



## Regionale Faktoren für High Potentials

### Auswertung der Schwerpunktbefragung auf dem 23. und 24. Karrieretag Familienunternehmen

---

Würden Sie für eine Arbeitsstelle Ihren Wohnort wechseln? Was muss eine Region bieten, damit sie für Sie als Arbeitsplatz attraktiv ist? Welche Kriterien müsste ein Arbeitgeber erfüllen, damit Sie in eine Kleinstadt oder eine Landgemeinde ziehen?

Diese Fragen sind für Familienunternehmen von hoher Bedeutung. Sie sind oftmals außerhalb der Metropolen angesiedelt. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse in der Fläche.<sup>1</sup> Doch für viele Fach- und Führungskräfte wird mit dem Arbeitsstart ein Wohnortwechsel verbunden sein.

Die vorliegende Untersuchung soll die Frage beantworten, welche Faktoren einen Wohnortwechsel von Fach- und Führungskräften befördern. Dafür wurden von der TU München im Jahr 2019 mehr als 500 Fach- und Führungskräfte befragt und die Ergebnisse ausgewertet.

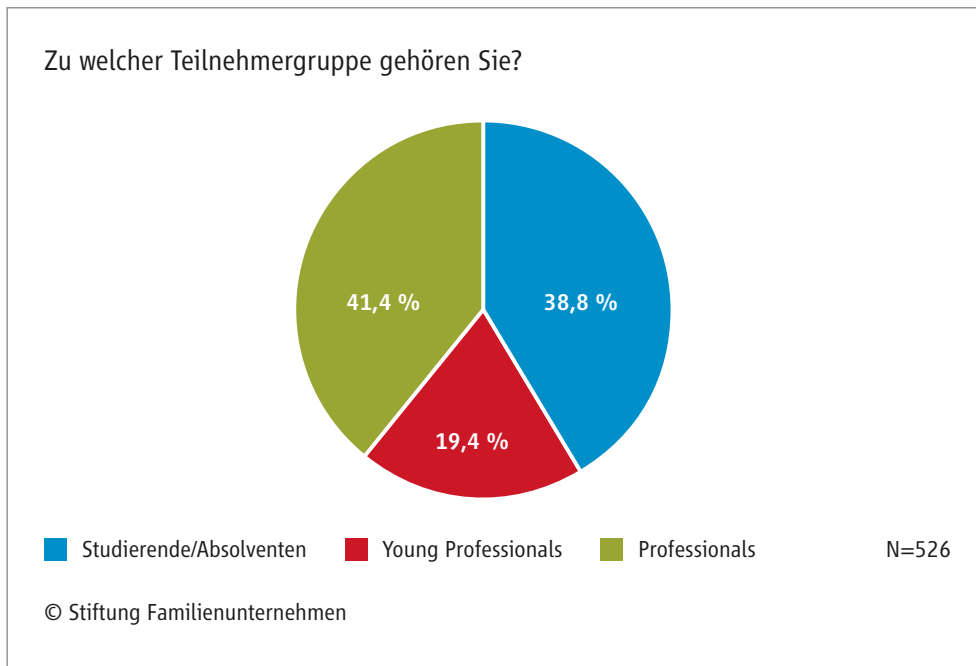
Schon seit 2009 werden auf dem Karrieretag Familienunternehmen Daten zu den Karriereperspektiven und der Arbeitgeberattraktivität von Familienunternehmen erhoben. Die TU München begleitet den Karrieretag seit 2013 mit Umfragen und Studien.

Die Stichprobe setzt sich circa zu zwei Dritteln (67,4 Prozent) aus Männern und zu einem Drittel (32,5 Prozent) aus Frauen zusammen. Die Befragten weisen ein sehr hohes Bildungsniveau auf. So verfügen 19,2 Prozent der Studienteilnehmer über einen Bachelorabschluss, 66,3 Prozent darüber hinaus über einen Master- oder Diplomabschluss, und 10,8 Prozent sind promoviert. 81,0 Prozent der Befragten haben einen fachlichen Hintergrund im Bereich der Wirtschaftswissenschaften oder des (Wirtschafts-)Ingenieurwesens. Die verbleibenden 18,9 Prozent verteilen sich auf die Studienrichtungen Informatik, Rechts-, Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften sowie Sonstiges. Hinsichtlich der Berufserfahrung zeigt sich, dass 38,8 Prozent über keinerlei (Studierende/ Absolventen) und 19,4 Prozent über bis zu zwei Jahre Berufserfahrung (Young Professionals) verfügen (siehe Abb. 1). 41,4 Prozent der Teilnehmer weisen mindestens zwei Jahre Erfahrung (Professionals) auf.

---

1 Vgl. Windthorst (2020), S. 115.

**Abbildung 1: Prozentualer Anteil der Befragten nach Qualifikation<sup>2</sup>**



## A Wohnortpräferenzen von Fach- und Führungskräften

Im Sinne eines einheitlichen Verständnisses der Befragten über die Typen von Regionen – von der Landgemeinde bis hin zur großen Großstadt – wurde eine Klassifizierung anhand der Einwohnerzahl vorgenommen (siehe Tab. 1).<sup>3</sup>

**Tabelle 1: Kategorisierung von Regionen anhand der Einwohnerzahl**

Region	Einwohneranzahl
Große Großstadt	>500.000
Kleinere Großstadt	100.000 bis 500.000
Mittelstadt	20.000 bis 99.999
Kleinstadt	5.000 bis 19.999
Landgemeinde	<5.000

Die ersten Fragen zielten drauf ab, die Herkunft und damit Sozialisierung der Teilnehmer zu eruieren. Dem gegenübergestellt wurden die Präferenzen für den künftigen Arbeits- und Wohnort abgefragt.

<sup>2</sup> Abweichungen von der Gesamtteilnehmerzahl ergeben sich bei einigen Auswertungen aufgrund unvollständiger Angaben einzelner Umfragebögen oder der Möglichkeit von Mehrfachnennungen.

<sup>3</sup> Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2019).



Die Studienergebnisse zeigen, dass in etwa ein Viertel der Befragten in einer Landgemeinde und somit in einer Region mit weniger als 5.000 Einwohnern aufwuchs (siehe Tab. 2). Rund ein Drittel (34,1 Prozent) der Studienteilnehmer verbrachte ihre Kindheit in einer Großstadt; 14,8 Prozent davon in einer großen Großstadt.

In der Gegenüberstellung mit dem derzeitigen Wohnort der Befragten fällt auf, dass der Anteil der Großstädter gestiegen ist, wohingegen der Anteil an Einwohnern einer Landgemeinde deutlich geringer ist. Dies spiegelt den Trend der vorherrschenden Landflucht wider. Insgesamt lebt derzeit die Mehrheit (61,1 Prozent) der Teilnehmer in einer kleinen oder großen Großstadt, sprich in einer Region mit mindestens 100.000 Einwohnern. Lediglich 6,7 Prozent sind aktuell Einwohner einer Landgemeinde.

Die großen Metropolen sind perspektivisch aber nicht die erste Wahl für angehende Fach- und Führungskräfte, vielmehr zieht es sie in Städte mit einer überschaubaren Größe. Die Mehrzahl der Befragten (63,6 Prozent) präferiert, in einer Region mit einer Einwohneranzahl zwischen 20.000 bis maximal 500.000 (Mittelstadt und kleinere Großstadt) wohnen zu wollen. Die große Großstadt bevorzugt im Vergleich dazu nur jeder Fünfte. Zur Gruppe der kleinen Großstädte zählen beispielsweise Bielefeld, Kassel, Erfurt und Ulm. Beispiele für Mittelstädte sind Lüneburg, Fulda, Ravensburg und Gotha.

**Tabelle 2: Anteile der Befragten nach regionaler Herkunft, derzeitigem sowie präferiertem Wohnort<sup>4</sup>**

Region/ Frage	Herkunft	Aktueller Wohnort	Wunsch-Wohnort
<b>Große Großstadt</b>	14,8 %	32,7 %	19,8 %
<b>Kleinere Großstadt</b>	19,3 %	28,4 %	34,4 %
<b>Mittelstadt</b>	21,4 %	21,1 %	29,2 %
<b>Kleinstadt</b>	19,1 %	11,0 %	11,7 %
<b>Landgemeinde</b>	25,4 %	6,7 %	4,9 %

Interessant ist es, sich die persönlichen Mobilitätspräferenzen der Bewerber anzuschauen, sprich wer von einer Umkreisgröße zu einer anderen tendiert. Es zeigt sich hier ein Trend zur kleineren Großstadt mit 100.000 bis 500.000 Einwohnern. Während großstädtisch geprägte Bewerber mehrheitlich in einem ähnlichen Umfeld leben wollen, zieht es Menschen aus kleineren Städten in größere Regionen.

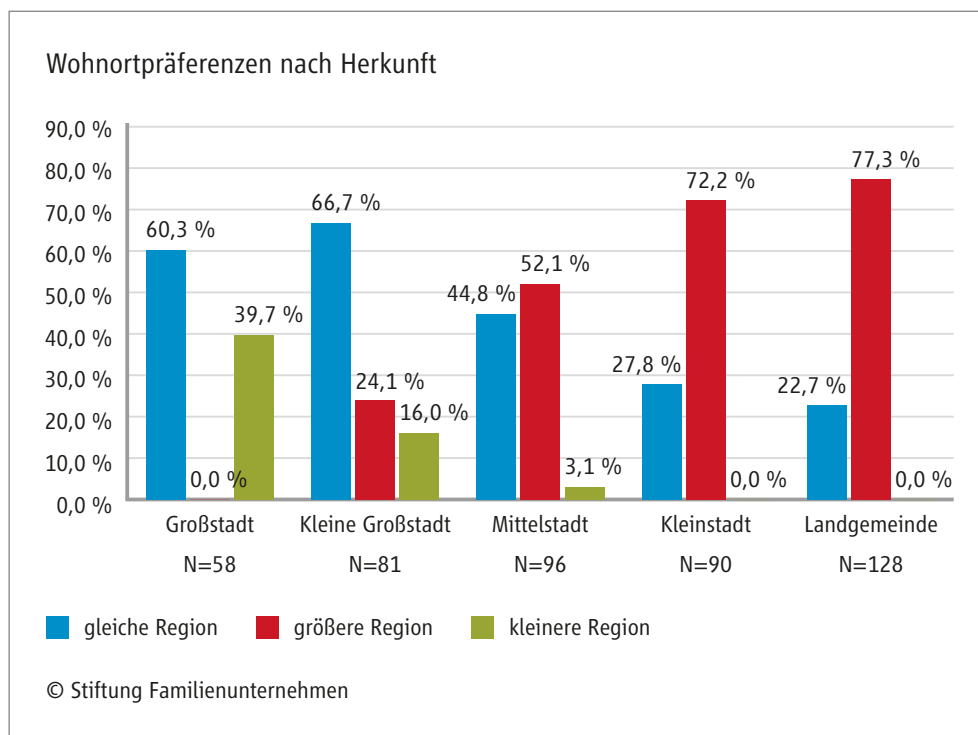
4 Frage I: n=528.  
Frage II: n= 535.  
Frage III: n= 445.



Die Befragung zeigt, dass die Bewohner einer kleineren Großstadt mit 100.000 bis 500.000 Einwohnern den geringsten Wunsch verspüren, ihr Umfeld zu verändern. 66,7 Prozent derjenigen, die aktuell dort leben, wollen auch künftig in einer gleichwertigen Region bleiben.

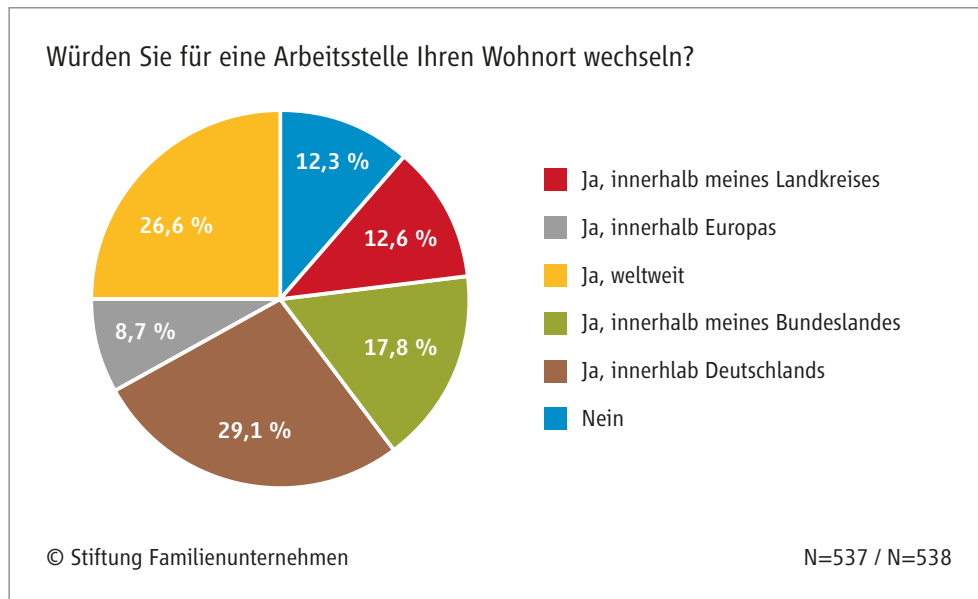
Im Gegensatz dazu tendieren 77,3 Prozent derjenigen, die in einer Landgemeinde aufgewachsen sind, zu einer „größeren Region“. Eine „kleinere Region“ wünschen sich 39,7 Prozent der Großstädter, was in dieser Kategorie den höchsten Wert darstellt. Insgesamt präferieren die Befragten eine Regionsgröße sehr ähnlich zu der ihrer Herkunftsregion, mehrheitlich maximal eine Kategorie größer oder kleiner.

**Abbildung 2: Wohnortpräferenzen nach Herkunft der Befragten**



Die Befragten weisen eine hohe Bereitschaft zum beruflich begründeten Wohnortwechsel auf. Innerhalb der Grenzen ihres Landkreises sind 12,6 Prozent und bundeslandweit 17,8 Prozent der Befragten in Bezug auf ihren Wohnort mobil (siehe Abb. 3). 29,1 Prozent der Studienteilnehmer sind bereit, für eine Arbeitsstelle ihren Wohnort deutschlandweit zu wechseln. 35,3 Prozent zeigen sich gar willens dafür, europa- oder weltweit umzuziehen. Lediglich 12,3 Prozent gaben an, für eine Arbeitsstelle keinen Wohnortwechsel vornehmen zu wollen.

**Abbildung 3: Bereitschaft zum Wohnortwechsel für eine Arbeitsstelle**



Die angehenden Fach- und Führungskräfte sind es gewohnt, für ihre berufliche Laufbahn den Wohnort zu wechseln. Für ihr Studium oder ihre Ausbildung sind bereits 31,8 Prozent der Befragten innerhalb Deutschlands und 22,8 Prozent innerhalb ihres Bundeslandes umgezogen (siehe Tab. 3). Knapp ein Viertel der Befragten (24,9 Prozent) hat seinen Wohnort im Rahmen von Studium oder Ausbildung europa- oder gar weltweit gewechselt. Für eine Arbeitsstelle haben 68,2 Prozent schon einmal einen Umzug in Kauf genommen.

Grundsätzlich besteht somit eine hohe Bereitschaft, für ein Studium, eine Ausbildung oder den Beruf umzuziehen.

**Tabelle 3: Anteile der Befragten, die bereits für ihr Studium/ Ausbildung bzw. eine Arbeitsstelle umgezogen sind**

	Studium/ Ausbildung	Arbeitsstelle
Nein	16,0 %	31,8 %
Ja, innerhalb meines Landkreises	4,5 %	5,4 %
Ja, innerhalb meines Bundeslandes	22,8 %	14,1 %
Ja, innerhalb Deutschlands	31,8 %	34,8 %
Ja, innerhalb Europas	10,4 %	7,2 %
Ja, weltweit	14,5 %	6,6 %

N=557 (Studium/Ausbildung)/N=333<sup>5</sup> (Arbeitsstelle)

5 Diese Auswertung inkludiert lediglich Young Professionals & Professionals.



## **B Regionale Faktoren für einen Wohnortwechsel**

Verbunden mit der grundsätzlichen Präferenz für einen Wohnorttypus spielen konkrete regionale Faktoren eine Rolle bei der Wahl eines Lebensmittelpunktes. Im Folgenden werden verschiedene regionale Merkmale vorgestellt, die einen Wohnort für Bewerber attraktiv machen.

Die Befragten legen hinsichtlich der Attraktivität einer Region als Arbeitsplatz einen hohen Wert auf Natur und Umwelt. 90,7 Prozent der Studienteilnehmer geben an, dass eine Region Erholungs- und Grünraumangebote vorweisen muss, um lebenswert zu sein (siehe Abb. 4). Die Luft- und Umweltqualität sind für 84,3 Prozent von hoher Bedeutung. Diese Faktoren sind üblicherweise charakterisierend für eher ländliche Regionen. Ein weiteres wichtiges Kriterium stellt eine angenehme Mentalität der Menschen dar, welche 85,4 Prozent der Befragten als wesentlich hervorheben.

90,3 Prozent betonen darüber hinaus die Bedeutung von guten beruflichen Chancen. Besonders auffallend ist dabei, dass 83,9 Prozent der Befragten nicht nur die eigene Karriere im Blick haben, sondern auch die beruflichen Chancen des Partners.

Von geringerer Wichtigkeit sind hingegen günstige Lebenshaltungskosten (wichtig für 47,8 Prozent der Befragten). Das mag auf den ersten Blick erstaunen, könnte aber damit erklärt werden, dass die Mehrheit der Befragten junge Akademiker bzw. Berufstätige sind und noch nicht so stark in familiären Dimensionen denken.

Nur wenige Fach- und Führungskräfte legen Wert auf das kulturelle Angebot einer Region. Für lediglich 45,2 Prozent der Befragten ist die Kleinkultur ein wichtiger Faktor, für die Hochkultur liegt der Wert mit 37,9 Prozent noch niedriger. Auch der öffentliche Fernverkehr spielt im Bewusstsein der Jobbewerber eine untergeordnete Rolle – gerade einmal 41,4 Prozent der Befragten gaben diesen als wichtiges Kriterium an.

Abbildung 4: Kriterien, die eine Region als Arbeitsplatz attraktiv gestalten<sup>6</sup>



6 Die Stichprobengröße variiert in dieser Auswertung aufgrund nicht vollständiger oder nicht adäquater Beantwortung aller notwendigen Fragen. Im Mittel beträgt N= 512 mit einem Minimum von 491 und einem Maximum von 518.



## C Arbeitsplatz-Faktoren für einen Wohnortwechsel

Die Arbeitsplatzbedingungen sind wichtige Faktoren für Fach- und Führungskräfte bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber. Die Antworten der Befragten geben Aufschluss über die Prioritäten bei der Suche nach einem geeigneten Unternehmen.

Die meisten Teilnehmer (70,4 Prozent) geben an, dass sie für Arbeitgeber, die eine gute Arbeitsatmosphäre bzw. einen guten Teamgeist aufweisen, in eine Kleinstadt oder eine Landgemeinde ziehen würden (siehe Abb. 5).

69,8 Prozent der Befragten motivieren gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten, um einen Wohnortwechsel in Betracht zu ziehen. Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke des Arbeitgebers spielen für 64,3 Prozent eine zentrale Rolle, außerdem fallen eine attraktive Vergütung und Sozialleistungen für 63,3 Prozent der Teilnehmer stark ins Gewicht.

Für 63,3 Prozent der Befragten genießt eine eigenverantwortliche Arbeitsweise einen derart hohen Stellenwert, dass sie dafür einen Umzug in eine Kleinstadt oder Landgemeinde in Kauf nehmen würden. Dieses Ergebnis zeigt, wie sehr junge Arbeitnehmer nach Verantwortung einerseits und einer positiven Arbeitsatmosphäre andererseits streben.

Weniger Anziehungskraft für einen Wohnortwechsel in eine Landgemeinde oder Kleinstadt stellen eine hohe Reputation (39,6 Prozent) und die Internationalität (38,7 Prozent) eines Unternehmens dar. Die Corporate Social Responsibility/Unternehmensethik wird nur bei 39,6 Prozent als Anziehungskraft für eine ländliche Region empfunden.



**Abbildung 5: Arbeitgeberkriterien, die einen Wohnortswchsel in eine Kleinstadt oder in eine Landgemeinde begünstigen<sup>7</sup>**



Die Befragten wurden gebeten, eine Einschätzung vorzunehmen, für welche Qualitäten jeweils große Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen im besonderen Maße stehen. In zehn von 14 Kriterien schneiden Familienunternehmen besser ab als Nicht-Familienunternehmen.

Mehr als drei Viertel der Befragten nehmen große Familienunternehmen hinsichtlich der Arbeitsatmosphäre/Teamgeist (82,1 Prozent) und der Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten (78,3 Prozent) vergleichsweise besser wahr (siehe Abb. 6). Ebenfalls besser

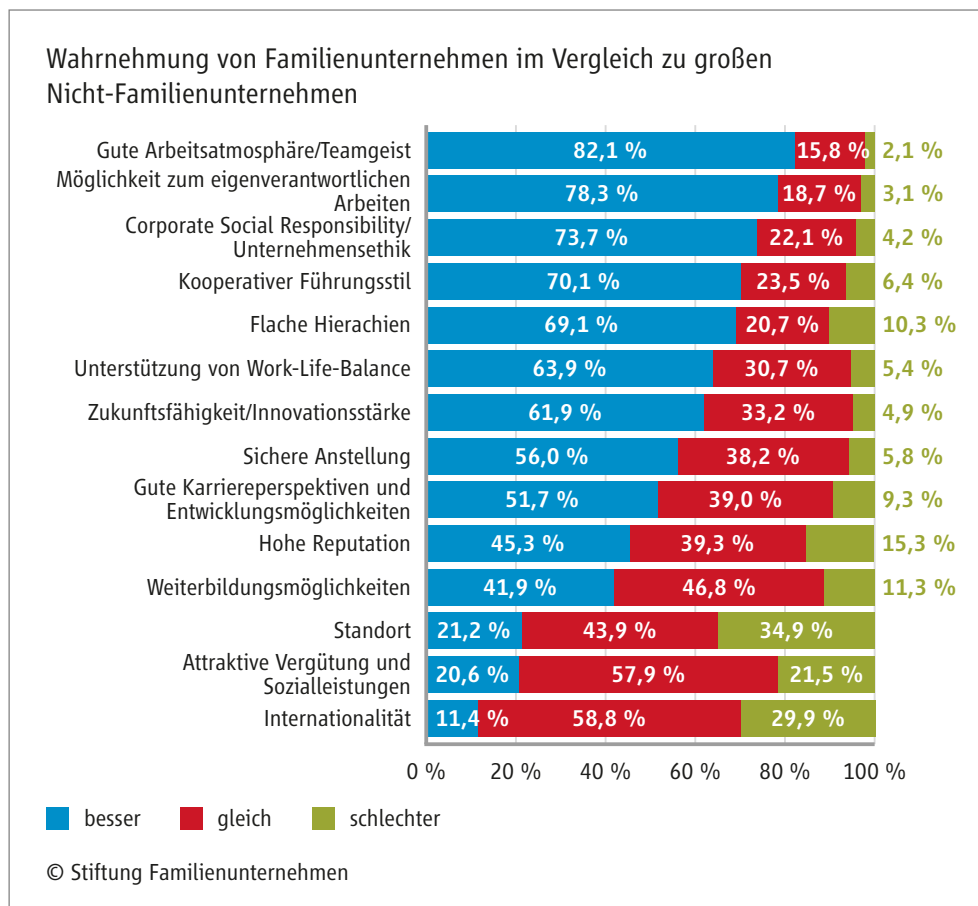
<sup>7</sup> Die Stichprobengröße variiert in dieser Auswertung, aufgrund nicht vollständiger oder nicht adäquater Beantwortung aller notwendigen Fragen. Im Mittel beträgt N= 502 mit einem Minimum von 498 und einem Maximum von 507.



schneiden die Familienunternehmen in Bezug auf die Corporate Social Responsibility/ Unternehmensethik (73,7 Prozent), den kooperativen Führungsstil (70,1 Prozent) sowie flache Hierarchien (69,1 Prozent) ab. Auch gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke werden von der Mehrheit der Befragten (51,7 Prozent und 61,9 Prozent) ebenfalls in Familienunternehmen als besser wahrgenommen.

Die Vergütung (57,9 Prozent) und die Internationalität (58,8 Prozent) empfindet die Mehrheit der Teilnehmer immerhin als gleich gut verglichen mit Nicht-Familienunternehmen; beim Kriterium Standort sehen 43,9 Prozent beide Unternehmenstypen gleichauf.

**Abbildung 6: Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Nicht-Familienunternehmen der Teilnehmer an den Karrieretagen Familienunternehmen 2019<sup>8</sup>**



8 Die Stichprobengröße variiert in dieser Auswertung, aufgrund nicht vollständiger oder nicht adäquater Beantwortung aller notwendigen Fragen. Im Mittel beträgt N= 518 mit einem Minimum von 513 und einem Maximum von 521.



Legt man die Abbildungen 5 und 6 analytisch übereinander, so zeigt sich eine signifikante Schnittmenge zwischen den Pull-Faktoren kleinerer Gemeinden sowie mittelgroßer Städte und den Stärken von Familienunternehmen. So bieten Familienunternehmen Arbeitsbedingungen, die Bewerber in Regionen außerhalb der Metropolen locken. Bei relevanten Kriterien wie einer guten Arbeitsatmosphäre, Möglichkeiten zum eigenverantwortlichen Arbeiten, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie der Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke eines Unternehmens und weiteren Faktoren werden sie in der Breite als attraktiver wahrgenommen.

## **D Zusammenfassung und Implikationen für Familienunternehmen**

Diese Studie analysiert die regionalen Standortfaktoren als Kriterium für die Wahl eines Arbeitgebers durch Fach- und Führungskräfte. Aus den Untersuchungsergebnissen lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Die Umzugsbereitschaft von Fach- und Führungskräften ist sehr hoch: 87,7 Prozent sind bereit, für eine Arbeitsstelle den Wohnort zu wechseln.
- Die Mehrzahl der Befragten (63,6 Prozent) präferiert, in einer Region mit einer Einwohneranzahl zwischen 20.000 bis maximal 500.000 (Mittelstadt und kleinere Großstadt) wohnen zu wollen. Obwohl 32,7 Prozent der Befragten aktuell in einer Großstadt leben, wollen dort nur 19,8 Prozent verbleiben.
- Die Bewerber orientieren sich bei der Wahl des künftigen Arbeitgebers gleichwohl an der aktuellen Wohnortgröße. Sie wollen an einem entweder etwas größeren oder etwas kleineren Ort leben.
- Natur- und umweltbezogene Kriterien sind ausschlaggebend für die Attraktivität einer Region als Arbeitgeber. Dies spricht für eine hohe Anziehungskraft eher ländlicher Regionen und mittelgroßer Städte.
- Die berufliche Zukunft des jeweiligen Partners bzw. der jeweiligen Partnerin ist ein ausschlaggebendes Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers.
- Moderne Arbeitsbedingungen erhöhen unabhängig von den Standortbedingungen die Chance, geeignete Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren. Neben der guten Arbeitsatmosphäre spielen insbesondere Ansätze wie innovationsgetriebenes Arbeiten und Eigenverantwortlichkeit eine bedeutende Rolle. Familienunternehmen werden mit dieser Arbeitsweise besonders in Verbindung gebracht.



- Zwar werden Familienunternehmen in Bezug auf den Faktor Standort von den Befragten vergleichsweise schlecht wahrgenommen, allerdings weisen sie starke standortunabhängige Vorteile auf, die diesen Faktor kompensieren. Im Hinblick auf die stärksten Pull-Faktoren eines Wohnortwechsels hin zu einer Landgemeinde – nämlich eine gute Arbeitsatmosphäre, steile Karriereperspektiven sowie eine große Innovationsstärke – werden Familienunternehmen als deutlich führend wahrgenommen.

### Literaturverweise

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2019). [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raubeobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/gemeinden/Stadt-Gemeindetyp/StadtGemeindetyp\\_node.html](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raubeobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/gemeinden/Stadt-Gemeindetyp/StadtGemeindetyp_node.html), abgerufen am 23. Februar 2019 um 13:59 Uhr.

Windhorst, K. (2020). Industriepolitik in Deutschland und der EU – Jahresheft des Wissenschaftlichen Beirats der Stiftung Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen, München.