorisierung in beiden Unternehmensformen gleich ausgeprägt ist (rund 80 Prozent). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass Familienunternehmen über klare Entscheidungswege, kurze Abstimmungsprozesse und eine ausgeprägte Handlungsorientierung verfügen, die eine zügige und entschlossene Realisierung von Maßnahmen begünstigen. Entscheidungen können in Familienunternehmen häufig ohne aufwendige Abstimmung mit externen Gremien und Shareholdern getroffen werden, was mit weniger formalen Abstimmungsanforderungen einhergeht und in dynamischen Situationen Reaktionsfähigkeit und Umsetzungsdisziplin stärkt (Bumbuc, 2024).

2. Strukturen und Prozesse zur Zielerreichung: Vertrauen vs. Kontrolle

Die Unterschiede in der institutionellen Verankerung von Ziel- und Steuerungsprozessen lassen sich mit unterschiedlichen Strukturen zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen begründen. Während 75,8 Prozent der Familienunternehmen angeben, über ein gemeinsames Leitbild zu verfügen, ist dieser Anteil bei Nicht-Familienunternehmen mit 82,5 Prozent noch höher. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der formalen Ergebnissteuerung: 55,1 Prozent der Nicht-Familienunternehmen nutzen ein Controllingsystem, das die Zielerreichung nachvollziehbar und messbar macht, während dies bei knapp der Hälfte der Familienunternehmen (49,9 Prozent) der Fall ist. Auch Zielvereinbarungsgespräche mit Beschäftigten werden in Nicht-Familienunternehmen etwas häufiger geführt (46,7 Prozent ggü. 43,1 Prozent). Familienunternehmen können stärker auf implizite Steuerungsmechanismen, Vertrauen und direkte Kommunikation setzen, während Nicht-Familienunternehmen die Zielerreichung stärker über formal definierte Prozesse und standardisierte Instrumente absichern.

Bei der Klarheit der Aufgaben- und Zielkommunikation bestehen dagegen nur geringe Unterschiede: 86,9 Prozent der Familienunternehmen und 86,5 Prozent der Nicht-Familienunternehmen geben an, dass die Mitarbeitenden wissen, was von ihnen erwartet wird. Damit gelingt es allen in ähnlichem Maße, Orientierung und Verbindlichkeit im Arbeitsalltag herzustellen. Der hohe Wert in beiden Gruppen verdeutlicht, dass eine klare Kommunikation von Erwartungen eine zentrale Voraussetzung erfolgreicher Zusammenarbeit ist – unabhängig von der Eigentümerstruktur.

Die Unterschiede in Bezug auf formale Zielstrukturen (Zielvereinbarungsgespräche, Controllingsystem) lassen sich in der klassischen Managementliteratur mit unterschiedlichen Steuerungslogiken erklären, die in der Unternehmensforschung noch heute diskutiert werden: Während die sogenannte „Agency-Theorie" vor allem die Kontrolle und Absicherung von Managemententscheidungen durch formale Mechanismen und Kontrolle der Mitarbeitende durch Vorgesetzte betont (Jensen/Meckling, 1976), verweist die sogenannte „Stewardship-Theorie" auf intrinsische Motivation, Verantwortungsbewusstsein und gemeinschaftsorientiertes Handeln von

Führungskräften – Merkmale, die besonders in Familienunternehmen stark ausgeprägt sind (Davis et al., 1997; Wimmer, 2021). Familienunternehmen folgen demnach häufiger einem „Stewardship"-Ansatz, der auf Vertrauen, Identifikation mit dem Unternehmen, persönliche Verantwortung, informelle Kommunikationswege und langfristige Verpflichtung gegenüber der Eigentümerfamilie beruht. Nicht-Familienunternehmen dagegen sind tendenziell stärker kontrollorientiert und sichern die Zielerreichung über formale und klar geregelte Prozesse, Controllinginstrumente, institutionalisierte Steuerungsmechanismen und Managementsysteme ab. Auffällig ist jedoch, dass Zielvereinbarungsgespräche in beiden Gruppen niedrige Zustimmungswerte erreichen, was auf ein generelles Entwicklungspotenzial in der systematischen Steuerung von Zielprozessen hinweist (vgl. Kapitel E).

Tabelle 3: Zielerreichung in Unternehmen im Vergleich

Nr.	Variablen	Familien-unternehmen	Nicht-Familien-unternehmen
1.	*„Wichtige Ziele setzen, fällt uns leicht."* **Leichte Zielsetzungsfähigkeit**	77,2 %	74,7 %
2.	*„Wir können uns in unserem Unternehmen leicht auf gemeinsame Ziele und deren Priorisierung verständigen."* **Leichte Ziel- und Prioritätenabstimmung**	79,9 %	79,4 %
3.	*„Beschlossene Maßnahmen können wir meist ohne größere Widerstände umsetzen."* **Umsetzung beschlossener Maßnahmen ohne große Widerstände**	78,9 %	70,6 %
4.	*„Wir erreichen die meisten der selbst gesetzten Ziele."* **Erreichung der meisten selbst gesetzten Ziele**	84,4 %	81,7 %
5.	*„Wir haben ein gemeinsames Leitbild."* **Gemeinsames Leitbild**	75,8 %	82,5 %
6.	*„Wir haben eine Art Controllingsystem, das die Zielerreichung nachvollziehbar und messbar macht."* **Controllingsystem**	49,9 %	55,1 %
7.	*„Die Mitarbeitenden wissen klar, was von ihnen erwartet wird."* **Mitarbeitende wissen was von ihnen erwartet wird**	86,9 %	86,5 %
8.	*„Wir führen mit allen Beschäftigten Zielvereinbarungsgespräche durch."* **Zielvereinbarungsgespräche mit allen Beschäftigten**	43,1 %	46,7 %

Summe aus den Antworten „Stimme voll und ganz zu" und „Stimme eher zu"

Quelle: Eigene Berechnungen, IW-Personalpanel, hr37 und hr40, n=1.640.

IV. Sozialkapital: Informelle und formelle Strukturen

Die Ergebnisse im Bereich Sozialkapital zeigen, dass Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen bei der sozialen Integration ihrer Beschäftigten unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Familienunternehmen weisen besonders hohe Werte bei den zentralen Dimensionen des zwischenmenschlichen Zusammenhalts auf: 92,5 Prozent der Befragten geben an, dass in ihrem

Hohes Vertrauen und ausgeprägtes Wir-Gefühl in Unternehmen deutlich sichtbar

Unternehmen Vertrauen zueinander besteht, 87,9 Prozent berichten von einem ausgeprägten „Wir-Gefühl" und rund 94,7 Prozent der Personalverantwortlichen bewerten das Betriebsklima als gut. In allen genannten Bereichen liegen Familienunternehmen leicht über den Werten der Nicht-Familienunternehmen, die allerdings auch sehr gut abschneiden (Tabelle 4).

Unterschiede zeigen sich vor allem bei strukturellen und netzwerkbezogenen Aspekten sozialer Integration. Informelle Netzwerke, die zur Zielerreichung beitragen, werden in Nicht-Familienunternehmen häufiger verwendet (56,0 Prozent) als in Familienunternehmen (41,2 Prozent). Dies kann darauf hindeuten, dass informelle Netzwerke in Nicht-Familienunternehmen gezielter als Ergänzung formaler Strukturen genutzt werden, während sie in Familienunternehmen stärker in alltägliche persönliche Beziehungen eingebettet sind und daher weniger explizit wahrgenommen werden. Teambuilding-Maßnahmen hingegen werden sowohl von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen vergleichsweise selten als regelmäßige Praxis angegeben (rund 40 Prozent). Das gemeinsame Feiern von Erfolgen wiederum, was für die Widerstandsfähigkeit wichtig ist, da Menschen üblicherweise mehr über Krisen und negative Entwicklung sprechen, ist in drei von vier Unternehmen üblich.

Tabelle 4: Sozialkapital: Vertrauen und Zusammenhalt

Nr.	Variablen	Familien-unternehmen	Nicht-Familien-unternehmen
1.	*„In unserem Unternehmen haben wir Vertrauen zueinander."* **Vertrauen zueinander**	92,5 %	90,9 %
2.	*„In unserem Unternehmen gibt es ein „Wir-Gefühl" unter den Beschäftigten."* **„Wir-Gefühl" unter den Beschäftigten**	87,9 %	86,1 %
3.	*„In unserem Unternehmen ist das Betriebsklima gut."* **Gutes Betriebsklima**	94,7 %	91,6 %
4.	*„In unserem Unternehmen bieten wir regelmäßig Maßnahmen zum Teambuilding an."* **Teambuilding-Maßnahmen**	40,5 %	38,9 %
5.	*„In unserem Unternehmen vertreten wir viele Werte gemeinsam."* **Gemeinsame Werte**	86,9 %	92,6 %
6.	*„In unserem Unternehmen versuchen wir im Konsens zu entscheiden."* **Entscheidungsfindung im Konsens**	77,4 %	82,5 %
7.	*„In unserem Unternehmen herrscht eine Kultur des Gebens und Nehmens."* **Kultur des Gebens und Nehmens**	84,4 %	86,3 %
8.	*„In unserem Unternehmen gibt es informelle Netzwerke, die helfen, unsere Unternehmensziele zu erreichen."* **Informelle Netzwerke**	41,2 %	56,0 %
9.	*„In unserem Unternehmen werden Erfolge gemeinsam gefeiert."* **Gemeinsames Feiern von Erfolgen**	75,0 %	76,0 %

Quelle: Eigene Berechnungen, IW-Personalpanel, hr37 und hr40, n=1.640.

In der Entscheidungs- und Interaktionskultur zeigt sich ebenfalls ein differenziertes Muster: Nicht-Familienunternehmen berichten etwas häufiger, dass Entscheidungen im Konsens getroffen werden (82,5 Prozent) als Familienunternehmen (77,4 Prozent). Konsensorientierung schließt dabei schnellere Entscheidungen nicht zwingend aus, sondern kann auf stärker formal moderierte Entscheidungsprozesse hinweisen. Auch eine Kultur des Gebens und Nehmens wird in Nicht-Familienunternehmen etwas häufiger bestätigt (86,3 Prozent vs. 84,4 Prozent). Allerdings liegen beide Unternehmensformen bei diesem Item auf einem hohen Niveau.

Diese Muster lassen sich im Lichte theoretischer Ansätze zur organisationalen Kultur und zum Sozialkapital erklären. Familienunternehmen verfügen typischerweise über ein hohes Maß an relationalem Sozialkapital, das durch lange Betriebszugehörigkeiten, persönliche Beziehungen und Loyalität gegenüber der Eigentümerfamilie geprägt ist. Solche Strukturen begünstigen Vertrauen und gegenseitige Unterstützung. Im Sinne der Stewardship-Theorie wird soziale Integration hier durch intrinsische Motivation, Verantwortungsgefühl und gemeinschaftsorientiertes Handeln gestützt. Nicht-Familienunternehmen hingegen folgen stärker organisationstheoretischen Logiken der Formalisierung, Standardisierung und strukturierten Kommunikation. Sie nutzen verstärkt institutionalisierte Formate und digitale Tools, um sozialen Zusammenhalt belastbar abzusichern und unabhängig von persönlichen Beziehungen zu gewährleisten. Inwieweit diese Unterschiede durch die Unternehmensgröße mitbestimmt werden, wird in Kapitel D.I genauer analysiert.

Insgesamt wird deutlich, dass Sozialkapital in beiden Unternehmensformen eine zentrale Rolle spielt, jedoch unterschiedliche Schwerpunkte aufweist. Familienunternehmen überzeugen vor allem bei Dimensionen des zwischenmenschlichen Zusammenhalts, insbesondere durch Vertrauen, Betriebsklima, Wir-Gefühl und gegenseitige Unterstützung. Nicht-Familienunternehmen erreichen dagegen höhere Zustimmungswerte bei gemeinsam geteilten Werten, Konsensorientierung sowie informellen Netzwerken, die zur Zielerreichung beitragen. Die Betonung einer gemeinsamen Kultur durch Leitbild und Wertemanagement kann in Nicht-Familienunternehmen durch die fehlende Integrationsfigur des Eigentümers erklärt werden.

V. Unternehmenskultur

Die Befragung zeigt, dass Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen in mehreren kulturbezogenen Dimensionen sehr hohe Zustimmungswerte erreichen, sich jedoch in einzelnen Aspekten unterscheiden. In beiden Unternehmensformen wird die Unternehmenskultur mehrheitlich als Ressource zur Bewältigung neuer Herausforderungen gesehen (86,6 Prozent FU vs. 88,2 Prozent NFU). Sowohl bei den Nicht-Familienunternehmen (81,8 Prozent) als auch bei den Familienunternehmen (75,4 Prozent) berichtet die Mehrheit der Personalverantwortlichen, dass neue Mitarbeitende Werte, Normen und Einstellungen sehr schnell verinnerlichen.

Außerdem gibt es nur minimale Unterschiede bezüglich der Exzellenz des Wissensmanagements (51,9 Prozent FU vs. 49,4 Prozent NFU), eines flächendeckenden Mentoring Systems (23,3 Prozent FU vs. 22,1 Prozent NFU) und der Standardisierung des Onboardings (rund 52,9 Prozent FU vs. 52,8 Prozent NFU), wobei die teilweise niedrigen Werte sich aus der Fragestellung begründen lassen. Exzellente und flächendeckende Kriterien setzen hohe Ansprüche an die Erfüllung dieses Items.

Tabelle 5: Wege zu einer gemeinsamen Unternehmenskultur

Nr.	Variablen	Familien-unternehmen	Nicht-Familien-unternehmen
1.	*„Wir haben ein exzellentes Wissensmanagement."* **Exzellentes Wissensmanagement**	51,9 %	49,4 %
2.	*„Wir haben ein flächendeckendes Mentoring-System etabliert."* **Flächendeckendes Mentoring-System**	23,3 %	22,1 %
3.	*„Wir haben ein standardisiertes Onboarding eingerichtet."* **Standardisiertes Onboarding**	52,9 %	52,8 %
4.	*„Unser Unternehmen hat eine umfassende Digitalisierungsstrategie"* **Umfassende Digitalisierungsstrategie***	64,4 %	52,7 %
5.	*„Die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen ist in der Belegschaft stark verbreitet."* **Bereitschaft zum lebenslangen Lernen**	63,2 %	72,3 %
6.	*„Unsere Unternehmenskultur hilft uns bei der Bewältigung neuer Herausforderungen."* **Unternehmenskultur als Hilfe bei neuen Herausforderungen**	86,6 %	88,2 %
7.	*„Neue Mitarbeitende verinnerlichen die Werte, Normen und Einstellungen unseres Hauses sehr schnell."* **Schnelle Verinnerlichung der Werte, Normen und Einstellungen neuer Mitarbeitenden**	75,4 %	81,8 %
8.	*„Wir nutzen digitale Tools zur Kooperation (z. B. Teams, Slack, Trello)"* **Nutzung digitaler Tools zur Kooperation****	51,7 %	69,3 %
9.	*„Bei uns gibt es formale wöchentliche Jour Fixe-Meetings."* **Formale wöchentliche Jour-Fixe-Meetings****	49,3 %	67,7 %
10.	*„Wir haben digitale Tools für den Wissens- und Meinungsaustausch etabliert."* **Digitale Tools für den Wissens- und Meinungsaustausch**	41,1 %	43,2 %
11.	*„Wir nutzen Künstliche Intelligenz."* **Nutzung von KI*****	39,5 %	45,4 %
12.	*„Wir haben klare Regeln für den Einsatz von KI."* **Klare Regeln für den Einsatz von KI**	41,0 %	33,6 %
13.	*„In unserem Unternehmen stellen wir vor allem Mitarbeitende ein, die zur Unternehmenskultur passen."* **Bewusste Einstellung von Mitarbeitenden, die zur Unternehmenskultur passen**	86,5 %	88,3 %

* 4) Summe aus den Antworten 6-10 (Skala von „Stimme überhaupt nicht zu (0)" bis „Stimme voll und ganz zu (10)"/ ** 8) und 9) Summe aus „Ja, flächendeckend" und „Ja, in einzelnen Bereichen"/ *** 11) Antwort „Ja"

Quelle: Eigene Berechnungen, IW-Personalpanel hr37 und hr40, n=1.640.

Unterschiede zeigen sich bei den unterstützenden Routinen und Werkzeugen. Besonders deutlich sind die Unterschiede im Zusammenspiel von strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung digitaler Arbeitsweisen. Familienunternehmen berichten häufiger von einer umfassenden Digitalisierungsstrategie (64,4 Prozent FU vs. 52,7 Prozent NFU) und geben häufiger an, über klare Regeln für den Einsatz von KI zu verfügen (FU: 41,0 Prozent vs. NFU: 33,6 Prozent). Nicht-Familienunternehmen nutzen hingegen häufiger digitale Kooperations-Tools (69,3 Prozent NFU vs. 51,7 Prozent FU) und nutzen KI etwas häufiger (45,4 Prozent NFU vs. 39,5 Prozent FU). Digitale Tools für den Wissens- und Meinungsaustausch sind in beiden Gruppen noch weniger stark etabliert (rund 42 Prozent). Dies deutet darauf hin, dass Familienunternehmen bei der strategischen Rahmensetzung und Governance von digitalen Themen relativ gut aufgestellt sind, Nicht-Familienunternehmen digitale Zusammenarbeit aber dennoch stärker im Arbeitsalltag verankern. Dies könnten gute Voraussetzungen für die Bewältigung der Herausforderungen der Digitalisierung der Wirtschaft sein.

Formale wöchentliche Jour-Fixe-Meetings sind in Nicht-Familienunternehmen (67,7 Prozent) stärker verankert als in Familienunternehmen (49,3 Prozent). Und auch die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen wird in Nicht-Familienunternehmen häufiger als stark verbreitet eingeschätzt (72,3 Prozent) als in Familienunternehmen (63,2 Prozent).

Ein hoher Anteil der Unternehmen gibt an, bewusst Mitarbeitende einzustellen, die zur Unternehmenskultur passen (FU: 86,5 Prozent vs. NFU: 88,3 Prozent). Dieses Ergebnis ist insofern positiv zu interpretieren, weil eine höhere Wertekongruenz zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen zu einer stärkeren emotionalen Verbundenheit der jungen Mitarbeitenden mit dem Unternehmen führt (Prügl/Lude, 2016). Diese Passgenauigkeit ist bei Führungskräftepositionen besonders ausschlaggebend, da diese einen Einfluss auf die anderen Mitarbeitenden haben können: Die Übereinstimmung zwischen der Unternehmenskultur und den persönlichen Überzeugungen einer Führungskraft beeinflusst maßgeblich, wie stark sich Führungskräfte mit dem Unternehmen identifizieren, wie motiviert die Mitarbeitenden sind und wie langfristig Bindungen aufgebaut werden (Sackmann, 2006; 2009). Empirische Untersuchungen von Wnuk und Czupala-Chudzicka (2026) zeigen zudem, dass die P-O-Passung (Personal-Organizational-Fit) von Mitarbeitenden in einem negativen Zusammenhang mit der Fluktuationsabsicht steht.

Insgesamt wird deutlich, dass die Unternehmenskultur in beiden Unternehmensformen eine tragende Rolle für Orientierung, Integration und Zusammenarbeit spielt. Familienunternehmen stützen ihre Kultur vor allem auf Stabilität, Identifikation und eine enge soziale Einbettung, während Nicht-Familienunternehmen kulturelle Orientierung etwas stärker über strukturierte Kommunikations- und Integrationsprozesse absichern. Beide Ansätze tragen auf unterschiedliche Weise zum inneren Zusammenhalt und zur Leistungsfähigkeit der Organisationen bei.

Kultur in Familienunternehmen basiert auf Stabilität, Identifikation und enger sozialer Einbettung

VI. Zusammenfassung

Die Analyse der fünf Bereiche „Aktuelle Lage und Entwicklung", „Anpassungsfähigkeit", „Zielerreichung", „Soziale Integration" und „Unternehmenskultur" zeigt, dass fast alle Unternehmen intern gut aufgestellt sind. Die Mehrheit der Unternehmen bewertet ihre Fähigkeit, auf Veränderungen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld zu reagieren, als sehr gut und zeigt sich zuversichtlich, Neuerungen erfolgreich einführen zu können. Diese Einschätzung wird dabei bei einer Mehrheit der Unternehmen (noch) durch eine solide finanzielle Lage gestützt.

Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen unterscheiden sich aber teilweise in ihrer Ausrichtung, ihren Stärken und ihren Herausforderungen systematisch, da jeweils spezifische Governance-Logiken und Steuerungsmechanismen zum Tragen kommen.

Familienunternehmen sind sehr anpassungsfähig und gut auf Krisen vorbereitet

Familienunternehmen haben die Nase bei kulturellen und sozialen Aspekten vorn: Vertrauen untereinander, ein gutes Betriebsklima sowie ein starker zwischenmenschlicher Zusammenhalt prägen die Unternehmenskultur und stiften Orientierung und Zugehörigkeit, was zur langfristigen Resilienz beiträgt und zugleich die Umsetzungsfähigkeit und Agilität stärkt. Maßnahmen werden in Familienunternehmen häufig schneller und mit geringerem Widerstand realisiert, Entscheidungen sind klarer, unmittelbarer und weniger formalisiert, und auch die Erwartungshaltungen gegenüber den Mitarbeitenden sind in vielen Fällen eindeutig kommuniziert. Diese Umsetzungsstärke ermöglicht es Familienunternehmen, pragmatisch und handlungsorientiert auf Herausforderungen zu reagieren. Gleichzeitig weist jedoch nahezu jedes dritte Familienunternehmen auf einen gestiegenen Krankenstand hin, was auf zunehmende Belastungen der Belegschaften hindeutet und potenzielle Herausforderungen sichtbar macht. Für Familienunternehmen besteht die zentrale Herausforderung darin, ihre kulturellen und sozialen Stärken sowie ihre Umsetzungsfähigkeit gezielt durch formale Strukturen, moderne Managementinstrumente und eine konsequente Ausrichtung auf Zukunftsthemen zu ergänzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz langfristig zu sichern.

Nicht-Familienunternehmen zeigen ihre Stärken vor allem in stärker formalisierten und institutionell abgesicherten Strukturen. Sie nutzen häufiger moderne Management- und personalpolitische Instrumente wie automatisierte Leistungsmessung und digitale Tools zur Kooperation und zum Wissens- und Meinungsaustausch. Sie setzen systematisch Controlling-Instrumente ein und verfügen öfter über etablierte Formate wie Zielvereinbarungsgespräche und regelmäßige Jour-Fixes. Diese formalisierten Strukturen können einerseits für Agilität und Resilienz hinderlich sein, wenn zu sehr auf bürokratischen Prozessen beharrt wird. Andererseits bieten sie Führungskräften unabhängige Tools an, die aufgrund des anstehenden Ausscheidens von vielen Babyboomern hilfreich sein können, um Wissensverlust zu vermeiden.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass es nicht den einen „richtigen" Weg zur Sicherung von Widerstandsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und sozialem Zusammenhalt gibt. Vielmehr hängt die optimale Balance zwischen persönlichen Bindungen, informeller Steuerung und formalen Strukturen maßgeblich von der jeweiligen Governance-Logik ab.

Die Analyseergebnisse machen darüber hinaus deutlich, dass die Unternehmensform allein nicht alle Unterschiede erklärt. Weitere entscheidende Faktoren sind Branche und Unternehmensgröße, die ebenfalls maßgeblich beeinflussen, wie Stärken genutzt, Herausforderungen bewältigt und Strukturen ausgestaltet werden können. Die nachfolgenden Kapitel untersuchen daher, wie sich Familienunternehmen je nach Branche und Größe unterscheiden und welche Implikationen dies für die wirtschaftliche Lage, Anpassungsfähigkeit, Zielerreichung, soziale Integration und Unternehmenskultur hat.

D. Unterschiede nach Unternehmensgröße und Branchen

I. Größenunterschiede

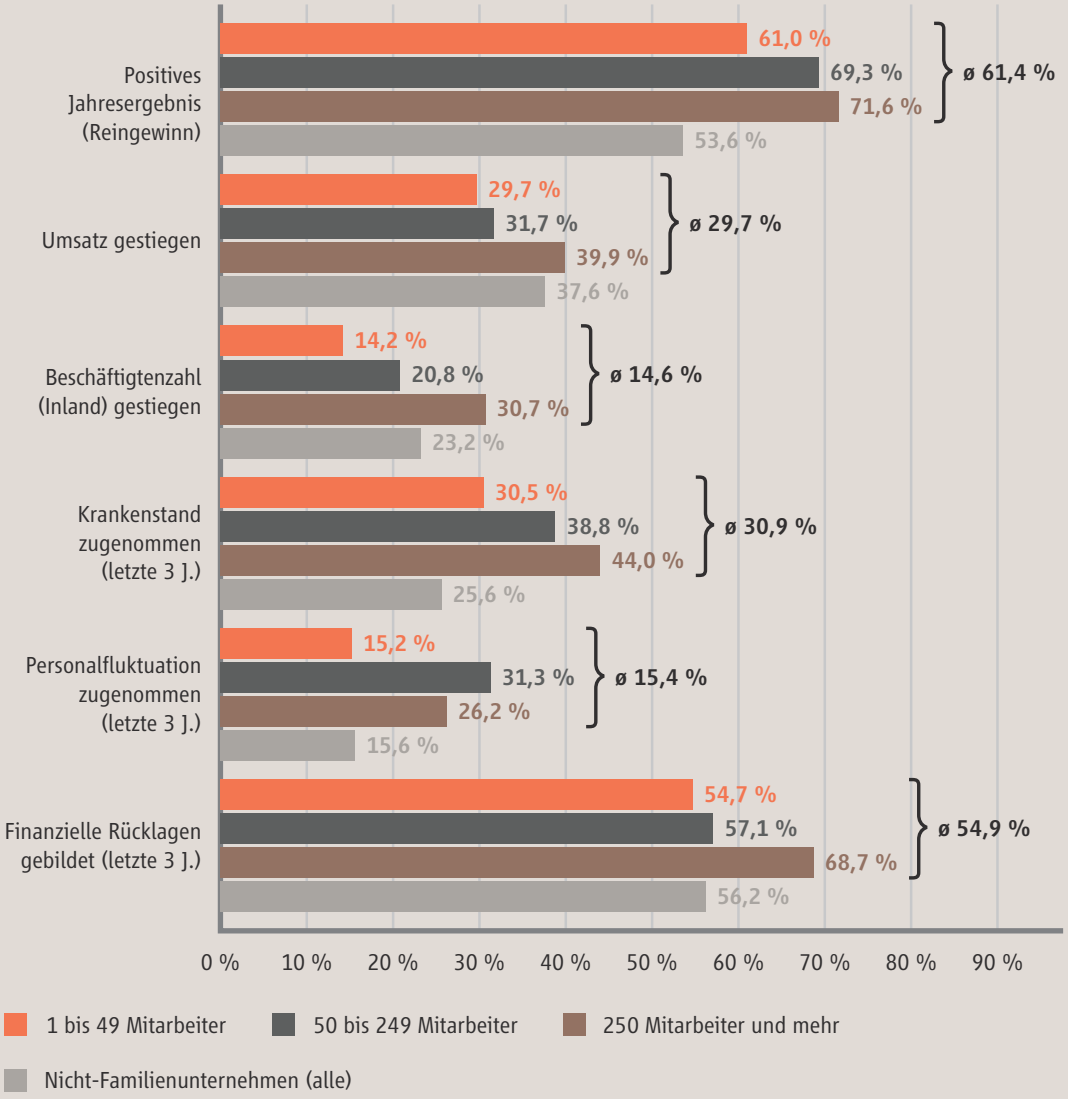
Die folgenden Kapitel und Abbildungen dokumentieren, welche Unterschiede sich aufgrund der Größe von Familienunternehmen bei der Ausprägung der Variablen ergibt. Als Orientierungsgröße sind jeweils auch die Durchschnittswerte aller Nicht-Familienunternehmen (in grau) eingetragen. Anschließend werden Branchenunterschiede aufgezeigt.

1. Wirtschaftliche Lage

Bei der wirtschaftlichen Entwicklung unterscheiden sich die Familienunternehmen je nach Größe teils relativ stark voneinander: Ein positives Jahresergebnis berichten 61,0 Prozent der kleinen Familienunternehmen mit 1-49 Mitarbeitenden, während der Anteil bei mittelgroßen Unternehmen (50-249 Mitarbeitende) auf 69,3 Prozent und bei großen Familienunternehmen (ab 250 Mitarbeitenden) auf 71,6 Prozent steigt. Dies mag unter anderem daran liegen, dass größere Familienunternehmen häufiger von Größenvorteilen, einer breiteren Marktaufstellung und mehr Diversifikation profitieren, was sich in stabileren Erträgen widerspiegeln kann. Noch stärker sind die Größenunterschiede bei der Bildung finanzieller Rücklagen: Während 54,7 Prozent der kleinen und 57,1 Prozent der mittleren Familienunternehmen in den letzten drei Jahren Rücklagen aufgebaut haben, trifft dies auf 68,7 Prozent der großen Familienunternehmen zu. Ein ähnliches Muster zeigt sich beim Umsatzwachstum: Während 29,7 Prozent der kleinen Familienunternehmen einen Umsatzanstieg in den letzten 12 Monaten verzeichnen, liegt dieser Anteil bei mittelgroßen Unternehmen bei 31,7 Prozent und bei großen Familienunternehmen bei 39,9 Prozent. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigen die Möglichkeiten zur Erschließung neuer Märkte, zur Diversifikation des Produktportfolios sowie zur besseren Abfederung konjunktureller Schwankungen. Nichtsdestotrotz sind alle Unternehmen unabhängig von der Größe in Deutschland (s. auch Kapitel C.I) mit wirtschaftlichen Belastungen konfrontiert, wie steigende Energie- und Rohstoffkosten, regulatorische Anforderungen oder Fachkräftemangel, die allerdings kleinere Unternehmen besonders stark treffen können.

Die moderaten Umsatzsteigerungen kleiner und mittlerer Familienunternehmen spiegeln daher die doppelte Herausforderung wider: Sie profitieren zwar von Flexibilität und enger Kundenbindung, sind aber strukturell noch anfälliger gegenüber externen Schocks und wirtschaftlichen Lasten, die in großen Unternehmen aufgrund größerer Ressourcen, mehr Marktmacht und etablierter Strukturen teilweise besser abgefedert werden können (Sievers, 2022).

Abbildung 1: Wirtschaftliche Stärke in Familienunternehmen (je nach Unternehmensgröße)



Anmerkung: Für die Berechnung des durchschnittlichen Wertes von Familienunternehmen ist keine einfache Durchschnittsberechnung der Werte kleiner, mittlerer und großer Familienunternehmen möglich, da kleine Familienunternehmen stärker im Sample vertreten sind. Die Ergebnisse basieren außerdem auf gewichteten Daten, um eine Repräsentativität der deutschen Wirtschaft sicherzustellen.
Quelle: Eigene Berechnungen, IW-Personalpanel hr37 und hr40, n=1.640.

Auch beim Thema Beschäftigungsaufbau (im Inland) nehmen die Zustimmungsraten mit der Unternehmensgröße deutlich zu: Nur 14,2 Prozent der kleinen Familienunternehmen berichten über eine steigende Beschäftigtenzahl, gegenüber 20,8 Prozent der mittleren und 30,7 Prozent der großen Familienunternehmen.

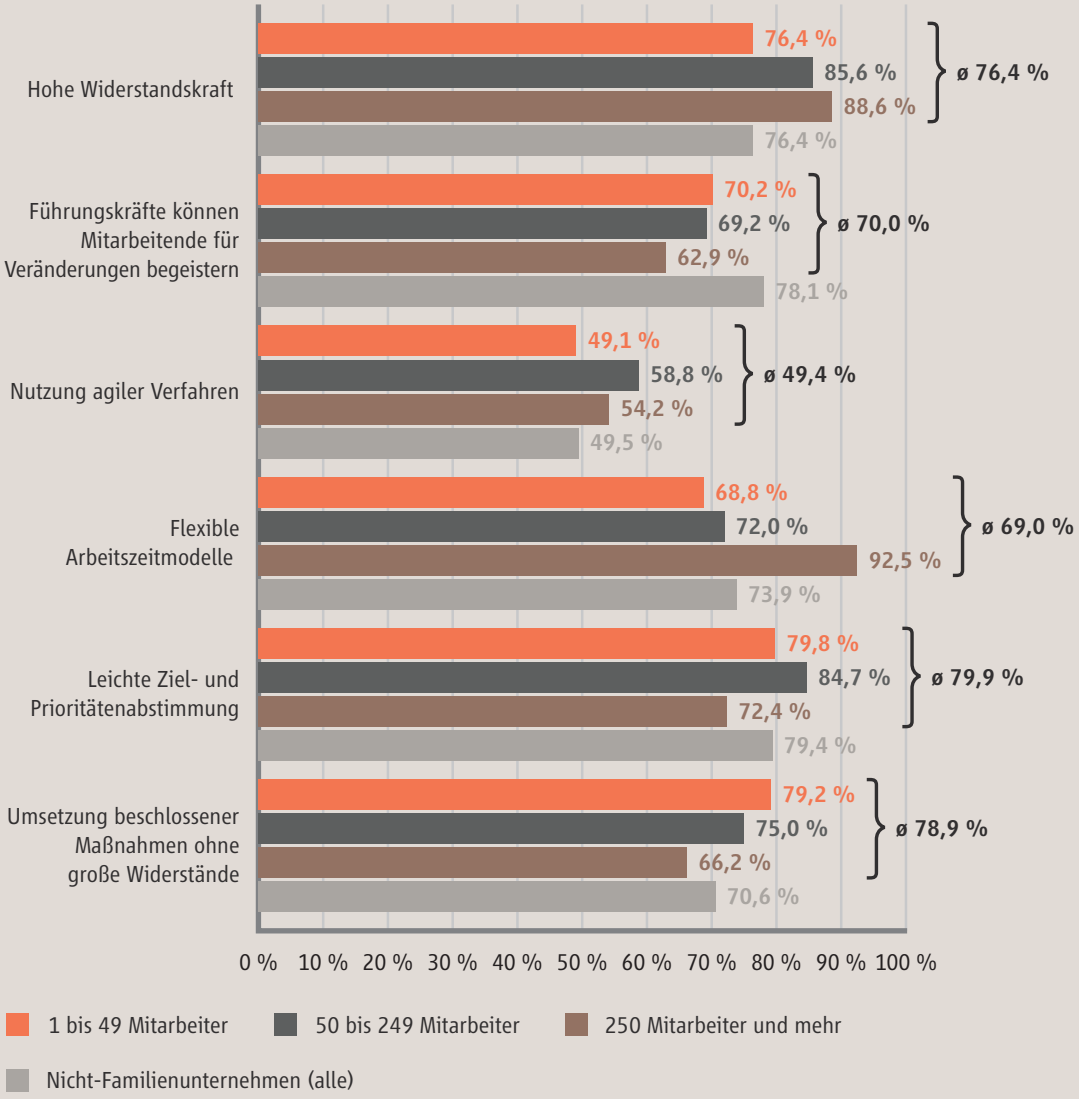
Gleichzeitig berichten größere Familienunternehmen häufiger von einem gestiegenen Krankenstand in den vergangenen drei Jahren (30,5 Prozent bei kleinen vs. 38,8 Prozent bei

mittelgroßen vs. 44,0 Prozent bei großen FU). Über die Ursachen für die Unterschiede gibt die Umfrage keine Auskunft. Ein differenziertes Bild zeigt sich auch bei der Personalfluktuation: Während knapp jedes dritte (31,3 Prozent) mittelgroße Familienunternehmen über eine zunehmende Fluktuation berichtet, liegt dieser Anteil bei kleinen Unternehmen bei 15,2 Prozent und bei großen Unternehmen bei 26,2 Prozent. Kleine Betriebe profitieren häufig von engen persönlichen Bindungen, flachen Hierarchien und direkter Kommunikation, die einen starken sozialen Zusammenhalt schaffen und die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen fördern. Große Familienunternehmen hingegen verfügen in stärkerem Maße über professionell implementierte personalpolitische Instrumente (vgl. Abbildung 3), womöglich auch stärker über interne Entwicklungsmöglichkeiten sowie Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten, die die Arbeitszufriedenheit erhöhen und die Fluktuation im Vergleich zu mittelgroßen Unternehmen entsprechend reduzieren können (Hammermann et al., 2022). Die jeweiligen durchschnittlichen Kennzahlen für alle Nicht-Familienunternehmen wurden bereits im vorherigen Kapitel erläutert.

2. Anpassungsfähigkeit und Zielorientierung

Hinsichtlich ihrer Agilität und Umsetzungsfähigkeit bestehen ebenfalls Unterschiede je nach Unternehmensgröße. Auffällig ist zum einen, dass die wahrgenommene Widerstandskraft mit zunehmender Unternehmensgröße steigt: Während 76,4 Prozent der kleinen Unternehmen ihre Widerstandsfähigkeit als hoch einschätzen, sind es bei mittleren Unternehmen 85,6 Prozent und bei großen Unternehmen 88,6 Prozent (vgl. Abbildung 2). Im Gegensatz dazu nimmt die Fähigkeit der Führungskräfte, Mitarbeitende für Veränderungen zu begeistern, mit wachsender Unternehmensgröße ab. Kleine Unternehmen erreichen hier durchschnittliche Zustimmungsraten von 70,2 Prozent, mittlere 69,2 Prozent und große Unternehmen von 62,9 Prozent. Dies lässt sich dadurch erklären, dass in kleineren Organisationen die persönliche Nähe zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden enger ist, Kommunikationswege kürzer und motivationale Impulse womöglich leichter zu vermitteln sind. Jacobsen et al. (2023) zeigen empirisch, dass mit wachsender Führungsspanne (= Anteil der Mitarbeiter, die einer Führungskraft direkt disziplinarisch unterstellt sind) die wahrgenommene Nähe zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden abnimmt, wodurch Kommunikationshäufigkeit, individuelles Feedback und sichtbares Führungsverhalten eingeschränkt werden. Die Ergebnisse stützen die Annahme, dass kürzere strukturelle Distanzen – wie sie eher in kleineren Organisationseinheiten auftreten – die Wirksamkeit von Führung und Motivation begünstigen.

Abbildung 2: Anpassungsfähigkeit und Zielorientierung in Familienunternehmen (je nach Unternehmensgröße)



Anmerkung: Für die Berechnung des durchschnittlichen Wertes von Familienunternehmen ist keine einfache Durchschnittsberechnung der Werte kleiner, mittlerer und großer Familienunternehmen möglich, da kleine Familienunternehmen stärker im Sample vertreten sind. Die Ergebnisse basieren außerdem auf gewichteten Daten, um eine Repräsentativität der deutschen Wirtschaft sicherzustellen.
Quelle: Eigene Berechnungen, IW-Personalpanel hr37 und hr40, n=1.640.

Die Nutzung agiler Verfahren hingegen zeigt ein differenziertes Bild: Mittelgroße Familienunternehmen sind mit 58,8 Prozent beim Thema Agilität führend, große Familienunternehmen erreichen 54,2 Prozent und kleine 49,1 Prozent. Mittelgroße (Familien-)unternehmen befinden sich häufig in einem Übergangsbereich zwischen Flexibilität und Struktur, in dem sie ausreichend Ressourcen, Personal und organisatorische Kapazitäten besitzen, um agile Methoden einzuführen, zugleich aber noch flach genug organisiert sind, um diese Methoden praxisnah und wirkungsvoll umzusetzen. Große Unternehmen verfügen zwar über die finanziellen und

personellen Mittel – die hohe organisatorische Komplexität, hierarchische Vielfalt und formalisierte Entscheidungswege können eine flächendeckende Implementierung agiler Verfahren allerdings erschweren. Kleine Unternehmen wiederum arbeiten oft in informellen, flexiblen Strukturen, in denen Agilität zwar prinzipiell möglich ist, standardisierte agile Methoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking[2] jedoch seltener formal implementiert werden. Allerdings sind die Unterschiede recht gering und Potenzial bei allen vorhanden.

Unterschiede ergeben sich auch beim Thema flexible Arbeitszeitmodelle: Große Familienunternehmen (92,5 Prozent) setzen diese besonders stark um, während mittlere Unternehmen bei einer 72,0-prozentigen und kleine Unternehmen bei einer 68,8-prozentigen Zustimmungsrate liegen. Diese Unterschiede lassen sich durch die strukturellen Voraussetzungen und die personellen Kapazitäten großer Organisationen erklären, die es erlauben, komplexe Arbeitszeitregelungen effizient zu managen und leichter zu kompensieren. Kleinen und mittelgroßen Unternehmen fehlen tendenziell eher personelle Kapazitäten, um Wünschen entsprechen zu können. Die Ergebnisse der Nicht-Familienunternehmen (in grau) sind zum Vergleich aufgeführt, wurden aber bereits im vorherigen Abschnitt diskutiert und eingeordnet.

Große Familienunternehmen zeichnen sich durch flexible Arbeitszeitmodelle aus.

Trotz geringerer Möglichkeiten, was flexible Arbeitszeitmodelle angeht, schneiden kleine und mittelgroße Unternehmen bei der Abstimmung von Zielen und Prioritäten sowie bei der Umsetzung beschlossener Maßnahmen ohne große Widerstände im Vergleich zu großen Unternehmen besser ab (s. Abbildung 3). Dies deutet darauf hin, dass überschaubare Strukturen, weniger formalisierte Kommunikationsprozesse, kurze Entscheidungswege und direkte persönliche Beziehungen in kleineren Organisationen die Umsetzung von Maßnahmen beschleunigen. Bumbuc (2024) hat empirisch nachgewiesen, dass kleine Teams bei komplexen Aufgaben schneller zu Entscheidungen und Lösungen gelangen als größere Einheiten.

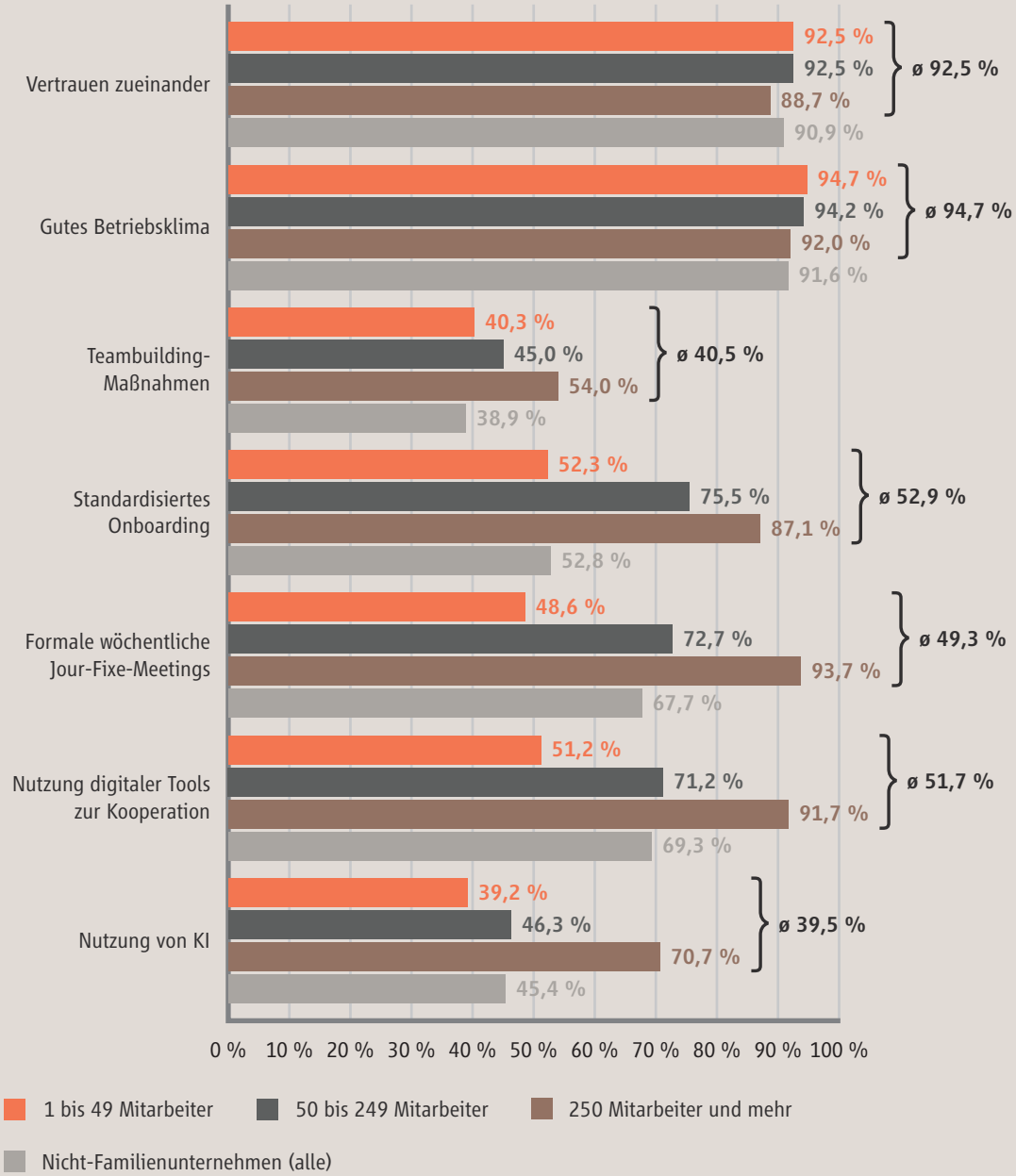
3. Sozialkapital und Unternehmenskultur

Die Analyse der Daten zum Thema Sozialkapital und zur Unternehmenskultur zeigt deutliche Unterschiede zwischen kleinen, mittleren und großen Familienunternehmen. Auffällig ist, dass Vertrauen und ein gutes Betriebsklima in kleinen und mittleren Unternehmen besonders stark ausgeprägt sind. So geben jeweils 92,5 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen an, dass ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen besteht, während große Unternehmen leicht darunter liegen (88,7 Prozent). Das Betriebsklima wird von 94,7 Prozent der kleinen, 94,2 Prozent der mittleren und 92,0 Prozent der großen Unternehmen als gut bewertet. Bei Teambuilding-Maßnahmen zeigt sich ein gegenläufiger Trend: Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Durchführungsquote von 40,3 Prozent in kleinen auf 54,0 Prozent in großen Unternehmen.

2 Scrum, Kanban und Design Thinking sind etablierte Methoden des agilen Projektmanagements, insbesondere zur Projektsteuerung und -optimierung und nutzerzentrierten Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen (Dechange, 2024).

Dieser Befund lässt sich dadurch erklären, dass größere Unternehmen gezielt Maßnahmen implementieren, um die Zusammenarbeit über Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg zu fördern. In kleinen Unternehmen entsteht Teamzusammenhalt häufig organisch durch die tägliche Zusammenarbeit, wodurch formelle Maßnahmen seltener notwendig sind.

Abbildung 3: Sozialkapital und Unternehmenskultur in Familienunternehmen (je nach Unternehmensgröße)



Anmerkung: Für die Berechnung des durchschnittlichen Wertes von Familienunternehmen ist keine einfache Durchschnittsberechnung der Werte kleiner, mittlerer und großer Familienunternehmen möglich, da kleine Familienunternehmen stärker im Sample vertreten sind. Die Ergebnisse basieren außerdem auf gewichteten Daten, um eine Repräsentativität der deutschen Wirtschaft sicherzustellen.
Quelle: Eigene Berechnungen, IW-Personalpanel hr37 und hr40, n=1.640.

Noch deutlicher werden die Unterschiede bei strukturellen und digitalen Instrumenten: Standardisiertes Onboarding wird von gut jedem zweiten kleinen Familienunternehmen (52,3 Prozent) umgesetzt, während die Zustimmungsrate bei mittleren (75,5 Prozent) und großen Unternehmen (87,1 Prozent) weitaus darüber liegt. Die Zustimmungsrate zu formalen wöchentlichen Jour-Fixe-Meetings steigt nach Unternehmensgröße von 48,6 Prozent über 72,7 Prozent auf 93,7 Prozent, während die Nutzung digitaler Tools zur Kooperation von 51,2 Prozent über 71,2 Prozent auf 91,7 Prozent und die Nutzung von KI von 39,2 Prozent über 46,3 Prozent auf 70,7 Prozent zunimmt (Abbildung 3). Auch im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen sind hier die großen Familienunternehmen führend. Diese Unterschiede lassen sich auf strukturelle Gegebenheiten zurückführen: Große Unternehmen nutzen standardisierte Prozesse und digitale Lösungen, um die Kommunikation über Abteilungen hinweg zu koordinieren und komplexe Abläufe effizient zu gestalten. Kleine Unternehmen hingegen profitieren von flacheren Hierarchien, kurzen Kommunikationswegen und enger persönlicher Interaktion, wodurch viele formale Instrumente und digitale Hilfsmittel weniger notwendig sind.

Diese Muster lassen sich auch in Beziehung zur vorherigen Analyse organisatorischer Resilienz setzen: In beiden Bereichen zeigen sich ähnliche Tendenzen, bei denen kleinere und mittelgroße Unternehmen in sozialen und kommunikativen Dimensionen besonders stark sind, während größere Unternehmen ihre Stärken in formellen Strukturen, Prozessstandards und technologischer Unterstützung entfalten. Die Unterschiede sind teilweise tief in der Organisationsstruktur und den etablierten Arbeitsweisen verankert. Gleichzeitig lassen sich diese Unterschiede als komplementär verstehen: Während soziale Zusammenhalt und Vertrauen insbesondere kleinere Familienunternehmen resilient und anpassungsfähig machen, gewährleisten formale Strukturen und digitale Kooperations-Tools in größeren Unternehmen Stabilität, Koordination und Planbarkeit.

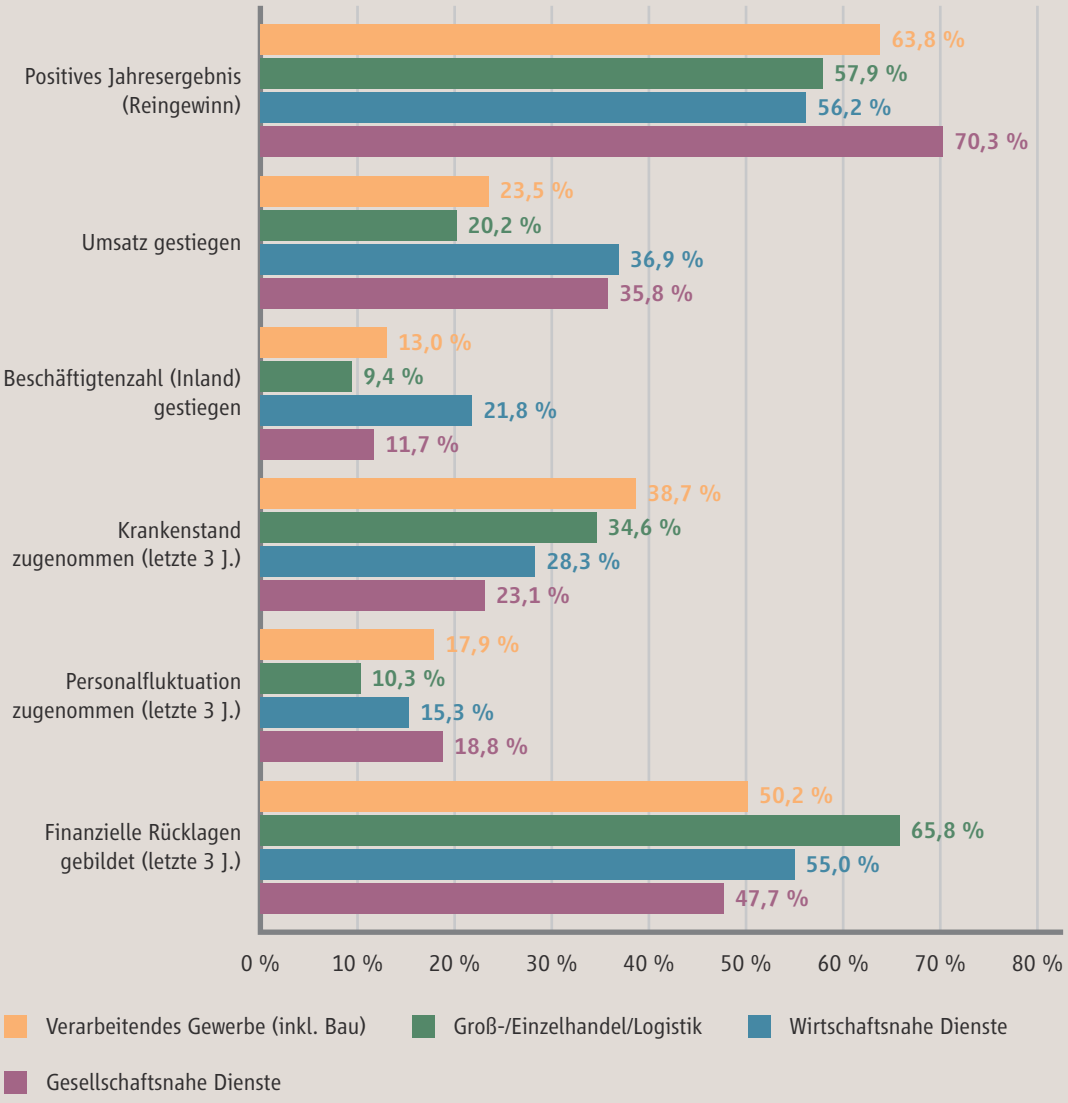
II. Branchenunterschiede

1. Wirtschaftliche Lage

Die branchenbezogene Betrachtung der wirtschaftlichen Lage von Familienunternehmen zeigt deutliche Unterschiede zwischen den Sektoren, die sich durch divergierende Marktbedingungen, Kostenstrukturen und Personalanforderungen erklären lassen. Besonders auffällig ist zunächst die Ertragslage: Ein positives Jahresergebnis erzielen vor allem Familienunternehmen im Bereich gesellschaftsnahe Dienstleistungen (z. B. Pflegedienste), von denen rund sieben von zehn Betrieben einen Reingewinn ausweisen (70,3 Prozent). Auch im verarbeitenden Gewerbe inklusive Bau (z. B. Tischler, Schreiner, Bäcker etc.) liegt der Anteil zuletzt profitabler Unternehmen vergleichsweise hoch (63,8 Prozent), während er im Groß-, Einzelhandel und Logistik (z. B. Autohandel, Fachhandel, Spedition/Fuhrunternehmen) mit 57,9 Prozent und bei den wirtschaftsnahen Dienstleistungen (z. B. Marketingagentur, Steuerberater etc.) mit 56,2 Prozent niedriger ausfällt. Diese Unterschiede spiegeln unter anderem wider, dass

gesellschaftsnahe Dienstleistungen häufig von stabiler Nachfrage, langfristigen Kundenbeziehungen und teilweise regulierten Märkten und staatlicher Finanzierung profitieren, während Handel und Logistik stärker unter Margendruck, volatiler Nachfrage und steigenden Kosten leiden (Grömling, 2025).

Abbildung 4: Wirtschaftliche Stärke in Familienunternehmen (je nach Branche)



Quelle: Eigene Berechnungen, IW-Personalpanel hr37 und hr40, n=1.640.

Beim Umsatzwachstum zeigt sich ein klarer Strukturbruch zwischen industriellen und dienstleistungsorientierten Branchen: Während im verarbeitenden Gewerbe nur knapp ein Viertel der Familienunternehmen steigende Umsätze verzeichnet (23,5 Prozent) und der Wert im Groß- und Einzelhandel sowie in der Logistik noch darunter liegt (20,2 Prozent), berichten deutlich mehr Unternehmen aus den wirtschaftsnahen (36,9 Prozent) und gesellschaftsnahen Dienstleistungen (35,8 Prozent) von Umsatzsteigerungen in den letzten 12 Monaten. Dies

unterstreicht die Wachstumsdynamik vieler Dienstleistungsbereiche, etwa in der IT, Beratung, oder Bildung, die vom strukturellen Wandel, von Digitalisierung und dem demografisch bedingten Anstieg der Nachfrage nach wissens- und personenbezogenen Dienstleistungen profitieren (Bauer et al., 2024).

Auch beim Thema Rücklagenbildung unterscheiden sich die Branchen deutlich voneinander: Besonders ausgeprägt sind die finanziellen Reserven im Groß- und Einzelhandel und der Logistik, wo knapp zwei Drittel der Familienunternehmen angeben, in den vergangenen drei Jahren finanzielle Rücklagen aufgebaut zu haben (65,8 Prozent). Auch wirtschaftsnahe Dienstleister (55,0 Prozent) weisen hier relativ hohe Werte auf, während das verarbeitende Gewerbe (50,2 Prozent) und gesellschaftsnahe Dienstleister etwas seltener Rücklagen bilden konnten (47,7 Prozent).

Ein ähnliches Muster zeigt sich bei der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im Inland. Insgesamt auf sehr niedrigem Niveau aber vergleichsweise am stärksten ist der Beschäftigungsaufbau (der letzten 12 Monate) bei den wirtschaftsnahen Dienstleistern ausgeprägt, wo gut jedes fünfte Familienunternehmen zusätzliche Arbeitskräfte eingestellt hat (21,8 Prozent). Im verarbeitenden Gewerbe (13,0 Prozent), bei den gesellschaftsnahen Dienstleistern (11,7 Prozent) sowie im Handel und in der Logistik (9,4 Prozent) fällt der Beschäftigungszuwachs noch deutlich schwächer aus. Dies lässt sich zum einen durch Automatisierungs- und Rationalisierungseffekte in Industrie und Handel erklären, zum anderen durch den hohen Personalbedarf wachsender Dienstleistungsmodelle, bei denen Expansion häufig unmittelbar mit Neueinstellungen verbunden ist. Insbesondere wissensintensive Branchen wachsen aktuell (Kroeger, 2025). Nichtsdestotrotz muss an der Stelle festgehalten werden, dass Familienunternehmen branchenübergreifend sehr zurückhaltend beim Personalausbau sind, was sowohl an der wirtschaftlich insgesamt eher angespannten Lage sowie am Fachkräftemangel in Deutschland liegen könnte.

Auch im Bereich personeller Belastungsindikatoren unterscheiden sich die Branchen relativ stark voneinander: Ein zunehmender Krankenstand in den vergangenen drei Jahren wird besonders häufig von Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe berichtet (38,7 Prozent), gefolgt vom Handel und der Logistik (34,6 Prozent). Bei Familienunternehmen aus den wirtschaftsnahen Dienstleistungen (28,3 Prozent) und insbesondere den gesellschaftsnahen Dienstleistungen (23,1 Prozent) fällt dieser Anteil deutlich geringer aus. Diese Unterschiede lassen sich unter anderem durch körperlich belastende Tätigkeiten, Schichtarbeit und höhere physische Anforderungen in Industrie, Bau und Logistik erklären, während in vielen Dienstleistungsbranchen flexiblere Arbeitszeiten und geringere körperliche Belastungen verbreiteter sind (BIBB/BAuA, 2012).

In Bezug auf die Personalfluktuation zeigt sich ein weniger eindeutiges, aber dennoch aufschlussreiches Bild. Während insbesondere gesellschaftsnahe Dienstleister vergleichsweise häufig von einer steigenden Fluktuation berichten (18,8 Prozent), liegt der Anteil im verarbeitenden Gewerbe (17,9 Prozent) und in den wirtschaftsnahen Dienstleistungen (15,3 Prozent) etwas niedriger. Am stabilsten zeigt sich der Handel und die Logistik, wo nur gut jedes zehnte Familienunternehmen eine Zunahme der Fluktuation verzeichnet (10,3 Prozent). Diese Unterschiede können auf unterschiedliche Arbeitsmarktbedingungen, Qualifikationsanforderungen und Wettbewerbssituationen um Fachkräfte zurückgeführt werden.

2. Anpassungsfähigkeit und Zielorientierung

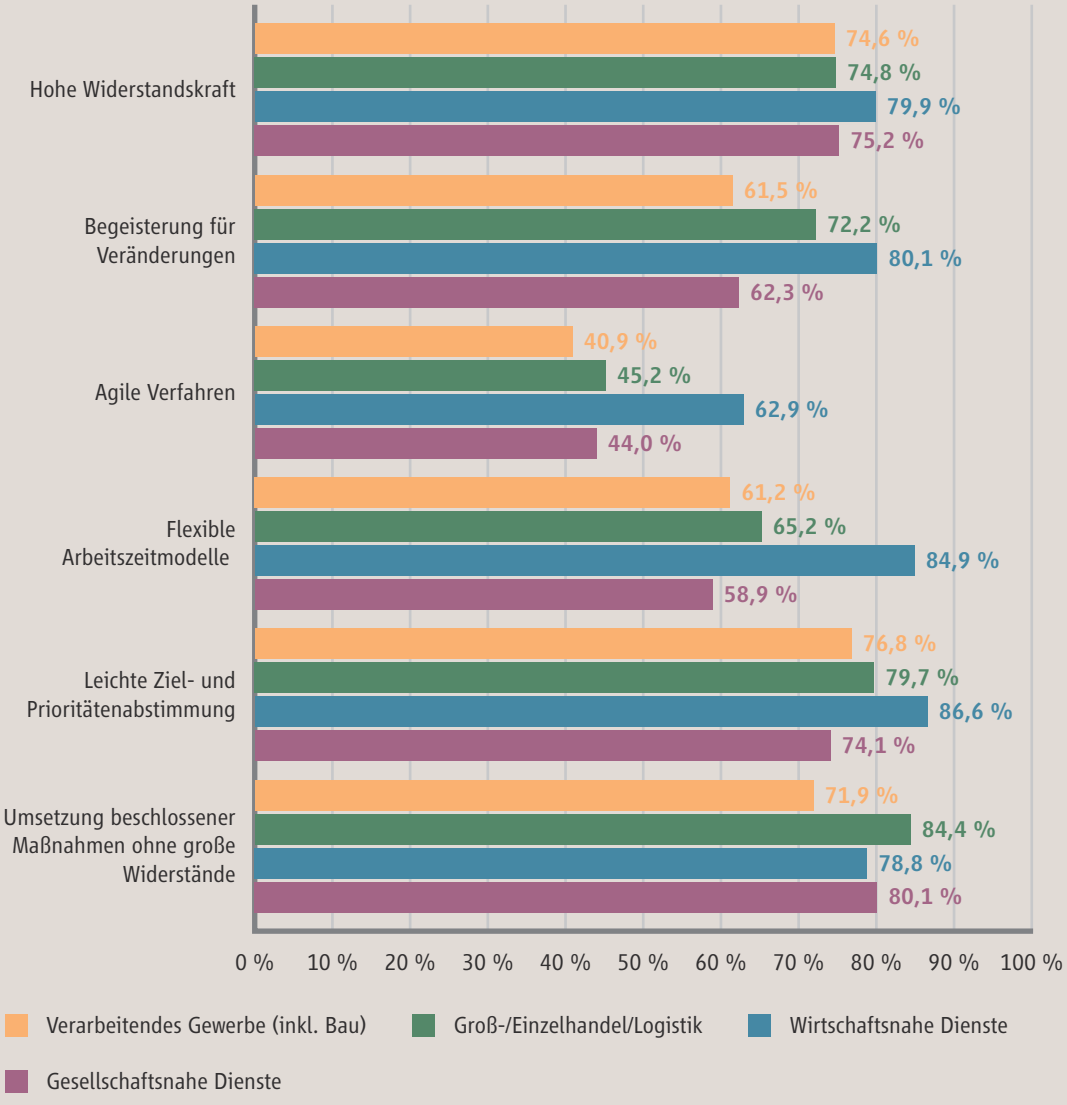
Die Analyse der Anpassungsfähigkeit und Zielorientierung von Familienunternehmen zeigt deutliche Unterschiede zwischen den vier betrachteten Branchen (vgl. Abbildung 5), die auf unterschiedliche interne Strukturen aber auch auf Marktanforderungen und Innovationsdruck zurückzuführen sein können. Die eigene Widerstandskraft wird in allen Branchen überwiegend positiv bewertet, wobei familiengeführte Unternehmen im Bereich wirtschaftsnahe Dienstleistungen hier besonders stark abschneiden: Etwa vier von fünf Betrieben geben an, über eine hohe Widerstandskraft zu verfügen (79,9 Prozent). Das verarbeitende Gewerbe inklusive Bau (74,6 Prozent), Handel und Logistik (74,8 Prozent) sowie gesellschaftsnahe Dienstleistungen (75,2 Prozent) liegen nur geringfügig darunter.

Bei der Frage, inwieweit Führungskräfte Mitarbeitende für Veränderungen begeistern können, zeigt sich ein differenzierteres Bild: Besonders hoch fällt der Wert bei Unternehmen im Bereich wirtschaftsnahe Dienstleistungen aus, wo rund vier von fünf Unternehmen eine starke Begeisterungsfähigkeit ihrer Führungskräfte berichten (80,1 Prozent). Handel und Logistik verzeichnen ebenfalls relativ hohe Zustimmungsraten (72,2 Prozent), während das verarbeitende Gewerbe (61,5 Prozent) und gesellschaftsnahe Dienstleister (62,3 Prozent) auf Basis ihrer Selbsteinschätzung etwas schlechter abschneiden. Dies mag unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass dienstleistungsorientierte Unternehmen häufig stärker auf Innovationsprozesse, digitale Transformation und kundenindividuelle Lösungen angewiesen sind, wodurch die Mitarbeitenden häufiger aktiv in Veränderungsprozesse eingebunden werden.

Die Nutzung agiler Verfahren ist besonders bei wirtschaftsnahen Dienstleistungsunternehmen (62,9 Prozent) verbreitet, während Handel und Logistik (45,2 Prozent), gesellschaftsnahe Dienstleister (44,0 Prozent) und das verarbeitende Gewerbe (40,9 Prozent) deutlich geringere Zustimmungsraten aufweisen. Mittelgroße, projektbasierte Dienstleister, Beratungsunternehmen oder IT-Dienstleister profitieren hier von der Kombination aus ausreichenden Ressourcen, Flexibilität und flachen Entscheidungsstrukturen, während große Strukturen im Handel oder standardisierte Prozesse im Industrieumfeld die flächendeckende Einführung agiler Methoden möglicherweise erschweren. Die Ergebnisse der Agile Pulse Studie 2023 bestätigen, dass agile

Methoden insbesondere in IT-nahen und projektorientierten Organisationen mit flexiblen Strukturen und dezentralen Entscheidungsbefugnissen weit verbreitet und reifer ausgeprägt sind, während stark standardisierte und hierarchische Organisationsformen im Handel und in der Industrie häufiger als Hemmnis wahrgenommen werden (Bearing Point, 2023).

Abbildung 5: Anpassungsfähigkeit und Zielorientierung in Familienunternehmen (je nach Branche)



Quelle: Eigene Berechnungen, IW-Personalpanel hr37 und hr40, n=1.640.

Auch beim Thema flexible Arbeitszeitmodelle zeigen sich deutliche Unterschiede: Wirtschaftsnahe Dienstleister setzen diese besonders häufig um (84,9 Prozent), gefolgt von Handel und Logistik (65,2 Prozent) und Industrie/Bau (61,2 Prozent). Gesellschaftsnahe Dienstleistungen liegen hingegen bei einer geringeren Zustimmungsrate von 58,9 Prozent.

Die Ziel- und Prioritätenabstimmung gelingt in den wirtschaftsnahen Dienstleistungen ebenfalls am besten, gefolgt von Unternehmen aus dem Handel und Logistik, Industrie/Bau und gesellschaftsnahen Dienstleistern. Die besonders gute Abstimmungsfähigkeit der wirtschaftsnahen Dienstleister ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass diese Unternehmen stärker auf schnelle Entscheidungszyklen, Projektarbeit und Kundenfeedback angewiesen sind, während größere und stärker standardisierte Organisationen Abstimmungsprozesse teils langsamer umsetzen können. Auch die Ergebnisse zur Umsetzung beschlossener Maßnahmen ohne großen Widerstand zeigen ein interessantes Muster: Handel und Logistik liegen mit 84,4 Prozent an der Spitze, gefolgt von gesellschaftsnahen Dienstleistern (80,1 Prozent) und wirtschaftsnahen Dienstleistern (78,8 Prozent). Das verarbeitende Gewerbe erreicht ebenfalls eine hohe Zustimmungsrate (71,9 Prozent), allerdings deutlich geringer im Vergleich zu Familienunternehmen aus dem Handel und Logistik (vgl. Abbildung 5).

3. Sozialkapital und Unternehmenskultur

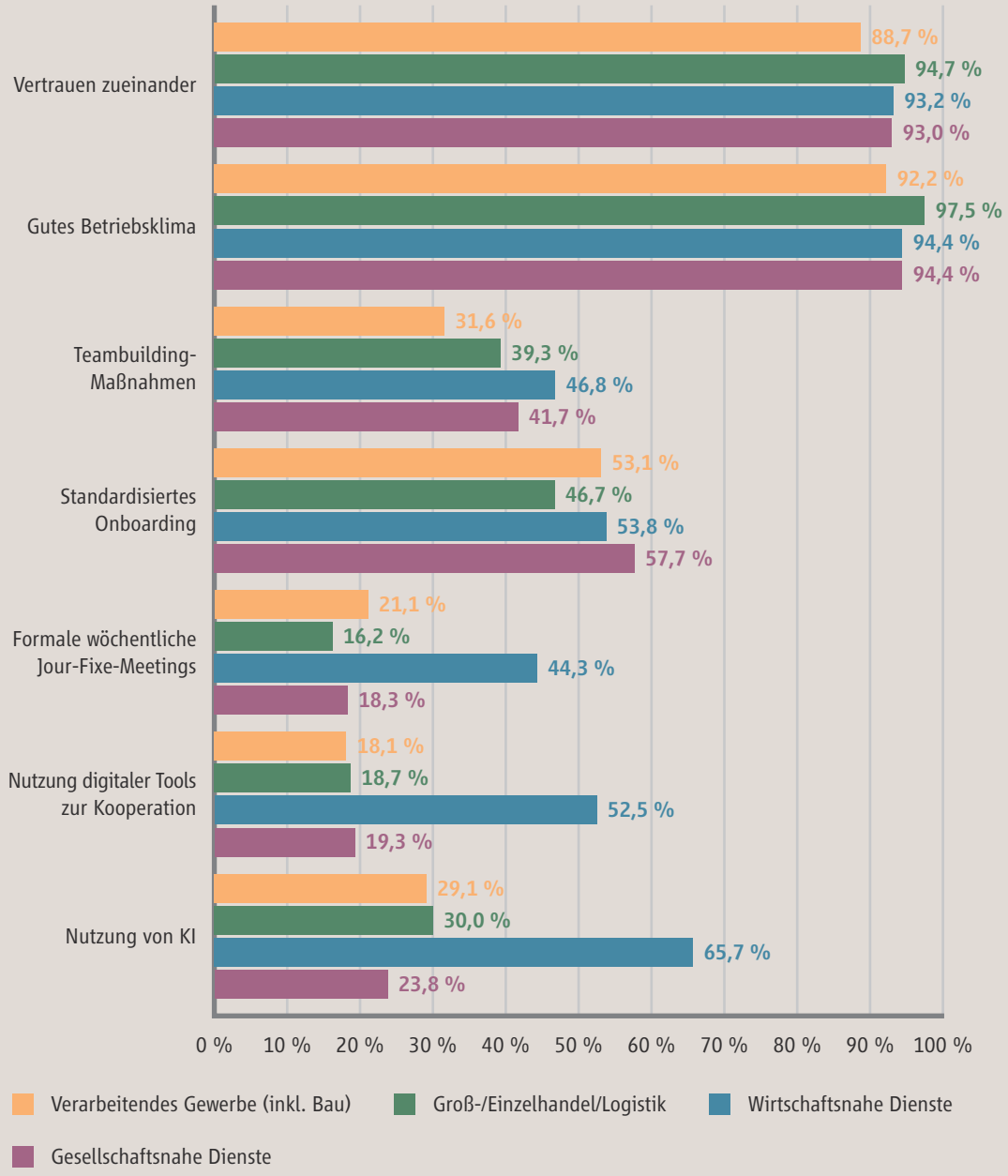
Auch die Analyse des Sozialkapitals und der Unternehmenskultur in Familienunternehmen zeigt einige Unterschiede zwischen den Branchen (Abbildung 6), die sich aus unterschiedlichen Arbeitsbedingungen, Marktanforderungen und Digitalisierungsgraden erklären lassen. Das Vertrauen zwischen Mitarbeitenden ist durchweg in allen Branchen hoch, besonders im Groß-/Einzelhandel/Logistik (94,7 Prozent) sowie bei den wirtschaftsnahen Dienstleistern (93,2 Prozent), während es im verarbeitenden Gewerbe inklusive Bau mit 88,7 Prozent etwas geringer ausfällt. Beim Thema „Gutes Betriebsklima" ergeben sich ebenfalls durchweg hohe Zustimmungsraten, mit besonders hohen Werten bei Familienunternehmen aus dem Handel (97,5 Prozent) aber auch sehr hohen Werten in den übrigen Branchen (92,2 bis 94,4 Prozent).

Teambuilding-Maßnahmen werden bei Familienunternehmen im Bereich wirtschaftsnahe Dienstleistungen am häufigsten umgesetzt, gefolgt von gesellschaftsnahen Dienstleistungen und Handel/Logistik, während Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes hier deutlich niedriger liegen. Standardisierte Onboarding-Prozesse sind bei gesellschaftsnahen Dienstleistern mit 57,7 Prozent am stärksten ausgeprägt. Unternehmen aus dem Handel und Logistik (46,7 Prozent) gehen hier im Durchschnitt etwas weniger formal vor.

Formale wöchentliche Jour-Fixe-Meetings sind nur bei den wirtschaftsnahen Dienstleistern verbreitet (44,3 Prozent), während die Zustimmungsraten der übrigen Branchen deutlich darunter liegen (16,2 bis 21,1 Prozent). Insbesondere projektorientierte Unternehmen benötigen regelmäßige Abstimmungen, um Aufgaben effizient zu koordinieren, insbesondere wenn digitale Zusammenarbeit zum Einsatz kommt. Entsprechend nutzen wirtschaftsnahe Dienstleister digitale Tools zur Zusammenarbeit ebenfalls weitaus stärker (52,5 Prozent) im Vergleich zu Industrie, Handel und gesellschaftsnahen Dienstleistern (zwischen 18,1 und 19,3 Prozent). Dies verdeutlicht, dass digitalisierte Arbeitsprozesse in Branchen mit intensiver Wissensarbeit

bereits stark implementiert sind, während traditionellere Branchen nach wie vor verstärkt auf persönliche Abstimmungen setzen. Besonders auffällig sind die Unterschiede im Einsatz von KI, einschließlich Tools wie ChatGPT, die bei den wirtschaftsnahen Dienstleistern mit einer durchschnittlichen Zustimmungsrate von 65,7 Prozent am stärksten verbreitet sind. Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes (29,1 Prozent) und aus Handel/Logistik (30,0 Prozent) nutzen KI deutlich seltener, gesellschaftsnahe Dienstleister sind noch zurückhaltender (23,8 Prozent).

Abbildung 6: Sozialkapital und Unternehmenskultur in Familienunternehmen (je nach Branche)



Quelle: Eigene Berechnungen, IW-Personalpanel hr37 und hr40, n=1.640.

Diese Unterschiede lassen sich durch branchenspezifische Nutzungsnotwendigkeiten erklären: Wirtschaftsnahe Dienstleister profitieren direkt von KI bei Datenanalyse, wissensintensiven Tätigkeiten, Prozessautomatisierung oder Kundeninteraktion (OECD, 2025), während Industrieunternehmen zwar Potenzial für KI in Produktion, Qualitätssicherung oder Logistikplanung haben, jedoch Aspekte wie Investitionskosten, Datenintegration, Sicherheitsanforderungen sowie komplexe Betriebsprozesse eine flächendeckende Umsetzung hemmen und daher verzögern können (Akhtar, 2024). Gesellschaftsnahe Dienstleister stehen aufgrund besonderer Schutzwürdigkeit und rechtlicher Prüfungs- und Genehmigungspflichten sensibler Daten wie Gesundheits-, Einkommens-, Bildungs- und Leistungsdaten zusätzlich vor regulatorischen und datenschutzrechtlichen Hürden wie der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), die die Einführung von KI womöglich erschweren (OECD, 2024).

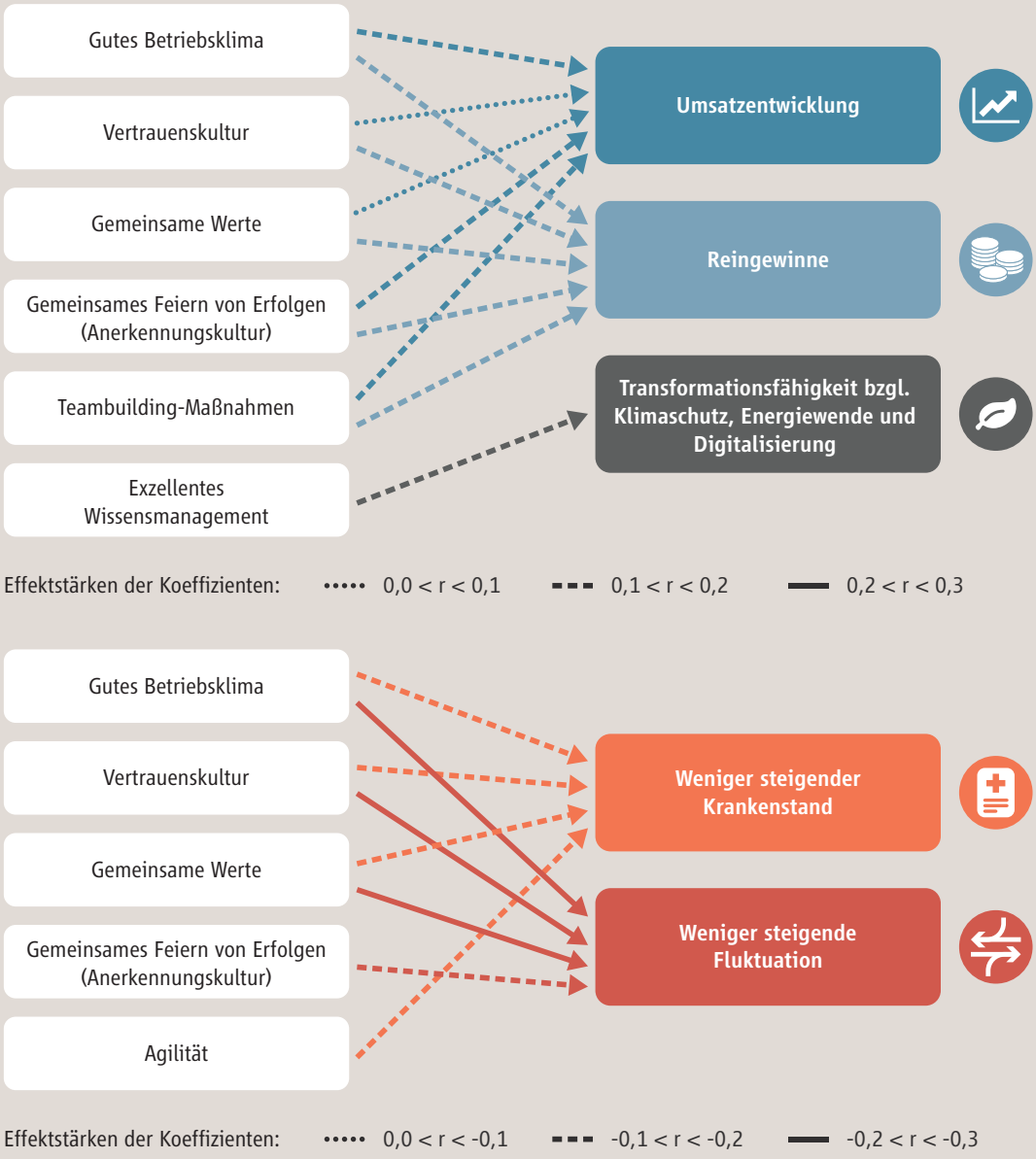
Insgesamt zeigt sich, dass familiengeführte Unternehmen je nach Branche unterschiedlich gut für die aktuellen Herausforderungen vorbereitet sind. Im Bereich der wirtschaftsnahen Dienstleistungen bilden hohe Vertrauenswerte, ein gutes Betriebsklima sowie ausgeprägter Teamzusammenhalt die Grundlage dafür, digitale Tools gezielt einzusetzen, neue Technologien zu implementieren und Mitarbeitende aktiv für Veränderungsprozesse zu gewinnen. Unternehmen dieser Branche weisen außerdem hohe Werte bei Widerstandskraft und Veränderungsbereitschaft auf. Auch Unternehmen aus Handel und Logistik profitieren von einem überdurchschnittlich hohen Maß an Vertrauen, gleichzeitig zeigen sich hier jedoch Defizite bei der Nutzung digitaler Tools und von KI-Anwendungen. Auch familiengeführte Industrie- und Bauunternehmen des verarbeitenden Gewerbes sowie Unternehmen aus gesellschaftsnahen Dienstleistungen verhalten sich beim Thema Digitalisierung und KI bislang zurückhaltender.

Es wird deutlich, dass die Kombination aus Sozialkapital, Unternehmenskultur und technologischem Einsatz stark branchenabhängig variiert. Unternehmen, die bereits heute auf Vertrauen, Kooperation und Offenheit für Veränderung setzen, sind besser in der Lage, die Potenziale von KI und digitalen Tools zu nutzen und gleichzeitig Mitarbeitende zu binden und zu motivieren. Die beobachteten Unterschiede sind dabei jedoch nicht nur Ausdruck unternehmerischer Qualität, sondern auch das Ergebnis struktureller Rahmenbedingungen. Denn auch das Unternehmensumfeld beeinflusst, wie krisenfest, wachstumsfähig und personalintensiv einzelne Branchen derzeit sind und spiegelt zentrale Herausforderungen des Arbeitsmarktes wider.

Damit stellt sich jedoch die Frage, ob die beobachteten kulturellen Faktoren (vgl. Kapitel C und D) in den Unternehmen auch messbar mit wirtschaftlichen Erfolgs- und Stabilitätsindikatoren zusammenhängen. Um dies zu untersuchen, wurden im folgenden Schritt Korrelationsanalysen berechnet.

III. Korrelationsanalysen: Zum Zusammenhang von Kultur und Erfolg

Abbildung 7: Signifikante Zusammenhänge zwischen Sozialkapital und Performanceindikatoren bei Familienunternehmen



Informationen zur Richtung der Zusammenhänge: Bei den blau/grau markierten Zusammenhängen (obere Hälfte der Abb.) handelt es sich um positive Korrelationen, bei den orange/rot markierten Zusammenhängen (untere Hälfte der Abb.) um negative Korrelationen.
Quelle: Eigene Berechnungen, IW-Personalpanel hr37 und hr40, n=1.640.

Die Korrelationsanalyse zeigt ein klares Muster: Positive kulturelle Faktoren stehen systematisch im Zusammenhang mit verschiedenen Erfolgs- und Stabilitätsindikatoren von Unternehmen. Die Zusammenhänge gemessen anhand von Korrelationskoeffizienten ($r < 0,1$ =

schwacher Zusammenhang; r = 0,1-0,3 = mittlerer Zusammenhang) sind überwiegend moderat, bewegen sich meist im Bereich von etwa r ≈ 0,08 bis 0,16 (bzw. r ≈ -0,11 bis -0,23 bei negativen Zusammenhängen), sind jedoch konsistent über mehrere Items hinweg. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass eine starke Unternehmenskultur tatsächlich im Durchschnitt mit wirtschaftlicher Performance sowie mit organisationaler Stabilität einhergeht.

1. Betriebsklima

Eine Korrelationsanalyse erlaubt keine kausalen Aussagen, da sie nur einen Zusammenhang ermittelt, dessen Richtung damit empirisch nicht bestimmt werden kann. Aufgrund der theoretischen Einbettung und Einordnung in das AGIL-Modell (Pfaff et al., 2026a), lassen sich die folgenden Wirkungszusammenhänge jedoch theoriebasiert begründen. Wenngleich eine gute wirtschaftliche Lage grundsätzlich gut für das Betriebsklima ist, legt das AGIL-Modell nahe, dass ein gutes Betriebsklima sowohl (schwach) positiv für die Umsatzentwicklung (r ≈ 0,15 bei FU, r ≈ 0,12 bei NFU) als auch die Gewinnentwicklung (r ≈ 0,13 bei FU, r ≈ 0,14 bei NFU) ist. Fluktuation – bei mittleren bis großen Effektstärken – (r ≈ -0,23 bei FU, r ≈ -0,25 bei NFU) und Krankenstand (r ≈ -0,19 bei FU, r ≈ -0,21 bei NFU) steigen auch weniger, wenn das Betriebsklima gut ist. Das Betriebsklima wirkt demnach nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Empirie auf unterschiedliche Dimensionen organisationaler Leistungsfähigkeit – sowohl auf klassische Performanceindikatoren als auch auf Stabilitätsindikatoren wie Mitarbeiterbindung und Gesundheit ein.

2. Vertrauenskultur

Ein ähnliches Muster zeigt sich beim Thema Vertrauenskultur: Unternehmen, in denen das Vertrauen untereinander stärker ausgeprägt ist, berichten tendenziell häufiger von positivem Umsatz- (schwacher Zusammenhang: r ≈ 0,08 bei FU, r ≈ 0,09 bei NFU) und Gewinnentwicklungen (r ≈ 0,13 bei FU, r ≈ 0,12 bei NFU) über die letzten 3 Jahre. Gleichzeitig wird in diesen Unternehmen seltener von einer steigenden Fluktuation (r ≈ -0,20 bei FU, r ≈ -0,23 bei NFU) und seltener von einem steigenden Krankenstand (r ≈ -0,16 bei FU, r ≈ -0,245 bei NFU) über die letzten 12 Monate berichtet, wobei die Zusammenhänge mittel- bis stark sind. Vertrauen lohnt sich und steigert den wirtschaftlichen Erfolg und die Resilienz, wie auch andere Studien zeigen (Enste, 2023). Weniger Kontrolle und mehr Vertrauen gegenüber Mitarbeitenden führt nicht zu Produktivitätseinbußen, sondern steigert die Motivation und Arbeitszufriedenheit und reduziert die Konflikte zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Eine gelebte Vertrauenskultur erleichtert die Zusammenarbeit, fördert Kooperation, senkt Transaktions- und Kontrollkosten und ist gerade in Zeiten von Digitalisierung, Komplexität und Wandel ein entscheidender Vorteil gegenüber rein kontroll- und compliance-orientierten Organisationsformen (Enste et al., 2018; 2020). Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser (Enste, 2023).

Vertrauen senkt Kontrollkosten und steigert Motivation – empirisch belegt (Enste, 2023)

3. Wertschätzungssysteme

Auch bei Merkmalen einer Anerkennungs- und Wertekultur zeigen sich mittelstarke, positive Zusammenhänge mit wirtschaftlichen Kennzahlen: Unternehmen, in denen Erfolge gemeinsam gefeiert werden, berichten häufiger von einer positiven Umsatz- ($r \approx 0{,}16$ bei FU, $r \approx 0{,}08$ bei NFU) und Gewinnentwicklung ($r \approx 0{,}12$ bei FU, $r \approx 0{,}09$ bei NFU). Dies deutet darauf hin, dass Anerkennung und gemeinsame Erfolgserlebnisse Motivation und Leistungsbereitschaft stärken können. Wenngleich natürlich nur dann Erfolge gefeiert werden können, wenn es welche gibt. Aber basierend auf dem AGIL-Modell lassen sich Ansatzpunkte ermitteln, die von Seiten des Unternehmens beeinflussbar sind, um Umsatzsteigerungen herbeizuführen – und dazu gehört zum Beispiel eine wertschätzende Unternehmenskultur.

Gemeinsame Werte schaffen eine Basis für mehr Stabilität, denn sie korrelieren ebenfalls (schwach) mit positiver Umsatz- ($r \approx 0{,}1$ bei FU, $r \approx 0{,}09$ bei NFU) und Gewinnentwicklung ($r \approx 0{,}10$ bei FU, $r \approx 0{,}09$ bei NFU) sowie mit seltener berichteten Fluktuationsanstiegen bei einem starken Zusammenhang ($r \approx -0{,}21$ bei FU, $r \approx -0{,}21$ bei NFU). Ergänzend dazu zeigt sich bei der Umsetzung von Teambuilding-Maßnahmen ebenfalls ein mittelstarker Zusammenhang mit positiver Umsatz- und Gewinnentwicklung ($r \approx 0{,}13$ bzw. $r \approx 0{,}11$ bei FU, $r \approx 0{,}12$ bzw. 0,08 bei NFU).

4. Agilität

Neben den analysierten Sozialkapital-Indikatoren zeigen sich auch Zusammenhänge mit organisationaler Flexibilität: So reduzieren agile Strukturen im Unternehmen die Wahrscheinlichkeit unter steigendem Krankenstand leiden zu müssen (mittlere Effektstärke: $r \approx -0{,}11$ bei FU, $r \approx -0{,}15$ bei NFU). Mehr Handlungsspielräume durch flexiblere Arbeitsformen gehen mit höherer Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden und geringeren Belastungen einher – beziehungsweise ermöglichen zum Beispiel bei leichten Erkältungskrankheiten – das Weiterarbeiten im Homeoffice, ohne Kollegen und Kolleginnen anzustecken.

5. Wissensmanagement

Ein etwas anderes Muster zeigt sich beim Thema Wissensmanagement: Hier zeigen sich keine unmittelbaren Zusammenhänge mit klassischen wirtschaftlichen Kennzahlen, wohl aber mit der wahrgenommenen Transformationsfähigkeit von Unternehmen mit mittlerer Effektstärke, im Hinblick auf Klimaschutz und Energiewende ($r \approx 0{,}15$ bei FU, $r \approx 0{,}13$ bei NFU) sowie auch auf Digitalisierung ($r \approx 0{,}15$ bei FU, $r \approx 0{,}14$ bei NFU). Ein gutes Wissensmanagement wirkt weniger als kurzfristiger Gewinnhebel, sondern eher als struktureller Faktor für Innovations- und Anpassungsfähigkeit für Disruptionen. Auch Regressionsergebnisse von Pfaff et al. (2026b) bestätigen, dass gute Wissensstrukturen entscheidend sind, um technologische Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung und Klimatransformation zu meistern. Die Regressions-Auswertungen, die Daten sowohl von Familienunternehmen als auch Nicht-Familienunternehmen

inkludieren, liefern Hinweise auf strukturelle Hebel für die wahrgenommene Transformationsfähigkeit von Unternehmen:

- Fachkräftesicherung: Stabiles Sozialkapital, tragfähige Gemeinschaftsstrukturen, Infrastruktur und Anpassungsfähigkeit erleichtern die Gewinnung, Integration und Bindung neuer Fachkräfte.
- Digitalisierung: Technische Infrastruktur, Anpassungsfähigkeit und belastbare Wissensstrukturen sind entscheidend, um technologische Veränderungen zu bewältigen und Know-how aufzubauen.
- De-Globalisierung/Handelsrisiken: Eine hohe Anpassungsfähigkeit, unterstützt durch technische Infrastruktur, ermöglicht flexible Reaktionen auf Lieferkettenstörungen und Marktveränderungen.
- Klimatransformation: Die Transformationsfähigkeit in Bezug auf Klimaschutz und Energiewende hängt maßgeblich von klarer Zielorientierung, ausreichender Infrastruktur, Ressourcenverfügbarkeit und Wissensstruktur ab.

Vergleicht man die Ergebnisse für Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen bei den oben beschriebenen Korrelationen zeigt sich ein interessantes, leicht differenziertes Bild: Während die Zusammenhänge zwischen dem Betriebsklima und den meisten wirtschaftlichen Kennzahlen bei Nicht-Familienunternehmen basierend auf dem Vergleich der Korrelations-Koeffizienten marginal stärker sind, sind konkrete Faktoren des Sozialkapitals etwa in Form von gemeinsamen Werten, Anerkennung und gemeinsamen Unternehmungen wiederum bei Familienunternehmen stärker mit wirtschaftlichen und stabilitätsbezogenen Kennzahlen verbunden. Dies erscheint plausibel, da in Familienunternehmen Eigentum, Führung und Werte häufig enger miteinander verknüpft sind. Kulturelle Strukturen können dadurch unmittelbarer und konsistenter in strategische Entscheidungen übersetzt werden und sich potenziell stärker in wirtschaftlichen Ergebnissen niederschlagen.

Insgesamt legen die Ergebnisse nahe, dass Sozialkapital – hier empirisch erfasst als Zusammenspiel von Betriebsklima, Vertrauen, Werten, Anerkennung und weiteren organisationalen Strukturen – eng mit wirtschaftlicher Entwicklung, Mitarbeiterbindung und organisationaler Resilienz verbunden ist und entsprechend eine zentrale Rolle für den langfristigen Unternehmenserfolg spielt.

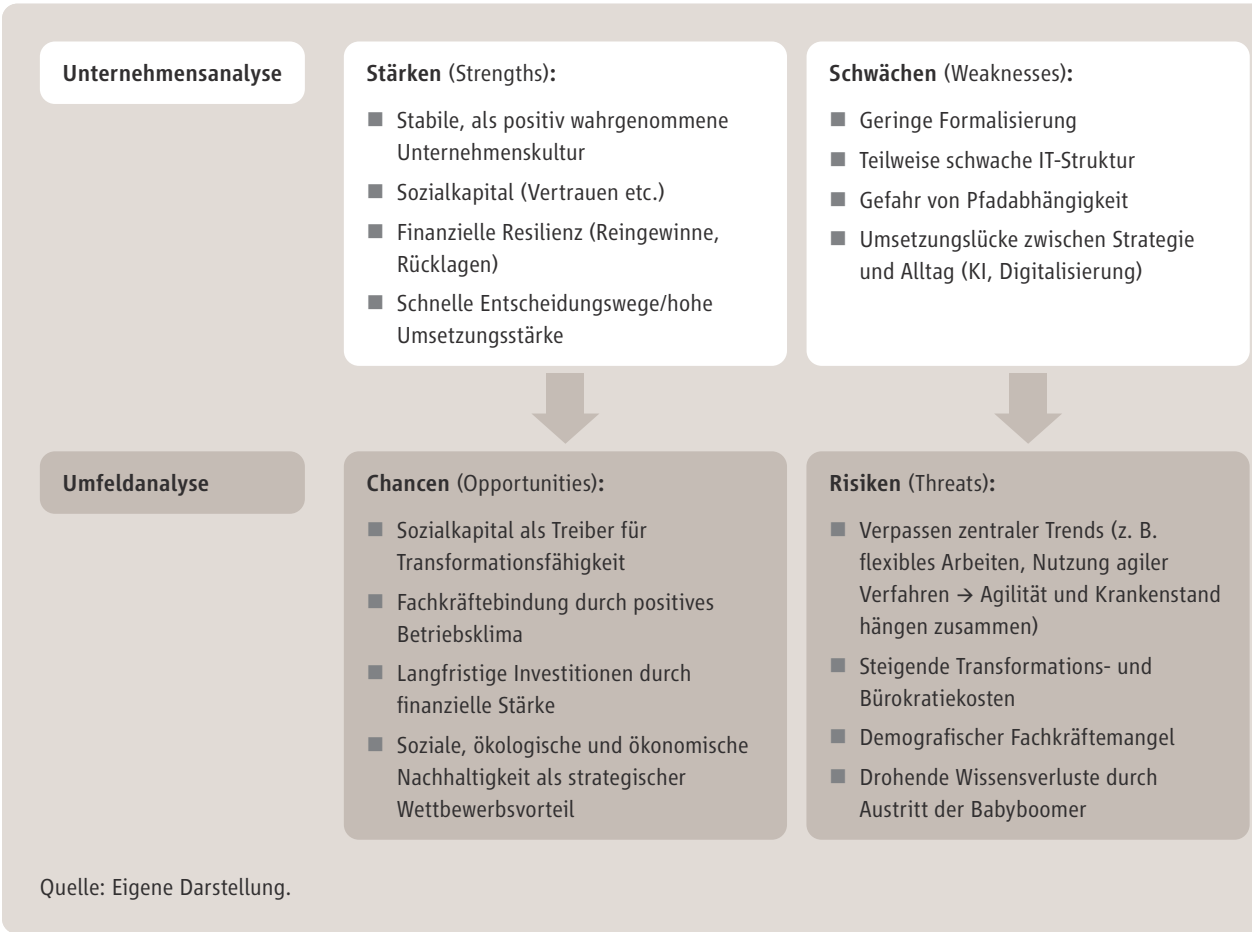
E. Implikationen und Handlungsempfehlungen

I. SWOT-Analyse für Familienunternehmen

Die nachfolgenden Implikationen und Handlungsempfehlungen basieren auf den in Kapitel C und D dargelegten empirischen Erkenntnissen. Aber diese Ergebnisse werden durch viele weitere Studien bestätigt, die zusätzlich praxisnahe Ansätze liefern, um die jeweiligen Stärken zu nutzen, Potenziale systematisch zu heben und die Organisation auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen optimal vorzubereiten. Die ergänzende Einbeziehung weiterer Studien dient dabei der Einordnung und Validierung der eigenen Befunde sowie der Erweiterung der Perspektive über die vorliegende Datengrundlage hinaus. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die abgeleiteten Empfehlungen nicht nur auf den spezifischen Ergebnissen dieser Untersuchung beruhen, sondern auch im Einklang mit dem aktuellen Stand der Forschung stehen.

Aus den Analyseergebnissen lassen sich für Familienunternehmen auf Basis ihrer empirisch nachgewiesenen Stärken und Schwächen sowohl Chancen als auch Risiken ableiten, die anhand einer SWOT-Analyse zusammengetragen wurden:

Abbildung 8: SWOT-Analyse für Familienunternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Einordnung der Umfrageergebnisse werden ergänzend Befunde aus der bestehenden Forschung herangezogen. Der Abgleich mit früheren Studien stellt die eigenen empirischen Ergebnisse in einen breiteren Forschungskontext dar, stützt die Aussagekraft und zeigt Anschlussfähigkeit an den aktuellen Forschungsstand, insbesondere der angewandten, unternehmensbezogenen Forschung.

1. Stärken und Chancen: Vertrauen, Nachhaltigkeit, Rücklagen und Umsetzungsstärke

Eine zentrale Stärke liegt in der stabilen und vor allem als positiv wahrgenommenen Unternehmenskultur, die von Vertrauen und sozialer Nähe geprägt ist. Dass eine positive Arbeitsatmosphäre und ein starker Teamzusammenhalt typische Merkmale von Familienunternehmen sind, wird auch in anderen Studien bestätigt: Die Mehrheit der Befragten bewertete diese beiden Aspekte in großen Familienunternehmen als überlegen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen (Mohnen/Konieczny, 2024).

Wertschätzungskultur ist in Familienunternehmen deutlich besser als in Konzernen (PWC, 2021)

Die kulturelle Stabilität vieler Familienunternehmen ist häufig stark personalisiert und eng mit der Eigentümerfamilie verknüpft. Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten genießen einen hohen Stellenwert, wodurch ein hohes Maß an Wertschätzung und damit das Gefühl entstehen kann, nicht einfach ersetzbar zu sein. Was die Wertschätzung betrifft, werden Familienunternehmen in Umfragen deutlich besser beurteilt als Konzerne (PWC, 2021). Eine wertschätzende Unternehmenskultur fördert Loyalität und eine enge Verbundenheit aller Beteiligten (Simon, 2005) und erhöht damit die Reputation und Bindung von Familienunternehmen. Der klare Wille, das Unternehmen an die Kinder- und Enkelgeneration weiterzugeben (Enkeltauglichkeit), führt nicht nur zu einem tief verwurzelten Wunsch nach Resilienz und einem nachhaltigen Umgang mit Mitarbeitenden und Lieferanten, sondern auch mit Heimat und Umwelt, was sich unter anderem an lokalem Engagement in Form vom Fördern lokaler Arbeits- und Ausbildungsplätze und Unterstützung sozialer Projekte zeigt. Diese soziale Verantwortung trägt zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts und zur Verbesserung der Lebensqualität in den Gemeinschaften bei, in denen die Unternehmen tätig sind (Stiftung Familienunternehmen, 2021).

Dass Familienunternehmen Generationenprojekte sind, die soziale und ökologische Verantwortung tragen, zeigt sich auch in der Unternehmensstrategie: Insbesondere nicht-finanzielle Ziele wie Unternehmensnachfolge, die emotionale Bindung an das Unternehmen sowie eine gute und nachhaltige Marktreputation manifestieren sich oftmals in der Unternehmensstrategie von Familienunternehmen (KPMG, 2021a). Sie neigen außerdem dazu, Investitionen in umweltfreundliche Technologien und nachhaltige Praktiken zu priorisieren, um die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. So sind knapp 47.000 Familienunternehmen in verschiedenen umweltrelevanten Bereichen aktiv, wie Batterietechnologie, Geothermie, Photovoltaik, Recycling, Windkraft und Wasserstoff (Hiebel et al., 2023).

Eine weitere Stärke ist daher auch die Werteorientierung von Familienunternehmen: Die Ausrichtung an klaren, zentralen Werten trägt dazu bei, dass Familienunternehmen in Umfragen als besonders glaubwürdig wahrgenommen werden – und diese Glaubwürdigkeit auch langfristig bewahren (Sommer, 2025). Gerade vor dem Hintergrund einer Vertrauenskrise, in der grundlegende Prinzipien der Wirtschaftsordnung und Wettbewerbsfähigkeit des Landes zunehmend infrage gestellt werden (Gabel/Potthoff, 2025), wird dieser Stabilitätsfaktor besonders wichtig. Familienunternehmen werden als besonders zuverlässig wahrgenommen, wenn es um die Sicherung von Arbeitsplätzen, Verwurzelung in der Region und langfristige Planung angeht. Die Mehrheit der Befragten befürwortet daher auch, Familienunternehmen steuerlich nicht stärker zu belasten, da sie als wichtige Stütze für Wohlstand und Beschäftigung angesehen werden (Sommer, 2025).

Im Unterschied zu stärker formalisierten Organisationskulturen in Nicht-Familienunternehmen (NFU) wird die Verankerung von Werten und Normen in Familienunternehmen weniger über institutionalisierte Prozesse vermittelt, sondern über persönliche Vorbilder, informelle Kommunikation und langfristige Beziehungen. Eine starke, als positiv wahrgenommene Unternehmenskultur unterstützt die Fachkräftebindung – ein zunehmend wichtiger Faktor angesichts des demografischen Wandels und knapper Arbeitsmärkte (vgl. Burstedde et al., 2023; Risius/Werner, 2024). Regressionsergebnisse von Pfaff et al. (2026b) zeigen außerdem, dass Sozialkapital als wichtiger Treiber für Transformationsfähigkeit gilt. Die hohen Zustimmungswerte von Familienunternehmen bei Sozialkapital-Faktoren (vgl. Kapitel C.IV) können insofern als Chance interpretiert werden. Denn zentrale Komponenten von Sozialkapital (z. B. Vertrauen) erleichtern die Anpassung von Unternehmenspraktiken in Krisensituationen und stärken dadurch die organisationale Resilienz und Handlungsfähigkeit eines Unternehmens (Ben-Hador et al., 2025).

Regressionsbefund: Sozialkapital ist Treiber für organisationale Transformationsfähigkeit.

Diese kulturell verankerten Vertrauens- und Kooperationsstrukturen entfalten ihre Wirkung besonders dann, wenn sie auf organisationale Strukturen treffen, die schnelle Entscheidungen und eine konsequente Umsetzung ermöglichen. Hier zeigt sich in Form einer ausgeprägten Umsetzungsstärke eine weitere Stärke vieler Familienunternehmen (vgl. Tabelle 3). Weniger formalisierte Entscheidungsprozesse, klar zugeordnete Verantwortlichkeiten und kurze Abstimmungswege ermöglichen es, strategische Entscheidungen zügig in operatives Handeln zu überführen und schneller auf Marktveränderungen zu reagieren. Dadurch können Veränderungen schnell umgesetzt werden, ohne durch langwierige, standardisierte Prozesse infolge übermäßig unternehmensintern geschaffener Bürokratie gebremst zu werden. Insbesondere kleinere und mittelgroße Familienunternehmen, wo die Nähe zwischen Führungsebene und Mitarbeitenden besonders stark vorhanden ist, profitieren von direkten Kommunikationswegen und flachen Hierarchien. Diese Umsetzungsstärke kräftigt die Handlungsfähigkeit von Familienunternehmen und verschafft ihnen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil in dynamischen

Transformationsphasen. Auch Hiebel et al. (2023) zeigen, dass Familienunternehmen besonders gut darin sind, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und auch bei unsicheren gesetzlichen Rahmenbedingungen langfristig zu planen.

Ein weiterer Resilienzfaktor ist die trotz aktueller Krisen noch vorhandene finanzielle Stabilität vieler Familienunternehmen (vgl. Tabelle 1). Familienunternehmen zeichnen sich durch eine langfristige Perspektive aus, die auf Stabilität, Nachhaltigkeit, den Erhalt und die Weitergabe des Unternehmens an nachfolgende Generationen abzielt. Stabile Eigenkapitalquoten ermöglichen es, externe Schocks abzufedern und Investitionen auch in unsicheren Phasen zu tätigen (Buchner et al., 2021; Hauer/Woywode, 2025). Diese langfristige Ausrichtung fördert nachhaltiges Wirtschaften und strategische Entscheidungen, die nicht nur kurzfristige Gewinne maximieren, sondern auch die langfristige Gesundheit des Unternehmens sicherstellen. Auch andere Studien zeigen, dass Familienunternehmen widerstandsfähiger gegenüber wirtschaftlichen Krisen sind (KPMG, 2021b; Fischer et al., 2024).

Ein hohes Maß an Sozialkapital in Kombination mit langfristiger, bedachter Planung und finanzieller Stabilität eröffnet Handlungsspielräume für langfristige Investitionen sowie die Fähigkeit, in Krisenzeiten resilient zu bleiben. Die Sicherstellung wirtschaftlicher Stabilität sowie ökologischer und sozialer Verantwortung kann von Familienunternehmen als strategischer Vorteil (Chance) genutzt werden, um sich auf dem Arbeitsmarkt langfristig zu differenzieren und resilienter gegenüber Markt- und Reputationsrisiken zu agieren.

2. Schwächen und Risiken: Pfadabhängigkeit, Strukturdefizite, Digitalisierungslücken und Nachfolgeplanung

Gleichzeitig machen die Ergebnisse deutlich, dass sich neben den zuvor analysierten Stärken und sich daraus ergebenden Chancen für Familienunternehmen auch Schwächen zeigen, die mit gewissen Risiken für die Zukunftsfähigkeit einhergehen. Es besteht beispielsweise die Gefahr, zentrale Trends wie flexible Arbeitsformen, agile Arbeitsmethoden oder neue Formen der Zusammenarbeit nicht konsequent aufzugreifen, wenn die Veränderungsbereitschaft auf Führungsebene begrenzt ist oder bestehende Strukturen stark am Status quo ausgerichtet bleiben. Die ausgeprägte Orientierung an gewachsenen Strukturen, persönlichen Beziehungen und bewährten Praktiken kann in diesem Zusammenhang zu einer vergleichsweise langsamen Veränderungsdynamik und Pfadabhängigkeiten führen, sodass bewährte und ausgetretene Pfade nicht verlassen werden. Strukturen und Entscheidungsregeln entwickeln sich bei Familienunternehmen oft im Einklang mit familiären Lebensphasen und weniger strikt nach Marktanforderungen. Diese begünstigen einen Status-quo-Bias, der Anpassungsprozesse verlangsamt und dazu beitragen kann, dass zentrale Entwicklungen – etwa Digitalisierung, flexible Arbeitsformen oder veränderte Erwartungen jüngerer Mitarbeitender – nicht rechtzeitig oder

nur unvollständig umgesetzt werden. Da sich Märkte und Wettbewerbsbedingungen schnell ändern, kann diese Trägheit unter Umständen ein Risiko werden.

Die konkreten Ausprägungen dieser Risiken können sich dabei nach Unternehmensgröße unterscheiden. Kleinere und mittelgroße Familienunternehmen sind besonders anfällig, wenn etablierte Routinen und informelle Strukturen die Einführung neuer Arbeitsmethoden oder digitaler Werkzeuge verzögern, da häufig nur begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen für parallele Entwicklungs- und Transformationsprojekte zur Verfügung stehen. Größere Familienunternehmen hingegen laufen Gefahr, dass zunehmende Komplexität, formalisierte Abstimmungsprozesse und längere Entscheidungswege die organisationale Flexibilität einschränken und beispielsweise Innovationsprozesse verlangsamen.

Zwar ist das Bewusstsein für zentrale Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Künstliche Intelligenz oder Klimatransformation in vielen Familienunternehmen grundsätzlich vorhanden, jedoch zeigt sich häufig eine Lücke zwischen strategischer Zielsetzung und operativer Umsetzung im Unternehmensalltag (vgl. Tabelle 5). Diese Umsetzungsdiskrepanz wird teilweise durch fehlende oder unzureichend ausgebaute technische Infrastrukturen verstärkt. Insbesondere bei modernen, datenbasierten Management-, Steuerungs- und Controlling-Prozessen lassen sich für Familienunternehmen Nachholbedarfe identifizieren. Zwar nutzen viele Familienunternehmen digitale Produktionstechnologien wie das Internet der Dinge (IoT) oder additive Fertigungsverfahren ähnlich intensiv wie Nicht-Familienunternehmen, zugleich bestehen jedoch Ausbaupotenziale bei Cloud-Computing, der systematischen Nutzung unternehmensinterner Daten sowie deren strategischer Verknüpfung (Risius/Werner, 2024).

Auch im Bereich der Personalorganisation zeigen sich Verbesserungspotenziale: Fehlende standardisierte HR-Prozesse, etwa bei Zielvereinbarungen, Performance-Feedback oder Onboarding, können langfristig zu Steuerungsdefiziten führen und die Attraktivität als Arbeitgeber insbesondere für jüngere Fachkräfte mindern. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und eines sich weiter verschärfenden Fachkräftemangels gewinnen diese Aspekte zusätzlich an Bedeutung – wobei die Notwendigkeit dieser Tools je nach Größe und Branche variiert und nicht jeder HR-Trend sich als nachhaltig erweist. Die empirischen Ergebnisse beschreiben zudem einen Durchschnitt über alle Familienunternehmen, der als Orientierung für einzelne Familienunternehmen dienen kann, ob sie sich besser oder schlechter aufgestellt sehen als der Durchschnitt.

Der altersbedingte anstehende Austritt der Babyboomer-Generation (Deschermeier/Schäfer, 2024) stellt für Familienunternehmen ein erhebliches Risiko dar, da ein großer Teil des betriebsspezifischen Erfahrungs-, Prozess- und Beziehungswissens häufig personengebunden ist. In stark personenorientierten Unternehmenskulturen – was vor allem bei kleinen

Familienunternehmen der Fall ist – sind Rollen und Verantwortlichkeiten häufig eng an einzelne Personen gebunden – ihre Kompetenzen, Erfahrungen und Netzwerke prägen die Organisation stärker als formale Strukturen. Fehlen strukturierte Wissensmanagement- und Mentoring-Programme, droht mit dem Generationenwechsel ein nachhaltiger Verlust von erfolgskritischem Know-how und implizitem Erfahrungs-, Prozess- und Beziehungswissen. Dies wiederum kann die operative Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen, weshalb gezielte Programme zur Wissenssicherung und Nachfolgeplanung besonders wichtig sind (vgl. Kapitel E.II).

Die beschriebenen Herausforderungen werden durch das aktuelle makroökonomische Umfeld weiter verschärft. Steigende Transformations-, Energie- und Bürokratiekosten sowie regulatorische Anforderungen erhöhen den Anpassungsdruck sowohl für Familienunternehmen als auch für Nicht-Familienunternehmen (Dietz et al., 2022). Zukunftsfähigkeit erfordert daher nicht die Abkehr von den spezifischen Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen, sondern deren gezielte Ergänzung durch moderne, systematische Management- und Organisationsstrukturen, wobei sich sowohl die Notwendigkeit als auch Möglichkeit der Umsetzung je nach Unternehmensgröße und Branche unterscheiden kann. Während kleinere und mittlere Familienunternehmen insbesondere die institutionalisierte Weiterentwicklung ihrer Strukturen vorantreiben könnten, stehen größere Familienunternehmen vor der Herausforderung, sicherzustellen, dass formale Prozesse nicht zu organisationaler Trägheit oder Innovationsblockaden führen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche konkreten Handlungsempfehlungen sich für (Familien-)Unternehmen ableiten lassen, um ihre spezifischen Stärken im Umgang mit Krisen und Transformation gezielt zu nutzen und die beschriebenen Risiken aufgrund ihrer identifizierten Schwächen zu minimieren.

II. Handlungsempfehlungen

1. Krisenbewältigung und Transformationsgestaltung durch Sozialkapital

Manche Krisen treffen Gesellschaften und Unternehmen überraschend. Dafür können sich die Verantwortlichen nur durch allgemeine Vorsorge und resiliente Strukturen rüsten. Andere Veränderungen kündigen sich aber schon aufgrund von Megatrends langfristig an, so dass Politik und Unternehmenslenker sich frühzeitig und spezifisch darauf vorbereiten können. Dies gilt in besonderem Maße für den demografischen Wandel, der seit vielen Jahrzehnten gut dokumentiert und kommuniziert wird. Leider herrscht unter Politikern das pathologische Lernen vor, so dass erst reagiert wird, wenn das Problem kaum noch lösbar ist – obwohl schon einmal sinnvolle Korrekturen wie beispielsweise der Demografie-Faktor in der gesetzlichen Rentenversicherung eingeführt wurden.

Bei Unternehmen – insbesondere Familienunternehmen – lässt sich vielfach ein differenziertes Vorgehen finden. Sowohl Vorkehrungen für eine unerwartete Krise sind vorhanden, welche die Resilienz fördern, als auch langfristige Weichenstellungen für den Umgang mit Dekarbonisierung und demografischem Wandel. Dabei gibt es keine One-Size-Fits-All-Lösung. Es sind branchen-, aber auch größenbedingte Unterschiede festzustellen, die teilweise auch funktional sind. Allerdings zeigt sich empirisch, dass die Unternehmen durch gute Strukturen und daraus resultierend hohen Kapazitäten (vgl. Pfaff et al., 2026b) den Krisen angesichts des Epochenwandels nicht hilflos ausgeliefert sind. Das Fundament dafür ist das Sozialkapital: Mitarbeitende wehren sich weniger gegen Veränderung oder gar Transformation, wenn diese in einen systematischen Prozess eingebunden sind. Wechselbereitschaft und Fluktuation sind bis zu viermal geringer und die Arbeitszufriedenheit bis zu viermal höher, wenn folgende Maßnahmen, die auf eine Vertrauenskultur einzahlen, umgesetzt wurden (Dietz et al., 2022):

- **Notwendigkeit der Veränderung gut erklärt:** Führungskräfte sollten frühzeitig und proaktiv erläutern, warum Anpassungen notwendig sind und welche Herausforderungen ohne entsprechende Maßnahmen entstehen würden. Dadurch kann Vertrauen in die Führung gestärkt und die Bereitschaft der Beschäftigten, notwendige Anpassungen konstruktiv mitzutragen, erhöht werden (Dietz et al., 2022, S. 13). Wenn Mitarbeitende die Veränderungen als positiv und vorteilhaft für sich selbst und die Organisation wahrnehmen, sind sie eher bereit, diese zu akzeptieren (Erlyani et al., 2023).
- **Strategie transparent machen:** Neben der Erklärung einzelner Maßnahmen ist es entscheidend, dass die übergeordnete strategische Ausrichtung des Unternehmens klar kommuniziert wird. Transparenz über die Strategie und dazugehörigen Ziele der Unternehmensführung schafft Zuversicht, Orientierung und Vertrauen in die Handlungsfähigkeit der Unternehmensleitung in Phasen organisationaler Unsicherheit. Außerdem wird die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Organisation während der Veränderungen dadurch gestärkt (Dietz et al., 2022, S. 13; Li et al., 2021).
- **Bestehende Ansprüche berücksichtigen:** Organisationsveränderungen können bestehende Routinen, Arbeitsbedingungen oder Karrierepfade infrage stellen. Wenn Mitarbeitende die Möglichkeit erhalten, Fragen zu stellen und ihre Perspektiven einzubringen, erhöht dies die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen und beugt Verlustängsten (z. B. Statusverlust) vor. Denn Beschäftigte erleben Veränderungen dann weniger als Verlust oder Bedrohung, sondern eher als Teil eines gemeinsamen Anpassungsprozesses, wodurch das Risiko vor Widerstand reduziert werden kann (Dietz et al., 2022, S. 13).
- **Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnen:** Wenn Beschäftigte aktiv an Veränderungsprozessen beteiligt werden und reale Möglichkeiten zur Mitgestaltung (etwa in Form von Mitarbeiterversammlungen, Workshops, Projektgruppen, Feedbackformate) erhalten, kann durch das dabei entstehende Zugehörigkeits- und Verantwortungsgefühl die Legitimität der Maßnahmen erhöht werden. Gleichzeitig stärkt die Einbindung der Beschäftigten

deren Gefühl der Selbstwirksamkeit, Motivation und Engagement (Bhaker/Sharma, 2024) und kann Widerstände gegenüber organisatorischen Veränderungen reduzieren (Dietz et al., 2022, S. 13).

- **In Weiterbildung investieren:** Unternehmen, die ihre Beschäftigten in Phasen der Transformation durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen, erleichtern die individuelle Anpassung an neue Anforderungen. Digitale Lernplattformen, interne Trainings und externe Workshops bieten hier vielseitige Möglichkeiten, Mitarbeitende sowohl fachlich als auch methodisch weiterzuentwickeln, um bestehendes Wissen zu aktualisieren und neue Kompetenzen aufzubauen. Weiterbildung reduziert nicht nur Qualifikationsdefizite, sondern auch Unsicherheiten und Transformationsängste. Gleichzeitig stärkt eine aktive Weiterbildungspolitik die langfristige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (Dohmen/Cordes, 2018).
- **Fehlerkultur stärken:** Innovation und organisatorische Anpassung erfordern häufig das Ausprobieren neuer Ansätze, deren Erfolg nicht immer im Voraus sicher vorhergesagt werden kann. Eine Arbeitskultur, die Experimente ermöglicht und eine angemessene Fehlertoleranz etabliert, wirkt sich positiv auf die Zielerreichung, Überlebensfähigkeit und Gesamtrendite von Unternehmen aus (Van Dyck et al., 2004). Je radikaler das Innovationsvorhaben in Unternehmen ist, desto wichtiger ist eine ausgeprägte Fehlerkultur für den Erfolg (Fischl, 2008).

2. Finanzielle Resilienz durch Langfristorientierung

Ein weiterer Resilienzfaktor ist die finanzielle Stabilität vieler Familienunternehmen, die sich aus der langfristigen Perspektive speist, die Stabilität, Nachhaltigkeit, den Erhalt und die Weitergabe des Unternehmens an nachfolgende Generationen anstrebt. Hohe Eigenkapitalquoten, konservativere Finanzierungsstrategien und Rücklagen sichern die Resilienz und ermöglichen Investitionen auch in unsicheren Phasen, ohne auf Banken angewiesen zu sein (vgl. Kapitel C.I). Diese Langfristorientierung wirkt sich nachweislich positiv auf die Krisenfestigkeit aus: Auch andere Studien zeigen, dass Familienunternehmen aufgrund solider Eigenkapitalquoten und zurückhaltender Verschuldung widerstandsfähiger gegenüber wirtschaftlichen Abschwüngen sind und gleichzeitig strategische Investitionen tätigen können, ohne kurzfristige Renditeziele zu gefährden (Buchner et al., 2021; Hauer/Woywode, 2025).

Ein regelmäßiges Monitoring von Finanzkennzahlen wie der Eigenkapitalquote, Verschuldung und Cashflow ermöglicht zudem ein frühzeitiges Erkennen von Risiken und sichert die langfristige Stabilität des Unternehmens. Durch diese Maßnahmen lässt sich die Langfristorientierung noch besser nutzen, um die operative und strategische Handlungsfähigkeit von Familienunternehmen in unsicheren Phasen weiter zu erhöhen und langfristige Unternehmensziele nachhaltig abzusichern. Die vorhandenen Rücklagen können gezielt für Zukunftsinvestitionen

wie Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsprojekte oder auch für den Ausbau digitaler Infrastruktur genutzt werden.

3. Investitionen in digitale Infrastruktur

Die Digitalisierung von Prozessen und Strukturen stellt für Familienunternehmen einen weiteren Hebel dar, um langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit in einem zunehmend dynamischen Marktumfeld zu sichern. Besonders relevant ist hierbei die Einführung moderner, systematischer Management- und personalpolitische Strukturen (vgl. Kapitel C.V). Der Einsatz digitaler Projekt- und Kollaborationstools wie Microsoft Teams, Slack, Zoom und Google Workspace ermöglicht eine effizientere interne Kommunikation, verbessert die Transparenz von Entscheidungsprozessen und unterstützt eine strukturierte Nachverfolgung von Projekten. Standardisierte digitale Werkzeuge können die Koordination erheblich erleichtern, wenn auch Familienunternehmen (je nach Größe) individuell für sich prüfen müssen, welches Ausmaß für sie möglich und zielführend ist.

Darüber hinaus bieten digitale Infrastrukturen die Grundlage für die Implementierung agiler Arbeitsmethoden. Abhängig von Branche, Unternehmensgröße und den vorhandenen Ressourcen können und sollten Familienunternehmen agile Strukturen einführen, da diese sich positiv auf die Innovationskraft von Teams und Projektleistung auswirken (Malik et al., 2021) und damit eine schnelle Anpassung an Marktveränderungen und Innovationsanforderungen ermöglichen. Flexible Arbeitszeitmodelle ergänzen diese Strukturen, indem sie den Mitarbeitenden eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen, was sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt (Hammermann/Stettes, 2026). Dies kann dann wiederum die Mitarbeiterbindung erhöhen und die Attraktivität als Arbeitgeber stärken, was angesichts des Fachkräftemangels zunehmend wichtig wird. Die Studienergebnisse zeigen außerdem, dass Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit weitgehend selbst einteilen können, im Schnitt häufiger lange arbeiten – und trotzdem seltener von Erschöpfung, Energiemangel oder dem Gefühl, überfordert zu sein, berichten.

Mit Blick auf die Zukunft wird ergänzend dazu auch die Nutzung von KI im Projektmanagement eine immer wichtigere Rolle spielen. Die Nutzung von KI-gestützten Tools kann dazu beitragen, Effizienz und Entscheidungsqualität zu verbessern, Risiken effektiver zu managen und langfristig erfolgreicher zu arbeiten. Daher lohnt es sich – insbesondere bei Unternehmen mit Prozessoptimierungsbedarfen – KI-gestützte Tools frühzeitig zu integrieren.

4. Know-how sichern durch gezielte Mentoring-Systeme, Nachfolgeplanung und Investitionen in Weiterbildung

Langfristig betrachtet dienen Investitionen in digitale Infrastruktur für Familienunternehmen nicht nur der Effizienzsteigerung, Verbesserung der Kommunikation und Prozessoptimierung (bspw. durch automatisierte Verwaltungsprozesse), sondern tragen auch aktiv zur Bewahrung der unternehmensspezifischen Kultur und Werte bei. Denn digitale Wissensmanagementsysteme können beispielsweise sicherstellen, dass traditionelles Know-how und Erfahrungen der Gründergeneration dokumentiert und an die nächste Generation weitergegeben werden. Familienunternehmen stehen hierbei häufig vor der Herausforderung, dass entscheidendes Know-how stark an die Gründer- oder Senior-Generation gebunden ist. Mit deren Eintritt in den Ruhestand – was bei der Boomer-Generation zunehmend der Fall sein wird (Schüler/Seele, 2025) – droht ein erheblicher Verlust von operativem, strategischem und kulturellem Wissen, was die Innovationskraft, Effizienz und langfristige Resilienz des Unternehmens beeinträchtigen können.

Um diesen Risiken zu begegnen, sollten Familienunternehmen gezielter Mentoring-Systeme einführen (vgl. Kapitel C.V). Erfahrene Fach- und Führungskräfte können darin ihr Wissen systematisch an die nachfolgende Generation weitergeben, beispielsweise durch projektbegleitende Schulungen, strukturierte Workshops oder regelmäßige Feedback- und Transfergespräche. Parallel ist eine frühzeitige Nachfolgeplanung notwendig, die nicht nur Schlüsselpositionen, sondern auch zentrale Prozesse, Entscheidungswege und implizites Wissen berücksichtigt.

Die Verbindung aus Mentoring, Nachfolgeplanung und kontinuierlicher Weiterbildung (vgl. Kapitel E.II.1) ermöglicht es Familienunternehmen, ihre unternehmensspezifische Expertise zu bewahren, operative Abläufe stabil zu halten und gleichzeitig Innovations- und Anpassungsfähigkeit langfristig zu sichern. Ohne diese Maßnahmen besteht die Gefahr eines schleichenden Wissensverlusts, einer verringerten Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen und einer Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit.

F. Fazit

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen ein differenziertes Bild der Resilienz und Zukunftsfähigkeit von deutschen Familien- und Nicht-Familienunternehmen. Insgesamt wird deutlich, dass beide Unternehmensformen grundsätzlich über tragfähige Voraussetzungen verfügen, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen einer zunehmend volatilen, komplexen und unsicheren Umwelt zu begegnen. Gleichzeitig offenbaren sich jedoch unterschiedliche Stärkenprofile, strukturelle Besonderheiten und Entwicklungspotenziale, die für die weitere wirtschaftliche Entwicklung von zentraler Bedeutung sind.

Ein zentrales Ergebnis der Analyse ist, dass Resilienz nicht auf einzelne Faktoren reduziert werden kann, sondern aus dem Zusammenspiel von ökonomischen, strukturellen, sozialen und kulturellen Elementen entsteht. In diesem Zusammenhang kommt der sozialen Infrastruktur – insbesondere in Form von Unternehmenskultur und Sozialkapital – eine Schlüsselrolle zu. Unternehmen, die in diesen Bereichen gut aufgestellt sind, sind langfristig wettbewerbsfähiger und unternehmerisch erfolgreicher, was sich einerseits anhand der Umsatz- und Gewinnentwicklung aber auch anhand der Fluktuation und dem Krankenstand zeigt. Ein hohes Maß an Vertrauen, gemeinsame Werte und ein positives Betriebsklima bilden eine stabile Grundlage für Zusammenarbeit und Motivation. Diese Faktoren tragen maßgeblich dazu bei, dass Veränderungen innerhalb der Organisation mitgetragen und Maßnahmen vergleichsweise schnell und ohne größere Widerstände umgesetzt werden können. Die häufig kurzen Entscheidungswege und die enge Verzahnung von Eigentum und Management begünstigen in Familienunternehmen eine hohe Umsetzungsorientierung und Flexibilität im operativen Handeln.

Darüber hinaus wirkt sich die langfristige Orientierung von Familienunternehmen stabilisierend aus. Die Ausrichtung auf generationenübergreifenden Erfolg fördert eine nachhaltige Unternehmensführung, die sich unter anderem in einer vergleichsweise hohen Eigenkapitalbasis widerspiegelt. Diese Faktoren ermöglichen es vielen Familienunternehmen, wirtschaftliche Krisen besser zu überstehen und auch in unsicheren Zeiten finanziell unabhängig, handlungs- und investitionsfähig zu bleiben. In diesem Kontext zeigt sich, dass finanzielle und kulturelle Stabilität sich gegenseitig verstärken können.

Familienunternehmen verfügen über eine solide Ausgangsbasis für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen, müssen ihre Stärken jedoch gezielt weiterentwickeln. Entscheidend ist letztlich die Fähigkeit, bestehende Stärken mit neuen Anforderungen in Einklang zu bringen und sowohl kulturelle als auch strukturelle Weiterentwicklungen aktiv zu gestalten. Agilität und Resilienz für die Bewältigung von Krisen und Transformation sind ausgeprägter, wenn zum einen die strukturellen und funktionellen Voraussetzungen gut sind. Dazu zählen Elemente wie eine Vertrauens- und Anerkennungskultur, gemeinsame Werte und ein gutes Betriebsklima.

Insbesondere die Ergänzung bestehender kultureller und sozialer Ressourcen durch moderne Managementinstrumente, digitale Infrastruktur und systematische Personalentwicklung kann dabei unterstützen, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Themen wie Nachfolgeplanung, Fachkräftesicherung und lebenslanges Lernen gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung.

Über diese Maßnahmen auf Systemebene hinaus sind auch die Führungskräfte gefordert, den Wandel entlang der 5-W-Formel mitverantwortlich zu gestalten. Die Notwendigkeit der Veränderung und des Wandels müssen zunächst wahrgenommen werden. Das Wissen für den Umgang mit der Veränderung muss geschult und gelernt werden. Und letztlich müssen die Mitarbeitenden den Wandel in Richtung der gemeinsamen Werte des Unternehmens dann auch Wollen. Damit wird deutlich, dass kulturelle und organisationale Ressourcen ebenso entscheidend sind wie technologische oder finanzielle – und in vielen Fällen sogar den Ausschlag dafür geben, ob Unternehmen in disruptiven Zeiten bestehen können. Unternehmen, die agil und veränderungsbereit sind, sind auch resilienter. Nicht nur in der Theorie, sondern auch – wie diese Studie gezeigt hat – in der Praxis.

Interne Stärken allein genügen nicht – Familienunternehmen entfalten ihre transformative Kraft erst im Zusammenspiel mit verlässlichen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen.

Nichtsdestotrotz kann unternehmerische Zukunftsfähigkeit nicht allein aus internen Ressourcen erwachsen, sondern ist an bestimmte Voraussetzungen gebunden und kann unter veränderten Rahmenbedingungen auch an ihre Grenzen stoßen. Erst im Zusammenspiel von unternehmensinternen Potenzialen und geeigneten wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen kann die transformative Kraft insbesondere von Familienunternehmen ihre volle Wirkung für den Standort Deutschland entfalten. Neben einer starken sozialen Infrastruktur innerhalb der Unternehmen bedarf es ebenso verlässlicher, planbarer und wachstumsfreundlicher Rahmenbedingungen, die Investitionen, Innovationen und strukturelle Weiterentwicklung ermöglichen. Familienunternehmen nehmen in diesem Kontext eine besondere Rolle ein, da sie als zentraler Motor der deutschen Wirtschaft maßgeblich zur Beschäftigung, Wertschöpfung und regionalen Stabilität beitragen. Ihre spezifischen Stärken – insbesondere in den Bereichen Unternehmenskultur, langfristige Orientierung und soziale Einbindung – machen sie zu wichtigen Trägern wirtschaftlicher Resilienz und Transformation. Eine gezielte interne Weiterentwicklung (vgl. Kapitel E.II) von Familienunternehmen kann in Kombination mit stabilen und verlässlichen Rahmenbedingungen dazu führen, dass die Chancen der vier zentralen Megatrends – Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie und Deglobalisierung – produktiv genutzt und die damit verbundenen Risiken nachhaltig adressiert werden.

Methodik

- **Datengrundlage und Stichprobe**

  Die empirische Analyse basiert auf dem IW-Personalpanel, einer wiederkehrenden Unternehmensbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft. Für die vorliegende Analyse wird ein gematchter Datensatz aus zwei Erhebungswellen im Herbst 2024 und Herbst 2025 herangezogen (Erhebungszeitraum jeweils Oktober bis Dezember). In beiden Wellen wurden dieselben Unternehmen zu ihren betrieblichen Strukturen, personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie zur Funktionsfähigkeit zentraler organisationaler Prozesse befragt. Die Befragung richtete sich primär an die Personalverantwortlichen der Unternehmen. In kleineren Unternehmen ohne eigene Personalabteilung wurden die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer befragt.

  Der gematchte Datensatz umfasst insgesamt 1.640 Fälle. Darunter befinden sich 949 Familienunternehmen, wodurch differenzierte Auswertungen nach Unternehmensform möglich sind. Die Analysen basieren auf gewichteten Daten, sodass die Ergebnisse repräsentativ für die deutsche Wirtschaft sind. Durch die Panelstruktur des Datensatzes ist gewährleistet, dass die Auswertungen nicht durch Veränderungen in der Stichprobenzusammensetzung zwischen den Jahren verzerrt werden, sondern auf konsistenten Beobachtungen derselben Unternehmen beruhen. Die querschnittlichen, deskriptiven Auswertungen erlauben Aussagen über Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen jedoch keine kausalen Schlussfolgerungen.

- **Erhebungsinhalte**

  Der Fragebogen des IW-Personalpanels deckt ein breites Spektrum unternehmensbezogener Themen ab. Erhoben wurden unter anderem strukturelle Merkmale wie Branche und Unternehmensgröße, um Unterschiede zwischen kleinen, mittelgroßen und großen Familienunternehmen sowie zwischen den Branchen herauszuarbeiten (vgl. Kapitel C.II). Darüber hinaus enthält der Datensatz Informationen zu Mitarbeitendenbedarfen und Rekrutierungsproblemen, zur dualen Ausbildung sowie zur Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und zur Zielerreichung. Weitere inhaltliche Schwerpunkte betreffen Aspekte der Unternehmenskultur, der Organisation des Unternehmens, der nachhaltigen Personalpolitik sowie der Zusammenarbeit zwischen Teams und Abteilungen. Diese Themenfelder ermöglichen eine umfassende Analyse sowohl formaler Strukturen als auch kultureller und prozessualer Faktoren unternehmerischer Funktionsfähigkeit.

- **Operationalisierung und Auswertung**

  Die Analyse erfolgt auf Basis deskriptiver Auswertungen der gewichteten Daten. Zur besseren Vergleichbarkeit werden je nach Fragestellung Zustimmungsraten gebildet, indem

inhaltlich gleichgerichtete Antwortkategorien zusammengefasst werden. Bei Zustimmungsskalen werden die Antwortkategorien „Stimme voll und ganz zu“ und „Stimme eher zu“ aggregiert. Bei Fragen mit abgestuften Ja-Antworten, etwa zu Rekrutierungsproblemen, werden die Anteile der Unternehmen mit mittleren oder großen Problemen zusammengefasst. Bei Fragen zur Nutzung bestimmter Instrumente oder Praktiken, beispielsweise digitaler Tools, werden sowohl eine flächendeckende als auch eine bereichsweise Nutzung als positive Ausprägung gewertet. Bei metrischen Skalen von 0 bis 10, etwa zur Einschätzung der Bedeutung bestimmter Themen (0 = „spielt keine Rolle“, 10 = „spielt eine sehr große Rolle“), werden die Werte 6 bis 10 als Ausdruck hoher Relevanz interpretiert und entsprechend zusammengefasst. Die ausgewiesenen Zustimmungsraten geben jeweils den Anteil der Unternehmen an, die einem bestimmten Sachverhalt zustimmen, diesen als relevant einschätzen oder von einer entsprechenden Praxis oder Problemlage berichten.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aktuelle Lage und Entwicklungen in Unternehmen 13

Tabelle 2: Anpassungsfähigkeit von Unternehmen im Vergleich 15

Tabelle 3: Zielerreichung in Unternehmen im Vergleich 17

Tabelle 4: Sozialkapital: Vertrauen und Zusammenhalt 18

Tabelle 5: Wege zu einer gemeinsamen Unternehmenskultur 20

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirtschaftliche Stärke in Familienunternehmen (je nach Unternehmensgröße) 26

Abbildung 2: Anpassungsfähigkeit und Zielorientierung in Familienunternehmen (je nach Unternehmensgröße) 28

Abbildung 3: Sozialkapital und Unternehmenskultur in Familienunternehmen (je nach Unternehmensgröße) 30

Abbildung 4: Wirtschaftliche Stärke in Familienunternehmen (je nach Branche) 32

Abbildung 5: Anpassungsfähigkeit und Zielorientierung in Familienunternehmen (je nach Branche) 35

Abbildung 6: Sozialkapital und Unternehmenskultur in Familienunternehmen (je nach Branche) 37

Abbildung 7: Signifikante Zusammenhänge zwischen Sozialkapital und Performanceindikatoren bei Familienunternehmen 39

Abbildung 8: SWOT-Analyse für Familienunternehmen 43

Abkürzungsverzeichnis

AGIL	Anpassung (A), Zielerreichung (G), Integration (I) und Mustererhaltung (L)[3]
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
FU	Familienunternehmen
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IoT	Internet der Dinge (Internet of Things)
KI	Künstliche Intelligenz
NFU	Nicht-Familienunternehmen
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
P-O-Passung	Personal-Organizational-Fit
SWOT	Stärken (S), Schwächen (W), Chancen (O) und Risiken (T)[4]

3 Das Akronym wurde aus englischen Bezeichnungen gebildet: Adaptation (A), Goal attainment (G), Integration (I) und Latency (L). Zum besseren Verständnis werden hier im Abkürzungsverzeichnis die deutschen Begriffe verwendet.

4 Das Akronym wurde aus englischen Bezeichnungen gebildet: Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O) und Threats (T). Zum besseren Verständnis werden hier im Abkürzungsverzeichnis die deutschen Begriffe verwendet.

Literaturverzeichnis

Abdellah, A., A. Abdelkarim, M. El Hijazi, L. Elktiri, (2025), The role of organizational culture in driving managerical innovation: evidence from Moroccan startups. Journal of Innovation and Entrepreneurship.

Akhtar, N., (2024), Artificial intelligence within manufacturing: Applications, opportunities, and implementation challenges. Metaverse, 5(1), S. 1-18.

Batz, M., (2021), Nachhaltigkeit in der Sozialwirtschaft, Wiesbaden.

Bauer, A., H. Dietrich, K. Grienberger, A. Haas, P. Heß, M. Janser, G. Zika, (2024), Zum Strukturwandel des deutschen Arbeitsmarkts, IAB-Stellungnahme (5/2024), Nürnberg.

Ben-Hador, B., R. Yitshaki, (2025), Organizational resilience in turbulent times – Social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience. The International Journal of Human Resource Management, https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2470306, Zugriff am 08.04.2026.

Bearing Point, (2023), Agile Pulse Studie 2023 – Der Weg ist das Ziel, Frankfurt am Main.

Bhaker, S., T. Sharma, (2024), Determinants of Employee Participation Influencing Employee Motivation and Commitment: An analysis of Service Sector in Northern India. MSW Management – multidisciplinary, Scientific Work and Management Journal 34(2), S. 152-167.

BIBB/BAuA, (2012), Liefern, lagern und befördern – Arbeitsbedingungen in Verkehrs- und Logistikberufen, https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-23.pdf, Zugriff am 17.03.2026.

Buchner, M., M. Kuttner, C. Mitter, P. Sommerauer, (2021), Resilienz von Familienunternehmen – Eine systematische Literaturanalyse. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 73(3), S. 183-209.

Bumbuc, Ş., (2024), Team size and its influence on the teamwork and communication. Knowledge-Based Organization 30(2).

Burstedde, A., A. Jansen, S. Pierenkemper, P. Risius, M. Siemen, D. Werner, (2023), Fachkräfte für die digitale Transformation: Potenziale heben im Inland und Ausland, Köln.

Davis, J. H., F. D. Schoorman, L. Donaldson, (1997), Toward a stewardship theory of management. Academy of Management Review 22(1), S. 20-47.

Dechange, A., (2024), 4. Agiles Projektmanagement, in: Projektmanagement – Schnell erfasst, Springer, Berlin.

Demary, V., J. Matthes, A. Plünnecke, T. Schaefer, (2021), Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.

Deschermeier, P., H. Schäfer, (2024), Die Babyboomer gehen in Rente, IW-Kurzbericht (78), Köln.

Dohmen, D., M. Cordes, (2018), Weiterbildung und Weiterlernen treiben Innovationen und Wachstum – Anforderungen und Implikationen für die Weiterbildungsfinanzierung, https://www.fibs.eu/fileadmin/user_upload/Literatur/FiBS-Forum_060_Positionspapier_Weiterbildung.pdf, Zugriff am 13.03.2026.

Dietz, A., A. Hammermann, O. Stettes, (2022), Hinter den Kulissen des Auf- und Umbruchs: Betriebe im Transformationsprozess. Einblicke in die Transformationserfahrungen von Beschäftigten und Führungskräften und kulturelle Erfolgsfaktoren gelingender Transformationen, IW-Report (34), Köln.

Duchek, S., (2020), Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research 13(1), S. 215-246.

Economidou, C., M. Ollmann, H. Krummeck, J.-P. Becker, S. Horstmann, C. Hartmann, (2022), Doing Agile vs. Being Agile. Agile Pulse 2020 – die Agilitätsstudie von BearingPoint, https://www.bearingpoint.com/files/BearingPoint_Studie_Agile_Pulse_2022.pdf, Zugriff am 08.04.2026.

Engida, Z., A. Alemu, M. Mulugeta, (2022), The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture. Future Business Journal 8(1), S.1-13.

Enste, D., (2023), Vertrauen stärken – vor allem in disruptiven Zeiten!, in: Badura, B., Ducki, A., Baumgardt, J., Meyer, M., Schröder, H. (eds) Fehlzeiten-Report 2023. Fehlzeiten-Report. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 171-181.

Enste, D., L. Kürten, L. Suling, A. K. Orth, (2020), Digitalisierung und mitarbeiterorientierte Führung: Die Bedeutung der Kontrollüberzeugung für die Personalpolitik, IW-Analyse (135), Köln.

Enste, D., M. Grunewald, L. Kürten, (2018), Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil in digitalen Weiten, IW-Trends (2), Köln.

Enste, D., J. Wildner, (2014), Mitverantwortung und Moral. Eine unternehmensethische Reflexion, IW-Positionen (63), Köln.

Erlyani, N., F. Suhariadi, R. Ardi, (2023), Does perceived impact of change affect readiness for change in higher education governance?, in: Interdisciplinary Social Studies, Jg. 2, Nr. 12, S. 2654-2664.

Ferdinand, N., R. Prem, (2020), Der Beitrag von Normen zur Resilienz von Unternehmen in Krisensituationen, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Braunschweig.

Fietz, B., J. Hillmann, E. Guenther, (2021), Cultural Effects on Organizational Resilience: Evidence from the NAFTA Region. Schmalenbach Journal of Business Research.

Fischer, D., J. Müller, A. Gantner, L. Mandlik, J. Meyer, T. Monz, P. Wiedenmann, (2024), Finanzielle Performance in Familien- und Nicht-Familienunternehmen in Deutschland, in: Der Betriebswirt, Jg. 54, Nr. 3-4, S. 225-250.

Fischl, N., (2008), Unternehmenskultur und radikale Innovationen, Lohmar, Köln.

Fraunhofer Gesellschaft e. V., (2021), Resilienz. Ein Fraunhofer-Konzept für die Anwendung, https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/forschung/artikel/2020/Corona-Chancen/Resilienz-Fraunhofer-Konzept.pdf, Zugriff am 05.05.2026.

Gabel, R., J. Potthoff, (2025), Vertrauenskrise in Deutschland?: Ein europäischer Vergleich und Wege zu neuer Stabilität, IW-Policy Paper (9), Köln.

Grömling, M., (2025), Stimmungsumschwung lässt auf sich warten, IW-Konjunkturumfrage Herbst 2025, https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report_2025-Konjunkturumfrage-Herbst-2025.pdf?, Zugriff am 17.03.2026.

Hammermann, A., O. Stettes, (2026), Vertrauensarbeitszeit und Qualität der Arbeit. Eine empirische Analyse selbstbestimmter Arbeitszeitgestaltung, IW-Report (9), Köln.

Hammermann, A., J. Schmidt, O. Stettes, (2022), Fluktuation auf dem deutschen Arbeitsmarkt: Dynamik von Personalbewegungen und deren Einflussfaktoren, IW-Analyse (149), Köln, https://www.iwkoeln.de/studien/andrea-hammermann-joerg-schmidt-oliver-stettes-fluktuation-auf-dem-deutschen-arbeitsmarkt.html, Zugriff am 09.04.2026.

Hauer, A., M. Woywode, (2025), Die TOP 500 Familienunternehmen in Deutschland nach Umsatz und Beschäftigung, https://www.familienunternehmen.de/media/pages/publikationen/die-top-500-familienunternehmen-in-deutschland-auflage-2025/03a2d8d249-1771845651/die-top-500-familienunternehmen-in-deutschland_2025_studie_stiftung-familienunternehmen.pdf, Zugriff am 26.02.2026.

Hiebel, M., I. Gehrke, L. Sommer, A. Somborn, A. Gaikwad, L. Weber, (2023), Technologische Nachhaltigkeit. Familienunternehmen als Entwickler und Anwender von Umwelttechnologien, München.

Hüther, M., D. H. Enste, J. Potthoff, (2023), Wie resilient ist die Soziale Marktwirtschaft im internationalen Vergleich? Zur Widerstandsfähigkeit von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft in der Transformation, RHI-Studie (37). München.

IAB, (2026), IAB-Arbeitsmarktbarometer: Arbeitsmarktausblick ohne Kraft, https://iab.de/presseinfo/iab-arbeitsmarktbarometer-arbeitsmarktausblick-ohne-kraft/, Zugriff am 06.02.2026.

IW-Personalpanel, (2024), Welle 37, IW-Personalpanel – Institut der deutschen Wirtschaft (IW), www.iwkoeln.de/themen/iw-panels/iw-personalpanel.html.

IW-Personalpanel, (2025), Welle 40, IW-Personalpanel – Institut der deutschen Wirtschaft (IW), www.iwkoeln.de/themen/iw-panels/iw-personalpanel.html.

Jacobsen, C. B., A.-K. L. Hansen, L. D. Pedersen, (2023), Not too narrow, not too broad: Linking span of control, leadership behavior, and employee job satisfaction in public organizations. Public Administration Review 83(4), S. 775-792.

Jensen, M., W. Meckling, (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics 3, S. 305-360.

Kununu, (2019), Familienunternehmen: Wirklich die besseren Arbeitgeber?, https://news.kununu.com/presseinformation/familienunternehmen-arbeitgeber-studie-kununu/, Zugriff am 08.04.2026.

KPMG, (2021a), Familienunternehmen erweisen sich widerstandsfähig, https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/at/pdf/presse/210326_PA_Global%20family%20business%20report.pdf, Zugriff am 09.02.2026.

KPMG, (2021b), Mastering a comeback. How family businesses are triumphing over COVID-19, https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/03/family-business-survey-report.pdf, Zugriff am 09.02.2026.

Kroeger, T., (2025), Deutschlands Arbeitsmarkt: Zunehmend dienstleistungsorientiert und hochqualifiziert, DIW-Wochenbericht (43), S. 678-687.

Li, J.-Y., R. Sun, W. Tao, Y. Lee, (2021), Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. Public Relations Review, 47(1).

Luhmann, N., (1984), Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Lüdeke-Freund, F., (2025), Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz trotz Krise – Deutsche Geschäftsmodelle zukunftsorientiert weiterentwickeln, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Malik, M., S. Sarwar, S. Orr, (2021), Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. International Journal of Project Management 39(1), S. 10-20.

McManus, S., E. Seville, J. Vargo, D. Brunsdon, (2008), Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. Natural Hazards Review 9(2), S. 81-90.

Mohnen, A., K. Konieczny, (2024), Mitarbeiterbindung in Familienunternehmen: Die Arbeitnehmerperspektive. Auswertung der Schwerpunktbefragung auf den Karrieretagen Familienunternehmen 2023, https://www.familienunternehmen.de/media/pages/news/familienunternehmen-haben-gute-chancen-mitarbeiter-zu-halten/2a566afc48-1721738927/karrieretagsbefragung_mitarbeiterbindung_2024.pdf, Zugriff am 26.02.2026.

North, D. C., (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge.

Nussbaum, M. C., (2000), Women and human development: The capabilities approach, Cambridge.

OECD, (2025), The adoption of artificial intelligence by firms, OECD Digital Economy Papers (301).

OECD, (2024), AI, data governance and privacy: Synergies and areas of international co-operation, OECD Artificial Intelligence Papers (22), Paris.

Parsons, T., (1951), The Social System. Glencoe, IL.

Pfaff, H., S. Seyda, T. Schleiermacher, J. Potthoff, J. Traue, C. Rusniok, (2026a), Soziale Infrastruktur, Kapazitäten und Handlungsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland: Ergebnisse des IW-Personalpanels 2024 (Arbeitstitel), IW-Trends, im Erscheinen.

Pfaff, H., S. Seyda, T. Schleiermacher, J. Potthoff, J. Traue, C. Rusniok, (2026b), Fit für die Zukunft? Soziale Infrastruktur, Handlungskapazitäten und wahrgenommene Zukunftsfähigkeit in vier Zukunftsfeldern – Ergebnisse des IW-Personalpanels 2024 (Arbeitstitel), IW-Trends, im Erscheinen.

Pfaff, H., (2024), Soziale Infrastruktur: Begriffsbestimmung, Komponenten und Funktionen, in: Lebenslagen und Gemeinwohl, S. 89-102.

Pfaff, H., (2022), The social infrastructure of organizational resilience, agency capacity and resilience spirals: starting points for resilient leadership, in: M. Franco (Hrsg.), Leadership – New Insights.

Pfannstiel, M., W. Siedl, P. Steinhoff, (2021), Agilität in Unternehmen. Eine praktische Einführung in SAFe und Co., Springer Gabler, Wiesbaden.

Prügl, R., M. Lude, (2016), Bindungskraft von Familienunternehmen, https://www.zu.de/institute/fif/assets/pdf/pfifig/pFIFig_02_2016_Bindungskraft-von-Familienunternehmen.pdf, Zugriff am 26.02.2026.

PWC, (2021), Das Image deutscher Familienunternehmen 2021, https://www.pwc.de/de/mittelstand/pwc-image-deutscher-familienunternehmen.pdf, Zugriff am 27.02.2026.

Rieg, T., A. Mühl, A. Röhm, N. Kammerlander, (2016), Innovation im deutschen Mittelstand – die Rolle der Familie, WHU, Vallendar.

Risius, P., D. Werner, (2024), Digitale Bildung als Basis der digitalen Transformation in Familienunternehmen, Köln.

Sackmann, S., (2006), Betriebsvergleich Unternehmenskultur: Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?, https://www.dgfp.de/hr-wiki/Betriebsvergleich_Unternehmenskultur__Welche_kulturellen_Faktoren_beeinflussen_den_Unternehmenserfolg_.pdf, abgerufen am 13.05.2026.

Sackmann, S., (2009), Möglichkeiten der Erfassung und Entwicklung von Unternehmenskultur, in: Fehlzeiten-Report 2008, B. Badura, H. Schröder und C. Vetter (Hrsg.), Berlin, Heidelberg, S. 15-22.

Schein, E., (2010), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Verlag, San Francisco.

Schubert, H., (1995), Soziale Infrastruktur, in: ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.), Handwörterbuch der Raumordnung, Hannover, S. 847-851.

Schulte, E.-M., S. Gessnitzer, S. Kauffeld, (2021), Kurzinformation über den Fragebogen zur Messung von individueller, Team- und organisationaler Resilienz (FITOR), in: Fragebogen zur individuellen, Team und organisationalen Resilienz, Berlin, Heidelberg, S. 1-2.

Schüler, R. M., S. Seele, (2025), Rentenwelle: 0,9 Millionen Babyboomer vorzeitig in Rente, https://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/09-millionen-babyboomer-vorzeitig-in-rente.html, Zugriff am 13.03.2026.

Sievers, G., (2022), Die nächste Krise kommt bestimmt. Unternehmen müssen sich nun den neuen Herausforderungen stellen, https://content.rolandberger.com/hubfs/07_presse/Roland_Berger_Restructuring_Study_2022_final.pdf, Zugriff am 17.03.2026.

Simon, F. B., R. Wimmer, T. Groth, (2005), Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a., Carl Auer Verlag, Heidelberg.

Sommer, M., (2025), Starker Rückhalt für Familienunternehmen. Eine Repräsentativbefragung der deutschen Bevölkerung ab 16 Jahre, https://www.familienunternehmen.de/media/pages/publikationen/starker-rueckhalt-fuer-familienunternehmen/cbea06996c-1764148903/sfu-studie-allensbach_2025_starker-rueckhalt-fuer-familienunternehmen.pdf, Zugriff am 26.02.2026.

Stettes, O., (2016), Gute Arbeit: Höhere Arbeitszufriedenheit durch mobiles Arbeiten, IW-Kurzbericht (76), Köln.

Stiftung Familienunternehmen, (2021), Deutschlands 50 älteste Familienunternehmen, https://www.familienunternehmen.de/de/news/ueber-jahrhunderte-krisen-ueberwunden, Zugriff am 09.02.2026.

Teece, D. J., (2007), Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal 28(13), S. 1319-1350.

Tugade, M. M., B. L. Fredrickson, (2004), Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. Journal of Personality and Social Psychology 86(2), S. 320-333.

Van Dyck, C., M. Frese, M. Baer, S. Sonnentag, (2004), Organizational Error Management Culture and its Impact on Performance, Gießen.

Wanberg, C. R., J. T. Banas, (2000), Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. The Journal of applied psychology 85(1), S. 1.

Williamson, O. E., (2000), The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. Journal of Economic Literature 38(3), S. 595-613.

Wimmer, R., (2021), Führung von und in Familienunternehmen – Eine theoriebezogene Standortbestimmung. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie 52, S. 705-719.

Wnuk, M., A. Czupala-Chudzicka, (2026), Person-organization fit and turnover intention: the mediating role of meaning in work and moderating effect of independence ethical climate among polish employees. Frontiers in Psychology 17.

Yilmaz, Y., S. Raetze, J. de Groote, N. Kammerlander, (2024), Resilience in Family Businesses: A Systematic Literature Review. Family Business Review, S. 60-88.



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50
D-80538 München

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

www.familienunternehmen.de

Preis: 19,90 €

ISBN: 978-3-948850-84-5