

Deutschlands nächste Unternehmergeneration 2017

Eine empirische Untersuchung der Werte, Einstellungen und Zukunftspläne der nachfolgenden Generation in Familienunternehmen



Unterstützt durch die Stiftung Familienunternehmen und die Industrie- und Handelskammer Schwaben

Prof. Dr. Reinhard Prügl

Wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF und
Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie und Entrepreneurship
Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Haus des Familienunternehmens | Berlin | 30. November 2017

Die Studie – Ziele

Was hat die nächste Unternehmergegeneration vor?

Forschungsprojekt

- | Fortführung der empirischen Untersuchung der Werthaltungen, Einstellungen, persönlichen und unternehmerischen Pläne der nächsten Familien-Unternehmergegeneration Deutschlands im Rahmen eines langfristig angelegten Forschungsprojekts

Zielgruppe und Stichprobe

- | Zielgruppe: 16- bis 40-Jährige, die in deutschen Familienunternehmen (demnächst) Verantwortung als Geschäftsführer und/oder Gesellschafter tragen
- | Vierte, bislang umfangreichste Stichprobe mit 357 Befragten (2015: n= 315; 2012: n=235; 2010: n=202)

Datenerhebung (April – September 2017)

- | Standardisierter Fragebogen, überwiegend online (rund 97%)

Schwerpunktthema 2017

- | **Sichtweise der nächsten Unternehmergegeneration auf das Thema „Digitalisierung“**

Die Studie

Zusammensetzung der Stichprobe



Demografische Daten der Befragten

- | **Geschlecht**
61% männlich, 39% weiblich
- | **Alter**
Ø 28 Jahre
- | **Bildung**
76% Bachelor- oder Masterabschluss
- | **Nachfolgepläne**
67% wollen die Führungsnachfolge antreten oder haben dies bereits getan (21%)

Eckdaten zu den Unternehmen

- | **Wirtschaftszweige**
49% Industrie, 25% Dienstleistung, 17% Handel, 8% Handwerk, 1% keine Angabe
- | **Generation (Familienbesitz)**
30% erste Generation, 32% zweite Generation, 54% dritte Generation und höher
- | **Mitarbeiter**
60% bis zu 250 Mitarbeiter, 18% zwischen 251 und 1.000 Mitarbeiter, 16% mehr als 1.000 Mitarbeiter



1

**Zentrale
Werthaltungen
und
unternehmerisches
Verhalten**

Die Studie – Ergebnisse: (1) Zentrale Werthaltungen und unternehmerisches Verhalten

Familienunternehmerisches Wertegerüst

		%	Nachfolge- wille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Eigenverantwortlich leben und handeln	97			●			
2	Einen Partner haben, dem man vertrauen kann	97			●			
3	Ein gutes Familienleben führen	95		●				
4	Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	93						
5	So zu leben, dass der Mitmensch nicht geschädigt wird	86		●				
6	Eigene Fantasie und Kreativität entwickeln	85			●			
7	Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft	84	●					
8	Fleißig und ehrgeizig sein	84	●					
...								
13	Sich politisch engagieren	31			●			
14	Sein Leben nach christlichen Werten ausrichten	30		●				
15	Am Althergebrachten festhalten	6			●			

n=357

Die Studie – Ergebnisse: (1) Zentrale Werthaltungen und unternehmerisches Verhalten

Unternehmerisches Selbstvertrauen

		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Ich fühle mich in der Lage, unternehmerisch zu handeln.	87						
2	Ich bin zuversichtlich , dass ein von mir geführtes Unternehmen Erfolg hat.	80						
3	Ich habe die unternehmerischen Fähigkeiten , um ein Unternehmen zu führen.	80						
4	Ich habe das notwendige Wissen , um ein Unternehmen zu führen.	57						
I	Unternehmerisches Selbstvertrauen		●	●	●			

n=357

Die Studie – Ergebnisse: (1) Zentrale Werthaltungen und unternehmerisches Verhalten

Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten

		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Ich halte stets Ausschau nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten.	71	●	●	●			
2	Ich suche nach Informationen zu neuen Ideen für Produkte oder Dienstleistungen.	71		●				
3	Ich scanne mein Umfeld regelmäßig auf unternehmerische Gelegenheiten.	63						
4	Ich schaue mir potenzielle Märkte an , um unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren.	61						
5	Ich suche systematisch nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten.	35						

n=357

eigenverantwortlich

familienzentriert

leistungsorientiert

eigener Weg

1

**Zentrale
Werthaltungen
und
unternehmerisches
Verhalten**

selbstbewusst

chancenorientiert





2

**Familie
und**

Familienunternehmen

Die Studie – Ergebnisse: (2) Familie und Familienunternehmen

Wahrnehmung des Familienklimas

		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Meine Familie unterstützt mich bei den Dingen , die ich tue.	94	●					
2	Meine Familie respektiert meine Entscheidungen .	92						
3	Ich umgebe mich gerne mit meiner Familie.	91		●				
4	Meine Familie hört mir zu .	85						●
5	In meiner Familie treten nie Konflikte auf.	28			●			
I	Positives Familienklima							●

n=357

Die Studie – Ergebnisse: (2) Familie und Familienunternehmen

Wahrnehmung der Autoritätsstruktur zwischen den Generationen

In meiner Familie...	%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1 ...treffen wir Entscheidungen gleichberechtigt und unabhängig von Seniorität.	59						
2 ...wird die jüngere Generation ermutigt , die Meinung der älteren Generation frei herauszufordern .	58						
3 ...versucht die junge Generation mit dem was die ältere Generation will, konform zu sein .	34	●					
4 ... setzen Familienmitglieder der älteren Generation die Regeln .	30			●	●		
5 ...ist das Wort der älteren Generation Gesetz .	15	●			●		

n=357

Die Studie – Ergebnisse: (2) Familie und Familienunternehmen

Wahrnehmung der Problemlösungsfähigkeit

In meiner Familie...		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	...wissen wir, dass wir auch große Probleme lösen können.	88	●					
2	...arbeiten wir effektiv zusammen , wenn wir Schwierigkeiten begegnen.	78	●					
3	...sind wir im Umgang mit Schwierigkeiten flexibel und anpassungsfähig.	69						
4	...begegnen wir Herausforderungen sehr effektiv	64						
5	...sind wir schlecht darin, mit Unerwartetem umzugehen .	8						

n=357

Die Studie – Ergebnisse: (2) Familie und Familienunternehmen Sozio-emotionale Werte des Familienunternehmens aus Sicht der Befragten

		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Erneuerung der Familienbindung durch die dynastische Nachfolge	88	●	●	●			
2	Emotionale Bindung der Familienmitglieder	78	●	●				●
3	Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen	69	●		●			

n=357



2

**Familie
und**

Familienunternehmen

positives Familienklima

lösungsorientiert

generationenverbindend

ausgeprägter Fortführungswille

starke emotionale Bindung

hohe Identifikation

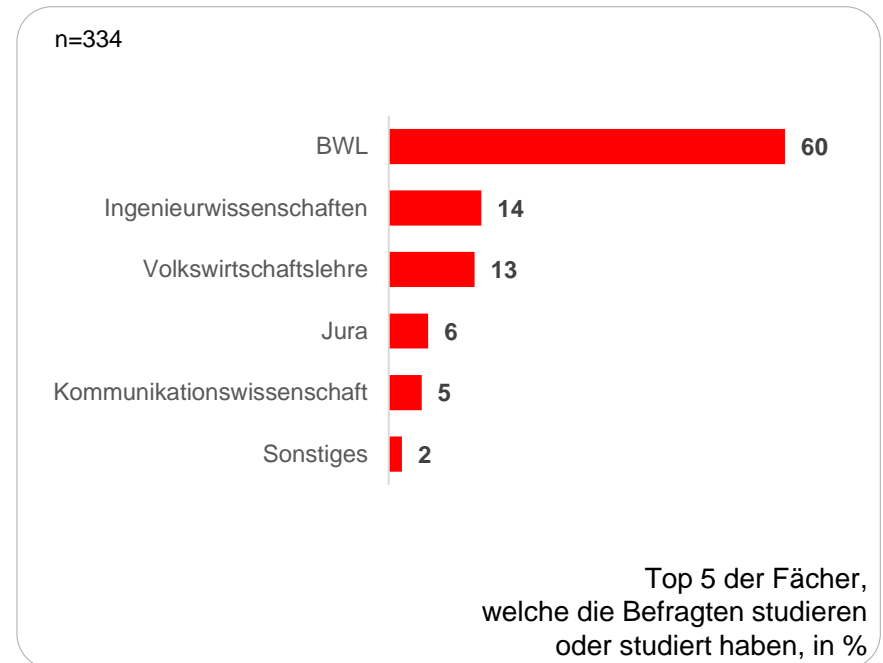
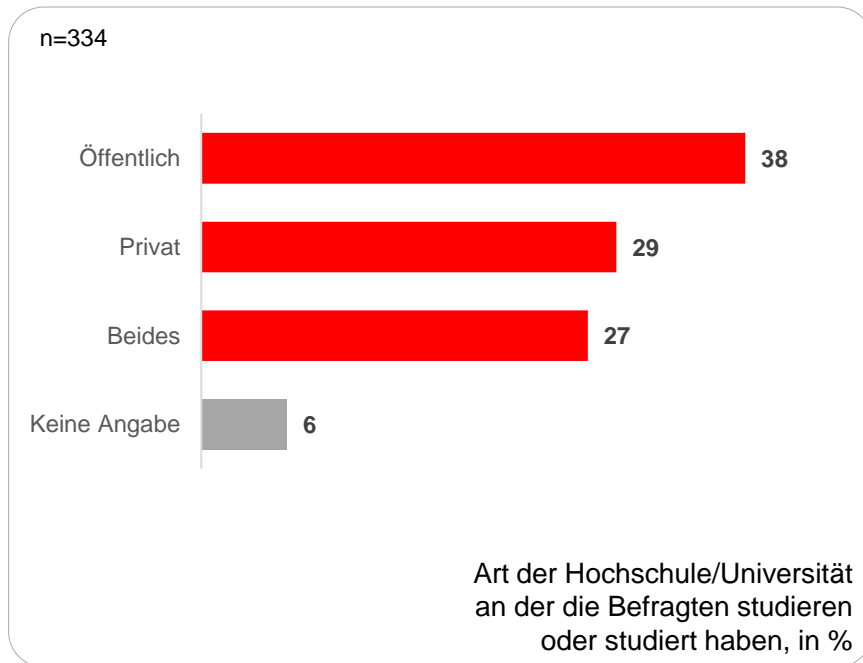


3

**Ausbildung,
persönliche
Zukunftspläne
und Nachfolge**

Die Studie – Ergebnisse: (3) Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge

Art der Hochschule/Universität, Studienrichtung



Die Studie – Ergebnisse: (3) Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge

Pläne und Präferenzen für die berufliche Zukunft

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

		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Gesellschafter unseres Familienunternehmens	86					●	●
2	Geschäftsführer unseres Familienunternehmens	67		●	●	●		
3	Angestellt in unserem Familienunternehmen	53						●
4	Gründer eines eigenen Unternehmens	45						
5	Angestellt in einem anderen Familienunternehmen	21		●	●			
6	Angestellt in einem Konzern	13			●			
7	Politische Funktion	11		●	●			
8	Angestellt im öffentlichen Dienst	6			●			

Die Studie – Ergebnisse: (3) Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge

Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers

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

		%	Nachfolgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Es werden/wurden mehrere potenzielle Nachfolger/innen berücksichtigt.	53				●	●	
2	Es werden/wurden explizite Anstrengungen unternommen, um den/die potenziellen Nachfolger/in für die künftige Rolle im Unternehmen auszubilden .	52	●	●				
3	Es werden/wurden explizite Nachfolgekriterien entwickelt, um den am besten geeigneten Nachfolger zu identifizieren.	26				●	●	

n=357

Die Studie – Ergebnisse: (3) Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge

Auswahl und Vorbereitung des Nachfolgers

Zur Zeit der Nachfolge...

		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	...habe ich relevante Berufserfahrungen außerhalb unseres Familienunternehmens in einer anderen Branche gesammelt.	61			●			
2	...habe ich möglichst viel Erfahrung in unserem Familienunternehmen gesammelt.	58			●	●	●	
3	...habe ich relevante Berufserfahrung außerhalb unseres Familienunternehmens in der gleichen Branche gesammelt.	41		●	●			
4	...habe ich eigene unternehmerische Erfahrung gesammelt , z.B. durch Gründung eines eigenen Unternehmens.	25		●		●		

n=357

Die Studie – Ergebnisse: (3) Ausbildung, persönliche Zukunftspläne und Nachfolge

Rolle des Seniors

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

	%	Nachfolgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1 Wir haben/hatten ein ungeschriebenes gemeinsames Verständnis bezüglich der Rolle und den Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe.	47	●	●				
2 Wir haben/hatten einen schriftlich festgelegten Plan bezüglich der Rolle und den Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe.	20				●	●	

n=355

Wirtschaftswissenschaften

3

**Ausbildung,
persönliche
Zukunftspläne
und Nachfolge**

3G: Gesellschafter, Geschäftsführer, Gründer

branchenexterne Berufserfahrung

Start-up-Erfahrung

mehrere Nachfolger

Auswahlkriterien eher implizit

Rolle der Seniorgeneration?

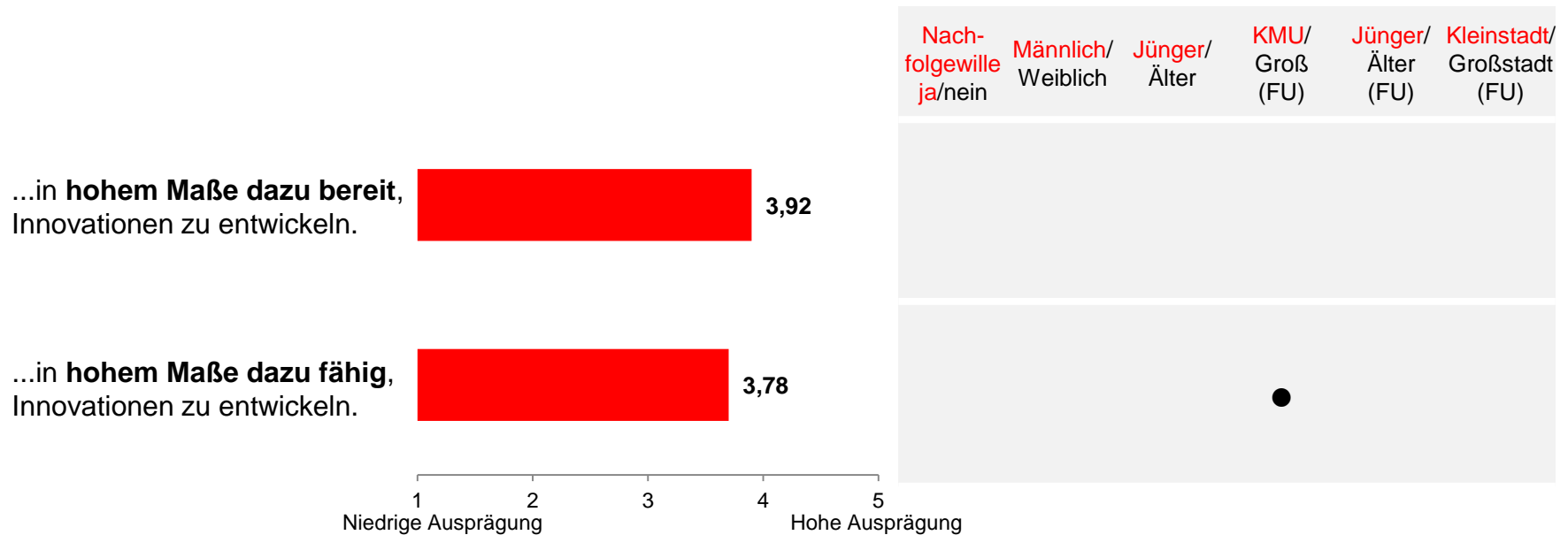


4

**Digitalisierung
im
Familienunternehmen**

Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen

Bereitschaft und Fähigkeit zu Innovationen



Ausprägung zur Wahrnehmung der Innovationsorientierung der Familienunternehmen, Mittelwert von je beiden Statements; n=357

Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen

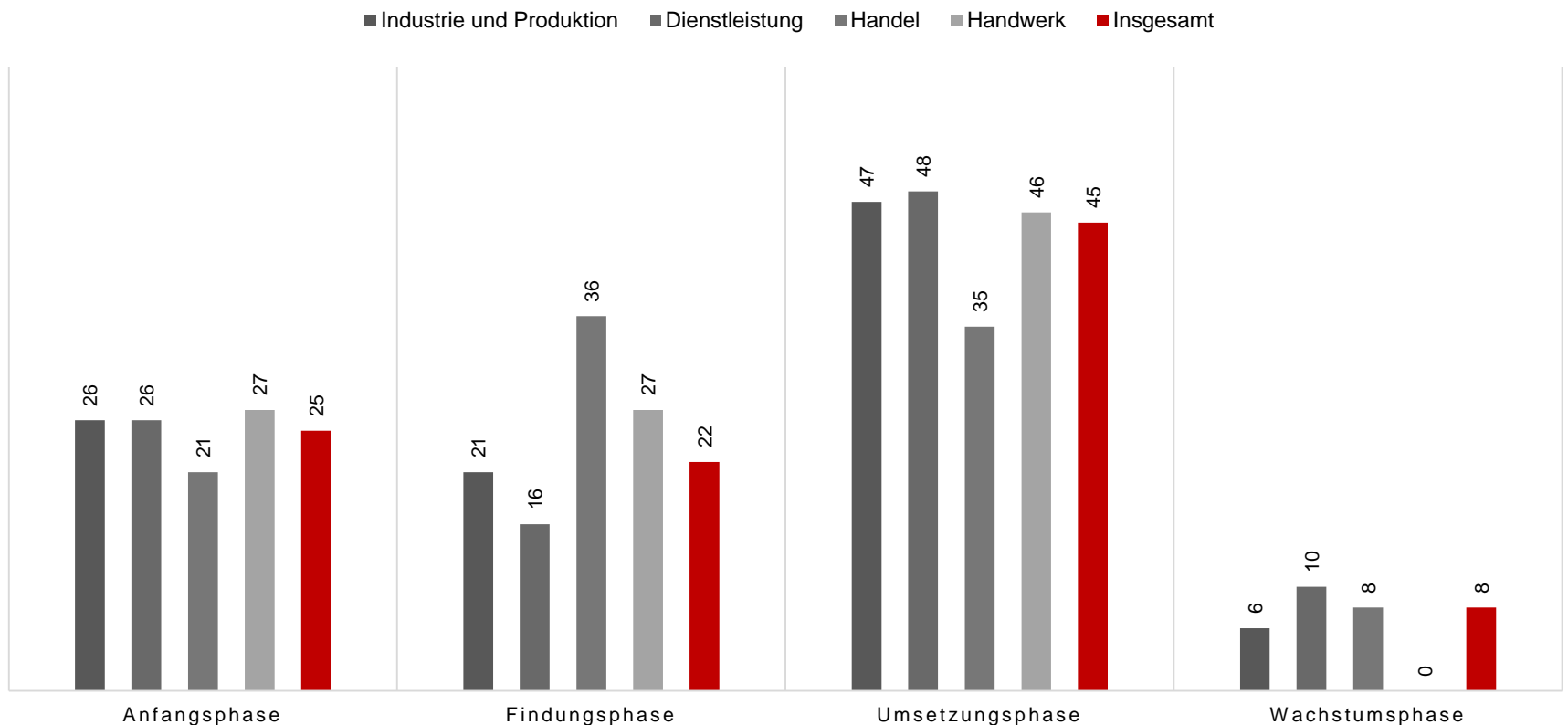
Affinität zu digitalen Produkten und Dienstleistungen

Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen?		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Ich beschäftige mich gern mit digitalen Produkten und Dienstleistungen.	80	●	●	●			
2	Ich fühle mich sicher im Umgang mit digitalen Produkten und Dienstleistungen.	77		●				

n=355

Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen

Grad der Digitalisierung nach Wirtschaftszweigen



Angabe in %

Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen Zufriedenheit mit der Entwicklung des Familienunternehmens

		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Ich bin mit der allgemeinen Entwicklung des Unternehmens sehr zufrieden.	64						
2	Ein voll digitalisiertes Unternehmen bedeutet in unserer Branche einen Wettbewerbsvorteil .	58		●				
3	Der Familie ist es sehr wichtig, dass die Digitalisierung im Unternehmen voran getrieben wird.	50		●				
4	Der Digitalisierung des Unternehmens wird in meinen Augen genügend Aufmerksamkeit eingeräumt.	35						
5	Im Vergleich zu den Wettbewerbern sind wir ein Vorreiter im Bereich der Digitalisierung .	31						
6	Ich bin mit dem Stand der Digitalisierung des Unternehmens zufrieden.	28	●	●	●			

Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen Chancen der Digitalisierung (1/2)

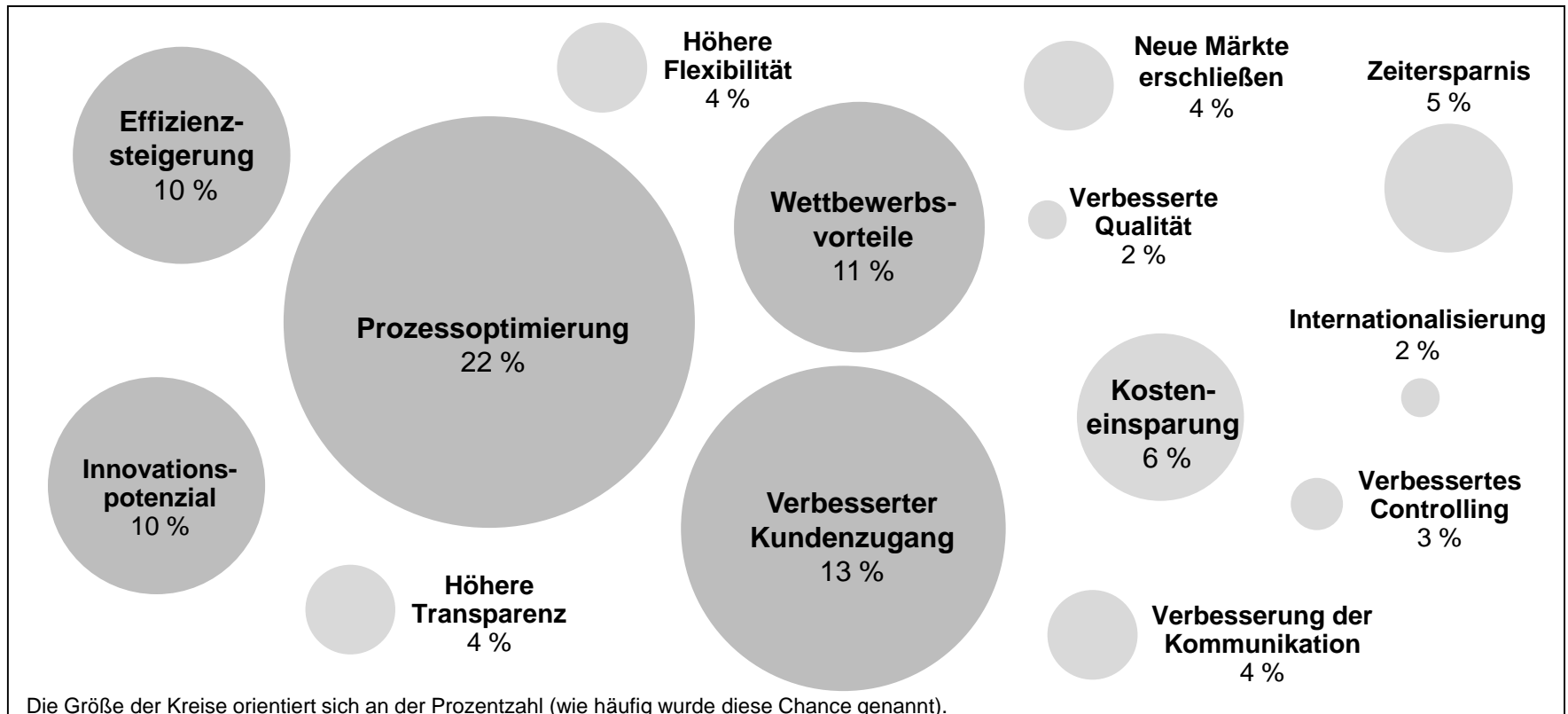
„Prozesse können durch die Digitalisierung vereinheitlicht und verschlankt werden, und es können mehr Informationen gesammelt werden, die eine gewisse Transparenz ermöglichen und die Kommunikation im Unternehmen beschleunigen.“

„Digitalisierung ist in der Branche ein Thema, um am Kunden zu bleiben. Es ist überlebensnotwendig und auch wichtig, hier proaktiv tätig zu sein.“

„Die Digitalisierung ermöglicht es, neue Geschäftsmodelle zu realisieren, die einen direkten Kundenkontakt mit sich bringen. Dies ist eine große Chance, sich vom Wettbewerb abzuheben und die Kunden langfristig an sich zu binden“

Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen

Chancen der Digitalisierung (2/2)



Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen Herausforderungen der Digitalisierung (1/2)

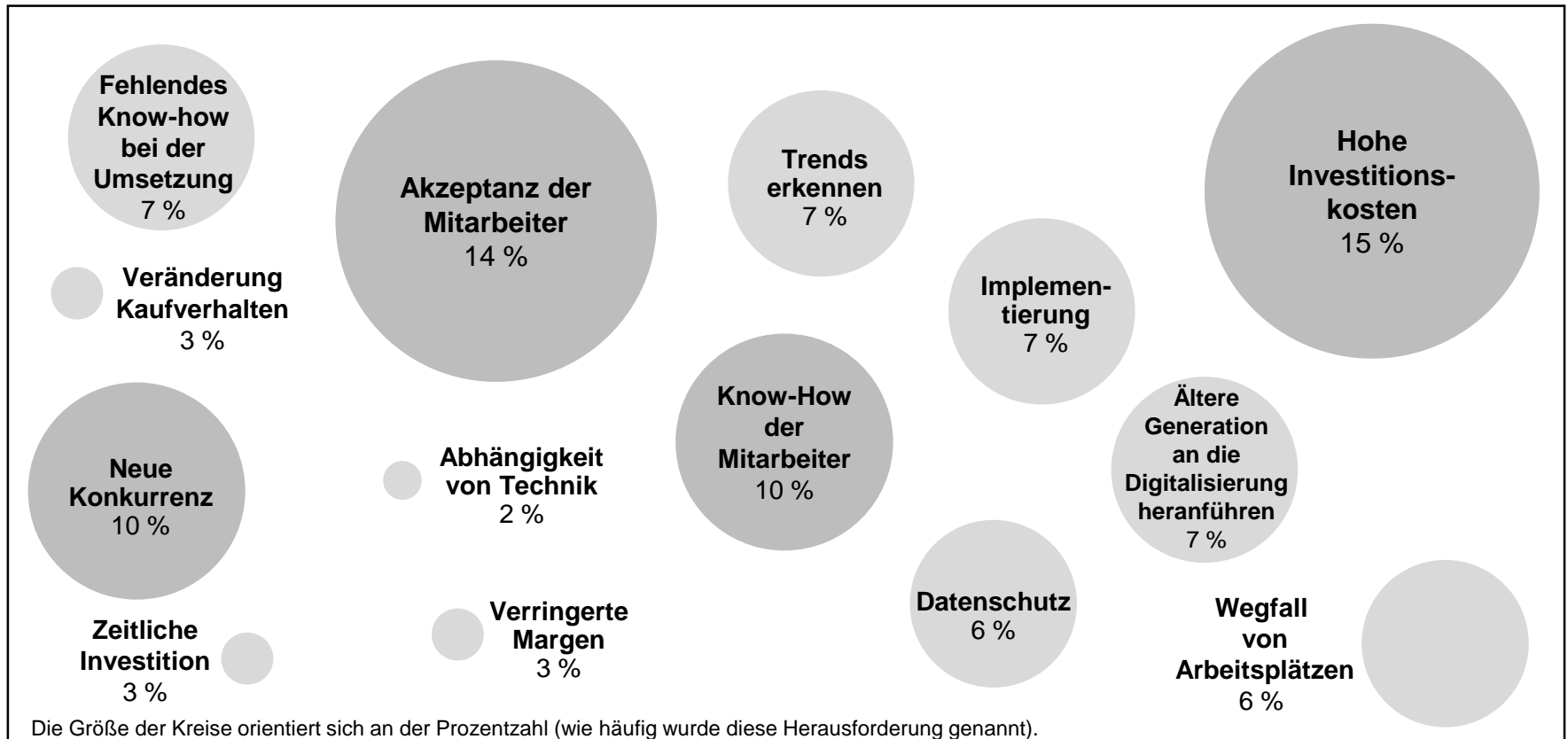
„Herausforderung: Vor allem die Kosten. Kosten, da die Margen in unserer Branche äußerst knapp und somit Investitionen erschwert sind, bzw. sie sich in vielen Vertragsverhältnissen nicht rechnen.“

„Das Change-Management in Richtung ‚Digital‘ stellt sich als erhebliche Herausforderung dar, da viele Mitarbeiter mit der Technik umgehen müssen/müssten. Die Veränderung der Aufgaben und Herangehensweise ist schwierig zu vermitteln und dauert auch.“

„Es wird eine Herausforderung sein, geeignete Mitarbeiter für die Bedienung der komplexeren Anlagen zu bekommen und an die Firma binden zu können.“

Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen

Herausforderungen der Digitalisierung (2/2)



Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen Fachkräfte und Digitalisierung

		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Mehr als im Status quo müssen die digitalen Kompetenzen unserer Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildung gefördert werden.	72						
2	Um die Digitalisierung voranzutreiben, müssen neue, technikaffine Mitarbeiter eingestellt werden.	63					●	
3	Die zunehmende Digitalisierung verstärkt die Konkurrenz um Fachkräfte in der Branche.	54						
4	Die zunehmende Digitalisierung des Unternehmens macht unser Familienunternehmen als Arbeitgeber attraktiv.	47						
5	Unsere derzeitigen Mitarbeiter verfügen über die notwendigen Kompetenzen , um die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben.	28						

n=357

Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen

Persönliches Vorgehen im Zuge der Digitalisierung

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

		Gesamt	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Nicht ausgewählt
1	Schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends	44	17	16	11	56
2	Intensiver Dialog mit Marktpartnern und Kunden	44	19	16	9	56
3	Beobachtung der Branchenentwicklung und des Wettbewerbsumfelds	34	14	10	10	66
4	Schaffung von kreativen Freiräumen und Entwicklung visionärer Szenarien	30	10	8	12	70
5	Initiierung von Pilotprojekten	25	6	8	11	75
...						
11	Kooperation mit Start-Ups	15	2	5	8	85
12	Investition in Start-Ups	6	1	1	4	94

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

Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen

Anforderungen an das Management

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

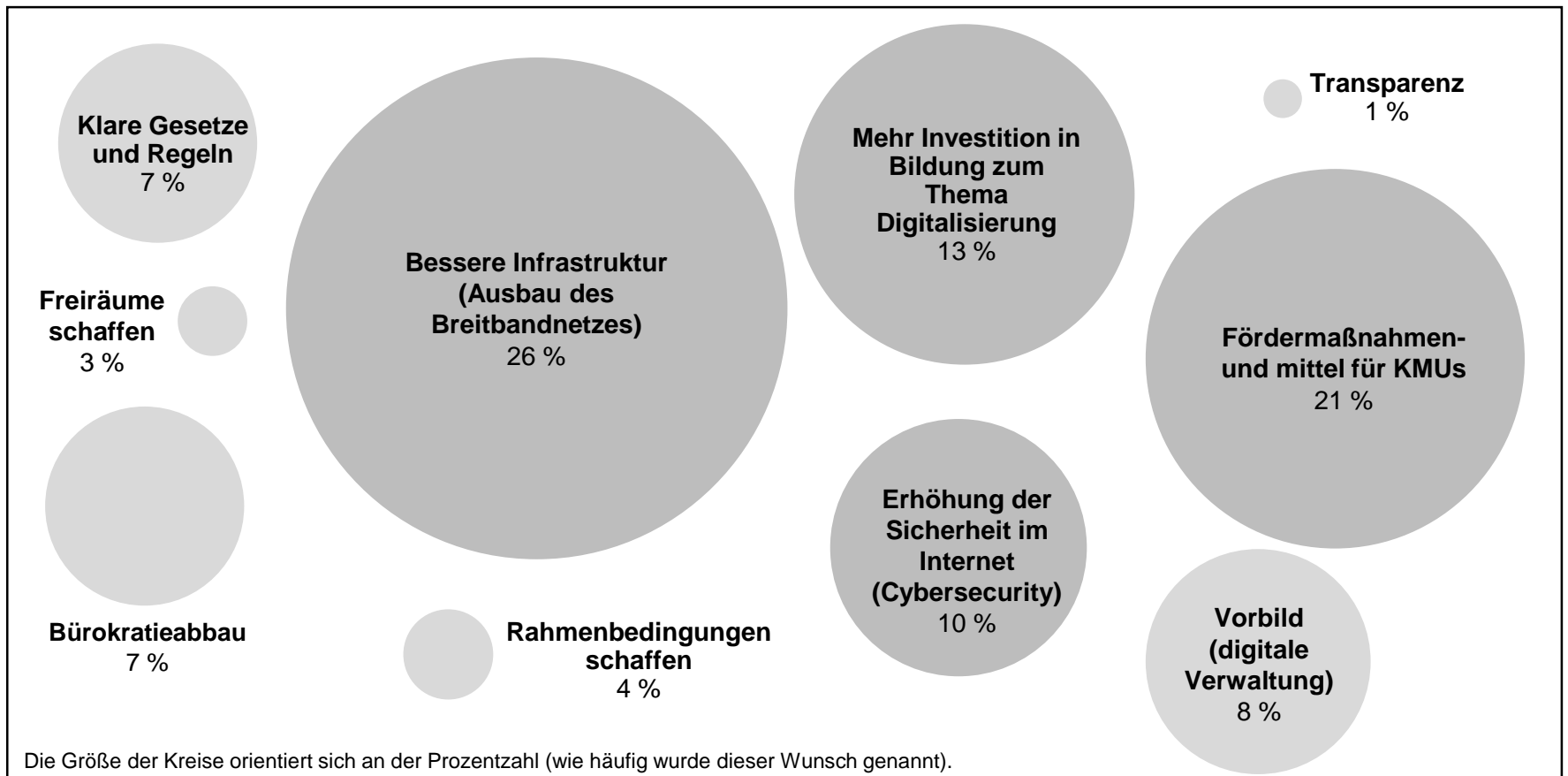
		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Bereitschaft, bewährte Erfolgsmodelle in Frage zu stellen	64						●
2	Verständnis digitaler Technologien	52						●
3	Fähigkeit Innovationen und Informationen zu filtern	46						
...								
6	Kooperative Führung und flache Hierarchien	24						
7	Interesse an branchenfremden Entwicklungen	23						
8	Interesse an der Lebenswelt von jungen Menschen	15						

n=357

Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen Wahrnehmung der Branche des Familienunternehmens



Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen Wünsche an die Politik (1/2)



Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen Wünsche an die Politik (2/2)

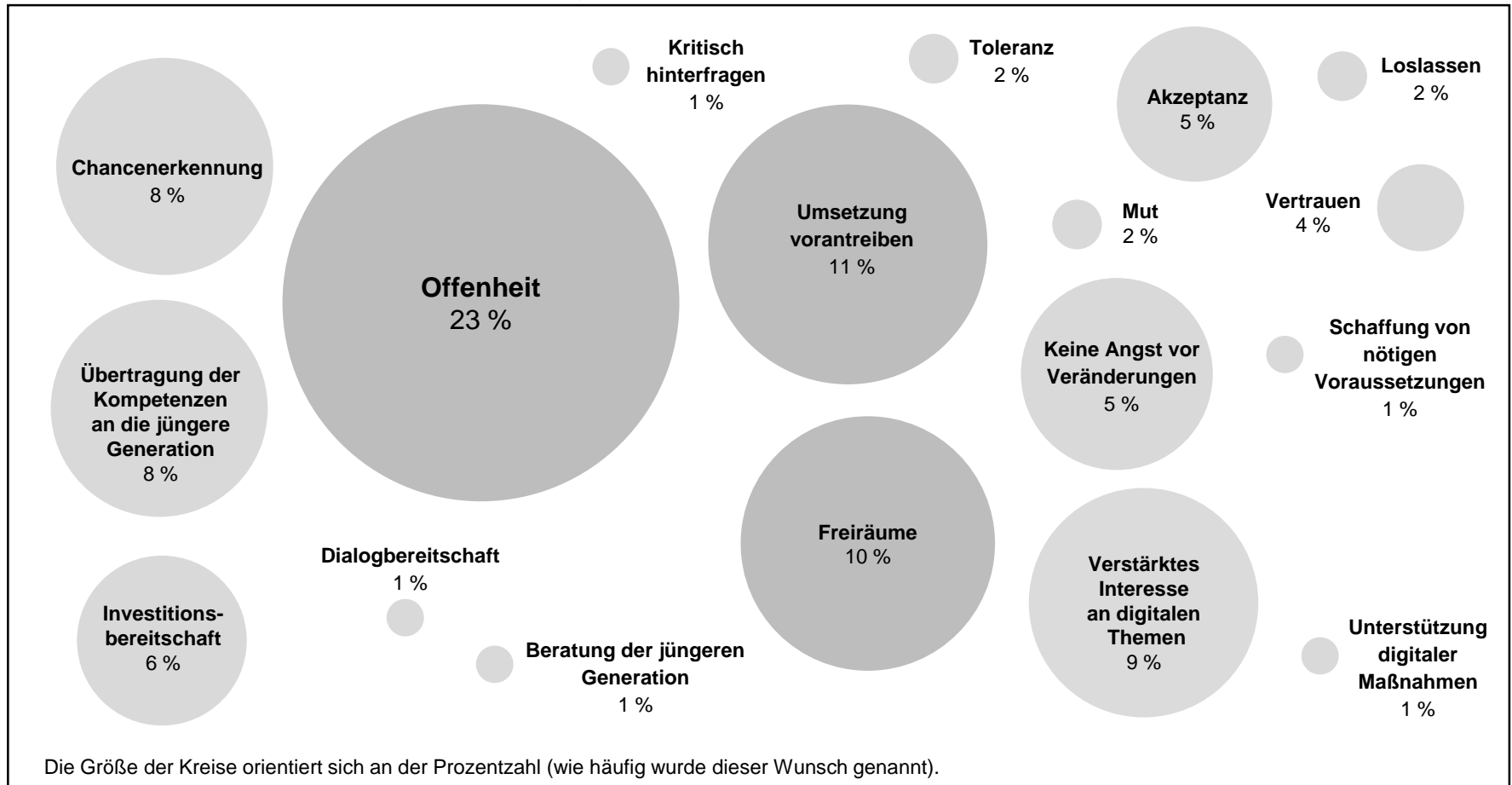
„Politik muss als ‚Ermöglicher‘ wirken. Förderung von digitaler Infrastruktur (Breitband, Netze, etc.) sowie Sonderabschreibungen für Investitionen in Digitalisierungsprojekte.“

„Aufbau von Medien-/Methodenkompetenz bei Schülern und Lehrkörpern ab der Grundschule beginnt.“

„Die Politik muss die Grundlagen schaffen und sich auch wandeln. Viele Behördengänge müssen durch digitale Prozesse und digitale Bezahlung vereinfacht und vor allem beschleunigt werden. Wenn der Staat sich nicht anpasst, bremst er den Standort Deutschland.“

Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen

Wünsche an die Seniorgeneration (1/2)



Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen Wünsche an die Seniorgeneration (2/2)

„Ich wünsche mir, dass sich die Generation dem Thema nicht versperrt und v. a. nicht den Rest der Mitarbeiter hemmt. Entweder offen sein und unterstützend das Thema angehen, oder klar kommunizieren, dass die Thematik in den Händen der Nachfolger liegt und sich raushalten.“

„Erlauben von Freiräumen, um in diesen schnellen Produktwelten mithalten zu können – auch für Trial and Error“.

„Hört doch bitte zu, seid offen, schenkt uns Vertrauen und lasst dem neuen Schwung Raum.“

digitalaffin

ungeduldig & umsetzungswillig

chancenorientiert

Akzeptanz & Know-how der Mitarbeiter

branchenzentriert

hinterfragend

3 B: Breitband, Bildung, Beflügelung

Offenheit & Freiraum

4

**Digitalisierung
im
Familienunternehmen**

Die Studie

| **Herzlichen Dank** an alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Studie für Ihre Unterstützung!

| **Zugang zur Studie**

Online: Die komplette wissenschaftliche Studie steht auf den Websites des FIF und der Stiftung Familienunternehmen zum Download bereit: www.zu.de/fif | www.familienunternehmen.de

Offline: Gedruckte Exemplare sind in begrenzter Auflage bei der Stiftung Familienunternehmen zu beziehen.

| Bei Rückfragen an die **Autoren** wenden Sie sich bitte an

Dinah Spitzley (dinah.spitzley@zu.de) und

Prof. Dr. Reinhard Prügl (reinhard.pruegl@zu.de)

Zeppelin Universität
Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF
Am Seemooser Horn 20
88045 Friedrichshafen
Telefon: +49 7541 / 6009 0
www.zu.de/fif



DANKE