

# Einflussfaktoren auf die Nachfolgeabsicht

**Welche Faktoren beeinflussen die Entscheidung des Unternehmensnachwuchses, die Nachfolge im Familienunternehmen anzutreten oder nicht? Im Rahmen einer empirischen Exploration unter 235 Unternehmerkindern aus deutschen Familienunternehmen wurden individuelle Charakteristika und Einstellungen der potentiellen Nachfolger sowie Charakteristika des Familienunternehmens als Einflussfaktoren auf die Nachfolgeabsicht unter die Lupe genommen.**

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, die rund 91% aller deutschen Unternehmen ausmachen und etwa 55% aller Mitarbeiter beschäftigen, ist unbestritten.<sup>1</sup> Laut IfM stehen jährlich rund 22.000 Unternehmen mit etwa 287.000 Beschäftigten zur Übergabe an. Rückt man die Herausforderung der Nachfolge für die einzelnen Unternehmen und Familien sowie gleichzeitig die beträchtliche volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in den Fokus, erscheint es sinnvoll, eine besondere Aufmerksamkeit auf die potentiellen Nachfolgerinnen und Nachfolger zu richten. Hierbei ist die Frage: welche Faktoren beeinflussen die nächste Generation in ihrer Entscheidung für oder gegen die Nachfolge im Familienunternehmen?

Diese Frage wurde in einer empirischen Untersuchung des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität (in Kooperation mit der Stiftung Familienunternehmen und dem Magazin impulse) untersucht. Im Rahmen einer Fragebogenerhebung wurden 235 Unternehmerkinder im Alter von 16 bis 35 Jahren zu ihren Karrierepräferenzen befragt. Während 43% der Teilnehmer noch Schüler bzw. Studenten sind, haben 57% die Berufsausbildung bereits abgeschlossen und sind ins Arbeitsleben eingetreten – ein Großteil davon ins eigene Familienunternehmen. Die Familienunternehmen, aus denen die Studienteilnehmer stammen, befinden sich seit durchschnittlich 2,4 Generationen im Familienbesitz. Die Mehrzahl der Befragten kommt aus Familienunternehmen in der Industrie (37%), gefolgt von Dienstleistung (27%), Handel (23%) und Handwerk (12%). Die meisten Unternehmen sind KMU: 76% der Familienunternehmen beschäftigen bis zu 250 Mitarbeiter, 24% mehr als 250

Mitarbeiter. Nach Aussage der Befragten werden die Unternehmen im Schnitt in 7,5 Jahren an die nächste Generation übergeben. Die Nachfolge wird von 60% des befragten Unternehmensnachwuchses geplant, 25% sind noch unentschieden. Ein Anteil von 13% hat sich gegen die Nachfolge entschieden, verbleibende 2% der Befragten geben an, keinen Einfluss auf die Entscheidung zu haben.

## **Doch welche Faktoren beeinflussen die Nachfolgeabsicht der nächsten Generation?**

Die Ergebnisse einer logistischen Regressionsanalyse zeigen, dass individuelle Charakteristika des Unternehmensnachwuchses die Nachfolgeintention beeinflussen (siehe Tabelle 1). Zunächst zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Alter der Befragten und ihrer Nachfolgeintention. Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass das männliche Geschlecht eine deutlich stärkere Tendenz zur Nachfolge zeigt als der weibliche Unternehmensnachwuchs. Wendet man sich der Geschwisterkonstellation zu, so steigt die Nachfolgeabsicht interessanterweise mit steigender Geschwisteranzahl. Dies kann als Zeichen für den starken Kooperationswillen und die Teamorientierung der nächsten Generation eingeordnet werden. Die Geburtsfolge hingegen erweist sich als nicht relevant für die Nachfolgeabsicht – das Erstgeborenenrecht scheint überholt.

Über die individuellen Charakteristika der potentiellen Nachfolger hinaus beeinflussen Eigenschaften des Familienunternehmens die Nachfolgeintention. Größere Familienunternehmen scheinen für die Nachfolge attraktiver zu sein. Während die Nachfolgeintention mit einem ländlichen Unternehmensstandort steigt, üben die Historie des Familienunternehmens (Anzahl der Generationen) sowie der Wirtschaftszweig offenbar keinen Einfluss auf die Nachfolgeabsicht der Befragten aus.

1 Studie der Stiftung Familienunternehmen (durchgeführt von ZEW und ifm Mannheim in 2011): [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)

	Wirkung auf Nachfolgeintention
<b>Potentieller Nachfolger</b>	
Alter	+
Geschlecht (weiblich)	-
Anzahl der Geschwister	+
Geburtsfolge (erstgeboren)	n.s.
<b>Familienunternehmen</b>	
Größe (Anzahl Mitarbeiter)	+
Standort (ländlich)	+
Anzahl Generationen	n.s.
Wirtschaftszweig (Industrie)	n.s.
<b>Einstellungen</b>	
Familie ins Unternehmen	+
Familienklima	+
Work-Life-Balance	n.s.

+ = signifikant positiver Einfluss auf Nachfolgeintention  
 - = signifikant negativer Einfluss auf Nachfolgeintention  
 n.s. = kein signifikanter Einfluss auf Nachfolgeintention

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf die Nachfolgeabsicht

Zudem wurden Einstellungen, die sich auf für Familienunternehmen typische Themenkomplexe beziehen, als Einflussfaktoren untersucht. Befürwortet der Unternehmensnachwuchs die Integration von Familienmitgliedern ins Unternehmen, die frühe Sozialisierung der Kinder mit dem Unternehmen und das Bewahren des Unternehmens in Familienhand, so steht dies in positivem Zusammenhang mit der Nachfolgeabsicht („Familie ins Unternehmen“). Eine positive Wahrnehmung der familiären Unterstützung und des familiären Respekts („Familienklima“) weist ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Nachfolgeintention auf. Durch die zumeist enge Verzahnung von Familie und Unternehmen nehmen Unternehmerkinder bereits früh das Spannungsfeld zwischen Familie und Beruf („Work-Life-Balance“) wahr. Diese Erfahrungen könnten die Einstellung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf prägen und somit zur Nachfolge er- oder entmutigen – die empirischen Befunde deuten jedoch nicht auf einen Zusammenhang zwischen diesen Erfahrungen und der Nachfolgeabsicht hin.

### Praktische Implikationen für Unternehmerfamilien

Die Nachfolgeabsicht wird von einer Vielzahl an individuellen und kontextuellen Variablen beeinflusst. Aus den hier vorgestellten Ergebnissen sowie aus einer Studie von Schröder et al. (2011) lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- | Eltern sollten einen stimulierendes Umfeld schaffen, das dem Nachwuchs erlaubt, ihre Fähigkeiten und Interessen zu entdecken.
- | Kinder sollten frühzeitig mit dem Familienunternehmen in Kontakt kommen, z.B. durch das Auftragen von altersgerechten Aufgaben (z.B. Social Media).
- | Das Potential des weiblichen Unternehmensnachwuchses sollte stärker gefördert werden.
- | Die Möglichkeit von Teamgeschäftsführungen, z.B. von mehreren Geschwistern, kann die Attraktivität der Nachfolge steigern.
- | Ein besonderes Augenmerk sollte auf gute Familienbeziehungen und eine starke familiäre Unterstützung des Nachwuchses gelegt werden.
- | Der Wunsch, das Unternehmen in Familienhand zu bewahren und an einen familieninternen Nachfolger zu übergeben, sollte von der übergebenden Generation frühzeitig und offen kommuniziert werden.

### Literaturhinweise:

- | Prügl, R. & Hauck, J. (2013): Eine empirische Exploration der Einflussfaktoren auf die Nachfolgeabsicht der nächsten Generation in deutschen Familienunternehmen. In: *zupFIF*, 3, S. 57-56. [www.zu.de/zupfif](http://www.zu.de/zupfif)
- | Stiftung Familienunternehmen, *impulse*, Zeppelin Universität (Hrsg.) (2012): Deutschlands nächste Unternehmensgeneration II. [www.zu.de/deutsch/lehrstuehle/Innovation\\_Technologie/2012\\_studie\\_deutschlands-naechste-unternehmergeneration.pdf](http://www.zu.de/deutsch/lehrstuehle/Innovation_Technologie/2012_studie_deutschlands-naechste-unternehmergeneration.pdf)
- | Schröder, E.; Schmitt-Rodermund, E. & Arnaud, N. (2011): Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. In: *Family Business Review*, 24, S. 305-321.

Bei Fragen oder Anregungen nehmen Sie bitte Kontakt zu den Autoren Prof. Dr. Reinhard Prügl ([reinhard.pruegl@zu.de](mailto:reinhard.pruegl@zu.de)), Wissenschaftlicher Leiter des FIF oder Jana Hauck ([jana.hauck@zu.de](mailto:jana.hauck@zu.de)), akademische Mitarbeiterin am FIF, auf.