

Hochschule Fresenius

Fachbereich Wirtschaft & Medien

Studiengang: Betriebswirtschaftslehre

Studienort: Hamburg



## Masterarbeit

# Generationswechsel in Familienunternehmen: Strategien, Chancen und Risiken für ein erfolgreiches Management mit Blick auf die Generation Z

Prüfgebiet:           Wirtschaft

Prüfer:               Prof. Dr. Svenja Mintert, Dr. Thomas Rewel

Betreuer:           Prof. Dr. Svenja Mintert, Dr. Thomas Rewel

Abgabetermin:       15.07.2024

Vorgelegt von:       Gerundt, Lennart, 400233174

                          Am Birkenwäldchen 49, 25469 Halstenbek

                          0176 84185811

E-Mail               gerundt.lennart@stud.hs-fresenius.de

Abgabe:             14. Juli 2024

## **Zusammenfassung**

Diese Masterarbeit untersucht den Generationswechsel in Familienunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Generation Z. Die zentrale Forschungsfrage lautet: Welche managementbezogenen Strategien, Chancen und Risiken ergeben sich bei der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der Generation Z?

Die Generation Z, welche in den Jahren 1996 bis 2009 geboren wurde, erhält zunehmende Bedeutung im Arbeitsmarkt. Dennoch gibt es nur wenige Forschungen, die diese Generation im Kontext der Unternehmensnachfolge analysieren. Aus diesem Grund zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, diese Forschungslücke zu schließen. Die Ergebnisse der Studien zeigen, dass der Generationswechsel in Familienunternehmen ein komplexer Prozess ist, der eine sorgfältige Planung und strategische Vorgehensweise erfordert. Eine frühzeitige Einbindung der potenziellen Nachfolger und eine systematische Vorbereitung sind unerlässlich. Strategien wie die sukzessive Einführung des Nachfolgers in die Geschäftsprozesse, transparente Kommunikation zwischen den Beteiligten und die Unterstützung durch externe Berater tragen wesentlich zum erfolgreichen Generationswechsel bei. Die Generation Z bringt durch ihre technologische Affinität und Werteorientierung moderne und innovative Perspektiven in die Familienunternehmen ein, legt großen Wert auf gesellschaftliche Verantwortung und nachhaltiges Handeln, was sich positiv auf das Unternehmensimage auswirken kann. Dennoch beinhaltet die Einbindung der Generation Z auch Risiken. Der Druck auf die Nachfolger kann zu erheblichen emotionalen Belastungen führen. Ein großes Risiko besteht im Mangel an qualifizierten Nachfolgern aufgrund des niedrigen Bevölkerungsanteils der Generation Z, was die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen familieninternen Nachfolge verringert. Die technologische Versiertheit und der Umgang mit digitalen Medien sind unbestreitbare Vorteile der Generation Z und können den Familienunternehmen helfen, sich in einer digitalisierten Welt zu behaupten.

Die Masterarbeit zeigt, dass die Einbindung der Generation Z sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringt. Es wird deutlich, dass die spezifischen Eigenschaften und Werte der Generation Z den Generationswechsel in Familienunternehmen beeinflussen und dass diese Veränderungen sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben können. Die Untersuchung bietet wertvolle Erkenntnisse und praxisrelevante Empfehlungen für Familienunternehmen, die vor einem Generationswechsel stehen, und trägt somit zur wissenschaftlichen Diskussion über die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen bei.

## **Abstract**

This master's thesis examines the generational change in family businesses with special consideration of Generation Z. The central research question is: What management-related strategies, opportunities and risks arise in business succession when taking Generation Z into account? In view of the increasing importance of Generation Z in the labor market, which was born between 1996 and 2009, there is little research that analyzes this generation in the context of business succession. This study aims to close this research gap.

The results of the study show that generational change in family businesses is a complex process that requires careful planning and a strategic approach. Early involvement of potential successors and systematic preparation are essential. Strategies such as the successive introduction of the successor into the business processes, transparent communication between those involved and support from external consultants make a significant contribution to a successful generational change. Thanks to their technological affinity and value orientation, Generation Z brings modern and innovative perspectives to family businesses and attaches great importance to social responsibility and sustainable action, which can have a positive impact on the company's image. Nevertheless, the integration of Generation Z also involves risks. The pressure on successors can lead to considerable emotional strain. A major risk is the lack of qualified successors due to the low proportion of Generation Z in the population, which reduces the likelihood of successful succession within the family. Being technologically savvy and digitally savvy are undeniable advantages of Generation Z and can help family businesses thrive in a digitalized world. The master's thesis shows that the integration of Generation Z brings both opportunities and challenges. It becomes clear that the specific characteristics and values of Generation Z influence the generational change in family businesses and that these changes can have both positive and negative effects. The study offers valuable insights and practical recommendations for family businesses facing a generational change and thus contributes to the academic discussion on business succession in family businesses.

## **Gender-Hinweis**

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Hausarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

Zusammenfassung .....	I
Abstract .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
1 Einleitung .....	1
1.1 Relevanz der Thematik .....	2
1.2 Aufbau und Struktur der Arbeit .....	4
2 Forschungsüberblick .....	5
2.1 Forschungsstand .....	5
2.2 Forschungslücke .....	8
2.3 Forschungsfrage.....	8
3 Theoretische Grundlagen .....	8
3.1 Generation Z .....	9
3.1.1 Charaktereigenschaften und Werte der Generation Z.....	10
3.1.2 Politische Prägungen und wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Generation Z .....	13
3.1.3 Generation Z in der Arbeitswelt .....	15
3.2 Familienunternehmen .....	18
3.2.1 Besonderheiten der Familienunternehmen .....	21
3.2.2 Generationswechsel und Nachfolge in Familienunternehmen .....	22
3.2.3 Familieninterne Nachfolge.....	25
3.3 Rekapitulation der theoretischen Grundlagen .....	28
4 Methodik .....	29
4.1 Methodische Vorgehensweise .....	29
4.2 Auswahl der Befragten .....	30
4.3 Durchführung und Auswertung der Interviews .....	32
4.4 Kategoriensystem .....	38
5 Ergebnisse .....	38

5.1	Umgang mit dem Familienunternehmen .....	39
5.2	Generationswechsel in Familienunternehmen .....	40
5.3	Kultur und Werte .....	41
5.4	Strategie .....	43
5.5	Chancen .....	45
5.6	Risiken .....	47
5.7	Eigenschaften der Generation Z .....	50
5.8	Spannungsfelder .....	51
6	Diskussion .....	53
6.1	Strategien des Generationswechsels .....	53
6.2	Chancen und Risiken des Generationswechsels .....	55
6.3	Empfehlungen für zukünftige Forschungen .....	57
7	Schlussbetrachtung.....	58
7.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	58
7.2	Limitation der Studie .....	61
7.3	Ausblick und Handlungsempfehlungen.....	62
	Literaturverzeichnis.....	65
	Anhangsverzeichnis .....	70
	Eigenständigkeitserklärung .....	144

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Anzahl der Einwohner in Deutschland nach Generationen (Quelle: In Anlehnung an Statistisches Bundesamt, 2023, o.S.).....	9
Abbildung 2: Weltweite Umfrage unter der Generation Z zu gesellschaftlichen Herausforderungen 2024 (Quelle: In Anlehnung an Deloitte, 2024, o.S.) .....	12
Abbildung 3: Umfrage unter der Generation Z zu Erwartungen an die nächste Arbeitsstelle 2023 (Quelle: In Anlehnung an JobTeaser, 2023, o.S.) .....	16

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht der Befragten (Quelle: Eigene Darstellung) .....	30
---	----

## 1 Einleitung

Der Übergang von einer Generation zu der nächsten stellt für Familienunternehmen eine entscheidende Phase dar, die sorgfältige Planung und durchdachte Strategien erfordert. In diesen Unternehmen, die oft über viele Jahre oder gar Jahrzehnte aufgebaut wurden, ist der Generationswechsel nicht nur ein betriebswirtschaftlicher Prozess, sondern auch ein emotionaler Vorgang. Auf der einen Seite sollen das Erbe und die Traditionen des Unternehmens bewahrt und auf der anderen Seite Innovation und Erneuerung ermöglicht werden. Die besondere Herausforderung des Generationswechsels liegt in der Balance zwischen Tradition und Modernität. Während die ältere Generation oft für Stabilität und bewährte Praktiken steht, bringt die jüngere Generation neuartige Ideen und Perspektiven ein. Dies kann sowohl Chancen als auch Konflikte mit sich bringen. Ein erfolgreicher Übergang hängt daher von einer Vielzahl von Faktoren ab. Einerseits die Bereitschaft der Nachfolger Verantwortung zu übernehmen und andererseits die Fähigkeit der älteren Generation Kontrolle abzugeben. Die sogenannte Generation Z, die zwischen Mitte der 1990er und den frühen 2010er Jahren geboren wurde, steht nun zunehmend vor der Aufgabe, Familienunternehmen zu übernehmen. Diese Generation, die in einer digitalen Welt aufgewachsen ist, bringt ihre spezifischen Werte und Erwartungen mit, die den Übergangsprozess beeinflussen können. Dazu gehören unter anderem eine hohe Affinität zu neuen Technologien, ein starkes Bewusstsein für soziale und ökologische Verantwortung sowie der Wunsch nach flexiblen Arbeitsbedingungen und einer sinnstiftenden Tätigkeit. Angesichts dieser Besonderheiten stellt sich die Frage, wie Familienunternehmen den Generationswechsel gestalten können, um sowohl die Kontinuität des Unternehmens zu sichern, als auch die Innovationskraft der neuen Generation zu nutzen. Welche Strategien sind dabei besonders erfolgversprechend? Welche Chancen ergeben sich durch die Einbindung der Generation Z und welche Risiken müssen berücksichtigt werden?

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet daher: Welche managementbezogenen Strategien, Chancen und Risiken ergeben sich bei der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der Generation Z? Diese Frage zielt darauf ab, die spezifischen Einflüsse und Auswirkungen der Generation Z auf den Nachfolgeprozess in Familienunternehmen zu analysieren.

Die Arbeit untersucht, wie die Charaktereigenschaften und Erwartungen dieser Generation den Übergang der Nachfolge beeinflussen und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um den Generationswechsel erfolgreich zu gestalten. Diese Forschungsarbeit hat



das Ziel, praxisrelevante Empfehlungen für Familienunternehmen zu entwickeln, die vor einem Generationswechsel stehen. Durch eine umfassende theoretische Analyse sowie empirische Untersuchungen sollen sowohl die Chancen als auch die potenziellen Herausforderungen des Übergangsprozesses beleuchtet werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den innovativen Ansätzen und Werten der Generation Z. Es stellt sich die Frage, wie diese in die bestehende Unternehmenskultur integriert werden kann, ohne die bewährten Strukturen zu destabilisieren. Durch die systematische Untersuchung dieser Aspekte soll die Arbeit einen Beitrag zur Wissenschaft leisten und gleichzeitig konkrete Handlungsempfehlungen für die praktische Umsetzung in den Familienunternehmen bieten. Die Ergebnisse sollen Familienunternehmen dabei unterstützen, den Generationswechsel nicht nur als notwendiges Übel, sondern als Chance für Neuerungen und Wachstum zu begreifen. Dabei geht es darum, eine nachhaltige Entwicklung zu fördern, die sowohl die Stärken der älteren Generation nutzt als auch die Potenziale der jüngeren Generation optimal ausschöpft.

## **1.1 Relevanz der Thematik**

Das Modell des Familienunternehmens wird stetig in der Gesellschaft diskutiert. In Deutschland liegt der Anteil an Familienunternehmen zwischen 87 und 91 Prozent der gesamten Unternehmen.<sup>1</sup> Hierbei ist wichtig zu erwähnen, dass die Definition des Familienunternehmens nicht eindeutig geklärt ist. Einerseits werden im Verhältnis kleinere Unternehmen als Familienunternehmen bewertet, welche ausschließlich Mitarbeiter aus der Familie stammend beschäftigen. Andererseits können auch große Unternehmen mit einer Vielzahl an Mitarbeitern betrachtet werden, in denen die Führungsetage des Unternehmens von einer Familie geführt wird. Demnach sind für die Differenzierung keine Kennzahlen des Familienunternehmens relevant, sondern die Führung des Unternehmens sowie die Familienzugehörigkeit der Mitarbeiter. Anhand von Kennzahlen kann beispielsweise die Größe des Unternehmens bestimmt werden, jedoch nicht der Titel des Familienunternehmens. Unabhängig von den korrekten Parametern zur Eingrenzung von Familienunternehmen wird deutlich, welche Relevanz die Art des Unternehmens für die deutsche Wirtschaft darstellt. Demnach wird aufgrund des hohen Anteils an Familienunternehmen die Relevanz des Themas deutlich.<sup>2</sup> Aufgrund des hohen Anteils an Familien-

---

<sup>1</sup>Vgl. Stiftung Familienunternehmen [2017], S.2-3.

<sup>2</sup>Vgl. Wiesenhahn [2020], S. 5-9.

unternehmen in Deutschland lässt sich vermuten, dass der Generationswechsel einen hohen Stellenwert in der Zukunft haben wird. Die Unternehmensnachfolge in deutschen Familienunternehmen ist weiterhin ein aktuelles und wichtiges Thema. Diese These wird bestätigt durch Prognosen bis 2022, welche einen erheblichen Anstieg des Nachfolgebearbeiters beschreiben. Diese Prognosen werden im Praxisbuch von Wiesenhahn aufgestellt.<sup>3</sup> Der Unternehmensbestand im Zeitraum von 2018 bis 2022 lässt sich mit 3,57 Millionen Unternehmen verzeichnen. Anteilig sind davon 3,38 Millionen Familienunternehmen. Davon werden 700 Tausend Unternehmen als übernahmewürdig eingeschätzt und darunter fallen 150 Tausend übergabereife Unternehmen.<sup>4</sup> Die oben aufgeführten Zahlen verdeutlichen die Relevanz der Nachfolge und des entstehenden Generationswechsels.<sup>5</sup> Die Generation Z ist die Generation, welche die jetzigen Familienunternehmen übernehmen und führen wird. Zum Standpunkt dieses Jahres (2024) beträgt der Anteil der Generation Z 14,3 Prozent der Gesamtbevölkerung.<sup>6</sup> Die Generation Z beschreibt eine Generation, welche zwischen 1996 und 2009 geboren wurde.<sup>7</sup> Diese Generation wächst in einer digital vernetzten Welt auf und zählt demnach zu den ersten Digital Natives. Aufgrund der Allgegenwärtigkeit der sozialen Medien werden Kommunikationsweisen und berufliche Perspektiven nachhaltig geprägt. Das Aufwachsen in Gegenwart der sozialen Medien steht in einem Zusammenhang mit dem Umgang mit den neuen Technologien. Dies stellt im Vergleich zu den älteren Generationen einen großen Unterschied dar. Dennoch wird der Generation Z eine geringe Aufmerksamkeitsspanne zugewiesen. Die Generation Z zeichnet sich durch politisches Engagement aus, bei dem der Klimawandel einen Schwerpunkt bildet. Der Generation wird außerdem der Wunsch nach Stabilität und Sicherheit zugeschrieben. Dieser Wunsch zeigt sich in den beruflichen Erwartungen der jungen Erwachsenen. Es stehen Work- Life-Balance, eine klare Abgrenzung von Beruf und Privatleben und die Suche nach einer sinnstiftenden Arbeit im Vordergrund. Moralische Werte wie Diversität, Inklusion und Individualität spielen eine große Rolle. Die Generation legt Wert auf offene Dialoge im beruflichen und privaten Bereich, Gleichberechtigung und soziales Engagement. Im Berufsleben erwarten sie von ihren Vorgesetzten Kompetenz, Fairness und Anerkennung. Motivation erfahren sie durch authentische Füh-

---

<sup>3</sup>Vgl. Wiesenhahn [2020], S. 5-9.

<sup>4</sup>Die Begrifflichkeiten übernahmewürdig und übergabereif werden im folgenden Theorieteil näher erläutert.

<sup>5</sup>Vgl. Wiesenhahn [2020], S. 5-9.

<sup>6</sup>Vgl. Statista [2024], o.S.

<sup>7</sup>Vgl. Pawlik [2024], S. 5.

rung, interessante Aufgaben und die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten einzubringen und weiterzuentwickeln. Daher lässt sich daraus schließen, dass eine Vielzahl von Merkmalen bei der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen relevant sein können.<sup>8</sup>

## **1.2 Aufbau und Struktur der Arbeit**

Um die zentrale Forschungsfrage umfassend zu beantworten, gliedert sich die Arbeit in mehrere Kapitel. Zunächst wird im zweiten Kapitel ein umfassender Überblick über den gegenwärtigen Stand der Forschung zum Thema Generationswechsel in Familienunternehmen verschafft. Es werden bedeutende wissenschaftliche Quellen und Studien vorgestellt, um den aktuellen Wissensstand darzustellen und die bestehende Forschungslücke zu identifizieren. Im dritten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen aufgeführt. Hierbei liegt der Fokus auf der Charakterisierung der Generation Z und den Prinzipien der Unternehmensnachfolge. Die Besonderheiten von Familienunternehmen und die Herausforderungen des Generationswechsels werden detailliert beschrieben. Die theoretische Basis bildet das Fundament für die anschließende empirische Untersuchung. Das vierte Kapitel widmet sich der Methodik der Forschung. Die methodische Vorgehensweise, die Auswahl der Befragten und die Durchführung und Auswertung der Interviews werden ausführlich erläutert. Es wird dargestellt, wie die qualitative Forschung durch Experteninterviews dazu beiträgt, tiefere Einblicke in die Thematik zu gewinnen und die Forschungsfrage zu beantworten. Die Kapitel fünf und sechs präsentieren die Summe der Erkenntnisse der empirischen Untersuchung und deren Diskussion. Die Ergebnisse der Interviews werden kategorisiert und analysiert, um zentrale Muster und Themen zu identifizieren. In der Diskussion werden die empirischen Befunde mit den theoretischen Grundlagen verknüpft, um strategische Empfehlungen abzuleiten und die Chancen und Risiken des Generationswechsels unter Berücksichtigung der Generation Z zu beleuchten. Das Kapitel sieben bildet den Abschluss der Arbeit und beinhaltet die Schlussbetrachtung. Hier werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst, die Forschungsfrage beantwortet und ein Ausblick auf zukünftige Forschungsperspektiven gegeben. Zudem werden Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen formuliert, die vor einem Generationswechsel mit der Generation Z stehen.

---

<sup>8</sup>Vgl. Nordmann/Drewitz [2023], o.S.

## 2 Forschungsüberblick

Das vorliegende Kapitel widmet sich einem umfassenden Überblick über den gegenwärtigen Stand der Forschung zum Thema Generationswechsel in Familienunternehmen. Zunächst werden bedeutende wissenschaftliche Quellen und Studien aus diesem Themengebiet vorgestellt. Auf dieser Grundlage wird die Forschungslücke identifiziert, welche das wesentliche Ziel des Kapitels darstellt. Abschließend wird die Forschungsfrage erläutert, die im Mittelpunkt dieser Ausarbeitung steht.

### 2.1 Forschungsstand

Bei der ersten Quelle handelt es sich um ein Praxishandbuch für Familienunternehmen mit der Thematik der Unternehmensnachfolge von Andreas Wieseahn aus dem Jahr 2020. Die erste Quelle verdeutlicht, dass die Frage der Unternehmensnachfolge in deutschen Familienbetrieben ein stets präsent und zunehmend kritischeres Thema darstellt. Vorhersagen bis zum Jahr 2022 signalisieren einen signifikanten Anstieg im Bedarf an Nachfolgeregelungen, was die Wichtigkeit einer sorgfältigen Planung, Überwachung und Steuerung der Unternehmensübergabe unterstreicht. Das Buch beschäftigt sich mit der Relevanz, die aktuellen Gegebenheiten und die verschiedenen Arten der Unternehmensnachfolge. Hier wird zwischen interner und externer Nachfolge differenziert. Außerdem werden sowohl emotionale als auch pragmatische Aspekte betrachtet. Ein zentraler Punkt in allen Prozessen ist die Finanzierung. Zusätzlich wird auf die Nachfolge während des Lebens oder nach dem Ableben von Familienmitgliedern eingegangen. Somit nimmt die Quelle eine umfassende Betrachtung wichtiger Elemente der Unternehmensnachfolge vor.<sup>9</sup>

Das Management von Familienunternehmen ist ein komplexes und facettenreiches Thema, das nicht nur betriebswirtschaftliche Überlegungen, sowie familienzentrierte Abwägungen erfordert. Das Lehrbuch „Management von Familienunternehmen“ widmet sich sowohl theoretisch als auch praxisorientiert diesen Herausforderungen. Es vermittelt wesentliche Theorien, Konzepte und Instrumente des Managements von Familienunternehmen, unterstützt durch praxisnahe Beispiele und ein fiktionales Fallbeispiel. Nach der Lektüre sollen Leser ein fundiertes Verständnis für die Besonderheiten von Familienunternehmen erlangen. Das vorliegende Fallstudienbuch umfasst zwölf Fallstudien, die ein

---

<sup>9</sup>Vgl. Wieseahn [2020], o.S.

breites Spektrum an betriebswirtschaftlichen und familienspezifischen Problemstellungen aus verschiedenen Branchen abdecken. Bekannte Unternehmen wie der Landtechnikhersteller CLAAS werden ebenso behandelt wie weniger bekannte Betriebe, deren Herausforderungen jedoch exemplarisch für Familienunternehmen stehen. Einige Fallstudien beruhen auf realen Unternehmen, deren Identität anonymisiert wurde, um die Interessen der Familien zu schützen. Andere basieren auf fiktionalen Szenarien, wie die Fallstudie der „Moritz GmbH“, die den Generationenwechsel thematisiert.<sup>10</sup>

Das Buch von Bernhard Baumgartner „Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung: Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge“, stellt die Gestaltung von Unternehmensübergaben in Familienunternehmen dar. Baumgartner betont die bedeutende Rolle von Familienunternehmen in der deutschen Wirtschaft. Im Verlauf erläutert Baumgartner die Herausforderungen der Unternehmensnachfolge, die oft durch mangelnde Einbindung potenzieller Nachfolger in den Planungsprozess erschwert wird. Der Autor definiert Familienunternehmen und Nachfolge, diskutiert die Einzigartigkeiten von Familienunternehmen, einschließlich ihrer Vorteile und Herausforderungen. Zugleich beleuchtet der Autor den Nachfolgeprozess unter Einbeziehung psychologischer Perspektiven und verschiedener Theorien zur Übernahme von den Familienunternehmen. Baumgartner stellt ein eigenes Modell zur Unternehmensnachfolge vor, das auf einer detaillierten Analyse basiert und durch praktische Fallbeispiele illustriert wird.<sup>11</sup>

Die nächste Studie "Deutschlands nächste Unternehmergeneration" untersucht die Einstellungen, Werte und Zukunftspläne der nächsten Generation von Familienunternehmern in Deutschland. Diese werden auch als „Next Gen“ bezeichnet und beinhaltet die Generationen X, Y & Z. Basierend auf 440 ausgefüllten Fragebögen und zehn detaillierten Interviews, bietet die Studie einen umfassenden Einblick in die Perspektiven der 16- bis 40-jährigen Nachfolger.<sup>12</sup>

Die Ergebnisse zeigen, dass die nächste Generation von Familienunternehmern eine starke Leistungsorientierung und Eigenverantwortung aufweist. Die jungen Unternehmer legen großen Wert auf gesellschaftliche Verantwortung, wie etwa die Aufrechterhaltung einer stabilen Wirtschaft und sozialverträgliches Handeln. Diese Werte spiegeln eine klassische familienunternehmerische Prägung wider, die durch eine hohe Bedeutung von

---

<sup>10</sup>Vgl. Felden/Hack/Hoon [2020], o.S.

<sup>11</sup>Vgl. Baumgartner [2009], o.S.

<sup>12</sup>Vgl. Prügl/Albert/Kleine/Förch [2023], S.1 ff.

Familie und unternehmerischer Eigenverantwortung gekennzeichnet ist. Beim Thema Generationswechsel wird deutlich, dass die Mehrheit der Next Gens eine aktive Rolle der Familie im Unternehmen bevorzugt und einen Verkauf des Unternehmens als wenig wahrscheinlich betrachtet. Dennoch ist die Bereitschaft, einen Verkauf in Betracht zu ziehen laut der Forschung, seit der letzten Erhebung gestiegen. Regionale Unterschiede zeigen sich dabei deutlich: Familienunternehmen in ländlichen Regionen haben eine stärkere Bindungskraft und eine geringere Verkaufsbereitschaft als Nachfolger in städtischen Gebieten. Politisch zeigt die nächste Unternehmergegeneration großes Interesse, allerdings besteht wenig Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeiten der politischen Parteien.<sup>13</sup> Es herrscht eine allgemeine Parteienverdrossenheit, obwohl staatliche Institutionen und die Demokratie weiterhin hohes Ansehen genießen. Nachhaltigkeit ist ein zentrales Thema für die Next Gens, doch die größte Sorge bereitet ihnen die soziale Spaltung der Gesellschaft. Diese wird noch vor dem Klimawandel, als die größte zukünftige Herausforderung angesehen. In Bezug auf unternehmerisches Handeln bevorzugen die Next Gens verschiedene Rollen innerhalb und außerhalb des Familienunternehmens. Viele können sich eine operative Führungsrolle vorstellen, während auch alternative Positionen wie Beiratsfunktionen oder eigene Gründungen in Betracht gezogen werden.<sup>14</sup>

Die zukünftige Unternehmergegeneration sieht zudem großen Handlungsbedarf in den Bereichen Innovation, Mitarbeiterbindung und Nachhaltigkeit. Re-Organisation und neue Arbeitsmodelle werden als essenziell für die Zukunftsfähigkeit der Familienunternehmen betrachtet. Demografisch umfasst die Studie eine repräsentative Stichprobe von Next Gens, die überwiegend einen hohen Bildungsgrad aufweist. Der Fachkräftemangel wird als größte Herausforderung für die Unternehmen identifiziert. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt ebenfalls ein wichtiges Thema dar, wobei sowohl männliche als auch weibliche Next Gens die Schwierigkeit erkennen, unternehmerische Verantwortung und familiäre Verpflichtungen zu vereinen. Insgesamt liefert die Studie wertvolle Erkenntnisse über die Werte, Einstellungen und Zukunftsvisionen der nächsten Generation von Familienunternehmern in Deutschland. Sie zeigt auf, welche Herausforderungen und Chancen sich für diese Gruppe in einem sich wandelnden wirtschaftlichen und sozialen Umfeld ergeben.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup>Vgl. Prügl/Albert/Kleine/Förch [2023], S.1 ff.

<sup>14</sup>Vgl. ebd.

<sup>15</sup>Vgl. ebd.

## **2.2 Forschungslücke**

In Hinblick auf die zunehmende Relevanz der Generation Z im Arbeitsmarkt gibt es nur vereinzelt Forschungen, welche die Generation Z mit der Nachfolge in Verbindung bringen. Bisherige Studien haben sich vorwiegend auf allgemeine demografische Veränderungen oder auf die Übergabe von Familienunternehmen konzentriert, ohne dabei die besonderen Eigenschaften der Generation Z umfassend zu berücksichtigen. Diese Arbeit zielt darauf ab, diese Forschungslücke zu schließen, indem sie die spezifischen Chancen und Risiken untersucht, die sich unter der Einbeziehung der Generation Z in den Nachfolgeprozess ergeben. Darüber hinaus wird analysiert, wie diese Generation das Management beeinflusst und welche langfristigen Veränderungen sich daraus für Unternehmen ergeben können. Demnach besteht die Forschungslücke aus der spezifischen Betrachtung der Generation Z im Lebensbereich einer möglichen Nachfolge im Familienunternehmen.

## **2.3 Forschungsfrage**

Die Masterarbeit zielt darauf ab, Generationswechsel in Familienunternehmen näher zu untersuchen.

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit ist: Welche managementbezogenen Strategien, Chancen und Risiken ergeben sich bei der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der Generation Z?

Daher wird untersucht, ob die Charaktereigenschaften der Generation Z die Unternehmensnachfolge beeinflussen können. Außerdem werden die daraus resultierenden Konsequenzen, welche sich auf das Management beziehen, näher beleuchtet.

## **3 Theoretische Grundlagen**

Im Vordergrund der vorliegenden Arbeit steht die Beantwortung der Forschungsfrage. Um die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit adäquat zu untersuchen, ist es notwendig, die theoretischen Grundlagen zu betrachten, welche die Basis für die Analyse der managementbezogenen Strategien, Chancen und Risiken bei der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der Generation Z bilden. Diese theoretischen Grundlagen umfassen die Definition und Charakterisierung der Generation Z und die Prinzipien der Unternehmensnachfolge.

### 3.1 Generation Z

Die Generation Z umfasst Individuen, die etwa zwischen den Jahren 1996 und 2009 geboren wurden.<sup>16</sup> Es ist wichtig zu erwähnen, dass sich keine einheitliche Trennung zwischen den Generationen ziehen lässt. Dennoch wird der oben genannte Zeitraum der Jahrgänge genutzt, da dieser als gesellschaftlich etablierteste Definition gilt. Mit Blick auf die Unternehmensnachfolge sind die Eltern der Generation Z mehrheitlich in der Generation X und den Baby-Boomern vertreten.<sup>17</sup> Der Generation X werden die Jahrgänge zwischen 1966 und 1980 Jahren zugewiesen.<sup>18</sup> Den Baby-Boomern werden die Jahrgänge zwischen 1946 bis 1964 zugordnet.<sup>19</sup> Die Generation Z wird auch als iGeneration oder zweite Welle der Millennials bezeichnet, was auf ihre tiefe Verwurzelung in der digitalen Welt hinweist. Die Generation Z ist die erste, die vollständig in einer digitalen Umgebung aufgewachsen ist, was ihre Einstellungen und Verhaltensweisen beeinflusst.<sup>20</sup> Die digitale Umgebung führt zu einer maßgeblich gesellschaftlichen und politischen Prägung der Generation. Die Generation Z wurde als erste Generation in eine digitale Welt hineingeboren. Im Vergleich dazu, befassen sich die Vorgängergenerationen mit etwas vollkommen Neuem das in Ihrer Kindheit noch nicht existierte.<sup>21</sup>

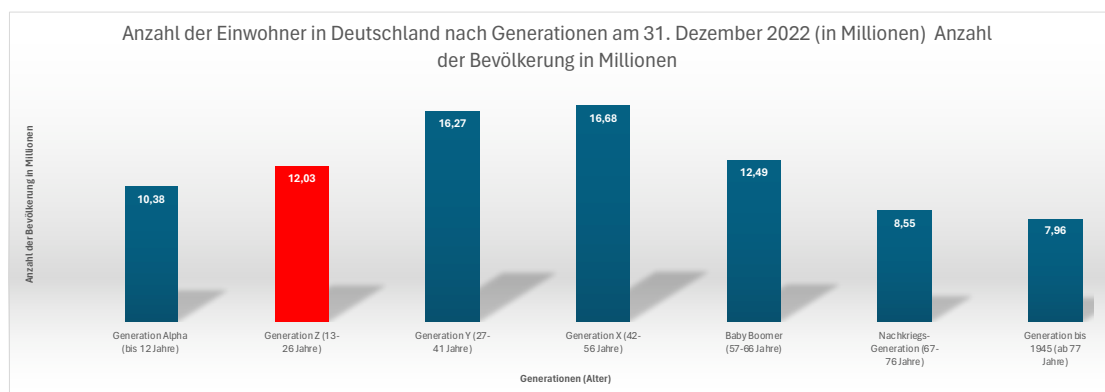


Abbildung 1: Anzahl der Einwohner in Deutschland nach Generationen (Quelle: In Anlehnung an Statistisches Bundesamt, 2023, o.S.)

In der oben gezeigten Abbildung wird die Anzahl der Einwohner in Deutschland nach Generationen sortiert. Hierbei wird die Anzahl nach verschiedenen Generationen kategorisiert. Die Generationen werden dabei nach ihrem Alter am Stichtag 31. Dezember 2022

<sup>16</sup>Vgl. Pawlik [2024], S. 5.

<sup>17</sup>Vgl. Nordmann/Drewitz [2023], S.54.

<sup>18</sup>Vgl. Nordmann/Drewitz [2023], S.19.

<sup>19</sup>Vgl. Pötzsch/zur Nieden [2024], S.2.

<sup>20</sup>Vgl. Scholz [2014], o.S.

<sup>21</sup>Vgl. Nordmann/Drewitz [2023], S.54.



klassifiziert. Als erstes repräsentiert die Generation Alpha mit 10,38 Millionen von der gesamten Bevölkerungsanzahl die jüngsten Mitglieder der Gesellschaft. Die im Fokus stehende Generation Z umfasst 12,03 Millionen Menschen in der Bevölkerung. Stark ausgeprägt ist die Generation Y, die mit 16,27 Millionen Menschen eine der größten Generationen darstellt. Die größte Generation hingegen ist die Generation X, die 16,68 Millionen Menschen umfasst. Zudem wird die Baby-Boomer-Generation aufgezeigt, welche 12,49 Millionen Menschen verzeichnet. Des Weiteren wird die Nachkriegsgeneration aufgeführt, die aus 8,55 Millionen Menschen besteht. Die älteste Generation beschreibt die Generation bis 1945, welche vor dem Ende des Zweiten Weltkriegs geboren worden ist. Hierzu zählen 7,96 Millionen Menschen der Gesellschaft. Die Betrachtung der Generation Z innerhalb der demografischen Struktur Deutschlands zeigt, dass sie eine bedeutende Bevölkerungsgruppe darstellt, deren Bedürfnisse und Präferenzen zunehmend die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen beeinflussen werden.<sup>22</sup> Die Generation Z, die 12,03 Millionen Menschen umfasst, spielt eine zentrale Rolle in der Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt und der Gesellschaft insgesamt. Ihr Einfluss wird sich in den kommenden Jahren weiter verstärken, da sie zunehmend in das Erwerbsleben eintreten und Führungsrollen übernehmen.<sup>23</sup> Anhand der oben aufgezeigten Abbildung wird deutlich, dass die Generation Z im Vergleich eine geringere Bevölkerungszahl aufweist. An dieser Stelle lässt sich erwähnen, dass die Bevölkerungsanzahl der Generation Z einen Einfluss auf die Nachfolge in den Familienunternehmen haben wird. Zu einem späteren Zeitpunkt wird im qualitativen Forschungsteil dieser Arbeit auf diese Thematik näher eingegangen.

### **3.1.1 Charaktereigenschaften und Werte der Generation Z**

Infolge der Abgrenzung nach Alter und Geburtsjahr werden den Generationen Charaktereigenschaften und Werte zugeordnet. Diese werden im folgenden Kapitel für die Generation Z dargelegt. Der Generation Z wird als wichtigster Wert der Realismus zugeschrieben. Der Realismus im täglichen Leben wird ausgelöst durch gesellschaftliche Krisen und die Prägung der elterlichen Generation X oder der Baby-Boomer-Generation. Diese Generation weist eine Vielfalt an Werten auf, die sich durch das Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung sowie durch Ehrgeiz, Leistungsorientierung und den Wunsch nach Abwechslung auszeichnen. In der wissenschaftlichen Diskussion der Literatur wird

---

<sup>22</sup>Vgl. Statista [2024], o.S.

<sup>23</sup>Vgl. Statista [2024], o.S.

von einer Anpassung der traditionellen Werte an die Gegenwart gesprochen.<sup>24</sup> Die Mitglieder der Generation Z zeigen ein vielfältiges Bild an Persönlichkeitsprofilen. Leistung und Lebensgenuss werden gleichermaßen bewertet. Hier gibt es keine Präferenz der doch gegensätzlichen Einstellungen. Beide Werte sind maßgeblich für die Generation und sollten bestmöglich im Ausgleich zueinander stehen.<sup>25</sup> Ebenso gleichberechtigte Werte für die Generation Z sind Vertrauen, Verantwortung, Sicherheit, Pflichterfüllung und Altruismus. Mit Blick auf den privaten Bereich strebt die Generation Z nach Harmonie und nicht nach Konfrontation mit ihren Eltern und Großeltern. Dieses harmoniebedürftige Miteinander lässt sich durch eine enge und unterstützende Beziehung zu den Eltern erschließen. Hier werden die älteren Generationen, Generation X und Baby-Boomer-Generation, als Ratgeber wertgeschätzt.<sup>26</sup>

Folglich bildet die positive Bindung über die Generationen hinweg eine solidarische Allianz. Hierbei werden die Eltern der Generation Z oftmals als überfürsorglich wahrgenommen.<sup>27</sup> Da die Generation Z als erste Generation von Beginn an in einer digitalen Welt aufwächst, werden sie als Digital Natives bezeichnet.<sup>28</sup> Im Vergleich wurden die vorherigen Generationen erst im Kindes- oder Jugendalter mit diesen Technologien konfrontiert. Diese Technologien werden zur Kommunikation, zum Lernen und zur Unterhaltung genutzt.<sup>29</sup> Hierbei ist es wichtig zu erwähnen, dass eine Studie aus dem Jahr 2020 von PwC darauf hinweist, dass Social Media zu 95 % als Informationsquelle von der Generation Z genutzt wird. Demnach dienen die Plattformen nicht ausschließlich der Unterhaltung für die Generation Z, sondern auch zur Weiterbildung und Forschung.<sup>30</sup> Ebenfalls spielen die Werte Diversität und Individualität eine wichtige Rolle in der Generation Z. Die Diversität bedeutet hier, dass jeder Mensch von der Generation, unabhängig von jeglichen äußerlichen oder innerlichen Faktoren, angenommen wird.<sup>31</sup> Hierbei ist die Inklusion als maßgebliche Komponente zu nennen, bei der jeder Mensch integriert wird. In Hinblick auf die Inklusion über die Generationen hinweg steht die Gesellschaft noch vor Herausforderungen. Der Generation Z ist es wichtig, dass ihr ein hohes soziales und politisches Engagement zugeschrieben werden.<sup>32</sup> Dieses Engagement zeigt die Generation

---

<sup>24</sup>Vgl. Nordmann/Drewitz [2023], S.58 ff.

<sup>25</sup>Vgl. Bürger/Ellner [2024], S. 6ff.

<sup>26</sup>Vgl. Nordmann/Drewitz [2023], S.58 ff.

<sup>27</sup>Vgl. Nordmann/Drewitz [2023], S.58.

<sup>28</sup>Vgl. Kleinjohann/Reinecke [2020], S.17.

<sup>29</sup>Vgl. ebd.

<sup>30</sup>Vgl. PWC [2020], o.S.

<sup>31</sup>Vgl. Klaffke [2022], S. 103ff.

<sup>32</sup>Vgl. Nordmann/Drewitz [2023], S.58.

Z ebenfalls mit der Beschäftigung für Umweltthematiken. Der ökologische Blickwinkel ist für die Generation Z nicht mehr zu ignorieren. Die Generation Z wird aufgrund des omnipräsenten Klimawandels maßgeblich beeinflusst. Dieser beeinflusst generationsübergreifend die Gesellschaft und die Generation Z nimmt eine besonders engagierte Rolle bei diesem allgegenwärtigen Thema ein.<sup>33</sup> Folglich beschäftigt sich die Generation Z mit der Ressourcenschonung und dem Problem der Nachhaltigkeit. Hier werden die Themen der Nachhaltigkeit branchenübergreifend diskutiert. Aus diesem Grund wird die Generation Z aufgrund des hohen Maßes an Produktion und des Konsums geprägt. Im Vergleich der Generationen prägen der Klimawandel und die Erderwärmung die Generation Z mehr als andere Generationen. Dies lässt sich anhand des höheren Bewusstseins für Umweltthemen erkennen.<sup>34</sup>

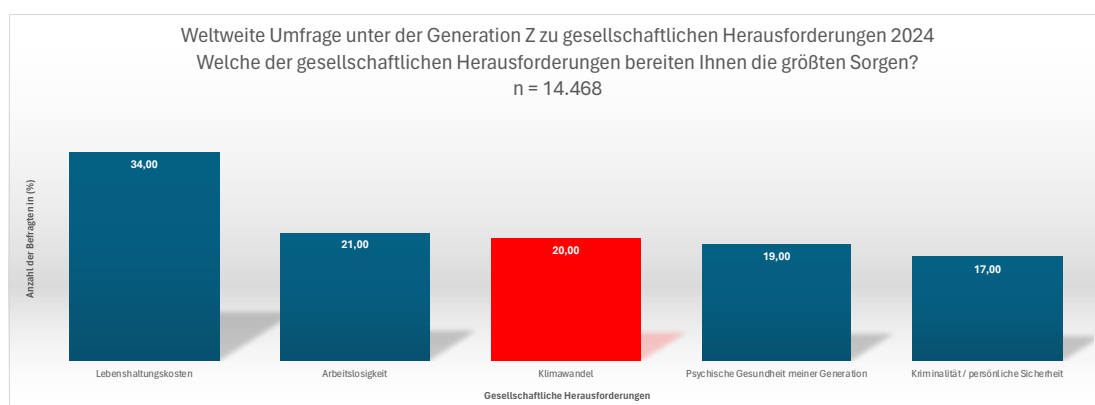


Abbildung 2: Weltweite Umfrage unter der Generation Z zu gesellschaftlichen Herausforderungen 2024 (Quelle: In Anlehnung an Deloitte, 2024, o.S.)

Die vorliegende Abbildung illustriert die Ergebnisse einer weltweiten Umfrage, die von Deloitte durchgeführt wurde.<sup>35</sup> Die Ergebnisse der Umfrage, welche in der Abbildung veranschaulicht werden, stützen die zuvor dargelegten Annahmen.<sup>36</sup> Die durchgeführte Umfrage beschäftigt sich mit den gesellschaftlichen Herausforderungen des Jahres 2024. Hierbei wurden 14.468 Menschen befragt, die der Generation Z zugehörig sind. Die Anzahl der befragten Personen repräsentiert einen validen Einblick in die Sorgen und Ängste der Generation. Die zentrale Fragestellung der Umfrage lautet: „Welche der gesellschaftlichen Herausforderungen bereiten Ihnen die größten. Sorgen?“. In der Abbildung wird aufgezeigt, dass die Lebenshaltungskosten als größte Sorge der Generation Z zu betiteln

<sup>33</sup>Vgl. Meyer [2020], S. 5ff.

<sup>34</sup>Vgl. Kleinjohann/Reinecke [2020], S.16.

<sup>35</sup>Vgl. Deloitte [2024], o.S.

<sup>36</sup>Vgl. Deloitte [2024], o.S.

ist. Diese gesellschaftliche Herausforderung haben 34 % der Befragten ausgewählt. Die zweitgrößte Sorge lässt sich mit der Arbeitslosigkeit beschreiben. Es haben 21 % der Befragten die Sorge der Arbeitslosigkeit ausgewählt. Der Klimawandel wird von 20 % der Teilnehmer als eine der größten Herausforderungen angesehen. Dies spiegelt das wachsende Bewusstsein und die Besorgnis über Umweltfragen und deren langfristige Auswirkungen auf den Planeten wider. Psychische Gesundheit ist für 19 % der Generation Z ein bedeutendes Anliegen. Dies zeigt, dass mentale Gesundheit und das Wohlbefinden eine wichtige Rolle im Leben dieser Generation spielen und als entscheidende Faktoren für ihre Lebensqualität betrachtet werden. Kriminalität und persönliche Sicherheit stellen für 17 % der Befragten eine erhebliche Sorge dar. Dies deutet auf die anhaltende Angst vor physischer Bedrohung und der Notwendigkeit eines sicheren Umfelds hin.<sup>37</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Generation Z von einer Vielzahl von Herausforderungen betroffen ist, die sowohl wirtschaftliche, ökologische als auch soziale Aspekte umfassen. Die Umfrageergebnisse der oben aufgeführten Studie verdeutlichen, dass diese Generation nicht nur auf ihre unmittelbare Arbeitslosigkeit bedacht ist, sondern auch tiefgreifende Bedenken hinsichtlich der globalen Umweltlage und der persönlichen psychischen Gesundheit hegt.<sup>38</sup>

### **3.1.2 Politische Prägungen und wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Generation Z**

Das Heranwachsen der Generation Z wurde maßgeblich durch gesellschaftliche Entwicklungen und Ereignisse geprägt. Eine der bedeutendsten Erfahrungen für diese Generation war die COVID-19-Pandemie, die tiefgreifende Auswirkungen auf soziale, wirtschaftliche und politische Strukturen hatte.<sup>39</sup> Abgesehen von der Pandemie spielte auch die Amtszeit von Donald Trump (2017–2021) eine entscheidende Rolle. Trumps politischer Kurs und die damit verbundene Polarisierung hatten erhebliche Auswirkungen auf die Gesellschaft. Diese Erfahrungen lassen sich als deutliche Abweichung von den bisherigen Erwartungen an einen amerikanischen Präsidenten beschreiben. Dies führte zusätzlich zu einer Spaltung der Anhänger in beiden Lagern. Demnach konkurrieren die Anhänger Trumps und die Anhänger der Demokraten. Hierdurch lässt sich eine besondere politische

---

<sup>37</sup>Vgl. Deloitte [2024], o.S.

<sup>38</sup>Vgl. Deloitte [2024], o.S.

<sup>39</sup>Vgl. Parment [2023], S.7.

Situation beschreiben, die als Einflussfaktor für die Entwicklung der Werte der Generation Z beiträgt.<sup>40</sup> Darüber hinaus wird die Generation Z mit der globalen Verschiebung der Machtverhältnisse konfrontiert. Diese verschieben sich in den asiatischen Raum und beeinflussen eine Vielzahl an Branchen. Hierbei wird beschrieben, dass der asiatische Raum mittlerweile als starker Wirtschaftsakteur anerkannt wird. Ein weiterer Aspekt, der in Betracht gezogen werden muss, ist der omnipräsente Ukraine-Konflikt, welcher den ersten Krieg in Europa in unmittelbarer geografischen Nähe verzeichnet. Hierdurch entstehen geopolitische Spannungsfelder, erhöhte Inflationsraten und eine Energiekrise wird herbeigeführt.

Schlussendlich wurde aufgrund der Pandemie die Entwicklung der Digitalisierung beschleunigt. Zudem besteht weiterhin eine Unklarheit bei Zinssätzen, Inflationsraten und Lieferketten.<sup>41</sup> Ein weiteres zentrales Element, das die Generation Z geprägt hat, ist ihre wirtschaftliche Erfahrung. Zwischen 2009 und 2019 verzeichnete diese Generation eine stetige Erhöhung der Reallöhne um 20,2 %, was zu einem erhöhten Wohlstand führte. Gleichzeitig konnte das Wachstum der Kaufkraft nicht durch die Finanzkrise aufgehalten werden. Bezugnehmend auf die Covid-19-Pandemie, haben staatliche Subventionen die finanzielle Stabilität unterstützt.<sup>42</sup> Im Herbst des Jahres 2021 stiegen die Inflationsraten weltweit maßgeblich an. In Deutschland erreichten diese im Oktober 2022 über 10 % und waren demnach zweimal so hoch wie am Anfang des Jahres.<sup>43</sup> In Hinblick auf das Jahr 2024 hat sich die Steigerung der Inflation wieder gesenkt und liegt bis zur Mitte des Jahres bei einem Durchschnitt von 2,45 %. Demnach hat sich die Inflation in den darauffolgenden Jahren eingependelt.<sup>44</sup> Diese Entwicklung stellt für die Generation Z eine neue Ausgangslage dar, da sie bislang an wirtschaftliche Stabilität und niedrige Inflation gewöhnt war.<sup>45</sup> Das Auftreten einer Inflationswirtschaft verlangt von dieser Generation ein radikales Umdenken und eine Anpassung ihrer finanziellen Planung, um nicht wirtschaftlich zurückzufallen. Aufgrund der Auseinandersetzung mit einer hohen Inflation wird die Generation Z sensibilisiert für veränderte ökonomischen Bedingungen. Die Veränderungen stellen eine Generation vor neue wirtschaftliche Entscheidungen, die aufgrund eines Aufwachsens in einer wirtschaftlichen Blase zuvor ausgeblieben sind.<sup>46</sup>

---

<sup>40</sup>Vgl. Parment [2023], S.7ff.

<sup>41</sup>Vgl. Parment [2023], S.8.

<sup>42</sup>Vgl ebd.

<sup>43</sup>Vgl. Inflation.eu [2022], o.S.

<sup>44</sup>Vgl. Inflation.eu [2024], o.S.

<sup>45</sup>Vgl. Parment [2023], S.9.

<sup>46</sup>Vgl. Parment [2023], S.9.

### 3.1.3 Generation Z in der Arbeitswelt

Im folgenden Kapitel wird die Generation Z auf dem Arbeitsmarkt betrachtet.

Die Generation Z befindet sich derzeit in der finalen Phase des Bildungsweges. Ein Teil der Generation ist bereits im Arbeitsleben tätig. Demzufolge wird die neue Generation eine Mehrheit des zukünftigen Arbeitsmarktes darstellen. Mit dem Einstieg der neuen Generation werden neue Werte und Erwartungen für den Arbeitsmarkt relevant. Folglich stehen die Unternehmen vor neuen Herausforderungen, um der Generation Z die bestmöglichen Voraussetzungen zu bieten und diese in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Eine selbstbewusste Generation, die mehr Mitsprache, Mitbestimmung und Eigenbeteiligung erwartet am Arbeitsplatz.<sup>47</sup> Aus diesem Grund müssen Arbeitgeber den Arbeitsmarkt verstehen, um die veränderten Bedingungen effektiv zu bewältigen. Somit können die Bedürfnisse der Generation Z bedient werden, um sie für die Zukunft in den Familienunternehmen zu beschäftigen. Es herrscht ein Wandel vom Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt. Folglich können die Arbeitnehmer zwischen einer Vielzahl von Jobangeboten entscheiden. Der Wandel verläuft demnach zugunsten des Arbeitnehmers.<sup>48</sup> Dieser ist regional und branchenabhängig unterschiedlich weit fortgeschritten. Hierbei ist es maßgeblich, dass die Unternehmen die Generation Z verstehen, um anwendbare Entscheidungen zu treffen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Unternehmen motivierende Faktoren wählen, um die junge Generation anzusprechen.<sup>49</sup>

Aufgrund der oben genannten Dinge hat die Generation Z eine andere Sicht auf die Arbeit als ihre Vorgängergenerationen. Bedingt durch ein Aufwachsen in Zeiten der Pandemie und Herausforderungen mit dem Klimawandel. Zudem globale Konflikte, eine gute Konjunktur und hohe Lebensstandards.<sup>50</sup> Die Generation Z hat den Zugang zu unzählbarem Wissen aufgrund der Digitalisierung. Demzufolge lassen sich hohe Ansprüche bei der Generation Z beschreiben.<sup>51</sup> Es ist notwendig, dass Unternehmen eine Unternehmenskultur kreieren, die alle Generation anspricht. Hierbei besteht die Herausforderung in der Eingliederung der Generation Z. Exemplarisch hierfür sind flache Hierarchien, eine offene Fehlerkultur und ein partizipativer Führungsstil.<sup>52</sup> Für die Generation Z sind klare Strukturen, geregelte Arbeitszeiten, unbefristete Verträge und eine strikte Trennung von

---

<sup>47</sup>Vgl. Einramhof-Florian [2022], S.49.

<sup>48</sup>Vgl. Hesse/Mattmüller [2015], o.S.

<sup>49</sup>Vgl. Einramhof-Florian [2022], S.49.

<sup>50</sup>Vgl. Geramanis/Hutmacher/Walser [2023], S.71 ff.

<sup>51</sup>Vgl. Parment [2023], S.151.

<sup>52</sup>Vgl. Einramhof-Florian [2022], S.49.

Berufs- und Privatleben ansprechend. Zusätzlich sind die Optionen des Homeoffices und flexible Arbeitszeitregelungen für die Generation Z essenziell. Im Hinblick auf die ausführende Arbeit ist es für die Generation Z vermehrt wichtig, eine sinnstiftende Arbeit zu verfolgen. Die Generation schätzt Jobs, die Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und Umweltschutz betonen. Eine Generation, der eine Vielzahl an Bildungsmöglichkeiten zur Verfügung steht. Aus diesem Grund sind Entwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildung und eine persönliche und berufliche Entwicklung ansprechend für die Generation Z.<sup>53</sup>

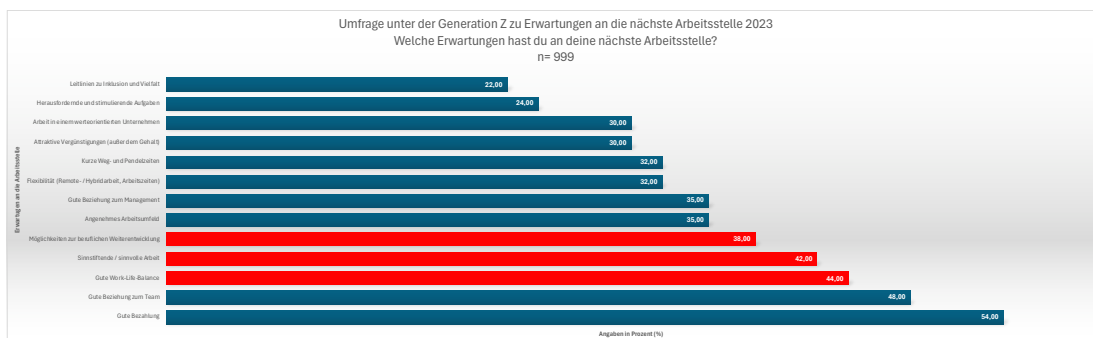


Abbildung 3: Umfrage unter der Generation Z zu Erwartungen an die nächste Arbeitsstelle 2023 (Quelle: In Anlehnung an JobTeaser, 2023, o.S.)

Die dargestellte Grafik zeigt die Ergebnisse einer Umfrage unter der Generation Z zu ihren Erwartungen an die nächste Arbeitsstelle im Jahr 2023. Insgesamt nahmen 999 Personen an dieser Umfrage teil. Die Grafik zeigt verschiedene Erwartungen und die prozentuale Angabe der Befragten, die diese Erwartungen teilen. In dieser Umfrage stellt die „gute Bezahlung“ die wichtigste Erwartung der Befragten dar. Dies gaben 54,00 % der Befragten an. Als zweitwichtigste Erwartung gaben die Befragten „eine gute Beziehung zum Team“ an. Diese Erwartung wird zu 48,00 % von den Befragten geteilt. Auf der dritten Position befindet sich die Angabe zur guten „Work-Life-Balance“. Diese Angabe wird zu 44,00 % von den Befragten geteilt. Demnach befindet sich an dritter Stelle einer der zuvor aufgeführten motivierenden Faktoren für die Generation Z. An vierter Stelle befindet sich die Auswahl „sinnstiftende Arbeit“. Diese Angabe wurde zu 42,00 % von den befragten Personen getroffen. Mit dieser Position wird ebenso ein zuvor beschriebener Einflussfaktor genannt. Auf der fünften Position befindet sich die Antwortmöglichkeit „Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung“. Diese Angabe treffen 38,00 % der befragten Personen. Mit Blick auf die zuvor beschriebenen Motivationsfaktoren stellt die Auswahl gleichermaßen einen dieser Faktoren dar. Infolge der Befragung wurden

<sup>53</sup>Vgl. Einramhof-Florian [2022], S.49.

noch weitere Antwortmöglichkeiten abgefragt. Hierzu zählen „Angenehmes Arbeitsumfeld“, „Gute Beziehung zum Management“, „Flexibilität“, „kurze Wege und Pendelzeiten“, „attraktive Vergünstigungen“, „Arbeit in einem weltorientierten Unternehmen“, „Herausfordernde und stimulierende Aufgaben“ und „Leitlinien zu Inklusion und Vielfalt“.<sup>54</sup> Diese Antwortmöglichkeiten sind für die Forschung nicht von Relevanz. Dennoch verdeutlichen die Ergebnisse dieser Umfrage, dass die Generation Z auf der Suche nach einer sinnstiftenden Arbeit, einer ausgeglichenen Work-Life-Balance und beruflichen Entwicklungschancen ist. Folglich spielen die Erwartungen eine besondere Rolle für den Arbeitsmarkt mit Blick auf die zukünftige prägende Generation.<sup>55</sup>

Die oben aufgeführten Ergebnisse zur Befragung der Generation Z werden auch von weiteren Studien belegt. Es wurden Online-Befragungen und Einzelinterviews durchgeführt. Hierbei spielt die Work-Life-Balance gleichermaßen eine maßgebliche Rolle.<sup>56</sup> Im aktuellen Arbeitsmarkt ist es zwingend notwendig, die Bedürfnisse der Arbeitnehmer zu erkennen und das Image des Unternehmens diesbezüglich zu verbessern. Die Selbstverwirklichung ist unabdingbar für die Generation Z. Auf dem Arbeitsmarkt geht der Trend in Richtung einer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Die Generation Z verfolgt eine strikte Trennung von Beruf und Privatleben. Negative Erfahrungen mit ständiger Erreichbarkeit lassen die Generation Z eine Trennung von Beruf und Privatleben fordern.<sup>57</sup> Diese Ansicht ist gegensätzlich zu den vorherigen Generationen und beschreibt eine Wandlung des Arbeitsmarktes aufgrund der neuen Zielgruppe. Es entsteht ein dynamisches Zusammenspiel zwischen bestehenden Arbeitsstrukturen und Erwartungen dieser neuen Generation.<sup>58</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Integration der Generation Z in die Arbeitswelt tiefgreifende Wandlungen der Arbeitgeber erfordert. Es verlangt Anpassungen und Veränderungen, um wettbewerbsfähig zu bleiben im Vergleich zu anderen Arbeitgebern. Es beeinflusst sowohl die Arbeitsweisen als auch die Unternehmenskultur nachhaltig.<sup>59</sup> Diese Anpassungen können als Chance für den Arbeitsmarkt angesehen werden. Die Generation Z handelt aus Beobachtungen von vorherigen Generationen. Hier war die

---

<sup>54</sup>Vgl. JobTeaser [2023], o.S.

<sup>55</sup>Vgl. JobTeaser [2023], o.S.

<sup>56</sup>Vgl. Waffenschmidt [2018], S.11.

<sup>57</sup>Vgl. Parment [2023], S.139 ff.

<sup>58</sup>Vgl. Geramanis/Hutmacher/Walser [2023], S.71 ff.

<sup>59</sup>Vgl. Parment [2023], S.139 ff.



Motivation beim Jobeinstieg hoch und die Hoffnung vorhanden, dass sich die Arbeit aufgrund von Loyalität und Leistungsbereitschaft auszahlt. Dies wurde oftmals nicht belohnt und endete mit negativen Folgen aufgrund der hohen Arbeitsbereitschaft. In diesem Zuge betrachtet die Generation Z die Arbeit als Mittel zum Zweck und nicht zur Selbstverwirklichung.<sup>60</sup>

### 3.2 Familienunternehmen

In diesem Kapitel werden Familienunternehmen definiert. Im Anschluss wird der Generationswechsel in Familienunternehmen betrachtet.

Familienunternehmen stellen eine wichtige Säule der deutschen Wirtschaft dar.<sup>61</sup> Diese werden anhand verschiedener Definitionen eingeordnet.<sup>62</sup> Familienunternehmen werden mit kleinen und mittelständischen Unternehmen gleichgesetzt, obwohl diese Eigenschaften nicht zwingend miteinander korrelieren.<sup>63</sup> Es lässt sich hier zwischen *eigentümergeführten* Familienunternehmen, *familienkontrollierten* Unternehmen und *nominellen* Familienunternehmen differenzieren. Bei *eigentümergeführten* Unternehmen werden Unternehmen mit dem Eigentum des Unternehmens und der Führung durch eine Familie oder einzelnen Person beschrieben. Diese Definition trifft zu, wenn es sich um ein Einzelunternehmen handelt, es keine explizit genannten Geschäftsführer gibt oder bei Personengesellschaften maximal drei persönlich haftende Gesellschafter existieren. Hierzu können ebenfalls Kapitalgesellschaften zählen, wenn der Geschäftsführer auch Gesellschafter ist und maximal drei natürliche Personen mindestens 50% des stimmberechtigten Kapitals haben.<sup>64</sup>

Als zweite Variante lassen sich *familienkontrollierte* Unternehmen benennen. Hierbei wird ein Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnet, wenn die Führung von natürlichen Personen erfolgt, welche einer Familie zugehörig sind. Diese Unternehmen können auch von mehreren Familien geführt werden. Es muss nicht das Eigentum oder die Leitung bei der Familie liegen. Bei Einzelunternehmen liegt demnach die Kontrolle beim jeweiligen Inhaber des Unternehmens. Im Vergleich gilt bei Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften die Kontrollregel.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup>Vgl. Geramanis/Hutmacher/Walser [2023], S.71 ff.

<sup>61</sup>Vgl. Thömmes [2022], S. 28-30.

<sup>62</sup>Vgl. Stiftung Familienunternehmen [2017], S.7.

<sup>63</sup>Vgl. Brückner [2011], S. 1-2.

<sup>64</sup>Vgl. Stiftung Familienunternehmen [2017], S.7.

<sup>65</sup>Vgl. ebd.

Als letzte Variante lassen sich *nominelle* Familienunternehmen beschreiben. Es handelt sich hierbei um die weit uneindeutige Definition. Hier werden Unternehmen als Familienunternehmen definiert, sobald diese einen Familiennamen im Unternehmensnamen enthalten. Dies erfolgt unabhängig von Leitung, Eigentum und Kontrolle durch eine Familie. Die dritte Variante wird aufgrund der nicht möglichen Vergleichbarkeit nicht mitberücksichtigt. Im Vergleich werden familienkontrollierte und eigentümergeführte Unternehmen beachtet.<sup>66</sup> Abhängig von den oben aufgeführten Definitionen machen in Deutschland Familienunternehmen zwischen 81 % und 95 % von allen Unternehmen aus.<sup>67</sup> Zusätzlich sind zwischen 45 % und 62 % der Erwerbstätigen in einem Familienunternehmen tätig. Folglich übernehmen die Familienunternehmen eine bedeutende Rolle in der deutschen Wirtschaft. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten sind in einem eigentümergeführten Unternehmen tätig.<sup>68</sup>

Von den insgesamt 3,335 Millionen aktiven Unternehmen in Deutschland sind 3,086 Millionen eigentümergeführte Familienunternehmen, die rund 57% aller Erwerbstätigen beschäftigen. Von den Unternehmen in Deutschland sind 3,170 Millionen *familienkontrollierten* Unternehmen, was 95% aller Unternehmen entspricht, in denen 62% aller Erwerbstätigen beschäftigt sind. *Nominelle* Familienunternehmen zählen 2,710 Millionen und beschäftigen rund 45% aller Erwerbstätigen.<sup>69</sup> In kleineren Unternehmensgrößenklassen sind die Familienunternehmen hauptsächlich vertreten. In Vergleich dazu ist nur ein kleiner Teil den Großunternehmen zugehörig. Die Gründungszahlen sind rückläufig in Deutschland. Mit Blick in die Zukunft nimmt der Bestand der kleinen Unternehmen ab, da erfolgreiche junge Unternehmen mit steigendem Wachstum die Schwelle zum mittelgroßen oder großen Unternehmen überschreiten. Das Wachstum wird aufgrund der wachsenden Wirtschaft in der Zukunft impliziert.<sup>70</sup> Bislang liegt der Schwerpunkt der Familienunternehmen in kleineren Unternehmensgrößen.

Bei einer Unternehmensgröße bis zu neun Mitarbeiter sind nahezu 100% der Unternehmen Familienunternehmen. Hiervon sind 93 % familiengeführt und 89 % eigentümergeführt. Es ist wichtig zu erwähnen, dass beide Varianten sich nicht gegenseitig ausschließen. Aus diesem Grund kann ein Unternehmen gleichzeitig eigentümergeführt und familiengeführt sein. Bei einer Beschäftigtenzahl zwischen zehn und 49 Personen sind die

---

<sup>66</sup>Vgl. Stiftung Familienunternehmen [2017], S.7.

<sup>67</sup>Vgl. Rotfuß [2009], o.S.

<sup>68</sup>Vgl. Brückner [2011], S. 10-11.

<sup>69</sup>Vgl. Rotfuß [2009], o.S.

<sup>70</sup>Vgl. Stiftung Familienunternehmen [2017], S.7.

Anteile an Familienunternehmen geringfügig kleiner. Hiervon sind 85 % der Unternehmen familiengeführt und 80 % der Unternehmen eigentümergeführt.<sup>71</sup> Je größer die Unternehmen sind, desto geringer ist der Anteil an Familienunternehmen. Unternehmen mit einer Beschäftigungsanzahl von über 500 Personen sind zu 30 % familienkontrolliert. Lediglich 24 % der Unternehmen sind eigentümergeführt. Folglich beschäftigen 98,5 % der Familienunternehmen unter 50 Mitarbeiter. Demnach haben 1,5 % der Familienunternehmen mehr als 50 Mitarbeiter.<sup>72</sup> Diese Größenverteilung der Familienunternehmen lässt sich auf verschiedene Gründe zurückführen. Eine Vielzahl an Familienunternehmen schafft es nicht die Schwelle zu überschreiten, weil viele der Familienunternehmen als Einzelunternehmen oder Personengesellschaft gegründet werden. In diesem Fall kommt es zu ausbleibendem Wachstum oder die Schwierigkeit das Wachstum beizubehalten. Ein größeres Wachstum kann durch zusätzliches Kapital erreicht werden. Zusätzliches Kapital hängt oftmals mit Investoren zusammen, die weiteres Kapital zur Verfügung stellen. Durch die Investitionen wird der Verlust von Kontroll- und Stimmrechten gefördert. Dies erfolgt aufgrund eines Tauschs von Kontroll- und Stimmrechten gegen liquide Mittel für das Unternehmen. Resultierend daraus schwindet die Familienzugehörigkeit des Unternehmens.

Aufgrund der oben genannten Voraussetzungen ist der Anteil an Familienunternehmen in der Unternehmensklasse niedrig. Neben der Unternehmensgröße nach Beschäftigten, können die Unternehmen aufgrund des Umsatzes zugeordnet werden. Die Verteilung der Familienunternehmen nach Beschäftigten ist vergleichbar mit der Verteilung des Umsatzes. Aus diesem Grund können 90 % der Familienunternehmen der kleinsten Umsatzklasse zugeordnet werden. Diese wird mit einem Umsatz bis zu einer Million definiert. Im Gegensatz dazu befinden sich nur 45% der Familienunternehmen in der größten Umsatzklasse. Diese Umsatzklasse lässt sich mit 50 Millionen oder mehr beschreiben.<sup>73</sup> Folglich lassen sich drei Viertel der Familienunternehmen zur untersten Umsatzklasse zuordnen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass unabhängig von einer Umsatz- oder Beschäftigungszuordnung die Familienunternehmen eine bedeutende Rolle in der deutschen Wirtschaft haben.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup>Vgl. Stiftung Familienunternehmen [2017], S.7.

<sup>72</sup>Vgl. ebd.

<sup>73</sup>Vgl. Stiftung Familienunternehmen [2017], S.7.

<sup>74</sup>Vgl. Baus [2023], S. 2ff.

### 3.2.1 Besonderheiten der Familienunternehmen

Bei der Betrachtung von Familienunternehmen werden vermehrt materielle Aspekte analysiert, welche rational zu beurteilen sind. Exemplarisch hierfür sind steuerliche und rechtliche Thematiken. Folglich werden emotionale und intuitive Dimensionen vermehrt vernachlässigt.<sup>75</sup> Aus diesem Grund sind die betriebswirtschaftlichen und juristischen Optimierungen im Fokus. Demzufolge werden die menschlichen Faktoren, die in Familienunternehmen essenziell sind, nicht berücksichtigt. Die Emotionen prägen jedoch zentrale Entscheidungsprozesse.<sup>76</sup> Demnach sind die Entscheidungen nicht ausschließlich rational zu bewerten. Eine Wechselwirkung aus Emotionen und Intuitionen entfacht eine besondere Dynamik in Familienunternehmen.<sup>77</sup> Hierbei kann metaphorisch die Vorstellung eines Baumes die Thematik verdeutlichen. Aufgrund der sichtbaren Teile des Baumes können finanzielle und ökonomische Aspekte repräsentieren werden. Die sichtbaren Teile beschreiben den Stamm und die Krone. Auf der Gegenseite verbildlichen die Wurzeln die emotionalen und seelischen Aspekte des Familienunternehmens. Bei genauer Betrachtung sind die Wurzeln entscheidend für das Wachstum und die Gesundheit des Baumes. Folglich verbildlichen die Wurzeln die emotionalen und psychischen Faktoren des Unternehmens. Diese beeinflussen den Erfolg und stehen für die gesunde Grundlage des Unternehmens.<sup>78</sup> Die Wechselwirkungen des Wurzelwerks und der Baumkrone verdeutlichen die familiären und generationsübergreifenden Einflüsse. Mit den Wurzeln werden zudem historische Aspekte verdeutlicht. Folglich sind Unternehmensgeschichten als wichtiger Faktor relevant.<sup>79</sup> Das Wachstum und der Ertrag werden aufgrund von erfolgreichen Generationsübergängen gesteigert. Hingegen fördern Ungerechtigkeiten und Konflikte die Schwächung des Wurzelwerks. Durch diese Aspekte kann der langfristige Erfolg des Unternehmens gefährdet werden.<sup>80</sup> Das Beispiel verdeutlicht, dass der emotionale Aspekt eine Besonderheit darstellt. Im Vergleich ist diese Eigenschaft bei Nicht-Familienunternehmen nicht zu finden. Eine Übereinstimmung von Eigentümerschaft und Unternehmensführung ist jedoch bei Familienunternehmen vermehrt zu finden. Diese Eigenschaft stellt ebenso eine Besonderheit für Familienunternehmen dar. Es können hierdurch positive und negative Folgen entstehen. Beispielsweise entsteht aufgrund der Nähe

---

<sup>75</sup>Vgl. Negri [2018], S. 7ff.

<sup>76</sup>Vgl. Kirf [2024], S. 10ff.

<sup>77</sup>Vgl. LeMar [2014], S. 1ff.

<sup>78</sup>Vgl. LeMar [2014], S. 2ff.

<sup>79</sup>Vgl. ebd.

<sup>80</sup>Vgl. LeMar [2014], S. 2ff.

zum Geschäftsführer eine persönliche Bindung in der internen Kommunikation. Diese zwischenmenschliche Entwicklung kann in Nicht-Familienunternehmen aufgrund der Unternehmensgröße oftmals nicht erreicht werden.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Vorgehensweise in Bezug auf die Weiterentwicklung. Thematisiert werden hierbei die Entwicklung der Mitarbeiter und die Entwicklung des Unternehmens. Beispielsweise erhalten Nicht-Familienunternehmen Unterstützung von externen Dienstleistern, um die Entwicklung von Mitarbeitern und die Entwicklung des Unternehmens zu fördern. Diese Unterstützung der Mitarbeiter in Führungspositionen wird genutzt, um die Führungsqualitäten weiterzuentwickeln. Die Unterstützung muss sich nicht ausschließlich auf die Führungspositionen beschränken. Es kann zudem hilfreich sein, um Managementstile dynamisch zu gestalten.<sup>81</sup> Im Vergleich hierzu verlassen sich Familienunternehmen zum Großteil auf die eigenen Kräfte. Da sie überzeugt sind, dass es mit den eigenen Ressourcen zu schaffen ist.<sup>82</sup> Eine weitere Besonderheit in Familienunternehmen beschreibt die Amtszeit eines Geschäftsführers. Bei einer untersuchten Amtszeit von 20 Jahren stellte sich heraus, dass doppelt so viele der Unternehmen Familienunternehmen sind. Aus diesem Grund besteht bei Familienunternehmen eine langfristige Führungsstruktur, welche zur Kontinuität von Familienunternehmen beiträgt. In diesem Zuge kann dies negative Folgen haben. Beispielsweise können veraltete Führungstechniken wirtschaftliche Faktoren der Unternehmen beeinflussen. Im Vergleich dazu kommt es bei Nicht-Familienunternehmen vermehrt zu Machtkämpfen in der Führungsetage und demzufolge zu einer höheren Fluktuation auf der Geschäftsführerposition.<sup>83</sup>

### **3.2.2 Generationswechsel und Nachfolge in Familienunternehmen**

Bei einem lange bestehenden Familienunternehmen kommt der Zeitpunkt des Generationswechsels, solange eine Nachfolge nicht ausgeschlossen ist.<sup>84</sup> Voraussetzung hierfür ist das Interesse, das Familienunternehmen weiterführen zu wollen. Folglich entsteht grundsätzlich eine bedeutende Herausforderung, die Nachfolge zu regeln. In diesem Zeitalter zeigt die jüngere Generation vermehrt kein Interesse, den elterlichen Betrieb zu übernehmen. Dies geschieht aus verschiedensten Gründen. Die Herausforderungen entstehen

---

<sup>81</sup>Vgl. LeMar [2014], S. 6 ff.

<sup>82</sup>Vgl. ebd.

<sup>83</sup>Vgl. Nagl [2015], S.4 ff.

<sup>84</sup>Vgl. Brückner [2011], S. 12.

aufgrund eines zeitlichen Aufwandes sowie fehlender Fähigkeiten der jüngeren Generation oder negativer Zukunftsvorhersagen des Unternehmens. Fehlende Qualifikationen entstehen vor allem durch eine nicht Einbindung in die Tätigkeiten des Familienunternehmens. In dem Jahr 2014 wurde die Nachfolge in Familienunternehmen in einer repräsentativen Studie anhand von Experteninterviews erforscht. In den Ergebnissen dieser Studie wird aufgezeigt, dass 60 % der Familienunternehmen die Nachfolge noch nicht geklärt haben. Besonders auffällig sind hier die 55-60-Jährigen, bei denen zu 71 % noch nicht ihre Nachfolge geregelt ist.<sup>85</sup> Ein großer Teil der Unternehmer verschiebt die Frage der Nachfolge aufgrund der täglichen Belastung. Zudem spielt das Fehlen eines passenden Nachfolgers und die Unsicherheit des Familienunternehmens eine Rolle. Es ist wichtig zu erwähnen, dass nur 22 % der Befragten eine familieninterne Nachfolge als realistisch einschätzen. Demzufolge wird die Knappheit der potenziellen Nachfolger klar. Zum einen aufgrund der geringen Anzahl an qualifizierten Nachfolgern, zum anderen infolge des fehlenden Interesses der möglichen familieninternen Nachfolger.<sup>86</sup> Es entstehen hohe Erwartungen an die potenziellen Nachfolger. Wichtige Faktoren sind die Persönlichkeit, Belastbarkeit, Kommunikationsfähigkeit und die fachliche Qualifikation. Besonders auffallend ist, dass für weniger als ein Drittel der Befragten ein Verbleib in der Familie als wichtigster Aspekt genannt wird. Die Ergebnisse der aufgeführten Studie verdeutlichen die Komplexität der Nachfolge in Familienunternehmen. Zudem wird deutlich welche organisatorischen und persönlichen Aspekte eine Rolle spielen beim Generationswechsel. Die Studie bietet einen ersten Eindruck über die Nachfolge bei Familienunternehmen.<sup>87</sup> Mit Blick auf die Unternehmensübergabe entsteht ein Wandlungsprozess. Dieser Prozess entsteht, weil sich die Führungsebene und die Struktur verändert und somit die Rollen des Unternehmers und des Nachfolgers entstehen.<sup>88</sup>

Der Generationswechsel lässt sich in drei verschiedene Phasen einordnen. Die erste Phase beschreibt die Phase der Vakanz. In dieser Phase wird der Nachfolger ausgesucht. In Hinblick auf Familienunternehmen fällt die erste Suche auf die eigenen Nachkommen. Sobald ein Nachfolger ausgewählt ist, beginnt die zweite Phase des Generationswechsels. Hierbei handelt es sich um die Einarbeitung des Nachfolgers. Schlussendlich beendet die dritte Phase den Generationsübergang. In dieser Phase ist die Einarbeitung abgeschlossen. Hier kann es zu Konflikten kommen, wenn der Nachfolger nicht die Voraussetzungen

---

<sup>85</sup>Vgl. Nagl [2015], S.4 ff.

<sup>86</sup>Vgl. Nagl [2015], S.4 ff.

<sup>87</sup>Vgl. Nagl [2015], S. 4 ff.

<sup>88</sup>Vgl. Kormann/Börner [2023], S. 147ff.

hat, welche sich der Unternehmer vorstellt.<sup>89</sup> Familienunternehmen sind eng mit der Identität und der Existenz der Familie verknüpft. Folglich stellen Familien einen integralen Bestandteil der Unternehmen dar. Aus diesem Grund sichert das Familienunternehmen finanzielle Aspekte für die Familie und den gesellschaftlichen Status. Es fordert eine positive familiäre Atmosphäre und ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl. Im Idealfall verläuft die Übergabe nahtlos und ohne Verzögerungen. In der Praxis stellt der Generationswechsel jedoch eine große Herausforderung dar. Es kommt vermehrt zu Verzögerungen, da die ältere Generation sich nur allmählich von ihrer Position trennen kann. Demnach ist die Zeit ein maßgeblicher Faktor im Nachfolgeprozess. Ein frühzeitiges Beginnen mit der Nachfolge kann mögliche Engpässe während des Generationswechsels vermeiden. Aufgrund von Verzögerungen können etwaige ungeplante Ereignisse die Nachfolge beeinflussen. Beispielsweise durch Krankheit oder das Ableben der älteren Generation können ungeklärte Nachfolgeprozesse zum Vorschein kommen. Dies führt dazu, dass eine Vielzahl an Unternehmern sich nicht frühzeitig mit dem Thema befassen.<sup>90</sup>

Unabhängig von den oben beschriebenen fachlichen Qualifikationen stellt die Nachfolge die Familie vor eine emotionale Herausforderung. In diesem Prozess werden tiefgehende Identitäts- und Machtfragen thematisiert. Es ist maßgeblich, dass der Wille zur Übergabe besteht. Außerdem muss der Nachfolger bereit sein die Verantwortung zu übernehmen. Eine eindeutige Kommunikation ist essenziell für eine erfolgreiche Nachfolge. Hierfür muss ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Gebendem und dem Nehmenden bestehen.<sup>91</sup> In der Nachfolge ist die Wechselwirkung aus Können, Wollen und Dürfen relevant. Eine Betrachtung der emotionalen Bedürfnislage aller beteiligten Personen. Folglich können alle Perspektiven analysiert und reflektiert werden. Beispielsweise kann und will ein Nachfolger, jedoch darf er die Nachfolge nicht antreten. Gegensätzlich darf ein Nachfolger und will es auch, kann es aber nicht. Demzufolge ist der Dreiklang relevant, um die bestmögliche Nachfolge zu bestimmen.

Die jüngere Generation fühlt sich vermehrt moralisch verpflichtet die Nachfolge anzutreten, obwohl sie an ihrer fachlichen Qualifikation zweifeln.<sup>92</sup> Zudem bilden Verantwortung und Vertrauen eine wichtige Säule im Verlauf des Generationswechsels. Der Gebende muss darauf vertrauen, dass der nehmende die Verantwortung übernimmt, im

---

<sup>89</sup>Vgl. Brückner [2011], S. 12-13.

<sup>90</sup>Vgl. Mueller-Harju [2013], S. 17 ff.

<sup>91</sup>Vgl. Mueller-Harju [2013], S. 17 ff.

<sup>92</sup>Vgl. LucaNet [2019], o.S.

Sinne des Familienunternehmens zu handeln. Erforderlich sind offene Kommunikation und auch bei verschiedenen Ansichten ein gegenseitiges Verständnis. Während des Generationswechsels werden die oben beschriebenen emotionalen Komponenten des Familienunternehmens omnipräsent. Diese Faktoren wurden im vorherigen Kapitel anhand des Baum-Beispiels verdeutlicht. Folglich ist es nicht möglich, die Übergabe des Unternehmens rein rational zu betrachten. Es erfordert eine sorgfältige Planung und Durchführung der Nachfolge sowie die Notwendigkeit eines hohen Grads an emotionaler Intelligenz. Unter Berücksichtigung der persönlichen Dimension kann der Übergabeprozess erfolgreich gestaltet werden.<sup>93</sup> Aus diesem Grund ist das Beziehungsmanagement untrennbar verbunden mit den strategischen Fragen bezüglich des Generationswechsels. Im besten Fall ist das Beziehungsmanagement erfolgt, bevor die Diskussion über die Übergabestrategie erfolgt. Der Ablauf beider Prozesse wird in der Praxis jedoch oftmals parallel durchgeführt.<sup>94</sup> Ein erfolgreicher Übergabeprozess sichert den Fortbestand des Familienunternehmens. Zudem wird das emotionale und monetäre Wohlergehen der Familie und der Beschäftigten gesichert. Der Generationswechsel in Familienunternehmen ist ein komplexer Prozess. Dieser erstreckt sich weit über die Nachfolge hinaus.<sup>95</sup> Während in Nicht-Familienunternehmen die Annahme getroffen wird, dass die Nachfolge ein bilateraler Prozess zwischen Unternehmer und Nachfolger ist. Hingegen sind bei der Nachfolge in Familienunternehmen, das Unternehmen, die Familie und das Eigentum betroffen. Zwischen den Bereichen besteht eine Verbindung, weshalb Veränderungen in einem Bereich den anderen Bereich beeinflussen.

### 3.2.3 Familieninterne Nachfolge

In Hinblick auf die Nachfolge im Familienunternehmen kommen verschiedene Nachfolgestrategien infrage. Bei deutschen Familienunternehmen ist die familieninterne Nachfolge weit verbreitet und gilt als beliebteste Strategie der Unternehmer.<sup>96</sup> Jeder zweite Generationswechsel scheitert bei einer familieninternen Übergabe. Eine Übergabe im Familienunternehmen ist unumgänglich, jedoch ist diese komplex und mit einer hohen Emotionalität verbunden. Es ist entscheidend, den passenden Zeitpunkt und die geeignete Nachfolgeform auszuwählen. Hierbei ist eine gründliche Vorbereitung notwendig, da familieninterne Strategien eine Vielzahl an Herausforderungen mit sich bringen.<sup>97</sup> Diese

---

<sup>93</sup>Vgl. Mueller-Harju [2013], S. 17 ff.

<sup>94</sup>Vgl. Nagl [2015], S. 41 ff.

<sup>95</sup>Vgl. Mueller-Harju [2013], S. 17 ff.

<sup>96</sup>Vgl. Brückner [2011], S. 16-17.

<sup>97</sup>Vgl. Wiesenhahn [2020], S. 91 ff.



Ausgangslage wird aufgrund der verschiedenen Interessen der Familienmitglieder und gegebenenfalls der Partner herbeigeführt. Bei der familieninternen Übergabestrategie lassen sich zwei wichtige Personen festhalten. Zum einen die Rolle des Seniors respektive die Rolle des Übergebenden, zum anderen die Rolle des Juniors respektive die Rolle des Übernehmenden. Der Übergebende sollte frühzeitig mit der Nachfolge beginnen. Um Komplikationen zu vermeiden, sollte die Nachfolge mit Mitte 50 begonnen werden.<sup>98</sup> Es handelt sich hierbei um einen Richtwert. Dennoch sollte jede Situation im Einzelfall bewertet werden. Das Alter kann nicht immer ein valider Faktor sein für beispielsweise die Gesundheit eines Menschen. Nichtsdestotrotz kann mit Mitte 50 ein guter Zeitpunkt gewählt werden, um mögliche Komplikationen zu vermeiden. Es ist sinnvoll als Unternehmer das Gespräch mit dem Steuerberater zu suchen, um mögliche Nachfolgeformen und steuerliche Auswirkungen zu evaluieren. Eine offene und transparente Kommunikation innerhalb der Familie ist maßgeblich, um die Nachfolge für die nächste Generation bestmöglich zu planen. Es kann von Vorteil sein, Einfluss auf die Ausbildung und die berufliche Entwicklung der Kinder zu nehmen. Diese können auf die Position im Familienunternehmen angepasst werden, um möglicherweise von den Qualifikationen zu profitieren. Die übergebende Person sollte sich der strategischen Dimension bewusstwerden und beispielsweise professionelle Hilfe beanspruchen, um steuerliche und rechtliche Auswirkungen bestmöglich zu planen.<sup>99</sup>

Das Vertrauen innerhalb der Familie ist ein wichtiger Faktor, um Konflikte zu vermeiden oder offen anzusprechen. Es ist essenziell, einen detaillierten Zeitplan festzulegen, um den Ausstieg des Seniors verbindlich zu bestimmen.<sup>100</sup> Dieser kann im Nachgang als Berater im Unternehmen tätig sein, sollte jedoch die operativen Tätigkeiten vollkommen abgeben. Ein möglicher Richtwert beträgt zwei Jahre, um die operative Verantwortung abzugeben. Gleichermäßen wichtig ist die Rolle des Juniors respektive der übernehmenden Person. Eine Grundvoraussetzung für den Generationswechsel stellen die klare Bereitschaft und der Wille zur Übernahme dar. Kontraproduktiv ist eine Nachfolge, welche nur aufgrund eines Pflichtgefühls basiert. Die Nachfolge beinhaltet die Übernahme von Verantwortung gegenüber Familie, Mitarbeitern und Geschäftspartnern zu übernehmen. Folglich ist es wichtig, das Vertrauen der Mitarbeiter und Geschäftspartner von Anfang an zu gewinnen. Es ist zu vermeiden, dass Konflikte zwischen Geschwistern entstehen.

---

<sup>98</sup>Vgl. Wiesenhahn [2020], S. 91 ff.

<sup>99</sup>Vgl. ebd.

<sup>100</sup>Vgl. Brückner [2011], S. 16-17.

Demnach ist eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten wichtig. Demnach ist eine eindeutige Zuordnung der Verantwortung und Aufteilung der Gesellschaftsanteile wichtig zu betrachten. Eine gerechte Aufteilung kann zu Pattsituation führen, welche das Handeln des Unternehmens hemmen könnte. Demnach ist es sinnvoll, die Aufteilung für die entscheidungstragende Person höher zu gewichten. Aus diesem Grund wird eine Pattsituation vermieden und die Entscheidungen können ohne Verzögerungen vollzogen werden. Die emotionale Dimension stellt einen wichtigen Faktor in der familieninternen Nachfolge dar. Für den gesamten Nachfolgeprozess ist ein Zeitraum von zehn Jahren zu berücksichtigen. Dieser ist wie zuvor ein Richtwert und ist zusätzlich individuell zu bewerten. Dennoch sollte auch die Lebenssituation des Seniors nach dem Generationsübergang geklärt sein, um Komplikationen zu vermeiden und einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten. Der Senior sollte sich der eigenen Rolle nach der Nachfolge bewusst sein.<sup>101</sup>

Zusammenfassend ist eine frühzeitige Planung essenziell für die Nachfolge. Es sollten erste Überlegungen im 55. Lebensjahr erfolgen.<sup>102</sup> Eine gründliche Prüfung der Nachfolgealternativen ist von hoher Relevanz. Die familieninterne Nachfolge ist nicht in jedem Fall die bestmögliche Lösung. Ebenso ist eine rechtliche und steuerliche Beratung vorteilhaft, um die Sachlage des Unternehmens zu evaluieren. Zusätzlich ist eine freie Lebensplanung der Kinder positiv. Hierdurch kann der Druck bezüglich der Nachfolge gelindert werden. Es ist empfehlenswert eine Bewertung von außerhalb einzuholen, um eine objektive Sicht auf das Familienunternehmen zu erhalten. In Bezug auf die oben genannte Thematik, ist es maßgeblich die jeweiligen Vorstellungen offen zu kommunizieren. Unter Nutzung der offenen Kommunikation werden klare Verantwortungen geschaffen. Im Verlauf der Nachfolge müssen Verantwortungshoheiten eindeutig festgelegt werden. Gleichmaßen sind die Gesellschaftsanteile und das Eigentum des Familienunternehmens zu verteilen. Hier soll eine Pattsituation vermieden werden, um die Schnelligkeit der Entscheidungen nicht zu behindern. Aufgrund der detaillierten Planung soll ein fristgerechter Ausstieg des Seniors terminiert werden. Es sollte eine zeitliche Vereinbarung für den Wechsel der operativen Verantwortung festgelegt werden. Durch die Maßnahmen können die komplexen Prozesse der Nachfolge einheitlicher sortiert werden. Es wird eine langfristige Stabilität für das Familienunternehmen gewährleistet.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup>Vgl. Wiesenhahn [2020], S. 91 ff.

<sup>102</sup>Vgl. ebd.

<sup>103</sup>Vgl. Wiesenhahn [2020], S. 91 ff.

### 3.3 Rekapitulation der theoretischen Grundlagen

In diesem Kapitel werden die Kernaussagen des theoretischen Teils rekapituliert.

Die Generation Z stellt mit 12,03 Millionen Menschen eine bedeutende Bevölkerungsgruppe dar.<sup>104</sup> Zugehörig sind Menschen, die zwischen 1996 und 2009 geboren wurden.<sup>105</sup> Der Einfluss auf die zukünftige Arbeitswelt ist zunehmend spürbar. Gegensätzlich zu älteren Generationen, ist diese Generation in einer digitalen Umgebung aufgewachsen.<sup>106</sup> Stark ausgeprägt sind die Charaktereigenschaften von Realismus und pragmatischem Denken. Beeinflusst wurden diese durch gesellschaftliche Krisen und die Erziehung der älteren Generationen.<sup>107</sup> Die Generation Z ist ehrgeizig, leistungsorientiert, politisch und sozial engagiert. Zudem zeigt die Generation ein hohes Bewusstsein für Umweltfragen und Nachhaltigkeit. Infolge der Generation Z rücken eine Vielzahl an modernen Arbeitsweisen in den Fokus. Genannt wurden hier beispielsweise Home-Office, flexible Arbeitszeiten und eine Trennung von Beruf und Privatleben. Zusätzlich sucht die Generation Z nach einer sinnstiftenden Arbeit und einem ausgewogenen Gleichgewicht von Arbeit und Freizeit. Bekannt ist diese Methode auch als Work-Life-Balance. Wie oben in dem Kapitel beschrieben, erfordern die neuartigen Bewegungen eine tiefgreifende Anpassung der Unternehmenskultur.<sup>108</sup>

In Hinblick auf die Forschung wurden in den darauffolgenden Kapitel die Eigenschaften und Besonderheiten von Familienunternehmen erläutert. Diese bilden einen zentralen Bestandteil der deutschen Wirtschaft.<sup>109</sup> Sie werden in *eigentümergeführte, familienkontrollierte* und *nominelle* Familienunternehmen unterteilt. Dennoch lässt sich erkennen, dass keine einheitliche Definition in der Literatur zu finden ist. Schlussendlich bleiben verschiedene Definitionen von Familienunternehmen bestehen. Dennoch können zwischen 81 % und 95 % aller Unternehmen in Deutschland Familienunternehmen zugewiesen werden, welche einen Großteil der Erwerbstätigen ausmachen.<sup>110</sup> Familienunternehmen beschreiben einen Dreiklang aus Unternehmen, Familie und Eigentum. Diese Wechselwirkung schafft eine besondere Dynamik, welche positive als auch negative Auswirkungen

---

<sup>104</sup>Vgl. Nordmann/Drewitz [2023], S.54.

<sup>105</sup>Vgl. Pawlik [2024], S. 5 ff.

<sup>106</sup>Vgl. Kleinjohann/Reinecke [2020], S.17.

<sup>107</sup>Vgl. Nordmann/Drewitz [2023], S.54.

<sup>108</sup>Vgl. Parment [2023], S.139 ff.

<sup>109</sup>Vgl. Brückner [2011], S. 12-17.

<sup>110</sup>Vgl. Stiftung Familienunternehmen [2017], S.7.

gen herbeiführen kann. Aus diesem Grund entsteht beim Generationswechsel in Familienunternehmen ein besonderer Fokus auf der emotionale Dimension. Vermehrt verschieben Unternehmer aufgrund der täglichen Belastung die Planung der Nachfolge. In Hinblick auf die familieninterne Nachfolge betrachten lediglich 22 % der Inhaber der Familienunternehmen diese als realistisch.<sup>111</sup> Eine frühzeitige und sorgfältige Planung der Nachfolge ist notwendig. Es müssen Präventive Maßnahmen ergriffen werden, um mögliche Komplikationen zu vermeiden. Eine Verteilung der Verantwortung und das Vertrauen innerhalb der Familie sollte eine zentrale Vorgehensweise sein. Eine Bezugnahme von externer Expertise und die sinnvolle Aufteilung der Gesellschaftsanteile wird als sinnvoll beschrieben. In diesem Fall kann eine Stabilität des Familienunternehmens für die Zukunft gewährleistet werden.<sup>112</sup>

## **4 Methodik**

In diesem Abschnitt wird der methodische Ansatz der Masterarbeit dargelegt. Es wird in der Forschung der Generationswechsel in Familienunternehmen erforscht. Dieser untersucht spezifisch die managementbezogenen Strategien, Chancen und Risiken unter Berücksichtigung der Generation Z.

### **4.1 Methodische Vorgehensweise**

In der Masterarbeit wurden zu Beginn der Ausarbeitung die theoretischen Grundlagen dargelegt, um einen Einblick in die Thematik zu gewähren. Im theoretischen Teil wird die Bedeutung und Relevanz des Generationswechsels in Familienunternehmen thematisiert. Es werden vorhandene Forschungsergebnisse aus bestehenden Studien dargelegt. Folglich wird aufgrund der vorhandenen Literatur, welche sich nicht explizit mit der Generation Z beschäftigt, die Forschungslücke definiert. Zudem wird der theoretische Rahmen für die Themen Generation Z, Familienunternehmen und Generationswechsel in Familienunternehmen erläutert. Im weiteren Verlauf der Ausarbeitung wird der qualitative Forschungsansatz durch Experteninterviews zur Datenerhebung dargelegt. Mithilfe der qualitativen Datenerhebung wird die Beantwortung der Forschungsfrage gewährleistet. Die Wahl der qualitativen Methodik und der Experteninterviews ermöglicht eine tiefgehende Analyse der unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen. Ein maßgeblicher

---

<sup>111</sup>Vgl. Nagl [2015], S.4 ff.

<sup>112</sup>Vgl. Wiesenhahn [2020], S. 91 ff.

Schritt stellt hierbei die Auswahl der Experten dar. Diese werden nach spezifischen Kriterien ausgewählt. Die Kriterien und Auswahl der Befragten werden im nachfolgenden Kapitel näher erläutert. Für die Befragung wurden halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Diese Vorgehensweise wurde ausgewählt, um den Befragten genügend Raum für detaillierte und tiefgründige Antworten zu geben. Folglich sind die Experteninterviews mit einem Leitfaden durchgeführt worden, welcher alle relevante Themen abdeckt. Dieser Leitfaden wird im Verlauf des methodischen Teils näher erläutert. Es wurden vier Experteninterviews geführt, um ausreichend Ergebnisse für die Beantwortung der Forschungsfrage zu erhalten. In Hinblick auf die Auswertung wurden die geführten Interviews aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Die Auswertung der Interviews erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.<sup>113</sup> In der Masterarbeit wird eine induktive Auswertung der Datenerhebung verfolgt. Folglich wurde das Kategoriensystem, welches zur Auswertung der Interviews genutzt wurde, anhand der geführten Interviews erstellt. Ebenfalls wird die Vorgehensweise der Auswertung in den nachfolgenden Kapitel näher erläutert. Nach Analyse und Aufbereitung der qualitativen Forschung werden die Ergebnisse aufgezeigt und kritisch betrachtet. Dieser Teil der Ausarbeitung folgt auf das Kapitel der Methodik. Darauffolgend werden die Grenzen der Forschungsmethode und der erzielten Ergebnisse dargelegt. Zum Ende der Ausarbeitung stehen der Ausblick und die Handlungsempfehlungen, welche auf die erzielte Ergebnisse aufbauen.

## 4.2 Auswahl der Befragten

In diesem Kapitel wird die Auswahl der befragten Personen dargestellt. Es erfolgte eine sorgfältige Auswahl der Befragten, um eine zielgerichtete Untersuchung des Generationswechsels in Familienunternehmen zu gewährleisten.

Tabelle 1: Übersicht der Befragten (Quelle: Eigene Darstellung)

<b>Auswahl der Befragten: Generationswechsel in Familienunternehmen</b> n = 4	
<b>Generation Z / Kinder von Inhabern der Familienunternehmen</b>	<b>Experten / Geschäftsführer / Elternteil</b>
(1) Männlich, 23 Jahre, Sohn vom Inhaber	(2) Männlich, 57 Jahre, Inhaber und Experte
(3) Männlich, 24 Jahre, Sohn vom Inhaber	(4) Männlich, 61 Jahre, Inhaber

<sup>113</sup>Vgl. Mayring [2022], o.S.

In Hinblick auf die Interviews wurden zwei verschiedene Zielgruppen kategorisiert. Auf der einen Seite befinden sich Angehörige der Generation Z, welche mit einem Familienunternehmen aufgewachsen sind. Das bedeutet, dass die Kinder der Inhaber entweder schon im Familienunternehmen tätig sind oder sich auf eine mögliche Nachfolge vorbereiten. Die Generation Z lässt sich in die Jahrgänge zwischen 1996 und 2009 eingrenzen.<sup>114</sup> Auf der anderen Seite stehen Geschäftsführer/Elternteile des Familienunternehmens, welche aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung, Experten darstellen, welche die Position der übergebenden Person einnehmen. Zudem beschäftigen sie sich in ihrer beruflichen Karriere mit der Nachfolge. Die Anzahl der geführten Interviews entspricht vier, wobei auf eine Gewichtung mit jeweils zwei Befragten pro Kriterium geachtet wurde. Diese Gewichtung der Interviews wird in der oben aufgeführten Tabelle dargestellt.

Die erste aufgeführte Person stellt einen Angehörigen der Generation Z dar. Dieser ist 23 Jahre alt und der Sohn eines Inhabers. Hier ist in der Zukunft eine Nachfolge für die familiengeführte Beteiligungsgesellschaft geplant. Die Funktion der Gesellschaft besteht aus der Verwaltung von Immobilien und Beteiligungen an Start-up-Unternehmen. Beim zweiten Befragten handelt es sich um einen Inhaber eines Familienunternehmens und einen Experten im Bereich Nachfolgeberatung. Die befragte Person war Teil des Generationswechsels beim vorherigen Generationsübergang. Folglich beim Vater des Befragten. Dieses Unternehmen steht derzeit nicht mehr unter der Führung der Familie. Dennoch betreibt die befragte Person eine Beteiligungsgesellschaft, welche voraussichtlich an die nächste Generation weitergegeben wird. Die geplante übernehmende Person ist der Generation Z zugehörig. Zudem ist die befragte Person in der Nachfolgeberatung tätig. Aus diesem Grund ist der Befragte in diesem Gebiet fachlich qualifiziert und hat Erfahrung in der subjektiven und objektiven Perspektive. Der dritte Befragte stellt ebenfalls einen Angehörigen der Generation Z dar. Dieser ist 24 Jahre alt und ebenfalls der Sohn eines Inhabers. Das Unternehmen beschäftigt sich hauptsächlich mit der Elektrotechnik. Zusätzlich gibt es eine Tochtergesellschaft, welche im Immobilienbereich tätig ist. Beide Unternehmensbereiche sind familiengeführt. In diesem Fall hat ebenso kein Generationswechsel stattgefunden, jedoch befindet sich dieser in der Vorbereitung. Letztlich wird in der oben aufgeführten Tabelle die vierte befragte Person aufgezeigt. Hierbei handelt es sich um einen Inhaber eines Familienunternehmens. Dieser hat zwei Söhne, welche sich der Generation Z zuordnen lassen. Es besteht bereits eine Planung der in der Zukunft

---

<sup>114</sup>Vgl. Pawlik [2024], S. 5.

bevorstehenden Nachfolge. Aus diesem ist die Umsetzung des Generationswechsels bereits omnipräsent bei dem Befragten und es besteht aufgrund der beiden Kinder die Überschneidung mit der Generation. Die zweite befragte Person der älteren Generation ist Inhaber einer Baumschule und einer zugehörigen Vertriebsorganisation. Die Kontaktaufnahme zu den befragten Personen erfolgte aufgrund von Weiterleitung von Kontaktdaten und eigener Kontaktaufnahme. Die Personen wurden telefonisch oder per E-Mail kontaktiert. Es wurden Termine zu den jeweiligen Interviews festgelegt und die Zustimmung zur Aufnahme für die Forschung erteilt. Im Anschluss wurden die Interviews mit dem erstellten Leitfaden durchgeführt. Dieser wird im folgenden Kapitel näher betrachtet.

### **4.3 Durchführung und Auswertung der Interviews**

In diesem Abschnitt werden die Durchführung und Auswertung der Interviews erläutert. Zu Anfang dieses Kapitels wird die Struktur des Interviewleitfadens dargelegt. Der Interviewleitfaden ist in mehrere Kapitel strukturiert, um die spezifischen Kapitel der Forschung abzudecken. In Hinblick auf die Ausarbeitung steht der Leitfaden unter dem Thema „Generationswechsel in Familienunternehmen“. Im ersten Kapitel des Leitfadens handelt es sich um die Einleitung. In diesem Teil wird der Befragte begrüßt und der Teilnahme am Interview wird gedankt. Zudem wird sichergestellt, dass die interviewte Person einverstanden damit ist, dass das Gespräch aufgezeichnet wird. Zusätzlich wird die Bestätigung eingeholt, dass die aufgezeichneten Ergebnisse für die Ausarbeitung genutzt werden können. Das Kapitel der Einleitung wurde erstellt, um einen erfolgreichen Einstieg in das Gespräch zu gewährleisten und die essenziellen formalen und rechtlichen Aspekte zu erfüllen. Im zweiten Teil der Einleitung wird der Interviewpartner darum gebeten, die Grundinformationen des Unternehmens darzulegen. Dies zielt darauf ab, die Unternehmenshistorie, die Rolle der befragten Person im Unternehmen und etwaige frühere Generationswechsel zu verstehen. Der zweite Teil der Einleitung wurde gewählt, um die Rahmenbedingungen des Unternehmens zu verstehen und zu prüfen, ob die Kriterien für die Befragung erfüllt werden. Wären die Kriterien nicht erfüllt worden, hätte die Suche nach weiteren Experten fortgesetzt werden müssen.

Im zweiten Kapitel des Leitfadens beginnt der thematische Einstieg in die Materie. Es handelt sich hierbei um die Berührungspunkte mit der Generation Z. Zuerst beschreibt die befragte Person seine Sicht auf die Generation Z. Im Anschluss werden Fragen zur Generation Z gestellt, die so beantwortet werden sollen, inwieweit diese Auswirkungen

auf den Arbeitsmarkt haben, können. Darüber hinaus werden Kontaktpunkte mit der Generation Z geschildert. Dieses Kapitel zielt darauf ab, die Erfahrungen mit der Generation Z und den Einfluss auf den Generationswechsel zu verstehen. Im dritten Teil des Leitfadens wird der Generationswechsel in Familienunternehmen thematisiert. Folglich schildern die Befragten ihre Erfahrungen mit einem Generationswechsel. Anschließend schildern die Befragten, entweder ob schon Erfahrungen mit dem Generationswechsel entstanden, sind oder noch nicht. Das weitere Leitfaden-Interview richtet sich nach den gegebenen Antworten der Befragten.<sup>115</sup>

In dem Fall eines schon erlebten Generationswechsels werden Fragen hinsichtlich entstandenen Herausforderungen, Strategien und spezifischen Maßnahmen gestellt. Sollte der erlebte Generationswechsel nicht mit der Generation Z erfolgt sein, wird diese Erfahrung mit dem bevorstehenden Generationswechsel in Verbindung gebracht. Demnach wird erfragt, inwieweit sich die Vorgehensweise unterscheidet oder welche neuen Herausforderungen, Strategien und Maßnahmen entstehen könnten. Im Falle eines noch nicht erfolgten Generationswechsels werden Fragen zur bevorstehenden Nachfolge gestellt. Hierbei wird erfragt, welche Spannungsfelder und Herausforderungen in Folge der Nachfolge entstehen und ob die Eigenschaften der Generation Z eine Rolle spielen. Dieses Kapitel wurde gewählt, um erfolgreiche und problematische Aspekte des Generationswechsels zu beleuchten.

Das vierte Kapitel stellt die Chancen und Risiken dar. In diesem Kapitel stellen die befragten Personen die Chancen und Risiken der Nachfolge dar. Zum einen werden die allgemeinen Chancen und Risiken erfragt, zum anderen werden diese mit den Eigenschaften der Generation Z in Verbindung gesetzt. In diesem Kapitel werden ebenso die erlebten Erfahrungen der befragten Personen dargelegt. Demnach kann durch das vierte Kapitel herausgestellt werden, welche Vor- und Nachteile aufgrund der Nachfolge entstehen und inwieweit diese in Verbindung mit den Eigenschaften der Generation Z stehen. Es ermöglicht die Untersuchung der Forschungsfrage und mögliche Chancen und Risiken durch die Generation Z zu identifizieren.

Im fünften Kapitel des Leitfadens wird der technologische Umgang im Unternehmen erfragt. Die Interviewpartner berichten, welchen Einfluss der technologische Wandel auf das Familienunternehmen hat und ob dieser Einfluss der Generation Z zugeschrieben

---

<sup>115</sup>Vgl. Anhang 1, S. 70ff.



werden kann. Das Kapitel wurde aufgrund der digitalen Affinität der Generation Z gewählt (siehe Kapitel 3.1.1). Demzufolge kann untersucht werden, ob die digitale Affinität einen Einfluss auf die Familienunternehmen hat.

Im sechsten Kapitel wird die Veränderung von Werten untersucht. Hier wird der Wertetransfer von den Generationen erforscht. Zudem werden kulturelle Veränderungen beleuchtet. Die Interviewpartner sollen die Auswirkungen des Generationswechsels auf die Unternehmenskultur und -werte beschreiben. Bei nicht vorhandenen Auswirkungen wird diskutiert, welche möglichen neuen Werte und kulturellen Veränderungen aufgrund der Generation Z entstehen können. Dieses Kapitel wird gewählt, um das Gleichgewicht von neuen und alten Werten zu untersuchen. Es kann untersucht werden, welchen Anteil die Generation Z an den Werten des Familienunternehmens hat. Zur Einleitung des Endes der Interviews wurden Kapitel sieben und acht verwendet. Bei diesen Kapiteln werden entweder nur eins oder beide der im folgenden genannten Kapitel verwendet.

Beim siebten Kapitel wird die Fragestellung an die Interviewpartner gestellt. Hierbei sollen die managementbezogenen Strategien, Chancen und Risiken erläutert werden. Dieses Kapitel zielt darauf ab, Antworten für die zentrale Forschungsfrage zu erhalten. Es handelt sich hierbei um eine fachlich herausfordernde Fragestellung, weshalb auf die Nutzung des siebten Kapitels verzichtet werden kann. Im achten Kapitel des Leitfadens werden die interviewten Personen darum gebeten, praktische Ratschläge für Familienunternehmen zu geben, welche vor einem Generationswechsel stehen. Hierbei wird impliziert, dass die Befragten Strategien nennen, welche beim Generationswechsel praktisch umgesetzt werden können. Hierdurch werden ebenso Strategien genannt und indirekt Vor- und Nachteile dargelegt, welche bei der Nachfolge genutzt und vermieden werden sollten. Das achte Kapitel kann als zusätzliche Nachfrage zum siebten Kapitel genutzt werden. Zudem kann das achte Kapitel unabhängig vom siebten genutzt werden, um die Formulierung der Frage für die befragten Personen zu vereinfachen. Demnach soll gewährleistet werden, dass infolge beider Kapitel die zentrale Forschungsfrage beantwortet werden kann. Aufgrund des achten Kapitels wird der praktische Bezug der Fragestellung hergestellt. Im letzten neunten Kapitel wird der Schlussteil des Interviews dargestellt. An dieser Stelle wird dem Befragten für die Teilnahme gedankt und eine Zusendung des Transkripts angeboten. Dieses Kapitel ermöglicht einen höflichen Abschluss des Interviews.

Die Struktur des Leitfadens wurde gewählt, um eine kohärente Gesprächsführung zu ermöglichen. Die Gliederung des Leitfadens orientiert sich an den theoretischen Grundla-

gen der Forschung. Zu Beginn des Leitfadens werden zunächst die grundlegenden Informationen erfragt, um den Kontext des Interviews zu verstehen. Aus diesem Grund wird die Basis gebildet, um die spezifischen Erfahrungen und Meinungen der Befragten einzuordnen. Aufgrund der methodischen Gestaltung des Leitfadens werden die Analyse und Vergleichbarkeit der Interviews gewährleistet. Zudem wird sichergestellt, dass die wichtigen Aspekte des Generationswechsels abgedeckt werden. Dies spiegelt sich in dem oben aufgeführten theoretischen Kapitel wider. Mit der Reihenfolge des Leitfaden-Interviews wird der Generationswechsel mit den Einflüssen der Generation Z in Verbindung gebracht.

Im Anschluss an die geführten Interviews werden die Daten systematisch ausgewertet. Zur Auswertung der Ergebnisse wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring genutzt.<sup>116</sup> Hierdurch wird es ermöglicht, qualitatives Datenmaterial strukturiert und nachvollziehbar zu analysieren. Für die Auswertung wird die im folgenden aufgeführte Vorgehensweise verfolgt: Im ersten Schritt werden die erzielten Daten vorbereitet. Dafür werden die geführten Interviews transkribiert. Auf eine Anonymisierung der Interviews wird verzichtet, da diese von den befragten Personen nicht erwünscht ist. Im zweiten Teil werden die Analyseeinheiten der Interviews bestimmt. Die Einteilung der Analyseeinheiten erfolgte im Voraus aufgrund der zuvor beschriebenen Gestaltung des Leitfadens. Demnach wurden die zu analysierenden Einheiten auf der Basis der Kapitel untergliedert. Dadurch werden die Interviews in thematische Einheiten eingeteilt. Im dritten Teil der Vorgehensweise wird das Kategorie-System erstellt, welches zur Analyse der Transkripte verwendet wird. In der Ausarbeitung wird die induktive Kategorienbildung verfolgt. Aus diesem Grund werden die Kategorien auf Grundlage des Materials erstellt. Folglich wird das Material gesichtet, um mögliche Muster und Themen zu identifizieren, welche zur Kategorienbildung genutzt werden können.<sup>117</sup>

Im weiteren Verlauf der Analyse werden gezielte Textstellen paraphrasiert, um die Bildung der Kategorien zu ermöglichen. Es wird eine Reduktion von einzelnen paraphrasierten Textstellen erstellt, um das Kategorie-System anhand der Daten zu erstellen. Im Anschluss werden die Kategorien im vierten Schritt klar eingeteilt, um eine durchgängige Codierung zu ermöglichen. Aus diesem Grund kann eine konsequente Zuordnung der Textpassagen zu den jeweiligen Codes erfolgen. An dieser Stelle muss erwähnt werden,

---

<sup>116</sup>Vgl. Mayring [2022], o.S.

<sup>117</sup>Vgl. Mayring [2022], S.49 ff.

dass die gesamten Transkripte anhand der Kategorien codiert wurden. Die Textstellen können einer oder mehreren Kategorien zugeteilt werden. In Hinblick auf den Umfang der Ausarbeitung wurde keine Reliabilitätsprüfung durchgeführt. Diese übersteigt den methodischen Umfang dieser Forschung.<sup>118</sup>

Im fünften Schritt werden die Ergebnisse der codierten Transkripte interpretiert. Es wird die Häufigkeit der Kategorien bewertet, um quantitative Aussagen über verschiedene Themen zu treffen. Die durch die Codierung zugeordneten Textpassagen werden zusammengefasst und detailliert untersucht. Hierdurch sollen ausführlichere Einblicke in die Thematik gewährleistet werden. Die Zusammenhänge zwischen den Kategorien werden Interviewübergreifend ausgewertet. Der sechste Schritt beinhaltet die Darstellung der erzielten Gesamtergebnisse. Es werden die Ergebnisse der Codierung dargestellt, um die Zusammenhänge der qualitativen Ergebnisse herzustellen. Ausgewählte Zitate der Befragten unterstreichen die dargestellten Ergebnisse.<sup>119</sup> Als siebter und letzter Schritt werden die Ergebnisse mit dem zuvor betrachteten Forschungsstandes diskutiert. Es erfolgt eine Einordnung der bestehenden Theorie und den erzielten Ergebnissen. Letztlich wird die angewendete Methodik reflektiert und die Bedeutung der Ergebnisse diskutiert, um Limitationen hervorzubringen.<sup>120</sup>

Die im vorherigen Kapitel beschriebene methodische Vorgehensweise kann nach den qualitativen Gütekriterien bewertet werden. Aufgrund der qualitativen Forschungsweise werden die Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite als Gütekriterien herangezogen.<sup>121</sup> In Folge der ausführlichen Dokumentation der Vorgehensweise kann die Transparenz der Forschung gesteigert werden. Die Dokumentation umfasst die Transkription der Interviews, die Entwicklung der Kategorien, Kodierung der Daten und die schriftliche Darstellung der Ergebnisse. Eine eindeutige Zuordnung zu den jeweiligen Kategorien kann von außenstehenden Personen nachvollzogen werden. Zudem wird die Transparenz aufgrund der wörtlichen Transkription gefördert, da die gesamten Daten erfasst werden können und zugänglich zur Einsicht sind. Dennoch wird die subjektive Betrachtung aufgrund der transparenten Datenerfassung nicht vermieden. Während der Codierung der Daten können weiterhin subjektive Entscheidungen getroffen werden. Als zweites Güte-

---

<sup>118</sup>Vgl. Mayring [2022], S. 118 ff.

<sup>119</sup>Vgl. Mayring [2022], S. 49 ff.

<sup>120</sup>Vgl. Mayring [2022], S. 49 ff.

<sup>121</sup>Vgl. Mey/Mruck [2020], S. 250 ff.

kriterium kann die Intersubjektivität herangezogen werden. Bei der vorliegenden Forschung sind nicht mehrere Forscher beteiligt, weshalb hierdurch nicht die Intersubjektivität vorliegt. Aus diesem Grund können die subjektive Codierung und Interpretation zu Abweichungen beitragen. Die Ergebnisse könnten durch individuelle Erfahrungen und Perspektiven beeinflusst werden. Dies zieht die Folge von klaren Grenzen der Forschungsmethode nach sich. Als letztes Gütekriterium wird die Reichweite betrachtet. Hinsichtlich der systematischen Vorgehensweise beim methodischen Teil der vorliegenden Arbeit wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass bei erneuter Durchführung der Forschung vergleichbare Ergebnisse erzielt werden.<sup>122</sup> Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring erhöht aufgrund der exakten Richtlinien und der detaillierten Protokollierung eine Reproduzierbarkeit. Demnach erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass bei einer erneuten Durchführung der Forschung vergleichbare Ergebnisse erzielt werden. Aufgrund der iterativen Kategorienbildung wird die Stabilität der Kategorien gefördert. Folglich kann ebenso die Reichweite der Forschung gesteigert werden. Die Erfahrungen der befragten Personen können die erzielten Ergebnisse subjektiv beeinflussen. Hierdurch werden die Generalisierbarkeit und die Wiederholung eingeschränkt. In der qualitativen Forschung wird der Fokus auf den Einzelfall gelegt. Aufgrund der individuellen Gespräche können tiefgründige Erfahrungen geteilt werden. Jedoch wird hierdurch die Anwendung auf die gesamte Bevölkerung eingeschränkt. Die kleine Stichprobe verringert die Übertragung der Ergebnisse auf eine größere Population. Zudem kann die Reichweite der Forschung aufgrund der halb-strukturierten Interviews eingeschränkt sein. Der Leitfaden ermöglicht bei den persönlichen Antworten und Nachfragen Spielraum, weshalb die Variabilität der Daten zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. Es kann bei einer Wiederholung der Befragung auch zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen, da die Forschung von subjektiven Erfahrungen geprägt ist. Zusammenfassend werden Vor- und Nachteile in Hinblick auf die methodische Vorgehensweise aufgezeigt. Nichtsdestotrotz kann eine ausführliche Dokumentation der Forschung zur Nachvollziehbarkeit beitragen und die erzielten Ergebnisse stärker gewichten.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup>Vgl. Mey/Mruck [2020], S. 250 ff.

<sup>123</sup>Vgl. Mayring [2022], S. 49 ff.

#### 4.4 Kategoriensystem

In diesem Kapitel werden die ausgewählten Kategorien dargelegt, welche zur Kodierung der Transkripte genutzt werden.

Für die Auswertung werden acht Codes genutzt. Das System besteht aus zwei Hauptkategorien. Die erste Kategorie wird mit „Umgang mit dem Familienunternehmen“ betitelt. Es beschreibt den Umgang des Familienunternehmens. Die Kategorie umfasst beispielsweise grundlegende Entscheidungsfindungen des Familienunternehmens. Als zweite Hauptkategorie kann der „Generationswechsel in Familienunternehmen“ genannt werden. Dieser Kategorie werden allgemeine Themen der Nachfolge zugeordnet, welche nicht in Verbindung mit der Generation Z stehen. Der zweiten Hauptkategorie können sechs Unterkategorien zugeordnet werden. Als erstes die Kategorie „Kultur und Werte“. Hierbei werden alle zentralen Elemente gesammelt, welche die Werte der Generation Z beschreiben und inwieweit diese die Nachfolge beeinflussen. Als zweites werden die Textpassagen der Kategorie „Strategie“ zugeordnet. Dieses umfasst alle Aussagen zum strategischen Vorgehen bezüglich der Nachfolge. Die dritte und vierte Unterkategorie kann in „Chancen“ und „Risiken“ eingeteilt werden. Hier werden alle entstehenden Chancen und Risiken während der Nachfolge zugeteilt. Als fünfte Kategorie werden die „Eigenschaften der Generation Z“ genannt. Folglich werden die gesammelten Aussagen bezüglich der Eigenschaften der Generation Z zugeordnet. Die letzte Kategorie lautet „Spannungsfelder“. Demnach werden die entstehenden Spannungsfelder bezüglich des Generationswechsels der letzten Kategorie zugeteilt. Zusammenfassend werden zur Auswertung zwei Hauptkategorien und sechs Unterkategorien genutzt. Für die Codierung und Auswertung der Daten wird das qualitative Forschungsprogramm *Maxqda* der Version 24.4.0 genutzt.

### 5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Forschung dargestellt. Die Ergebnisse werden anhand der erstellten Kategorien eingeordnet. Ziel ist es, die eigenen Ergebnisse übersichtlich darzustellen, um diese im darauffolgenden Kapitel mit den Ergebnissen des bisherigen Forschungsstandes zu vergleichen.

## 5.1 Umgang mit dem Familienunternehmen

Die Kategorie „Umgang mit dem Familienunternehmen“ beschreibt den allgemeinen Umgang mit dem Familienunternehmen und die zwischenmenschlichen Interaktionen innerhalb der Familie.

Im Vergleich der geführten Interviews werden verschiedene Vorgehensweisen aufgezeigt. Bei der Hälfte der befragten Personen sind zum Zeitpunkt des Interviews die nachfolgenden Generationen im Familienunternehmen tätig.<sup>124</sup> Bei einer der interviewten Seniors wird beschrieben, dass die jüngere Generation durch ein formelles Vorstellungsgespräch eingestellt worden ist. Demzufolge erfolgte die Einstellung nicht ausschließlich aufgrund der Familienzugehörigkeit, sondern auch aufgrund der eigenen Qualifikationen. Es handelt sich bei der eingestellten Person, um einen der zwei Nachfolger des Familienunternehmens. Die enge verwandtschaftliche Verbundenheit bleibt bestehen, erfordert dennoch einen angemessenen Umgang.<sup>125</sup> Es wird in den Interviews beschrieben, dass die Sensibilisierung frühzeitig begonnen hat. Eine der interviewten Personen gibt, an während der Schulzeit in einem Nebenjob im Familienunternehmen tätig gewesen zu sein. Hier zeigt sich eine frühzeitige Konfrontation mit dem Familienunternehmen.<sup>126</sup> Es wird die Rücksichtnahme innerhalb der Familie beschrieben. Das Familienunternehmen forciert eine Anpassungsfähigkeit der jeweiligen Stärken und Schwächen der potenziellen Nachfolger. Die Aufgabenteilung an die möglichen Nachfolger, ist abhängig von den präferierten Arbeitsweisen. Dadurch soll die persönliche Entwicklung der Nachfolger unterstützt werden.<sup>127</sup> Darüber hinaus wird die Wichtigkeit der Rücksichtnahme und Kommunikation innerhalb der Familie hervorgehoben.<sup>128</sup> Zudem wird die Bedeutsamkeit Familie im Umgang mit dem Familienunternehmen hervorgehoben. Es wird verdeutlicht, dass der Wertetransfer zwischen den Akteuren die Bereiche Familie und Unternehmen wechselseitig beeinflussen. In diesem Fall werden die Bereiche Familie und Unternehmen thematisiert.<sup>129</sup> Im Umgang mit dem Familienunternehmen wird zudem erwähnt, dass eine Trennung zwischen Familie und Unternehmen schwierig ist. Der Übergang von Familie und Unternehmen wird als fließend angesehen. Dies wird zudem mit einer fehlenden räumlichen Trennung argumentiert.<sup>130</sup> Diese räumliche Trennung wird auch in einem

---

<sup>124</sup>Vgl. Anhang 2, S. 94-134.

<sup>125</sup>Vgl. Anhang 2, S. 99ff.

<sup>126</sup>Vgl. Anhang 2, S. 121-123.

<sup>127</sup>Vgl. Anhang 2, S. 97-101.

<sup>128</sup>Vgl. Anhang 2, S. 97-101.

<sup>129</sup>Vgl. Anhang 2, S. 108ff.

<sup>130</sup>Vgl. Anhang 2, S. 113-114.

weiteren Interview thematisiert.<sup>131</sup> Berufliche Themen werden automatisch in den privaten Bereich übertragen.<sup>132</sup> Dies kann aufgrund der Tätigkeit mehrerer Familienmitglieder noch gefördert werden.<sup>133</sup>

## 5.2 Generationswechsel in Familienunternehmen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Kategorie „Generationswechsel in Familienunternehmen“ dargelegt.

Im Interview wird der Generationswechsel als aktives Gesprächsthema beschrieben. Demnach stellt der Generationswechsel eine omnipräsente Thematik dar, welche in der Beziehung zwischen Vater und Sohn thematisiert wird. Aus dem Gespräch lässt sich erkennen, dass es frühzeitige Berührungspunkte mit den geschäftlichen Tätigkeiten des Vaters gibt. Diese verlaufen gegensätzlich zu den eigenen beruflichen Erfahrungen des Juniors, wecken jedoch im jungen Erwachsenenalter das Interesse für die Tätigkeiten des Seniors.<sup>134</sup> Im zweiten Interview berichtet die befragte Person von den Schwierigkeiten des Generationswechsel im vorherigen Generationsübergang. Hier spricht der Interviewte über die angetretene Nachfolge des Vaters. Es werden an dieser Stelle des Interviews Erfahrungen wie ein fehlender Austausch und ungeeignete Führungsstile thematisiert. Diese Vorgehensweise soll bei der eigenen Übergabe anders durchgeführt werden. Der Interviewte beschreibt die Gefahr, dass die dritte Generation den aufgebauten Erfolg verbraucht. Die Aussagen werden unabhängig von der Generation Z betroffen, weshalb die Zuordnung zur allgemeinen Kategorie erfolgte.<sup>135</sup> Im dritten Interview wird die Problematik der Nachfolge im Familienunternehmen unabhängig von der Generation Z thematisiert. Es wird die Herausforderung beschrieben, dass die Suche nach einem qualifizierten Nachfolger aufgrund der natürlichen Bevölkerungsrate komplexer wird. Der Mangel von geeigneten Nachfolgern wird durch den geringen Bevölkerungsanteil erschwert.<sup>136</sup> Es entsteht heutzutage ein bewussterer Umgang mit Nachfolgeprozessen.<sup>137</sup> Im Interview wird hervorgehoben, dass die Überprüfbarkeit des Unternehmens, ob es übergabewürdig oder übergabereif ist, maßgeblich ist. Es wird über die Übergabefähigkeit des Unternehmens gesprochen. Die Merkmale werden unabhängig von einer Generation als essenziell

---

<sup>131</sup>Vgl. Anhang 2, S. 98-103.

<sup>132</sup>Vgl. Anhang 2, S. 113-114.

<sup>133</sup>Vgl. Anhang 2, S. 98-103.

<sup>134</sup>Vgl. Anhang 2, S. 113ff.

<sup>135</sup>Vgl. Anhang 2, S. 94-97.

<sup>136</sup>Vgl. Anhang 2, S. 90-94.

<sup>137</sup>Vgl. Anhang 2, S. 90-94.

beschrieben.<sup>138</sup> Die fachliche Kompetenz und Konsensfähigkeit in der Familie wird hervorgehoben.<sup>139</sup> Im letzten Interview wird ebenso der Generationswechsel als allgegenwärtiges Thema beschrieben. In diesem Zusammenhang wird den potenziellen Nachfolgern transparent kommuniziert, dass der Übergang nicht ohne Eigenleistung vollzogen werden kann. Es wird nahegebracht, dass der Generationswechsel nicht ausschließlich aufgrund der familiären Beziehungen erfolgt, sondern dass dieser erarbeitet werden muss. Im Interview wird die Erziehung der Juniors thematisiert, welche darlegt, dass die Bodenständigkeit nicht verloren gehen darf. Sinngemäß wird die Wertschätzung der privilegierten Position forciert.<sup>140</sup>

### 5.3 Kultur und Werte

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Kategorie Kultur und Werte erläutert. Die Kategorie beschreibt die Kultur und Werte des Familienunternehmens und der Generation Z.

Über die Interviews hinweg wird eine enge Verbundenheit zwischen den Werten und der Eltern und des Familienunternehmens beschrieben. Es wird berichtet, dass Werte und Prägungen, welche von den Eltern weitergeben werden, eng mit den Werten des Familienunternehmens verbunden sind. Die befragte Person der Generation Z emuliert viele positive Eigenschaften und Verhaltensweisen des Vaters. Obwohl der Interviewte die Werte der Eltern weitestgehend übernimmt, wird von einer persönlichen Prägung dieser Werte gesprochen.<sup>141</sup> Die unterschiedlichen Werteprägungen werden als „Mittelweg“ bezeichnet. Diese spiegeln die eigenen und übernommenen Werte der Eltern wieder. Bei der interviewten Person handelt es sich um einen Zugehörigen der Generation Z. Anstatt den gleichen Weg der Eltern zu verfolgen, beschreibt sich die interviewte Person der Generation Z als „Querulant“.<sup>142</sup> Die zweite interviewte Person aus der Generation Z berichtet ebenso über eine Aneignung der Werte der älteren Generation. Es wird über eine Anpassung der Arbeitsweise gesprochen, die harte Arbeit und Engagement in den Vordergrund setzt.<sup>143</sup> Die Generation Z wird als „verweichlicht“ beschrieben. Die Wertschätzung für den Beruf ist in der Generation Z in den Hintergrund gerückt und die Bereitschaft zu

---

<sup>138</sup>Vgl. Anhang 2, S. 72ff.

<sup>139</sup>Vgl. Anhang 2, S. 72ff.

<sup>140</sup>Vgl. Anhang 2, S. 121-124.

<sup>141</sup>Vgl. Anhang 2, S. 115ff.

<sup>142</sup>Vgl. Anhang 2, S. 115ff.

<sup>143</sup>Vgl. Anhang 2, 123ff.



arbeiten gesunken. Diese Ansicht wurde von der befragten Person bezüglich der Generation Z dargelegt. Es werden die Werte der Eltern im Familienunternehmen weitergeführt. Die Wichtigkeit von Verantwortungsbewusstsein wird hervorgehoben.<sup>144</sup> Aus der Perspektive der älteren Generation wird die Generation Z mit einer „easy living“ und „free-style“ Lebenseinstellung beschrieben. Die Lebenseinstellung kann mit den traditionellen Werten des Familienunternehmens kollidieren. Es wird die Wichtigkeit hervorgehoben, dass ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit geschaffen werden muss. Die Balance zwischen diesen beiden Bereichen soll gefunden werden, ohne sich gegenseitig unter Druck zu setzen.<sup>145</sup> Hier stehen Flexibilität und Vertrauen im Vordergrund. Mit dem Vertrauen wird insbesondere die Arbeitszeit thematisiert. Demnach obliegt den Mitarbeitern die Entscheidung wann und wie sie das Arbeitsvolumen erledigen.<sup>146</sup> Der Interviewte suggeriert, dass die jüngere Generation wieder stolz auf die Arbeit im eigenen Unternehmen sein sollte. Dies ist nach Beschreibung des Seniors in der jetzigen Generation weniger vorhanden.<sup>147</sup> Eine Entwicklung von Stolz und Freude für die Arbeit. Dass eine Beschäftigung auch in der Freizeit präsentiert werden kann, weil die jüngere Generation stolz ist im Unternehmen zu arbeiten.<sup>148</sup>

In der zweiten Sichtweise der älteren Generation werden der Generation Z Themen wie die Nachhaltigkeit, der Umweltschutz und Menschenrechte in Bezug auf die Produktion zugeschrieben. Es wird dargelegt, dass die Generation Z ein höheres Bewusstsein für diese Themen hat.<sup>149</sup> Diese Werte werden maßgeblich für die Familienunternehmen, da die zukünftigen Kunden auch der Generation Z zugehörig sind.<sup>150</sup> Die Debatte über die Werte wird als individuell eingestuft und nicht als generalisierbar. Authentizität, Ehrlichkeit und Vertrauen sind langlebte Werte, welche unabhängig zu der Generation gelebt werden sollten. Im Interview thematisiert der Senior die Vereinbarkeit der Werte und der Wirtschaftlichkeit kritisch. Laut der befragten Person entsteht ein Spannungsfeld zwischen Umweltschutz, Gleichstellung, Nachhaltigkeit und der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens. Im Fokus steht die Abwägung, ob die modernen Werte unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Ziele des Familienunternehmens, umgesetzt werden können.<sup>151</sup>

---

<sup>144</sup>Vgl. Anhang 2, S. 123-125.

<sup>145</sup>Vgl. Anhang 2, S. 103ff.

<sup>146</sup>Vgl. Anhang 2, S. 94ff.

<sup>147</sup>Vgl. Anhang 2, S. 104ff.

<sup>148</sup>Vgl. Anhang 2, S. 104ff.

<sup>149</sup>Vgl. Anhang 2, S. 85ff.

<sup>150</sup>Vgl. Anhang 2, S. 85ff.

<sup>151</sup>Vgl. Anhang 2, S. 85ff.

Folglich wird erläutert, dass hierbei eine Balance zwischen diesen Themen gefunden werden muss, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Hier werden die Aktualität und Notwendigkeit der modernen Werte von der Generation Z hervorgehoben. Demzufolge wird eine Abwägungsentscheidung dargelegt.<sup>152</sup>

## 5.4 Strategie

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Kategorie Strategie dargestellt. Hier werden die Aussagen zur Strategie bezüglich des Generationswechsels erläutert. Diese Aussagen wurden unter Berücksichtigung der Generation Z getroffen.

Interviewübergreifend wird eine frühzeitige Planung der Nachfolge thematisiert, um die familieninternen Generationsübergang erfolgreich zu gestalten. Eine rechtzeitige Einbindung des potenziellen Nachfolgers in das Familienunternehmen ist essenziell, um das Interesse und die intrinsische Motivation zu wecken. Ein rechtzeitiger Beginn der Nachfolge ist entscheidend für den Erfolg des Generationswechsels. Diese Aussage trifft einer der Befragten, welcher der Generation Z zugehörig ist.<sup>153</sup> Die zweite befragte Person, welche der Generation Z zugehörig ist, beschreibt eine frühzeitige Planung, um einen Einblick in die Branche zu erhalten. Dieser Einblick gewährt erste Kenntnisse über das Unternehmen und kann so auf eine mögliche Nachfolge vorbereiten.<sup>154</sup> Aus der Sichtweise der Position des Inhabers wird ebenfalls von einer frühzeitigen Planung gesprochen. Zudem sollte eine ausreichende Einbindung in die Unternehmensaktivitäten erfolgen, um die nötige Erfahrung und Kompetenz aufzubauen. Zudem wird von einer flexiblen Nachfolge gesprochen, sodass der Nachfolger einen eigenen Weg einschlagen kann.<sup>155</sup> Die Sichtweise des zweiten Befragten aus älteren Generation ist vergleichbar. In dem Interview wird explizit über eine frühzeitige Planung und einem festgelegten Zeitraum über zehn Jahre für die Nachfolge gesprochen. Es beinhaltet eine intensive Planung über mehrere Jahre.<sup>156</sup> Die Strategie des Generationswechsels findet in diesem Szenario statt und inkludiert die Einbindung der mittleren Führungsebene. Demnach wird die mittlere Führungsebene als sogenannte Pufferzone genutzt, um eine Vermittlung zwischen

---

<sup>152</sup>Vgl. Anhang 2, S. 85ff.

<sup>153</sup>Vgl. Anhang 2, S. 117ff.

<sup>154</sup>Vgl. Anhang 2, S. 121ff.

<sup>155</sup>Vgl. Anhang 2, S. 78-82.

<sup>156</sup>Vgl. Anhang 2, S. 97.

dem Senior und seinen Söhnen zu schaffen. Diese ist präventiv etabliert, um bei möglichen Konflikten eine vermittelnde, objektive Partei hinzuzufügen.<sup>157</sup> Der Generationswechsel wird von einem externen Coach begleitet. Diese Strategie wird verfolgt, um den emotionalen Teil während der Nachfolge zu kontrollieren.<sup>158</sup> Zur Strategie zählt laut den Interviews eine offene Kommunikation und Ansprache von Spannungsfeldern zwischen Familie und Unternehmen. Demnach ist eine transparente Vorgehensweise, um mögliche Konflikte zu vermeiden.<sup>159</sup> Diese Aussage wird von den befragten Inhabern geteilt. Es ist die Sprache von Zusammenarbeit zwischen der jungen und älteren Generation. Es ist wichtig, dass sich die Generationen gegenseitig Respekt erweisen und Verständnis füreinander haben. Es ist entscheidend, dass ein regelmäßiger Austausch zwischen den Generationen vollzogen wird. Zudem können beide Generationen durch einen Austausch voneinander lernen. Diese Aussagen wurden im Interview mit einem der Inhaber getroffen. Diese sind vergleichbar zu den Aussagen der Generation Z.<sup>160</sup>

Die familiäre Konstellation sollte immer im Vordergrund stehen. Aus diesem Grund werden die unternehmerischen Absichten nach den emotionalen Absichten platziert. Es ist die Sprache von einem unproblematischen Wertetransfer, solange die unternehmerischen Interessen hinter die Familie gestellt werden. Die Aussage trifft eine interviewte Person der Generation Z.<sup>161</sup> Ein positives Umfeld und eine positive Assoziation des Nachfolgers mit dem Familienunternehmen sind maßgeblich für eine erfolgreiche Nachfolge.<sup>162</sup> Eine Wertedebatte sollte nicht zu viele Kapazitäten beanspruchen. Jede Generation hat ihre eigenen Werte, die es zu akzeptieren und zu integrieren gilt. Es wird beschrieben, dass die Wertedebatte nicht zu viel thematisiert werden soll, da sich mögliche Unstimmigkeiten diesbezüglich mit Verlauf der Zeit eigenständig lösen.<sup>163</sup> Die infolge des Generationswechsels entstandene Modernisierung, kann auch bei langwierigen Mitarbeitern einen Ausgleich zwischen Tradition und Fortschritt schaffen. Folglich werden ältere Generationen eingebunden, um die Balance zwischen den Neuerungen und der Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Diese Aussage wird von einem Befragten der Generation Z getätigt.<sup>164</sup> Im Interview mit einem der Inhaber wird klar, welche Vorgehensweisen zudem

---

<sup>157</sup>Vgl. Anhang 2, S. 94ff.

<sup>158</sup>Vgl. Anhang 2, S. 105-107.

<sup>159</sup>Vgl. Anhang 2, S. 119-121.

<sup>160</sup>Vgl. Anhang 2, S. 97-103.

<sup>161</sup>Vgl. Anhang 2, S. 118-121.

<sup>162</sup>Vgl. Anhang 2, S. 108ff.

<sup>163</sup>Vgl. Anhang 2, S. 85-94.

<sup>164</sup>Vgl. Anhang 2, S. 128-133.

berücksichtigt werden. Es werden Spannungsfelder zwischen Vater und Sohn bezüglich des Generationswechsels beschrieben. Hierbei wird die Strategie verfolgt, mit den Konflikten oder den etwaigen Spannungen konstruktiv umzugehen und diese für mögliche Verbesserungen zu nutzen.<sup>165</sup> Es ist wichtig, eindeutig zugewiesene Rollen im Familienunternehmen zu verteilen. Zudem werden konsequente Entscheidungsstrukturen hervorgehoben. Im Gegensatz zu den anderen Interviews wird die Einbeziehung der Ehepartner genannt. Diese werden einbezogen, um mögliche Barrieren oder Entscheidungen transparent zu gestalten.<sup>166</sup>

## 5.5 Chancen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Kategorie „Chancen“ dargelegt. Es werden entstehende Chancen bezüglich des Generationswechsels betrachtet.

Die technische Affinität der Generation Z wird interviewübergreifend vermehrt als Chance benannt. Beispielsweise beschreibt ein Befragter der Generation Z die technische Affinität als mittelfristig relevant. Demnach bildet das technische Verständnis eine Chance für die Zukunft. Die Trenderkennung wird als relevant und aufgrund der technischen Affinität als realistisch eingeschätzt. An dieser Stelle wird das Beispiel der KI-Technologie Nutzung genannt. Dies beschreibt, dass die neue Generation neue technologische Innovationen schnellstmöglich erkennt.<sup>167</sup> Die Digitalisierung wird auch in weiteren Interviews genannt. Ein Befragter der älteren Generation beschreibt die Digitalisierung als große Chance, welche aufgrund des Generationswechsels weiter vorangetrieben werden kann. Einerseits wird die Digitalisierung vom eigenen Interesse gefördert, andererseits wird dies durch die nachfolgende Generation Z gestärkt. Der Ausbau der technologischen Entwicklung kann von der Generation vorangetrieben werden.<sup>168</sup> Mit dem Generationswechsel schwindet die Ablehnung gegenüber der Digitalisierung. Die nachfolgende Generation wird als Unterstützung angesehen, den technischen Fortschritt weiter im Unternehmen zu etablieren. Das Verständnis für die neuwertigen Technologien wird als Chance angesehen, den älteren Generationen die Bedenken gegenüber den digitalen Veränderungen zu nehmen.<sup>169</sup> Diese Chance wird ebenso von der zweiten befragten Person der Generation Z benannt. Hier wird die Digitalisierung als ein Vorteil angesehen,

---

<sup>165</sup>Vgl. Anhang 2, S. 76ff.

<sup>166</sup>Vgl. Anhang 2, S. 76ff.

<sup>167</sup>Vgl. Anhang 2, S. 110-115.

<sup>168</sup>Vgl. Anhang 2, S. 101ff.

<sup>169</sup>Vgl. Anhang 2, S. 101ff.

von welchem die ältere Generation profitieren kann.<sup>170</sup> Die Digitalisierung wird von allen befragten Personen als Chance angesehen. Demnach betrachtet ebenso die zweite Person, welche als Inhaber definiert wurde, diese Bewegung als Chance für das Familienunternehmen.<sup>171</sup> Dennoch wird hier gleichzeitig die Ambivalenz zwischen Chancen und Risiken betont, welche nicht außer Acht gelassen werden sollten. Folglich wird die Wechselwirkung zwischen Chancen und Risiken betrachtet und dass auch negative Folgen für das Familienunternehmen aus einer Chance entstehen können.<sup>172</sup>

Eine der befragten Personen, welche der Generation Z zugehörig sind, beschreibt die frühzeitige Beschäftigung mit dem Familienunternehmen als Chance. Hiermit ist gemeint, dass die frühzeitige Sensibilisierung eine intrinsische Motivation im Nachfolger auslösen kann und dass diese Motivation als Chance für das Unternehmen genutzt wird.<sup>173</sup> Eine ähnliche Aussage wird von einem der befragten Inhaber getroffen. Somit lässt sich daraus schließen, dass die Generation Z als gewinnbringende Bereicherung für das Unternehmen angesehen wird. Ihr werden viele motivierende Fähigkeiten zugeschrieben. Deshalb wird davon ausgegangen, dass der Generationswechsel erfolgreich bewältigt werden kann.<sup>174</sup> Auch ein Befragter der Generation Z beschreibt die Weiterführung des aufgebauten Familienunternehmens als Chance. Diese Herausforderung wird als erfüllend angesehen, auch wenn das Unternehmen nicht eingeständig gegründet worden ist. Die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die Bedürfnisse der jüngeren Generation wird als Herausforderung beschrieben. Dennoch wird die Anpassung als Chance eingeschätzt in Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit. Dies muss jedoch unter der Voraussetzung erfolgen, dass die Balance zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeiter und der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens eingehalten wird.<sup>175</sup> Laut einem der Inhaber bilden Familienunternehmen eine Stärke und Chance, wenn die Zusammenarbeit funktioniert. Sobald diese nicht funktioniert oder die emotionale Ebene gestört ist, können aus der Stärke oder Chance, Schwächen und Risiken entstehen. Mit der Voraussetzung einer guten Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens wird das Konstrukt Familienunternehmen als Chance angesehen.<sup>176</sup> Es wird eine Veränderung der Werte angesprochen, welche aufgrund der Generation Z ausgelöst wird. Zudem werden der Generation Z Eigenschaften

---

<sup>170</sup>Vgl. Anhang 2, S. 128ff.

<sup>171</sup>Vgl. Anhang 2, S. 84ff.

<sup>172</sup>Vgl. Anhang 2, S. 84ff.

<sup>173</sup>Vgl. Anhang 2, S. 108ff.

<sup>174</sup>Vgl. Anhang 2, S. 100ff.

<sup>175</sup>Vgl. Anhang 2, S. 128-130.

<sup>176</sup>Vgl. Anhang 2, S. 84-86.

zugeordnet, welche einen Einfluss auf das Familienunternehmen haben. Dieser Einfluss wird als positiv beschrieben, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.<sup>177</sup> Der Senior appelliert, dass eine Balance zwischen den neuen Werten und der Profitabilität des Unternehmens gefunden werden muss. Die neuen Werte werden in diesem Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit und der Gleichstellung beschrieben. Hiermit wird vorausgesetzt, dass die Etablierung der neuen Werte mit Kosten verbunden ist. Diese Aussagen sind vergleichbar zu den Aussagen des Befragten der Generation Z, welche zuvor aufgeführt worden.<sup>178</sup> Demzufolge bilden die Digitalisierung und die Etablierung der neuen Werte und Eigenschaften interviewübergreifend eine Chance für die Familienunternehmen. Eine ausgewogene Balance zwischen den neuwertigen Bewegungen und der Wirtschaftlichkeit wird hervorgebracht.

## 5.6 Risiken

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Kategorie „Risiken“ dargelegt.

Es werden Risiken bezüglich des Generationswechsels thematisiert und in Verbindung mit der Generation Z gebracht. Zu Beginn der Ergebnisse kann die im vorherigen Kapitel beschriebene Aussage erneut dargelegt werden. Einer der befragten Personen, welche sich zur älteren Generation zuordnen lässt, beschreibt, dass Chancen auch immer ein Risiko mit sich bringen.<sup>179</sup> Grundsätzlich ist es wichtig, die Übergabefähigkeit des Unternehmens zu prüfen. Nicht jeder Nachfolger, der will oder darf, kann auch das Familienunternehmen übernehmen. Es wird auf die Hilfsverben wollen, können und dürfen verwiesen und die damit verbundene Wechselwirkung. Es wird beschrieben, dass der Verzicht auf die Weiterentwicklung des Familienunternehmens eine verpasste Chance darstellt. Der Senior sagt, dass Familienunternehmen ein „Segen“ sein können, wenn sie funktionieren, aber auch die „Hölle“ darstellen, wenn sie nicht funktionieren.<sup>180</sup>

Diese Aussagen sind vergleichbar zu den Aussagen der zweiten befragten Person, welche zu den Inhabern zugeordnet worden ist. Der Inhaber benennt die Position der Generation Z respektive der Nachfolger als privilegiert. Die jüngere Generation profitiert von dem Arbeitswillen und dem Aufbau der älteren Generationen. Laut des Interviewten hat die Generation Z den Druck der harten Arbeit verloren, weshalb das Risiko und die Gefahr

---

<sup>177</sup>Vgl. Anhang 2, S. 84-94.

<sup>178</sup>Vgl. Anhang 2, S. 84-94.

<sup>179</sup>Vgl. Anhang 2, S. 84-94.

<sup>180</sup>Vgl. Anhang 2, S. 84-94.

des Misserfolgs entstehen.<sup>181</sup> Das Risiko besteht darin, dass die Generation Z sich in einer gewissen Sicherheit bewegt, welche von der älteren Generation aufgebaut worden ist. Es ist die Überbernahme eines funktionierenden Betriebes möglich, ohne dass eine angemessene intrinsische Einstellung vorliegt. Er beschreibt die mentale Einstellung damit, dass der Nachfolger stetig wachsam sein muss, um neue Herausforderungen zu bewältigen.<sup>182</sup> Hierbei wird ein Vergleich mit jüngeren Mitarbeitern gezogen. Es wird beschrieben, dass die jungen Mitarbeiter verstehen müssen, dass beispielsweise ein vorhandener Kundenstamm nicht ohne Arbeit vorhanden ist. Folglich übernehmen junge und neue Mitarbeiter Bestandskunden, welche von der vorherigen Generation mühsam aufgebaut wurden. Es wird beschrieben, dass diese Voraussetzungen nicht üblich sind, sondern dass es ständige Arbeit und Kundenpflege erfordert, um den Kundenstamm beizubehalten oder auszubauen. Die befragte Person beschreibt deutlich, dass die intrinsische Motivation gestärkt und gefördert werden muss, um die zuvor dargestellte Mentalität zu erhalten. Aus diesem Grund stellt die Motivation der jungen Generation ein Risiko für das Familienunternehmen dar.<sup>183</sup> Diese Ansicht wird ebenso von den Interviewten der Generation Z erwähnt. Es wird fehlendes Interesse und eine ausbleibende Motivation der Nachfolgeneration erläutert. Die geringe Motivation verstärkt sich aufgrund einer fehlenden frühzeitigen Einbindung in das Familienunternehmen. Dies kann Rückschlüsse auf eine fehlende intrinsische Motivation geben, da die Interviewten sich nicht selbständig in das Unternehmen eingebracht haben. Abgesehen davon wird ein Risiko beschrieben, welches auf die fehlende Motivation zur Arbeit zurückzuführen ist. Zusätzlich wird hier die Vielzahl an anderen Möglichkeiten aufgezählt, welcher der Generation Z zur Verfügung stehen.<sup>184</sup>

Sinngemäß werden die vielen möglichen anderen Karrierewege als Risiko für den Generationswechsel angesehen. Es herrscht eine hohe Attraktivität von anderen Karrierewegen, welches zu einem ausbleiben der familieninternen Nachfolge führen kann.<sup>185</sup> Die zweite befragte Person der Generation Z beschreibt das größte Risiko in der Überschätzung der eigenen Fähigkeiten. Sollte die Nachfolge vorschnell stattfinden, ist möglicherweise die nötige Erfahrung bei der übernehmenden Person nicht vorhanden. Eine zu kurze Vorbereitung für den Generationswechsel und demnach eine Unterschätzung der Herausforderung stellt ein Risiko dar. In diesem Zusammenhang wird vorausgesetzt, dass der

---

<sup>181</sup>Vgl. Anhang 2, S. 98-102.

<sup>182</sup>Vgl. Anhang 2, S. 98-102.

<sup>183</sup>Vgl. Anhang 2, S. 98-102.

<sup>184</sup>Vgl. Anhang 2, S. 108ff.

<sup>185</sup>Vgl. Anhang 2, S. 116-121.

Nachfolger aus einem erfolgreichen Elternhaus stammt und aus diesem Grund einer Überheblichkeit zuneigt. Hierdurch können die Nachfolger die wesentlichen Tätigkeiten aus ihren Familienunternehmen aus den Augen verlieren.<sup>186</sup> Einer der Interviewten aus der Generation Z erklärt, dass eine uneindeutige Kommunikation und unterschiedliche Erwartungshaltungen zwischen dem Übergebenden und dem Nachfolger als Risiko vorhanden sind. Aufgrund fehlender Kommunikation kann kein ausreichender Wertetransfer entstehen zwischen den beteiligten Personen, was Konflikte innerhalb der Familie hervorbringen kann. Diese können die familiären Beziehungen belasten und in der Zukunft zerstören. Dies bildet laut dem Befragten ein großes Risiko während des Generationswechsels.<sup>187</sup> Darüber hinaus wird angesprochen, dass persönliche Konflikte zwischen den Eltern und der übernehmenden Person sich zu einem Risiko während der Nachfolge entwickeln können.<sup>188</sup> Einer der befragten Personen, welche zur Seite des Seniors zugeordnet werden kann, beschreibt eine strikte Trennung zwischen Beruf und Freizeit als problematisch. Eine gewisse Flexibilität und Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit werden als sinnvoll erachtet und einen Vorteil darstellen. Der Vergleich fällt auf die eigene ständige Erreichbarkeit als Führungsposition. Diese Trennung wird als unvorteilhaft für den Generationswechsel und der grundsätzlichen Arbeitseinstellung der Generation Z angesehen. Demnach werden auch junge Mitarbeiter angesprochen, welche nicht zwingend eine Führungsposition innehaben.<sup>189</sup>

Sowohl eine interviewte Person auf der Seite der älteren Generation als auch eine befragte Person der Generation Z beschreiben die Wettbewerbsfähigkeit als Risiko. Von Seiten der älteren Generation wird das Beispiel der Gleichstellung und des Lieferkettengesetzes hervorgebracht. Er betont, dass die neuen Trends und Vorgehensweise wichtig sind, jedoch nur wenn das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit nicht darunter leiden.<sup>190</sup> Eine vergleichbare Auffassung wird von einem der Interviewpartner der Generation Z beschrieben. Der Junior schildert, dass das Familienunternehmen großer Konkurrenz ausgesetzt ist, weil diese über weitaus mehr finanzielle Mittel verfügen. Dementsprechend ist es nicht möglich, sich nicht an die Veränderungen, welche aufgrund der jüngeren Generation eintreten, anzupassen. Folglich würde die Konkurrenzfähigkeit sich verschlechtern, da andere Unternehmen sich der neuen Generation anpassen. Dennoch wird versucht

---

<sup>186</sup>Vgl. Anhang 2, S. 131-132.

<sup>187</sup>Vgl. Anhang 2, S. 112-114.

<sup>188</sup>Vgl. Anhang 2, S. 112ff.

<sup>189</sup>Vgl. Anhang 2, S. 104-107.

<sup>190</sup>Vgl. Anhang 2, S. 87-89.



ein Gleichgewicht zu finden, da mit der Anpassung ebenso finanzielle Mittel verbunden sind. Nichtsdestotrotz liegt die Mitarbeiterbindung im Vordergrund. Zusammenfassend wird hiermit ein weiteres Risiko genannt, welches bei fehlender Anpassung oder falscher Gewichtung entsteht.<sup>191</sup>

## 5.7 Eigenschaften der Generation Z

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Kategorie „Eigenschaften der Generation Z“ dargelegt. Hierbei werden diejenigen Aussagen aufgeführt, welche die Eigenschaften thematisieren und der Generation Z zugeschrieben werden. Die Generation Z ist erlebnisorientiert und legt einen großen Wert auf die Work-Life-Balance. Es steht eine faire Bezahlung im Vordergrund und hierbei sollte bestmöglich so wenig Arbeit wie möglich verrichtet werden.<sup>192</sup> Diese Beschreibung trifft einer der befragten Personen, welcher zur Generation Z zugehörig ist.<sup>193</sup> Die Zuordnung wird auf die ganze Generation Z bezogen und nicht auf die interviewte Person. Die eigenen Charaktereigenschaften unterscheiden sich laut der befragten Person. Der Befragte beschreibt sich als engagiert und zielorientiert. Er erzählt von der Bereitschaft, in den ersten Jahren der Karriere mehr Zeit und Energie zu investieren, um in der Zukunft eine bessere Position zu erreichen. Dennoch erwähnt der Befragte, dass ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit herrschen sollte. Jedoch wird die Bereitschaft zum Arbeiten höher eingeschätzt, als sie der Generation zugeschrieben wird.<sup>194</sup> Die Perspektive eines Befragten der älteren Generation bestätigt, die Beschreibung der Generation Z. Der Senior beleuchtet die unterschiedlichen Arbeitseinstellungen der Generation Z und Boomer-Generation. Es stehen mehr Verdienst, weniger Arbeit und weniger Verantwortung im Arbeitsalltag im Vordergrund der Beschreibung. In Hinblick auf die Eigenschaften der Generation Z erwähnt der Befragte, dass die Generationsunterschiede ernst genommen werden müssen. Es sollen Rahmenbedingungen für die Generationsunterschiede und ein respektvoller Umgang geschaffen werden. Dennoch wird betont, dass der Generation Z nicht ausschließlich Zugeständnisse erteilt, werden dürfen.<sup>195</sup>

---

<sup>191</sup>Vgl. Anhang 2, S. 87-89.

<sup>192</sup>Vgl. Anhang 2, S. 108-112.

<sup>193</sup>Vgl. Anhang 2, S. 108-110.

<sup>194</sup>Vgl. Anhang 2, S. 108-112.

<sup>195</sup>Vgl. Anhang 2, S. 94-97.

Der zweite Junior beschreibt die Generation Z ebenfalls als „verweicht“. Dieser Auffassung sind beide Generationen des Familienunternehmens. Die Eigenschaften der Generation Z werden nicht zwingend als negativ assoziiert, jedoch sind diese an einigen Stellen zu ausgeprägt laut des Interviewten. Vergleichbar zum anderen Befragten der Generation Z, kann sich der Interviewte nicht mit der allgemeinen Beschreibung der Generation Z identifizieren. Er spricht von einer hohen Prägung durch die Eltern, welches die Abgrenzung zu den Eigenschaften der Generation Z verdeutlicht.<sup>196</sup> Dennoch können einige Eigenschaften bei richtiger Anwendung als Vorteil genutzt werden. Hier werden beispielweise das Bewusstsein für nachhaltige Themen und die digitale Affinität genannt.<sup>197</sup> Gegensätzlich zu den drei vorherigen Eindrücken beschreibt die vierte Person, welche der älteren Generation zugeordnet werden kann, dass die Generation Z sich durch eine hohen Maß an Leitungsbereitschaft und Zuverlässigkeit auszeichnet. Diese Eigenschaften werden entgegen den Vorurteilen mit der Generation Z verbunden. Zusätzlich wird ein hohes Bewusstsein für Umweltthemen und Work-Life-Balance genannt.<sup>198</sup> Hierbei wird jedoch erwähnt, dass die Erfahrungen sich auf den eigenen Sohn, Freunde des Sohnes und berufliche Berührungspunkte beschränken. Hinzu kommen berufliche Kontaktpunkte durch Erfahrung in der Nachfolgeberatung.<sup>199</sup> Einer der interviewten Personen ordnet der Generation Z eine hohe Affinität für moderne Geschäftspraktiken zu. Hierbei werden beispielweise „Employer Branding“ und die Mitarbeiterakquise genannt. Demzufolge wird im Vergleich zur älteren Generation der bessere Umgang mit modernen Arbeitsmethoden hervorgehoben.<sup>200</sup>

## 5.8 Spannungsfelder

In diesem Kapitel werden die zugeteilten Inhalte der Kategorie „Spannungsfelder“ erläutert.

Aus dem Interview mit einer Person der Generation Z geht hervor, dass es keine Spannungsfelder zwischen dem Befragten und seinem Vater gibt. Er beschreibt das offen kommuniziert ist, dass er seinen eigenen Karriereweg gehen kann. Es werden positive Interaktionen mit dem Vater beschrieben. In diesen wird der Befragte ohne Leistungsdruck an die Thematik herangeführt. Die Familie stellt selbst ein emotionales Spannungsfeld dar,

---

<sup>196</sup>Vgl. Anhang 2, S. 121-124.

<sup>197</sup>Vgl. Anhang 2, S. 121ff.

<sup>198</sup>Vgl. Anhang 2, S. 74-77.

<sup>199</sup>Vgl. Anhang 2, S. 74-77.

<sup>200</sup>Vgl. Anhang 2, S. 112-114.

da Familienmitglieder Emotionen und Werte mit in den Unternehmensbereich übertragen können. Diese Wechselwirkung kann beidseitig bestehen und kann zu Spannungsfeldern beitragen. Im persönlichen Kontext ist es jedoch noch nicht dazu gekommen. Es werden im gleichen Zuge die vielen beruflichen Möglichkeiten der Generation Z beleuchtet. Aus diesem Grund entfallen familiäre Konflikte, weil der Befragte auch über die Option verfügt, einen anderen Werdegang zu bestreiten. Demnach wird die interviewte Person nicht in die familiäre Konstellation des Familienunternehmens gezwungen.<sup>201</sup> Diese Ansichten teilt die zweite interviewte Person der Generation Z. Es entstehen nahezu keine Spannungsfelder bezüglich des Generationswechsels. Die offene Kommunikation und Kompromissfindung spielen hierbei eine relevante Rolle. Die unterschiedlichen Einstellungen in Bezug auf die Arbeitseinstellung und Erwartungen führen zu Diskussionen, können jedoch rational betrachtet werden. Folglich ist die Beschreibung von keinen Spannungsfeldern nichtzutreffend, jedoch entstehen diese in einem kleinen Ausmaß.<sup>202</sup> In diesem Szenario schaffen es Vater und Sohn die beruflichen und familiären Beziehungen zu trennen. Konflikte im privaten oder beruflichen Kontext nehmen bedingt oder keinen Einfluss auf den jeweils anderen Bereich.<sup>203</sup>

Laut des Interviewten ist es wichtig, sich an die jüngere Generation anzupassen und ihnen nicht die Arbeitsweisen der älteren Generation aufzuzwingen. Es ist maßgeblich, die Bedürfnisse der Generation zu verstehen und die eigenen Vorgehensweisen anzupassen. In diesem Zuge beschreibt der Befragte jedoch auch, dass die Pauschalisierung einer ganzen Generation fragwürdig ist. Stattdessen sollte jeder Mitarbeiter individuell betrachtet werden. Diese Betrachtung sollte unabhängig vom Alter und der Position geschehen. Die individualisierte Betrachtung wird auch in Bezug auf die generalisierten Eigenschaften der Generation Z deutlich.<sup>204</sup> Die Sichtweise der befragten Person, welcher der Inhaberseite zugeordnet werden kann, ist vergleichbar mit dem Blickwinkel der Generation Z. Er spricht von möglichen Spannungsfeldern aufgrund der Generationsunterschiede, von Unterschieden in der Arbeitseinstellung und des Verantwortungsbewusstseins. Diese decken sich mit den Aussagen der Generation Z.<sup>205</sup> Laut des Interviewten spielen gegenseitiger Respekt und Verständnis eine bedeutende Rolle, aufkommende Konflikte vermeiden. Wichtig sind hierbei ein ständiger Austausch und das Verstehen der anderen Generation.

---

<sup>201</sup>Vgl. Anhang 2, S. 110-112.

<sup>202</sup>Vgl. Anhang 2, S. 125-128.

<sup>203</sup>Vgl. Anhang 2, S. 125-128.

<sup>204</sup>Vgl. Anhang 2, S. 125ff.

<sup>205</sup>Vgl. Anhang 2, 97ff.

Dies beschreibt sowohl die Generation Z als auch, die älteren Generationen. Folglich werden Spannungen abgebaut und die Generationen können voneinander lernen. Hier bezieht sich die befragte Person auf die zuvor dargelegte Strategie, eine Führungsebene zwischen die führende und nachfolgende Generation zu positionieren.<sup>206</sup> Die letzte Sichtweise kann dem zweiten Befragten der Inhaberseite zugeschrieben werden. Dieser beschreibt hauptsächlich die Erfahrungen aus der beratenen Funktion bezüglich des Generationswechsels und nicht aus der privaten Sicht. Vor allem Konflikte aufgrund der modernen Sichtweisen der Generation Z werden von ihm thematisiert. Im Mittelpunkt stehen unterschiedliche Ansichten gegenüber der Nachhaltigkeit, der Gleichstellung und der Leistungsfähigkeit. Der Senior erläutert ein Beispiel genauer. Im Interview benennt er hier das bestehende Lieferkettengesetz in Deutschland. Auf der einen Seite sollen Menschenrechte und die Nachhaltigkeit geschützt werden. Auf der anderen Seite kann dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des Familienunternehmens geschwächt werden. Diese und noch weitere Spannungsfelder und können laut den Erfahrungen vom Experten während des Generationswechsels in Familienunternehmen entstehen.<sup>207</sup>

## **6 Diskussion**

In diesem Kapitel werden die dargelegten Ergebnisse der qualitativen Forschung in den Zusammenhang mit der Theorie gebracht. Thematisiert werden Strategien, Chancen und Risiken des Generationswechsels. Zum Ende werden Empfehlungen für zukünftige Forschungen ausgesprochen.

### **6.1 Strategien des Generationswechsels**

Der Generationswechsel in Familienunternehmen erfordert sorgfältig geplante Strategien, um den Übergang reibungslos zu gestalten und um das Unternehmen erfolgreich mit der nächsten Generation führen zu können. Die Theorie und Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass eine rechtzeitige Planung entscheidend ist, um eine erfolgreiche Nachfolge durchzuführen. Im Kapitel 3.2.3 wird hervorgehoben, dass ein frühzeitiges Beginnen mit der Nachfolge eine erfolgreiche Übergabe vorbereitet. Im Kapitel 2.1 betont Baumgartner in der Theorie, dass die mangelnde Einbeziehung der potenziellen Nachfolger oftmals zu Problemen führen kann. Diese These kann aufgrund der Forschungsergebnisse bestätigt werden. Wie in den zuvor dargelegten Interviews verfolgen

---

<sup>206</sup>Vgl. Anhang 2, S. 97ff.

<sup>207</sup>Vgl. Anhang 2, S. 75ff.

die Befragten eine frühzeitige Sensibilisierung der Aufgaben in dem Familienunternehmen. Es wird eine frühe Einbeziehung der nachfolgenden Generation verfolgt, um mögliche Unstimmigkeiten während des Sensibilisierungsprozesses zu erkennen. Die systematische Herangehensweise, welche in der Theorie beschrieben wird, deckt sich mit den Vorgehensweisen der interviewten Personen. Es ist wichtig zu erwähnen, dass beide Blickwinkel die frühzeitige Planung zur Sprache gebracht haben. Demnach wurde die Thematik von der Generation Z und der übergebenden Generation verfolgt. Die in der Theorie in Kapitel 3.2.2 aufgeführte Einteilung der Nachfolgephasen wird in den Forschungsergebnissen bestätigt. Brückner beschreibt eine Einteilung in eine Vakanz, eine Einarbeitung und eine Übergangsphase. In Hinblick auf die familieninterne Nachfolge, welche in der Ausarbeitung im Fokus steht, fiel die Auswahl des Nachfolgers auf einen familieninternen Übernehmenden. Alle befragten Personen beschrieben eine Nachfolge innerhalb der Familie an die nachfolgende Generation Z. Die zweite Phase der Einarbeitung erschließt sich ebenso als sinnvoll, da die interviewten Personen sich in der Einarbeitungsphase einordnen konnten. Einerseits hat die junge Generation sich bereits in erste interne Arbeitsabläufe eingearbeitet. Andererseits wurden erste Berührungspunkte mit den Geschäftstätigkeiten des Unternehmens erläutert. Die dritte Phase der vollständigen Übergabe und Beendigung der Einarbeitung steht den befragten Personen noch bevor. Dennoch lässt sich in den Interviews erkennen, dass die Einteilung aus der Theorie sinnvoll in der Praxis umzusetzen ist. Sowohl in der Theorie als auch in den Interviews wird die transparente Kommunikation zwischen den Generationen thematisiert.

In Kapitel 3.2.3 wird die Relevanz von offenen Diskussionen und transparenter Kommunikation verdeutlicht, um potenzielle Spannungsfelder während des Generationswechsels zu verhindern. In den Forschungsergebnissen geht hervor, dass insbesondere aufgrund der besonderen Eigenschaften der Generation Z ein ständiger Austausch präventiv Spannungsfelder verhindern kann. In Theorie 3.2.2 werden zudem die unterschiedlichen Zukunftsansichten der Generationen thematisiert. Diese sind vergleichbar mit den Aussagen der befragten Personen. Die Interviewten schildern einen merklichen Generationsunterschied zwischen den Altersklassen. Dennoch lässt sich erkennen, dass diese Eigenschaften der Generationen nicht pauschalisiert werden können, da die Angehörigen der Generation Z sich nicht mit dieser identifizieren. Gleichmaßen wurde bei der älteren befragten Generation konsequent eine individuelle Betrachtung der Person hervorgehoben. Diese wurde als sinnvoll für die Planung und den Umgang mit dem Generationswechsel eingeschätzt. Wie in Kapitel 3.2.2 spielen während des Generationswechsels die Themen

Belastbarkeit und fachliche Qualifikationen eine Rolle. Die Generation Z wird auch von Zugehörigen als weniger belastbar eingestuft. Diese Unterschiede können mit der oben aufgeführten offenen Kommunikation und Anpassungsfähigkeit strategisch gelöst werden. Fachliche Qualifikationen können aufgrund einer frühzeitigen Einbindung in das Familienunternehmen erfolgen. Wie im Kapitel 3.2.3 von Wiesenhahn aufgeführt, werden für den Generationswechsel begleitende Maßnahmen empfohlen. Ein externer Coach kann durch seine Begleitung den Prozess der Nachfolge rationalisieren. Die beratende externe Funktion wird, wie in den Ergebnissen dargelegt, in der Praxis genutzt und erhält positiven Anklang. Es ist die Sprache von der Strukturierung der emotionalen Prozesse, welche ohne die objektive Ansicht zu Spannungsfeldern führen kann. In den Ergebnissen wird beschrieben, dass beispielsweise eine mittlere Führungsebene eingeführt werden kann, um zwischen den Generationen zu vermitteln. Sinngemäß eine Generation, welche alterstechnisch zwischen dem Übergebenden und dem Übernehmenden liegt, um potenzielle Konflikte während der Nachfolge objektiv zu bewerten. Es können aufgrund des Coachs emotionale Prozesse analysiert werden, welche ansonsten Barrieren für den Generationswechsel auslösen könnten. Die emotionale Belastung der Beteiligten kann gelindert werden, um die Nachfolge reibungsloser zu gestalten. Die emotionale Begleitung kann sich ebenso auf den privaten Bereich der Beteiligten auswirken. Demnach können Konflikte vermieden werden, welche aufgrund der engen Verbundenheit von Familie und Unternehmen einen Einfluss auf den privaten Bereich gehabt hätten. Dies ist dementsprechend sinnvoll, da eine klare Trennung von Familie und Unternehmen laut der interviewten Personen als schwierig angesehen wird. Es ist wichtig zu erwähnen, dass die interviewte Person die Möglichkeit zur Anpassung an die jüngere Generation beschreibt. Hiermit werden explizit die Eigenschaften der Generation Z angesprochen. Die Vorgehensweise der strukturierten Anpassung eines Unternehmens an die Nachfolger wird demnach als sinnvolle Strategie für den Generationswechsel in Familienunternehmen genannt. Dennoch sollte erwähnt werden, dass die Anpassung beidseitig stattfinden muss, um einen erfolgreichen Generationswechsel zu vollenden. Diese Anpassung auf verschiedene Eigenschaften der Generationen wurde zuvor im theoretischen Teil der Forschung dargelegt. Aus diesem Grund wird durch die Ergebnisse der qualitativen Interviews die Notwendigkeit der Forschung thematisiert.

## **6.2 Chancen und Risiken des Generationswechsels**

Der Generationswechsel in Familienunternehmen bietet sowohl Chancen als auch Risiken. Beide Aspekte werden im folgenden Kapitel aufgeführt. Eine der größten Chancen

besteht daraus, dass die Generation Z moderne und innovative Perspektiven einbringt. Wie im Kapitel 3.1.1 beschrieben, werden die Menschen der Generation Z als Digital Natives bezeichnet. Die technische Affinität beschert den Familienunternehmen eine neue Perspektive und kann zum Abbau von Digitalisierungsbarrieren beitragen. In den Forschungsergebnissen wird verdeutlicht, dass diese zugeordnete technische Affinität geteilt wird und daraus Chancen entstehen können. Die Generation Z wird zudem als anpassungsfähig beschrieben, was im Zusammenspiel die Wettbewerbsfähigkeit des Familienunternehmens stärken kann. Wie schon im Kapitel 3.1.1 thematisiert, wird der Generation Z ein bewusster Umgang mit Umwelthemen nachgesagt. Aus der qualitativen Forschung geht hervor, dass die Unternehmergegeneration die modernen Ansichten der Generation Z in Bezug auf die Nachhaltigkeit betont. Diese können langfristig das Image des Familienunternehmens positiv beeinflussen. Folglich können diese Ansichten ebenso die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken. Demnach wird die Ansicht der Generation Z als Chance angesehen. Gegensätzlich können diese jedoch auch ein Risiko für den Generationswechsel bedeuten. Wie im Kapitel 3.1.3 beschrieben, können die verschiedenen Charaktereigenschaften der Generationen die Nachfolge negativ beeinflussen. Daher ist es wichtig, eine Balance zwischen den traditionellen Werten und den modernen Ansprüchen der Generation zu finden, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Auf der Generation Z liegt ein großer Druck, welcher durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird. Auf der einen Seite beeinflussen die politischen Bewegungen maßgeblich die Erwartungen, welche an die Generation Z gestellt werden. Diese politischen Ereignisse wurden im Kapitel 3.1.2 thematisiert. Auf der anderen Seite werden von Seiten der Unternehmergegeneration hohe Erwartungen an die Nachfolgegeneration gestellt. Es besteht eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen der älteren Generation und den Vorstellungen der Generation Z. Es gibt verschiedene Einstellungen gegenüber Arbeitswillen und Disziplin. Die Unternehmergegeneration steht für harte Arbeit und die intrinsische Motivation, das Aufgebaute täglich zu verteidigen. Im Gegensatz dazu ist der Blickwinkel der Generation Z etwas abgeschwächer. Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass Themen wie Work-Life-Balance und verkürzte Arbeitszeiten zu Unstimmigkeiten zwischen den Generationen führen könnten. Diese Ansichten werden im Kapitel 3.1.3 erläutert. Aus der qualitativen Forschung lässt sich dieses Risiko ebenfalls erkennen. Dennoch muss erwähnt werden, dass die interviewte Generation Z zwar einen abgeschwächten Willen in der Arbeitswelt bestätigt, jedoch die Interviewten sich selbst nicht dazuzählen. Die Perspektive der theoretischen Grundlage wurde hierdurch bestätigt, jedoch sollte dies zwingend im Einzelfall bewertet werden, da die Ansichten nicht auf die

gesamte Generation Z anwendbar sind. Dennoch lässt sich aufgrund des Generationsunterschiedes im Hinblick auf den Arbeitsmarkt ein konkretes Risiko erkennen, welches während des Generationswechsels entstehen kann. Hierdurch kann die emotionale Belastung der Generation Z enorm erhöht werden, was zum Scheitern des Familienunternehmens beitragen kann. Im Kapitel 3.1 wird der Bevölkerungsanteil der Generation Z dargestellt. Zudem wird in diesem Kapitel erläutert, dass die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen familieninternen Nachfolge gering ist. Unternehmer beschreiben die familieninterne Nachfolge als unrealistisch. Diese Ansicht wird mit den Ergebnissen der Interviews gestützt. Eine der befragten Personen, welche der Inhaber- und Experten-Seite zugeordnet werden kann, beschreibt den Mangel an qualifizierten Nachfolgern als äußerst problematisch. Die Aussagen vom Experten bekräftigen die Ergebnisse aus vorhandenen Forschungen, welche die erfolgreiche familieninterne Nachfolge als unrealistisch einschätzen. Folglich stellt die natürliche Bevölkerungsentwicklung ein hohes Risiko für den Generationswechsel dar. Der Bedarf an potenziellen qualifizierten Nachfolgern ist stark ausgeprägt. Demnach werden aufgrund des Mangels an Nachfolgern, die unterschiedlichen Ansichten der Generationen in den Hintergrund gestellt.

### **6.3 Empfehlungen für zukünftige Forschungen**

Die Forschung zum Generationswechsel in Familienunternehmen hat bereits wichtige Erkenntnisse geliefert, jedoch gibt es Themengebiete, in denen weiter geforscht werden sollte. Zukünftige Forschungen könnten sich noch mehr mit der Frage auseinandersetzen, wie sich die Generationen besser aufeinander abstimmen können. Diese neuen Forschungen könnten zu Ergebnissen führen, welche ertragreiche Erkenntnisse über den Generationswechsel in Familienunternehmen liefern. Darüber hinaus könnte die Seite der Unternehmergeneration näher betrachtet werden, um die Wechselwirkungen der Generationen besser zu verstehen. Eine weitere Empfehlung beinhaltet die Darstellung eines Best-Practice-Beispiels. In der qualitativen Forschung dieser Arbeit berichten die Interviewten von ihrem bereits erfolgten Generationswechsel. Jedoch haben zum Zeitpunkt der Interviews die befragten Personen noch keinen erfolgreichen Generationswechsel mit der Generation Z vollzogen. Dies führt zu dem Schluss, dass Erkenntnisse über den Generationswechsel mit der Generation Z noch zu neuen und aufschlussreichen Ergebnissen führen könnten. Im Kapitel 2.1 wird zwar ein Forschungsüberblick zu praxisnahen Beispielen dargestellt. Doch auch hier beziehen sich die Fallstudien nicht auf die in dieser Forschung im Fokus stehende Generation Z. In Hinblick auf die zeitliche Epoche wird in der



Zukunft eine Vielzahl an Generationswechseln erfolgen. Folglich können diese Übergaben näher betrachtet werden und anderen Familienunternehmen eine Anleitung für die erfolgreiche Nachfolge geben. Zuzüglich ist die genaue Betrachtung der Beratungssichtweise relevant, um die externen Prozesse der Strategien zu verstehen. Es erscheint sinnvoll, bei einer weiteren Forschung den externen Nachfolgeberater bei der Ergebnissicherung des Nachfolgeprozesses zu berücksichtigen. Außerdem ist eine langfristige Betrachtung der Entwicklung des Unternehmens angemessen. So kann die Entwicklung des Unternehmens nach vollzogener Übergabe bewertet werden. Darüber hinaus können Faktoren wie die finanzielle Stabilität, Innovationsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit relevant werden, um ein umfassendes Bild über den Generationswechsel zu erhalten. Folglich besteht dadurch die Möglichkeit, die Erfolge oder Misserfolge der Nachfolge zu analysieren. Zudem können durch diese Analyse Rückschlüsse über den Einfluss der Generation Z gezogen werden. Eine weitere mögliche Betrachtung wäre die Perspektive der Frauen in Familienunternehmen. In dieser Forschung wurden nur Männer zum anstehenden Generationswechsel befragt. Demnach wäre es sinnvoll, Frauen aus beiden Generationenperspektiven zu befragen. Diese Interviews könnten sowohl weitere Strategien, Chancen und Risiken hervorbringen als auch die Ansichten der befragten Männer bestätigen. Zudem können länderspezifische Unterschiede und kulturelle Faktoren eine relevante Rolle spielen im Generationswechsel. Eine länderübergreifende Studie könnte hier zu weiteren Erkenntnissen führen.

## **7 Schlussbetrachtung**

In dem nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Forschung zusammengefasst. Zudem wird die Limitation der Studie aufgeführt und am Ende stehen der Ausblick und die Handlungsempfehlungen.

### **7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

In dieser Masterarbeit wurde der Generationswechsel in Familienunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Generation Z untersucht. Die zentrale Forschungsfrage lautete: Welche managementbezogenen Strategien, Chancen und Risiken ergeben sich bei der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der Generation Z?

Die Ergebnisse der vorliegenden Forschung dieser Arbeit verdeutlichen, dass der Generationswechsel in Familienunternehmen ein komplexer Prozess ist, der sorgfältige Planung und strategische Vorgehensweisen erfordert. Die Analyse der empirischen Befunde

zeigt auf, dass eine frühe Einbindung der potenziellen Nachfolger und eine systematische Vorbereitung unerlässlich sind. Strategien wie beispielsweise die sukzessive Einführung des Nachfolgers in die Geschäftsprozesse des Familienunternehmens, die transparente Kommunikation zwischen Beteiligten und die Unterstützung durch externe Berater tragen wesentlich zum erfolgreichen Generationswechsel bei. Die analysierte Generation Z beschafft den Familienunternehmen moderne und innovative Perspektiven. Dies lässt sich insbesondere auf die technologische Affinität und Werteorientierung zurückführen. Die Generation Z legt einen großen Wert auf gesellschaftliche Verantwortung und nachhaltiges Handeln. Dieses Bewusstsein kann sich positiv auf das Unternehmensimage auswirken. Nichtsdestotrotz beinhaltet die Einbindung der Generation Z in den Generationswechsel Risiken, welche nicht zu unterschätzen sind. Es entsteht aufgrund des Generationswechsels ein hoher Druck bei den Nachfolgern, welcher zu enormen emotionalen Belastungen führen kann. Eines der größten Risiken ist der Mangel an qualifizierten Nachfolgern für den Generationswechsel. Aufgrund des niedrigen Bevölkerungsanteils der Generation sinkt die Wahrscheinlichkeit, eine familieninterne Nachfolge erfolgreich durchzuführen. Dieses Risiko lässt sich aufgrund der erzielten Ergebnisse bestätigen und rückt die Eigenschaften der Generationen in den Hintergrund. Die Generation Z, welche zwischen 1996 und 2009 geboren wurde, zeichnet sich durch einzigartige Kombinationen an Eigenschaften aus. Diese wurden im Verlauf der Forschung dargestellt. Die Eigenschaften können den Generationswechsel sowohl erleichtern als auch erschweren. Angesichts der Ergebnisse sind die technische Versiertheit und der Umgang mit digitalen Medien unbestreitbare Vorteile der Generation Z. Diese können den Familienunternehmen helfen, sich in einer digitalisierten Welt zu behaupten. Aufgrund des Aufwachsens mit der Digitalisierung entsteht ein natürlicher Zugang für die Generation Z zu neuen Technologien und digitalen Kommunikationsmitteln. Die Versiertheit der Generation Z kann für Familienunternehmen einen erheblichen Vorteil darstellen, falls diese in dem Bereich einen Nachholbedarf aufweisen. In der Forschung wird ein weiterer wichtiger Aspekt hervorgehoben. Das ausgeprägte Wertebewusstsein der Generation Z stellt ebenso einen beeinflussenden Faktor für den Generationswechsel dar. Die Generation Z legt Wert auf ethisches Verhalten, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung. Zum jetzigen Zeitpunkt könnten diese omnipräsenten Themen wichtiger werden, um die Familienunternehmen an die modernen Standards anzupassen. Demnach kann durch die Einbindung der Generation Z die Unternehmensstrategie verändert werden und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des Familienunternehmens steigern. Dies erhöht die Attraktivität für Kunden und Mitarbeiter. Anhand der Forschung lässt sich vermuten, dass die Generation Z gewillt ist,

einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft zu haben. An dieser Stelle muss jedoch erwähnt werden, dass die Werte der Generation Z nicht vollkommen zutreffen. Die Eigenschaften der Interviewten zeigen sich bei der Auswertung weniger ausgeprägt. Dies führt zu dem Schluss, dass jeder Einzelfall für sich betrachtet werden muss, um den Nachfolger der Generation Z differenzierter bewerten zu können. Diese Chancen bringen jedoch auch eine Vielzahl an Herausforderungen mit sich. Aufgrund der technischen Affinität können Spannungsfelder bezüglich der Implementierung entstehen. Es könnte während der Implementierung von modernen Technologien zu Schwierigkeiten in der Anwendung bei der älteren Generation kommen. Wenn die Schwierigkeiten nicht überwunden werden können, kann dies zu einer generellen Ablehnung gegenüber den digitalen Veränderungen führen. Möglicherweise wird diese Ablehnung zukünftig mit dem Nachfolger in Verbindung gebracht. Dies hat zur Folge, dass hierdurch Konflikte und Missverständnisse in der Belegschaft aufkommen. Die Ergebnisse der Forschung zeigen, dass die Generation Z hohe Erwartungen an die Arbeitsumgebung und die Arbeitgeber hat. Wie auch in den Interviews thematisiert, beinhalten diese Vorstellungen beispielsweise die ausgewogene Work-Life-Balance und eine Trennung von Beruf und Privatleben. Dies führt dazu, dass Familienunternehmen sich bedingt anpassen müssen, um die junge Generation zukunftsorientiert an sich zu binden. Die amtierende Generation muss ein Gleichgewicht zwischen den Erwartungen der Nachfolger und der eigenen Wirtschaftlichkeit erhalten. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die besonderen Eigenschaften Chancen und Risiken für das Unternehmen entstehen lassen können. Auch der Generationswechsel wird dadurch positiv oder negativ beeinflusst. Der Generation Z werden wertvolle Fähigkeiten und Perspektiven zugeschrieben, welche den Familienunternehmen zur Weiterentwicklung verhelfen können. Gleichzeitig erfordert der Generationswechsel eine sorgfältige Planung, transparente Kommunikation und die Bereitschaft, sich an die Bedürfnisse und Erwartungen der jüngeren Generation anzupassen. Nur so können Familienunternehmen den Übergang erfolgreich gestalten und die Basis für eine nachhaltige Zukunft legen. Einer der Befragten von der Inhaberseite beschrieb den Generationswechsel treffend:

*„Das Zeug hat sie allemal. Durch die Ausbildung und durch die Möglichkeiten, die jetzt da sind, die früher nicht ganz so da gewesen sind, sind die Chancen sehr groß. Nur die intrinsische Motivation muss auch da sein. Die muss gestärkt und gelockt werden. Teilweise mal geschaffen werden [...]“<sup>208</sup>*

---

<sup>208</sup>Vgl. Anhang 2, S. 100-101.

Das Zitat lässt darauf schließen, dass die Generation Z die Voraussetzungen mitbringt, die Nachfolge in den Familienunternehmen anzutreten. Es unterstreicht die positive Einschätzung der Generation Z in Bezug auf die Nachfolge. Das Zitat bestätigt die aufgeführten Ergebnisse der Forschung. Es wird eine grundlegende Qualifikation der Generation Z bestätigt, wobei die Eigenschaften und Werte in den Hintergrund geraten. Dies bedeutet nicht, dass die Eigenschaften und Werte irrelevant sind, sondern dass die grundlegenden Voraussetzungen bestehen und demnach eine erfolgreiche Nachfolge auch mit den Eigenschaften und Werten der Generation Z gelingen kann.

Die Bevölkerungsanzahl der Generation Z spielt eine entscheidende Rolle bei der Betrachtung ihrer Bedeutung für die Nachfolge in Unternehmen und Gesellschaft. Im Vergleich zu den älteren Generationen ist die Generation Z zahlenmäßig deutlich kleiner, was ihre spezifischen Charaktereigenschaften weniger relevant für die Nachfolgeplanung macht. Während ältere Generationen aufgrund ihrer größeren Anzahl eine breitere Auswahl an potenziellen Nachfolgern bieten, steht bei der Generation Z der Fokus eher darauf, überhaupt qualifizierte Nachfolger zu finden, unabhängig von deren individuellen Eigenschaften. Diese demografische Herausforderung könnte dazu führen, dass Unternehmen und Institutionen gezwungen sind, ihre Strategien zur Sicherung der Nachfolge anzupassen, indem sie flexibler und offener gegenüber den Fähigkeiten und Potenzialen der jüngeren Generation sind.

## **7.2 Limitation der Studie**

Bei der Durchführung der Forschung zum Generationswechsel in Familienunternehmen wurden mehrere Limitationen identifiziert, die im Folgenden aufgeführt werden. Eine wesentliche Limitation der Studie besteht in der begrenzten Stichprobengröße. Es wurden insgesamt lediglich vier Experteninterviews durchgeführt, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränkt. Die geringe Anzahl der Befragten bedeutet, dass die Ergebnisse möglicherweise nicht ausreichend repräsentativ für alle Familienunternehmen sind. Darüber hinaus konzentrierte sich die Auswahl der Befragten auf männliche Inhaber und Nachfolger, was eine geschlechtsspezifische Verzerrung zur Folge haben könnte. Zukünftige Studien sollten eine größere und vielfältigere Stichprobe einbeziehen, um umfassendere und repräsentativere Ergebnisse zu erzielen. Die Verwendung der qualitativen Methodik, insbesondere der halbstrukturierten Interviews, stellt eine weitere Limitation dar. Obwohl diese Methodik tiefere Einblicke in individuelle Erfahrungen und Perspektiven ermöglicht, können die Ergebnisse stark subjektiv geprägt sein. Die Interpretation

der Daten kann durch persönliche Voreingenommenheit des Forschers beeinflusst werden und die Variabilität der Antworten kann die Konsistenz der Ergebnisse beeinträchtigen. Eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden könnte zukünftig zu robusteren und generalisierbaren Erkenntnissen führen. Die zeitliche Begrenzung der Studie und die spezifischen kontextuellen Bedingungen, unter denen die Interviews durchgeführt wurden, stellen ebenfalls Limitationen dar. Die Ergebnisse spiegeln möglicherweise nur die aktuellen Ansichten und Erfahrungen der Befragten wider und berücksichtigen nicht die dynamischen Veränderungen in der Wirtschaft und Gesellschaft. Langfristige Längsschnittstudien könnten dazu beitragen, die Entwicklungen und Veränderungen im Generationswechselprozess besser zu verstehen. Ein weiterer begrenzender Faktor ist der spezifische Fokus auf die Generation Z. Obwohl diese Generation eine wichtige Rolle im aktuellen Generationswechsel spielt, könnten zukünftige Forschungen auch die Perspektiven und Einflussfaktoren anderer Generationen berücksichtigen, um ein umfassenderes Verständnis für den Generationswechsel in Familienunternehmen zu erlangen. Demnach wäre bei einer umfassenderen Forschung der Vergleich von mehreren Generationen interessant. Folglich können auch die Ergebnisse dieser Forschung durch den Vergleich bestätigt werden. Hierbei können Strategien, Chancen und Risiken von der jeweiligen Generationen ins Verhältnis gesetzt werden. In dieser Forschung wurde keine formale Reliabilitätsprüfung der Codierung und Kategorienbildung durchgeführt, was die Zuverlässigkeit der Ergebnisse beeinträchtigen kann. Zukünftige Studien sollten Methoden zur Sicherstellung der internen und externen Validität implementieren, wie beispielsweise die Einbeziehung mehrerer Forscher zur Codierung. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass trotz der identifizierten Limitationen die vorliegende Studie wertvolle Einblicke in den Generationswechsel in Familienunternehmen bietet. Die Ergebnisse sollten jedoch unter Rücksichtnahme der geringen Interviewpartner interpretiert werden und als Grundlage für weiterführende, umfassendere Forschungen dienen.

### **7.3 Ausblick und Handlungsempfehlungen**

Die Forschungsergebnisse liefern wichtige Erkenntnisse für Familienunternehmen, die vor einem Generationswechsel stehen. Dennoch sollten Familienunternehmen zukünftig die folgenden Handlungsempfehlungen berücksichtigen. Die Familienunternehmen sollten frühzeitig potenzielle Nachfolger einschätzen und diese in die Aktivitäten des Unternehmens einbeziehen. Die Nachfolger müssen rechtzeitig in den Nachfolgeprozess eingegliedert werden, um aufkommende Übergangsprobleme zu minimieren. Eine klein-

schrittige Einarbeitung in das Familienunternehmen verringert laut der Forschungsergebnisse das Risiko eines nicht erfolgreichen Generationswechsels. Es ist maßgeblich, dass die Nachfolger von Beginn an in die Prozesse des Unternehmens eingebunden werden, um ein tieferes Verständnis für das Unternehmen und seine Abläufe zu entwickeln. Diese Vorgehensweise kann zum Beispiel durch Praktika oder Mitarbeit in verschiedenen Bereichen des Unternehmens erreicht werden. Die transparente Kommunikation über Erwartungen, Ziele und mögliche Spannungsfelder ist essenziell, um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden. Die Integrierung einer mittleren Führungsebene, welche zwischen beiden Parteien vermittelt, kann zur Konfliktvermeidung beitragen. Diese Führungsebene sollte beide Interessen der Generationen vertreten und führt dadurch möglicherweise zu einer konfliktfreien Zusammenarbeit. Der regelmäßige Austausch durch Feedbackrunden kann zu einer erfolgreichen Nachfolge beitragen. Demzufolge sind alle Beteiligten auf dem aktuellen Stand und es können unausgeglichene Informationsstände vermieden werden. Eine weitere Empfehlung für den Generationswechsel ist die Begleitung durch einen externen Berater. Die Einbindung eines externen Coaches kann den emotionalen Teil des Generationswechsels professionell begleiten und unterstützen. Dies trägt dazu bei, die objektive Bewertung von Fähigkeiten und Kompetenzen zu gewährleisten und den Übergangsprozess zu erleichtern. Externe Berater können zudem dabei helfen, eine klare Strategie für den Generationswechsel zu entwickeln und umzusetzen. Sie bringen oft wertvolle Erfahrungen und Best Practices aus anderen Unternehmen mit, die auf das eigene Unternehmen übertragen oder im eigenen Arbeitsumfeld angewendet werden können. Eine Anpassung der Unternehmenskultur stellt eine weitere Handlungsempfehlung dar. Familienunternehmen sollten ihre Unternehmenskultur an die Erwartungen und Werte der Generation Z anpassen. Dies beinhaltet flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten zum Homeoffice und die Betonung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung. Eine offene Fehlerkultur und flache Hierarchien können ebenfalls dazu beitragen, die Zufriedenheit und Motivation der jungen Generation zu erhöhen. Es ist wichtig, eine Umgebung zu schaffen, in der sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und unterstützt fühlen. Dies kann durch regelmäßige Schulungen und Weiterbildungsangebote erreicht werden, die den Mitarbeitern helfen, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und sich persönlich und beruflich zu entfalten. Investitionen in die Weiterbildung und Entwicklung der Nachfolger sind entscheidend, um sicherzustellen, dass sie die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse vor der Übernahme der Unternehmensführung besitzen. Dies kann durch interne Schulungsprogramme, Mentoring oder die Teilnahme an externen Fortbildungen erreicht wer-

den. Zudem sollten Unternehmen darauf achten, dass die Nachfolger praktische Erfahrungen sammeln und in verschiedenen Bereichen des Unternehmens tätig sind, um ein umfassendes Verständnis für die Geschäftsabläufe zu entwickeln.

Zukünftige Forschungen könnten sich verstärkt mit der Frage beschäftigen, wie die verschiedenen Generationen besser aufeinander abgestimmt werden können, um den Generationswechsel erfolgreicher zu gestalten. Dabei könnten insbesondere die unterschiedlichen Werte und Erwartungen der Generationen näher beleuchtet werden. Es wäre interessant zu untersuchen, wie Familienunternehmen eine Balance zwischen traditionellen Werten und modernen Ansprüchen finden können und welche Maßnahmen dazu beitragen, dass beide Generationen effektiv zusammenarbeiten. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Generationswechsel in Familienunternehmen ein komplexer und vielschichtiger Prozess ist, der sowohl Chancen als auch Risiken mit sich bringt. Durch eine sorgfältige Planung, transparente Kommunikation und die Einbindung externer Unterstützung können Familienunternehmen diesen Übergang erfolgreich gestalten und die Basis für eine nachhaltige Unternehmenszukunft legen. Es ist entscheidend, dass Unternehmen die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der jüngeren Generation berücksichtigen und bereit sind, ihre Strategien und Strukturen anzupassen, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

## Literaturverzeichnis

Baumgartner, B. [2009]

Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung: Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Wiesbaden 2009.

Baus, K. [2023]

Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern., 7. Aufl., Wiesbaden 2023.

Brückner, C. [2011]

Der Nachfolger kommt!, Eine Analyse des Generationenwechsels in Familienunternehmen. 1. Auflage., München 2011.

Bürger, B./Ellner, H. [2024]

Generation Z und Alpha. Verstehen, gewinnen, binden – ein Wegweiser für die Polizei., Wiesbaden 2024.

Deloitte [2024]

Welche der gesellschaftlichen Herausforderungen bereiten Ihnen die größten Sorgen?, In Statista., verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1024529/umfrage/weltweite-umfrage-unter-der-generation-z-zu-gesellschaftlichen-herausforderungen/> (15.06.2024)

Einramhof-Florian, H. [2022]

Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz. Wie ticken sie und was macht sie aus. Wiesbaden 2022.

Geramanis, O./Hutmacher, S./Walser, L. [2023]

Organisationale Machtbeziehungen im Wandel. Führung zwischen Zustimmung und Zwang. Wiesbaden 2023.



Hesse, G./Mattmüller, R. [2015]

Perspektivwechsel in Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden 2015.

JobTeaser [2023]

Welche Erwartungen hast du an deine nächste Arbeitsstelle?, In Statista., verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1455698/umfrage/umfrage-unter-der-generation-z-zu-erwartungen-an-die-naechste-arbeitsstelle/> (08.06.2024)

Kirf, B [2024]

Kommunikation von Familienunternehmen. Erfolgreiche Positionierung durch strategisches Kommunikationsmanagement., Düsseldorf 2024.

Klaffke, M. [2022]

Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze., 3. Aufl., Wiesbaden 2022.

Kormann, H./Börner, M. [2023]

Inhaberschaft im Familienunternehmen als Profession. Aufgabenerfüllung in Balance von Verantwortung, Kompetenz und Engagement., Wiesbaden 2023.

LeMar, B. [2014]

Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten., 2. Aufl., Berlin Heidelberg 2014.

Mayring, P. [2022]

Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken., 13. Aufl., Weinheim 2022.

Mey, G./Mruck, K. [2020]

Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie., 2. Aufl., Wiesbaden 2020

Meyer, K [2020]

Persönlichkeit und Selbststeuerung der Generation Z. Ein Leitfaden für Bildungsträger und die mittelständische Unternehmenspraxis., Wiesbaden 2020.

Mueller-Harju, D. [2013]

Generationswechsel im Familienunternehmen. Mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen., 2. Aufl., Wiesbaden 2013.

Nagl, A. [2015]

Wie regele ich meine Nachfolge?. Leitfaden für Familienunternehmen., 2. Aufl., Wiesbaden 2015.

Negri, C. [2018]

Psychologie des Unternehmertums. Von der Gründung bis zur Nachfolgeregelung., Berlin 2018.

Nordmann, N./Drewitz, U. [2023]

Willkommen, Generationen-Vielfalt., 1. Aufl., Stuttgart 2023.

Pawlik, V. [2024]

Gen Z, Millennials und Generation X – ein Überblick. Statista Overview-Report zu den Unterschieden und Gemeinsamkeiten der Generation X, Y und Z, verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/78414/dokument/gen-z-millennials-und-generation-x-ein-ueberblick/> (07.06.2024)

Prügl, R./Albert, M./Kleine, N./Förch, M. [2023]

Deutschlands nächste Unternehmergegeneration: 6. Studie zu Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen der Next Gens, verfügbar unter: <https://hdl.handle.net/10419/279398> (03.06.2024)

Pöttsch, O./zur Nieden, F. [2024]

Die Babyboomer: Auf dem Gipfel der Demografischen Welle, verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2024/01/die-babyboomer-012024.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2024/01/die-babyboomer-012024.pdf?__blob=publicationFile) (08.06.2024)

Rotfuß, W. [2009]

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen., verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/129194> (20.06.2024)

Statista [2024]

Statistiken zur Generation Z, verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/5349/generation-z/#topicOverview> (22.02.2024)

Statistisches Bundesamt [2023]

Anzahl der Einwohner in Deutschland nach Generationen am 31. Dezember 2022 verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1130193/umfrage/bevoelkerung-in-deutschland-nach-generationen/>

Scholz, C. [2014]

Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim 2014.

Statista [2024]

Anzahl der Einwohner in Deutschland nach Generationen am 31. Dezember 2022, verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1130193/umfrage/bevoelkerung-in-deutschland-nach-generationen/> (08.06.2024)

Stiftung Familienunternehmen [2017]

Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, verfügbar unter: [https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/2017\\_Studie\\_VolkswirtschaftlicheBedeutungFamilienunternehmen.pdf](https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/2017_Studie_VolkswirtschaftlicheBedeutungFamilienunternehmen.pdf) (01.06.2024)

Thömmes, J. [2022]

Geschäftsmodelle und Strategien im Mittelstand. Mit zahlreichen aktuellen Praxisbeispielen. Wiesbaden 2022.

Waffenschmidt, B. [2018]

Generation Z. Achtung, die Arbeitswelt-Optimierer kommen! – WhitePaper zur Vorstudie „Generation Z und ihre Erwartungen an die zukünftige Arbeitswelt“, verfügbar unter: <https://hdl.handle.net/10419/245823> (20.06.2024)

Wiesehahn, A. [2020]

Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen, 2. Aufl., Sankt Augustin 2020.

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden.....	70
Anhang 2: Interview Transkripte .....	73
Interview mit Rainer Schwarz.....	73
Interview mit Jörg Neumann.....	95
Interview mit Felix Schwarz .....	109
Interview mit Felix Helmboldt.....	122
Anhang 3: Einverständniserklärungen .....	136
Einverständniserklärung von Rainer Schwarz .....	136
Einverständniserklärung von Jörg Neumann .....	138
Einverständniserklärung von Felix Schwarz.....	140
Einverständniserklärung von Felix Helmboldt .....	142

### Anhang 1: Interviewleitfaden

Leitfaden für Interviews zum Thema: Generationswechsel in Familienunternehmen (45-60 Minuten)

#### 1. Einleitung:

- Begrüßung des Interviewpartners.
- Dank für die zur Verfügung gestellte Zeit.
- Einverständnis zur Aufnahme des Gesprächs?

(Datenschutzbestimmungen / keine weitere Studien / nur Sichtung durch die Prüfer)

#### Grundinformationen:

Zu Beginn des Interviews bitten Sie den Interviewpartner, sich und das Unternehmen kurz vorzustellen:

- Beschreibung der eigenen Rolle im Familienunternehmen (Experte, Inhaber oder Familienangehöriger?)

- Wie lange besteht das Unternehmen bereits?
- Hat bereits ein Generationswechsel im Familienunternehmen stattgefunden?
- Um welche Generation handelt es sich? (Beispiel: Wechsel vom Opa zum Vater? Sicht des Sohnes)

## 2. Berührungspunkte mit der Generation Z:

- Wie würden Sie die Generation Z in Bezug auf die Arbeitswelt beschreiben? Welche Charaktereigenschaften ordnen Sie der Generation Z zu?
- Welche Berührungspunkte hatten Sie bisher mit der Generation Z?

## 3. Generationswechsel im Familienunternehmen:

- Welche Kontaktpunkte hatten Sie mit dem Generationswechsel im Familienunternehmen? (Eigene oder externe)
- Gab es Berührungspunkte mit der Generation Z im Zusammenhang mit dem Generationswechsel?

Wenn Ja:

- Welche Herausforderungen sind während dieses Übergangs aufgetreten und wie wurden sie bewältigt?
- Gab es besondere Strategien, um den Generationswechsel erfolgreich zu gestalten?
- Welche spezifischen Maßnahmen wurden ergriffen, um die Integration der Generation zu erleichtern? (möglicherweise der Generation Z?)

Wenn Nein:

- Planen Sie in naher Zukunft einen Generationswechsel im Familienunternehmen? Wie sind Sie daran beteiligt?

- Welche Spannungsfelder entstehen durch diese Thematik?
- Welche Herausforderungen ergeben sich für einen erfolgreichen Übergang in der Zukunft?
- Spielen die Eigenschaften der Generationen eine Rolle beim Übergang?

#### 4. Chancen und Risiken:

- Welche Chancen und Risiken können infolge des Generationswechsels für das Familienunternehmen entstehen?
- Insbesondere im Hinblick auf die Integration der Generation Z?
- Persönliche Erfahrungen?

#### 5. Umgang mit technologischem Wandel:

- Wie geht das Familienunternehmen mit dem technologischen Wandel um, den die Generation Z mit sich bringt?
- Können Sie konkrete Beispiele für den technologischen Wandel oder Veränderungen der Arbeitsmethoden nennen, die die Generation Z mit sich bringt?

#### 6. Kultur und Werte:

- Wie können die traditionellen Werte des Familienunternehmens während des Generationswechsels bewahrt werden?
- Welche neuen Werte oder kulturellen Veränderungen sind durch die Integration der Generation Z entstanden?
- Oder welche könnten entstehen?

#### 7. Beantwortung der Forschungsfrage:

- Wie würden Sie die Forschungsfrage beantworten?

- Welche managementbezogenen Strategien, Chancen und Risiken ergeben sich bei der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der Generation Z?

8. Tipps für andere Familienunternehmen:

Abschließende Frage:

- Welche Ratschläge oder Tipps können Sie anderen Familienunternehmen geben, die sich auf einen Generationswechsel vorbereiten?

9. Abschluss

Vielen Dank für Ihre Zeit und die gewährten Einblicke.

Bieten Sie an, eine Kopie des Interviews zuzusenden, falls gewünscht.

## **Anhang 2: Interview Transkripte**

### **Interview mit Rainer Schwarz**

**I:** Okay, super. Dann herzlich willkommen zum Interview. Rainer, super, dass du dir die Zeit genommen hast.

Ich freue mich, dass du hier bist und ich freue mich auch, dass du einverstanden damit bist, dass wir das Ganze hier einmal für die Forschungszwecke aufzeichnen. Stell dich gerne einmal vor.

**B:** Ich soll mich vorstellen? Also mein Name ist Rainer Schwarz.

Ich bin 57 Jahre alt, habe aktuell ein eigenes Unternehmen, meine GmbH, die ich führe, die ich aber alleine führe und die den Zweck hat, Beteiligungen und Finanzverwaltung zu betreiben. Das heißt, es ist eine Unternehmung, die jetzt nicht im klassischen Sinne ein operatives, schon ein operatives Unternehmen ist, aber nicht im klassischen Sinne wie ein Industrieunternehmen. Und ich hatte bis 2010, über 13 Jahre, ein eigenes Unternehmen in Süddeutschland mit circa 300 Mitarbeitern.

Davon hat mir ein Anteil von 25 Prozent gehört. Das heißt, ich war über viele Jahre geschäftsführender Gesellschafter und habe mein Unternehmen oder meine Anteile besser gesagt in 2010 verkauft und bin inzwischen neben dieser Tätigkeit in der GmbH tätig als Nachfolgeberater für Familienunternehmen.



**I:** Okay, super. Das klingt schon mal sehr, sehr interessant, um da vielleicht direkt anzuknüpfen, weil dieses Interview steht ja auch unter der Thematik Generationswechsel in Familienunternehmen. Generell die Forschung meinerseits ist dann ja auch noch mal die Betrachtung der Generation Z, aber um auch vielleicht da an deine Historie anzuknüpfen, hat da bereits denn schon ein Generationswechsel stattgefunden oder hast du das Unternehmen damals selbst gegründet? Dazu kannst du gerne auch noch etwas sagen.

**B:** Ja, also es hat ein Generationswechsel stattgefunden. Mein Vater hatte das Unternehmen mit, sagen wir mal, gegründet in Form eines Management Buyouts in 1972. Deshalb auch der Name Nikolai. Der Name Nikolai ist von den beiden Gründern geblieben und mein Vater hat zusammen mit einem Partner das Unternehmen übernommen und weil das Unternehmen in Schwierigkeiten geraten war und dann in Eigenregie ab 1972 geführt, das Unternehmen wurde dann auch von einem einfachen Kunststoff, einer einstreichen Kunststoffspritzerei umgewandelt oder hat sich entwickelt zu einem Medizintechnikunternehmen, was sich mit Kabel und Sensoren für die Medizintechnik eben beschäftigt hat oder hat die gefertigt, entwickelt, produziert.

Und ich selbst bin ins Unternehmen gekommen 1997, sozusagen in zweiter Generation, auch zusammen mit meinem Bruder, der genauso viele Anteile wie ich hatte und einem Nachfolger aus dem zweiten Familienstamm. Das heißt, das Unternehmen war fifty-fifty aufgeteilt zwischen den beiden damals in der MBO übernehmenden. Diese beiden Familien waren als Stämme vertreten und mein Familienstamm eben durch meinen Bruder und mich und der andere Familienstamm eben durch einen Gesellschafter, der aber eine Vollmacht hatte und seine Schwester mit vertreten hat, sodass wir insgesamt vier Gesellschafter waren und in der Endausbaustufe am Anfang mit einem Fremdgeschäftsführer und später dann mit vier Geschäftsführern aus den jeweiligen Familien.

**I:** Okay, das bedeutet, du selbst hast dann ja auch tatsächlich schon einen Generationswechsel miterlebt oder warst so gesehen ein aktiver Teil von dem Generationswechsel. Das ist natürlich auch super interessant, welche Erfahrungen du da gesammelt hast. Da werden wir dann im Verlauf des Interviews nochmal darauf zu sprechen kommen.

Um erstmal auch bezüglich des Schwerpunkts des Gesprächs noch einmal ein, zwei Fragen zu stellen, gehen wir erstmal auf die Generation Z ein und welche Berührungspunkte du mit der Generation Z hast. Also vielleicht nochmal vorab zur Definition. Generation Z ist ja von 1995 bis 2005, also so diese Altersspanne.

Und ja, welche Berührungspunkte hast du mit der Generation Z? Vielleicht kannst du dazu gerne einmal etwas sagen.

**B:** Naja, also dadurch, dass mein Sohn 21 Jahre alt ist und der natürlich auch immer wieder jede Menge Freunde mit bei uns anschleppt oder wir, sagen wir mal meine Frau und ich auch, natürlich in Kontakt kommen und diese Freunde teilweise auch kennen, persönlich auch kennen, besteht natürlich durchaus eben dieser Kontakt zur Gen Z. Also das ist die eine Quelle, die eine Ressource, wobei natürlich mein eigener Sohn natürlich eine exzellente Quelle ist, um diese Generation natürlich auch ein Stück weit zu beobachten. Jetzt ist die Frage, ist mein Sohn repräsentativ und steht für die gesamte Generation möglicherweise in bestimmten Punkten, aber vielleicht auch in manchen Punkten wieder nicht.

Ich kann auch eine gewisse Erfahrung daraus schöpfen, dass ich natürlich aus meiner Beratungspraxis in Berührung komme mit möglichen Übernehmenden aus dieser Generation oder solche, die es werden sollen oder wollen oder schon sind. Also das heißt, ich habe ein gewisses Spektrum, kann aber jetzt nicht mit Sicherheit sagen, dass das jetzt unbedingt repräsentativ ist für die komplette Generation.

**I:** Okay, aber das bedeutet, du hast schon Kontaktpunkte mit der Generation Z.

**B:** Auf jeden Fall.

**I:** Vielleicht kannst du ein paar Worte dazu sagen, wie du die Generation Z in Bezug auf die Arbeitswelt beschreiben würdest. Also vielleicht kriegst du da ja von deinem eigenen Sohn einen ganz guten Einblick. Wie würdest du vielleicht seine Tätigkeit in der Arbeitswelt beschreiben?

**B:** Ja, also ganz klar, da können wir natürlich differenzieren und sagen, okay, das eine ist, da gibt es natürlich auch eine gewisse Bias, weil man natürlich mit seinem eigenen Kind durchaus kritischer oder auch unkritischer ist, je nachdem, anders als mit anderen Kindern.

Mein Sohn studiert im Master im Moment Vertrieb und Marketing an der Fresenius Universität in Hamburg und hat davor ein Bachelor gemacht in Sportmanagement. Mein Sohn ist eher ein Selbstläufer. Wir mussten uns als Eltern nie Gedanken darüber machen, ob er wohl in der Schule seine Arbeit erledigt.

Er ist diesbezüglich sehr zuverlässig, was nicht heißt, dass er auch wie jeder andere Jugendliche auch das Recht der Jugend auch feiern geht. Aber er hat relativ früh, ich sage

es mal ohne jetzt ihn da in diese Richtung zu drücken, ich denke mal möglicherweise dadurch, wie er aufgewachsen ist, gesehen, dass es eben ohne Leistung vielleicht auch nicht weitergeht. Das heißt, alles, was er als Resultat erzielt, erzielt er auch dadurch, dass er dafür etwas tut

Und es gibt ja vielerlei Berichte, Reportagen, Studien natürlich über die Generation Z und ihren Angang an die Work-Life-Balance, all diese Dinge, die da rumschwirren, wollen keine Verantwortung übernehmen und so weiter. Also, ich würde das vielleicht mal, meine Erfahrung mal so beschreiben. In der Familie selbst würde ich jetzt nicht viel erkennen, viel Unterschied erkennen, dass das jetzt hier ein, also weniger Ehrgeiz vorhanden ist, Aufgaben anzunehmen und diese zu meistern und zu streben nach Exzellenz.

Und also all diese Dinge, die man vielleicht der Generation Z auch abschreibt, wo man sagt, das sind vielleicht mehr, sagen wir mal, Träumer und Leute, die nach Selbsterfüllung suchen und die eher nicht so gerne arbeiten und besser keine Verantwortung übernehmen und so weiter. Das finde ich, das ist mein eigener Eindruck, aber auch der Eindruck in der Beratung.

Das finde ich zu platt.

Ich würde das eher so bezeichnen, dass man in dieser Generation, also natürlich ist das ganze Spektrum vertreten, das darf man nicht vergessen. Also das ist jetzt, ich picke jetzt mal die heraus, die auch mit dem Thema Unternehmen oder Familienunternehmen auch zu tun haben. Und da würde ich sagen, da ist eine größere Bewusstheit da, wie man an das Thema herangeht, und zwar auf beiden Seiten.

Also man ist sich durchaus klar, dass man in der Nachfolge, dass es keinen Automatismus gibt, dass die jüngere Generation und die muss jetzt nicht unbedingt aus der Familie kommen, das ist ja nochmal ein anderes Thema, aber generell die jüngere Generation, die zur Nachfolge potenziell zur Verfügung steht, dass man mehr auf die eingeht. Also da ist ein aufeinander zugehen und da findet ein Bewerben auch statt.

Es ist klar, dass es einen Mangel gibt. Das ist sicherlich viel mehr als in meiner Generation der Fall. Mein Jahrgang, ich bin Jahrgang 66, 64 war der geburtenstärkste Jahrgang in der Bundesrepublik. Von uns gab es genug, auch mit den klassischen Ausbildungen.

Die einen waren Betriebswirte, die anderen waren Maschinenbauer und dann gab es noch jede Menge Juristen und dann hatte man schon viel abgegrast. Bei der Vielfalt, die heute da ist, ist es völlig anders. Die Freiheiten, die da sind, auch das ist anders, dass man den

Kindern oder den Jugendlichen, wie auch immer man das bezeichnen mag, die Freiheit gibt, das zu tun, was sie gerne möchten und dann steht man da wie vor einem Regal mit vielen Marmeladensorten und weiß gar nicht, in welche Richtung man eigentlich gehen möchte, weil es so viele Möglichkeiten gibt.

Da würde ich sagen, da ist ein bewussterer Umgang mit Nachfolge und mit diesen Themen. Ich beziehe mich jetzt wirklich auf das Thema Nachfolge. Gleichwohl es natürlich Vertreter gibt und das war bei uns nicht so stark ausgeprägt, die sagen, wie gestalte ich mein Leben auch für mich angenehm und wie schaffe ich, ich arbeite nicht um zu leben oder umgekehrt, ich arbeite um zu leben und ich lebe nicht um zu arbeiten.

Da gibt es sicherlich, vielleicht gefühlt ohne Statistiken zu bemühen, mehr davon, aber es ist ein bewussterer Umgang miteinander und mit dem Thema Nachfolge im Gange, als das früher der Fall war und das ist auch gut so.

**I:** Okay, um das vielleicht noch mal kurz zusammenzufassen. Du würdest jetzt, wenn du die Generation von Z beschreibst, nicht, sage ich mal, damit einhergehen, dass du der kompletten Generation diese typischen Merkmal- oder Charaktereigenschaften zuschreibst, das ist individuell zu bewerten, weil du auch vielleicht durch deinen eigenen Sohn oder auch Freunde da auf jeden Fall andere, sage ich mal, Züge mit Blick auf das Wollen zu arbeiten siehst, aber dennoch besteht ein Mangel an Nachfolge oder dass auch, sage ich mal, die Vielfältigkeit eine Barriere darstellt, um erfolgreich die Nachfolge zu vollziehen im Familienunternehmen.

Ist das so richtig?

**B:** Ja, das gibt es schon richtig wieder. Also zum einen gibt es rein einen Mangel qua Menge. Also es gibt einfach weniger jüngere Menschen überhaupt.

Da geht es noch gar nicht um Qualifikation, sondern ganz generell standen von meiner Generation viel mehr zur Verfügung, allein von der Anzahl her, als heute. Also das ist sicherlich das eine. Das zweite ist, dass es viel mehr Möglichkeiten gibt und auch die Mittel zur Verfügung stehen, diese Möglichkeiten wahrzunehmen.

Also wenn jemand, ich formuliere es bewusst so, jemand das Glück hatte, in eine Unternehmerfamilie hineingeboren zu sein und da gab es schon ein Unternehmen, dann gab es im Grunde genommen in meiner Generation gar nicht die Frage, großartig, ob man das nun macht oder nicht. Also vielleicht im zweiten Schritt, wenn die zweite Generation gesagt hat, na ja, ich will das nicht. Also ich will Arzt werden, ich will Jurist werden, ich

will was auch immer und da ist zu Hause ein Handwerksbetrieb, na ja, dann auch das, was die Ausbildung angeht.

Ich sehe einen riesigen Mangel bei den Handwerksbetrieben. Wenn man unter Familienunternehmen spricht, dann denkt man oft an mittelständische Unternehmen ab 250 Mitarbeitern aufwärts. Von denen spreche ich gar nicht.

Ich spreche von den vielen, vielen Unternehmen, die im handwerklichen Bereich oder im Bereich, kann auch Restaurant und so weiter sein, wo es oft in familiären Strukturen oder mit acht Leuten oder zehn oder zwölf Leuten so ein Unternehmen geführt wird und aufgrund der Möglichkeiten, die einfach bestehen und das ist legitim, das Nachkommen sagen, aber ich will nicht Koch lernen. Das ist nicht meine Welt. Ich will Grafiker oder ich will Wirtschaftspsychologie studieren.

Das sind Fächer, die gab es früher gar nicht und ich finde es falsch, dann zu sagen, na ja, die wollen nicht oder so. Also ich glaube auch, dass einen manchmal die Möglichkeiten erschlagen, dass man gar nicht weiß, aus lauter Sorge etwas zu verpassen oder falsch zu machen. Man nicht genau weiß, wo man überhaupt ansetzen soll.

Bei mir gab es gar nicht so viele Möglichkeiten. Natürlich gab es viele Studiengänge, aber trotzdem, am Ende konntest du mit BWL und Maschinenbau doch relativ viele Leute in einem Pareto-Diagramm abfrühstücken und das war es dann und der Rest hat sowieso eine Lehre gemacht. Also es waren einfach viel weniger Leute, die überhaupt studiert haben.

Deshalb, ich würde immer die Gruppen differenzieren und da würde ich sagen, wie sieht es bei denen aus, die die Möglichkeiten haben, eine Nachfolge anzutreten im eigenen Unternehmen und das aber dann, aus welchen Gründen auch immer, dann doch nicht tun. Und das hat nicht immer nur was mit Verantwortung zu tun, die man übernehmen muss, sondern mit anderen Gesichtspunkten. Ich weiß nicht, ob das trifft, das ist immer so pauschal, das wird alles so pauschaliert.

Und ja, das stimmt, es gibt natürlich einen anderen Blick auf die Welt, wenn man die Umweltprobleme anguckt, die es gibt und die kriegerischen Auseinandersetzungen, die inzwischen medial so präsent sind. Anders als bei mir früher, da gab es die Tagesschau und die hat man ohnehin nicht geguckt. Also ich jedenfalls nicht in dem Alter, da habe ich dann eher was anderes gemacht.

Dann stellt man sich schon die Frage, ob man jetzt unbedingt hier Unternehmen nach vorne bringen möchte oder sich in seine Arbeit stürzen möchte, wo doch die Welt untergeht, angeblich. Also vielleicht tut sie es ja, vielleicht auch nicht. Wenn es doch die großen Aufgaben gibt, dann will ich doch eher jetzt leben, bevor ich es nicht mehr kann.

**I:** Okay, das ist sehr interessant, auch vor allen Dingen die Sichtweise, dass beispielsweise damals zu deiner Zeit erstens vielleicht nicht so viele Möglichkeiten gab, überhaupt etwas anderes zu machen in der Arbeitswelt oder auf jeden Fall auch die Wahl eigentlich unabdingbar war, sage ich mal, das, was die Eltern gemacht haben, zu übernehmen oder weiterzuführen. Und was sich dann im Vergleich zu heute dann ja geändert hat, gar nicht vielleicht, weil die Generation es nicht möchte, sondern weil sie auch vielleicht nicht weiß, was das Richtige ist oder was sie bei so vielen Möglichkeiten, denn wofür sie sich entscheiden soll.

**B:** Genau, genau, genau.

**I:** Um da vielleicht dann jetzt einmal wieder in den persönlichen Bezug auch zu gehen, das hatten wir schon im Verlauf des Interviews jetzt einmal rausgehört, also ein Generationswechsel ist in der vorherigen Generation schon oder hat schon stattgefunden. Jetzt von dir zu deinem Sohn ist das noch nicht passiert. Ist da in naher Zukunft ein Generationswechsel möglich oder soll es auf jeden Fall auch so sein, dass dein Sohn vielleicht die Tätigkeiten, die du gerade machst, übernimmt?

**B:** Ja, also es ist nun meine, gut, jede Übernahme ist natürlich ein Sonderfall und ein Spezialfall und kann nicht mit den anderen verglichen werden.

Also für Teile dessen, was ich tue, bin ich schon dabei, dass Felix eben entsprechend mitbekommt, was ich mache und ich führe ihn immer wieder heran, soweit es neben seinem Studium eben möglich ist, sei es in persönlichen Gesprächen oder dass ich ihn mitnehme zu Gesellschafterversammlungen, nicht meine eigenen, sondern da, wo ich eben beteiligt bin, damit er sieht, damit er die Leute dort kennenlernt und damit er sieht, wie das dort abläuft. Vieles von dem, was ich tue, ist natürlich ein Stück weit auf der privaten Ebene, sei es jetzt die Verwaltung von Immobilien oder die Verwaltung des Vermögens oder dergleichen. Zum Vermögen gehört natürlich auch eine Unternehmensbeteiligung.

Das heißt, da findet eine Übergabe in dem Sinne statt. Also sie findet sowieso statt, dadurch, dass ich irgendwann ablebe. Also mein Leben endet auch irgendwann und das meiner Frau auch und dann wird er automatisch Nachfolger.

Es sei denn, ich speise ihn mit einem Pflichtteil ab, was ich natürlich nicht vorhabe. Das heißt, er wird qua Gesetz sowieso Nachfolger im Sinne von Vermögensnachfolger oder als Eigentümer dessen, was wir haben, dass er das weiterführt oder zumindest mal sein Eigen wird. Da bin ich natürlich dabei, das so zu gestalten, dass er nicht mit dieser Aufgabe überfordert ist, weil ich davon ausgehe, dass er in dem Sinne keine aktive Nachfolge antreten wird, indem er das, was er jetzt im Moment lernt.

Und er ist ja in einer ganz anderen Welt unterwegs als ich. Wenn er Sportmanagement studiert hat und macht jetzt Marketing und Vertrieb, dann ist ja auch sein Berufsziel irgendwann in der Branche Fuß zu fassen. Und das hat mit dem, was ich tue, überhaupt nichts zu tun.

Das bedeutet all das, was er noch lernen muss, das bekommt er bei mir mit, indem er mir über die Schulter guckt oder mich begleitet zu geschäftlichen Terminen oder die entsprechenden Leute kennenlernt. Und aber auch, dass natürlich ich zum Beispiel in Form meiner Frau natürlich, aber auch in Form meines Steuerberaters jemanden an meiner Seite habe, der natürlich im Falle der Fälle in meine Geschäfte eingeweiht ist und weiß, was zu tun ist und der auch alle Unterlagen hat, die notwendig sind. Also das ist völlig klar.

Eigentlich gilt es generell, dass man natürlich ein Testament hat, eine Betreuungsverfügung, all diese Dinge, die notwendig sind, um sozusagen in diese Rolle reinzuschlüpfen. Aber es gibt in dem Sinne bei mir jetzt nicht wie anderswo die Wahl zu sagen, ich werde nicht dein Nachfolger, weil er wird es nun mal, weil er ist mein Sohn. Und alles, was es hier gibt, ist eher auf der privaten Ebene.

Und es wäre unklug zu sagen, ich löse jetzt diese Beteiligungsgesellschaft auf, sondern die hat ja einen steuerlichen Hintergrund, deshalb gibt es die und so weiter. Ob er dann später Immobilien kauft oder verkauft oder ob er eine Beteiligung auflöst, weil es einen Exit gibt oder dergleichen, das wird er dann entscheiden. Wann dieser Zeitpunkt gekommen ist, kann ich im Moment noch nicht genau sagen.

Im Moment ist es eben noch so, dass ich geschäftsführender Gesellschafter dieser Beteiligungsgesellschaft bin, aber dass man diese Schritte irgendwann in die Wege leiten muss. Den Verstand und so weiter, all das zu machen, das hat er und das sieht er und da guckt er sich viel dabei ab. Und dann wird er natürlich auch seinen eigenen Weg finden, wie er das weiterführt.

Das, was er mal bekommen wird, das soll ihn an der Stelle nicht einschränken, dass ich sage, du musst aber eher hier in Deutschland bleiben, weil hier gibt es Immobilien und so weiter, sondern das muss so gesteuert sein, dass es entsprechend verwaltet wird, dass es Hausverwaltungen gibt und ähnliches. Dass er dann nicht gezwungen ist, einen bestimmten Weg einzuschlagen. Ich habe zum Beispiel keine Mitarbeiter.

All das ist anders, wenn du eine industrielle Struktur hast, also wenn ein Unternehmen dahintersteht mit einer Organisation und entsprechend mehr Beteiligten, vielleicht anderen Gesellschaftern und dergleichen, bekommt die Nachfolge eine ganz andere Dimension, als wenn ich als One-Man-Show unterwegs bin. Und das gilt natürlich auch für die Nachfolgeberatung. Das ist faktisch nicht skalierbar und ich wage zu bezweifeln, dass Felix so etwas mal machen wird, weil er das vielleicht nicht wie ich so selbst erlebt hat oder das Erfahrungswissen gar nicht hat.

**I:** Mit Blick auf diesen Übergang, wenn du beschreibst, dass du Felix da auch schon immer nach und nach teilnehmen lässt, sage ich mal, an richtigen Terminen, sodass er da auch einen Einblick bekommt. Gibt es mit Blick darauf Spannungsfelder, die durch diese Thematik bei euch vielleicht familiär auch entstehen? Und jetzt abgesehen, ob es Spannungsfelder gibt oder nicht, welche Herausforderungen ergeben sich auch dadurch, dass das Ganze vielleicht mit Blick in die Zukunft dann auch erfolgreich an ihn übergeben werden kann?

**B:** Also wir haben das Glück, dass wir tatsächlich diese Spannungsfelder nicht haben. Also man muss es vielleicht unterscheiden.

Es gibt natürlich immer eine fachliche Ebene und eine persönliche Ebene. Ich verstehe mich gut mit meinem Sohn, aber auf der persönlichen Ebene gibt es eben diese Spannungen nicht. Das ist jetzt anders als das zum Beispiel zwischen meinem Vater und mir war.

Und fachlich haben wir diese Auseinandersetzungen auch noch nicht. Vorstellbar wäre ja, dass er sagt, die Beteiligung bei einem Unternehmen, was ich habe, diese Beteiligung, die passt nicht in sein Weltbild, die müssen wir loswerden. Aus irgendwelchen Gründen spielt keine Rolle jetzt.

Dann wäre das nicht so einfach, weil es eben eine Beteiligung ist, die nicht ohne weiteres zu verkaufen wäre, weil es noch andere Gesellschafter dort gibt. Natürlich ist alles möglich, aber das wäre jetzt eine konstruierte Auseinandersetzung oder mein Schwerpunkt auf Immobilien, dass wir da unterschiedliche Meinungen darüber haben und er darauf



drängt und sagt, aber besser wäre es, die Immobilien jetzt zu verkaufen, bevor die ganze Sanierung stattfinden muss in Richtung Umwelttauglichkeit und so weiter. Da ist das ganz anders strukturiert und gegliedert und auf viel kleinerem, weil individuellerem Niveau, als das jetzt beispielsweise bei mir und meinem Vater war, weil es da eben ein veritables Unternehmen gab mit viel mehr Teilnehmenden, die in irgendeiner Form eine Rolle gespielt haben.

Deshalb kann ich dir an der Stelle nicht etwas liefern, wo ich sagen würde, da sehe ich wirkliche Probleme, die klassischerweise bei so einer Nachfolge auftreten. Ich glaube, wichtig ist tatsächlich, das Ganze steuerlich zu betrachten. Das ist sicherlich ein großes Thema.

Das tun viele Unternehmer auch. Das ist bei uns natürlich der Teil des Vermögens auch bei meiner Frau, gerade bei den Immobilien. Da sollte man einfach Regelungen finden, um nicht manche Dinge zweimal zu vererben.

Also zum Beispiel von mir zu meiner Frau und dann von meiner Frau wieder an Felix, weil jedes Mal natürlich Erbschaftsteuer anfällt. Natürlich kann man Freibeträge und so weiter. Auch das sollte man nutzen.

Aber das ist eher so die Sache, die man gemeinsam mit dem Steuerberater eben vollziehen muss. Den sollte man natürlich immer irgendwie mit involvieren, wenn es um solche Themen geht. Ich weiß nicht, ob das deine Frage beantwortet.

Ich glavier mich da durch diese Thematik ein bisschen durch, weil ich tatsächlich und ich nicht so habe, wie es vielleicht anderswo ist, weil ich frühzeitig Felix immer mit eingebunden habe in die Dinge, die wir tun. Und er auch alle Immobilien kennt und auch teilweise mit dabei war und als er alt genug war auch mitentscheiden konnte, wie siehst du das, würdest du das tun, ist das für dich, was denkst du und so weiter und so weiter. Das sind Dinge, da ist er auf jeden Fall schon immer mit involviert gewesen, sodass wir sowieso auf einer Linie sind.

**I:** Ja, aber dann beantwortet das die Frage ja ganz gut oder beschreibt auch, wie du mit der Nachfolge umgegangen bist oder umgehst mit Blick auf Felix, dass er auch da schon lange Zeit involviert ist und dementsprechend sich auch schon mit den Tätigkeiten, die du hast, auskennt. Und vielleicht ist das ja auch der Schlüssel, weshalb so wenig Spannungsfelder bei euch bezüglich dieser Thematik entstehen. Wenn du Chancen und Risiken nennen müsstest, die vielleicht durch so einen Generationswechsel entstehen, das

kannst du gerne einerseits natürlich auf den Generationswechsel von deinem Vater und dir beziehen oder auch jetzt in diesem Fall, welche Chancen und Risiken auch für Felix entstehen bei diesem Generationswechsel, was würdest du da beschreiben?

**B:** Also, wenn ich jetzt mal auf der privaten Ebene bleibe und ganz kurz sage, was ist das Risiko oder die Chance dabei, da gibt es eigentlich nur zwei Wege.

Entweder man schlägt ein Testament aus oder man nimmt es an. Oder man nimmt also ein Erbe an oder schlägt es aus. Also ausschlagen würde ich natürlich dann in dem Fall, wenn eine totale Überschuldung da ist oder absehbar ist, dann ist es ja nicht besonders empfehlenswert, das anzunehmen.

Ansonsten ist natürlich aufgebautes Vermögen in aller Regel eine große Chance darauf aufzubauen oder zumindest einen entspannteren Start in das eigene Leben zu haben. Insofern ist das auf dieser Ebene sicherlich gegeben. Es kommt sicherlich hinzu, das habe ich vorher nicht erwähnt, aber Felix ist ja nun ein Einzelkind.

Er hat einen Zieh oder ich habe einen Ziehsohn. Dadurch hat er einen quasi Bruder, aber dadurch, dass es eben nicht sein Bruder ist, sondern das ist mein Neffe, ist das von der Erbfolge her und von dieser Betrachtung her relativ, in Anführungszeichen, unkritisch. Weil einfach durch unsere Gesetzgebung im Erbschaftssteuerrecht gar nicht so viele Möglichkeiten bestehen, da jetzt die Dinge anders zu regeln.

Das sieht anders aus, wenn es mehrere Kinder sind und Vermögen ist nicht in alle Richtungen teilbar. Das muss man natürlich dazu sagen. Da dann die Auswahl zu treffen, der bekommt diese Immobilie und die bekommt dafür ein Portfolio einer Vermögensverwaltung und so weiter.

Da sind natürlich andere Stolpersteine, das muss ich noch dazu erwähnen. Deshalb ist das bei uns relativ einfach, wenn sich nachher alles auf ein Kind bezieht und nicht auf zwei oder drei. Was meine Nachfolgearbeit angeht und wenn es dann um Unternehmen geht, ja, wo Licht ist, da ist auch Schatten.

Gar keine Frage. Ein Unternehmen ist eine Chance und ein Unternehmen bedeutet auch Risiko. Ein Unternehmen bedeutet eine tolle Aufgabe zu übernehmen und ein Unternehmen bedeutet Belastung.

Es gibt immer diese Ambivalenz, die man nie außer Acht lassen sollte. Auch nicht als derjenige, der übergibt. Der natürlich sagt, mein Unternehmen, das ist ja unglaublich und da musst du unbedingt weitermachen und so weiter.

Jeder Übergang bedeutet ein Risiko. Das ist immer so. Jeder Wechsel, Change ist immer eine Chance, aber auch natürlich ein Risiko.

Es hängt davon ab, in welchem Zustand das Unternehmen auch ist. Es gibt Unternehmen, die sind übergabefähig. Es gibt diese Übergabefähigkeit auf der einen Seite, die zunächst zu prüfen ist.

Das heißt, wenn ich eine Unternehmensnachfolge, ich bin mal auf der theoretischen Ebene, wenn es um eine Unternehmensnachfolge geht, egal jetzt in welche Richtung, dann ist eigentlich der erste Schritt, sich das Unternehmen anzugucken. In welchem Zustand ist das Unternehmen? Ist das Unternehmen übergabereif? So nennen das manche. Ich nenne es übergabefähig.

Kann man so ein Unternehmen weitergeben? Oder ist das aufgrund seiner Marktposition, aufgrund seiner Produkte, aufgrund seiner starken Fokussierung auf den Alleininhaber oder wie auch immer das Management gegliedert ist, kann man es überhaupt weitergeben? Oder ist es am besten, man führt das Unternehmen weiter und liquidiert es irgendwann, wenn der Hauptgesellschafter, Firmeninhaber dann sagt, er setzt sich zur Ruhe. Dann verkauft man die Anlagegüter und dann macht man zu. Das ist vielleicht vergleichbar mit einer Immobilie, die man übernimmt.

Da geht man auch erstmal rein und guckt sich die an. Manche Immobilien, da ist es tatsächlich besser, man schiebt das Ding weg und baut neu und nimmt das Grundstück, als dass man anfängt, überall zu reparieren und dann so viel Geld in die Hand nehmen muss, um das Unternehmen wieder dahin zu bringen, dass es funktioniert oder dass die Immobilie, als zu sagen, man lässt es lieber. Bei einem Unternehmen ist es tatsächlich so, das Risiko, auf den toten Gaul kann man nicht reiten, da einen toten Gaul zu übernehmen, das besteht natürlich.

Selbst wenn das Unternehmen gut dasteht und funktioniert und jemand Neuer ins Spiel kommt, dann ist ja die Frage, ist derjenige oder diejenige in der Lage, das Unternehmen so weiter zu führen, dass es erfolgreich bleibt. Mancher ist kein Unternehmer. Also ich genger jetzt mal nicht, um es einfach zu halten.

Das sind alles Überlegungen. Was ist das Risiko? Das Risiko ist, dass jemand sagt, selbst die, die wollen, können und dürfen. Das sind die drei Hilfsverben, die entscheidend sind.

Und mancher will und kann nicht. Und mancher möchte und darf nicht. Es gibt ja all diese Paare.

Und idealerweise ist es natürlich so, man übernimmt etwas, was funktioniert, jetzt schon und entwickelt es weiter und ist auch fähig dazu. Ich war jetzt zuletzt bei einem Seminar und da war auch jemand von der Zeppelin Universität, der referiert hat, der sagte, es ist heute durchaus erkennbar, dass die übernehmende Generation nicht unbedingt jetzt eine Qualifikation haben muss, die direkt, sagen wir mal, auf das Unternehmen abzielt. Also du musst jetzt kein Elektroingenieur sein, sondern du kannst auch etwas anderes studiert haben, wenn einfach nur genügend Leute da sind, die dich fachlich mitnehmen können und du selbst hast den Intellekt und den Willen, das Unternehmen weiterzuführen.

Trotzdem sehe ich da natürlich gewisses Risiko, wenn du nicht mit deinen Fachleuten oder mit der zweiten Management-Ebene fachlich mitreden kannst, weil du gar keine Ahnung hast von dem Produkt, was da vielleicht hergestellt wird oder von der Dienstleistung. Auch nicht auf absehbare Zeit, weil es einfach zu komplex ist. Also das sind alles Risiken, die auch vielleicht nicht unbedingt sofort erbsehbar sind.

Wenn es mehrere Übernehmende gibt auf der Gesellschaftsebene, wie konsensfähig ist die Familie an der Stelle? Auch das ist ein Risiko. Es wäre vielleicht manchmal besser, man sagt, wenn man die Möglichkeit hat, dass man zwei auszahlt und ein Dritter übernimmt, damit er in Ruhe arbeiten kann und hat keine Mitgesellschafter, die Geschwister sind, oder man muss einen Fremdinvestor reinnehmen, weil man es sonst nicht... Das ist alles immer Chance und Risiko zugleich. Das differenziert zu betrachten, ist sehr schwierig, aber ja, ich sage mal, grundsätzlich, wenn es... es ist wahnsinnig schwer, ein Unternehmen aufzubauen, da müssen so viele Dinge passen.

Also, wenn es ein Unternehmen gibt und das hat einen entsprechenden Goodwill, dann wäre es wirklich eine verpasste Chance, nicht zumindest sich ganz intensiv damit zu beschäftigen, wie man diesen Wert wahren kann und weiterentwickeln kann, anstatt zu sagen, ah, das Risiko ist da, ne, besser nicht. Das ist zu platt. Das ist genauso platt, zu sagen, die Generation Z möchte keine Verantwortung übernehmen.

Da ist so viel Detailarbeit notwendig und auch richtig angebracht an der Stelle, um zu sagen, wir gucken mal, Stand heute, wo uns das Ganze hinbringen kann, wenn wir da einsteigen.

**I:** Zusammengefasst, also, wenn ich das jetzt auch noch mal wiedergeben kann, zum einen ist die Betrachtung auf der Unternehmensebene wichtig. Das bedeutet, du hast natürlich von fachlicher Kompetenz besprochen und weiteren Punkten, die du angebracht hast,

aber zudem jetzt auch mit Blick auf Familienunternehmen natürlich dann die Seite der Familie.

Das bedeutet, welche Familienmitglieder sind beteiligt, wie ist der Konsens, ist überhaupt eine Leitung zusammen möglich. Das sind alles wichtige Themen und Gebiete, die individuell betrachtet werden müssen und das dann natürlich auch immer individuell ans Unternehmen. Also, man kann jetzt nicht pauschalisieren, diese Chance und dieses Risiko entsteht.

Es gibt immer zwei Seiten und das muss einfach im Einzelfall bewertet werden.

**B:** Absolut, absolut. Und zwar mit allen Details und auf allen Ebenen.

Das ist ganz klar und dann ist es ein Abwägen zwischen Chance und Risiko. Und ja, und dann müssen noch die richtigen Personen ins Spiel kommen, ganz klar. Aber der Weg wird einfach über die Unternehmensstruktur und da kommen solche Leute wie der Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer mit dazu oder auch Organisationsspezialisten, dass man sieht, da ist der Unterbau da, dass wenn ein Gründer geht, dass das Unternehmen trotzdem gut weitergeführt werden kann, auch wenn der geht, weil der nicht alles, das meint man auch gut so, aber auch wenn er nicht alles weitergeben kann, ist er trotzdem in der Lage oder ist man trotzdem in der Lage, das Unternehmen vernünftig weiterzuführen und auch durch diese Transition zu führen, wenn es denn so eine gibt und je nachdem, auch ohne Gründer oder mit Gründer, da gibt es ja auch verschiedene Spielarten, wie man die Übergabe dann gestaltet.

**I:** Okay, um vielleicht noch einmal auch auf den Schwerpunkten mit Blick auf die Generation Z einzugehen, jetzt nicht zwingend auf persönlicher Ebene, dadurch, dass du ja auch mit der Nachfolge, sage ich mal, beruflich zu tun hast, kannst du ja, ich denke, da auch einiges an Erfahrung wiedergeben und zwar auch mit dem Umgang mit dem technologischen Wandel, also die Generation Z wird ja auch als Digital Natives bezeichnet, bedeutet, da herrscht ja auf jeden Fall eine Affinität mit der Technologie und vielleicht, wie ist da dein Eindruck, wie es bei Familienunternehmen oder wie Familienunternehmen damit umgehen, dass diese Generation Z auch diesen technologischen Wandel mit sich bringt oder ob das auch ein Thema ist, ob diese Generation Z da einen wirklichen Einfluss daran hat, dass beispielsweise neue Arbeitsmethoden eingeführt werden oder genutzt werden im Unternehmen oder ob das Ganze gar nicht in Verbindung miteinander steht?

**B:** Doch, absolut, also das würde ich auch als wirkliche Chance betrachten. Wenn ich jetzt bei den Klienten, die ich aktuell berate, da ist, das ist zwar keine Übergabe innerhalb der Familie, sondern da gibt es zwei Mitarbeiter, junge Mitarbeiter, zwei Brüder, die ein Unternehmen übernehmen wollen und da geht es im Moment um den Kaufpreis, um die Gestaltung auch und einer der wichtigsten Punkte auch, oder im Moment sind wir an dem Punkt, wo verhandelt wird, welche Investitionen sollte die verkaufende Seite jetzt noch wahrnehmen und wie gestaltet man das steuerlich und anstatt, sagen wir mal, den Kaufpreis zu verhandeln, zu sagen, okay, wir akzeptieren den Kaufpreis, aber es müssen einige Investitionen getätigt werden und eine, einer der Hauptpunkte innerhalb dieser ganzen Debatte über mögliche noch auszuführende Investitionen ist die Digitalisierung, die Digitalisierung des Unternehmens, also sprich und das ist ein großes Thema und kann manchmal gar nicht wirklich beziffert werden, wie viel da am Ende an Kosten möglicherweise anfällt, aber in dem Fall ist es, ist es deshalb auch leichter umsetzbar, weil A, die abgebende Generation natürlich sieht oder der Abgebende oder die Abgebende, dass die, die da reinkommen, sich viel mehr mit dem Thema befassen und auch auskennen und zum Zweiten, weil es einen vierjährigen Übergangszeitraum gibt, bis das Unternehmen vollständig übergeben ist mit dem Alteigentümer und den, den, den, den beiden Nachfolgern und dann beide Seiten in den Genuss kommen der Digitalisierung, also beide verdienen in dieser Zeit noch mit und man sieht die absolute Notwendigkeit und ich glaube, und das spreche ich wieder als jemand, der, der eben aus dieser älteren Generation kommt, aus der analogen Zeit, es ist, im Prinzip ist es ein Segen.

Wenn, wenn, ich formuliere es wirklich so, wenn, wenn jemand kommt und, und sagt, dass mit der Digitalisierung, das müssen wir vorantreiben und ich bin da auch affin, also ich, ne, also das betrifft ja alle, alle Arbeitsbereiche, ich meine, ich, ich selbst mit meinem Unternehmen, ich, ich frage ja auch. Jetzt springe ich doch mal eben auf diesen privaten Bereich. Wenn es darum geht, wie, wie, wie so ein Link-In-Post gestaltet, wie oft mache ich das oder wie mache ich das, damit es gut aussieht, ja, das ist, das ist für die, für die Jüngeren gar kein Thema, das ist gar kein, das ist, das ist ein No-Brainer, ja, also das ist und, und ich glaube, da liegt eine unglaubliche Chance darin, das ist wirklich eine Chance, jemanden ins Unternehmen zu holen, der sich damit auskennt, der affin ist damit und dem man auch vertraut.

Ja, weil, weil es, wenn, wenn mir jemand was über Digitalisierung erzählt, dann, dann erscheint mir das logisch, aber was dann im Detail zu tun ist, das entzieht sich in großen

Teilen meiner Kenntnis und dann bin ich sehr froh, wenn da jemand sitzt, dem ich, dem ich einfach vertraue.

Und das, das, das ist ja wieder, jetzt kommen wir wieder zu diesem, zu so einem Thema und der Familie, Familie ist, wenn es funktioniert, das ist das Geilste der Welt, also das, das, das, weil Vertrauen und du bist so stark und du hast Leute sitzen auf Positionen, die funktionieren. Wenn es nicht funktioniert, ist es die Hölle. Das, das ist wieder diese Licht- und Schattengeschichte und Chance und Risiko.

Aber da würde ich sagen, Riesenchance, Riesenplus. Gott sei Dank. Und ich glaube, ohne das ist es auch im Sinne von Wettbewerbsfähigkeit, ist es auch nicht möglich.

Es ist nicht möglich. Du kannst, gut, du kannst vielleicht einen Malerbetrieb, ich will den Malern nicht zu nahe treten, einen Malerbetrieb so führen. Aber ich habe jetzt bei einem, bei einem Unternehmertreffen vor kurzem, da war jemand dabei, der, der hat das Unternehmen von seinem Vater übernommen vor 10 Jahren oder 15 Jahren und er hat inzwischen einige Heizungs- und Solarbetriebe aufgekauft.

Er hat 500 Mitarbeiter, macht knapp 100 Millionen Umsatz und hat in seinem, in seiner Gruppe, sag ich mal, 15 Unternehmen sitzen.

Und die, die führt er natürlich, die führt er zum einen durch eine sehr strikte Anwendung eines Profi-Center-Konzepts und zum anderen aber durch, durch, das Ding ist digitalisiert, sprich durch absolute Transparenz, was das Zahlenwerk angeht, und zwar auf Monatsbasis und unter Umständen auch per Sofortklick, dass ich sehe, wo steht das einzelne Profi-Center, wo, wie arbeiten die, wie kommen die voran, wie ist die Fluktuation?

Das sind natürlich jetzt eher längerfristige Geschichten. Aber da wird monatlich kontrollt und wenn ich das, deshalb, weil ich, ich habe den Malerbetrieb genannt, ich hätte auch Heizungsbauer nennen können, aber genau da, es ist offensichtlich, dass auch da die Digitalisierung Einzug hält, gerade weil diese Leute teilweise auch selbst mitarbeiten im Unternehmen und dann ist alles, was digitalisiert ist, natürlich deutlich einfacher zu handeln.

Und das hat auch die jüngere Generation eingeführt und nicht der Gründer.

**I:** Okay, das bedeutet technologischer Wandel, auf jeden Fall eine sehr große Chance, die auch durch die Generation Z dann natürlich ins Unternehmen gebracht wird. Also nicht zwingend, aber auf jeden Fall in vielen der Fällen.

**B:** Ja, ja, ja, ja, ja, ja, also auch, ich habe eine gute Bekannte, die im Bereich Elektro-Komponenten, die sie, oder Elektronik-Komponenten, die sie vertreibt, die sind sehr stark in den Bereich IoT eingestiegen, also Internet of Things und diese, also die versorgen auch viele Industrieunternehmen mit ihren Komponenten und das ist ein absoluter, das boomt, also das ist jetzt eher wieder aus einem Zulieferbetrieb, der eben berichtet, wie stark die Digitalisierung vorangetrieben wird und das ist in allererster Linie, sind das junge Menschen, die das voranbringen.

Das heißt, unbedingt geht es ohne die, das ist eine ganze Generation, die da heranwächst, die digital so gut ausgebildet ist. Selbstverständlich, Riesenchance.

Riesenchance. Unbedingt nutzen. Ja, klar.

**I:** Okay, um noch weiter zu gehen im Thema und zwar Kultur und Werte, auch vielleicht mit Blick auf die Generation Z und vielleicht da auch aus der Erfahrung, die du gemacht hast, jetzt in der Beratung, welche neuen Werte oder kulturelle Veränderungen durch die Integration der Generation Z entstehen, also beispielsweise welche da so gesehen einfach nochmal vielleicht Einfluss bekommen durch die neue Generation Z?

**B:** Ja, also natürlich, ich meine, Werte entstehen aus Traditionen und Werte, Kontexte, da hängt es davon ab, wiederum davon ab, wie homogen die Gruppe ist, die man betrachtet.

Also wenn ich jetzt wieder, wenn ich jetzt die komplette Generation betrachte und mir da ein Urteil erlaube, was gar nicht so einfach ist, dann kommen wir eben wieder zu diesen Stichpunkten, welcher Wert, was ist uns wichtig für uns, für unsere Generation, für unser Leben. Dann kommen solche Schlagwörter wie Nachhaltigkeit oder, sagen wir mal, das neue Lieferkettengesetz reflektiert ja solche Dinge, wie gehen wir mit Menschenrechten um, wie umweltfreundlich ist der Herstellungsprozess unserer Produkte, inwieweit können unsere Produkte nachher auch wieder umwelttechnisch, wie können die abgebaut werden, also all diese Dinge.

Und mal abgesehen von dieser berühmten Work-Life-Balance, die man auch immer sieht, da ist selbstverständlich eine andere Bewusstheit vorhanden. Und die sollte auch Einzug in die Unternehmen halten, natürlich. Weil ich davon ausgehe, dass natürlich, so wie die Generation Z in die Unternehmensnachfolge eintritt, so werden deren Kunden auch aus der Generation Z kommen. Und wenn ich bestimmte Chancen verpasse und mich nicht bewusst so positioniere, auch als Unternehmen, wie es eben die Generation Z auch sieht,



dann fehlen mir irgendwann diese Kunden. Und das sind ja dann auch wieder meine Kunden. Also das komplette Standing, das Wertesystem, der Wertekanon, das verschiebt sich, gar keine Frage. Es verschiebt sich mit jeder Generation im Übrigen. Also das ist eben anders. Ich meine, es ist immer schwierig, eine Wertedebatte zu führen.

Weil Werte sind individuell geprägt. Es ist kein Allgemeingut, sondern jeder hat andere Werte, die für ihn gelten. Oder für sie. Und deshalb ist die Debatte wahnsinnig schwer zu führen. Und ich glaube, man kann Werte auch nicht, sagen wir mal, auf Knopfdruck ändern. Sondern es ist, Werte sind etwas, es ist etwas, was sich entwickelt im Laufe der Zeit. Und so wie sich Werte für ein Unternehmen eben auch im Laufe der Zeit ändern. Man kann nicht sagen, so jetzt sind wir nachhaltig. Und dann findet ein Greenwashing statt. Und du bist nicht, also sagen wir mal, Authentizität ist ja auch so ein Wert, der sehr gehypt wird. Aber ich muss sagen, Authentizität war auch schon vor 50 Jahren. Und Ehrlichkeit und sich auf das verlassen können, was der Gegenüber sagt. Das war auch schon vor 50 Jahren wichtig. Das ist nicht erst jetzt wichtig. Und Werte müssen gelebt werden, und es ist eine Entwicklung. Das ist ein Prozess, der langsam stattfindet. Ich weiß nicht, ob ich noch bei deiner Frage bin, oder ob ich mich jetzt irgendwann weggeredet habe von dieser Thematik.

**I:** Nee, tatsächlich bist du noch bei der Beantwortung der Frage.

Um da vielleicht noch mal eine weitere Frage zu formulieren, oder um das damit auch vielleicht zusammenzufassen. Du hast viel von Werten gesprochen, die sich auch auf den Klimawandel beziehen. Also Stichwort natürlich Nachhaltigkeit. Wie nachhaltig ist vielleicht mein Unternehmen, das Produkt, das, was ich produziere? Ist das auf jeden Fall ein Wertewandel, den die Generation Z mitbringt oder vielleicht auch los stößt, sag ich mal?

**B:** Auf jeden Fall. Also das Thema Umwelt und Umweltschutz ist natürlich viel mehr im Fokus, als es das vor 20, 25 Jahren war. Natürlich auch das Thema Gleichstellung, mit all seinen Auswüchsen, die ich nicht grundsätzlich befürworte, sondern wo ich sage, für mich sind die Menschen gleichwertig, aber sie sind nicht gleich. Da geht die Debatte manchmal in eine etwas merkwürdige Richtung. Aber das ist vielleicht auch meinem Alter geschuldet, wenn ich da so draufblicke von meiner Metaposition, dass ich da sage, es ist ein bisschen merkwürdig, worüber diskutiert wird. Es wird natürlich so sein, und das ist ein großes Spannungsfeld, und das wird die nachfolgende Generation auch merken, es ist immer ein Spannungsfeld zwischen, gerade bei Unternehmen natürlich, zwischen dem, dass ein Unternehmen nach wie vor einen Gewinn erwirtschaften sollte. Also es wäre gut.

Also Verlust ist extrem schlecht. Es gibt viele Diskussionen, warum muss ein Unternehmen ständig wachsen, warum muss eine Wirtschaft ständig wachsen, warum kann es nicht so bleiben, wie es ist? Die Debatte führen wir jetzt nicht, aber ich meine, es gibt viele Diskussionen über die Praktikabilität eines Lieferkettengesetzes.

Die Idee dahinter ist klar, ist gar keine Frage. Aber und, oder nicht aber, und gleichzeitig ist Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen genauso wichtig, weil die Einhaltung des Lieferkettengesetzes beschert mir noch keinen Gewinn, sondern ist erst mal etwas, was man als, vielleicht kann man es vermarkten und sagen, wir halten das Lieferkettengesetz ein, aber dadurch, dass es Gesetz ist, muss man es einhalten. Und auch in bestimmten Positionen gibt es eben weniger Frauen als Männer. Das heißt, ich habe einen großen Kollegenkreis, Kolleginnenkreis, muss ich sagen, die ausschließlich im Bereich unterwegs sind, dass es Nachfolgerinnen geben muss. Diese Debatte halte ich für völlig sinnlos, weil für mich ist Nachfolge geschlechterunabhängig. Es ist mir am Ende des Tages völlig egal, wie sich jemand fühlt, der in eine Nachfolge geht. Das spielt auch keine Rolle, es darf keine Rolle spielen. Sondern auf bestimmte Positionen, da muss jemand hin, der geeignet ist. Ob die Person dann nachher männlich, weiblich oder divers ist, spielt keine Rolle. Auch das ist ja ein Wert, der sehr gehypt wird. Diese Gleichstellung, die ich ersetzen möchte durch Gleichwertigkeit. Das gilt für mich natürlich auch bei der Position eines möglichen Nachfolgers, Nachfolgerinnen. Vieles von dem findet dort seine Grenzen, wo ein Unternehmen am Ende überleben muss und sich seinen Weg suchen muss, wie es überlebt. In die Diskrepanz wird natürlich, in dieses Dilemma wird natürlich auch ein Nachfolger geschickt, der dessen Wert an der Stelle so ist, dass eben diese Werte, die wir eben genannt haben, so wichtig sind. Man muss ja trotzdem erfolgreich sein.

**I:** Genau, ich glaube, damit kann man das auch ganz gut zusammenfassen, dass auch durch diesen Wertewandel auf der einen Seite Chancen entstehen, aber auf der anderen Seite auch wieder Risiken. Wie beispielsweise natürlich eine Chance ist, sich mit dem Klimawandel auseinanderzusetzen oder generell mit dem Bereich Umwelt, auch mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit, die du angesprochen hast. Vor allen Dingen, weil dann ja auch Kunden vielleicht genau aus der gleichen Generation kommen. Andererseits ist es auch ein hoher Aufwand oder hohe Kosten, die damit einhergehen, weshalb auf der anderen Seite das natürlich auch ein Risiko darstellen kann. Mit Blick auf die Rentabilität bedeutet das, so gesehen, dass Unternehmen dann auch noch Umsätze herstellt.

**B:** Ja, also es ist tatsächlich so.

Es ist wie immer ein Kompromiss und es ist wie immer eine Entwicklung, die stattfinden muss. Also ganz klar, ich überlege gerade, weil wir wissen, manche Dinge, die wirken erst in einigen Jahren und du bist halt als Unternehmen jedes Jahr im Prinzip gezwungen, die Familienunternehmen ein bisschen weniger. Da können die Werte der Familie noch eher umgesetzt werden als bei großen Konzernen, da sieht es anders aus.

Aber das bedeutet im Zweifelsfall eben, sich zu entscheiden. Wirklich ganz konkret will ich im Rahmen meines Lieferkettengesetzes den Zulieferer, der mir halt die Komponente, die qualitativ genauso hochwertig ist wie die andere, von dem, der eben günstiger ist dafür, aber wo ich nicht ganz genau weiß, wie wird dort hergestellt. Davon lebt die ganze Fast Fashion. Ich meine, die behaupten auch, sie kaufen nachhaltig ein und ist alles natürlich und nicht in Bangladesch durch Kinder gefertigt und so weiter. Aber sind wir dessen zu sicher? Ich weiß es nicht. Am Ende muss so ein Zara oder wie sie alle heißen, die müssen eben auch überleben. Oder müssen nicht, aber wollen sie natürlich. Wollen sie natürlich, ja. Und dann natürlich auch irgendwie so, ja, sage ich mal, Preisziele erreichen, wie man die Packen dann auch kennengelernt hat.

Ja, genau. Ganz genau.

**I:** Gut, dann kommen wir tatsächlich zum letzten Punkt.

Und zwar abschließend würde ich dich fragen, wie du meine Forschungsfrage, unter dem die Arbeit liegt, beantworten würdest. Das Ganze musst du natürlich nicht in voller Gänze ausführen, weil ich glaube, das sprengt dann auch den Rahmen. Aber vielleicht hast du zwei, drei Sätze dazu.

Ich lese sie dir gerne noch einmal vor. Welche managementbezogenen Strategien, Chancen und Risiken ergeben sich bei der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der Generation Z? Bedeutet eigentlich viele Themen, über die wir gerade schon gesprochen haben. Aber vielleicht hast du da so zusammenfassend zwei, drei Sätze, die das ganz gut abrunden würden.

**B:** Die Frage ist ja natürlich super spannend. Und die beantwortet wird sie erst in ein paar Jahren. Ich glaube, aufgrund des Mangels an wirklich geeigneten Forschungsmöglichkeiten, die wir da haben, geeignet ist jetzt ein komisches Wort, also qualifizierten Menschen, die infrage kommen für eine Unternehmensnachfolge.

Und dieser Mangel, der ist eklatant. Würde ich persönlich sagen, bei all dem, was die Gen Z charakterisiert, muss im Vordergrund stehen, überhaupt Nachfolger aus dieser Generation zu finden. Also sozusagen, es muss ja irgendwie weitergehen. Und diejenigen, die es machen können, die sind knapp. Die, die es machen könnten, sind einfach knapp. Viel knapper als heute. Als es bei mir damals war. Und deshalb sollte diese Risiko-Chance-Betrachtung aus dem Blickwinkel dessen, was die Gen Z ausmacht, vielleicht erst mal in den Hintergrund treten. Soweit das möglich ist. Also so nach dem Motto, so jemanden als Nachfolger im Unternehmen zu nehmen, das ist ein viel zu großes Risiko. Weil die sind ja nur auf Umwelt und Work-Life-Balance konzentriert. So was halte ich für völligen Quatsch. Weil die Berichterstattung, die es gibt über die Gen Z, ja, wie soll ich das formulieren? Die führt automatisch zu solchen Fragestellungen, wie du sie formuliert hast in deiner Masterarbeit. Und ich sag mal, die Generation, die in den 60er Jahren die Studentenrevolten gemacht haben, ich mach noch mal einen kleinen Exkurs, das waren ja aus Sicht der gesetzelten Generation, der etablierten Generation, waren das ja alles Terroristen. Und Umstürzler. Also das waren alles Linke. Wie wurde damals eine Unternehmensnachfolge gestaltet, wenn du da so einen Terroristen hast? Weil deren Werte war natürlich die alte Generation komplett rauszuschmeißen, weil das sowieso alles alte Nazis waren. Also ich sag mal, wenn man jetzt Berichte liest über diese Generation, die 68er-Generation, aus der dann auch die RAF entstanden ist und so weiter, dann war das ja eine Generation, die war hochgefährlich für den Staat, eigentlich für alles, für das Establishment und damit auch für die Unternehmen. Die haben die Leute umgebracht. Jetzt kommt eine Generation, die hat andere Werte, die geht ganz anders an die Sache ran. Die geht viel bewusster mit dem um, die sagen, wir müssen das anders machen, wir müssen auch unseren Planeten schützen. Ich würde das als Chance betrachten und nicht verleiten lassen von dem, was man so allgemein sagt darüber. Weil früher oder später, wenn jemand Nachfolger ist und in der Verantwortung steht und ist so ein Gewächs der Gen Z, und die werden aus der Generation kommen, dann werden automatisch die Grenzen aufgezeigt, wo ich mich im Zweifelsfall vielleicht gegen meine Werte entscheiden muss, um mein persönliches Überleben und das des Unternehmens zu sichern. Hört sich jetzt dramatischer an, als es ist, aber vieles wird sich regeln auch. Weil Debatten über Werte zu führen, die führen nirgendwo hin. Ich versuche unsere Außenministerin überall bei ihren Staatsbesuchen und die führen nirgendwo hin. Weil ich habe meine Werte und du hast deine Werte. Das Unternehmen hat die Werte und eine Generation hat die Werte und die nächste hat andere. Es gilt, Werte zu akzeptieren und damit umzugehen. Ich möchte die Debatte nicht runterreden. Ich glaube aber auch nicht, dass sie deutlich dramatischer ist als die

Debatte, die man mit jeder Generation führt, weil sie ihr eigenes Mitbringen, ihr eigenes Verständnis von dem, wie man die Dinge regelt und mit seiner Umwelt umgeht.

**I:** Ich glaube, das ist sehr gut und auch eine sehr interessante Ansicht zum Schluss. Vielleicht noch mal zusammenfassend, damit ich es auch verstanden habe.

**B:** Bitte.

**I:** Grundsätzlich sollte der Fokus darauf liegen, dass überhaupt qualifizierte Personen, also qualifizierte auch in Führungsstrichen, aus der Generation Z zu finden und gar nicht sich daran aufzuhängen, vielleicht welches Risiko dadurch entsteht, mit welchen Werten die Generation Z kommt und es eher als Chance zu sehen, dass sie diese Werte mit sich bringt und alles andere bedeutet die essentiellen Punkte, die vielleicht in der Masse der Generation Z zugeschrieben werden, dass sie die vernachlässigen, die regeln sich am Ende selbst, wenn man in diese Position reinwächst.

**B:** Ganz genau. Ich finde, das hast du exzellent zusammengefasst.

Also ich bin positiv, ich bin positiv, was das angeht, weil es wird weitergehen. Das Leben sucht sich da seinen Weg und das gilt auch für die Unternehmen absolut und deren Nachfolger.

**I:** Super, ich glaube, das ist ein perfektes Schlusswort. Also sehr gut nochmal zusammengefasst und ich glaube, das geht auch so einher mit dem, über was wir gesprochen haben im Verlauf des Interviews. Super, dann falls du nichts noch ergänzend hast, bedanke ich mich auf jeden Fall.

**B:** Sehr gerne.

**I:** Und dass ich auch sowohl auf theoretische als auch auf privater Praxisebene da einen Einblick gewährt bekommen habe.

**B:** Gerne.

**I:** Und freue mich schon darauf, das Ganze dann zu verwerten.

**B:** Sehr schön und ich würde mich darüber, also ich sehr gerne und ich würde mich freuen, ich muss auch gleich los. Ich würde mich freuen, wenn ich dann ein Exemplar bekomme von deiner Masterarbeit, wenn es dann soweit ist.

**I:** Das kriegen wir auf jeden Fall hin. Okay, alles klar. Super. Dann stoppen wir die Aufnahme.

## **Interview mit Jörg Neumann**

**I:** So, ja, dann herzlich willkommen zum Interview anlässlich meiner Masterarbeit Generationswechsel in Familienunternehmen. Moin Jörg, super, dass du dir die Zeit genommen hast. Und natürlich auch vielen, vielen Dank, dass wir das Interview einmal aufnehmen können.

Natürlich nur mit Blick auf meine Masterarbeit, also nicht für die weitere Forschung oder Verwendung. Zu Beginn des Interviews stell du dich gerne einmal vor, also einmal, ja, wer du bist, was du machst. Und natürlich mit Blick auf das Thema im besten Fall auch schon ein paar Worte über euer Familienunternehmen.

**B:** Ja, hallo Lennart, mein Name ist Jörg Neumann und ich bin 61 Jahre, habe zwei Söhne, die jetzt auch so langsam nach und nach in mein Unternehmen eintreten. Ich habe eine Baumschule, die gehört mir und einen davor geschalteten Handelsbetrieb. Und ja, ich führe den in der zweiten Generation.

Und ja, demnach habe ich den Betrieb auch schon übernommen von meinem Vater. Ich kenne da die Schwierigkeiten des Generationswechsels. Wir haben einen ähnlichen Charakter und aufgrund dieser Schwierigkeiten, die letztendlich beiderseitig gelöst und gut gemeistert worden sind, habe ich jetzt für die Übergabe in die nächste Generation vor, es eben mal ganz anders zu machen.

Ich konnte mit meinem Vater nie so richtig mich austauschen, das habe ich vermisst. Und er hat, weil es eben halt eine ganz andere Generation war vor uns, hat er das ganz anders geführt, viel patriarchischer als ich. Und meine anderen Ideen mit der, sagen wir mal, starken Veränderung, nicht Digitalisierung, damals war das eben halt noch Fax und Einführung der Computertechnik, gab es eben so starke Veränderungen, dass er eben nicht mehr damit zurechtgekommen ist und das auch nicht wollte.

Und die Veränderungen habe ich durchführen können. Er hat mich gelassen, aber alles ohne ihn. Wir wollten das über Jahre parallel machen, aber das hat nicht funktioniert.

Er ist schon mit 59 dann aus dem operativen Geschäft ausgetreten und hat mir innerhalb von zwei Jahren eigentlich alles überlassen und mich eigentlich auch frei arbeiten lassen. Wobei mir diese Erfahrung gefehlt hat und ich mich auch gerne ausgetauscht hätte. Das wollte ich immer anders machen und mache es auch anders.

Das ist mir ganz wichtig, dass man parallel mit der nächsten Generation über eine gewisse Zeit arbeiten kann und mit dem Bewusstsein dieser Schwierigkeiten gehe ich in den nächsten Generationswechsel.

**I:** Okay, das klingt schon mal super interessant. Du hast tatsächlich auch schon ein, zwei Fragen vorab genommen.

Das bedeutet, dass ja auf jeden Fall auch schon mal ein Generationswechsel bei euch im Unternehmen stattgefunden hat. Du sprachst auch schon von gewissen Spannungsfeldern, die da entstanden sind aufgrund des Generationswechsels oder auch Charaktereigenschaften von jetzt dir und deinem Vater. Bevor wir vielleicht da noch näher drauf eingehen oder auch auf den weiteren Generationswechsel, der jetzt bevorsteht mit deinen beiden Söhnen, vielleicht einmal, welche Berührungspunkte hast du mit der Generation Z? Das bedeutet natürlich jetzt in dem Fall, dass du Kinder hast aus der Generation, aber vielleicht auch im Blick auf die Arbeitswelt.

Also gab es da jetzt auch schon Berührungspunkte und kannst du vielleicht dazu etwas sagen, auch zu Eindrücken, die du jetzt schon gesammelt hast mit Blick auf die Arbeitswelt und auch vielleicht Charaktereigenschaften, die die Generation mitbringt?

**B:** Ja gut, diese Unterschiede der Charaktereigenschaften, die beschäftigen wir uns ja schon länger, seit es die Generation nicht nur gibt, sondern seit es so langsam ansteht, dass sie in die Arbeitswelt kommen. Das Gute ist, dass wir viele junge Mitarbeiter draußen haben, in der Baumschule, teilweise auch schon im Büro und dass wir schon über Jahre damit konfrontiert sind. Das sind eben halt 5, 6, 7 Jahre, die wir schon Erfahrung haben damit.

Dies ist so, dass es eine ganz andere Vorstellung ist von dem Arbeitsleben, außerdem nicht vom Verantwortungsbewusstsein. Und da muss man eben halt beiderseitig lernen. Ich komme aus der Boomer-Generation und da haben wir natürlich viel gearbeitet, vielleicht zu viel und die Generation Z möchte zu wenig arbeiten, viel verdienen und auch nicht unbedingt viel Verantwortung übernehmen.

Das beißt sich irgendwo so nicht. Im Bereich Baumschule haben schon viele gelernt und man merkt einfach, dass diejenigen, die bei uns jetzt geblieben sind, von den ganz jungen Leuten, wir haben einen Altersdurchschnitt draußen von 35 Jahren, das ist also für die Baumschule sehr niedrig, weil eben halt doch durch die viele körperliche Arbeit, das nicht so sehr attraktiv ist, in der Baumschule zu arbeiten, viele Austauschkräfte, die haben wir

nicht ganz so viele, aber wir haben eben halt durch viele Auszubildende auch einen starken Anteil an jungen Mitarbeitern. Und wir haben wie gesagt schon viel voneinander gelernt und dementsprechend kann ich auch in den Generationswechsel jetzt reingehen.

Und ganz wichtig ist eben halt immer, sich auszutauschen und die andere Generation zu verstehen. Und letztendlich gegenseitig zu respektieren. Es ist nicht alles das, was wir gemacht haben, richtig.

Und genauso gilt das für diejenigen, die jetzt eintreten in die Arbeitswelt. Da muss man auch irgendwo sehen, wo die Realität ist. Und das wird in den nächsten Jahren, ich denke mal, viel lernen müssen.

Wobei, wie gesagt, auch aus meiner Generation, aus der Baby-Boomer-Generation, da muss man eben halt lernen, dass das Leben nicht nur aus 60, 70 Arbeitsstunden besteht in der Woche.

**I:** Okay, das klingt super interessant, vor allen Dingen mit dem Blick darauf, dass du diese verschiedenen Sichtweisen oder Werte auch direkt beschreibst oder die dir auch grundsätzlich in der Zusammenarbeit mit der jüngeren Generation schon aufgefallen sind. Dann hast du da ja auf jeden Fall schon Berührungspunkte und deine Erfahrungen gesammelt, die du dann jetzt auch, wie du eben schon beschrieben hattest, selbst anwendest, sage ich mal, beim Generationswechsel.

Vielleicht, um das nochmal in zusammenfassende Worte zu bringen, gibt es jetzt eine spezifische Strategie, die du verfolgst oder auch wirklich Maßnahmen, die schon ergriffen wurden, um dann auch jetzt die nächste Generation zu integrieren?

**B:** Also Maßnahmen draußen mit meinen Mitarbeitern, die sind über Jahre letztendlich geschaffen worden. Da gibt es eben als Getränkefreiheit eine Kaffeemaschine, da gibt es eben halt bei Überstunden Brötchen. Wir haben Feste, die wir gemeinsam feiern.

Und gleichzeitig wird auch dann, weil wir ein Saisonbetrieb sind, in der Zeit auch hart gearbeitet. Da wird auch was abgenommen. Also ein typisches Geben und Nehmen, was man auch zum Teil lernen muss.

Und was den Generationswechsel betrifft, ist eben halt so, ja gut, ich habe zwei Söhne mit unterschiedlichen Charakteren und wir haben heute auch unser erstes Mitarbeitergespräch geführt. Friedhelm ist auch gerade gekommen. Ja.



Das ist auch gut verlaufen. Wir sind seit sieben Jahren in etwa dabei, den Generationswechsel einzuleiten. Und ich habe von vornherein immer gesagt, es dauert insgesamt zehn Jahre von der Entscheidung bis zur wirklichen endlichen Übergabe.

Und das wird ziemlich genau so hinkommen. Und in dieser Zeit muss man eben halt über die Anforderungen und über die Ansichten und über die Eigenschaften jedes Einzelnen sprechen. Das hat sich in den letzten Jahren herauskristallisiert.

Zum Beispiel, dass der eine im Backoffice arbeitet, der mehr der Zahlen Mensch ist. Und das eine ist mehr der Frontmann, der auf die Leute zugeht, der umsetzt. Und das gehört ja auch dazu.

Das sind ja nicht nur die Eigenschaften, die die Generation Z betrifft. Damit wird man ja immer so konfrontiert, aber auch die persönlichen Eigenschaften. So entwickelt sich das nach und nach.

Und ganz wichtig ist, dass man gegenseitig aufeinander Rücksicht nimmt. Dass man das vorher bespricht und dass man sensibel damit umgeht.

**I:** Okay, dann vielleicht nochmal zum Verständnis für mich, fasse ich das nochmal zusammen.

Einerseits Zeit als großer Faktor. Das bedeutet, früh mit dem Generationswechsel anfangen, um dann hinten raus, sage ich mal, nicht in Stresssituationen zu kommen und das Ganze, sage ich mal, sorgfältig vorzubereiten. Und anders als du es vorher beim Generationswechsel deines Vaters beschrieben hast, wirklich auf das Gegenüber eingehen und stetiger Respekt.

Und dann auch individuelle Charaktereigenschaften berücksichtigen. Sei es jetzt Arbeitsweisen, ob Frontmann oder Backoffice, wie du es beschrieben hast. Um da dann irgendwie die bestmögliche Lösung zu finden für beide Parteien.

**B:** Ja, genau. Und dass zwischen Vater und Sohn immer irgendwo ein gewisser Reizfaktor da ist. Das ist auch in jeder Familie so, würde ich sagen.

Also dann würde man nicht ein normales Vater-Sohn-Verhältnis haben. Das ist, glaube ich, immer so. Man muss sich als Sohn auch freiarbeiten und seinen eigenen Stil entwickeln.

Und wenn man immer nur kuscht, ist das überhaupt nichts. Und wenn man immer nur rebelliert, ist das auch nichts. Also das ist das, was ganz wichtig ist.

Und deswegen noch ein Gespräch davon, welche Maßnahmen eingegriffen worden sind. Und das ist eben auch mit die Einführung einer zweiten Entscheidungsebene. Da haben wir immer drei Personen in Hauptaufgaben eingebunden als Leiter, die genau zwischen uns sind.

Sie sind um die 40, dann ist 35, dann 31 und dann 43. Und das sind so auch immer dann die Pufferzonen, also sollen dann auch sein in den nächsten Jahren. Dass man, falls mal was ist, dann in diesen Gesprächen eine Generation dazwischen zu haben, um gewisse andere Ansichten auch noch mit ins Spiel zu bringen.

Falls es mal zu Spannungen kommt. Aber das ist bis jetzt noch gar nicht der Fall. Auf jeden Fall sind diese drei Personen schon mal so eingebunden, dass sie ihre eigenen Bereiche haben.

Und das ist auch jetzt so gewollt von mir, weil es eben halt zwei Söhne sind, die reinkommen. Dann später in den nächsten Jahren auch ein Ausgleich zwischen denen dann ist. Ich bin nur noch ein paar Jahre im Unternehmen.

Aber es ist ganz wichtig, auch wenn es eben zwei übernehmen, dass die nicht allein auf weiter Flur alles entscheiden müssen, sondern dass eben eine zweite Führungsebene da ist.

**I:** Okay, das beschreibt ja sogar eine konkrete Vorgehensmaßnahme, um da vielleicht auch so Spannungsfelder vorzubeugen oder mögliche Konflikte. Ist es so, dass das Unternehmen und die familiäre Beziehung getrennt bei euch behandelt wird? Oder gibt es da Überschneidungen, weil man einfach tagtäglich zusammenarbeitet? Bevor wir zu den Chancen und Risiken kommen, vielleicht noch eine interessante Frage, wie ihr das handhabt?

**B:** Das habe ich mit irgendeinem heute Morgen schon mal besprochen, wie wir das so machen.

Das muss man ja trennen. Also trennen kann man das gar nicht. Und ich glaube, das darf man auch nicht.

Es geht ja gar nicht. Man ist ja immer verwandtschaftlich zusammen. Und meine Frau ist auch mit in einem Unternehmen. Also ich kann das. Sie sitzt mir gegenüber. Und deswegen habe ich da vielleicht auch schon Erfahrung da drin.

Sicherlich muss man das manchmal zurücknehmen. Deswegen haben wir auch ein ganz normales Mitarbeitergespräch einfach um diesen Tonus so weit zu behalten, als wenn es ein externer ist. Eigentlich muss man das so betrachten wie eine externe eingestellte Person.

Das haben wir auch gemacht. Wir haben auch ein Einstellungsgespräch geführt. Sicherlich ein bisschen mit einem Lächeln im Gesicht.

Aber das ist eben so, um das ein bisschen formeller zu machen. Das ist vielleicht der Grund deiner Frage. Letztendlich ist es aber so, man ist immer sehr eng verwandtschaftlich verbunden.

Und das lässt sich nie irgendwie rausdrücken. Muss es aber auch nicht, wenn man da entsprechend mit umgeht. Okay.

**I:** Kommen wir weiter zum nächsten Themenfeld, und zwar Chancen und Risiken. Welche Chancen und Risiken würdest du beschreiben, die sich jetzt entwickeln aufgrund des Generationswechsels, vor allen Dingen mit Blick auf die neue Generation, die jetzt natürlich einsteigt ins Unternehmen. Kommen dir da direkt Chancen und Risiken in den Kopf, die du nennen kannst?

**B:** Ja, auf jeden Fall.

Das haben wir auch im Vorfeld natürlich besprochen. Das Gute ist erstmal, und die richtige Entscheidung war, dass wir vor fünf Jahren einen Coach mit einbezogen haben. Das ist meines Erachtens auch unerlässlich, in einer gewissen Größenordnung, dass man extern beraten wird.

Einfach, um diese Emotionen rauszunehmen, und um auch ganz konkret einen Leitfaden zu haben. Wir erarbeiten ja alles, aber so ein Coach, der moderiert und bringt einen auf den richtigen Weg, und auf den Punkt vor allen Dingen, sonst zerfasert man sich, und es wird auch verbindlicher. Und die Chancen sind natürlich, wenn man es familiär weitergibt, dass man irgendwo auch mehr Herzblut da reinbringt.

Also die Chancen jetzt für den Betrieb?

**I:** Genau, für das Unternehmen, ja.

**B:** Für das Unternehmen.

Das ist so, dass man, wenn man es familiär weitergibt, so wie es die vorige Generation gemacht hat, dann auch weiterführen möchte, dass man da eben stärker dahintersteht. Das Risiko ist natürlich, wenn man irgendwo einen guten Betrieb aufgebaut hat, dass man sich zu sehr in Sicherheit wiegt. Man muss immer jeden Tag daran denken, dass man kämpfen muss.

Das ist das, was auch die ganze Generation Z jetzt noch lernen muss, wie er letztendlich stark profitiert von dem Arbeitswillen und von dem Aufbau der Generation davor. Es ist viel Werte geschaffen worden, es ist viel Sicherheit geschaffen worden. Und von diesem Kapital oder von diesem Erfolg zehren zu viele momentan.

Also die Notwendigkeit, das merke ich auch bei mir im Freundeskreis, hart arbeiten zu müssen oder immer kämpfen zu müssen für den Erfolg, ist stark gesunken. Das ist dieses große Risiko, dass das zu einem Misserfolg führt, weil gerade auch bei uns die dritte Generation, die ist ja, so der Sprichwort sagt, nicht verbraucht. Die erste Generation ist die Aufbau-Generation, die zweite bringt es hoch und die dritte verlebt es.

Das ist oftmals so, und das liegt einfach darin, dass das Kapital da ist und die Sicherheit und man diesen Druck nicht hat. Ich habe auch einem neuen Mitarbeiter das gestern im Personalgespräch gesagt, der hier einen Kundenstamm serviert bekommt, den ich eigentlich teilweise oder größtenteils gefunden habe, aufgebaut habe. Ein Mitarbeiter hat ihn jetzt über 20 Jahre weiter ausgebaut und er bekommt ihn serviert.

Das muss man vermitteln. Das ist das Risiko, wenn man es nicht macht. Das muss man in dieser Zeit, wo man noch da ist, dann auch laufend vermitteln, dass das einem nicht in den Schoß fällt.

Der ist zwar da, aber man muss immer dafür viel tun, um den zu erhalten, diesen Stamm und auch immer neue Kunden finden. Der Vertrieb ist die Basis des gesamten Unternehmens. Alles andere kommt danach.

**I:** Vielleicht als kleine Zusatzfrage, da wir gerade bei dem Punkt sind, dass der erarbeitete Wohlstand erhalten bleiben muss oder soll. Denkst du, dass die Generation Z dazu in der Lage ist? Denkst du, dass die nächste Generation das Zeug dazu hat, genau in diese Position reinzuwachsen?

**B:** Das Zeug hat sie alle mal. Durch die Ausbildung und durch die Möglichkeiten, die jetzt da sind, die früher nicht ganz so da gewesen sind, sind die Chancen sehr groß.

Nur die intrinsische Motivation muss auch da sein. Die muss gestärkt und gelockt werden. Teilweise mal geschaffen werden.

Das ist eine Erziehungssache. Ich merke das bei mir im Freundeskreis. Es sind viele Selbstständige da.

Wo ich merke, da ist so viel Kapital da. Da wird die eher zurückgelehnt. Betriebe geben hier auf, weil sie da den Sinn nicht mehr so richtig drin sehen oder die Motivation nicht mehr so richtig haben.

A. Es fehlen Mitarbeiter. B. Ist genug Sicherheit da? Sind Familien da? Warum soll man sich denn noch so kaputt machen? Lebt man von dem aufgebauten Kapital? Das ist in meinen Augen das Schlimmste, was man machen kann. Aber das ist ja nicht der Sinn des Lebens, dass man von anderen lebt. Dann kommen wir fast wieder zum Bürgergehalt hin, wo man von der Allgemeinheit lebt. Man kann nicht von dem leben, was die Vorfahren geschaffen haben.

**I:** Wir sprachen von Chancen und Risiken.

Der Generation Z wird die digitale Affinität zugeschrieben. Als Digital Natives wird sie auch bezeichnet. Wie geht ihr im Familienunternehmen mit dem technologischen Wandel rum? Du sprachst vorhin schon von der Digitalisierung, die du beim Generationswechsel mit ins Unternehmen gebracht hast.

Gibt es da konkrete Beispiele, die sich durch die Generation Z verändert haben oder sich vielleicht verändern werden bei euch im Familienunternehmen?

**B:** Die zwei, die jetzt hinterherkommen, haben ein ziemliches Glück, dass ich eine sehr hohe Affinität dazu habe. Damals kann man nicht von Digitalisierung sprechen. Fax hat meinem Vater schon eine ganz starke Veränderung mitgebracht.

Da kam es erst auf, dass mehrere Angebote eingeholt worden sind. Das war früher gar nicht so. Da wurde einfach bestellt und zugeteilt.

Mit dem Fax wurde das anders. Dann wurde überhaupt der PC erst mal eingesetzt. Da musste man tippen.

Da sind auch einige aus der alten Generation nicht damit zurechtgekommen. Da ich kaufmännisch und vertriebsorientiert bin, habe ich schon vor zehn Jahren angefangen und mich mit elektronischen Teilen gut auseinandergesetzt. In der Digitalisierung sind wir hier im Büro sehr weit.

Das lebe ich ziemlich. Wir sind wirklich sehr gut ausgestattet. Wir haben auch viele Programme in den letzten zwei Jahren eingeführt, mit den ganzen Schwierigkeiten.

Die schwierige Akzeptanz teilweise der Mitarbeiter, weil wir im Büro ein paar Ältere sind, die da gar nicht mit zurechtkommen und die Jüngeren, die da spielen, damit umgehen. Digitalisierung ist leicht gesagt, aber das haben wir jetzt am eigenen Leib erfahren. Es ist wirklich ganz, ganz schwierig.

Das hat nichts mit den Programmen zu tun, die man jetzt einfach kaufen kann, sondern mit dem Umgang. Man sieht es nicht mehr. Es wird immer abhängiger von anderen Firmen.

Man muss im Kopf auch damit zurechtkommen, dass man vom haptischen wegkommt in dieses nicht sichtbare elektronische Digitale. Da haben wir noch viele Schweißtropfen hinterlassen. Viele sind unzufrieden gewesen.

Jetzt merkt man in den letzten Wochen eigentlich erst, gut, das hängt je nach Programm, aber allein das Telefonprogramm, das hat ein paar Monate gedauert, bis wir das jetzt richtig eingestellt haben. Es ist immer noch nicht optimal eingestellt, aber jetzt allein heute hat Friedhelm gesagt, das Onlineprogramm, also dieses Cloud-Programm, das ist ja wunderbar.

Ich bin mit Festnetz immer erreichbar.

Er war jetzt unterwegs und konnte das Gespräch über das Festnetz annehmen. Man ist auch mit der Arbeitsplatzwahl flexibler. Wir können hier schnell wechseln ohne sich groß umstellen zu müssen.

Der Weg dorthin ist noch einfach sehr steinig. Das Schwierigste ist dann, die Leute mitzunehmen und die entsprechenden Firmen, die dafür zuständig sind, die an Bord zu halten und die verzögern vieles, weil die überlastet sind. Das sind die zwei Schwierigkeiten.

Die irgendwo das umsetzen, was wir wollen, wir aber auch teilweise etwas umständlich arbeiten und das digitale Arbeiten erfordert eine andere Arbeitsweise. Teilweise. Da muss man sich auch umstellen und konsequenter sein und nicht mal so, mal so arbeiten.

Das ist das Schwierige in der ganzen Sache, um das abzuräumen. Auf jeden Fall merkt man nach einiger Zeit, dass es noch große Vorteile bietet, weil man nicht drüber herkommt, aber irgendwann merkt man, das ist doch der richtige Weg.

**I:** Okay, dann bist du ja sogar, was die digitale Weiterentwicklung angeht, ein Vorreiter, vor allen Dingen auch mit Blick auf deine Generation.

Das ist natürlich in keiner Weise despektierlich gemeint.

**B:** Nein, das ist aber richtig. Das hast du völlig recht.

Mein Interesse war es und das habe ich stark vorangetrieben, weil ich weiß, dass die Kinder das Weitermachen und sie auch eine große Affinität dazu haben, vor allem auch Justus, der auch die IT gut aufhaben wird. Die Aufgaben haben wir auch schon so weit verteilt. Die Erfahrungen, die ich jetzt sammle, die gebe ich dann weiter.

Das ist eine ganz, ganz wichtige Basis. Wir im Baumstuhlbereich sind da sehr weit zurück. Die jungen Unternehmer waren jetzt vor 14 Tagen in einem Unternehmen, was sich mit Bürotechnik beschäftigt, und da haben die selber gemerkt, dass alle anderen weit, weit zurück sind gegenüber dem, was wir so haben.

Mit Dokumentenmanagementsystem, mit Office 365 oder einem Prozessablaufsystem, Meistertag nennt sich das, also jeder hat drei Bildschirme und kann letztendlich die Telefonie überall einsetzen und muss theoretisch gar nichts mehr ausdrucken, obwohl immer was ausgedruckt wird und auch mal per Hand aufgeschrieben wird. Das ist auch kein Problem, aber da sind wir schon ziemlich weit. Das ist gut, wenn ich das nicht denke, sondern wenn andere das Feststellen.

**I:** Das bedeutet, du bist da aber auch der festen Überzeugung, dass genau diesen Grundstein, den du gelegt hast, die neue oder die nächste Generation dann weiterführen kann, vor allen Dingen auch mit Blick darauf, dass die Mitarbeiter weiterhin an die Hand genommen werden und für neue technologische Weiterentwicklungen auch sensibilisiert werden?

**B:** Ja, also der große Vorteil ist, dass wir hier am Betrieb gewohnt haben, obwohl das jetzt irgendwann dann nicht mehr der Fall sein wird, weil wir zu groß geworden sind, aber dadurch haben meine Kinder dann auch eben halt die Mitarbeiter schon früh kennengelernt, sind in den Schulferien angefangen zu arbeiten und bis hier jetzt in den Semesterferien und dementsprechend ist dieser Austausch ja auch da und dann wissen die, ja, diese Programme sind jetzt neu und ja, so zieht der eine der anderen mit so, also das ist dann so eine Gemeinschaftsarbeit und das geht eigentlich nur so, man kann nicht einem irgendwas überstülpen, das geht nur Hand in Hand und so wie ich das sehe, also ich wüsste, das ist ja noch nicht im Betrieb, der hat sich da jetzt hier direkt da noch nicht

einbringen können, nur eben halt in seinen ja, Aushilfs- oder Arbeitswochen, aber er ist ja da prädestiniert dafür, das eben halt voranzutreiben und andere, die werden das dann nutzen so und werden sich an ihm halten und im Grunde genommen ist es ja so, diejenigen, die jetzt nicht so richtig mitziehen, die scheiden jetzt aus, also einer vor allen Dingen bei uns jetzt ist das einer gewesen, der hat uns jetzt seit zwei Jahren gebremst und das bringt, wenn einer analoger arbeitet und für ihn alles noch analog, alles nicht, das kann man nicht sagen, aber ein Teilbereich analog gemacht werden muss, das bringt jeden Tag ja, Hinderungsgründe mit, sehe ich so, und es gibt so Fehlerquellen auch, ne, und das ist eben halt ganz wichtig, dass das einheitlich läuft und ja, mit dem Ausscheiden der meiner Generation erübrigt sieht das eigentlich schon diese Ablehnung gegenüber Digitalisierung. Weil ja die Generation Z und Y, die haben ja eben halt ein ganz anderes Verständnis dazu

**I:** Okay Gehen wir zum nächsten Themenpunkt, und zwar Kultur und Werte auch tatsächlich nur eine Fragestellung, aber welche neuen Werte und kulturellen Veränderungen bringt die neue Generation mit sich, also jetzt vor allen Dingen natürlich mit Blick wieder auf Integration der Generation Z. Fallen dir da tatsächlich so Werte und kulturelle Veränderungen direkt ein, die die Generation mit sich bringt?

**B:** Diese Generation bringt natürlich Easy Living mit sich und Freestyle und immer alles Spaß machen und ja feiern zusammen und diese Dinge, die du natürlich auch alle kennst, die wir alle irgendwo kennen mit denen wir hier zu kämpfen haben Also ganz bezeichnend ich meine, ich habe viel gearbeitet habe aber auch immer was gegönnt Und ganz bezeichnend ist dieser Vincent Company, der sich beim Bayern anfühlt. Das ist wirklich interessant, das habe ich auch gleich gesagt.

Arbeit ist mein Lifestyle. Also das muss wieder ein bisschen mehr kommen. Diese strikte Trennung zwischen Arbeit und Freizeit ist ja die letzten Jahre unbedingt gewollt gewesen. Bloß keine Meile länger machen und in der Freizeit nicht erreichbar sein. Strafdruck. Das ist das, was ich nie so richtig verstanden habe. Weil man sich ja Druck hier während der Arbeit macht. Und ich glaube, das kommt wieder so ein bisschen mehr. Ich würde mir was wünschen, dass man da entspannter mit umgeht.

Und sich nicht unter Druck gesetzt fühlt, wenn der Chef mal Samstags, Nachmittags anruft. Oder mal eine Frage hat. Also mich kann man immer anrufen.



Und ich habe eben halt Mitarbeiter, mit denen ich mich auch dann sonst außerhalb der Arbeitszeit mal austausche. Oder mal schreibe oder so. Und da ist es wichtig, dass man sich da nicht unter Druck gesetzt fühlt.

**I:** Okay, würdest du jetzt tatsächlich mit Blick auf euer Familienunternehmen deine beiden Söhne so beschreiben, dass die diesen Wechsel wieder mit reinbringen können? Also dass, sage ich mal, die Grenzen vielleicht nicht mehr so klar zwischen Freizeit und Arbeit gezogen werden. Sondern, dass es sich wieder ein bisschen überschneidet?

**B:** Ich glaube, die haben großen Respekt davor. Die müssen sich erstmal da reinfinden.

Und es muss ja nicht sein, dass man irgendwo Samstags mit den Leuten dann irgendwo auch geschäftlich spricht. Aber ich finde, dieser Freizeitgedanke, der muss nicht so ganz strikt getrennt sein vom Arbeitsgedanken. Und man muss auch mal zusammen feiern können.

Und mit den Kollegen so. Und dann mischt sich das automatisch. Und ich weiß, wie das bei unseren Festen ist.

Da wird sie nicht privat geredet. Aber da wird auch stolz über das, was man macht im Unternehmen. Da muss man stolz drauf sein.

Und da muss man auch zeigen mögen. Man muss auch das Firmen-T-Shirt auch mal in der Freizeit anziehen. Oder beim Einkaufen.

Dass man auch zeigt, ich arbeite da. Und das macht mir Spaß. Und ich finde, es ist ganz wichtig, dass man da nicht die Arbeit... Man muss arbeiten, um zu leben.

Aber gleichzeitig ist es so, dass man auch in der Arbeit Spaß haben muss. Man könnte nicht so viele, die sagen, oh Montag ist ein Morgen, wieder anfangen. Man muss mit guten Gefühlen immer zur Arbeit gehen.

Das ist das, was eben wichtig ist. Und ich habe jetzt auch ein paar neue Mitarbeiter. Ich meine auch junge Mitarbeiter.

Ich habe letzte Woche ein Mitarbeitergespräch wieder mit einer jungen damaligen Auszubildenden. Die hat gerade ausgelernt. Die hat jetzt bei uns angefangen, geführt.

Und die sagte, eine tolle Entscheidung ist das. Das Schöne ist, ich fange jetzt an morgens nicht mit einem schlechten Gefühl im Bauch. Ich habe ein gutes Gefühl.

Das ist doch das, was eigentlich sein muss. Wenn man morgens anfängt und denkt, oh Mensch, wieder zur Arbeit. Das ist eben halt nicht das, was man als gut bezeichnen kann.

Also sowieso ja nicht. Also muss man auch Freude haben, an der Arbeit auch noch Freude, dahin zu gehen. Das ist eben halt wichtig.

Und wenn man sich das ein bisschen überschneiden lässt, wenn man auch mal ein Home-office macht, das geht ja auch bei uns, dann muss man jetzt nicht irgendwie sagen, oh jetzt um 17 Uhr ist genau Schluss. Wenn dann ein Kunde anruft um 17.30 Uhr, dann muss man auch mal bereit sein, das abzuarbeiten. Genauso gibt es dann eben Zeiten, wo man dann um 15.30 Uhr Feierabend macht.

Also dieser Vertrauensvorschluss muss auch da sein. Und das ist auch wichtig, dass man vertrauensvoll arbeitet. Und dass man irgendwo loyal ist.

Das versucht man zu erzielen mit einer guten Stimmung in einem Unternehmen. Und dann funktioniert das auch, dieser Spagat Freizeit und Arbeit.

**I:** Okay.

Dann als abschließende Frage zur Beendigung des Interviews. Eine Frage noch. Und zwar, welche Ratschläge oder Tipps könntest du anderen Familienunternehmen geben, die sich auf einen Generationswechsel vorbereiten? Natürlich jetzt im besten Fall auch noch impliziert auf den Generationswechsel jetzt auch mit der Generation Z.

**B:** Das Wichtigste ist, diese Unterschiede sind ja da, dass man sich austauscht, dass man sich gegenseitig respektiert und dass man nicht gleich völlig ablehnend ist und sagt, das kann alles nicht funktionieren und die arbeiten viel zu wenig, haben keine Motivation.

Also da muss man sich schon mit auseinandersetzen und das lange im Voraus. Und das auch ernst nehmen und gleichzeitig muss man trotzdem auch einen Rahmen setzen. Man kann nicht nur Zugeständnisse machen außer Not heraus, dass man einen Mitarbeiter benötigt.

Das ist schon so gewesen, dass vor 4, 5 Jahren vor 10 Jahren hätte ich mir gar nicht vorstellen können, dass sich ein Mitarbeiter einen Elternurlaub zugestanden hat. Das ist jetzt der dritte oder vierte oder fünfte Vater, der jetzt Elternurlaub macht. Das ist mittlerweile selbstverständlich so geworden.

Man muss das akzeptieren, aber gleichzeitig ist es auch so, dass die Generation Z auch wissen muss, man muss was dafür tun. Das fällt einem nicht alles so zu. Und das ist eben die Krux an der ganzen Sache.

Man hat viel aufgebaut, man hat eine Sicherheit und Vermögen aufgebaut und das darf nicht weniger werden. Das ist eine Verantwortung, die man übernommen hat. Und ganz wichtig ist, dass man sich lange im Voraus damit beschäftigt, und das über viele Jahre.

Das ist das alles Entscheidende und eben sich einen Coach zu nehmen. Ohne Coach wäre das lange nicht so gelaufen, wie wir es jetzt so praktizieren. Das bedeutet da als maßgeblicher Faktor tatsächlich auch nochmal externe Expertise dazuholen, um dann die Nachfolge auch besser strukturieren zu können, dass der Prozess flüssiger läuft.

Ich würde sagen, das geht gar nicht ohne. Wir haben ja mal zusammen gelebt und haben ein enges, gutes Verhältnis gehabt, aber es ist auch zum Glück so geblieben. Aber ich sehe es ja, wie es bei anderen so ist.

Ja, wie es da, auch wenn man sich gut versteht, so ein bisschen aus dem Ruder läuft, weil man nicht entsprechend miteinander redet, weil unterschiedliche Ziele aufgebaut werden. Auf einmal hat die Frau die Hosen an und von dem Sohnmann die Frau, die sagt dann eben, jetzt arbeitest du nicht mehr so lange oder solche Sachen oder du kümmerst dich jetzt mehr da drum. Muss ja auch mal sein, aber trotzdem muss man irgendwo das anfangs gestrickte Konzept im Auge behalten.

Und auch über sowas muss man sprechen, über die Ehefrauen, wie gestaltet man das dann, was sind die Notwendigkeiten und das sind so Sachen, über die man im Vorfeld viel reden muss. Das ist, glaube ich, ganz wichtig, dass man da ein Geben und Nehmen, wie es im Leben immer ist, zu ihm bekommt. Es geht nicht nur immer, dass man sich um Familie kümmert, man muss auch sich um den Betrieb kümmern.

Und der Abgebende, der muss die Verantwortung auch abgeben. Das ist auch ganz wichtig, dass man Vertrauen hat in die nächste Generation und Aufgaben und Vertrauen also Aufgaben abgibt und Vertrauen auch reinsteckt und dann auch machen lässt, wenn man dann reinredet. Ich hoffe, dass ich das hinkriege, ich weiß es noch nicht, ich bin ja jetzt seit vier Wochen dabei.

**I:** Ok, super. Ich glaube, das war ein gutes Schlusswort, vor allen Dingen nochmal mit dem Blick auf das Vertrauen in die nächste Generation. Dann danke ich dir vielmals für die gewährten Einblicke, vor allen Dingen natürlich auch ein sehr privates Thema.

Und ja, falls du noch was sagen willst, gerne jetzt, ansonsten schließe ich gleich die Aufzeichnung.

**B:** Ja gut, ich habe ja schon viel gesagt und ich neige dazu, mich ein bisschen auszuschnüßeln, aber ich glaube, so hast du doch recht viel erfahren und vielleicht hilfst dir ja gut weiter.

### **Interview mit Felix Schwarz**

**I:** Okay, super. Herzlich willkommen zum Interview. Mein Name ist Lennart Gerundt.

Willkommen zum ersten Interview für die Masterarbeit unter dem Thema Generationswechsel in Familienunternehmen. Und ich darf recht herzlich meinen ersten Interviewpartner begrüßen, Felix, stell dich gerne mal vor.

**B:** Moin, ich bin Felix, Felix Schwarz, ich bin 23, momentan im dritten Semester im Masterstudium an der Fresenius, hab vor dem Bachelor einen Sportmanagement gemacht.

Noch irgendwas?

**I:** Ne, ich glaube, das reicht erstmal als Grundinfo. Vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast für das Interview heute und natürlich auch vielen Dank für dein Einverständnis, dass wir das heute zu Forschungszwecken aufnehmen dürfen. Und genau, bevor wir so gesehen thematisch einmal mit dem Interview starten, mit den einzelnen Unterpunkten, kannst du gerne mal dich noch näher vorstellen, auch in Bezug, was du vielleicht mit Familienunternehmen zu tun hast.

**B:** Also vielleicht ganz von vorne angefangen, mein Opa hat ein Medizintechnikunternehmen gegründet in Süddeutschland in den 80er bzw. 90er Jahren, das hat damals mein Vater übernommen, hat dann einen Exit gemacht mit seinem Bruder in 2009 und hat dann eine Verwaltungs- und Beteiligungs-MBA gegründet, wo alle möglichen Beteiligungen eben umschlossen sind oder integriert sind und seit Neuestem auch eine Unternehmensberatung, die Rainer Schwarz Nachfolgeberatung. Und das sind beides familiengeführte, ich sag mal, Kleinunternehmen, weil es hauptsächlich mein Vater ist und meine Mutter und dementsprechend bin ich dadurch natürlich auch geprägt.

**I:** Genau, geprägt und du hattest ja dementsprechend natürlich dann auch schon Kontaktpunkte mit dem Generationswechsel, jetzt in dem Beispiel natürlich bei deinem Vater und bei deinem Opa. Welche Berührungspunkte hast du denn mit der Generation Z? Also

vielleicht, wie würdest du die Generation Z in Bezug auf die Arbeitswelt beschreiben? Bist du ja selber auch ein Teil der Generation Z?

**B:** Ich glaube, genau, ich bin selber Generation Z, deswegen muss ich aufpassen, was ich sage. Ich glaube, dass der grundsätzliche Tenor heutzutage in der Generation Z eher erlebnisorientiert ist, also dass Arbeit nicht unbedingt mehr im Vordergrund steht, dass vor allem Work-Life-Balance ein großes Thema ist.

Ich habe das Gefühl, dass viele in der Generation Z, wo ich mich unbedingt nicht zuzählen würde, weniger arbeiten wollen oder wenn sie arbeiten, auf jeden Fall fairer bezahlt werden möchten dafür. Was mir einfällt dazu ist Fachkräftemangel, aber gar nicht so sehr in den Branchen, wo wir jetzt tätig sind, sondern eher was das Handwerk angeht. Und natürlich jetzt ganz neu der Einfluss von künstlicher Intelligenz, so wie unsere Arbeitswelt in 10, 15 Jahren aussieht.

Aber was ich mit der Generation Z assoziieren würde, ist, denke ich doch zu teilen, auch arbeitswillig, vor allem natürlich auch aufgeschlossen. Die meisten von uns fangen jetzt erst an, so richtig in die Berufswelt einzutauchen, deswegen doch irgendwo auch bemüht und strebsam. Aber ich glaube, dass der Spaß, die Teil des Lebens auch nicht zu kurz kommt.

**I:** Okay, es sind auf jeden Fall schon mal auch sehr viele Merkmale, die du da ansprichst, die man grundsätzlich der Generation natürlich auch zuordnet. Natürlich zum einen die technische Affinität, aber du hattest auch davon gesprochen, dass auf die breite Masse gesehen, würdest du sagen, dass tendenziell eher die Bewegung dahingeht, dass man für die Arbeit, die man dann auch leistet, gut bezahlt werden muss, dass niemand umsonst arbeiten möchte. Du hattest davon gesprochen, dass du dich jetzt nicht dazu ziehen würdest.

Kannst du das vielleicht nochmal leer erläutern? Inwiefern würdest du dich da jetzt nicht mit einbeziehen?

**B:** Also für mich ist es vor allem in den ersten Jahren innerhalb der Karriere, und das ist jetzt mein persönliches Empfinden, kann auch sein, dass ich eine falsche Wahrnehmung habe, aber diese klassische Work-Life-Balance, mir fallen da so Themen wie 4-Tage-Woche ein, oder 13. Monatsgehalt und so weiter und so fort, dass es für mich nicht unbedingt im Vordergrund steht, sondern dass ich durchaus gewillt bin, auch einen mehr weg zu gehen und extra Zeit zu investieren, um vor allem in den ersten Jahren der Karriere,

ich sag mal, wenn man jetzt Zeithorizont bis 30 sagt, also jetzt noch 7 Jahre, einen soliden Grundstein zu legen dafür, dass man dann vielleicht später weniger machen muss, wenn man eher Richtung Ruhestand geht und sich auch schon mit Mitte 30 in einer Position befindet, in der man ja schon Führungsqualitäten hat und auch schon Führung übernehmen darf und Verantwortung übernehmen darf und auch soll, und ich glaube, das ist zumindest meine Wahrnehmung, dass viele es gar nicht unbedingt wollen, aber ich sehr viel Zeit gerne in eine Arbeit oder etwas investieren möchte, was für mich sehr sinnesstiftend ist und was mir auf meinem weiteren Karriereweg auf jeden Fall hilft.

**I:** Okay, sehr interessant.

Gut, dass wir das nochmal näher beleuchtet haben, diese Frage. Vielleicht, um dann so gesehen die Verbindung auch zum Thema zu haben. Du hattest vorhin schon mal über Berührungspunkte mit dem Generationswechsel gesprochen.

Gab es denn auch schon Berührungspunkte mit der Generation Z im Zusammenhang mit dem Generationswechsel, also jetzt mit dir?

**B:** Ich glaube, was den Generationswechsel jetzt im Familienunternehmen bei uns speziell angeht, ist es in der Tat so, dass wir darüber ja aktiv hin und wieder mal sprechen, weil mein Vater natürlich auch aufgrund der Nachfolgeberatung in diesem Geschäftsfeld tätig ist und er mir gewisse Sachen zeigt, aber die Prämisse ist eigentlich, dass das, was ich selber mache, und ich arbeite nun mal im Fußball beim HSV, dass das, was ich selber machen möchte, immer im Vordergrund steht und ich das verfolgen soll und nicht unbedingt, dass jetzt der Generationswechsel, die Übergabe von meinen Eltern an mich, also was jetzt das Unternehmen angeht, dass das im Vordergrund steht. Aber mit dem Alter, also jetzt mit 23, ich glaube, es hat so mit 18, 19 angefangen stetig und die Berührungspunkte werden stärker, gar nicht so sehr bei der Nachfolgeberatung, aber mein Vater hat da schon auch ein Interesse dran, dass ich so ein bisschen was darüber weiß, was die Unternehmen machen, wo eine Beteiligung dran besteht. Und das ist nicht so, dass er das mir auferlegt, sondern dass ich da auch durchaus ein Interesse dran habe.

Aber so aktiv Generationswechsel, damit hat er mich noch nicht konfrontiert, sage ich mal, aber ich glaube auch, weil er noch eine längere Zeit selber arbeitstätig sein möchte und hungrig ist.

**I:** Okay, das bedeutet, es gibt zwar schon vereinzelt Berührungspunkte, aber das ist auch so auf beidseitigem Interesse, sage ich mal, besteht jetzt gar nicht mal da, zwingt die

Notwendigkeit, dass du da jetzt, sage ich mal, in die Tätigkeiten deines Vaters einsteigen müsstest oder die übernehmen müsstest. Wenn du so die Situation mal von außen betrachten würdest, gibt es da vielleicht Spannungsfelder, die durch die Thematik entstehen oder die dadurch schon entstanden sind?

**B:** Bei mir und meinem Vater, also ich sage jetzt mal mein Vater, gar nicht so sehr unbedingt, weil der Hintergrund ist eigentlich, glaube ich, der, dass mein Vater mich langsam an die Thematiken heranführen möchte und dass er möchte, dass ich eine Idee davon habe, was er tut und was auch die Unternehmen tun, wo er daran beteiligt ist, dass wenn so etwas mal abfolgt und ich da irgendwie übernehme oder dieser Generationswechsel durchgeführt wird, dass ich nicht ins kalte Wasser springe und keine Ahnung davon habe, was Phase ist.

Gutes Wort. Aber Spannungsfelder in dem Sinne nicht, weil das sehr klar kommuniziert ist eigentlich und das ist gar nicht unbedingt von mir, sondern dass mein Vater sagt, du hast dein Studium und du hast deine Arbeit und ich möchte bitte, dass du das machst, woran du Spaß hast und dass du deinen eigenen Karriereweg gehst. Und weil das eben so klar kommuniziert ist, gibt es dort auch keine Spannungsfelder in dem Sinne.

Es ist, glaube ich, eher, sind das so Situationen, wenn ich dann zu Hause bin, was mittlerweile nicht mehr so häufig passiert, dass es eher ein positives Spannungsfeld ist, wo er mich Sachen fragt, wie ich manche Sachen handhaben würde und dass wir dann nicht im negativen Sinne, aber in einen intensiven Austausch darüber gehen und er mich so an die Thematik heranführt, aber nie im negativen Sinne. Also ich kann mich nicht daran erinnern, dass wir uns deswegen mal wirklich gestritten hätten oder ähnliches.

**I:** Okay, ist vielleicht ganz interessant, vor allen Dingen, wenn du sagst, er geht eher im positiven Sinne in einen Diskurs, also vielleicht auch in einfach einen sinnvollen Diskurs.

Gibt es da vielleicht Eigenschaften, auch vor allen Dingen jetzt mit Blick auf die Generation Z, die da eine Rolle spielen? Also denkst du, dass das vielleicht irgendwie auch zum Diskurs dazu beiträgt, weil du vielleicht auch noch mal eine andere Sichtweise damit reinbringst?

**B:** Sicherlich, also ich glaube, dass, vor allem wenn es jetzt darauf bezogen ist, vielleicht wie Generation Z tickt, dann glaube ich, habe ich ein besseres Verständnis davon. Oder was heißt, ja doch, ich würde sagen, dass ich ein besseres Verständnis davon habe als

mein Vater. Und wenn es dann genau um uns geht, also um diese Generation Z oder Leute in unserem Alter, dann gibt es sicherlich auch Themenpunkte, wo ich ihm helfen kann.

Jetzt mal als Beispiel Employer Branding. Also ich glaube, das war ein Thema, das die Babyboomer, und da gehört mein Vater nun mal zu, da war Employer Branding gar kein Thema. Also sowas wie Mitarbeiterakquise und auch Mitarbeiter Satisfaction, Mitarbeiter Events, solche Themen.

Und ich glaube, dass dieser Dialog ihm dann auch manchmal hilft. Gar nicht so sehr jetzt unbedingt in seiner Entscheidungsfindung, weil die trifft er eigenständig, aber ich glaube, dass er dann manchmal auch eine Perspektive sieht von einem jungen Mann, der gerade anfängt zu arbeiten und dann das mit einfließen kann in seine Argumentation, wenn er mit anderen Personen darüber spricht oder ein besseres Verständnis dafür vielleicht hat.

**I:** Um daran anzuschließen, es klingt nämlich sehr interessant, was denkst du, welche Chancen und Risiken vielleicht auch genau dadurch entstehen können? Also natürlich im Blick auch vielleicht in der Zukunft auf einen Generationswechsel, aber auch vielleicht jetzt schon mit Blick auf euren Austausch.

Also genau da ja auch so gesehen deine Komponente, dass du vielleicht diese Integration von der neuen Generation Z oder von den, sage ich mal, wichtigen Eigenschaften, die sie mitbringt, was da vielleicht für Chancen und Risiken entstehen können durch die neue Sichtweise?

**B:** Also ich glaube grundsätzlich, wenn ein Generationswechsel stattfindet, dann ist oder das, was über dem ganzen Generationswechsel eigentlich steht, ist glaube ich immer das Risiko, dass nicht klar kommuniziert ist, was der Übergebende möchte und was der möchte, der es in dem Sinne übernehmen soll. Also dass da keine klare Richtlinie ist, also dass die Erwartungshaltungen unterschiedliche sind und natürlich auch ein Risiko, dass der Nachfolger kein Interesse daran hat, das zu tun, was vielleicht sein Vater oder seine Mutter getan hat. Und umso größer ist natürlich die Chance, dass wenn man das schon, und das ist nicht das klassische shove it down your throat, sondern dieses klassische Heranführen, dass die Chance oder die Möglichkeit besteht, dass wenn man den Nachfolger oder den potenziellen Nachfolger früh an die Thematiken heranführt und damit bekannt macht, dass Interesse durchaus geweckt wird und dass dieses Verlangen oder die Idee, einen Generationswechsel durchzuführen und ein Familienunternehmen zu übernehmen, intrinsisch ist, also dass es gar nicht unbedingt vorgegeben wird vom Vater oder von der Mutter.



Aber jetzt speziell auf die Generation Z, ich glaube viele von uns sind einfach technisch super affin und ich glaube, dass das super wichtig sein wird, vor allem in der mittelfristigen Zukunft. Trenderkennung, alles mögliche, was die Nutzung von KI angeht, wo ich selber nicht wirklich gut drin bin, also alles mögliche, was irgendwie mit Chat-GPT zu tun hat oder so, da bin ich irgendwie noch sehr analog. Und ich meine generell, ich glaube das ist generationsunabhängig, ist halt irgendwie diese unklare Kommunikation und einfach das Gute, was ja eigentlich in dem Sinne oder das, was erhalten werden soll, was das Familienunternehmen in dem Sinne ist, dass das nicht erhalten werden kann, weil es in der Familie kracht.

Weil der Wertetransfer von der Familie an sich als Konstrukt Vater, Mutter, Kind und das, was in einem Familienunternehmen passiert, wo auch wieder Vater, Mutter, Kind sind, aber in unterschiedlichen Konstellationen, dieser Transfer zwischen diesen beiden Sachen, das kann einfach nachhaltig eine familiäre Beziehung total einschränken und auch kaputt machen. Und ich glaube, das ist beim Generationswechsel generell in Familienunternehmen besonders super heikel und mitunter das größte Risiko.

**I:** Das ist ganz gut, dass du den Punkt auch angesprochen hast.

Also beispielsweise jetzt, um nochmal aufs Familienunternehmen zu blicken, betrachtet ihr das denn auch differenziert? Also gibt es wirklich eine klare Abgrenzung zwischen Familie und Unternehmen? Also seht ihr die Konstrukte auch wirklich, sag ich jetzt mal, rational, wenn es dann wirklich nur ums Unternehmen geht und löst dann so ein bisschen vielleicht diese familiäre Bindung davon ab? Hilft das dabei, sag ich mal, nicht zu emotional zu werden, vielleicht auch in manchen Themen? Oder ist das so ein fließender Übergang? Wie würdest du das beschreiben?

**B:** Ich glaube, dass es, also mein Vater hat sein Büro zu Hause, deswegen ist der Weg von der Küche ins Büro und andersrum nicht wirklich weit. Und ich glaube, allein die räumliche Trennung führt schon dazu, dass Themen, die aus dem Büro, was eigentlich dann so gesehen vielleicht die Arbeitswelt ist und das Familienunternehmen, werden automatisch in den privaten Bereich reingezogen. Also wenn man das vielleicht mit einer ganz einfachen bildlichen Darstellung, kann man das, glaube ich, so ganz gut beschreiben.

Ich glaube, wenn man das betrachtet, dann ist halt die Familie ein sehr emotionales Spannungsfeld irgendwie, also die ganzen familiären Konstellationen und ein Familienunternehmen ja im ersten Sinne erst mal ein Unternehmen, also eher etwas Rationales, aber dieser Wertetransfer und auch wie ich mich fühle, vielleicht privat, das geht dann mit

rüber in das, was ich dann tue im Familienunternehmen und auch andersrum. Ich glaube, das kann man nicht komplett voneinander trennen. Und ich glaube, wenn ich das auf meinen Vater jetzt beispielsweise beziehe, er wird es, glaube ich, nicht übel nehmen, weil er, glaube ich, auch selber weiß, wie es ist, dann braucht er auch immer, wenn er gearbeitet hat und dann zurückkommt in das familiäre Umfeld, also wenn er aus dem Büro auch rauskommt und sich dann mit mir am Samstag Nachmittag hinsetzt und Bundesliga guckt, dann braucht er auch immer noch mal eine Weile, um aus diesem Familienunternehmen-Setting wieder zurückzukommen und einfach nur Vater zu sein und über Fußball zu quatschen.

Also das lässt sich meiner Meinung nach nicht voneinander trennen.

**I:** Okay. Um weiterzugehen in der Thematik, wir hatten vorhin schon von der technischen Affinität gesprochen und du hattest auch ein, zwei Mal erwähnt, dass der technologische Wandel, den jetzt die Generation mit sich bringt, sehr interessant sein kann oder auch eine Chance natürlich bildet.

Wie geht ihr vielleicht damit um oder hast du auch einen gewissen Einfluss, dass dein Vater vielleicht auch an gewisse Technologien herangeführt wird? Glaubst du, dass du da als Teilnehmer der Generation Z irgendwie einen gewissen Einfluss mitbringst?

**B:** Ich glaube, das ist, also was die klassische, wenn wir jetzt richtig in Technik reingehen, dann glaube ich nicht. Wenn wir über oberflächliche Technik sprechen, dann spreche ich über Zoomen und über Teams und wie man einen Zoom-Link abrufen und wie man einem Meeting beitrifft und wie man einen Zoom-Link erstellt und wie man einer Teams-Konferenz beitrifft und wie man einen Hintergrund einstellt. Also solche Themen, die wir auch irgendwie durch Corona beispielsweise reingeschubst wurden.

Aber wenn es jetzt so richtig um so Nutzung von DeepL oder JGBT oder SEO, SEA, solche Themen, die eignet er sich entweder selbst an. Ich glaube, solche Themen wie SEO und SEA, die treibt er auch selber schon an, hat auch schon eine eigene Website mit einem Website-Designer zusammen erstellt. Also dahingehend wirklich nur super klassische Basics eigentlich.

**I:** Okay, aber da ist es schon so, dass du ihm Hilfestellungen geben kannst, sage ich mal.

**B:** Ja, das ist aber, glaube ich, das ist gar nicht so sehr unbedingt auch auf ein Familienunternehmen bezogen, sondern das ist glaube ich einfach Vater, der fast 60 ist und mit der Technik irgendwie schon in einem höheren Alter konfrontiert worden ist und jetzt

irgendwie damit umgehen lernen muss irgendwie und Sohn, der irgendwie jeden Tag am Handy rumhängt und irgendwie damit steter oder häufiger in Verbindung kommt und dann sagt, Felix, sag mal, wie war das eben hier mit dem Zoom-Link nochmal, ich will hier nochmal im Meeting beitreten und so. Das ist eher so, glaube ich, auf der Ebene ist das.

**I:** Okay, und wenn du es in die Zukunft projizieren würdest, also jetzt mal vorausgesetzt, der Werdegang würde sich wirklich so entwickeln, dass du ab einem gewissen Alter vielleicht Tätigkeiten des Familienunternehmens übernehmen würdest, denkst du, dass du als Generation Z da einen technologischen Wandel mit reinbringst ins Unternehmen oder denkst du, dass es unabhängig von der Generation so oder so passiert wäre?

**B:** Also ich glaube, es bringt beides, aber ich glaube, dass der technologische Wandel so rum, da müssten sich alle Unternehmen drauf einstellen und mit der Zeit leben und wenn ich jetzt mal hypothetisch in zehn Jahren das übernehmen würde und mein Vater sich nicht jetzt schon darauf einstellen würde, dann wäre es vielleicht zu dem Zeitpunkt schon fast zu spät, wenn das denn ergibt. Aber andererseits ist es halt auch so, dass diese Unternehmung oder diese beiden Unternehmungen, die mein Vater halt neben ihm hat, diese Nachfolgeberatung, das ist eher so das, was er nochmal jetzt auch gerne machen möchte und diese Verwaltungs- und Beteiligungs-MWH, dass das halt eher so der Themenbereich wäre, wo ich reinspringen würde. Ich glaube, da geht es gar nicht so sehr um, also gefühlsmäßig gar nicht so sehr um den technologischen Wandel, weil dann geht es eher darum, dass die Unternehmen, an denen man vielleicht beteiligt ist, dass die das umsetzen und gar nicht so sehr man selbst, wäre jetzt mein Gefühl.

**I:** Aber denkst du, dass du dann einen Input mitgeben könntest, wenn du es darauf jetzt beziehst?

**B:** Ja, gute Frage. Wenn ich jetzt mein technologisches Wissen rational bewerten würde, dann würde ich es aufs Minimum beschränken. Also wenn es jetzt so richtig um IT-Sachen geht, dann glaube ich eher nicht.

Deswegen schwer zu sagen. Also eher nein, würde ich sagen.

**I:** Alles klar. Also alles, was so tiefer in die Materie reingeht, würdest du jetzt nicht behaupten, dass du da irgendwie affin bist. Eher wahrscheinlich diese alltäglichen technischen Komponenten, mit denen man zu tun hat, wobei man das natürlich auch ein bisschen abgrenzen muss, weil dieses technische Alltägliche hat natürlich auch nicht jede

Generation. Deswegen sind vielleicht kleine Dinge, die dir, sage ich mal, normal vorkommen, dann auch schon einen gewissen Mehrwert, den du mitbringst.

**B:** Ja, ich bin aber auch grundsätzlich, um das nochmal einzuschieben, ich bin vielleicht auch gar nicht so technisch affin, wie es viele andere sind, weil ich bin zum Beispiel auch in Vorlesungen der Einzige, glaube ich, jetzt mittlerweile, der all seine Notizen immer noch handschriftlich macht. Also ich mache zum Beispiel alles handschriftlich und ich mache es auch bei der Arbeit, alle Themen, die ich irgendwie abarbeiten möchte, mache ich alles handschriftlich, weil es mir besser liegt. Also vielleicht hilft das auch für den Kontext, dass ich einfach eher auch noch analog lieber arbeite.

**I:** Ja, auf jeden Fall. Das ist ja sogar eine gewisse Besonderheit, die man dann vielleicht gar nicht so vermuten würde, sage ich mal, bei jemandem in deinem Alter. Okay, kommen wir zum nächsten Punkt, Kultur und Werte.

Als Fragestellung, wie könnten traditionelle Werte des Familienunternehmens während des Generationswechsels bewahrt werden? Also das ist dann natürlich auch vielleicht auf die Beteiligungsgesellschaft, von der du gesprochen hast, anzusehen. Also du hattest ja davon gesprochen, dass dein Vater die Beratung eher jetzt gerade, sage ich mal, als das macht, was er jetzt noch gerne machen möchte und dass eher die Beteiligungsgesellschaft etwas wäre, wo du dann die Tätigkeiten übernehmen würdest. Gibt es da vielleicht irgendwie Werte, die du weiterführen würdest und was wäre vielleicht eine Herangehensweise, um diese zu bewahren?

**B:** Ich glaube, dass es direkt miteinander verbunden ist, wie man erzogen wurde und welche Werte mein Vater und meine Mutter an mich weitergegeben haben als Elternteile.

Und ich glaube, dass diese Werte, die sie mir vermittelt haben, die wir auch als Familie als Ganzes haben, dass diese automatisch auch im Familienunternehmen manifestiert sind. Und ich glaube, dass so wie ich erzogen bin, ich sehr viel von dem emuliere, wie mein Vater ist. Und ich hoffe, dass es im positivsten Sinne ist überhaupt, weil ich finde, dass die Attribute, die mir meine Eltern gelehrt haben oder die ich auch mitbringe, dass die Grundweg oder Schlichtweg eigentlich größtenteils positiv sind, wenn ich mir das so anmaße zu sagen.

Und ich glaube, dass es gar nicht so sehr ist, dass ich dann sage, der, der und der Wert, der muss erhalten werden und der muss integriert werden und den machen wir neu und das machen wir anders. Sondern es ist einfach durch die Art, dass ich glaube ich von der

Art her auch sehr ähnlich bin wie meine Eltern, dass es automatisch irgendwie passiert, dass ich die Werte, die sie für sich definiert haben und somit auch für das Familienunternehmen, dass ich die gewissermaßen im größten Teil übernehme und vielleicht meine eigene Note noch mit reinbringe, weil wir ja doch schlussendlich alle irgendwie einzigartig sind und dass ich dann was eigenes noch mitmachen würde. Aber ich glaube größtenteils würde das, wenn ich es jetzt so sehen würde, glaube ich würde es größtenteils ähnlich bleiben, weil viele Sachen, die mein Vater macht, würde ich zu 100% glaube ich gleich machen.

**I:** Okay, dann ist dein Vater ja in dem Sinne, wenn man es jetzt runterbrechen würde, agiert er natürlich schon da auch als Vorbildfunktion und du guckst dir dann auch einfach gewisse Werte ab bei deinen Eltern, jetzt nicht nur vielleicht auf deinen Vater gesehen, sondern generell auch bei deiner Mutter, davon hast du ja gesprochen. Und danach lebst du auch oder würdest dann wahrscheinlich auch so handeln im größten Teil?

**B:** Ja genau, also ich glaube es ist auch eine ganz interessante Kombi, weil mein Vater aus Süddeutschland kommt und in Süddeutschland wird ja immer dieses Schaffe-Schaffe-Häusle-Bau hinterhergerufen und ich glaube so ist mein Vater auch und meine Mutter ist typisch norddeutsch, kommt aus Bremen und ich kriege von beiden so einen sehr gesunden Mix irgendwie auch. Beide würden auch Situationen unterschiedlich bewerten und so finde ich auch manchmal einen ganz coolen Mittelweg, wo ich mir von beiden Elternteilen irgendwie das Beste so gesehen rauspicke und dann irgendwie meinen eigenen Mittelweg dazu finde.

Ich glaube aber dennoch, dass es irgendwie auch im Sinne der Sache ist, dass man auch Querulant ist, irgendwo und sagt, ich mache jetzt meinen eigenen Stuff und mir ist es egal, was sie zu mir sagt. Geht das auf die Frage drauf ein? Ja, das geht auf jeden Fall drauf ein.

**I:** Okay, nächster Punkt, und zwar auch so abschließend.

Fasst vielleicht alles nochmal ganz gut zusammen, worüber wir gesprochen haben. Die Masterarbeit steht ja unter der Forschungsfrage, ich lese sie noch einmal vor. Welche managementbezogenen Strategien, Chancen und Risiken ergeben sich bei der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der Generation Z? Und vielleicht hast du ja darauf kurz und knapp ein, zwei Punkte, die dir jetzt ad hoc nochmal einfallen würden, auch vielleicht zusammenfassend.

Was du denkst, was sich dadurch ergibt bei einem Generationenwechsel?

**B:** Da kann man viel glaube ich zu sagen. Vielleicht musst du gleich die Frage nochmal für mich wiederholen, weil ich werde jetzt kurz einen Monolog führen. Ich glaube grundsätzlich ist es für alle Familienunternehmen super wichtig, dass wenn es geplant ist, dass ein Familienunternehmen durch einen Familienangehörigen, also durch keinen externen beispielsweise, übernommen werden soll, dass das früh genug angefangen wird zu planen.

Weil häufig scheitern glaube ich Familienunternehmen daran, dass der Vater oder die Mutter alt sind oder alt werden und dann auf einmal merken, oh ich muss das ja noch alles übergeben und das muss jetzt aber alles funktionieren. Und dann ist irgendwie schon der Zug abgefahren, weil die Kinder gar kein Interesse mehr daran haben und sagen, nee ich habe jetzt mein eigenes und wieso soll ich jetzt euer Familienunternehmen, oder wieso soll ich jetzt das Familienunternehmen übernehmen, wenn ihr davor gar kein Interesse daran gezeigt habt, es mir zu vermachen oder mich daran zu führen. Ich glaube das ist super super super wichtig, dass diese Affinität und auch die Verbindung zwischen Kind und Familienunternehmen frühzeitig hergestellt wird und das in einem positiven Setting.

Also dass es nicht ist, dass man dazu gezwungen wird. Es sollte immer so sein, dass vor allem Kinder, wenn sie noch jünger sind, immer eine positive Assoziation damit haben. Und ich glaube vor allem auch die Generation Z, wenn man das vielleicht darauf beziehen möchte, aufgrund des Fachkräftemangels, wenn man den jetzt hier anführen möchte, dass wir einfach so viele Möglichkeiten haben, andere Sachen zu machen und dass die Bandbreite an Angeboten und Jobmöglichkeiten und auch meinerwegen im Außen, das muss ja gar nicht unbedingt in Deutschland sein, dass man so viele Sachen machen kann, dass man gar nicht unbedingt daran gebunden ist, im Familienunternehmen zu bleiben.

Und wenn das die Idee ist, der abgebenden Generation zu sagen, okay, ich möchte, dass mein Sohn, ich bin jetzt mal so der Einzige, jetzt mal abgesehen von meinem Ziehruder, der das dann theoretisch übernehmen würde, wenn das die Idee ist, dann muss natürlich da frühzeitig das mal angeteasert werden und diese Heranführungen stattfinden, weil idealerweise wäre es ja so, jetzt mal in einem Handwerksbetrieb, so würde ich es mir zumindest vorstellen, dass dann nach der Ausbildung der Sohn oder die Tochter dann direkt auch in den Betrieb anfangen würde, im Familienunternehmen. Und ich glaube, die zweite ganz wichtige Komponente, und das glaube ich gar nicht unbedingt auf die Generation Z bezogen, sondern ganz generell ist halt immer, dass man, und da haben wir auch

schon drüber gesprochen, dass man bei all dem Unternehmertum nie vergisst, dass es immer noch die Familie ist und dass es Vater und Sohn ist, Mutter und Tochter, wie auch immer, also Elternteil und Kind oder Eltern und Kind, und dass das halt immer im Vordergrund stehen sollte, meines Erachtens.

Natürlich sollte es möglich sein, dass beides irgendwie miteinander koexistiert, aber meiner Meinung nach ist es halt so, dass Family comes first und Family business comes second, glaube ich, wenn ich das jetzt so sagen würde. Vielleicht wenn ich später dann mal selber, wenn der Generationswechsel durch ist und ich dann vielleicht an meinen Sohn oder meine Tochter das übergeben möchte, dann sehe ich das vielleicht anders, aber so würde ich das im Moment bewerten, dass man nie vergisst, dass es irgendwie eine familiäre Konstellation ist und dass es immer darauf bedacht sein sollte, dass es zu keinem Konflikt kommt.

**I:** Okay, ich glaube das ist auch eine sehr, sehr gute Beantwortung tatsächlich in Bezug auf die Strategie.

Da hatten wir im Vorfeld noch nicht so viel drüber gesprochen und das sind ja auch wirklich Herangehensweisen, die du jetzt, sag ich mal, dargelegt hast in der Beantwortung. Was wäre vielleicht, wenn du jetzt einen Ratschlag geben könntest, als abschließende Frage so gesehen, wenn du einen Ratschlag geben könntest für andere Familienunternehmen oder auch für andere Familien, wo auch genau dieses Thema omnipräsent ist. Was wäre vielleicht so der Ratschlag, den du geben würdest oder der Tipp, damit es da zu einem, sag ich mal, erfolgreichen Übergang kommen kann?

**B:** Ich glaube, oh, das ist eine gute Frage.

Ich glaube, dass, wenn ich es auf mich selber beziehe, dann glaube ich, dass mein Papa es schon gut gemacht hat, weil ich aus mir heraus selbst und eigenständig, obwohl ich vielleicht auch selber genügend Sachen habe, die mich beschäftigen oder die ich auch halt täglich mache, dass er es geschafft hat, dass ich ein Interesse daran habe und ein Interesse bei mir geweckt hat. Und ich glaube, das hat er sehr gut und sehr subtil gemacht, dadurch, dass er mich immer häufiger in solche Kommunikationsprozesse mit eingebunden hat, mir immer häufiger etwas darüber erzählt hat und mir nicht gesagt hat, oh, du bist zu klein dafür und du bist zu jung dafür und ich kann dir das noch alles gar nicht erzählen. Also ich glaube, von der abgehenden Generation glaube ich auf jeden Fall das Interesse erwecken und ich glaube, das ist aber auch ein gesunder Mix, ist auch in Verbindung damit, dass die potenzielle Nachfolgeneration oder Nachfolger gleichermaßen irgendwo auch

ein Interesse dafür entwickelt, damit die abgebende Generation nicht auf Granit beißt, so gesehen.

**B:** Wie war die Frage?

**I:** Welchen Ratschlag du geben würdest, so gesehen, an andere Familien in Bezug auf den Generationswechsel?

**B:** Welchen Ratschlag? Ich glaube, es ist so schwierig. Ich glaube, niemals vergessen, dass in Familienunternehmen vor allem Familie steckt und dass die Familie immer noch das Wichtigste ist. Ich glaube, das hatte ich gerade eben auch gesagt, also Family comes first and business comes second, würde ich es bewerten, dass immer die familiäre Konstellation gepflegt wird und auch die Beziehung untereinander und dass dann, wenn das positiv ist, dass dann sowas wie ein Generationswechsel angegangen wird.

Weil wenn die familiäre Konstellation gar nicht passt, also wenn ich jetzt sauer auf meinen Vater wäre, aufgrund von anderen Themen, die gar nicht mit dem Familienunternehmen zu tun haben, oder ich eine Ablehnung dagegen habe und ich eigentlich genau alles, was mein Vater mir vorschreibt, gerne opponieren möchte und genau anders machen möchte, dann würde es mit einem Generationswechsel auch nicht funktionieren. Also ich glaube, dass der grundsätzliche Tenor immer positiv sein muss und das geht über Kommunikation, also dass man offen über Themen spricht, wenn sie nicht nur das Familienunternehmen betreffen, sondern auch die Familie selbst. Und ich glaube, dass für einen erfolgreichen Generationswechsel das Familiensystem, also die Familie an sich immer funktionieren muss.

Also wäre der Ratschlag offen kommunizieren, Spannungsfelder ansprechen und auch empfänglich dafür sein und offen dafür sein und auch darüber sprechen können, weil das ist ja auch immer so ein Thema. Spreche ich sowas an oder spreche ich sowas nicht an, sage ich das hinter dem Rücken, erzähle ich es meinen Freunden, erzähle ich es mit der Mutter, erzähle ich es mit dem Vater. Offene Kommunikation und früh anfangen, glaube ich.

Also nichts ist so schlimm für einen Generationswechsel, vor allem im Familienunternehmen, wie zu spät anzufangen damit, den zu planen. Also das sind die beiden Sachen, glaube ich, ist besser, wie ich es jetzt beantwortet habe.

**I:** Ja, ich glaube, das sind auch sehr gute abschließende Worte.



Ich denke, vor allen Dingen mit dem Blick auf die Familie und die Emotionalität, die dahinter steckt, war das, glaube ich, eine sehr gute abschließende Beantwortung der Frage. Und dementsprechend bedanke ich mich auch an der Stelle einmal natürlich für deine Zeit und auch vor allen Dingen für den privaten Einblick, den du uns gewährt hast, mit Blick auf das Familienunternehmen. Und wenn du natürlich magst, lasse ich dir auch im Nachgang dann gerne die Verschriftlichung des Interviews einmal zukommen.

Und genau, dementsprechend von meiner Seite aus einmal danke. Und ja, ich überlasse dir gerne sonst auch noch das letzte Wort.

**B:** Boah, ich habe viel gesagt und ich glaube, wenn das gleich vorbei ist, dann habe ich bestimmt noch ganz viele andere Sachen, die mir einfallen. Ne, ich bin so zufrieden erstmal.

**I:** Okay, super. Dann danke ich dir für das Interview.

**B:** Gerne.

### **Interview mit Felix Helmboldt**

**I:** So, Aufzeichnung startet. Okay, ja, dann herzlich willkommen zum vierten und letzten Interview bezüglich meiner Masterarbeit Generationswechsel in Familienunternehmen. Und ja, ich begrüße den, sage ich mal, letzten Interviewpartner Felix.

**I:** Moin, grüß dich.

**B:** Moin, vielen Dank für die Einladung.

**I:** Ja, schön, dass du dir die Zeit genommen hast.

**I:** Und genau, ich spiele den Ball so gesehen am Anfang auch direkt einmal rüber. Du kannst dich gerne einmal vorstellen. Also ja, wer bist du? Was machst du? Und natürlich sehr gerne auch schon mal so einen Einblick ins Unternehmen geben. Darüber sprechen wir heute ja auch.

**B:** Ja, mein Name ist Felix Helmboldt. Ich arbeite zurzeit, ich bin 24 Jahre alt.

Ich arbeite zurzeit in der Stucke Elektronik Vollzeit. Das ist ein, also der Stucke Group ist der über Name, das beinhaltet zwei Unternehmen, heißen tatsächlich gleich. Stucke Elektronik und Stucke Elektronik. Die eine befasst sich mit Immobilien, Projektentwicklung zu Anfang, wobei das etwas, ja, da ist so eine kleine Flaute reingekommen, aber auch tatsächlich Verwaltung.

Und die andere Stücke Elektronik, die beschäftigt sich mit dem Bau von Schutzgeräten, mit dem Bau und Vertrieb. Die werden tatsächlich in der Firma selbst produziert, entwickelt und ja, dann tatsächlich weltweit vertrieben. Das ist auch sozusagen, dass die Muttergesellschaft, durch die auch die andere Stücke Elektronik entstanden ist.

**I:** Okay, das ist schon mal sehr, sehr interessant. Vielleicht kannst du deine Rolle im Unternehmen nochmal beschreiben, weil du hattest gesagt, du arbeitest Vollzeit. Ja, wie bist du so gesehen dazu gekommen?

**B:** Ich habe schon mit, ja, im jungen Teenager-Alter, habe ich angefangen in der Produktion, im Lager und so zu arbeiten, in der Stücke Elektronik, die sich jetzt mit den Schutzgeräten befasst.

Da ist auch mein Vater seit, lass mich nicht lügen, ich glaube 2002 ist er eingestiegen als Gesellschafter, hat dann das irgendwann komplett übernommen und hat jetzt einen zweiten mit reingenommen. Und ja, da habe ich früh angefangen mit Minijobs und, und, und. Und irgendwann, als ich mich dann auf Immobilien auch in der Ausbildung spezialisiert habe, bin ich dann rüber in die neu gegründete Stücke Elektronik.

Und da habe ich tatsächlich mit dem zweiten Gesellschafter, der beschäftigt sich mehr damit, dann, ja, Projekten gewidmet, wie zum Beispiel einer Projektentwicklung in Glinde, in Stapelfeld, wo der Viktoriapark entsteht und auch mit sehr vielen Verwaltungsaufgaben, auch privat.

**I:** Okay, das klingt ja schon mal sehr, sehr interessant. Das nimmt so gesehen die Frage, die jetzt gekommen wäre, auch schon mal zuvor.

Also dementsprechend sprechen wir natürlich jetzt aus deiner Sicht, also der Sicht des Sohnes. Und genau, dann kommen wir auch zum zweiten Punkt, und zwar Berührungspunkte mit der Generation Z. Bedeutet jetzt so ein bisschen losgelöst vom Generationswechsel, sondern einfach nur mit Blick darauf, wie du vielleicht die Generation Z in der Arbeitswelt beschreiben würdest. Du bist ja selbst ein Teil davon.

Erzähl gerne dazu mal was.

**B:** Also Berührungspunkte jetzt zum Beispiel auf der Arbeit habe ich sehr wenig, weil tatsächlich der Altersdurchschnitt relativ hoch ist. Aber ich würde sagen, dass Generation Z für meinen Teil, da ist mein Vater tatsächlich auch ein großer Verfechter von, und dem schließe ich mich so ein bisschen an.

Also das hat er mir jetzt nicht in den Mund gelegt. Die ist etwas verweicht. Also ich würde sagen, wir wollen immer mehr, und dafür wollen wir aber weniger tun.

Das ist tatsächlich eine Einstellung, die ich nicht ganz verfolge. Beziehungsweise vielleicht, also mein Vater hat auch schon mal zu mir gesagt, dass das so ein bisschen in mir drin ist. Also das ist wahrscheinlich in unserer Generation generell so ein bisschen verankert.

Aber ja, häufig fällt mir auf, dass man sehr wenig dafür machen muss, oder machen möchte, um schnell erfolgreich zu sein, viel Geld zu verdienen, wohin zu kommen, wo man vielleicht einfach noch ein bisschen Zeit braucht und Erfahrung, und sich die erstmal aneignen sollte.

**I:** Okay, das bedeutet, in der Arbeitswelt wenig damit zu tun gehabt. Selbst schätze die Generation aber so einen, dass sie, sage ich mal, weniger dafür tun möchte, was zu erreichen als vielleicht vorherige Generationen? Oder woran machst du das aus? Also vergleichst du das mit älteren Generationen und deren Arbeitsmoral?

**B:** Ja, auf jeden Fall verglichen mit älteren Generationen.

Das, finde ich, fehlt uns so ein bisschen. Was nicht unbedingt bedeuten muss, dass das immer schlecht ist. Also zum Beispiel die Affinität mit der Technik, das ist ein deutlicher Fortschritt, beziehungsweise auch sehr gut anwendbar im Arbeitsbereich.

Da müssen die älteren Generationen noch mal hinterherziehen und das so ein bisschen mehr annehmen, finde ich. Aber generell würde ich sagen, dass uns so ein bisschen der Zug fehlt in der Generation, ja.

**I:** Okay, sehr gut.

Dann würde ich sagen, springen wir zum nächsten Thema, und zwar dann auch wirklich der Generationswechsel in Familienunternehmen. Wir hatten zuvor schon einmal kurz darüber gesprochen und jetzt auch aus deiner Erzählung wird das ja schon mal klar, dass jetzt kein Generationswechsel bei dir und deinem Vater so gesehen stattgefunden hat. Das bedeutet, er ist ja noch aktiv, auch im Familienunternehmen.

Gab es zuvor schon mal einen Generationswechsel von der Generation davor? Oder wie ist das so gesehen entstanden?

**B:** Also keinen direkten Generationswechsel. Es war so, dass mein Opa mütterlicherseits, der war Architekt, und der hatte irgendwann, dadurch ist mein Vater, also mein Vater hat

wie gesagt irgendwann die Stücke Elektronik übernommen, die sich mit Schutzgeräten beschäftigt, und hat sich da so ein bisschen aus der Produktion tatsächlich hochgearbeitet, rein dann in die Softwareentwicklung, Hardwareentwicklung, das muss alles einmal durchlaufen, und hat dann als Gesellschafter, wurde er dann mit reingenommen, und auf Immobilien ist er überhaupt erst gekommen, weil er halt durch meine Mutter, die wir dann geheiratet haben, hat er meinen Großvater mütterlicherseits kennengelernt, und dadurch haben die beiden tatsächlich relativ viele Projekte zusammen begleitet.

Also ob es neu bauen war, oder was kaufen, wo sie beide reinfinanziert haben und und und, Verwaltung, sonst was, da ist mein Vater so in die Richtung Immobilien gekommen, also ist wie gesagt kein direkter Generationswechsel, sondern es war mehr so ein, ja mein Opa hat meinen Vater in der Hinsicht so ein bisschen an die Hand genommen, hat ihn da mit rein begleitet, der ist jetzt mittlerweile verstorben seit 10 Jahren, aber mein Vater hat das so ein bisschen übernommen, hat da sehr viel Wissen mitgenommen, und dadurch ist halt wiederum der Strang entstanden, dass ich Interesse daran gefunden habe, in die Immobilienbranche zu gehen, und dann so ein bisschen den kleinen Zweig, den mein Vater aufgebaut hat, ja, da auch zu lernen und ja, drin aufzugehen.

**I:** Okay, bedeutet, klar, Generationswechsel in dem Sinne jetzt nicht, aber dadurch, dass dann die Zusammenarbeit bestanden hat, ist da wirklich so ein neues, ja, eine neue Branche gefühlt ja für deinen Vater entstanden, oder ein Interessensfeld.

Wenn man jetzt in die Zukunft schaut, also mit Blick jetzt zu diesem Zeitpunkt, ist ja bei euch dann auch noch kein Generationswechsel, hat keiner stattgefunden, wie sieht es denn in der Zukunft aus, also gibt es da schon eine gewisse Planung, oder habt ihr schon mal darüber gesprochen, ob denn da, sag ich mal, eine Übernahme oder eine Übergabe des Unternehmens stattfinden wird, jetzt bei dir oder vielleicht auch bei deinen Geschwistern?

**B:** Das auf jeden Fall, also natürlich spricht man darüber. Gerade als ich mich dann, also wir sind ja jetzt in dem Alter, ich habe einen kleineren Bruder, der ist, Gott sei Dank, 21, der wird 22, so rum, und der interessiert sich tatsächlich für die Elektrotechnik. Ich war immer im Immobilienbereich, und das ergibt sich natürlich perfekt, das ist so ein bisschen nach dem Klischee, Kinder von Medizinern werden auch Mediziner. Aber das war tatsächlich, unsere Eltern haben uns das freigestellt, meinten, ey, was wollt ihr machen, wir unterstützen euch bei allem, und wir haben uns tatsächlich für die Wege entschieden. Und das bietet sich natürlich an, und ab einem gewissen Alter, wo man dann erwachsen ist und natürlich auch guckt, okay, Schule, Ausbildung und sonst was ist durch, guckt man

natürlich, was man später machen will, und redet darüber, und von daher bin ich in den Immobilienbereich gegangen.

Mein Bruder wird dann vielleicht, das steht noch ein bisschen mehr an den Sternen als bei mir, die andere Stücke Elektronik übernehmen mit den Schutzgeräten, falls ihn das interessiert, der Sektor. Aber mein Vater hat damals schon klargemacht, und das war, das hat er uns immer gepredigt, wir werden nie was geschenkt bekommen, also es wird jetzt nicht irgendwann heißen, dass mein Vater aufhört mit Arbeit, weil er in Rente gehen möchte, weil er keine Lust mehr hat, was, denke ich, noch ein bisschen hin ist, aber er wird niemals sagen, okay, Sohnemann, jetzt bist du dran, komm hier, hast ein besseres Gehalt, jetzt leite mal das Unternehmen.

Also wir müssen dafür schon zeigen, dass wir es auch können. Und das ist, glaube ich, auch mit anzuschließen an den Punkt von ganz zu Anfang, dass wir schnell immer viel Geld wollen, mit wenig Arbeit, mein Vater war sein ganzes Leben auf Geschäftsreise, hat gearbeitet, darunter hat unter anderem auch manchmal die Familie gelitten, beziehungsweise seine Ehefrau und meine Mutter, und das war aber klar, dass wir niemals irgendwas geschenkt bekommen, wir werden erst irgendwas übernehmen können oder sonst was, wenn wir ihm auch bewiesen haben, dass wir es wirklich schaffen.

**I:** Okay, das nimmt tatsächlich auch schon mal eine Frage vor, die ich jetzt gestellt hätte, aber es ist super interessant, also vor allen Dingen bildet das ja auch eine Herausforderung für dich oder jetzt auch für deinen Bruder in Bezug auf einen Generationswechsel, also wenn dieser, sage ich mal, vonstatten gehen soll, oder ihr da wirklich eine wichtige Position im Unternehmen übernehmen sollt, dann müsst ihr auch was dafür tun, das ist natürlich eine gewisse Herausforderung auch für euch, dass ihr euch mit der Thematik, sage ich mal, so gut auskennt, dass ihr dann auch wirklich fachlich qualifiziert seid, also ihr werdet da jetzt nicht einfach in die Position, sage ich mal, etabliert, nur weil ihr jetzt zur Familie gehört, das ist schon mal ein sehr, sehr guter Punkt, vielleicht mit genauem Blick darauf auch noch mal oder einer genaueren Betrachtung, das hört sich für mich jetzt so an, dass du generell auch, sage ich mal, dann natürlich schon im Austausch stehst mit deinem Vater und auch auf beruflicher Ebene, gibt es da vielleicht irgendwelche Spannungsfelder, die durch diese Thematik entstehen, wenn ihr auch vielleicht über so einen potenziellen Übergang sprecht, oder gibt es vielleicht auch Spannungsfelder, die entstehen aufgrund der verschiedenen Generationen, also ich zitiere dich vorhin noch mal, „die Generation Z ist ein bisschen verweichlicht“ aus Sicht deines Vaters, vielleicht entstehen da ja auch Spannungsfelder, kannst du dazu noch etwas sagen?

**B:** Ja, also wie gesagt, was ich eben meinte, ich bin jemand, der passt sich eher daran an, wie die Generation früher war, oder ich mag deren Denken über den Arbeitsalltag vielleicht nicht mehr ganz so extrem, aber ja, deswegen bin ich fein damit, wenn mein Vater sagt, okay, erst wenn ihr hier was Richtiges schafft und ich das sehe, dann dürft ihr hier auch irgendwie mitwirken, und dem ordne ich mich auch auf jeden Fall noch unter.

Spannungsfelder, wenn wir darüber sprechen, also wenn wir über den Generationswechsel sprechen, dass ich irgendwas übernehme, da gibt es eigentlich keine Spannungsfelder, natürlich tauschen wir uns aus, und es gibt gerade in der Personalwirtschaft, ist mein Vater zum Beispiel so, dass er dann manchmal sagt, dann wollen die hier die drei Tage Woche und weniger arbeiten, und ich habe früher und so, an sich richtig, aber man muss sich, denke ich, der Generation, man kann nicht auf Zwang sein, sein Ding da durchbringen, du musst dich auch so ein bisschen den neuen Generationen anpassen, und darüber sprechen wir auch viel, da ist er auch ab und zu anpassungsfähig, trotzdem würde ich sagen, dass wenn ich theoretisch irgendwas übernehmen würde, doch noch mehr darauf achten würde, weil du kannst Menschen nicht aus einer anderen Generation zwingen, nach deinem Faden zu arbeiten, da musst du dich mehr anpassen.

Richtig Streit, da haben wir eigentlich nie oder selten, es kommt natürlich dazu, dass wir irgendwie diskutieren, aber da ist es so, dass mein Vater und ich tatsächlich, und ich denke, das ist auch sehr wichtig, Zwischengenerationen, dass man da unterscheiden kann, was ist Familie, was ist Alltag, was ist Arbeit, dass wenn man sich abends zusammensetzt und isst, da alles wieder gut ist, also sozusagen beruflich und privat trennt, auch in der Familie, und das würde ich sehr empfehlen, und das haben wir eigentlich sehr gut im Griff, von daher, ja, außerdem ist es so, dass jetzt in der Stucke Elektronik, in beiden, im Immobiliensektor sowie in dem elektronischen, würde ich sagen, sind die Arbeitsverhältnisse sehr fair, und da gibt es auch wenig, was man irgendwie modernisieren könnte oder so.

**I:** Okay, bedeutet, um das vielleicht nochmal zusammenzufassen, du würdest dich grundsätzlich auch eher, sage ich mal, in Richtung ältere Generationen vielleicht von der Denkweise positionieren, zwar nicht mehr ganz so versteift, wie es jetzt vielleicht dann dein Vater ist, der, sage ich mal, so neumodische Arbeitsmethoden dann vielleicht eher ablehnt oder das für nicht so sinnvoll erachtet, da bist du vielleicht noch ein bisschen, sage ich mal, diplomatischer oder versuchst dich auch anzupassen, was die neue Generation will, richtige Spannungsfelder habt ihr nicht, vor allen Dingen, weil ihr, sage ich mal, dann, was ja beim Familienunternehmen immer mit einhergeht, Familienunternehmen, das sagt

das Wort natürlich schon, ist sehr verbunden miteinander, aber das könnt ihr ganz gut trennen, also ob es jetzt ein berufliches Thema ist oder ein familiäres Thema, würdest du es, wenn wir jetzt auch zum nächsten Themenpunkt kommen, Chancen und Risiken, würdest du es denn als Chance einschätzen, dass du vielleicht diesen neuen Blickwinkel mit ins Unternehmen bringst, also dass du auch vielleicht besser nachvollziehen kannst, was die neue Generation möchte?

**B:** Das auf jeden Fall, also um jetzt ein Unternehmen zu führen, dafür bin ich persönlich ja noch gar nicht bereit, also das benötigt noch viel mehr, da habe ich auch höchsten Respekt an die Leute, die es machen, da muss man sich auf jeden Fall mehr Zeit lassen, aber doch, also was ich ganz zu Anfang meinte, ist ja, dass der Altersdurchschnitt relativ hoch in der Firma ist, so und zwangsweise kommt es ja dazu, in der Zukunft, dass neue Arbeitskräfte eingestellt wird, einer geht in Rente oder keine Ahnung was, möchte nicht mehr arbeiten, wird gekündigt und da brauchst du neue Arbeitskräfte, die werden natürlich zwangsläufig immer jünger werden, das heißt, du musst dich den jüngeren Generationen dann natürlich anpassen und das ist tatsächlich, glaube ich, etwas, was dann eine Generation Z, wenn es irgendwann soweit ist, sehr gut etablieren könnte, sich den jüngeren Leuten anzupassen, aber trotzdem noch irgendwie seinen Leitfaden zu haben und darzustellen, was die Firma will oder was das Unternehmen will, von daher, ja, als Chance sehe ich schon, aber da ist noch Zeit.

**I:** Okay, fällt dir auch irgendwas ein, was du als Risiko ansehen würdest, sag ich mal, mit Blick jetzt auch auf einen Generationswechsel, also wenn jetzt beispielsweise du oder auch dein Bruder so eine Position im Unternehmen antreten würde?

**B:** Als Risiko, also ich glaube, was ich eben schon meinte, das größte Risiko ist, sich zu schnell reinzuschmeißen und zu schnell zu denken, dass man das schon alles hinbekommt, weil ein Studium, Bachelorstudium oder eine Ausbildung als Makler oder so, das hat noch nichts damit zu tun, dass du ein Unternehmen leiten kannst und da teilzuhaben, zu lernen und dann irgendwann, wenn der richtige Moment kommt, einen guten Kontakt zu haben, zu dem, bei Vater oder Mutter oder wer dann auch immer, in meinem Fall Vater, der das Unternehmen führt, das ist, glaube ich, immer sehr wichtig, von daher bei mir nicht der Fall, aber Risiko ist auf jeden Fall zu früh, zu übermütig, da einzusteigen und zu machen. Also vielleicht bist du auch ein Naturtalent und kannst das sofort, aber ich hatte ab und zu Situationen, da hat mein Vater mich dann mal mit Aufgaben bekleidet, die einfach zu viel waren, da musste ich mal Hilfe holen. So, und wenn du sagst, aber

okay, das mache ich jetzt direkt und Vater hilft gar nicht mehr und du holst dir keine Hilfe, dann geht das, glaube ich, zu schnell und meist doch in die Hose.

**I:** Okay, bedeutet Zeit da als wichtiger Faktor und auch vielleicht als Strategie, das Ganze anzugehen, bedeutet früh dich mit dem Ganzen so gesehen zu sensibilisieren und dass man halt einfach einen besseren Einblick bekommt, vor allen Dingen in die Materie, weil man nicht von jetzt auf gleich, weil man vielleicht etwas in dem Bereich studiert hat, dann das Unternehmen leiten kann, richtig?

**B:** Genau, ja.

**I:** Okay, gut, nächstes Themenfeld, da hattest du vorhin schon einmal drüber gesprochen und zwar so die technische Affinität, die die Generation Z mit sich bringt. Wie geht ihr, sage ich mal jetzt, auch in den verschiedenen Strängen? Kannst du gerne was dazu sagen, wenn es einen von den beiden zutrifft? Wie geht ihr damit um? Also betrifft euch der technologische Wandel? Gut, dadurch, dass ihr natürlich in dem einen Strang sehr technisch orientiert seid, wahrscheinlich schon, aber was hat das vielleicht auch mit der Generation Z zu tun? Also gibt es vielleicht auch Themenfelder, wo du denkst, dass du vielleicht, sage ich mal, technisch versierter bist, sage ich mal? Ja, kannst du dazu noch irgendwas sagen?

**B:** Ja, also wie du schon richtig gesagt hast, in dem elektrischen, also in der Firma, wo es sich mit Elektrotechnik befasst, ist es, glaube ich, ja, kann man nichts zu sagen, was irgendwie technischen Fortschritt angeht, weil die Jungs, die da in der Software- und Hardwareentwicklung sitzen, die haben, glaube ich, alles an Kenntnissen, was man haben kann.

Da fühlst du dich nur blöd, um es mal salopp zu sagen, wenn du da reinkommst. Also da ist wenig anzustellen. Man könnte jetzt natürlich so weit spinnen, dass man sagt, in der Produktion arbeitet man irgendwie mit Maschinen, aber das sind auch Aufgaben, die werden da per Hand erledigt.

Also da macht es keinen Sinn, darüber zu sprechen. Im Immobilienbereich benötigen wir wenig Technik, aber es ist natürlich so, dass unsere Generation, Generation Z, so ein bisschen mehr oder so ein bisschen schneller dieses technische Verständnis mit sich bringt. Es ist nicht so, dass da ein Softwareentwickler sitzt, der jetzt mal beispielsweise gesagt Mitte 50 ist, der hat das sein ganzes Leben gelernt.



Ich finde, in unserer Generation ist es so, dass du gewisserweise damit aufwächst und somit natürlich auch viel schneller in der Thematik drin bist, wenn du dich damit auseinandersetzt. So, also das kann ich dazu sagen. Ansonsten würde ich nicht wissen, wie man da irgendwas noch vorteilhafter gestalten könnte in den Firmen.

**I:** Okay, ja gut, ergibt auf jeden Fall Sinn. Das sage ich mal in dem Bereich, wo die Personen, sage ich mal, eher beruflich ausgebildet sind, sich mit technischen oder mit Fachwissen auseinanderzusetzen, dass die natürlich eine vielleicht höhere Affinität haben zur technischen Umsetzung, sage ich mal. Und gut, im Immobiliensektor, das sind dann wahrscheinlich so Kleinigkeiten wie beispielsweise beim Umschwung mit der Pandemie, dass vielleicht die Generation Z sich schneller mit beispielsweise Teams oder Zoom auskennt, also so ein kleinerer Umfang, was die technische Affinität angeht.

**B:** Genau, das ist so, also bestes Beispiel zum Beispiel, dann habe ich ein Zoom-Meeting im Konferenzraum mit meinem Vater und dem zweiten Geschäftsführer und dann wissen die nicht, wie irgendwas geht und dann wird erst mal von unten aus der Softwareentwicklung wird der Informatiker geholt. Dann kommt er hoch, hat das in drei Sekunden gelöst und dann komme ich rein in den Raum, sage, das hat nicht funktioniert und dann sagen die, ja, irgendwas hier mit sonst was, der hat uns irgendeinen falschen WLAN angezeigt und dann sage ich, ja, hätte ich auch gekonnt. So, das ist also dieses technische Verständnis, womit du aufwachst, ist einfach gegeben in dieser Generation, mit den Basics klar zu kommen und da hat, glaube ich, die Generation jetzt zum Beispiel von meinem Vater immer noch mal Probleme.

**I:** Okay, gut. Dann kommen wir tatsächlich schon zum vorletzten Themenpunkt und zwar Kultur und Werte. Kultur und Werte ist natürlich immer als recht allgemein gefasst.

Du hattest vorhin schon mal darüber gesprochen, beispielsweise, dass dein Vater da sehr, ja, darauf pullt, sage ich mal, vor allen Dingen auch so alte Werte so gesehen beizubehalten, also, ja, Umschwung zur Drei- oder Viertageswoche. Du hattest das auch schon mal thematisiert, dass, sage ich mal, unsere Generation, die Generation Z, weniger arbeiten möchte, aber vielleicht mehr verdienen will. Wie würdest du das einschätzen? Wie könnten solche traditionellen Werte auch jetzt vom Unternehmen während des Generationswechsels bewahrt werden? Also fällt dir da ad hoc was ein, wie man das umsetzen kann?

**B:** Schwer, Also, was ich meinte, ich bin der Überzeugung, dass man für, also, um es mal einfach auszudrücken, für sein Geld was tun muss. Und mit Verweichlichung haben wir

ja schon darüber gesprochen. Willst du mehr Geld haben? Dann meldest du dich doch schneller noch mal krank und bist überfordert.

Und zum Beispiel die Rate von, wie nennt man es denn?

**I:** die Krankheitsrate?

**B:** Nee, nicht Krankheitsrate, sondern wenn Leute schnell überfordert sind und zu Hause liegen mit einer, nicht Psychose, sondern, ja, wenn sie überfordert sind. Irgendwas sowas. Und das ist einfach schneller der Fall.

Warum auch immer. Und da bin ich kein Fan von. Also ich finde so ein bisschen auch mal Zähne zusammenbeißen und vielleicht noch mal irgendwie zwei Stunden länger sitzen, ist der richtige Weg.

Und ich glaube auch, dass wenn dir ein Beruf richtig Spaß macht, also wenn du dich auf etwas bewirbst oder irgendwo einsteigst oder sonst was und das macht dir richtig Spaß, dann sitzt du auch mal gern ein bisschen länger. Oder machst noch mal am Abend irgendwie den Computer auf oder sitzt vielleicht mal eine Stunde am Wochenende da. Und nicht so neun Uhr anfangen, kommst zehn Minuten zu spät und komm fünf, klappst den Laptop zu und rennst raus.

Das, finde ich, ist nicht die richtige Einstellung. Dennoch, habe ich ja auch schon erwähnt, ist es wichtig, dass man sich natürlich der Generation, die nun mal so ist, die natürlich auch viele Vorteile mit sich bringt, also ich möchte jetzt hier nicht schlecht reden, ich gehöre selbst dazu, der sollte man sich natürlich irgendwo anpassen und gucken, dass du die richtig aufnimmst. Weil zwangsweise, was ich auch schon meinte, werden natürlich die ganzen Angestellten immer jünger.

Aber ich weiß nicht, ob ich richtig auf deine Frage geantwortet habe, muss ich ehrlich sagen.

**I:** Doch schon. Also wir haben tatsächlich noch mal ein bisschen aufgefasst, was wir schon im Verlauf des Interviews etwas behandelt haben, aber das spiegelt so ein bisschen wider, dass du so gesehen auch dadurch, dass du die Werte teilst, die, sage ich mal, jetzt durch deinen Vater oder auch durch andere Personen, die im Unternehmen, sage ich mal, beschäftigt sind, schon im Unternehmen als Unternehmenskultur auch vorhanden sind, dass du die teilst und die dann natürlich auch weitertragen würdest.

Also das wäre ja so gesehen dann eine Möglichkeit, auch während des Generationswechsels, diese Werte zu bewahren. Und du wärst dann wahrscheinlich eine Person, die dann vielleicht noch mal in Einzelfällen besser darauf eingehen könnte, weil es natürlich auch deine Generation ist, aber vom Grundsatz her, dass du, sage ich mal, die traditionellen Werte jetzt auch des Familienunternehmens teilst. Man muss natürlich auch immer gucken, ob das Ganze umsetzbar ist.

**B:** Also ich hatte mich tatsächlich eine Zeit lang, Ende letzten Jahres, hatte ich mich so ein bisschen mit der Personalwirtschaft auseinandergesetzt in der Sparte für Elektrotechnik. Und da ist es zum Beispiel so in der Stucke jetzt, also in der Stucke Elektronik, dass es war ein Kleinunternehmen und jetzt mittlerweile ist es mittelständig von der Mitarbeiterzahl und von den Umsatzgrößen. Aber wir haben natürlich sehr große Konkurrenz oder mein Vater hat sehr große Konkurrenz.

Zum Beispiel, wir sind Made in Germany, Schutzgeräte für Offshore weltweit. Und wir haben natürlich große Konkurrenz mit ABB, Siemens, Samsung, Hyundai. So, und das sind Unternehmen, die passen sich natürlich nochmal mehr an.

Die haben viel mehr Geld zur Verfügung, können Mitarbeitern viel größere Gehälter zahlen. So, und dann sitzt da mein Vater und sagt, nee, jetzt mal richtig arbeiten, die kriegt aber weniger Geld als da. Das ist natürlich schwer.

Also da muss man sich zwangsweise anpassen. Von daher ist es so, dass man sich auf lange Sicht gesehen, kann man nicht immer sagen, okay, wir ziehen jetzt hier komplett durch. Da muss ich, was ich gerade meinte, halt, wie gesagt, der ganzen Arbeitswelt generell anpassen.

**I:** Okay, gut. Das unterstreicht natürlich nochmal deine Sichtweise, dass du da auch vielleicht dann einfacher den Blickwinkel darauf hast, wie die Arbeitswelt tickt, weil die Generation Z natürlich einen großen Teil der zukünftigen Arbeitswelt einnehmen wird oder auch schon tut. Und das vielleicht dann auch ein ganz guter, ja, ein gutes Sprachrohr ist, das Ganze deinem Vater so gesehen auch nahezubringen.

Vor allen Dingen mit Blick auf den Wettbewerb und die Konkurrenz. Okay, dann sind wir auch schon kurz vor dem Ende des Interviews und kommen dann so gesehen zum letzten Punkt. Und zwar steht meine Masterarbeit unter einer gewissen Forschungsfrage.

Ich werde die dir jetzt einmal vorlesen und dann kannst du vielleicht ein, zwei Sätze dazu sagen, die dir direkt einfallen, jetzt auch mit Blick auf dem Gesprochenen, was wir jetzt

schon so gesehen im Interview hatten. Und zwar, welche managementbezogenen Strategien, Chancen und Risiken ergeben sich bei der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der Generation Z? Du kannst gerne vielleicht zu den drei Punkten, welche Strategie, welche Chance und welches Risiko ergibt sich vielleicht im Zusammenhang jetzt mit der Generation Z?

**B:** Ja, also Risiken hatten wir schon aufgenommen. Als Risiko sehe ich ganz klar, dass man sich überschätzt, dass man zu schnell irgendwo in eine Sache reingeworfen wird, die man so noch nicht Lösen ermöglichen kann in unserem Alter.

Man hört ja auch oft, ja, die dritte Generation hat es dann in den Sand gefahren. Weil man natürlich, man wächst gut auf, kommt aus einem guten Elternhaus, kommt in ein Unternehmen rein, was gut läuft und ist natürlich in irgendeiner Weise, das kenne ich auch von mir, aber ich wurde dann immer relativ schnell auf den Boden zurückgeholt von meinem Vater, ist man überheblich, weil es einem eben nicht so gut geht wie Generationen davor oder anderen Menschen jetzt. So, von daher, das ist das ganz klare Risiko, dass man da überheblich wird.

Man denkt irgendwie, komm hier, Unternehmen und Geld und sonst was.

**I:** Entschuldige, dass ich dich unterbreche, weil es einem so gut geht, richtig? Ich glaube, du hast es gesagt, weil es einem nicht so gut geht. Weil es einem so gut geht.

**B:** Weil es einem so gut geht und es Menschen gibt, denen es nicht so gut geht, so. Wo war ich stehen geblieben? Genau, das ist das ganz klare Risiko.

**B:** Chance, das fortzuführen, was aufgebaut wurde und eventuell noch fortzuführen oder vergrößern, wobei ich da tatsächlich relativ schade finde manchmal, und man will sich ja nicht beschweren, aber dass man übernimmt etwas, man hat es nicht selbst gegründet, aber das ist ein kleiner Punkt. Auf jeden Fall eine Chance, das zu vergrößern, das weiterzuführen und darin auch aufzugehen, wenn es einem dann Spaß macht. Und mit Strategien, erklär mal einmal kurz bitte, was ist genau Strategien gemeint?

**I:** Also Strategie wäre jetzt beispielsweise, was du aus eigener Erfahrung, das musst du mir jetzt natürlich nicht irgendwie fachlich darlegen, aber was du aus eigener Erfahrung jetzt vielleicht sagen würdest oder raten würdest, mit Blick darauf, wenn ein Generationswechsel stattfindet, worauf man achten sollte? Also vielleicht jetzt, wie es bei euch gerade läuft oder wie ihr das Ganze angeht.

Es ist natürlich hypothetisch, weil der Generationswechsel bei euch jetzt noch nicht vollzogen wurde, aber wie es bei euch jetzt beispielsweise angegangen wird?

**B:** Ja, also ich denke mal auf jeden Fall, eine leichte Modernisierung findet immer statt, so da muss man sich auf jeden Fall der Zeit anpassen, aber es ist auch wichtig, zum Beispiel ältere Mitarbeiter die Erfahrung, die das Unternehmen vielleicht über Jahre schon begleitet haben, da in dieser Strategie aufzufangen und mitwirken zu lassen, weil das sind im Endeffekt die, die sich am besten auskennen. Das wäre jetzt das, was gerade für die Stücke sehr wichtig ist und einen Punkt wollte ich noch sagen, ältere Mitarbeiter auffangen und ja, nee doch, das ist es eigentlich. Also leicht modernisieren, aber trotzdem halt irgendwie einen Einklang hinzubekommen.

**I:** Okay, bedeutet da klar die Strategie, sage ich mal, mit auch den Mitarbeitern sprechen, die das Unternehmen schon jahrelang, sage ich mal, begleiten und natürlich dann einem an der Erfahrung teilhaben lassen können und das so gesehen auch mit in die Strategie aufnehmen, das Unternehmen weiterzuführen. Vielleicht als kurze Nachfrage noch zu dieser Forschungsfrage, wenn du es jetzt betrachten würdest, den Generationswechsel, so wie es bei euch vielleicht in der Zukunft stattfinden wird, denkst du, dass die Eigenschaften, die Charaktereigenschaften der Generation Z einen großen Einfluss haben werden auf den Generationswechsel oder denkst du, dass es im Einzelfall zu bewerten ist, weil du jetzt beispielsweise auch sagst, dass du dich jetzt nicht zu 100 Prozent mit den Charaktereigenschaften identifizieren kannst?

**B:** Also ich finde, man kann es überhaupt nicht pauschalisieren und sagen, so und so ist die Generation. Natürlich wächst man in einem Rahmen auf, der komplett anders ist als vor 20, 30, 40, 50 Jahren, das auf jeden Fall.

Das ist auch zu berücksichtigen, finde ich, von alten Leuten, aber dennoch sollte man sich dem irgendwo so ein bisschen unterordnen, finde ich. Und es fällt ja auch auf, wenn man zum Beispiel in die Firma kommt, als ich da damals schon gearbeitet habe, oh, guck mal, das ist der Sohn vom Chef, dem geht es ja so gut und sonst was. Und ja, sich dem so ein bisschen anzupassen in der Personalwirtschaft oder auch privat und zu sagen, ich bin nicht irgendwas Besseres oder sonst was oder kenne mich mit mehr Technik aus, das finde ich ist falsch.

Also man sollte das einzeln bewerten. Es liegt viel an der Erziehung. Mein Vater hat mich immer so erzogen, dass er gesagt hat, auf dem Boden bleiben, uns geht es gut, aber wir stellen uns über keinen.

Und das finde ich ganz wichtig, privat sowie im Berufsleben.

**I:** Okay, super. Ich glaube, das waren tatsächlich gute Schlussworte.

Das hat das ganze Thema nochmal ganz gut zusammengefasst oder abgerundet. Dann bedanke ich mich an der Stelle einmal für die Zeit, die du dir genommen hast für das Interview und ja, den Einblick, den wir dadurch bekommen haben. Und ja, vielen, vielen Dank und dir gerne das letzte Wort.

**B:** Ja, ich danke, hat mir Freude bereitet und freue mich auf unsere Generation.

**I:** Super, danke dir.

## Anhang 3: Einverständniserklärungen

### Einverständniserklärung von Rainer Schwarz



## Declaration of consent for the processing of personal interview data

### Explanation:

In the scope of the following *Master Thesis*, I am currently conducting an interview, whose results I would like to analyze.

Generational change in family businesses: The aim is to obtain information regarding succession with a closer look at Generation Z.

Interviewer:

Lennart Gerundt

gerundt.lennart@stud.hs-fresenius.de

Organization/University:

Hochschule Fresenius

Alte Rabenstraße 1, 20148 Hamburg

### Manner of conducting the interview:

The interviews will be conducted

- personally
- digital (for example per Zoom, Teams)
- by phone

and recorded with a recording device and then converted into written form.

### General conditions of data usage:

For further scientific evaluation of the interview texts, all information that could lead to identification of the person is changed or removed from the text. If we do need or want to use the data for personal purposes in an exceptional case, we will obtain your consent in advance.

In scientific publications, interviews are quoted only in excerpts to ensure with respect to third parties that the overall context of facts that arises cannot lead to an identification of the person.

After the research project has ended and the purpose no longer applies, your contact data will be deleted immediately without any further action on your part.

You have the option at any time to cancel an interview, refuse further interviews, and withdraw your consent to a recording and transcription of the interview(s) without any disadvantages.

A handwritten signature in blue ink, followed by the date "12.12.21" written vertically.

We take care to maintain the confidentiality of personal data, store it in secure sites and, if possible, in encrypted format, and limit access to it only to persons who need to have access.

Personal contact data is stored separately from interview data and inaccessible to third parties.

Information on the handling of your data in accordance to Art. 13, 14 GDPR and further notes can be found in the data protection provisions at the following link <https://www.hs-fresenius.de/datenschutz/informationspflichten> or QR code.



**Consent:**

I agree to participate at an interview(s) as part of the research project described above under the general conditions explained above.

I am informed that participation is voluntary and that I will not have any disadvantages if I refuse to participate.

I am informed that I can object to the storage of my personal data at any time without giving reasons. The revocation of consent does not affect the lawfulness of the processing carried out on basis of the consent until the revocation. In this case, I will send an objection informally in writing (e-mail/letter/fax...) to the interviewer or contact person of the organization/university.

First name; last name (in block letters):

ZÄINER SCHWAB

Wolfe, 27.21

Location, date, signature



## Einverständniserklärung von Jörg Neumann

### Declaration of consent for the processing of personal interview data

**Explanation:**

In the scope of the following *Master Thesis*, I am currently conducting a interview, whose results I would like to analyze.

Generational change in family businesses: The aim is to obtain information regarding succession with a closer look at Generation Z.

---

Interviewer:

Lennart Gerundt

gerundt.lennart@stud.hs-fresenius.de

---

Organization/University:

Hochschule Fresenius

Alte Rabenstraße 1, 20148 Hamburg

---

**Manner of conducting the interview:**

The interviews will be conducted

- personally**
- digital** (for example per Zoom, Teams)
- by phone**

and recorded with a recording device and then converted into written form.

**General conditions of data usage:**

For further scientific evaluation of the interview texts, all information that could lead to identification of the person is changed or removed from the text. If we do need or want to use the data for personal purposes in an exceptional case, we will obtain your consent in advance.

In scientific publications, interviews are quoted only in excerpts to ensure with respect to third parties that the overall context of facts that arises cannot lead to an identification of the person.

After the research project has ended and the purpose no longer applies, your contact data will be deleted immediately without any further action on your part.

You have the option at any time to cancel an interview, refuse further interviews, and withdraw your consent to a recording and transcription of the interview(s) without any disadvantages.

We take care to maintain the confidentiality of personal data, store it in secure sites and, if possible, in encrypted format, and limit access to it only to persons who need to have access.

Personal contact data is stored separately from interview data and inaccessible to third parties.

Information on the handling of your data in accordance to Art. 13, 14 GDPR and further notes can be found in the data protection provisions at the following link <https://www.hs-fresenius.de/datenschutz/informationspflichten> or QR code.



**Consent:**

I agree to participate at an interview(s) as part of the research project described above under the general conditions explained above.

I am informed that participation is voluntary and that I will not have any disadvantages if I refuse to participate.

I am informed that I can object to the storage of my personal data at any time without giving reasons. The revocation of consent does not affect the lawfulness of the processing carried out on basis of the consent until the revocation. In this case, I will send an objection informally in writing (e-mail/letter/fax...) to the interviewer or contact person of the organization/university.

First name; last name (in block letters):

Jörg Neumann

Bad Zw'dun

Location, date, signature

## Einverständniserklärung von Felix Schwarz

### Declaration of consent for the processing of personal interview data

**Explanation:**

In the scope of the following *Master Thesis*, I am currently conducting a interview, whose results I would like to analyze.

Generational change in family businesses: The aim is to obtain information regarding succession with a closer look at Generation Z.

---

Interviewer:

Lennart Gerundt

gerundt.lennart@stud.hs-fresenius.de

---

Organization/University:

Hochschule Fresenius

Alte Rabenstraße 1, 20148 Hamburg

---

**Manner of conducting the interview:**

The interviews will be conducted

- personally**
- digital** (for example per Zoom, Teams)
- by phone**

and recorded with a recording device and then converted into written form.

**General conditions of data usage:**

For further scientific evaluation of the interview texts, all information that could lead to identification of the person is changed or removed from the text. If we do need or want to use the data for personal purposes in an exceptional case, we will obtain your consent in advance.

In scientific publications, interviews are quoted only in excerpts to ensure with respect to third parties that the overall context of facts that arises cannot lead to an identification of the person.

After the research project has ended and the purpose no longer applies, your contact data will be deleted immediately without any further action on your part.

You have the option at any time to cancel an interview, refuse further interviews, and withdraw your consent to a recording and transcription of the interview(s) without any disadvantages.

We take care to maintain the confidentiality of personal data, store it in secure sites and, if possible, in encrypted format, and limit access to it only to persons who need to have access.

Personal contact data is stored separately from interview data and inaccessible to third parties.

Information on the handling of your data in accordance to Art. 13, 14 GDPR and further notes can be found in the data protection provisions at the following link <https://www.hs-fresenius.de/datenschutz/informationspflichten> or QR code.

**Consent:**

I agree to participate at an interview(s) as part of the research project described above under the general conditions explained above.

I am informed that participation is voluntary and that I will not have any disadvantages if I refuse to participate.

I am informed that I can object to the storage of my personal data at any time without giving reasons. The revocation of consent does not affect the lawfulness of the processing carried out on basis of the consent until the revocation. In this case, I will send an objection informally in writing (e-mail/letter/fax...) to the interviewer or contact person of the organization/university.

First name; last name (in block letters): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Location, date, signature

## Einverständniserklärung von Felix Helmboldt

### Declaration of consent for the processing of personal interview data

**Explanation:**

In the scope of the following *Master Thesis*, I am currently conducting a interview, whose results I would like to analyze.

Generational change in family businesses: The aim is to obtain information regarding succession with a closer look at Generation Z.

---

Interviewer:

Lennart Gerundt

gerundt.lennart@stud.hs-fresenius.de

---

Organization/University:

Hochschule Fresenius

Alte Rabenstraße 1, 20148 Hamburg

---

**Manner of conducting the interview:**

The interviews will be conducted

- personally**
- digital** (for example per Zoom, Teams)
- by phone**

and recorded with a recording device and then converted into written form.

**General conditions of data usage:**

For further scientific evaluation of the interview texts, all information that could lead to identification of the person is changed or removed from the text. If we do need or want to use the data for personal purposes in an exceptional case, we will obtain your consent in advance.

In scientific publications, interviews are quoted only in excerpts to ensure with respect to third parties that the overall context of facts that arises cannot lead to an identification of the person.

After the research project has ended and the purpose no longer applies, your contact data will be deleted immediately without any further action on your part.

You have the option at any time to cancel an interview, refuse further interviews, and withdraw your consent to a recording and transcription of the interview(s) without any disadvantages.

We take care to maintain the confidentiality of personal data, store it in secure sites and, if possible, in encrypted format, and limit access to it only to persons who need to have access.

Personal contact data is stored separately from interview data and inaccessible to third parties.

Information on the handling of your data in accordance to Art. 13, 14 GDPR and further notes can be found in the data protection provisions at the following link <https://www.hs-fresenius.de/datenschutz/informationspflichten> or QR code.



**Consent:**

I agree to participate at an interview(s) as part of the research project described above under the general conditions explained above.

I am informed that participation is voluntary and that I will not have any disadvantages if I refuse to participate.

I am informed that I can object to the storage of my personal data at any time without giving reasons. The revocation of consent does not affect the lawfulness of the processing carried out on basis of the consent until the revocation. In this case, I will send an objection informally in writing (e-mail/letter/fax...) to the interviewer or contact person of the organization/university.

First name; last name (in block letters):

Felix Helmboldt

Location, date, signature

Hamburg, 12.07.24

F. Helmboldt

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.

Die Stellen der Arbeit, einschließlich der Tabellen und Abbildungen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nachgekommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall kenntlich gemacht und auf die Herkunft nachgewiesen.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Lennart Gerundt', written over a horizontal line.

Halstenbek, 14.07.2024, Gerundt, Lennart