



Stiftung
Familienunternehmen

Deutschlands nächste Unternehmergegeneration

Eine empirische Untersuchung der Einstellungen, Werte und Zukunftspläne
4. Auflage und Schwerpunkt „Digitalisierung“



Impressum

Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen
Prinzregentenstraße 50
80538 München

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

Erstellt von:

**Friedrichshafener
Institut für
Familienunternehmen | FIF**

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

Dinah Spitzley und Prof. Dr. Reinhard Prügl

Telefon: +49 7541 / 6009 0
Telefax: +49 7541 / 6009 1199
E-Mail: fif@zu.de

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	V
Dank und Anerkennung.....	VII
A. Kurzfassung	1
B. Einleitung	5
C. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen der Studie	7
I. Die Besonderheiten von Familienunternehmen.....	7
II. Digitalisierung im Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Generation.....	8
D. Zur empirischen Untersuchung	11
I. Datenerhebung	11
II. Beschreibung der Stichprobe	12
1. Demografische Daten der Studienteilnehmer.....	12
2. Eckdaten zu den in der Stichprobe enthaltenen Familienunternehmen.....	15
3. Herausforderungen bei der Datenerhebung und Aussagen zur Repräsentativität.....	19
III. Vorgehen bei der Datenanalyse	21
E. Zentrale Werthaltungen und unternehmerisches Verhalten	23
I. Zentrale Werthaltungen.....	23
II. Unternehmerisches Selbstvertrauen und Verhalten.....	25
F. Einstellungen zum Themenkomplex „Familie“ und „Familienunternehmen“	29
I. Wahrnehmung des Familienklimas	29
II. Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen	30
III. Wahrnehmung der Problemlösungsfähigkeit	31
IV. Sozio-emotionale Werte im Familienunternehmen.....	32
G. Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge	37
I. Ausbildung	37
II. Pläne und Präferenzen für die berufliche Zukunft	38
III. Pläne und Präferenzen hinsichtlich der Nachfolge.....	40
1. Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers.....	40

2. Rolle des Seniors.....	43
H. Digitalisierung im Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Unternehmergeneration	45
I. Affinität zu digitalen Produkten und Dienstleistungen	45
II. Bereitschaft zu Innovationen	46
III. Wahrnehmung der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen.....	47
1. Grad der Digitalisierung.....	47
2. Zufriedenheit mit der Digitalisierung im Familienunternehmen	48
3. Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung.....	50
4. Fachkräftemangel im Zuge der Digitalisierung	53
IV. Strategische Prioritäten und die Anforderungen an das Management im Zuge der Digitalisierung	54
1. Persönliches Vorgehen im Zuge der Digitalisierung des Familienunternehmens.....	54
2. Anforderungen an das Management aus der Sicht der nächsten Unternehmergeneration im Zuge der Digitalisierung.....	59
V. Wahrnehmung der Branche des Familienunternehmens	61
VI. Wünsche an die Seniorgeneration im Zuge der Digitalisierung.....	63
VII. Wünsche an die Politik im Zuge der Digitalisierung.....	65
I. Fazit und Ausblick	69
Tabellenverzeichnis	73
Abbildungsverzeichnis	75
Literaturverzeichnis	77
Anhang: Erhebungsinstrument	79

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

- Deutschlands nächste Unternehmergegeneration ist sehr unternehmerisch eingestellt, verfolgt zum größten Teil eine Karriere im eigenen Familienunternehmen oder möchte alternativ ein eigenes Unternehmen gründen. Zudem ist Deutschlands nächste Unternehmergegeneration digitalaffin und durchaus interessiert, sich mit neuen technologischen Entwicklungen zu beschäftigen und diese anzuwenden.
- Die Digitalisierung wird von den Befragten als Herausforderung für das Familienunternehmen wahrgenommen, besonders aufgrund hoher erwarteter Investitionskosten, aber auch in Bezug auf die Schwierigkeiten, entsprechend gut ausgebildete Fachkräfte zu finden.
- Gleichzeitig sehen die Befragten zahlreiche Potenziale der Digitalisierung: Vor allem die Prozessoptimierung steht hier im Vordergrund, aber auch der verbesserte Zugang zum Kunden wie auch die Erweiterung und Erschließung neuer Märkte und Geschäftsmodelle werden genannt.
- Wichtig ist den Befragten, dass Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung systematisch identifiziert, analysiert und beurteilt werden, bevor geeignete Maßnahmen getroffen werden. Trotzdem sollten wichtige Entwicklungen nicht versäumt werden.
- In Bezug auf den aktuellen Stand der Digitalisierung ihres Familienunternehmens zeigt Deutschlands nächste Unternehmergegeneration eine differenzierte Sichtweise. Rund die Hälfte der Befragten sieht ihr eigenes Familienunternehmen bereits in der Umsetzungsphase in Bezug auf die Digitalisierung, das heißt, dass die Digitalisierung in einzelnen Projekten begonnen hat. Nichtsdestoweniger ist die Mehrheit der Teilnehmer der Studie mit dem Stand der Umsetzung der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen nicht restlos zufrieden.
- Doch was würde Deutschlands nächste Unternehmergegeneration konkret machen, um die Digitalisierung ihres Familienunternehmens voranzutreiben? Deutlich wird, dass die Mehrheit der Befragten auf die Beobachtung der Branche und die Zusammenarbeit mit den Kunden Wert legt, gefolgt von der Schaffung von kreativen Freiräumen und der Entwicklung von visionären Szenarien. Die Kooperation mit externen Partnern, wie Start-ups und Forschungseinrichtungen, hat für die Mehrheit derzeit keine Priorität, um die Digitalisierung im Familienunternehmen zu fördern.
- Die Wünsche an die Seniorgeneration im Zuge der Digitalisierung sind: Offenheit für die Thematik und Vorschläge seitens der Juniorgeneration gepaart mit Möglichkeiten und Kompetenzen, um die Umsetzung voranzutreiben.
- Die Wünsche an die Politik im Zuge der Digitalisierung sind einheitlich und klar formuliert: Hier wird hauptsächlich die Verbesserung der Infrastruktur gefordert, damit digitale Projekte nicht von vornherein zu scheitern drohen. Zudem erwarten sich die Teilnehmer der Studie die Vereinfachung und Digitalisierung von Behördengängen sowie höhere Investitionen im Bereich der Bildung zum Thema Digitalisierung und die entsprechende Anpassung der Lehrpläne, um so einem Fachkräftemangel aktiv entgegenzuwirken.

Dank und Anerkennung

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

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

Ein besonderer Dank gebührt abschließend Filippa von Nell, die als Praktikantin und wissenschaftliche Hilfskraft am FIF einen überdurchschnittlich engagierten Beitrag bei der Durchführung der vorliegenden Studie geleistet hat. Ein großes Dankeschön geht zudem an das gesamte FIF-Team, allen voran an Dr. Ursula Koners, Maximilian Lude und Josef Strenzke.

A. Kurzfassung

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

Die Studie „**Deutschlands nächste Unternehmergeneration**“ ist ein langfristig angelegtes Forschungsprojekt, innerhalb dessen regelmäßig deutschlandweit umfassende Datenerhebungen vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität durchgeführt werden. Nach Erhebungen in den Jahren 2010, 2012 und 2015 führt die aktuelle Studie im Jahr 2017 die empirische Exploration der Werthaltungen, Einstellungen und persönlichen Zukunftspläne der 16- bis 40-jährigen Vertreter und Vertreterinnen¹ der nächsten Generation in Deutschlands Familienunternehmen mit einer Stichprobe von 357 Befragten fort. Die aktuelle Studie ist die bis dato umfangreichste im Rahmen dieser Serie und im deutschsprachigen Raum. Das Schwerpunktthema der vorliegenden Studie ist die Einstellung der nächsten Unternehmergeneration zum Thema Digitalisierung und wie diese den Fortschritt der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen wahrnehmen (siehe Kapitel H. ab S. 45).

Warum ist dieses Schwerpunktthema besonders interessant? Familienunternehmen sind langfristig orientiert. Langfristiges Überleben kann jedoch nur dann gesichert werden, wenn man sich den Gegebenheiten der Umwelt anpasst und „mit der Zeit geht“. Die Digitalisierung hat sich zu einem Kernthema in strategischen Fragen für Unternehmen entwickelt und ist überlebenswichtig geworden. Doch wie wird das Thema Digitalisierung von der nächsten Generation eingeschätzt? In welcher Entwicklungsstufe der Digitalisierung befinden sich die Familienunternehmen und was sind besondere Herausforderungen, aber auch Chancen der Digitalisierung? Welches sind die strategischen Prioritäten der nächsten Unternehmergeneration im Rahmen der Digitalisierung? Welche Wünsche hat diese an die Seniorgeneration?

Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten sich grundsätzlich sicher im Umgang mit digitalen Produkten und Dienstleistungen fühlen. Als eine große Chance der Digitalisierung für ihre Familienunternehmen sieht die nachrückende Generation derzeit besonders die Optimierung von Unternehmensprozessen, jedoch sind damit auch hohe Investitionskosten verbunden, die sie als größte Herausforderung der Digitalisierung betrachtet. Weiterhin scheinen die meisten Familienunternehmen der Befragten schon relativ weit im Prozess der Digitalisierung zu sein. So schätzt die Mehrheit der Teilnehmer der Studie die Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen als in der Umsetzungsphase befindlich ein. Dennoch zeigen sich die Befragten mit dem aktuellen Stand der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen teilweise unzufrieden. Als besonders schwierig empfinden die Befragten das Finden von jungen und technikaffinen Mitarbeitern, die das nötige Verständnis, die Fähigkeiten und die Akzeptanz für die

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

Digitalisierung mitbringen. Von der Seniorgeneration wünschen sie sich besonders Offenheit gegenüber Neuem und Freiräume dafür, eigene Ideen im Zuge der Digitalisierung umzusetzen.

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

Zentrale Werthaltungen und unternehmerisches Verhalten (Kapitel E.)

Die nächste Unternehmergegeneration kombiniert tradierte und bürgerliche Werthaltungen mit dem Fokus auf ein stabiles soziales Netzwerk und einem hohen Anspruch an sich selbst in Bezug auf die Bereiche Selbstverwirklichung, Individualität und Eigenverantwortung. Weiterhin weisen die meisten Befragten ein sehr ausgeprägtes unternehmerisches Selbstvertrauen auf und fühlen sich in der Lage, ein Unternehmen erfolgreich zu führen.

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

Das Familienbild ist, wie auch in den vergangenen Erhebungen, aus Sicht der Nachwuchsunternehmer positiv: Die Familie wird als unterstützend, respektvoll, aufmerksam und relativ konfliktarm wahrgenommen. Ebenso werden die Familien als problemlösungs- und anpassungsfähig beschrieben. Die Autoritätsstruktur zwischen den Generationen wird von den Befragten allerdings unterschiedlich wahrgenommen. Insbesondere im Hinblick auf das Thema Digitalisierung ist es von Bedeutung, dass die Perspektiven und Pläne der Nachfolger auch Gehör bei der Seniorgeneration finden und somit in die Entscheidungsprozesse im Unternehmen einfließen.

Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge (Kapitel G.)

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

Die Nachfolger planen, sich für ihre künftige Rolle in erster Linie außerhalb des eigenen Familienunternehmens in einer anderen Branche zu qualifizieren. Dies wird dicht gefolgt von der Option, Erfahrungen im eigenen Familienunternehmen zu sammeln. Fast die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage zu, dass es ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis der Rolle und der Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe gibt. Dies mag daran liegen, dass in Familienunternehmen oftmals keine formalen Regeln für die Rolle der Seniorgeneration während der Nachfolgephase festgehalten werden.

Die Wahrnehmung der Digitalisierung im Familienunternehmen (Kapitel H.)

Grundsätzlich ist an dieser Stelle festzuhalten, dass sich Deutschlands nächste Unternehmergegeneration sowohl bereit als auch als fähig einschätzt, sich mit neuen technologischen Entwicklungen zu beschäftigen, diese anzuwenden und im eigenen Familienunternehmen zu implementieren. Die Befragten sehen in der Digitalisierung vor allem eine Chance, unternehmensinterne Prozesse besser zu analysieren und schließlich optimieren zu können, aber auch Möglichkeiten eines verbesserten Kundenzugangs und das Potenzial für Innovationen durch die Digitalisierung werden betont. Zeitgleich spielen aber auch die hohen Investitionskosten eine bedeutende Rolle, die möglicherweise die Implementierung digitaler Maßnahmen hemmen oder gar verhindern können. Den Grad der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen schätzen die Teilnehmer zum Großteil als in der Umsetzungsphase befindlich ein. Generell sind die Befragten jedoch mit der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen nicht restlos zufrieden. Die geeigneten Mitarbeiter zu finden, die das nötige Verständnis, die Fähigkeiten und die Akzeptanz für die Digitalisierung mitbringen, ist auch in den Familienunternehmen der Befragten ein herausforderndes Thema. Von der Seniorgeneration fordert der Unternehmernachwuchs vor allem Offenheit für das Thema Digitalisierung und die Freiheit, Neues zu entwickeln. Von der Politik wird hauptsächlich die Verbesserung der Infrastruktur gefordert, damit digitale Projekte nicht von vornherein zu scheitern drohen.

B. Einleitung

Das Thema Familienunternehmen erfährt sowohl in Politik und Gesellschaft als auch in der Wissenschaft zu Recht zunehmende Aufmerksamkeit. Einer umfassenden Studie zufolge sind 91 Prozent aller nicht-öffentlichen Unternehmen in Deutschland von Familien kontrollierte Unternehmen – und sie beschäftigen mit 57 Prozent deutlich über die Hälfte aller in der Privatwirtschaft tätigen Arbeitnehmer.² Familienunternehmen gelten als besonders verantwortungsbewusste und attraktive Arbeitgeber, da sie beispielsweise eine gute Arbeitsatmosphäre, Teamgeist, gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten versprechen.³ Darüber hinaus profitieren auch die Regionen von den ansässigen Familienunternehmen, die sich oftmals im politischen, sozialen, sportlichen und kulturellen Umfeld engagieren.

Doch werden Familienunternehmen diese wichtige Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft auch in Zukunft in dieser Form ausfüllen können? Wir befinden uns derzeit inmitten eines umfassenden, langfristigen Transformationsprozesses. Die Digitalisierung betrifft alle Branchen und alle Elemente der Wertschöpfungskette, ermöglicht die datengetriebene Optimierung von Unternehmensprozessen, stellt etablierte Geschäftsmodelle infrage und lässt neue Geschäftsmodelle und Marktteilnehmer entstehen. Für die Familienunternehmen steht viel auf dem Spiel, im Guten wie im Schlechten: Digitale Technologien ermöglichen schneller als zuvor das Erschließen neuer Märkte, den Aufbau neuer Vertriebswege und die Schaffung neuer Angebote. Aber wo die Karten neu gemischt werden, haben natürlich neue, auch branchenfremde Wettbewerber die Chance, innovative Geschäftsmodelle auf den Markt zu bringen und sich zwischen etablierte Unternehmen und deren Kunden zu schieben – Beispiele dafür gibt es bereits einige.

Es geht bei der Digitalisierung um viel mehr als ‚nur‘ um neue Technologien. Neu ist vor allem, dass die technologischen Veränderungen schneller stattfinden und nicht nur bekannte Abläufe verbessern, sondern das Potenzial haben, ganz neue Wege zu ermöglichen. Ebenso wichtig wie die Kenntnis der technischen Möglichkeiten ist deshalb die richtige Haltung und Bereitschaft zur Veränderung, insbesondere auch der nächsten Generation von Verantwortungsträgern in den Familienunternehmen.

Natürlich dürfen deutsche Familienunternehmen dabei nicht die Tugenden über Bord werfen, für die sie weltweit geschätzt werden. Die Kunst besteht wohl darin, das Beste aus zwei Welten miteinander zu verbinden: Immer bessere technische Lösungen auszutüfteln, Produkte zu optimieren, die Effizienz zu steigern. Das hat viele Familienunternehmen erfolgreich gemacht und damit verdienen sie ihr Geld. Nun geht es darum, im selben Haus (Frei-)Räume für Innovation mit digitalen Technologien zu schaffen. Das

2 Stiftung Familienunternehmen (2017), Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, verfügbar unter: http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Studie_Stiftung_Familienunternehmen_Volkswirtschaftliche-Bedeutung_Berichtsband.pdf

3 Stiftung Familienunternehmen (2016), Familienunternehmen als Arbeitgeber, verfügbar unter: http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Familienunternehmen-als-Arbeitgeber_Studie_Stiftung-Familienunternehmen.pdf

erfordert vielfach ein anderes, stärker experimentelles Vorgehen. Neben einer gesunden „Null-Fehler-Mentalität“, die notwendig ist, um ausgereifte Produkte in verlässlicher Qualität zu liefern, und dem Blick auf die Kosteneffizienz braucht es daher außerdem den Mut, neue Wege zu gehen, Experimente zu wagen und eine andere Kultur im Umgang mit Fehlern zu etablieren – hier können Familienunternehmen durchaus von der Mentalität der Start-ups lernen, die in immer mehr Branchen eine wesentliche Rolle spielen.

Das wohl wichtigste Ziel jeder Unternehmerfamilie liegt im langfristigen Erhalt des Familienunternehmens. Um dies zu sichern, müssen Familienunternehmen innovationsfähig bleiben und einen entsprechenden Umgang mit Herausforderungen und Chancen der digitalen Transformation finden. Hier ist insbesondere auch die nachrückende Generation in den Familienunternehmen gefordert. Dabei eröffnen sich in Zeiten einer umfassenden digitalen Transformation durchaus zahlreiche Fragen: Was ist die Sichtweise der nächsten Generation auf die digitale Transformation? Welche Ansichten, welche Herangehensweisen und welche Zukunftspläne haben die nachrückenden Führungskräfte und Gesellschafter in deutschen Familienunternehmen in Bezug auf die Digitalisierung? Genau diese Fragestellungen bilden das Schwerpunktthema der vorliegenden Studie zu „Deutschlands nächster Unternehmergegeneration“.

C. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen der Studie

In dieser theoretischen Hinführung auf die empirischen Ergebnisse der Studie zu „Deutschlands nächster Unternehmergeneration“ wird zunächst auf **(I.) die Besonderheiten von Familienunternehmen** hingewiesen und im Anschluss daran **(II.) die Digitalisierung im Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Generation** diskutiert, die das Schwerpunktthema der diesjährigen Studie darstellt.

I. Die Besonderheiten von Familienunternehmen

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

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

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

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

Daraus lässt sich schließen, dass auch nicht-finanzielle Ziele der Unternehmerfamilie (in der Literatur auch als sozio-emotionale Ziele und Werte bezeichnet), wie insbesondere der Erhalt des Familieneinflusses über Generationen, rational-ökonomische Entscheidungen beeinflussen können. Die *Bedeutung nicht-finanzieller Ziele der Unternehmerfamilie* ist daher ein weiteres Charakteristikum von Familienunternehmen, das zur Erklärung spezifischer Verhaltensweisen herangezogen wird (z. B. Carney, 2005;

Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012). Neben dem Ziel, das Unternehmen langfristig in der Familie zu erhalten, können auch nicht-finanzielle Faktoren wie zum Beispiel Altruismus, die dynastische Nachfolge und die Möglichkeit der Mitarbeit im eigenen Familienunternehmen, die emotionale Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen sowie Aufbau und Erhalt der Reputation der Familie das Entscheidungsverhalten von Familienunternehmen prägen (ebd.). Doch diese nicht-finanziellen Ziele und Entscheidungskriterien sind je nach Unternehmerfamilie ganz unterschiedlich bedeutsam und entsprechend unterschiedlich ausgeprägt.

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

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

II. Digitalisierung im Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Generation

Aus dem übergeordneten Ziel der Zukunftssicherung ergibt sich für Familienunternehmen die Notwendigkeit, kontinuierliche Veränderung und Innovation im Unternehmen voranzutreiben (Kammerlander & Prügl, 2016). So wird Innovation im wissenschaftlichen Diskurs als zentraler Faktor für den Erfolg eines Unternehmens hinsichtlich Performance, Wachstum und Überleben erachtet (Craig & Moores, 2006). Eine aktuelle Herausforderung im Bereich der technologischen Innovation stellt die Digitalisierung dar, welche durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) wie folgt charakterisiert wird: „Die Digitalisierung steht für die umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2015, S. 3).

Der technologische Fortschritt hat sich exponentiell beschleunigt. In immer kürzeren Zyklen werden neue Technologien verfügbar, die Unternehmen die Möglichkeit bieten, anders mit ihren Kunden zu interagieren (Barua, Konana, Whinston & Yin, 2004), mit neuen Produkten und Dienstleistungen ihre Geschäftsmodelle zu erweitern und die internen Prozesse der Wertschöpfung zu optimieren (Loebbecke & Picot, 2015). Eine Untersuchung von Crisp Research (2016) über die deutsche Landschaft der Familienunternehmen zeigt, dass sich ein Großteil aller Familienunternehmen stark durch die Digitalisierung beeinflusst sieht.

Allerdings gehen Unternehmen unterschiedlich mit der Adaption von neuen Technologien um. So reagieren beispielsweise länger etablierte Firmen im Gegensatz zu jüngeren Unternehmen (Start-ups) häufig langsamer und weniger disruptiv. In diesem Zusammenhang gewinnt der Themenschwerpunkt der Studie zur Digitalisierung in Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Generation an Relevanz. Die jungen Mitglieder einer Unternehmerfamilie können gerade im Rahmen der Digitalisierung als Quelle für neue und alternative Ideen und Ansätze agieren. So wurde in früheren Studien schon häufiger festgestellt, dass die Nachfolgephase in Familienunternehmen als Katalysator für Veränderungen und Neuerungen im Kontext von Innovationsaktivitäten wirken kann (Hauck & Prügl, 2015; Kammerlander & Prügl, 2016; Kotlar & De Massis, 2013). Entsprechend dazu erscheint es sinnvoll, sich mit den Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen der nachfolgenden Generation in Familienunternehmen auseinanderzusetzen und ihre Einschätzung hinsichtlich der Digitalisierung ihrer Familienunternehmen zu untersuchen. An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Studie mit ihrem aktuellen Schwerpunktthema an.

D. Zur empirischen Untersuchung

I. Datenerhebung

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

Im Rahmen des langfristig angelegten Forschungsprojekts fand nach Erhebungen in den Jahren 2010, 2012 und 2015 die vierte Befragung im Jahr 2017 statt. Jede Erhebung widmete sich ausgewählten Werthaltungen und Einstellungen der nachfolgenden Unternehmergeneration sowie jeweils einem wechselnden Themenschwerpunkt. In diesem Jahr stand die „Digitalisierung im Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Generation“ im Fokus der Untersuchung.

Den Ausgangspunkt für das Forschungsprojekt und den Einstieg in das Forschungsfeld bildete eine qualitativ ausgerichtete Einstiegsphase⁴ im Jahr 2010. Auf Grundlage der dabei gewonnenen Erkenntnisse und durch die Anknüpfung an aktuelle Literatur aus unterschiedlichen Forschungssträngen (Educational Research, Entrepreneurship, Family Business, Politics, Psychology, Sociology, SMEs) wurde am Aufbau eines quantitativen Erhebungsinstruments gearbeitet.

Die für die empirische Exploration notwendigen Daten wurden schließlich mittels eines Fragebogens (n = 202) erstmals im Jahr 2010 erhoben. In den Befragungen der Folgejahre wurden viele Fragenkomplexe im Hinblick auf die inhaltliche Ausrichtung und Schwerpunktsetzung substituiert und ergänzt. So widmete sich im Jahr 2012 die Studie dem Schwerpunktthema „Politisches und gesellschaftliches Engagement“ (n = 235) und im Jahr 2015 wurden detaillierter die „Zukunftspläne für das Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Generation“ beleuchtet (n = 315). Dieses Vorgehen wurde auch im Rahmen der vierten und bisher größten Erhebung (n = 357) im Jahr 2017 fortgesetzt. Das Erhebungsinstrument (Fragebogen) wurde an die Erfordernisse des Untersuchungsgegenstands angepasst. Dabei wurden zum großen Teil erprobte Skalen zum Einsatz gebracht. Vor der Haupterhebung erfolgten (1) ein umfassendes Experten-Review sowie (2) ein Pre-Test innerhalb der Zielgruppe. Auf Basis der Erkenntnisse dieser Testphase wurde das finale Erhebungsinstrument angepasst.

Die Haupterhebung fand im Zeitraum von April bis September 2017 statt. Der Fragebogen wurde sowohl online in Form eines internetbasierten Fragebogens als auch offline in Form eines papierbasierten Fragebogens zur Verfügung gestellt. Die Ansprache der Zielgruppe erfolgte primär über das

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

Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF sowie die Kooperationspartner Stiftung Familienunternehmen (München) und die Industrie- und Handelskammer Schwaben (Augsburg). Insgesamt nutzten rund 97 Prozent der Zielgruppe den Online-Fragebogen, der verbleibende Anteil wurde in papierbasierter Form ausgefüllt.

Die vorliegende Analyse basiert auf insgesamt 357 vollständig ausgefüllten Fragebögen, die von der in dieser Analyse fokussierten Altersgruppe der 16- bis 40-Jährigen stammen.⁵ Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Auswertung dieser Fragebögen aufgeführt. Die Stichprobengröße beträgt somit (sofern nicht explizit anders angegeben) $n = 357$ Teilnehmer. In dieser Stichprobe sind insgesamt 123 Teilnehmer (34,5 Prozent) enthalten, die angegeben haben, bereits an der letzten Umfrage zu „Deutschlands nächster Unternehmergegeneration“ teilgenommen zu haben.

II. Beschreibung der Stichprobe

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

1. Demografische Daten der Studienteilnehmer

Im Folgenden werden die demografischen Daten der Teilnehmer vorgestellt.

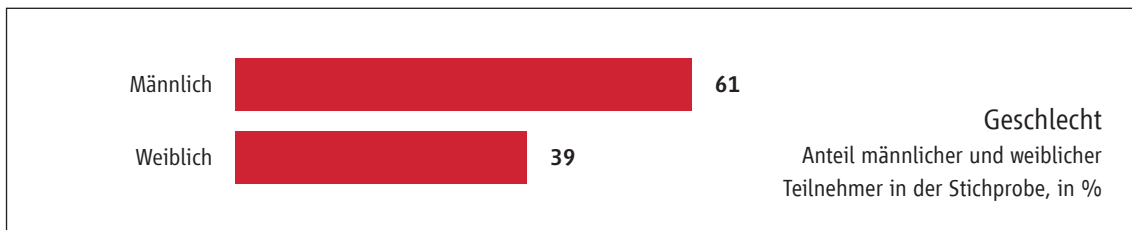
a) Geschlecht und Alter

Die Geschlechterverteilung zeigt, ähnlich wie in den Erhebungen aus den Jahren 2010, 2012 und 2015, einen höheren Anteil von männlichen Probanden. In der Stichprobe sind 61 Prozent der Befragten männlich und 39 Prozent weiblich (siehe Abbildung 1).

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

Abbildung 1: Geschlecht

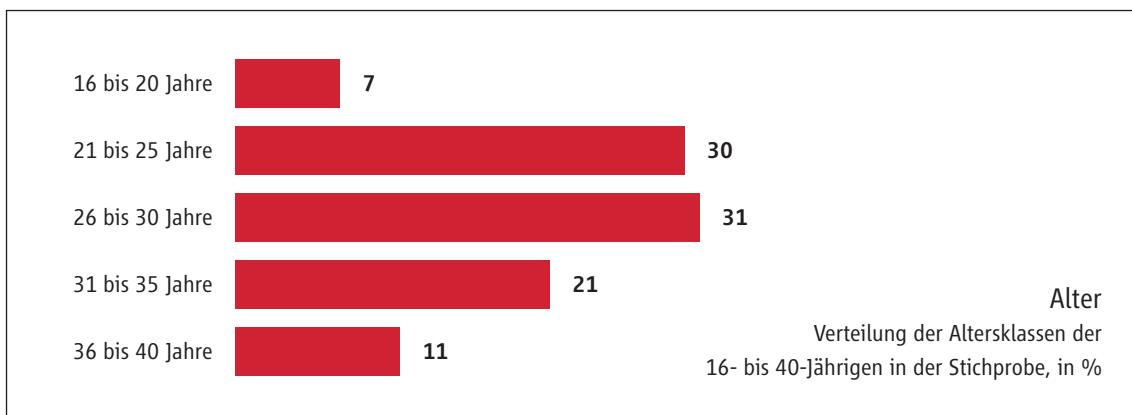
n = 357



Das Durchschnittsalter der Studienteilnehmer liegt im Mittel bei 28 Jahren (Median = 27 Jahre). Die Altersverteilung zwischen den vier folgenden Kategorien ist wie folgt: 16-20 Jahre: 7 Prozent; 21-25 Jahre: 30 Prozent; 26-30 Jahre: 31 Prozent; 31-35 Jahre: 21 Prozent; 36-40 Jahre: 11 Prozent (siehe Abbildung 2). Ein großer Teil der Befragten befindet sich damit in der Alterskohorte zwischen 21 und 30 Jahren (61 Prozent). Ähnlich wie in der Erhebung von 2015 sind die Probanden der vorliegenden Studie im Durchschnitt etwas älter als in den beiden Studien aus den Jahren 2010 und 2012.

Abbildung 2: Alter

n = 357



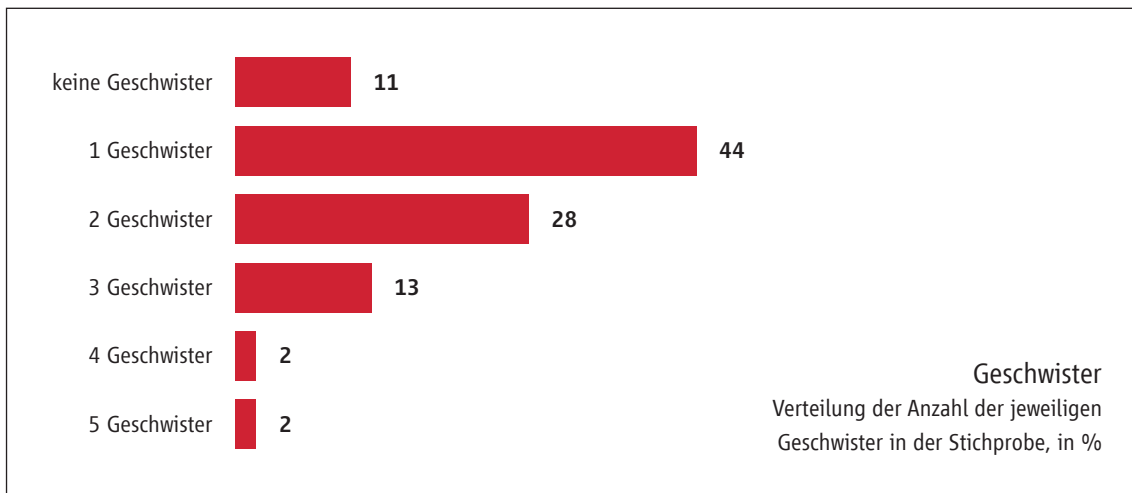
b) Geschwister und Familienstand

Die Studienteilnehmer haben zumeist Geschwister. Nur 11 Prozent geben an, keine Geschwister zu haben. Ein großer Teil der Befragten hat ein Geschwisterkind (44 Prozent). Die weitere Verteilung der Anzahl der Geschwister ist in Abbildung 3 dargestellt.

In Hinblick auf den Familienstand lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der Studienteilnehmer zum Zeitpunkt der Befragung ledig ist (ledig ohne Partner: 30 Prozent; ledig mit Partner: 50 Prozent). Die restlichen Befragten sind verheiratet (19 Prozent), leben getrennt oder geschieden (1 Prozent). Knapp ein Fünftel der Teilnehmer (19 Prozent) hat bereits eigene Kinder (durchschnittlich 1,65 Kinder).

Abbildung 3: Anzahl der Geschwister

n = 357

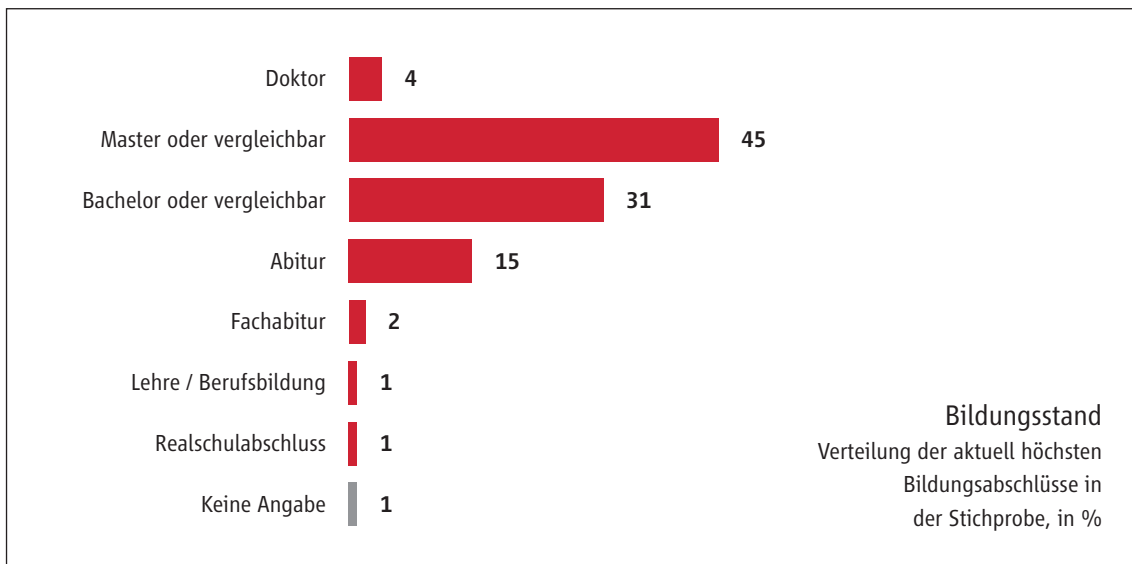


c) Ausbildungshintergrund und Tätigkeit

Wie in Abbildung 4 ersichtlich, weisen 76 Prozent der Befragten zum Zeitpunkt der Studie einen Bachelor- oder Masterabschluss auf.

Abbildung 4: Höchster Bildungsabschluss

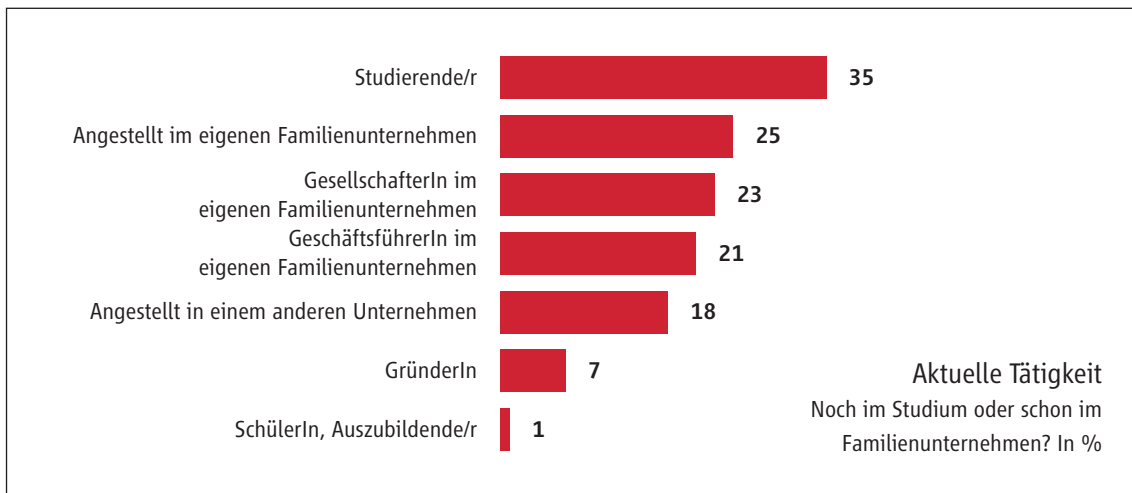
n = 357



Zum Zeitpunkt der Befragung waren 25 Prozent der Studienteilnehmer im eigenen Familienunternehmen angestellt, 21 Prozent in einer geschäftsführenden Position, 23 Prozent halten Anteile am Unternehmen der Familie und 7 Prozent haben ein eigenes Unternehmen gegründet; weitere 35 Prozent studieren und 1 Prozent geht derzeit noch zur Schule oder machen eine Ausbildung (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Aktuelle Tätigkeit

Mehrfachnennung möglich; n = 357



2. Eckdaten zu den in der Stichprobe enthaltenen Familienunternehmen

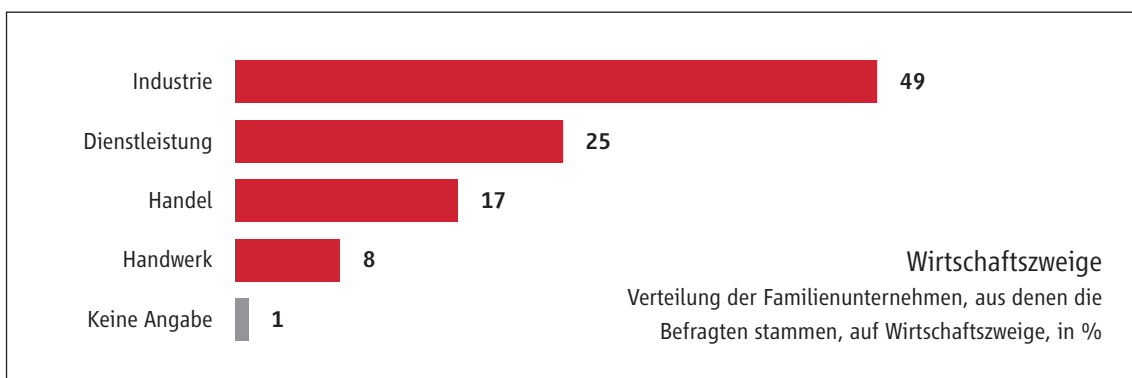
In den folgenden Abschnitten werden die Merkmale der Familienunternehmen, aus denen die Teilnehmer kommen, genauer untersucht.

a) Zusammensetzung nach Wirtschaftszweigen

In der Stichprobe stammt knapp die Hälfte aller Befragten aus Familienunternehmen, die in der Industrie aktiv sind (49 Prozent) (siehe Abbildung 6). Ein Viertel der Teilnehmer gibt an, aus einem Familienunternehmen im Bereich Dienstleistung zu kommen (25 Prozent), gefolgt vom Handel (17 Prozent) und Handwerk (8 Prozent). Im Vergleich zur Umfrage im Jahr 2015 sind die Wirtschaftszweige Industrie (2015: 49 Prozent), Dienstleistung (2015: 24 Prozent) und Handel (2015: 15 Prozent) in etwa gleichgeblieben, der Anteil der Studienteilnehmer aus Handwerksunternehmen hat sich leicht verringert (2015: 12 Prozent).

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

n = 357

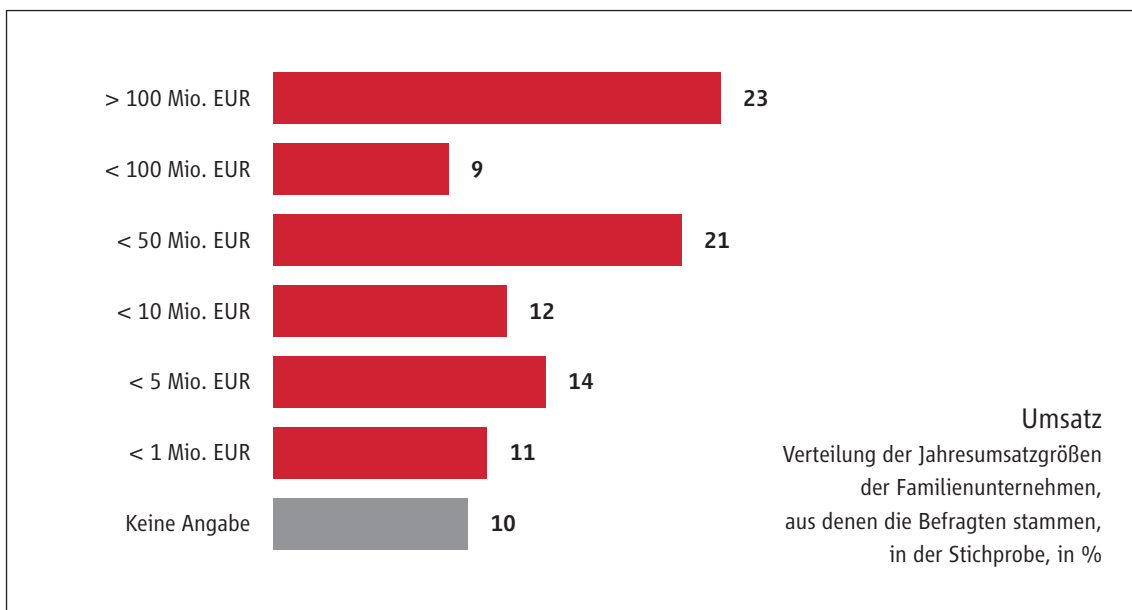


b) Unternehmensgröße nach Umsatz und Beschäftigten

11 Prozent der befragten Unternehmerkinder stammen aus Familienunternehmen mit einem Umsatz bis zu 1 Million Euro, weitere 26 Prozent weisen einen Jahresumsatz zwischen 1 und 10 Millionen Euro auf. Insgesamt 21 Prozent der Befragten gaben an, dass ihr Familienunternehmen weniger als 50 Millionen Euro umsetzt und 9 Prozent der Familienunternehmen haben einen Jahresumsatz von unter 100 Millionen Euro. Über 100 Millionen Euro Jahresumsatz erzielen 23 Prozent der Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen. Die restlichen 10 Prozent der Befragten konnten oder wollten keine Angabe zur Umsatzgröße machen (siehe Abbildung 7)

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

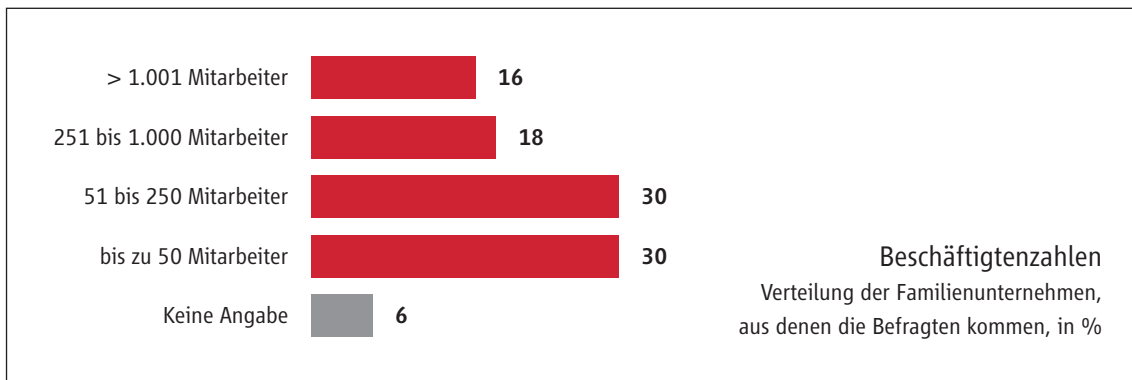
n = 357



Der überwiegende Teil der Unternehmen, aus denen der befragte Unternehmensnachwuchs kommt, weist dementsprechend einen Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro auf (58 Prozent). Im Vergleich zu den Studien aus dem Jahr 2012 (66 Prozent) und dem Jahr 2015 (62 Prozent), lassen sich dieser Gruppe etwas weniger Unternehmen zuordnen.

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

n = 357



Bezüglich der globalen Beschäftigtenzahlen der Familienunternehmen in der aktuellen Stichprobe zeigt sich entsprechend der Umsatzzahlen folgendes Bild (Abbildung 8): 30 Prozent der Befragten haben angegeben, dass die Familienunternehmen, aus denen sie kommen, zwischen 51 und 250 Mitarbeiter beschäftigen. Den gleichen Prozentsatz (30 Prozent) haben auch die Familienunternehmen in der Stichprobe, die bis zu 50 Mitarbeiter beschäftigen. Somit stammen über die Hälfte der Unternehmerkinder (60 Prozent) aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In 18 Prozent der Familienunternehmen arbeiten 251 bis 1.000 Mitarbeiter. Darüber hinaus gaben 16 Prozent der Befragten Unternehmerkinder an, dass ihr Familienunternehmen global mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigt. Im Gegensatz zur Stichprobe aus dem Jahr 2015 ist der Anteil an Kleinunternehmen, die bis zu 50 Mitarbeiter beschäftigen, stabil geblieben (2015: 31 Prozent) und der Anteil an Familienunternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern leicht gestiegen (2015: 14 Prozent).

c) Hauptsitz des Familienunternehmens

Weiterhin wurden die Befragten nach der Lage des Hauptsitzes ihres Familienunternehmens befragt. Interessanterweise zeigt sich hier im Ergebnis eine relative Gleichverteilung auf Großstädte, Kleinstädte und den ländlichen Raum. So haben 38 Prozent der Befragten angegeben, dass sich ihr Familienunternehmen in einer Kleinstadt befindet. In einer Großstadt befinden sich laut den Teilnehmern 33 Prozent der Familienunternehmen und 29 Prozent haben ihren Hauptsitz im ländlichen Raum.

d) Unternehmenshistorie und Eigentumsstruktur

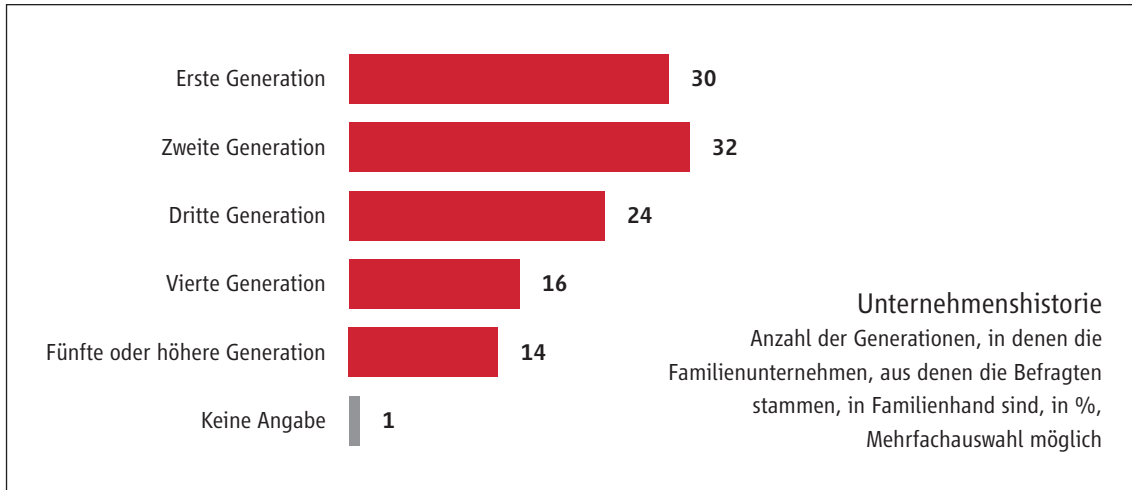
Die Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen, wurden im Durchschnitt vor 73 Jahren (2015: 84 Jahre) gegründet (Median = 58 Jahre) und blicken damit auf eine lange Tradition zurück. Das älteste Familienunternehmen der Stichprobe ist 417 Jahre alt (2015: 629 Jahre).

Das Eigentum an den Unternehmen ist in 30 Prozent der Fälle noch in der Hand der Gründergeneration, bei 32 Prozent in der Hand der zweiten Generation, und 24 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen, in denen derzeit die dritte Generation Gesellschaftsanteile hält. Auf die Unternehmen,

in denen die Familien bereits in der vierten Generation oder länger mit dem Unternehmen verbunden sind, entfallen in Summe 30 Prozent. Keine Angabe zur Unternehmenshistorie haben 1 Prozent gemacht (siehe Abbildung 9).

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

n = 338



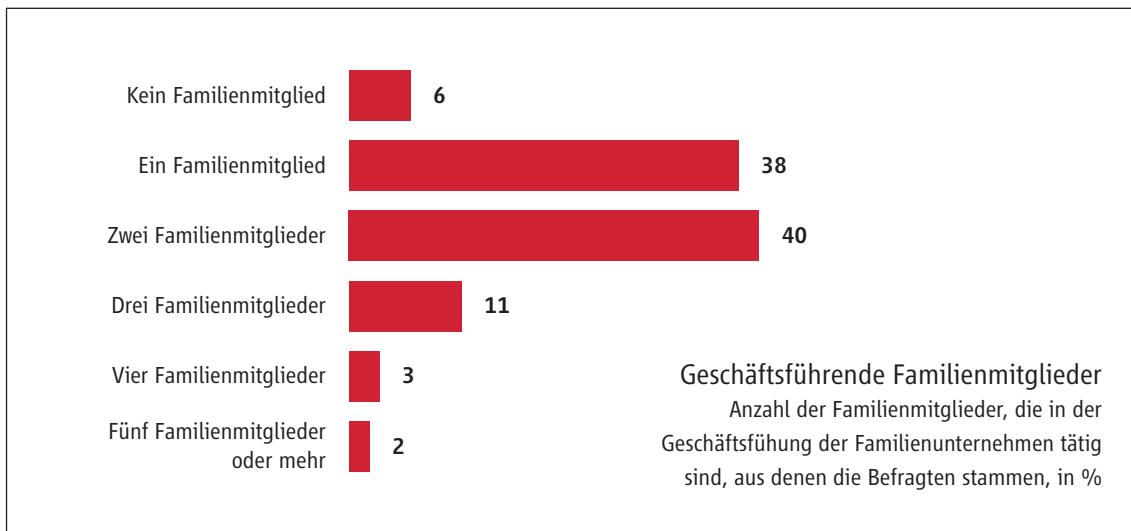
Insgesamt ist zu beobachten, dass das Eigentum am Unternehmen sehr stark auf die Unternehmerfamilien der Teilnehmer konzentriert ist. Im Schnitt besitzen diese 98,5 Prozent der Gesellschaftsanteile (Median: 100 Prozent). Im Durchschnitt sind es 7,5 Familienmitglieder, die Gesellschaftsanteile haben (Median: zwei Familienmitglieder) über zwei Generationen (Minimum: eine Generation; Maximum: elf Generationen). Die Spannweite der Antworten liegt zwischen einem und 410 Familienmitgliedern, die am Unternehmen beteiligt sind.

e) Aktive Tätigkeit von Familienmitgliedern im Unternehmen

Die Familienunternehmen, aus denen die Teilnehmer der Studie stammen, weisen einen starken Familieneinfluss auf, der nicht nur durch die konzentrierten Eigentümerstrukturen, sondern auch durch die starke Einbindung von Familienmitgliedern sowohl als Geschäftsführer als auch als Mitarbeiter deutlich wird. Wie in Abbildung 10 gezeigt wird, ist lediglich bei 6 Prozent der Unternehmen, aus denen die Teilnehmer stammen, kein Familienmitglied in der Geschäftsführung involviert. Im Großteil der Unternehmen sind ein (38 Prozent) oder zwei (40 Prozent) Familienmitglieder in der Geschäftsführung. Es zeichnet sich hier ab, dass der überwiegende Teil der Familienunternehmen im Rahmen der Studie (56 Prozent) in familiengeprägten Team-Geschäftsführungen arbeitet.

Abbildung 10: Geschäftsführende Familienmitglieder

n = 299



Was die operative Tätigkeit von Familienmitgliedern außerhalb der Geschäftsführungsebene in den jeweiligen Unternehmen der Teilnehmer anbelangt, so sind in der Mehrheit der Unternehmen (52 Prozent) Familienmitglieder operativ beschäftigt. Betrachtet man dies nun genauer, so zeigt sich, dass bei 28 Prozent der Unternehmen *ein* Familienmitglied außerhalb der Geschäftsführungsebene im Familienunternehmen aktiv mitarbeitet, bei weiteren 14 Prozent sind es zwei Familienmitglieder, 6 Prozent geben an, dass drei Familienmitglieder aktiv mitarbeiten, in den restlichen Unternehmen sind es mehr als drei Familienmitglieder, die operativ mitarbeiten. Im Jahr 2015 gaben 59 Prozent an, dass Familienmitglieder als Angestellte im Familienunternehmen beschäftigt sind. So ist in der diesjährigen Befragung ein leichter Rückgang zu verzeichnen (n = 349).

3. Herausforderungen bei der Datenerhebung und Aussagen zur Repräsentativität

Eine zentrale Herausforderung von empirischer Forschung im Bereich Familienunternehmen stellt die fehlende Übersicht über die Grundpopulation der Familienunternehmen in Deutschland zum einen sowie der Vertreter der nächsten Generation zum anderen dar. So existiert zum Beispiel keine Datenbank, welche Informationen zu (potenziellen) Nachfolgern in Familienunternehmen aufführt. Entsprechend dazu ist die Größe und Zusammensetzung der Population unbekannt. Mit einer ähnlichen Problematik haben auch andere Studien zur Perspektive der nächsten Generation in Familienunternehmen zu kämpfen (z. B. Birley, 2002). Da Aussagen zur Repräsentativität des Samples im Vergleich zur Grundgesamtheit auf der individuellen Ebene aus den zuvor genannten Gründen nicht möglich sind, besteht eine Behelfsmöglichkeit darin, die unternehmensbezogenen Daten mit den Daten der Grundgesamtheit in Deutschland zu vergleichen. Allerdings müssen auch hier Einschränkungen berücksichtigt werden. So lässt sich bei Familienunternehmen in vielen Fällen eine Scheu gegenüber allen Formen von Öffentlichkeit feststellen. Dies betrifft auch die Weitergabe von Daten im Rahmen von wissenschaftlichen Untersuchungen. Daraus folgte für die vorliegende Untersuchung, dass die Anonymität der Befragten oberste Priorität genoss.

Im Zuge dessen wurden bestimmte Unternehmensdaten nicht abgefragt, die unter Umständen eine Zuordnung ermöglichen würden. Dies führt in der Folge dazu, dass Rückschlüsse auf die Repräsentativität des vorliegenden Samples sowie auf mögliche Verzerrungen nur eingeschränkt möglich sind.

Vergleicht man nun die unternehmensbezogenen Daten (Umsatzgröße, Beschäftigtenzahlen, Anzahl der Generationen, regionale Verteilung) mit den Daten der Grundgesamtheit in Deutschland, können einige vorsichtige Rückschlüsse auf die Repräsentativität gezogen werden. Aus der hier gezeigten Stichprobenszusammensetzung ist erkennbar, dass es sich nicht um eine vollständig repräsentative Stichprobe in Bezug auf die deutsche Familienunternehmenslandschaft handelt. Die vorliegende Stichprobe weist – trotz einer deutlichen Mehrheit von kleineren und mittelgroßen Unternehmen – überdurchschnittlich viele große Familienunternehmen in Bezug auf Umsatz und Mitarbeiter auf.⁶

Aussagen über mögliche regionale Schichtungen der befragten Vertreter der nächsten Unternehmergeneration können auf Basis der erhobenen Daten auf Bundeslandebene getroffen werden.⁷ Mögliche weitere Quellen von Verzerrungen entstehen durch Selbstselektionseffekte (so ist es nicht auszuschließen, dass der Nachwuchs aus größeren, renommierteren und dadurch für eine Weiterführung attraktiveren Familienunternehmen stärker auf die Befragung reagiert hat, oder dass vor allem sehr ambitionierte, leistungsstarke und engagierte Unternehmersprösslinge auf die Aufforderung zur Teilnahme reagiert haben). Außerdem könnte, wie bei jeder empirischen Untersuchung auch, eine mögliche Verzerrung durch eventuell sozial erwünschte Antworten der Nachwuchsunternehmer entstanden sein.

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

6 Laut Statistischem Bundesamt verteilt sich die Gesamtzahl der Unternehmen in Deutschland in etwa wie folgt auf Unternehmensgrößen (in Bezug auf die Anzahl der Beschäftigten): (1) bis zehn Mitarbeiter: rund 71 % (2) zehn bis 49 Mitarbeiter: rund 23 % (3) 50 bis 249 Mitarbeiter: rund 5 % (4) über 249 Mitarbeiter: 1 % (bei absolut rund 5 Mio. Unternehmen) (Stand 2016).

7 Im Vergleich zum Unternehmensbestand in Deutschland nach Bundesland ist bspw. Bayern gut repräsentiert (18,6 % Anteil in Deutschland; 20 % Anteil in der Studie) und Baden-Württemberg überrepräsentiert (13,8 % Anteil in Deutschland; 32 % Anteil in der Studie).

III. Vorgehen bei der Datenanalyse

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

- (1) Im ersten Analyseschritt wurden die Daten aller 357 befragten Vertreter der nächsten Unternehmergegeneration ausgewertet. Hierbei werden Häufigkeitsverteilungen der jeweiligen Antwortoptionen in Abbildungs- und Tabellenform dargestellt und entsprechend beschrieben.
- (2) In einem zweiten Analyseschritt wird das Antwortverhalten der Befragten gruppenweise untersucht, d. h., der gesamte Datensatz wird jeweils anhand mehrerer individueller und unternehmensbezogener Variablen in Gruppen eingeteilt. Die Mittelwerte der Gruppen werden dann wiederum mittels t-Tests mit unabhängigen Stichproben auf statistisch signifikante Unterschiede geprüft. Es werden stets die im Folgenden aufgelisteten Variablen verwendet, um die Stichprobe zu gruppieren.

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

- Nachfolgewillen („nachfolgewillig“/„(noch-)nicht-nachfolgewillig“),
- Geschlecht (weiblich/männlich)
- Alter (Mediansplit: 16 bis 26 Jahre/27 bis 40 Jahre)

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

- Unternehmensgröße (bis 50 Mitarbeiter/51 bis 250 Mitarbeiter/251 bis 1.000 Mitarbeiter/ab 1.001 Mitarbeiter)
- Unternehmensalter (Mediansplit: bis 58 Jahre/ab 59 Jahre)
- Hauptsitz des Unternehmens (Großstadt/Kleinstadt/ländlicher Raum)

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

E. Zentrale Werthaltungen und unternehmerisches Verhalten

I. Zentrale Werthaltungen

Die nächste Unternehmergegeneration wurde zu ihrer Einschätzung von 15 zentralen Werthaltungen befragt (vergleichbar mit der regelmäßig durchgeführten Shell-Jugendstudie⁸). In Tabelle 1 ist die relative Bedeutung und Gewichtung der einzelnen Werte für die befragten Unternehmerkinder dargestellt. An der Spitze der 15 abgefragten Werthaltungen steht mit der höchsten Zustimmung, „Eigenverantwortlich leben und handeln“ und „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“, knapp gefolgt von „Ein gutes Familienleben führen“ und „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“. Diese Werte charakterisieren die nächste Unternehmergegeneration als verantwortungsvoll, bürgerlich und individuell. Das spiegelt durchaus einen hohen Grad an „klassischer“ familienunternehmerischer Prägung im Sinne der hohen Bedeutung von Familie und unternehmerischer Eigenverantwortung wieder. Unterstrichen wird dies durch die Tatsache, dass den Werthaltungen „So leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird“ eine überaus hohe Bedeutung beigemessen und „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ als durchaus wichtig eingeschätzt wird. Am unteren Ende der Skala, wie auch schon in der Studie 2015, befindet sich „Am Althergebrachten festhalten“. Diese Werthaltung wird überwiegend abgelehnt. Weiterhin finden die Werthaltungen „Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten“, „Sich politisch engagieren“ und „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen“ wenig Zustimmung. Hier ist jedoch auch zu erwähnen, dass die Werthaltungen nicht unbedingt abgelehnt werden, sondern eher neutral bewertet werden. Auch als sehr wichtig werden die Werthaltungen „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“, „Fleißig und ehrgeizig sein“ und „Ein reines Gewissen haben“ bewertet.

Tabelle 1: Generelle Werthaltungen

Wenn Sie daran denken, was Sie in Ihrem Leben anstreben: Wie wichtig sind Ihnen dann die Dinge und Lebenseinstellungen, die wir hier aufgeschrieben haben?				
Reihung	Werthaltung	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Eigenverantwortlich leben und handeln	97	2	1
2	Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	97	2	1
3	Ein gutes Familienleben führen	95	3	2

5-stufige Likert Skala: 1 = ganz unwichtig; 5 = ganz wichtig; n = 357
 *In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

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

Wenn Sie daran denken, was Sie in Ihrem Leben anstreben: Wie wichtig sind Ihnen dann die Dinge und Lebenseinstellungen, die wir hier aufgeschrieben haben?				
Reihung	Werthaltung	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
4	Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	93	5	2
5	So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	86	7	7
6	Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	85	12	3
7	Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	84	13	3
8	Fleißig und ehrgeizig sein	84	13	3
9	Ein reines Gewissen haben	84	11	5
10	Das tun, was andere auch tun	84	13	3
11	Gesetz und Ordnung respektieren	73	23	4
12	Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	34	44	22
13	Sich politisch engagieren	31	40	29
14	Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten	30	29	41
15	Am Althergebrachten festhalten	6	30	64

5-stufige Likert Skala: 1 = ganz unwichtig; 5 = ganz wichtig; n = 357
 *In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

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

Interessant ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass es in Bezug auf die Werthaltungen teilweise statistisch signifikante Unterschiede zwischen jenen, die das Familienunternehmen weiterführen möchten („Nachfolgewillige“), und jenen, die dies zum heutigen Stand nicht tun möchten („(Noch)-Nicht-Nachfolgewillige“), gibt. So werden die folgenden Werthaltungen bei den „Nachfolgewilligen“ signifikant wichtiger eingeschätzt als bei den „(Noch)-Nicht-Nachfolgewilligen“: „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ (Signifikanzwert $p < 0,01$) und „Ehrgeizig und fleißig sein“ ($p < 0,01$) – durchaus Werthaltungen, die einen starken Bezug zu Unternehmertum haben.

Signifikante Unterschiede zeigen sich auch zwischen dem männlichen und weiblichen Unternehmernachwuchs: So beurteilen die Unternehmersöhne die Werthaltung „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen“ als signifikant wichtiger als die Unternehmertöchter ($p < 0,05$). Im Gegensatz dazu schätzt der weibliche Unternehmernachwuchs die folgenden Werthaltungen signifikant wichtiger ein als die männlichen Vertreter der nächsten Generation: „Ein gutes Familienleben führen“ ($p < 0,01$); „Ein reines Gewissen haben“ ($p < 0,05$); „Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten“ ($p < 0,05$) und „So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird“ ($p < 0,05$). Die weiblichen Befragten scheinen in Summe also etwas mehr Wert auf ein vertrauens- und rücksichtsvolles Zusammenleben im engeren und weiteren sozialen Umfeld zu legen.

In Bezug auf das Alter der Befragten finden sich ebenfalls interessante Unterschiede. Die jüngeren Teilnehmer zwischen 16 und 26 Jahren stufen die Werthaltung „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen“ ($p < 0,1$) als wichtiger ein als die älteren Befragten zwischen 27 und 40 Jahren. Besonders wird deutlich, dass Werthaltungen, die auf Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung abzielen, als signifikant wichtiger von älteren Teilnehmern wahrgenommen werden: „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ ($p < 0,05$) und „Eigenverantwortlich leben und handeln“ ($p < 0,1$). Zudem wird erkennbar, dass Gemeinschaftswerte wie ein „Reines Gewissen haben“ ($p < 0,05$) und „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“ ($p < 0,05$) für die ältere Gruppe signifikant bedeutender sind. Sehr spannend ist, dass den jüngeren Teilnehmer, die Werthaltung „Sich politisch engagieren“ ($p < 0,001$) höchst signifikant wichtiger ist als der älteren Altersgruppe zwischen 27 und 40 Jahren. Ebenso bemerkenswert ist das Ergebnis, dass es der jüngeren Altersgruppe mehr als den älteren Befragten signifikant wichtiger ist „Das zu tun, was andere auch tun“ ($p < 0,05$) und „Am Althergebrachten festzuhalten“ ($p < 0,01$).

II. Unternehmerisches Selbstvertrauen und Verhalten

Wie weit sieht sich Deutschlands nächste Unternehmernachwuchs in der Lage und mit den nötigen Fähigkeiten ausgestattet, um ein Unternehmen zu führen? Der größte Teil verfügt über ein ausgeprägtes unternehmerisches Selbstvertrauen: 87 Prozent der Befragten fühlen sich in der Lage, unternehmerisch zu handeln. Weiterhin gaben 80 Prozent der Teilnehmer an, zuversichtlich zu sein, dass ein von ihnen geführtes Unternehmen Erfolg hat. Eine hohe, aber deutlich geringere Anzahl der Befragten stimmte der Aussage zu, auch bereits das nötige Wissen zu haben, um ein Unternehmen zu führen (57 Prozent) (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Unternehmerisches Selbstvertrauen

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Ich fühle mich in der Lage, unternehmerisch zu handeln.	87	10	3
2	Ich bin zuversichtlich, dass ein von mir geführtes Unternehmen Erfolg hat.	80	17	3
3	Ich habe die unternehmerischen Fähigkeiten, um ein Unternehmen zu führen.	80	16	4
4	Ich habe das notwendige Wissen, um ein Unternehmen zu führen.	57	27	16

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357

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

Betrachtet man nun die individuelle Ebene, lässt sich ein höchst signifikanter Unterschied zwischen denjenigen erkennen, die das Familienunternehmen weiterführen wollen, und denjenigen, die dies zum Zeitpunkt der Befragung nicht tun möchten. Die Befragten, die das Unternehmen übernehmen möchten, weisen ein stärkeres unternehmerisches Selbstvertrauen auf als diejenigen, die das Unternehmen nicht übernehmen wollen ($p < 0,001$). Des Weiteren wird deutlich, dass die weiblichen Befragten in der Stichprobe ein geringeres unternehmerisches Selbstvertrauen als die männlichen Teilnehmer haben ($p < 0,001$). Auch bei den Altersgruppen lassen sich höchst signifikante Unterschiede feststellen. Die jüngere Altersgruppe zwischen 16 bis 26 Jahren hat ein geringeres unternehmerisches Selbstvertrauen als die älteren Befragten zwischen 27 und 40 Jahren, welches wohl auch durch die fehlende berufliche Erfahrung zu erklären ist. Hier scheint besonders auch die Ausbildung eine Rolle zu spielen. Es wird deutlich, dass diejenigen, die zwischen 16 und 26 Jahren sind und eine Ausbildung absolviert haben, ein größeres unternehmerisches Selbstvertrauen haben als diejenigen in der gleichen Altersgruppe, die keine Ausbildung gemacht haben. In der Altersgruppe zwischen 27 und 40 Jahren lässt sich kein Interaktionseffekt feststellen.

Auf der Unternehmensebene lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Befragten, die aus einem großen Familienunternehmen kommen, und den Teilnehmern, die aus einem kleineren Familienunternehmen stammen, in Bezug auf das unternehmerische Selbstvertrauen feststellen. Jedoch ist eine Tendenz innerhalb der Stichprobe erkennbar: Das unternehmerische Selbstvertrauen sinkt mit zunehmender Größe des Familienunternehmens.

Höchst signifikant ist der Interaktionseffekt bei der Größe des Unternehmens und dem unternehmerischen Selbstvertrauen in Bezug auf das Geschlecht. Mit zunehmender Größe des Unternehmens (ab

251 Mitarbeitern) sinkt bei den weiblichen Befragten das unternehmerische Selbstvertrauen. Die weiblichen Befragten scheinen besonders Respekt vor großen Unternehmen zu haben.

Die weiteren Ergebnisse zeigen, dass sich Deutschlands nächste Unternehmergegeneration als sehr aktiv und offen in Bezug auf neue unternehmerische Gelegenheiten einschätzt. So stimmen 71 Prozent der Befragten der Aussage zu, stets nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten Ausschau zu halten und nach Informationen zu neuen Ideen für Produkte oder Dienstleistungen zu suchen, jedoch wenig systematisch. Nur 36 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, tatsächlich systematisch nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten zu suchen (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten (Opportunity Recognition)

Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen?				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Ich halte stets Ausschau nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten.	71	17	12
2	Ich suche nach Informationen zu neuen Ideen für Produkte oder Dienstleistungen.	71	18	11
3	Ich scanne mein Umfeld regelmäßig auf unternehmerische Gelegenheiten.	63	22	15
4	Ich schaue mir potentielle Märkte an, um unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren.	61	25	14
5	Ich suche systematisch nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten.	35	33	32

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357
 *In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Es gibt signifikante Unterschiede zwischen denjenigen, die ihrer Selbsteinschätzung nach eher mehr oder eher weniger unternehmerische Chancen wahrnehmen und erkennen in Bezug auf die generellen Werthaltungen. Hier zeigt sich, dass die Teilnehmer, die verstärkt unternehmerische Gelegenheiten erkennen, besonders folgende Werthaltungen als wichtig erachten: „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ ($p < 0,001$), „Eigenverantwortlich leben und handeln“ ($p < 0,01$), „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“ ($p < 0,05$), „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ ($p < 0,001$), „Fleißig und ehrgeizig sein“ ($p < 0,001$). Diejenigen, die der Werthaltung „Am Althergebrachten festhalten“ zustimmen, scheinen

weniger Ausschau nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten zu halten und Chancen zu erkennen ($p < 0,01$), da sie bereits in ihrem Wertesystem dem Erhalt des Status quo stark verbunden scheinen.

Signifikante Unterschiede sind zu konstatieren in Bezug auf die Erkennung von unternehmerischen Chancen und Möglichkeiten zwischen jenen, die das Familienunternehmen weiterführen möchten („Nachfolgewillige“), und jenen, die dies zum Zeitpunkt der Befragung nicht tun möchten („(Noch-)Nicht-Nachfolgewillige“), gibt. So scheinen diejenigen, die planen das Familienunternehmen zu übernehmen, verstärkt nach unternehmerischen Möglichkeiten Ausschau zu halten ($p < 0,001$) im Gegensatz zu der Gruppe der (Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen.

Höchst signifikante Unterschiede zeigen sich auch zwischen dem männlichen und weiblichen Unternehmensnachwuchs: So scheinen eher die männlichen Befragten aktiv nach neuen Möglichkeiten und Chancen im unternehmerischen Kontext zu suchen und diese auch zu erkennen, um neue Ideen und Produkte umzusetzen ($p < 0,001$). In Bezug auf das Alter der Befragten finden sich ebenfalls interessante Unterschiede. So suchen die Befragten der Altersgruppe zwischen 27-40 Jahren deutlich verstärkt nach unternehmerischen Gelegenheiten, als diejenigen in der Altersgruppe zwischen 16-26 Jahren.

Zwischenfazit zum Themenkomplex „Zentrale Werthaltungen und unternehmerisches Verhalten“

- Zentrale Werte der nächsten Unternehmergegeneration sind ein intaktes soziales Umfeld („Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“, „Ein gutes Familienleben führen“, „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“, „So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird“), Eigenverantwortung („Eigenverantwortlich leben und handeln“) und Leistungsorientierung („Fleißig und ehrgeizig sein“).
- Zudem wird großer Wert auf Individualität und Selbstverwirklichung gelegt (hohe Zustimmung zu „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ und starke Ablehnung von „Am Althergebrachten festhalten“).
- Zusätzlich konnten Unterschiede in der Relevanz der Werthaltungen in Bezug auf den Nachfolgewilligen, Alter und Geschlecht der Befragten festgestellt werden.
- Deutschlands nächste Unternehmergegeneration hat bereits auch im jüngeren Alter ein ausgeprägtes unternehmerisches Selbstvertrauen entwickelt und fühlt sich in der Lage, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Spannend ist hier, dass sich ein wesentlicher Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Befragten feststellen lässt, besonders auch in Bezug zu der Unternehmensgröße.

F. Einstellungen zum Themenkomplex „Familie“ und „Familienunternehmen“

In diesem Kapitel sollen Wahrnehmung und Einstellung zu ausgewählten Aspekten des Themas „Familie“ und „Familienunternehmen“ näher betrachtet werden. Hierbei werden die Einstellungen der nächsten Unternehmergeneration zu den folgenden vier Themenbereichen dargestellt: (I.) Wahrnehmung des Familienklimas, (II.) Autoritätsstruktur zwischen den Generationen, (III.) Problemlösungsfähigkeit und schließlich (IV.) das sozio-emotionale Vermögen innerhalb des Familienunternehmens.

I. Wahrnehmung des Familienklimas

Es zeigt sich, ähnlich wie in den Erhebungen in den Jahren 2010, 2012 und 2015, ein überaus positives Familienbild. So wird die Familie als angenehm, unterstützend, respektvoll, aufmerksam und wenig konfliktfremdig wahrgenommen (siehe Tabelle 4). Dieses Familienklima ist den Befragten auch sehr wichtig, da der Wert „Ein gutes Familienleben führen“ 95 Prozent Zustimmung erhalten hat (siehe hierzu Kapitel E.).

Tabelle 4: Wahrnehmung des Familienklimas

Folgende Aussagen beziehen sich auf Sie und Ihre Familie (d. h. Ihr Elternhaus). Bitte geben Sie an, inwieweit die Aussagen auf Sie zutreffen.				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Meine Familie unterstützt mich bei den Dingen, die ich tue.	94	4	2
2	Meine Familie respektiert meine Entscheidungen.	92	5	3
3	Ich umgebe mich gern mit meiner Familie.	91	7	2
4	Meine Familie hört mir zu.	85	11	4
5	In meiner Familie treten nie Konflikte auf.	28	23	49

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357
 *In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Untersucht man die Wahrnehmung des Familienklimas hinsichtlich des Nachfolgewillens der Befragten, so ist festzustellen, dass die Gruppe der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ dem Statement „Meine Familie unterstützt mich bei den Dingen, die ich tue“ signifikant stärker zustimmt als die Gruppe der Nachfolgewilligen ($p < 0,1$). Besonders interessant ist hier zu sehen, dass zwar kein signifikanter Interaktionseffekt besteht, jedoch die Tendenz, dass besonders bei männlichen Teilnehmern, die eine Nachfolge anstreben, das Familienklima als negativer und bei den männlichen Befragten, die keine Nachfolge anstreben,

deutlich positiver wahrgenommen wird. Bei den weiblichen Teilnehmern ist dies andersherum zu beobachten. Die weiblichen Teilnehmer, die die Nachfolge derzeit noch nicht anstreben, nehmen das Familienklima deutlich negativer wahr als diejenigen, die das Familienunternehmen übernehmen möchten.

Ebenso umgeben sich die weiblichen Befragten offenbar statistisch signifikant (noch) lieber mit ihrer Familie als die männlichen Vertreter („Ich umgebe mich gern mit meiner Familie“ ($p < 0,05$)). In Bezug auf das Alter der Befragten lässt sich feststellen, dass die jüngeren Befragten zwischen 16 und 26 Jahren der Aussage „In meiner Familie treten nie Konflikte auf“ signifikant stärker zustimmen als die Teilnehmer zwischen 27 und 40 Jahren ($p < 0,05$).

Weiterhin wurde das Familienklima auf Unterschiede zwischen denjenigen, die angegeben haben, dass sich ihr Familienunternehmen in einer Großstadt, Kleinstadt oder im ländlichen Raum befindet, untersucht. Dabei konnten signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen festgestellt werden ($p < 0,05$). So nehmen die Befragten, bei denen der Hauptsitz des Unternehmens in einer Kleinstadt oder im ländlichen Raum liegt, das Familienklima deutlich positiver wahr als diejenigen, bei denen der Hauptsitz des Familienunternehmens in einer Großstadt liegt ($p < 0,05$). Darüber hinaus ist festzustellen, dass bei denjenigen, bei denen das Familienunternehmen im ländlichen Raum ($p < 0,01$) oder in einer Kleinstadt ($p < 0,05$) gelegen ist, die Teilnehmer der Studie eher das Gefühl haben, dass ihre Familie ihnen zuhört im Gegensatz zu den Befragten, bei denen das Familienunternehmen in der Großstadt angesiedelt ist.

II. Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen

Auch in der diesjährigen Befragung wurde der unternehmerische Nachwuchs wieder nach der Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen befragt: Wer setzt die Regeln, welches Ausmaß an Mitbestimmung hat die junge Generation in der Familie? Insbesondere im Hinblick auf das Thema Digitalisierung, inwiefern diese und von wem im Familienunternehmen vorangetrieben wird (siehe Kapitel H.), ist es augenscheinlich relevant, sich damit auseinanderzusetzen, inwieweit die Ideen und Meinungen der Juniorgeneration Gehör bei der Seniorgeneration finden können. Es zeigt sich, wie in Tabelle 5 zu sehen ist, kein eindeutiges Bild. Der Aussage, dass das „Wort der älteren Generation Gesetz ist“ stimmen nur 15 Prozent der Befragten zu und 61 Prozent der Befragten lehnen die Aussage ab, 59 Prozent der Teilnehmer stimmen der Aussage zu, dass die Entscheidungen gleichberechtigt und unabhängig von Seniorität getroffen werden. Dies wird dicht gefolgt von der Zustimmung zu der Aussage, dass die jüngere Generation ermutigt wird, die Meinung der älteren Generation frei herauszufordern (58 Prozent).

Tabelle 5: Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen

In meiner Familie...				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	...treffen wir Entscheidungen gleichberechtigt und unabhängig von Seniorität.	59	22	19
2	...wird die jüngere Generation ermutigt, die Meinung der älteren Generation frei herauszufordern.	58	26	16
3	...versucht die junge Generation mit dem, was die ältere Generation will, konform zu sein.	34	37	29
4	...setzen Familienmitglieder der älteren Generation die Regeln.	30	34	36
5	...ist das Wort der älteren Generation Gesetz.	15	24	61

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357
 *In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Es lassen sich einige signifikante Unterschiede zwischen dem Nachfolgewillen und dem Alter in Bezug auf die Wahrnehmung der Autoritätsstruktur feststellen. So stimmen die Befragten, die gerne das Familienunternehmen weiterführen möchten, eher der Aussage zu, dass die jüngere Generation versucht, mit dem, was die ältere Generation will, konform zu sein ($p < 0,1$). Ähnliches lässt sich bei der Aussage, dass das Wort der älteren Generation Gesetz ist, beobachten. Die Teilnehmer mit einem Nachfolgewunsch stimmten dieser Aussage eher zu, als diejenigen, die zum Zeitpunkt der Befragung noch keinen Einstieg in das Familienunternehmen in Betracht ziehen ($p < 0,05$). Weiterhin lassen sich auch Unterschiede in Bezug auf das Alter konstatieren. So stimmten eher die jüngeren Befragten zwischen 16 und 26 Jahren der Aussage zu, dass die Familienmitglieder der älteren Generation die Regeln setzten ($p < 0,1$). Die Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen scheint unabhängig vom Geschlecht zu sein. Interessanterweise wird die Autorität der Seniorgeneration allerdings vom Unternehmensnachwuchs aus großen Unternehmen statistisch signifikant als stärker ausgeprägt wahrgenommen ($p < 0,05$).

III. Wahrnehmung der Problemlösungsfähigkeit

Die Anpassungs- und Problemlösungsfähigkeit der Familie ist insbesondere in Zeiten des Generationsübergangs wichtig – denn die Nachfolgephase geht mit vielen tiefgreifenden Herausforderungen in Familie und Unternehmen einher. Insgesamt zeigt sich hier, dass die nachfolgende Generation davon überzeugt ist, dass ihre jeweilige Familie auch große Probleme meistern kann (88 Prozent stimmen zu). Etwas geringere Zustimmungswerte kommen den Aussagen zur Effektivität und Effizienz der

Problemlösungsfähigkeit zu (z. B. stimmen 64 Prozent dem folgenden Statement zu: „In meiner Familie begegnen wir Herausforderungen sehr effektiv“). Dennoch: Die Familien scheinen Freude am Lösen von Problemen zu haben (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Wahrnehmung der Problemlösungsfähigkeit der Familie

In meiner Familie...				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	...wissen wir, dass wir auch große Probleme meistern können.	88	9	3
2	...arbeiten wir effektiv zusammen, wenn wir Schwierigkeiten begegnen.	78	15	7
3	...sind wir im Umgang mit Schwierigkeiten flexibel und anpassungsfähig.	69	20	11
4	...begegnen wir Herausforderungen sehr effektiv.	64	24	12
5	...sind wir schlecht darin, mit Unerwartetem umzugehen.	8	19	73

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357
 *In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Weiterhin lassen sich signifikante Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen konstatieren. Die Gruppe der Nachfolgewilligen stimmt den Statements „In meiner Familie wissen wir, dass wir auch große Probleme meistern können“ ($p < 0,05$) und „In meiner Familie arbeiten wir effektiv zusammen, wenn wir Schwierigkeiten begegnen“ ($p < 0,05$) signifikant stärker zu. Bezüglich des Geschlechts und des Alters lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen.

IV. Sozio-emotionale Werte im Familienunternehmen

Sozio-emotionale Werte eines Familienunternehmens sind eine Besonderheit, die Familienunternehmen zugesprochen wird. Sie werden als nicht-finanzielle Ziele oder Werte bzw. als ein nicht-finanzielles Vermögen innerhalb eines Familienunternehmens beschrieben, das durch die Stärkung der Familienbindung durch die dynastische Nachfolge, die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen und durch die emotionale Verbindung der Familienmitglieder mit dem Unternehmen entsteht. Je höher die Ausprägungen im Rahmen dieser Dimensionen sind, desto größer wird das sozio-emotionale Vermögen innerhalb des Familienunternehmens eingeschätzt.

Grundsätzlich wird das sozio-emotionale Vermögen ihrer Familienunternehmen von dem unternehmerischen Nachwuchs als sehr groß wahrgenommen (siehe Tabelle 7). So wird die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Familienunternehmen, die emotionale Bindung der Familienmitglieder und die Erneuerung der Familienbindung durch die dynastische Nachfolge als sehr hoch eingeschätzt.

Dies äußert sich durch die hohe Zustimmung zu unter anderem folgenden Statements: „In unserem Familienunternehmen ist die erfolgreiche Unternehmensübergabe an die nächste Generation ein wichtiges Ziel“ (76 Prozent), „In unserem Familienunternehmen sind die emotionalen Bindungen zwischen den Familienmitgliedern sehr stark“ (72 Prozent), „In unserem Familienunternehmen sind die Familienmitglieder stolz darauf, Teil eines Familienunternehmens zu sein“ (79 Prozent).

Tabelle 7: Sozio-emotionale Werte des Familienunternehmens aus Sicht der Befragten

In unserem Familienunternehmen...					
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*	Nicht beantwortet
Erneuerung der Familienbindung durch die dynastische Nachfolge					
1	...ist die erfolgreiche Unternehmensübergabe an die nächste Generation ein wichtiges Ziel.	76	11	12	1
2	...bewerten Familieneigentümer ihre Investition weniger oft auf kurzfristiger Basis.	74	17	7	2
3	...ist es ein wichtiges Ziel, das Familienvermächtnis und die Familientradition fortzuführen.	64	20	15	1
Emotionale Bindung der Familienmitglieder					
1	...sind die emotionalen Bindungen zwischen Familienmitgliedern sehr stark.	72	16	11	1
2	...sind wir Familienmitglieder herzlich miteinander verbunden.	71	16	12	1
3	...helfen uns starke emotionale Bindungen zwischen den Familienmitgliedern, ein positives Selbstverständnis aufrecht zu erhalten.	67	21	11	1
5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357					
*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.					

In unserem Familienunternehmen...					
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*	Nicht beantwortet
Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen					
1	...sind die Familienmitglieder stolz darauf, Teil eines Familienunternehmens zu sein.	79	14	6	1
2	...hat das Unternehmen große persönliche Bedeutung für die Familienmitglieder.	77	14	8	1
3	...haben die Familienmitglieder ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen.	73	16	10	1

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357
 *In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Untersucht man die drei Dimensionen (Familienbindung durch dynastische Nachfolge, Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen und emotionale Bindung der Familienmitglieder) genauer, so lassen sich höchst signifikante Unterschiede zwischen den Nachfolgewilligen und den (Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen erkennen. Diejenigen, die das Familienunternehmen gerne übernehmen möchten, sehen die dynastische Nachfolge und die damit verbundene Fortführung der Familientradition und den Erhalt des Familienvermögens als äußerst wichtig an ($p < 0,001$). Ebenso signifikante Unterschiede sind bei den Dimensionen der Identifikation der Familienmitglieder mit dem Familienunternehmen und den emotionalen Bindungen erkennbar. Diejenigen, die das Familienunternehmen übernehmen wollen, nehmen eine stärkere Identifikation der Familienmitglieder mit dem Familienunternehmen wahr als die (Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen ($p < 0,001$). Ebenso empfinden die Nachfolgewilligen die emotionalen Bindungen der Familienmitglieder als stärker als diejenigen, die zum Zeitpunkt der Befragung die Nachfolge nicht planen ($p < 0,1$). Des Weiteren lassen sich signifikante Unterschiede zwischen der jüngeren (16-26 Jahren) und der älteren (27-40 Jahren) Altersgruppe aufzeigen. So nehmen die 27-40-Jährigen die Wichtigkeit der dynastischen Nachfolge im Familienunternehmen als signifikant wichtiger wahr ($p < 0,05$) als die jüngere Altersgruppe. Des Weiteren sieht die ältere Gruppe der 27-40-Jährigen die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Familienunternehmen als deutlich wichtiger an ($p < 0,05$). Auch bei der Geschlechterverteilung sind signifikante Unterschiede erkenntlich. So empfinden die weiblichen Befragten der Stichprobe den Erhalt des Familienvermögens durch die dynastische Nachfolge als deutlich wichtiger als die männlichen Teilnehmer ($p < 0,05$). Ebenso nehmen die weiblichen Befragten die emotionale Bindung zwischen den Familienmitgliedern im Gegensatz zum männlichen unternehmerischen Nachwuchs als stärker wahr ($p < 0,1$). Bei der Wahrnehmung der Identifikation der Familienmitglieder mit dem Familienunternehmen gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

Auch in Bezug auf die Lage des Hauptsitzes des Familienunternehmens lassen sich signifikante Unterschiede feststellen. Bei den Teilnehmern, deren Familienunternehmen sich im ländlichen Raum befindet, ist die emotionale Bindung der Familienmitglieder signifikant höher als bei denjenigen, bei denen das Familienunternehmen in einer Großstadt angesiedelt ist ($p < 0,1$).

Zwischenfazit zum Themenkomplex „Familie“ und „Familienunternehmen“

- Das Familienbild ist (vergleichbar mit den Studien von 2010, 2012 und 2015) positiv – die Familie wird als unterstützend, respektvoll, angenehm, aufmerksam und relativ konfliktarm wahrgenommen.
- Die nächste Generation empfindet ihre Familien als sehr problemlösungsfähig und flexibel.
- Die Autoritätsstruktur zwischen den Generationen wird von den Befragten allerdings unterschiedlich wahrgenommen. Das Alter der Befragten und der Nachfolgewillen hängen mit der Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen zusammen, jedoch ist dieser Zusammenhang unabhängig vom Geschlecht.
- Zudem wird deutlich, dass Deutschlands nächste Unternehmergeneration das sozio-emotionale Vermögen ihres Familienunternehmens als sehr hoch einschätzt: Die sozio-emotionalen Werte der Familienbindung durch die dynastische Nachfolge, die emotionale Bindung der Familienmitglieder und die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen sind generell stark ausgeprägt.

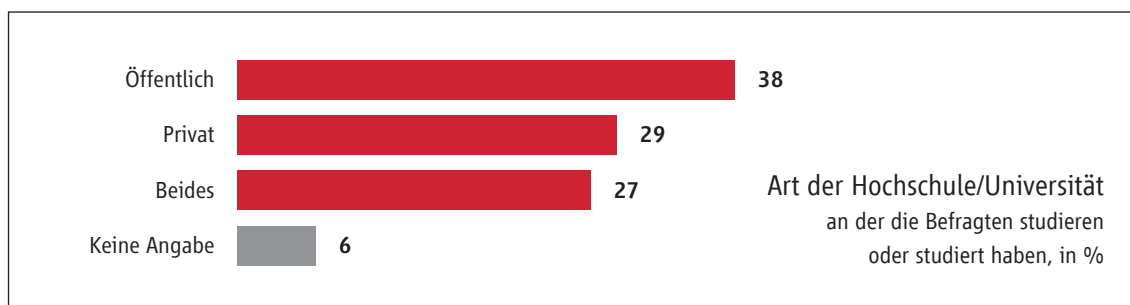
G. Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge

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

I. Ausbildung

Eine fundierte Ausbildung hat traditionell einen hohen Wert im Kontext von Familienunternehmen. Vor allem das Studium ist von zentralem Interesse – 35 Prozent der Befragten studieren derzeit und 76 Prozent der Befragten haben angegeben, einen Bachelor- (31 Prozent) oder einen Masterabschluss (45 Prozent) zu haben. Insgesamt 23 Prozent absolvieren aktuell eine Lehre bzw. haben diese (z. T. zusätzlich) bereits absolviert (siehe Kapitel D.II.1.). Neben öffentlichen Universitäten (38 Prozent) studieren oder studierten die Unternehmenssprösslinge auch an privaten Universitäten (29 Prozent) oder haben sowohl an einer öffentlichen als auch an einer privaten Universität studiert (27 Prozent) (siehe Abbildung 11).

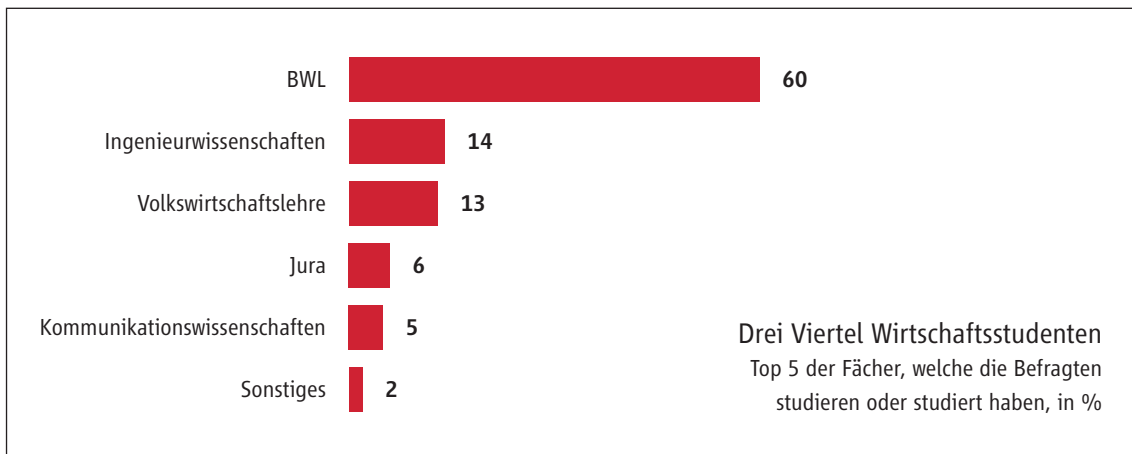
Abbildung 11: Art der Hochschule/Universität, an der die Befragten studieren/studiert haben
n = 334



Wie in Abbildung 12 dargestellt, zeigt sich, dass eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung im Vordergrund steht – drei Viertel der Befragten studieren in diesem Bereich (BWL bzw. VWL), gefolgt von Ingenieurwissenschaften (14 Prozent), Jura (6 Prozent) und Kommunikationswissenschaften (5 Prozent).

Abbildung 12: Die fünf häufigsten Studienrichtungen der Befragten

Mehrfachnennung möglich; n = 334



II. Pläne und Präferenzen für die berufliche Zukunft

Danach gefragt, wie wahrscheinlich verschiedenste berufliche Optionen für die befragten Vertreter der nächsten Generation künftig (im Alter von 40 Jahren) sein werden, kann, wie bei der Erhebung im Jahr 2015, eine klare Tendenz Richtung Unternehmertum abgeleitet werden (siehe Tabelle 8). Für den Großteil der Befragten ist die Gesellschafterrolle im Familienunternehmen wahrscheinlich (86 Prozent). Gleichzeitig ist die Rolle als operativer Nachfolger, sprich Geschäftsführer im Familienunternehmen, für 67 Prozent der Befragten vorstellbar. Als Angestellter im Unternehmen der Familie tätig zu sein, ist für 53 Prozent der Befragten wahrscheinlich. Ganze 45 Prozent der Befragten schätzen es als wahrscheinlich ein, durch die Gründung eines Unternehmens eigene unternehmerische Pfade zu gehen. Dies liegt leicht über dem Niveau der Befragung aus 2015. Damit stehen alle unternehmerischen Karrierepfade vor allen Optionen der angestellten Beschäftigung außerhalb des eigenen Familienunternehmens. Die Rolle als Angestellter in einem anderen Familienunternehmen (21 Prozent) oder in einem Konzern (13 Prozent) ist offenbar wenig attraktiv für den Unternehmernachwuchs. Ebenso ist das Wahrnehmen einer politischen Funktion nur für 11 Prozent der Befragten vorstellbar, eine Anstellung im öffentlichen Dienst nur für 6 Prozent.

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

Tabelle 8: Präferenzen für die berufliche Zukunft

Stellen Sie sich vor, Sie feiern Ihren 40. Geburtstag. Wie wahrscheinlich ist es, dass die folgenden Optionen zu diesem Zeitpunkt auf Sie zutreffen?				
Reihung	Statement	Wahrscheinlich in %*	Neutral in %	Unwahrscheinlich in %*
1	Gesellschafter unseres Familienunternehmens	86	6	8
2	Geschäftsführer unseres Familienunternehmens	67	14	19
3	Angestellt in unserem Familienunternehmen	53	13	34
4	Gründer eines eigenen Unternehmens	45	25	30
5	Angestellt in einem anderen Familienunternehmen	21	19	60
6	Angestellt in einem Konzern	13	9	78
7	Politische Funktion	11	22	67
8	Angestellt im öffentlichen Dienst	6	3	91

5-stufige Likert Skala: 1 = sehr unwahrscheinlich; 5 = sehr wahrscheinlich; n = 357
 *In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Betrachtet man die unternehmerischen Karrierepräferenzen genauer, so lassen sich Unterschiede zwischen den Geschlechtern, Altersgruppen und der Größe und dem Alter der Familienunternehmen, aus denen die Teilnehmer stammen, konstatieren. So ist festzustellen, dass sich weibliche Befragte eher für ihre Zukunft vorstellen können, in einem anderen Familienunternehmen angestellt zu sein ($p < 0,05$). Des Weiteren schätzen die männlichen Vertreter der nächsten Unternehmergegeneration die Position als „Geschäftsführer unseres Familienunternehmens“ als signifikant wahrscheinlicher ein als die weiblichen Befragten ($p < 0,05$). Zudem lässt sich beobachten, dass sich der männliche Unternehmernachwuchs eher eine politische Funktion für die Zukunft vorstellen kann ($p < 0,1$). Ebenso ist die operative Nachfolge für die älteren Befragten zwischen 27 und 40 Jahren signifikant wahrscheinlicher als für die jüngeren Befragten zwischen 16 und 26 Jahren ($p < 0,001$). Die jüngeren Befragten hingegen können sich eher vorstellen, in ihrer Zukunft in einem Konzern oder in einem anderen Familienunternehmen angestellt zu sein ($p < 0,001$). Interessanterweise ist die Wahrscheinlichkeit, in Zukunft eine politische Funktion zu übernehmen ($p < 0,05$) oder einen Job im öffentlichen Dienst anzunehmen ($p < 0,001$), für die jüngere Altersgruppe deutlich höher. Des Weiteren ist zu beobachten, dass die Rolle als Geschäftsführer des Familienunternehmens von denjenigen als wahrscheinlicher eingeschätzt wird, die aus kleinen und mittelständischen Familienunternehmen stammen (bis 250 Mitarbeiter), im Vergleich zu großen Familienunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern ($p < 0,001$). Gleichzeitig scheint die Gesellschafterrolle für den Unternehmernachwuchs aus älteren (ab 59 Jahren) Familienunternehmen signifikant wahrscheinlicher

zu sein als für die Befragten aus jüngeren (bis 58 Jahre) ($p < 0,001$) Unternehmen. Auch in Bezug auf die Lage des Familienunternehmens lassen sich signifikante Unterschiede feststellen. Die Befragten, die angegeben haben, dass ihr Familienunternehmen in einer Großstadt liegt, können es sich im Vergleich zu den Unternehmenssprösslingen, deren Familienunternehmen in einer Kleinstadt angesiedelt ist, weniger stark vorstellen, im Familienunternehmen angestellt zu sein ($p < 0,05$). Ähnliches zeichnet sich auch bei der Frage ab, wie wahrscheinlich es ist, Gesellschafter des Familienunternehmens zu sein. Bei den Familienunternehmen, die in der Großstadt gelegen sind, ist für die Nachfolger die Wahrscheinlichkeit, dass sie Gesellschafter des Familienunternehmens werden, deutlich niedriger als bei denjenigen, die angegeben haben, dass ihr Familienunternehmen in der Kleinstadt liegt ($p < 0,05$).

III. Pläne und Präferenzen hinsichtlich der Nachfolge

Die befragten Unternehmerkinder sehen sich in durchschnittlich 9,66 Jahren mit der Übergabe des Familienunternehmens konfrontiert (Median: 7 Jahre). Wie auch schon auf der vorherigen Seite gezeigt, ist die operative Nachfolge für einen Großteil der Befragten zukünftig wahrscheinlich (bzw. sind 25 Prozent bereits in dieser Rolle, siehe Kapitel D.II.1.).

1. Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers

Deutschlands nächste Unternehmergegeneration wurde ebenso danach befragt, wie sie die Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers im Rahmen des (anstehenden) Nachfolgeprozesses wahrnehmen. In Bezug auf die Frage, ob mehrere potenzielle Nachfolger berücksichtigt werden/wurden, gibt es eine eindeutigere Antwort als noch im Jahr 2015 (2015: 40 Prozent Zustimmung, 42 Prozent Ablehnung und 18 Prozent neutral). Bei der diesjährigen Erhebung stimmen 53 Prozent der Aussage zu, dass mehrere potentielle Nachfolger berücksichtigt wurden/werden. Diese Aussage hingegen lehnen 33 Prozent der Befragten ab, und 13 Prozent der Befragten sind dieser Aussage gegenüber neutral. Außerdem wurden/werden aus der Sicht der Mehrheit keine expliziten Nachfolgekriterien, um den am besten geeigneten Nachfolger zu identifizieren, festgelegt (59 Prozent). Nichtsdestoweniger sehen die Befragten schon die Bemühungen, dass der potentielle Nachfolger gut auf die künftige Rolle im Familienunternehmen vorbereitet wird (52 Prozent) (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9: Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers

Bitte teilen Sie uns Ihre intuitive Einschätzung der folgenden Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers in Ihrem Familienunternehmen mit.					
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*	Keine Angabe in %
1	Es werden/wurden mehrere potentielle Nachfolger berücksichtigt.	53	13	33	1
2	Es werden/wurden explizite Anstrengungen unternommen, um den potentiellen Nachfolger für die künftige Rolle im Unternehmen auszubilden.	52	19	28	1
3	Es werden/wurden explizite Nachfolgekriterien entwickelt, um den am besten geeigneten Nachfolger zu identifizieren.	26	14	59	1

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357
 *In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Vergleicht man nun die Antwort der „Nachfolgewilligen“ mit denen der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“, so ist festzustellen, dass diejenigen, die die operative Nachfolge bereits angetreten haben oder sie als sehr wahrscheinlich einschätzen, sich offenbar besser vorbereitet fühlen – sie stimmen dem Statement „Es wurden/wurden explizite Anstrengungen unternommen, um den potenziellen Nachfolger für die künftige Rolle im Unternehmen auszubilden“ signifikant stärker zu als die „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ ($p < 0,001$). Ebenso stimmen die männlichen Befragten diesem Statement signifikant stärker zu als die weiblichen Vertreter der nächsten Generation ($p < 0,05$). Die Befragten aus älteren (ab 59 Jahren) und großen (mehr als 250 Mitarbeiter) Familienunternehmen stimmen den Statements „Es werden mehrere potentielle Nachfolger berücksichtigt“ ($p < 0,05$; $p < 0,05$) und „Es werden/wurden explizite Nachfolgekriterien entwickelt, um den am besten geeigneten Nachfolger zu identifizieren“ ($p < 0,05$; $p < 0,05$) stärker zu als die Befragten aus jüngeren (bis 58 Jahre) sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Zur Qualifizierung als Führungsnachfolger im Familienunternehmen kommen mehrere Optionen in Frage, welche in Tabelle 10 zu sehen sind. Die am höchsten bewertete Option ist das Sammeln relevanter Berufserfahrung außerhalb des eigenen Familienunternehmens in einer anderen Branche (61 Prozent stimmen zu). Darauf folgt mit knappem Abstand die Option, möglichst viel Erfahrung im eigenen Familienunternehmen gesammelt zu haben (58 Prozent), während die Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens in der gleichen Branche als weniger relevant erachtet wird (41 Prozent). Es zeigt sich also, dass der unternehmerische Nachwuchs entweder Erfahrungen möglichst „weit entfernt“ vom Familienunternehmen oder direkt im eigenen Familienunternehmen präferiert. Der Gründung eines

eigenen Unternehmens wird interessanterweise, wie auch in der Erhebung 2015 schon, von einem Viertel (25 Prozent) der Befragten als Option der Qualifizierung für die Rolle als Führungsnachfolger zugestimmt.

Tabelle 10: Aussagen zur Vorbereitung auf die Nachfolge

Zur Zeit der Nachfolge...					
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*	Keine Angabe in %
1	...habe ich relevante Berufserfahrungen außerhalb unseres Familienunternehmens in einer anderen Branche gesammelt.	61	14	24	1
2	...habe ich möglichst viel Erfahrung in unserem Familienunternehmen gesammelt.	58	20	21	1
3	...habe ich relevante Berufserfahrung außerhalb unseres Familienunternehmens in der gleichen Branche gesammelt.	41	13	45	1
4	...habe ich eigene unternehmerische Erfahrung gesammelt, z. B. durch die Gründung eines eigenen Unternehmens.	25	20	54	1

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357

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

Auffallend ist, dass sich der weibliche Unternehmensnachwuchs eher durch Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens in einer anderen Branche vorbereiten möchte als der männliche Unternehmensnachwuchs ($p < 0,1$). Für die männlichen Vertreter ist hingegen die Qualifizierung durch eine eigene Gründung wahrscheinlicher als für die weiblichen Befragten ($p < 0,05$). In Bezug auf das Alter der Befragten kommt für die 16- bis 26-Jährigen die Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens sowohl in der gleichen als auch in einer anderen Branche eher in Frage als für die 27- bis 40-Jährigen ($p < 0,05$; $p < 0,05$). Interessanterweise sieht die Altersgruppe zwischen 27 und 40 Jahren Berufserfahrung im eigenen Familienunternehmen als deutlich relevanter zur Vorbereitung auf die Nachfolge an, als die Altersgruppe der 16- bis 26-Jährigen ($p < 0,05$).

Es gibt auch Unterschiede auf der Unternehmensebene. Die Teilnehmer aus jüngeren Familienunternehmen (bis 58 Jahre) sehen die Berufserfahrung im eigenen Familienunternehmen als deutlich relevanter zur Vorbereitung an als die Befragten aus Familienunternehmen ab einem Alter vom 59 Jahren ($p < 0,05$).

Interessant ist ebenso, dass auch die Größe des Unternehmens einen Einfluss auf die Vorbereitung des Nachfolgers zu haben scheint. Je größer das Unternehmen ist, desto mehr Zustimmung erhält die Vorbereitung des Nachfolgers durch die Gründung eines eigenen Unternehmens ($p < 0,05$). Entgegen- gesetzt ist der Trend bei der Erfahrung im eigenen Familienunternehmen zu beobachten: Je größer das Familienunternehmen, desto weniger relevant wird die Erfahrung im eigenen Familienunternehmen eingeschätzt ($p < 0,05$). In Bezug auf die Lage des Familienunternehmens lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen.

2. Rolle des Seniors

Mit dem Eintritt der Juniorgeneration ist gleichzeitig der (oft schrittweise) Austritt der Seniorgeneration verbunden. Inwiefern die Rolle der Seniorgeneration für die Zeit nach der Übernahme zum Zeitpunkt der Befragung geklärt und geplant ist, wird im folgenden Abschnitt und in Tabelle 11 erläutert. Fast die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage zu, dass es ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis der Rolle und der Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe gibt (47 Prozent). Hingegen sagen 20 Prozent, dass in ihrem Familienunternehmen der Prozess durch einen schriftlich festgelegten Plan bezüglich der Rolle und der Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe existiert; 66 Prozent haben diese Aussage abgelehnt und damit deutlich gemacht, dass es in ihrem Familienunternehmen (noch) keinen festen und schriftlichen Plan gibt.

Tabelle 11: Aussagen zur Rolle des Seniors nach der Übergabe

Bitte teilen Sie uns Ihre spontane Einschätzung der folgenden Aussagen zur Rolle der Seniorgeneration im Prozess bzw. im Anschluss an die Nachfolge mit.					
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*	Keine Angabe in %
1	Wir haben/hatten ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis bezüglich der Rolle und der Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe.	47	19	33	1
2	Wir haben/hatten einen schriftlich festgelegten Plan bezüglich der Rolle und der Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe.	20	13	66	1

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 355

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

Außerdem haben die männlichen Befragten eher angegeben, dass es keinen formalisierten Plan für die Rolle des Seniors in der Zeit der Übergabe gibt ($p < 0,05$). Ähnliches lässt sich bei der Gruppe der Nachfolgewilligen und (Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen erkennen. Diejenigen, die das Unternehmen übernehmen wollen, stimmen eher der Aussage zu, dass es in ihrem Unternehmen keinen festen Plan für die Rolle des Seniors während der Übergabe gibt ($p < 0,001$). Zwischen den Altersgruppen lassen sich keine Unterschiede identifizieren.

Auf der Unternehmensebene wird deutlich, dass die älteren Familienunternehmen (ab 59 Jahren) eher einen schriftlichen Plan für die Rolle des Seniors haben als die jüngeren Familienunternehmen ($p < 0,05$). Dies trifft auch auf die Unternehmensgröße zu: Die Teilnehmer aus größeren Familienunternehmen gaben eher an, einen festgelegten Plan für die Rolle des Seniors zu haben (signifikante Unterschiede zwischen der Gruppe der 0 bis 50 Mitarbeiter großen Familienunternehmen und denen ab 1.001 Mitarbeitern) ($p < 0,05$).

Zwischenfazit zum Themenkomplex „Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge“

- Die beruflichen Zukunftspläne der befragten Vertreter der nächsten Unternehmergeneration sind durchweg unternehmerisch – so sehen fast drei Viertel der Befragten die Rolle als Geschäftsführer im eigenen Familienunternehmen als wahrscheinlich an, aber auch die eigene Gründung kommt für fast die Hälfte der Teilnehmer der Studie in Frage. Eine Karriere in der Politik oder im öffentlichen Dienst wird hingegen kaum angestrebt.
- In Bezug auf die Frage, ob mehrere potenzielle Nachfolger berücksichtigt werden/wurden, gibt es eine eindeutigere Antwort als noch im Jahr 2015. Bei der diesjährigen Erhebung stimmen über die Hälfte der Befragten der Aussage zu, dass mehrere potentielle Nachfolger berücksichtigt wurden/werden.
- Die Nachfolger qualifizieren sich für ihre künftige Rolle in erster Linie außerhalb des eigenen Familienunternehmens in einer anderen Branche. Dies wird dicht gefolgt von der Option, Erfahrungen im eigenen Familienunternehmen zu sammeln. Aber auch eine eigene Gründung kommt für rund ein Viertel der Befragten als Qualifizierungsweg für die Nachfolge in Frage.
- Fast die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage zu, dass es ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis der Rolle und der Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe gibt, eine klare schriftliche Regelung liegt jedoch vergleichsweise selten vor. Es lassen sich hier besonders Unterschiede in Bezug auf das Unternehmensalter und die Unternehmensgröße feststellen.

H. Digitalisierung im Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Unternehmergegeneration

In diesem Kapitel wird die Digitalisierung in Bezug auf die Familienunternehmen der Befragten näher beleuchtet. Eingangs werden (I.) die Affinität der nächsten Generation zu digitalen Produkten und Dienstleistungen sowie (II.) die Innovationsbereitschaft des Familienunternehmens aus Sicht der nachrückenden Generation betrachtet. Danach geht es um die Wahrnehmung und Einstellung zum Thema Digitalisierung allgemein und um den Fortschritt des eigenen Familienunternehmens in Hinblick auf die Digitalisierung. Dazu werden – immer aus der Sicht der nächsten Unternehmergegeneration – zunächst (III.) die Wahrnehmung der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen, (IV.) die strategischen Prioritäten und die Anforderungen an das Management im Zuge der Digitalisierung, sowie (V.) die Wahrnehmung der Branche des Familienunternehmens als Kontextfaktor behandelt. Abschließend werden (VI.) die Wünsche an die Seniorgeneration und (VII.) die Wünsche an die Politik in Bezug auf die Digitalisierung dargestellt.

I. Affinität zu digitalen Produkten und Dienstleistungen

Wie bereits in Kapitel E. und auch Kapitel G. aufgezeigt, sind die Befragten stark unternehmerisch eingestellt und verfolgen zum größten Teil eine Karriere im eigenen Familienunternehmen oder möchten gerne ein eigenes Unternehmen gründen. So sind die Teilnehmer der Studie zum Beispiel sehr zuversichtlich, dass ein von ihnen geführtes Unternehmen Erfolg haben wird (siehe Kapitel E.). Zudem scheint Deutschlands nächste Unternehmergegeneration sehr digitalaffin zu sein und ist durchaus bereit, sich mit neuen technologischen Entwicklungen zu beschäftigen und diese für sich zu nutzen: Dies zeigen vor allem folgende Aussagen, die einen sehr hohen Zuspruch bei den Befragten erfahren haben (Tabelle 12): „Ich beschäftige mich gerne mit digitalen Produkten und Dienstleistungen“ und „Ich fühle mich sicher im Umgang mit digitalen Produkten und Dienstleistungen“.

Tabelle 12: Affinität zu digitalen Produkten und Dienstleistungen

Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen?				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Ich beschäftige mich gern mit digitalen Produkten und Dienstleistungen.	80	12	8
2	Ich fühle mich sicher im Umgang mit digitalen Produkten und Dienstleistungen	77	16	7

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 355

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

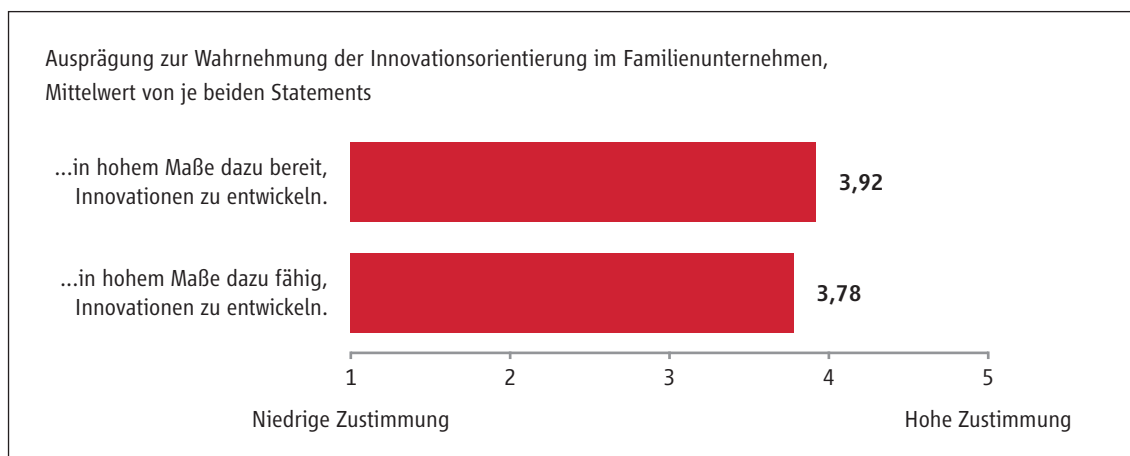
Signifikante Unterschiede lassen sich hier zwischen den Geschlechtern, den Altersgruppen, den Nachfolgewilligen und den (Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen feststellen: So beschäftigen sich die weiblichen Befragten deutlich weniger gern mit digitalen Produkten und Dienstleistungen ($p < 0,001$). Außerdem fühlen sie sich auch signifikant unsicherer im Umgang mit digitalen Produkten und Dienstleistungen im Vergleich zu den männlichen Vertretern ($p < 0,05$). Interessanterweise beschäftigen sich eher die 27 bis 40-Jährigen gerne mit digitalen Produkten und Dienstleistungen im Vergleich zu den 16 bis 26-Jährigen ($p < 0,05$). Zudem beschäftigen sich die Nachfolgewilligen lieber mit digitalen Produkten und Dienstleistungen ($p < 0,05$) als die (Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen, jedoch fühlen sich beide Gruppen sicher im Umgang mit digitalen Lösungen, da dort keine signifikanten Unterschiede erkennbar sind.

II. Bereitschaft zu Innovationen

Im Kontext dieser Studie kann Digitalisierung als ein Teil von Innovationen verstanden werden. Aus diesem Grund wurde Deutschlands nächste Unternehmergeneration zu der wahrgenommenen Bereitschaft und der Fähigkeit ihres Familienunternehmens, Innovationen zu entwickeln, befragt. Grundsätzlich zeigt sich, dass in der Wahrnehmung der Teilnehmer der Studie die Familienunternehmen dazu bereit sind, Innovationen zu entwickeln, jedoch nicht in gleichem Ausmaß als auch dazu fähig eingestuft werden (siehe Abbildung 13).

Abbildung 13: Wahrnehmung der Innovationsorientierung der Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen

n = 357



Interessante Unterschiede in der Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft lassen sich in den jeweiligen Wirtschaftszweigen finden. So sieht der unternehmerische Nachwuchs aus Handelsfamilienunternehmen die Fähigkeit und Bereitschaft ihres Unternehmens, Innovationen zu entwickeln als geringer an als Teilnehmer aus anderen Branchen.

Laut der Selbsteinschätzung der Befragten scheint es auch Unterschiede in der Bereitschaft und Fähigkeit Innovationen zu entwickeln, abhängig von der Unternehmensgröße und dem Zeitpunkt der Übergabe, zu geben. So wird diese Fähigkeit größeren Unternehmen (ab 1.001 Mitarbeitern) stärker zugesprochen. Dies könnte vor allem an den notwendigen und der Größe geschuldeten Ressourcen und Kapazitäten liegen. Außerdem ist ein signifikanter Unterschied in Bezug auf den Zeitpunkt der Übergabe zu bemerken. Familienunternehmen, bei denen die Übergabe noch nicht so lange her ist (0-18 Jahre seit der letzten Übergabe), wird eine höhere Fähigkeit zur Innovation zugesprochen ($p < 0,05$).

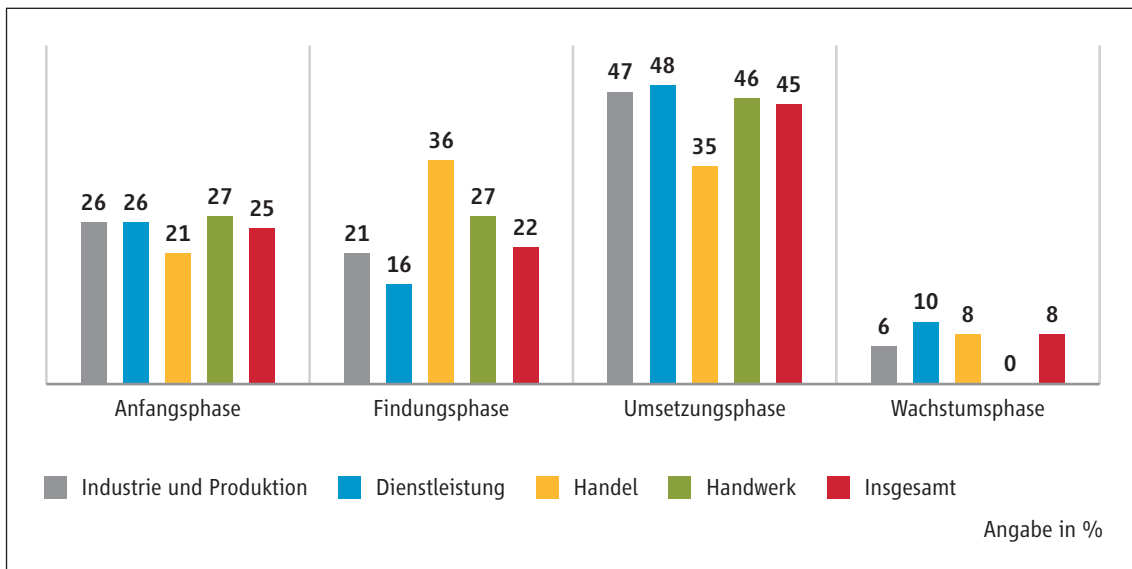
III. Wahrnehmung der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen

1. Grad der Digitalisierung

In einem nächsten Abschnitt wurde der unternehmerische Nachwuchs nach dem wahrgenommenen Fortschritt der Digitalisierung in ihrem Familienunternehmen befragt. Dabei wurden die Teilnehmer gebeten, ihr eigenes Familienunternehmen in Bezug auf den Grad der Digitalisierung in die Anfangsphase, Findungsphase, Umsetzungsphase oder Wachstumsphase einzuordnen. Dabei wird deutlich, dass der Großteil der Befragten ihr Familienunternehmen als in der Umsetzungsphase befindlich wahrnehmen, das heißt, dass bereits erste Projekte initiiert wurden und die Digitalisierung in einzelnen Projekten begonnen hat (45 Prozent). Ein Viertel der Unternehmenssprösslinge sieht ihr eigenes Familienunternehmen noch in der Anfangsphase, das heißt, dass mit der Ausarbeitung von Digitalisierungsideen begonnen worden ist (25 Prozent). Acht Prozent der Familienunternehmen befinden sich in der Wachstumsphase – die Digitalisierung des Leistungsspektrums und des Geschäftsmodells des Unternehmens sind also bereits weitgehend abgeschlossen und werden nun skaliert. In die Findungsphase – Überlegungen zur Digitalisierung liegen konkret vor und die Umsetzung wird vorbereitet – ordnen 22 Prozent der Teilnehmer ihr eigenes Familienunternehmen ein.

Untersucht man nun Unterschiede zwischen den Wirtschaftszweigen, lassen sich interessante Erkenntnisse gewinnen: Grundsätzlich sind über die Bereiche hinweg (Industrie und Produktion, Dienstleistung, Handel und Handwerk) die Verteilungen bezüglich des Grades der Digitalisierung relativ gleich (siehe Abbildung 14). Es wird deutlich, dass der Handel besonders in der Umsetzungsphase hinter den anderen Branchen in der Wahrnehmung der Befragten steht, und besonders viele Handelsunternehmen in die Findungsphase eingeordnet werden. Auffällig ist, dass sich in der Wahrnehmung der Befragten kein Handwerksunternehmen in der Wachstumsphase im Rahmen der Digitalisierung befindet.

Abbildung 14: Grad der Digitalisierung der Familienunternehmen, aus denen die Befragten der Studie stammen, nach Wirtschaftszweigen



2. Zufriedenheit mit der Digitalisierung im Familienunternehmen

Der Großteil der nachrückenden Generation ist mit dem Fortschritt der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen nicht restlos zufrieden: Nur 28 Prozent haben der Aussage zugestimmt, dass sie mit dem Stand der Digitalisierung im Unternehmen zufrieden sind, 29 Prozent der Unternehmensnachfolger stehen dieser Aussage neutral gegenüber und 43 Prozent können dieser Aussage nicht zustimmen. Dagegen sind 64 Prozent der Befragten mit der allgemeinen Entwicklung des Familienunternehmens zufrieden – die Unzufriedenheit bezieht sich also tatsächlich auf die Nutzung der Möglichkeiten der digitalen Transformation. Andererseits stimmen 58 Prozent der Befragten dem Statement zu, dass ein voll digitalisiertes Unternehmen ein wichtiger Wettbewerbsvorteil in der jeweiligen Branche ist. Des Weiteren sind die Hälfte der Teilnehmer der Meinung, dass es der Familie wichtig ist, dass die Digitalisierung im Unternehmen vorangetrieben wird (30 Prozent der Befragten bewerten die Aussage neutral und 20 Prozent der Teilnehmer lehnen diese Aussage ab). Interessant ist die relativ gleichmäßige Antwortverteilung für die Aussage, dass das Familienunternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern ein Vorreiter im Bereich der Digitalisierung ist. Dem stimmen 31 Prozent zu, neutral bewerten die Aussage 34 Prozent und 35 Prozent lehnen sie ab (siehe Tabelle 13).

Tabelle 13: Wahrnehmung der Wichtigkeit und des Stands der Digitalisierung

Bitte beantworten Sie die Fragen mit Blick auf die aktuelle Situation Ihres Familienunternehmens.				
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*
1	Ich bin mit der allgemeinen Entwicklung des Unternehmens sehr zufrieden.	64	24	12
2	Ein voll digitalisiertes Unternehmen bedeutet in unserer Branche einen Wettbewerbsvorteil.	58	26	16
3	Der Familie ist es sehr wichtig, dass die Digitalisierung im Unternehmen vorangetrieben wird.	50	30	20
4	Der Digitalisierung des Unternehmens wird in meinen Augen genügend Aufmerksamkeit eingeräumt.	35	31	34
5	Im Vergleich zu den Wettbewerbern sind wir ein Vorreiter im Bereich der Digitalisierung.	31	34	35
6	Ich bin mit dem Stand der Digitalisierung des Unternehmens zufrieden.	28	29	43

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357

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

Auf der individuellen Ebene gibt es signifikante Unterschiede in der Zufriedenheit mit dem wahrgenommenen Stand der Digitalisierung zwischen den Geschlechtern. So sind die weiblichen Befragten mit dem Stand der Digitalisierung im Familienunternehmen zufriedener als die männlichen Teilnehmer ($p < 0,05$). Weiterhin ist der männliche Unternehmensnachwuchs eher der Ansicht, dass es der Familie sehr wichtig ist, dass die Digitalisierung im Familienunternehmen vorangetrieben wird ($p < 0,1$). Zudem sind die männlichen Befragten eher der Ansicht, dass ein voll digitalisiertes Familienunternehmen einen Wettbewerbsvorteil in der Branche darstellt ($p < 0,001$). Darüber hinaus gibt es signifikante Unterschiede zwischen der Gruppe der Nachfolgewilligen und den (Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen: Diejenigen, die gewillt sind, das Unternehmen zu übernehmen oder es bereits übernommen haben, sind mit dem Stand der Digitalisierung im Familienunternehmen deutlich weniger zufrieden, als diejenigen, die zum Zeitpunkt der Befragung nicht planen, das Familienunternehmen zu übernehmen. Das könnte zum einen daran liegen, dass diese sich noch nicht so sehr mit dem Familienunternehmen auseinandergesetzt haben und daher nur bedingt mit dem Stand der Digitalisierung vertraut sind. Folglich ist es interessant, sich in diesem Zusammenhang die derzeitige Tätigkeit der Befragten anzusehen. Dabei wird deutlich, dass die

Zufriedenheit nicht davon abhängig ist, ob man schon einmal etwas mit dem Familienunternehmen aktiv zu tun hatte (sei es als Geschäftsführer, Gesellschafter oder Angestellter), sondern ob man überhaupt schon Berufserfahrungen gesammelt hat. So sind die Befragten ohne Berufserfahrung deutlich zufriedener mit dem Stand der Digitalisierung, als diejenigen, die bereits berufstätig sind, egal ob im eigenen Familienunternehmen oder bei einem anderen Arbeitgeber angestellt ($p < 0,01$). Dieser Zusammenhang erklärt auch, dass die jüngeren Befragten (16 bis 26 Jahre) signifikant zufriedener mit dem Stand der Digitalisierung sind als die Befragten in der Altersgruppe zwischen 27 und 40 Jahren.

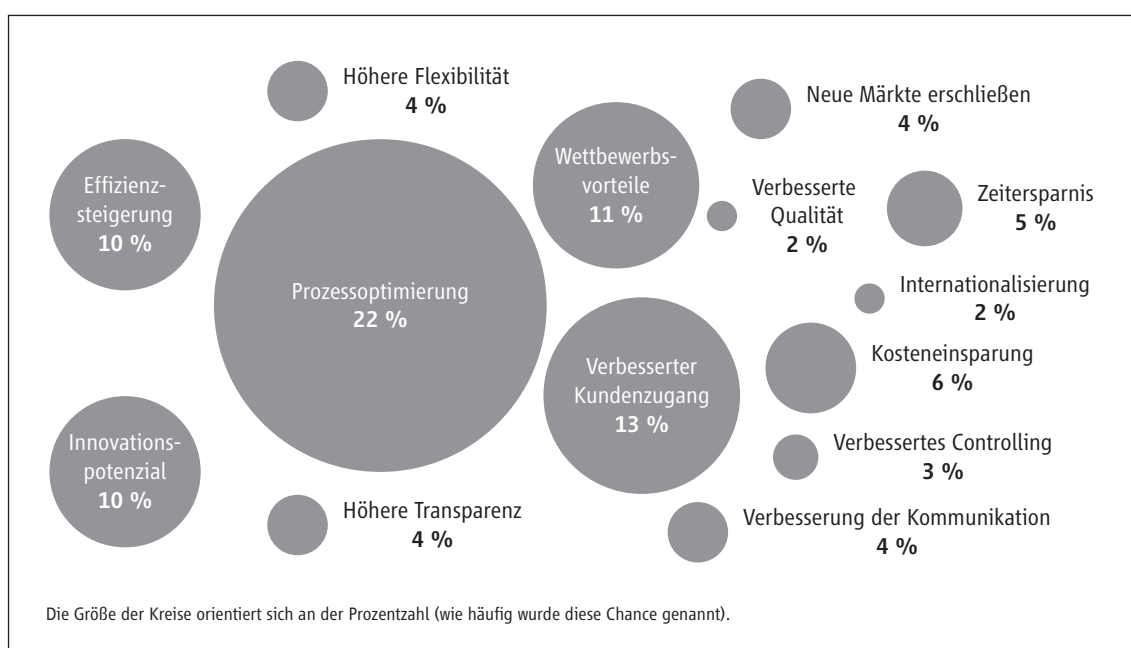
Auf der Unternehmensebene ist es interessant zu sehen, dass diejenigen, die den Grad der Digitalisierung in ihrem Familienunternehmen als weiter fortgeschritten wahrnehmen, auch eher mit der Digitalisierung im Familienunternehmen zufrieden sind. Das heißt, dass die Befragten eher mit dem Stand der Digitalisierung unzufrieden sind, die ihr Familienunternehmen in Bezug auf die Digitalisierung in die Anfangs- oder Findungsphase einordnen als diejenigen, die ihr Familienunternehmen in die Umsetzungs- oder Wachstumsphase einordnen ($p < 0,001$). In Bezug auf die Lage des Familienunternehmens lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen.

3. Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung

Die nächste Unternehmernachfolgegeneration wurde zunächst nach den Chancen der Digitalisierung in ihrem Familienunternehmen gefragt (siehe Abbildung 15). Am häufigsten nannten die Teilnehmer die Prozessoptimierung als eine besondere Chance der Digitalisierung (22 Prozent): *„Digitalisierung spielt bisher bei uns keine Rolle. In Zukunft wird es aber eines der wichtigsten Ziele für den Betrieb. Digitalisierung bietet die Chance, Arbeitsprozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen. Gerade für die jüngere Generation gehört sie zum alltäglichen Gebrauch.“* Das heißt, durch die Digitalisierung können Familienunternehmen in der Wahrnehmung der potenziellen Nachfolger insbesondere Prozesse optimieren und dadurch auch die Effizienz steigern (10 Prozent). Weiterhin wird deutlich, dass in den Augen der Befragten die Prozessabläufe im Unternehmen durch die Digitalisierung vereinfacht und vereinheitlicht werden können. Ein Befragter der Studie konstatiert in der offenen Frage nach den Chancen der Digitalisierung: *„Prozesse können durch die Digitalisierung vereinheitlicht und verschlankt werden, und es können mehr Informationen gesammelt werden, die eine gewisse Transparenz ermöglichen und die Kommunikation im Unternehmen beschleunigen“*. So können durch die Digitalisierung Entscheidungsprozesse effizienter gestaltet werden, da datengetriebene Entscheidungen aus Sicht der nachrückenden Generation strategisches Handeln vereinfachen. Außerdem entsteht Prozessoptimierung laut den Befragten auch durch eine Verbesserung der Kommunikation (4 Prozent) und der damit einhergehenden Konnektivität zwischen den Mitarbeitern. Weiterhin können laut den Befragten durch die Digitalisierung die Prozesse im Familienunternehmen optimiert werden, da Fehler, etwa in der Produktion, reduziert und frühzeitig erkannt werden. Eine weitere Chance neben der Prozessoptimierung liegt für den Unternehmernachwuchs in einem verbesserten Kundenzugang (13 Prozent). *„Digitalisierung ist in der Branche ein Thema, um am Kunden zu bleiben. Es ist überlebensnotwendig und auch wichtig, hier proaktiv tätig zu sein. Leider fehlen kleinen Unternehmen die Finanzmittel und somit ist es schwer, mit den ‚Großen‘ Schritt zu halten.“*

Begründet wird diese Meinung mit einer größeren Reichweite und einem besseren und schnelleren Erreichen von jüngeren Zielgruppen, besserer Identifikation von Kundenbedürfnissen und einer größeren Nähe zum Kunden durch u. a. eine persönlichere Ansprache über digitale Kanäle. So schreibt eine Unternehmensnachfolgerin: „Die Digitalisierung ermöglicht es, neue Geschäftsmodelle zu realisieren, die einen direkten Kundenkontakt mit sich bringen. Dies ist eine große Chance, sich vom Wettbewerb abzuheben und die Kunden langfristig an sich zu binden“. Rund 10 Prozent der Befragten sieht in der Digitalisierung vor allem auch Chancen für das Innovationspotenzial. Besonders hervorgehoben werden hier von den Teilnehmern auch Innovationen im Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich. Außerdem bietet die Digitalisierung aus Sicht der Befragten viele Möglichkeiten, das Geschäftsmodell zu innovieren.

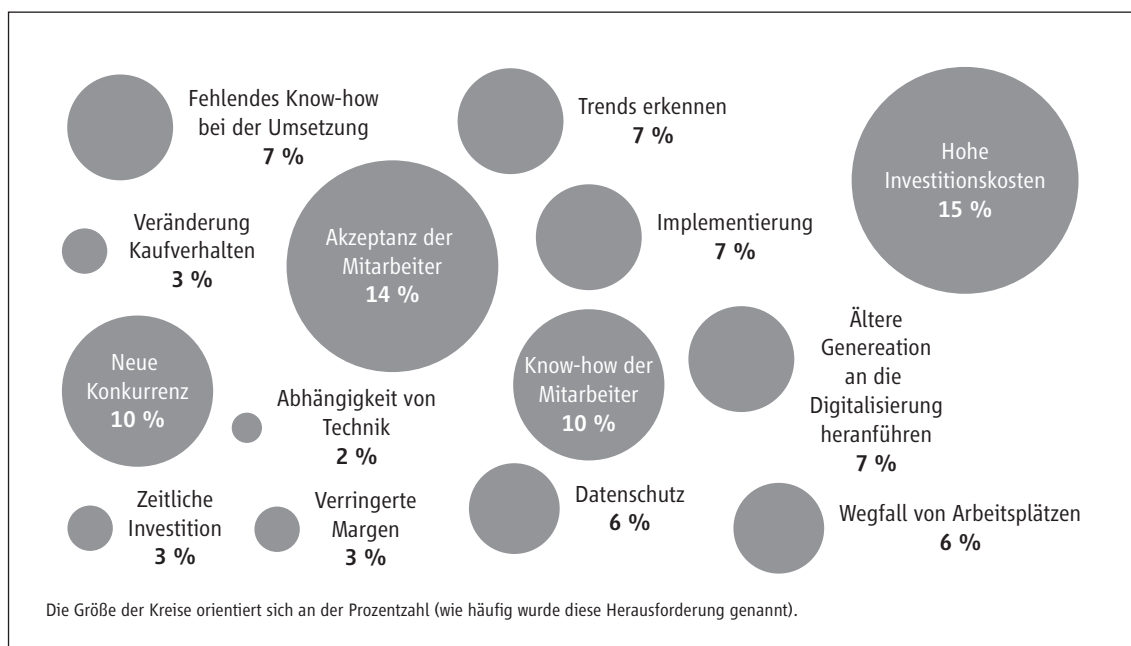
Abbildung 15: Chancen der Digitalisierung aus der Sicht der nächsten Unternehmergegeneration



Aus der Sicht der Teilnehmer der Studie liegt die größte Herausforderung der Digitalisierung für ihr Familienunternehmen in den hohen Investitionskosten (15 Prozent) (siehe Abbildung 16). „Herausforderung: Vor allem die Kosten. Kosten, da die Margen in unserer Branche äußerst knapp und somit Investitionen erschwert sind, bzw. sie sich in vielen Vertragsverhältnissen nicht rechnen.“ Dieser Investitionsbedarf schlägt sich besonders in der Erstellung und/oder Beschaffung benötigter Hardware- und Softwarelösungen nieder. Diese wiederum setzen ein hohes Know-how von Mitarbeitern voraus, was ebenfalls als große Herausforderung im Rahmen der Digitalisierung gesehen wird (10 Prozent). „Es wird eine Herausforderung sein, geeignete Mitarbeiter für die Bedienung der komplexeren Anlagen zu bekommen und an die Firma binden zu können.“ Daher sieht der unternehmerische Nachwuchs es als notwendig an, jüngere und technikaffine Mitarbeiter einzustellen, die auch eine gewisse Akzeptanz für die Digitalisierung besitzen. Hier ist dem unternehmerischen Nachwuchs jedoch auch wichtig festzuhalten, dass es nicht nur um geeignete Mitarbeiter geht, sondern auch darum, dass die Unternehmen die Verantwortung haben, ihre Mitarbeiter regelmäßig zu schulen, was jedoch wiederum eine Frage der Kosten ist. So

erklärt ein Teilnehmer der Studie: „Das Change-Management in Richtung ‚Digital‘ stellt sich außerdem als erhebliche Herausforderung dar, da viele Mitarbeiter mit der Technik umgehen müssen/müssten. Die Veränderung der Aufgaben und Herangehensweise ist schwierig zu vermitteln und dauert auch.“ Nicht nur der Faktor Kosten spielt also bei den Herausforderungen eine Rolle, sondern auch der Faktor Zeit, da die Umstellung der Prozesse oder die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells immer eine längerfristige zeitliche Planung mit sich bringt. Weitere Herausforderungen sieht der unternehmerische Nachwuchs darin, Datenschutzrichtlinien zu erfüllen und Datensicherheit zu garantieren (6 Prozent). Außerdem erwähnen die Befragten die Schwierigkeit, die ältere Generation an Digitalisierungsthemen heranzuführen. Auch das Thema unternehmerische Verantwortung ist den Teilnehmern wichtig. So haben sechs Prozent der Befragten den Wegfall von Arbeitsplätzen durch die Digitalisierung als herausfordernd benannt: „Darüber hinaus fürchte ich die möglichen gesellschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung, da sie ein Wegfallen von einer Bandbreite an Berufen und ganzen Berufsgruppen bedeuten kann. Meines Erachtens gibt es dazu zu wenig Lösungsansätze und vor allem zu wenig Auseinandersetzung mit diesem Aspekt der Digitalisierung.“

Abbildung 16: Herausforderungen der Digitalisierung aus der Sicht der nächsten Unternehmergegeneration



Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Digitalisierung aufgrund ihres disruptiven Charakters als eine große Herausforderung für die Familienunternehmen wahrgenommen wird. Gleichzeitig sehen die Befragten aber grundsätzlich auch die Potenziale, die sich insbesondere aus Möglichkeiten zur Prozessoptimierung, aber auch der Erweiterung oder Erschließung neuer Märkte und Geschäftsmodelle für ihr Familienunternehmen ergeben. Wichtig ist den Teilnehmern, dass diese Chancen und Herausforderungen systematisch identifiziert, analysiert und beurteilt werden, bevor dann geeignete Maßnahmen getroffen werden können, ohne eine Entwicklung zu verschlafen oder aber unbedacht einem Trend zu folgen.

4. Fachkräftemangel im Zuge der Digitalisierung

Schon in der Frage bezüglich der Chancen und Herausforderungen wurde deutlich, dass der unternehmerische Nachwuchs eine große Herausforderung im Zuge der Digitalisierung beim Thema Mitarbeiter sieht. So wird deutlich, dass die Teilnehmer es als besonders schwierig ansehen, überhaupt gut geschultes Personal zu finden, welches in der Lage ist, die benötigten Instrumente zu bedienen, aber auch das nötige Verständnis und die Akzeptanz für die Digitalisierung mitbringen. So ist es wenig verwunderlich, dass nur 28 Prozent der Meinung sind, dass die derzeitigen Mitarbeiter über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben. Des Weiteren stimmen 72 Prozent der Teilnehmer der Aussage zu, dass mehr als im Status quo die digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildung gefördert werden müssen. Außerdem stimmen 63 Prozent der Befragten dem Statement zu, dass neue technikaffine Mitarbeiter eingestellt werden müssten, um das Thema Digitalisierung im Familienunternehmen voranzutreiben (siehe Tabelle 14).

Tabelle 14: Einstellung zum Fachkräftemangel im Kontext der Digitalisierung

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen mit Blick auf die aktuelle Situation in Ihrem Familienunternehmen zu?					
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*	Nicht beantwortet
1	Mehr als im Status quo müssen die digitalen Kompetenzen unserer Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildung gefördert werden.	72	19	8	1
2	Um die Digitalisierung voranzutreiben, müssen neue, technikaffine Mitarbeiter eingestellt werden.	63	23	13	1
3	Die zunehmende Digitalisierung verstärkt die Konkurrenz um Fachkräfte in der Branche.	54	25	20	1
4	Die zunehmende Digitalisierung des Unternehmens macht unser Familienunternehmen als Arbeitgeber attraktiver.	47	31	21	1
5	Unsere derzeitigen Mitarbeiter verfügen über die notwendigen Kompetenzen, um die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben.	28	35	36	1

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357
 *In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Weiterhin konnten Unterschiede zwischen den Unternehmen, die im Rahmen der Digitalisierung eher auf das Einstellen jüngerer und technikaffiner Mitarbeiter setzten oder bei denen die derzeitigen Mitarbeiter bereits über die notwendigen digitalen Kompetenzen verfügen, festgestellt werden. Je älter die Familienunternehmen sind (ab 59 Jahren), aus denen die Befragten stammen, desto eher setzen sie auf das Neueinstellen jüngerer und technikaffiner Mitarbeiter. Jüngere Familienunternehmen scheinen hierbei einen niedrigeren Bedarf zu zeigen, das heißt, dass nach Einschätzung der nachrückenden Generation ihre Mitarbeiter bereits in größerem Ausmaß die nötigen Kompetenzen besitzen. Dies könnte daran liegen, dass diese, aufgrund des Firmenalters, von Beginn an schon besser aufgestellt sind, was die digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter betrifft.

IV. Strategische Prioritäten und die Anforderungen an das Management im Zuge der Digitalisierung

1. Persönliches Vorgehen im Zuge der Digitalisierung des Familienunternehmens

Im weiteren Verlauf des Fragebogens wurden die Unternehmensnachfolger gebeten sich vorzustellen, dass sie das Familienunternehmen übernommen haben und zwischen verschiedenen Maßnahmen wählen sollen, die sie durchführen würden, um die Digitalisierung ihres Familienunternehmens voranzutreiben. Grundsätzlich sind die drei Maßnahmen, die am häufigsten von den Befragten ausgewählt worden sind: „Schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends“, „Intensiver Dialog mit Marktpartnern und Kunden“ sowie „Beobachtung der Branchenentwicklung und des Wettbewerbsumfelds“. Dabei wird deutlich, dass der Fokus eindeutig auf der Beobachtung des Branchenumfelds und der Zusammenarbeit mit Kunden liegt. Weiterhin wird sichtbar, dass der unternehmerische Nachwuchs derzeit weniger stark auf die Kooperation mit externen Partnern im Zuge der Digitalisierung zu setzen scheint. So wurden die Maßnahmen „Kooperationen mit Forschungseinrichtungen“, „Kooperation mit Start-ups“ und „Investition in Start-ups“ am seltensten als Maßnahme, um die Digitalisierung im Familienunternehmen voranzutreiben, ausgewählt (siehe Tabelle 15). Auch die Schaffung von kreativen Freiräumen und die Entwicklung von visionären Szenarien ist den Unternehmenssprösslingen wichtig und wird als durchaus relevante Maßnahme erachtet.

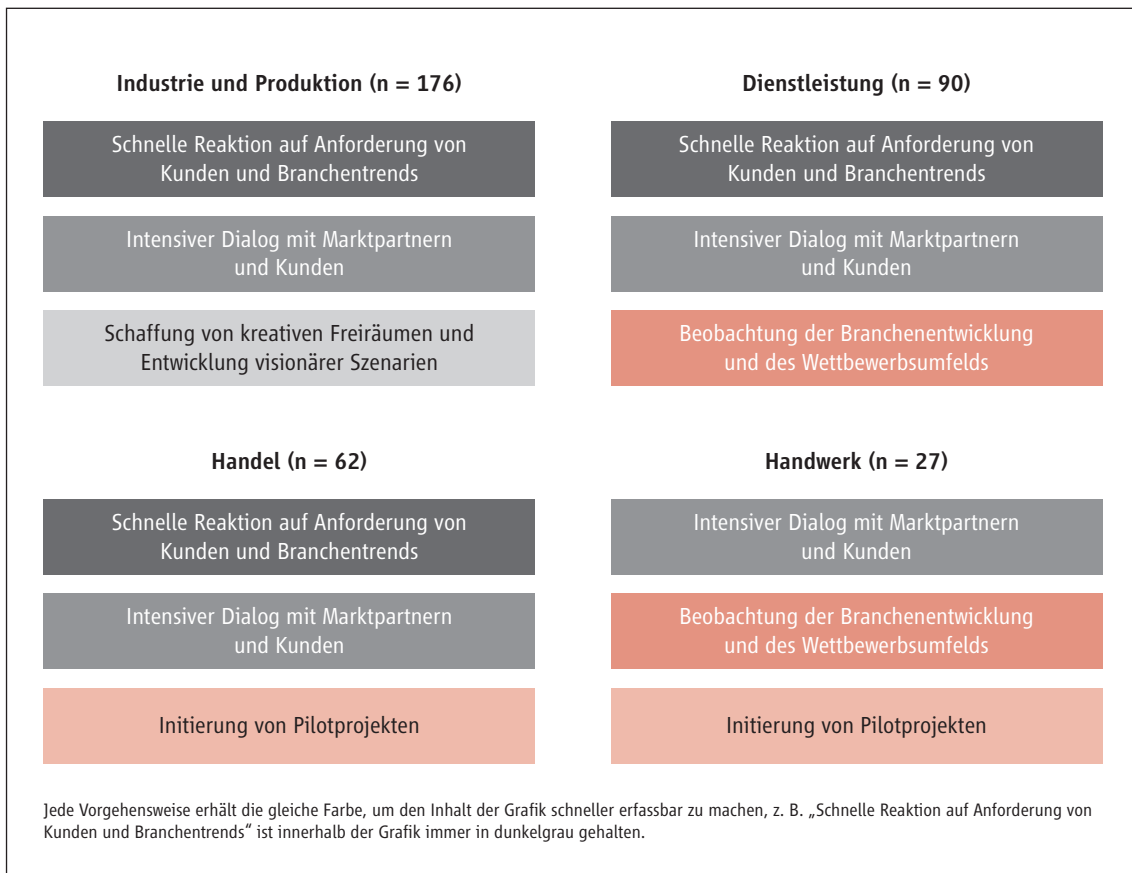
Tabelle 15: Persönliches Vorgehen im Zuge der Digitalisierung

Stellen Sie sich vor, Sie haben das Familienunternehmen übernommen. Wählen Sie bitte aus den folgenden Auswahlmöglichkeiten die drei wichtigsten Maßnahmen aus, die Sie durchführen würden, um die Digitalisierung Ihres Familienunternehmens voranzutreiben.						
Reihung	Statement	Gesamt	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Nicht ausgewählt
1	Schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends	44	17	16	11	56
2	Intensiver Dialog mit Marktpartnern und Kunden	44	19	16	9	56
3	Beobachtung der Branchenentwicklung und des Wettbewerbsumfelds	34	14	10	10	66
4	Schaffung von kreativen Freiräumen und Entwicklung visionärer Szenarien	30	10	8	12	70
5	Initiierung von Pilotprojekten	25	6	8	11	75
6	Anstellung technischer Spezialisten	23	7	8	8	77
7	Durchführung eigener Marktanalysen zu neuen Produkten und Angeboten	23	9	8	6	77
8	Definition von Meilensteinen und Budgets	21	4	8	9	79
9	Beratung durch externe Spezialisten	18	5	7	6	82
10	Kooperation mit Forschungseinrichtungen	15	3	5	7	85
11	Kooperationen mit Start-ups	15	2	5	8	85
12	Investitionen in Start-ups	6	1	1	4	94

Die Befragten wurden gebeten, von 12 Möglichkeiten 3 auszuwählen und diese in eine Rangfolge zu bringen. Die Zahlen in der Tabelle sind in % angegeben; n = 357

Betrachtet man nun einzelne Gruppen im Rahmen der Stichprobe, lassen sich Muster in der Auswahl der Maßnahmen im Zuge der Digitalisierung in Bezug auf die Branche erkennen. Bei allen vier Wirtschaftszweigen (Industrie, Dienstleistung, Handel und Handwerk) ist unter den Top Drei die Maßnahme „Intensiver Dialog mit Marktpartnern und Kunden“ von den Befragten gewählt worden. Weiterhin ist erkennbar, dass von den Teilnehmern, die aus einem Handwerks- und Handelsunternehmen stammen, die Maßnahme „Initiierung von Pilotprojekten“ gewählt worden ist (siehe Abbildung 17).

Abbildung 17: Persönliches Vorgehen bei Eintritt ins Familienunternehmen im Zuge der Digitalisierung nach Branchen



Darüber hinaus wurden weitere Unterschiede zwischen den Familienunternehmen, aus denen die Teilnehmer stammen, geprüft. Dabei wurden kaum Unterschiede bei der Auswahl des persönlichen Vorgehens im Zuge der Digitalisierung festgestellt.

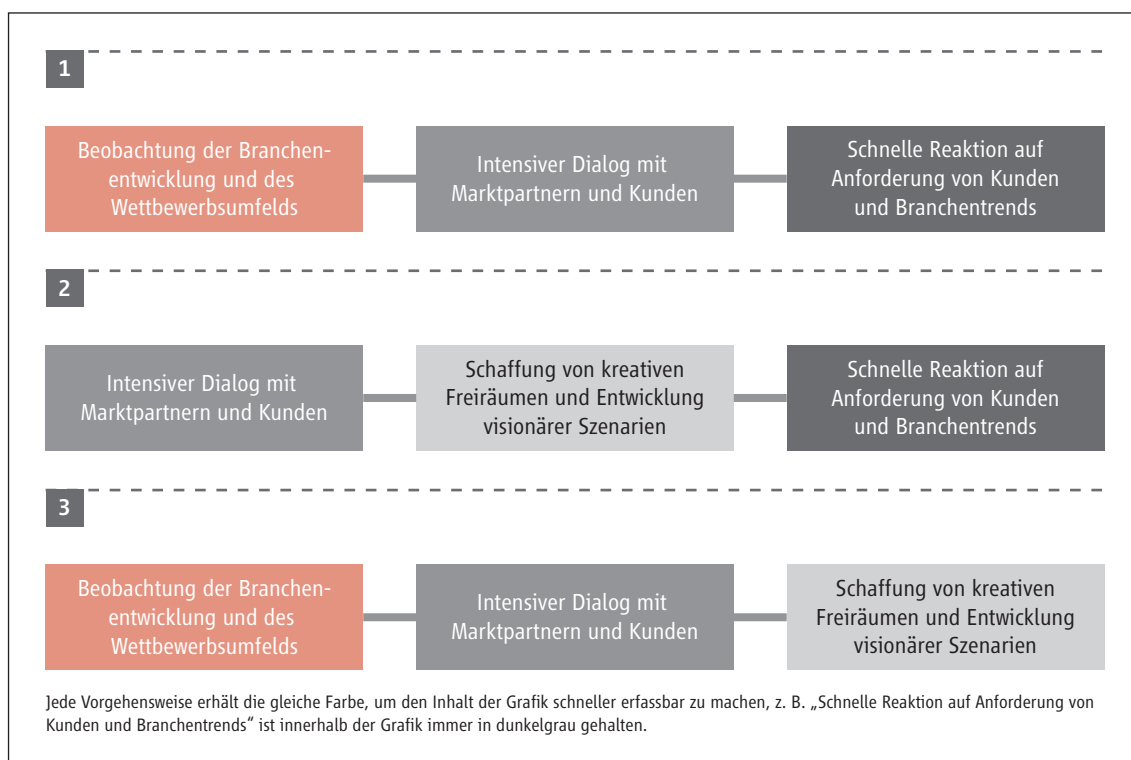
Auf der individuellen Ebene lassen sich jedoch Unterschiede bezüglich des persönlichen Vorgehens im Rahmen der Digitalisierung feststellen. Abseits der Maßnahmen „Schnelle Reaktion auf Anforderung von Kunden und Branchentrends“ sowie „Intensiver Dialog mit Marktpartnern und Kunden“ sehen die weiblichen Teilnehmerinnen die „Beobachtung der Branchenentwicklung und des Branchenumfelds“ als eine der Top-drei-Maßnahmen. Die männlichen Vertreter hingegen sehen die „Schaffung von kreativen Freiräumen und Entwicklungen visionärer Szenarien“ als wichtige Maßnahme im Zuge der Digitalisierung an.

Weiterhin wurden im Zuge der Analyse des persönlichen Vorgehens der Befragten im Rahmen der Digitalisierung die verschiedenen Kombinationen, die die Befragten gewählt haben, analysiert. Hier zeigt sich eine sehr große Bandbreite: Insgesamt haben sich aus den zwölf Maßnahmen, aus denen die Teilnehmer wählen konnten, (siehe Tabelle 15) 144 verschiedene Kombinationen ergeben. Am häufigsten wurden folgende Maßnahmen in Kombination von den Nachfolgern ausgewählt: (1) „Beobachtung

der Branchenentwicklung und des Wettbewerbsumfelds“, „Intensiver Dialog mit Marktpartnern“ und „Schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends“ (22 Mal), (2) „Intensiver Dialog mit Marktpartnern“, „Schaffung von kreativen Freiräumen und Entwicklung visionärer Szenarien“ und „Schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends“ (11 Mal), (3) „Beobachtung der Branchenentwicklung und des Wettbewerbsumfelds“, „Intensiver Dialog mit Marktpartnern“ und „Schaffung von kreativen Freiräumen und Entwicklung visionärer Szenarien“ (9 Mal) und (4) „Beobachtung der Branchenentwicklung und des Wettbewerbsumfelds“, „Schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends“, „Durchführung eigener Marktanalysen zu neuen Produkten und Angeboten“ (8 Mal). Weiterhin wurde sieben Mal folgende Kombinationen als persönliche Maßnahmen im Rahmen der Digitalisierung von den Unternehmensprösslingen ausgewählt: (5) „Intensiver Dialog mit Marktpartnern“, „Schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends“ und „Definition von Meilensteinen und Budgets“, (6) „Intensiver Dialog mit Marktpartnern“, „Schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends“ und „Anstellung von technischen Spezialisten“, (7) „Beobachtung der Branchenentwicklung und des Wettbewerbsumfelds“, „Schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends“ und „Definition von Meilensteinen und Budgets“. Insgesamt wird dabei deutlich, dass in fast jeder Kombination die Maßnahmen „Beobachtung der Branchenentwicklung und des Wettbewerbsumfelds“, „Intensiver Dialog mit Marktpartnern“ und/oder „Schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends“ enthalten sind (siehe Abbildung 18).

Abbildung 18: Persönliches Vorgehen im Zuge der Digitalisierung (1/2)

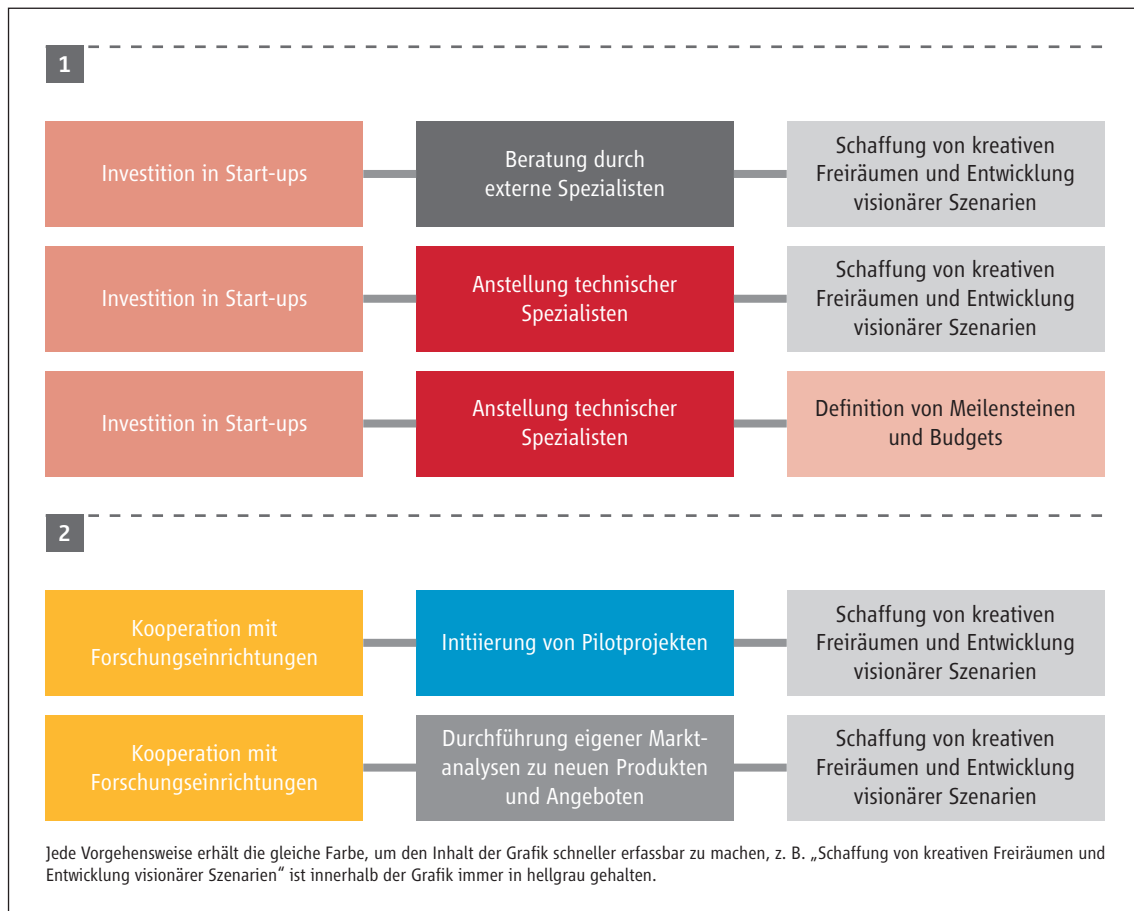
Bevorzugte Kombinationen (generell)



Interessant ist, dass die Unternehmensnachfolger einige Maßnahmen nur in Kombination mit bestimmten anderen Maßnahmen in Betracht ziehen. So wird beispielsweise die Maßnahme „Investition in Start-ups“ im Zuge der Digitalisierung nur mit „Beratung durch externe Spezialisten“, „Schaffung von kreativen Freiräumen und Entwicklung visionärer Szenarien“, „Anstellung technischer Spezialisten“ und „Definition von Meilenstein und Budgets“ ausgewählt. Dies zeigt, dass wenn man sich im Zuge der Digitalisierung für die Investition in Start-ups entscheidet, eine interne Investition in personelle Ressourcen unabdinglich ist sowie eine externe Begleitung durch zum Beispiel eine Beratung herangezogen wird. Außerdem wird die Maßnahme „Kooperation mit Forschungseinrichtungen“ nur in Kombination mit „Initiierung von Pilotprojekten“, „Schaffung von kreativen Freiräumen und Entwicklung visionärer Szenarien“ und „Durchführung eigener Marktanalysen zu neuen Produkten und Angeboten“ ausgewählt. Hier wird deutlich, dass nur dann mit externen Partnern im Rahmen der Digitalisierung zusammengearbeitet wird, wenn man auch intern die Freiräume für ein solches Projekt schafft und sich die Zeit nimmt, diese Kooperation im Rahmen eines Pilotprojekts zu testen (siehe Abbildung 19). Dies kann erklären, warum der Fokus der Mehrheit der nachrückenden Generation derzeit noch weniger auf der Kooperation mit Forschungseinrichtungen und Start-ups liegt – offenbar sollen im Sinne der internen Aufnahmekapazität externer Impulse (in der Managementforschung als „Absorptive Capacity“ bezeichnet) zuerst die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation mit externen Partnern im eigenen Unternehmen geschaffen werden.

Abbildung 19: Persönliches Vorgehen im Zuge der Digitalisierung (2/2)

Bevorzugte Kombinationen (bei Auswahl von „Investition in Start-ups“ und „Kooperation mit Forschungseinrichtungen“)



2. Anforderungen an das Management aus der Sicht der nächsten Unternehmergeneration im Zuge der Digitalisierung

In einem weiteren Schritt wurden die Teilnehmer der Studie nach den Anforderungen an das Management im Rahmen der Digitalisierung gefragt (siehe Tabelle 16). Hierbei wurden sie gebeten, von acht vorhandenen Statements jeweils drei auszuwählen und in eine Rangfolge zu bringen. Auf Rang 1 wurde von fast zwei Dritteln aller Teilnehmer die „Bereitschaft, bewährte Erfolgsmodelle infrage zu stellen“ (64 Prozent) gewählt. Auf Rang 2 positionierte etwa jeder zweite Befragte das Statement „Verständnis digitaler Technologien“ (52 Prozent), gefolgt von Rang 3: „Fähigkeit, Innovationen und Informationen zu filtern“, was von 46 Prozent aller Teilnehmer so angegeben wurde. Es zeigt sich also, dass eine der wichtigsten Forderungen an das Management das Verlangen nach Reflexion des aktuellen unternehmerischen Handelns ist. Die Digitalisierung spielt auch hier eine entscheidende Rolle, da sie durch das Statement auf Rang 2 direkt gefordert wird, und die bereits in der vorliegenden Auswertung angesprochene Optimierung bestehender Prozesse spiegelt sich in den Wünschen der nächsten Unternehmergeneration an das Management wider. Die weiteren Statements lauteten: „Flexibilität und schnelle Entscheidungsfindung“ (42 Prozent), „Offenheit für Kooperationen und externe Partnerschaften“ (29 Prozent), „Kooperative

Führung und flache Hierarchien“ (24 Prozent), „Interesse an branchenfremden Entwicklungen“ (24 Prozent) und „Interesse an der Lebenswelt von jungen Menschen“ fordern 15 Prozent der Befragten.

Betrachtet man nun Unterschiede in Bezug auf die Selbsteinschätzung der Befragten ihres Familienunternehmens als Vorreiter bzw. als Nachzügler innerhalb der Branche im Bereich der Digitalisierung, so lassen sich teilweise unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich der Anforderungen an das Management erkennen. Diejenigen, die ihr eigenes Familienunternehmen eher als Nachzügler im Vergleich zu dem Wettbewerb einschätzen, gewichten die „Fähigkeit, Innovationen und Informationen zu filtern“ als wichtige Kompetenz im Zuge der Digitalisierung ($p < 0,01$). Andererseits sehen jene Teilnehmer der Studie, die ihr Unternehmen als einen Vorreiter der Digitalisierung sehen, das „Interesse an branchenfremden Entwicklungen“ als eine wichtige Managementkompetenz im Rahmen der Digitalisierung an ($p < 0,05$). Weiterhin lassen sich Unterschiede in Bezug auf die Lage des Familienunternehmens erkennen. Die Befragten, bei denen das Familienunternehmen in der Großstadt liegt, haben die Anforderung „Verständnis digitaler Technologien“ signifikant häufiger auf den ersten Rangplatz gewählt als die Befragten, bei denen das Familienunternehmen im ländlichen Raum liegt ($p < 0,1$). Des Weiteren haben diejenigen, die angegeben haben, dass sich ihr Familienunternehmen in einer Kleinstadt befindet, die Anforderung „Bereitschaft, bewährte Erfolgsmodelle infrage zu stellen“ deutlich häufiger auf Rangplatz eins gesetzt, als diejenigen die angegeben haben, dass ihr Familienunternehmen in einer Großstadt ($p < 0,1$) oder im ländlichen Raum ($p < 0,05$) angesiedelt ist.

Tabelle 16: Anforderungen an das Management im Rahmen der Digitalisierung aus Sicht der nächsten Unternehmergegeneration

Wählen Sie bitte aus den folgenden Auswahlmöglichkeiten die drei Anforderungen an das Management aus, welche Sie als besonders relevant für die Unternehmensführung im Kontext der Digitalisierung erachten.						
Reihung	Statement	Gesamt	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Nicht eingeordnet
1	Bereitschaft, bewährte Erfolgsmodelle infrage zu stellen	65	28	22	15	35
2	Verständnis digitaler Technologien	52	26	13	13	48
3	Fähigkeit, Innovationen und Informationen zu filtern	46	16	17	13	54
4	Flexibilität und schnelle Entscheidungsfindung	42	14	13	15	58
5	Offenheit für Kooperationen und externe Partnerschaften	29	4	11	14	71
6	Kooperative Führung und flache Hierarchien	24	6	10	8	76
7	Interesse an branchenfremden Entwicklungen	23	4	8	11	77

Die Befragten wurden gebeten, von 8 Möglichkeiten 3 auszuwählen und diese in eine Rangfolge zu bringen. Die Zahlen in der Tabelle sind in % angegeben; n = 357

Wählen Sie bitte aus den folgenden Auswahlmöglichkeiten die drei Anforderungen an das Management aus, welche Sie als besonders relevant für die Unternehmensführung im Kontext der Digitalisierung erachten.

Reihung	Statement	Gesamt	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Nicht eingeordnet
8	Interesse an der Lebenswelt von jungen Menschen	15	2	5	8	85

Die Befragten wurden gebeten, von 8 Möglichkeiten 3 auszuwählen und diese in eine Rangfolge zu bringen. Die Zahlen in der Tabelle sind in % angegeben; n = 357

V. Wahrnehmung der Branche des Familienunternehmens

Weiterhin wurde der unternehmerische Nachwuchs nach der Branche und dem Umfeld ihres Familienunternehmens als Kontextvariable befragt (siehe Tabelle 17). Hier wird deutlich, dass alle Befragten die Wettbewerbsintensität als sehr hoch einschätzen (77 Prozent). Außerdem sind starke Preiskämpfe der Wettbewerber typisch für die Branchen, aus denen die Familienunternehmen der Teilnehmer stammen (64 Prozent). Interessanterweise scheint in der Wahrnehmung der Befragten die Kundenloyalität in den Branchen ihres Familienunternehmens sehr hoch zu sein. Grundsätzlich bewerten die Befragten die verschiedenen Wirtschaftszweige (Industrie und Produktion, Dienstleistung, Handel und Handwerk) in Bezug auf die Wettbewerbssituation ähnlich. So sind die Branchen, aus denen die Familienunternehmen der Befragten stammen, besonders durch eine starke Wettbewerbsintensität geprägt, was sich besonders in starken Preiskämpfen der Wettbewerber, speziell im Handwerk und im Handel, und durch niedrige Gewinnspannen widerspiegelt. Besonders in der Industrie- und Produktionsbranche ist die Konkursrate von Unternehmen nicht sehr hoch und auch die Kunden scheinen laut Einschätzung der Befragten sehr loyal zu sein.

Tabelle 17: Wahrnehmung der Wettbewerbsintensität

Wie bewerten Sie intuitiv die folgenden Aussagen über die Branche, in der Ihr Familienunternehmen aktiv ist?					
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*	Nicht beantwortet in %
1	Die Wettbewerbsintensität in der Branche ist hoch.	77	16	7	0
2	Starke Preiskämpfe der Wettbewerber sind typisch für die Branche.	64	23	12	1

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357

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

Wie bewerten Sie intuitiv die folgenden Aussagen über die Branche, in der Ihr Familienunternehmen aktiv ist?					
Reihung	Statement	Zustimmung in %*	Neutral in %	Ablehnung in %*	Nicht beantwortet in %
3	Die Konkursrate von Unternehmen in der Branche ist sehr hoch.	27	30	42	1
4	Die Branche ist sehr riskant, sodass schon eine schlechte Entscheidung das gesamte Unternehmen in Gefahr bringen kann.	25	30	45	0
5	Die Kundenloyalität ist in der Branche gering.	22	25	52	1

5-stufige Likert Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu; n = 357
 *In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.

Betrachtet man die Wettbewerbsintensität nun im Zusammenhang mit dem Grad der Digitalisierung der Familienunternehmen, so wird deutlich, dass, je höher die Wettbewerbsintensität in einer Branche wahrgenommen wird, desto geringer das Familienunternehmen digitalisiert ist ($p < 0,05$). Dies könnte daran liegen, dass Familienunternehmen, die in sehr dynamischen Branchen tätig sind, sich zunächst auf den Erhalt ihres Unternehmens konzentrieren müssen und daher nicht die Möglichkeiten in dem Ausmaß sehen, die Digitalisierung in ihrem Unternehmen voranzutreiben.

Darüber hinaus ist es interessant, die Wahrnehmung der Wettbewerbsintensität im Zusammenhang mit weiteren Variablen zu untersuchen. Dabei wird deutlich, dass diejenigen, die die Wettbewerbsintensität in der Branche ihres Familienunternehmens als weniger hoch wahrnehmen, das Familienunternehmen eher in der Lage sehen, Innovationen zu entwickeln ($p < 0,001$) und auch eher dazu bereit sind, Innovationen zu entwickeln ($p < 0,05$). Besonders in den Branchen mit einer hohen wahrgenommenen Wettbewerbsintensität ist es besonders schwer einzuschätzen, in welche Richtung sich die Technologie in der Branche in den nächsten zwei bis drei Jahren entwickeln wird ($p < 0,05$). Interessanterweise gibt es außerdem signifikante Unterschiede zwischen denjenigen, die die Wettbewerbsintensität in der Branche des Familienunternehmens als niedrig bzw. hoch ansehen, und den Anforderungen an das Management im Zuge der Digitalisierung. Diejenigen, die die Anforderung „Bereitschaft, bewährte Erfolgsmodelle infrage zu stellen“ häufiger auf Rangplatz eins gestellt haben, nehmen die Wettbewerbsintensität als weniger stark in der Branche wahr ($p < 0,05$). Wenn man das persönliche Vorgehen im Zuge der Digitalisierung im Familienunternehmen betrachtet, lassen sich signifikante Unterschiede zwischen denjenigen, die die Wettbewerbsintensität in der Branche des Familienunternehmens hoch bzw. niedrig wahrnehmen, feststellen. Die Befragten, die die Wettbewerbsintensität als hoch einschätzen, würden persönlich im Zuge der Digitalisierung mit Forschungseinrichtungen kooperieren ($p < 0,1$) und sich von

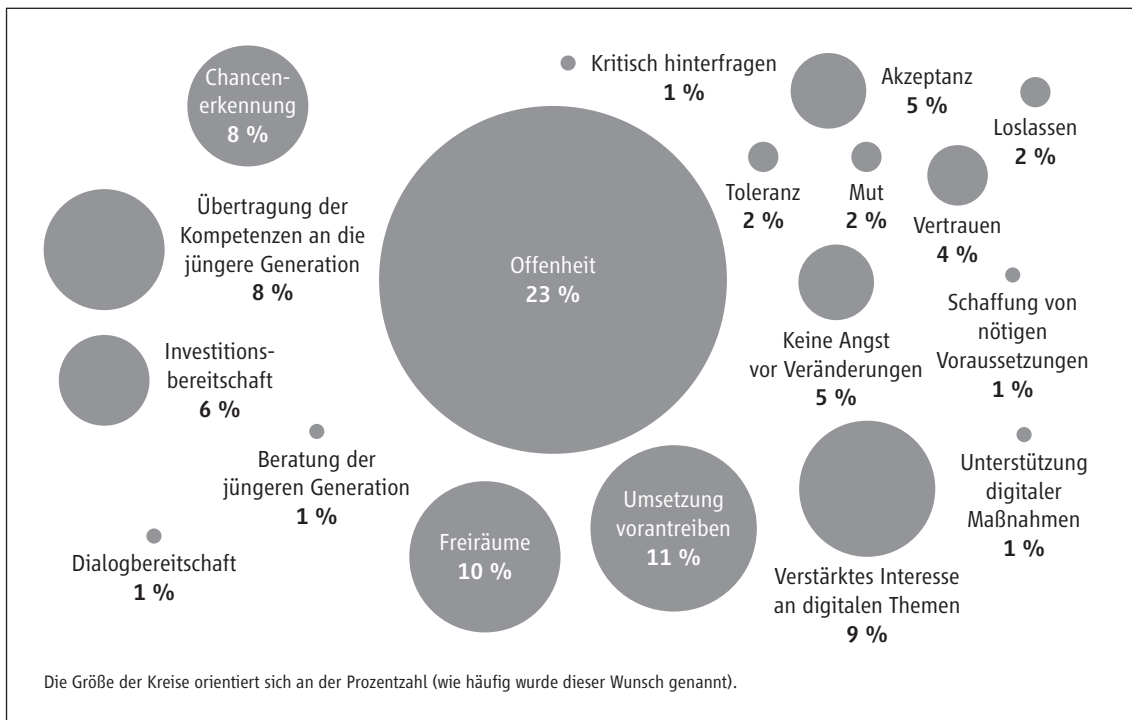
externen Spezialisten beraten lassen ($p < 0,1$), um die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben. Es scheint also, dass die Unternehmenssprösslinge vermehrt auf externe Beratung setzten, wenn die Wettbewerbsintensität als hoch wahrgenommen wird. Weiterhin erwähnenswert ist die Tatsache, dass diejenigen, die die Wettbewerbsintensität in der Branche ihres Familienunternehmens als niedrig ansehen, eher mit dem Stand der Digitalisierung ihres Familienunternehmens zufrieden sind, als diejenigen, die eine hohe Wettbewerbsintensität in der Branche wahrnehmen ($p < 0,05$). Dies könnte natürlich daran liegen, dass in Branchen, in denen der Wettbewerbsdruck als höher wahrgenommen wird, das Gefühl, dass die Digitalisierung noch besser ausgestaltet werden kann, entsprechend größer ist. Die Befragten scheinen hier also nicht der Meinung zu sein, dass das Potenzial im Rahmen der Digitalisierung zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen voll ausgeschöpft wird. Dies schlägt sich auch in der Zufriedenheit der Teilnehmer mit der allgemeinen Entwicklung ihres Familienunternehmens wieder. So gibt es signifikante Unterschiede zwischen denjenigen, die die Wettbewerbsintensität als hoch bzw. weniger hoch in der Branche einschätzen. Die Befragten, die die Wettbewerbsintensität als nicht sehr hoch einschätzen, sind grundsätzlich zufriedener mit der allgemeinen Unternehmensentwicklung, als diejenigen, die die Wettbewerbsintensität als hoch in der Branche erachten. Darüber hinaus ist es in diesem Zusammenhang interessant, die Lage des Familienunternehmens zu betrachten. Es wird deutlich, dass diejenigen, die angegeben haben, dass sich ihr Familienunternehmen in einer Kleinstadt befindet, die Kundenloyalität als signifikant höher einschätzen, als diejenigen Befragten, bei denen das Familienunternehmen im ländlichen Raum angesiedelt ist ($p < 0,1$). Außerdem nehmen diejenigen, bei denen das Familienunternehmen in der Kleinstadt ist, Preiskämpfe in der Branche als signifikant typischer wahr als diejenigen, bei denen das Familienunternehmen in einer Großstadt beheimatet ist ($p < 0,1$).

VI. Wünsche an die Seniorgeneration im Zuge der Digitalisierung

Außerdem wurde der unternehmerische Nachwuchs nach seinen Wünschen an die Seniorgeneration im Zuge der Digitalisierung gefragt (siehe Abbildung 20). Am meisten wünschen sich die Befragten, dass die Seniorgeneration der Digitalisierung offen gegenübersteht (23 Prozent) und nicht konservativ und allzu kritisch an dieses wichtige Thema herangeht und vor allem nicht bestehende Mitarbeiter im Kontext der Digitalisierung beeinflusst. So schreibt einer der Befragten in der Beantwortung der offenen Frage: *„Ich wünsche mir, dass sich die Generation dem Thema nicht versperrt und v.a. nicht den Rest der Mitarbeiter hemmt. Entweder offen sein und unterstützend das Thema angehen, oder klar kommunizieren, dass die Thematik in den Händen der Nachfolger liegt und sich raushalten.“* In diesem Rahmen ist Deutschlands nächster Unternehmergeneration auch die Offenheit gegenüber Investitionen in diesem Bereich wichtig (6 Prozent). Die Offenheit bezieht sich aber aus Sicht der nachfolgenden Generation auch auf die Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen sowie neuen und jüngeren Mitarbeitern. Außerdem bedeutet Offenheit in diesem Kontext für die jüngere Generation vor allem Offenheit für ihre Ideen, Pläne und ihr Wissen im Zuge der Digitalisierung: *„Eigentlich nur Offenheit für unsere Ideen und dass sie uns mit ihren generellen Erfahrungen unterstützen.“* Für andere Befragte bedeutet Offenheit die Öffnung des Unternehmens zur Intensivierung externer Kooperationen im Bereich Produktentwicklung und Produktion. Dieser Wunsch nach Offenheit geht auch mit dem Wunsch einher, die Umsetzung der

Digitalisierung voranzutreiben. Hier beschreibt der unternehmerische Nachwuchs, dass zwar der Wille und das Bewusstsein da sind, es allerdings an der konsequenten Umsetzung und dem Engagement für solche Projekte auf Seiten der Seniorgeneration mangelt. Weiterhin wünschen sich 10 Prozent der Befragten mehr Freiräume, eine damit verbundene Übertragung von Kompetenzen (8 Prozent) und Vertrauen (4 Prozent) von der Seniorgeneration: *„Aufgrund eines wissensbasierten Ungleichgewichts sollte die Seniorgeneration hier den Nachfolgern ausreichend Freiräume bieten, während sie gleichzeitig vor einer ‚Über‘-Euphorie warnen kann.“* Dies ist laut den Befragten auch mit flacheren Hierarchien im gesamten Unternehmen eng verknüpft: *„Mehr Freiräume, noch weniger Hierarchie: Das Argument muss mehr zählen als der Titel.“* Des Weiteren wünschen sich die Junioren nicht nur Entscheidungsfreiräume, sondern auch Freiräume für kreative Phasen: *„Erlauben von Freiräumen, um in diesen schnellen Produktwelten mithalten zu können – auch für Trial and Error“*. Nichtsdestoweniger wird die Seniorgeneration auch als ruhender Gegenpol betrachtet, sodass die Juniorgeneration im Zweifel vor einer zu starken Euphorie bewahrt wird. Schlussendlich wünscht sie die nächste Unternehmergegeneration ein verstärktes Interesse an digitalen Themen (9 Prozent) und vor allem keine Angst vor den Veränderungen und Herausforderungen der Digitalisierung (5 Prozent) von der Seniorgeneration. Ein weiterer wichtiger Punkt für den unternehmerischen Nachwuchs ist eine klare Rollenverteilung im Zuge der Digitalisierung: Die Einschätzung und das Erkennen der Möglichkeiten digitaler Innovationen sollte demnach stärker der Juniorgeneration überlassen werden bzw. diese sollte stärker in die Prozesse eingebunden werden. Die Seniorgeneration hingegen sollte mit ihrer Berufserfahrung der Juniorgeneration bei der Auswahl und Risikobewertung dieser Maßnahmen und Innovationen beratend zur Seite stehen. Zusammenfassend werden die Forderungen in einem Zitat deutlich: *„Hört doch bitte zu, seid offen, schenkt uns Vertrauen und lasst dem neuen Schwung Raum.“*

Abbildung 20: Wünsche der nächsten Unternehmergeeneration an die Seniorgeneration im Zuge der Digitalisierung

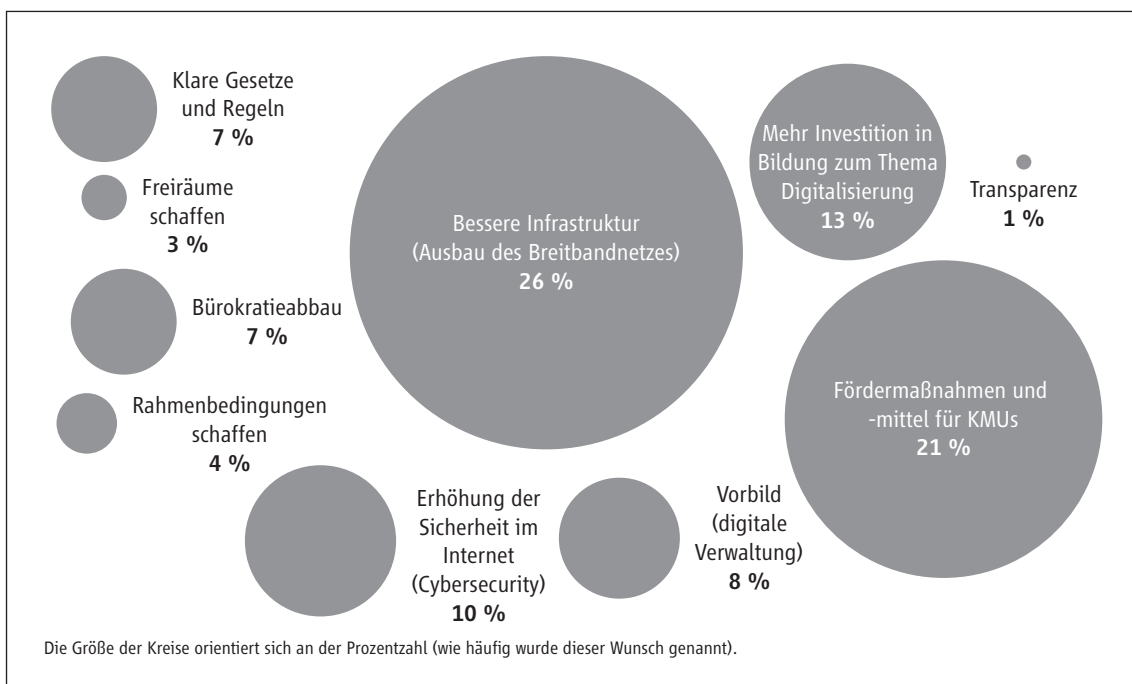


VII. Wünsche an die Politik im Zuge der Digitalisierung

In Bezug auf die Wünsche an die Politik ist sich der unternehmerische Nachwuchs relativ einig: Besonders wünscht sich die nächste Unternehmergeeneration eine bessere Infrastruktur in Deutschland von der Politik (26 Prozent): „Politik muss als ‚Ermöglicher‘ wirken. Förderung von digitaler Infrastruktur (Breitband, Netze, etc.) sowie Sonderabschreibungen für Investitionen in Digitalisierungsprojekte.“ Das bedeutet also im ersten Schritt, dass das Breitbandnetz ausgebaut wird, besonders in ländlichen Regionen, da ein langsamer Internetanschluss oftmals als Wettbewerbsnachteil erachtet wird. Darüber hinaus wünscht sich der Unternehmernachwuchs mehr Fördermaßnahmen im Bereich Digitalisierung für kleine und mittelständische Unternehmen (21 Prozent): „Die Politik spricht von der Industrie 4.0, jedoch ist die große Mehrheit der Unternehmen noch nicht einmal bei 2.0 angekommen. Stärkere Förderungen zum Erreichen der Ziele innerhalb aller Industrien. Es hilft nicht, wenn es lediglich ein paar Paradeunternehmen für Digitalisierung in Deutschland gibt.“ Eine weitere Befragte fordert sogar, dass es „spezielle wirtschaftliche Förderung von Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle digital erweitern“ geben sollte. Des Weiteren sehen die Befragten einen deutlichen Handlungsbedarf im Bereich Bildung (13 Prozent). Dieser Wunsch beinhaltet vor allem die Anpassung der Lehrpläne und bessere Ausbildungsplätze in diesem Bereich, was eng an den Wunsch gebunden ist, mehr in die Bildung zu investieren. So fordern die Befragten, dass der „Aufbau von Medien-/Methodenkompetenz bei Schülern und Lehrkörpern ab der Grundschule beginnt.“ Weiterhin ist das Thema Sicherheit den Befragten sehr wichtig. So sehen sie es als Aufgabe der Politik, die „Cyber-Security“ zu erhöhen und so die Nutzung aller digitalen Möglichkeiten für Unternehmen zu gewährleisten, die bisher aus sicherheitstechnischen Gründen zu riskant erscheinen (10 Prozent): „Im

Bereich des Datenschutzes geht es auch um Schutz der Unternehmer, nicht nur der Verbraucher und Mitarbeiter.“ Damit eng verbunden ist der Wunsch nach klaren Gesetzen und Regelungen im Rahmen der Digitalisierung (7 Prozent). Weiterhin wünschen sich die Unternehmensprösslinge die Politik als Vorbild: Diese solle zunächst anfangen, die „digitale Verwaltung“ in Deutschland einzuführen, um so ein stärkeres Vorleben der Digitalisierung zu initiieren (8 Prozent). So erklärt ein Unternehmensnachfolger: „Die Politik muss die Grundlagen schaffen und sich auch wandeln. Viele Behördengänge müssen durch digitale Prozesse und digitale Bezahlung vereinfacht und vor allem beschleunigt werden. Wenn der Staat sich nicht anpasst, bremst er den Standort Deutschland“ (siehe Abbildung 21).

Abbildung 21: Wünsche der nächsten Unternehmergegeneration an die Politik im Zuge der Digitalisierung



Zwischenfazit zum Themenkomplex „Digitalisierung in Familienunternehmen“

- Deutschlands nächste Unternehmergegeneration schätzt sich sowohl bereit als auch als fähig ein, sich mit neuen technologischen Entwicklungen zu beschäftigen, diese anzuwenden und ggf. im eigenen Familienunternehmen zu implementieren.
- Die Befragten sehen in der Digitalisierung vor allem eine Chance, um unternehmensinterne Prozesse besser zu analysieren und schließlich optimieren zu können. Darüber hinaus werden ein verbesserter Zugang zu den Kunden und das Potenzial für Innovation als Chancen identifiziert. Zeitgleich spielen aber die hohen Investitionskosten eine bedeutende Rolle, die möglicherweise die Implementierung digitaler Maßnahmen hemmen oder gar verhindern können.
- Den Grad der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen schätzen die Teilnehmer zum Großteil als in der Umsetzungsphase befindlich ein. Das bedeutet, dass bereits erste Projekte initiiert wurden und die Digitalisierung in einzelnen Projekten bereits begonnen hat. Generell sehen die Befragten in der Implementierung digitaler Maßnahmen im eigenen Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil, sind jedoch mit dem aktuellen Stand der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen nicht restlos zufrieden.
- Die geeigneten Mitarbeiter zu finden, die das nötige Verständnis, die Fähigkeiten und die Akzeptanz für die Digitalisierung mitbringen, ist auch in den Familienunternehmen der Befragten ein herausforderndes Thema. Weit über zwei Drittel der Teilnehmer sind daher der Meinung, dass die Kompetenzen in diesem Bereich stärker gefördert werden müssen.
- Im Umgang mit der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen steht vor allem die Beobachtung der Branchenentwicklung und des Wettbewerbsumfelds im Fokus der Befragten. Aber auch der intensive Dialog mit Marktpartnern und Kunden wird als strategischer Umgang mit der digitalen Entwicklung genannt. Dagegen hat die Kooperation mit externen Partnern wie Forschungseinrichtungen und insbesondere Start-ups derzeit nur in wenigen Fällen Priorität.
- Die Anforderungen der kommenden Unternehmergegeneration an das Management liegen vor allem in der Bereitschaft, das aktuelle unternehmerische Handeln in Frage zu stellen und zu reflektieren. Auch ein stärkeres Verständnis digitaler Technologien fordern über die Hälfte der Unternehmersprösslinge gefolgt von der Forderung nach der Fähigkeit, Innovationen und Informationen zu filtern.
- Von der Seniorgeneration erwartet der Unternehmernachwuchs vor allem Offenheit in Bezug auf das Thema Digitalisierung und die Freiheit und das Vertrauen, Neues zu entwickeln. Die Befragten wünschen sich zudem auch, dass ihnen die Seniorgeneration als Wegbegleiter und Ratgeber zur Seite steht.

- Von der Politik wird hauptsächlich die Verbesserung der Infrastruktur gefordert, damit digitale Projekte nicht von vorneherein zu scheitern drohen. Außerdem erhoffen sich die Teilnehmer die Vereinfachung und Digitalisierung von Behördengängen sowie höhere Investitionen im Bereich der Bildung zum Thema Digitalisierung und die entsprechende Anpassung der Lehrpläne, um so einem Fachkräftemangel aktiv entgegenzuwirken.

I. Fazit und Ausblick

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

Der nachrückenden Generation kommt – gerade im Rahmen der digitalen Transformation – eine besondere Rolle in Bezug auf die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit zu. Die nächste Generation bringt in der Regel andere Perspektiven, Ideen und Pläne in ihrer Rolle als Gesellschafter und/oder Geschäftsführer ins Familienunternehmen ein und kann daher als Treiber von Veränderung und Innovation gesehen werden. Demnach ist es besonders interessant, die Werte, Einstellungen und Zukunftspläne dieser nachfolgenden Generation in Familienunternehmen zu untersuchen.

Folglich war es Ziel der vorliegenden Studie, die *zentralen Werthaltungen* und Einstellungen zu unternehmerischem Verhalten (Kapitel E.), die *Einstellungen zum Familienunternehmen* und zur *Familie* (Kapitel F.) sowie die *Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge* (Kapitel G.) in Erweiterung zu den Erhebungen in den Jahren 2010, 2012 und 2015 zu explorieren. Das Schwerpunktthema der aktuellen Studie sind die *Zukunftspläne der nächsten Generation für das Familienunternehmen in Bezug auf die digitale Transformation* (Kapitel H.).

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

Die Befragten sehen in der Digitalisierung vor allem eine Chance, um unternehmensinterne Prozesse besser zu analysieren und schließlich optimieren zu können. Weniger stark im Fokus stehen die Möglichkeiten in Bezug auf eine Verbesserung des Zugangs zu den Kunden mit Hilfe digitaler Technologie oder aber auf Lösungsansätze mit einem höheren Innovationsgrad, zum Beispiel im Bereich neuer Geschäftsmodelle. Zeitgleich spielen in der Wahrnehmung der nächsten Generation aber auch das fehlende Wollen (im Sinne der Akzeptanz digitaler Möglichkeiten) und/oder Können (im Sinne des fehlenden digitalen Know-hows) der Mitarbeiter sowie die hohen Investitionskosten eine bedeutende Rolle, die möglicherweise auch die Implementierung digitaler Maßnahmen hemmen oder gar verhindern können. Den Grad der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen schätzen die Teilnehmer zum Großteil als in der Umsetzungsphase befindlich ein. Allerdings sind die Befragten generell mit dem Stand der

Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen unzufrieden – wohl auch, weil über die Hälfte der Befragten in der Implementierung digitaler Maßnahmen im eigenen Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil sehen.

Als notwendige Maßnahmen im Umgang mit der Digitalisierung im eigenen Familienunternehmen steht vor allem die schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends im Fokus der Befragten. Aber auch der intensive Dialog mit Marktpartnern und Kunden wird als strategischer Umgang mit der digitalen Entwicklung genannt. Hier stellt sich die Frage, ob diese ‚innenzentrierte‘ bzw. ‚branchenzentrierte‘ Sichtweise tatsächlich zielführend ist, insbesondere da die Digitalisierung auch viele Möglichkeiten außerhalb der eigenen Branche schafft bzw. im Umkehrschluss auch direkter Wettbewerb in anderen Branchen seinen Ausgang nimmt. Wenig bzw. kaum ausgeprägt sind derzeit die Möglichkeiten der Kooperation mit externen Organisationen wie beispielsweise Forschungseinrichtungen oder Start-ups, die in der Regel einen stärker ausgeprägten Innovationsgrad ermöglichen bzw. neue Perspektiven ins etablierte Familienunternehmen bringen können. Dies kann allerdings der Tatsache geschuldet sein, dass dafür erst noch die Voraussetzungen in den Unternehmen geschaffen werden müssen.

Die Zukunftspläne der nächsten Generation sind ambitioniert und erfolgsversprechend – doch wie und auf welchem Weg können sie tatsächlich auch umgesetzt werden? Dies soll auf der individuellen Ebene sowie auf der familiären und nachfolgeberzogenen Ebene im Folgenden diskutiert werden.

Auf der *individuellen Ebene* lässt sich hinsichtlich des Wertegerüsts der nächsten Generation eine gute Passung zu den Zukunftsplänen feststellen. Neben bürgerlichen und traditionellen Werten spielen Werte wie Eigenverantwortung und Individualität eine große Rolle. Am Althergebrachten festzuhalten ist ganz sicher keine Option für die Nachwuchsunternehmer – eine gute Voraussetzung für die Innovationsumsetzung.

Die *Einstellungen zum Familienunternehmen* spiegeln einerseits ein hohes Verantwortungsbewusstsein und die starke Befürwortung der aktiven Einbindung von Familienmitgliedern seitens der nächsten Generation wider. Richtet man die Aufmerksamkeit auf die Ebene der *Familie*, so wird deutlich, dass das Familienbild überaus positiv ist – die Familie wird als unterstützend, aufmerksam und respektvoll wahrgenommen. Ebenso werden die Familien als problemlösungs- und anpassungsfähig eingeschätzt, was im Rahmen des für das Unternehmen aber auch für die Familie anspruchsvollen Generationswechsels als wichtige Rahmenbedingung gesehen werden kann. Kritisch jedoch könnte sich die sehr unterschiedlich wahrgenommene Autorität der Seniorgeneration auf die angestrebten Veränderungen seitens der Juniorgeneration, zum Beispiel im Bereich der Digitalisierung, auswirken. Da sich im Rahmen des Generationswechsels gewohnte Rollenverständnisse und Autoritätsstrukturen von Vorgänger und Nachfolger auflösen und neu bilden müssen, scheint es sinnvoll, Klarheit hinsichtlich der Rollen und (Entscheidungs-) Kompetenzen der Vertreter beider Generationen zu schaffen. Doch genau an diesen Stellen scheint es noch Handlungsbedarf bzw. Unklarheit in den Familien aus Sicht vieler Befragter zu geben.

So wünscht sich die nächste Unternehmergeneration im Rahmen der *Digitalisierung* von der übergebenden Generation vor allem mehr Offenheit und Freiräume in Bezug auf diese Themen, aber auch ein ausgeprägteres Interesse sowie einen stärkeren Fokus auf die tatsächliche Umsetzung digitaler Möglichkeiten. Dies spiegelt sich auch in dem Wunsch wider, mehr Kompetenzen in diesem Bereich an die jüngere Generation zu übertragen und eine höhere Investitionsbereitschaft zu zeigen. In Bezug auf den Nachfolgeprozess wird darüber hinaus deutlich, dass sich die nachfolgende Generation vor allem durch Erfahrungen außerhalb des eigenen Unternehmens in anderen Branchen für die Geschäftsführerrolle qualifizieren will, aber auch durch die gemeinsame Zusammenarbeit mit der Seniorgeneration im eigenen Familienunternehmen. Der Fokus auf Erfahrungen in anderen Branchen ist vor dem Hintergrund des Innovationspotenzials besonders zu begrüßen, da möglicherweise Innovationsimpulse aus anderen Bereichen auf das eigene Unternehmen transferiert werden können. Paradoxerweise zeigt sich allerdings, dass bei den konkreten Anforderungen an das Management im Bereich der Digitalisierung ein großes Interesse an branchenfremden Entwicklungen nicht als besonders wesentlich erachtet wird.

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

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Generelle Werthaltungen.....	23
Tabelle 2:	Unternehmerisches Selbstvertrauen.....	25
Tabelle 3:	Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten (Opportunity Recognition).....	27
Tabelle 4:	Wahrnehmung des Familienklimas.....	29
Tabelle 5:	Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen	31
Tabelle 6:	Wahrnehmung der Problemlösungsfähigkeit der Familie.....	32
Tabelle 7:	Sozio-emotionale Werte des Familienunternehmens aus Sicht der Befragten	33
Tabelle 8:	Präferenzen für die berufliche Zukunft.....	39
Tabelle 9:	Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers	41
Tabelle 10:	Aussagen zur Vorbereitung auf die Nachfolge	42
Tabelle 11:	Aussagen zur Rolle des Seniors nach der Übergabe.....	43
Tabelle 12:	Affinität zu digitalen Produkten und Dienstleistungen	45
Tabelle 13:	Wahrnehmung der Wichtigkeit und des Stands der Digitalisierung	49
Tabelle 14:	Einstellung zum Fachkräftemangel im Kontext der Digitalisierung.....	53
Tabelle 15:	Persönliches Vorgehen im Zuge der Digitalisierung	55
Tabelle 16:	Anforderungen an das Management im Rahmen der Digitalisierung aus Sicht der nächsten Unternehmergegeneration.....	60
Tabelle 17:	Wahrnehmung der Wettbewerbsintensität.....	61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Geschlecht.....	13
Abbildung 2:	Alter	13
Abbildung 3:	Anzahl der Geschwister	14
Abbildung 4:	Höchster Bildungsabschluss.....	14
Abbildung 5:	Aktuelle Tätigkeit.....	15
Abbildung 6:	Zuordnung der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, zu Wirtschaftszweigen	15
Abbildung 7:	Umsatz der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen	16
Abbildung 8:	Beschäftigtenzahlen der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen	17
Abbildung 9:	Unternehmenshistorie in Bezug auf Anzahl der Generationen im Familienbesitz.....	18
Abbildung 10:	Geschäftsführende Familienmitglieder	19
Abbildung 11:	Art der Hochschule/Universität, an der die Befragten studieren/studiert haben	37
Abbildung 12:	Die fünf häufigsten Studienrichtungen der Befragten	38
Abbildung 13:	Wahrnehmung der Innovationsorientierung der Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen.....	46
Abbildung 14:	Grad der Digitalisierung der Familienunternehmen, aus denen die Befragten der Studie stammen, nach Wirtschaftszweigen.....	48
Abbildung 15:	Chancen der Digitalisierung aus der Sicht der nächsten Unternehmergegeneration	51
Abbildung 16:	Herausforderungen der Digitalisierung aus der Sicht der nächsten Unternehmergegeneration	52
Abbildung 17:	Persönliches Vorgehen bei Eintritt ins Familienunternehmen im Zuge der Digitalisierung nach Branchen.....	56
Abbildung 18:	Persönliches Vorgehen im Zuge der Digitalisierung (1/2).....	57
Abbildung 19:	Persönliches Vorgehen im Zuge der Digitalisierung (2/2).....	59
Abbildung 20:	Wünsche der nächsten Unternehmergegeneration an die Seniorgeneration im Zuge der Digitalisierung.....	65
Abbildung 21:	Wünsche der nächsten Unternehmergegeneration an die Politik im Zuge der Digitalisierung	66

Literaturverzeichnis

- Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2015). *Jugend 2015 – 17. Shell Jugendstudie*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Barua, A., Konana, P., Whinston, A. B., & Yin, F. (2004). An Empirical Investigation of Net-Enabled Business Value. *MIS Quarterly*, 28 (4), 585–620.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25 (3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Birley, S. (2002). Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26 (3), 5-19.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015). *Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft. Industrie 4.0 und Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation*. Zugriff am 30.09.2017. Verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(3), 249-265.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms. Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55 (4), 976–997. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>
- Craig, J. B. L., & Moores, K. (2006). A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 19 (1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00056.x>
- Crisp research. (2016). *Familienunternehmen im digitalen Wandel. Handlungsfelder und Strategien zwischen Tradition und Disruption*. Zugriff am 30.09.2017. Verfügbar unter <https://www.crisp-research.com/publication/familienunternehmen-im-digitalen-wandel-handlungsfelder-und-strategien-zwischen-tradition-und-disruption/>
- Dyer Jr, W. G., & Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22(3), 216-219.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Familien-Unternehmergeist über Generationen. Welche Rolle spielt Innovation während der Phase der Führungsübergabe/-nachfolge im Familienunternehmen. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)*, 9–15.
- Kammerlander, N., & Prügl, R. (2016). *Innovation in Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12315-4>

- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6), 1263–1288.
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 1–9.
- Stiftung Familienunternehmen (2016). Familienunternehmen als Arbeitgeber, verfügbar unter: http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Familienunternehmen-als-Arbeitgeber_Studie_Stiftung-Familienunternehmen.pdf
- Stiftung Familienunternehmen (2017). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, verfügbar unter: http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Studie_Stiftung_Familienunternehmen_Volkswirtschaftliche-Bedeutung_Berichtsband.pdf

Anhang: Erhebungsinstrument

A. Ihre Werte und Einstellungen

A.1 Werte und Lebenseinstellungen

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

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

A.2 Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen?

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

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

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

B. Ihre Einschätzung der aktuellen Situation und des Umfelds Ihres Familienunternehmens

Den ersten Teil haben Sie jetzt geschafft! Im Folgenden geht es darum, wie Sie die aktuelle Situation Ihres Familienunternehmens einschätzen und wie Sie das Umfeld bewerten, in dem es sich bewegt.

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

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

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

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
Starke Preiskämpfe der Wettbewerber sind typisch für die Branche.	①	②	③	④	⑤
Die Kundenloyalität ist in der Branche gering.	①	②	③	④	⑤
Niedrige Gewinnspannen sind typisch für die Branche.	①	②	③	④	⑤
Die Wettbewerbsintensität ist in der Branche hoch.	①	②	③	④	⑤
Die Konkursrate von Unternehmen in der Branche ist sehr hoch.	①	②	③	④	⑤
Die Branche ist sehr riskant, sodass schon eine schlechte Entscheidung das gesamte Unternehmen in Gefahr bringen kann.	①	②	③	④	⑤

B.3 Bitte teilen Sie uns Ihre spontane Einschätzung zu den folgenden Aussagen zur technologischen Entwicklung in der Branche mit, in der Ihr Familienunternehmen aktiv ist.

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
Die Technologie verändert sich in der Branche sehr schnell.	①	②	③	④	⑤
Es ist schwer einzuschätzen, in welche Richtung sich die Technologie in der Branche in den nächsten zwei bis drei Jahren entwickelt.	①	②	③	④	⑤
Technologische Veränderungen bieten große Möglichkeiten in der Branche.	①	②	③	④	⑤
Die technologischen Entwicklungen in der Branche sind eher geringfügig.	①	②	③	④	⑤

C. Ihre Zukunftspläne

Im nächsten Abschnitt möchten wir gerne mehr über Ihre beruflichen Pläne und Zukunftspläne des Familienunternehmens in Bezug auf die Nachfolge erfahren.

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

	Sehr unwahrscheinlich			Sehr wahrscheinlich	
1. Angestellt in einem Konzern	①	②	③	④	⑤
2. Angestellt in einem anderen Familienunternehmen	①	②	③	④	⑤
3. Angestellt in unserem Familienunternehmen	①	②	③	④	⑤

	Sehr unwahrscheinlich				Sehr wahrscheinlich
4. GeschäftsführerIn unseres Familienunternehmens	①	②	③	④	⑤
5. GesellschafterIn unseres Familienunternehmens	①	②	③	④	⑤
6. GründerIn eines eigenen Unternehmens	①	②	③	④	⑤
7. Angestellt im öffentlichen Dienst	①	②	③	④	⑤
8. Politische Funktion	①	②	③	④	⑤

C.2 Wie möchten/würden Sie sich als potentieller Nachfolger auf die Übernahme der Geschäftsführung vorbereiten bzw. wie haben Sie sich vorbereitet?

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

C.3 Planen Sie, die Nachfolge in Ihrem Familienunternehmen zu übernehmen?

Ja Nein Weiß ich noch nicht Nicht meine Entscheidung

C.4 Wie lange ist die letzte operative Betriebsübergabe her und wann steht die nächste in etwa an? Schätzen Sie gegebenenfalls.

Wie viele Jahre ist der **letzte Generationswechsel** her? Jahr/e es gab noch keinen

In wie vielen Jahren steht der **nächste Generationswechsel** in etwa an? In Jahr/en

C.5 Bitte teilen Sie uns Ihre intuitive Einschätzung der folgenden Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers in Ihrem Familienunternehmen mit.

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

C.6 Bitte teilen Sie uns Ihre spontane Einschätzung der folgenden Aussagen zur Rolle der Seniorgeneration im Prozess bzw. im Anschluss an die Nachfolge mit!

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

D. Die Digitalisierung in Ihrem Familienunternehmen

Im folgenden Teil geht es darum, wie Sie die Digitalisierung generell sowie die aktuelle und künftige Digitalisierung Ihres Familienunternehmens einschätzen.

D.1 Zu Beginn würden wir gern von Ihnen erfahren, welche Chancen und Herausforderungen Sie mit der Digitalisierung in Ihrem Familienunternehmen verbinden.

Bitte antworten Sie intuitiv – wie ausführlich Ihre Antwort ausfällt, ist Ihnen überlassen.

.....

.....

.....

.....

.....

D.2 Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen?

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
Ich beschäftige mich gern mit digitalen Produkten und Dienstleistungen.	①	②	③	④	⑤
Ich fühle mich sicher im Umgang mit digitalen Produkten und Dienstleistungen.	①	②	③	④	⑤

D.3 Bitte beantworten Sie die Fragen mit Blick auf die aktuelle Situation Ihres Familienunternehmens.

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
Der Familie ist es sehr wichtig, dass die Digitalisierung im Unternehmen vorangetrieben wird.	①	②	③	④	⑤
Ein voll digitalisiertes Unternehmen bedeutet in unserer Branche einen Wettbewerbsvorteil .	①	②	③	④	⑤
Im Vergleich zu den Wettbewerbern sind wir ein Vorreiter im Bereich der Digitalisierung .	①	②	③	④	⑤
Ich bin mit der allgemeinen Entwicklung des Unternehmens sehr zufrieden .	①	②	③	④	⑤
Der Digitalisierung des Unternehmens wird in meinen Augen genügend Aufmerksamkeit eingeräumt.	①	②	③	④	⑤
Ich bin mit dem Stand der Digitalisierung des Unternehmens zufrieden.	①	②	③	④	⑤

D.4 In welchem Stadium der Digitalisierung, schätzen Sie, befindet sich Ihr Familienunternehmen gegenwärtig?

- Anfangsphase** – es wurde mit der Ausarbeitung von Digitalisierungsideen begonnen

- Findungsphase** – Überlegungen zur Digitalisierung liegen konkret vor und die Umsetzung wird vorbereitet.

- Umsetzungsphase** – erste Projekte wurden initiiert und die Digitalisierung hat in einzelnen Projekten begonnen.

- Wachstumsphase** – die Digitalisierung von Leistungsspektrum und Geschäftsmodell ist weitgehend abgeschlossen und wird nun skaliert.

D.5 Stellen Sie sich vor, Sie haben das Familienunternehmen übernommen. Wählen Sie bitte aus den folgenden Auswahlmöglichkeiten die drei wichtigsten Maßnahmen aus, die Sie durchführen würden, um die Digitalisierung in Ihrem Familienunternehmen voranzutreiben.

Markieren Sie bitte den Kasten mit der wichtigsten Maßnahme mit einer „1“, den Kasten mit der zweitwichtigsten Maßnahme mit einer „2“ und den Kasten mit der dritt wichtigsten Maßnahme mit einer „3“.

<input type="checkbox"/>	Kooperationen mit Start-ups	<input type="checkbox"/>	Anstellung technischer Spezialisten	<input type="checkbox"/>	Kooperationen mit Forschungseinrichtungen
<input type="checkbox"/>	Initiierung von Pilotprojekten	<input type="checkbox"/>	Beratung durch externe Spezialisten	<input type="checkbox"/>	Investitionen in Start-ups
<input type="checkbox"/>	Durchführung eigener Marktanalysen zu neuen Produkten und Angeboten	<input type="checkbox"/>	Schaffung von kreativen Freiräumen und Entwicklung visionärer Szenarien	<input type="checkbox"/>	Schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends
<input type="checkbox"/>	Intensiver Dialog mit Marktpartnern und Kunden	<input type="checkbox"/>	Beobachtung der Branchenentwicklung und des Wettbewerbsumfelds	<input type="checkbox"/>	Definition von Meilensteinen und Budgets

D.6 Welche Wünsche und Erwartungen haben Sie an die Seniorgeneration im Kontext der Digitalisierung?

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

.....

.....

.....

.....

D.7 Wählen Sie bitte aus den folgenden Auswahlmöglichkeiten die drei Anforderungen an das Management aus, welche Sie als besonders relevant für die Unternehmensführung im Kontext der Digitalisierung erachten.

Markieren Sie bitte den Kasten mit der wichtigsten Anforderung mit einer „1“, den Kasten mit der zweitwichtigsten Anforderung mit einer „2“ und den Kasten mit der dritt wichtigsten Anforderung mit einer „3“.

<input type="checkbox"/>	Verständnis digitaler Technologien	<input type="checkbox"/>	Fähigkeit, Innovationen und Informationen zu filtern	<input type="checkbox"/>	Flexibilität und schnelle Entscheidungsfindung
<input type="checkbox"/>	Offenheit für Kooperationen und externe Partnerschaften	<input type="checkbox"/>	Bereitschaft, bewährte Erfolgsmodelle infrage zu stellen	<input type="checkbox"/>	Kooperative Führung und flache Hierarchien
<input type="checkbox"/>	Interesse an branchenfremden Entwicklungen	<input type="checkbox"/>	Interesse an der Lebenswelt von jungen Menschen		

D.8 Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen mit Blick auf die aktuelle Situation in Ihrem Familienunternehmen zu?

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
Mehr als im Status quo müssen die digitalen Kompetenzen unserer Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildung gefördert werden.	①	②	③	④	⑤
Unsere derzeitigen Mitarbeiter verfügen über die notwendigen Kompetenzen , um die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben .	①	②	③	④	⑤
Die zunehmende Digitalisierung des Unternehmens macht unser Familienunternehmen als Arbeitgeber attraktiver .	①	②	③	④	⑤
Um die Digitalisierung voranzutreiben , müssen neue, technikaffine Mitarbeiter eingestellt werden.	①	②	③	④	⑤
Die zunehmende Digitalisierung verstärkt die Konkurrenz um Fachkräfte in der Branche.	①	②	③	④	⑤

D.9 Zum Abschluss dieses Teils würden wir gern von Ihnen wissen, welche Wünsche Sie hinsichtlich der Digitalisierung an die Politik haben?

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

.....

.....

.....

.....

D.10 Wenn nächsten Sonntag Bundestagswahl wäre, welche Partei würden Sie wählen?

<input type="checkbox"/> CDU/CSU	<input type="checkbox"/> SPD	<input type="checkbox"/> BÜNDNIS 90/ DIE GRÜNEN	<input type="checkbox"/> DIE LINKE
<input type="checkbox"/> AfD	<input type="checkbox"/> FDP	<input type="checkbox"/> Andere:

E. Familie und Familienunternehmen

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

E.1 Folgende Aussagen beziehen sich auf Sie und Ihre Familie (d. h. Ihr Elternhaus). Bitte geben Sie an, inwieweit die Aussagen auf Sie zutreffen.

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

E.2 In meiner Familie...

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

E.3 In meiner Familie...

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

E.4 Bitte antworten Sie auch im Folgenden ganz intuitiv – es geht um Ihre persönliche Einschätzung des Familienunternehmens!

In unserem Familienunternehmen...	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
...sind die Familienmitglieder stolz darauf, Teil eines Familienunternehmens zu sein.	①	②	③	④	⑤
...ist die erfolgreiche Unternehmensübergabe an die nächste Generation ein wichtiges Ziel.	①	②	③	④	⑤
...haben die Familienmitglieder ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen.	①	②	③	④	⑤
...ist es ein wichtiges Ziel, das Familienvermögen und die Familientradition fortzuführen.	①	②	③	④	⑤
...bewerten Familieneigentümer ihre Investition weniger oft auf kurzfristiger Basis .	①	②	③	④	⑤
...hat das Unternehmen große persönliche Bedeutung für die Familienmitglieder.	①	②	③	④	⑤
...sind die emotionalen Bindungen zwischen Familienmitgliedern sehr stark.	①	②	③	④	⑤
...helfen uns starke emotionale Bindungen zwischen den Familienmitgliedern, ein positives Selbstverständnis aufrecht zu erhalten.	①	②	③	④	⑤
...sind wir Familienmitglieder herzlich miteinander verbunden .	①	②	③	④	⑤

E.5 In welchem Wirtschaftszweig ist das Unternehmen Ihrer Familie hauptsächlich tätig?

- Industrie/Produktion
 Dienstleistung
 Handel
 Handwerk

E.6 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen ca. weltweit?

- (Zahl der Mitarbeiter)
 Weiß ich nicht

E.7 Wie viel Umsatz erwirtschaftet das Unternehmen jährlich?

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

< 5 Mio. Euro < 100 Mio. Euro

< 10 Mio. Euro 100 Mio. Euro und mehr

E.8 In welcher Umgebung befindet sich der Hauptsitz des Familienunternehmens?

Großstadt Kleinstadt Ländlicher Raum / Dorf

E.9 In welchem Bundesland befindet sich der Hauptsitz des Familienunternehmens?

Baden-Württemberg Bremen Niedersachsen Sachsen

Bayern Hamburg Nordrhein-Westfalen Sachsen-Anhalt

Berlin Hessen Rheinland-Pfalz Schleswig-Holstein

Brandenburg Mecklenburg-Vorpommern Saarland Thüringen

Österreich Schweiz

E.10 In welchem Jahr wurde das Familienunternehmen gegründet?

Im Jahr..... Weiß ich nicht

E.11 In der wievielten Generation ist das Unternehmen im Besitz der Familie?

(Sollten mehrere Generationen Anteile besitzen, kreuzen Sie bitte die entsprechenden Generationen an)

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

5. Generation > 5. Generation Weiß ich nicht

E.12 Wieviel Eigentum am Unternehmen liegt in Familienhand?

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

Weiß ich nicht

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

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

1. Generation 2. Generation 3. Generation 4. Generation
-
5. Generation > 5. Generation Weiß ich nicht
-

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

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

E.15 Kommt Ihr Familienname im Firmennamen vor?

- Ja In abgewandelter Form Nein
-

E.16 Ist Ihr Familienunternehmen Mitglied der IHK Schwaben?

- Ja Nein Weiß ich nicht
-

E.17 Ist Ihr Familienunternehmen Mitglied der Stiftung Familienunternehmen?

- Ja Nein Weiß ich nicht
-

F. Fragen zu Ihrer Person

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

F.1 Sie sind:

- Männlich Weiblich
-

F.2 Wie alt sind Sie?

..... Jahre

F.3 Staatsangehörigkeit:

- Deutsch Schweizerisch Österreichisch
-
- Andere:
-

F.4 Als wieviertes Kind von wie vielen Geschwistern sind Sie geboren?

- Ich bin Einzelkind
-
- Ich bin als von Kindern geboren.
-

F.5 Wie ist Ihr Familienstand?

- Ledig ohne Partner Ledig mit Partner Verheiratet Geschieden
-
- Getrennt lebend Verwitwet
-

F.6 Haben Sie eigene Kinder?

- Nein Ja, und zwar (Anzahl)
-

F.7 Was ist Ihr aktuell höchster Bildungsabschluss?

- Hauptschulabschluss Realschulabschluss Lehre/
Berufsausbildung Fachabitur/Abitur
-
- Bachelor (oder
vergleichbar) Master (oder
vergleichbar) Doktor
-

F.8 Welche Tätigkeit üben Sie derzeit aus?

(Mehrfachnennung möglich)

- SchülerIn Auszubildende/r Studierende/r
-
- Angestellt in einem Konzern Angestellt in einem
Familienunternehmen Angestellt in unserem
Familienunternehmen
-
- GeschäftsführerIn unseres
Familienunternehmens GesellschafterIn unseres
Familienunternehmens GründerIn eines eigenen
Unternehmens
-
- Angestellt im öffentlichen
Dienst Politische Funktion
-
- Sonstiges:
-

F.9 Haben Sie eine Ausbildung absolviert?

Ja, als Nein

F.10 Sollten Sie studieren/studiert haben: Welche Fächer haben Sie studiert bzw. studieren Sie derzeit?

(Mehrfachnennung möglich)

BWL VWL Ingenieurwiss. Kommunikations.
 Jura

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

Privat Öffentlich Beides

F.11 Haben Sie bereits an der letzten Umfrage zu Deutschlands nächster Unternehmergegeneration teilgenommen?

Ja Nein Weiß ich nicht

F.12 Kennen Sie jemanden, der evtl. auch Interesse hat, an der Umfrage zu Deutschlands nächster Unternehmergegeneration teilzunehmen? Falls ja, würden wir uns freuen, wenn Sie uns die jeweilige E-Mail-Adresse nennen oder den Link www.zu.de/dnug weitergeben.

.....

.....

.....

.....

Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

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

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

E-Mail info@familienunternehmen.de

www.familienunternehmen.de

ISBN: 978-3942467-51-3