

# 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

## 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



#### Demographische 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	<b>Eigenverantwortlich</b> leben und handeln	97			●			
2	Einen <b>Partner</b> haben, dem man vertrauen kann	97			●			
3	Ein gutes <b>Familienleben</b> führen	95		●				
4	Gute <b>Freunde</b> haben, die einen anerkennen und akzeptieren	93						
5	So zu leben, dass der <b>Mitmensch</b> nicht geschädigt wird	86		●				
6	Eigene <b>Fantasie</b> und <b>Kreativität</b> entwickeln	85			●			
7	Aufrechterhaltung einer <b>stabilen Wirtschaft</b>	84	●					
8	<b>Fleißig</b> und <b>ehrgeizig</b> sein	84	●					
...								
13	Sich <b>politisch engagieren</b>	31			●			
14	Sein Leben nach <b>christlichen Werten</b> ausrichten	30		●				
15	Am <b>Althergebrachten</b> 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 <b>Lage, unternehmerisch zu handeln.</b>	87						
2	Ich bin <b>zuversichtlich</b> , dass ein von mir <b>geführtes Unternehmen Erfolg</b> hat.	80						
3	Ich habe die <b>unternehmerischen Fähigkeiten</b> , um ein Unternehmen zu führen.	80						
4	Ich habe <b>das notwendige Wissen</b> , um ein Unternehmen zu führen.	57						
I	<b>Unternehmerisches Selbstvertrauen</b>		●	●	●			

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 <b>halte stets Ausschau</b> nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten.	71	●	●	●			
2	Ich <b>suche nach Informationen</b> zu neuen Ideen für Produkte oder Dienstleistungen.	71		●				
3	Ich <b>scanne mein Umfeld</b> regelmäßig auf unternehmerische Gelegenheiten.	63						
4	Ich <b>schaue mir potenzielle Märkte an</b> , um unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren.	61						
5	Ich <b>suche systematisch</b> 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 <b>unterstützt mich bei den Dingen</b> , die ich tue.	94	●					
2	Meine Familie <b>respektiert meine Entscheidungen</b> .	92						
3	Ich <b>umgebe mich gerne</b> mit meiner Familie.	91		●				
4	Meine <b>Familie hört mir zu</b> .	85						●
5	In meiner Familie <b>treten häufig Konflikte</b> auf.	28			●			
I	<b>Positives Familienklima</b>							●

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 <b>Entscheidungen gleichberechtigt</b> und unabhängig von Seniorität.	59						
2 ...wird die <b>jüngere Generation ermutigt</b> , die Meinung der älteren Generation <b>frei herauszufordern</b> .	58						
3 ...versucht die junge Generation mit dem was die ältere Generation will, <b>konform zu sein</b> .	34	●					
4 ... <b>setzen</b> Familienmitglieder <b>der älteren Generation</b> die <b>Regeln</b> .	30			●	●		
5 ...ist das <b>Wort der älteren Generation Gesetz</b> .	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 <b>große Probleme lösen</b> können.	88	●					
2	...arbeiten wir <b>effektiv zusammen</b> , wenn wir Schwierigkeiten begegnen.	78	●					
3	...sind wir im <b>Umgang mit Schwierigkeiten flexibel</b> und anpassungsfähig.	69						
4	...begegnen wir <b>Herausforderungen sehr effektiv</b>	64						
5	...sind wir <b>schlecht darin, mit Unerwartetem umzugehen</b> .	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 <b>dynastische Nachfolge</b>	88	●	●	●			
2	<b>Emotionale Bindung</b> der Familienmitglieder	78	●	●				●
3	<b>Identifikation</b> der Familienmitglieder mit dem Unternehmen	69	●		●			

n=357



**2**

**Familie  
und  
Familienunternehmen**

**positives Familienklima**

**lösungsorientiert**

**generationenverbindend**

**ausgeprägter Fortführungswille**

**hohe Identifikation**

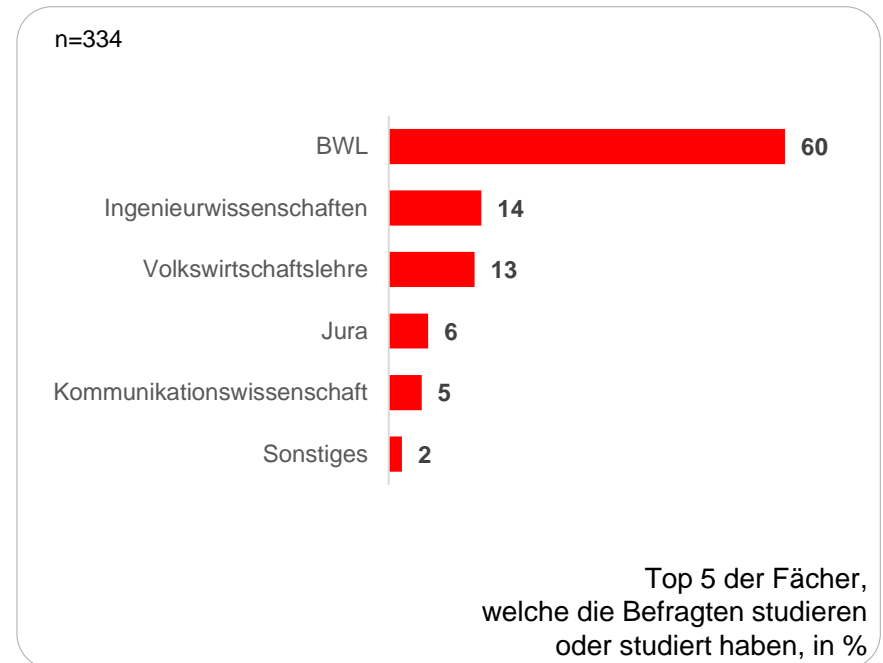
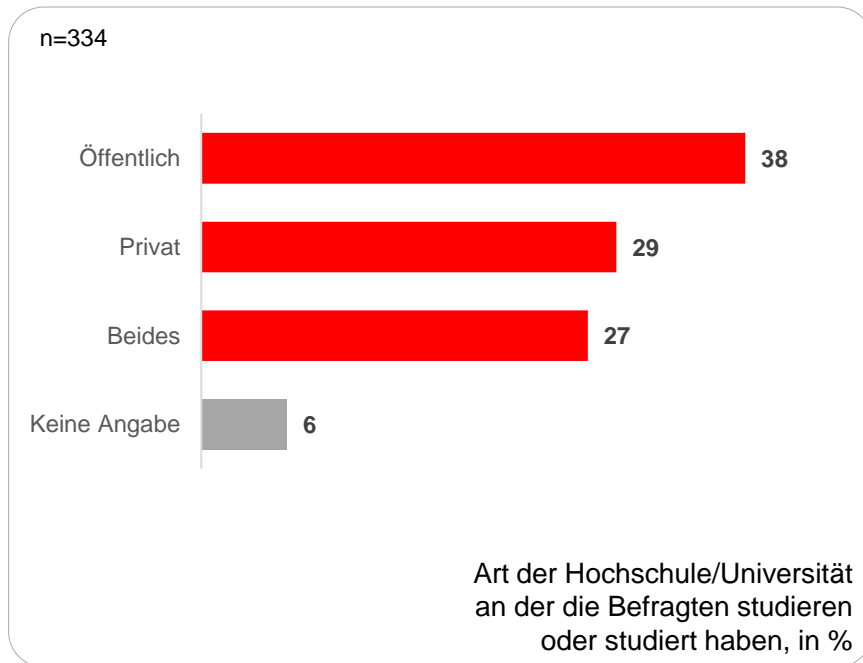


**3**

**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.

		%	Nach- folgewille ja/nein	Männlich/ Weiblich	Jünger/ Älter	KMU/ Groß (FU)	Jünger/ Älter (FU)	Kleinstadt/ Großstadt (FU)
1	Es werden/wurden <b>mehrere potenzielle Nachfolger/innen</b> berücksichtigt.	53				●	●	
2	Es werden/wurden explizite Anstrengungen unternommen, um den/die potenziellen Nachfolger/in für <b>die künftige Rolle im Unternehmen auszubilden</b> .	52	●	●				
3	Es werden/wurden <b>explizite Nachfolgekriterien</b> 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...

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

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 <b>ungeschriebenes gemeinsames Verständnis</b> bezüglich der Rolle und den Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe.	47	●	●				
2 Wir haben/hatten einen <b>schriftlich festgelegten Plan</b> 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

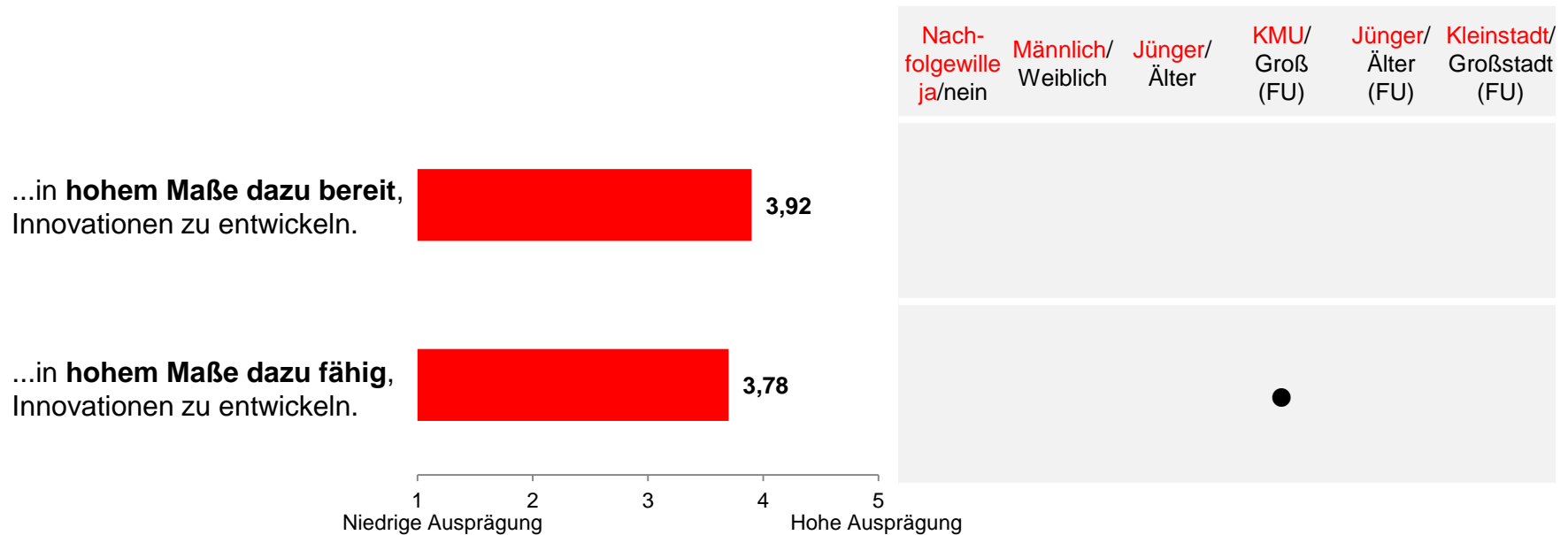
## Affinität zu digitalen Produkten und Dienstleistungen

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 <b>beschäftige mich gern</b> mit digitalen Produkten und Dienstleistungen.	80	●	●	●			
2	Ich <b>fühle mich sicher im Umgang</b> mit digitalen Produkten und Dienstleistungen.	77		●				

n=355

# Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen

## Bereitschaft und Fähigkeit zu Innovationen

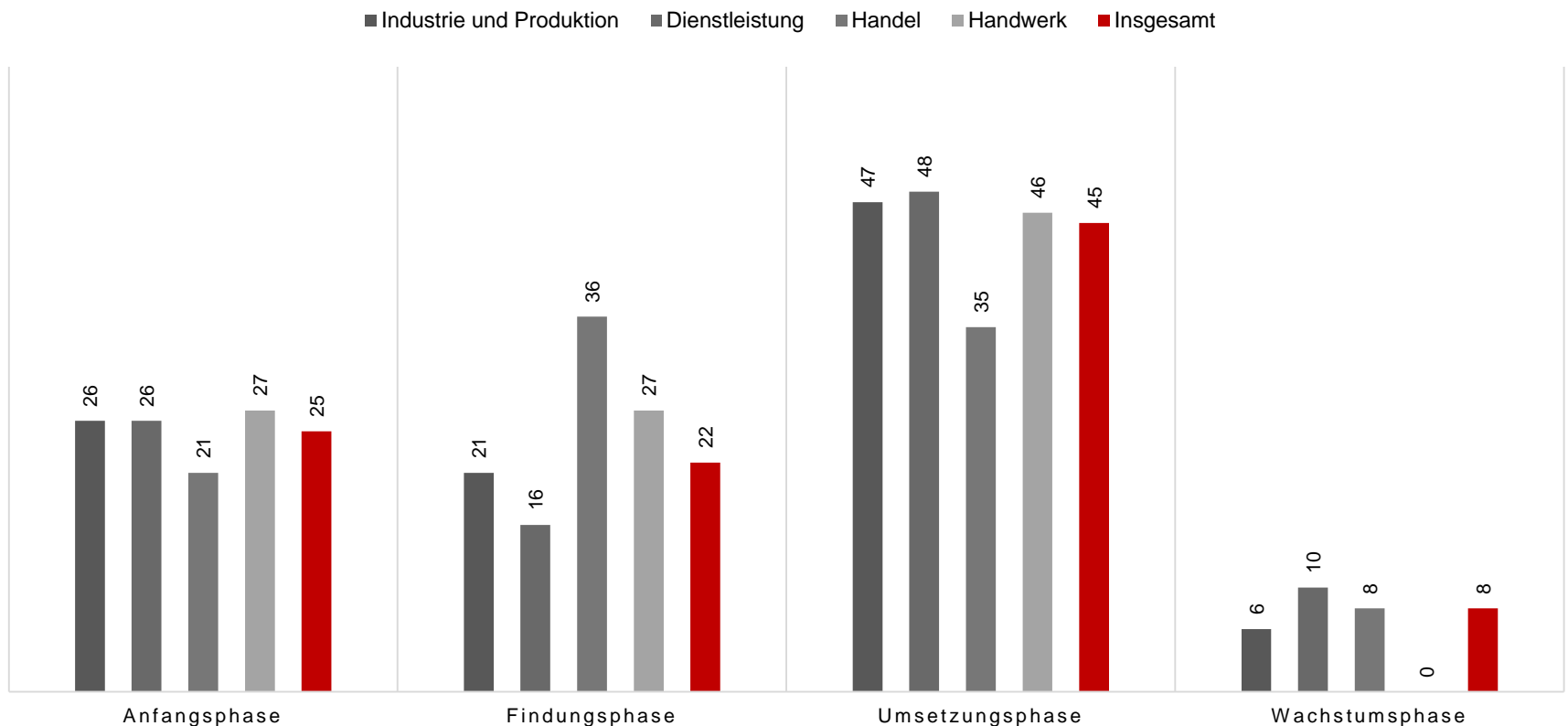


Ausprägung zur Wahrnehmung der Innovationsorientierung der Familienunternehmen, Mittelwert von je beiden Statements; n=357



# Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen

## Grad der Digitalisierung nach Wirtschaftszweigen



Angabe in %

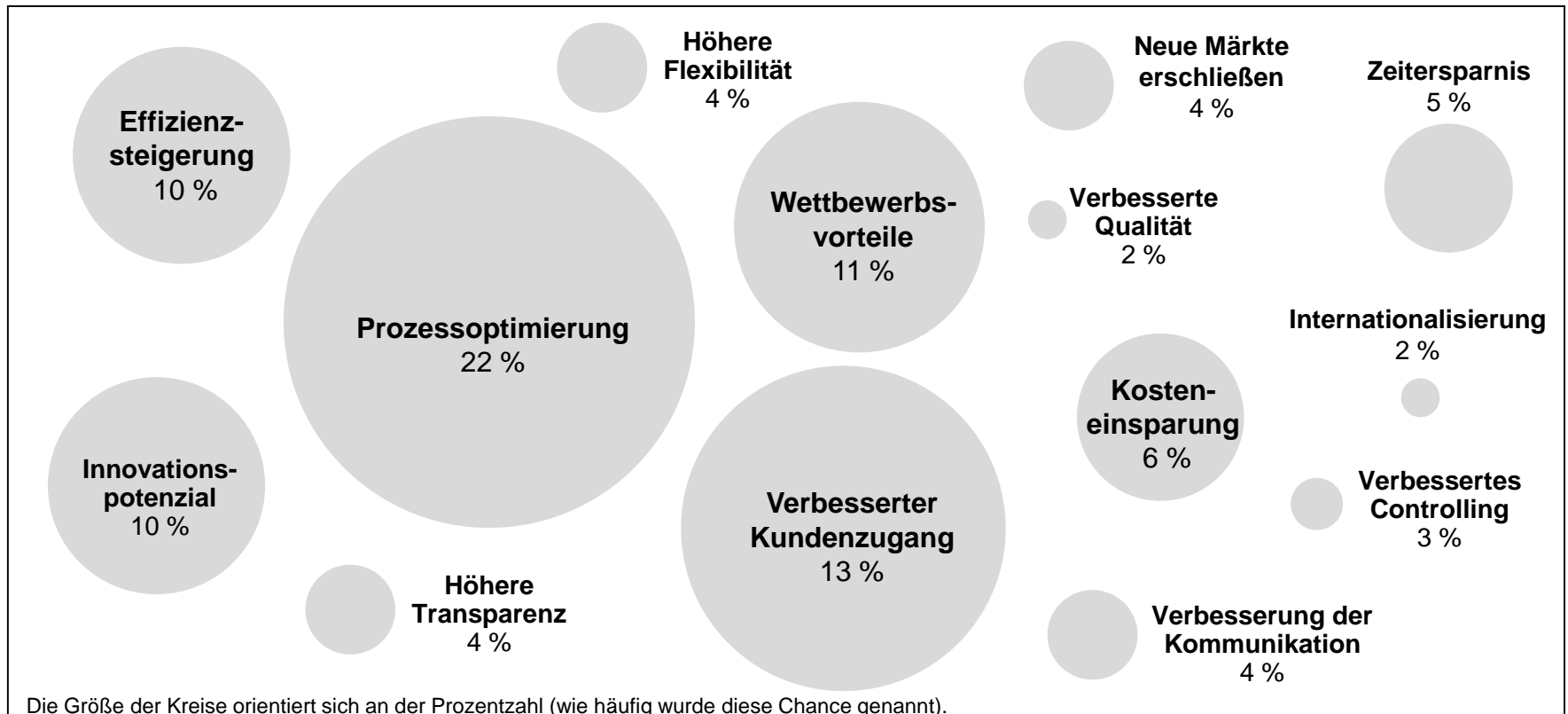
# Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen

## 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 <b>allgemeinen Entwicklung</b> des Unternehmens sehr zufrieden.	64						
2	Ein voll <b>digitalisiertes Unternehmen</b> bedeutet in unserer Branche einen <b>Wettbewerbsvorteil</b> .	58		●				
3	Der <b>Familie ist es sehr wichtig, dass die Digitalisierung</b> im Unternehmen voran getrieben wird.	50		●				
4	Der Digitalisierung des Unternehmens wird in meinen Augen <b>genügend Aufmerksamkeit</b> eingeräumt.	35						
5	Im Vergleich zu den Wettbewerbern sind wir ein <b>Vorreiter im Bereich der Digitalisierung</b> .	31						
6	Ich bin mit dem <b>Stand der Digitalisierung</b> des Unternehmens zufrieden.	28	●	●	●			

# Die Studie – Ergebnisse: (4) Digitalisierung im Familienunternehmen

## Chancen der Digitalisierung (1/2)



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

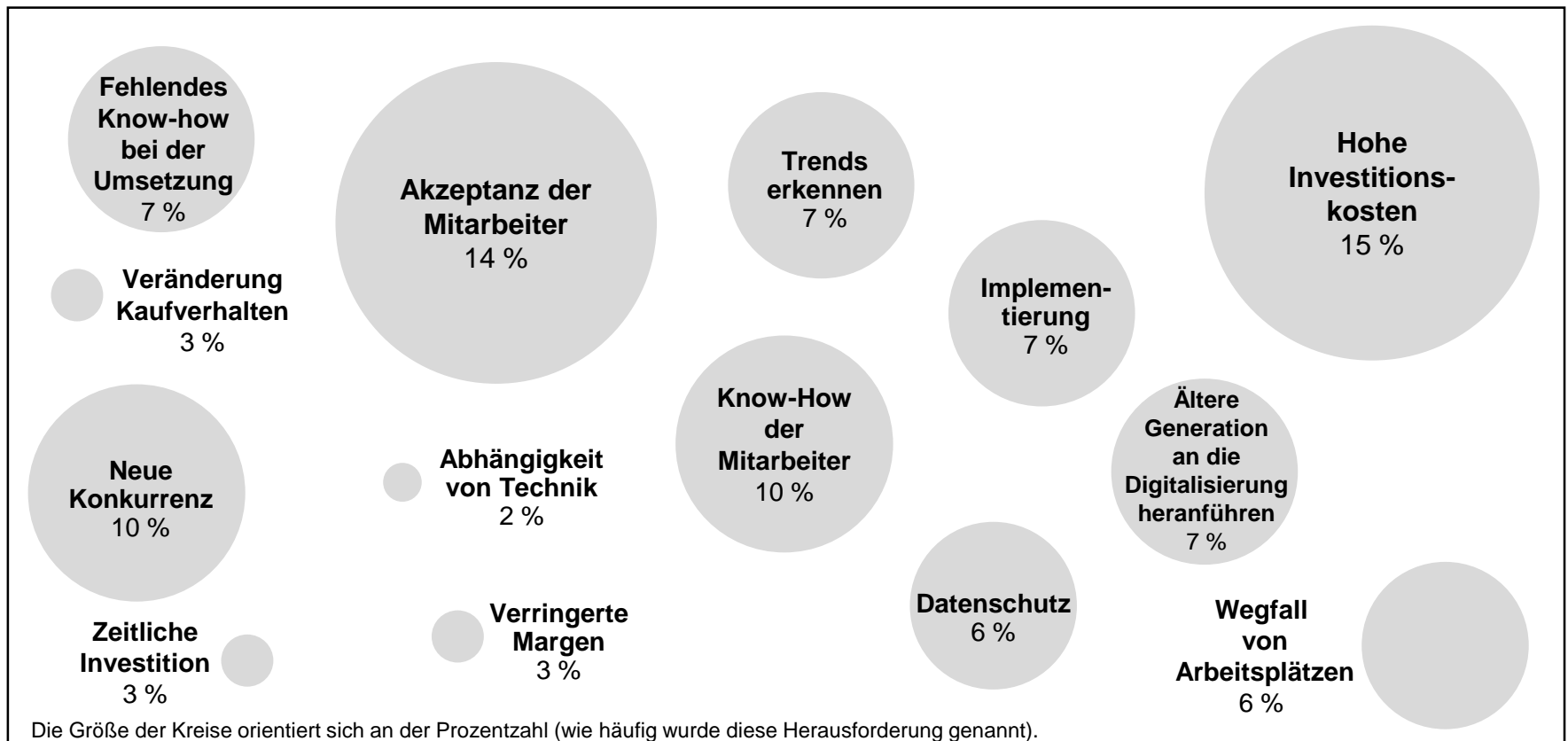
*„Prozesse können durch die Digitalisierung vereinheitlicht und verschlankt werden, und es können mehr Informationen gesammelt werden, die eine gewisse Transparenz ermöglichen und die Kommunikation im Unternehmen beschleunigen.“*

*„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

## Herausforderungen der Digitalisierung (1/2)



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

*„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.“*

*„Darüber hinaus fürchte ich die möglichen gesellschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung, da sie ein Wegfallen von einer Bandbreite an Berufen und ganzen Berufsgruppen bedeuten kann. Meines Erachtens gibt es dazu zu wenig Lösungsansätze und vor allem zu wenig Auseinandersetzung mit diesem Aspekt der Digitalisierung.“*

## 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 <b>digitalen Kompetenzen unserer Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildung</b> gefördert werden.	72						
2	Um die Digitalisierung voranzutreiben, müssen <b>neue, technikaffine Mitarbeiter eingestellt</b> werden.	63					●	
3	Die <b>zunehmende Digitalisierung verstärkt die Konkurrenz um Fachkräfte</b> in der Branche.	54						
4	Die zunehmende Digitalisierung des Unternehmens <b>macht unser Familienunternehmen als Arbeitgeber attraktiv</b> .	47						
5	Unsere <b>derzeitigen Mitarbeiter verfügen über die notwendigen Kompetenzen</b> , 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
<b>1</b>	Schnelle Reaktion auf Anforderungen von Kunden oder Branchentrends	<b>44</b>	17	16	11	56
<b>2</b>	Intensiver Dialog mit Marktpartnern und Kunden	<b>44</b>	19	16	9	56
<b>3</b>	Beobachtung der Branchenentwicklung und des Wettbewerbsumfelds	<b>34</b>	14	10	10	66
<b>4</b>	Schaffung von kreativen Freiräumen und Entwicklung visionärer Szenarien	<b>30</b>	10	8	12	70
<b>5</b>	Initiierung von Pilotprojekten	<b>25</b>	6	8	11	75
...						
<b>11</b>	Kooperation mit Start-Ups	<b>15</b>	2	5	8	85
<b>12</b>	Investition in Start-Ups	<b>6</b>	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)
<b>1</b>	Bereitschaft, bewährte Erfolgsmodelle in Frage zu stellen	<b>64</b>						●
<b>2</b>	Verständnis digitaler Technologien	<b>52</b>						●
<b>3</b>	Fähigkeit Innovationen und Informationen zu filtern	<b>46</b>						
...								
<b>6</b>	Kooperative Führung und flache Hierarchien	<b>24</b>						
<b>7</b>	Interesse an branchenfremden Entwicklungen	<b>23</b>						
<b>8</b>	Interesse an der Lebenswelt von jungen Menschen	<b>15</b>						

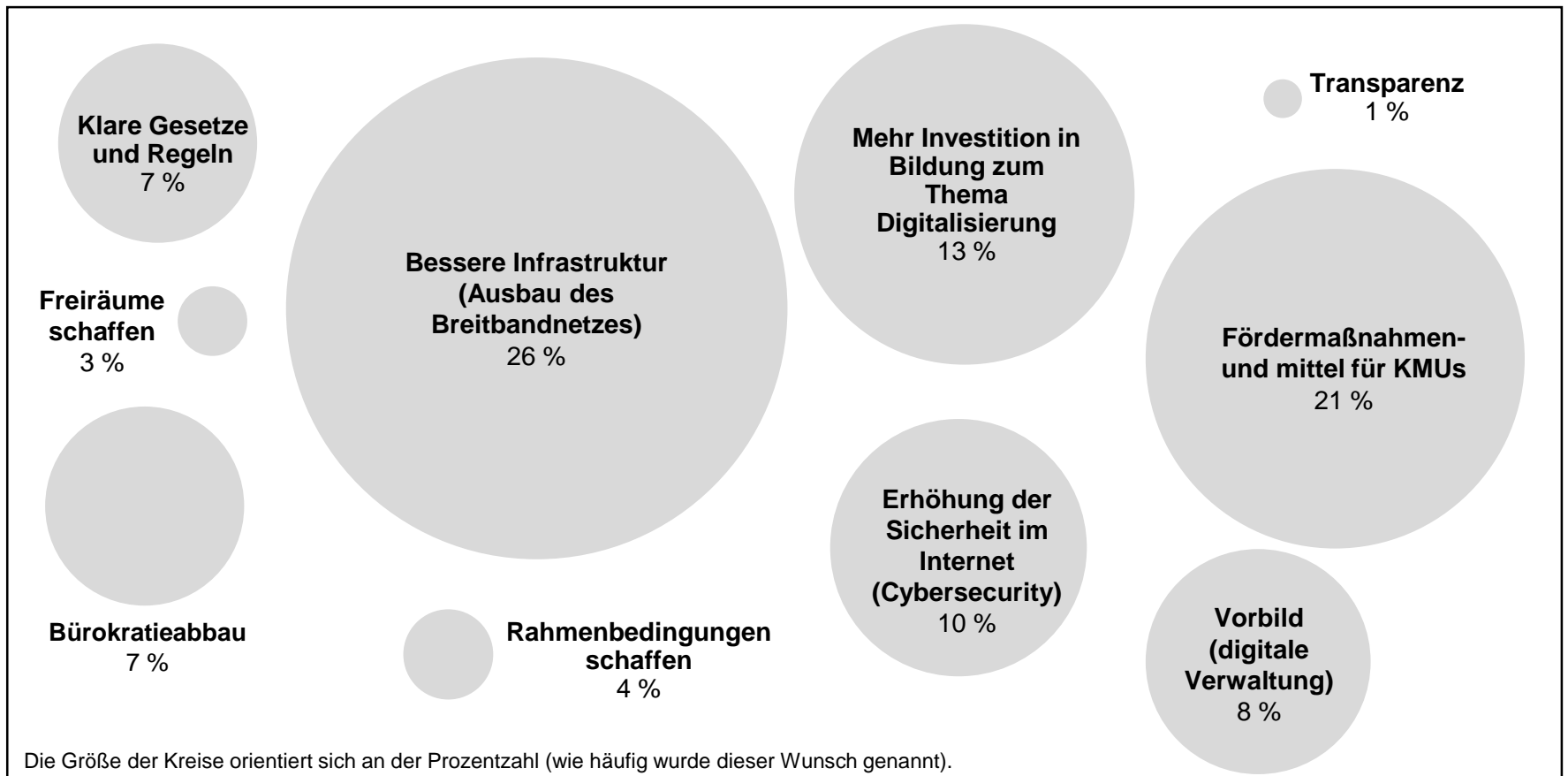
n=357

## 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.“*

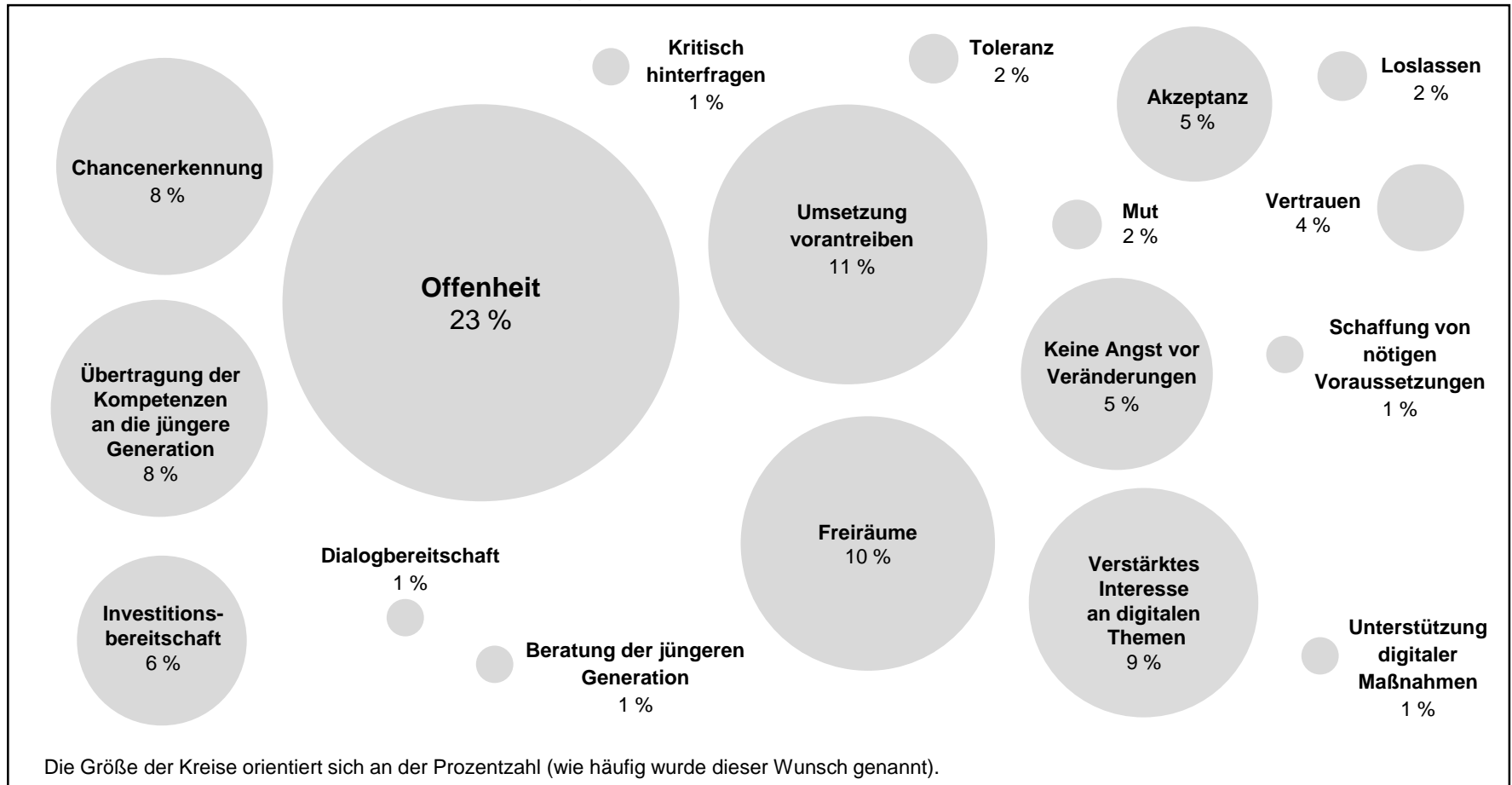
*„Aufbau von Medien-/Methodenkompetenz bei Schülern und Lehrkörpern ab der Grundschule beginnt.“*

*„Im Bereich des Datenschutzes geht es auch um Schutz der Unternehmer, nicht nur der Verbraucher und Mitarbeiter.“*

*„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“.*

*„Eigentlich nur Offenheit für unsere Ideen und dass sie uns mit ihren generellen Erfahrungen unterstützen.“*

*„Aufgrund eines wissensbasierten Ungleichgewichts sollte die Seniorgeneration hier den Nachfolgern ausreichend Freiräume bieten, während sie gleichzeitig vor einer ‚Über‘-Euphorie warnen kann.“*

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

digitalaffin

ungeduldig & umsetzungswillig

prozessorientiert

Akzeptanz & Know-how der Mitarbeiter

branchenzentriert

hinterfragend

3 B: Breitband, Bildung, Beflügelung

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](http://www.zu.de/fif) | [www.familienunternehmen.de](http://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](mailto:dinah.spitzley@zu.de)) und

**Prof. Dr. Reinhard Prügl** ([reinhard.pruegl@zu.de](mailto: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](http://www.zu.de/fif)





**DANKE**