



# Deutschlands nächste Unternehmergegeneration

## 6. Studie zu Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen der Next Gens





# Impressum

## Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

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

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

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

## Erstellt von:

**Friedrichshafener  
Institut für  
Familienunternehmen | FIF**

**zeppelin universität**

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik

Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH

Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF

Am Seemooser Horn 20

88045 Friedrichshafen

[www.zu.de/lehrstuehle/innovation-technologie](http://www.zu.de/lehrstuehle/innovation-technologie)

Prof. Dr. Reinhard Prügl (Projektleitung)

Prof. Dr. Mathias Albert

Dr. Natalie Kleine

Miriam Förch

© Stiftung Familienunternehmen, München 2023

Titelbild: XArtProduction | Shutterstock

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-948850-39-5

**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Deutschlands nächste Unternehmergegeneration – 6. Studie zu Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen der Next Gens, erstellt vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF), München 2023, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse .....</b>	<b>V</b>
<b>A. Next Gens als Teil ihrer Generation .....</b>	<b>1</b>
I. Familienunternehmen in einem sich wandelnden Umfeld.....	3
1. Strukturelle Ebene: Wirtschaftlicher Rahmen, demografischer Wandel und Nachfolgelücke.....	3
2. Familiäre Ebene: Familie im Wandel.....	4
3. Persönliche Ebene: Herausforderungen und Chancen der nachrückenden Generation .....	5
4. Prozessuale Ebene: Trends in der Entwicklung einer tragfähigen Nachfolgeregelung.....	6
II. Next Gens als junge und jugendliche Unternehmer .....	7
<b>B. Zentrale Werthaltungen der Next Gens.....</b>	<b>9</b>
I. Zentrale Werthaltungen.....	9
II. Zwischenfazit aus den zentralen Werthaltungen der Next Gens .....	12
<b>C. Familie und Familienunternehmen.....</b>	<b>13</b>
I. Einstellung zum Unternehmen und zur Familie .....	13
II. Tätigkeit der Eltern im Unternehmen .....	17
III. Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	19
IV. Zwischenfazit aus der Familie, dem Familienunternehmen und den Next Gens: Steuerentlastungen und Vereinbarkeit von Familie und Beruf als zentrale Themen .....	24
<b>D. Persönliche Pläne und Nachfolge.....</b>	<b>27</b>
I. Berufliche Zukunft der Next Gens: Pläne und Präferenzen .....	27
II. Berufliche Zukunft der Next Gens: Vermutete Erwartungen der Eltern .....	30
III. Generationswechsel und Nachfolge: Pläne und Präferenzen der Next Gens .....	32
1. Pläne für unternehmerische Maßnahmen im Zuge des Generationswechsels .....	32
2. Präferenzen für unterschiedliche Optionen im Generationswechsel .....	35
3. Auswahl und Vorbereitung der Nachfolgenden .....	36
4. Rolle der Eltern nach dem Generationswechsel.....	39

IV. Zwischenfazit aus den persönlichen Plänen und der Nachfolge der Next Gens: Unternehmerisches Handeln als präferierte Option .....	41
<b>E. Zukunftssicht und politische Einstellungen .....</b>	<b>43</b>
I. Zukunftssicht und politisches Interesse.....	43
II. Institutionenvertrauen und „Politikverdrossenheit“ .....	45
III. Gesellschaftliche und politische Problemlagen .....	48
IV. Zwischenfazit aus der Politik und den Next Gens: Interessiert, aber parteiverdrossen – optimistisch, aber besorgt über soziale Spaltung und politische Polarisierung .....	51
<b>F. Gesamtinterpretation der Interviews .....</b>	<b>53</b>
<b>G. Gesamtfazit: Next Gens als bewusste Familienunternehmer mit Sinn für Verantwortung im Unternehmen und in der Gesellschaft .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>57</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>59</b>
<b>Die Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>61</b>
<b>Anhang 1: Methodik.....</b>	<b>63</b>
I. Zur qualitativen Untersuchung .....	63
1. Datenerhebung .....	63
2. Beschreibung der Stichprobe .....	64
II. Zur empirischen quantitativen Untersuchung .....	64
1. Datenerhebung.....	64
III. Beschreibung der Stichprobe .....	65
1. Demografische Daten der Studienteilnehmer.....	65
2. Eckdaten zu den in der Studie enthaltenen Familienunternehmen .....	66
3. Herausforderungen bei der Datenerhebung und Aussagen zur Repräsentativität.....	67
4. Vorgehen bei der Datenanalyse .....	68
<b>Anhang 2: Erhebungsinstrument .....</b>	<b>69</b>
<b>Anhang 3: Portraits &amp; Interviewleitfaden .....</b>	<b>89</b>

## Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

- Next Gens sind verantwortungsvoll, bürgerlich und individuell – es zeigt sich ein hoher Grad an „klassischer“ familienunternehmerischer Prägung insbesondere im Hinblick auf Leistungsorientierung und unternehmerische Eigenverantwortung. Außerdem sind gesellschaftlich orientierte Werthaltungen wichtig für die Next Gen.
- Eine hohe Zustimmung zu einer aktiven Rolle der Familie im Unternehmen wird bei den Optionen für den Generationswechsel sichtbar: Ein Verkauf des Unternehmens ist nicht sehr wahrscheinlich (23,2 %). Allerdings ist die Tendenz, einen Verkauf in Betracht zu ziehen stark angestiegen (2020 noch bei 14,4 %), nämlich um rund 9 Prozentpunkte.
- Die Rolle von Familienunternehmen für die ländlichen Regionen und die Bindungskraft derselben zeigt sich deutlich: Die Wahrscheinlichkeit eines Verkaufs des Familienunternehmens ist für Next Gens, deren Unternehmen im ländlichen Raum verankert ist, wesentlich geringer als im städtischen Raum.
- Die Next Gen ist politisch sehr interessiert, aber: Es besteht ein nur sehr geringes Vertrauen in die Problemlösungskompetenz der politischen Parteien. Man mag hier gar von einer klassischen Parteienverdrossenheit sprechen. Einig ist sich die nächste Generation darin, dass den etablierten Parteien immer weniger Problemlösungskompetenz zugeschrieben werden kann.
- Konsens besteht auch darin, dass die Politik die Anliegen von Familienunternehmen insgesamt zu wenig oder gar nicht wahrnimmt. Dies spiegelt sich auch im Institutionenvertrauen wider: Je näher an der Parteipolitik, desto geringer das Vertrauen der Next Gen. Die politischen Parteien genießen mit 24,1 % das geringste Vertrauen – die Kirchen liegen mit 25,5 % fast gleichauf.
- Wichtig an dieser Stelle: Eine solche Parteienverdrossenheit der Next Gen übersetzt sich jedoch nicht in eine weiterreichende Politik- beziehungsweise Systemverdrossenheit. Insbesondere staatliche Institutionen und die Demokratie genießen ein hohes Ansehen. Von den abgefragten Organisationen und Gruppierungen genießen insbesondere die Feuerwehr (85,5 %), Polizei (68,2 %) und das Bundesverfassungsgericht (65,7 %) das größte Vertrauen.
- Die Mehrheit der nächsten Unternehmergeneration sieht eine hohe Belastung durch die Erbschaftsteuer als zentrale Herausforderung für die Weiterführung des Familienunternehmens (75 %). Die Idee, dass Unternehmer/-innen mehr Steuern zahlen sollten, trifft auf die stärkste Ablehnung.

- Die Next Gen fordert daher dringend Entlastungen bei der Erbschaftsteuer für Unternehmerfamilien. Die Dringlichkeit der Entlastung wird insbesondere in Zeiten der Transformation und den daraus resultierenden zusätzlichen Investitionsbedarfen besonders deutlich. Diese Forderung und die Ablehnung einer höheren grundsätzlichen Besteuerung von Unternehmer/-innen, verdeutlichen, wie wichtig diese Themen für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen sind.
- Nachhaltigkeit spielt eine wichtige Rolle für Next Gens: Rund 75 % priorisieren das Thema sehr stark. Eine markante Differenz zwischen den ebenso der Zuwanderung und Europa gegenüber positiv eingestellten jungen Unternehmerinnen und Unternehmer und der jungen Generation insgesamt liegt in der relativen Angst, die der Klimawandel bereitet. Zwar sehen auch die Next Gens diesen mit großer Sorge. Im Vergleich zur jungen Generation insgesamt bereitet ihnen aber eine Teilung der Gesellschaft, die sich sowohl in einer sozialen Spaltung als auch einer politischen Polarisierung ausdrücken kann, größere Sorgen.
- Die Spaltung der Gesellschaft wird als größte Herausforderungen angesehen, diese rangiert bei den Zukunftsängsten sogar noch vor dem Klimawandel. Diese Sorge geht einher mit dem oftmals negativ besetzten gesellschaftlichen Image der Nachfolge im Vergleich zur positiv aufgeladenen Gründung eines neuen Unternehmens.
- Unternehmerisches Handeln in unterschiedlichen Rollen im Familienunternehmen (wie Geschäftsführung oder Gesellschafter) oder außerhalb (eigene Gründung) stellt den klar bevorzugten Weg der Next Gen dar – wenn die Elterngeneration dies auch zulässt.
- Rund 70 % der Next Gen können sich eine operative Führungsrolle vorstellen. Aber auch alternative Rollen (z. B. Beirat, Family Office oder Netzwerkfunktion) der aktiven Mitgestaltung des Familienvermögens sind für die Next Gen denkbar. Dies steigert die Komplexität in Bezug auf die Identifikation der passenden Rolle und macht es notwendig, entsprechende Nachfolgestrategie-Prozesse weiter zu professionalisieren und vor allem frühzeitig einzuleiten.
- Die nachrückende Generation sieht für die Zukunft vor allem Handlungsbedarf im Bereich der Innovation, der Mitarbeiterbindung und der Nachhaltigkeit. Auch die Themen der Re-Organisation und Organisationsentwicklung werden von Next Gens hoch gewichtet: Die Senkung von Kosten und die Schaffung neuer Organisationsstrukturen zählen ebenso dazu wie neue Arbeitsmodelle oder die Änderung der Führungskultur.



## A. Next Gens als Teil ihrer Generation

Bereits zum sechsten Mal seit 2010 setzt sich die vorliegende Studie mit den Einstellungen und Zukunftssichten der gegenwärtigen Nachfolgeneration („Next Gens“) in Familienunternehmen in Deutschland auseinander. Die letzte, 5. Ausgabe der Studie „Deutschlands nächste Unternehmergegeneration“ wurde Anfang 2020 veröffentlicht, die zugrundeliegenden Daten wurden im Jahr 2019 erhoben. Seitdem stellten und stellen eine globale Pandemie sowie ein Krieg in Europa mit noch Anfang 2020 praktisch nicht vorstellbaren (und im weiteren Verlauf auch nicht absehbaren) politischen, wirtschaftlichen und sozialen Konsequenzen Herausforderungen für Staat, Unternehmen und Gesellschaft dar, die in dieser Größenordnung seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges nicht bekannt waren.

Dabei besteht die größte Herausforderung in der Häufung der Krisen: Stellten etwa pandemiebedingte Begrenzungen und die damit verbundenen Einschränkungen von Lieferketten Unternehmen vor ungeahnte Anpassungsprobleme jenseits des „gewöhnlichen“ Geschäftsrisikos, so erweisen sich eine in Folge des Ukrainekrieges zeitweise galoppierende Inflation und insbesondere die Explosion der Energiekosten als existenzbedrohend auch für viele derjenigen Unternehmen, die noch vergleichsweise glimpflich durch die schlimmsten Zeiten der Covid-Pandemie gekommen sind. Ein weltweit zunehmender Protektionismus und der Druck auf globale Lieferketten stellen als weitere Konsequenz des gegenwärtigen weltpolitischen Umbruchs große Teile der in den letzten Jahrzehnten entwickelten und optimierten Geschäftsmodelle vieler Unternehmen in Frage. Gleichzeitig zur Reaktion auf diese Krisen stehen Unternehmen und Gesellschaft mit Klimawandel, demografischem Wandel und einer neuen Informationsrevolution (die etwa im Bereich Künstlicher Intelligenz mit „Digitalisierung“ nur noch unzureichend beschrieben ist) vor gleich eine Reihe grundsätzlicher Herausforderungen.

All diese radikalen Umbrüche könnten die Erwartung nähren, dass sich die Einstellungen und Zukunftssichten der jungen Unternehmergegeneration ähnlich tiefgreifend geändert haben wie das politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld in dem sie arbeiten und leben. Die vorliegende Studie geht der Frage nach, inwieweit dies der Fall ist: Haben sich Einstellungen junger Familienunternehmer, möglicherweise gar auf der fundamentalen Ebene der Werte, durchgreifend geändert, oder halten sie hier in vielerlei Hinsicht „Kurs“?

Um diese Frage zu beantworten, richtet sich der Blick dieser Studie zunächst auf die für die jungen Familienunternehmer vorrangig relevanten, alltagsprägenden Kontexte: die Vorgängergeneration im Unternehmen, das eigene Unternehmen, das ökonomische wie politische unternehmerische Umfeld. Aufgrund der weitreichenden Umbrüche liegt dabei ein besonderes Augenmerk auch auf den Zukunftssichten sowie den politischen Einstellungen: Wie sieht die

Nachfolgeneration in Familienunternehmen die Zukunft der Gesellschaft und die grundlegenden Koordinaten beziehungsweise die Leistungsfähigkeit des politischen Systems?

Um diesen Fragestellungen auf den Grund zu gehen, wurde eine umfassende quantitative Befragung von Next Gens aus Unternehmerfamilien in Deutschland mit qualitativen Interviews ergänzt. Die vorliegende Analyse basiert auf insgesamt 440 ausgefüllten Fragebögen, die von der in dieser Analyse fokussierten Altersgruppe der 16- bis 40-jährigen Next Gens stammen. Darüber hinaus wurden zehn detaillierte Portraits aus den qualitativen Interviews erstellt, die in Form von Zitaten zur Illustration und Interpretation der quantitativen Ergebnisse auch Eingang in die Studie gefunden haben (Details zum Forschungsdesign und den detaillierten Portraits finden sich im Anhang ab Seite 63).

Bewusst setzt die Studie im Vergleich zu ihren vorigen Ausgaben zwei neuen Akzente: *Erstens* nimmt sie in den Blick, was es bedeutet, dass junge Familienunternehmer nicht nur „jung“ sind, sondern in dieser Eigenschaft eben auch „jugendlich.“ Sprich: Sie sind immer auch Teil einer Generation, welche sich durch besondere Eigenschaften auszeichnet. Die Studie nutzt Ergebnisse aus der Jugendforschung dazu, um einerseits tiefer nachzufragen, in welchen Hinsichten junge Familienunternehmer ganz „normale“ Jugendliche ihrer Generation sind, die sich in dieser Eigenschaft vor allem von älteren Generationen abgrenzen. Und in welchen Hinsichten sie sich als besonders innerhalb dieser Generation verorten. *Zweitens* nimmt die Studie bewusst junge Familienunternehmer nicht nur als anonyme Adressen hinter Fragebögen, sondern ebenfalls als Persönlichkeiten mit differenzierten Einstellungen und komplexen Lebenssituationen in den Blick, die sich in ihrer Vielfalt nie mittels standardisierter Datenerhebungen abbilden lassen. Dass die mittels einer fragebogengestützten Erhebung gewonnenen Daten durch solche ergänzt werden, welche in längeren Interviews mit ausgewählten Next Gens erhoben wurden, dient jedoch keinesfalls nur einer Illustration der vermeintlichen „hard facts“ durch authentische Aussagen: Vielmehr liefert gerade die gemeinsame Anwendung von Methoden der quantitativen wie der qualitativen Sozialforschung wertvolle Interpretationshilfen, um ein möglichst genaues Portrait der gegenwärtigen jungen Unternehmergegeneration zu erstellen.<sup>1</sup>

Das vorliegende einleitende Kapitel leistet Folgendes: Zunächst werden die sich wandelnden Rahmenbedingungen für Next Gens im Kontext der neuesten Forschungsliteratur zu Besonderheiten, Rollen und Wandel von Familienunternehmen reflektiert (I.). Anschließend wird unter Rückgriff auf Ergebnisse der Jugendforschung aufgezeigt, inwieweit die Einordnung von Next Gens als Teil „ihrer“ Jugendgeneration Mittel für ihr Verständnis an die Hand gibt (II.).

---

1 Das methodische Vorgehen der vorliegenden Studie sowie die Erhebungsinstrumente sind in den Anhängen 1-3 beschrieben. Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews mit 10 Next Gens waren umfangreiche Portraits, die in die Auswertungen der folgenden Kapitel einfließen. Die Portraits selbst sind einsehbar unter: [www.zu.de/dnug-portraits](http://www.zu.de/dnug-portraits).

## I. Familienunternehmen in einem sich wandelnden Umfeld

Zunächst reflektiert dieses Kapitel die sich wandelnden Rahmenbedingungen für Next Gens im Kontext aktueller Entwicklungen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien auf den vier Ebenen Struktur, Familie, Individuum und Prozess der Nachfolge.

### 1. Strukturelle Ebene: Wirtschaftlicher Rahmen, demografischer Wandel und Nachfolgelücke

Laut Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn steht im Zeitraum 2022 bis 2026 in 190.000 Familienunternehmen in Deutschland die Regelung der Nachfolge an. Das sind im Durchschnitt rund 38.000 Übergaben pro Jahr. Ein Vergleich mit der vorhergehenden Schätzung des IfM Bonn für den Zeitraum 2018 bis 2022 zeigt, dass die Zahl der Übergaben kontinuierlich weiter ansteigt.<sup>2</sup> Der wesentliche treibende Faktor ist die demografische Entwicklung, das heißt die Alterung der Unternehmerinnen und Unternehmer. Entsprechend erwartet das IfM Bonn für die kommenden Jahre einen steigenden Bedarf an Nachfolgerinnen und Nachfolgern.

Gleichzeitig ist unternehmerisches Handeln zunehmend mit erhöhter Unsicherheit verbunden. Aktuell sind vielfältig Krisen zu beobachten, beispielsweise der Krieg in der Ukraine, die daraus folgenden Wirtschaftssanktionen und die wiederum unter anderem daraus resultierenden Energiepreiserhöhungen. Aber auch auf die Herausforderungen des Klimawandels müssen Antworten gefunden werden. Stellt man diese globalen Rahmenbedingungen in Verbindung mit eher alltäglichen unternehmerischen Herausforderungen, beispielsweise dem zunehmenden Fach- und Arbeitskräftemangel, so ist leicht vorstellbar, dass diese Entwicklungen mit hoher Wahrscheinlichkeit negative Folgen für die Bereitschaft haben, unternehmerisches Risiko im Rahmen einer Nachfolge zu übernehmen.

Laut KfW-Nachfolge-Monitor<sup>3</sup> ist dennoch generell der Wunsch seitens der Elterngeneration, die Nachfolge innerhalb der Familie zu regeln, weiter sehr ausgeprägt: Unter den Nachfolgeoptionen wird diese von 53 % als wahrscheinlichste Variante genannt, alternativ können sich 45 % aber auch einen Verkauf an Externe und 26 % eine Weiterführung durch Mitarbeiter vorstellen.

Als herausfordernd bei der familieninternen Nachfolge erweisen sich neben den bereits genannten unternehmerischen Herausforderungen dabei insbesondere die demografischen

---

2 Kay/Suprinovič/Schlömer-Laufen/Rauch, Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 18, 2018. & Fels/Suprinovič/Schlömer-Laufen/Kay, Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 27, 2021.

3 Die aktuellen Analysen des KfW-Nachfolge-Monitorings stützen sich auf Daten von 10.796 Unternehmen, welche im Zeitraum Februar bis Juni 2022 in der jüngsten Welle des KfW-Mittelstandspanels erstmals teilgenommen haben.

Rahmenbedingungen und alternative Karriereoptionen: Die Nachfolge-Generationen verkleinern sich aufgrund geburtenschwächerer Jahrgänge ständig und haben darüber hinaus in der sich wandelnden Berufswelt immer mehr externe Optionen; die Vielfalt an Karriereoptionen der nachrückenden Generation wächst. Diese Knappheit in Bezug auf Nachfolge-Kandidatinnen und Kandidaten und/oder Nachfolge-Interessenten wird laut KfW-Nachfolge-Monitoring bereits mehr als doppelt so oft (79 %) als Hürde für eine Unternehmensnachfolge genannt wie die zweithöchste, die Einigung auf einen Kaufpreis (34 %). Danach folgen Faktoren wie der bürokratische Aufwand (28 %), die rechtliche und steuerrechtliche Komplexität (24 %) sowie die Sicherstellung der Finanzierung (14 %).

In den kommenden Jahren wird die Dynamik dieser strukturellen Herausforderung mit hoher Wahrscheinlichkeit weiter zunehmen: Laut KfW-Nachfolge-Monitoring steigt die Anzahl der Unternehmen mit älteren Inhaberinnen und Inhabern kontinuierlich. Aktuell sind bereits 31 % dieser Gruppe 60 Jahre oder älter – das sind rund drei Mal mehr als noch vor 20 Jahren.

---

*Eine ausgeprägte  
Nachfolgelücke  
führt zukünftig zu  
mehr ungewollten  
Stilllegungen*

---

Fazit: Die ausgeprägte Nachfolgelücke wird dazu führen, dass uns ungewollte Stilllegungen von Unternehmen häufiger begegnen werden. Dies wird laut KfW in naher Zukunft voraussichtlich bis zu jeden vierten Nachfolgewunsch treffen. Daher gilt: Ein möglichst frühzeitiges Abwägen unterschiedlicher Alternativen und das parallele Mitdenken verschiedener Wege der Beteiligung von jungen Familienmitgliedern werden neben dem traditionellen Fokus auf die Führungsnachfolge immer mehr zu Erfolgsfaktoren werden.

## **2. Familiäre Ebene: Familie im Wandel**

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

Die Frage der wahrgenommenen Gerechtigkeit und Fairness spielt für die Regelung der Nachfolge naturgemäß eine gewichtige Rolle. Die Herstellung eines entsprechenden Gerechtigkeitsempfindens gestaltet sich mit hoher Wahrscheinlichkeit schwieriger, wenn die Ausgangssituation für die nachrückenden Generation sehr unterschiedlich ist. Während einige Kinder praktisch mit dem Unternehmen aufwachsen, trifft dies für andere nicht zu. Werden diese Kinder später alle gleich am Eigentum beteiligt und haben als Gesellschafter die gleichen

Stimmrechte? Oder bekommen die einen mehr und die anderen weniger Anteile? Und wie wird das dann kompensiert?

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

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

### **3. Persönliche Ebene: Herausforderungen und Chancen der nachrückenden Generation**

Die nachrückende Generation sieht sich wie oben beschrieben mit einem sich stark wandelnden unternehmerischen Umfeld konfrontiert. Neben den weiter oben ausgeführten Herausforderungen spielen Themen wie „New Work“ (Home Office, Teilzeitarbeit, etc.) in Verbindung mit Ansprüchen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an einen neuen Führungsstil ebenso eine Rolle wie der zunehmende Fokus auf Themen wie die mentale Gesundheit der nachrückenden Generation selbst, aber auch die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Darüber hinaus eröffnen sich für die nachrückende Generation zahlreiche Karriereoptionen auch außerhalb des Familienunternehmens. So haben vergangene Untersuchungen gezeigt, dass beispielsweise die Karriere in Beratungsunternehmen, internationalen Konzernen oder auch die Gründung eines Start-ups entsprechende Möglichkeiten sind, die durch den steigenden Bedarf an Arbeitskraft auch zunehmend attraktiv vergütet sind.<sup>4</sup>

Zudem wird von der nachrückenden Generation von der Familie auch eine stärkere Flexibilität in Bezug auf das räumliche und zeitliche Commitment gefordert. Eine lebenslängliche

---

*Mehr zum Thema  
mentale Gesundheit*



---

4 Prügl, R. & Rauschendorfer, N.: Deutschlands nächste Unternehmergegeneration: Eine empirische Untersuchung der Einstellungen, Werte und Zukunftspläne, 5. Auflage und Schwerpunkt „Strategie“, Stiftung Familienunternehmen, München, 2020.

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

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

#### **4. Prozessuale Ebene: Trends in der Entwicklung einer tragfähigen Nachfolgeregelung**

Zeiten, die zunehmend von Veränderung und Unsicherheit geprägt sind, erfordern ein Denken in möglichen Szenarien: Die eine Zukunft gibt es nicht, sondern viele mögliche Zukünfte. Und darin liegt eine ausgeprägte Chance für Nachfolgestrategien in Familienunternehmen. Denn tragfähige Nachfolgestrategien brauchen vor allem eines: ein fundiertes Bild über mögliche Zukunftsszenarien sowie darüber, wie die Unternehmerfamilie sich und das Unternehmen in diesen Szenarien verortet. Dazu ist vor allem ein rechtzeitiges Einleiten von Diskussionsprozessen in den Unternehmerfamilien (nach dem Motto „Starten, nicht warten“) unter Einbindung der nachrückenden Generation prioritär, um rechtzeitig Klarheit über mögliche Rollen (auch jenseits der Führungsnachfolge) zu schaffen und darauf aufbauend auch eine weitere Professionalisierung und Institutionalisierung der Unternehmerfamilie (Stichworte sind hier beispielsweise die Themen Familienverfassung, Gesellschafterkompetenz, Beirat oder Family Office) in die Wege zu leiten. Entsprechende Ansatzpunkte für einen strukturierten Dialog mit der Zukunft oder auch die zunehmende Vielfalt an Rollen in der Unternehmerfamilie schlagen sich zunehmend in aktuellen Fachbeiträgen nieder.<sup>5</sup>

---

5 Exemplarische Auswahl an Fachbeiträgen:

- Bruehl, S. & Lachenauer, R.: How Family Business Owners Should Bring the Next Generation into the Company, Harvard Business Review, Juli 2018;
- Prügl, R.: Strukturierte Dialoge mit der Zukunft führen: Wie Familien eine tragfähige Nachfolgestrategie entwickeln, DIE NEWS – Fachzeitschrift für Familienunternehmen, Oktober 2020;
- Spitzley, D.: The Next Generation in Enterprising Families: Studies on Entrepreneurial Roles, Dissertationsschrift Zeppelin Universität Friedrichshafen, 2020.

## II. Next Gens als junge und jugendliche Unternehmer

Next Gens sind nach Lebensalter und eben vor allem im Vergleich zu ihrer Elterngeneration im Unternehmen *junge* Unternehmer. Sie sind dabei aber vor allem auch *jugendliche* Unternehmer. Dabei geht es nicht darum festzulegen, bis zu welchem Alter die Lebensphase Jugend heute dauert: Sicher ist, dass sich der Übergang aus dieser Lebensphase heraus heute viel länger hinzieht als bei vorigen Generationen. Wichtige Merkmale des Übergangs ins „Erwachsenenleben“ (Ausbildungsabschluss, Etablierung im Berufsleben, feste Partnerschaft, Kinder) erfolgen nicht mehr in relativ kurzer Abfolge, sondern werden bisweilen über viele Jahre bis ins vierte Lebensjahrzehnt hinein gestreckt (oder aber in Teilen gar nicht realisiert, wie etwa am steigenden Anteil von alleinlebenden Personen zu sehen ist). Es geht aber darum, dass Next Gens als Jugendliche zweifelsohne Teil ihrer Generation sind. Um das Verhalten und die Denkweise der Next Gens zu erfassen, ist es lohnenswert, zu untersuchen, inwiefern sie sich durch charakteristische Eigenschaften ihrer Generation auszeichnen.

Wenn die vorliegende Studie in den Analysen der nachfolgenden Kapitel danach fragt, inwieweit Next Gens auch typische Vertreter ihrer Generation sind und wo die Grenzen einer solchen Einordnung liegen, dann ist eine Vorbemerkung an dieser Stelle besonders wichtig. Im Kontext seriöser Jugendforschung ist es selbstverständlich, in der publikumswirksamen Präsentation und medialen Rezeption wird es aber oft übersehen: „die“ Generation gibt es nicht. Zu vielfältig sind die Einstellungen und Lebenslagen. Allerdings gibt es vielfältige Trends, innerhalb der jeweiligen Generationen, durch welche diese sich zumindest zum Teil voneinander unterscheiden lassen. Es darf insofern nicht vergessen werden, dass die weit verbreiteten, sehr pauschalen Bezeichnungen etwa einer „Generation Golf“, einer „Generation Y“ oder einer „Generation Z“ mit den diesen Generationen zugeschriebenen Eigenschaften nie die Gesamtheit einer Generation charakterisieren. Vielmehr charakterisieren sie ganz bestimmte, über ihre Ressourcen vermittelt im gesellschaftlichen Alltag aber eben auch ganz besonders sichtbare Leitmilieus von Jugendlichen mit eher höherem Bildungshintergrund und mit eher höherem sozialem Status (obere Mittelschicht/obere Schicht).

Nun ist es so, dass Next Gens von Bildungshintergrund und sozialem Status her mithin genau diesen, für das „typische“ ihrer Generation stehenden Leitmilieus angehören. Dies heißt umgekehrt, dass sie in den nachfolgenden Analysen genau danach befragt werden können, inwieweit sie deren typischen Eigenschaften verkörpern, wo sie möglicherweise davon abweichen und wo sie vielleicht sogar bereits erkennbar für neue Trends stehen. Es darf dabei aber nicht aus den Augen verloren werden, dass Next Gens hier eben nicht für die Gesamtheit einer Generation stehen, die nicht nur aus ihren mit guten Chancen ausgestatteten Leitmilieus, sondern vor allem auch aus einem gewissen Anteil von „abgehängten“ Jugendlichen mit geringen Ressourcen und Chancen besteht.

Möglicherweise – und dies ist ein Punkt, der bei vielen der von uns durchgeführten Interviews hervorsticht – ist aber gerade die Reflektion dieser Problematik deutlicher sozialer Unterschiede innerhalb der jungen Generation, wie auch in der Gesellschaft allgemein, ein ganz besonderes Merkmal der Next Gens: Insbesondere in den vertiefenden Interviews fällt auf, wie oft soziale Ungleichheit als drängendes gesellschaftliches Problem angesprochen wird – oftmals mit deutlich besorgterem Ton als die Problemkomplexe Klimawandel oder Krieg.

Die vorliegende Studie überprüft also, ob und inwieweit die Next Gens bei einer Reihe von Themenkomplexen als „typisch“ für ihre Generation gelten können. Sie berücksichtigt dabei, dass die einschlägige Vergleichsgruppe nicht „die Jugend“ in ihrer Gesamtheit darstellt, sondern diejenigen Jugendlichen mit vergleichsweise gehobenem sozialen Status und Bildungshintergrund darstellen, welche in der Öffentlichkeit oftmals als repräsentativ für eine (dann etwa als X, Y oder Z titulierte) Generation gelten.

In dieser Hinsicht stünde dann zu erwarten, dass sich die Next Gens trotz vieler widriger Umstände eine positive Zukunftssicht bewahren, diese in Bezug auf die persönliche Zukunft aber deutlich besser ausfällt als in Bezug auf die gesellschaftliche Zukunft. Das könnte beispielsweise bedeuten, dass bei den Ängsten neben der Angst vor Umweltzerstörung und Klimawandel ganz oben rangiert, in der Gegenwart allenfalls noch eingeholt durch die Angst vor Krieg; dass Leistung im Beruf zwar viel zählt, dieser jedoch auch eine erfüllende Komponente beinhalten und ausreichend Raum für die Familie bieten muss; und dass ein vergleichbar hohes Maß an politischem Interesse existiert, eigenes politisches Engagement aber nur schwach ausgeprägt ist und ein Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit der politischen Parteien kaum existiert.

Diese Aspekte erweitern die auch in den vorhergehenden Ausgaben abgefragten Themen. So kann ein noch umfassenderes wie auch differenziertes Bild über Einstellungen und Lebenslagen gewonnen werden.<sup>6</sup>

---

6 Der Vergleichsrahmen, vor dessen Hintergrund vorliegend eingeschätzt wird, inwiefern es sich bei den Next Gens um typische Vertreter „ihrer“ Generation handelt, ergibt sich vor allem aus der Langzeit-Trendberichterstattung der Shell Jugendstudie. Die Shell Jugendstudie erscheint seit 1953; zuletzt: Deutsche Shell Holding (Hrsg.), Jugend 2019. Eine Generation meldet sich zu Wort. Weinheim: Beltz (die nächste Shell Jugendstudie erscheint im Herbst 2024).



## B. Zentrale Werthaltungen der Next Gens

In diesem Abschnitt werden (I) zentrale Werthaltungen der Next Gens sowie (II) ein Zwischenfazit dargestellt.

### I. Zentrale Werthaltungen

Deutschlands nächste Unternehmergegeneration wurde zu ihrer Einschätzung von 15 zentralen Werthaltungen befragt. In Tabelle 1 ist die relative Bedeutung und Gewichtung der einzelnen Werte für die Befragten dargestellt. An der Spitze der 15 abgefragten Werthaltungen steht mit der höchsten Zustimmung „Eine/-n Partner/-in haben, dem/der man vertrauen kann“, knapp gefolgt von „Gute Freunde/-innen haben, die einen anerkennen und akzeptieren“ und „Eigenverantwortlich leben und handeln.“ Diese Werte charakterisieren die Next Gens 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 wider.

Tabelle 1: Zentrale Werthaltungen

Reihung	Statement	Wichtig in %	Neutral in %	Unwichtig in %
1	Eine/-n Partner/-in haben, dem/der man vertrauen kann	87,5	7,0	5,5
2	Gute Freunde/-innen haben, die einen anerkennen und akzeptieren	87,0	8,0	5,0
3	Eigenverantwortlich leben und handeln	86,6	8,6	4,8
4	Ein gutes Familienleben führen	84,5	9,8	5,7
5	Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	83,6	12,0	4,3
6	So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	82,5	11,8	5,7
7	Ein reines Gewissen haben	82,0	13,6	4,3
8	Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	80,9	13,6	5,5
9	Fleißig und ehrgeizig sein	80,2	14,5	5,2
10	Gesetz und Ordnung respektieren	77,7	13,2	9,1
11	Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	45,7	38,4	15,9
12	Das Leben nach christlichen Werten ausrichten	41,1	25,0	33,9
13	Sich politisch engagieren	35,0	34,1	30,9

Reihung	Statement	Wichtig in %	Neutral in %	Unwichtig in %
14	An alteingesessenen Traditionen festhalten	32,5	29,5	38,0
15	Das tun, was andere auch tun	21,4	20,9	57,7

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

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

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

Dies unterstreichen die folgenden Zitate aus den geführten Interviews:

*„Das Familiäre ist für mich das Kernthema eines Familienunternehmens, in allen Bereichen. Diese übergeordnete Verbundenheit, sowohl vom Unternehmen zu den Mitarbeitenden als auch zu der Familie. Dass dieses Konglomerat eine Verbundenheit empfindet und diese Verbundenheit an die Mitarbeitenden weitergibt, das ist etwas sehr Positives“* (Amelie, 30-35 Jahre) und

*„Ehrlichkeit, Fairness, gegenseitiges Vertrauen und Toleranz sind für mich ebenfalls sehr bedeutsam. Sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext. Dabei glaube ich schon, dass das Werte sind, die bei Familienunternehmern besonders ausgeprägt sind, gerade was die Langfristigkeit angeht.“* (Alexander, 20-25 Jahre).

Außerdem wird den Werthaltungen „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ und „So leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird“ eine überaus hohe Bedeutung beigemessen und „Fleißig und ehrgeizig sein“ wird als durchaus wichtig eingeschätzt. Dies zeigt sich in folgendem Zitat:

*„Ich persönlich bin auf jeden Fall sehr ehrgeizig und möchte das Unternehmen erfolgreich führen. Ich habe Interesse daran, das Familienunternehmen zu vergrößern und die nachfolgende Generation gut zu versorgen. Ich glaube, generell ist Ehrgeiz in meiner Generation ein sehr großes Thema. Weil die Generation unserer Eltern viel aufgebaut bzw. das bereits Erschaffene nochmal größer gemacht hat. Meine Generation hat da einen gewissen Ehrgeiz entwickelt, dem gerecht zu werden und das vielleicht nochmal zu toppen. Die Generation meiner Eltern hatte auch immer einen hohen Anspruch an meine Generation. Daraus entspringt dann der Ehrgeiz, Dinge schaffen zu wollen.“* (Max, 30-35 Jahre).

Der hohe Stellenwert von Verantwortung wird durch Stefanie (30-35 Jahre) hervorgehoben:

*„Verantwortung sehe ich als einen sehr zentralen Familienunternehmenswert an. Nicht nur für das Unternehmen und die Mitarbeitenden, sondern eben auch für die Familie. Für mich persönlich ist damit auch große Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt verbunden, da ich glaube, dass die Familienunternehmer und -unternehmerinnen nochmal einen stärkeren Einfluss darauf haben, Dinge zu verändern und dadurch Beiträge für die Gesellschaft zu leisten.“*

Am unteren Ende der Skala, wie auch schon in den Studien 2017 und 2020, befindet sich „Das tun, was andere auch tun.“ Diese Werthaltung wird überwiegend abgelehnt. Weiterhin finden die Werthaltungen „Am Althergebrachten festhalten“, „Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten“ und „Sich politisch engagieren“ wenig Zustimmung. Hier ist jedoch auch zu erwähnen, dass die Werthaltungen nicht unbedingt abgelehnt werden, sondern weitestgehend eher neutral bewertet werden. Als weitere wichtige Werthaltungen werden „Ein gutes Familienleben führen“, „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ und „Ein reines Gewissen haben“ genannt.

Ein befragter Next Gen hebt außerdem hervor, dass die Werthaltungen sich seiner Meinung nach aufgrund der Merkmale der jungen Generation auch ändern können:

*„Ich glaube, dass sich hiervon einige Werte verändern werden, oder zumindest neu ausgelotet werden. Freiheit zum Beispiel. Wo hört meine Freiheit auf, wo fängt die Freiheit Anderer an? Aber auch familienunternehmensspezifische Werte wie Langfristigkeit könnten sich ändern. Es gibt ja immer weniger Nachfolger und Nachfolgerinnen. Die jüngere Generation möchte teilweise ja gar nicht mehr nachfolgen. Aber auch die ältere Generation, die das Familienunternehmen nicht in der Familie lassen möchte – dadurch geht natürlich auch dieser Wert verloren. Dieser materielle Wert, ein Unternehmen zu besitzen und Wohlstand zu schaffen ist glaube ich nichtmehr unbedingt das, was die jüngere Generation will. Diese Generation möchte mehr Selbstentfaltung, möchte sich mehr in anderen Tätigkeitsbereichen ausleben und eben nicht diese Bürde des Unternehmens tragen.“*  
(Philipp, 30-35 Jahre).

Interessant ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass es in Bezug auf die Werthaltungen teilweise signifikante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Next Gens gibt. So werden die folgenden Werthaltungen bei den männlichen Next Gens wichtiger eingeschätzt als bei den weiblichen Next Gens: Zum einen „Gesetz und Ordnung respektieren“ (männlich 81,7 %,

weiblich 73,2 %) und zum anderen „Sich politisch engagieren“ (männlich 38,6 %, weiblich 30,5 %).

In Bezug auf die Unternehmensgröße lassen sich ebenfalls Unterschiede feststellen. Die Teilnehmenden aus größeren Unternehmen<sup>7</sup> bewerten die Werthaltung „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ wichtiger (86,6 %) als die Teilnehmenden aus kleineren (75,8 %). Dahingegen wird die Werthaltung „Sich politisch engagieren“ von kleineren Unternehmen als wichtiger eingeschätzt (36,6 %) als von größeren Unternehmen (28,9 %).

Außerdem gibt es signifikante Unterschiede zwischen Next Gens, deren Familienunternehmen in einer Großstadt ansässig sind und Next Gens, deren Familienunternehmen nicht in einer Großstadt sondern im ländlichen Raum ansässig sind. Next Gens, deren Familienunternehmen in einer Großstadt ansässig sind, bewerten die folgenden Werthaltungen als wichtiger als Next Gens mit Familienunternehmen im ländlichen Raum: „Gesetz und Ordnung respektieren“ (Großstadt 84,9 %, ländlicher Raum 71,8 %), „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen“ (Großstadt 49,7 %, ländlicher Raum 42,3 %) und „Sich politisch engagieren“ (Großstadt 44,2 %, ländlicher Raum 27,4 %). Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass auch folgende Werthaltungen von Next Gens, deren Familienunternehmen in einer Großstadt ansässig sind, als wichtiger eingestuft werden: „Das tun, was andere auch tun“ (Großstadt 36,7 %, ländlicher Raum 8,7 %), „An alteingesessenen Traditionen festhalten“ (Großstadt 48,2 %, ländlicher Raum 19,5 %). Wobei es an dieser Stelle wichtig ist zu erwähnen, dass die Zustimmung bei diesen beiden Werthaltungen insgesamt sehr niedrig ist (siehe Tabelle 1).

## II. Zwischenfazit aus den zentralen Werthaltungen der Next Gens

Anhand der zentralen Werthaltungen der Befragten zeigt sich, dass die Next Gens als verantwortungsvoll, bürgerlich und individuell charakterisiert werden können. Das spiegelt durchaus einen hohen Grad an „klassischer“ familienunternehmerischer Prägung im Sinne der hohen Bedeutung von Familie und unternehmerischer Eigenverantwortung wider. Der unternehmerische Nachwuchs kombiniert tradierte und bürgerliche Werthaltungen in Bezug auf ein stabiles soziales Netzwerk mit einem hohen Anspruch an sich selbst und individuellem, von hoher Leistungsorientierung und Eigenverantwortung geprägtem Handeln. Nichtsdestoweniger sind auch gesellschaftlich orientierte Werthaltungen wichtig für die Befragten: eine durchweg familienunternehmerische Grundhaltung. Weiterhin lässt sich festhalten, dass sich bei der Ausprägung der Werthaltungen nur wenige Unterschiede hinsichtlich von Geschlecht, Region und Größe des Unternehmens feststellen lassen. Dies deutet daraufhin, dass die Sozialisierung in der Unternehmerfamilie offenbar eher unabhängig von diesen Faktoren erfolgt.

---

*Next Gens sind  
verantwortungsvoll,  
bürgerlich und  
individuell*

---

<sup>7</sup> Für die Größenunterscheidung wurde ein Mediansplit durchgeführt. Der Median liegt bei 167 Mitarbeitenden.

## C. Familie und Familienunternehmen

In diesem Kapitel werden die Wahrnehmungen und Einstellungen der nächsten Unternehmergeneration zu ausgewählten Aspekten des Themas „Familie und Familienunternehmen“ näher betrachtet. Konkret werden die Perspektiven der Next Gens zu den drei Themenbereichen (1) Einstellung zum Unternehmen und zur Familie, (2) Tätigkeit der Eltern im Unternehmen und (3) Vereinbarkeit von Beruf und Familie beleuchtet.

### I. Einstellung zum Unternehmen und zur Familie

Die Einstellungen von Familienmitgliedern zum Themenkomplex „Familie und Familienunternehmen“ werden insbesondere durch die drei wesentlichen Aspekte der Forderung nach Steuerentlastungen für Familienunternehmen, der Legitimität unterschiedlicher Einkommensvereinbarungen innerhalb der Familie sowie der Wichtigkeit klarer Kriterien für die Integration von Familienmitgliedern im Unternehmen geprägt. Drei Viertel der Befragten (75,0 %) stimmen der Aussage zu, dass Unternehmer/-innen bei der Erbschaftsteuer entlastet werden sollten. Diese Haltung wird auch in den Interviews deutlich erkennbar. So kommentiert Tim (30-35 Jahre):

*„Die deutsche Wirtschaft fußt zu einem großen Teil auf Familienunternehmen. Diese sehen sich allerdings mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Dazu zähle ich klar die Unternehmensnachfolge und damit einhergehend die Erbschaftsteuer.“*

Nachfolgerin Mia (30-35 Jahre) hat zum Thema Erbschaftsteuer ebenso eine kritische Haltung:

*„Es wird zwar immer viel geredet über Familienunternehmen in Deutschland, aber im Endeffekt fällt dann vieles auch zu Lasten der Familienunternehmen, wie zum Beispiel die Erbschaftsteuer (...).“*

Julia (30-35 Jahre) ergänzt, dass das Thema Erbschaftsteuer nicht nur für das Familienunternehmen, sondern auch für die Familie selbst sehr belastend ist:

*„Risiken sehe ich schon im Bereich Erbschafts- und Vermögensteuer. Das betrifft uns als Familie. Das Thema Wegzugsbesteuerung. Diese Risiken gehen für mich vom Staat aus. Das macht mir große Sorgen. Damit beschäftige ich mich.“*

Einhergehend damit, dass die überwiegende Mehrheit der nächsten Unternehmergeneration eine hohe Belastung durch die Erbschaftsteuer als zentrale Herausforderung für die

Weiterführung des Familienunternehmens sieht, trifft grundsätzlich die Idee, dass Unternehmer/-innen mehr Steuern zahlen sollten, auf die höchste Ablehnung. Über die Hälfte der befragten Next Gens (53,9 %) lehnen dies ab. Neben geforderten Entlastungen bei der (Erbschaft-) Steuer ist für Deutschlands nächste Unternehmergeneration wichtig, dass Familienmitglieder unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben können (72,3 % Zustimmung). Diese Haltung wurde darüber hinaus von allen abgefragten Werthaltungen und Einstellungen vom geringsten Teil (7,3 %) der Next Gens abgelehnt. Dieses Ergebnis geht einher mit einem sich ändernden Werteverständnis der nächsten Unternehmergeneration hinsichtlich Partnerschaft und Teamgeist:

*„Gerade dieser Wunsch nach Team, nach Partner sein, ist in meiner Generation generell glaube ich schon weit verbreitet.“ (Robert, 35-40 Jahre).*

Auf die geforderten Steuerentlastungen für Familienunternehmen sowie die Legitimität unterschiedlicher Einkommen unter Familienmitgliedern folgt der Aspekt klarer Kriterien für die Integration von Familienmitgliedern in das Unternehmen: Etwas über zwei Drittel der befragten Next Gens (70,7 %) geben an, dass es klare Kriterien für die Integration eines Familienmitgliedes in das Unternehmen geben sollte. Am unteren Ende der Tabelle angesiedelt, zusammen mit der ablehnenden Haltung gegenüber höheren Steuern für Unternehmer/-innen, ist der Punkt, dass die Ausbildung der Kinder an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden sollte (48,4 % Ablehnung). Diese Aussage erfuhr auch in der Studie 2020 die größte Ablehnung und wird in den Interviews ebenfalls konstatiert. So erzählt Mark (18-22 Jahre):

*„Ich bin gesellschaftswissenschaftlich orientiert. Ich bin kein Durchsetzer im klassischen Sinne. Mal gespannt, wie mich das am Ende als Person werden lässt. Ich wüsste aber auch nicht, warum mich das aufhalten sollte, wenn ich das [Anm.: Nachfolge im Familienunternehmen antreten] machen will.“*

Nachfolger Tim (30-35 Jahre) ergänzt, dass eine solch offene Einstellung der nächsten Unternehmergeneration häufig im Widerspruch zur Haltung der Seniorgeneration steht:

*„Auf Familienseite, insbesondere der Seniorgeneration, sehe ich aber durchaus ein klassisches, betriebswirtschaftliches Studium oder Werdegang in die Richtung als wichtig für die Legitimation als Nachfolger. Wenn man bspw. ein Anthropologiestudium absolviert hat und dann die Firma führen möchte, passt das nicht in das Werteschema der älteren Generation.“*

(siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Einstellungen und Werte „Familie und Familienunternehmen“

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
1	Unternehmer/-innen sollten bei der Erbschaftsteuer entlastet werden.	75,0	14,1	10,9
2	Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben.	72,3	20,5	7,3
3	Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann.	70,7	19,1	10,2
4	Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen.	67,5	16,4	16,1
5	Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.	65,9	22,3	11,8
6	Die Kinder sollten Anteile am Unternehmen erhalten, wenn sie für das Unternehmen tätig sind.	64,3	21,4	14,3
7	Familien- und Unternehmensbelange sollten klar getrennt bleiben.	62,0	22,7	15,2
8	Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden.	55,0	27,0	18,0
9	Auch Familienmitglieder, die keine aktive Rolle im Familienunternehmen haben, sollten einbezogen werden, da sie Teil der Unternehmerfamilie sind.	53,6	22,3	24,1
10	Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen.	51,8	23,4	24,8
11	Externe Investoren/-innen (Private Equity) ermöglichen Familienunternehmen zu wachsen und sich entwickeln zu können.	44,3	31,8	23,9
12	Die Nachfolger/-innen in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen.	43,0	28,9	28,2
13	Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten.	42,0	25,0	33,0
14	Wenn die Kinder bereit sind das Unternehmen zu übernehmen, sollte die Seniorgeneration in Rente gehen.	41,8	28,4	29,8

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
15	Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten.	39,8	21,8	38,4
16	Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation.	37,7	34,1	28,2
17	Es kann nur eine/-n Nachfolger/-in und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben.	35,0	19,5	45,5
18	Der/die Senior/-in sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben.	33,4	26,6	40,0
19	Unternehmer/-innen sollten mehr Steuern zahlen.	29,5	16,6	53,9
20	Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden.	28,9	22,7	48,4

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

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

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

Nennenswerte Unterschiede zum Thema „Familie und Familienunternehmen“ zeigen sich zwischen den Geschlechtern. So stimmen die männlichen Next Gens den eher traditionellen Werthaltungen „Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden“ (männlich 33,7 %, weiblich 22,6 %), „Es kann nur eine/-n Nachfolger/-in und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben“ (männlich 38,6 %, weiblich 29,5 %) sowie „Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann“ (männlich 77,2 %, weiblich 62,1 %), stärker zu als die weiblichen Next Gens. Auch den familienorientierten Aussagen „Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen“ (männlich 57,7 %, weiblich 44,7 %) sowie „Auch Familienmitglieder, die keine aktive Rolle im Familienunternehmen haben, sollten einbezogen werden, da sie Teil der Unternehmerfamilie sind“ (männlich 57,3 %, weiblich 49,5 %) stimmen die männlichen Next Gens mehr zu als die weiblichen. Diese Ergebnisse sprechen für eine doch eher noch klassische familienunternehmerische Werteorientierung der männlichen nächsten Unternehmergeneration im Vergleich zur weiblichen. Ausnahmen bestätigen aber auch hier die Regel:

*„Die Art der Führung ist partnerschaftlicher geworden, früher war das noch sehr patriarchalisch, sehr auf eine Person zentriert. Das hat sich geändert und ändert sich stetig, dass man mehr Vertrauen hat, die Verantwortung mehr aufteilt.“ (Robert, 35-40 Jahre).*



Neben dem Geschlecht spielt es ebenso eine Rolle, ob die Familienunternehmen der befragten Next Gens in einer Großstadt oder im ländlichen Raum ansässig sind. Der Aussage, dass „Unternehmer/-innen mehr Steuern zahlen sollten“, stimmen Unternehmensnachfolger, deren Familienunternehmen in einer Großstadt angesiedelt ist deutlich stärker zu als diejenigen Nachfolger, deren Familienunternehmen im ländlichen Raum zu verorten ist (hier sind es ganze 23,1 Prozentpunkte Unterschied) – allerdings ist dabei im Blick zu behalten, dass sich in Summe mehr als 70 % der Next Gen dezidiert nicht für eine stärkere Besteuerung aussprechen. Weiterhin stimmen Next Gens mit Familienunternehmen aus Großstädten den klassischen Werthaltungen eines Familienunternehmers wie „Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden“ (Großstadt 46,2 %, ländlicher Raum 14,5 %), „Es kann nur eine/-n Nachfolger/-in und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben“ (Großstadt 46,2 %, ländlicher Raum 14,5 %) sowie „Die Nachfolger/-innen in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen“ (Großstadt 51,8 %, ländlicher Raum 35,7 %) deutlich mehr zu als diejenigen, deren Familienunternehmen in einer Kleinstadt angesiedelt ist. Dieses Ergebnis scheint hinsichtlich des Bildes der „weltoffenen“ Großstädter im Vergleich zur eher „konservativen“ Bevölkerung ländlicher Regionen mit weniger Möglichkeiten, zumindest was die Personalfindung betrifft, überraschend.

Auch hinsichtlich der Unternehmensgröße lassen sich Unterschiede feststellen. Der Unternehmensnachwuchs aus großen Unternehmen<sup>8</sup> stimmt den Aussagen „Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann“ (große Unternehmen 83,5 %, kleine Unternehmen 60,3 %) mehr zu als Next Gens aus kleinen Unternehmen. Dies mag damit zusammenhängen, dass in großen Unternehmen mit vielen Hierarchieebenen mehr Strukturen notwendig sind, um eine klare Integration der nächsten Generation zu gewährleisten. Ähnlich verhält es sich mit den Aussagen „Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten“ (große Unternehmen 44,3 %, kleine Unternehmen 36,6 %) sowie „Auch Familienmitglieder, die keine aktive Rolle im Familienunternehmen haben, sollten einbezogen werden, da sie Teil der Unternehmerfamilie sind“ (große Unternehmen 62,9 %, kleine Unternehmen 41,8 %).

## II. Tätigkeit der Eltern im Unternehmen

Gut zwei Drittel (68,6 %) der Unternehmen stammen von der väterlichen Seite. Vom Zweig der Mutter stammen demgegenüber nur etwas über ein Fünftel (21,8 %) der Familienunternehmen. Bei 13,2 % sind beide Eltern zusammen Gründer des Unternehmens und 6,4 % geben an, dass beide Elternteile aus einem Familienunternehmen stammen (siehe Tabelle 3).

---

8 Für die Größenunterscheidung wurde ein Mediansplit durchgeführt. Der Median liegt bei 167 Mitarbeitenden.

Tabelle 3: Familiäre Zugehörigkeit

Reihung	Statement	Ausgewählt in %	Nicht ausgewählt in %
1	Zweig des Vaters	68,6	31,4
2	Zweig der Mutter	21,8	78,2
3	Eltern sind gemeinsam Gründer	13,2	86,8
4	Beide stammen aus einem Familienunternehmen	6,4	93,6

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

*Rolle der Mütter in Familienunternehmen scheint bedeutender zu werden*

Bei der aktuellen beziehungsweise ehemaligen Funktion der Mütter der Befragten gibt es einen Trend in Richtung Gesellschafterfunktion. 33,0 % der Mütter sind als Gesellschafterin des Familienunternehmens tätig. Damit einhergehend lässt sich der Trend einer höheren Integration der Mütter in das Familienunternehmen feststellen: Waren 2020 noch 18,3 % der Mütter als Geschäftsführerin tätig und 24,3 % im Familienunternehmen angestellt, so haben 2023 etwa ein Viertel (24,8 %) das Amt der Geschäftsführerin inne und ein knappes Drittel (29,3 %) sind im Familienunternehmen angestellt. Weitere 26,8 % haben weder als Angestellte oder in der Geschäftsführung gearbeitet, noch waren sie als Gesellschafterin tätig (im Vergleich: 2020 waren dies noch 34,9 %). 10,8 % haben eine Funktion im Beirat des Familienunternehmens inne (siehe Tabelle 4). Die Rolle der Mütter im Familienunternehmen scheint folglich bedeutender zu werden.

Tabelle 4: Funktion der Mutter im Familienunternehmen

Reihung	Statement	Ausgewählt in %	Nicht ausgewählt in %
1	Gesellschafterin	33,0	67,0
2	Angestellt	29,3	70,7
3	Nichts davon	26,8	73,2
4	Geschäftsführung	24,8	75,2
5	Funktion im Beirat/Beiratsvorsitzender	10,8	89,2

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

Bei den Vätern von Deutschlands nächster Unternehmergeneration sind oder waren demgegenüber mehr als zwei Drittel (71,4 %) in der Geschäftsführung tätig. Knapp die Hälfte (43,6 %) der Väter fungiert als Gesellschafter und weitere 13,6 % sind im Beirat des Familienunternehmens aktiv. Lediglich 8,0 % waren oder sind im Familienunternehmen angestellt. Weitere

12,0 % der Next Gens haben angegeben, dass ihre Väter keine der genannten Funktionen ausüben oder ausgeübt haben (siehe Tabelle 5).

Diese „klassische“ Rollenverteilung geht zum Teil auch aus den Interviews hervor. So erzählt Robert (35-40 Jahre):

*„Meine Eltern haben ein sehr stark konservatives Rollenbild gelebt. Mein Vater hat 70, 80 Stunden die Woche für die Firma gearbeitet. Meine Mutter hat sich hauptsächlich um uns Kinder gekümmert.“*

Tabelle 5: Funktion des Vaters im Familienunternehmen

Reihung	Statement	Ausgewählt in %	Nicht ausgewählt in %
1	Geschäftsführung	71,4	28,6
2	Gesellschafter	43,6	56,4
3	Funktion im Beirat/Beiratsvorsitzender	13,6	86,4
4	Nichts davon	12,0	88,0
5	Angestellt	8,0	92,0

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

### III. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Einstellungen des unternehmerischen Nachwuchses hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie fallen durchaus positiv aus. Zwar gibt fast die Hälfte der befragten Vertreter der nächsten Unternehmergeneration an, dass die beruflichen Anforderungen sie davon abhalten, so viel Zeit mit der Familie zu verbringen, wie sie es gerne möchten (44,8 %) und dass die Anforderungen der Familie den Arbeitstag beeinflussen (44,1 %). Im Umkehrschluss stimmt jedoch jeweils über ein Drittel (34,8 % und 31,1 %) diesen Aussagen nicht zu beziehungsweise zeigen eine neutrale Einstellung (20,5 % und 24,8 %). Scheinbar gelingt es den Next Gens also grundsätzlich gut, Berufliches und Privates in eine tragfähige Balance zu bringen. In den Interviews betont die Next Gen vor allem die sich wandelnde Bedeutung des Themas der Vereinbarkeit von Beruf und Familie:

*„Dieses Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie macht aktuell eine starke Veränderung durch. Das muss es auch unbedingt.“* (Stefanie, 30-35 Jahre).

---

*Unternehmerische  
Tätigkeit ermöglicht  
weiblichen Next  
Gens besondere  
Freiheiten bei der  
Vereinbarkeit von  
Beruf und Familie*

---

Insbesondere die weiblichen Next Gens unterstreichen, dass sie bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie besondere Freiheiten und Möglichkeiten in der unternehmerischen Tätigkeit sehen:

*„Ich persönlich kann mir, durch meine Position und unser Konstrukt, viele Freiheiten nehmen. Ich habe die Möglichkeit, mein Arbeitspensum sehr individuell und frei gewählt zu bestimmen, ohne dass das stark kritisiert wird oder auf Widerstände stößt. Ich habe durch meinen Job und meine Position aber auch die Möglichkeit, zu entscheiden weder arbeits- noch familienseitig zurückzustecken.“ (Stefanie, 30-35 Jahre).*

Aber auch die Herausforderungen einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, insbesondere für weibliche Nachfolgerinnen, die eine große Verantwortung für das Familienunternehmen haben, werden deutlich:

*„Es ist ein Luxus, als Familienmitglied in einem Familienunternehmen, dass man Beruf und Familie so kombinieren kann. Zur gleichen Zeit aber auch ein Nachteil, weil ich es mir nicht leisten kann, als eine von zwei Gesellschafterinnen zu sagen, ich nehme jetzt Mutterschutz oder Elternzeit. Ich habe ja auch das Interesse, dass das Unternehmen weiter- und vorangeht.“ (Mia, 30-35 Jahre).*

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist dabei aber keineswegs (mehr) nur ein „Frauenthema.“ Auch die männlichen Vertreter Deutschlands nächster Unternehmergegeneration erkennen die Schwierigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an, insbesondere auch, was Nachfolgerinnen anbelangt:

*„Ich sehe das jetzt bei meiner Schwester sehr stark: Sie hat sich einerseits zum Vorbild genommen, eine Firma zu leiten, wie das mein Vater gemacht hat und andererseits eine Familie zu leiten, wie das meine Mutter gemacht hat. Das geht so natürlich nicht auf. Ich glaube gerade für Frauen der nächsten Generation spielt das eine große Rolle. Diese Art, ein Familienunternehmen zu leiten, war immer stark damit gekoppelt, dass man 24 Stunden am Tag für diese Firma da ist. Das ist natürlich mit einem gesunden Familienleben noch weniger kompatibel als fast alle anderen Arbeitsmodelle. Gerade für Familienunternehmen, die eher aus einem patriarchalisch geprägten Umfeld kommen, ist da ein Umdenken erforderlich.“ (Robert, 35-40 Jahre).*

Im gleichen Themenfeld lehnen mehr als zwei Drittel (68,0 %) die Aussage ab, dass das Familienleben den unternehmerischen Nachwuchs bei der Arbeit in schlechte Stimmung bringt. Auch die Aussage, dass Familienmitglieder den unternehmerischen Nachwuchs bei der Arbeit ablenken, wird von über der Hälfte der befragten Next Gens abgelehnt (54,8 %) (siehe Tabelle 6). Nachfolgerin Amelie (30-35 Jahre) begründet dies damit, dass Familienunternehmerinnen die besondere Möglichkeit haben, den eigenen Nachwuchs gut in den Arbeitsalltag integrieren zu können. Dabei ist der nächsten Unternehmergeneration bewusst, dass sie sich hier in einer sehr privilegierten Situation befindet:

*„Ich bin sehr dankbar über die Möglichkeit, dass ich mein zweites Kind dann immer und überall mit hinnehmen konnte. Schon wenige Wochen nach der Geburt war ich bei sämtlichen Terminen mit ihm gemeinsam und ich habe da sehr positive Resonanz erfahren. Ich habe ihn einfach immer integriert und das hat funktioniert. Aber das ging auch nur, weil ich einen neuen Geschäftsbereich aufgebaut habe und dort völlig frei agieren konnte und die Akzeptanz nach außen dann auch oft an meine Stellung gekoppelt war.“*

Tabelle 6: Konflikt zwischen Arbeit und Familie

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
1	Die beruflichen Anforderungen halten mich davon ab, so viel Zeit mit meiner Familie zu verbringen, wie ich es gerne möchte.	44,8	20,5	34,8
2	Die Anforderungen meiner Familie beeinflussen meinen Arbeitstag.	44,1	24,8	31,1
3	Nach der Arbeit habe ich kaum noch Energie für Dinge, die ich zu Hause erledigen muss.	37,3	23,4	39,3
4	Die Anforderungen der Familie erschweren es mir, meine Arbeitszeiten so zu gestalten, wie ich es möchte.	28,2	21,6	50,2
5	Wenn ich bei der Arbeit bin, werde ich von Familienmitgliedern abgelenkt.	25,9	19,3	54,8
6	Mein Familienleben bringt mich bei der Arbeit in schlechte Stimmung.	20,0	12,0	68,0

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

Hinsichtlich geschlechterspezifischer Unterschiede sticht hier besonders ins Auge, dass die männlichen Next Gens dem Punkt „Die beruflichen Anforderungen halten mich davon ab, so viel Zeit mit meiner Familie zu verbringen, wie ich es gerne möchte“ deutlich mehr zustimmen als die weiblichen (14 Prozentpunkte Unterschied). Dies spricht auch hier wieder für eine, trotz sich ändernder Wertvorstellungen der Next Gens, klassische familienunternehmerische Haltung, die tendenziell mit dem Bild des männlichen Next Gens als Hauptverdiener einhergeht. Alternativ wäre denkbar, dass es weiblichen Next Gens schlicht besser gelingt, Familie und Beruf miteinander zu verbinden:

*„Schon wenige Wochen nach der Geburt war ich bei sämtlichen Terminen mit ihm [Anm.: Sohn] gemeinsam und ich habe da sehr positive Resonanz erfahren. Ich habe ihn einfach immer integriert und das hat funktioniert.“ (Amelie, 30-35 Jahre).*

Weiterhin zeigen sich Unterschiede zwischen Befragten, deren Familienunternehmen in einer Großstadt angesiedelt sowie Befragten, deren Unternehmen im ländlichen Raum ansässig sind. So stimmen Unternehmensnachfolger, deren Familienunternehmen in einer Großstadt ansässig ist, der Aussage „Die Anforderungen der Familie erschweren es mir, meine Arbeitszeiten so zu gestalten, wie ich es möchte“ (Großstadt 33,2 %, ländlicher Raum 24,1 %) mehr zu als diejenigen, deren Familienunternehmen den Sitz im ländlichen Raum hat. Dies mag damit einhergehen, dass im ländlichen Raum häufiger noch familiäre Unterstützung für den Nachwuchs, wie beispielsweise Großeltern, in der Nähe zu verorten ist. Damit einhergehend stimmen Next Gens, deren Unternehmen in der Großstadt ansässig ist, der Aussage „Wenn ich bei der Arbeit bin, werde ich von Familienmitgliedern abgelenkt“ mehr zu als Next Gens, deren Unternehmen im ländlichen Raum angesiedelt ist (12,4 Prozentpunkte Unterschied).

Hinsichtlich der Unternehmensgröße ist hervorzuheben, dass der Unternehmensnachwuchs aus kleinen Unternehmen der Aussagen „Wenn ich bei der Arbeit bin, werde ich von Familienmitgliedern abgelenkt“ (28,9 %) mehr zustimmt als der Unternehmensnachwuchs aus großen Unternehmen (18,0 %). Dies spricht wiederum dafür, dass es in größeren Unternehmen klare(re) Regeln und Strukturen für die nächste Unternehmergegeneration gibt.

Bezüglich der Wunscharbeitszeit mit einem zweijährigen Kind möchte der größte Teil der weiblichen nächsten Unternehmergegeneration etwa 30 Stunden die Woche arbeiten (43,7 %); gefolgt von etwa 20 Stunden pro Woche (24,2 %). Nur 19,5 % können sich vorstellen, Vollzeit zu arbeiten. Die männlichen Next Gens hingegen präferieren in dieser familiären Situation eine Wochenarbeitszeit von etwa 40 Stunden, also Vollzeit (34,1 %), gefolgt von 30 Stunden (32,9 %).

Tabelle 7: Wöchentliche Wunscharbeitszeit mit einem zweijährigen Kind

Reihung	Statement	Zustimmung in %
1	etwa 30 Stunden	37,5
2	etwa 40 Stunden, also Vollzeit	27,7
3	etwa 20 Stunden	18,0
4	mehr als Vollzeit (Überstunden)	13,0
5	etwa 10 Stunden	3,9
6	0, also gar nicht	0,0

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

Diese Ergebnisse liefern einen möglichen Erklärungsansatz dafür, dass die beruflichen Anforderungen männliche Next Gens mehr davon abhalten, so viel Zeit mit der Familie zu verbringen, wie sie es gerne möchten, als weibliche Next Gens. Weiterhin möchte nur ein geringer Anteil des weiblichen (8,9 %) und männlichen (16,3 %) unternehmerischen Nachwuchses mit eigenem Kind mehr als Vollzeit (Überstunden) in die Arbeitszeit investieren. Dass die nächste Unternehmergegeneration dem Privatleben eine höhere Bedeutung beimisst als ältere Generationen, wird auch in den Interviews hervorgehoben:

*„Ich bin auch jemand, der das Private wahrscheinlich ein bisschen höher bemisst als es meinen Eltern lieb ist. Ich weiß zum Beispiel, dass mein Vater das kritisch sieht. Aber mir ist das unglaublich wichtig, privat einfach ausgeglichen und glücklich zu sein, weil ich nur so auf der Arbeit 100 % Leistung bringen kann.“ (Max, 30-35 Jahre).*

Max ergänzt hinsichtlich seiner persönlichen Zukunft:

*„Wenn ich da an meine persönliche Zukunft denke, hoffe ich, dass ich in der gleichen Position wie jetzt, nicht mehr unbedingt 60 Stunden, sondern etwas weniger, arbeite, um mehr Zeit für die Familie zu haben.“*

Im Vordergrund steht für Deutschlands nächste Unternehmergegeneration folglich ein erfüllender Beruf und genug Zeit für die Familie.

Tabelle 8: Wöchentliche Wunscharbeitszeit des Partners/der Partnerin

Reihung	Statement	Zustimmung in %
1	etwa 30 Stunden	30,5
2	etwa 20 Stunden	24,5
3	etwa 40 Stunden, also Vollzeit	22,7
4	etwa 10 Stunden	10,2
5	mehr als Vollzeit (Überstunden)	6,8
6	0, also gar nicht	5,2

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

Bezüglich des Partners/der Partnerin wünscht sich etwa ein Drittel der weiblichen Next Gens, dass der Partner beziehungsweise die Partnerin etwa 30 Stunden (35,3 %) oder etwa 40 Stunden, also Vollzeit (35,3 %) pro Woche arbeitet, um Geld zu verdienen. Im Gegensatz hierzu wünscht sich knapp ein Drittel (26,0 %) der männlichen Next Gens, dass die Partnerin beziehungsweise der Partner etwa 30 Stunden pro Woche arbeitet.

#### IV. Zwischenfazit aus der Familie, dem Familienunternehmen und den Next Gens: Steuerentlastungen und Vereinbarkeit von Familie und Beruf als zentrale Themen

Deutschlands nächste Unternehmergegeneration hat klare Einstellungen und Werthaltungen bezüglich der Familie und des Familienunternehmens: Die zentrale Sorge für die Zukunft des Familienunternehmens ist die hohe Belastung (und die dadurch geringeren Investitionsmöglichkeiten in Zeiten einer umfassenden Transformation) durch die Erbschaftsteuer. Die Next Gen fordert daher dringend Entlastungen bei der Erbschaftsteuer für Familienunternehmer. Diese Forderung, einhergehend mit der Ablehnung einer höheren grundsätzlichen Besteuerung von Unternehmer/-innen, verdeutlicht, wie wichtig diese Themen für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen sind. Ebenso betont die Next Gen die Bedeutung klarer Kriterien für die Integration eines Familienmitgliedes in das Unternehmen sowie die Legitimität unterschiedlicher Einkommensvereinbarungen innerhalb der Familie. Damit spiegelt sie ein neues Werteverständnis wider. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Familienunternehmen der befragten Next Gens meist aus dem Familienzweig des Vaters stammen. Dabei üb(t)en die Väter meist eine Geschäftsführer- und/oder Gesellschaftertätigkeit im Unternehmen aus. Allerdings wird die Rolle der Mutter im Familienunternehmen tendenziell bedeutender. Herauszustellen ist ebenso, dass sich zwar ein Großteil der Next Gens stark mit dem Familienunternehmen identifiziert und der familiären Integration in dieses eine hohe Bedeutung beimisst, jedoch nicht (mehr) dazu bereit ist, das Privatleben vollkommend hinter die unternehmerische Aufgabe

*Hohe Belastung durch die Erbschaftsteuer als zentrale Zukunftssorge*



anzustellen. Den weiblichen Next Gens scheint eine erfolgreiche Integration von Beruf und Familie hierbei besser zu gelingen als ihren männlichen Pendants.



## D. Persönliche Pläne und Nachfolge

Das folgende Kapitel gibt Auskunft über die berufliche Zukunft der Next Gens, über Erwartungen der Eltern in Bezug auf diese und über konkrete Pläne und Präferenzen in Bezug auf die Nachfolgestrategie im Familienunternehmen.

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

Die nachrückende Generation ist mit einer Vielfalt an beruflichen Möglichkeiten, auch außerhalb des eigenen Familienunternehmens, konfrontiert und fühlt sich vielfach frei in der Entscheidung über die berufliche Zukunft. Dies wirft die Frage auf, wie die Präferenzen in dieser Vielfalt an Wahlmöglichkeiten verteilt sind. Wie hoch steht denn eine Rolle im eigenen Familienunternehmen im Kurs? Und welche alternativen Karrierepfade erscheinen der nachrückenden Generation attraktiv oder weniger attraktiv? Um diese Fragen näher zu beleuchten, wurden die Next Gens in dieser Studie gefragt, wie wahrscheinlich es ist, dass die jeweilige berufliche Option im Alter von 45 Jahren tatsächlich ausgeübt wird. Daraus kann eine Präferenzstruktur für unterschiedliche Karrierepfade der nächsten Generation abgeleitet werden. Spannenderweise ergibt sich trotz der vielfältigen Wahlmöglichkeiten auch außerhalb des Familienunternehmens eine sehr klare und stark ausgeprägten Präferenz für die Übernahme unternehmerischer Verantwortung in den jeweiligen Familienunternehmen (siehe Tabelle 9).

---

*Next Gen will  
Verantwortung  
im eigenen  
Unternehmen  
übernehmen*

---

Tabelle 9: Übernahme unternehmerischer Verantwortung

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
1	Gesellschafter/-in im eigenen Familienunternehmen	81,4	12,7	5,9
2	Geschäftsführer/-in im eigenen Familienunternehmen	71,4	15,7	13,0
3	Angestellt im eigenen Familienunternehmen	60,0	15,9	24,1
4	Netzwerker/-in für unser Familienunternehmen	59,3	25,0	15,7
5	Koordinator/-in bzw. Manager/-in unserer Unternehmerfamilie	55,7	25,9	18,4
6	Beirat/Aufsichtsrat/-rätin unseres Familienunternehmens	52,5	25,0	22,5
7	Vermögensverwaltung unserer Unternehmerfamilie (z. B. Family office)	44,8	25,9	29,3
8	Gründer/-in eines eigenen Unternehmens	43,9	25,7	30,5

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
9	Funktion in Interessenvertretung (z. B. IHK, Wirtschaftsjuvenen, etc.)	41,4	21,4	37,3
10	Angestellt in einem anderen Familienunternehmen	24,3	21,4	54,3
11	Politische Funktion	23,0	16,6	60,5
12	Angestellt in einem Konzern	22,5	12,7	64,8
13	Angestellt im öffentlichen Dienst	21,1	8,2	70,7
14	Andere	24,1	28,6	47,3

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

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

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

*Die nachrückende  
Generation hat eine  
starke Verbindung  
zum eigenen  
Unternehmen*

Insbesondere die Übernahme der Gesellschafterrolle ist für die Next Gen sehr wahrscheinlich (81,4 %). Gleichzeitig steht zudem auch die Übernahme der Geschäftsführung hoch im Kurs: für 71,4 % der Befragten ist dies sehr wahrscheinlich. Eine Anstellung im eigenen Unternehmen der Familie ist für 60 % der Befragten wahrscheinlich, gefolgt vom Engagement in der Pflege von Netzwerken des Familienunternehmens (59,3 %), einer Rolle in der Koordination der Unternehmerfamilie (55,7 %), im Beirat beziehungsweise Aufsichtsrat (52,5 %) oder dem Family Office der Unternehmerfamilie (44,8 %). Dies zeigt insgesamt eine hohe Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung im Unternehmen und in der Familie, die wiederum auf eine starke Verbindung der nachrückenden Generation zum eigenen Familienunternehmen und der Unternehmerfamilie hinweist. Die Next Gen möchte offenbar insbesondere für das unternehmerische Vermächtnis der Familie die Verantwortung übernehmen, alternative Karrierewege werden interessanterweise trotz immer wieder hörbarer gegenteiliger Stimmen als weniger attraktiv angesehen.

Die im Rahmen der Interviews gewonnenen Einblicke stimmen mit diesem Ergebnis weitgehend überein, allerdings scheint dies auch eine Frage des Zeitpunkts zu sein. So betont die Next Gen wiederholt, wie wichtig es ist, sich erst einmal unabhängig vom Familienunternehmen eine Identität zu schaffen:

*„Ich bin dorthin gegangen, wo man nicht mal weiß, wie man meinen Nachnamen schreibt. Da war ich einfach nur die Amelie, niemand war voreingenommen. Für mich war das sehr wichtig und ich finde diese Entscheidung bis heute richtig.“  
(Amelie, 30-35 Jahre).*

Dies erklärt auch, warum vergleichbare Studien bei Studierendensamples immer wieder eine sehr geringe (und teilweise rückläufige) Nachfolgeintention der nachrückenden Generation belegen. In diesen Studien wird regelmäßig danach gefragt, wie weit man sich die Übernahme der Verantwortung direkt beziehungsweise zeitnah nach dem Studium vorstellen kann.<sup>9</sup>

Interessanterweise spielt aber auch die eigenständige unternehmerische Aktivität eine überraschend große Rolle: Ein sehr hoher Anteil (43,9 %) hält die Gründung eines eigenen Unternehmens für sehr wahrscheinlich. Dies könnte daran liegen, dass die Gründung eines eigenen Unternehmens auch zunehmend eine mögliche Vorbereitung auf die Übernahme der Führungsverantwortung im Familienunternehmen darstellt. Darüber hinaus sind in der unternehmerischen Praxis auch häufig durchlässigere Grenzen zwischen unterschiedlichen Karrierewegen und Rollen im Unternehmen erkennbar (siehe Kapitel A, Abschnitt I dieser Studie) – mit anderen Worten: die Rolle kann sich im Zeitablauf auch ändern. So kann beispielsweise die permanente Gesellschafter-Rolle mit einer Zeit der operativen Führung verbunden werden, danach eine eigene Gründung, oftmals auch im Umfeld des Familienunternehmens, um entsprechende Transformationsprozesse voranzubringen und im Anschluss die Übernahme einer Beirats-Rolle oder auch die Rückkehr in die operative Führung. Die von vorneherein mit einer lebenslangen Perspektive versehene Übernahme der Rolle der operativen Führung wird so weniger bedeutsam, was wiederum Raum für Geschwister oder Cousins und familienexterne Führungskräfte bietet. Allerdings ist zu beachten: Die lebenslange Verantwortung für das Unternehmen in der Gesellschafter-Rolle wird nicht gescheut, sondern im Gegenteil primär angestrebt.

Wenig attraktiv erscheint im Vergleich eine Anstellung im öffentlichen Dienst (70,7 % lehnen diesen Karrierepfad ab) oder in einem Konzern (64,8 % Ablehnung). In Summe ist also Unternehmertum – insbesondere in unterschiedlichen Rollen im eigenen Familienunternehmen – die klare Präferenz der nächsten Generation.

Aber auch die Bereitschaft zum Engagement über das eigene Unternehmen hinaus soll nicht verschwiegen werden: so sehen nahezu die Hälfte der Next Gens (41,4 %) es als sehr wahrscheinlich an, sich in einer Interessensvertretung zu engagieren, rund ein Viertel kann sich sogar vorstellen, eine politische Funktion zu übernehmen (23,0 %).

Betrachtet man die unternehmerischen Karrierepräferenzen etwas genauer, so lassen sich Unterschiede zwischen den weiblichen und männlichen Next Gens konstatieren. So ist festzustellen, dass die männlichen Vertreter der nächsten Generation die Position in der

---

<sup>9</sup> Es scheint so zu sein, dass bei den Studierendenbefragungen die Nachfolge-Intention der Next Gen im internationalen Kontext betrachtet sinkt (z. B. Sieger et al., 2016).

„Geschäftsführung unseres Familienunternehmens“ als wahrscheinlicher einschätzen als die weiblichen Befragten (74,8 % im Vergleich zu 66,8 %, also ein Unterschied von 8 Prozentpunkten). Außerdem lässt sich beobachten, dass sich der weibliche Unternehmensnachwuchs weniger im Bereich einer eigenen Gründung verortet (40,0 % zu 47,2 %, ein Unterschied von 7,2 Prozentpunkten) und weniger wahrscheinlich eine Funktion in der Interessenvertretung innehaben wird (36,3 zu 45,5 %, ein Unterschied von 9,2 Prozentpunkten). Ebenso verhält es sich bei der Übernahme einer politischen Funktion (18,9 zu 26,0 %, ein Unterschied von 7,1 Prozentpunkten). Umgekehrt scheint eine Anstellung in einem anderen Familienunternehmen (28,4 zu 21,5 %), eine Rolle im Beirat/Aufsichtsrat (54,2 zu 51,6 %) oder bei der Pflege von Netzwerken (61,1 zu 58,5 %) von weiblichen Next Gens leicht stärker präferiert zu werden als von den männlichen Pendants. Dies deutet darauf hin, dass in Bezug auf die operative Führungsnachfolge immer noch die männlichen Next Gens stärker im Fokus der Elterngeneration stehen. Gleichzeitig wird die hohe Bereitschaft der weiblichen Next Gens sichtbar, auch entsprechend Verantwortung für die erfolgreiche Weiterführung des Familienunternehmens zu übernehmen, insbesondere auch in weniger traditionellen Rollen wie beispielsweise in Beirats- und Netzwerkaktivitäten.

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

Weiterhin wurde die nächste Generation zu den von ihnen erwarteten Reaktionen seitens der Elterngeneration in Bezug auf die möglichen Karrierepfade befragt. Dabei wird offensichtlich, dass im Einklang mit den eigenen Plänen und Präferenzen auch hier grundsätzlich vielfach positive Reaktionen der Eltern auf insbesondere unternehmerische Karrierepfade erwartet werden. Im Detail zeigen sich dennoch ein einige überraschende Ergebnisse.

Den ersten Rang bei der Frage nach den Erwartungen der Elterngeneration nimmt die Übernahme der operativen Führung des Familienunternehmens ein. Im Schnitt konstatieren 60,2 % der Next Gen (männlich: 61,4 %, weiblich: 58,9 %), dass ihre Eltern diesen Schritt vermutlich von ihnen erwarten, mit etwas Abstand gefolgt von der Verantwortungsübernahme im Geschäftskreis (51,1 %). Eine Anstellung im eigenen Unternehmen der Familie findet aus Sicht der Next Gen bei der Elterngeneration ebenso einen gewissen, wenngleich in Bezug auf die ersten beiden Optionen doch deutlich geringeren Anklang (38,4 %), gefolgt von einer Rolle im Beirat (30,7 %) und der Gründung eines eigenen Unternehmens (29,8 %). Es wird also eine klare Erwartung der Eltern für die Übernahme einer Rolle im eigenen Familienunternehmen aus Sicht der nachrückenden Generation vermutet. Hier zeigt sich jedoch, dass offenbar den Eltern stärker eine Erwartungshaltung in Bezug auf die Übernahme der „klassischen“ Rolle der Next Gens als operative Führungskräfte zugeschrieben wird. Diese Erkenntnis teilt auch Robert (35-40 Jahre):

*„Auf Familienseite war es für meinen Vater wichtig zu sehen, dass ein großes Interesse am Unternehmen da ist. Dass sich jemand dazu entscheidet, eine passende Ausbildung zu machen. Dass die Seniorgeneration sieht, dass Interesse da ist. Dass Führungsstärke da ist, dass man Erfolg hat in dem, was man tut. Und auch, dass man sich zum Unternehmen bekennt.“*

Nachfolger Max (30-35 Jahre) teilt diese Ansicht:

*„Mein Vater hat das Unternehmen gegründet und aufgebaut. Da herrscht natürlich ein gewisser Anspruch an die nächste Generation.“*

Alternative Wege außerhalb der unternehmerischen Verantwortung stoßen aus Sicht der Next Gen auf weniger Gegenliebe der Eltern. Dies betrifft insbesondere die Anstellung im öffentlichen Dienst: Nur 9,1 % der Next Gen denken, dass ihre Eltern diesen Karrierepfad goutieren würden – allerdings mit durchaus deutlichen Unterschieden in Bezug auf die Geschlechter. Mit 12,1 % der weiblichen und nur 6,9 % der männlichen Next Gens ist der gefühlte Druck, diesen Karrierepfad nicht zu wählen, bei den männlichen Next Gens deutlich höher.

*Tabelle 10: Karriereweg nach elterlicher Vorstellung*

Reihung	Statement	Ausgewählt in %
1	Geschäftsführer/-in im eigenen Familienunternehmen	60,2
2	Gesellschafter/-in im eigenen Familienunternehmen	51,1
3	Angestellt im eigenen Familienunternehmen	38,4
4	Beirat/Aufsichtsrat/-rätin unseres Familienunternehmens	30,7
5	Gründer/-in eines eigenen Unternehmens	29,8
6	Netzwerker/-in für unser Familienunternehmen	28,6
7	Koordinator/-in bzw. Manager/-in unserer Unternehmerfamilie	27,3
8	Vermögensverwaltung unserer Unternehmerfamilie (z. B. Family Office)	24,5
9	Angestellt in einem anderen Familienunternehmen	23,2
10	Funktion in Interessenvertretung (z. B. IHK, Wirtschaftsjunoren, etc.)	20,2
11	Angestellt in einem Konzern	15,2
12	Politische Funktion	14,5
13	Angestellt im öffentlichen Dienst	9,1
14	Andere	5,0

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

### III. Generationswechsel und Nachfolge: Pläne und Präferenzen der Next Gens

Im folgenden Kapitel werden die unternehmerischen Pläne ebenso beleuchtet wie Präferenzen für die Governance-Struktur des Familienunternehmens, aber auch die Vorbereitung der Nachfolge oder die Klarheit über die zukünftige Rolle der Elterngeneration. Die befragten Next Gens sehen den nächsten Generationswechsel in ihrem Familienunternehmen in durchschnittlich rund zehn Jahren (Mittelwert: 10,53 Jahre) auf sich zukommen.

#### 1. Pläne für unternehmerische Maßnahmen im Zuge des Generationswechsels

Die nachrückende Generation sieht für die Zukunft vor allem Handlungsbedarf im Bereich der Innovation, der Mitarbeiterbindung, der Nachhaltigkeit und der Re-Organisation beziehungsweise Organisationsentwicklung. Interessante Unterschiede zeigen sich hier im Vergleich zwischen größeren und kleineren Familienunternehmen (Median-Split), aber auch teilweise zwischen weiblichen und männlichen Next Gens.

Am wichtigsten für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist der nachrückenden Generation die Entwicklung von neuen Produkt- und Dienstleistungsangeboten (81,6 %). Stefanie (30-35 Jahre) beschäftigt sich diesbezüglich mit den folgenden Fragen:

*„Wann sind wir kundenrelevant? Welche Merkmale braucht das Unternehmen, das Produkt? Wie viel Konsum sind nachfolgende Generationen bereit, zu tätigen? Welche Produkte kaufen nachfolgende Generationen? Die digitale Transformation ist eine der wichtigsten Herausforderungen für uns.“*

Dies ist für die größeren Unternehmen noch zentraler (89,2 %) als für die kleineren (80,4 %), bildet aber unisono jeweils die Top-Priorität der Next Gen. Hier zeigt sich ein bereits starker „Drive“ in Richtung Innovation, der sich auch im ausgeprägten Fokus auf neue Prozesse (78,2 %), neue Geschäftsmodelle (70,7 %) und das Erschließen neuer Geschäftsfelder (71,4 %) manifestiert. Nachfolgerin Mia (30-35 Jahre) betont hier die Notwendigkeit der Internationalisierung für ihr Familienunternehmen:

*„Ich denke, dass wir weiter expandieren und in neue Märkte ziehen müssen. Das wird mich ganz enorm betreffen. Europa wird dann das sein, wo man herkommt. Aber nicht mehr der Markt, auf dem das stärkste Augenmerk liegt.“*

Allerdings sind neue Geschäftsfelder für männliche Next Gens (74,4 % im Vergleich zu 68,4 % bei den weiblichen Pendanten, 6 Prozentpunkte Unterschied) noch wichtiger – wengleich auf

---

*Next Gen setzt auf Innovation, Mitarbeiterbindung, Nachhaltigkeit und Re-Organisation*

---



insgesamt hohem Niveau. Neue Geschäftsfelder stehen besonders bei Next Gens aus größeren Unternehmen mit 78,9 % im Fokus, das sind 13,4 Prozentpunkte (ein überaus deutlicher Unterschied) mehr als für jene aus kleineren Unternehmen. Dies deutet darauf hin, dass insbesondere kleinere Familienunternehmen hier entweder nicht über die notwendigen Ressourcen für die Erschließung neuer Geschäftsfelder verfügen beziehungsweise weniger stark auf Diversifikation setzen und eine stark fokussierte Nischenstrategie verfolgen oder verfolgen müssen. Hier könnte eine stärkere Kooperation zwischen Familienunternehmen, insbesondere innerhalb einzelner Regionen, ein bedenkenswerter Ansatzpunkt sein, um gemeinsam neue Geschäftsfelder zu erschließen und so im internationalen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.

Fast ebenso große Bedeutung kommt der Bindung von Mitarbeitern zu (81,1 %), was in Zeiten des demografischen Wandels und der damit verbundenen Knappheit an Arbeits- und Fachkräften überaus nachvollziehbar ist.

*„Wenn ich über Werte von Familienunternehmern nachdenke, sind das für mich Werte wie Integrität, Ehrlichkeit, aber natürlich auch Zielstrebigkeit. Ein hohes Verantwortungsgefühl gegenüber den Mitarbeitern, gleichzeitig auch eine hohe Verbundenheit zum Unternehmen, den Mitarbeitern und Geschäftspartnern.“*  
(Robert, 35-40 Jahre).

Und auch hier ist die Zustimmung zur Wichtigkeit dieses Themas bei den größeren Unternehmen vergleichsweise stärker ausgeprägt (plus 8,2 Prozentpunkte). Männliche Next Gens haben dieses Thema auch stärker im Auge als ihre weiblichen Pendanten (plus 6,2 Prozentpunkte).

Schließlich spielt die Nachhaltigkeit eine bedeutende Rolle: rund 75 % der Next Gens priorisieren das Thema sehr hoch. Maßnahmen und Strategien im Bereich der Nachhaltigkeit haben erneut für die nachrückende Generation aus größeren Familienunternehmen ein stärkeres Gewicht (plus 11,4 Prozentpunkte), bedeutsame Unterschiede in Bezug auf das Geschlecht zeigen sich hier nicht. Nachfolgerin Stefanie (30-35 Jahre) bestätigt diese Entwicklung:

*„Mein Anspruch ist hier vielmehr, unsere Wirtschaft und Gesellschaft zu einer nachhaltigeren zu entwickeln. Dafür sollten wir als Familienunternehmen Verantwortung übernehmen (...) Unser Anspruch als Unternehmen ist es daher auch, diese Themen, wie beispielsweise Nachhaltigkeitsberichterstattung, proaktiv anzugehen, weil wir diese als wichtig für die Zukunft und für uns als Unternehmen erachten und nicht, weil die Politik uns das vorschreibt. Wir arbeiten an Themen, die uns bewegen, aus innerem und nicht aus äußerem Antrieb.“*

---

*Nachhaltigkeit spielt für die Next Gen eine große Rolle*

---

Schließlich werden Themen der Re-Organisation und Organisationsentwicklung entsprechend hoch gewichtet: Die Senkung von Kosten und die Schaffung neuer Organisationsstrukturen (jeweils 68,0 %) zählen ebenso dazu wie neue Arbeitsmodelle (61,6 %) oder die Änderung der Führungskultur (55,5 %):

*„Allerdings glaube ich auch, dass sich das Führungsverständnis geändert hat und sich weiter ändern muss. Dazu gehört zum einen, dass Führung in diesem volatilen Umfeld eine andere Qualität bekommen muss. Führung braucht noch viel mehr ein Loslassen an die Gruppe der Kompetenzen und gleichzeitig einen noch höheren Anspruch an die Befähigung der Menschen, die mit mir zusammenarbeiten, sodass wir zusammen zu einem guten Ergebnis kommen. Das war früher nicht so und hat sich stark gewandelt.“ (Stefanie, 30-35 Jahre).*

*Tabelle 11: Wichtigkeit folgender strategischer Handlungsfelder für die Zukunft*

Reihung	Statement	Wichtig in %	Neutral in %	Unwichtig in %
1	Neue Produkt- und Dienstleistungsangebote entwickeln	81,6	10,9	7,5
2	Mitarbeiterbindung	81,1	14,8	4,1
3	Neue Prozesse etablieren	78,2	15,9	5,9
4	Nachhaltigkeit	75,5	19,5	5,0
5	Neue Geschäftsfelder erschließen	71,4	19,3	9,3
6	Neue Geschäftsmodelle testen	70,7	19,8	9,5
7	Neue Organisationsstrukturen schaffen	68,0	23,0	9,1
8	Kosten senken	68,0	24,5	7,5
9	Neue Arbeits(zeit-)modelle/New Work	61,6	23,6	14,8
10	Die Führungskultur verändern	55,5	22,3	22,3
11	Internationale Märkte erschließen	53,6	19,5	26,8
12	Die Mitarbeiter/-innenstruktur verändern	52,0	28,4	19,5
13	Die Kunden/-innenstruktur verändern	48,4	30,5	21,1
14	Andere Unternehmen kaufen	46,6	24,8	28,6
15	Die Unternehmensstrategie verändern	44,5	35,5	20,0
16	Die Markenidentität verändern	42,5	25,7	31,8

5-stufige Likert-Skala: 1 = weniger wichtig; 5 = sehr viel wichtiger

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

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

## 2. Präferenzen für unterschiedliche Optionen im Generationswechsel

Die nächste Generation im Familienunternehmen sieht vor allem die operative Führung durch ein Team aus Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern als wahrscheinlich an: Rund zwei Drittel (68,2 %) der Befragten zeigen eine hohe Präferenz für diese Option im Generationswechsel. Rund die Hälfte der Befragten sieht die operative Führung allein durch Familienmitglieder (50,9 %) als sehr wahrscheinlich an.

Eine reine Führung durch Nicht-Familienmitglieder ist nur für rund ein Drittel (32,0 %) sehr wahrscheinlich. Allerdings sind die männlichen Next Gens (35,0 %) für diesen Weg offener als die weiblichen (28,4 %): Hier zeigt sich ein Unterschied von 6,6 Prozentpunkten.

Tabelle 12: Optionen beim Generationswechsel im Familienunternehmen

Reihung	Statement	Wahrscheinlich in %	Neutral in %	Unwahrscheinlich in %
1	Operative Führung durch ein Team aus Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern	68,2	19,1	12,7
2	Operative Führung allein durch Familienmitglieder	50,9	18,4	30,7
3	Operative Führung allein durch Nicht-Familienmitglieder	32,0	21,6	46,4
4	Verkauf des Unternehmens	23,2	23,9	53,0

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

Im Vergleich dazu wird die hohe Zustimmung zu einer aktiven Rolle der Familie im Unternehmen auch bei den Optionen für den Generationswechsel sichtbar: Ein Verkauf des Unternehmens wird als sehr unwahrscheinlich eingeordnet – die Zustimmung liegt hier nur bei 23,2 % (Tabelle 12). Das unterstreicht erneut die bereits zuvor aufgezeigte starke Bereitschaft zur Fortführung der Familienunternehmen und der Übernahme für die unternehmerische Verantwortung seitens der Next Gen. Allerdings ist diese Zahl im Vergleich zu 2020 (14,4 %, also ein Unterschied von mehr als 9 Prozentpunkten) überaus stark angestiegen. Dies könnte an den unterschiedlichen Krisenerfahrungen einerseits aber auch den zunehmenden Berichten über Verkäufe auch sehr großer und traditionsreicher deutscher Familienunternehmen, wie zuletzt beispielsweise bei Viessmann oder anderen zu beobachten, zu tun haben. Dies gilt es im Auge zu behalten, hätte das doch insbesondere für die ländlichen Regionen entsprechende Konsequenzen, wo eine höhere Dichte an Familienunternehmen mit einer höheren

Mehr Informationen zu Familienunternehmen im ländlichen Raum



Innovationsaktivität ebenso verbunden ist wie mit mehr Ausbildungsplätzen oder weniger Arbeitslosigkeit.<sup>10</sup>

Spannende Unterschiede ergeben sich bei den Präferenzen im Generationswechsel in Bezug auf die Unternehmensgröße: So ist ein operatives Führungsteam bestehend aus Familienmitgliedern und familienexternen Führungskräften für Next Gens aus größeren Familienunternehmen ebenso attraktiver (plus 7,2 Prozentpunkte) wie eine Führung rein durch familienexterne Kräfte (plus 8,3 %), während für die kleineren Unternehmen eine rein familieninterne Führung wahrscheinlicher ist (plus 9,3 %). Dies liegt möglicherweise an der höheren Attraktivität der größeren Unternehmen für familienexterne Top-Führungskräfte und dem damit verbundenen umfassenderen Pool an möglichen Kandidaten, kann aber auch mit stärker traditionellen Rollenmodellen und weniger stark ausgeprägten Innovationspräferenzen (siehe oben) in den kleineren Unternehmensstrukturen zusammenhängen. Ein Verkauf des Unternehmens wird ebenso mit zunehmender Größe als weniger wahrscheinlich angesehen: Größere Unternehmen schätzen diese Option um 8,3 Prozentpunkte geringer ein.

---

*Die Next Gen möchte das Unternehmen in der Regel nicht verkaufen – insbesondere im ländlichen Raum ist das kein Thema.*

---

Beim Vergleich in Bezug auf den Hauptsitz des Unternehmens wird die bedeutende Rolle von Familienunternehmen für die ländlichen Regionen und die Bindungskraft derselben deutlich: Die Wahrscheinlichkeit eines Verkaufs des Familienunternehmens ist für Next Gens, deren Unternehmen im ländlichen Raum verankert ist, wesentlich geringer (minus 14,6 Prozentpunkte). Ein überaus deutlicher Unterschied. Die Next Gens aus Familienunternehmen in den ländlichen Regionen sind offenbar wesentlich stärker mit dem Unternehmen und der Region verbunden, sozusagen stark in der Region auch als Person verwurzelt beziehungsweise sehen ihre Verantwortung für die Region in besonderem Maße. Dies wiederum liegt mit hoher Wahrscheinlichkeit daran, dass in den ländlichen Regionen unternehmerisches Engagement noch näher an der Bevölkerung stattfindet und damit auch wesentlich sichtbarer und auch nahbarer ist – man kennt sich, schätzt sich, engagiert sich in Vereinen und sticht stärker hervor (Stichwort „Platzhirsch“) als in großen Ballungsräumen, wo man eher ein Unternehmen unter sehr vielen anderen ist. Damit verbunden ist natürlicher ein gewisser Status, eine entsprechende regionale Identität und eine Verzahnung mit unterschiedlichen regionalen Anspruchsgruppen.

### **3. Auswahl und Vorbereitung der Nachfolgenden**

Wie nimmt die Next Gen die Auswahl für und Vorbereitung auf die Rolle im Rahmen des (bereits erfolgten oder noch anstehenden) Nachfolgeprozesses wahr? In Bezug auf die Frage, ob mehrere potenzielle Nachfolgende berücksichtigt werden/wurden, gibt es eine eindeutige

---

<sup>10</sup> Siehe dazu beispielsweise die Studie „Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume – Beitrag zum Wohlstand und Zusammenhalt“, Stiftung Familienunternehmen (2020).

Antwort: 57,3 % der Befragten stimmen der Aussage zu, dass mehrere potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten berücksichtigt wurden/werden.

Darüber hinaus wurden/werden aus der Sicht von 46,6 % der Befragten explizite Kriterien entwickelt, um die am besten geeigneten Nachfolgerinnen und Nachfolger zu identifizieren und 58,0 % stimmen der Aussage zu, dass die (potenziell) Nachfolgenden spezifisch auf die künftige Rolle im Familienunternehmen vorbereitet werden (siehe Tabelle 13).

In Summe besteht hier durchaus einiges Potenzial für eine weitere Formalisierung und Professionalisierung dieser zentralen Themen im Nachfolgeprozess. Insbesondere im Zuge der sich wandelnden Komplexität der Familie (Stichwort Patchwork-Familie und andere aktuelle Herausforderungen, siehe dazu Kapitel A, Abschnitt I) ist dies von großer Bedeutung.

Größere Familienunternehmen gehen hier ein Stück weit voran. So zeigen sich im Rahmen dieser Professionalisierungsmaßnahmen des Nachfolgeprozesses sehr deutliche Unterschiede in Abhängigkeit von der Größe des Familienunternehmens: Größere Familienunternehmen haben hier offenbar wesentlich explizitere, stärker formalisierte und institutionalisierte Regelungen getroffen. Hier ergibt sich in allen drei Bereichen (Auswahlkriterien, Berücksichtigung im Nachfolgepool und Vorbereitung auf die neue Rolle) ein Unterschied von rund 10 Prozentpunkten im Vergleich zu den kleineren Familienunternehmen.

Tabelle 13: Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
1	Es werden/wurden explizite Anstrengungen unternommen, um den/die potentiellen Nachfolger/-in für die künftige Rolle im Unternehmen auszubilden.	58,0	22,3	19,8
2	Es werden/wurden mehrere potentielle Nachfolger/-innen berücksichtigt.	57,3	15,7	27,0
3	Es werden/wurden explizite Nachfolgekriterien entwickelt, um den/die am besten geeignete/n Nachfolger/-in zu identifizieren.	46,6	20,2	33,2

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

Zur Qualifizierung als Führungsnachfolger im Familienunternehmen kommen mehrere Optionen in Frage, welche in Tabelle 14 zu sehen sind. Die am höchsten bewertete Option ist das Sammeln von möglichst viel Erfahrung im eigenen Familienunternehmen (67,5 % stimmen zu). Darauf folgt mit knappem Abstand die Option, relevante Berufserfahrung außerhalb des eigenen Familienunternehmens in einer anderen Branche zu sammeln (64,5 %), während die Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens in der gleichen Branche als etwas weniger relevant erachtet wird (60,9 %). Es zeigt sich also, dass der unternehmerische Nachwuchs entweder Erfahrungen direkt im eigenen Familienunternehmen oder möglichst „weit entfernt“ vom Familienunternehmen präferiert.

---

*Gründung eigener  
Unternehmen  
gewinnt für die Next  
Gen zunehmend an  
Bedeutung.*

---

Sehr spannend ist ein weiterer Befund. So hat die Gründung eines eigenen Unternehmens als Vorbereitung auf die Nachfolge zunehmend mehr Gewicht: während diese im Jahr 2017 noch mit 25 % Zustimmung bewertet wurde, stieg dieser Wert 2020 auf knapp zwei Fünftel (38 %) der Befragten an, und liegt diese Vorbereitungsvariante aktuell bereits bei 45 % Zustimmung. Dies spiegelt sich auch in den Interviews im Rahmen der aktuellen Studie. Die Next Gen strebt danach, sich auch stärker eine eigene Identität aufzubauen, eigene unternehmerische Ideen zu verwirklichen und damit auch der Elterngeneration in Bezug auf unternehmerische Aktivität auf Augenhöhe zu begegnen, wie folgendes beispielhafte Zitat verdeutlicht:

*„Ich möchte ja nicht immer Anhang meiner Eltern, sondern eine eigenständige Person, sein.“ (Mark, 18-22 Jahre).*

Es zeigt sich zudem, dass sich der weibliche Familienunternehmernachwuchs tendenziell eher durch Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens in einer anderen Branche vorbereiten möchte als der männliche (plus 2,4 Prozentpunkte) und gleichzeitig weniger stark auf eine eigene Gründung (minus 4,1 Prozentpunkte) oder das Sammeln von Erfahrung in einem Familienunternehmen in der gleichen Branche (minus 3,7 Prozentpunkte) als Vorbereitungsstrategie für die zukünftige Rolle im Familienunternehmen setzt. In Summe sind die Unterschiede zwischen den Vorbereitungsstrategien zwischen den Geschlechtern jedoch als eher gering einzuschätzen.

Auch in puncto Unternehmensgröße gibt es recht geringe Unterschiede: Die Befragten aus kleineren Unternehmen sehen die Berufserfahrung im eigenen Familienunternehmen als relevanter zur Vorbereitung für die Nachfolge an als die Befragten aus großen Familienunternehmen – der Unterschied beträgt hier 4,1 Prozentpunkte. Andererseits sieht der Unternehmensnachwuchs aus größeren Unternehmen die Möglichkeit, Berufserfahrung außerhalb des eigenen Familienunternehmens in einer anderen Branche zu sammeln, als wichtiger an als der Unternehmensnachwuchs aus kleineren Familienunternehmen (gleiche Branche: plus 7,7 %).

Tabelle 14: Aussagen zur Vorbereitung auf die Nachfolge

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
1	... habe ich möglichst viel Erfahrung im eigenen Familienunternehmen gesammelt.	67,5	17,7	14,8
2	... habe ich relevante Berufserfahrungen außerhalb des eigenen Familienunternehmens in einer anderen Branche gesammelt.	64,5	17,3	18,2
3	... habe ich relevante Berufserfahrung außerhalb des eigenen Familienunternehmens in der gleichen Branche gesammelt.	60,9	15,0	24,1
4	... habe ich eigene unternehmerische Erfahrung gesammelt, z. B. durch die Gründung eines eigenen Unternehmens.	45,0	20,9	34,1

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

Interessant ist ebenso, dass auch die Lage des Unternehmens einen Einfluss auf die Vorbereitungsstrategie der Nachfolgenden zu haben scheint. Next Gens aus Familienunternehmen, die in einer Großstadt angesiedelt sind, empfinden die Vorbereitung auf die Nachfolge durch Berufserfahrung außerhalb des eigenen Unternehmens in der gleichen Branche als wesentlich wichtiger (plus 12,5 Prozentpunkte) als diejenigen aus einem Familienunternehmen im ländlichen Raum. Außerdem bewerten die Next Gens aus Unternehmen in der Großstadt eine eigene Gründung als Option, um Erfahrung zu sammeln, als wichtiger als die Next Gens mit Unternehmen im ländlichen Raum (plus 19,7 Prozentpunkte). Beides könnte einer höheren Wahrscheinlichkeit des persönlichen Kontakts mit entsprechenden Vorbildern, einem generell höheren Angebot an Jobs und auch mit den kürzeren Wegen beim Ausprobieren unterschiedlicher Wege durch die Ballung von unterschiedlichen Angeboten im städtischen Raum zu tun zu haben – insbesondere in Bezug auf Erfahrungen mit Start-ups, die sich üblicherweise bevorzugt in Ballungsräumen ansiedeln und im ländlichen Raum nur vereinzelt anzutreffen sind.

Mehr zum Thema der Bedeutung von Familienunternehmen für den ländlichen Raum



#### 4. Rolle der Eltern nach dem Generationswechsel

Mit dem Eintritt der nachrückenden Generation ist oftmals vielfach der schrittweise Austritt der Seniorgeneration verbunden. Inwiefern die Rolle der Seniorgeneration für die Zeit nach der Übernahme geklärt und entsprechend geplant ist, wird im folgenden Abschnitt und in Tabelle 15 erläutert.

Fast die Hälfte der Befragten (54,8 %) 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. Nachfolger Alexander (20-25 Jahre) konstatiert:

*„Der Nachfolgeplan in unserem Familienunternehmen war eigentlich, dass mein Papa noch ein paar Jahre mit dabei ist. Seitdem ich dabei bin, ist es aber schon so, dass er immer mehr abgibt und schneller raus möchte. Ich glaube das liegt daran, dass er sieht, dass in der Nachfolge aktuell doch alles besser funktioniert als gedacht.“*

*Nachfolgeplanung wird zunehmend professionalisiert – dennoch noch Luft nach oben*

Bei 42,5 % der Befragten liegt auch ein schriftlich festgelegter Plan bezüglich der Rolle und der Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe vor. Hier zeigt sich im Vergleich zu 2020 (damals 18,5 %) eine starke Zunahme in Bezug auf die Formalisierung des Übergangs. Etwas über ein Drittel (38,9 %) stimmen allerdings der Aussage zu, dass noch keinerlei Vorbereitungen für die Elterngeneration für die Zeit nach dem Generationswechsel getroffen wurden: ein doch recht hoher Wert.

Tabelle 15: Aussagen zur Rolle des Seniors nach der Übergabe

Reihung	Statement	Zustimmung in %	Neutral in %	Ablehnung in %
1	... ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis.	54,8	21,6	23,6
2	... einen schriftlich festgelegten Plan.	42,5	11,4	46,1
3	... keine Vorbereitungen getroffen.	38,9	17,5	43,6

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

Hier zeigt sich, dass es in Bezug auf das ungeschriebene Verständnis der zukünftigen Rolle der Eltern kaum Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt (54,2 % Zustimmung der weiblichen versus 55,3 % bei den männlichen Next Gens). Unterschiede zeigen sich in Bezug auf die Verschriftlichung der Pläne: Bei männlichen Nachfolgern ist dies deutlich häufiger der Fall (plus 6,2 Prozentpunkte), wohingegen bei den weiblichen Nachfolgerinnen seltener bereits überhaupt mit Vorbereitungen für die zukünftige Rolle der Eltern begonnen wurde (minus 3,7 Prozentpunkte).



Bezüglich der Unternehmensgröße zeigt sich folgendes: Die Next Gens aus größeren Familienunternehmen gaben eher an, einen schriftlich festgelegten Plan für die Rolle des Seniors zu haben (plus 15 Prozentpunkte, ein wirklich beachtlicher Unterschied). Auch in Bezug auf die Vorbereitung für die zukünftige Rolle der Elterngeneration zeigt sich folgerichtig dieser große Unterschied: Bei kleineren Familienunternehmen sind weit öfter noch gar keine Vorbereitungen getroffen worden (14,4 Prozentpunkte Unterschied).

Auch der Hauptsitz des Familienunternehmens macht hier einen Unterschied: Tendenziell sind die Unternehmen im ländlichen Raum in Bezug auf die Klarheit der zukünftigen Rolle der Elterngeneration weniger gut aufgestellt. So bestehen größere Unterschiede in allen drei Dimensionen dieser Fragestellung, von 10,1 Prozentpunkten in Bezug auf ein ungeschriebenes Verständnis über ganze 19,7 Prozentpunkte zur Existenz eines schriftlich festgelegten Plans für die Rolle der Elterngeneration für die Zeit nach der erfolgten Nachfolge bis zu 13,4 Prozentpunkten bei der bis dato nicht erfolgten Vorbereitung dieses Themas. Offenbar ist das Thema in den ländlichen Räumen noch stärker tabuisiert beziehungsweise schwieriger anzusprechen. Dies kann verschiedene Gründe haben. So sind vermutlich die unterschiedlichen Generationen auch was den privaten Wohnort betrifft näher aneinander, das Unternehmen ist meist nah am oder direkt beim Privathaus, die Sichtbarkeit als Unternehmerfamilie ist wesentlich größer, der damit einhergehende wahrgenommene Statusverlust der Elterngeneration beim Generationswechsel wird dadurch auch fühlbarer und zudem sind alternative Möglichkeiten der Betätigung stärker eingeschränkt. All diese Faktoren könnten dazu beitragen, dass das Thema Nachfolge schwerer zu adressieren ist.

#### **IV. Zwischenfazit aus den persönlichen Plänen und der Nachfolge der Next Gens: Unternehmerisches Handeln als präferierte Option**

Es kann also in jedem Fall festgehalten werden, dass unternehmerisches Handeln in unterschiedlichen Rollen und Formen den klar bevorzugten Weg darstellt – wenn die Elterngeneration dies auch zulässt. Die Aufhebung der Verengung auf die rein operative Führungsrolle im Zuge der Nachfolge scheint für die Next Gen ein Weg zu sein, um das Familienvermögen mitzugestalten. Die Bereitschaft dazu ist jedenfalls hoch. Anzumerken ist jedoch, dass dadurch natürlich auch die Komplexität in Bezug auf die Identifikation der passenden Rolle steigt. Dies unterstreicht die weiter oben ausgeführte Notwendigkeit, entsprechende Nachfolgestrategieprozesse frühzeitig einzuleiten (siehe Kapitel A, Abschnitt I).



## E. Zukunftssicht und politische Einstellungen

Blickt man auf die Zukunftssicht sowie die politischen Einstellungen der nächsten Unternehmergeneration, zeigen sich sowohl Ähnlichkeiten als auch Unterschiede mit der im Hinblick auf sozialen Status und Bildungshintergrund vergleichbaren jungen Generation in ihrer Gesamtheit. Dabei ist stets kritisch zu hinterfragen, ob und inwieweit sowohl Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede in dieser Hinsicht dem besonderen Erfahrungshorizont als junges Mitglied einer Unternehmerfamilie zugerechnet werden können. So mag etwa die in den Interviews oft geführte Klage, die Politik kümmere sich zu wenig um die Belange der Familienunternehmen, auf den ersten Blick als Spezifikum für Next Gens erscheinen. Strukturell spiegelt sie aber durchaus ein allgemeines, schon länger unter Jugendlichen verbreitetes Gefühl wider, von der Politik nicht ernst genommen zu werden, mit entsprechenden Konsequenzen für eine geringe Bereitschaft, sich politisch zu engagieren sowie ein geringes Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit der politischen Parteien. Andererseits setzen die Next Gens bei der Ansprache von Problemen andere Akzente als der Großteil der Jugendlichen. Insbesondere fällt dies bei der Betonung von Fragen sozialer Ungleichheit und damit verbundener gesellschaftlicher Polarisierung auf.

### I. Zukunftssicht und politisches Interesse

Deutschlands nächste Unternehmergeneration blickt insgesamt sehr zuversichtlich in die Zukunft. Immerhin 72,5 % stellen sich die eigene Zukunft eher zuversichtlich vor. Und auch nach der Sicht auf die gesellschaftliche Zukunft befragt geben 60,5 % an, diese eher zuversichtlich zu sehen. Die Diskrepanz zwischen diesen Werten selbst erstaunt gerade auch bei jüngeren Menschen nicht und lässt sich seit geraumer Zeit beobachten. Sie zeigt zunächst kaum mehr an als die Fähigkeit, sich selbst angesichts von als widrig wahrgenommenen äußeren Umständen und Gefahren (siehe unten, E.III) einen persönlichen Zukunftsoptimismus zu bewahren:

*„Du repräsentierst eine neue Generation, gibst neue Einblicke in das, was die neue Generation bewegt und verlangt. Du bringst neue Denkweisen mit.“ (Mark, 18-22 Jahre).*

Bemerkenswert ist aber der relativ zuversichtliche Blick auf die gesellschaftliche Zukunft. Zum Vergleich: Im Jahre 2019, also vor Ausbruch der Covid-Pandemie und vor dem Ukraine-Krieg, gaben 52 % aller Jugendlichen in Deutschland an, die gesellschaftliche Zukunft eher zuversichtlich zu sehen. Im Vergleich dazu erscheinen 60,5 % bei den Next Gens, welche dies nach mehrjähriger Covid-Erfahrung und während einer weiterhin hochgradig prekären geopolitischen und weltwirtschaftlichen Situation angeben, als ein recht hoher Wert.

*Tabelle 16: Sicht auf gesellschaftliche Zukunft*

Reihung	Statement	Zustimmung in %
1	eher zuversichtlich	60,5
2	eher düster	39,5

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

Es liegt nahe, bei einer insgesamt recht zukunftspositivsten Nachfolgeneration auch ein hohes Maß an Gestaltungswillen zu unterstellen, der über den Bereich des engeren geschäftlichen Umfeldes hinaus auch auf die politische Gestaltung der Gesellschaft zielt. Zumindest die Grundlage hierfür ist in Form eines ausgeprägt hohen politischen Interesses bei den Next Gens gegeben. Mehr als drei Viertel (76,1 %) geben an, politisch interessiert (52 %) oder sogar stark interessiert (24,1 %) zu sein. Damit liegt das politische Interesse weit über dem politischen Interesse der jungen Generation in Deutschland, welches selbst zu seinem historischen Höhepunkt nach der deutschen Wiedervereinigung unter 60 % blieb und sich nach einem Abfallen auf einen historischen Tiefstand 2002 mit 34 % im letzten Jahrzehnt auf einen Wert in den Vierzigern eingependelt hat.

*Tabelle 17: Politisches Interesse*

Reihung	Statement	Zustimmung in %
1	politisch interessiert	52,0
2	politisch stark interessiert	24,1
3	politisch wenig interessiert	20,7
4	politisch gar nicht interessiert	3,2

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

Wie bei den Jugendlichen insgesamt findet sich jedoch auch bei den Next Gens beim politischen Interesse ein Unterschied zwischen den Geschlechtern: Männliche Jugendliche beziehungsweise Next Gens sind interessierter als weibliche Jugendliche beziehungsweise Next Gens, wobei hier der Unterschied vor allem auf diejenigen zurückzuführen ist, die angeben,

politisch „stark interessiert“ zu sein (31,7 % der männlichen Befragten, 14,7 % der weiblichen Befragten).<sup>11</sup>

## II. Institutionenvertrauen und „Politikverdrossenheit“

Das ausgeprägte politische Interesse der Nachfolgeneration ließe die Erwartung plausibel erscheinen, dass sich dieses Interesse auch aktiv in einen politischen Gestaltungswillen, in aktives Engagement in Verbänden und politischen Parteien, sowie allgemein in eine zustimmende Einstellung zu politischen wie gesellschaftlichen Institutionen beziehungsweise zur Regierungsform übersetzt. Dem ist jedoch nur in Teilen so.

Schon lange ist bekannt, dass sich bei Jugendlichen politisches Interesse nicht unbedingt in politisches Engagement oder gar in Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit politischer Parteien übersetzt. Politisches Interesse kann so durchaus mit der vielbeschworenen „Politikverdrossenheit“ einhergehen, welche sich jedoch bei näherem Hinsehen allem voran als eine „Parteienverdrossenheit“ darstellt. Dies zeigt sich nachdrücklich bei der Frage, welchen Institutionen Vertrauen entgegengebracht wird. Dabei gilt grob: je stärker entfernt von unterstellten Partikularinteressen (und Skandalen) und je eher gemeinwohlorientiert, desto höher das Vertrauen. Von 14 abgefragten Organisationen und Gruppierungen genießen demgemäß Feuerwehr (85,5 %), Polizei (68,2 %) und Bundesverfassungsgericht (65,7 %) das größte Vertrauen, die politischen Parteien genießen hingegen mit 24,1 % das geringste Vertrauen (die Kirchen liegen dabei allerdings mit 25,5 % fast gleichauf).

---

*Feuerwehr und  
Polizei genießen  
großes Vertrauen  
– im Gegensatz  
zu Kirchen und  
politischen Parteien*

---

Ein im Vergleich zur jungen Generation insgesamt deutlich stärkeres politisches Interesse übersetzt sich also auch bei den Next Gens nicht in ein aktives, gar parteipolitisches Engagement. Diese Differenz bringt Alexander (20-25 Jahre) auf den Punkt:

*„Daher bin ich auch politisch interessiert ... Ich möchte die Welt ja auch verstehen. Andererseits ist es unheimlich demotivierend und frustrierend, sich mit Politik zu beschäftigen. Es macht einfach keinen Spaß mehr, morgens die Zeitung aufzuschlagen.“*

---

11 Wir geben im vorliegenden Kapitel vor allem nennenswerte Unterschiede nach Geschlecht an. Diese spiegeln etwa beim politischen Interesse schon seit Langem bekannte Unterschiede nach Geschlecht bei den Jugendlichen insgesamt wider. Bei den Letztgenannten müsste ebenso auf noch stärkere Unterschiede nach sozialer Herkunft eingegangen werden. Diese Unterschiede spielen vorliegend keine nennenswerte Rolle, da Next Gens praktisch ausnahmslos entweder der oberen Mittelschicht bzw. der oberen Schicht und damit den traditionell im Vergleich politisch am meisten interessierten sozialen Schichten zuzurechnen sind.

Oder Max (30-35 Jahre), der angibt, schon aus Gründen der Berücksichtigung der Interessen des Familienunternehmens politisch sehr interessiert zu sein, sich aber von Politik und Parteien gerade auch deshalb fernhält:

*„Politisch engagiert bin ich allerdings nicht. Das war ich zu meiner Schul- und Studienzeit, parteitechnisch aber nie. Wir stehen sowieso schon unter Beobachtung als Unternehmer in einer Kleinstadt, dass brauche ich das politisch dann nicht noch zusätzlich.“*

Tabelle 18: Institutionenvertrauen

Reihung	Statement	Vertrauen in %	Neutral in %	Kaum Vertrauen in %
1	Feuerwehr	85,5	10,9	3,6
2	Polizei	68,2	23,0	8,9
3	Bundesverfassungsgericht	65,7	21,1	13,2
4	Vereinte Nationen	55,2	25,2	19,5
5	Europäische Union	47,7	26,4	25,9
6	Bundesregierung	45,9	26,8	27,3
7	Bundeswehr	41,4	34,8	23,9
8	große Unternehmen	37,3	32,3	30,5
9	Umweltschutzgruppen	37,0	26,8	36,1
10	Bürgerinitiativen	28,9	32,3	38,9
11	Banken	28,4	32,3	39,3
12	Gewerkschaften	28,2	25,9	45,9
13	Kirchen	25,5	23,0	51,6
14	politische Parteien	24,1	36,4	39,5

5-stufige Likert-Skala: 1 = sehr wenig Vertrauen; 5 = sehr viel Vertrauen

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

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

*Viele Next Gens fremdeln mit Parteien – obwohl sie politisch interessiert sind*

Es lassen sich selbstverständlich viele Beispiele von Next Gens finden, die sich aktiv engagieren, auch in politischen Parteien, und die dies bewusst mit Verweis auf Problemlagen und Gestaltungswillen tun:

*„Parteipolitisch habe ich mich 2020 dann entschlossen, der FDP beizutreten. Weil ich mich schon so lange über die Politik in Deutschland aufrege. Ich wollte einfach*

*bessere Informationen bekommen und näher am System sein bzw. mitmachen.“*  
(Julia, 30-35 Jahre).

Für die meisten Next Gens trifft dies jedoch nicht zu. Wie viele andere fremdeln sie mit den politischen Parteien.

Was vor diesem Hintergrund das (nicht ausgeprägte) Zutrauen in unterschiedliche Parteien anlangt, so zeigten die für diese Studie durchgeführten Interviews zwar eine zunächst einmal wenig überraschende überwiegende Nähe junger Familienunternehmerinnen und -unternehmer zur FDP sowie etwas schwächer ausgeprägt zur CDU/CSU, jedoch wird weitgehend auch die Rolle der Grünen als etablierte und sich insbesondere für Klimabelange engagierende Partei begrüßt. Dabei erscheint die Sicht auf die Grünen im Rahmen der allgemeinen Parteienverdrossenheit mithin als eine Art „skeptisches Wohlwollen“:

*„Dass die Grünen jetzt mit in der Regierung sind finde ich per se nicht schlecht. Klimaschutz ist wichtig und da wünscht man sich doch wieder etwas anderes in die Regierung.“* (Max, 30-35 Jahre).

Wichtig erscheint an dieser Stelle zu betonen, dass die ausgeprägte Parteienverdrossenheit nicht mit einer generellen Unzufriedenheit mit dem politischen System einhergeht. Alles in allem sind mit der Demokratie, so wie sie in Deutschland besteht, mehr als drei Viertel (77,7 %) zufrieden – wobei allerdings auch ein Anteil von eher (14,8 %) oder sehr (7,5 %) Unzufriedenen nicht kleingeredet werden darf. Die Diskrepanz zwischen allgemeiner Zuversicht, politischem Interesse und Zufriedenheit mit dem politischen System einerseits und fehlendem Vertrauen in politische Parteien andererseits fällt jedoch ins Auge. Sie ist nicht allein einer Ursache zuzuschreiben. Sehr im Vordergrund dürfte dabei aber die Wahrnehmung stehen, mit den eigenen Interessen von den politischen Parteien kaum oder nicht wahrgenommen zu werden. Diese gilt für Jugendliche insgesamt schon sehr lange und wurde gerade in Zeiten der Pandemie noch einmal besonders deutlich erfahren. Für Next Gens gilt dies nicht nur in ihrer Rolle als junge Menschen, sondern insbesondere auch hinsichtlich der Wahrnehmung, dass sich die Politik für die Belange von Familienunternehmen allenfalls eher am Rande interessiert:

*„Die Politik nimmt die Anliegen von Familienunternehmen meiner Meinung nach zu wenig wahr. Wir machen so einen großen Teil der Wirtschaft aus und es gibt so wenig, was wirklich spezifisch für Familienunternehmen getan wird, dass diese die Übergabe in die nächste Generation überhaupt schaffen.“* (Amelie, 30-35 Jahre).

---

*Mehr zur volkswirtschaftlichen  
Bedeutung der  
Familienunternehmen*



### III. Gesellschaftliche und politische Problemlagen

Beim Blick auf gesellschaftliche und politische Probleme, welche üblicherweise über die Frage nach Ängsten gemessen werden, verwundert es im Jahr 2023 zunächst nicht, dass die Angst vor einem Krieg in Europa an vorderster Stelle steht (68,4 %), wobei bemerkenswert erscheint, dass diese Angst bei weiblichen Next Gens deutlich stärker ausgeprägt (75,3 %) ist als bei männlichen (63,4 %).<sup>12</sup> Auffällig ist, dass das Problemfeld Klimawandel zwar große Sorgen bereitet (58,9 %), diese Sorgen aber – blendet man die eher auf eine akute Lage bezogene Kriegsangst einmal aus – im Vergleich zu anderen nicht an erster Stelle stehen. Während der Klimawandel bei den meisten Jugendlichen ganz oben auf der Agenda steht (wiederum: mit Ausnahme akuter Kriegsängste) fällt bei den Next Gens auf, dass das Thema hier ebenfalls weit oben rangiert, aber *hinter* Ängsten bezogen auf „schlechte Wirtschaftslage mit steigender Armut“ (64,3 %), „wachsende Feindlichkeit zwischen Menschen, die unterschiedliche politische Meinungen vertreten“ (64,1 %) und „eine Polarisierung der Gesellschaft“ (63,2 %). Dies verweist dabei nicht etwa auf eine Geringschätzung des Problems Klimawandel bei den Next Gens.

*„Meiner Meinung nach ist die größte Herausforderung der Gesellschaft, den Klimawandel zu stoppen.“* (Alexander, 20-25 Jahre).

Vielmehr hebt es deutlich eine der möglicherweise zentralsten Ergebnisse der vorliegenden Studie hervor, nämlich eine bei der jungen Unternehmergegeneration hochgradig ausgeprägte Sensibilität für beziehungsweise eine Besorgnis vor einer Entstehung beziehungsweise einer Vertiefung einer Spaltung in der Gesellschaft, die dabei nicht als eine auf ökonomische Faktoren begrenzte begriffen werden kann:

*„Für die Gesellschaft insgesamt gibt es verschiedene Herausforderungen, die sich immer mehr in einer Spaltung der Gesellschaft absehen lassen.“* (Philipp, 35-40 Jahre).

Es erscheint bemerkenswert, dass Next Gens diese Sorgen vor wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Spaltung sowie einer damit verknüpften politischen Polarisierung so deutlich akzentuieren, diese noch stärker als den Klimawandel als Grund von Sorgen betonen. Dies reflektiert dabei natürlich einerseits, wie bei anderen jungen Menschen auch, Beobachtungen, welche die entsprechenden Spaltungs- und Polarisierungstendenzen in vielen Lebensbereichen widerspiegeln (und dabei in Deutschland im Vergleich zu vielen anderen westlichen

---

12 Diese Differenz zwischen Frauen und Männern lässt sich bei Einstellungen in Bezug auf den Ukraine-Krieg in weiten Teilen auch bei der Gesamtbevölkerung beobachten. Siehe Mathias Albert und Lena Hilkermeier, „Der Ukrainekrieg und die Mitte zwischen Pazifismus und Militarismus.“ In: Andreas Zick/Beate Küpper/Nico Mokros (Hrsg.), Die distanzierte Mitte. Bonn: Dietz 2023 (im Erscheinen).



Ländern tendenziell sogar eher schwächer ausgeprägt sind). Dass sie in der Liste der Ängste der Next Gens weiter oben stehen, dürfte dabei jedoch ebenfalls mit ihrer besonderen Situation zusammenhängen. In vielen Gesprächen wird die Wahrnehmung geäußert, als junge Familienunternehmerin beziehungsweise junger Familienunternehmer im gesellschaftlichen Umfeld eher abschätzig wahrgenommen zu werden, bis zu dem Punkt, sich lieber nicht in dieser Rolle erkennen zu geben:

*„Gleichzeitig vermeide ich es, als Next Gen wahrgenommen zu werden. Ich zeige das nicht ... Da bist du dann direkt in einer Schublade, ob du willst oder nicht.“*  
(Tim, 30-35 Jahre).

Tabelle 19: Ängste

Reihung	Statement	Angst in %	Neutral in %	Keine Angst in %
1	Krieg in Europa	68,4	18,0	13,6
2	schlechte Wirtschaftslage mit steigender Armut	64,3	23,4	12,3
3	wachsende Feindlichkeit zwischen Menschen, die unterschiedliche politische Meinungen vertreten	64,1	27,5	8,4
4	eine Polarisierung der Gesellschaft	63,2	22,7	14,1
5	der Klimawandel	58,9	22,3	18,9
6	Cyberattacken/Datensicherheit	55,9	25,7	18,4
7	eine Wirtschafts-/Finanzkrise	55,9	30,2	13,9
8	die Ausländerfeindlichkeit in Deutschland	49,1	25,5	25,5
9	Terroranschläge	45,2	20,9	33,9
10	dass Sie eine schwere Krankheit, wie AIDS oder Krebs bekommen	41,6	21,6	36,8
11	dass unser Familienunternehmen insolvent gehen könnte	41,4	24,3	34,3
12	die Zuwanderung nach Deutschland	33,0	18,4	48,6

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

Es mag etwas unüblich sein, derartige Wahrnehmungen von Next Gens angesichts ihrer üblicherweise guten Ressourcenausstattung als Diskriminierungserfahrungen zu bezeichnen.

Im Kern handelt es sich jedoch um solche und es erscheint durchaus plausibel, dass solche Erfahrungen die Sensibilität für gesellschaftliche Differenzen allgemein erhöhen.

Die im Vergleich etwas schwächere Betonung des Klimawandels als Problem könnte in gleichem Maße auch mit unmittelbaren Erfahrungen von damit verbundenen unternehmerischen Einschränkungen zusammenhängen, worauf insbesondere das vergleichsweise geringe Vertrauen hindeutet, welches Umweltschutzgruppen entgegengebracht wird (37,0 %). Hervorzuheben ist dabei jedoch auch, dass der Klimawandel bei den angegebenen Sorgen immer noch unmittelbar auf die auf Krieg und Spaltung beziehungsweise Polarisierung bezogenen Ängste folgt (also etwa noch vor Ängsten bezogen etwa auf eine Wirtschafts-/Finanzkrise, Terroranschläge oder eine schwere Krankheit) und somit definitiv kein „Randthema“ darstellt.

*Tabelle 20: Zuwanderung*

Reihung	Statement	Zustimmung in %
1	genauso viel wie bisher	35,7
2	mehr als bisher	31,4
3	weniger als bisher	26,6
4	weiß nicht	6,4

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

Von den zwölf abgefragten Möglichkeiten, die persönlich Angst machen, rangiert die Zuwanderung nach Deutschland mit 33,0 % deutlich auf dem letzten Platz. Diese Beobachtung von vergleichsweise geringen Sorgen in Bezug auf die Einwanderung spiegelt die insgesamt äußerst einwanderungsfreundliche Einstellung unter den Next Gens wider. Insgesamt sagen 35,7 %, dass Deutschland genauso viele Zuwanderer wie bisher aufnehmen soll und 31,4 % finden, es sollten mehr Zuwanderer aufgenommen werden. Dagegen sind nur 26,6 % der Meinung, dass weniger Zuwanderer aufgenommen werden sollten. Hinter dieser einwanderungsfreundlichen Einstellung lassen sich natürlich gerade bei jungen Unternehmerinnen und Unternehmern in weiten Teilen akute und unmittelbar im beruflichen Umfeld gewonnene Erfahrungen mit einer Knappheit von Fachkräften vermuten, welche aufgrund des demografischen Wandels ohne Einwanderung als kaum lösbar erscheinen. Es wäre jedoch falsch, die einwanderungsfreundliche Einstellung alleine auf die Wahrnehmung von Problemlagen auf dem Arbeitsmarkt zu beziehen. Vielmehr drückt sich darin ebenfalls eine weltoffene Einstellung der Next Gens aus. Diese kommt – oftmals, aber nicht nur vor dem Hintergrund eigener Ausländererfahrungen geäußert – vor allem auch in dem durchweg positiven Bild zum Ausdruck, welches die junge Unternehmergeneration von Europa hat. Für die für einige der Befragten Bürokratie und

Ineffizienz verkörpernden Institutionen der Europäischen Union mag dies nur eingeschränkt gelten. Aber Europa als Ideal und als Raum offener Grenzen erfreut sich großer Hochachtung:

*„Ich fühle mich sehr als Europäerin. Gerade auch hinsichtlich meines Werdegangs habe ich von der EU sehr profitiert.“ (Julia, 30-35 Jahre).*

#### **IV. Zwischenfazit aus der Politik und den Next Gens: Interessiert, aber parteiverdrossen – optimistisch, aber besorgt über soziale Spaltung und politische Polarisierung**

Die junge Unternehmergeneration ist stark politisch interessiert. Dabei ist wie bei der jungen Generation insgesamt das politische Interesse bei Männern höher als bei Frauen. Die jungen Unternehmerinnen und Unternehmer sind ebenfalls insofern typischer Teil ihrer Generation, als dass das politische Interesse mit einer Parteienverdrossenheit einhergeht: Weder ist das Vertrauen in die Problemlösungskompetenz der politischen Parteien besonders ausgeprägt, noch findet man, dass Anliegen von Familienunternehmen in der Politik ausreichend Gehör finden. Eine solche Parteienverdrossenheit übersetzt sich jedoch nicht in eine weiterreichende Politik- beziehungsweise Systemverdrossenheit. Insbesondere staatliche Institutionen und die Demokratie genießen ein hohes Ansehen. Eine markante Differenz zwischen der ebenso der Zuwanderung und Europa gegenüber positiv eingestellten jungen Unternehmerinnen und Unternehmer und der jungen Generation insgesamt liegt in der relativen Angst, die der Klimawandel bereitet. Zwar sehen auch die Next Gens diesen mit großer Sorge. Im Vergleich zur jungen Generation insgesamt bereitet ihnen aber eine Teilung der Gesellschaft, die sich sowohl in einer sozialen Spaltung als auch einer politischen Polarisierung ausdrücken kann, größere Sorgen. Zwar mögen hierfür Differenzerfahrungen als Next Gen beziehungsweise Erfahrungen in Unternehmen eine einstellungsprägende Rolle spielen, es wäre aber sicher verkürzt, diese Ängste allein darauf zu reduzieren. Es scheint mithin ein besonderes Markenzeichen der gegenwärtigen Next Gens in Deutschland zu sein, einer möglichen Spaltung der Gesellschaft besonders sensibel gegenüberzustehen.



## F. Gesamtinterpretation der Interviews

Im vorliegenden Kapitel wird ergänzend zu den vorhergehenden Kapiteln, in welche sowohl die Ergebnisse der fragebogengestützten Umfrage als auch die vertiefenden Interviews Eingang fanden, eine kurze Interpretation dieser Interviews vorgenommen.

Die nächste Unternehmergeneration ist sich in Bezug auf die für Familienunternehmer typischen Werte einig: Die klassischen Familienunternehmenswerte wie Langfristigkeit, Bodenständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Verbundenheit mit dem Unternehmen werden weiterhin als charakteristisch für Familienunternehmer erachtet. Zwar geht die nächste Generation einheitlich davon aus, dass diese Wertebasis im Großen und Ganzen bestätigt bleibt, erkennt allerdings gleichzeitig, dass sich ein Teil dieser Werte verändern wird. Beispielsweise forcieren die Next Gens den Nachhaltigkeitsgedanken stärker als die Seniorgeneration dies tat. Auch eine Änderung des Führungsverständnisses wird als wichtig für die Zukunft erachtet. Der noch häufig gelebte Patriarchalismus der Seniorgeneration, der sehr auf eine Person zentriert war, wird (und muss) sich nach Ansicht der Next Gens in Zukunft zu einem partnerschaftlichen Führungsverständnis ändern. Verantwortung wird mehr aufgeteilt, das Vertrauen, auch in familienfremde Mitarbeitende, größer werden.

Die größten Herausforderungen für die Familienunternehmen der Next Gens unterscheiden sich natürlich je nach Branche. Fast immer wird hier jedoch der Fachkräftemangel als größte Herausforderung genannt. Ebenso sehen sich Familienunternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, nicht so hohe Gehälter wie beispielsweise Großkonzerne an ihre Mitarbeitenden zahlen zu können. Konzerne würden zudem mehr Gehör von der Politik finden. Branchenspezifische Herausforderungen, wie unter anderem der Rohstoffmangel oder Beschaffungsprobleme durch geringere Einkaufsmengen, machen der nächsten Unternehmergeneration ebenfalls zu schaffen.

Bezüglich des Themenkomplexes Beruf und Familie ist der nächsten Generation die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durchaus wichtig. Unternehmensnachfolgerinnen scheinen sich im Dilemma vieler Vorzüge, die das Familienunternehmen der Nachfolgerin als Mutter ermöglicht einerseits, und großer Verantwortung und damit dem Zurückstecken bei der Familie andererseits wiederzufinden. Auch die männlichen Next Gens erkennen diese Problematik. Auffallend ist, dass sich zwar ein Großteil der interviewten Next Gens stark mit dem Familienunternehmen identifiziert, jedoch nicht für eine vollkommene Hingabe des Privatlebens bereit ist. Im Vordergrund steht auch bei Deutschlands nächster Unternehmergeneration ein erfüllender Beruf und genug Zeit für die Familie.

Hinsichtlich der Wahrnehmung als nächste Unternehmergeneration und Nachfolger eines Familienunternehmens sind sich die interviewten Next Gens einig: Das Bild des Nachfolgers in der Gesellschaft ist negativ behaftet und wird daher wenig oder nicht kommuniziert. Die nächste Unternehmergeneration sieht sich mit dem Vorurteil des vermögend geborenen Nachfolgers konfrontiert, der sich seine Position nicht selbst erarbeitet hat. Die große, teils als Bürde gefühlte Verantwortung, die mit dem Dasein als Unternehmensnachfolger einhergeht, wird von der Gesellschaft nicht erkannt. Dies resultiert unter anderem darin, dass die Next Gens nicht primär den Klimawandel und Krieg, sondern vielmehr die gesellschaftliche Umverteilung und damit einhergehende Spaltung als größte Herausforderungen der Gesellschaft ansehen. Die zunehmende Polarisierung auch zwischen den Wohlhabenden und den Nicht-Wohlhabenden, und damit auch zwischen Unternehmenseigentümern und Arbeitnehmern, beschäftigt die nächste Generation sehr. Dies betrifft insbesondere auch das Image des Nachfolgers in der Gesellschaft. Das negative Bild des Nachfolgers in der Öffentlichkeit (Stichwort: goldener Löffel), vor allem auch im Vergleich zum oftmals heroisierten Gründer, belastet die Next Gens erkennbar.

Weiterhin besteht zwar ein hohes Maß an politischem Interesse unter den Vertretern der nächsten Unternehmergeneration, das eigene politische Engagement ist jedoch nur schwach ausgeprägt. Damit einhergehend existiert ein nur geringes Vertrauen in die Problemlösungskompetenz der politischen Parteien. Man mag hier gar von einer klassischen Parteienverdrossenheit sprechen. Einig ist sich die nächste Generation darin, dass den alten Volksparteien immer weniger Problemlösungskompetenz zugeschrieben wird. FDP und Grüne erfreuen sich zunehmend größerer Beliebtheit. Insgesamt sieht die Next Gen jedoch (fast ausschließlich) die Zusammenarbeit mehrerer Parteien als wegweisend für die Zukunft an. Einig ist sich die nächste Generation ebenfalls darin, dass die Politik die Anliegen von Familienunternehmen insgesamt zu wenig oder gar nicht wahrnimmt. Dies spiegelt sich ebenfalls im Institutionenvertrauen wider: Je näher an der Parteipolitik (und Skandalen), desto geringer das Vertrauen der Next Gen. Europa als Ideal und Raum offener Grenzen erfreut sich hingegen großer Beliebtheit unter den befragten Next Gens.

Herausforderungen in der Nachfolge sieht die nächste Unternehmergeneration insbesondere darin, sich als Nachfolger, sowohl auf Familien- als auch auf Mitarbeitenseite, zu etablieren. Viele Next Gens erkennen hier Fachexpertise, aber insbesondere auch Wertschätzung und Demut gegenüber den verschiedenen Legitimationsgruppen, als wichtig an. Die momentane Welt der Polykrisen sehen fast alle interviewten Next Gens als Chance. Dadurch habe man die Möglichkeit, als Nachfolger neue Akzente im Familienunternehmen zu setzen.

## G. Gesamtfazit: Next Gens als bewusste Familienunternehmer mit Sinn für Verantwortung im Unternehmen und in der Gesellschaft

Die vorliegende Studie zeichnet ein umfassendes und differenziertes Bild der gegenwärtigen Next Gens in Deutschland, die sich sowohl auf eine quantitative Erhebung mit standardisierten Fragebögen als auch auf vertiefende leitfadengestützte Interviews stützt. Letztere dienen dabei nicht nur dazu, das „trockene“ Zahlenmaterial durch lebenspraktische Bezüge anschaulicher zu machen, sondern ebenso dazu, das entstehende Bild aus einem anderen methodischen Blickwinkel zu validieren.

Hierbei gilt es, zunächst einmal ein Ergebnis festzuhalten, welches so offensichtlich ist, dass es kaum ins Auge fällt. So sehr viele der Next Gens auch das Gefühl äußern, dass die Anliegen von Familienunternehmen von der Politik nicht genug ernst genommen werden; so sehr auch geäußert wird, sich als Next Gen geringer gesellschaftlicher Wertschätzung zu erfreuen; so sehr Probleme in Bezug auf die Nachfolge und mithin sich von der Elterngeneration unterscheidende Vorstellungen über die konkrete Ausgestaltung des Werdegangs angesprochen werden: Für die allermeisten Next Gens steht es entweder fest (oder bleibt eine ernsthafte Perspektive), in der einen oder anderen Form (Stichwort: zunehmende Rollenvielfalt) Verantwortung im eigenen Unternehmen im Rahmen des Generationswechsels zu übernehmen. Angesichts der Vielzahl der sich heute für gut ausgebildete junge Menschen in Deutschland und darüber hinaus bietenden Gelegenheiten zur Gestaltung des eigenen Lebensweges, angesichts des auch in unserer Untersuchung stark hervortretenden Wunsches nach einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf und nicht zuletzt angesichts der angeführten Kritikpunkte mangelnder Wertschätzung und Aufmerksamkeit gegenüber Familienunternehmen wäre es jedoch grundfalsch, diesen breit vorhandenen unternehmerischen Gestaltungswillen als Selbstverständlichkeit anzusehen. Der unternehmerische Gestaltungswille spiegelt sich auch darin, dass die Next Gens auch in hohem Maße bereit sind, im Rahmen von eigenen Neugründungen innerhalb und außerhalb des Familienunternehmens selbst unternehmerisch tätig zu werden. Was die vorliegende Studie jedenfalls sehr deutlich zeigt, ist, dass Next Gens sich sehr bewusst mit der Rolle von Familienunternehmen insgesamt, aber eben auch mit ihrer eigenen Rolle auseinandersetzen. Dies ist auf der einen Seite natürlich den sich zwingend stellenden (berufs)biografischen Fragen geschuldet, verweist aber weit darüber hinausgehend auf eine sehr intensive *bewusste* Auseinandersetzung nicht nur mit der eigenen Position und Zukunftsperspektive, sondern ebenso mit der Position und Perspektive von Familienunternehmen als Institution.

Die meisten Next Gens sind sowohl in Bezug auf die Verantwortung für das eigene Familienunternehmen und auch die Institution Familienunternehmen in Deutschland „bewusste“

Next Gens. Wie die vorliegende Studie zeigt, erstreckt sich dieses Bewusstsein durchaus auf größere gesellschaftliche und politische Zusammenhänge. Ein hohes Maß an politischem Interesse hebt die Next Gens von der Jugendgeneration im breiteren Sinne ab, die geringe Bereitschaft zu politischem Engagement und ein hohes Institutionenvertrauen eint sie wieder mit ihr. Besonders auffällig erscheint in diesem Zusammenhang, wie stark die Next Gens die Gefahren politischer Polarisierung wie auch sozialer Spaltung in der Gesellschaft betonen. Dies bedeutet keine Geringschätzung anderen Gefahren und Herausforderungen, insbesondere in Bezug auf den Klimawandel. Es bedeutet aber eine sehr hohe Sensibilität für gesellschaftliche Umbruchprozesse und deren Gefahren, trotz derer sich aber die Next Gens ein hohes Maß positiver Zukunftssicht bewahren.



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zentrale Werthaltungen .....	9
Tabelle 2:	Einstellungen und Werte „Familie und Familienunternehmen“ .....	15
Tabelle 3:	Familiäre Zugehörigkeit .....	18
Tabelle 4:	Funktion der Mutter im Familienunternehmen .....	18
Tabelle 5:	Funktion des Vaters im Familienunternehme .....	19
Tabelle 6:	Konflikt zwischen Arbeit und Familie .....	21
Tabelle 7:	Wöchentliche Wunscharbeitszeit mit einem zweijährigen Kind .....	23
Tabelle 8:	Wöchentliche Wunscharbeitszeit des Partners/der Partnerin.....	24
Tabelle 9:	Übernahme unternehmerischer Verantwortung .....	27
Tabelle 10:	Karriereweg nach elterlicher Vorstellung.....	31
Tabelle 11:	Wichtigkeit folgender strategischer Handlungsfelder für die Zukunft.....	34
Tabelle 12:	Optionen beim Generationswechsel im Familienunternehmen .....	35
Tabelle 13:	Aussagen zur Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers .....	37
Tabelle 14:	Aussagen zur Vorbereitung auf die Nachfolge .....	39
Tabelle 15:	Aussagen zur Rolle des Seniors nach der Übergabe .....	40
Tabelle 16:	Sicht auf gesellschaftliche Zukunft.....	44
Tabelle 17:	Politisches Interesse .....	44
Tabelle 18:	Institutionenvertrauen .....	46
Tabelle 19:	Ängste.....	49
Tabelle 20:	Zuwanderung.....	50



## Literaturverzeichnis

- Albert, M. & Hilkermeier, L. (im Erscheinen). Der Ukrainekrieg und die Mitte zwischen Pazifismus und Militarismus. In: Andreas Zick/Beate Küpper/Nico Mokros (Hrsg.), Die distanzierte Mitte. Bonn: Dietz 2023 (im Erscheinen).
- Birley, S. (2002). Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26 (3), 5-19.
- Bruehl, S. & Lachenauer, R. (2018). How Family Business Owners Should Bring the Next Generation into the Company, *Harvard Business Review*, Juli 2018.
- Deutsche Shell Holding (Hrsg.), Jugend (2019). Eine Generation meldet sich zu Wort. Weinheim: Beltz.
- Fels, M; Suprinovič, O.; Schlömer-Laufen, N., & Kay, R. (2021). Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 27, 2021.
- Kay, R.; Suprinovič, O.; Schlömer-Laufen, N., & Rauch, A. (2018). Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 18, 2018.
- Prügl, R. (2020). Strukturierte Dialoge mit der Zukunft führen: Wie Familien eine tragfähige Nachfolgestrategie entwickeln, *DIE NEWS – Fachzeitschrift für Familienunternehmen*, Oktober 2020.
- Prügl, R. & Rauschendorfer, N. (2020). Deutschlands nächste Unternehmergegeneration: Eine empirische Untersuchung der Einstellungen, Werte und Zukunftspläne, 5. Auflage und Schwerpunkt „Strategie“, Stiftung Familienunternehmen, München, 2020.
- Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2016). Student Entrepreneurship 2016: Insights from 50 Countries. St.Gallen/Bern: KMU-HSG/IMU.
- Spitzley, D. (2020). The Next Generation in Enterprising Families: Studies on Entrepreneurial Roles, Dissertationsschrift Zeppelin Universität Friedrichshafen, 2020.
- Stiftung Familienunternehmen (2020). Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume – Beitrag zum Wohlstand und Zusammenhalt.



## Die Autorinnen und Autoren

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

Prof. Dr. Mathias Albert ist Professor für Politikwissenschaft an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Seine Arbeitsgebiete liegen zum einen im Bereich der internationalen Politik sowie seit einigen Jahren ebenfalls im Bereich der Polarforschung an der Schnittstelle zwischen Sozial- und Naturwissenschaften. Zum anderen ist er im Bereich der Jugendforschung aktiv, hier vor allem seit 2002 als einer der Leiter der Shell Jugendstudien.

Dr. Natalie Kleine ist Post-Doc und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF). In Ihrer Dissertation untersuchte sie die Markenwahrnehmung von Familienunternehmen in verschiedenen Kontexten. Darüber hinaus beschäftigt sie sich in ihrer Forschung mit der nächsten Generation aus Familienunternehmen.

Miriam Förch ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF). Nachdem sie sich während ihres Masterstudiums an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster intensiv mit dem Thema Führung auseinandergesetzt hat, beschäftigt sie sich in ihrer Dissertation mit der nächsten Generation aus Unternehmerfamilien. Spezifisch versucht sie, die Next Gens aus verschiedenen Perspektiven besser zu verstehen.



# Anhang 1: Methodik

## I. Zur qualitativen Untersuchung

### 1. Datenerhebung

Die Studie zu den Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen von „Deutschlands nächster Unternehmergegeneration“ 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, 2015, 2017 und 2020 die sechste Befragung im Jahr 2023 statt. Jede Erhebung widmete sich ausgewählten Werthaltungen und Einstellungen der nachfolgenden Unternehmergegeneration sowie jeweils einem wechselnden Themenschwerpunkt. In diesem Jahr standen die individuellen sozialen, politischen und zukunftsgerichteten Einstellungen der Nachfolgenerationen im Fokus.

Darüber hinaus gab es in diesem Jahr eine Besonderheit: Neben der empirischen quantitativen Untersuchung wurden in der sechsten Befragung auch qualitative, semistrukturierte Interviews zum Schwerpunktthema Zukunftsbilder mit insgesamt zehn Vertretern und Vertreterinnen der nächsten Generation geführt. Die Interviewpartner und -partnerinnen stammen aus verschiedenen Altersgruppen und Familienunternehmen (siehe nachfolgender Abschnitt AII).

Die Durchführung der Interviews fand online und im Zeitraum von Oktober 2022 bis Januar 2023 statt. Die Ansprache der Interviewpartner und -partnerinnen erfolgte über das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF. Die Interviews weisen eine Länge von 46 bis 120 Minuten auf und umfassen sechs verschiedene Themenblöcke: Werte, Familienunternehmen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Zukunft, Politik sowie Herausforderungen der Nachfolge. In allen Interviews wurde über jeden der Themenblöcke gesprochen.

Als Grundlage für die Interviews diente eine semistrukturierter Interviewleitfaden.

Um die empirischen, quantitativen Daten um qualitative Erkenntnisse zu ergänzen und so noch mehr inhaltliche Tiefe zu generieren, wurde die quantitative Untersuchung um Zitate aus den Interviews ergänzt. Die Gesamtinterviews können online eingesehen werden (siehe Anhang 3). Diese wurden während der Transkription zwar sprachlich geglättet, inhaltlich aber nicht verändert. Es erfolgte keine gänzliche Angleichung an die Schriftsprache. Insgesamt wurden zehn Interviews mit zehn Vertretern und Vertreterinnen der nächsten Generation geführt.

## 2. Beschreibung der Stichprobe

Das Ziel der qualitativen Untersuchung war die Generierung einer möglichst heterogenen Zielgruppe aus Vertretern der nachfolgenden Unternehmergegeneration. Insgesamt wurden zehn Vertreter der nachfolgenden Unternehmergegeneration interviewt. Davon sind sechs männlich und vier weiblich. Die Altersspanne liegt zwischen 18 und 36 Jahren. Die Familienunternehmen der Interviewpartner und -partnerinnen bewegen sich in einer Größenordnung von 30 bis 10.000 Mitarbeitenden und sind in Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hessen, Niedersachsen sowie Schleswig-Holstein ansässig.

## II. Zur empirischen quantitativen Untersuchung

### 1. Datenerhebung

Den Ausgangspunkt für das Forschungsprojekt und den Einstieg in das Forschungsfeld bildete eine qualitativ ausgerichtete Einstiegsphase<sup>13</sup> im Jahr 2010. Auf Grundlage der dabei gewonnen 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 mit 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), im Jahr 2015 wurden detaillierter die „Zukunftspläne für das Familienunternehmen: Innovation und Markenführung“ beleuchtet (n = 315), im Jahr 2017 lag der Fokus auf der „Digitalisierung“ (n = 357). Dieses Vorgehen wurde auch im Rahmen der fünften und größten Erhebung mit dem Schwerpunktthema „strategische Zukunftspläne für das Familienunternehmen und die Zusammenarbeit mit Start-ups“ im Jahr 2020 fortgesetzt (n=516).

In der aktuellen Erhebung aus dem Jahr 2023 wurde ein Schwerpunkt auf den Bereich der Einstellungen zu Politik und gesellschaftlichen Fragen sowie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelegt. 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)

---

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



ein Pretest innerhalb der Zielgruppe. Auf Basis der Erkenntnisse dieser Testphase wurde das finale Erhebungsinstrument angepasst.

Die Haupterhebung fand im Zeitraum von November 2022 bis April 2023 statt. Der Fragebogen wurde online in Form eines internetbasierten Fragebogens zur Verfügung gestellt. Die Ansprache der Zielgruppe erfolgte primär über das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF und den Kooperationspartner Stiftung Familienunternehmen (München).

Die vorliegende Analyse basiert auf insgesamt 440 ausgefüllten Fragebögen, die von der in dieser Analyse fokussierten Altersgruppe der 16- bis 40-Jährigen stammen. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Auswertung dieser Fragebögen aufgeführt.

### **III. Beschreibung der Stichprobe**

Das Ziel der Studie war 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.

#### **1. Demografische Daten der Studienteilnehmer**

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

##### **a) Geschlecht und Alter**

Die Geschlechterverteilung zeigt, ähnlich wie in den Vorjahren, einen höheren Anteil von männlichen Probanden. In der Stichprobe sind 55,9 % der Befragten männlich und 43,2 % weiblich.

Das Durchschnittsalter der Studienteilnehmer liegt im Mittel bei 33 Jahren (Mittelwert = 32,69 Jahre; Median = 33 Jahre). Ähnlich wie in der Studie in 2020 sind die Probanden der vorliegenden Studie im Durchschnitt etwas älter als in den Studien aus den Jahren 2010, 2012, 2015 und 2017.

##### **b) Geschwister und Familienstand**

Die meisten Studienteilnehmer haben Geschwister. Anders als in den Jahren 2017 und 2020 (rund 10 %) haben jedoch 36,8 % angegeben, keine Geschwister zu haben. Ein großer Teil der Befragten hat ein oder zwei Geschwister.

In Hinblick auf den Familienstand lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der Studienteilnehmer zum Zeitpunkt der Befragung verheiratet ist (56,0 %). Die restlichen Befragten sind ledig (ledig ohne Partner: 16,9 %; ledig mit Partner: 25,3 %), leben getrennt, geschieden oder sind verwitwet (1,8 %).

c) Ausbildung

Die Mehrheit der befragten Next Gens weisen mit 53,4 % zum Zeitpunkt der Studie einen Masterabschluss oder mit 26,4 % einen Bachelorabschluss auf. Die ist eine sehr ähnliche Verteilung (76,1 %), wie bei den Teilnehmern der Studie von 2020.

## 2. Eckdaten zu den in der Studie 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 etwas weniger als die Hälfte aller Befragten aus Familienunternehmen, die in der Industrie aktiv sind (48,6 %). Etwas mehr als ein Viertel der Next Gens gibt an, aus einem Familienunternehmen im Bereich Dienstleistung zu kommen (28,2 %), gefolgt vom Handel (15,7 %) und Handwerk (7,5 %).

b) Unternehmensgröße nach Umsatz und Beschäftigten

Die Mehrheit der Next Gens gibt an, dass sie aus einem Familienunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 100 Mio. Euro stammen (27,3 %). Dicht gefolgt von denjenigen, die aus einem Familienunternehmen stammen, das zwischen 10 Mio. Euro und 50 Mio. Euro Umsatz erzielt (26,4 %). Zwischen 50 Mio. Euro und 100 Mio. Euro erzielen 12,5 % der Unternehmen. 13,6 % der Unternehmen erzielen einen Umsatz zwischen 5 Mio. Euro und 10 Mio. Euro und 10,2 % erzielen einen Umsatz zwischen 1 Mio. und 5 Mio. Euro. Nur 5,5 % der Unternehmen der befragten Next Gens erzielen einen Umsatz von weniger als 1 Mio. Euro.

In Bezug auf die Beschäftigtenzahlen der Familienunternehmen der aktuellen Stichprobe zeigt sich folgendes Bild: Der größte Anteil mit 33,4 % der Unternehmen beschäftigt zwischen 51 und 250 Mitarbeiter. Ein Fünftel der Familienunternehmen (21,1 %) beschäftigen zwischen 251 und 1000 Mitarbeiter. In weiteren 17,7 % der Familienunternehmen werden weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigt. Darüber hinaus gaben 15,9 % der befragten Unternehmerkinder an, dass ihr Familienunternehmen mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigt.

### c) Hauptsitz des Familienunternehmens

Außerdem wurden die Probanden nach der Lage des Hauptsitzes ihres Familienunternehmens befragt. 45,2 % der Befragten geben an, dass sich ihr Familienunternehmen in einer Großstadt befindet. In einer Kleinstadt befinden sich laut den Teilnehmenden 33,4 % der Familienunternehmen und 21,4 % haben ihren Hauptsitz im ländlichen Raum.

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

Eine besondere Herausforderung von empirischer Forschung im Kontext „Familienunternehmen“ stellt zum einen die fehlende Übersicht über die Grundgesamtheit der Vertreter der nächsten Generation aus Familienunternehmen in Deutschland dar. So existiert beispielsweise keine vollständige Liste oder Datenbank, welche Informationen zu (potenziellen) Nachfolgern in Familienunternehmen aufführt. 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. Aufgrund der weit verbreiteten Skepsis vieler Familienunternehmen gegenüber allen Formen von Öffentlichkeit und somit auch gegenüber der Weitergabe von Daten im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen hat die Sicherstellung der Anonymität der Befragten oberste Priorität. 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 der Familienunternehmen 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.<sup>14</sup> Aussagen über mögliche regionale Schichtungen der befragten Vertreter der nächsten Unternehmergegeneration

---

14 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 10 Mitarbeiter: rund 89 %, (2) 10 bis 49 Mitarbeiter: rund 8 %, (3) 50 bis 249 Mitarbeiter: rund 2 %, (4) über 249 Mitarbeiter: weniger als 1 % (bei absolut rund 3,5 Mio. Unternehmen) (Stand 2017).

können auf Basis der erhobenen Daten auf Bundeslandebene getroffen werden.<sup>15</sup> 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 nach Aufforderung teilgenommen 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 fünften empirischen Untersuchung der Werthaltungen, Einstellungen, der persönlichen und unternehmerischen Pläne sowie von entsprechenden Rahmenbedingungen der nächsten Unternehmergegeneration 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.

#### 4. Vorgehen bei der Datenanalyse

Die quantitativen Daten werden wie folgt analysiert und beschrieben:

1. Im ersten Analyseschritt wurden die Daten aller 440 befragten Vertreter und Vertreterinnen 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, das heißt der gesamte Datensatz wird jeweils anhand mehrerer Variablen in zwei Gruppen eingeteilt. Es werden stets die im Folgenden aufgelisteten Variablen verwendet, um die Stichprobe zu gruppieren:
  - ▶ Geschlecht (weiblich/männlich)
  - ▶ Alter (Mediansplit: 16 bis 29 Jahre/30 bis 40 Jahre)
  - ▶ Unternehmensgröße (Mediansplit: 0 bis 166 Mitarbeitende und ab 167 Mitarbeitende)
  - ▶ Hauptsitz des Unternehmens (Großstadt/ländlicher Raum)

---

15 Im Vergleich zum Unternehmensbestand in Deutschland nach Bundesland ist bspw. Bayern gut repräsentiert (18,7 % Anteil in Deutschland; 25 % Anteil in der Studie) und Baden-Württemberg überrepräsentiert (13,8 % Anteil in Deutschland; 39 % Anteil in der Studie).

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

## A.2 Unternehmen und Familie

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

## B. Ihre persönlichen Zukunftspläne

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

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

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

### B.2 Was glauben Sie: Welche der oben genannten Optionen würden Ihre Eltern für Ihren Karriereweg gut finden?

(Mehrfachnennung möglich)

1.     2.     3.     4.     5.     6.     7.     8.  
 9.     10.     11.     12.     13.     14.     keine davon

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

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

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

*Keine Pflichtangabe*

---

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

..... Jahr/e

es gab noch keinen

---

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

In ..... Jahr/en

---



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

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

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

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

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

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

Ja  Nein  Weiß ich noch nicht  Nicht meine Entscheidung

**B.10 Wie stellen Sie sich Ihre eigene Zukunft vor? Man kann ja die Zukunft, wie das eigene Leben so weitergehen wird, eher düster oder eher zuversichtlich sehen. Wie ist das bei Ihnen?**

eher düster  eher zuversichtlich  gemischt, mal so – mal so

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

eher düster  eher zuversichtlich

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

politisch stark interessiert  politisch interessiert  politisch wenig interessiert  politisch gar nicht interessiert

**B.13 Verschiedene Dinge betrachten manche als grosses Problem, andere hingegen als Nebensächlichkeit. Machen Ihnen persönlich die folgenden Dinge Angst oder keine Angst?**

	Das macht mir keine Angst					Das macht mir Angst				
Eine Polarisierung der Gesellschaft	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Krieg in Europa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Terroranschläge	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dass unser Familienunternehmen insolvent gehen könnte	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cyberattacken/Datensicherheit	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Die Ausländerfeindlichkeit in Deutschland	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Schlechte Wirtschaftslage mit steigender Armut	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Die Zuwanderung nach Deutschland	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dass Sie eine schwere Krankheit, wie AIDS oder Krebs bekommen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Der Klimawandel	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Eine Wirtschafts-/Finanzkrise	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Wachsende Feindlichkeit zwischen Menschen, die unterschiedliche politische Meinungen vertreten	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**B.14** Nachfolgend sind einige Gruppen oder Organisationen aufgeführt. Bitte teilen Sie uns mit, wie viel Vertrauen Sie diesen Gruppen oder Organisationen entgegenbringen.

	Sehr wenig Vertrauen			Sehr viel Vertrauen	
Bürgerinitiativen	①	②	③	④	⑤
Bundesregierung	①	②	③	④	⑤
Bundesverfassungsgericht	①	②	③	④	⑤
Bundeswehr	①	②	③	④	⑤
Europäische Union	①	②	③	④	⑤
Grosse Unternehmen	①	②	③	④	⑤
Banken	①	②	③	④	⑤
Gewerkschaften	①	②	③	④	⑤
Kirchen	①	②	③	④	⑤
Politische Parteien	①	②	③	④	⑤
Polizei	①	②	③	④	⑤
Feuerwehr	①	②	③	④	⑤
Umweltschutzgruppen	①	②	③	④	⑤
Vereinte Nationen	①	②	③	④	⑤

**B.15** Meinen Sie, dass Deutschland zukünftig mehr, genauso viel oder weniger Zuwanderer als bisher aufnehmen sollte?

- mehr als bisher   
  genauso viel wie bisher   
  weniger als bisher   
  weiss nicht

**B.16** Wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie – alles in allem mit der Demokratie, so wie sie in Deutschland besteht?

- sehr zufrieden   
  eher zufrieden   
  eher unzufrieden   
  sehr unzufrieden

## C. Ihre Einschätzung der aktuellen Situation und der Zukunft Ihres Familienunternehmens

Den ersten Teil haben Sie jetzt geschafft! Im Folgenden geht es darum, wie Sie die aktuelle Situation und die Zukunft Ihres Familienunternehmens einschätzen.

### C.1 Mit welchen Chancen sehen Sie Ihr Familienunternehmen in den nächsten 10 Jahren konfrontiert?

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

.....

.....

.....

### C.2 Mit welchen Herausforderungen sehen Sie Ihr Familienunternehmen in den nächsten 10 Jahren konfrontiert?

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

.....

.....

.....

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

	Sehr unwahrscheinlich					Sehr wahrscheinlich				
Operative Führung allein durch <b>Familienmitglieder</b>	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Operative Führung durch ein <b>Team</b> aus Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Operative Führung allein durch <b>Nicht-Familienmitglieder</b>	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
<b>Verkauf</b> des Unternehmens	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

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

	Weniger wichtig					Sehr viel wichtiger				
<b>Professionalisierung</b> der <b>Gesellschafter/-innenbindung</b> (Familienverfassung, Familientag, ...)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
<b>Einbindung</b> möglichst vieler <b>Familienmitglieder</b> in das operative Geschäft.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Gezielte <b>Aus- und Weiterbildung</b> potenzieller Nachfolger/-innen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
<b>Verfügungsbeschränkungen</b> der Gesellschafter/-innen	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Einsatz eines <b>Beirats</b>	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Einsatz eines <b>Krisenstabs</b>	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
Andere:	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

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

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

## C.6 Wie wichtig werden die folgenden Punkte für Ihr Unternehmen in Zukunft?

	Weniger wichtig		Sehr viel wichtiger		
<b>Familienstrategie</b> entwickeln/updates	①	②	③	④	⑤
<b>Nachfolgestrategie</b> entwickeln/updates	①	②	③	④	⑤
<b>Vermögensstrategie</b> entwickeln/professionalisieren	①	②	③	④	⑤
<b>Next Gen Treffen</b> einführen/professionalisieren	①	②	③	④	⑤
<b>Familientage</b> einführen/professionalisieren	①	②	③	④	⑤
<b>Next Gen Beirat</b> einführen/professionalisieren	①	②	③	④	⑤
<b>Externe Netzwerke</b> einführen/professionalisieren	①	②	③	④	⑤

## D. Familie und Familienunternehmen

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

### D.1 Zu welchem Familienzweig gehörte das Unternehmen der Familie bei Gründung oder Erwerb?

- Zweig der Mutter
  Zweig des Vaters
  Eltern sind gemeinsame Gründer
- Beide stammen aus einem Familienunternehmen
-

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

(Mehrfachnennung möglich)

- Geschäftsführung       Angestellt       Gesellschafterin  
 Funktion im Beirat/  
Beiratsvorsitzende       Nichts davon
- 

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

(Mehrfachnennung möglich)

- Geschäftsführung       Angestellt       Gesellschafter  
 Funktion im Beirat/  
Beiratsvorsitzende       Nichts davon
- 

**D.4 Beruf und Familie**

Wie würden Sie den Konflikt zwischen Arbeit und Familie in Ihrem Alltag beschreiben?

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
Die beruflichen Anforderungen halten mich davon ab, so viel Zeit mit meiner Familie zu verbringen, wie ich es gerne möchte.	①	②	③	④	⑤
Nach der Arbeit habe ich kaum noch Energie für Dinge, die ich zu Hause erledigen muss.	①	②	③	④	⑤
Die Anforderungen meiner Familie beeinflussen meinen Arbeitstag.	①	②	③	④	⑤
Die Anforderungen der Familie erschweren es mir, meine Arbeitszeiten so zu gestalten, wie ich es möchte.	①	②	③	④	⑤
Wenn ich bei der Arbeit bin, werde ich von Familienmitgliedern abgelenkt.	①	②	③	④	⑤
Mein Familienleben bringt mich bei der Arbeit in schlechte Stimmung.	①	②	③	④	⑤

**D.5 Stellen Sie sich vor, Sie haben mit Ihrem/Ihrer Partner/-in ein zweijähriges Kind. Wie viel Stunden würden Sie dann am liebsten durchschnittlich pro Woche arbeiten, um Geld zu verdienen.**

- 0, also gar nicht       etwa 10 Stunden       etwa 20 Stunden  
 etwa 30 Stunden       etwa 40 Stunden, also Vollzeit       mehr als Vollzeit (Überstunden)
-



**D.6 Und wie viele Stunden möchten Sie, dass Ihr/-e Partner/-in durchschnittlich pro Woche arbeitet, um Geld zu verdienen?**

- 0, also gar nicht     
  etwa 10 Stunden     
  etwa 20 Stunden  
 etwa 30 Stunden     
  etwa 40 Stunden, also Vollzeit     
  mehr als Vollzeit (Überstunden)
- 

**D.7 Als Unternehmerfamilie achten wir sehr darauf, ...**

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu	
... dass die <b>Familie</b> dem Unternehmen ein <b>Gesicht</b> gibt.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
... dass sich unser Familienunternehmen in der Gemeinde/Region <b>sozial engagiert</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
... dass unser <b>Familienunternehmen</b> von den Mitarbeitern/-innen sehr <b>geschätzt</b> wird.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
... dass der <b>Ruf</b> unseres Familienunternehmens sehr <b>gut</b> ist.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
... unser Unternehmen konsequent als <b>Familienunternehmen</b> zu <b>vermarkten</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
... dass wir unseren Mitarbeitern/-innen die <b>Geschichte</b> des <b>Unternehmens</b> vermitteln.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**D.8 In welchem Wirtschaftszweig ist das Unternehmen Ihrer Familie hauptsächlich tätig?**

- Industrie/ Produktion     
  Dienstleistung     
  Handel     
  Handwerk
- 

**D.9 Wie viele Mitarbeiter/-innen beschäftigt das Unternehmen ca. weltweit?**

- ..... Zahl der Mitarbeiter/-innen       Weiß ich nicht
- 

**D.10 Wie viel Umsatz erwirtschaftet das Unternehmen jährlich?**

- < 1 Mio. Euro     
  < 5 Mio. Euro     
  < 10 Mio. Euro     
  < 50 Mio. Euro  
 < 100 Mio. Euro     
  100 Mio. Euro und mehr     
  Weiß ich nicht
-

**D.11 In welcher Umgebung befindet sich der Hauptsitz des Familienunternehmens?**

- Großstadt                       Kleinstadt                       Ländlicher Raum/Dorf
- 

**D.12 In welchem Bundesland befindet sich der Hauptsitz des Familienunternehmens?**

- |  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Baden-Württemberg | <input type="checkbox"/> Bremen                 | <input type="checkbox"/> Niedersachsen       | <input type="checkbox"/> Sachsen            |
| <input type="checkbox"/> Bayern            | <input type="checkbox"/> Hamburg                | <input type="checkbox"/> Nordrhein-Westfalen | <input type="checkbox"/> Sachsen-Anhalt     |
| <input type="checkbox"/> Berlin            | <input type="checkbox"/> Hessen                 | <input type="checkbox"/> Rheinland-Pfalz     | <input type="checkbox"/> Schleswig-Holstein |
| <input type="checkbox"/> Brandenburg       | <input type="checkbox"/> Mecklenburg-Vorpommern | <input type="checkbox"/> Saarland            | <input type="checkbox"/> Thüringen          |
- 

**D.13 In welchem Jahr wurde das Familienunternehmen gegründet?**

- Im Jahr .....  Weiß ich nicht
- 

**D.14 Wie viel Eigentum am Unternehmen liegt in Familienhand?**

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

- Weiß ich nicht
- 

**D.15 Von welcher Generation/welchen Generationen wird das Unternehmen derzeit operativ und/oder strategisch geführt?**

*Sollten mehrere Generationen in der Führung tätig sein, kreuzen Sie bitte die entsprechenden Generationen an.*

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Generation | <input type="checkbox"/> 2. Generation   | <input type="checkbox"/> 3. Generation  | <input type="checkbox"/> 4. Generation |
| <input type="checkbox"/> 5. Generation | <input type="checkbox"/> > 5. Generation | <input type="checkbox"/> Weiß ich nicht |  |
-

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

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

---

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

Ja  In abgewandelter Form  Nein

---

**D.18 Ist Ihr Familienunternehmen Förderer der Stiftung Familienunternehmen?**

Ja  Nein  Weiß ich nicht

---

**E. Fragen zu Ihrer Person**

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

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

(Mehrfachnennung möglich)

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

---

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

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

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

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

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

- Ja, und zwar: .....       Nein
- 

**E.5 Sie sind:**

- Männlich       Weiblich
- 

**E.6 Wie alt sind Sie?**

..... Jahre

---

**E.7 Staatsangehörigkeit:**

- Deutsch       Schweizerisch       Österreichisch
- Andere: .....
- 

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

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

**E.9 Wie ist Ihr Familienstand?**

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

**E.10 Haben Sie eigene Kinder?**

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

**E.11 Was ist Ihr aktuell höchster Bildungsabschluss?**

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

**E.12 Welche Tätigkeit üben Sie derzeit aus?**

*(Mehrfachnennung möglich)*

- Schüler/-in       Auszubildende/-r       Studierende/-r       Angestellt in einem Konzern  
 Angestellt in einem Familienunternehmen       Gesellschafter/-in unseres Familienunternehmens       Gründer/-in eines eigenen Unternehmens       Angestellt im öffentlichen Dienst  
 Politische Funktion       Sonstiges: .....
- 

**E.13 Haben Sie eine Ausbildung absolviert?**

- Ja, als .....       Nein
-

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

*(Mehrfachnennung möglich)*

- |                                |                              |   |  |
|--------------------------------|------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> BWL   | <input type="checkbox"/> VWL | <input type="checkbox"/> Ingenieurwissen-<br>schaft | <input type="checkbox"/> Kommunikations-<br>wissenschaft |
| <input type="checkbox"/> Jura  |                              | <input type="checkbox"/> .....                      |  |
| <input type="checkbox"/> ..... |                              | <input type="checkbox"/> .....                      |  |
- 

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

- Privat       Öffentlich       Beides       Nicht studiert
- 

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

- Ja       Nein       Weiß ich nicht
- 

**E.17 Teilnahme am FIF Next Gen Panel**

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

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ich bin schon Teil des FIF Next Gen Panels. Mein Code lautet: ..... | <input type="checkbox"/> Ich möchte gerne Teil des FIF Next Gen Panels werden (bitte nachfolgend die E-Mail Adresse angeben, an die der Link zur Registrierung gesendet werden soll): ..... | <input type="checkbox"/> Ich möchte derzeit nicht am FIF Next Gen Panel teilnehmen. |
|--|---|---|
-

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

Falls ja, würden wir uns freuen, wenn Sie uns die jeweilige E-Mailadresse nennen oder den Link [www.zu.de/dnug](http://www.zu.de/dnug) weitergeben.

.....

.....

.....

---

**Wir bedanken uns sehr herzlich für Ihre Teilnahme!**





## Anhang 3: Portraits & Interviewleitfaden

Hier ein kurzer Überblick zu den Eckdaten der Portraits der Next Gen im Rahmen der Studie Deutschlands nächste Unternehmergegeneration (DNUG) 2023:

Die kompletten Portraits  
finden Sie hier:



### Portrait No. 1: Mark\*

- 18-25 Jahre
- Next Gen (derzeit nicht im Unternehmen aktiv)
- 2. Generation
- 8.500-8.999 Mitarbeitende

### Portrait No. 2: Tim\*

- 30-35 Jahre
- Mitglied des Verwaltungsrates
- 4. Generation
- 2.500-2.999 Mitarbeitende

### Portrait No. 3: Stefanie\*

- 30-35 Jahre
- Beiratsvorsitzende
- 3. Generation
- 500-999 Mitarbeitende

### Portrait No. 4: Alexander\*

- 20-25 Jahre
- Vorstandsmitglied
- 4. Generation
- 250-499 Mitarbeitende

### Portrait No. 5: Julia\*

- 30-35 Jahre
- Abteilungsleitung
- 3. Generation
- 500-999 Mitarbeitende

### Portrait No. 6: Robert\*

- 35-40 Jahre
- Abteilungsleitung
- 3. Generation
- 50-249 Mitarbeitende

### Portrait No. 7: Philipp\*

- 30-35 Jahre
- Geschäftsführung
- 2. Generation
- 10-49 Mitarbeitende

### Portrait No. 8: Max\*

- 30-35 Jahre
- Geschäftsführung
- 2. Generation
- 10-49 Mitarbeitende

### Portrait No. 9: Amelie\*

- 30-35 Jahre
- Gesellschafterin & Asset Managerin
- 4. Generation
- 50-249 Mitarbeitende

### Portrait No. 10: Mia\*

- 30-35 Jahre
- Vorständin Sales & Marketing
- 2. Generation
- 8.500-8.999 Mitarbeitende

\*Name im Zuge der Anonymisierung geändert

*Wir starten das Gespräch mit ein paar Einstiegsfragen ...*

Könntest Du bitte einmal kurz Deinen Werdegang und Deine aktuelle Rolle im Familienunternehmen schildern?

Es wäre super, wenn Du mir noch ein paar Infos zu Deinem Familienunternehmen geben könntest: In welcher Generation ist Dein Familienunternehmen? Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Dein Unternehmen? In welcher Branche seid Ihr tätig?

*Nach unseren Einstiegsfragen würden wir jetzt zu dem Thema **Werte** übergehen. Dabei interessiert uns, welche zentralen Eigenschaften, Einstellungen, Werthaltungen denn eigentlich Unternehmerfamilien ausmachen. Uns interessiert besonders auch Deine Einschätzung, welche Veränderungen es hier in Zukunft geben wird. Lass uns mal damit beginnen, was denn aktuell zentrale Werte sind:*

Denke einmal an die Eigenschaften und Werte, die einen erfolgreichen Familienunternehmer/in ausmachen: Welche sind das für Dich? Was hast Du spezifisch für Werte?

Wie haben sich diese Werte verändert und wie denkst Du, dass sie sich in Zukunft verändern werden?

Und jetzt denke bitte noch einmal über die Werte nach, die Du uns vorhin beschrieben hast: findest Du, dass einige davon mehr oder weniger „typische“ für Deine Generation, Deine Altersgruppe sind, oder sind es wirklich alle Werte, die bei Familienunternehmern besonders ausgeprägt sind?

*Nun kommen wir zu ein paar Fragen zu Deinem **Familienunternehmen** und auch zu dessen Verhältnis zu Gesellschaft und Politik.*

Zunächst einmal, glaubst Du, dass das Familienunternehmen eine überholte Unternehmensform ist? Warum?

Wenn Du an die Herausforderungen speziell an Familienunternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen denkst, welches sind da die größten Herausforderungen, die Dir einfallen?

Wenn Du jetzt an unsere Gesellschaft denkst. Wie fühlst Du Dich als Next Gen von dieser wahrgenommen? Welche Bedeutung kommt Unternehmerfamilien und

Familienunternehmen aus Deiner Sicht in unserer Gesellschaft zu?

Und jetzt denke mal an die Politik. Wie nimmt diese aus Deiner Sicht die Sorgen und Nöte von Familienunternehmen wahr?

*Ein Thema, das für viele immer wichtiger wird, ist die **Vereinbarkeit Beruf und Familie**.*

Wie wichtig ist Dir persönlich dieses Thema? Findest Du, dass die Frage nach der Vereinbarkeit Beruf und Familie bei einem/einer Familienunternehmer/in überhaupt Sinn macht?

Wo und wie steckst Du bei der Arbeit bzw. bei der Familie zurück?

Wenn Du jetzt einmal an die Mitarbeitenden Deines Familienunternehmens denkst. Nimmst Du bei diesen eine sich ändernde Einstellung zu diesen Fragen allgemein bzw. insbesondere bei jüngeren (im Vergleich zu älteren) Mitarbeitenden wahr?

*Jetzt wollen wir über die **Zukunft** reden, und zwar konkret über zwei Dinge. Einmal sprechen wir über die größten Herausforderungen, denen sich Dein Unternehmen in nächster Zeit stellen muss. Danach reden wir darüber, was die größten Herausforderungen für die Gesellschaft insgesamt sind.*

Wie siehst Du zukünftige Entwicklungen und wo siehst Du die größten Herausforderungen für Dein Unternehmen?

Wo siehst Du die größten Herausforderungen für unsere Gesellschaft?

*Nun wollen wir über **Politik** sprechen.*

Würdest Du sagen, dass Du politisch interessiert bist, insbesondere auch jenseits der Belange des Unternehmens? Warum?

Bist Du politisch engagiert? Bist Du anderweitig engagiert? Wo?

(Ggf.: Follow-Up: Siehst Du IHK/Parteispenden durch FUN/Unterstützung Lokalpolitik durch FUN als politisches Engagement?)

Wenn Du jetzt einmal an die gesellschaftlichen Herausforderungen denkst, über die wir vorhin gesprochen haben: Welcher Partei – oder auch: welchen Parteien

– sprichst Du hier die größte Problemlösungskompetenz zu?

Insgesamt ist es ja so, dass den politischen Parteien nicht so großes Vertrauen entgegengebracht wird. Gerade wenn es um große Herausforderungen und Krisen geht: Welche Institutionen schätzt Du als besonders vertrauenswürdig ein und welche weniger? Denke dabei ruhig sowohl an politische und staatliche Organisationen wie auch an private.

*Wenn wir jetzt etwas weg von der deutschen Politik hin zu **Europa** gehen.*

Inwieweit fühlst Du Dich als Europäer/in?

Wie siehst Du die Zukunft Europas? Was sollte hier getan werden? Sollte hier etwa versucht werden, den Einigungsprozess schneller voranzutreiben? Sollte es möglicherweise ein Kern von Staaten sein, der das in die Hand nimmt?

*Unser letzter Gesprächsblock dreht sich um **Herausforderungen der Nachfolge**.*

Welche Qualitäten/Eigenschaften sind Deiner Meinung nach für die langfristige Akzeptanz als Nachfolger/Nachfolgerin auf Mitarbeitenden-Seite wichtig?

Welche Qualitäten/Eigenschaften sind Deiner Meinung nach für die langfristige Akzeptanz als Nachfolger/Nachfolgerin auf Familien-Seite – was die Seniorgeneration betrifft – wichtig?

Welche Qualitäten/Eigenschaften sind Deiner Meinung nach für die langfristige Akzeptanz als Nachfolger/Nachfolgerin auf Familien-Seite – was die Generation der Next Gen wie Geschwister oder Cousins betrifft – wichtig?

Werden sich diese Qualitäten in Zukunft verändern? Was tust Du heute dafür, damit Du diese Qualitäten erreichst?

Wenn Du an die aktuelle/zukünftige Entwicklung unserer Gesellschaft denkst. Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für Dich als Nachfolger/in?

Wenn Du nun an aktuelle/zukünftige wirtschaftliche Herausforderungen denkst. Inwiefern stellen diese Herausforderungen Risiken oder ggf. auch Chancen für Dich

als Next Gen dar? Wie beeinflussen diese Herausforderungen Dein Handeln heute?

Denke jetzt einmal an Deine persönliche Zukunft. Welche Herausforderungen siehst Du dort? Wie beeinflussen diese Herausforderungen Dein Handeln heute?





**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50  
D-80538 München

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

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Preis: 29,90 €

ISBN: 978-3-948850-39-5