



Stiftung  
Familienunternehmen

## Deutschlands nächste Unternehmergegeneration II

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](mailto:info@familienunternehmen.de)  
[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

**impulse**

Unternehmermagazin Impulse  
Am Baumwall 11  
20459 Hamburg

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

## zeppelin universität

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik

Zeppelin Universität  
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@zu.de](mailto:ZUmaster@zu.de)  
[www.zu.de](http://www.zu.de)

### Bearbeitet von:

**Friedrichshafener  
Institut für  
Familienunternehmen**

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

**zeppelin universität**

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik

© Stiftung Familienunternehmen, Unternehmermagazin impulse,  
Zeppelin Universität, München, September 2012

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-942467-18-6



## **o. Kurzfassung**

### **Die Studie: Erweiterung der empirischen Exploration der Werte, Einstellungen, Aktivitäten und Pläne der künftigen Unternehmergegeneration Deutschlands**

Ziel der vorliegenden Studie ist es, (1) generelle Werthaltungen, die Einstellung zu den Themen (2) „Familie“ und (3) „Familienunternehmen“, (4) das gesellschaftliche und politische Engagement, (5) Bildung und Netzwerke sowie (6) Karriere- und Nachfolgepläne des Familienunternehmer-Nachwuchses in Deutschland zu erforschen. Aufbauend auf den Ergebnissen einer im Jahr 2010 durchgeführten ersten empirischen Exploration dieser Themen mit dem Schwerpunkt auf den Nachwuchs aus tendenziell älteren und großen Familienunternehmen, rücken nun vergleichsweise jüngere und kleinere bzw. mittelständische Familienunternehmen in den Fokus der Untersuchung. Zudem wird im Unterschied zu 2010 ein stärkerer Schwerpunkt auf nicht-industrielle Sektoren wie Handel und Handwerk gelegt. Zu diesem Zweck wurden im Zeitraum März bis Juli 2012 zunächst 241 Vertreter dieser Zielgruppe mittels eines standardisierten Fragebogens erreicht. Für die weitere Analyse wurden die 235 Antworten der *Altersgruppe der 16- bis 35-Jährigen* herangezogen und bilden somit die Grundlage der vorliegenden empirischen Exploration. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse, stets im Vergleich zu den Ergebnissen der Erhebung aus 2010, in Kurzform vorgestellt.

#### **(1) Generelle Werthaltungen:**

##### **„Klassische“ familienunternehmerische Werte in Verbindung mit hoher Individualität sowie Mut zu Kreativität und Innovation**

Die Befragten der aktuellen Erhebung sehen – wie bereits jene aus 2010 - die Werthaltungen „Eigenverantwortlich leben und arbeiten“, „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“ und „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“ als zentral an. Gleichzeitig werden die Werte „Das tun, was andere auch tun“ und „Am Althergebrachten festhalten“ stark abgelehnt, Kreativität dagegen sehr geschätzt, was in Summe den Innovationsgeist dieser Generation unterstreicht. Den *eigenen, individuellen* Weg zu gehen und sich selbst zu verwirklichen 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“ oder „Ein gutes Familienleben führen“. Auffällig ist zudem, dass die Aussage „Sich politisch engagieren“ nur eine unterdurchschnittliche Zustimmung (Rang 21 von 25 Werthaltungen) bekommt – wie später gezeigt wird, ist das Vertrauen in (partei-)politische Prozesse nicht besonders hoch ausgeprägt.

## **(2 und 3) Einstellungen zu Familie und Familienunternehmen:**

### **Verantwortungsbewusst, familienintern kooperativ und teamorientiert, mit ausgeprägtem Bewusstsein für das Spannungsfeld Familie und Beruf**

Die befragten potenziellen Nachwuchsunternehmer zeichnen sich durch ein großes Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Familienunternehmen aus. Sie präferieren die familieninterne Nachfolge, gerne jedoch kooperativ an der Seite weiterer Familienmitglieder. Damit verbunden ist eine sehr positive Einstellung gegenüber teamorientiertem Arbeiten und einem nicht-patriarchalischen, stark 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“).

## **(4) Gesellschaftliches und politisches Engagement:**

### **Hohes Verantwortungsbewusstsein für gesellschaftliche Belange, großes Interesse an Politik bei gleichzeitig hoher Skepsis gegenüber politischen Institutionen**

Die gesellschaftliche Verantwortung wird von der nächsten Unternehmergegeneration ernstgenommen – insbesondere engagiert sie sich in den Bereichen Soziales, Sport und Kultur. Für Politik interessiert sich der Großteil der Befragten stark und engagiert sich auch im Sinne der Wahlbeteiligung, gezielten Konsums und Aktivitäten wie Unterschriftensammlungen oder persönlichen Briefen an Politiker. Das Vertrauen gegenüber politischen Parteien, der Glaube an die Wirksamkeit von politischem Engagement und die Lernfähigkeit von Politik werden jedoch sehr skeptisch beurteilt. So glaubt nur knapp die Hälfte (45%) der Befragten, dass „die Politik viel verändern kann“. Drei Viertel der Befragten ordnet sich auf einer Skala politischer Anschauungen der Mitte zu. Die zentralen Hemmnisse für ein stärkeres eigenes politisches Engagement sind Zeitmangel (31%) und die (vermutete) mangelnde Wirksamkeit (24%), eine „mögliche negative Auswirkung auf das Unternehmen“ befürchten rund 7% der Befragten.

## **(5) Bildung und Netzwerke:**

### **Internationale Ausrichtung, hoher Stellenwert von Bildung, großer Freundeskreis**

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 39% der Befragten haben im Verlauf ihres Studiums an einer Privatuniversität studiert oder tun dies derzeit. Rund 45% 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) erkennbar. Kontakte zu anderen

Unternehmerkindern entstehen insbesondere über die Ausbildungsstätte sowie das Umfeld der Familie.

**(6) Karriere- und Nachfolgepläne:**

**Unternehmerisches Handeln ist Trumpf, starker Fokus auf Wachstum und Innovation –  
Karriere in der Politik und im öffentlichen Dienst wenig attraktiv**

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 (60%) plant, in absehbarer Zeit als Nachfolger unternehmerisch aktiv zu werden oder ist bereits in der Verantwortung im Familienunternehmen. Nur rund 13% planen, dies nicht zu tun, und weitere 25% 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 7,5 Jahren. Bei den Karrierealternativen ist Selbstständigkeit und Unternehmertum mit 80% klar erste Präferenz, gefolgt von einer Anstellung bzw. Mitarbeit in einem Familienunternehmen (72%). Eine politische Laufbahn (8,5%) oder eine Karriere im öffentlichen Dienst (5,5%) gilt dagegen in der untersuchten Stichprobe als wenig attraktiv. Wenn die nächste Generation das Ruder im Familienunternehmen übernimmt, so sind Wachstum und Innovation die klaren strategischen Prioritäten. Die stärksten Veränderungen zeichnen sich im Bereich Personal und Führung ab: hier sehen rund 35% der Nachwuchsunternehmer Handlungsbedarf.

## Inhaltsverzeichnis

TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	5
1. EINLEITUNG .....	7
2. KONZEPTION DER STUDIE .....	9
2.1. THEORETISCH-KONZEPTIONELLER RAHMEN .....	9
2.2. ZUR EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG.....	11
3. ZENTRALE WERTHALTUNGEN DES UNTERNEHMERNACHWUCHSES.....	20
4. EINSTELLUNGEN ZUM THEMENKOMPLEX „FAMILIE“ .....	25
5. EINSTELLUNGEN ZUM THEMENKOMPLEX „FAMILIENUNTERNEHMEN“ .....	28
6. GESELLSCHAFTLICHES UND POLITISCHES ENGAGEMENT .....	33
7. AUSBILDUNG UND NETZWERKE .....	42
8. PLÄNE UND PRÄFERENZEN ZUR BERUFLICHEN KARRIERE.....	46
9. FAZIT UND AUSBLICK .....	52

## Dank und Anerkennung

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

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Theorie des überlegten Handelns.....	10
Abbildung 2:	Geschlechterverteilung in der Stichprobe .....	13
Abbildung 3:	Altersverteilung in der Stichprobe.....	13
Abbildung 4:	Anzahl der Befragten mit/ohne bzw. wie vielen Geschwistern .....	14
Abbildung 5:	Aktuelle Tätigkeit der Befragten.....	14
Abbildung 6:	Anzahl der Generationen der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen.....	15
Abbildung 7:	Zuordnung der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, zu Wirtschaftszweigen.....	16
Abbildung 8:	Zuordnung der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, zu Umsatzgrößen.....	16
Abbildung 9:	Zuordnung der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, zu Beschäftigtenzahlen .....	17
Abbildung 10:	Die wichtigsten Werthaltungen mit der höchsten Zustimmung und der stärksten Ablehnung .....	20
Abbildung 11:	Bereiche in denen sich die Befragten mit Sachleistungen und Taten engagieren .....	33
Abbildung 12:	Politisches Interesse .....	34
Abbildung 13:	Wahlentscheidung letzte Bundestagswahl und Sonntagsfrage.....	35
Abbildung 14:	Politische Anschauung.....	35
Abbildung 15:	Mediennutzung zur politischen Information .....	36
Abbildung 16:	Politisches Engagement: Parteimitgliedschaft.....	37
Abbildung 17:	Hemmnisse des politischen Engagements .....	39
Abbildung 18:	Art der Hochschule/Universität an der die Befragten studieren/studiert haben.....	42
Abbildung 19:	Die fünf häufigsten Studienrichtungen der Befragten .....	42
Abbildung 20:	Internationale Erfahrung der Befragten.....	43
Abbildung 21:	Karrierepräferenzen des Unternehmernachwuchses .....	46
Abbildung 22:	Nachfolgepläne.....	47
Abbildung 23:	Strategische Präferenzen der nächsten Unternehmergegeneration.....	47
Abbildung 24:	„Wie wichtig ist Ihnen, schnell Erfolg zu haben?“ .....	48
Abbildung 25:	Wahrgenommene Akzeptanz der Gründung eines eigenen Unternehmens im sozialen Umfeld (Familie) .....	49
Tabelle 1:	Generelle Werte und Haltungen.....	21
Tabelle 2:	Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft .....	23
Tabelle 3:	Einstellungen zum Thema „Familie“ .....	25
Tabelle 4:	Einstellungen zum Thema „Familienleben“ .....	26
Tabelle 5:	Einstellungen zum Themenkomplex „Familienunternehmen“ .....	29
Tabelle 6:	Fragestellung: Möglichkeiten der politischen Einflussnahme.....	38
Tabelle 7:	Vertrauen in Politik .....	39
Tabelle 8:	Vertrauen in Institutionen.....	40
Tabelle 9:	Fragestellung: Wo kommen Sie vor allem in Kontakt mit anderen Kindern von Unternehmern?.....	44
Tabelle 10:	Erwartete Umfeldreaktionen bei Übernahme des Familienunternehmens und einer eigenen Gründung.....	49
Tabelle 11:	Fragestellung: Was erwarten Ihre Eltern von Ihnen hinsichtlich Ihrer beruflichen Zukunft? *Angaben in Prozent .....	50



## 1. Einleitung

Familienunternehmen stehen in den vergangenen Jahren sowohl international als auch im deutschsprachigen Raum zunehmend im Mittelpunkt des Interesses, sei es in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Lehre, als auch von Seiten der Medien und der Politik. Von verschiedensten Seiten gestartete Initiativen rund um das Thema Familienunternehmen rücken diese mehr ins Bewusstsein der Bevölkerung und zeigen die vielfältigen Möglichkeiten und Chancen für und in Familienunternehmen auf. Insbesondere in krisenanfälligen Zeiten 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 (2011) der Stiftung Familienunternehmen (durchgeführt von ZEW und ifm Mannheim) in Deutschland einen Großteil aller Unternehmen aus (rund 91%), verzeichnen rund 47% aller Umsätze und beschäftigen 55% aller Mitarbeiter.<sup>1</sup> Davon, so schätzt das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn, muss zwischen 2010 und 2014 jährlich für rund 22.000 familiengeführte Betriebe eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger gefunden werden (Hauser et al., 2010).<sup>2</sup>

Auch die Politik hebt immer wieder die besonderen Qualitäten und die zentrale Rolle der Familienunternehmer hervor. So sagte vor kurzem Philipp Rösler, Bundesminister für Wirtschaft und Technologie: *„Unternehmerpersönlichkeiten tragen mit ihrem Engagement wesentlich zu Wachstum, Wohlstand und gesellschaftlichem Zusammenhalt in Deutschland bei [...] Es ist vor allem eine Geisteshaltung, die auf Leistungsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Innovationsfreude beruht. Familienunternehmen leben eine moderne Tradition. Sie verbinden Visionen mit dem Denken in Generationen und stehen zugleich für Risikobereitschaft und für Beständigkeit. An die Stelle von Kurzfristhandeln setzen sie nachhaltige Unternehmensstrategien und langfristige Visionen.“*<sup>3</sup> Und auch auf europäischer Ebene wird die Bedeutung von Familienunternehmen für die Zukunft Europas offenbar gesehen, wie Kommissionspräsident José Manuel 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 landscape, they are our natural partners in building an open, innovative economy for the 21st century.“*<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> [http://familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/volkswirtschaftl\\_bed\\_Jan\\_2012\\_gekuerzte\\_fassung.pdf](http://familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/volkswirtschaftl_bed_Jan_2012_gekuerzte_fassung.pdf)

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/grusswort-familienunternehmer-sind-vorbilder-fuer-deutschland/5869104.html>

<sup>4</sup> <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

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 Wertorientierungen, ihrer Einstellungen zum Thema Familienunternehmen, ihrer Karrierepläne oder ihrer Rolle in der Gesellschaft einzuschätzen ist. Bis dato gibt es dazu in der internationalen Forschungslandschaft erstaunlicherweise nur vereinzelte, empirisch fundierte Ansätze.<sup>5</sup> Vor allem in Deutschland, einem Land mit einer besonderen Tradition und Stärke im Bereich der Familienunternehmen, scheint eine fundierte, langfristig angelegte empirische Exploration der Werte, Einstellungen, Erfahrungen und Pläne des unternehmerischen Nachwuchses überfällig. Die nun vorliegende Erweiterung der im Jahr 2010 begonnenen Beantwortung dieser Fragestellung versucht damit auch eine Lücke in der Forschungslandschaft, insbesondere in Bezug auf den deutschsprachigen Raum, zu schließen.

Ziel der vorliegenden, explorativ angelegten empirischen Studie ist es, (1) generelle Werthaltungen, die Einstellung zu den Themen (2) „Familie“ und (3) „Familienunternehmen“, (4) gesellschaftliches und politisches Engagement, (5) Bildung und Netzwerke sowie (6) Karriere- und Nachfolgepläne des Familienunternehmer-Nachwuchses in Deutschland zu erforschen. Insbesondere die Erweiterung der empirischen Befunde bzw. Vergleichsmöglichkeiten zwischen der ersten Erhebung aus 2010, die sich auf den Nachwuchs großer Familienunternehmen fokussierte, und der nun vorliegenden aus 2012, die verstärkt auf den Nachwuchs von kleinen und mittelgroßen Familienunternehmen abzielte, sind von Interesse für die vorliegende Studie.

Im Zentrum des Interesses steht somit salopp formuliert die Frage „Wie tickt die nächste Unternehmergeeneration Deutschlands?“, insbesondere in den kleinen und mittelgroßen Familienunternehmen, und damit verbundene Teilfragen wie beispielsweise: Was ist der kommenden Unternehmergeeneration 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?

---

<sup>5</sup> 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 Nachfolgegeneration 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-)Unternehmergegeneration<sup>6</sup> fokussieren. Die Konzeption der vorliegenden Studie profitiert wie auch jene aus 2010 teilweise von den Erfahrungen einer von Sue Birley im Jahr 2002 in Großbritannien durchgeführten Studie, geht jedoch darüber hinaus. Insbesondere wurden auf Basis der ersten, breit aufgestellten empirischen Exploration aus 2010 einige Anpassungen und Erweiterungen vorgenommen, um ein umfassendes Bild der generellen Werthaltungen, Einstellungen, Erfahrungen, Verhaltensweisen und Karrierepläne der nächsten Unternehmergeeneration in Deutschland zu zeichnen.<sup>7</sup> Zudem wurde im Rahmen der aktuellen Erhebung ein Schwerpunkt auf Wahrnehmungen und Einstellungen der nächsten Unternehmergeeneration zum Themenkomplex „Politik und politisches Engagement“ gelegt.

### 2.1. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen

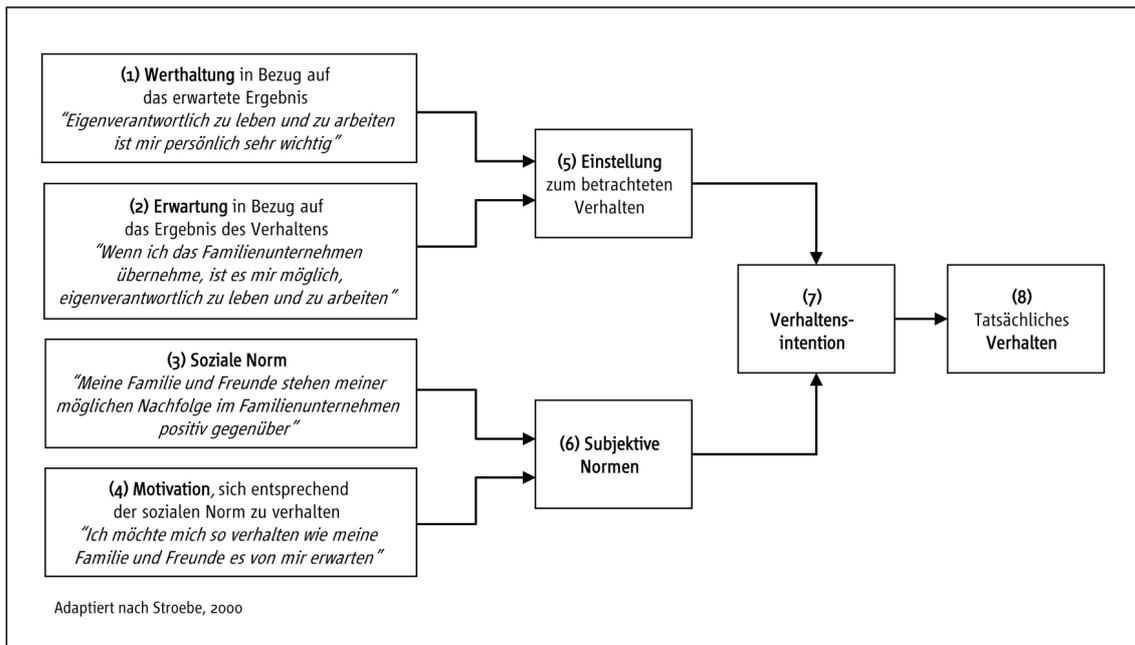
Der konzeptionelle Rahmen baut auf der Theorie des überlegten Handelns<sup>8</sup>, auch bekannt als das Einstellungsmodell von Ajzen/Fishbein, auf. Diese ist ein von Icek Ajzen und Martin Fishbein entwickeltes Partialmodell zur Erklärung des Einflusses von Einstellungen auf das Verhalten. Demnach beeinflussen *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).

---

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Sue Birley (2002) fokussierte vor allem auf die Einstellungen zum Familienunternehmen und Gründe für/gegen eine Nachfolge aus Sicht des Unternehmensnachwuchses in Großbritannien.

<sup>8</sup> '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*).<sup>9</sup> 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.

<sup>9</sup> 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 Universität, 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.

Das langfristig angelegte Forschungsprojekt startete im Jahr 2010 mit einer qualitativ ausgerichteten Einstiegsphase in das Forschungsfeld<sup>10</sup>, welcher sich im nächsten Schritt der grundsätzliche Aufbau eines quantitativen Erhebungsinstruments unter Einbeziehung aktueller Literatur aus unterschiedlichen Forschungssträngen (*Educational research, Entrepreneurship, Family Business, Politics, Psychology, Sociology, SMEs*) anschloss. Die für die empirische Exploration notwendigen Daten wurden schließlich mittels eines Fragebogens (n = 202) erstmals im Jahr 2010 erhoben. Für die nun vorliegende zweite Erhebung im Jahr 2012 wurden einige Fragenkomplexe entsprechend der inhaltlichen Ausrichtung ersetzt und ergänzt. Wiederum konnte zum großen Teil auf erprobte Skalen zurückgegriffen werden.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> 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).

Die Item-Batterien wurden an die Erfordernisse der vorliegenden Untersuchung bzw. des Untersuchungsgegenstands angepasst.

Vor der Haupterhebung wurden (1) ein umfassender Pre-Test (n=5) sowie (2) eine Pilotstudie (mit n=23 Befragten) durchgeführt. Das finale Erhebungsinstrument wurde auf Basis der Erkenntnisse dieser Testphase entsprechend adaptiert.

Die Haupterhebung wurde schließlich im Zeitraum März bis Juli 2012 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 Universität (Friedrichshafen), Stiftung Familienunternehmen (München) und Unternehmergezine impulse (Hamburg). Insgesamt nutzten rund 86% der Zielgruppe den Online-Fragebogen, der verbleibende Anteil wurde in papierbasierter Form auf dem Postweg eingebracht.

In Summe wurden insgesamt 241 vollständig ausgefüllte Fragebögen generiert. Die durchschnittliche Antwortzeit pro Teilnehmer betrug im Mittel 21,4 Minuten (Median: 20 Minuten). Die *vorliegende Analyse basiert auf jenen insgesamt 235 vollständig ausgefüllten Fragebögen*, die von der in dieser Analyse fokussierten Altersgruppe der 16- bis 35-Jährigen stammen.<sup>12</sup> Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Auswertung dieser 235 Fragebögen aufgeführt. Die Stichprobengröße beträgt somit (sofern nicht explizit anders angegeben) n=235 Teilnehmer. In dieser Stichprobe sind insgesamt 22 Teilnehmer (9,4%) enthalten, die angegeben haben, bereits an der ersten Studie zur nächsten Unternehmergezation in 2010 teilgenommen zu haben.

## **Demografische Daten**

Ziel war es, in der Stichprobe eine möglichst große Zahl an potenziellen und tatsächlichen Nachwuchsunternehmern zu erreichen. Im Gegensatz zur Studie aus 2010 wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass in dieser Erhebungswelle insbesondere Nachkommen aus kleinen und mittelgroßen Familienunternehmen befragt werden.

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*

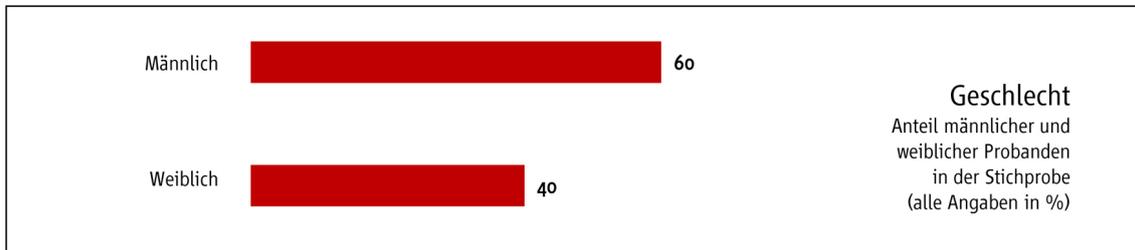
Im Folgenden wird zunächst die demografische Zusammensetzung der Stichprobe in Bezug auf die befragten Personen vorgestellt.

---

<sup>12</sup> Anmerkung: Die restlichen 6 Teilnehmer liegen über der Altersgrenze von 35.

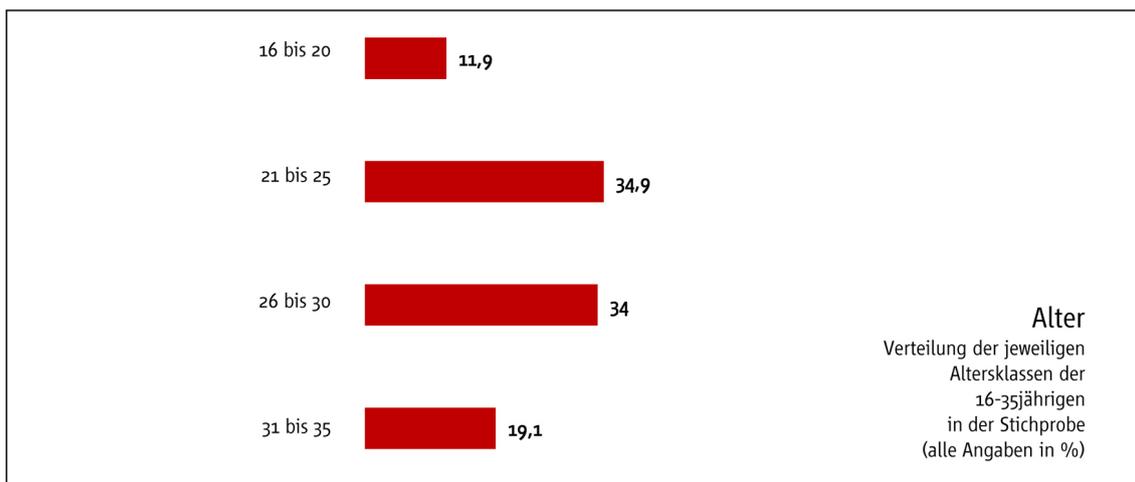
## Geschlecht und Alter

Die Geschlechterverteilung zeigt ähnlich wie in der Studie aus 2010 folgendes Bild: In der Stichprobe sind 60% männliche und 40% weibliche Teilnehmer (siehe Abbildung 2).



**Abbildung 2: Geschlechterverteilung in der Stichprobe**  
n=235

Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 26,1 Jahren. Die Altersverteilung zwischen den vier folgenden Kategorien sieht folgendermaßen aus: 16-20 Jahre: 11,9%; 21-25 Jahre: 34,9%; 26-30 Jahre: 34,0%; 31-35 Jahre: 19,2% (siehe Abbildung 3).



**Abbildung 3: Altersverteilung in der Stichprobe**  
n=235

Der überwiegende Teil der Befragten (68,9%) ist demnach zwischen 21 und 30 Jahren alt. Im Vergleich hierzu ist die Stichprobe aus dem Jahr 2010 im Durchschnitt etwas älter (26,4 Jahre) und die Verteilung auf die Altersklassen etwas gleichmäßiger.

## Herkunft und Geschwister

Die Mehrheit der Befragten ist in Kleinstädten (37,4%) und ländlichen Gebieten (38,3%) aufgewachsen, nur ein Viertel (24,3%) in Großstädten. Während die überwiegende Mehrheit der hier befragten Unternehmersprösslinge Geschwister hat, sind nur 13,6% (noch) ohne Geschwister. Die entsprechende Verteilung der Anzahl der Geschwister bei den Probanden lässt sich aus Abbildung 4 ablesen.

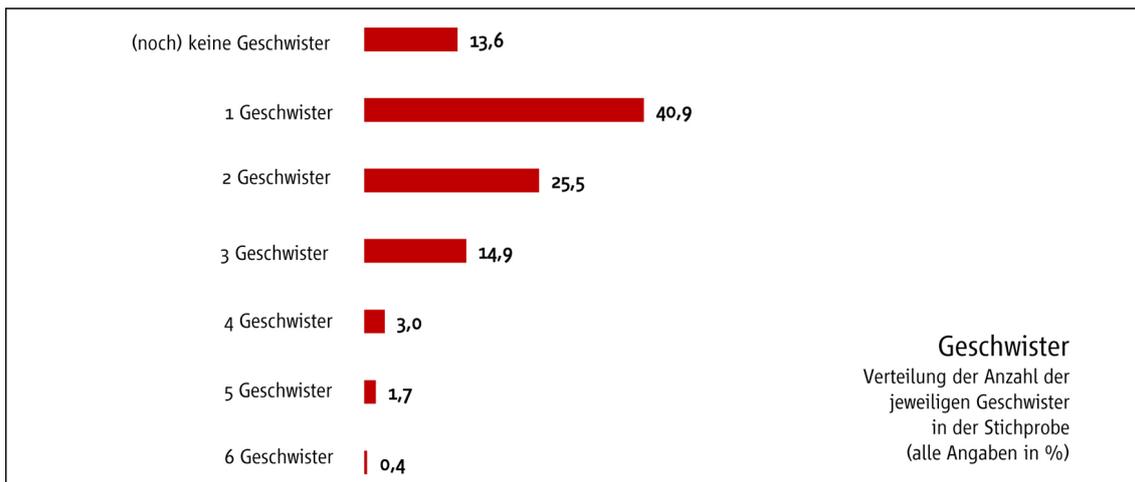


Abbildung 4: Anzahl der Geschwister der Befragten  
n=235

## Ausbildungshintergrund und Tätigkeit

Von den 235 befragten Unternehmerkindern hatten 5,5% zum Zeitpunkt der Erhebung (noch) nicht studiert, die restlichen 94,5% hatten ein Studium abgeschlossen oder waren als aktuell Studierende auf dem Weg dorthin (ausführlicher zu Ausbildung in Kapitel 7). Aktuell sind 53,6% der befragten Unternehmersprösslinge bereits im Unternehmen der Familie tätig, 9% haben ein eigenes Unternehmen gegründet. 43,5% der Teilnehmer studieren noch (siehe Abbildung 5).

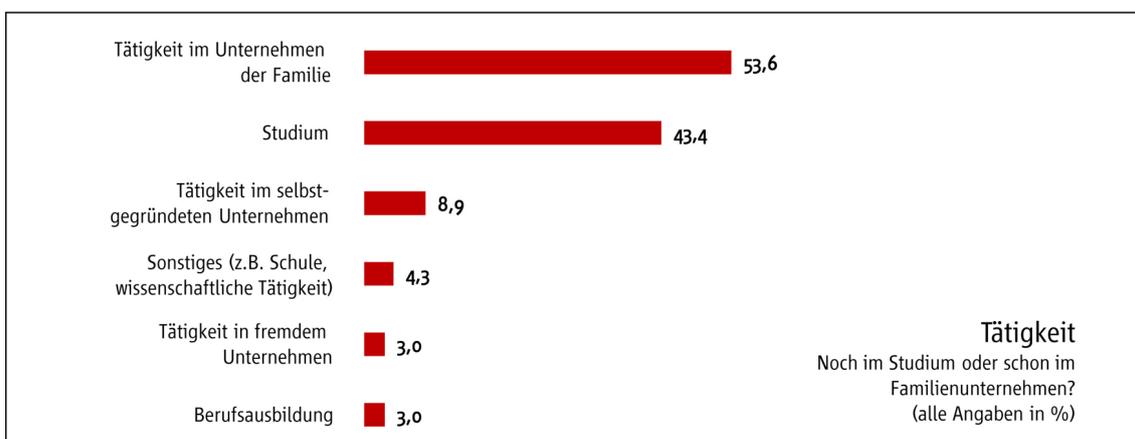


Abbildung 5: Aktuelle Tätigkeit der Befragten  
n=235

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

Als nächstes wird die demografische Zusammensetzung der Stichprobe in Bezug auf die Familienunternehmen, aus denen die befragten Personen stammen, vorgestellt.

### Unternehmenshistorie

Wie aus Abbildung 6 ersichtlich ist, sind 37% in der Hand der Gründergeneration, 23,4% in der Hand der zweiten Generation, und ein Fünftel der Teilnehmer stammt aus Unternehmen, in denen derzeit die dritte Generation (17,9%) federführend aktiv ist. Auf die Unternehmen, in denen die involvierten Familien bereits in der vierten Generation oder höher mit dem Unternehmen verbunden sind, entfallen 17,1%. Die restlichen 4,7% haben keine Angabe zur Unternehmenshistorie gemacht. Im Vergleich zu der Stichprobe aus 2010 stammen die aktuell Befragten damit tendenziell aus jüngeren Unternehmen, viele sogar aus Gründerunternehmen.

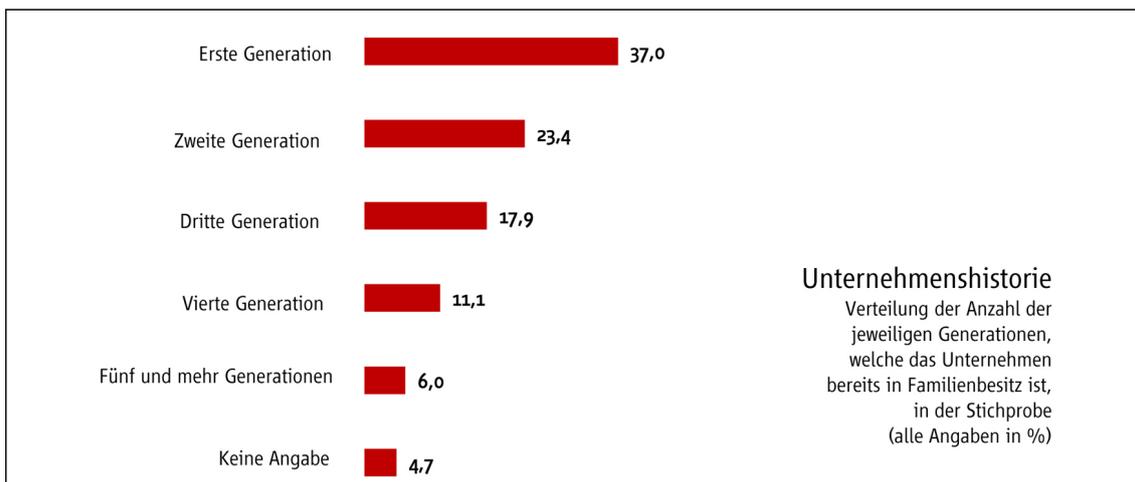


Abbildung 6: Anzahl der Generationen der Unternehmen (aus denen die Befragten stammen) in Familienbesitz, n=235

### Zusammensetzung nach Wirtschaftszweigen

Sieht man sich die Zusammensetzung der Stichprobe nach Wirtschaftszweigen an (siehe Abbildung 7), so wird erkennbar, dass die Mehrzahl der Befragten aus Familienunternehmen in der Industrie stammt (37%), gefolgt von Dienstleistung mit 27,2% und dem Bereich Handel mit 23,4%. Die restlichen Teilnehmer stammen aus dem Handwerk (12,3%). Die Befragten stammen somit im Vergleich mit der Studie aus 2010 deutlich häufiger aus den Bereichen Handel (2010: 11%) und Handwerk (2010: 4%) und wesentlich seltener aus der Industrie (2010: 56%).

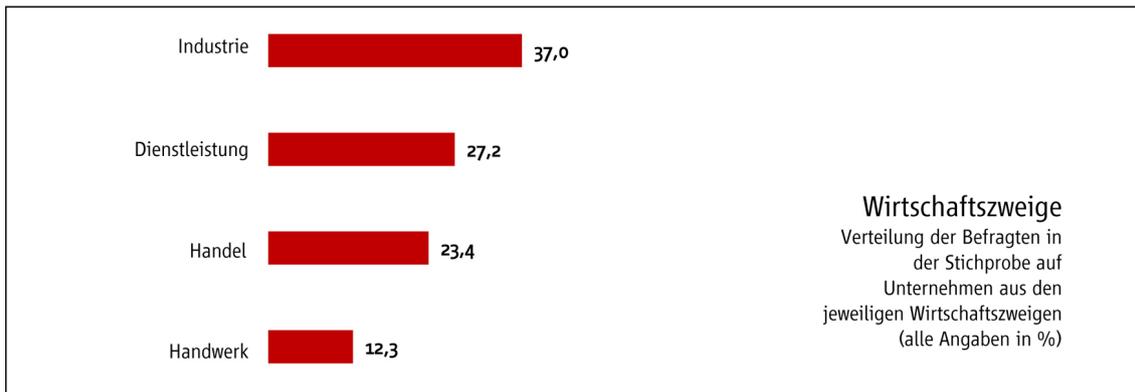


Abbildung 7: Zuordnung der Unternehmen (aus denen die Befragten stammen) zu Wirtschaftszweigen  
n=235

### Umsatzgröße

Knapp die Hälfte der Unternehmen, aus denen die befragten Unternehmerkinder stammen, setzt jährlich bis zu 10 Millionen EUR um (45,5%), ein Fünftel weist einen Jahresumsatz von 10 bis 50 Millionen EUR auf (20,4%), 8,5% der Unternehmen setzen 50 bis 100 Millionen EUR um und weitere 12,8% weisen einen Jahresumsatz von über 100 Millionen EUR aus. Die restlichen 12,8% der Befragten konnten oder wollten keine Angaben zur Umsatzgröße machen (siehe Abbildung 8).

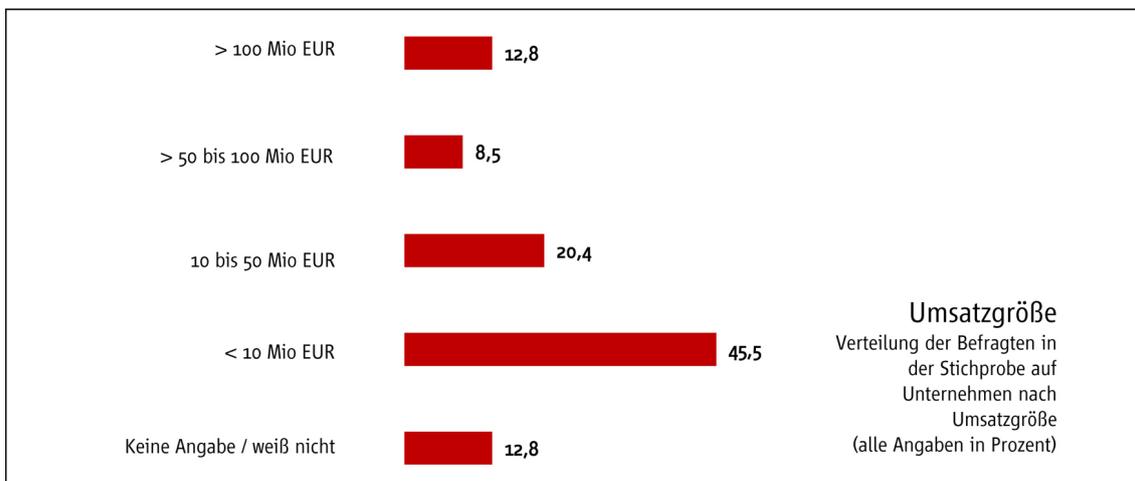
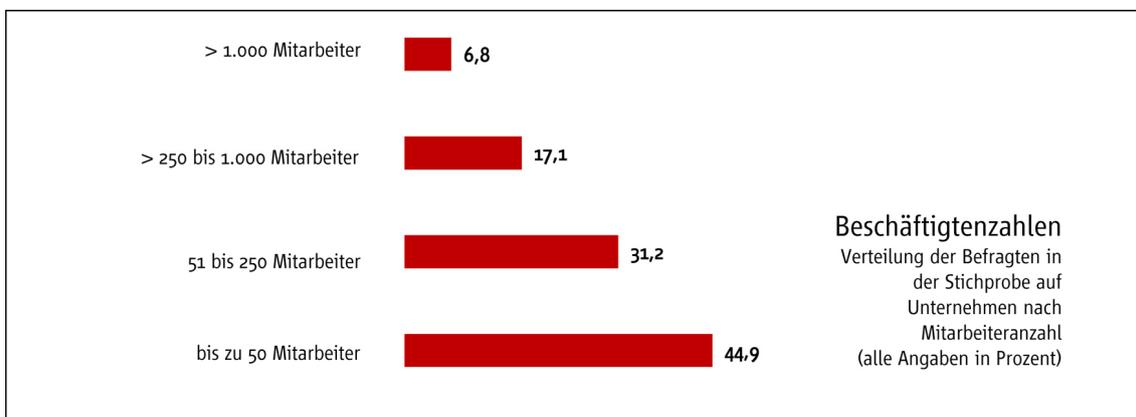


Abbildung 8: Jahresumsatz der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen  
n=235

Der überwiegende Teil der Unternehmen, aus denen der befragte Unternehmensnachwuchs kommt, weist dementsprechend einen Jahresumsatz von *bis zu* 50 Millionen EUR auf (65,9%). Im Gegensatz dazu stammten die Befragten aus 2010 zu mehr als der Hälfte aus Unternehmen mit einem Jahreserlös von *über* 50 Millionen EUR (2010: 52,3%). In der aktuellen Stichprobe ist es somit gelungen, insbesondere kleinere und mittelgroße Unternehmen in den Fokus zu nehmen.

## Beschäftigung weltweit

In Bezug auf die globalen Beschäftigtenzahlen der Familienunternehmen im Sample zeigt sich entsprechend den Umsatzgrößen folgendes Bild (siehe Abbildung 9): Der größte Anteil mit knapp 45% der Unternehmen beschäftigt bis zu 50 Mitarbeiter, in der Kategorie 51 bis 250 Beschäftigte befinden sich knapp ein Drittel der Familienunternehmen (31,2%), knapp ein Fünftel der Familienunternehmen beschäftigen 251 bis 1.000 Mitarbeiter (17,1%). Die restlichen 6,8% der Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen, beschäftigt global mehr als 1.000 Mitarbeiter. Es zeigt sich somit, dass 76,1% der Familienunternehmen der befragten Unternehmersprösslinge bis zu 250 Mitarbeiter beschäftigen. Im Gegensatz zur Stichprobe aus dem Jahr 2010, in der mehr als die Hälfte der Unternehmen mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigte, zeigt sich hier also zwar noch kein völlig repräsentatives, jedoch ein um einiges näher an der Zusammensetzung der Grundpopulation liegendes Abbild der Unternehmenslandschaft Deutschlands.



**Abbildung 9: Beschäftigtenzahlen der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen**  
n=235

## Herausforderungen bei der Datenerhebung

Eine besondere Herausforderung empirischer Forschung im Kontext von Familienunternehmen besteht in den Anforderungen hinsichtlich der Sicherstellung der Anonymität der Befragten. Garantierte 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 vieler 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 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 Stichprobensammensetzung ist erkennbar, dass es sich *nicht* um eine repräsentative Stichprobe handelt. Die Stichprobe weist – trotz einer deutlichen Verschiebung zu kleinen und mittelgroßen Unternehmen im Vergleich zur Erhebung aus 2010 - überdurchschnittlich viele große Familienunternehmen in Bezug auf Umsatz und Mitarbeiter auf.<sup>13</sup> Es kann also eine (wenn auch im Vergleich zu 2010 geringere) Verzerrung in Richtung mittlerer bis großer Familienunternehmen konstatiert werden. Diese sind in der vorliegenden Stichprobe im Vergleich zur Wirtschaftsstruktur in Deutschland überrepräsentiert. Dennoch konnte innerhalb der Stichprobe eine Drei-Viertel-Mehrheit

---

<sup>13</sup> 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).

von kleinen und mittelgroßen Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter: 76,1%) gegenüber großen Unternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter: 23,9%) erreicht werden.

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 Universität (Friedrichshafen) kann jedoch von einer verstärkten Präsenz der in diesen Netzwerken integrierten Familienunternehmen ausgegangen werden.

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 zweiten empirischen *Exploration* der Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensintentionen sowie entsprechender Rahmenbedingungen und Aktivitäten der nächsten Unternehmergegeneration Deutschlands das Forschungsziel der Repräsentativität eine untergeordnete Rolle spielt. Bei der aktuellen Erhebung wurde darauf abgezielt, ein Vergleichssample (zur Studie aus 2010) mit schwerpunktmäßig kleineren und mittleren Unternehmen zu schaffen. Dieses Ziel konnte erreicht werden. In der weiteren Folge werden nun die zentralen Ergebnisse dieser Studie in den Themenbereichen (1) generelle Werthaltungen, Einstellungen zu (2) Familie und (3) Familienunternehmen, (4) Gesellschaftliches und politisches Engagement, (5) Bildung und Netzwerke sowie (6) Karrierepläne und Nachfolge vorgestellt.

### 3. Zentrale Werthaltungen des Unternehmensnachwuchses

In diesem Abschnitt werden zentrale Werte und Haltungen der nächsten Unternehmergeneration aufgezeigt. An der Spitze der abgefragten 25 Wertorientierungen steht mit der höchsten Zustimmung „Eigenverantwortlich leben und arbeiten“, knapp gefolgt von „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“, „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“ und „Ein gutes Familienleben führen“. Diese Werte charakterisieren die nächste Unternehmergeneration als verantwortungsvoll, individuell, ehrgeizig und bürgerlich. Dies spiegelt durchaus einen hohen Grad an „klassischer“ familienunternehmerischer Prägung. Unterstrichen wird dies durch die Tatsache, dass der Werthaltung „Fleißig und ehrgeizig sein“ eine überaus hohe Wichtigkeit beigemessen wird. Im Großen und Ganzen zeigt sich ein ähnliches Bild wie in 2010 für die tendenziell größeren Familienunternehmen. Die generellen Wertorientierungen der nächsten Generation in Deutschlands Familienunternehmen scheinen unabhängig von Unternehmensgröße und Unternehmensalter grundsätzlich sehr ähnlich zu sein. Eine schnelle Übersicht zu den wichtigsten Werthaltungen inklusive einem Vergleich zwischen den Datenerhebungen 2010 und 2012 bietet die folgende Abbildung 10:

	2012	2010	Veränderung zu 2010
1. Eigenverantwortlich leben und handeln	97	96	+
2. Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	97	95	+
3. Gute Freunde, die einen anerkennen und akzeptieren	96	94	+
4. Ein gutes Familienleben führen	93	92	+
5. Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	90	84	+
6. Fleißig und ehrgeizig sein	90	92	-
7. So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	86	88	-
8. Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	83	95	-
9. Gesetz und Ordnung respektieren	83	87	-
10. Ein reines Gewissen haben	75	81	-
21. Sich politisch engagieren	34	38	-
24. Am Althergebrachten festhalten	7	14	-
25. Das tun, was andere auch tun	1	6	-

**Werthaltungen**  
Die wichtigsten Werte aus Sicht der Befragten, Mehrfachnennungen möglich, Zustimmung in %  
(2012: n = 235; 2010: n = 202)

**Abbildung 10: Die wichtigsten Werthaltungen mit der höchsten Zustimmung und der stärksten Ablehnung**  
Auswahl aus der Reihung der 25 analysierten Werthaltungen, siehe Tabelle 1, n=235

Reihung 2010	Reihung 2012	Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Dagegen* in %	Veränderung zu 2010
1	1	Eigenverantwortlich leben und handeln	97	3	0	0
2	2	Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	97	3	1	0
4	3	Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	96	3	2	+
5	4	Ein gutes Familienleben führen	93	6	1	+
9	5	Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	90	7	3	+
5	6	Fleißig und ehrgeizig sein	90	7	3	-
7	7	So leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	86	11	3	0
2	8	Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	83	14	3	-
8	9	Gesetz und Ordnung respektieren	83	11	6	-
10	10	Ein reines Gewissen haben	75	15	10	0
12	11	Viele Kontakte zu anderen Menschen haben	70	23	7	+
14	12	Auch solche Meinungen anerkennen, denen man eigentlich nicht zustimmen kann	69	20	11	+
11	13	Nach Sicherheit streben	64	23	13	-
13	14	Einen hohen Lebensstandard haben	60	30	10	-
16	15	Sozial benachteiligten Gruppen helfen	52	35	12	+
15	16	Clever und gerissener sein als andere	51	30	18	-
19	17	Hart und zäh sein	49	29	22	-
17	18	Macht und Einfluss haben	45	34	21	-
20	19	Den Menschen mehr Mitbestimmung in den Entscheidungen der Politik geben	42	35	23	+
22	20	Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten	35	25	40	+
21	21	Sich politisch engagieren	34	31	34	0
23	22	An Gott glauben	26	20	53	+
18	23	Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	24	43	32	-
24	24	Am Althergebrachten festhalten	7	30	63	-
25	25	Das tun, was andere auch tun	1	10	89	-

**Tabelle 1: Generelle Werte und Haltungen**

(5-stufige Likert-Skala: 1= ganz wichtig; 5= ganz unwichtig), n=235; (\*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst)

+ = stärkere Zustimmung, 0 = keine Veränderung, - = geringere Zustimmung

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.<sup>14</sup> Durchaus kritisch zu bemerken ist an dieser Stelle, dass „Sich politisch engagieren“ mit Platz 21 - wie auch 2010 – konstant sehr weit unten auf der Werteskala angesiedelt ist. Am unteren Ende der Skala befinden sich „An Althergebrachtem festhalten“ und „Das tun, was andere auch tun“. Vor allem die beiden letztgenannten Werthaltungen werden also – noch deutlicher als in der Studie aus 2010 – überwiegend abgelehnt. Dies verdeutlicht, dass die nächste Unternehmergegeneration stark auf Individualität und den eigenen Weg setzt. Ein durchwegs unternehmerischer Ansatz.

*Fazit:* Der unternehmerische Nachwuchs kombiniert tradierte und bürgerliche 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.

Vergleichend zur Studie aus 2010 zeigen sich einige interessante Unterschiede. Am deutlichsten an Zustimmung verloren hat die Werthaltung „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ (von Reihung 2 auf Reihung 8). Für die Unternehmersprösslinge aus kleineren und mittleren Familienunternehmen, die in 2012 befragt wurden, ist zudem das Streben nach Sicherheit, einem hohen Lebensstandard sowie Macht und Einfluss weniger ausgeprägt. Ebenso hat die Werthaltung „Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen“ stark an Zustimmung verloren (von Reihung 18 auf 23). Vielmehr scheinen Selbstverwirklichung und die Entwicklung der eigenen Fantasie und Kreativität für die Befragten wichtiger zu sein („Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“ von Reihung 9 auf Reihung 5). Auch das Thema Individualität wird wesentlich stärker betont, so lehnen 89% der Befragten „Das tun, was andere auch tun“ ab (2010: 68%).

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.<sup>15</sup> So beurteilt die Gruppe der „Nachfolgewilligen“ die Werthaltungen „Gesetz und Ordnung respektieren“ ( $p < 0,01$ ) und „Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft“ ( $p < 0,01$ ) signifikant wichtiger als die Gruppe der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“. Andererseits schätzen die „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ den Wert „Sich politisch engagieren“ ( $p < 0,05$ ) als signifikant wichtiger ein als die Gruppe der Nachfolgewilligen.

---

<sup>14</sup> 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).

<sup>15</sup> Die Ergebnisse wurden mithilfe von Mittelwertvergleichen durch T-Tests generiert.

Signifikante Unterschiede zeigen sich jedoch auch zwischen männlichem und weiblichem Nachwuchs: So beurteilen die Unternehmersöhne die Werthaltung „Cleverer und gerissener sein als andere“ ( $p < 0,01$ ) als wichtiger als die Unternehmertöchter. Gleichzeitig legt der männliche Nachwuchs jedoch auch mehr Wert auf die Haltungen „So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird“ ( $p < 0,05$ ) und „Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten“ ( $p < 0,1$ ). Demgegenüber werden die Werthaltungen „Nach Sicherheit streben“ ( $p < 0,01$ ), „Ein gutes Familienleben führen“ ( $p < 0,05$ ), „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“ ( $p < 0,05$ ) und „Einen hohen Lebensstandard haben“ ( $p < 0,1$ ) 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* sowie der *gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmern* (siehe Tabelle 2).

Reihung	Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Dagegen* in %	Veränderung zu 2010
1	Als Unternehmer trägt man eine aktive Verantwortung dafür, eine Gesellschaft positiv zu gestalten.	92	6	2	+
2	Die Verantwortung eines Unternehmers geht über das eigene Unternehmen hinaus.	89	9	2	+
3	Die Wirtschaft ist die treibende Kraft jeder Gesellschaft	80	14	7	0
4	Die aktuelle Staatsschuldenkrise wird die Wirtschaft nachhaltig verändern.	57	26	17	+**
5	Die Politik kann viel verändern.	45	29	26	-
6	Die Politik hat aus den Fehlern der Staatsschuldenkrise gelernt.	8	21	71	-**

**Tabelle 2: Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft**

(5-stufige Likert-Skala: 1= ganz wichtig; 5= ganz unwichtig), n=235

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

zusammengefasst; \*\*In 2010 wurde an dieser Stelle nach der Wirtschaftskrise, in 2012 nach der Staatsschuldenkrise gefragt)

+ = stärkere Zustimmung, 0 = keine Veränderung, - = geringere Zustimmung

Es zeigt sich noch etwas stärker als in 2010, dass die nächste Unternehmergegeneration ein hohes Bewusstsein für die mit der Unternehmerrolle verbundene gesellschaftliche Verantwortung hat. Die überaus breite Zustimmung zu den beiden Statements „Als Unternehmer trägt man eine aktive Verantwortung dafür, eine Gesellschaft positiv zu gestalten“ (2012: 92%; 2010: 86%) und „Die Verantwortung des Unternehmers geht über das eigene Unternehmen hinaus“ (2012: 89%; 2010: 85%) zeigt dies sehr deutlich.

Das Vertrauen in die Wirkung von Politik, insbesondere der Glaube an die Lernfähigkeit der Politik aus Fehlern der Staatsschuldenkrise ist schwach ausgeprägt. So sind bei der aktuellen Stichprobe nur 29% neutral oder positiv dazu eingestellt, die restlichen 71% sind der Meinung, dass die Politik nicht aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt hat (weiterführende Analysen zum Thema Politik finden sich im Kapitel 6).

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 stimmen die „Nachfolgewilligen“ dem Statement „Die Wirtschaft ist die treibende Kraft jeder Gesellschaft“ ( $p < 0,05$ ) signifikant stärker zu als die Gruppe der „(Noch-) Nicht-Nachfolgewilligen“. Gleichzeitig sind die „Nachfolgewilligen“ auch skeptischer gegenüber der Lernfähigkeit der Politik eingestellt, sie stimmen dem Statement „Die Politik hat aus den Fehlern der Staatsschuldenkrise gelernt“ ( $p < 0,1$ ) signifikant weniger stark zu als die Gruppe der „(Noch-) Nicht-Nachfolgewilligen“.

Zwischen Unternehmertöchtern und Unternehmersöhnen lassen sich in diesem Bereich keine signifikanten Unterschiede feststellen.

#### **Zwischenfazit zum Themenkomplex „Zentrale Werthaltungen“**

- Zentrale Werte der nächsten Unternehmergegeneration sind *Eigenverantwortung* („Eigenverantwortlich leben und arbeiten“) und ein *intaktes soziales Umfeld* („Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“, „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“ und „Ein gutes Familienleben führen“).
- Zudem wird großer Wert auf *Individualität und Selbstverwirklichung* gelegt (hohe Zustimmung zu „Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln“, überwiegend Ablehnung von „Am Althergebrachten festhalten“ und „Das tun, was andere auch tun“).
- „*Sich politisch engagieren*“ ist keine wichtige Werthaltung und liegt nur auf Platz 21 von 25 abgefragten Werthaltungen, gleichzeitig wird der Einfluss der Politik geringer wahrgenommen als in der Stichprobe 2010. „(Noch-)Nicht-Nachfolgewillige“ schätzen politisches Engagement jedoch als wichtiger ein als „Nachfolgewillige“.
- Die Rolle der *Wirtschaft als treibende Kraft* in der Gesellschaft wird als hoch eingeschätzt – gleichzeitig hat die Werthaltung „*Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft*“ insbesondere bei den „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ eine geringere Bedeutung.
- Die Veränderungen durch die durchlebte *Wirtschafts- und Staatsschuldenkrise* werden als relevant eingestuft, die *Lerneffekte* der Politik jedoch als gering.

## 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 werden auch durch die Bedeutung des Familienlebens in den generellen Werthaltungen deutlich. So stimmten 93% der Aussage „Ein gutes Familienleben führen“ stark zu – damit ist dies der viertwichtigste Wert von insgesamt 25 abgefragten Werthaltungen (siehe dazu weiter oben Kapitel „Werthaltungen“ dieser Studie).

Reihung	Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Dagegen* in %	Veränderung zu 2010
1	Meine Familie unterstützt mich bei den Dingen, die ich tue.	89	9	2	0
2	Meine Familie respektiert meine Entscheidungen.	87	10	3	0
3	Ich umgebe mich gern mit meiner Familie.	87	8	5	0
4	Meine Familie hört mir zu.	77	20	3	0
5	In meiner Familie treten häufig Konflikte auf.	29	26	45	0

**Tabelle 3: Einstellungen zum Thema „Familie“**

(5-stufige Likert-Skala: 1= ganz wichtig; 5= ganz unwichtig), n=235

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

+ = stärkere Zustimmung, 0 = keine Veränderung, - = geringere Zustimmung

Weiter wurde das Zusammenspiel zwischen Familie und Beruf genauer in Augenschein genommen. Als grundsätzliche Tendenz kann festgestellt werden, dass das Thema Work-Life-Balance und das daraus resultierende Spannungsfeld sehr wohl wahrgenommen wird. Die Anforderungen werden tendenziell optimistisch beurteilt, im Vergleich zur Befragung in 2010 fällt das Gesamturteil der nächsten Unternehmergegeneration sogar etwas optimistischer aus. Jedoch gehen die Meinungen der Befragten hier stark auseinander, das Thema polarisiert offenbar – das Statement „Familie und Beruf lassen sich gut miteinander vereinbaren“ erhält auf der einen Seite eine höhere Zustimmung (2012: 57%, 2010: 46%), jedoch auch eine stärkere Ablehnung (2012: 15%, 2010: 10%).

Gleichzeitig wird sichtbar, dass im Zweifelsfall das Unternehmen – wenn auch knapp – den Vorrang hat („Firm first“): So stimmen 67% der Aussage „Aufgrund von beruflichen Verpflichtungen muss man Pläne für familiäre Aktivitäten anpassen“ stark zu (2010: 61%), wogegen die Zustimmung beim Gegenteil, nämlich der Anpassung der beruflichen Aktivitäten an familiäre Pflichten mit 60% ebenso recht hoch ausfällt (2010: 54%). Die Befragten versuchen offenbar zunehmend beiden Seiten gerecht zu werden – mit Sicherheit eine nicht zu unterschätzende Herausforderung.

Reihung	Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Dagegen* in %	Veränderung zu 2010
1	Familie und Beruf lassen sich gut miteinander vereinbaren.	57	29	14	+
2	Bei der Verbindung von Familie und Beruf kommt immer eine Seite zu kurz.	34	28	38	-
3	Die Anforderungen des Berufs wirken sich negativ auf das Familienleben aus.	33	28	39	0
4	Die Zeit, die der Beruf in Anspruch nimmt, macht es schwer, familiäre Verpflichtungen zu erfüllen.	47	22	30	+
5	Aufgrund von beruflichen Verpflichtungen muss man Pläne für familiäre Aktivitäten anpassen.	67	23	10	+
6	Wenn die Familie es erfordert, muss man berufliche Dinge hintanstellen.	60	23	17	+
7	Familiäre Konflikte und Belastungen wirken sich negativ auf die Fähigkeit aus, im Beruf volle Leistung zu erbringen.	66	20	14	0

**Tabelle 4: Einstellungen zum Thema „Familienleben“**

(5-stufige Likert-Skala: 1= ganz wichtig; 5= ganz unwichtig), n=235

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

+ = stärkere Zustimmung, 0 = keine Veränderung, - = geringere Zustimmung

Im Vergleich der beiden Gruppen der „Nachfolgewilligen“ und der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ fällt auf, dass diejenigen, die sich noch nicht oder gegen die Nachfolge entschieden haben, den Aussagen „Die Anforderungen des Berufs wirken sich negativ auf das Familienleben aus“ ( $p < 0,05$ ) und „Die Zeit, die der Beruf in Anspruch nimmt, macht es schwer, familiäre Verpflichtungen zu erfüllen“ ( $p < 0,05$ ) signifikant stärker zugestimmt haben. An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, ob die Work-Life-Balance der Eltern dieser Befragten möglicherweise zu einer negativen Einstellungsbildung in Kindheit und Jugend hinsichtlich der Nachfolgeentscheidung geführt haben könnte. Die Nachfolger jedoch scheinen sich im Konflikt zwischen Familie und Unternehmen entweder – entsprechend des Grundsatzes „firm first“ – für das Unternehmen entschieden zu haben oder aber sie sehen die Balance als machbarer an, als dies die „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ scheinbar befürchten.

Betrachtet man die Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Befragten, so messen die Unternehmertöchter dem Familienleben einen höheren Stellenwert zu als Unternehmersöhne. Die weiblichen Befragten stimmten dem Statement „Aufgrund von beruflichen Verpflichtungen muss man Pläne für familiäre Aktivitäten anpassen“ ( $p < 0,05$ ) signifikant weniger stark zu als ihre männlichen Kollegen.

#### **Zwischenfazit zum Themenkomplex „Familie“**

- Das *Familienbild* ist äußerst *positiv* – die Familie wird als unterstützend, respektvoll, angenehm, aufmerksam und konfliktarm wahrgenommen.
- Das *Spannungsfeld von Familie und Beruf* wird wahrgenommen, jedoch werden die Anforderungen tendenziell optimistisch beurteilt. So lehnt nur ein Anteil von 14% der Befragten die Aussage „Familie und Beruf lassen sich gut miteinander vereinbaren“ völlig ab.
- Im Zweifelsfall wird dem Unternehmen nach dem „*Firm First*“-Prinzip Vorrang eingeräumt: Rund zwei Drittel (67%) der Befragten stimmen der Aussage „Aufgrund von beruflichen Verpflichtungen muss man Pläne für familiäre Aktivitäten anpassen“ stark zu – Männer jedoch signifikant stärker als Frauen.

## 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 sechs Themenbereiche (1) „Kinder und Familienunternehmen“, (2) „Nachfolge /Integration der Familie ins Unternehmen“, (3) „Finanzielle Sicherheit für die Familie“, (4) „Rollenverständnis“, (5) „Kapitalmarkt“ und (6) „Familie und Familienunternehmen“, bietet Tabelle 5.<sup>16</sup>

Reihung	Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Dagegen* in %	Veränderung zu 2010
1	(1) Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen.	70	16	14	+
1	(2) Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden.	66	21	13	+
1	(3) Es ist wichtig, dass sich die Kinder für den Markt und die Branche des Unternehmens interessieren.	74	14	11	0
1	(4) Es ist wichtig, dass sich die Kinder für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens interessieren.	77	13	10	0
2	(5) Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.	71	17	11	0
2	(6) Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen.	42	37	22	+
2	(7) Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben.	23	21	56	0
2	(8) Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann.	75	16	10	0
2	(9) Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied das Unternehmen verlassen kann.	71	14	15	0
3	(10) Die Kinder sollten Anteile am Unternehmen erhalten, wenn sie in das Unternehmen kommen.	51	29	20	0
3	(11) Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten.	29	29	42	0
3	(12) Erst nach dem Tod der vorangegangenen Generation sollten die Kinder Anteile am Unternehmen erhalten.	4	11	85	0

<sup>16</sup> Folgende Zustimmungswerte (in %) können zum Vergleich aus Birley (2002) herangezogen werden: (1) - (21).

Reihung	Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Dagegen* in %	Veränderung zu 2010
3	(12) Erst nach dem Tod der vorangegangenen Generation sollten die Kinder Anteile am Unternehmen erhalten.	4	11	<b>85</b>	0
3	(13) Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten.	28	23	<b>49</b>	-
3	(14) Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben.	<b>78</b>	15	7	0
3	(15) Das Unternehmen sollte für alle Familienmitglieder eine Rentenvorsorge treffen.	<b>40</b>	25	<b>35</b>	+
4	(16) Der Senior sollte immer eine formale Rolle im Unternehmen innehaben.	<b>36</b>	25	<b>39</b>	0
4	(17) Kinder, die in das Unternehmen einsteigen, sollten ganz unten anfangen.	38	<b>32</b>	29	+
4	(18) Familien- und Unternehmensbelange sollten klar getrennt bleiben.	<b>73</b>	16	11	+
4	(19) Die Familientradition ist eine Bürde für die nachfolgende Generation.	34	33	33	0
5	(20) Externe Investoren (Private Equity) sind eine Chance für Familienunternehmen, um wachsen und sich entwickeln zu können.	24	<b>43</b>	33	-
5	(21) Familienunternehmen sollten nicht an die Börse gehen.	<b>40</b>	35	25	+
6	(22) Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden.	14	27	<b>59</b>	**
6	(23) Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollten die Eltern in Rente gehen.	31	22	<b>47</b>	**
6	(24) Professionelle Berater verstehen die einzigartige Situation von Familienunternehmen.	24	35	<b>41</b>	**
6	(25) Rivalitäten unter Geschwistern innerhalb des Unternehmens tun dem Unternehmen gut.	2	9	<b>89</b>	**
6	(26) Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen.	<b>47</b>	24	29	**

**Tabelle 5: Einstellungen zum Themenkomplex „Familienunternehmen“**

(5-stufige Likert-Skala: 1= trifft völlig zu; 5= trifft gar nicht zu), n=235

(\* In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst; \*\*Keine Vergleichswerte aus 2010 vorhanden)

+ = stärkere Zustimmung, 0 = keine Veränderung, - = geringere Zustimmung

Themen: 1=Kinder und Familienunternehmen, 2=Nachfolge/Integration der Familie ins Unternehmen, 3=Finanzielle Sicherheit für Familie, 4=Rollenverständnis, 5=Kapitalmarkt, 6=Familie und Familienunternehmen

Aus den empirischen Befunden kann abgeleitet werden, dass die Unternehmerkinder ein starkes Bewusstsein für ihre Verantwortung dem Familienunternehmen gegenüber haben (70% hohe und sehr hohe Zustimmung zu „Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen“). Im Vergleich zu den Befragten aus 2010, die aus tendenziell größeren Familienunternehmen stammten, ist ihr Verantwortungsbewusstsein noch stärker ausgeprägt (2010: 61% hohe und sehr hohe Zustimmung). Damit einhergehend lässt sich eine starke Zustimmung für die Einbindung der Familie in das Unternehmen feststellen. So sprechen sich 66% dafür aus, die Kinder bereits in frühen Jahren an das Unternehmen heranzuführen. Diese hohen Zustimmungswerte lassen sich eventuell dadurch erklären, dass die meisten Befragten aus kleineren Unternehmen kommen und sie dadurch einen sehr viel unmittelbaren Kontakt zum Unternehmen haben als die Befragten aus der Erhebung aus 2010, die vor allem aus größeren Familienunternehmen stammten. Des Weiteren ist das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten hoch: So stimmen 71% der Befragten dem Statement „Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder involviert sind“ stark oder sehr stark zu (2010: 68%). Für die *familieninterne* Nachfolge in der Geschäftsleitung spricht sich mit 42% ein sehr viel größerer Anteil aus als im Vergleich mit den Befragten aus 2010 (26%). Der in 2010 befragte Nachwuchs stammt aus größeren Familienunternehmen und ist *familienexternen* Mitgliedern in der Geschäftsleitung gegenüber scheinbar offener eingestellt. Zudem stimmt knapp die Hälfte der Befragten (47,2%) der Aussage „Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen“ stark bis sehr stark zu. Im Einklang damit stimmt die Mehrheit der Befragten (56,2%) gegen das Statement „Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben“. Dies kann als ein Indiz für den Kooperationswillen und die Teamorientierung der kommenden Unternehmergegeneration gesehen werden.

Zu Finanzierungs- und Wachstumsinstrumenten wie dem Gang an die Börse oder externen Investoren sind die hier befragten Unternehmerkinder skeptischer eingestellt als jene in 2010. Auch dies kann möglicherweise auf die Größenunterschiede der Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, zurückgeführt werden. Zudem könnte sich in der Skepsis gegenüber den Kapitalmärkten auch die Banken- und Finanzkrise der vergangenen Jahre widerspiegeln.

Ähnlich wie in 2010 schätzt die nächste Unternehmergegeneration klare Kriterien dafür, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert und wie es das Unternehmen verlassen kann, als sehr wichtig ein. Die Trennung von Unternehmens- und Familienbelangen scheint den Unternehmerkindern mit knapp 73% starker und sehr starker Zustimmung sehr wichtig zu sein (2010: 66%).

Wie sind die Unternehmersprösslinge der Familientradition gegenüber eingestellt? Wird diese als Bürde empfunden? Hier zeigt sich in den empirischen Befunden eine Dreiteilung der Meinungen zwischen Zustimmung (34,0%), Neutral (32,8%) und Ablehnung (33,2%). In Bezug auf ihre Ausbildung versucht sich die junge Unternehmergegeneration von den Anforderungen des Unternehmens zu lösen. Wie auch bei den allgemeinen Werthaltungen in Kapitel 2 zeigt sich der

hohe Stellenwert von Individualität und des eigenen Wegs. So sind nur 14,5% der Unternehmerrinder der Ansicht, dass „die Ausbildung der Kinder [...] an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden“ sollte.

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.<sup>17</sup>

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“ ( $p < 0,01$ ), „Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann“ ( $p < 0,01$ ), „Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen“ ( $p < 0,05$ ), „Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten“ ( $p < 0,05$ ), „Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollten die Eltern in Rente gehen“ ( $p < 0,01$ ), „Familienmitglieder können unterschiedliche Einkommensvereinbarungen haben“ ( $p < 0,05$ ), „Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen“ ( $p < 0,01$ ) sowie „Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden“ ( $p < 0,1$ ) signifikant wichtiger als die Gruppe der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“. Andererseits schätzen die „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ die Aussage „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) „Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben“ ( $p < 0,1$ ) wird von *Männern stärker* zugestimmt sowie (3) „Die Kontrolle des Unternehmens sollte nur in der Hand der Familie liegen“ ( $p < 0,1$ ) wird von *Männern stärker* zugestimmt. *Frauen* jedoch stimmen (4) „Die Kinder sollten in gleichen Teilen Anteile am Unternehmen erhalten“ ( $p < 0,01$ ) *stärker* zu.

---

<sup>17</sup> Ergebnisse Mittelwertvergleich mittels T-Test

### Zwischenfazit zum Themenkomplex „Familienunternehmen“

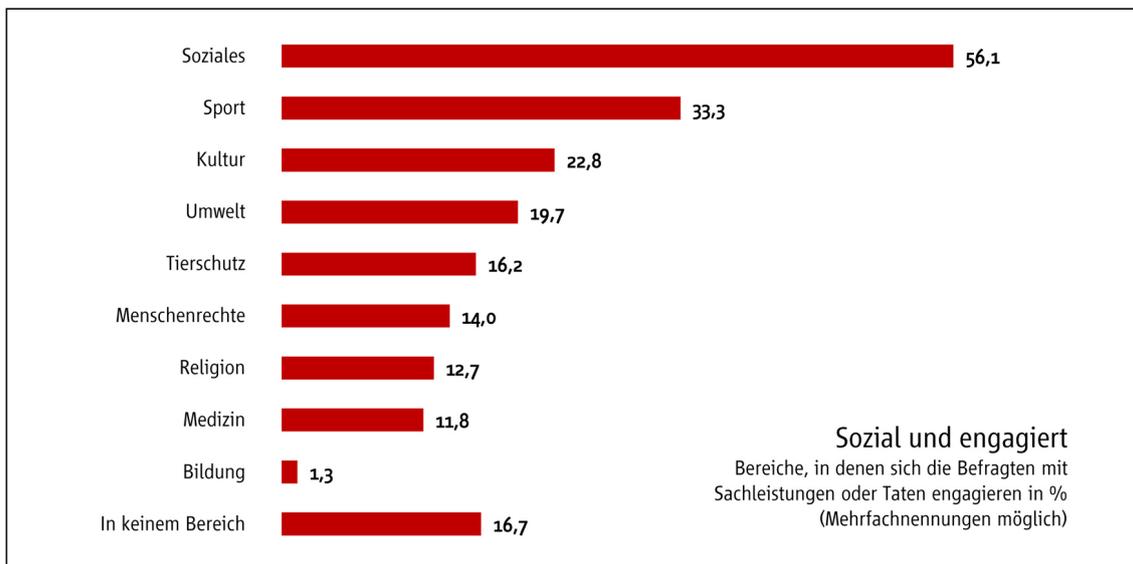
- Die nächste Unternehmergeneration hat ein ausgeprägtes Bewusstsein für die *Verantwortung* dem Familienunternehmen gegenüber (z.B. „Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen“ mit 70,2% sehr hoher und hoher Zustimmung).
- Der *Zusammenhalt* in der Familie ist ein sehr wichtiger Wert in der nächsten Generation (z.B. „Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind“ mit 71,1% Zustimmung)
- *Klare Regelungen* für den Eintritt von Familienmitgliedern in das Unternehmen (74,5% Zustimmung) und den Austritt (71% Zustimmung) sowie die Trennung von Familien- und Unternehmensbelangen (72,8%) werden als sehr wichtig erachtet.
- Die *Skepsis gegenüber Finanzierungs- und Wachstumsinstrumenten* wie Börsengang und externen Investoren ist im Vergleich zur Erhebung aus 2010 (große Familienunternehmen) stärker ausgeprägt, insbesondere bei den „Nachfolgewilligen“.
- Diejenigen, die sich bereits für die Nachfolge entschieden haben, stimmen u.a. den 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“ ( $p < 0,01$ ), „Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen“ ( $p < 0,05$ ), „Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch keine Anteile erhalten“ ( $p < 0,05$ ) und „Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollten die Eltern in Rente gehen“ ( $p < 0,01$ ) signifikant stärker zu als diejenigen, die sich gegen oder noch nicht für die Nachfolge entschieden haben.

## 6. Gesellschaftliches und politisches Engagement

Im folgenden Kapitel wird das (1) gesellschaftliche Engagement, (2) politische Interesse, (3) politische Engagement, (4) Vertrauen in Politik und gesellschaftliche Institutionen der nächsten Unternehmergeneration genauer unter die Lupe genommen.

### (1) Gesellschaftliches Engagement

Die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung, die mit der Unternehmerrolle verbunden ist, wird 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 83,3% der befragten Unternehmerkinder mit Sachleistungen oder Taten in unterschiedlichen Bereichen des gesellschaftlichen und sozialen Lebens engagieren – nur rund ein Sechstel gibt an, dies praktisch in keinem der genannten Bereiche zu tun (siehe Abbildung 11).



**Abbildung 11: Bereiche, in denen sich die Befragten mit Sachleistungen und Taten engagieren**  
Mehrfachnennungen möglich, n=235

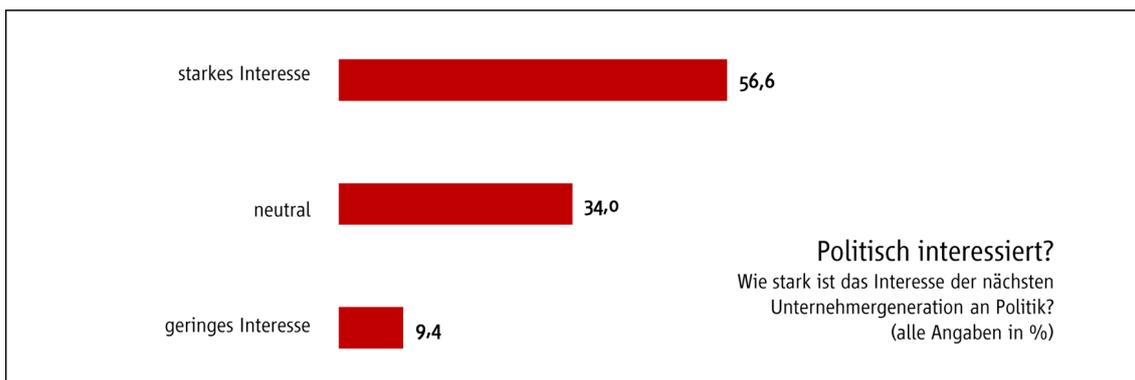
Vor allem in den Bereichen Soziales (56,1%), Sport (33,3%) und Kultur (22,8%) ist der Unternehmernachwuchs aktiv. Aber auch die Bereiche Umwelt, Tierschutz und Menschenrechte sind Betätigungsfelder für rund ein Fünftel der Befragten. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die nächste Generation 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. Die Ergebnisse für die kleinen und mittleren Familienunternehmen weisen dies noch ein wenig deutlicher aus als jene für die großen Familienunternehmen in 2010. Generell kann jedoch festgehalten werden, dass gesellschaftliches Engagement bei der nächsten Unternehmergeneration (aller Unternehmensgrößen) einen sehr hohen Stellenwert genießt. Schließlich fällt auf, dass gesellschaftliches Engagement im Bereich „Bildung“ nur vergleichsweise wenige Nennungen bekommt – hier wäre es für die Zukunft mit Sicherheit

wünschenswert, wenn auch dieser wichtige Bereich noch stärker in den Fokus der Familienunternehmen rückt.

In Hinblick auf die Aktivitäten für soziale und politische Zwecke in der Freizeit lässt sich eine eindeutige Tendenz zum Engagement für die Interessen von Jugendlichen, jungen Leuten (38,3% der Befragten sind hier aktiv) und die sinnvolle Freizeitgestaltung von Jugendlichen und jungen Leuten (34% der Befragten sind hier aktiv) feststellen.

## (2) Politisches Interesse

Eingangs wurde bereits in der Analyse der Wertorientierungen die geringe Zustimmung zu politischem Engagement thematisiert. Nun also eine detailliertere Betrachtung. Politisches Engagement setzt zunächst politisches Interesse voraus – wie ist es um dieses bei der nächsten Unternehmergeneration bestellt? Immerhin 56,6% aller befragten Unternehmerkinder geben an, sich *stark* für Politik zu interessieren. Nur 9,4% interessiert sich nur in geringem Maße – allerdings ist ein gutes Drittel der Befragten (34%) relativ gleichgültig gegenüber dem politischen Geschehen eingestellt (siehe Abbildung 12).



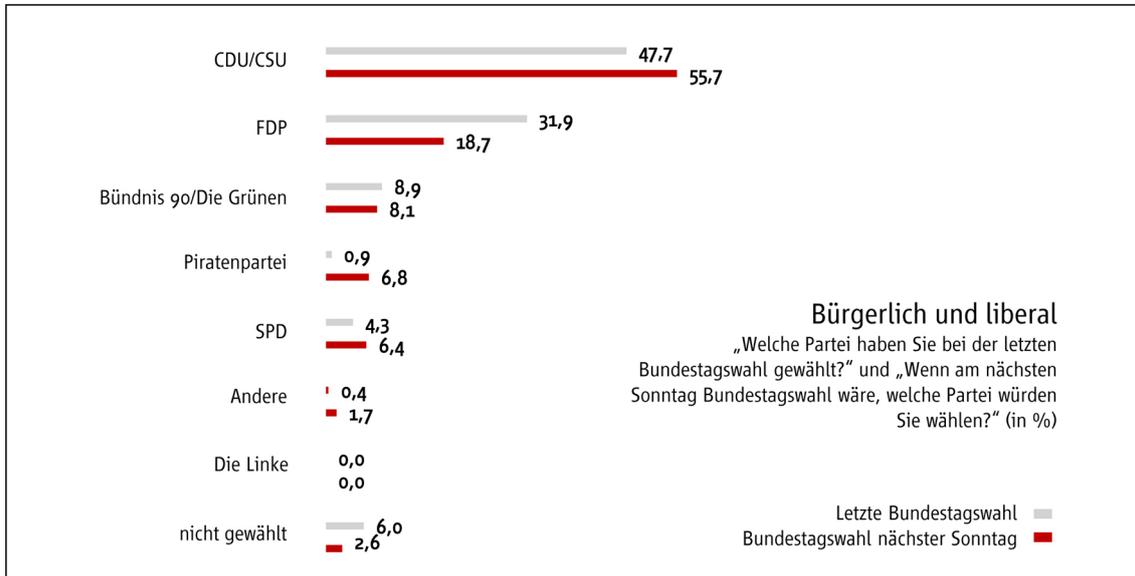
**Abbildung 12: Politisches Interesse**  
n=235

Vergleicht man das politische Interesse von weiblichem und männlichem Unternehmernachwuchs, so ist festzustellen, dass die weiblichen Befragten signifikant geringer an Politik interessiert sind als ihre männlichen Kollegen ( $p < 0,01$ ). Zwischen der Gruppe der „Nachfolgewilligen“ und den „(Noch)-Nicht-Nachfolgewilligen“ lassen sich bzgl. des politischen Interesses keine Unterschiede feststellen.

Welche *politische Anschauung* die nächste Unternehmergeneration vertritt, soll im Folgenden analysiert werden. Ein guter Indikator hierfür scheint die Wahlentscheidung der letzten Bundestagswahl sowie die klassische „Sonntagsfrage“<sup>18</sup> zu sein (siehe Abbildung 13). Hier lässt sich eindeutig ausmachen, dass der Großteil der Befragten bürgerliche und liberale Wähler sind. Während die CDU bei der letzten Bundestagswahl von knapp der Hälfte der Befragten (47,7%) gewählt wurde, würde sie am nächsten Sonntag von 55,7% gewählt werden. Die FDP, bei der letzten Bundestagswahl

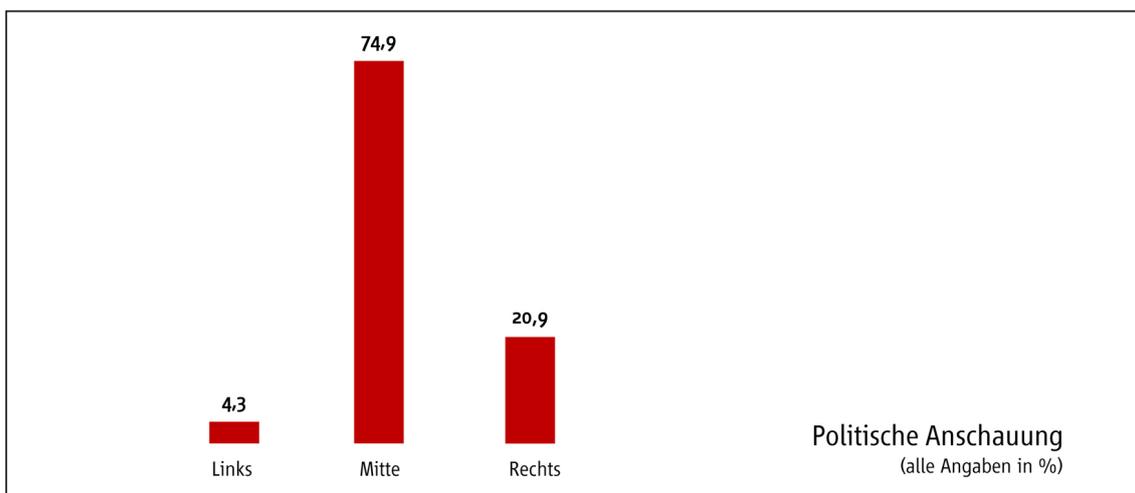
<sup>18</sup> „Wenn am nächsten Sonntag Bundestagswahl wäre, welche Partei würden Sie wählen?“

noch mit 31,9% von den Unternehmerkindern gewählt, würde am Sonntag nur noch 18,7% der Stimmen der Befragten erhalten. Von diesem drastischen Rückgang der Zustimmung zur FDP profitiert neben der CDU/CSU auch die Piratenpartei, die von 6,8% der Befragten gewählt würde und sogar die SPD (6,4%) überholen würde.



**Abbildung 13: Wahlentscheidung letzte Bundestagswahl und Sonntagsfrage**  
 n=235

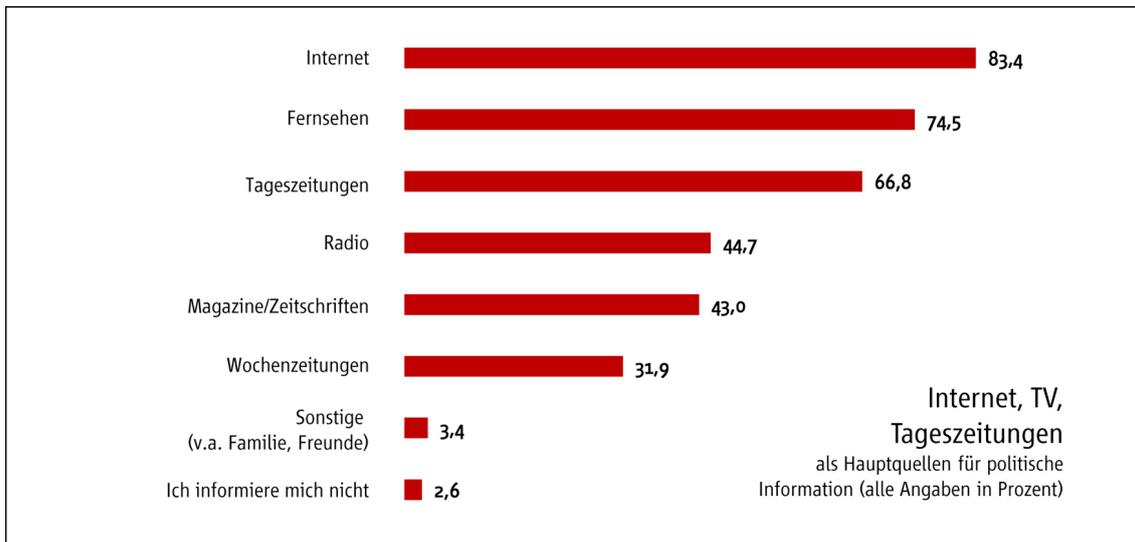
Zudem wurde der Unternehmernachwuchs auch noch explizit nach seiner politischen Anschauung gefragt. Der überwiegende Teil der Befragten (74,9%) gibt an, sich in der politischen Mitte wiederzufinden (siehe Abbildung 14). Rund ein Fünftel (20,9%) ordnet sich eher rechts der Mitte ein, etwa 4,3% finden sich eher links der Mitte wieder.



**Abbildung 14: Politische Anschauung**  
 n=235

Fragestellung: „Wie würden Sie selber Ihre politischen Anschauungen einstufen?“ Die Befragten kreuzten auf einer Skala von 1-10 die politische Anschauung an, die am ehesten auf sie zutrifft. Zur Vereinfachung wurden die Werte 1-3 (links), 4-7 (Mitte) und 8-10 (rechts) zusammengefasst.

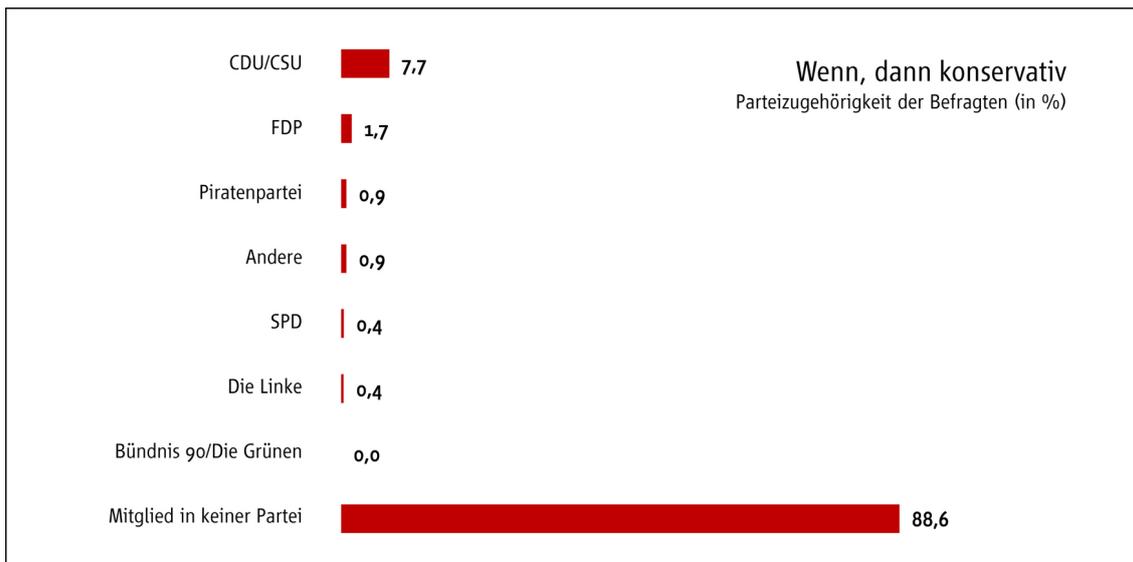
Das wichtigste Medium für *politische Information* ist mit 83,4% das Internet, gefolgt vom Fernsehen (74%), Tageszeitungen (66,8%), Radio (44,7%), Magazinen/Zeitschriften (43,0%) und Wochenzeitungen (31,9%) (siehe Abbildung 15).



**Abbildung 15: Mediennutzung zur politischen Information**  
n=235

### (3) Politisches Engagement

Im Kapitel 3 wurde bereits die vergleichsweise geringe Zustimmung zur Werthaltung „Sich politisch engagieren“ erläutert. Gleichzeitig konnte weiter oben gezeigt werden, dass das politische Interesse durchaus hoch ist. Wie sieht es also nun in diesem Bereich mit konkreten Handlungen aus? Hier kann festgestellt werden, dass knapp 90% keiner politischen Partei angehören bzw. sich nicht in einer politischen Partei engagieren (siehe Abbildung 16). Die *parteiliche* Aktivität ist damit als nicht besonders hoch einzustufen. Bei der Parteizugehörigkeit jener, die sich in diesem Bereich engagieren, fällt auf, dass überwiegend die CDU/CSU (7,7%) der jungen Unternehmergegeneration (in dieser Befragung) eine parteiliche Heimat bietet. Während noch etwa 8% der Befragten in Jahr 2010 ein Parteibuch der FDP besaßen, sind in der aktuellen Stichprobe nur noch 1,7% FDP-Parteimitglied. Ein vergleichbares Bild der bürgerlichen politischen Anschauung zeigt sich bei der Mitgliedschaft in politischen Jugendorganisationen wie z.B. der Jungen Union oder den Jungen Liberalen.



**Abbildung 16: Politisches Engagement: Parteimitgliedschaft**  
n=235

Somit sind in Summe (im Vergleich zur Gesamtbevölkerung)<sup>19</sup> ein zunächst durchaus hoher Anteil von 11,4% der Befragten Mitglieder einer Partei. Allerdings ist zu beachten, dass die Struktur der Parteimitglieder durch die Schichtzugehörigkeit wesentlich beeinflusst wird. So ist davon auszugehen, dass – bei konservativer Schätzung - deutschlandweit rund 13% der hier angesprochenen Zielgruppe über eine Parteimitgliedschaft verfügt.<sup>20</sup> Daraus würde folgen, dass der Erwartungswert für Parteimitgliedschaften in der vorliegenden Stichprobe bei rund 13% liegt – und damit für die hier befragten Unternehmersprösslinge unter dem Erwartungswert liegt. Noch deutlicher wird dies, wenn die Erwartungswerte für die beiden von den Befragten präferierten Parteien CDU/CSU (Erwartungswert: 16%, hier: 7,7%) und die FDP (Erwartungswert: 24%, hier: 1,7%) herangezogen werden.<sup>21</sup> Zudem ist zu beobachten, dass in der Stichprobe aus 2010 der Anteil der Parteimitglieder insgesamt bei 18% (2012: 11,4%) deutlich höher lag. Dies kann einerseits erneut auf die unterschiedlichen Größenordnungen der Unternehmen zurückgeführt werden, andererseits spiegelt dies möglicherweise auch den Trend, dass Parteimitglieder tendenziell immer älter werden – für jüngere scheint eine Parteimitgliedschaft zunehmend unattraktiver<sup>22</sup>. Schließlich ist festzuhalten, dass ein Anteil von 18,3% der Befragten Parteien durch Beteiligung am Wahlkampf, die Teilnahme an Veranstaltungen oder mit Spenden unterstützt.

<sup>19</sup> In der Gesamtbevölkerung liegt der Anteil der Parteimitglieder je nach Bundesland zwischen rund 1% und 4%, im bundesweiten Durchschnitt bei rund 2%, siehe dazu beispielsweise: <http://zeus.zeit.de/bilder/2009/36/lebensart/ZEIT-magazin/deutschlandkarte-36/deutschlandkarte-36-popup-800.jpg> und [http://www.polsoz.fuberlin.de/polwiss/forschung/systeme/empoz/schriften/Arbeitshefte/Oskar\\_Niedermayer\\_-\\_Parteimitglieder\\_in\\_Deutschland\\_Version\\_2011.pdf](http://www.polsoz.fuberlin.de/polwiss/forschung/systeme/empoz/schriften/Arbeitshefte/Oskar_Niedermayer_-_Parteimitglieder_in_Deutschland_Version_2011.pdf)

<sup>20</sup> Heinrich/Lübker/Biel, 2002, S.12 wird der Zusammenhang der Erwerbstätigkeit und der Parteimitgliedschaft dargelegt. Es zeigt sich, dass in der Zielgruppe rund 13% über eine Parteimitgliedschaft verfügen (konservative Schätzung bestehend aus den Kategorien Selbständige (8%), Akademiker (3%), Schüler (2%), ohne einen entsprechenden Anteil bei den Angestellten zu berücksichtigen, siehe <http://www2.politik.uni-halle.de/schuetttemeyer/downloads/ppp-kurzfassung.pdf>)

<sup>21</sup> Heinrich/Lübker/Biel, 2002, S.12 wird der Zusammenhang der Erwerbstätigkeit und der Parteimitgliedschaft dargelegt. Gleiche Vorgehensweise wie in voriger Fußnote erläutert, siehe <http://www2.politik.uni-halle.de/schuetttemeyer/downloads/ppp-kurzfassung.pdf>

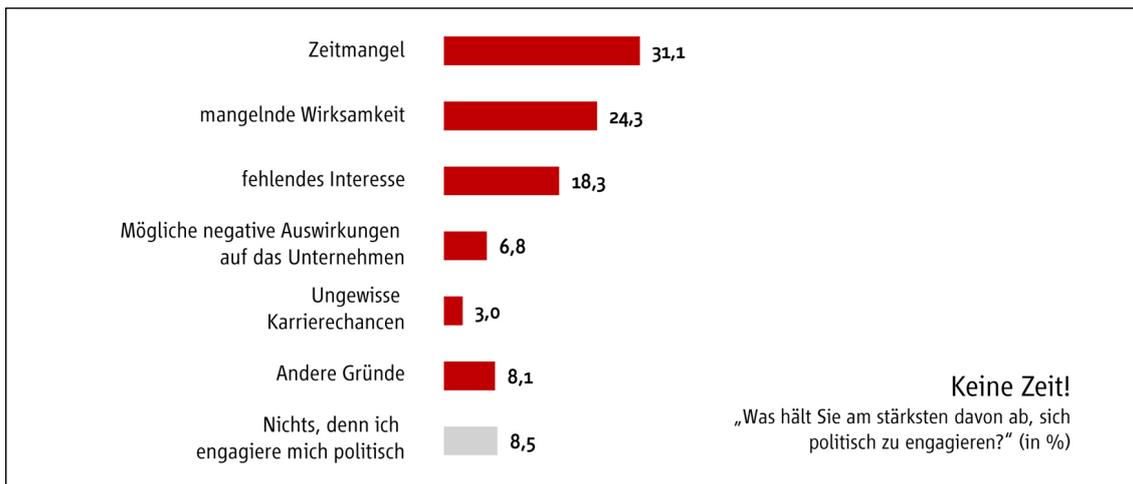
<sup>22</sup> <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/parteien-in-deutschland/42234/parteymitglieder-aelter-als-60-jahre>

Allerdings sollte nicht übersehen werden, dass es neben dem *partei*politischen Engagement noch andere Formen der politischen Aktivität gibt. Und hier zeigt sich ein interessantes Bild: Neben der Möglichkeit, über Wahlen (88,1% Zustimmung) und bewussten Konsum (52,8%) mitzugestalten, finden vor allem die Möglichkeiten der Unterschriftensammlung (44,3%), der direkten Ansprache von Politikern über persönliche Briefe (30,6% Zustimmung) und auch die Möglichkeit, über Leserbriefe in den Medien (23%) in die politische Diskussion einzusteigen eine entsprechende Resonanz beim unternehmerischen Nachwuchs (siehe Tabelle 6). Die Zustimmungswerte zu den Möglichkeiten der Einflussnahme lagen jedoch erneut in der Stichprobe aus 2010 (größere Familienunternehmen) tendenziell höher.

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	88
2	Aus politischen, ethischen oder Umweltgründen bestimmte Waren nicht mehr kaufen	53
3	Beteiligung an Unterschriftensammlung	44
4	Teilnahme an Bürgerinitiative	31
5	Briefe an Politiker	31
6	(Leser-)Briefe zu politischen Themen an Medien	23
7	Teilnahme an Demonstration	19
8	Spenden für politische Zwecke	13
	Nichts davon/Sonstiges	3

**Tabelle 6: Fragestellung: Möglichkeiten der politischen Einflussnahme**  
n=235

*Was hindert die junge Unternehmergegeneration daran, sich stärker politisch zu engagieren?* Wie in Abbildung 17 dargestellt ist, ist der meistgenannte Grund „Zeitmangel“ (31,1%), dicht gefolgt von „mangelnder Wirksamkeit“ (24,3%). Für rund ein Fünftel ist politisches Engagement nicht von Interesse (18,3%). Nur 6,8% der Befragten befürchten durch politische Aktivität „mögliche negative Auswirkungen auf das Unternehmen“. Insgesamt wurde in der Kategorie „andere Gründe“ (8,1%) dem Unmut über das (partei-)politische System und den Berufsstand der Politiker Luft gemacht: „Ineffizienz des politischen Systems“, „zu starke Orientierung in nur eine parteipolitische Richtung“, „Politische Machtspiele dominieren den Politikalltag, nicht Inhalte“, „Intrigen und Machenschaften innerhalb der eigenen Partei“ sind nur einige der Zitate der Befragten.



**Abbildung 17: Hemmnisse des politischen Engagements**  
n=235

#### (4) Vertrauen in Politik und gesellschaftliche Institutionen

Anknüpfend an den angesprochenen Unmut über Politik soll im Folgenden näher beleuchtet werden, wie das Vertrauen in Politiker, Politik und ihre Wirksamkeit ausgeprägt ist (siehe Tabelle 7). Die empirischen Befunde hinsichtlich der Aussagen „Politiker leisten mit ihrer Arbeit einen wertvollen Dienst am Menschen“ und „Als Familienunternehmer kann man politische Prozesse beeinflussen“ zeigen keinen eindeutigen Trend. Ein leichter Trend zur Zustimmung zeigt sich bei dem Statement „Politiker interessieren sich doch nur für Macht, Einfluss und Geld“ (36,6% Zustimmung). Eher abgelehnt wird die Aussage „Wenn man sich politisch engagiert, kann man Vieles zum Positiven verändern“ (44,3% stimmen dagegen, nur 24% dafür). Immerhin erkennen jedoch 33,7% der Befragten an, dass Politiker mit ihrer Arbeit „einen wertvollen Dienst am Menschen leisten“. Anzumerken ist, dass – obwohl 34% der Meinung sind, dass Familienunternehmer politische Prozesse beeinflussen können, nur etwa 11% der Befragten wie bereits weiter oben ausgeführt, den Weg über die Mitgliedschaft in einer Partei wählen.

Reihung	Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Dagegen* in %
1	Politiker interessieren sich doch nur für Macht, Einfluss und Geld.	37	34	29
2	Politiker leisten mit ihrer Arbeit einen wertvollen Dienst am Menschen.	34	32	34
3	Als Familienunternehmer kann man politische Prozesse beeinflussen.	34	35	31
4	Ich kenne mindestens eine politische Partei, die meine Belange gut vertritt.	35	25	40
5	Wenn man sich politisch engagiert, kann man Vieles zum Positiven verändern.	24	31	44

**Tabelle 7: Vertrauen in Politik**

(5-stufige Likert-Skala: 1= stimme überhaupt nicht zu; 5= stimme völlig zu), n=235 (\*In der vorliegenden Darstellung wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 für eine einfachere Interpretation zusammengefasst.)

Insgesamt überwiegt eine große Skepsis gegenüber den Akteuren und der Wirkung der Politik. Dass Politik viel verändern kann, glaubt nicht einmal die Hälfte der Befragten (44,6%). Auch der Glaube an die Lernfähigkeit der Politik hinsichtlich der Fehler der Wirtschafts- und Staatsschuldenkrise ist im Vergleich zur Erhebung in 2010 deutlich geringer – während in 2010 noch 50% der Befragten neutral oder positiv dazu eingestellt waren, sind dies nun nur noch 28,6%.

Ein Blick auf Tabelle 8, die eine Übersicht über das Vertrauen der nächsten Unternehmergeneration gegenüber verschiedensten Institutionen beinhaltet, offenbart, dass politischen Parteien (11%) nach Gewerkschaften (7%) und Großkonzernen (11%) am wenigsten Vertrauen entgegengebracht wird. Auch ist das Vertrauen gegenüber Banken auffällig gering (13%). Familienunternehmen hingegen wird – wohl naturgemäß – von den Unternehmersprösslingen am meisten Vertrauen entgegengebracht (87,7% viel Vertrauen). Darauf folgen Bundesverfassungsgericht (74%), Polizei (71%) und Gerichte (59%).

Reihung	Institution	Wenig Vertrauen* in %	Neutral in %	Viel Vertrauen* in %
1	Familienunternehmen	2	11	<b>88</b>
2	Bundesverfassungsgericht	7	19	<b>74</b>
3	Polizei	6	23	<b>71</b>
4	Gerichte	16	26	<b>59</b>
5	Vereinte Nationen	17	34	<b>49</b>
6	Bundeswehr	28	32	<b>40</b>
7	Bundesregierung	26	36	<b>39</b>
8	Menschenrechtsgruppen	29	<b>35</b>	<b>35</b>
9	Europäische Union	<b>34</b>	31	<b>34</b>
10	Umweltschutzgruppen	34	<b>36</b>	30
11	Kirchen	<b>51</b>	26	23
12	Bürgerinitiativen	<b>40</b>	40	19
13	Banken	<b>61</b>	26	13
14	Politische Parteien	<b>45</b>	44	11
15	Großkonzerne	<b>57</b>	32	11
16	Gewerkschaften	<b>65</b>	29	7

**Tabelle 8: Vertrauen in Institutionen**

Fragestellung: Wie viel Vertrauen bringen Sie den folgenden Gruppen oder Organisationen entgegen?

(5-stufige Likert-Skala: 1= sehr wenig; 5= sehr viel), n=235

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

### Zwischenfazit zu „Gesellschaftlichem und politischem Engagement“

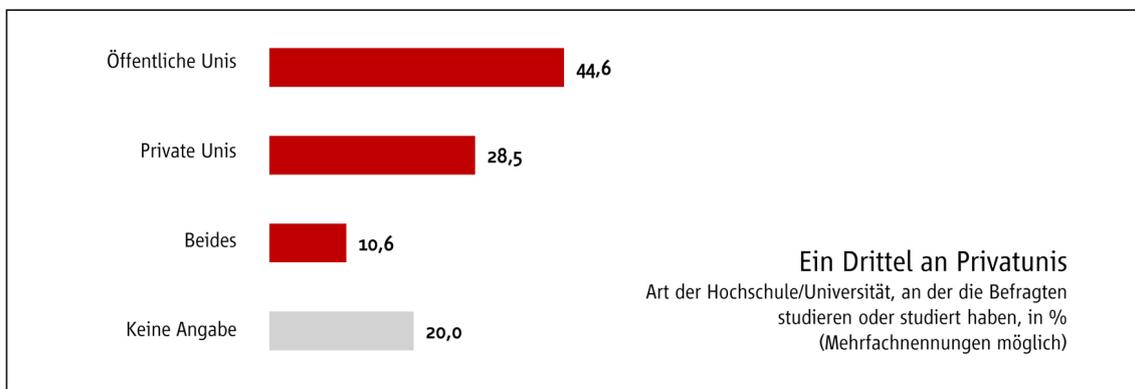
- Die *gesellschaftliche Verantwortung* wird ernst genommen: Insgesamt setzen sich 83,3% mit Taten oder Sachleistungen in verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen Miteinanders ein. Vor allem sind die Unternehmerkinder in den Bereichen Soziales (56,1%), Sport (33,3%) und Kultur (22,8%) aktiv. Ausbaubar ist hingegen das Engagement im Bereich „Bildung“ (nur 1,3% sind hier aktiv).
- Ein Großteil der nächsten Unternehmergegeneration ist *politisch stark interessiert* (56,6%) und ist Wähler vor allem der bürgerlich-liberalen Parteien CDU/CSU (letzte Bundestagswahl: 47,7%, Sonntagsfrage: 55,7%) und FDP (letzte Bundestagswahl: 31,9%, Sonntagsfrage: 18,7%). Rund 11% der Befragten sind zudem Mitglieder einer Partei, wobei die CDU/CSU (7,7%) sowie die FDP (1,7%) präferiert werden.
- Die nächste Unternehmergegeneration bringt politischen Parteien ausgesprochen *große Skepsis* entgegen (45,1% wenig Vertrauen, 44,3% neutral, 10,7% viel Vertrauen). Dies wird nur noch bei Großkonzernen und Gewerkschaften unterboten. Am meisten vertrauen die Befragten Familienunternehmen (87,6% viel Vertrauen), dem Bundesverfassungsgericht (73,6%) sowie der Polizei (71,1%)
- *Politisches Engagement* abseits einer Parteimitgliedschaft zeigt sich neben der Beteiligung an Wahlen (88,1%) insbesondere durch gezielten Konsum (52,8%), Beteiligung an Unterschriftensammlungen (44,3%), der direkten Ansprache von Politikern über persönliche Briefe (30,6%) sowie Leserbriefe in Medien (23,0%).
- Gründe, die politisches Engagement hindern, sind insbesondere *Zeitmangel* (31,1%), *mangelnde Wirksamkeit* (24,3%) sowie *fehlendes Interesse* (18,3%) aber auch Unmut über das politische System und die politischen Akteure. Das Vertrauen in die Wirkung von politischem Engagement ist eher gering ausgeprägt (z.B. stimmen nur 24,3% der Aussage „Wenn man sich politisch engagiert, kann man vieles zum Positiven ändern“ zu). Zudem befürchten rund 9% negative Auswirkungen auf das eigene Unternehmen.

## 7. Ausbildung und Netzwerke

Im Folgenden werden die Themenbereiche (1) Ausbildung und (2) Freundeskreis und Netzwerke beim befragten Unternehmensnachwuchs näher erläutert.

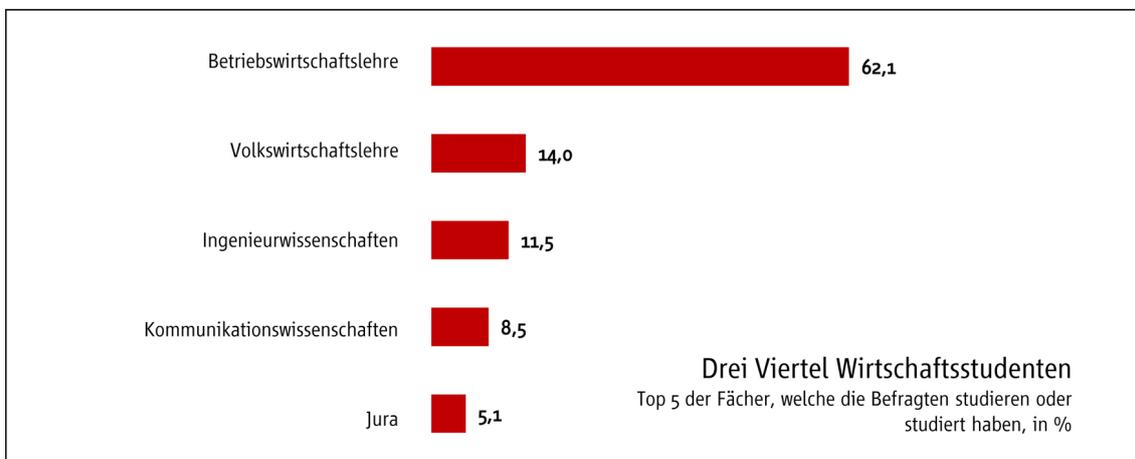
### (1) Ausbildung

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 über einem Drittel (39,1%). Eine fundierte Ausbildung hat traditionell einen hohen Wert im Kontext von Familienunternehmen. Der Großteil (gut die Hälfte) studiert (auch) an öffentlichen Universitäten (siehe Abbildung 18).



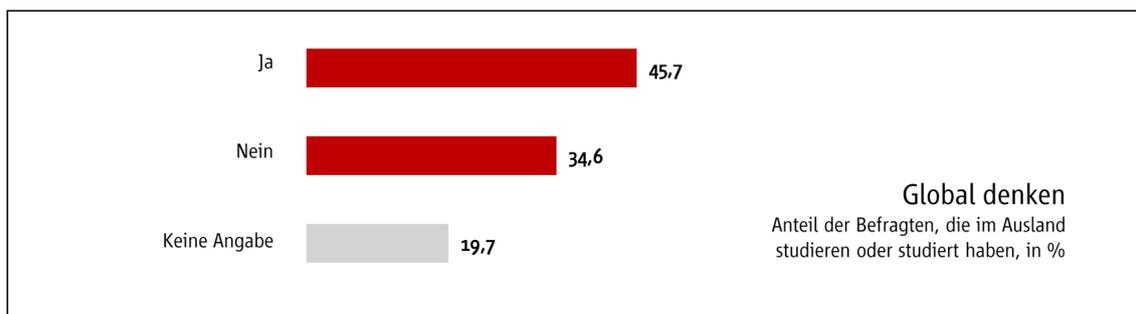
**Abbildung 18: Art der Hochschule/Universität, an der die Befragten studieren/studiert haben**  
Mehrfachnennungen möglich, n=235

Aber welche Studienfächer belegt die nächste Unternehmergeneration? Wie in Abbildung 19 dargestellt, zeigt sich, dass eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung im Vordergrund steht – rund drei Viertel studieren diesen Bereich (BWL bzw. VWL), gefolgt von den Ingenieurwissenschaften (11,5%), Kommunikationswissenschaften (8,5%), und 5,1% der Befragten studierten Jura. Dies ist vergleichbar mit den Befunden der Studie aus 2010.



**Abbildung 19: Die fünf häufigsten Studienrichtungen der Befragten**  
Mehrfachnennungen möglich, n=235

Ein weiterer Aspekt ist wie auch in 2010 die starke Internationalisierung und Auslandserfahrung der aktuellen Nachfolgergeneration. Abbildung 20 verdeutlicht, dass ein erheblicher Anteil der Befragten (45,7%) bereits im Ausland studiert hat bzw. dies derzeit tut und ein ebenso erheblicher Anteil länger als ein Jahr im Ausland gelebt hat (43,9%). 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 erfolgversprechende Zutat.



**Abbildung 20: Internationale Erfahrung der Befragten**  
n=235

#### (2) Freundeskreis und Netzwerke

Die hier untersuchte Generation der aus Familienunternehmerfamilien stammenden Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist grundsätzlich offen – dies zeigt sich auch in den Freundeskreisen. Ein großer und weit vernetzter Freundeskreis hat einen großen Wert (Zustimmung von 62,1% der Befragten), wobei jedoch eine ähnlich große Mehrheit (63,0%) seinen Freundeskreis mit „viele Bekannte und wenige Freunde“ beschreibt. Zwischen männlichen und weiblichen Befragten zeigen sich hier jedoch Unterschiede: Männern scheint der große und weit vernetzte Freundeskreis wichtiger zu sein als Frauen ( $p < 0,1$ ). Die Freunde des befragten Unternehmernachwuchses sind nicht zwangsweise auch Unternehmerkinder. Nur 19,6% stimmen der Aussage zu, dass viele ihrer Freunde aus Familienunternehmen stammen. Interessant ist an dieser Stelle, dass die männlichen Befragten signifikant mehr Unternehmerkinder in ihrem Freundeskreis zu haben scheinen als die Unternehmertöchter ( $p < 0,1$ ).

Was das Zusammengehörigkeitsgefühl der Familienunternehmerkinder betrifft, teilen sich die Meinungen. Zwar stimmt der größte Anteil der Befragten mit 38,3% dem starken Gruppengefühl unter Unternehmerkindern zu, allerdings sind auch jeweils rund 31% der Befragten dieser Aussage gegenüber neutral oder negativ eingestellt. Bemerkenswert ist hierbei, dass die Gruppe der „Nachfolgewilligen“ das Gruppengefühl als signifikant stärker einschätzt als die Gruppe der „(Noch-)Nicht-Nachfolgewilligen“ ( $p < 0,1$ ). 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 (35,7%), im Umfeld der Familie (21,7%) und – das ist ein besonders bemerkenswertes Ergebnis – in Verbänden und Vereinen sowie bei Veranstaltungen speziell für Familienunternehmen untereinander Kontakte geknüpft werden (je 15,3%) (siehe Tabelle 9).<sup>23</sup>

Reihung	„Wo kommen/kamen Sie vor allem in Kontakt mit anderen Kindern von Unternehmern?“	Zustimmung in %
1	Schule/Universität	36
2	Meine Familie und ihre Freunde	22
3	Veranstaltungen speziell für Familienunternehmen	15
4	Vereine, Verbände, etc.	15
5	Soziale Netzwerke im Internet	2
	Nichts davon/Sonstiges	10

**Tabelle 9: Fragestellung: Wo kommen Sie vor allem in Kontakt mit anderen Kindern von Unternehmern?**  
n=235

In welchen Verbänden, Vereinen und Netzwerken beteiligt sich die nächste Unternehmergegeneration ansonsten? Nahezu 60% der Befragten sind Mitglied in Sportvereinen, knapp ein Drittel in Wirtschaftsverbänden, je rund ein Fünftel in freizeitnahen Vereinen und sozialen Organisationen (THW, DRK etc.). Fast alle Befragten sind online z.B. über Facebook und Xing vernetzt (94,0%).

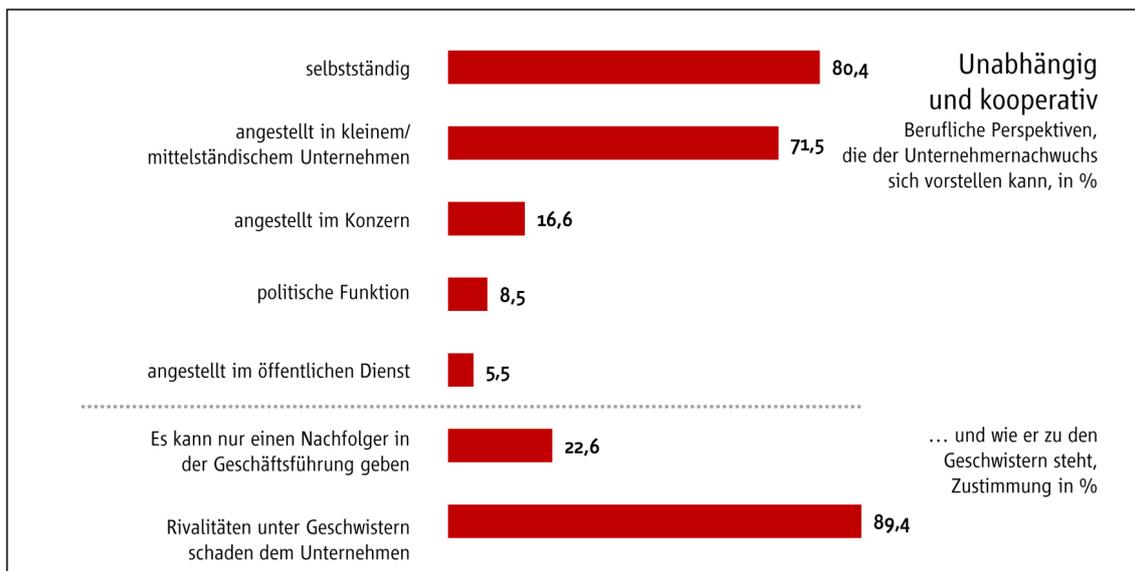
<sup>23</sup> Das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) bietet dazu verschiedene Gelegenheiten: beispielsweise einen speziell auf die Bedürfnisse von Nachfolgern und Nachfolgerinnen ausgerichteten berufsbegleitenden Masterstudiengang (eMA FESH) oder einmal im Jahr im Rahmen des Unternehmerkongresses für die ganze Familie, den Friedrichshafener FamilienFrühling (FFF).

#### **Zwischenfazit zum Themenkomplex „Ausbildung und Netzwerke“:**

- Es besteht eine große Bereitschaft der Unternehmerrinder zum Studium (94,5% der Befragten haben studiert bzw. studieren/haben dies vor). Ein vergleichsweise hoher Anteil von 39,1% der Befragten investiert in ein Studium an einer privaten Universität.
- Inhaltlich werden vor allem wirtschaftswissenschaftliche Fächer (gut drei Viertel) gewählt, gefolgt von Ingenieurwissenschaften, Kommunikation und Jura.
- Die nächste Unternehmerrgeneration denkt und vernetzt sich international. So hat fast die Hälfte der Befragten bereits umfassende internationale Erfahrung durch längere Auslandsaufenthalte (z.B. im Studium) gesammelt.
- Der Unternehmerrnachwuchs legt Wert auf einen großen und weit vernetzten Freundeskreis. Kontakt zu anderen Unternehmerrkindern wird v.a. in Schule und Universität (35,7%), im Familienumfeld (21,7%) und in Verbänden/Vereinen (15,3%) sowie auf familienunternehmerspezifischen Veranstaltungen (15,3%) gesucht.

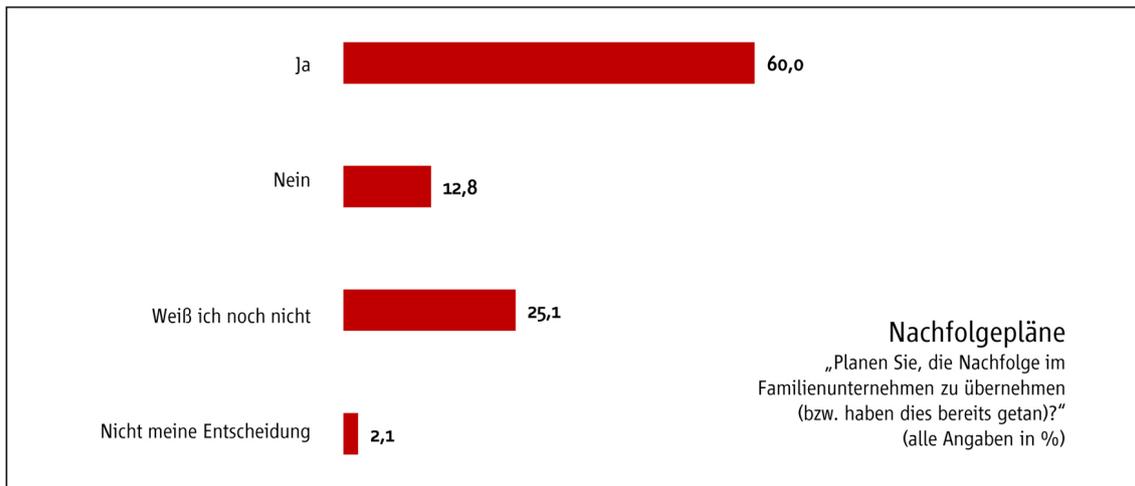
## 8. Pläne und Präferenzen zur beruflichen Karriere

In diesem Kapitel werden die Pläne und Präferenzen des Unternehmensnachwuchses hinsichtlich der beruflichen Karriere analysiert. Von den befragten Unternehmerkindern kann eine klare Tendenz abgeleitet werden (siehe Abbildung 21): Die Top-Präferenz ist ganz klar eine Karriere als selbstständiger Unternehmer (80,4% halten diesen Karriereweg für wahrscheinlich) vor einer Karriere als Angestellter in einem Familienunternehmen (für 71,5% wahrscheinlich). Die Wahrnehmung einer politischen Funktion ist nur für rund 9% der Befragten vorstellbar, eine Anstellung im öffentlichen Dienst für nur 5,5%. Im Vergleich zu den Befragten aus 2010 zeigt sich, dass die Unternehmerkinder aus kleinen und mittelständischen Betrieben eine stärker ausgeprägte Affinität zur Selbstständigkeit (2010: 53%) oder zur Beschäftigung in Familienunternehmen (2010: 35%) haben. Im Vergleich zu 2010 werden Konzernkarrieren als noch unattraktiver eingestuft (nur 16,6% halten diese Option für wahrscheinlich, in 2010 waren es noch 20%).



**Abbildung 21: Karrierepräferenzen des Unternehmensnachwuchses**  
n=235

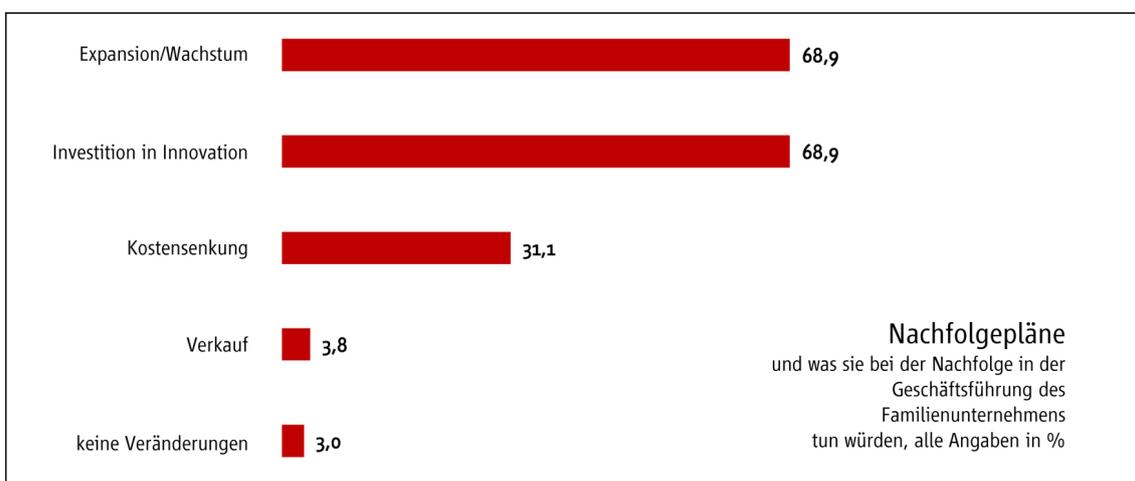
Fast zwei Drittel (60%) des befragten Unternehmensnachwuchses hat sich für die Nachfolge im Familienunternehmen entschieden oder dies bereits getan, während 25,1% sich noch unschlüssig zeigen (siehe Abbildung 22). Lediglich 12,8% haben sich gegen eine Nachfolge entschieden, bei 2,1% liegt die Entscheidung derzeit nicht beim Nachwuchs selbst. Demnach liegt ein beachtliches Potenzial für die (operative) Nachfolge in den Familienunternehmen der Stichprobe vor: In Summe können sich mehr als drei Viertel prinzipiell die Übernahme des Familienunternehmens vorstellen. Als wahrscheinlicher Übernahmezeitpunkt zeigt sich ein Wert von in durchschnittlich 7,5 Jahren.



**Abbildung 22: Nachfolgepläne**  
 n=235

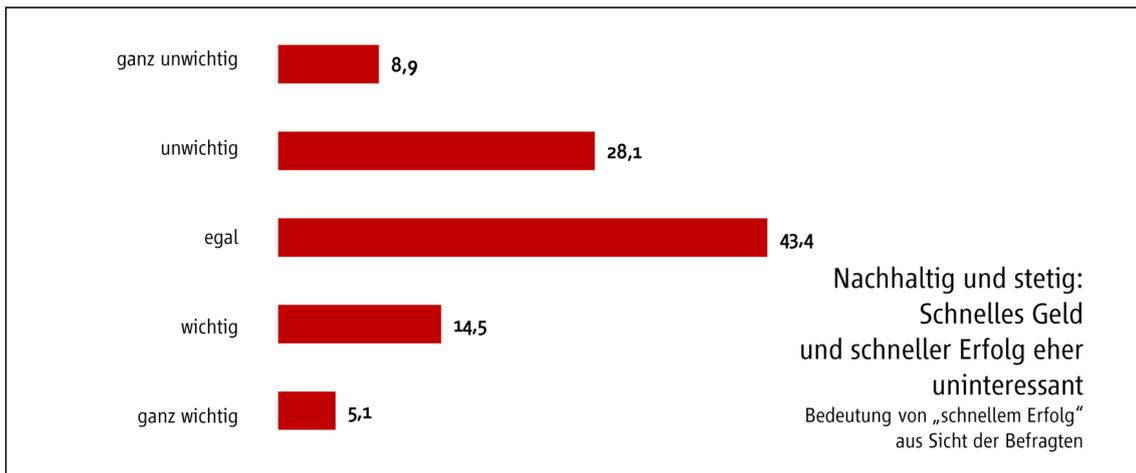
Wie steht die nächste Unternehmergeneration zu ihren Geschwistern? Ein kleiner Anteil von 22,6% ist der Ansicht, dass nur *ein* Familienmitglied die Nachfolge in der Geschäftsführung antreten kann. Der Großteil der Befragten (56,2%) ist hingegen davon überzeugt, dass mehrere Geschwister Platz in der Geschäftsführung haben. Andererseits ist das Bewusstsein für die schädliche Wirkung von Rivalitäten unter Geschwistern stark ausgeprägt (89,4% sind gegen die Aussage „Rivalitäten unter Geschwistern innerhalb des Unternehmens tun dem Unternehmen gut“).

Eine hoch spannende, an diesen Befund anschließende Frage ist: Was hat denn die nächste Unternehmergeneration vor, sobald sie in die Verantwortung geht? Es zeigt sich: Wenn die nächste Generation das Ruder übernimmt, so setzt sie vor allem auf Wachstum (68,9%) und Innovation (68,9%). Kostensenkung ist für rund ein Drittel der Befragten ein wichtiges Thema – wohingegen der Verkauf des Familienunternehmens nahezu ausgeschlossen wird (nur für 3,8% eine Option, siehe Abbildung 23). Hiermit weisen die strategischen Präferenzen der Stichproben aus 2010 und 2012 keine größeren Unterschiede auf.



**Abbildung 23: Strategische Präferenzen der nächsten Unternehmergeneration**  
 Mehrfachnennungen möglich, n=235

Die nächste Unternehmergeneration 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 Familienunternehmergeneration – schnelles Geld und schneller Erfolg werden von den Befragten eher abgelehnt bzw. sind egal (siehe Abbildung 24). Die Stichprobe aus dem Jahr 2010 (größere Familienunternehmen) bezog im Vergleich hierzu noch stärker Position gegen schnellen Erfolg (0% der Befragten schätzen dies als wichtig oder ganz wichtig ein).



**Abbildung 24: „Wie wichtig ist Ihnen, schnell Erfolg zu haben?“**  
(1=ganz wichtig bis 5=ganz unwichtig)  
n=235

Gefragt danach, was die nächste Generation der Unternehmer bei einer Nachfolge im Unternehmen ändern bzw. anders machen würde, geben 35% Änderungen im Bereich „Personal/Führung“ an. Das ist mit großem Abstand der wichtigste Punkt und deutet darauf hin, dass die Nachfolgenergeneration tatsächlich auch einen neuen Führungsstil einführen wird. Weitere häufig genannte Prioritätsthemen für die Nachfolger sind Organisationsstruktur (11,8%), Strategie (10,1%), Marketing (10,1%), Expansion (7,0%) sowie Prozesse/Arbeitsabläufe (6,6%).

### Präferenz 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 eine stark präferierte Handlungsalternative darstellt. Unternehmertum spielt für die Mehrheit eine überaus bedeutsame Rolle, wie die obigen Befunde zeigen. Doch wie reagiert das Umfeld aus Sicht der nächsten Generation vermutlich auf entsprechende Ambitionen?

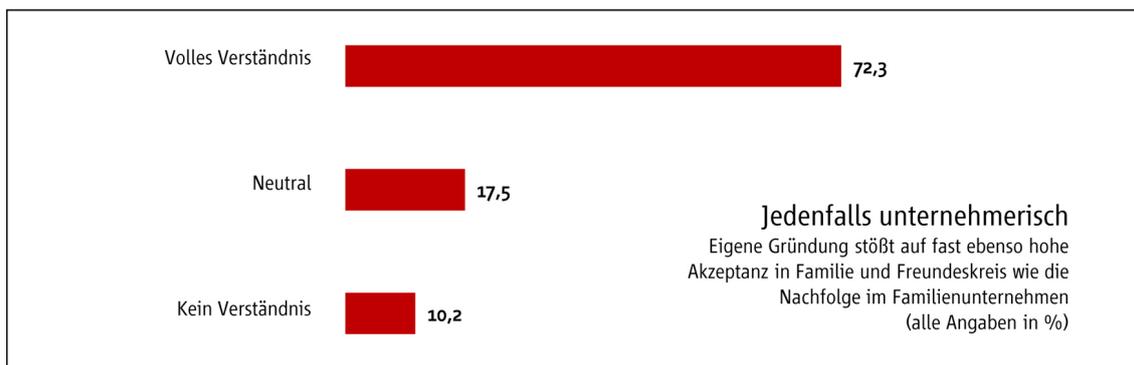
Reihung	„Wenn Sie sich entscheiden würden, <u>das Familienunternehmen zu übernehmen</u> , wie würden folgende Personen aus Ihrem Umfeld diese Entscheidung bewerten?	Zustimmung* in %	Neutral in %	Dagegen* in %
1	Ihre engste Familie	93	6	2
2	Ihre Freunde	89	6	4
3	Ihre Bekannten	80	15	5

	„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	72	17	10
2	Ihre Freunde	78	16	5
3	Ihre Bekannten	65	26	9

**Tabelle 10: 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 zusammengefasst), n=235

Spannend ist hier zu beobachten, dass wie in der Studie aus 2010 neben der Nachfolge (naturgemäß ein Wunschscenario vieler Eltern) vor allem auch eine *eigene* Gründung auf sehr hohe Akzeptanzwerte bei den wichtigsten sozialen Bezugsgruppen (Eltern/Freunde/Bekannte) trifft wie die Übernahme des elterlichen Betriebs (siehe Tabelle 10 oben, Abbildung 25 nochmals explizit zur Haltung der Eltern in dieser Frage).



**Abbildung 25: Wahrgenommene Akzeptanz der Gründung eines eigenen Unternehmens im sozialen Umfeld (Familie)**  
n= 235

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 Unternehmensnachwuchses ihren Kindern vor allem eines geben möchten: Die Freiheit, selbst zu entscheiden (siehe Tabelle 11).

Reihung	„Was erwarten Ihre Eltern von Ihnen hinsichtlich Ihrer beruflichen Zukunft?“	Zustimmung in %	Veränderung zu 2010
1	Dass ich einen Beruf finde, der mir Spaß macht	49	-
2	Dass ich die Nachfolge übernehme	26	+
3	Dass ich Karriere als Angestellter mache (im eigenen oder in einem fremden Unternehmen)	21	+
4	Keinerlei Erwartungen	5	-

**Tabelle 11: Fragestellung: Was erwarten Ihre Eltern von Ihnen hinsichtlich Ihrer beruflichen Zukunft?**  
n=235

Sie sollen ihren eigenen Weg gehen können (48,9%). Der wahrgenommene Druck, einer Erwartungshaltung seitens der Eltern wie „Es wird von mir erwartet, dass ich die Nachfolge übernehme“ ist vergleichsweise gering ausgeprägt (25,5%), wenngleich dieser natürlich noch vorhanden ist. Aber auch die vergleichsweise starke Akzeptanz einer eigenen Gründung ist ein Indikator für eine Veränderung der Situation in den letzten Generationen (siehe dazu den vorigen Abschnitt dieser Studie). Im Großen und Ganzen zeigen sich hier keine signifikanten Unterschiede zur Studie aus 2010.

### **Zwischenfazit zu „Karriereplänen und Präferenzen“:**

- *Hauptsache Unternehmertum:* Die Top-Präferenz ist ganz klar eine Karriere als selbstständiger Unternehmer (80,4% halten diesen Karriereweg für wahrscheinlich), vor einer Karriere als Angestellter in einem Familienunternehmen (71,5%). Eine Anstellung im Konzern ist kaum vorstellbar (16,6%), ganz zu schweigen von einer politischen Funktion (8,5%) oder einer Anstellung im öffentlichen Dienst (für 5,5% wahrscheinlich). Die Familie sowie Freunde und Bekannte sind sowohl dem Einstieg ins Familienunternehmen als auch der Gründung eines eigenen Unternehmens sehr positiv gegenüber eingestellt und schaffen somit ein unternehmerfreundliches Umfeld.
- *Wachstum und Innovation als klare strategische Priorität:* Wenn die nächste Generation das Ruder im Unternehmen übernimmt, setzt sie bei der strategischen Ausrichtung auf Wachstum und Innovation (je 68,9% Zustimmung). Kostensenkungsziele sind von untergeordneter Bedeutung, der Verkauf des Unternehmens kommt praktisch kaum in Frage. Als veränderungswürdig wird am häufigsten das Thema Personal und Führung (35% Zustimmung) genannt, gefolgt von Organisationsstruktur (11,8%) sowie Strategie und Marketing (je 10,1%).
- Der *wahrgenommene Druck zur Nachfolge* seitens der Eltern wird als vergleichsweise gering wahrgenommen – die Eltern des Unternehmernachwuchses möchten offenbar ihren Kindern vor allem eines geben: die Freiheit, selbst zu entscheiden. Rund die Hälfte der Befragten konstatieren, dass ihre Eltern erwarten, dass sie „einen Beruf finden, der Freude macht“. Dagegen ist die Zustimmung zur Aussage „Es wird von mir erwartet, dass ich die Nachfolge übernehme“ mit 26% vergleichsweise gering ausgeprägt – wenngleich dieser natürlich damit durchaus vorhanden ist.

## 9. Fazit und Ausblick

Ziel der vorliegenden Studie war es, aufbauend auf der ersten empirische Exploration aus 2010, eine Erweiterung der Analyse zu (1) generellen Werthaltungen, der Einstellung zu den Themen (2) „Familie“ und (3) „Familienunternehmen“, (4) Gesellschaftliches und politisches Engagement (als Schwerpunktthema), (5) Bildung und Netzwerke sowie (6) Karriere- und Nachfolgepläne des Familienunternehmer-Nachwuchses in Deutschland mit spezifischem Fokus auf kleinere und mittelständische Unternehmen zu leisten. Zu diesem Zweck wurden insgesamt 235 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 „klassische“ familienunternehmerische Werte wie „Eigenverantwortlich leben und arbeiten“, „Einen Partner haben, dem man vertrauen kann“, „Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren“ und „Ein gutes Familienleben führen“ mit dem Anspruch, den eigenen Weg zu gehen, und einer gehörigen Portion Mut zu Kreativität und Innovation verknüpft wird. Auffällig ist, dass die Aussage „Sich politisch engagieren“ nur eine unterdurchschnittliche Zustimmung (Rang 21 von 25 Werthaltungen) bekommt.

(2) In Bezug zu den abgefragten *Einstellungen zum Themenkomplex Familie und Familienunternehmen* wird deutlich, dass für das Spannungsfeld berufliche versus private Verpflichtungen eine ausgeprägte Sensibilität herrscht, wenngleich im Zweifelsfall die Bedürfnisse des Unternehmens vor jene der Familie gestellt werden („Firm first“). Das Familienbild selbst wird sehr positiv gezeichnet.

(3) Im Bereich der *Einstellungen zum Themenkomplex Familienunternehmen* erweist sich die kommende Unternehmergegeneration als überaus verantwortungsbewusst, kooperativ und teamorientiert. Der Zusammenhalt und die Einbindung der Familie ins Unternehmen sind offenbar von zentraler Bedeutung. Die familieninterne Nachfolge wird vom Großteil der Befragten präferiert, wobei sich viele insbesondere weitere Familienmitglieder in einer gemeinsam, als Führungsteam organisierten Geschäftsführung des Unternehmens vorstellen können.

(4) Das *gesellschaftliche Engagement* wird ernst genommen: Die Befragten sind besonders in den Bereichen Sport, Soziales und Kultur aktiv, im Bereich Bildung ist dies stark ausbaufähig. Für *Politik* interessiert sich die Mehrheit der Befragten und findet sich vor allem in den bürgerlich-liberalen Parteien CDU/CSU und FDP wieder. Dennoch ist die Einstellung gegenüber politischen Parteien und Akteuren durch große Skepsis geprägt: Das Vertrauen ist sehr gering, der Glaube an Wirkung von politischem Engagement und die Lernfähigkeit der Politik schwach ausgeprägt.

(5) Hinsichtlich der *Aktivitäten in den Bereichen Bildung und Netzwerke* kommt eine große Investitionsbereitschaft in bestmögliche Ausbildung, eine ausgeprägte internationale Orientierung und eine hohe Bedeutung eines großen (und durchaus heterogenen) Freundeskreises zum Vorschein. So hat ein erheblicher Anteil Erfahrungen mit privaten Universitäten und Hochschulen (rund 39% der Befragten), und fast die Hälfte hat bereits umfangreiche Auslandserfahrungen gesammelt.

(6) Im Themenkreis *Karriere- und Nachfolgepläne* wird deutlich, dass Unternehmertum und eigenverantwortliches Handeln klar präferiert werden, wogegen andere Alternativen (wie beispielsweise eine politische Karriere oder eine Anstellung im öffentlichen Dienst) kaum vorstellbar sind. Zudem ist aus den Ergebnissen der Analyse insgesamt ein beachtliches Potenzial 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 7,5 Jahren. Wenn die nächste Generation das Ruder übernimmt, so sind Wachstum und Innovation die klaren strategischen Prioritäten. Auch im Bereich „Personal und Führung“ sehen die Nachwuchsunternehmer zentrale Ansatzpunkte für Veränderungen bei Übernahme der operativen Verantwortung.

Daraus abgeleitet, ergeben sich – so unsere Hoffnung - eine Reihe von zukünftigen Fragestellungen für weiterführende Forschungsarbeiten. Generell kann festgehalten werden, dass es bis dato (mit wenigen Ausnahmen, siehe erneut Birley, 2002 bzw. die aus dem Jahr 2010 stammende erste empirische Exploration der Thematik in Deutschland) kaum hochwertige empirische Forschung mit dem Fokus auf die nächste Unternehmergeneration in Familienunternehmen gibt. Diese Forschungslücke schrittweise 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 Jahren bis 2014). Empirisch fundiertes Wissen über die Perspektive der nachfolgenden Generation kann einen Beitrag dazu leisten, 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 *Heranführung des unternehmerischen Nachwuchses ans Unternehmen, der Vorbereitung (Stichwort Nachfolgerqualifizierung) und Auswahl der potenziellen Nachfolger, das Zusammenspiel zwischen Übergebenden und Nachfolgen inklusive potenzieller Konflikte und entsprechender Bewältigungsstrategien* (vor allem auch im herausfordernden Übergabeprozess), *Handlungsstrategien der Nachfolger und Veränderungen im Unternehmen nach der Übernahme, die Bedeutung und Rolle des durch gesellschaftliches und unternehmerisches Engagement geschaffenen Sozialkapitals* sowie insbesondere auch der Themenblock *Innovation und Familienunternehmen*. Die nächste Generation setzt – erfreulicherweise – offenbar stark auf Wachstum und Innovation. Gerade der

Forschungsbereich *Familienunternehmen und Innovation* ist jedoch – abgesehen von wenigen Ausnahmen – bis dato nur sehr unzureichend 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 Beschränkungen ist. Als nächster Schritt in diesem Forschungsfeld, nämlich dem Aufzeigen von Werthaltungen, Einstellungen, Aktivitäten und Plänen der nächsten Unternehmergegeneration, wird, wie in den Jahren 2010 und 2012 begonnen, deshalb eine regelmäßig stattfindende Erhebung zu dem hier vorgestellten Themenbereich – analog zur bereits zum 16. Mal durchgeführten Shell-Jugendstudie – auch zunehmend Einblicke in *Veränderungen* von Werthaltungen, Einstellungen, Aktivitäten und Plänen der unternehmerischen Verantwortungsträger der Zukunft ermöglichen. Zudem wird für die Zukunft schließlich der Aufbau eines Panels mit repräsentativ ausgewählten Vertreterinnen und Vertretern der nächsten Unternehmergegeneration verfolgt.

## 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](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.
- Wilson, 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
<b>A.1.</b> Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das <b>Unternehmen herangeführt</b> werden.	<u>5,5%</u>	<u>7,7%</u>	21,3%	<b>38,3%</b>	<u>27,2%</u>
<b>A.2.</b> Die <b>Ausbildung der Kinder</b> sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden.	<u>25,5%</u>	<u>33,2%</u>	26,8%	<b>11,1%</b>	<u>3,4%</u>
<b>A.3.</b> Die <b>Nachfolger</b> in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen.	<u>7,2%</u>	<u>14,5%</u>	36,6%	<b>25,5%</b>	<u>16,2%</u>
<b>A.4.</b> Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein <b>Familienmitglied in das Unternehmen integriert</b> werden kann.	<u>3,4%</u>	<u>6,4%</u>	15,7%	<b>34,9%</b>	<u>39,6%</u>
<b>A.5.</b> Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein <b>Familienmitglied das Unternehmen verlassen</b> kann.	<u>6,4%</u>	<u>8,5%</u>	14,0%	<b>35,7%</b>	<u>35,3%</u>
<b>A.6.</b> Es ist wichtig, dass sich die Kinder für den <b>Markt / die Branche</b> des Unternehmens interessieren.	<u>5,1%</u>	<u>6,4%</u>	14,5%	<b>28,9%</b>	<u>45,1%</u>
<b>A.7.</b> Es ist wichtig, dass sich die Kinder für die <b>Produkte / Dienstleistung</b> des Unternehmens interessieren.	<u>3,8%</u>	<u>6,4%</u>	12,8%	<b>30,6%</b>	<u>46,4%</u>
<b>A.8.</b> Die Kinder sollten <b>Anteile</b> am Unternehmen erhalten, wenn sie in das Unternehmen kommen.	<u>3,4%</u>	<u>16,6%</u>	28,9%	<b>32,3%</b>	<u>18,7%</u>
<b>A.9.</b> Kinder aus Familienunternehmen haben eine <b>Verantwortung</b> für das Unternehmen.	<u>4,7%</u>	<u>9,4%</u>	15,7%	<b>34,9%</b>	<u>35,3%</u>
<b>A.10.</b> Wenn die Kinder nicht in das Unternehmen einsteigen, sollten sie auch <b>keine Anteile</b> erhalten.	<u>18,7%</u>	<u>23,4%</u>	28,5%	<b>17,9%</b>	<u>11,5%</u>
<b>A.11.</b> Es kann nur <b>einen Nachfolger</b> und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben.	<u>31,9%</u>	<u>24,3%</u>	21,3%	<b>13,2%</b>	<u>9,4%</u>
<b>A.12.</b> Erst nach dem <b>Tod der vorangegangenen Generation</b> sollten die Kinder Anteile am Unternehmen erhalten.	<u>59,6%</u>	<u>25,1%</u>	11,5%	<b>2,6%</b>	<u>1,3%</u>
<b>A.13.</b> Der Senior sollte immer eine <b>formale Rolle</b> im Unternehmen innehaben.	<u>11,9%</u>	<u>27,2%</u>	25,1%	<b>24,7%</b>	<u>11,1%</u>
<b>A.14.</b> Wenn die Kinder bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen, sollten die Eltern in <b>Rente</b> gehen.	<u>19,1%</u>	<u>27,7%</u>	21,7%	<b>21,3%</b>	<u>10,2%</u>

<b>Unternehmen und Familie (Fortsetzung)</b> (1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft völlig zu)	1	2	3	4	5
<b>A.15.</b> Das <b>Unternehmen ist stärker</b> , wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.	<u>2,6 %</u>	8,9%	17,4%	46,4%	<u>24,7%</u>
<b>A.16.</b> Familien- und Unternehmensbelange sollten <b>klar getrennt</b> bleiben.	<u>3,0%</u>	8,1%	16,2%	28,5%	<u>44,3%</u>
<b>A.17. Professionelle Berater</b> verstehen die einzigartige Situation von Familienunternehmen.	<u>11,9%</u>	28,9%	34,9%	17,0%	<u>7,2%</u>
<b>A.18.</b> Kinder, die in das Unternehmen einsteigen, sollten ganz <b>unten anfangen</b> .	<u>8,9%</u>	20,4%	32,3%	24,3%	<u>14,0%</u>
<b>A.19.</b> Die Kinder sollten <b>in gleichen Teilen</b> Anteile am Unternehmen erhalten.	<u>19,1%</u>	30,2%	23,0%	14,0%	<u>13,6%</u>
<b>A.20.</b> Familienmitglieder können unterschiedliche <b>Einkommensvereinbarungen</b> haben.	<u>3,0%</u>	3,8%	14,9%	51,9%	<u>26,4%</u>
<b>A.21.</b> Das Unternehmen sollte für alle Familienmitglieder eine <b>Rentenvorsorge</b> treffen.	<u>20,4%</u>	14,5%	25,1%	28,9%	<u>11,1%</u>
<b>A.22. Rivalitäten unter Geschwistern</b> innerhalb des Unternehmens tun dem Unternehmen gut.	<u>58,3%</u>	31,1%	8,9%	1,7%	<u>0%</u>
<b>A.23.</b> Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der <b>Hand der Familie</b> liegen.	<u>7,7%</u>	21,3%	23,8%	26,4%	<u>20,9%</u>
<b>A.24.</b> Die <b>Familiendition</b> ist eine Bürde für die nachfolgende Generation.	<u>13,6%</u>	19,6%	32,8%	27,2%	<u>6,8%</u>
<b>Wirtschaft und Gesellschaft</b> (1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft völlig zu)					
<b>A.25.</b> Die Wirtschaft ist die <b>treibende Kraft</b> jeder Gesellschaft.	<u>3,0%</u>	3,8%	13,6%	46,0%	<u>33,6%</u>
<b>A.26.</b> Die aktuelle Staatsschuldenkrise wird die Wirtschaft <b>nachhaltig verändern</b> .	<u>2,1 %</u>	14,9%	25,5%	38,7%	<u>18,7%</u>
<b>A.27.</b> Als Unternehmer trägt man eine aktive Verantwortung dafür, eine Gesellschaft <b>positiv zu gestalten</b> .	<u>0,4%</u>	1,3%	6,4%	42,1%	<u>49,8%</u>
<b>A.28.</b> Die <b>Verantwortung</b> eines Unternehmers geht über das eigene Unternehmen hinaus.	<u>0,9%</u>	1,3%	8,9%	41,3%	<u>47,7%</u>
<b>A.29.</b> Die Politik kann <b>viel verändern</b> .	<u>4,3%</u>	22,1%	28,9%	28,9%	<u>15,7%</u>

<b>A.30.</b> Die Politik hat aus den <b>Fehlern der Staatsschuldenkrise</b> gelernt.	<u>29,4%</u>	42,1%	20,9%	6,4%	<u>1,3%</u>
<b>Wirtschaft und Gesellschaft (Fortsetzung)</b> (1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft völlig zu)	1	2	3	4	5
<b>A.31. Externe Investoren</b> (Private Equity) sind eine Chance für Familienunternehmen, um wachsen und sich entwickeln zu können.	<u>9,8%</u>	23,4%	43,0%	19,6%	<u>4,3%</u>
<b>A.32.</b> Familienunternehmen sollten nicht an die <b>Börse</b> gehen.	<u>6,4%</u>	18,7%	35,3%	25,5%	<u>14,0%</u>

## **B. Werte**

### **Werthaltungen**

(1=ganz unwichtig bis 5=ganz wichtig)

	1	2	3	4	5
<b>B.1.</b> Gesetz und Ordnung respektieren	<u>0,4%</u>	5,5%	10,6%	47,2%	<u>36,2%</u>
<b>B.2.</b> Einen hohen Lebensstandard haben	<u>1,3%</u>	8,5%	30,2%	46,4%	<u>13,6%</u>
<b>B.3.</b> Macht und Einfluss haben	<u>3,0%</u>	17,9%	34,5%	37,4%	<u>7,2%</u>
<b>B.4.</b> Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	<u>0,4%</u>	2,1%	7,2%	45,1%	<u>45,1%</u>
<b>B.5.</b> Nach Sicherheit streben	<u>0,9%</u>	11,9%	23,4%	40,0%	<u>23,8%</u>
<b>B.6.</b> Sozial benachteiligten Gruppen helfen	<u>3,0%</u>	9,4%	35,3%	35,3%	<u>17,0%</u>
<b>B.7.</b> Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	<u>4,3%</u>	28,1%	43,4%	21,3%	<u>3,0%</u>
<b>B.8.</b> Fleißig und ehrgeizig sein	<u>0,4%</u>	2,6%	7,2%	41,3%	<u>48,5%</u>
<b>B.9.</b> Auch solche Meinungen anerkennen, denen man eigentlich nicht zustimmen kann	<u>1,7%</u>	9,4%	20,4%	46,4%	<u>22,1%</u>
<b>B.10.</b> Sich politisch engagieren	<u>9,8%</u>	24,3%	31,5%	25,5%	<u>8,9%</u>
<b>B.11.</b> Eigenverantwortlich leben und handeln	<u>0,4%</u>	0,0%	3,0%	27,2%	<u>69,4%</u>
<b>B.12.</b> Das tun, was andere auch tun	<u>48,9%</u>	39,6%	10,2%	1,3%	<u>0,0%</u>
<b>B.13.</b> Am Althergebrachten festhalten	<u>24,3%</u>	39,1%	29,8%	5,1%	<u>1,7%</u>
<b>B.14.</b> Ein gutes Familienleben führen	<u>0,9%</u>	0,0%	6,4%	27,2%	<u>65,5%</u>
<b>B.15.</b> Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	<u>0,4%</u>	2,6%	14,0%	46,4%	<u>36,6%</u>
<b>B.16.</b> Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	<u>0,9%</u>	0,0%	2,6%	12,8%	<u>83,8%</u>
<b>B.17.</b> Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	<u>1,3%</u>	0,4%	2,6%	19,1%	<u>76,6%</u>
<b>B.18.</b> Viele Kontakte zu anderen Menschen haben	<u>0,9%</u>	6,0%	23,0%	43,4%	<u>26,8%</u>
<b>B.19.</b> An Gott glauben	<u>33,2%</u>	20,0%	20,4%	13,6%	<u>12,8%</u>
<b>B.20.</b> Ein reines Gewissen haben	<u>3,8%</u>	6,0%	14,9%	37,0%	<u>38,3%</u>
<b>B.21.</b> Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten	<u>22,1%</u>	18,3%	24,7%	24,3%	<u>10,6%</u>

<b>Werthaltungen (Fortsetzung)</b> (1=ganz unwichtig bis 5=ganz wichtig)	1	2	3	4	5
<b>B.22.</b> So leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	<u>0,4%</u>	<u>2,1%</u>	11,5%	<u>37,4%</u>	<u>48,5%</u>
<b>B.23.</b> Hart und zäh sein	<u>2,6%</u>	<u>19,6%</u>	28,9%	<u>33,6%</u>	<u>15,3%</u>
<b>B.24.</b> Schnell Erfolg haben	<u>8,9%</u>	<u>28,1%</u>	43,4%	<u>14,5%</u>	<u>5,1%</u>
<b>B.25.</b> Clever und gerissener sein als andere	<u>4,7%</u>	<u>13,6%</u>	30,2%	<u>35,3%</u>	<u>16,2%</u>
<b>B.26.</b> Den Menschen mehr Mitbestimmung in den Entscheidungen der Politik geben	<u>6,8%</u>	<u>16,2%</u>	35,3%	<u>34,0%</u>	<u>7,7%</u>

## C. Ihr Umfeld

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

Sportverein: **57,9%**      Rotary: **1,7%**  
 Kirchliches Gremium: **6,4%**      Lion's Club: **2,1%**  
 Soziale Organisation: **19,7%** (z.B. DRK, THW, Ashoka)      Gewerkschaft: **0,0%**  
 Wirtschaftsverband: **31,5%**      Andere: **23,0%**  
 Nein: **16,6%**

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

Umwelt: **19,1%**      Religion: **12,3%**  
 Menschenrechte: **13,6%**      Kultur: **22,1%**  
 Sport: **32,3%**      Anderer: **5,1%**  
 Tierschutz: **15,7%**      Nein: **16,2%**  
 Medizin: **11,5%**  
 Soziales: **54,5%**

**C.3.** Wie stark ist ganz allgemein Ihr Interesse an **Politik?** (1=sehr stark bis 5=sehr gering)

	1	2	3	4	5
	<b>17,4%</b>	<b>39,1%</b>	<b>34,0%</b>	<b>8,5%</b>	<b>0,9%</b>

**C.4.** Informieren sie sich aktiv über das **politische Geschehen?** Wenn ja, wie? (Mehrfachnennung möglich)

Internet: **83,4%**      Wochenzeitungen: **31,9%**  
 Fernsehen: **74,5%**      Magazine: **43,0%**  
 Radio: **44,7%**      Sonstige: **3,4%**  
 Tageszeitungen: **66,8%**      Nein: **2,6%**

**C.5.** Wie würden Sie Ihre **politischen Anschauungen** einstufen? Bitte kreuzen Sie gemäß dieser Skala die Stelle an, die am ehesten auf Sie zutrifft. (1=links bis 10=rechts)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>0,4%</b>	<b>0,9%</b>	<b>3,0%</b>	<b>5,1%</b>	<b>15,7%</b>	<b>26,4%</b>	<b>27,7%</b>	<b>16,2%</b>	<b>3,8%</b>	<b>0,9%</b>

**C.6.** 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 infrage? (Mehrfachnennung möglich)

Beteiligung an Wahlen: **88,1%**  
 Briefe an Politiker: **30,6%**  
 Spenden für politische Zwecke: **13,2%**  
 (Leser-)Briefe zu polit. Themen an Medien: **23,0%**  
 Beteiligung an Unterschriftensammlung: **44,3%**  
 Teilnahme an Demonstration: **19,1%**  
 Teilnahme an Bürgerinitiative: **31,1%**  
 Mitarbeit in einer politischen Gruppe oder Partei: **37,0%**  
 Aus politischen, ethischen oder Umweltgründen bestimmte Waren nicht mehr kaufen: **52,8%**  
 Mich im Internet oder über Twitter kurzfristig über Aktionen informieren und dann dort mitmachen: **17,0%**  
 Nichts davon: **3,0%**

---

**C.7. Welche Partei haben Sie bei der letzten Bundestagswahl gewählt?**

CDU / CSU: <u>47,7%</u>	Bündnis 90/
SPD: <u>4,3%</u>	Die Grünen: <u>8,9%</u>
FDP: <u>31,9%</u>	Die Linke: <u>0,0%</u>
Piratenpartei: <u>0,9%</u>	Andere: <u>0,4%</u>
Nicht gewählt: <u>6,0%</u>	

---

**C.8. Wenn nächsten Sonntag Bundestagswahl wäre, welche Partei würden Sie wählen?**

CDU / CSU: <u>55,7%</u>	Bündnis 90/
SPD: <u>6,4%</u>	Die Grünen: <u>8,1%</u>
FDP: <u>18,7%</u>	Die Linke: <u>0%</u>
Piratenpartei: <u>6,8%</u>	Andere: <u>1,7%</u>
Nicht gewählt: <u>2,6%</u>	

---

**C.9. Sind Sie Mitglied in einer Partei?**

**Ja (11,5%), und zwar:**

CDU / CSU: <u>7,7%</u>	Bündnis 90/
SPD: <u>0,4%</u>	Die Grünen: <u>0%</u>
FDP: <u>1,7%</u>	Die Linke: <u>0,4%</u>
Piratenpartei: <u>0,9%</u>	Andere: <u>0,4%</u>
<b>Nein: 88,5%</b>	

---

**C.10. Sind oder waren Sie Mitglied in einer politischen Jugendorganisation?**

**Ja (15,3%), und zwar:**

Junge Union: <u>10,2%</u>	Grüne Jugend: <u>0%</u>
Jungsozialisten: <u>0,4%</u>	Linksjugend: <u>0%</u>
Junge Liberale: <u>3,4%</u>	Andere: <u>1,3%</u>
Piratenpartei: <u>0,9%</u>	
<b>Nein: 84,7%</b>	

---

**C.11. Unterstützen Sie eine politische Partei (Wahlkampf, Teilnahme an Veranstaltungen oder Spenden)?**

**Ja (18,3%), und zwar:**

CDU / CSU: <u>13,2%</u>	Bündnis 90/
SPD: <u>1,7%</u>	Die Grünen: <u>1,3%</u>
FDP: <u>2,1%</u>	Die Linke: <u>0%</u>
Piratenpartei: <u>1,3%</u>	Andere: <u>0,9%</u>
<b>Nein: 81,7%</b>	

---

**C.11.a.** Was hält Sie am stärksten davon ab, sich politische zu engagieren?

Nichts, denn ich engagiere mich politisch: **8,5%**

Mangelnde Wirksamkeit: **24,3%**

Ungewisse Karrierechancen: **3,0%**

Zeitmangel: **31,1%**

Fehlendes Interesse: **18,3%**

Mögliche negative Auswirkungen auf das Unternehmen: **6,8%**

Andere: **8,1%**

**C.12.** Sind Sie Mitglied in einem der folgenden Netzwerke?  
(Mehrfachnennung möglich)

Alumni-Vereinigungen: **39,1%**

Studentische Verbindungen: **9,4%**

Soziale Netzwerke im Internet: **94,0%**  
(z.B. Facebook, Xing, StudiVZ)

Andere: **4,7%**

Kein Mitglied: **3,8%**

**C.13.** Wie wichtig ist Ihnen ein großer und weit vernetzter Freundeskreis?  
(1=völlig unwichtig bis 5=sehr wichtig)

	1	2	3	4	5
	<b>1,3%</b>	<b>12,3%</b>	<b>24,3%</b>	<b>41,7%</b>	<b>20,4%</b>

**C.14.** Wie würden Sie Ihren Freundeskreis einschätzen?

Wenige Freunde und Bekannte: **6,0%**

Wenige Freunde, viele Bekannte: **63,0%**

Viele Freunde und viele Bekannte: **31,1%**

**C.15.** 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.	<b>23,4%</b>	<b>32,4%</b>	<b>24,7%</b>	<b>16,2%</b>	<b>3,4%</b>
Unter Familienunternehmerkindern gibt es ein starkes Gruppengefühl.	<b>11,5%</b>	<b>19,1%</b>	<b>31,1%</b>	<b>26,4%</b>	<b>11,9%</b>

**C.16.** Wo kommen Sie vor allem in Kontakt mit anderen Kindern von Unternehmern?

Schule / Universität: **35,7%**

Soziale Netzwerke im Internet: **2,1%**

Meine Familie und ihre Freunde: **21,7%**

Vereine, Verbände etc.: **15,3%**

Veranstaltungen speziell für Familienunternehmen: **15,3%**

Sonstiges: **1,3%**

Nichts davon: **8,5%**

**C. 17.** Beteiligen Sie sich an regelmäßigen Treffen oder Zirkeln mit anderen Unternehmerkindern?

Ja: **22,1%** (Top-Nennungen in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit: beim Autor verfügbar)

Nein: **77,9%**

Wie viel **Vertrauen** bringen Sie folgenden  
**Gruppen oder Organisationen** entgegen?  
(1=sehr wenig bis 5=sehr viel)

	1	2	3	4	5
<b>C.18.</b> Bürgerinitiativen	<u>10,6%</u>	29,8%	40,4%	17,9%	<u>1,3%</u>
<b>C.19.</b> Bundesregierung	<u>4,3%</u>	21,3%	35,7%	34,5%	<u>4,3%</u>
<b>C.20.</b> Bundesverfassungsrecht	<u>0,9%</u>	6,4%	19,1%	41,7%	<u>31,9%</u>
<b>C.21.</b> Bundeswehr	<u>12,8%</u>	15,3%	32,3%	30,2%	<u>9,4%</u>
<b>C.22.</b> Europäische Union	<u>8,9%</u>	25,5%	31,5%	29,8%	<u>4,3%</u>
<b>C.23.</b> Großkonzerne	<u>18,7%</u>	38,7%	31,9%	9,8%	<u>0,9%</u>
<b>C.24.</b> Familienunternehmen	<u>1,7%</u>	0,0%	10,6%	55,3%	<u>32,3%</u>
<b>C.25.</b> Banken	<u>19,1%</u>	41,7%	26,0%	12,8%	<u>0,4%</u>
<b>C.26.</b> Gerichte	<u>2,6%</u>	13,2%	25,5%	39,1%	<u>19,6%</u>
<b>C.27.</b> Gewerkschaften	<u>33,2%</u>	31,5%	28,5%	6,0%	<u>0,9%</u>
<b>C.28.</b> Kirchen	<u>22,1%</u>	28,5%	26,4%	15,7%	<u>7,2%</u>
<b>C.29.</b> Menschenrechtsgruppen	<u>7,7%</u>	21,7%	35,3%	29,4%	<u>6,0%</u>
<b>C.30.</b> Politische Parteien	<u>9,8%</u>	35,3%	44,3%	9,8%	<u>0,9%</u>
<b>C.31.</b> Polizei	<u>1,3%</u>	4,3%	23,4%	53,2%	<u>17,9%</u>
<b>C.32.</b> Umweltschutzgruppen	<u>11,1%</u>	23,0%	35,7%	24,7%	<u>5,5%</u>
<b>C.33.</b> Vereinte Nationen	<u>5,5%</u>	11,1%	34,5%	40,4%	<u>8,5%</u>

Wie sehr stimmen Sie **folgenden Aussagen** zu?  
(1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme  
völlig zu)

	1	2	3	4	5
<b>C.34.</b> Politiker leisten mit ihrer Arbeit einen <b>wertvollen Dienst</b> am Menschen.	<u>7,7%</u>	<u>26,8%</u>	31,9%	<u>29,4%</u>	<u>4,3%</u>
<b>C.35.</b> Ich kann mir gut vorstellen, die Politik später einmal zu <b>meinem Beruf</b> zu machen.	<u>51,9%</u>	<u>22,1%</u>	10,6%	<u>12,3%</u>	<u>3,0%</u>
<b>C.36.</b> Ich kenne mindestens eine politische Partei, die <b>meine Belange</b> gut vertritt.	<u>11,9%</u>	<u>28,5%</u>	24,7%	<u>25,5%</u>	<u>9,4%</u>
<b>C.37.</b> Wenn man sich <b>politisch engagiert</b> , kann man Vieles zum Positiven ändern.	<u>9,8%</u>	<u>34,5%</u>	31,5%	<u>19,6%</u>	<u>4,7%</u>
<b>C.37.a.</b> Als Familienunternehmer kann man <b>politische Prozesse</b> beeinflussen.	<u>7,7%</u>	<u>23,4%</u>	34,9%	<u>29,4%</u>	<u>4,7%</u>
<b>C.38.</b> Als <b>Frau</b> hat man in der Politik keine Chance.	<u>53,6%</u>	<u>28,1%</u>	13,6%	<u>3,4%</u>	<u>1,3%</u>
<b>C.39.</b> Politiker interessieren sich doch nur für <b>Macht, Einfluss und Geld</b> .	<u>9,4%</u>	<u>20,0%</u>	34,0%	<u>26,0%</u>	<u>10,6%</u>

Sind Sie in Ihrer Freizeit für soziale oder politische Ziele oder ganz einfach für andere Menschen aktiv? Bitte gehen Sie die folgende Liste durch und sagen Sie, ob und wie sehr Sie sich persönlich für folgende Dinge einsetzen.

Ich bin aktiv...

(1=gar nicht aktiv bis 5=sehr stark aktiv)

	1	2	3	4	5
<b>C.40.</b> für die Interessen von Jugendlichen, jungen Leuten.	<u>26,8%</u>	<u>13,2%</u>	21,7%	<u>30,2%</u>	<u>8,1%</u>
<b>C.41.</b> für eine sinnvolle Freizeitgestaltung Jugendlicher, junger Leute.	<u>33,6%</u>	<u>14,9%</u>	17,4%	<u>28,1%</u>	<u>6,0%</u>
<b>C.42.</b> für ein besseres Zusammenleben in meinem Wohnort.	<u>39,6%</u>	<u>18,7%</u>	17,9%	<u>20,9%</u>	<u>3,0%</u>
<b>C.43.</b> für den Umwelt- und Tierschutz.	<u>38,7%</u>	<u>21,3%</u>	20,9%	<u>16,2%</u>	<u>3,0%</u>
<b>C.44.</b> für die Verbesserung der Situation von Behinderten.	<u>54,9%</u>	<u>19,1%</u>	12,8%	<u>11,5%</u>	<u>1,7%</u>
<b>C.45.</b> für ein besseres Zusammenleben mit Ausländern.	<u>46,8%</u>	<u>20,4%</u>	19,6%	<u>9,4%</u>	<u>3,8%</u>
<b>C.46.</b> für die Sicherheit und Ordnung an meinem Wohnort.	<u>52,3%</u>	<u>17,4%</u>	17,4%	<u>8,9%</u>	<u>3,8%</u>

C.47. für arme, sozial schwache Menschen.	<u>35,5%</u>	15,7%	20,4%	24,3%	<u>4,3%</u>
C.48. für soziale oder politische Veränderungen in Deutschland.	<u>42,6%</u>	21,7%	20,9%	13,6%	<u>1,3%</u>
C.49. für hilfsbedürftige ältere Menschen.	<u>41,7%</u>	17,0%	21,7%	15,3%	<u>4,3%</u>
C.50. für Menschen in ärmeren Ländern.	<u>42,6%</u>	20,0%	17,0%	16,6%	<u>3,8%</u>
C.51. für die Pflege deutscher Kultur und Tradition.	<u>35,7%</u>	19,6%	18,7%	18,7%	<u>7,2%</u>
C.52. für andere Ziele, Gruppen.	<u>42,1%</u>	8,9%	29,8%	15,7%	<u>3,4%</u>

## D. Zukunftspläne

### Familie und Beruf

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

	1	2	3	4	5
D.1. Familie und Beruf lassen sich gut miteinander vereinbaren.	<u>2,1%</u>	12,3%	28,5%	40,4%	<u>16,6%</u>
D.2. Bei der Verbindung von Familie und Beruf kommt immer <b>eine Seite zu kurz</b> .	<u>8,5%</u>	30,2%	26,8%	28,1%	<u>6,4%</u>
D.3. Die Anforderungen des Berufs wirken sich <b>negativ auf das Familienleben</b> aus.	<u>12,8%</u>	26,8%	27,7%	28,9%	<u>3,8%</u>
D.4. Die Zeit, die der Beruf in Anspruch nimmt, macht es schwer, <b>familiäre Verpflichtungen</b> zu erfüllen.	<u>7,2%</u>	23,4%	22,1%	36,2%	<u>11,1%</u>
D.5. Aufgrund von <b>beruflichen Verpflichtungen</b> muss man Pläne für familiäre Aktivitäten anpassen.	<u>1,7%</u>	8,1%	23,8%	54,5%	<u>11,9%</u>
D.6. Wenn die Familie es erfordert, muss man <b>berufliche Dinge hintanstellen</b> .	<u>4,7%</u>	11,9%	23,4%	35,7%	<u>24,3%</u>
D.7. Familiäre Konflikte und Belastungen wirken sich negativ auf die eigene Fähigkeit aus, im Beruf <b>volle Leistung</b> zu erbringen.	<u>5,1%</u>	8,9%	20,0%	39,1%	<u>26,8%</u>

## Beruf und Unternehmen

(1=sehr unwahrscheinlich bis 5=sehr wahrscheinlich)

D.8. Wie wahrscheinlich ist es, dass eine der <b>fünf Optionen</b> künftig auf Sie zutrifft?	1	2	3	4	5
Angestellt in Konzern	<u>45,1%</u>	<u>17,4%</u>	20,9%	<u>10,2%</u>	<u>6,4%</u>
Angestellt in Familienunternehmen	<u>7,7%</u>	<u>7,7%</u>	13,2%	<u>28,1%</u>	<u>43,4%</u>
Angestellt im öffentlichen Dienst	<u>77,9%</u>	<u>12,8%</u>	3,8%	<u>3,4%</u>	<u>2,1%</u>
Politische Funktion	<u>61,3%</u>	<u>16,2%</u>	14,0%	<u>7,2%</u>	<u>1,3%</u>
Selbstständig	<u>7,2%</u>	<u>4,3%</u>	8,1%	<u>23,4%</u>	<u>57,0%</u>

D.9. Planen Sie, die <b>Nachfolge im Familienunternehmen</b> zu übernehmen?	Ja: <u>60,0%</u>
	Nein: <u>12,8%</u>
	Weiß ich noch nicht: <u>25,1%</u>
	Nicht meine Entscheidung: <u>2,1%</u>

D.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>0,4%</u>	<u>1,3%</u>	5,5%	<u>16,2%</u>	<u>76,6%</u>
Ihre Freunde	<u>0,4%</u>	<u>3,8%</u>	6,4%	<u>28,1%</u>	<u>61,3%</u>
Ihre Bekannten	<u>0,4%</u>	<u>4,3%</u>	14,9%	<u>31,5%</u>	<u>48,9%</u>

D.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>3,0%</u>	<u>7,2%</u>	17,4%	<u>31,5%</u>	<u>40,9%</u>
Ihre Freunde	<u>0,9%</u>	<u>4,3%</u>	16,2%	<u>36,6%</u>	<u>42,1%</u>
Ihre Bekannten	<u>0,4%</u>	<u>8,9%</u>	25,5%	<u>31,9%</u>	<u>33,2%</u>

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

Dass ich die Nachfolge übernehme: 25,5%  
Dass ich Karriere mache (im eigenen oder fremden Unternehmen): 20,9%  
Dass ich einen Beruf finde, der mir Spaß macht: 48,9%  
Keine Erwartungen: 4,7%

---

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

*(Mehrfachnennung möglich)*

Expandieren / Wachsen: **68,9%**

Kosten senken: **31,1%**

Investition in Innovationen: **68,9%**

Verkauf des Unternehmens: **3,8%**

Keine Veränderungen: **3,0%**

---

**D.14.** Wenn Sie die Nachfolge in der Geschäftsleitung des Familienunternehmens übernehmen würden, wo würden Sie **anders vorgehen als Ihr Vorgänger**?

(5 häufigste Antworten siehe Text, gesamte Auflistung beim Autor verfügbar)

---

## E. Fragen zu Ihrer Person, Ihrer Familie und dem Familienunternehmen

<b>E.1.</b> Wie <b>alt</b> sind Sie? Mittelwert: <b>26,1</b> Median: <b>26,0</b> (Min: <b>16</b> , Max: <b>35</b> )	<b>E.2.</b> Geschlecht: Männlich: <b>60,0%</b> Weiblich: <b>40,0%</b>	
<b>E.3.</b> Staatsangehörigkeit:	Deutsch: <b>97,9%</b> Österreichisch: <b>0,9%</b>	Schweizerisch: <b>0,4%</b> Andere: <b>0,9%</b>
<b>E.4.</b> Wie ist Ihr <b>Familienstand</b> ?	<b>31,5%</b> Ledig ohne Partner <b>51,9%</b> Ledig mit Partner <b>16,2%</b> Verheiratet	<b>0,0%</b> Geschieden <b>0,4%</b> Getrennt lebend
<b>E.5.</b> Haben Sie <b>eigene Kinder</b> ?	<b>86,4%</b> Nein <b>13,6%</b> Ja (Mittelwert: 1,4)	
<b>E.6.</b> In welcher <b>Umgebung</b> sind Sie aufgewachsen?	<b>24,3%</b> Großstadt <b>37,4%</b> Kleinstadt <b>38,3%</b> Ländlicher Raum / Dorf	
<b>E.7.</b> Haben Sie einen privaten oder öffentlichen <b>Kindergarten</b> besucht?	<b>10,6%</b> Privat <b>88,5%</b> Öffentlich <b>0,9%</b> Sonstiges	
<b>E.8.</b> Haben Sie eine private oder öffentliche <b>Grundschule</b> besucht?	<b>6,8%</b> Privat <b>93,2%</b> Öffentlich	
<b>E.8.a</b> Haben Sie eine private oder öffentliche <b>weiterführende Schule</b> besucht?	<b>20,0%</b> Privat <b>80,0%</b> Öffentlich	
<b>E.8.b.</b> Haben Sie ein <b>Internat</b> besucht?	<b>10,2%</b> Ja, privat <b>2,6%</b> Ja, öffentlich <b>87,2%</b> Nein	
<b>E.9.</b> Welchen <b>Schulabschluss</b> haben Sie?	<b>0,4%</b> Hauptschule (weiter bei <b>E.14</b> ) <b>14,5%</b> Realschule (weiter bei <b>E. 14</b> ) <b>85,1%</b> Gymnasium (Abitur)	
<b>E.10.</b> Was ist Ihr höchster <b>akademischer Abschluss</b> ?	<b>4,7%</b> Kein Abschluss, da keine Universitätsausbildung (weiter bei <b>F.14</b> ) <b>26,0%</b> Im Studium, noch kein Abschluss <b>20,0%</b> Bachelor <b>11,9%</b> Master <b>20,9%</b> Diplom <b>0,9%</b> Magister <b>1,3%</b> Doktor (Rest: keine Angabe)	

<b>E.11.</b> Welche <b>Fächer</b> haben Sie studiert bzw. studieren Sie derzeit? <i>(Mehrfachnennung möglich)</i>	<input type="checkbox"/> BWL: <b>58,7%</b> <input type="checkbox"/> VWL: <b>13,6%</b> <input type="checkbox"/> Jura: <b>5,1%</b> <input type="checkbox"/> Medizin: <b>0,4%</b> <input type="checkbox"/> Soziologie: <b>1,7%</b> <input type="checkbox"/> Kommunikationswiss.: <b>8,1%</b> <input type="checkbox"/> Geschichte: <b>0,4%</b>	<input type="checkbox"/> Psychologie: <b>0,9%</b> <input type="checkbox"/> Ingenieurwiss.: <b>9,4%</b> <input type="checkbox"/> Mathematik: <b>0,4%</b> <input type="checkbox"/> Germanistik: <b>0,4%</b> <input type="checkbox"/> Philosophie: <b>1,3%</b> <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> [Andere: <b>26,4%</b> ]
<b>E.12.</b> Haben Sie eine private oder öffentliche <b>Universität</b> besucht bzw. welche Art von Universität besuchen Sie derzeit?	<b>28,5%</b> Privat <b>40,9%</b> Öffentlich <b>10,6%</b> Beides	
<b>E.13.</b> Haben Sie im <b>Ausland</b> studiert bzw. studieren Sie derzeit im Ausland?	<b>34,5%</b> Nein <b>6,0%</b> Ja, gesamtes Studium <b>31,1%</b> Ja, Auslandssemester <b>8,5%</b> Ja, erster oder zweiter Studienabschnitt (Master oder Bachelor)  <i>(Rest: keine Angabe)</i>	
<b>E.14</b> Haben Sie eine <b>Ausbildung außerhalb der Universität</b> absolviert?	<b>30,6%</b> Ja <b>69,4%</b> Nein	
<b>E.15.</b> Welche <b>Tätigkeit</b> üben Sie derzeit aus? <i>(Mehrfachnennung möglich)</i>	<b>2,1%</b> Berufsausbildung <b>42,6%</b> Student <b>51,9%</b> Tätigkeit im Unternehmen der Familie <b>16,6%</b> Tätigkeit in fremdem Unternehmen <b>8,9%</b> Tätigkeit im selbst gegründeten Unternehmen <b>9,4%</b> Sonstige	
<b>E.16.</b> Welche <b>finanziellen Mittel</b> stehen Ihnen durch Ihr Gehalt und / oder andere Einkünfte im Monat zur Verfügung (inkl. Mittel für Miete und Lebenshaltungskosten)?	<b>8,5%</b> < 500 Euro <b>33,2%</b> 501 < 1500 Euro <b>31,9%</b> 1501 < 3000 Euro <b>14,9%</b> 3001 < 5000 Euro <b>10,6%</b> > 5001 Euro <i>(Rest: keine Angabe)</i>	
<b>E.17.</b> Wie lange haben Sie zusammengerechnet im <b>Ausland gelebt</b> ?	<b>25,5%</b> Nie <b>30,6%</b> < 1 Jahr <b>32,8%</b> 1 – 3 Jahre <b>6,4%</b> 4 – 5 Jahre <b>3,0%</b> 6 – 10 Jahre <b>1,7%</b> > 10 Jahre	

<b>Familienbild</b>					
(1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft völlig zu)					
	1	2	3	4	5
<b>E.18.</b> Meine Familie <b>respektiert</b> meine Entscheidungen.	<u>0,4%</u>	2,6%	9,8%	37,9%	<u>49,4%</u>
<b>E.19.</b> Meine <b>Familie unterstützt mich</b> bei den Dingen, die ich tue.	<u>0,4%</u>	1,3%	8,9%	29,4%	<u>40,0%</u>
<b>E.20.</b> Meine <b>Familie</b> hört mir zu.	<u>0,4%</u>	2,6%	20,0%	31,1%	<u>46,0%</u>
<b>E.21.</b> Ich <b>umgebe mich gern</b> mit meiner Familie.	<u>0,9%</u>	3,8%	8,1%	35,7%	<u>51,5%</u>
<b>E.22.</b> In meiner Familie treten häufig <b>Konflikte</b> auf.	<u>9,4%</u>	35,7%	26,4%	21,7%	<u>6,8%</u>
<b>E.23.</b> In welchem <b>Bereich</b> ist das Unternehmen Ihrer Familie tätig?	<u>37,0%</u> Industrie <u>27,2%</u> Dienstleistung <u>23,4%</u> Handel <u>12,3%</u> Handwerk				
<b>E.24.</b> Wie viele <b>Mitarbeiter</b> beschäftigt das Unternehmen ca. weltweit?	Mittelwert: <u>724,3</u> Median: <u>75,0</u> (Min: <u>1</u> , Max: <u>44.000</u> )				
<b>E.25.</b> Wie viel <b>Umsatz</b> erwirtschaftet das Unternehmen jährlich?	<u>9,4%</u> < 1 Mio. Euro <u>20,0%</u> < 5 Mio. Euro <u>16,2%</u> < 10 Mio. Euro <u>20,4%</u> < 50 Mio. Euro <u>8,5%</u> < 100 Mio. Euro <u>12,8%</u> 100 Mio. Euro und mehr <u>12,8%</u> Weiß ich nicht				
<b>E.26.</b> In wie viel Jahren, schätzen Sie, wird das Unternehmen an die <b>nächste Generation</b> oder einen <b>externen Manager</b> weitergegeben?	<input type="checkbox"/> <u>7,5 Jahre (Durchschnitt)</u> (Anzahl der Jahre) <input type="checkbox"/> Weiß ich nicht				
<b>E.27.</b> In der wievielten <b>Generation</b> ist das Unternehmen in Familienbesitz?	<u>37,0%</u> Erste Generation <u>23,4%</u> Zweite Generation <u>17,9%</u> Dritte Generation <u>11,1%</u> Vierte Generation <u>6,0%</u> Fünfte Generation <u>4,7%</u> Sonstige				

---

**E.28.** Wie viele **Geschwister** haben Sie?  
(Original-Frage hat nicht funktioniert!)

**13,6%** (noch) keine Geschwister  
**40,1%** Ein Geschwister  
**25,5%** Zwei Geschwister  
**14,9%** Drei Geschwister  
**3,0%** Drei Geschwister  
**1,7%** Fünf Geschwister

---

**E.29.** Wie alt sind Ihre **Geschwister**?

Mittelwert: **26,5**  
(Min: 5, Max: 57)

---

**E.30.** Sind Geschwister von Ihnen aktuell in das **operative Geschäft** Ihres Unternehmens eingebunden?

**20,9%** Nein, noch zu jung  
**45,1%** Nein, andere Tätigkeit  
**20,4%** Ja  
(Rest: keine Angabe)

---

**E.31** Haben Sie **auch bereits an der letzten Umfrage zu Deutschlands nächster Unternehmergegeneration** teilgenommen?

**9,4%** Ja  
**90,6%** Nein

---

**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

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

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

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

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

ISBN: 978-3-942467-18-6