



Stiftung
Familienunternehmen

Deutschlands nächste Unternehmergegeneration

Eine empirische Untersuchung der Werthaltungen, Einstellungen und Pläne



Impressum

Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen
Prinzregentenstraße 50
80538 München

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



Unternehmermagazin Impulse
Baumwall 11
20459 Hamburg

Tel.: +49 (0) 40 / 37 03 85 84
E-Mail: chefredaktion@impulse.de
www.impulse.de

zeppelin university

Hochschule zwischen
Wirtschaft, Kultur und Politik

Zeppelin University gGmbH
Hochschule zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik
Am Seemooser Horn 20
88045 Friedrichshafen

Tel.: +49 7541 / 6009 0
Fax: +49 7541 / 6009 1199
E-Mail: ZUmaster@zeppelin-university.de
www.zeppelin-university.de

Bearbeitet von:

Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen

Prof. Dr. Reinhard Prügl
Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF)
Lehrstuhl für Innovation, Technologie und Entrepreneurship

zeppelin university

Hochschule zwischen
Wirtschaft, Kultur und Politik

© Stiftung Familienunternehmen,
Unternehmermagazin impulse, Zeppelin-University, München, Januar 2011

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-942467-10-0

o. Kurzfassung

Die Studie: Erste empirische Exploration der Werte, Einstellungen, Aktivitäten und Pläne der künftigen Unternehmergeneration Deutschlands

Ziel der vorliegenden Studie ist es, (1) generelle Werthaltungen, (2) die Einstellung zu den Themen „Familie“ und „Familienunternehmen“, (3) Bildung, Netzwerke und gesellschaftliches Engagement sowie (4) Karriere- und Nachfolgepläne des Familienunternehmer-Nachwuchses in Deutschland zu erforschen. Zu diesem Zweck wurden im Zeitraum April bis August 2010 zunächst 241 Vertreter dieser Zielgruppe mittels eines standardisierten Fragebogens erreicht. Für die weitere Analyse wurden die Antworten der insgesamt 202 befragten Unternehmersprösslinge in der *Altersgruppe der 16- bis 35-Jährigen* herangezogen und bilden somit die Grundlage der vorliegenden empirischen Exploration. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse in Kurzform vorgestellt.

(1) Generelle Werthaltungen: Traditionelle familienunternehmerische Werte gepaart mit dem Anspruch, den eigenen Weg zu gehen, und Mut zur Innovation

Die Befragten sehen die Werthaltungen „Eigenverantwortlich leben und arbeiten“, „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“ und „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ als zentral an. Gleichzeitig werden die Werte „Das tun, was andere auch tun“ und „Am Althergebrachten festhalten“ stark abgelehnt. Den *eigenen* Weg zu gehen scheint in dieser Generation von großer Bedeutung zu sein – ohne dabei jedoch die Wurzeln zu vergessen. Dies zeigt sich an der einhellig hohen Zustimmung zu Werthaltungen wie „Fleißig und ehrgeizig sein“, „Gute Freunde, die einen anerkennen und akzeptieren“ oder „Ein gutes Familienleben führen“. Kritisch ist anzumerken, dass die Aussage „Sich politisch engagieren“ nur eine unterdurchschnittliche Zustimmung (Rang 21 von 25 Werthaltungen) bekommt – hier ist offenbar das Vertrauen in (partei-)politische Prozesse nicht besonders hoch ausgeprägt.

(2) Einstellungen zu Familie und Familienunternehmen: Kooperativ, teamorientiert, mit ausgeprägtem Bewusstsein für das Spannungsfeld Familie und Beruf

Die befragten potenziellen Nachwuchsunternehmer sind überaus kooperativ eingestellt, und zwar sowohl in Bezug auf ihre Geschwister als auch in Bezug auf beispielsweise die Einbindung familienexterner Geschäftsführer. Damit verbunden ist eine sehr positive Einstellung gegenüber teamorientiertem Arbeiten und dem damit verbundenen partizipativen Führungsstil. Für das Spannungsfeld berufliche versus private Verpflichtungen herrscht ein großes Bewusstsein. Im Zweifelsfall werden jedoch die Bedürfnisse des Unternehmens vor jene der Familie gestellt („Firm first“).

(3) Bildung, Netzwerke und gesellschaftliches Engagement: Investitionsbereitschaft in bestmögliche Ausbildung, internationale Orientierung, großer Freundeskreis und hohes Verantwortungsbewusstsein für gesellschaftliche Belange

Für die im Rahmen dieser Studie befragten Nachwuchsunternehmer hat Bildung einen hohen Stellenwert – und sie sind bereit, in ihre Bildung zu investieren. So hat ein erheblicher Anteil Erfahrungen mit privaten Universitäten und Hochschulen: Rund 30% der Befragten haben im Verlauf ihres Studiums an einer Privatuniversität studiert oder tun dies derzeit. Knapp über 41% haben bereits umfangreiche Auslandserfahrung gesammelt und längere Zeit (im Studium oder im Job) im internationalen Umfeld verbracht. Die familiäre Prägung wird in der Wertschätzung sozialer Kontakte (ein großer Freundeskreis wird als wichtig erachtet) als auch in einem hohen Verantwortungsgefühl für die Gesellschaft erkennbar. Die Befragten engagieren sich besonders in den Bereichen Soziales, Sport und Kultur.

(4) Karriere- und Nachfolgepläne: Unternehmertum ist Trumpf – Karriere im öffentlichen Dienst kommt praktisch nicht in Frage

Zudem ist aus den Ergebnissen der Analyse insgesamt ein beachtliches Potenzial für die (operative) Nachfolge im Familienunternehmen innerhalb der vorliegenden Stichprobe abzuleiten. Mehr als jeder zweite Befragte (55%) plant, in absehbarer Zeit als Nachfolger unternehmerisch aktiv zu werden oder ist bereits in der Verantwortung im Familienunternehmen. Nur rund 14% planen, dies nicht zu tun, und weitere 27% haben diesbezüglich noch keine Entscheidung getroffen. In Summe können sich somit mehr als drei Viertel prinzipiell die Übernahme des Familienunternehmens vorstellen. Als wahrscheinlicher Übernahmezeitpunkt zeigt sich ein Wert von in durchschnittlich 5,8 Jahren. Bei den Karrierealternativen ist Selbstständigkeit und Unternehmertum mit 53% klar erste Präferenz, gefolgt von einer Anstellung bzw. Mitarbeit in einem Familienunternehmen (35%). Eine Laufbahn im öffentlichen Dienst ist dagegen in der untersuchten Stichprobe wenig attraktiv: Diese ist nur für 6% wahrscheinlich, nur 1% der Befragten sind tatsächlich in diesem Bereich tätig.

Inhaltsverzeichnis

TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS	4
1. EINLEITUNG.....	5
2. KONZEPTION DER STUDIE	7
2.1. THEORETISCH-KONZEPTIONELLER RAHMEN	7
2.2. ZUR EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG.....	9
3. ZENTRALE WERTHALTUNGEN DES UNTERNEHMERNACHWUCHSES	17
4. EINSTELLUNGEN ZUM THEMENKOMPLEX „FAMILIE“	21
5. EINSTELLUNGEN ZUM THEMENKOMPLEX „FAMILIEN-UNTERNEHMEN“	23
6. AUSBILDUNG, NETZWERKE UND ENGAGEMENT.....	27
7. PLÄNE UND PRÄFERENZEN ZUR BERUFLICHEN KARRIERE.....	33
8. FAZIT UND AUSBLICK	38

Dank und Anerkennung

Forschung braucht Kooperation. So auch in diesem Projekt. Wesentlich zum Gelingen dieser Studie haben folgende Personen beigetragen: Tina Egolf und Stephan A. Jansen, sowie Daniel Finck und Michael Prügl (alle Zeppelin University Friedrichshafen), Maria Krenek und Stefan Heidbreder (beide Stiftung Familienunternehmen), Antonia Götsch und Nikolaus Förster (beide Unternehmermagazin impulse), Wolfgang Diestelmann (Gruener + Jahr) sowie zwölf Vertreterinnen und Vertreter des Familienunternehmernachwuchses (Alexandra Heraeus, Titus Dittmann, Frederik Vogel, Jan-Hendrik Goldbeck, Christoph Brandt, Julia-Carolin Schmid, Jessica Kulitz, Michael Prym, Noah Wild, Ricarda Kusch, Robert Drosdek sowie Clara). Dafür meinen herzlichen Dank und meinen Respekt für die gefühlte und gelebte Verbundenheit in forschersicher Neugier.

Vor allem aber gilt mein Dank und meine Anerkennung den mehr als zweihundert (angehenden) Unternehmerinnen und Unternehmern für ihre Mühe und ihren Einsatz, dieses Projekt durch Ihre Teilnahme an der Befragung erst möglich zu machen. Danke.

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DIE THEORIE DES ÜBERLEGTEN HANDELNS	8
ABBILDUNG 2: GESCHLECHTERVERTEILUNG IN DER STICHPROBE	11
ABBILDUNG 3: ALTERSVERTEILUNG IN DER STICHPROBE	11
ABBILDUNG 4: ANZAHL DER BEFRAGTEN MIT/OHNE BZW. WIE VIELEN GESCHWISTERN.....	12
ABBILDUNG 5: ANZAHL DER GENERATIONEN DER UNTERNEHMEN, AUS DENEN DIE BEFRAGTEN STAMMEN	13
ABBILDUNG 6: ZUORDNUNG DER UNTERNEHMEN, AUS DENEN DIE BEFRAGTEN STAMMEN, ZU WIRTSCHAFTSZWEIGEN .	13
ABBILDUNG 7: ZUORDNUNG DER UNTERNEHMEN, AUS DENEN DIE BEFRAGTEN STAMMEN, ZU UMSATZGRÖßEN	14
ABBILDUNG 8: ZUORDNUNG DER UNTERNEHMEN, AUS DENEN DIE BEFRAGTEN STAMMEN, ZU BESCHÄFTIGTENZAHLEN	15
ABBILDUNG 9: DIE WICHTIGSTEN WERTHALTUNGEN MIT DER HÖCHSTEN ZUSTIMMUNG UND DER STÄRKSTEN ABLEHNUNG ...	17
ABBILDUNG 10: ART DER HOCHSCHULE/UNIVERSITÄT AN DER DIE BEFRAGTEN STUDIEREN/STUDIERT HABEN	27
ABBILDUNG 11: DIE FÜNF HÄUFIGSTEN STUDIENRICHTUNGEN DER BEFRAGTEN.....	28
ABBILDUNG 12: INTERNATIONALE ERFAHRUNG DER BEFRAGTEN	28
ABBILDUNG 13: BEREICHE IN DENEN SICH DIE BEFRAGTEN MIT SACHLEISTUNGEN UND TATEN ENGAGIEREN.....	30
ABBILDUNG 14: POLITISCHES ENGAGEMENT: PARTEIMITGLIEDSCHAFT	31
ABBILDUNG 15: KARRIEREPRÄFERENZEN DES UNTERNEHMERNACHWUCHSES	33
ABBILDUNG 16: STRATEGISCHE PRÄFERENZEN DER NÄCHSTEN UNTERNEHMERGENERATION	34
ABBILDUNG 17: „WIE WICHTIG IST IHNEN, SCHNELL ERFOLG ZU HABEN?“	34
ABBILDUNG 18: WAHGENOMMENE AKZEPTANZ DER GRÜNDUNG EINES EIGENEN UNTERNEHMENS IM SOZIALEN UMFELD (FAMILIE)..	36
TABELLE 1: GENERELLE WERTE UND HALTUNGEN.....	18
TABELLE 2: RAHMENBEDINGUNGEN IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT	19
TABELLE 3: EINSTELLUNGEN ZUM THEMA „FAMILIE“	21
TABELLE 4: EINSTELLUNGEN ZUM THEMA „FAMILIENLEBEN“	22
TABELLE 5: EINSTELLUNGEN ZUM THEMENKOMPLEX „FAMILIENUNTERNEHMEN“	24
TABELLE 6: FRAGESTELLUNG: WO KOMMEN SIE VOR ALLEM IN KONTAKT MIT ANDEREN KINDERN VON UNTERNEHMERN?	29
TABELLE 7: FRAGESTELLUNG: MÖGLICHKEITEN DER POLITISCHEN EINFLUSSNAHME	31
TABELLE 8: KARRIEREPRÄFERENZEN	33
TABELLE 9: ERWARTETE UMFELDDREAKTIONEN BEI ÜBERNAHME DES FAMILIENUNTERNEHMENS UND EINER EIGENEN GRÜNDUNG	35
TABELLE 10: FRAGESTELLUNG: WAS ERWARTEN IHRE ELTERN VON IHNEN HINSICHTLICH IHRER BERUFLICHEN ZUKUNFT?	36

1. Einleitung

Das Thema Familienunternehmen erlebte in den vergangenen Jahren sowohl international als auch im deutschsprachigen Raum einen großen Aufschwung. Gleichzeitig wurden von verschiedensten Seiten Initiativen ergriffen, um das Thema Familienunternehmen mehr ins Bewusstsein der Bevölkerung zu bringen und die vielfältigen Möglichkeiten und Chancen für und in Familienunternehmen aufzuzeigen. Insbesondere in Zeiten der durchlebten Wirtschaftskrise war und ist eine besondere Aufmerksamkeit für die spezifischen Leistungen und Werthaltungen der Familienunternehmen zu beobachten.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen ist ebenso unbestritten wie die Herausforderungen in Bezug auf die erfolgreiche Regelung der anstehenden Nachfolge in zahlreichen Familienunternehmen. Familienunternehmen machen laut einer aktuellen Studie (2009) der Stiftung Familienunternehmen (durchgeführt von ZEW und ifm Mannheim) in Deutschland einen Großteil aller Unternehmen aus (rund 93%), verzeichnen rund 49% aller Umsätze und beschäftigen 54% aller Mitarbeiter.¹ Davon, so schätzt das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn in einer aktuellen Studie, muss zwischen 2010 und 2014 jährlich für rund 22.000 familiengeführte Betriebe eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger gefunden werden (Hauser et al., 2010).²

Auch die Politik ist auf dem Weg, die besonderen Qualitäten und die zentrale Rolle der Familienunternehmer zunehmend anzuerkennen. *„Die über drei Millionen Familienunternehmen in Deutschland bilden das Fundament unserer sozialen Marktwirtschaft [...] Sie stehen für Werte wie Stabilität, eigenverantwortliches Handeln, Kontinuität und Verlässlichkeit – Werte, die in unserer zunehmend globalisierten Welt wieder stärker in das Zentrum des öffentlichen Interesses rücken.“*³, betonte Rainer Brüderle, Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, und ergänzte kürzlich im Handelsblatt: *„Familienunternehmen machen Deutschland stark - ganz besonders deshalb, weil sie neben dem unternehmerischen Erfolg nie die sozialen Belange aus den Augen verlieren [...] Oft sind Familienunternehmen traditionsbewusst, ruhen sich aber nicht auf dem Erreichten aus. Denn Fortschritt und Innovationsbereitschaft sind unabdingbare Voraussetzungen, um im weltweiten Wettbewerb bestehen zu können.“*⁴ Auch auf europäischer Ebene ist man sich der Bedeutung von Familienunternehmen für die Zukunft Europas – zumindest gemessen an Worten - bewusst, wie Kommissionspräsident Barroso mit folgender Aussage verdeutlicht: *„Family firms have been the invisible giants of the European economy for far too long. And yet, rooted as they are in Europe's*

¹http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/Die_volkswirtschaftliche_Bedeutung_der_Familienunternehmen.pdf -

² Neue Datenquellen erlaubten eine sachgerechtere Abgrenzung so genannter *übernahmewürdiger* Unternehmen – es handelt sich bei diesen um Unternehmen mit einer hinreichenden Substanz, die für Nachfolger wirtschaftlich attraktiv ist (Hauser, Kay und Boerger, 2010).

³ http://www.karrieretag-familienunternehmen.de/media/dokumente/KT6_Grusswort.pdf - Grußwort anlässlich des Karrieretages Familienunternehmen 2010

⁴<http://www.handelsblatt.com/grusswort-von-rainer-bruederle-familienunternehmen-staerken-die-marktwirtschaft;2723025> – Grußwort Bundeswirtschaftsminister Rainer Brüderle vom 02.01.2011

*landscape, they are our natural partners in building an open, innovative economy for the 21st century.*⁵

Rückt man, wie aus diesen Wortmeldungen erkennbar, die zukünftige Rolle von Familienunternehmen als Innovationsmotor im Wirtschaftssystem Deutschlands und Europas in den Fokus, so wird nahezu zwangsläufig eine besondere Aufmerksamkeit auf die potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger, also die kommende Generation in den Familienunternehmen, gerichtet. Umso spannender ist es folglich, sich der Frage zu widmen, wie denn die nächste Generation an (potenziellen) Familienunternehmern hinsichtlich ihrer Wertemuster, ihrer Einstellungen zum Thema Familienunternehmen oder ihrer Karrierepläne einzuschätzen ist. Bis dato gibt es dazu in der internationalen Forschungslandschaft erstaunlicherweise nur vereinzelte, empirisch fundierte Ansätze.⁶ Vor allem in Deutschland, einem Land mit einer besonderen Tradition und Stärke im Bereich der Familienunternehmen, scheint eine erste empirische Exploration der Werte, Einstellungen, Erfahrungen und Pläne des unternehmerischen Nachwuchses überfällig. Die Beantwortung dieser Fragestellung versucht damit auch eine Lücke in der Forschungslandschaft, insbesondere in Bezug auf den deutschsprachigen Raum, zu schließen. Diese erste umfassende empirische Exploration der nächsten Familienunternehmergeneration in Deutschland soll dafür den Startpunkt bilden.

Ziel der vorliegenden, explorativ angelegten empirischen Studie ist es, (1) generelle Werthaltungen, (2) die Einstellung zu den Themen „Familie“ und „Familienunternehmen“, (3) Bildung, Netzwerke und gesellschaftliches Engagement sowie (4) Karriere- und Nachfolgepläne des Familienunternehmer-Nachwuchses in Deutschland zu erforschen.

Im Zentrum des Interesses steht somit salopp formuliert die Frage „Wie tickt die nächste Unternehmerngeneration Deutschlands?“ und damit verbundene Teilfragen wie beispielsweise: Was ist der kommenden Unternehmerngeneration wichtig? Was prägt sie? Was treibt sie an? Welche Voraussetzungen bringt sie mit? Welche Aktivitäten sind von zentraler Bedeutung? Und welche Pläne hat die nächste Generation in Bezug auf die eigene Karriere und die Nachfolge im Familienunternehmen?

⁵<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/07/675&format=PDF&aged=1&language=EN&guiLanguage=en> – Rede von EU-Kommissionspräsident Barroso vom 29.10.2007

⁶ Eine nennenswerte Ausnahme bildet die Studie von Sue Birley aus dem Jahr 2002, die sich jedoch a) auf *Einstellungen* zur Familie und dem dazugehörigen Unternehmen seitens der Nachfolgeneration und b) auf Familienunternehmer in *Großbritannien* beschränkt.

2. Konzeption der Studie

Grundsätzlich ist wie bereits erwähnt festzustellen, dass es bis dato nur vereinzelte empirische Studien gibt, welche die nächste (Familien-)Unternehmergeneration⁷ fokussieren. Die Konzeption der vorliegenden Studie profitiert teilweise von den Erfahrungen einer von Sue Birley im Jahr 2002 in Großbritannien durchgeführten Studie, geht jedoch darüber hinaus. Es wird der Versuch unternommen, auf Basis einer ersten, breit aufgestellten empirischen Exploration ein umfassendes Bild der generellen Werthaltungen, Einstellungen, Erfahrungen, Verhaltensweisen und Karrierepläne der nächsten Unternehmergeneration in Deutschland zu zeichnen.⁸

2.1. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen

Der konzeptionelle Rahmen baut auf der Theorie des überlegten Handelns⁹, auch bekannt als das Einstellungsmodell von Ajzen/Fishbein, auf. Diese ist ein von Icek Ajzen und Martin Fishbein entwickeltes Partialmodell zur Erklärung des Einflusses von Einstellungen auf das Verhalten. Demnach beeinflussen *generelle Werthaltungen* einer Person die *Einstellungen gegenüber bestimmten Objekten*. Dies wirkt sich wiederum auf die *Verhaltensintention* und letztlich auf das *Verhalten* aus. Das Modell geht davon aus, dass die finale Handlung (Verhalten) das Ergebnis einer Verhaltensabsicht und einer gegebenen Situation ist. Die Verhaltensabsicht, so das Modell, resultiert wiederum einerseits aus der *persönlichen Einstellung zum betrachteten Verhalten*, andererseits aus *subjektiven Normen*, die eine Person wahrnimmt. Die Einstellung zum Verhalten ergibt sich dabei aus der Annahme über das Ergebnis des Verhaltens und der Bewertung des Ergebnisses. Die wahrgenommenen subjektiven Normen wiederum sind das Produkt der Annahme der Person in Bezug auf die *soziale Erwünschtheit* des betrachteten Verhaltens und der *Motivation, den sozialen Anforderungen zu entsprechen*. Wichtig ist dabei zudem, dass die Verhaltensabsicht bei Weitem nicht zwingend zu Verhalten führt (siehe Abbildung 1).

⁷ In dieser Arbeit wird auf Basis der Analyse und der weiterhin auch in der einschlägigen Forschung nicht final abgeschlossenen Diskussion zur Definition von Familienunternehmen darauf zurückgegriffen, diese über vier als gemeinsame Klammer der aktuellen Ansätze ansehbaren Kriterien zu charakterisieren (siehe dazu beispielsweise Niefert und Keese 2009, herausgegeben von der Stiftung Familienunternehmen). Unternehmen werden demnach als Familienunternehmen angesehen

wenn (1) eine oder mehrere Familien die Mehrheit an den Stimmrechten und/oder am Kapital besitzen; (2) eine oder mehrere Familien einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen ausüben, indem Familienmitglieder entweder eine Führungstätigkeit im Unternehmen ausüben und/oder Entscheidungs- und Kontrollrechte im Beirat/Aufsichtsrat oder der Gesellschafterversammlung wahrnehmen; (3) in einem Unternehmen bestimmte Werte gelebt werden bzw. eine bestimmte Unternehmenskultur herrscht, die von der/den Familie(n) geprägt wird; (4) in einem Unternehmen ein Fortführungswille besteht, d.h. dass das Unternehmen an die nächste Generation in der/den Familie(n) weitergegeben werden soll.

⁸ Sue Birley (2002) fokussierte vor allem auf die Einstellungen zum Familienunternehmen und Gründe für/gegen eine Nachfolge aus Sicht des Unternehmensnachwuchses in Großbritannien.

⁹ 'Theory of Reasoned Action', später weiterentwickelt zur 'Theory of Planned Behavior'.

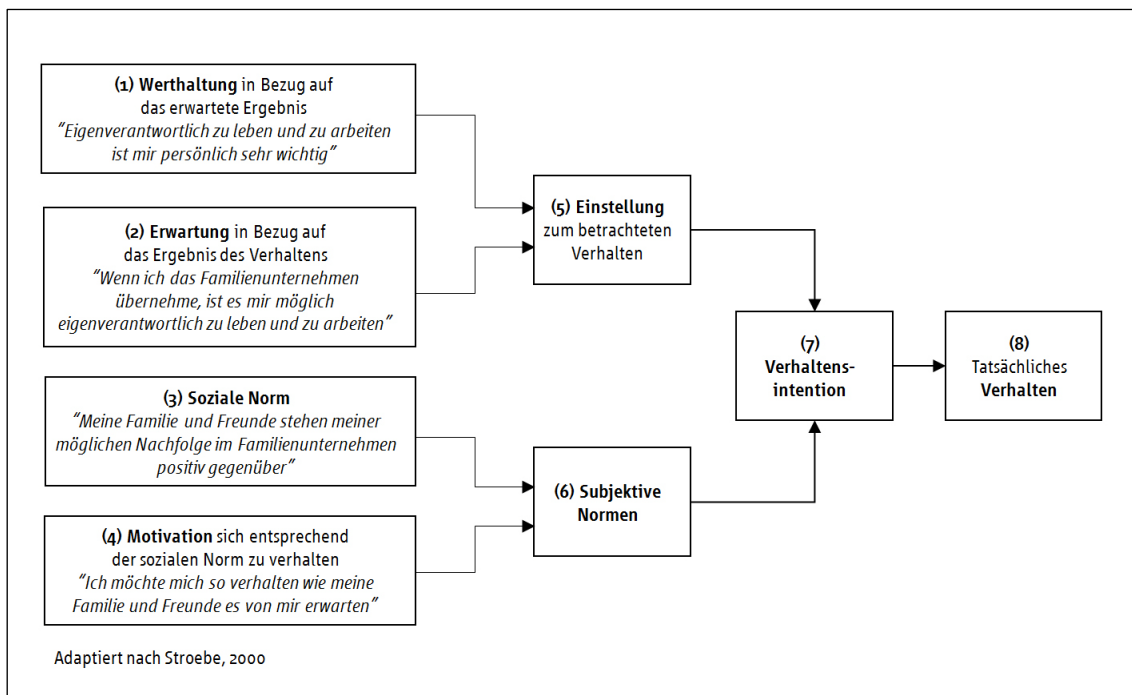


Abbildung 1: Die Theorie des überlegten Handelns

An einem konkreten Beispiel aus dem Kontext von Familienunternehmen verdeutlicht, könnte das beispielsweise folgendermaßen aussehen: Die *Werthaltung* „Eigenverantwortlich leben und arbeiten“ beeinflusst die *Einstellung* gegenüber der Nachfolge im Familienunternehmen (Objekt) positiv. Dies führt dazu, dass eine Person das Familienunternehmen weiterführen möchte (*Verhaltensintention*) und dies – entsprechend der Möglichkeiten – letztlich auch als Nachfolgerin oder Nachfolger in die Tat umsetzt (*Verhalten*).¹⁰ In der vorliegenden Studie werden die folgenden Werthaltungen, Einstellungen, Verhaltensabsichten und tatsächliches Verhalten adressiert.

(1) Allgemeine Werthaltungen der nächsten Unternehmergeneration

Die durch die Verbindung mit einem Familienunternehmen mitbestimmte Sozialisation prägt auch die generelle Wahrnehmung des wirtschaftlichen Umfelds. Die Wahrnehmung von Umfeldfaktoren ist wiederum ein wichtiger Indikator für die Einstellung zum Thema Unternehmertum. Die Einstellung gegenüber diesem Thema prägt in der Folge die Intention, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, und führt schließlich dazu, dass jemand ein (Familien-) Unternehmen weiterführt oder gründet bzw. dies nicht tut.

¹⁰ Die folgenden Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen sind hierbei zu berücksichtigen (Rokeach 1968, 1973). (1) Werte und Werthaltungen: Werte sind zunächst soziologische Konstrukte, denn Kultur wird über gemeinsame Werte definiert. Da man Kulturunterschiede in den Werten erkannte und somit einen Wertepluralismus zu akzeptieren begann, wurde die persönliche Wichtigkeit von verschiedenen Werten auch in die Sozialpsychologie aufgenommen. Um gesellschaftliche Werte von persönlichen Werten zu unterscheiden, wird das Konstrukt, das Unterschiede zwischen Personen aufzeigen soll, 'Werthaltung' genannt; kulturelle Werte sind aus psychologischer Sicht jedoch nichts anderes als gemeinsam geteilte Werthaltungen.

(2) Werthaltungen und Einstellungen: Unterschiede zwischen abstrakten Werthaltungen und Einstellungen sind relativ einfach zu definieren: zu Einstellungen gehört immer ein Einstellungsobjekt: Personen haben positive oder negative Einstellungen zu einer bspw. politischen Idee, einem Produkt, einem Unternehmen, einer sozialen Gruppe oder sich selbst. Werthaltungen sind abstrakt und situationsübergreifend, dazu noch stabiler (zeitlich überdauernd), Einstellungen haben eine mittlere zeitliche Stabilität.

(2) Einstellungen zu den Themenkomplexen „Familie“ und „Familienunternehmen“

Die Wahrnehmung des familiären und familienunternehmerischen Umfelds ist ein wichtiger Faktor bei der Entstehung von Einstellungen zum Unternehmertum. Wird unternehmensrelevantes Wissen als ein wichtiger Bestandteil des Aufwachsens wahrgenommen? Wird die Atmosphäre in der Familie als anregend für die Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmertum empfunden? Die Wahrnehmung des mikrosozialen Umfelds hat einen wichtigen Einfluss auf die Ausprägung von Verhaltensabsichten. Einblicke in die Wahrnehmung dieses Umfelds sind aus diesem Grund von hohem Wert.

(3) Verhaltensintentionen und Verhalten: Geplante und bereits vorhandene unternehmerische und gesellschaftliche Aktivitäten

Die Wahrnehmung der oben dargestellten Umfeldfaktoren mündet in der Ausprägung einer bestimmten Verhaltensintention: Entweder ist eine unternehmerische Karriere vorstellbar oder nicht. Die von (potenziellen) Nachfolgern geplanten Aktivitäten sind ein erster Indikator für das erwartbare Verhalten in Bezug auf unternehmerisches Handeln. Die Analyse zentraler strategischer Ansätze (z.B. Expansion, Innovation, Kostensenkung) der geplanten unternehmerischen Aktivitäten lassen erste Rückschlüsse auf das Verhalten der nächsten Unternehmergegeneration zu.

2.2. Zur empirischen Untersuchung

Die empirische Untersuchung wurde vom *Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) der Zeppelin University, der Stiftung Familienunternehmen* und dem *Unternehmermagazin impulse* initiiert. Die Durchführung und wissenschaftliche Leitung des Projektes wurde vom *FIF-Lehrstuhl für Innovation, Technologie und Entrepreneurship (Prof. Dr. Reinhard Prügl)* übernommen.¹¹

Basierend auf einer qualitativ ausgerichteten Einstiegsphase in das Forschungsfeld¹² wurde im nächsten Schritt der grundsätzliche Aufbau eines quantitativen Erhebungsinstrumentes unter Einbeziehung aktueller Literatur aus unterschiedlichen Forschungssträngen (*Educational research, Entrepreneurship, Family Business, Politics, Psychology, Sociology, SMEs*) entwickelt. Die für die empirische Exploration notwendigen Daten wurden schließlich mittels eines Fragebogens erhoben, der eigens für diese Untersuchung erstellt wurde. Es konnte großteils auf erprobte Skalen zurückgegriffen werden.¹³ Diese Item-Batterien wurden an die Erfordernisse der vorliegenden Untersuchung bzw. des Untersuchungsgegenstands angepasst.

¹¹ Ein großes Dankeschön gebührt an dieser Stelle *Tina Egolf* (Master-Studierende Zeppelin University), die sich im Rahmen des Master-Kurses „Entrepreneurship Research“ weit überdurchschnittlich in diesem Projekt engagiert hat.

¹² In Summe wurden zwölf 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.

¹³ Die vorliegende Untersuchung orientiert sich großteils an bereits existierenden Skalen. Insgesamt wurden die Familienunternehmerkinder zu vier großen Themenbereichen mittels mehr als 100 Items (meist fünfstufige Likert-Skalen) befragt (Skalen adaptiert nach Albert et al., 2010; Athayde, 2009; Barnes & Hershon, 1976; Birley, 1986, 2002; Liñán & Chen, 2009; Handler, 1990, 1991; Hoelter & Harper, 1987; Ingelhart, 1981; Netemeyer, 1996).

Vor der Haupterhebung wurden (1) ein umfassender Pre-Test (n=8) sowie (2) eine Pilotstudie (mit n=25 Befragten) durchgeführt. Das finale Erhebungsinstrument wurde auf Basis der Erkenntnisse dieser Testphase entsprechend adaptiert.

Die Haupterhebung wurde schließlich im Zeitraum April bis August 2010 durchgeführt. Der Fragebogen wurde einerseits online in Form eines internetbasierten Web-Fragebogens zur Verfügung gestellt als auch zum Download im PDF-Format angeboten. Die Zielgruppenansprache erfolgte überwiegend über die Kooperationspartner Zeppelin University (Friedrichshafen), Stiftung Familienunternehmen (München) und Unternehmergezine impulse (Hamburg). Insgesamt nutzten rund 85% der Zielgruppe den Online-Fragebogen, der verbleibende Anteil wurde in papierbasierter Form auf dem Postweg eingebracht.

In Summe konnten insgesamt 231 von Unternehmerkindern vollständig ausgefüllte Fragebögen generiert werden. Die durchschnittliche Antwortzeit pro Teilnehmer betrug im Mittel 21,4 Minuten (Median: 18,2 Minuten). Die *vorliegende Analyse basiert auf jenen insgesamt 202 vollständig ausgefüllten Fragebögen*, die von Unternehmerkindern der in dieser Analyse fokussierten Altersgruppe der *16- bis 35-Jährigen* stammen.¹⁴ Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Auswertung dieser 202 Fragebögen aufgeführt. Die Stichprobengröße beträgt somit (sofern nicht explizit anders angegeben) n=202 Teilnehmer.

Demografische Daten

Ziel war es, in der Stichprobe eine möglichst große Zahl an potenziellen und tatsächlichen Nachwuchsunternehmern zu erreichen. Im folgenden Abschnitt werden demografische Charakteristika des vorliegenden Samples erörtert, und zwar auf zwei Ebenen: (1) demografische Daten zu den in der Stichprobe enthaltenen Personen, und (2) demografische Daten zu den in der Stichprobe enthaltenen Familienunternehmen.

(1) Demografische Daten zu den in der Stichprobe enthaltenen Personen

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

¹⁴ Anmerkung: Die restlichen 29 Teilnehmer liegen großteils *über* der Altersgrenze von 35, nur zwei Befragte liegen unter 16 Jahren, oder der Fragebogen ist unvollständig und daher nicht verwertbar.

Geschlecht und Alter.

Die Geschlechterverteilung zeigt folgendes Bild: in der Stichprobe sind 60,5% männlich, 39,5% sind weiblich (siehe Abbildung 2).

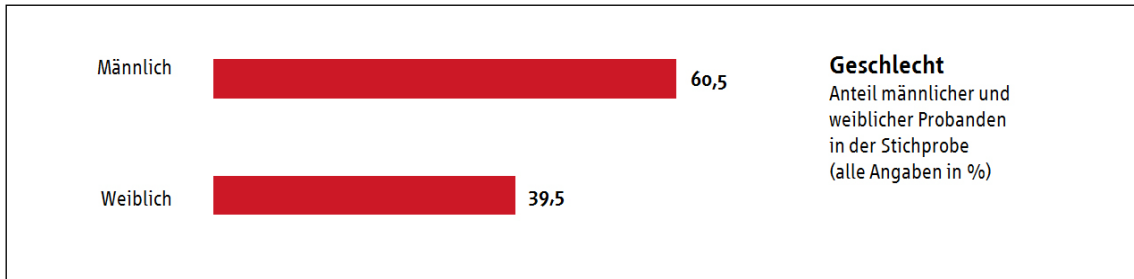


Abbildung 2: Geschlechterverteilung in der Stichprobe

Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 26,4 Jahren. Die Altersverteilung ist zwischen den vier folgenden Kategorien relativ gleichmäßig und sieht folgendermaßen aus: 16-20 Jahre: 17,4%; 21-25 Jahre: 28,8%; 26-30 Jahre: 26,1%; 31-35 Jahre: 27,7% (siehe Abbildung 3).

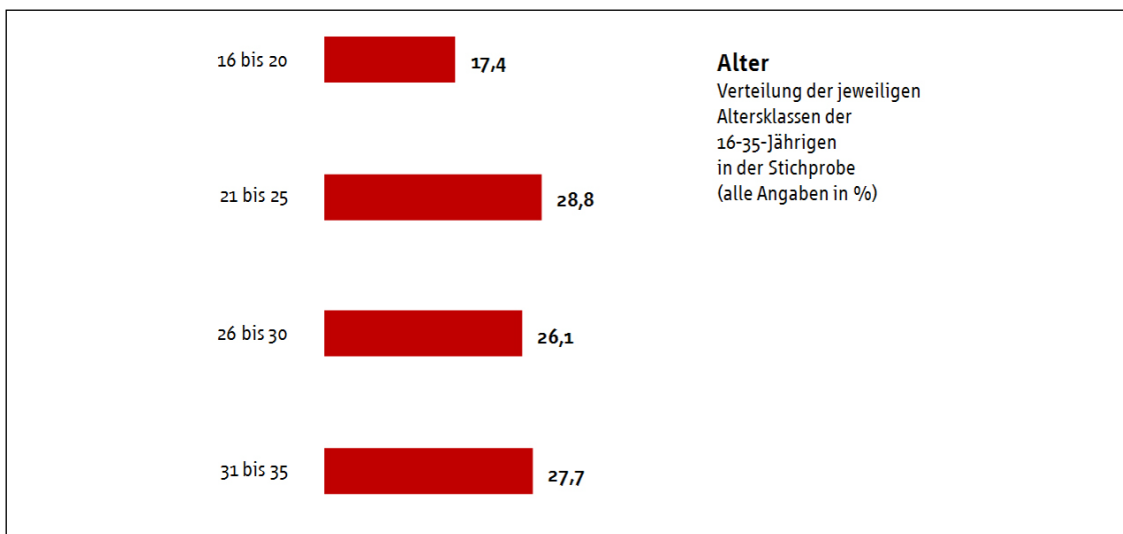


Abbildung 3: Altersverteilung in der Stichprobe

Ausbildungshintergrund und Geschwister.

Von den 202 befragten Nachwuchsvertretern hatten 18,9% zum Zeitpunkt der Erhebung (noch) nicht studiert, die restlichen 81,1% hatten ein Studium abgeschlossen oder waren als aktuell Studierende auf dem Weg dorthin.

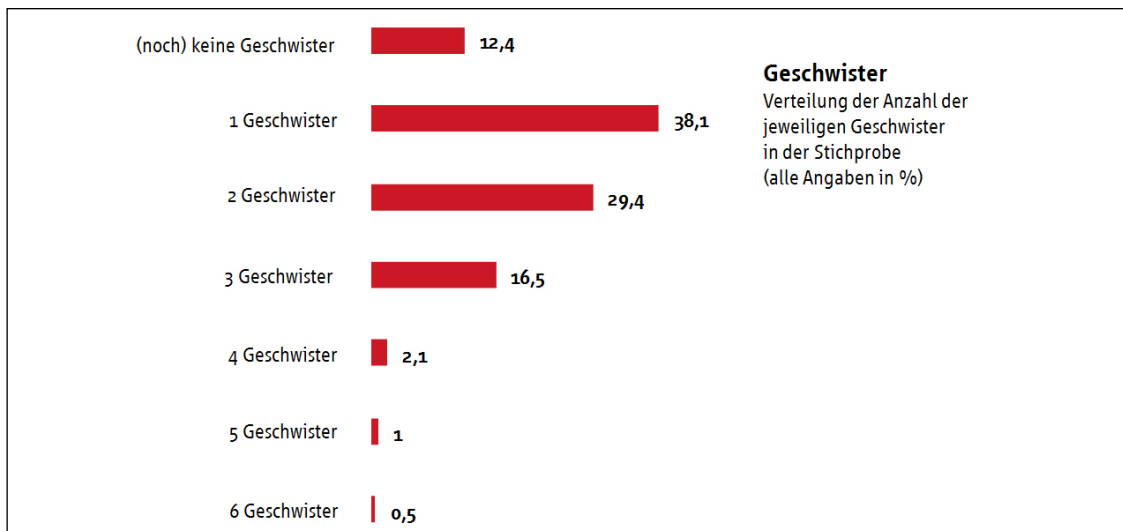


Abbildung 4: Anzahl der Befragten mit/ohne bzw. wie vielen Geschwistern

Die überwiegende Mehrheit der hier befragten Unternehmersprösslinge hat Geschwister, nur 12,4% sind (noch) ohne Geschwister. Die entsprechende Verteilung der Anzahl der Geschwister bei den Probanden lässt sich aus Abbildung 4 ablesen.

(2) Demografische Daten zu den in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen

Als nächstes wird die demografische Zusammensetzung der Stichprobe in Bezug auf die Familienunternehmen (in denen die befragten Personen verankert sind) vorgestellt.

Unternehmenshistorie.

Rund 42% der Befragten stammen aus Unternehmen, die seit drei oder mehr Generationen in Familienhand sind. Wie aus Abbildung 5 ersichtlich ist, ist rund ein Drittel in der Hand der Gründergeneration, ein weiteres Drittel ist in der zweiten Generation (27,2%), ein Fünftel der Teilnehmer stammt aus Unternehmen, in denen derzeit die dritte Generation (19,0%) aktiv ist. Auf die Unternehmen, wo die involvierten Familien bereits in der vierten Generation oder höher mit dem Unternehmen verbunden sind, entfallen gut 23%. Die restlichen drei Prozent haben keine Angabe zur Unternehmenshistorie gemacht.

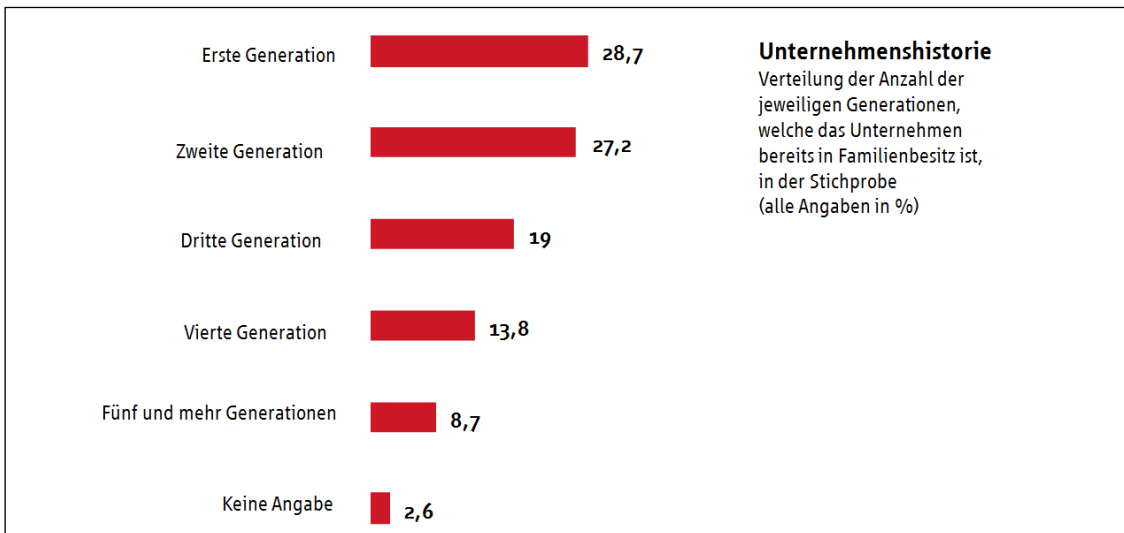


Abbildung 5: Anzahl der Generationen der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen

Zusammensetzung nach Wirtschaftszweigen.

Sieht man sich die Zusammensetzung der Stichprobe nach Wirtschaftszweigen an (siehe Abbildung 6), so wird erkennbar, dass mehr als die Hälfte der Befragten aus Familienunternehmen in der Industrie stammen (56%), gefolgt von Dienstleistung mit 26% und dem Bereich Handel (11%). Die restlichen Teilnehmer stammen aus dem Handwerk (4%) bzw. haben keine Angaben über den Wirtschaftszweig gemacht (restliche 3%).

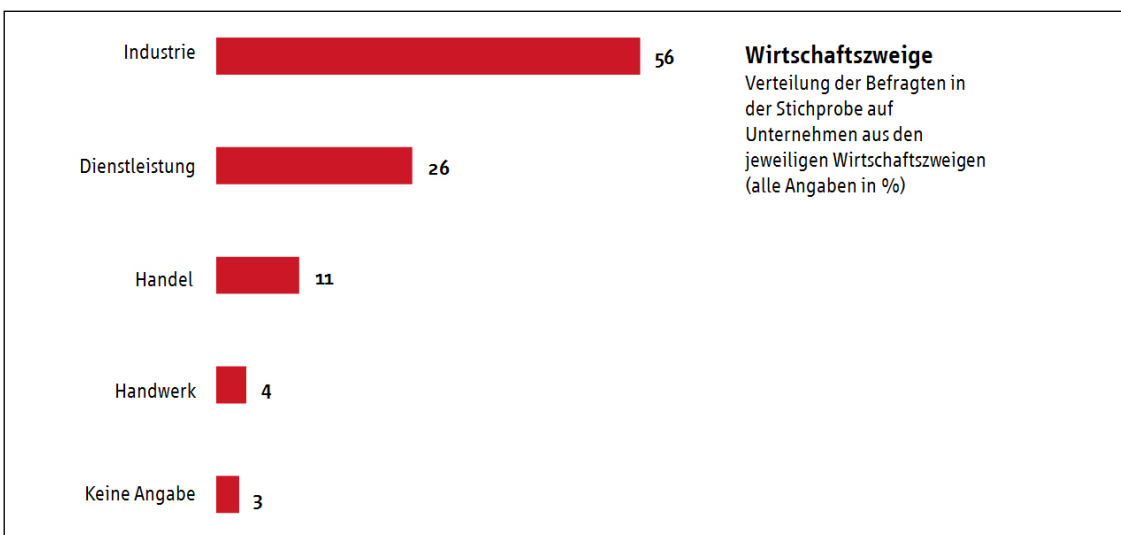


Abbildung 6: Zuordnung der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, zu Wirtschaftszweigen

Umsatzgröße.

Rund ein Viertel der Firmen setzt mehr als 100 Millionen EUR um (23,6%), knapp ein Drittel weist einen Jahresumsatz von 51 bis 100 Millionen EUR aus, 18,9% der Familienunternehmen liegt umsatzmäßig zwischen 10 und 50 Millionen EUR, ein weiteres Zehntel liegt unter 10 Millionen EUR Jahresumsatz. Die restlichen 16,9% der Befragten konnten oder wollten keine Angaben zum Erlös machen (siehe Abbildung 7).

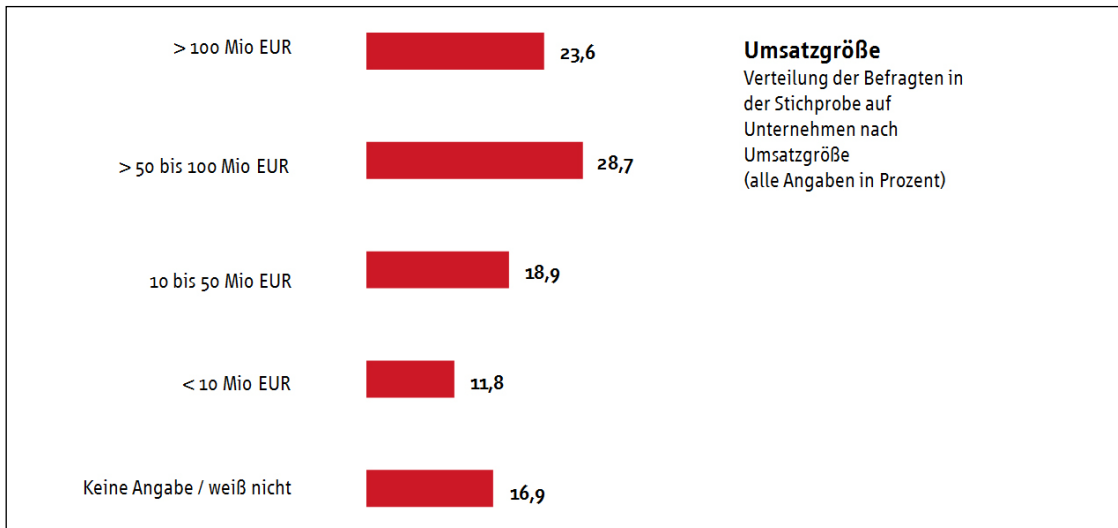


Abbildung 7: Zuordnung der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, zu Umsatzgrößen

Beschäftigung weltweit.

In Bezug auf die globalen Beschäftigtenzahlen der Familienunternehmen im Sample zeigt sich folgendes Bild: knapp 11% haben weniger als 50 Mitarbeiter, in der Kategorie 51 bis 250 Beschäftigte finden sich 35,9% der Unternehmen, der größte Anteil hat zwischen 251 und 1.000 Vertragsnehmer (34,3%), und gut ein Fünftel (19%) verfügt über mehr als 1.000 Beschäftigte. Es zeigt sich, dass somit knapp 53% mindestens 250 Mitarbeiter beschäftigen (siehe Abbildung 8). Große Unternehmen sind somit sowohl nach Umsatzgröße als auch nach Mitarbeiterzahl in der vorliegenden Stichprobe im Vergleich zur Gesamtsituation in Deutschland überrepräsentiert.

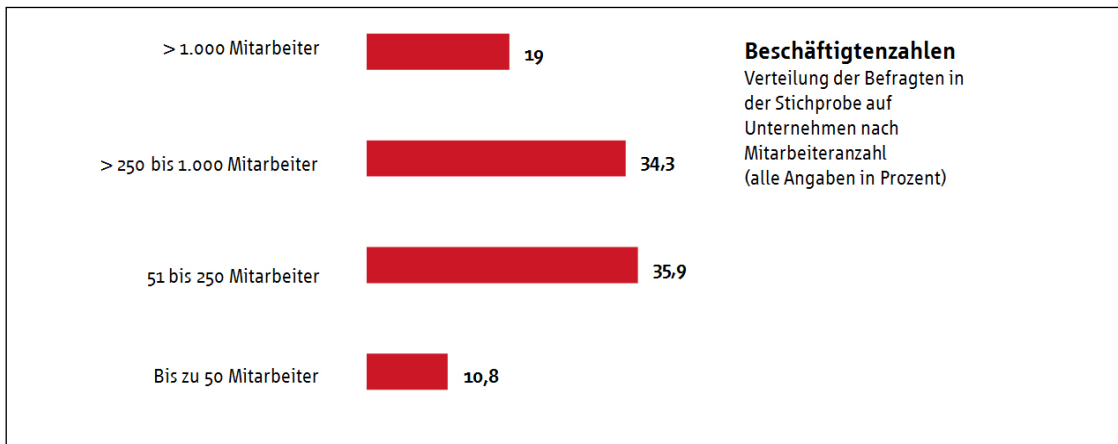


Abbildung 8: Zuordnung der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, zu Beschäftigtenzahlen

Herausforderungen bei der Datenerhebung

Eine besondere Herausforderung empirischer Forschung im Kontext von Familienunternehmen besteht in den hohen Anforderungen hinsichtlich der Sicherstellung der Anonymität der Befragten. Ein besonders hohes Maß an Anonymität ist vielfach Voraussetzung dafür, um überhaupt einen Zugang zum Forschungsobjekt zu erhalten. Dadurch muss auf eine Reihe von Daten verzichtet werden, welche unter Umständen eine Zuordnung ermöglichen würden. Aufgrund der weit verbreiteten Scheu von vielen Familienunternehmen gegenüber allen Formen von Öffentlichkeit und somit auch gegenüber der Weitergabe von Daten im Rahmen dieser Untersuchungen, wurden beispielsweise keine E-Mail-Adressen für eventuelle Rückfragen abgefragt, keinerlei persönliche Angaben erbeten, und selbst auf Angaben zur Region wurde verzichtet, um Barrierefreiheit und somit eine möglichst hohe Beteiligung seitens der (angehenden) Familienunternehmer zu ermöglichen. Dies führt naturgemäß dazu, dass Rückschlüsse auf die Repräsentativität der vorliegenden Stichprobe als auch auf mögliche Verzerrungen nur bedingt möglich sind.

Repräsentativität der Stichprobe und mögliche Verzerrungen

Aussagen zur Repräsentativität der vorliegenden Stichprobe gestalten sich überaus schwierig bzw. sind nur sehr eingeschränkt möglich. Dies liegt einerseits daran, dass keine Liste oder Datenbank zur Größenordnung des Familienunternehmensnachwuchses verfügbar ist. Somit ist sowohl die Größe als auch die Zusammensetzung der Grundgesamtheit praktisch unbekannt. Mit einer ähnlichen Problematik hatte auch die bereits angesprochene Studie von Sue Birley (2002) in Großbritannien zu kämpfen. Andererseits ist auch die Möglichkeit, auf Vergleichsdaten zurückzugreifen (wie weiter oben beschrieben), durch die erhöhte Sensibilität der Grundgesamtheit in punkto Anonymität eingeschränkt.

Eine der wenigen Möglichkeiten, sich einigermaßen zu behelfen, ist der Vergleich der unternehmensbezogenen Daten (Umsatzgröße, Beschäftigtenzahlen, Anzahl der Generationen) mit den Daten der Grundgesamtheit in Deutschland. Aus der hier gezeigten

Stichprobenzusammensetzung ist erkennbar, dass es sich *nicht* um eine repräsentative Stichprobe handelt. Die Stichprobe weist wie bereits angesprochen überdurchschnittlich viele große Familienunternehmen in Bezug auf Umsatz und Mitarbeiter auf.¹⁵ Es kann also eine klare Verzerrung in Richtung mittlerer bis großer Familienunternehmen konstatiert werden. Diese sind in der vorliegenden Stichprobe im Vergleich zur Wirtschaftsstruktur in Deutschland überrepräsentiert.

Auf Basis der erhobenen Daten sind wie bereits angesprochen leider keine Aussagen über mögliche regionale Schichtungen der befragten Unternehmerkinder zu treffen. Durch die Ansprache über die Partner impulse (Hamburg), Stiftung Familienunternehmen (München) und Zeppelin University (Friedrichshafen) kann jedoch von einer verstärkten Präsenz der in diesen Netzwerken integrierten Familienunternehmen ausgegangen werden. Dies bedeutet eine vermutete Verzerrung in Richtung Familienunternehmen aus dem nord- und süddeutschen Raum.

Mögliche weitere Quellen von Verzerrungen entstehen andererseits durch Selbstselektionseffekte (so ist es nicht auszuschließen, dass der Nachwuchs aus größeren, renommierteren und dadurch für eine Weiterführung attraktiveren Familienunternehmen stärker auf die Befragung reagiert hat, oder dass vor allem sehr ambitionierte, leistungsstarke und engagierte Unternehmersprösslinge auf die Aufforderung zur Teilnahme an der Befragung reagiert haben). Zudem besteht die Möglichkeit eines ‚Bias‘ durch eventuell sozial erwünschtes Antwortverhalten der Nachwuchsunternehmer.

Allerdings ist einschränkend festzustellen, dass im Rahmen dieser ersten empirischen *Exploration* der Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensintentionen sowie entsprechender Rahmenbedingungen und Aktivitäten der nächsten Unternehmergegeneration Deutschlands das Forschungsziel der Repräsentativität eine untergeordnete Rolle spielt. Das Ziel einer ersten, umfassenden empirischen Exploration des Unternehmernachwuchses in Bezug auf diese Themen konnte jedenfalls erreicht werden. In der weiteren Folge werden nun die zentralen Ergebnisse dieser Studie in den Themenbereichen (1) generelle Werthaltungen, (2) Einstellungen zu „Familie“ und „Familienunternehmen“, (3) Bildung, Netzwerke und gesellschaftliches Engagement sowie (4) Karrierepläne und Nachfolge vorgestellt.

¹⁵ Siehe Kapitel 2.2., dazu zum Vergleich (aus Koch und Migalk, 2007): In Deutschland verteilt sich die Gesamtanzahl der Unternehmen in etwa wie folgt auf Unternehmensgrößen (in Bezug auf die Anzahl der Beschäftigten): (1) bis zehn Mitarbeiter: rund 81%, (2) zehn bis 49 Mitarbeiter: rund 15%, (3) 50 bis 249 Mitarbeiter: rund 3,4%, (4) 250 bis 500 Mitarbeiter: rund 0,4%, und (5) über 500 Mitarbeiter: rund 0,2% (bei absolut rund 2,1 Millionen Unternehmen).

3. Zentrale Werthaltungen des Unternehmensnachwuchses

In diesem Abschnitt werden zentrale Werte und Haltungen der nächsten Unternehmergeneration aufgezeigt. An der Spitze der abgefragten insgesamt 25 Werte steht mit der höchsten Zustimmung die Werthaltung „Eigenverantwortlich leben und arbeiten“, knapp gefolgt von „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“ und „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“. Dies spiegelt einen hohen Grad an familienunternehmerischer Prägung. Unterstrichen wird dies durch die Tatsache, dass der Werthaltung „Fleißig und ehrgeizig sein“ eine überaus hohe Wichtigkeit beigemessen wird. Eine schnelle Übersicht zu den Werthaltungen bietet die folgende Abbildung 9:

		Werthaltungen Die wichtigsten Werte aus Sicht der Befragten, Mehrfachnennungen möglich, Zustimmung in %
1.	Eigenverantwortlich leben und arbeiten	96
2.	Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	95
3.	Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	95
4.	Gute Freunde, die einen anerkennen und akzeptieren	94
5.	Fleißig und ehrgeizig sein	92
6.	Ein gutes Familienleben führen	92
7.	So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	88
8.	Gesetz und Ordnung respektieren	87
9.	Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	84
10.	Ein reines Gewissen haben	81
24.	Am Althergebrachten festhalten	14
25.	Das tun, was andere auch tun	6

Abbildung 9: Die wichtigsten Werthaltungen mit der höchsten Zustimmung und der stärksten Ablehnung (Auswahl aus der Reihung der 25 analysierten Werthaltungen, siehe Tabelle 1)

In Summe wurden wie in Tabelle 1 erkennbar 25 zentrale Werthaltungen abgefragt (vergleichbar der regelmäßig durchgeführten Shell-Jugendwertestudie). Daraus lässt sich die relative Bedeutung und Gewichtung der einzelnen Werte für die Unternehmerkinder ablesen.¹⁶ Durchaus kritisch zu bemerken ist an dieser Stelle, dass „Sich politisch engagieren“ mit Platz 21 sehr weit unten auf der Werteskala angesiedelt ist. Am unteren Ende der Skala befinden sich schließlich „An Althergebrachtem festhalten“ und „Das tun, was andere auch tun“. Diese Werthaltungen werden also überwiegend abgelehnt bzw. als unwichtig wahrgenommen. Dies verdeutlicht, dass die nächste Unternehmergeneration stark auf Individualität und die Betonung des eigenen Weges setzt. Ein durchwegs unternehmerischer Ansatz. Fazit: Der unternehmerische Nachwuchs kombiniert tradierte Werthaltungen mit einem hohen Anspruch an sich selbst und individuelles, von hoher Eigenverantwortung geprägtes Handeln mit dem Ziel, einen eigenständigen unternehmerischen Pfad zu finden und diesen auch zu gehen.

¹⁶ Ein Vergleich mit der aktuellen Shell-Jugendstudie „Jugend 2010“ zeigt folgende Zustimmungswerte bei der repräsentativ zusammengesetzten Stichprobe deutscher Jugendlichen zwischen 12 und 25 Jahren („besonders wichtig“): (1) 71%, (2) 90%, (3) k.A., (4) 94%, (5) 60%, (6) 77%, (7) k.A., (8) 62%, (9) 56%, (10) k.A., (11) 55%, (12) 64%, (13) 41%, (14) 27%, (15) k.A., (16) 30%, (17) k.A., (18) 28%, (19) k.A., (20) k.A., (21) 8%, (22) k.A., (23) 24%, (24) 9%, (25) 5% (Albert et al., 2010).

Reihung	Statement	Zustimmung* (in %)	Neutral (in %)	Dagegen* (in %)
1	Eigenverantwortlich leben und arbeiten	96	3	1
2	Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	95	4	1
2	Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	95	4	1
4	Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	94	5	1
5	Fleißig und ehrgeizig sein	92	7	1
5	Ein gutes Familienleben führen	92	7	1
7	So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	88	8	4
8	Gesetz und Ordnung respektieren	87	10	3
9	Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	84	14	2
10	Ein reines Gewissen haben	81	13	6
11	Nach Sicherheit streben	78	14	8
12	Viele Kontakte zu anderen Menschen haben	77	16	7
13	Einen hohen Lebensstandard haben	75	18	7
14	Auch solche Meinungen anerkennen, denen man eigentlich nicht zustimmen kann	70	16	14
15	Clever und gerissener sein als andere	61	24	15
16	Sozial benachteiligten Gruppen helfen	60	27	13
17	Macht und Einfluss haben	54	34	12
18	Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	54	29	17
19	Hart und zäh sein	52	30	18
20	Den Menschen mehr Mitbestimmungsrecht in der Politik geben	45	36	19
21	Sich politisch engagieren	38	34	28
22	Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten	34	34	32
23	An Gott glauben	25	39	36
24	An Althergebrachtem festhalten	14	35	51
25	Das tun, was andere auch tun	6	26	28

Tabelle 1: Generelle Werte und Haltungen

(5-stufige Likert-Skala: 1= ganz wichtig; 5= ganz unwichtig) (n=202)

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

Interessant ist an dieser Stelle ebenso, dass es teilweise signifikante Unterschiede zwischen jenen, die das Familienunternehmen weiterführen möchten („Nachfolgewillige“), und jenen, die dies nicht tun möchten bzw. noch nicht entschieden haben („(Noch-)Nicht-Nachfolgewillige“), gibt (Ergebnisse Mittelwertvergleich mittels T-Test). So beurteilt die Gruppe der „Nachfolgewilligen“ die Werthaltungen „Fleißig und ehrgeizig sein“ ($p < 0,10$), „An Gott glauben“ ($p < 0,10$), „Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten“ ($p < 0,01$) signifikant wichtiger als die Gruppe der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“. Andererseits schätzen die „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ den Wert „Viele Kontakte zu anderen Menschen haben“ ($p < 0,05$) als signifikant wichtiger ein als die „Nachfolgewilligen“.

Signifikante Unterschiede zeigen sich jedoch auch zwischen männlichem und weiblichem Nachwuchs: So beurteilen die Männer die Werte „Macht und Einfluss haben“ ($p < 0,01$), „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen“ ($p < 0,05$), „Hart und zäh sein“ ($p < 0,01$) und „Sich politisch engagieren“ ($p < 0,10$) als wichtiger als die Frauen. Demgegenüber werden die Werte „Ein reines Gewissen haben“ ($p < 0,05$), „So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird“ ($p < 0,01$) von den weiblichen Befragten als signifikant wichtiger erachtet als von ihren männlichen Kollegen.

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über die Einschätzung der Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft (siehe Tabelle 2).

Reihung	Statement	Zustimmung* (in %)	Neutral (in %)	Dagegen* (in %)
1	Als Unternehmer trägt man eine aktive Verantwortung dafür, eine Gesellschaft positiv zu gestalten.	86	11	3
2	Die Verantwortung des Unternehmers geht über das eigene Unternehmen hinaus.	85	13	2
3	Die Wirtschaft ist die treibende Kraft jeder Gesellschaft.	74	22	4
4	Die Politik kann viel verändern.	50	29	21
5	Die Krise hat die Wirtschaft nachhaltig verändert.	47	34	19
6	Die Wirtschaft hat aus den Fehlern der Krise gelernt.	10	40	50

Tabelle 2: Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft

(5-stufige Likert-Skala: 1= ganz wichtig; 5= ganz unwichtig) / n=202

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

Es zeigt sich, dass die nächste Unternehmergeneration ein hohes Bewusstsein für die mit der Unternehmerrolle verbundene gesellschaftliche Verantwortung hat. Die Zustimmung zu den beiden Statements „Als Unternehmer trägt man eine aktive Verantwortung dafür, eine Gesellschaft positiv zu gestalten“ und „Die Verantwortung des Unternehmers geht über das eigene Unternehmen hinaus“ zeigt dies sehr deutlich.

Wiederum gibt es teilweise signifikante Unterschiede zwischen jenen, die das Familienunternehmen weiterführen möchten („Nachfolgewillige“), und jenen, die dies nicht tun möchten bzw. noch nicht entschieden haben („(Noch)-Nicht-Nachfolgewillige“), wie ein Mittelwertvergleich mittels T-Test verdeutlicht. So stimmt die Gruppe der „Nachfolgewilligen“ dem Statement „Die Wirtschaft hat aus den Fehlern der Krise gelernt“ ($p < 0,05$) signifikant weniger stark zu als die Gruppe der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“.

Jedoch können zwischen männlichem und weiblichem Nachwuchs in diesem Bereich keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden.

- Zentrale Werte der nächsten Unternehmergeneration sind die *Eigenverantwortung*, gefolgt von „*Einen Partner haben, dem man vertrauen kann*“ und der „*Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft*“.
- Gleichzeitig wird großer Wert auf einen *eigenständigen, individuellen Weg* gelegt (die Werte „*An Althergebrachtem festhalten*“ und „*Das tun, was andere auch tun*“ werden überwiegend abgelehnt).
- „*Sich politisch engagieren*“ ist keine wichtige Werthaltung und liegt nur auf Platz 21 von 25 abgefragten Werthaltungen, gleichzeitig wird der Einfluss der Politik als mittel eingeschätzt.
- Die *gesellschaftliche Verantwortung* des Unternehmers wird als sehr hoch eingeschätzt.
- Die Rolle der *Wirtschaft als treibende Kraft* in der Gesellschaft wird als hoch eingeschätzt.
- Die Veränderungen durch die durchlebte *Wirtschaftskrise* und damit verbundene *Lerneffekte* werden als mittel bis gering eingeschätzt, wobei die Gruppe der „Nachfolgewilligen“ diesen Aspekt signifikant skeptischer beurteilt.

4. Einstellungen zum Themenkomplex „Familie“

In diesem Abschnitt werden die Wahrnehmungen und Einstellungen der nächsten Unternehmergegeneration zum Thema „Familie“ und „Familienleben“ dargestellt. Es zeigt sich in Summe ein überaus positives Familienbild. Die Familie wird überwiegend als unterstützend, respektvoll, angenehm, aufmerksam und konfliktarm wahrgenommen (siehe Tabelle 3). Das positive Familienbild und das Streben in diese Richtung wird auch durch die Bedeutung des Familienlebens in den generellen Werthaltungen deutlich. So stimmten 92% der Aussage „Ein gutes Familienleben führen“ stark zu – damit ist dies der sechstwichtigste Wert von insgesamt 25 abgefragten Werthaltungen (siehe dazu weiter oben Kapitel „Werthaltungen“ dieser Studie).

Reihung	Statement	Zustimmung* (in %)	Neutral (in %)	Dagegen* (in %)
1	Meine Familie unterstützt mich bei den Dingen, die ich tue.	85	13	2
2	Meine Familie respektiert meine Entscheidungen.	84	15	1
3	Ich umgebe mich gern mit meiner Familie.	82	16	2
4	Meine Familie hört mir zu.	77	19	4
5	In meiner Familie treten häufig Konflikte auf.	24	36	40

Tabelle 3: Einstellungen zum Thema „Familie“

(5-stufige Likert-Skala: 1= ganz wichtig; 5= ganz unwichtig) / n=202

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

Weiter wurde das Zusammenspiel zwischen Familie und Beruf genauer unter die Lupe genommen. Als grundsätzliche Tendenz kann festgestellt werden, dass das Thema Work-Life-Balance und das daraus resultierende Spannungsfeld sehr wohl wahrgenommen wird, jedoch werden diese Anforderungen tendenziell optimistisch beurteilt. So reagiert nur ein kleiner Anteil von zehn Prozent der Befragten auf die Aussage „Familie und Beruf lassen sich gut miteinander vereinbaren“ völlig ablehnend. Gleichzeitig wird jedoch auch sichtbar, dass im Zweifelsfall das Unternehmen den Vorrang hat („Firm first“): So stimmen 61% der Aussage „Aufgrund von beruflichen Verpflichtungen muss man Pläne für familiäre Aktivitäten anpassen“ stark zu, wogegen die Zustimmung beim Gegenteil, nämlich der Anpassung der unternehmerischen Aktivitäten an familiäre Pflichten mit 54% deutlich geringer ausfällt.

Reihung	Statement	Zustimmung* (in %)	Neutral (in %)	Dagegen* (in %)
1	Familie und Beruf lassen sich gut miteinander vereinbaren.	46	44	10
2	Bei der Verbindung von Familie und Beruf kommt immer eine Seite zu kurz.	36	34	30
3	Die Anforderungen des Berufs wirken sich negativ auf das Familienleben aus.	29	43	29
4	Die Zeit, die der Beruf in Anspruch nimmt, macht es schwer, familiäre Verpflichtungen zu erfüllen.	40	32	28
5	Aufgrund von beruflichen Verpflichtungen muss man Pläne für familiäre Aktivitäten anpassen.	61	32	7
6	Wenn die Familie es erfordert, muss man berufliche Dinge hintanstellen.	54	31	14
7	Familiäre Konflikte und Belastungen wirken sich negativ auf die eigene Fähigkeit aus, im Beruf volle Leistung zu erbringen.	64	24	12

Tabelle 4: Einstellungen zum Thema „Familienleben“

(5-stufige Likert-Skala: 1= ganz wichtig; 5= ganz unwichtig) / n=202

(In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1&2 sowie 4&5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst)

Dieser Grundsatz der vorrangigen Behandlung von unternehmerischen Pflichten ist bei den in die Verantwortung strebenden Nachwuchsunternehmern besonders stark ausgeprägt. Die Gruppe der „Nachfolgewilligen“ stimmt den folgenden beiden Aussagen signifikant stärker zu als die Gruppe der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“: „Aufgrund von beruflichen Verpflichtungen muss man Pläne für familiäre Aktivitäten anpassen“ ($p < 0,10$), „Familiäre Konflikte und Belastungen wirken sich negativ auf die eigene Fähigkeit aus, im Beruf volle Leistung zu erbringen“ ($p < 0,05$).

- Das Spannungsfeld von Beruf und Familie wird wahrgenommen, jedoch werden diese Anforderungen tendenziell optimistisch beurteilt. So reagiert nur ein kleiner Anteil von zehn Prozent der Befragten auf die Aussage „Familie und Beruf lassen sich gut miteinander vereinbaren“ völlig ablehnend.
- Gleichzeitig wird sichtbar, dass im Zweifelsfall das Unternehmen den Vorrang hat („Firm first“): So stimmen 61% der Aussage „Aufgrund von beruflichen Verpflichtungen muss man Pläne für familiäre Aktivitäten anpassen“ stark zu.

5. Einstellungen zum Themenkomplex „Familienunternehmen“

Nachdem im Abschnitt 4 die Einstellungen zum Themenkomplex „Familie“ erläutert wurden, soll in diesem Kapitel die Wahrnehmung und Einstellung zu ausgewählten Aspekten des „Familienunternehmens“ näher betrachtet werden. Einen Überblick über die Einschätzung einzelner Faktoren (gegliedert in die fünf Themenbereiche (1) „Kinder und Familienunternehmen“, (2) „Nachfolge/Integration der Familie ins Unternehmen“, (3) „Finanzielle Sicherheit für die Familie“, (4) „Rollenverständnis“ und (5) „Kapitalmarkt“) bietet Tabelle 5.¹⁷

Thema	Statement	Zustimmung* (in %)	Neutral (in %)	Dagegen* (in %)
1	(1) Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen.	61	29	10
1	(2) Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden.	60	29	11
1	(3) Es ist wichtig, dass sich die Kinder für den Markt und die Branche des Unternehmens interessieren.	78	13	9
1	(4) Es ist wichtig, dass sich die Kinder für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens interessieren.	77	14	9
2	(5) Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.	68	25	7
2	(6) Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen.	26	49	25
2	(7) Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben.	23	27	50
2	(8) Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann.	76	17	7
2	(9) Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied das Unternehmen verlassen kann.	75	14	11
3	(10) Die Kinder sollten Anteile am Unternehmen erhalten, wenn sie in das Unternehmen kommen.	57	31	12
3	(11) Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten.	28	30	42

¹⁷ Folgende Zustimmungswerte (in %) können zum Vergleich aus Birley (2002) herangezogen werden: (1) - (21).

3	(12) Erst nach dem Tod der vorangegangenen Generation sollten die Kinder Anteile am Unternehmen erhalten.	3	10	87
3	(13) Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten.	25	33	42
3	(14) Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben.	76	20	4
3	(15) Das Unternehmen sollte für alle Familienmitglieder eine Rentenvorsorge treffen.	35	29	36
<hr/>				
4	(16) Der Senior sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben.	34	33	33
4	(17) Kinder, die in das Unternehmen einsteigen, sollten ganz unten anfangen.	29	37	33
4	(18) Familien- und Unternehmensbelange sollten klar getrennt bleiben.	66	22	12
4	(19) Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation.	31	44	25
<hr/>				
5	(20) Externe Investoren (Private Equity) sind eine Chance für Familienunternehmen, um wachsen und sich entwickeln zu können.	24	48	28
5	(21) Familienunternehmen sollten nicht an die Börse gehen.	26	41	33

Tabelle 5: Einstellungen zum Themenkomplex „Familienunternehmen“

(5stufige Likert-Skala: 1= trifft völlig zu; 5= trifft gar nicht zu)

Themen: 1=Kinder und Familienunternehmen, 2=Nachfolge/Integration der Familie ins Unternehmen, 3=Finanzielle Sicherheit für Familie, 4=Rollenverständnis, 5=Kapitalmarkt

Generell kann festgehalten werden, dass der Zusammenhalt in der Familie ein wichtiger Wert in der nächsten Generation ist und gleichzeitig eine Offenheit gegenüber Nicht-Familienmitgliedern, z.B. auf Ebene der Geschäftsführung, herrscht. Hier wird offenbar erkannt, dass (teil-)offene Systeme im Vergleich zu nahezu komplett geschlossenen Systemen mit der zunehmend steigenden Umweltdynamik besser zurecht kommen.¹⁸ Dies zeigt sich in folgendem empirischen Befund. Das Statement „Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind“ weist mit 67,7% sehr hoher und hoher Zustimmung durch die Befragten die kommenden Familienunternehmer

¹⁸ Sehr deutlich wird dies beispielsweise im Bereich der Innovation, wo lange Zeit relativ geschlossene Systeme (closed innovation) mit dem Prinzip „Wir holen uns die besten Ingenieure, dann sind wir auch am innovativsten“ vorherrschte. Mittlerweile sind offener, die Unternehmensgrenzen in beide Richtungen regelmäßig querende Innovationsprozesse in vielen Bereichen schlicht eine Notwendigkeit (open innovation). Siehe dazu beispielsweise die Arbeiten von Chesbrough (Open Innovation, 2003) und von Hippel (Sources of Innovation, 1988 und Democratizing Innovation, 2005 – gratis download unter: <http://web.mit.edu/evhippel/>)

eindrucksvoll als „pro Familie“ aus, gleichzeitig stimmen nur 25,6% der Teilnehmer der vorliegenden Studie dem Statement „Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen“ zu.

Interessant ist an dieser Stelle ebenso, dass es teilweise signifikante Unterschiede zwischen jenen, die das Familienunternehmen weiterführen möchten („Nachfolgewillige“), und jenen, die dies nicht tun möchten bzw. noch nicht entschieden haben („(Noch-)Nicht-Nachfolgewillige“), gibt (Ergebnisse Mittelwertvergleich mittels T-Test).

So beurteilt die Gruppe der „Nachfolgewilligen“ die Aussagen „Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden“ ($p < 0,01$), „Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen“ ($p < 0,10$), „Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen“ ($p < 0,01$), „Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind“ ($p < 0,05$), „Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben“ ($p < 0,10$), „Rivalitäten unter Geschwistern innerhalb des Unternehmens tun dem Unternehmen gut“ ($p < 0,05$), „Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen“ ($p < 0,05$) signifikant wichtiger als die Gruppe der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“. Andererseits schätzen die „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ den Wert „Erst nach dem Tod der vorangegangenen Generation sollten die Kinder Anteile am Unternehmen erhalten“ ($p < 0,05$), „Externe Investoren (Private Equity) sind eine Chance für Familienunternehmen, um wachsen und sich entwickeln zu können“ ($p < 0,10$) als signifikant wichtiger ein als die „Nachfolgewilligen“.

Folgende signifikante Unterschiede zeigen sich in der Sichtweise des Themenfeldes „Familienunternehmen“ zwischen männlichem und weiblichem Nachwuchs: (1) „Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet sein“ ($p < 0,05$) ist für *Männer wichtiger*, (2) „Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen“ ($p < 0,05$) wird von *Männern stärker* zugestimmt, (3) „Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollten die Eltern in Rente gehen“ ($p < 0,05$) wird von *Männern stärker* zugestimmt, (4) „Professionelle Berater verstehen die einzigartige Situation von Familienunternehmen“ ($p < 0,10$) wird von *Frauen stärker* zugestimmt, (5) „Rivalitäten unter Geschwistern innerhalb des Unternehmens tun dem Unternehmen gut“ ($p < 0,10$) wird von *Männern stärker* zugestimmt, und (6) „Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Familie liegen“ ($p < 0,01$) wird von *Männern stärker* zugestimmt.

Zwischenfazit:

- Der Zusammenhalt in der Familie ist ein wichtiger Wert in der nächsten Generation. (z.B. *„Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind“* mit 67,7% sehr hoher und hoher Zustimmung).
- Gleichzeitig herrscht Offenheit gegenüber Nicht-Familienmitgliedern (z.B. auf Ebene der Geschäftsführung - 25,6% stimmen dem Statement *„Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen“* voll zu).
- Es können signifikante Unterschiede zwischen jenen, die das Familienunternehmen weiterführen möchten („Nachfolgewillige“), und jenen, die dies nicht tun möchten bzw. noch nicht entschieden haben („(Noch)-Nicht-Nachfolgewillige“), festgestellt werden.
- Die Aussagen *„Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden“* ($p < 0,01$), *„Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen“* ($p < 0,10$), *„Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen“* ($p < 0,01$), oder *„Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind“* ($p < 0,05$), finden eine signifikante Zustimmung in der Gruppe der „Nachfolgewilligen“.

6. Ausbildung, Netzwerke und Engagement

Im Folgenden werden die Themenbereiche (1) Ausbildung, (2) Netzwerke und (3) gesellschaftliches Engagement beim befragten Unternehmensnachwuchs näher erläutert.

(1) Ausbildung

Im Bereich der Ausbildung ist vor allem das Studium von zentralem Interesse. Es zeigt sich, dass die in der Stichprobe enthaltenen Unternehmersprösslinge durchaus bereit sind, in gute Ausbildung bzw. ein hochklassiges Studium zu investieren. So liegt der Anteil derer, die (auch) an Privatuniversitäten studieren oder studiert haben, bei gut einem Drittel (30%). Eine fundierte Ausbildung hat traditionell einen hohen Wert im Kontext von Familienunternehmen. Der Großteil (gut die Hälfte) studiert (auch) an öffentlichen Universitäten (siehe Abbildung 10).

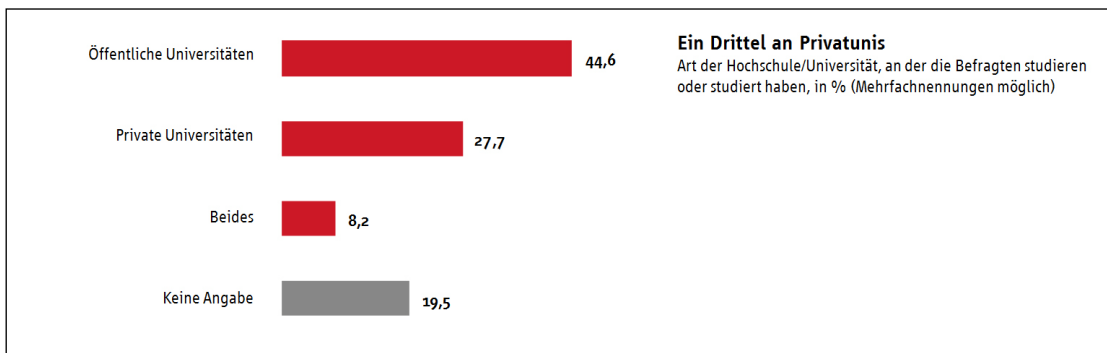


Abbildung 10: Art der Hochschule/Universität an der die Befragten studieren/studiert haben (Mehrfachnennungen möglich) (n=202)

Aber welche Studienfächer belegt die nächste Unternehmergegeneration? Die folgende Abbildung (siehe Abbildung 11) präsentiert die Antworten. Es zeigt sich, dass eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung im Vordergrund steht – rund drei Viertel studieren diesen Bereich, gefolgt von den Ingenieurwissenschaften (12%), Kommunikationswissenschaften (11%), und rund 7% der Befragten studierten Jura. Interessant ist weiter, dass oftmals im Bachelor-Studium unterschiedlichste Fächer studiert werden (auch Fächer wie Theaterwissenschaften oder Kunstgeschichte),¹⁹ dann jedoch oftmals im Master-Studium eine Schwerpunktsetzung auf Wirtschaftsthemen erfolgt (beispielsweise im Rahmen von speziell auf die Bedürfnisse von Familienunternehmen ausgerichteten Studiengängen).

¹⁹ Von den Befragten genannte Studienfächer von A bis Z: Agrarwissenschaften, Anglistik, Biologie, Brauwesen, Design, Französisch, Geographie, Germanistik, Geschichte, Immobilienwirtschaft, Informatik, Kommunikationswissenschaften, Kulturwissenschaften, Kunstwissenschaften, Landschaftsbau, Logistik, Mathematik, Medizin, Medizinpädagogik, Modedesign, Pädagogik, Personalwesen, Pharmazie, Philosophie, Physik, Politikwissenschaft, Politikwissenschaften, Psychologie, Soziologie, Sozialpolitik, Sozialwirtschaft, Spanische Philologie, Religionswissenschaften/Ethnologie, Versicherungen, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftspsychologie und Wirtschaftswissenschaften.

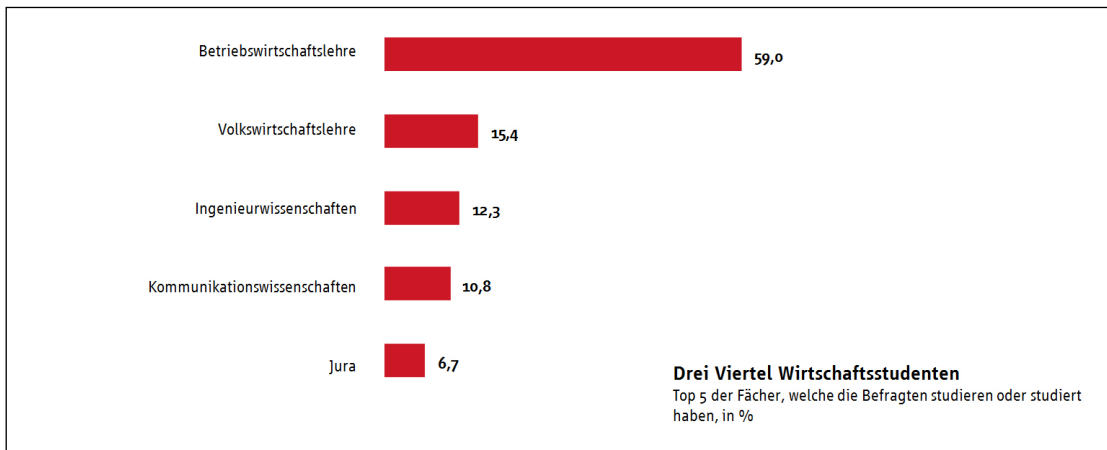


Abbildung 11: Die fünf häufigsten Studienrichtungen der Befragten
(Mehrfachnennungen möglich) (n=202)

Kritisch zu sehen ist dabei, dass trotz einer großen Zahl von Industrieunternehmen in der Stichprobe (56% der Befragten stammen aus Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig) und der klaren Fokussierung der strategischen Ausrichtung bei der Übernahme auf Innovation und Wachstum nur vergleichsweise wenige ein ingenieurwissenschaftliches Studium belegen (12,3%). Die offene Frage ist, ob diese Tatsache einen nachhaltigen Einfluss auf den Technologiestandort Deutschland hat, wenn das technische Grundwissen nicht mehr direkt in der Unternehmerfamilie (wenngleich oftmals trotzdem in der Geschäftsführung durch die starke Teamorientierung und Aufgabenteilung) vertreten ist. Ob dieser Einfluss eher positiv oder negativ zu bewerten ist, ist eine weitere spannende Frage, die aber mit den vorliegenden Daten nicht beantwortbar ist.

Ein weiterer Aspekt ist die starke Internationalisierung und Auslandserfahrung der aktuellen Nachfolgergeneration. Abbildung 12 verdeutlicht, dass ein erheblicher Anteil der Befragten (41%) bereits im Ausland studiert hat oder dies derzeit tut. Dies steht wiederum gut im Einklang mit der Intention zu Wachstum und Innovation – ein internationales Netzwerk und Umfeld sowie interkulturelles Verständnis ist dazu jedenfalls eine erfolgsversprechende Zutat.

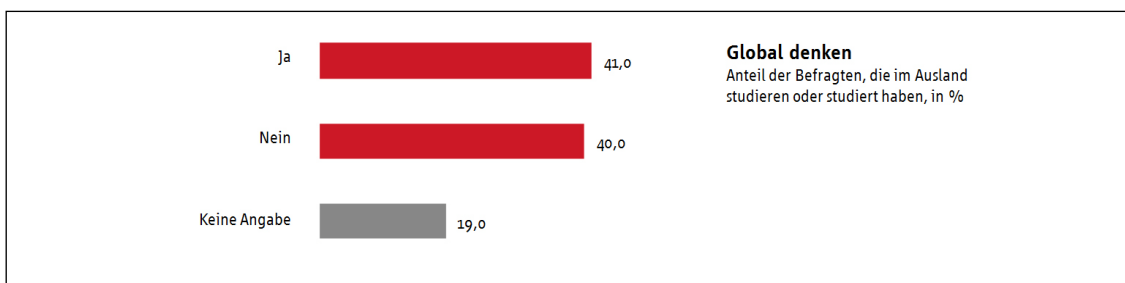


Abbildung 12: Internationale Erfahrung der Befragten
(n=202)

(2) Netzwerk und Freundeskreis: Hohes Zusammengehörigkeitsgefühl, aber heterogener Freundeskreis

Die hier untersuchte Generation der aus Familienunternehmerfamilien stammenden Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist grundsätzlich offen – dies zeigt sich auch in den Freundeskreisen. Man spürt ein Zusammengehörigkeit zwischen dem unternehmerischen Nachwuchs, bleibt jedoch nicht nur unter sich – ein weit vernetzter, heterogener Freundeskreis hat einen großen Wert (hohe Zustimmung). Dennoch wird der Kontakt zu anderen Familienunternehmern gesucht – gleiche Herausforderungen (Thema Nachfolge) und ähnliche Situationen verbinden naturgemäß. Es zeigt sich, dass vor allem in der Ausbildungsstätte (29%), im Umfeld der Familie (23%) und – das ist ein besonders bemerkenswertes Ergebnis – bei Veranstaltungen speziell für Familienunternehmen untereinander „genetzwerkt“ wird (Prozent?) (siehe Tabelle 6).²⁰

Reihung	„Wo kommen/kamen Sie vor allem in Kontakt mit anderen Kindern von Unternehmern?“	Zustimmung* (in %)
1	Schule/Universität	29
2	Meine Familie und ihre Freunde	23
3	Veranstaltungen speziell für Familienunternehmen	20
4	Vereine, Verbände, etc.	10
5	Soziale Netzwerke im Internet	5
	Nichts davon/Sonstiges	13

Tabelle 6: Fragestellung: Wo kommen Sie vor allem in Kontakt mit anderen Kindern von Unternehmern?
*Angaben in Prozent (n=202)

(3) Gesellschaftliches Engagement

Die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung, die mit der Unternehmerrolle verbunden ist, wird, wie bereits am Anfang der Aufbereitung der Ergebnisse gezeigt, sehr ernst genommen. Wie sieht es jedoch mit den konkreten Taten aus? Der Weg von der Werthaltung zur konkreten Umsetzung ist ja oftmals steinig. In diesem Fall zeigt sich jedoch, dass sich rund 80% der befragten Unternehmerkinder mit Sachleistungen oder Taten in unterschiedlichen Bereichen des gesellschaftlichen und sozialen Lebens engagieren – nur rund ein Fünftel gibt an, dies praktisch in keinem der genannten Bereiche zu tun (siehe Abbildung 13).

²⁰ Das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen bietet dazu jeweils einmal im Jahr eine besondere Gelegenheit – im Rahmen des Friedrichshafener FamilienFrühlings (FFF).

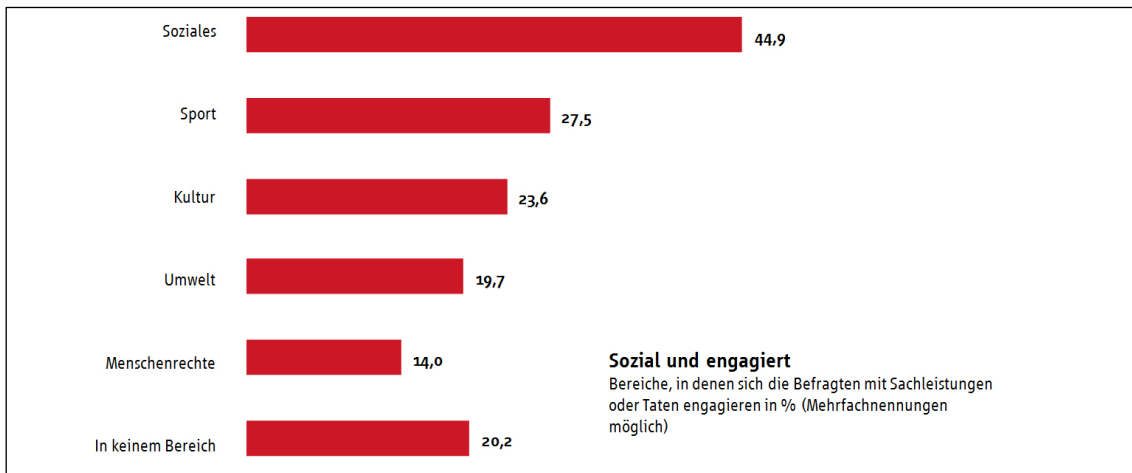


Abbildung 13: Bereiche in denen sich die Befragten mit Sachleistungen und Taten engagieren
(Mehrfachnennungen möglich) (n=202)

Vor allem in den Bereichen Soziales (45%), Sport (28%) und Kultur (24%) ist der Unternehmensnachwuchs aktiv. Aber auch die Bereiche Umwelt und Menschenrechte sind Betätigungsfelder für rund ein Fünftel der Befragten. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die nächste Generation der deutschen Unternehmer nicht nur der besonderen gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung bewusst ist und diese in ihr Wertesystem integriert hat, sondern dass diese Werthaltung auch tatsächlich gelebt wird.

Eingangs wurde bereits die Frage nach der politischen Aktivität kritisch beleuchtet – der Werthaltung „Sich politisch engagieren“ wurde kaum zugestimmt. Wie sieht es in diesem Bereich mit konkreten Handlungen aus? Hier kann festgestellt werden, dass rund 80% keiner politischen Partei angehören oder sich in einer politischen Partei engagieren (siehe Abbildung 14). Die parteipolitische Aktivität ist damit als nicht besonders hoch einzustufen. Bei der Parteizugehörigkeit jener, die sich in diesem Bereich engagieren, fällt auf, dass nur die CDU/CSU (rund 10%) und die FDP (rund 8%) der jungen Generation (in dieser Befragung) eine parteipolitische Heimat bieten.

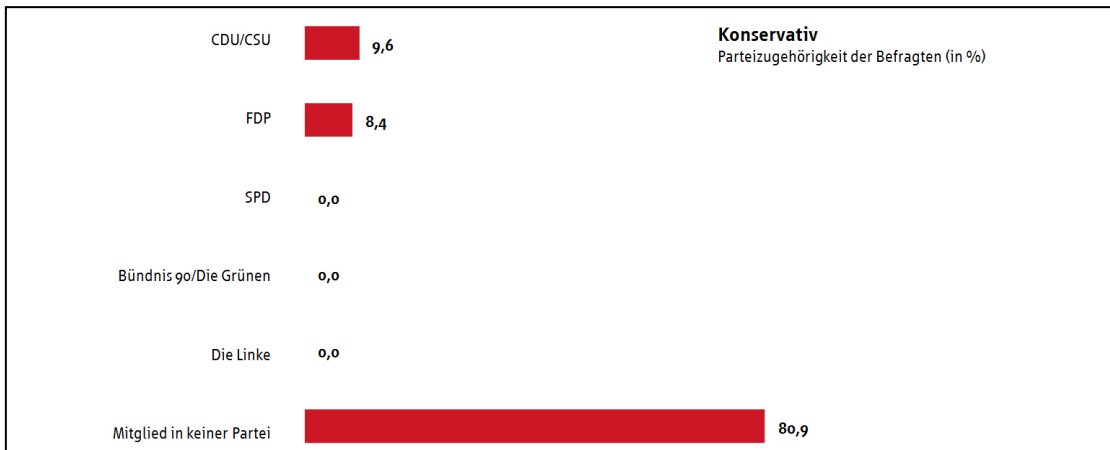


Abbildung 14: Politisches Engagement: Parteimitgliedschaft
(n=202)

Allerdings sollte nicht übersehen werden, dass es neben dem parteipolitischen Engagement noch andere Formen der politischen Aktivität gibt. Und hier zeigt sich ein interessantes Bild: Neben der Möglichkeit, über Wahlen und Unterschriftensammlungen mitzugestalten, findet sich vor allem das Thema der direkten Ansprache von Politikern über persönliche Briefe (43,3% Zustimmung) und auch die Möglichkeit, über Leserbriefe in den Medien (34,3% Zustimmung) in die politische Diskussion einzusteigen (siehe Tabelle 7).

Reihung	„Angenommen, Sie möchten politisch in einer Sache, die Ihnen wichtig ist, Einfluss nehmen bzw. Ihren Standpunkt zur Geltung bringen. Welche der folgenden Möglichkeiten kommen für Sie in Frage?“	Zustimmung* (in %)
1	Beteiligung an Wahlen	84,9
2	Beteiligung an Unterschriftensammlung	48,9
3	Briefe an Politiker	43,3
4	(Leser-)Briefe zu politischen Themen an Medien	34,3
5	Teilnahme an Demonstration	21,3
6	Spenden für politische Zwecke	17,4
	Nichts davon/Sonstiges	8,4

Tabelle 7: Fragestellung: Möglichkeiten der politischen Einflussnahme
*Angaben in Prozent (n=202)

Zwischenfazit:

- Es besteht eine große Bereitschaft, in gute Ausbildung bzw. ein hochklassiges Studium zu investieren. So liegt der Anteil derer, die (auch) an Privatuniversitäten studieren oder studiert haben, bei gut einem Drittel (30%).
- Inhaltlich werden vor allem wirtschaftswissenschaftliche Fächer (gut drei Viertel) gewählt, gefolgt von Ingenieurwissenschaften, Kommunikation und Jura.
- Die (angehenden) Familienunternehmer denken global. So hat rund die Hälfte der Befragten bereits umfassende internationale Erfahrung (zum Beispiel im Studium) gesammelt.
- Die Vernetzung innerhalb der nächsten Unternehmergegeneration erfolgt vor allem in Schule und Universität, über Freunde der Familie und über familienunternehmerspezifische Veranstaltungen an. Soziale Netzwerke im Internet spielen bis dato eine untergeordnete Rolle.
- Der überwiegende Teil des Unternehmernachwuchses ist gesellschaftlich engagiert. Vor allem in den Bereichen Soziales (45%), Sport (28%) und Kultur (24%) wird die Gesellschaft entsprechend mitgestaltet.
- Politisches Engagement findet entweder in Parteien (in dieser Stichprobe ausschließlich in CDU/CSU oder FDP) oder über direkte Mitgestaltung durch Wahlen, Unterschriftenlisten oder Briefe an Politiker und Medien statt.

7. Pläne und Präferenzen zur beruflichen Karriere

In diesem Kapitel werden die Pläne und Präferenzen des Unternehmernachwuchses hinsichtlich der beruflichen Karriere analysiert. Von den befragten Unternehmerkindern kann eine klare Tendenz abgeleitet werden: Die Top-Präferenz ist ganz klar eine Karriere als selbstständiger Unternehmer (53% halten diesen Karriereweg für wahrscheinlich) vor einer Karriere als Angestellter in einem Familienunternehmen (für 35% wahrscheinlich). Eine Anstellung im öffentlichen Dienst ist kaum vorstellbar (nur 6% halten diese Option für wahrscheinlich).

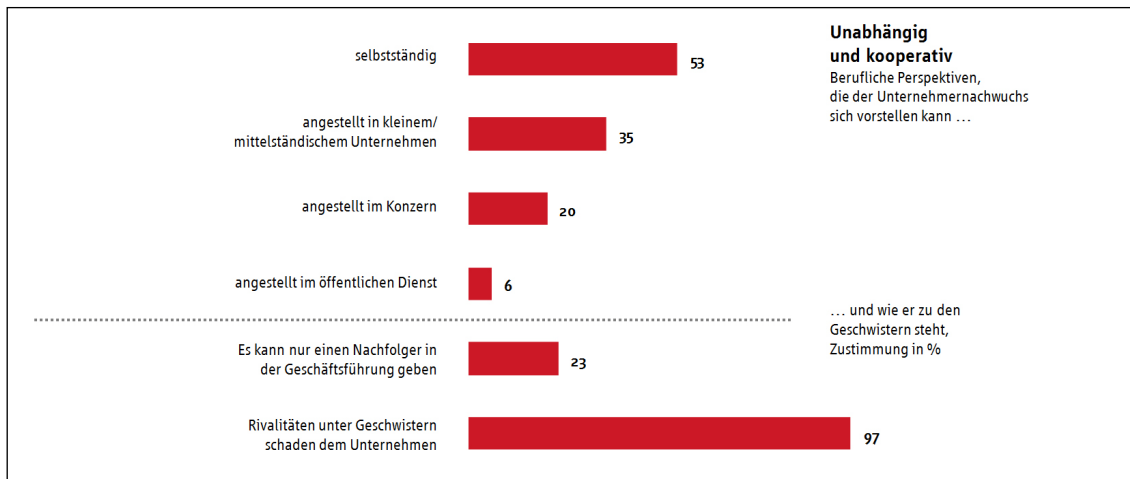


Abbildung 15: Karrierepräferenzen des Unternehmernachwuchses (n=202)

Dieses Präferenzsystem wird auch durch die Ergebnisse bei den aktuellen Beschäftigungsverhältnissen stark untermauert: 29% der Befragten sind bereits selbstständig als Unternehmer aktiv, weitere 17% sind derzeit in einem Familienunternehmen als Angestellte unter Vertrag. Weit abgeschlagen sind dagegen die Präferenz für eine Konzernkarriere (für rund 20% wahrscheinlich, aktuell in einem Konzern beschäftigt: 5%) und vor allem eine Anstellung im öffentlichen Dienst – dies ist nur für 6% der Unternehmerkinder eine Option für die Zukunft, aktuell ist nur 1% des Unternehmernachwuchses in diesem Bereich tätig (siehe Tabelle 8).

Reihung	Karriereoption	Zustimmung* (in %)	Neutral (in %)	Dagegen* (in %)	Aktuell*, ¹ (in %)
1	Selbständig als Unternehmer	53	8	10	29
2	Angestellt in einem Familienunternehmen	35	18	30	17
3	Angestellt in einem Konzern	20	15	60	5
4	Angestellt im öffentlichen Dienst	6	5	88	1

Tabelle 8: Karrierepräferenzen

Fragestellung: Wie wahrscheinlich ist es, dass eine der vier Optionen künftig auf Sie zutrifft? (Skala von 1 bis 5 mit 1=sehr wahrscheinlich bis 5=sehr unwahrscheinlich); *Angaben in Prozent, Aktuelle Beschäftigung (n= 202)

Eine hoch spannende, an diesen Befund anschließende Frage ist: Was hat denn die nächste Unternehmergegeneration vor, sobald sie in die Verantwortung geht? Es zeigt sich: Wenn die nächste Generation das Ruder übernimmt, so setzt sie vor allem auf Wachstum (66%) und Innovation (61%). Kostensenkung ist für rund ein Drittel der Befragten ein wichtiges Thema – wohingegen der Verkauf des Familienunternehmens nahezu ausgeschlossen wird (nur für 3% eine Option, siehe Abbildung 16).

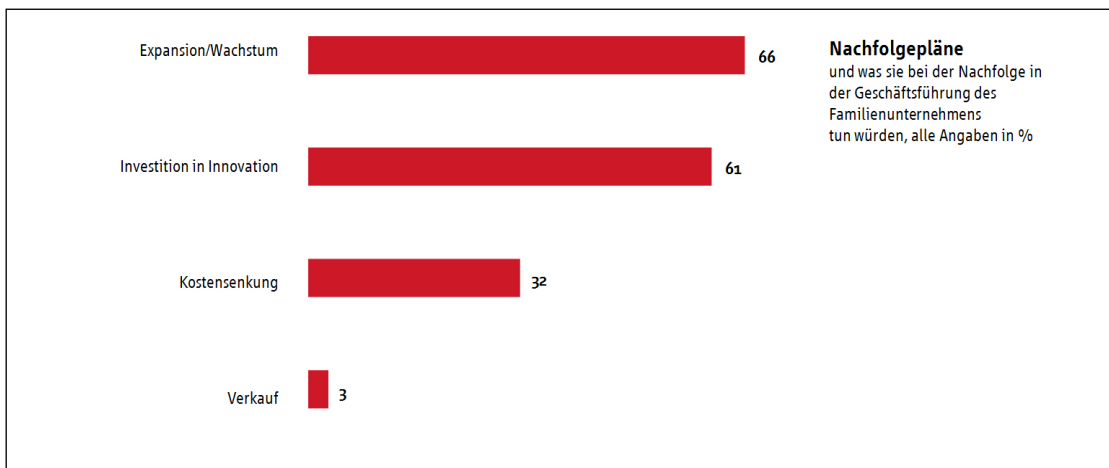


Abbildung 16: Strategische Präferenzen der nächsten Unternehmergegeneration
(Mehrfachnennungen möglich) (n=202)

Die nächste Unternehmergegeneration setzt also konsequent auf Innovation und Expansion als Top-Priorität in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Gleichzeitig ist offenbar ein langer Atem und nachhaltiges Wirtschaften, also kurz gesagt die Langfristorientierung, eine wichtige Größe auch in dieser Familienunternehmergegeneration – schnelles Geld und schneller Erfolg werden von den Befragten rundheraus abgelehnt (siehe Abbildung 17).

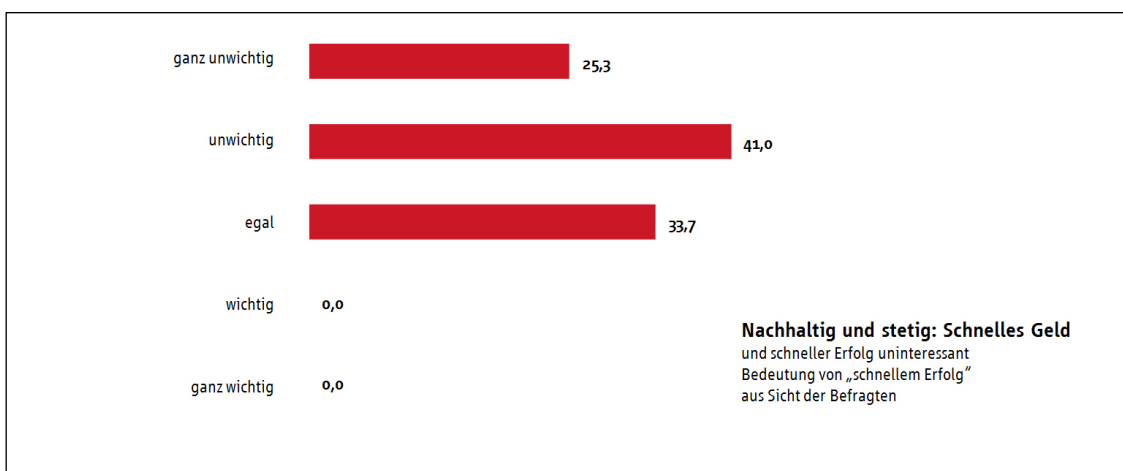


Abbildung 17: „Wie wichtig ist Ihnen, schnell Erfolg zu haben?“
(1=ganz wichtig bis 5=ganz unwichtig) (n=202)

Jedenfalls Unternehmertum: Nachfolge oder eigene Gründung, das ist hier die Frage

Offenbar wird, dass unternehmerisches Denken und Handeln bei den in Unternehmerfamilien aufgewachsenen Jugendlichen und jungen Erwachsenen nahezu automatisch vermittelt wird. Unternehmertum steckt vielen einfach im Blut.

Reihung	„Wenn Sie sich entscheiden würden, <u>das Familienunternehmen zu übernehmen</u> , wie würden folgende Personen aus Ihrem Umfeld diese Entscheidung bewerten?	Zustimmung* (in %)	Neutral (in %)	Dagegen* (in %)
1	Ihre engste Familie	88	8	4
2	Ihre Freunde	84	12	4
3	Ihre Bekannten	78	17	5

	„Wenn Sie sich entscheiden würden, <u>ein eigenes Unternehmen zu gründen</u> , wie würden folgende Personen aus Ihrem Umfeld diese Entscheidung bewerten?			
1	Ihre engste Familie	70	20	10
2	Ihre Freunde	80	14	6
3	Ihre Bekannten	68	24	8

Tabelle 9: Erwartete Umfeldreaktionen bei Übernahme des Familienunternehmens und einer eigenen Gründung (Skala von 1 bis 5 mit 1=vollstes Verständnis bis 5=kein Verständnis); zu Interpretationszwecken wurden die Skalenpunkte 1 und 2 und 4 und 5 jeweils zu einer

Spannend ist hier zu beobachten, dass neben der Nachfolge (naturgemäß ein Wunschscenario vieler Eltern) vor allem auch eine *eigene* Gründung auf nahezu ähnlich hohe Akzeptanzwerte bei den wichtigsten sozialen Bezugsgruppen (Eltern/Freunde/Bekannte) trifft wie die Übernahme des elterlichen Betriebs (siehe Tabelle 9 oben, Abbildung 18 nochmals explizit zur Haltung der Eltern in dieser Frage).

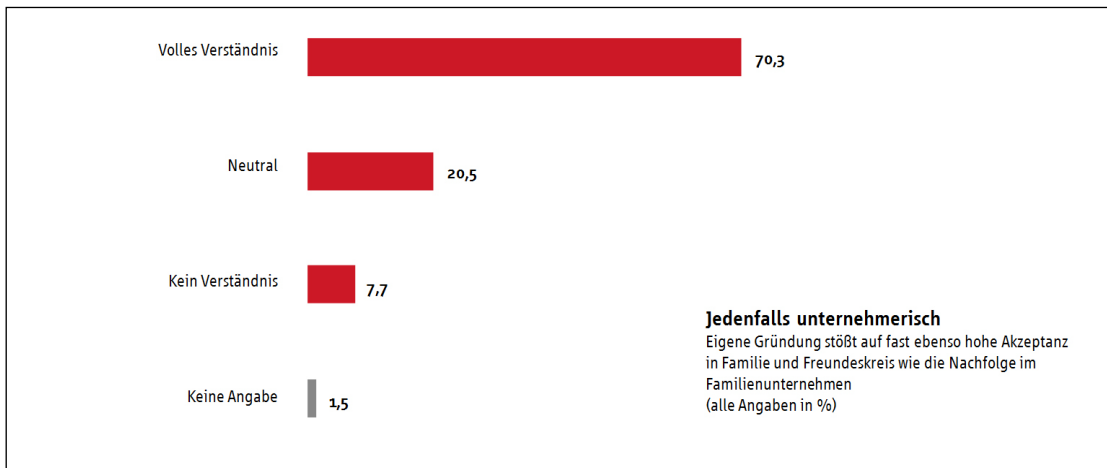


Abbildung 18: Wahrgenommene Akzeptanz der Gründung eines eigenen Unternehmens im sozialen Umfeld (Familie)
(n= 202)

Ein Thema von besonderer Bedeutung in Familienunternehmen ist naturgemäß die Frage der Nachfolge. Immer wieder hört man Anekdoten, dass Eltern auf alle erdenklichen Arten ihren Nachwuchs zur Nachfolge „mit Nachdruck ermuntern“ – vielfach hat die aktuell in die Übergabesituation gelangende Generation erlebt, dass es entweder keine Alternativen gab (außer das Elternhaus für alle Zeiten zu verlassen) oder aber dass die Vorgängergeneration nicht abgeben wollte. Offenbar haben diese Erfahrungen eine starke Prägung hinterlassen. Es zeigt sich nämlich, dass die Eltern des derzeitigen Unternehmernachwuchses ihren Kindern vor allem eines geben möchten: Die Freiheit, selbst zu entscheiden (siehe Tabelle 10).

Reihung	„Was erwarten Ihre Eltern von Ihnen hinsichtlich Ihrer beruflichen Zukunft?“	Zustimmung* (in %)
1	Dass ich einen Beruf finde, der mir Spaß macht	51
2	Dass ich die Nachfolge übernehme	29
3	Dass ich Karriere als Angestellter mache (im eigenen oder in einem fremden Unternehmen)	14
4	Keinerlei Erwartungen	4
5	Keine Angabe	2

Tabelle 10: Fragestellung: Was erwarten Ihre Eltern von Ihnen hinsichtlich Ihrer beruflichen Zukunft?
*Angaben in Prozent

Sie sollen ihren eigenen Weg gehen können (51%). Der wahrgenommene Druck, einer Erwartungshaltung seitens der Eltern wie „Es wird von mir erwartet, dass ich die Nachfolge übernehme“ ist mit 29% Zustimmung vergleichsweise gering ausgeprägt – wenngleich dieser natürlich noch vorhanden ist. Aber auch die vergleichsweise starke Akzeptanz einer eigenen

Gründung ist ein Indikator für eine Veränderung der Drucksituation in den letzten Generationen (siehe dazu den vorigen Abschnitt dieser Studie).

Zwischenfazit:

- **Hauptsache Unternehmertum:** Die Top-Präferenz ist ganz klar eine Karriere als selbstständiger Unternehmer (53% halten diesen Karriereweg für wahrscheinlich), vor einer Karriere als Angestellter in einem Familienunternehmen (für 35% wahrscheinlich). Eine Anstellung im öffentlichen Dienst ist kaum vorstellbar (nur für 6% wahrscheinlich). Auch eine eigene Gründung wird durchaus als sozial (auch innerhalb der Familie) stark akzeptierte Möglichkeit der eigenen unternehmerischen Entwicklung gesehen.
- **Wachstum und Innovation als klare Priorität:** Die nächste Unternehmergegeneration setzt voll auf Wachstum und Innovation bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens nach der Übernahme. Kostensenkungsziele sind dem klar untergeordnet, ein Verkauf des Unternehmens kommt praktisch kaum in Frage.
- Der **wahrgenommene Druck zur Nachfolge** seitens der Eltern wird als vergleichsweise gering wahrgenommen - die Eltern des derzeitigen Unternehmernachwuchses möchten offenbar ihren Kindern vor allem eines geben: die Freiheit, selbst zu entscheiden. Rund 51% der Befragten konstatieren, dass ihre Eltern erwarten, dass sie *„einen Beruf finden, der (mir) Freude macht“*. Dagegen ist die Zustimmung zur Aussage *„Es wird von mir erwartet, dass ich die Nachfolge übernehme“* mit 29% vergleichsweise gering ausgeprägt – wenngleich dieser natürlich damit durchaus vorhanden ist.

8. Fazit und Ausblick

Ziel der vorliegenden Studie war es, eine erste empirische Exploration von (1) generellen Werthaltungen, (2) Einstellungen zu den Themen „Familie“ und „Familienunternehmen“, (3) Aktivitäten in den Bereichen Bildung, Netzwerke und gesellschaftliches Engagement sowie (4) Karriere- und Nachfolgepläne des Familienunternehmer-Nachwuchses in Deutschland zu leisten. Zu diesem Zweck wurden insgesamt 202 Vertreterinnen und Vertreter des deutschen Unternehmernachwuchses in der *Altersgruppe der 16- bis 35-Jährigen* befragt.

Es zeigt sich zusammenfassend folgendes Bild:

(1) In Bezug auf die *generellen Werthaltungen* kann festgehalten werden, dass für die nächste Generation traditionelle familienunternehmerische Werte wie „Eigenverantwortlich leben und arbeiten“, „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“ und „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ mit dem Anspruch, den eigenen Weg zu gehen, und einer gehörigen Portion Mut zur Innovation verknüpft wird. Kritisch ist festzustellen, dass die Aussage „Sich politisch engagieren“ nur eine unterdurchschnittliche Zustimmung (Rang 21 von 25 Werthaltungen) bekommt.

(2) In Bezug zu den abgefragten *Einstellungen zu Familie und Familienunternehmen* wird deutlich, dass die kommende Unternehmergeneration überaus kooperativ und teamorientiert sowie mit einem ausgeprägtem Bewusstsein für das Spannungsfeld Familie und Beruf aufgestellt ist. Die befragten (potenziellen) Nachwuchsunternehmer sind überaus kooperativ eingestellt, und zwar sowohl in Bezug auf ihre Geschwister als auch in Bezug auf beispielsweise die Einbindung familienexterner Geschäftsführer. Für das Spannungsfeld berufliche versus private Verpflichtungen herrscht eine ausgeprägte Sensibilität, wenngleich im Zweifelsfall die Bedürfnisse des Unternehmens vor jene der Familie gestellt werden („Firm first“).

(3) Hinsichtlich der *Aktivitäten in den Bereichen Bildung, Netzwerke und gesellschaftliches Engagement* kommt eine große Investitionsbereitschaft in bestmögliche Ausbildung, eine ausgeprägte internationale Orientierung, eine hohe Bedeutung eines großen (und durchaus heterogenen) Freundeskreises sowie ein beachtlich hohes Verantwortungsbewusstsein für gesellschaftliche Belange zum Vorschein. So hat ein erheblicher Anteil Erfahrungen mit privaten Universitäten und Hochschulen (rund 30% der Befragten), und knapp über 41% haben bereits umfangreiche Auslandserfahrungen gesammelt. Die familiäre Prägung wird in der Wichtigkeit sozialer Kontakte (ein großer Freundeskreis wird als wichtig erachtet) als auch in einem hohen Verantwortungsgefühl für die Gesellschaft erkennbar. Die Befragten engagieren sich besonders in den Bereichen Soziales, Sport und Kultur.

(4) Zum Themenkreis *Karriere- und Nachfolgepläne* wird deutlich, dass Unternehmertum und eigenverantwortliches Handeln klar präferiert werden, wogegen andere Alternativen (wie beispielsweise eine Karriere im öffentlichen Dienst) kaum vorstellbar sind. Zudem ist aus den

Ergebnissen der Analyse insgesamt ein beachtliches Potential für die (operative) Nachfolge im Familienunternehmen innerhalb der vorliegenden Stichprobe abzuleiten. In Summe können sich somit mehr als drei Viertel prinzipiell die Übernahme des Familienunternehmens vorstellen. Als wahrscheinlicher Übernahmzeitpunkt zeigt sich ein Wert von in durchschnittlich 5,8 Jahren.

Daraus abgeleitet, ergeben sich eine Reihe von zukünftigen Fragestellungen. Diese sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

- (1) Generell kann festgehalten werden, dass es bis dato (mit wenigen Ausnahmen, siehe erneut Birley, 2002) kaum hochwertige empirische Forschung mit dem Fokus auf die nächste Unternehmergeneration in Familienunternehmen, insbesondere mit Fokus auf Deutschland, gibt. Diese Forschungslücke zu füllen, ist aus mehreren Gründen von Bedeutung. Einerseits steht eine Reihe von Nachfolgen in den kommenden Jahren an (vergleiche dazu die eingangs erwähnte Studie zu rund 22.000 Übergaben pro Jahr allein in Deutschland in den kommenden vier Jahren). Fundiertes Wissen über die Perspektive der nachfolgenden Generation kann helfen, diese Nachfolgeprozesse entsprechend gut zu organisieren – die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen und eines möglichst erfolgreichen Generationswechsels für den Wirtschafts- und Innovationsstandort Deutschland muss hier wohl nicht mehr gesondert herausgestellt werden. Andererseits rücken auf Basis der vorliegenden Studie eine Reihe von Themen und Fragestellungen in den Fokus der Aufmerksamkeit, nämlich beispielsweise das Thema der *Nachfolgerqualifizierung und -auswahl, potenzielle Konflikte und entsprechende Bewältigungsstrategien in Familienunternehmen* (vor allem auch im herausfordernden Übergabeprozess) sowie der Themenblock *Innovation und Familienunternehmen*, um nur einige wenige Beispiele zu nennen. Diese drei Bereiche werden nun abschließend näher beleuchtet.
- (2) Das Thema *Nachfolgerqualifizierung und -auswahl* ist ein bis dato kaum erforschetes Gebiet. Dies verwundert etwas ob der enormen Relevanz damit verbundener Fragen in der unternehmerischen Praxis. Erste Einblicke in Bildungswege der in der Stichprobe der vorliegenden Studie enthaltenen Nachwuchsunternehmer zeigen, dass eine fundierte Ausbildung als sehr wichtig erachtet wird. Dennoch zeigen sich sehr unterschiedliche Bildungsbiografien mit überaus unterschiedlicher Schwerpunktsetzung (wenngleich viele Nachfolger letztlich eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung absolvieren). Es stellt sich jedenfalls die Frage, unter welchen Voraussetzungen welche Nachfolgerqualifizierungsmodelle besonders erfolgsversprechend sind. Beispielsweise ist die Frage, ob der relativ geringe Anteil von Studierenden der Ingenieurwissenschaften bei einem gleichzeitig hohen Anteil von Industrieunternehmen in der vorliegenden Stichprobe die Kompetenzen im Bereich des technologischen Wissens und folglich der Innovationsfähigkeit dieser Unternehmen potenziell verändert. Zudem ist eine offene Frage, welche Wege nach dem Abschluss der Ausbildung (z.B. im Rahmen eines Studiums) wann für welches Unternehmen wie hilfreich sind (sofortiger Einstieg im Familienunternehmen, Aufbau von Fähigkeiten in einem anderen Unternehmen in oder

außerhalb der eigenen Branche, etc.). Ein damit verbundener Forschungsbereich ist die Frage nach den Selektionsmechanismen für die Auswahl potenzieller Nachfolger (vor allem bei Mehr-Kind-Familien oder Familien-Clans) in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen im Familienunternehmen.

- (3) Im Themenkreis *möglicher Konflikte und entsprechender Bewältigungsstrategien in Familienunternehmen*, vor allem in Bezug auf die Abwicklung – oft auch über längere Zeiträume andauernder Übergabeprozesse – wäre mehr empirisch belegtes Wissen überaus wünschenswert. Dies könnte einen großen Beitrag zum Gelingen der anstehenden Übergaben leisten – vor allem, wenn unterschiedliche Konfliktherde und mögliche Lösungen systematisch aufgearbeitet werden. Ein besonderer Fokus könnte dabei beispielsweise auf die Rolle von Beiräten bei der Bearbeitung von Konflikten gelegt werden.
- (4) Die nächste Generation setzt offenbar stark auf Wachstum und Innovation. Gerade der Forschungsbereich *Familienunternehmen und Innovation* ist jedoch – abgesehen von wenigen Ausnahmen – bis dato praktisch nicht erforscht. Hier zeigen sich zwei größere Themenfelder, nämlich die Rolle von Familienunternehmen im nationalen Innovationssystem Deutschlands einerseits (Stichwort „Innovationsmotor“) als auch die Spezifika von Innovationsprozessen in Familienunternehmen andererseits. Zu beiden Themenfeldern ist ob der besonderen Bedeutung von Familienunternehmen für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands und die Sicherung des Innovationsstandorts umfassendes empirisches Wissen dringend erforderlich, um aufbauend darauf entsprechende Handlungsstrategien entwickeln zu können.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die vorliegende empirische Arbeit – wie jede derart gestaltete Forschung - nicht ohne Limitationen ist. Als nächster Schritt in diesem Forschungsfeld, nämlich dem Aufzeigen von Werthaltungen, Einstellungen, Aktivitäten und Plänen der nächsten Unternehmergegeneration, wird deshalb der Aufbau eines Panels mit repräsentativ ausgewählten Vertreterinnen und Vertretern der nächsten Unternehmergegeneration geplant. Eine regelmäßig stattfindende Erhebung zu dem hier vorgestellten Themenbereich wird dann in Zukunft – analog zur bereits zum 16. Mal durchgeführten Shell-Jugendstudie - auch Einblicke in *Veränderungen* von Werthaltungen, Einstellungen, Aktivitäten und Plänen der unternehmerischen Verantwortungsträger der Zukunft ermöglichen.

Literaturverzeichnis

- Albert, M., Hurrelmann, K. & Quenzel, G. (2010). Jugend 2010 – 16. Shell Jugendstudie. Shell Deutschland Holding (Herausgeber), Fischer Taschenbuch Verlag: Frankfurt am Main.
- Athayde, R. (2009). Measuring Enterprise Potential in Young People. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(2), 481-500.
- Barnes, L., & Hershon, S. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Birley, S. (2002). Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(3), 5-19.
- Birley, S. (2001). Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(2), 63-76.
- Birley, S. (1986). SUCCESSION IN THE FAMILY FIRM: THE INHERITOR'S VIEW. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-43.
- Bonnett, C. & Furnham, A. (1991). Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a Young Enterprise scheme? *Journal of Economic Psychology*, 12, 465-478.
- Brandstätter, H. (1997). Becoming an entrepreneur--a question of personality structure?. *Journal of Economic Psychology*, 18(2/3), 157-177.
- Coleman, M., & Ganong, L. (1984). Effect of Family Structure on Family Attitudes and Expectations. *Family Relations*, 33(3), 425-432.
- Degadt, J. (2003). BUSINESS FAMILY AND FAMILY BUSINESS: COMPLEMENTARY AND CONFLICTING VALUES. *Journal of Enterprising Culture*, 11(4), 379-397.
- de Vries, M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71
- Douglas, E., & Shepherd, D. (2002). Self-Employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(3), 81-90.
- Eddleston, K.A. & Kellermanns, F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley.

Gupta, V., Turban, D., Wasti, S., & Sikdar, A. (2009). The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(2), 397-417.

Handler, W. (1991). KEY INTERPERSONAL RELATIONSHIPS OF NEXT-GENERATION FAMILY MEMBERS IN FAMILY FIRMS. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 21-32.

Handler, W. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(1), 37-51.

Hauser, H.-E., Kay, R., & Boerger, S. (2010). Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 - Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren -, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 198, Bonn 2010.

Hoelter, J. & Harper, L. (1987). Structural and Interpersonal Family Influences on Adolescent Self-Conception. *Journal of Marriage and the Family*, 49(2), 129-139.

Ingelhart, R. (1981). Post-Materialism in an Environment of Insecurity. *American Political Science Review*, 75, 880-900. (Handbook of Marketing Scales)

Kahle, L. R. (1983). *Social Values and Social Change. Adaption to Life in America*. New York: Praeger. (Handbook of Marketing Scales)

Kaslow, F. (2005). Maternal Mentoring: A Relatively New Phenomenon in Family Businesses. *Journal of Family Psychotherapy*. 16(3), 11-18.

Koch, A. & Migalk, F. (2007). Neue Datenquelle „Unternehmensregister“: Mehr Informationen über den Mittelstand ohne neue Bürokratie (online unter: http://www.iaw.edu/w/IAWPDF.php?id=658&name=urs_mittelstand.pdf, abgefragt am 15.8.2010)

Krueger, N.F. & Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(3), 91-104.

Liñán, F., & Chen, Y. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3), 593-617.

Miller, D. & Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531.

- Mirels, H., & Garrett, J. (1971). The Protestant Ethic as a personality variable. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 36(1), 40-44.
- Mowday, R. T. & Steers, R.M. & Porter L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. (Handbook of Marketing Scales)
- Netemeyer, R.G. & Boles, J.S. & McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410. (Handbook of Marketing Scales)
- Niefert, M. & Keese, D. (2009). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Stiftung Familienunternehmen (Herausgeber), München 2009.
- Robinson, P. & Stimpson, D. & Huefner, J. & Hunt, H. (1991). An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(4), 13-31
- Rokeach, M. (1968). Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change. Jossey-Bass: San Francisco.
- Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. John Wiley: New York.
- Sardei-Biermann, S. (2007). Familien- und berufsbezogene Orientierungen von Studierenden und anderen jungen Erwachsenen. *Cornelißen, Waltraud/Fox, Katrin (Hrsg.), Studieren mit Kind. Die Vereinbarkeit von Studium und Elternschaft: Lebenssituationen, Maßnahmen und Handlungsperspektiven*. Schriften des Deutschen Jugendinstituts: Gender, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13-32.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Stamm, I. & Schmiade, N. & Kohle, M. (). Familienunternehmer als Pioniere biografischer Selbstbestimmung?
- Stavrou, E., & Swiercz, P. (1998). Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(2), 19-39.
- Stroebe, W. (2000). Social psychology and health. Buckingham, England: Open University Press.
- Thompson, E. (2009). Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3), 669-694.
- Wison, F. & Marlino, D. & Kickul, J. (2004). Our Entrepreneurial Future: Examining the Diverse Attitudes and Motivations of Teens Across Gender and Ethnic Identity. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9 (3), 177-197.

Anhang: Erhebungsinstrument und Häufigkeitsverteilungen der Antworten

A. Einstellungen

Unternehmen und Familie

(1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft völlig zu)

	1	2	3	4	5
A.1. Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden.	<u>3,4%</u>	8,4%	29,2%	38,2%	<u>20,8%</u>
A.2. Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden.	<u>19,1%</u>	34,3%	34,3%	10,7%	<u>1,7%</u>
A.3. Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen.	<u>4,5%</u>	21,3%	46,1%	21,3%	<u>6,7%</u>
A.4. Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann.	<u>3,4%</u>	4,5%	18,5%	39,9%	<u>33,7%</u>
A.5. Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied das Unternehmen verlassen kann.	<u>3,4%</u>	7,3%	15,2%	42,7%	<u>30,9%</u>
A.6. Es ist wichtig, dass sich die Kinder für den Markt / die Branche des Unternehmens interessieren.	<u>1,7%</u>	7,3%	12,4%	36,5%	<u>42,1%</u>
A.7. Es ist wichtig, dass sich die Kinder für die Produkte / Dienstleistung des Unternehmens interessieren.	<u>2,2%</u>	7,3%	13,5%	34,8%	<u>42,1%</u>
A.8. Die Kinder sollten Anteile am Unternehmen erhalten, wenn sie in das Unternehmen kommen.	<u>3,4%</u>	8,4%	30,9%	38,8%	<u>18,5%</u>
A.9. Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen.	<u>3,4%</u>	7,9%	25,3%	35,4%	<u>28,1%</u>
A.10. Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten.	<u>15,7%</u>	25,8%	29,2%	18,0%	<u>11,2%</u>
A.11. Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben.	<u>16,9%</u>	32,6%	25,8%	16,3%	<u>8,4%</u>
A.12. Erst nach dem Tod der vorangegangenen Generation sollten die Kinder Anteile am Unternehmen erhalten.	<u>44,9%</u>	41,0%	10,7%	1,7%	<u>1,7%</u>
A.13. Der Senior sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben.	<u>9,0%</u>	22,5%	32,0%	28,7%	<u>7,9%</u>
A.14. Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollten die Eltern in Rente gehen.	<u>13,5%</u>	33,1%	34,8%	15,2%	<u>3,4%</u>

Unternehmen und Familie (Forts.)

(1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft völlig zu)

	1	2	3	4	5
A.15. Das Unternehmen ist stärker , wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.	<u>2,8 %</u>	4,5%	25,3%	44,4%	<u>23,0%</u>
A.16. Familien- und Unternehmensbelange sollten klar getrennt bleiben.	<u>2,8%</u>	9,6%	22,5%	34,8%	<u>30,3%</u>
A.17. Professionelle Berater verstehen die einzigartige Situation von Familienunternehmen.	<u>6,7%</u>	17,4%	56,2%	16,9%	<u>2,8%</u>
A.18. Kinder, die in das Unternehmen einsteigen, sollten ganz unten anfangen .	<u>9,6%</u>	24,7%	36,5%	20,8%	<u>8,4%</u>
A.19. Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten.	<u>12,4%</u>	29,2%	34,8%	18,0%	<u>5,6%</u>
A.20. Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben.	<u>1,1%</u>	3,4%	20,2%	59,6%	<u>15,7%</u>
A.21. Das Unternehmen sollte für alle Familienmitglieder eine Rentenvorsorge treffen.	<u>10,7%</u>	24,2%	29,8%	23,0%	<u>12,4%</u>
A.22. Rivalitäten unter Geschwistern innerhalb des Unternehmens tun dem Unternehmen gut.	<u>48,3%</u>	30,9%	19,1%	1,1%	<u>0,6%</u>
A.23. Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen.	<u>6,7%</u>	19,7%	30,9%	27,5%	<u>15,2%</u>
A.24. Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation.	<u>7,3%</u>	18,5%	43,3%	27,0%	<u>3,9%</u>

Wirtschaft und Gesellschaft

(1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft völlig zu)

	1	2	3	4	5
A.25. Die Wirtschaft ist die treibende Kraft jeder Gesellschaft.	<u>2,2%</u>	2,2%	21,3%	49,4%	<u>24,7%</u>
A.26. Die Krise hat die Wirtschaft nachhaltig verändert .	<u>2,8%</u>	15,7%	33,1%	34,8%	<u>13,5%</u>
A.27. Als Unternehmer trägt man eine aktive Verantwortung dafür, eine Gesellschaft positiv zu gestalten .	<u>1,7%</u>	2,2%	10,7%	47,2%	<u>38,2%</u>
A.28. Die Verantwortung eines Unternehmers geht über das eigene Unternehmen hinaus.	<u>0,6%</u>	1,1%	14,0%	49,4%	<u>34,8%</u>
A.29. Die Politik kann viel verändern .	<u>1,7%</u>	18,0%	28,7%	36,0%	<u>15,7%</u>
A.30. Die Wirtschaft hat aus den Fehlern der Krise gelernt.	<u>13,5%</u>	36,0%	40,4%	9,6%	<u>0,6%</u>

A.31. Externe Investoren (Private Equity) sind eine Chance für Familienunternehmen, um wachsen und sich entwickeln zu können.	<u>9,0%</u>	18,0%	48,9%	20,8%	<u>3,4%</u>
A.32. Familienunternehmen sollten nicht an die Börse gehen.	<u>7,9%</u>	25,8%	41,6%	19,7%	<u>5,1%</u>

B. Persönlichkeit

Ich.....

(1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft völlig zu)

	1	2	3	4	5
B.1. ...bin sehr kreativ .	<u>0,6%</u>	7,3%	33,1%	45,5%	<u>13,5%</u>
B.2. ... schenke anderen leicht Vertrauen .	<u>5,1%</u>	30,3%	34,8%	26,4%	<u>3,4%</u>
B.3. ... bin bequem und tue gerne auch mal nichts .	<u>23,0%</u>	28,7%	28,1%	15,7%	<u>4,5%</u>
B.4. ... lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.	<u>1,1%</u>	10,7%	36,5%	38,2%	<u>13,5%</u>
B.5. ... habe großes künstlerisches Interesse .	<u>14,0%</u>	30,3%	30,3%	15,7%	<u>9,6%</u>
B.6. ... bin gesellig .	<u>0,6%</u>	2,8%	23,0%	46,6%	<u>27,0%</u>
B.7. ... neige dazu, andere zu kritisieren .	<u>1,1%</u>	18,0%	38,8%	32,6%	<u>9,6%</u>
B.8. ... erledige Aufgaben gründlich .	<u>1,1%</u>	1,7%	12,4%	57,3%	<u>27,5%</u>
B.9. ... werde leicht nervös und unsicher .	<u>16,9%</u>	48,9%	24,7%	7,9%	<u>1,7%</u>
B.10. ... habe eine aktive Vorstellungskraft und bin fantasievoll .	<u>0,6%</u>	3,4%	19,1%	56,2%	<u>20,8%</u>
B.11. ... habe überdurchschnittliche intellektuelle Fähigkeiten .	<u>0,00 %</u>	11,2%	34,3%	42,7%	<u>11,8%</u>
B.12. ... bin eher zurückhaltend, reserviert .	<u>18,5%</u>	39,3%	27,0%	12,9%	<u>2,2%</u>
B.13. ... bin im Großen und Ganzen zufrieden mit mir.	<u>0,6%</u>	1,7%	20,2%	59,0%	<u>18,5%</u>
B.14. ... denke manchmal, ich bin zu nichts zu gebrauchen .	<u>45,5%</u>	32,6%	11,8%	6,2%	<u>3,9%</u>
B.15. ... bin so gut wie die meisten anderen Menschen auch.	<u>3,4%</u>	20,2%	28,1%	40,4%	<u>7,9%</u>
B.16. ... habe das Gefühl, es gibt nicht viel, auf das ich stolz sein könnte.	<u>38,2%</u>	42,1%	9,6%	7,3%	<u>2,8%</u>
B.17. ... habe eine positive Einstellung mir selbst gegenüber.	<u>0,00 %</u>	3,4%	15,2%	52,2%	<u>29,2%</u>

C. Werte

Werthaltungen

(1=ganz unwichtig bis 5=ganz wichtig)

	1	2	3	4	5
C.1. Gesetz und Ordnung respektieren	<u>1,7%</u>	1,7%	10,7%	69,1%	<u>16,9%</u>
C.2. Einen hohen Lebensstandard haben	<u>0,6%</u>	5,6%	18,0%	64,6%	<u>11,2%</u>
C.3. Macht und Einfluss haben	<u>0,6%</u>	10,1%	34,3%	48,9%	<u>6,2%</u>
C.4. Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	<u>0,00%</u>	1,7%	14,0%	59,0%	<u>25,3%</u>
C.5. Nach Sicherheit streben	<u>1,1%</u>	5,6%	15,2%	56,7%	<u>21,3%</u>
C.6. Sozial benachteiligten Gruppen helfen	<u>2,8%</u>	11,2%	28,7%	46,6%	<u>10,7%</u>
C.7. Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	<u>2,8%</u>	12,9%	29,8%	47,2%	<u>6,7%</u>
C.8. Fleißig und ehrgeizig sein	<u>0,00%</u>	0,6%	9,0%	57,9%	<u>32,6%</u>
C.9. Auch solche Meinungen anerkennen, denen man eigentlich nicht zustimmen kann	<u>3,9%</u>	11,2%	16,9%	49,4%	<u>18,5%</u>
C.10. Sich politisch engagieren	<u>5,1%</u>	18,5%	37,6%	33,1%	<u>5,6%</u>
C.11. Eigenverantwortlich leben und handeln	<u>0,00%</u>	1,1%	3,4%	38,2%	<u>57,3%</u>
C.12. Das tun, was andere auch tun	<u>22,5%</u>	44,9%	26,4%	5,1%	<u>1,1%</u>
C.13. Am Althergebrachten festhalten	<u>14,0%</u>	37,6%	34,3%	12,4%	<u>1,7%</u>
C.14. Ein gutes Familienleben führen	<u>0,0%</u>	0,6%	7,3%	47,2%	<u>44,9%</u>
C.16. Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	<u>0,6%</u>	0,00%	4,5%	24,7%	<u>70,2%</u>
C.17. Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	<u>0,00%</u>	1,1%	5,6%	29,8%	<u>63,5%</u>
C.18. Viele Kontakte zu anderen Menschen haben	<u>0,6%</u>	5,1%	16,3%	46,6%	<u>31,5%</u>
C.19. An Gott glauben	<u>23,6%</u>	16,3%	30,9%	23,0%	<u>6,2%</u>
C.20. Ein reines Gewissen haben	<u>3,9%</u>	2,8%	12,9%	55,6%	<u>24,7%</u>
C.21. Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten	<u>16,9%</u>	14,6%	34,8%	28,1%	<u>5,6%</u>
	1	2	3	4	5

Werthaltungen (Forts.)

(1=ganz unwichtig bis 5=ganz wichtig)

C.22. So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	<u>2,2%</u>	2,2%	7,3%	54,5%	<u>33,7%</u>
C.23. Hart und zäh sein	<u>3,4%</u>	13,5%	30,9%	35,4%	<u>16,9%</u>
C.24. Schnell Erfolg haben	<u>2,8%</u>	22,5%	41,0%	28,1%	<u>5,6%</u>
C.25. Clever und gerissener sein als andere	<u>3,9%</u>	10,1%	23,6%	42,1%	<u>20,2%</u>
C.26. Den Menschen mehr Mitbestimmung in den Entscheidungen der Politik geben	<u>2,8%</u>	16,9%	37,1%	30,9%	<u>12,4%</u>
C.27. Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	<u>0,6%</u>	0,00 %	4,5%	54,5%	<u>40,4%</u>

D. Ihr Umfeld

D.1. Sind Sie Mitglied in einem der folgenden **Verbände, Vereine oder Gremien?** (Mehrfachnennung möglich)

Sportverein: 55,6%

Rotary: 5,6%

Kirchliches Gremium: 5,6%

Lion's Club: 5,6%

Soziale Organisation: 13,5%
(z.B. DRK, THW, Ashoka)

Gewerkschaft: 1,7%

Anderer: 19,7%

Wirtschaftsverband: 26,4%

Nein: 22,5%

D.2. Engagieren Sie sich durch **Spenden, Sachleistungen oder Taten** für Organisationen im Bereich...
(Mehrfachnennung möglich)

Umwelt: 19,7%

Religion: 11,2%

Menschenrechte: 14,0%

Kultur: 23,6%

Sport: 27,5%

Anderer: 4,5%

Tierschutz: 10,1%

Nein: 20,2%

Medizin: 10,7%

Soziales: 44,9%

D.3. Angenommen, Sie möchten politisch in einer Sache, die Ihnen wichtig ist, **Einfluss nehmen** bzw. Ihren Standpunkt zur Geltung bringen.

Beteiligung an Wahlen: 84,9%

Briefe an Politiker: 43,3%

Spenden für politische Zwecke: 17,4%

(Leser-)Briefe zu polit. Themen an Medien: 34,3%

Welche der folgenden Möglichkeiten kommen für Sie infrage?

Beteiligung an Unterschriftensammlung: 48,9%

(Mehrfachnennung möglich)

Teilnahme an Demonstration: 21,3%

Nichts davon: 8,4%

D.4. Sind Sie Mitglied in einer **Partei**?

Ja (19,1%), und zwar:

CDU / CSU: 9,6%

Bündnis 90/Die Grünen:

SPD: 0%

0%

	FDP: 8,4%	Die Linke: 0%			
	Nein: 80,9%	Andere: 1,1%			
D.5. Sind Sie Mitglied in einem der folgenden Netzwerke? (Mehrfachnennung möglich)	Alumni-Vereinigungen: 27,0%	Studentische Verbindungen: 7,9%			
	Soziale Netzwerke im Internet: 80,9% (z.B. Facebook, Xing, StudiVZ)	Andere: 4,5%			
	Kein Mitglied: 15,7%				
D.6. Wie wichtig ist Ihnen ein großer und weit vernetzter Freundeskreis? (1=völlig unwichtig bis 5=sehr wichtig)	1	2	3	4	5
	0,00%	12,9%	18,0%	37,6%	31,5%
D.7. Wie würden Sie Ihren Freundeskreis einschätzen?	Wenige Freunde und Bekannte: 4,5%	Wenige Freunde, viele Bekannte: 63,5%	Viele Freunde und viele Bekannte: 32,0%		
D.8. Inwiefern treffen diese Aussagen auf Sie zu? (1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft völlig zu)	1	2	3	4	5
Viele meiner Freunde stammen auch aus Familienunternehmen.	14,6%	36,0%	27,0%	19,7%	2,8%
Unter Familienunternehmerkindern gibt es ein starkes Gruppengefühl.	9,0%	17,4%	33,1%	29,8%	9,6%
D.9. Wo kommen Sie vor allem in Kontakt mit anderen Kindern von Unternehmern?	Schule / Universität: 29,2%	Soziale Netzwerke im Internet: 1,1%	Meine Familie und ihre Freunde: 23,0%	Vereine, Verbände etc.: 10,1%	Veranstaltungen speziell für Familienunternehmen: 19,7%
	Sonstiges: 4,5%	Nichts davon: 12,4%			
D. 10. Beteiligen Sie sich an regelmäßigen Treffen oder Zirkeln mit anderen Unternehmerkindern?	Ja: 25,8% (Top-Nennungen in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit: beim Autor verfügbar)	Nein: 73,0%	Rest: keine Angabe (1,2%)		

E. Zukunftspläne

Familie und Beruf

(1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme völlig zu)

	1	2	3	4	5
E.1. Familie und Beruf lassen sich gut miteinander vereinbaren.	<u>0,6%</u>	<u>8,4%</u>	43,3%	<u>32,6%</u>	<u>15,2%</u>
E.2. Bei der Verbindung von Familie und Beruf kommt immer eine Seite zu kurz.	<u>5,6%</u>	<u>26,4%</u>	33,7%	<u>30,9%</u>	<u>3,4%</u>
E.3. Die Anforderungen des Berufs wirken sich negativ auf das Familienleben aus.	<u>4,5%</u>	<u>25,8%</u>	42,7%	<u>23,6%</u>	<u>3,4%</u>
E.4. Die Zeit, die der Beruf in Anspruch nimmt, macht es schwer, familiäre Verpflichtungen zu erfüllen.	<u>5,1%</u>	<u>24,2%</u>	32,6%	<u>33,1%</u>	<u>5,1%</u>
E.5. Aufgrund von beruflichen Verpflichtungen muss man Pläne für familiäre Aktivitäten anpassen.	<u>2,2%</u>	<u>5,1%</u>	32,0%	<u>48,9%</u>	<u>11,8%</u>
E.6. Wenn die Familie es erfordert, muss man berufliche Dinge hintanstellen.	<u>2,2%</u>	<u>12,9%</u>	30,9%	<u>44,4%</u>	<u>9,6%</u>
E.7. Familiäre Konflikte und Belastungen wirken sich negativ auf die eigene Fähigkeit aus, im Beruf volle Leistung zu erbringen.	<u>2,2%</u>	<u>10,7%</u>	25,3%	<u>40,4%</u>	<u>21,3%</u>

Beruf und Unternehmen

(1=sehr unwahrscheinlich bis 5=sehr wahrscheinlich)

E.8. Wie wahrscheinlich ist es, dass eine der vier Optionen künftig auf Sie zutrifft?	1	2	3	4	5	Aktuelle Beschäftigung
Angestellt in einem Konzern	<u>34,3%</u>	<u>27,0%</u>	16,3%	<u>15,2%</u>	<u>3,4%</u>	<u>3,9%</u>
Angestellt in einem kleinen / mittelständischen Unternehmen	<u>15,2%</u>	<u>16,3%</u>	16,9%	<u>20,8%</u>	<u>13,5%</u>	<u>17,4%</u>
Angestellt im öffentlichen Dienst	<u>71,3%</u>	<u>16,3%</u>	5,1%	<u>4,5%</u>	<u>1,7%</u>	<u>1,1%</u>
Selbstständig	<u>3,9%</u>	<u>5,6%</u>	8,4%	<u>20,8%</u>	<u>33,7%</u>	<u>27,0%</u>
E.9. Planen Sie, die Nachfolge im Familienunternehmen zu übernehmen?	Ja: <u>55,1%</u>					
	Nein: <u>14,0%</u>					
	Weiß ich noch nicht: <u>27,0%</u>					
	Nicht meine Entscheidung: <u>3,9%</u>					

E.10. Wenn Sie sich entscheiden würden, **das Familienunternehmen zu übernehmen**, wie würden Personen aus Ihrem näheren Umfeld diese Entscheidung bewerten?

(1=überhaupt kein Verständnis bis 5=vollstes Verständnis)

	1	2	3	4	5
Ihre engste Familie	<u>0,0%</u>	<u>0,6%</u>	7,9%	<u>21,9%</u>	<u>68,0%</u>
Ihre Freunde	<u>1,1%</u>	<u>1,7%</u>	11,8%	<u>36,0%</u>	<u>47,8%</u>
Ihre Bekannten	<u>1,1%</u>	<u>2,8%</u>	18,0%	<u>34,8%</u>	<u>41,6%</u>

E.11. Wenn Sie sich entscheiden würden, ein **eigenes Unternehmen zu gründen**, wie würden Personen aus Ihrem näheren Umfeld diese Entscheidung bewerten?

(1=überhaupt kein Verständnis bis 5=vollstes Verständnis)

	1	2	3	4	5
Ihre engste Familie	<u>2,8%</u>	<u>5,6%</u>	20,2%	<u>30,3%</u>	<u>39,3%</u>
Ihre Freunde	<u>1,7%</u>	<u>2,8%</u>	15,2%	<u>42,7%</u>	<u>36,0%</u>
Ihre Bekannten	<u>1,7%</u>	<u>5,1%</u>	24,7%	<u>41,0%</u>	<u>25,8%</u>

E.12. Was **erwarten Ihre Eltern** von Ihnen hinsichtlich Ihrer beruflichen Zukunft?

Dass ich die Nachfolge übernehme: 28,7%

Dass ich Karriere mache (im eigenen oder fremden Unternehmen): 14,6%

Dass ich einen Beruf finde, der mir Spaß macht: 50,6%

Keine konkreten Erwartungen: 4,5%

E.13. Wenn Sie die Nachfolge in der Geschäftsleitung des Familienunternehmens übernehmen würden, welche der folgenden **Strategien** würden Sie umsetzen?

(Mehrfachnennung möglich)

Expandieren / Wachsen: 66,3%

Kosten senken: 32,0%

Investition in Innovationen: 60,7%

Verkauf des Unternehmens: 2,8%

Keine Veränderungen: 12,4%

F. Fragen zu Ihrer Person, Ihrer Familie und dem Familienunternehmen

F.1. Wie alt sind Sie? Mittelwert: 26,1 Median: 26,0 (Min: 16 , Max: 35)	F.2. Geschlecht: Männlich: <u>60,1%</u> Weiblich: <u>39,9%</u>	
F.3. Staatsangehörigkeit:	Deutsch: <u>98,3%</u> Österreichisch: <u>1,1%</u>	Schweizerisch: <u>0%</u> Andere: <u>0,6%</u>
F.4. Wie ist Ihr Familienstand?	<u>35,4%</u> Ledig ohne Partner <u>49,4%</u> Ledig mit Partner <u>14,0%</u> Verheiratet	<u>0,6%</u> Geschieden <u>0,6%</u> Getrennt lebend
F.5. Haben Sie eigene Kinder?	<u>88,8%</u> Nein <u>11,2%</u> Ja, und zwar (Anzahl)	
F.6. In welcher Umgebung sind Sie aufgewachsen?	<u>20,8%</u> Großstadt <u>44,4%</u> Kleinstadt <u>34,8%</u> Ländlicher Raum / Dorf	
F.9. Welchen Schulabschluss haben Sie?	<u>0,6%</u> Hauptschule (weiter bei F. 14) <u>11,8%</u> Realschule (weiter bei F. 14) <u>87,6%</u> Gymnasium (Abitur)	
F.10. Was ist Ihr höchster akademischer Abschluss?	<u>8,4%</u> Kein Abschluss, da keine Universitätsausbildung (weiter bei F.14) <u>28,1%</u> Im Studium, noch kein Abschluss <u>13,5%</u> Bachelor <u>7,3%</u> Master <u>25,3%</u> Diplom <u>1,1%</u> Magister <u>4,5%</u> Doktor	
F.11. Welche Fächer haben Sie studiert bzw. studieren Sie derzeit? (Mehrfachnennung möglich)	<input type="checkbox"/> BWL: <u>56,2%</u> <input type="checkbox"/> VWL: <u>16,3%</u> <input type="checkbox"/> Jura: <u>7,3%</u> <input type="checkbox"/> Medizin: <u>1,1%</u> <input type="checkbox"/> Soziologie: <u>3,9%</u> <input type="checkbox"/> Kommunikationswiss.: <u>11,8%</u> <input type="checkbox"/> Geschichte: <u>1,1%</u> <input type="checkbox"/> Psychologie: <u>2,8%</u>	<input type="checkbox"/> Ingenieurwiss.: <u>11,8%</u> <input type="checkbox"/> Mathematik: <u>2,8%</u> <input type="checkbox"/> Germanistik: <u>1,7%</u> <input type="checkbox"/> Philosophie: <u>2,8%</u> <input type="checkbox"/> Informatik: <u>1,7%</u> <input type="checkbox"/> Politikwiss.: <u>3,9%</u> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [Andere: <u>22,5%</u>]

F.12. Haben Sie eine private oder öffentliche Universität besucht bzw. welche Art von Universität besuchen Sie derzeit?	<u>28,7%</u> Privat	<u>7,9%</u> Beides			
	<u>43,3%</u> Öffentlich				
F.13. Haben Sie im Ausland studiert bzw. studieren Sie derzeit im Ausland?	<u>42,7%</u> Nein				
	<u>8,4%</u> Ja, gesamtes Studium				
	<u>19,7%</u> Ja, Auslandssemester				
	<u>9,0%</u> Ja, erster oder zweiter Studienabschnitt (Master oder Bachelor)				
	<i>(Rest: keine Angabe)</i>				
F.15. Welche Tätigkeit üben Sie derzeit aus? <i>(Mehrfachnennung möglich)</i>	<u>2,2%</u> Berufsausbildung				
	<u>38,8%</u> Schüler/Student				
	<u>43,3%</u> Tätigkeit im Unternehmen der Familie				
	<u>15,7%</u> Tätigkeit in fremdem Unternehmen				
	<u>9,6%</u> Tätigkeit im selbst gegründeten Unternehmen				
	<u>10,7%</u> Sonstige:.....				
F.16. Welche finanziellen Mittel stehen Ihnen durch Ihr Gehalt und / oder andere Einkünfte im Monat zur Verfügung (inkl. Mittel für Miete und Lebenshaltungskosten)?	<u>7,3%</u> < 500 Euro				
	<u>29,8%</u> 501 < 1500 Euro				
	<u>25,8%</u> 1501 < 3000 Euro				
	<u>18,0%</u> 3001 < 5000 Euro				
	<u>17,4%</u> > 5001 Euro				
F.17. Wie lange haben Sie zusammengerechnet im Ausland gelebt ?	<u>28,7%</u> Nie				
	<u>29,8%</u> < 1 Jahr				
	<u>29,8%</u> 1 – 3 Jahre				
	<u>6,7%</u> 4 – 5 Jahre				
	<u>2,2%</u> 6 – 10 Jahre				
	<u>2,8%</u> > 10 Jahre				
Familienbild (1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft völlig zu)	1	2	3	4	5
F.18. Meine Familie respektiert meine Entscheidungen.	<u>0,6%</u>	<u>0,6%</u>	14,6%	<u>50,6%</u>	<u>33,7%</u>
F.19. Meine Familie unterstützt mich bei den Dingen, die ich tue.	<u>0,0%</u>	<u>2,2%</u>	12,4%	<u>41,6%</u>	<u>43,8%</u>
F.20. Meine Familie hört mir zu.	<u>0,6%</u>	<u>3,4%</u>	17,4%	<u>44,9%</u>	<u>33,7%</u>

F.21. Ich umgebe mich gern mit meiner Familie.	<u>0,0%</u>	2,2%	15,2%	38,8%	<u>43,8%</u>
F.22. In meiner Familie treten häufig Konflikte auf.	<u>7,3%</u>	32,6%	37,1%	16,3%	<u>6,7%</u>
F.26. In wie viel Jahren, schätzen Sie, wird das Unternehmen an die nächste Generation oder einen externen Manager weitergegeben?	<input type="checkbox"/> 5,8 Jahre (Durchschnitt) (Anzahl der Jahre) <input type="checkbox"/> Weiß ich nicht				

Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

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

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

E-Mail info@familienunternehmen.de

www.familienunternehmen.de

ISBN: 978-3-942467-10-0