

Kompetenzzentrum für
Familienunternehmen



Zurück nach Hause oder hinaus in die Welt?

Karriereabsichten der nächsten Generation in
Familienunternehmen



Vorwort

Typische Merkmale eines Familienunternehmens sind die Wahrung und Fortführung der Familientradition, der Familienbesitz und die professionelle Unternehmensführung: Diese einzigartige Kombination führt zu einer Dynamik, aus der sich Wettbewerbsvorteile, jedoch auch potenzielle Risiken ergeben können.

Die Veränderungen, die sich in Familienunternehmen über Generationen hinweg vollziehen, stellen einen hochkomplexen Prozess dar und sind häufig auch ein Balanceakt für alle Beteiligten: Familie, Unternehmen und Eigentümer. Bei der Lösung von Problemen spielen neben praktischen Aspekten immer auch emotionale Faktoren eine Rolle. Außer steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Fragen müssen auch die persönlichen Ziele und Wertvorstellungen der Familienmitglieder und vor allem die Ansichten und Ambitionen der nachfolgenden Eigentümergeneration eines Familienunternehmens Berücksichtigung finden.

Diese Studie möchte Einblick in die Nachfolgeabsichten von Studenten geben, die aus einem Familienunternehmen stammen. Sie basiert auf einer umfangreichen Datensammlung aus dem Jahr 2011, die im Rahmen des Projekts Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) durchgeführt wurde, um die unternehmerischen Ambitionen von Studenten rund um die Welt zu analysieren.

Nachdem die Gründungsbereitschaft von Studenten in den letzten Jahren bereits eingehend untersucht wurde, konzentriert sich die vorliegende Studie auf die Nachfolgebereitschaft und rundet damit das Bild ab. Unseres Erachtens gewährt unsere Studie einige grundlegend neue Einblicke in das Thema Nachfolge in Familienunternehmen.

Wir untersuchen im Detail, was Studenten motiviert, eine Laufbahn im Unternehmen ihrer Eltern anzustreben. Zu diesem Zweck analysieren wir, welche Faktoren auf individueller, familiärer, unternehmensbezogener und gesellschaftlicher Ebene zur Nachfolge motivieren und leiten daraus Handlungsanleitungen sowohl für die zur älteren Generation gehörenden Inhaber von Familienbetrieben als auch für Studenten aus Familienunternehmen ab.



T. Zellweger

Prof. Dr. Thomas Zellweger
Universität St. Gallen



P. Sieger

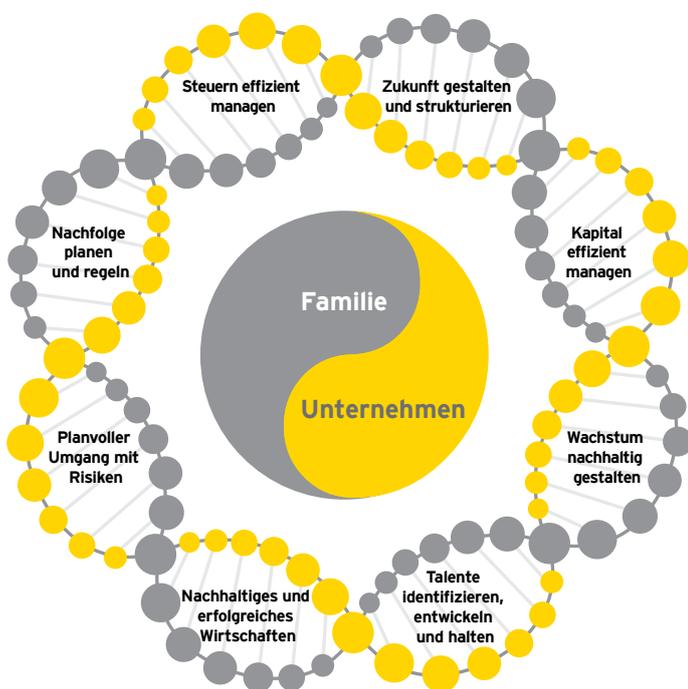
Dr. Philipp Sieger
Universität St. Gallen



P. Englishch

Peter Englishch
Partner, Ernst & Young-Kompetenzzentrum
für Familienunternehmen

Über das Ernst & Young-Kompetenzzentrum für Familienunternehmen



Die erfolgreiche Führung eines Familienunternehmens ist ein Balanceakt zwischen den strategischen Belangen Ihrer Familie und Ihres Unternehmens, zwischen den Kräften des Marktes und den familiären Zielsetzungen.

Als eine Organisation mit Schwerpunkt auf Unternehmen, in denen es auf die Wahrung der Familientradition und die Stärkung des Unternehmens von Generation zu Generation ankommt, versteht Ernst & Young die Anliegen von Familienunternehmen und ist in der Lage, auf sie einzugehen.

Wir haben vor Kurzem das erste globale Kompetenzzentrum für Familienunternehmen gegründet, um Familienbetriebe und ihre Inhaber zu unterstützen, ganz gleich in welchem Teil der Welt sie beheimatet sind.

Das Zentrum bringt Berater aus vielen Bereichen des globalen Netzwerks von Ernst & Young zusammen, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch über die Herausforderungen, die Familienunternehmen zu bewältigen haben, zu fördern und familiengeführten Unternehmen in aller Welt einen nahtlosen Service zu bieten.

Das Ernst & Young-Kompetenzzentrum für Familienunternehmen basiert auf der Tradition unserer Zusammenarbeit mit Privatunternehmen und Familienbetrieben. Das Zentrum koordiniert Forschungsinvestitionen und gibt wertvolles Praxiswissen an unsere Mandanten weiter. Ernst & Young ist stolz darauf, einer von nur drei Global Alliance Sponsors des Family Business Network International (FBN-I) zu sein.

Wir wissen, dass jedes Familienunternehmen einzigartig ist, aber erfolgreiche Familienunternehmen haben dennoch vieles gemeinsam. Das Verstehen dieser Erfolgsfaktoren und die Nutzung dieses Wissens untermauern das, was wir als die „Wachstums-DNA von Familienunternehmen“ bezeichnen. Unsere maßgeschneiderten Dienstleistungen für Familienunternehmen, die auf diesem Modell der Wachstums-DNA basieren, unterstützen die Leiter von Familienunternehmen bei der Erreichung sowohl ihrer persönlichen als auch ihrer unternehmerischen Leistungsziele und dienen dazu, ihren Erfolg über Generationen hinweg zu sichern.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter www.ey.com/familybusiness.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----|---|----|
| 01 | Das GUESSS-Projekt und unsere Fragestellungen | 5 |
| 02 | Durchführung und Teilnehmer der Umfrage | 6 |
| 03 | Wie viele Studenten wollen das Familienunternehmen übernehmen? | 8 |
| 04 | Wie stark ist die Nachfolgeabsicht? | 10 |
| 05 | Individuelle Einflussfaktoren auf Nachfolgeabsichten | 12 |
| 06 | Unternehmensbezogene Einflussfaktoren auf Nachfolgeabsichten | 19 |
| 07 | Familiäre Einflussfaktoren auf Nachfolgeabsichten | 22 |
| 08 | Institutionelle Einflussfaktoren auf Nachfolgeabsichten | 24 |
| 09 | Das Gesamtbild: Was fördert und was hemmt die Nachfolgeabsichten? | 28 |
| 10 | Spezifische Nachfolgeaspekte in Familienunternehmen | 29 |
| 11 | Zusammenfassung und Schlussfolgerung | 35 |
| 12 | Literaturverzeichnis | 38 |
| 13 | Anhang | 39 |



Kurzbiografien der Autoren

Prof. Dr. Thomas Zellweger

Thomas Zellweger ist Inhaber des Lehrstuhls für Family Business an der Universität St. Gallen und Managing Director des Center for Family Business (CFB-HSG). Seine Forschungsinteressen liegen in erster Linie in den Bereichen strategisches Unternehmertum, Entrepreneurial Finance und nicht-finanzielle Ziele in Familienunternehmen. Nach seiner Promotion an der Universität St. Gallen war Thomas Zellweger als Research Fellow am Babson College (USA) und als Visiting Professor an der Sauder School of Business, University of British Columbia, Vancouver, Kanada, tätig. Er ist zudem ständiger Gastprofessor an der Universität Witten/Herdecke, Deutschland.

Dr. Philipp Sieger

Philipp Sieger ist als Assistenzprofessor für Familienunternehmen am CFB-HSG verantwortlich für das GUESSS-Forschungsprojekt, auf dem diese Studie basiert. Er hat an der Universität St. Gallen studiert und im Jahr 2011 promoviert. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Familienunternehmen, strategisches Unternehmertum und Nachfolge.

Peter Englisch

Peter Englisch ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, US-CPA (Certified Public Accountant) und Partner bei Ernst & Young. Seit Mitte 2011 ist er verantwortlich für den Bereich Familienunternehmen weltweit. Er hat umfangreiche Erfahrungen auf dem Gebiet der Prüfung und Beratung national und international tätiger Unternehmen und betreut inhabergeführte mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen. Zudem ist er Experte für Fragen der Unternehmensfinanzierung mittelständischer Unternehmen.

Kontakt:

thomas.zellweger@unisg.ch
philipp.sieger@unisg.ch
peter.englisch@de.ey.com

Zitation:

Zellweger, T., Sieger, P. & Englisch, P. (2012). Zurück nach Hause oder hinaus in die Welt? Karriereabsichten der nächsten Generation in Familienunternehmen. Ernst & Young.

01 Das GUESSS-Projekt und unsere Fragestellungen

Das GUESSS-Projekt (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) wurde 2003 an der Universität St. Gallen ins Leben gerufen und wird durch die Ernst & Young-Initiative für Familienunternehmen unterstützt. GUESSS untersucht die unternehmerischen Absichten und Aktivitäten von Studenten in aller Welt.

Ausgehend von der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 2002; Fishbein/Ajzen, 1975), werden Verhaltensabsichten durch drei wesentliche Faktoren beeinflusst:

1. Einstellung gegenüber dem Verhalten

Die Einstellung gegenüber dem Verhalten wird dadurch bestimmt, ob dieses als wünschenswert wahrgenommen wird. Dies hängt von den zugrunde liegenden Annahmen über die wahrscheinlichen Folgen des Verhaltens ab (z. B. dem Antritt der Nachfolge im Familienunternehmen). Die entsprechenden Absichten spiegeln die positive oder negative Bewertung dieser Folgen wieder (Armitage/Conner, 2001).

2. Subjektive Normen: Die Meinung der anderen

Subjektive Normen sind die erwarteten Reaktionen anderer Personen (z. B. von Familienmitgliedern) auf ein bestimmtes Verhalten, gewichtet nach der Bedeutung, die diesen Reaktionen beigemessen wird.

3. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle

Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist die „Überzeugung einer Person, wie leicht oder schwierig das Verhalten für sie auszuführen ist“ (Ajzen, 1991). Sie umfasst die Konzepte der unternehmerischen Selbstwirksamkeit (Selbstbewusstsein in Bezug auf die unternehmerischen Fähigkeiten) und der Kontrollüberzeugung (Annahme, das eigene Schicksal kontrollieren zu können) (Ajzen, 2002).

Für die Zwecke dieser Studie untersuchen wir nicht nur diese drei Hauptfaktoren, sondern wir berücksichtigen auch eine Reihe zusätzlicher Einflussfaktoren auf Nachfolgeabsichten. Konkret befassen wir uns mit Aspekten der persönlichen, familiären, unternehmensbezogenen und institutionellen Ebene.

4. Auf der persönlichen Ebene besteht unser Hauptziel darin, die persönliche Motivation der Studenten im Hinblick auf eine Mitarbeit im Unternehmen der Eltern zu untersuchen. Möchten sie wegen der unternehmerischen Herausforderung ins Unternehmen eintreten oder aus purer Bequemlichkeit?
5. Auf der unternehmensbezogenen Ebene befassen wir uns näher damit, welche Rolle die Größe und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens spielen. Sind größere und rentablere Unternehmen attraktiver für die Nachfolger? Und welchen Einfluss hat die Leistung einer Firma auf die Art der Nachfolger, die am Einstieg interessiert sind?
6. Auf der familiären Ebene schauen wir uns an, in welcher Form die Familie in das Unternehmen involviert ist und wie der Zusammenhalt in der Familie aussieht. Könnte es sein, dass ein starker Zusammenhalt nach Unabhängigkeit strebende Nachfolger abschreckt?
7. Auf der institutionellen und somit gesellschaftlichen Ebene untersuchen wir, welchen Einfluss Individualismus, Unsicherheitsvermeidung und Wohlstand (BIP pro Kopf) haben.

Insgesamt möchten wir durch diese sieben Perspektiven neue Erkenntnisse über die Treiber und Hindernisse bei Nachfolgeabsichten von Studenten aus Unternehmerfamilien gewinnen.

02 Durchführung und Teilnehmer der Umfrage

Die Datenerhebung erfolgte im Jahr 2011 in 26 Ländern. In jedem Land steuerte ein Projektvertreter die Verteilung der Umfrage. Um die Daten zu erheben, wurde eine E-Mail mit einer kurzen Vorstellung des Projekts und einem Link zur Online-Umfrage an über 1,3 Millionen Studenten an den teilnehmenden Universitäten geschickt. Die Daten wurden gesammelt und zentral am CFB-HSG aufbereitet.

Wir erzielten eine Rücklaufquote von 6,3 %, die zu einem Datensatz mit über 93.000 Antworten führte. Die Teilnehmer studierten an fast 500 Universitäten auf vier Kontinenten, wie Abbildung 1 zeigt. Weitere Informationen über die Zusammensetzung der Stichprobe finden Sie im Anhang.

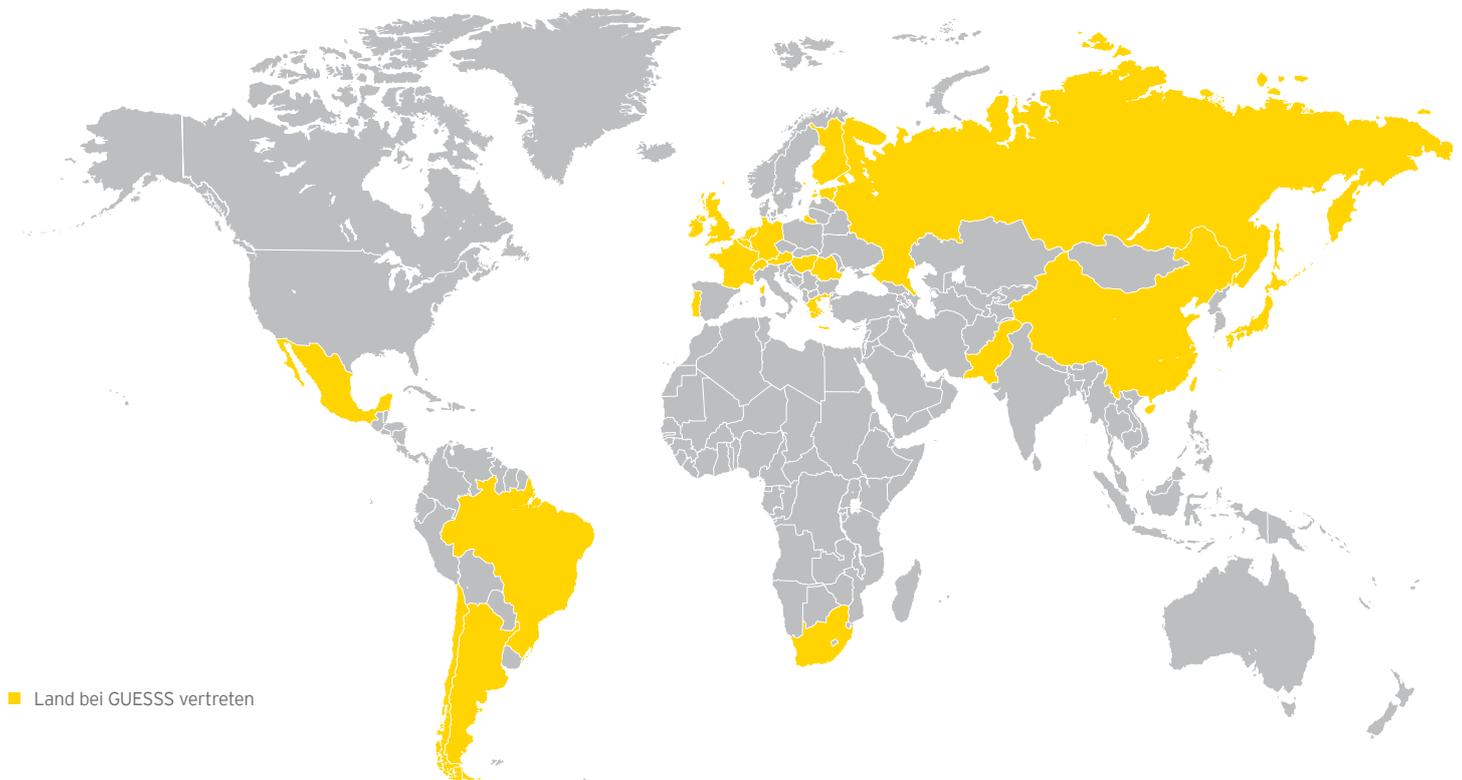


Abbildung 1: Weltkarte mit den Ländern, in denen die GUESSSS-Daten 2011 erhoben wurden



Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie

Um Nachfolgeabsichten untersuchen zu können, muss zunächst einmal festgestellt werden, ob überhaupt ein Familienunternehmen vorhanden ist. Abbildung 2 zeigt, dass etwa 70 % der Studenten in unserer Gesamtstichprobe keine selbstständig tätigen Eltern haben, sodass sich die finale Stichprobe auf 28.105 Studenten verkleinert. Wenn ein Familienunternehmen vorhanden ist, befindet sich dieses meist im Besitz und unter der Führung des Vaters.

Diese Zahlen hängen von der Art der berücksichtigten Unternehmen ab; außerdem sind Unterschiede zwischen den Ländern festzustellen. Zum Beispiel ist die Anzahl der Studenten, deren Familien Unternehmen besitzen, in Schwellenländern wie Mexiko, Chile, Südafrika und Argentinien besonders hoch (über 50 %). In China und ehemals kommunistischen Ländern wie Russland und Rumänien ist ihr Anteil erwartungsgemäß gering (20 % oder weniger).

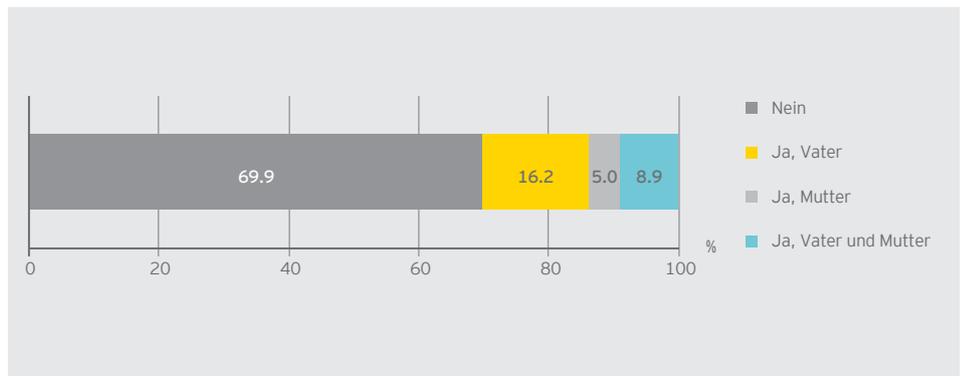


Abbildung 2: Vorhandensein eines Familienunternehmens

Demografische Angaben zu den Studenten

Das Durchschnittsalter der Umfrageteilnehmer beträgt 24,2 Jahre; 54,4 % von ihnen sind weiblich. 82 % der teilnehmenden Studenten haben noch keinen Erstabschluss erreicht. Bei den Studienfächern sind Betriebswirtschaft/Volkswirtschaft und die Naturwissenschaften jeweils mit etwa 30 % vertreten. Die restlichen 40 % entfallen auf Studierende der Gesellschaftswissenschaften und anderer Fächer. Weitere Einzelheiten zum Einfluss dieser und anderer persönlicher Faktoren finden Sie in Kapitel 5.

Wir möchten an dieser Stelle anmerken, dass bei der Auswertung der Studienergebnisse Unterschiede in Geschlecht, Alter, Studienphase, Studienrichtung und auf Länderebene zu berücksichtigen sind. Es ist deshalb sehr wichtig, univariate Ergebnisse mit einer multivariaten Analyse zu kombinieren, um die Beziehungen zwischen verschiedenen Faktoren und den Nachfolgeabsichten frei von diesen Einflussfaktoren zu interpretieren. Unsere Studie wird deshalb durch eine multivariate Regressionsanalyse ergänzt (s. Anhang).

03

Wie viele Studenten wollen das Familienunternehmen übernehmen?

Um herauszufinden, ob die Studenten beabsichtigen, eines Tages das elterliche Unternehmen zu übernehmen, fragten wir sie nach ihren Karrierewünschen unmittelbar nach dem Abschluss des Studiums und fünf Jahre danach. Wir stellten vielfältige Karriereoptionen zur Auswahl, fassten die Antworten jedoch in die Kategorien Angestellter, Gründer, Nachfolger und Sonstige zusammen. Auf die Frage nach der Wunschtätigkeit unmittelbar nach dem Abschluss des Studiums gaben nur 6,9 % der Studenten aus Unternehmerfamilien zur Antwort, dass sie das Unternehmen ihrer Eltern übernehmen möchten.

Fast zwei Drittel aller Studenten bevorzugten in dieser Phase ihrer Laufbahn eine Tätigkeit als angestellter Mitarbeiter in einer anderen Organisation. Der höchste Anteil an „direkten Nachfolgern“ findet sich in Griechenland (17 %), Russland (16 %), Rumänien (13 %) und Argentinien (13 %), am geringsten ist dieser Anteil in Pakistan (1 %), der Schweiz (3 %), den Niederlanden (3 %), Frankreich (3 %), Deutschland (4 %) und Finnland (4 %).¹

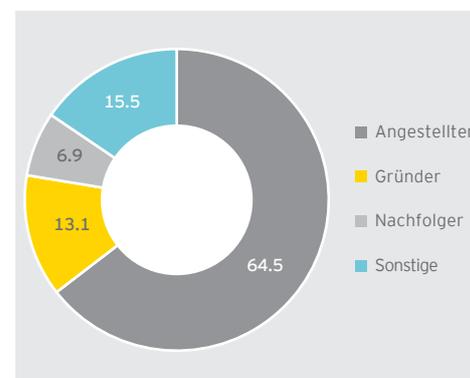


Abbildung 3: Karriereabsichten unmittelbar nach dem Studium in %

1. Detaillierte Informationen finden sich im Anhang.

Wenn man sich die Karrierepläne fünf Jahre nach dem Abschluss des Studiums anschaut, sieht das Bild etwas anders und positiver für Familienunternehmen aus. Fünf Jahre nach dem Abschluss des Studiums möchte ein großer Teil der Absolventen ein eigenes Unternehmen gründen (38,3 %), der Prozentsatz derer, die in das Familienunternehmen eintreten möchten, steigt jedoch auf 12,8 %, verglichen mit 6,9 % in Abbildung 3. Der höchste Anteil der Studenten, die in das Familienunternehmen eintreten möchten, findet sich in Japan (22 %), Südafrika (20 %) und Griechenland (17 %).

Wir können feststellen, dass der Anteil der zur Nachfolge entschiedenen Studenten zwischen dem Abschluss des Studiums und dem Zeitpunkt fünf Jahre nach dem Studium in vielen Ländern deutlich ansteigt. Wie aus Abbildung 5 hervorgeht, ist dieser Anstieg in Liechtenstein, Japan, Südafrika und Deutschland besonders hoch.

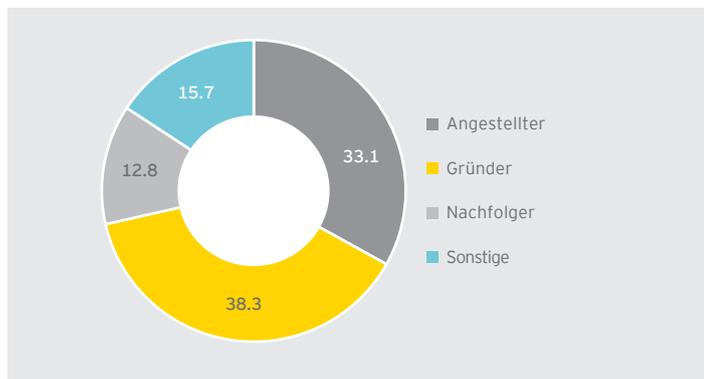


Abbildung 4: Karriereabsichten fünf Jahre nach dem Studium, in %

In Schwellenländern ist ein Phänomen zu beobachten, das man als „Nachfolge aus Not“ bezeichnen könnte, während man in den Industrieländern von einer „Nachfolge als zusätzliche Chance“ sprechen kann.

Interessant ist, dass der Durchschnittsstudent in China und Argentinien sich unmittelbar nach dem Studium als Nachfolger sieht, fünf Jahre später aber woanders arbeiten möchte. In diesen Ländern scheint das Antreten der Nachfolge keine „Entscheidung fürs Leben“ zu sein, sondern vielmehr eine vorübergehende Lösung, bis sich eine bessere Karrierechance bietet. Am anderen Ende der Skala liegen Länder wie Japan,

Südafrika und Deutschland, in denen die Bereitschaft zum Eintritt in das Familienunternehmen fünf Jahre nach dem Abschluss des Studiums wesentlich höher ist als unmittelbar nach dem Abschluss. Dies deutet darauf hin, dass viele Studenten nach dem Studium andere Erfahrungen sammeln möchten mit der Option, zu einem späteren Zeitpunkt in das Familienunternehmen zurückzukehren.

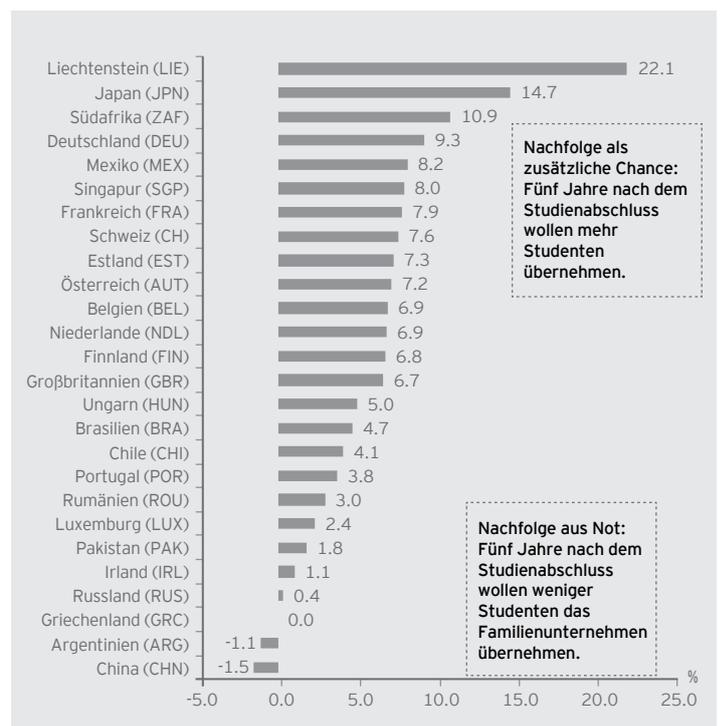


Abbildung 5: Veränderung der Nachfolgeabsicht fünf Jahre nach dem Studium verglichen mit dem Zeitpunkt unmittelbar nach dem Studienabschluss

04 Wie stark ist die Nachfolgeabsicht?

Die Absicht, ins elterliche Unternehmen einzutreten, kann mehr oder weniger stark ausgeprägt sein. Wir stellten den Studenten in unserer Stichprobe daher die Frage, wie konkret sie einen Eintritt in das Familienunternehmen bereits in Erwägung gezogen haben.

Um die Antworten besser interpretieren zu können, haben wir die Studenten in Nicht-Nachfolger², potenzielle Nachfolger³ und aktive Nachfolger⁴ unterteilt. Es zeigte sich, dass etwa drei Viertel aller Studenten, deren Familien ein Unternehmen betreiben, als Nicht-Nachfolger eingestuft werden können, während 22,7 % als potenzielle Nachfolger anzusehen sind, die bereits wiederholt darüber nachgedacht haben, die Firma ihrer Eltern zu übernehmen. Im Vergleich dazu gaben aber nur 6,9 % aller Studenten aus Familienbetrieben an, dass sie das elterliche Unternehmen sofort nach dem Studium übernehmen möchten. Fünf Jahre nach dem Studium haben 12,8 % diese Absicht. Das heißt, dass die Anzahl der potenziellen Nachfolger, die ernsthaft darüber nachgedacht haben, das Familienunternehmen zu übernehmen, größer ist, als die obigen Zahlen vermuten lassen. Diese Zahlen sind in Abbildung 7 zusammengefasst.

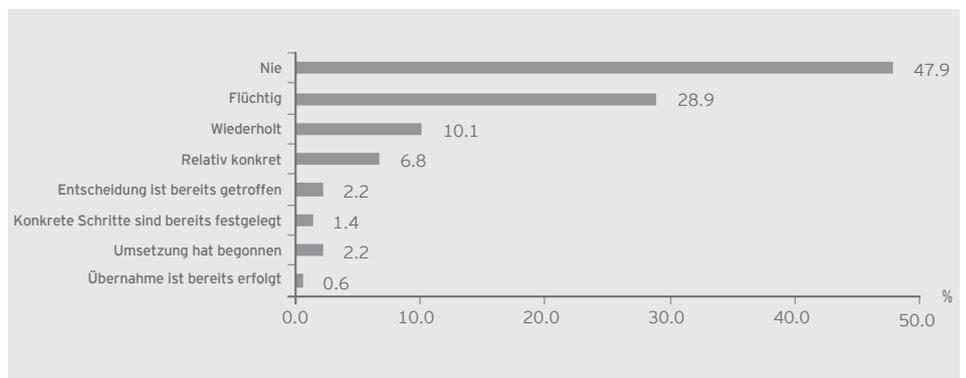


Abbildung 6: Stärke der Nachfolgeabsichten in % aller Studenten aus Familienunternehmen

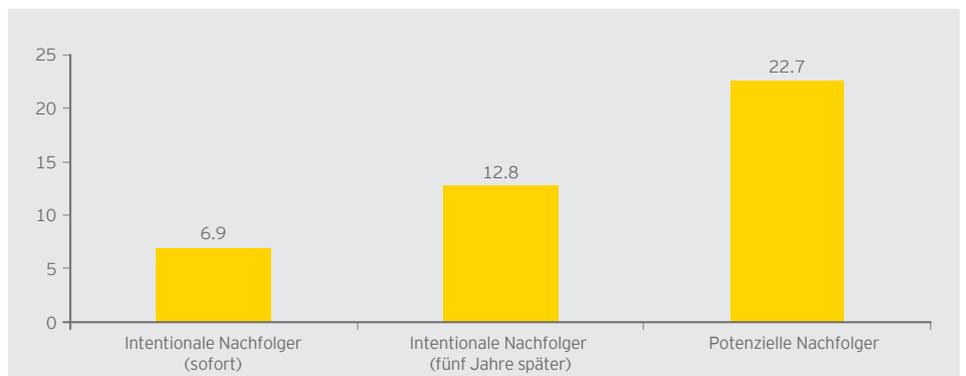


Abbildung 7: Kategorien von Nachfolgern in % aller Studenten aus Familienunternehmen

2. Umfasst: nie und flüchtig.
 3. Umfasst: wiederholt, relativ konkret, Entscheidung bereits getroffen, konkrete Schritte sind bereits festgelegt, Umsetzung hat begonnen.
 4. Umfasst: Übernahme ist bereits abgeschlossen.



Um die Stärke der Nachfolgeabsichten zu visualisieren, haben wir einen Index berechnet, der in Tabelle 1 dargestellt ist. Wir haben jeder Option und letztendlich auch jedem Studenten einen Zahlenwert zugeordnet, anhand dessen wir den Durchschnittswert für jedes Land berechnen können.

| Option ⁵ | Wert |
|---|------|
| Nie | 0 |
| Flüchtig | 1 |
| Wiederholt | 2 |
| Relativ konkret | 3 |
| Ich habe die feste Entscheidung getroffen, Nachfolger im Unternehmen meiner Eltern/Familie zu werden. | 4 |
| Wir haben konkrete Schritte festgelegt, wie und wann ich ins Unternehmen einsteigen werde. | 5 |
| Ich habe bereits mit der Umsetzung begonnen. | 6 |
| Ich habe das Unternehmen meiner Eltern/Familie bereits übernommen (Mehrheitsbesitz). | 7 |

Tabelle 1 – Stärke der Nachfolgedanken und entsprechende Faktorwerte

Abbildung 8 zeigt die durchschnittlichen Nachfolgeindizes in den einzelnen Ländern. Die höchsten Durchschnittswerte finden wir in Liechtenstein, Argentinien, Russland und Mexiko, die niedrigsten in den Niederlanden, Finnland, Frankreich und Belgien.

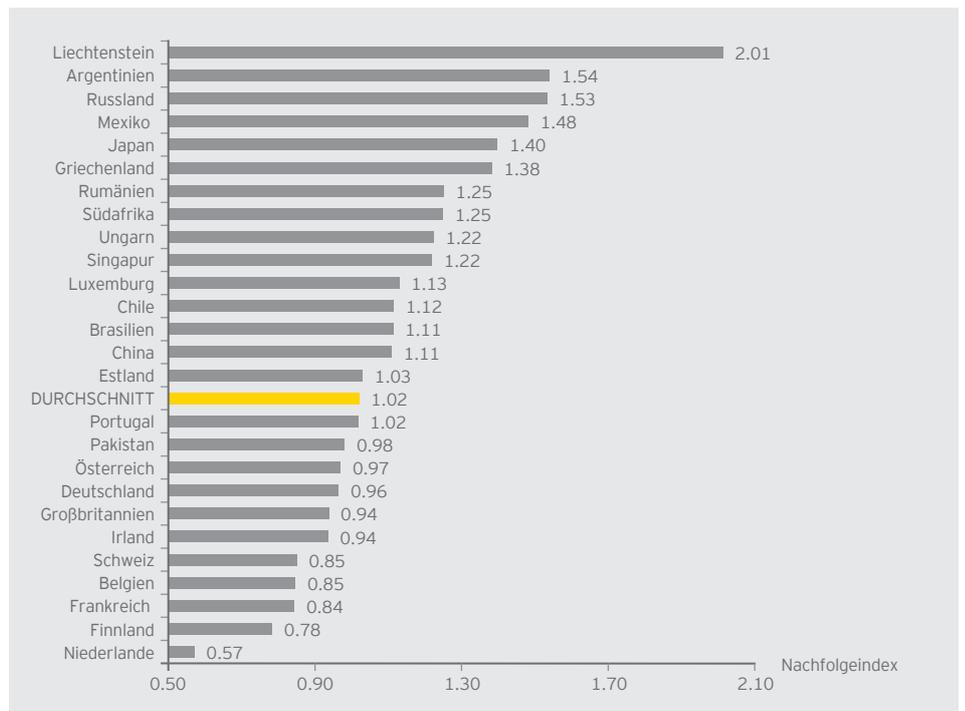
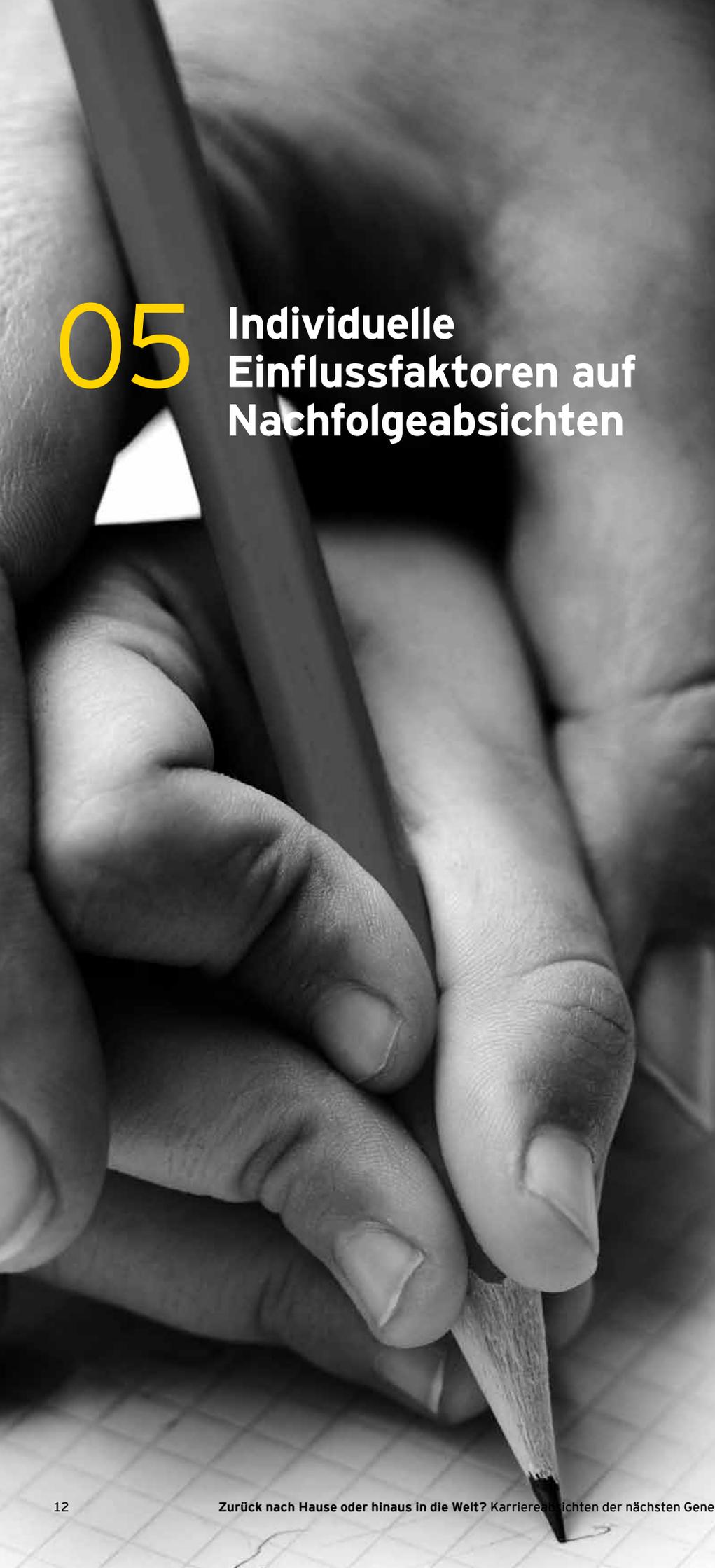


Abbildung 8: Durchschnittliche Nachfolgeindizes in den einzelnen Ländern

5. Wir gehen von einer hierarchischen Ordnung dieser Kategorien aus, wobei die Zahlen von 0 bis 7 gleiche Abstände bezeichnen. Dies ist eine Annahme, die möglicherweise nicht in allen Fällen zutrifft.



05 Individuelle Einflussfaktoren auf Nachfolgeabsichten

Nachdem wir uns mit den Karriereplänen der Studenten unserer Stichprobe befasst haben, wenden wir uns nun den individuellen Faktoren zu, die sich auf Bildung von Nachfolgeabsichten auswirken können. Dazu gehören:

- ▶ Studienrichtung (Studienfach)
- ▶ Geschlecht
- ▶ Persönliches Eigentum
- ▶ Arbeitserfahrung
- ▶ Emotionale Bindung
- ▶ Motive
- ▶ Persönliches Umfeld
- ▶ Wahrgenommene Hindernisse
- ▶ Empfundene Kontrolle
- ▶ Unternehmerisches Selbstvertrauen

Studienrichtung

Wir gehen von der Annahme aus, dass die Entwicklung von Nachfolgeabsichten von der Studienrichtung abhängt. Abbildung 9 zeigt – unterteilt nach Studienfächern – den Prozentsatz der Studenten in unserer Stichprobe, die entweder sofort oder fünf Jahre nach dem Hochschulabschluss in das Familienunternehmen eintreten möchten.

Studenten der Wirtschaftswissenschaften beabsichtigen am häufigsten, in das Familienunternehmen einzutreten.

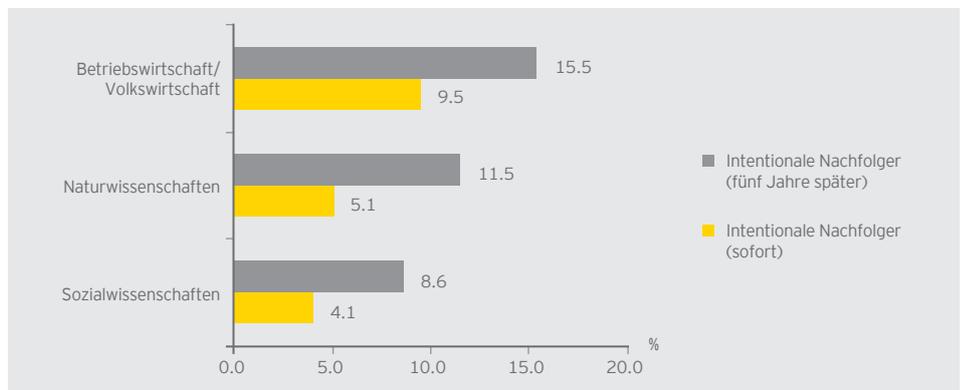


Abbildung 9: Anteil der intentionalen Nachfolger nach Studienrichtung und zu den verschiedenen Zeitpunkten

Geschlecht

Ungeachtet kultureller Unterschiede bedeutet die Fortsetzung der unternehmerischen Familientradition häufig, dass die Firma vom „Vater an den Sohn“ weitergegeben wird. Heißt das, dass Frauen und Männer sich im Hinblick auf die Entwicklung von Nachfolgeabsichten unterscheiden?

Unsere deskriptive Analyse auf der Grundlage der Karriereabsichten fünf Jahre nach dem Studium zeigt, dass der Anteil intentionaler Nachfolger unter weiblichen und männlichen Studenten ähnlich hoch ist. Das Geschlecht scheint also keine große Rolle zu spielen.

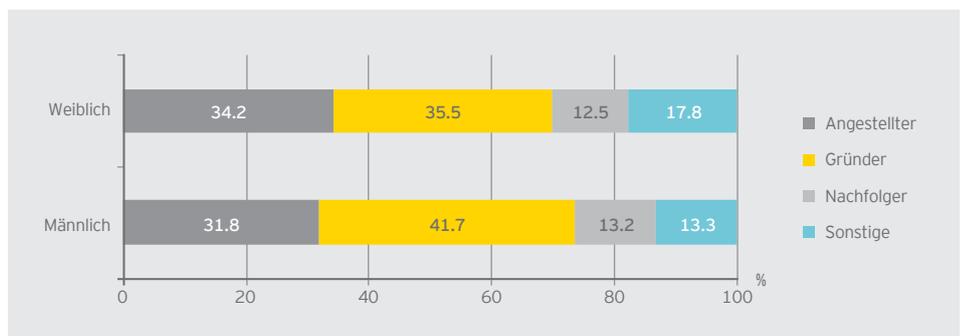


Abbildung 10: Karriereabsichten fünf Jahre nach dem Studium in Abhängigkeit vom Geschlecht



Eigentum am Unternehmen

Fast 80 % der Studenten in unserer Stichprobe besitzen derzeit keine Anteile am Familienunternehmen. 18,7 % gaben an, dass sie einen Minderheitsanteil besitzen und nur 2,7 % bezeichnen sich als Mehrheitseigentümer. Der durchschnittliche Kapitalanteil derer, die bereits einen Anteil am Unternehmen besitzen, beträgt 6,3 %.

Arbeitserfahrung

Ein weiterer Aspekt, den wir untersucht haben, ist die Arbeitserfahrung, die die Studenten aus unserer Stichprobe bereits im Familienunternehmen gesammelt haben. Mehr als ein Drittel hat bereits Berufserfahrung im eigenen Familienunternehmen erworben, davon etwa die Hälfte mehr als zwei Jahre. Im Durchschnitt waren unsere Studenten 3,9 Jahre im Familienunternehmen tätig, wobei die durchschnittliche Wochenarbeitszeit 18,2 Stunden betrug.

Emotionale Bindung und Motivlagen

Wir nehmen an, dass der Grad der emotionalen Bindung der Umfrageteilnehmer an das Familienunternehmen Einfluss darauf hat, ob sie beabsichtigen, später in das Unternehmen einzutreten. In Abbildung 11 zeigen wir die emotionale Bindung ans Unternehmen je nach Karriereabsicht, wobei wir nach zukünftigen Nachfolgern, Gründern und Angestellten unterscheiden. Wie erwartet war bei denjenigen Studenten, die starke und positive Gefühle für ihr Familienunternehmen hegen, die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie eine Karriere im Familienunternehmen anstreben.

Wie bereits aus anderen Studien hervorging (Zellweger/Sieger/Halter, 2011), werden Nachfolger von anderen Motivlagen geleitet als Studenten, die andere Karrierepfade anstreben. Dies ist in Abbildung 12 dargestellt. Sie zeigt, wie wichtig den Studenten unserer Stichprobe bestimmte Motive in Bezug auf ihre zukünftige Laufbahn sind (1 = völlig unwichtig, 7 = sehr wichtig).

Unsere Analyse zeigt, dass Studenten, die Nachfolger werden wollen, sich insofern am stärksten von ihren Kommilitonen unterscheiden, als sie von Motiven getrieben werden, die mit der Wahrung der Familientradition, generationsübergreifendem Denken und der Orientierung an Vorbildern zu tun haben.

Es ist nicht überraschend, dass unsere Gruppe der zukünftigen Firmengründer unternehmerische Motive wie „sein eigener Chef sein“, „eine geschäftliche Chance nutzen“, „sich selbst herausfordern“ und „seinen Traum verwirklichen“ höher bewertet als ihre Kommilitonen. Dies deutet darauf hin, dass die Nachfolge nicht als der geeignete Weg gesehen wird, um rein unternehmerische Ziele zu verfolgen. Studenten mit sehr ausgeprägten unternehmerischen Motiven tendieren eher dazu, ihr eigenes Unternehmen zu gründen.

Und schließlich haben wir festgestellt, dass die finanzielle Motivation im Sinne von Einkommen bei den zukünftigen Gründern nicht signifikant anders ist als bei den zukünftigen Nachfolgern.

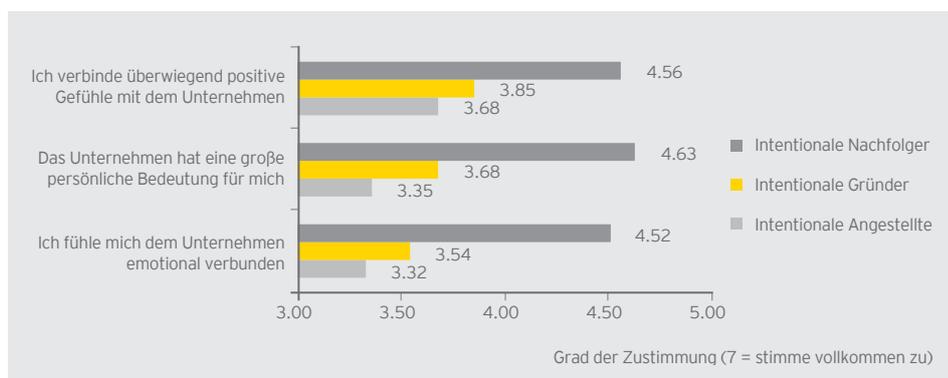


Abbildung 11: Emotionale Bindung von Studenten an das Familienunternehmen

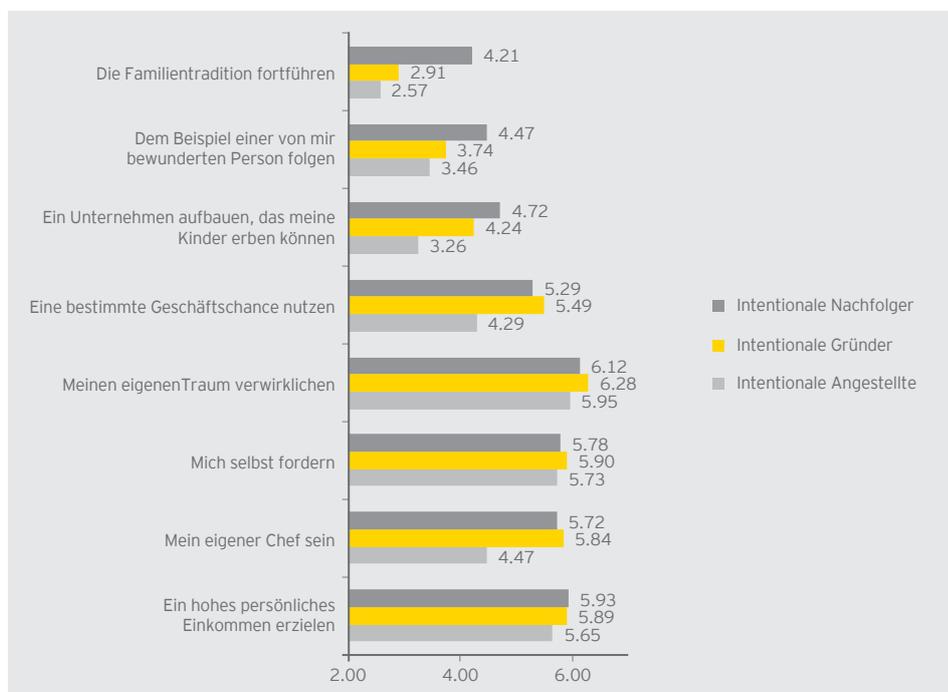


Abbildung 12: Motivationsunterschiede in Abhängigkeit von den Karriereplänen

Die Meinung der Eltern – und wie wichtig sie den Studenten ist

Die Eltern haben aller Wahrscheinlichkeit nach Einfluss auf die Entwicklung der Karrierepläne. Um diesen Aspekt zu beleuchten, haben wir die Studenten gefragt, wie ihre Eltern und andere Familienmitglieder reagieren würden, wenn sie sich für eine Laufbahn als Unternehmer entscheiden würden (1 = sehr negativ, 7 = sehr positiv).

Insgesamt würden in unserer Stichprobe Über 85 % der Eltern positiv (mit einem Wert von mehr als 4) reagieren, wenn ihre Kinder eine Unternehmerlaufbahn einschlagen würden – 45,5 % würden sogar sehr positiv reagieren (Wert 7).

Doch wie wichtig ist es den Studenten, was ihre Eltern über ihre zukünftige Laufbahn denken (1 = nicht wichtig, 7 = wichtig)? Wir sehen, dass die Meinung der Eltern in 84,9 % der Fälle wichtig ist. 44,4 % der Studenten gaben an, dass ihnen diese Meinung sehr wichtig ist (Wert 7), der Mittelwert liegt bei 5,87.

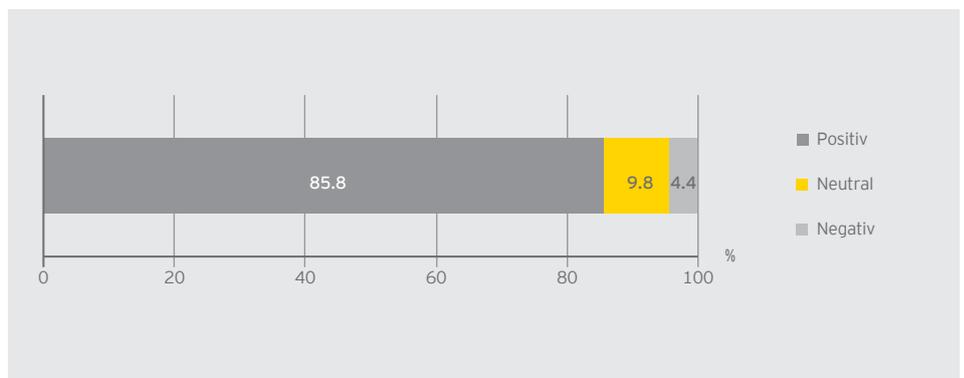


Abbildung 13: Reaktion der Eltern, wenn die Kinder eine Unternehmerlaufbahn einschlagen

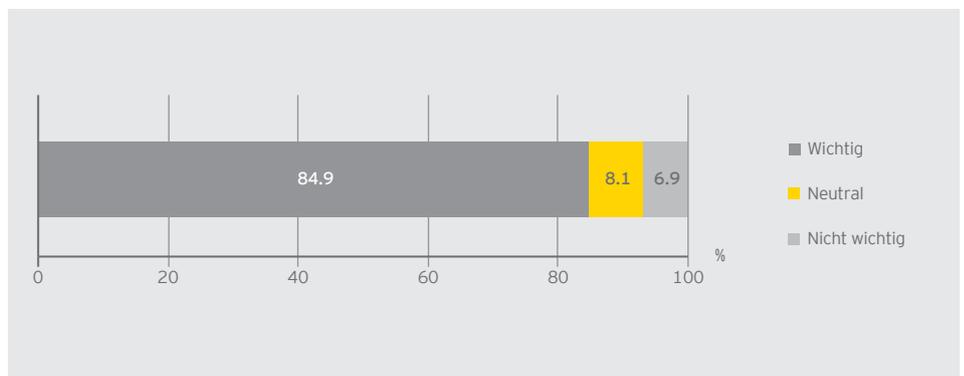
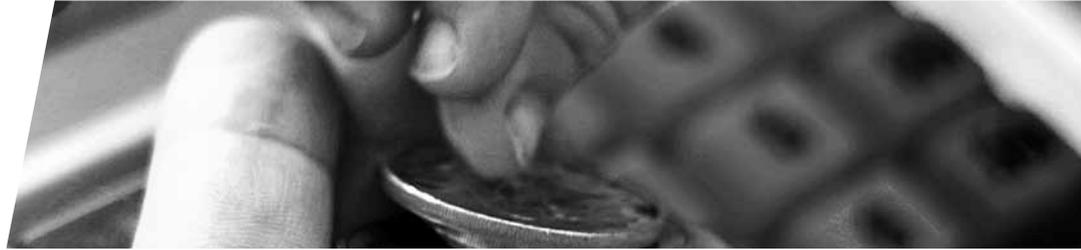


Abbildung 14: Bedeutung der elterlichen Meinung für die Karrierepläne der Studenten



Eltern reagieren im Durchschnitt also sehr positiv darauf, wenn ihre Kinder eine Unternehmerlaufbahn einschlagen wollen, und diese Meinung ist auch für die Kinder sehr wichtig. Gibt es in diesen beiden Punkten (Reaktion der Eltern auf eine Unternehmerlaufbahn und Bedeutung der elterlichen Meinung für die Studenten) internationale Unterschiede? Die Antwort auf diese Frage findet sich in Abbildung 15.

Obwohl die Durchschnittswerte auf beiden Achsen relativ hoch sind, sind auf Länderebene einige bemerkenswerte Unterschiede festzustellen. Abbildung 15 enthält vier Gruppen von Ländern, von denen zwei besonders interessant sind:

1. *Unterer linker Quadrant:* In dieser Gruppe liegt die Reaktion der Eltern auf eine Unternehmerlaufbahn unter dem Durchschnitt, ebenso wie die Bedeutung, die die Studenten dieser Reaktion beimessen. Zu dieser Gruppe gehören Industrieländer wie Japan, Finnland, Belgien, die Niederlande, Deutschland und die Schweiz. Diese Länder scheinen keinen besonders fruchtbaren Boden für die Nachfolge in Familienunternehmen darzustellen.

2. *Oberer rechter Quadrant:* Hier ist die Reaktion auf eine Unternehmerlaufbahn sehr positiv und die Meinung der Eltern ist für die Studenten sehr wichtig. In diesem Quadranten finden wir vor allem Schwellenländer wie Südafrika, Rumänien, Chile, Mexiko und Brasilien. Diese Länder bieten gute Voraussetzungen für eine familieninterne Nachfolge.

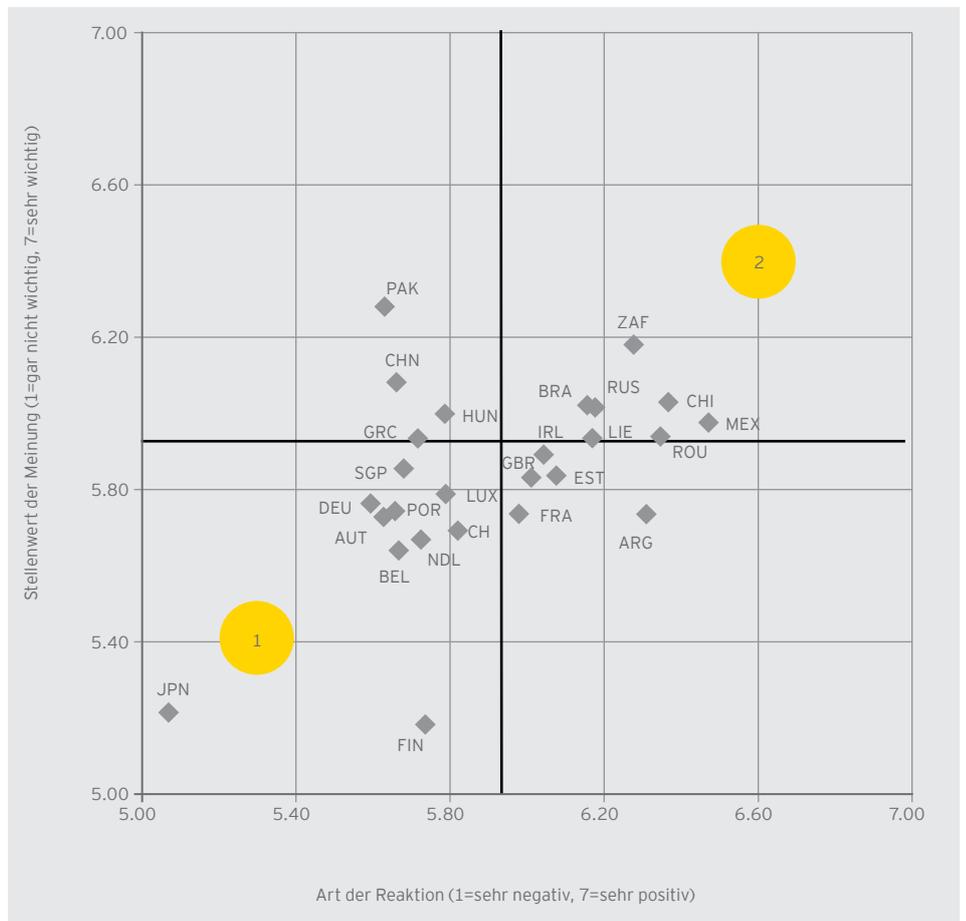


Abbildung 15: Reaktion der Eltern im Verhältnis zur beigemessenen Bedeutung in den einzelnen Ländern

Wahrgenommene Hindernisse für eine Nachfolge

Um zu untersuchen, was Studenten davon abhält, Nachfolger im Unternehmen ihrer Eltern werden zu wollen, fragten wir die Studenten, in welchem Maße verschiedene Faktoren sie von der Nachfolge abhalten (1 = überhaupt nicht, 7 = sehr stark).

Einschränkungen bei den eigenen Karriereplänen, Zweifel hinsichtlich der erforderlichen Fähigkeiten und mangelndes Interesse an der Geschäftstätigkeit der Firma scheinen die größten Hindernisse zu sein. Familienbezogene Aspekte wie die tägliche Zusammenarbeit mit Verwandten oder die Verantwortung für die Fortführung der Familientradition scheinen die Studenten nicht abzuschrecken.



Empfundene Kontrolle über das eigene Leben

Ein weiterer interessanter Aspekt in Zusammenhang mit der Nachfolge-thematik ist der Grad der internen Kontrollüberzeugung der Studenten. Individuen mit einer starken internen Kontrollüberzeugung glauben, dass sie wichtige Ereignisse in ihrem Umfeld beeinflussen können und somit ihr Schicksal selbst in der Hand haben. Entgegen der traditionellen Forschung im Rahmen der Theorie des geplanten Verhaltens (theory of planned behavior), dafür aber im Einklang mit neuesten Erkenntnissen in diesem Kontext (Zellweger et al., 2011), steht das Ausmaß der internen Kontrollüberzeugung in einer negativen Beziehung zur Nachfolgeabsicht. Anders gesagt nehmen Studierende, die der Meinung sind, über ihr eigenes Leben bestimmen zu können, tendenziell eher Abstand von der Möglichkeit, Nachfolger zu werden.

Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass Studenten, die in Unternehmerfamilien aufwachsen, erleben, welche Belastungen und welche Verantwortung ihre Eltern zu tragen haben. Sie sehen, unter welchem Druck ihre Eltern stehen und welchen Herausforderungen sie ausgesetzt sind – durch Mitbewerber, Banken, Mitarbeiter und sogar durch die eigenen Familienmitglieder, die in das Unternehmen involviert sind. So kann bei ihnen der Eindruck entstehen, dass ihre Eltern keine echte Kontrolle über ihr Berufsleben haben. Es ist denkbar, dass selbst bestimmte Studenten sich deshalb nicht in die gleiche Situation begeben möchten und sich gegen eine Laufbahn als Nachfolger entscheiden, um die Kontrolle über ihr Schicksal zu behalten.

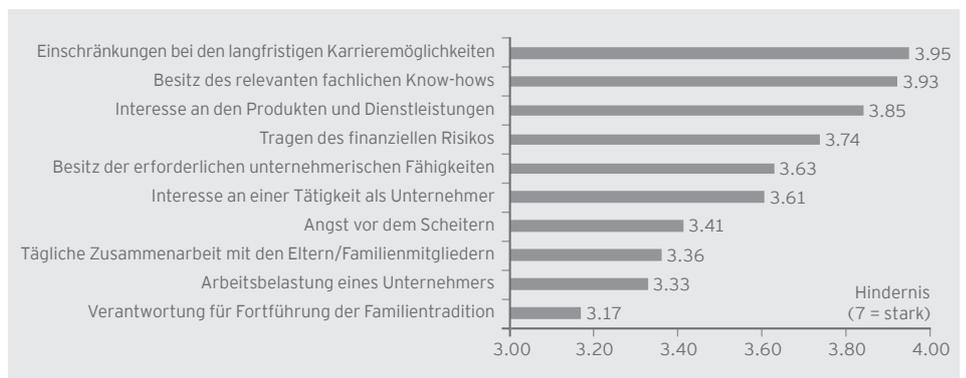


Abbildung 16: Bewertung verschiedener Nachfolgehindernisse

Unternehmerisches Selbstvertrauen

Das unternehmerische Selbstvertrauen ist ein wichtiger Faktor für eine Laufbahn als Unternehmer. Es reflektiert, wie selbstbewusst und optimistisch Individuen sind, bestimmte unternehmerische Aufgaben wie beispielsweise die Führung eines eigenen Unternehmens, die Reduktion von Risiken und Unsicherheit, das Treffen von Entscheidungen im Angesicht von Risiko und Unsicherheit, die Übernahme kalkulierter Risiken und die Generierung neuer Ideen erfolgreich zu bewältigen.

Interessanterweise zeigt unser Regressionsmodell, dass unternehmerisches Selbstvertrauen in umgekehrtem Verhältnis zur Nachfolgeabsicht steht. Je stärker Studierende aus Unternehmerfamilien sich als qualifizierte und fähige Unternehmer wahrnehmen, desto weniger kommt für sie eine Nachfolge im Familienunternehmen in Betracht. Stattdessen ziehen sie es vor, ein eigenes Unternehmen zu gründen, in dem sie ihre Fähigkeiten entfalten können.

Dies deckt sich mit unserer bereits beschriebenen Erkenntnis, dass unternehmerische Motive bei Studenten, die ein Unternehmen gründen wollen, eine größere Rolle spielen, als bei solchen, die eine Nachfolge beabsichtigen.

06 Unternehmensbezogene Einflussfaktoren auf Nachfolgeabsichten

Nachdem wir die persönlichen Faktoren untersucht haben, die Einfluss auf die Karrierepläne der Studenten haben können, wenden wir unsere Aufmerksamkeit jetzt den unternehmensbezogenen Faktoren zu.

Unternehmensgröße und Unternehmensportfolio der Familie

Wie in Abbildung 17 dargestellt, sehen wir einen positiven Zusammenhang zwischen der Größe des Familienunternehmens gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, und der Absicht der Studenten, in das elterliche Unternehmen einzutreten. Mit anderen Worten: Je größer das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Student Nachfolger werden möchte.

Fast 70 % der Familienunternehmen in unserer Stichprobe haben weniger als fünf Mitarbeiter und etwa 10 % über 20 Mitarbeiter (der Durchschnitt beträgt 16,6 Mitarbeiter).

Die durchschnittliche Firmengröße ist jedoch von Land zu Land sehr unterschiedlich und liegt zum Beispiel in China, Großbritannien und Russland bei über 40 Mitarbeitern. Da die Größe des Familienunternehmens ein Indikator für Leistungsfähigkeit und Attraktivität sein kann, erwarten wir eine positive Beziehung zwischen der Firmengröße und Nachfolgeabsichten, was durch unsere Regressionsanalyse auch bestätigt wird.

Ein weiteres Phänomen, das sich näher zu betrachten lohnt, ist die Tatsache, dass Unternehmerfamilien häufig mehr als ein Unternehmen besitzen. Obwohl die durchschnittliche Größe

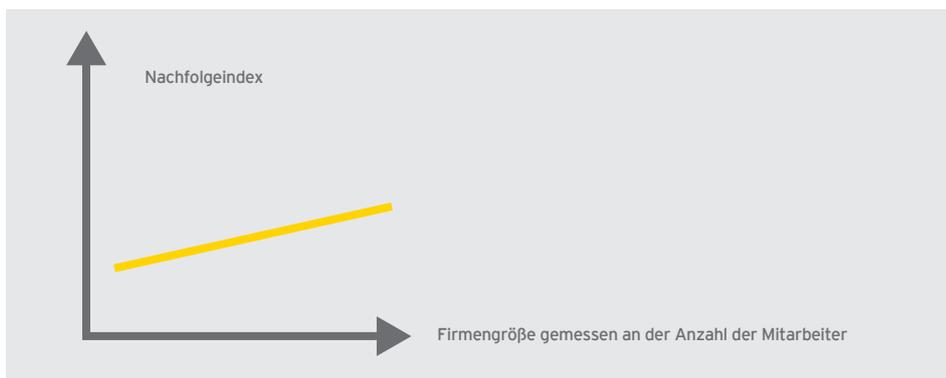


Abbildung 17: Firmengröße und Nachfolgeindex

der Familienunternehmen in unserer Stichprobe relativ klein ist, liegt die durchschnittliche Anzahl der Firmen im Besitz der Familien bei 1,38. Dabei trägt das größte Unternehmen im Unternehmensportfolio der Familien im Durchschnitt 70 % zum Umsatz bei. Etwa 85 % der Studenten geben an, dass ihre Familie nur eine Firma besitzt. Etwa 5 % geben an, dass ihre Familie drei oder mehr Unternehmen besitzt.

Ein Beweggrund für Unternehmerfamilien, weitere Unternehmen zu erwerben oder zu gründen, ist die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten für Familienmitglieder. Deshalb erwarten wir eine positive Beziehung zwischen der Anzahl der Unternehmen im Besitz der Familie und der Neigung zur Nachfolge.

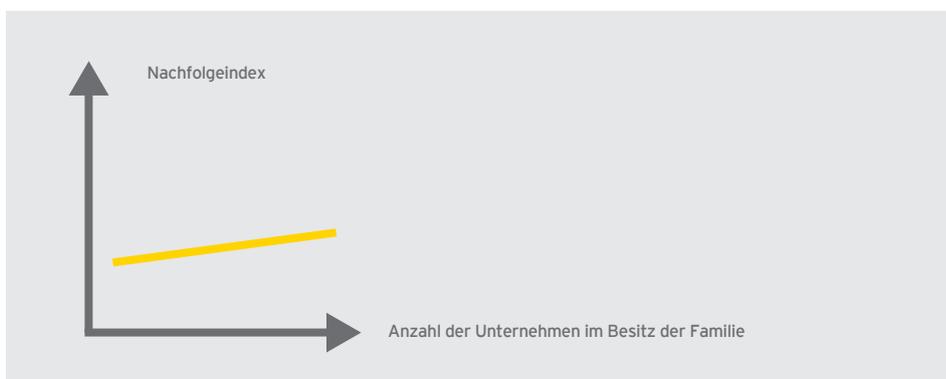


Abbildung 18: Größe des Unternehmensportfolios der Familie und Nachfolgeindex

Alter des Unternehmens

Die Mehrheit der Studenten in unserer Stichprobe gibt an, dass ihr Familienunternehmen sich in den Händen der Gründergeneration befindet (das durchschnittliche Alter der Familienunternehmen beträgt 24,3 Jahre). Wir konnten jedoch keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Alter des Unternehmens und den Karriereplänen feststellen.

Unternehmensperformance

Wir gehen von der Annahme aus, dass die Leistung des Familienunternehmens Einfluss auf Nachfolgeabsichten haben kann. Wir fragten die Studenten, wie sie den Erfolg des elterlichen Unternehmens in den letzten drei Jahren im Vergleich zu den Mitbewerbern einschätzen, gemessen an Umsatz, Marktanteil, Gewinn und der Schaffung von Arbeitsplätzen (1 = viel schlechter, 4 = gleich, 7 = viel besser). Der Durchschnittswert über alle vier Kategorien und alle Länder liegt bei 4,26, also nur leicht über der neutralen Bewertung.

Um weitere Einblicke zu gewinnen, haben wir zwei Gruppen gebildet: Zur ersten Gruppe gehören Studenten aus Familienunternehmen mit schlechter Leistung (durchschnittliche Performance-Werte von 1 bis 2); zur zweiten Gruppe gehören Studenten aus sehr erfolgreichen Firmen (Werte von 6 bis 7). Die Karrierepläne dieser beiden Studentengruppen für die Zeit fünf Jahre nach dem Studium sind in Abbildung 19 dargestellt.

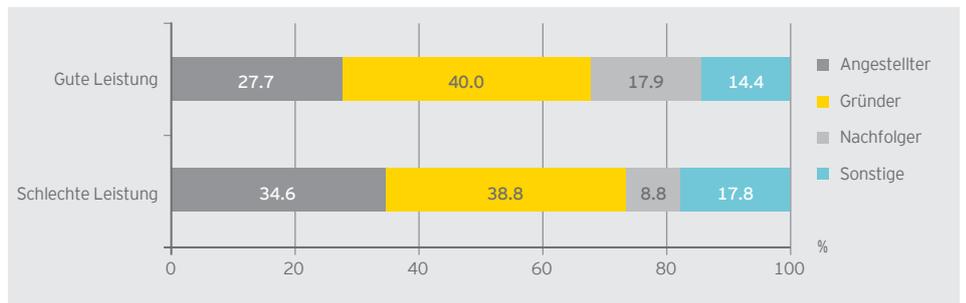


Abbildung 19: Leistungsgruppen und Karriereabsichten fünf Jahre nach dem Studium

Wir sehen, dass der Anteil der zur Nachfolge entschlossenen Studenten bei den Unternehmen mit guter Leistung mehr als doppelt so hoch ist. Die meisten nachfolgebereiten Studenten, die durch schlechte Leistung

des Familienunternehmens abgeschreckt werden, bevorzugen stattdessen ein Anstellungsverhältnis außerhalb des Familienunternehmens.

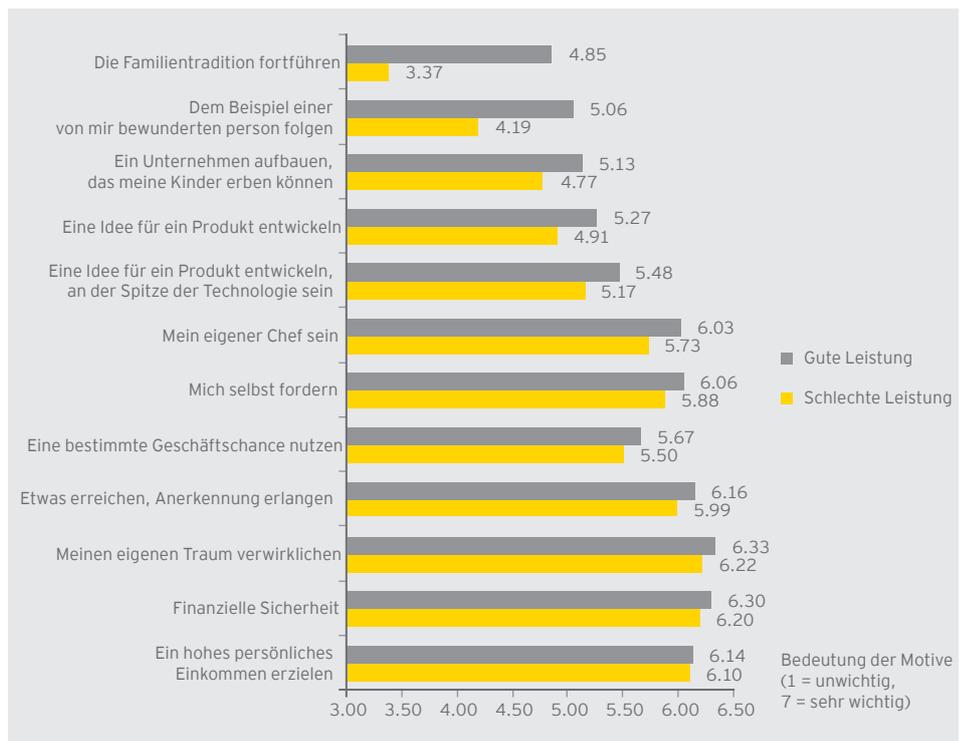
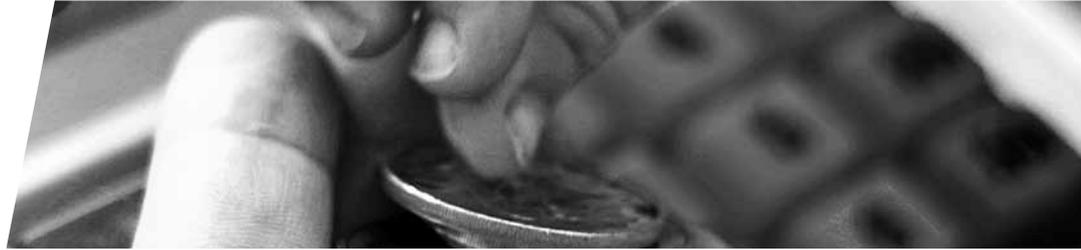


Abbildung 20: Motivationsunterschiede bei zukünftigen Nachfolgern je nach Unternehmensleistung



Obwohl wir in unserer Regressionsanalyse keine positive Beziehung zwischen der Unternehmensleistung und Nachfolgeabsichten bestätigen konnten (s. Anhang), konnten weitere Unterschiede zwischen den beiden Studentengruppen ermittelt werden. Abbildung 21 zeigt die Unterschiede hinsichtlich des Stellenwerts verschiedener Motive in Abhängigkeit davon, ob die Studierenden aus einem erfolglosen oder einem erfolgreichen Familienunternehmen stammen.

Wir haben festgestellt, dass nachfolgewillige Studenten aus erfolgreichen Familienunternehmen

- ▶ mehr Wert auf familiäre und traditionelle Aspekte legen und z. B. das Unternehmen für zukünftige Generationen ausbauen oder einem Vorbild folgen möchten und
- ▶ größeren Wert darauf legen, neue Produkte zu entwickeln, Innovationen einzuführen, ihr eigener Chef zu sein und ein flexibles Privatleben zu genießen.⁶

Eine starke Unternehmensperformance scheint demnach Studierende mit einem einzigartigen Zielprofil anzuziehen: Zum einen möchten sie die Familientradition weiterführen bzw. bestimmten Vorbildern folgen. Zum anderen streben sie danach, ihre eigenen innovativen Ideen selbstbestimmt umzusetzen. Interessanterweise unterscheiden sich Nachfolger aus erfolgreichen und erfolglosen Familienunternehmen nicht im Hinblick auf ihre Motive bezüglich Chancen und Herausforderungen wie der Nutzung bestimmter Geschäftschancen, dem Ziel etwas zu erreichen oder der Realisierung des eigenen Traums.

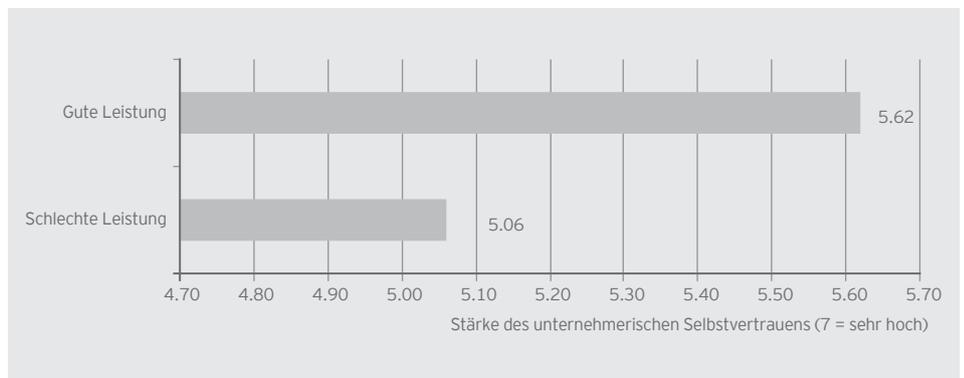


Abbildung 21: Unternehmerisches Selbstvertrauen von Nachfolgern in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen

Negativauslese bei familieninterner Nachfolge?

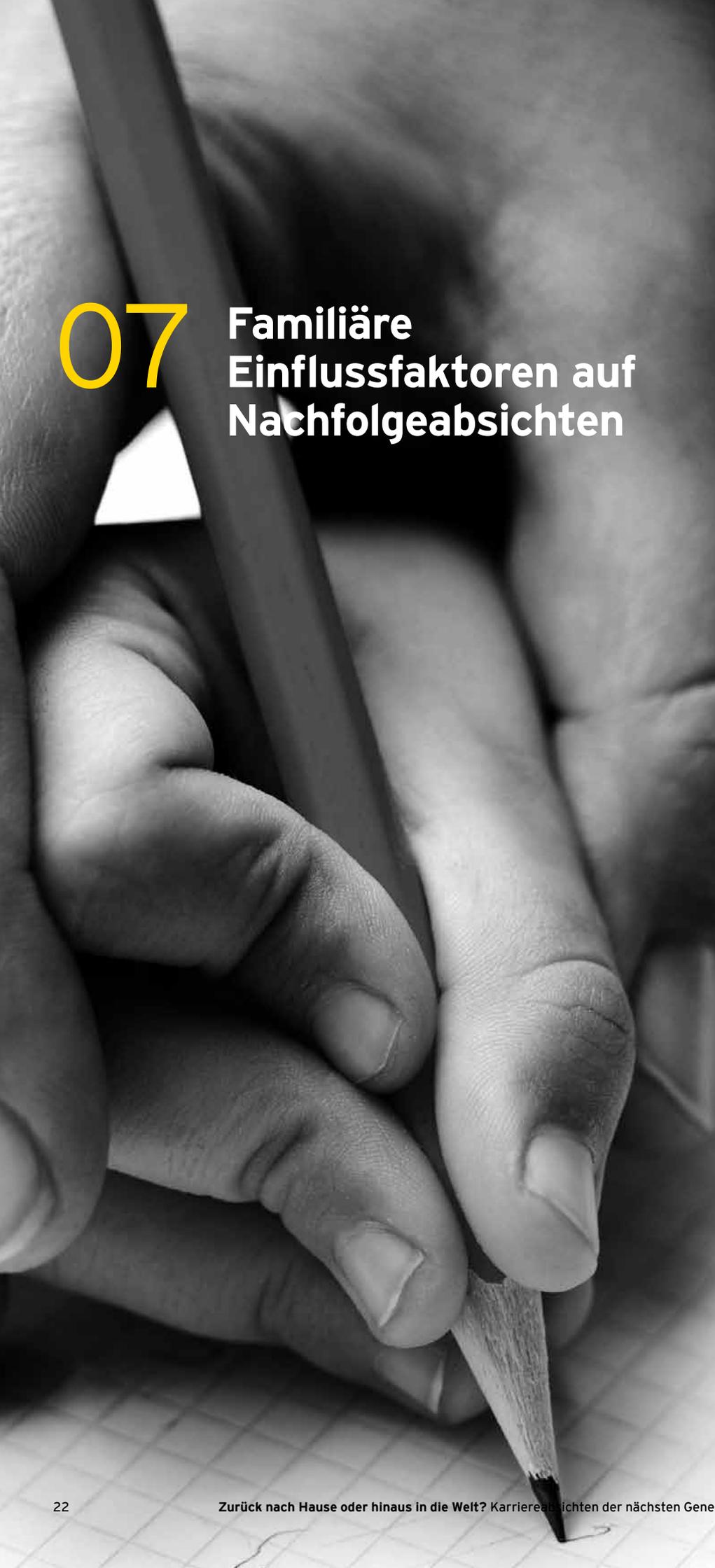
Aufgrund unserer Erkenntnisse könnte man sich die Frage stellen, ob leistungsstarke Unternehmen ungeeignete Nachfolger anziehen, die vorwiegend an kurzfristigen finanziellen Gewinnen für sich selbst interessiert sind oder nicht über ausreichende unternehmerische Fähigkeiten verfügen. Sie könnten eventuell nur wegen der guten Ergebnisse die Gelegenheit nutzen, in das Unternehmen einzutreten.

Nachfolgebereite Studenten aus erfolgreichen Familienunternehmen messen finanziellen Aspekten jedoch keine höhere Bedeutung bei als nachfolgebereite Studenten aus weniger erfolgreichen Firmen (s. Abbildung 20).

Wir stellen fest, dass Studenten, die Nachfolger in erfolgreichen Familienunternehmen werden wollen, über ein deutlich höheres unternehmerisches Selbstvertrauen verfügen. Sie sind also überzeugter und optimistischer, dass sie die notwendigen unternehmerischen Fähigkeiten besitzen, als ihre zur Nachfolge entschlossenen Kommilitonen aus erfolglosen Familienunternehmen.

Insgesamt findet sich keine Bestätigung für eine Negativauslese. Erfolgreiche Unternehmen ziehen also nicht Nachfolger an, die vor allem nach persönlichen finanziellen Vorteilen streben. Sie sind zudem attraktiv für Studenten mit einem hohen Maß an unternehmerischem Selbstvertrauen.

6. Bei all diesen Aspekten gilt für die durchschnittlichen Differenzen bei den Motiven ein Signifikanzniveau von 0,05.



07 Familiäre Einflussfaktoren auf Nachfolgeabsichten

Wir gehen von der Annahme aus, dass die Entstehung von Nachfolgeabsichten bei Studenten, deren Familie ein Unternehmen betreibt, auch durch familiäre Faktoren beeinflusst wird. Deshalb haben wir die Familienstruktur, die Anzahl älterer Geschwister und den Grad des Familienzusammenhalts untersucht.

Unsere Daten zeigen, dass den Familien der Studenten im Durchschnitt 74,92 % der Anteile am Familienunternehmen gehören und 1,93 Familienmitglieder im operativen Geschäft mitwirken. Wir haben zudem festgestellt, dass in den meisten Fällen die Geschäftsführung und die Aufsichtsfunktionen in den Unternehmen durch die Unternehmerfamilien dominiert werden.

Geburtsreihenfolge

Ein interessanter Faktor im Hinblick auf die Familienstruktur ist die Anzahl der älteren Geschwister, die ein Student hat. In manchen Ländern spielt die Geburtsreihenfolge im Allgemeinen und das Recht des Erstgeborenen im Besonderen immer noch eine wichtige Rolle, wenn es um die Nachfolge im Familienunternehmen geht. Im Durchschnitt haben unsere Studenten aus Unternehmerfamilien 1,04 ältere Geschwister, was bedeutet, dass der durchschnittliche Umfrageteilnehmer das zweitgeborene Kind ist.

Unsere Analyse zeigt, dass sich die Anzahl der älteren Geschwister in der Tat negativ zu Nachfolgeabsichten verhält. Somit scheinen die Geburtsreihenfolge und das Erstgeburtsrecht immer noch Einfluss auf die familieninterne Nachfolge zu haben.

Familienzusammenhalt

Uns interessiert auch, in welchem Maße der Familienzusammenhalt – definiert durch Nähe, Gemeinsamkeit, Vertrauen und Unterstützung zwischen den Familienmitgliedern – einen Einfluss auf die Entstehung von Nachfolgeabsichten hat.

Wir sehen, dass der Familienzusammenhalt in den Unternehmerfamilien unserer Stichprobe sehr hoch ist (in etwa 75 % der Fälle). Zusammenhalt ist in der Regel etwas, was Familien sich wünschen. Deshalb überraschte es uns, dass unsere Regressionsanalyse eine negative Beziehung zwischen Familienzusammenhalt und Nachfolgeabsichten ergab. Mit anderen Worten: Je enger der Zusammenhalt zwischen den Familienmitgliedern ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die nachfolgende Generation in das Unternehmen eintreten will. Es ist denkbar, dass jüngere Familienmitglieder das Gefühl haben, durch die Allgegenwart ihrer Familie erstickt zu werden und sich deshalb unbehaglich und „eingesperrt“

fühlen. Möglicherweise haben sie auch das Gefühl, im Schatten der Familie zu stehen und auf ihre Rolle als „Mitglied der Familie“ oder als „Sohn oder Tochter ihres Vaters“ reduziert zu werden, verbunden mit der Verpflichtung, dem Unternehmen treu zu bleiben.

Diese Unterordnung des Individuums unter die Familie kann dem Wunsch entgegenstehen, das eigene Schicksal selbst zu kontrollieren. Dies kann dazu führen, dass ein Student sich entschließt, aus der Familie auszubrechen und kein Nachfolger zu werden, um ein höheres Maß an Kontrolle zu gewinnen. Das deckt sich mit unserer Feststellung, dass ein hohes Maß an interner Kontrollüberzeugung zu verminderter Nachfolgebereitschaft führt. Die Wahrnehmung von Kontrolle ist somit einer der wichtigsten Faktoren bei der Entstehung von Nachfolgeabsichten.

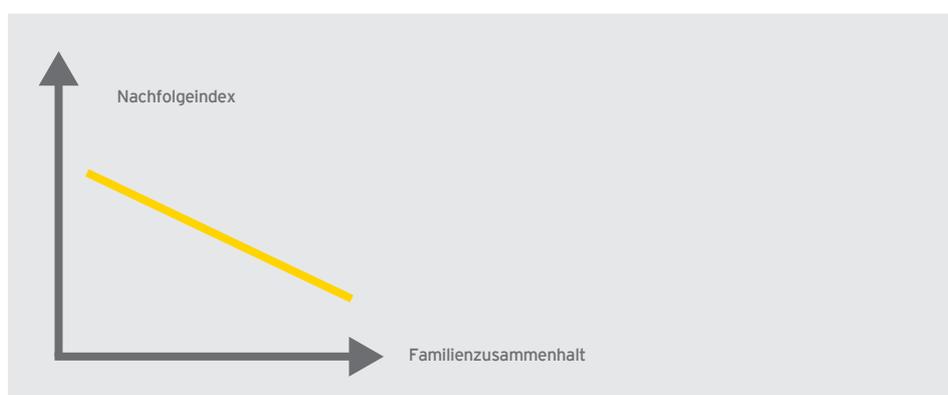
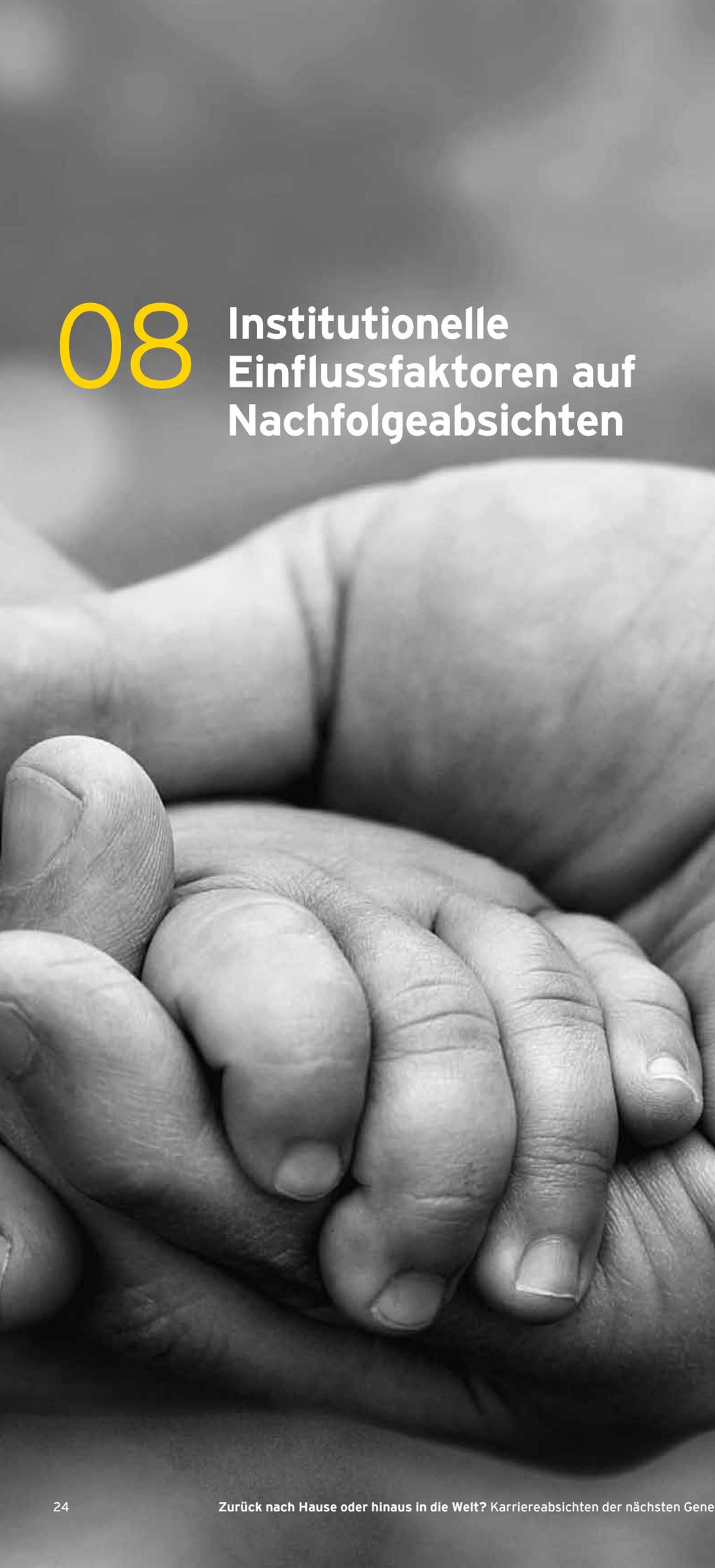


Abbildung 22: Familienzusammenhalt und Nachfolgeindex



08 Institutionelle Einflussfaktoren auf Nachfolgeabsichten

Da das GUESS-Projekt in 26 Ländern rund um die Welt durchgeführt wurde, haben wir die einzigartige Möglichkeit, Faktoren auf der institutionellen und kulturellen Ebene zu untersuchen.

Individualismus

In individualistischen Gesellschaften sind die Verbindungen zwischen den Menschen nicht sehr stark: Es wird erwartet, dass jeder sich um sich selbst kümmert. In kollektivistischen Gesellschaften gehören die Menschen Gruppen mit starkem Zusammenhalt an wie zum Beispiel erweiterten Familien, in denen die Mitglieder geschützt sind, in denen aber auch bedingungslose Loyalität erwartet wird (Hofstede, 2011).

Um unsere Umfrageergebnisse zu analysieren, wendeten wir die Individualismusindikatoren von Hofstede auf alle beteiligten Länder an und verglichen sie mit den Nachfolgeindizes der jeweiligen Länder.

Abbildung 23 zeigt, dass der Nachfolgeindex umso geringer ist, je stärker der Individualismus in einem Land ausgeprägt ist. Wenn ein Student also in einer Gesellschaft aufwächst, in der die familiären Bindungen eher locker sind und Unabhängigkeit eine große Rolle spielt, ist die Wahrscheinlichkeit, dass er sich für die Nachfolgerlaufbahn entscheidet, offenbar geringer. In einem solchen Umfeld geben die Umfrageteilnehmer häufig an, dass sie eher ihr eigenes Unternehmen gründen möchten.

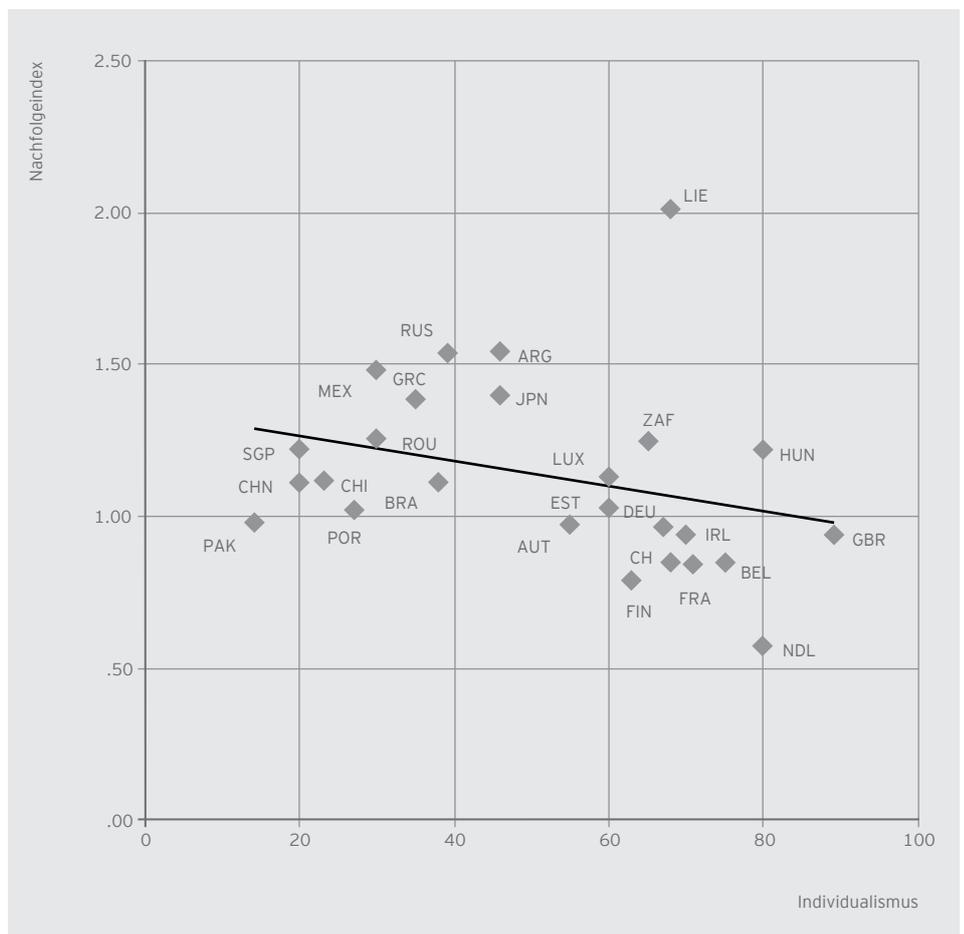


Abbildung 23: Individualismus im Verhältnis zum Nachfolgeindex



Vermeidung von Unsicherheit

Eine andere Dimension, die sich auf die Nachfolgeüberlegungen von Studenten auswirken kann, ist die Vermeidung von Unsicherheit, die durch die Akzeptanz von Unsicherheit und Ungewissheit in einer Gesellschaft beeinflusst wird. Sie zeigt, in welchem Maße eine Kultur die ihr angehörenden Menschen darauf „programmiert“, sich in unstrukturierten Situationen wohl oder unwohl zu fühlen. Unstrukturierte Situationen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie unbekannt sind, überraschend eintreten und sich ganz allgemein vom Üblichen unterscheiden.

Wir gehen von der Annahme aus, dass der Eintritt ins Familienunternehmen verglichen mit anderen Laufbahnen eine geringe Unsicherheit mit sich bringt und damit attraktiv für Individuen sein müsste, die Unsicherheit vermeiden wollen. Unsere Daten zeigen tatsächlich ein positives Verhältnis zwischen der Vermeidung von Unsicherheit und dem Nachfolgeindex (Abbildung 24).

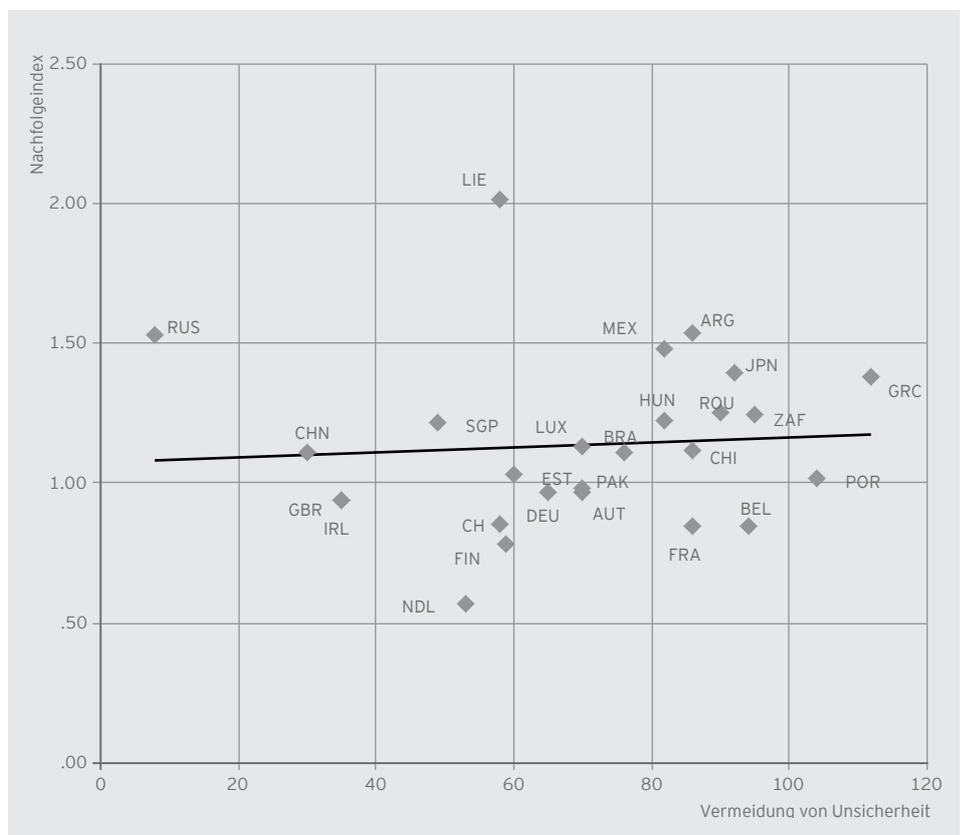


Abbildung 24: Vermeidung von Unsicherheit im Verhältnis zum Nachfolgeindex

Wohlstand in den einzelnen Ländern

Ausgehend von unseren Überlegungen zu „Nachfolge aus Not“ und „Nachfolge als zusätzliche Chance“ haben wir untersucht, wie das Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf eines Landes die Nachfolgeabsichten von Studenten aus Unternehmerfamilien beeinflussen könnte. Das BIP pro Kopf beinhaltet den Wert aller fertigen Güter und Dienstleistungen, die innerhalb eines gegebenen Jahres in einem Land produziert werden, geteilt durch die durchschnittliche Einwohnerzahl im selben Jahr.⁸ Unsere Ergebnisse (Abbildung 25) bestätigen unsere Unterscheidung zwischen der Nachfolge aus Not und der Nachfolge als zusätzlicher Chance.

In armen Ländern ist der Nachfolgeindex hoch, weil sich den Studenten auf dem regulären Arbeitsmarkt keine echten Alternativen bieten. Häufig treten sie daher aus der Not heraus ins Unternehmen ihrer Eltern ein.

In Ländern mit mittlerem Wohlstand ist der Nachfolgeindex niedriger. Die Bildungssysteme und Arbeitsmärkte sind besser entwickelt und bieten eine zunehmende Anzahl alternativer Arbeitsangebote.

In sehr reichen Ländern steigt der Nachfolgeindex jedoch wieder. Dies könnte mit der zunehmenden Bedeutung von Werten wie Familientradition zu tun haben oder auch mit dem verstärkten Wunsch, ohne unmittelbaren finanziellen Druck unternehmerisch tätig zu werden. Dieses Schema wird in unserer multivariaten Regressionsanalyse bestätigt.⁹

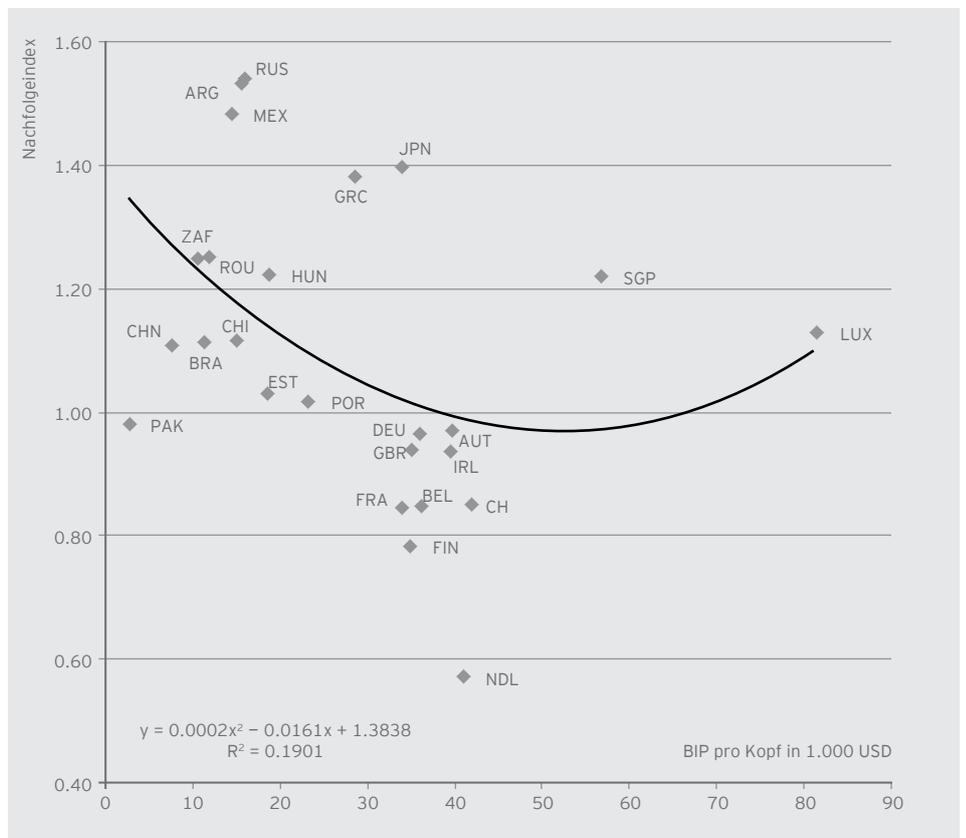


Abbildung 25: Pro-Kopf-BIP im Vergleich zum Nachfolgeindex

8. Wir verwenden die BIP-pro-Kopf-Zahlen des Internationalen Währungs fonds (IWF) für alle Länder unserer Stichprobe.
 9. Dies wird in unserer Regressionsanalyse bestätigt, da ein signifikanter negativer Einfluss des BIP pro Kopf auf Nachfolgeabsichten sowie ein signifikanter positiver Einfluss des quadrierten Terms des BIP pro Kopf erkennbar ist.

09 Das Gesamtbild: Was fördert und was hemmt Nachfolgeabsichten?

Um das Gesamtbild der Treiber und Hindernisse von Nachfolgeabsichten zu erstellen, analysieren wir das Zusammenspiel aller zuvor genannten Einzeleffekte in einer multiplen Regression und stellen die Ergebnisse in Abbildung 26 dar. Das vollständige Regressionsmodell findet sich im Anhang.¹⁰

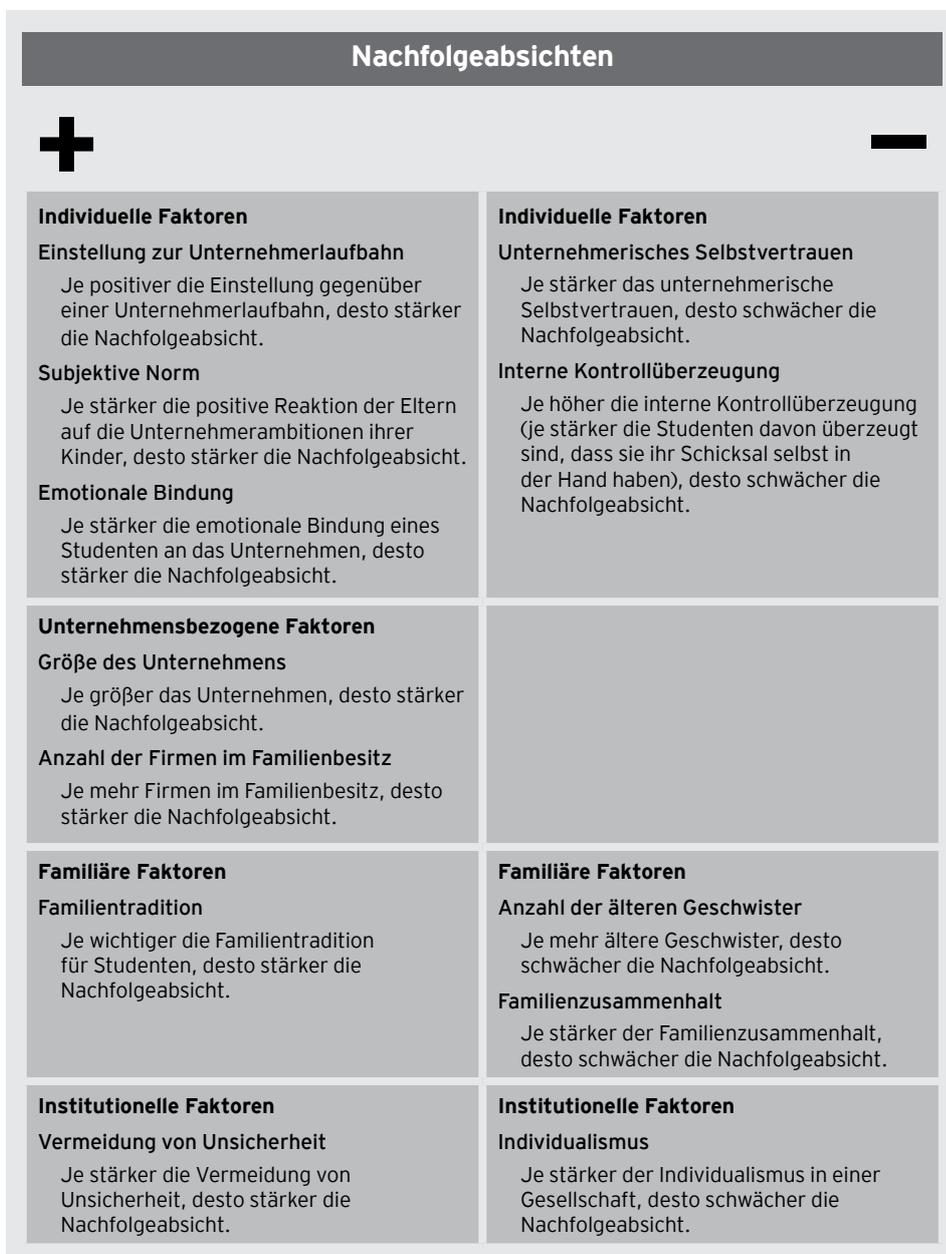


Abbildung 26: Treiber und Hindernisse von Nachfolgeabsichten

10. Eine solche multivariate Datenanalyse ist angemessener als eine univariate Analyse, da letztere Störeffekte von nicht in der Analyse berücksichtigten Variablen vernachlässigt.

10 Spezifische Nachfolgeaspekte in Familienunternehmen

Unternommene Schritte und Finanzierung

Um zu erfahren, wie konkret die Nachfolgeabsichten sind, befragten wir die als potenzielle Nachfolger klassifizierten Studenten, welche Schritte sie bereits unternommen haben, um ins Unternehmen ihrer Eltern einzutreten.

Es zeigte sich, dass etwa 30 % dieser Studenten bisher nichts unternommen haben. Nur in etwa 15 % aller Fälle wurden bereits konkrete Schritte wie die Formulierung eines Masterplans oder die Diskussion finanzieller Fragen unternommen.

Bezüglich der finanziellen Struktur und des Ablaufs geplanter Nachfolgen zeigte sich, dass die Eltern in 67,5 % der Fälle eine bestimmte Beteiligung am Eigenkapital des Unternehmens behalten wollen. Bei denen, die dies tun, beträgt der Anteil am Eigenkapital etwa 72 %. Das heißt, sie bleiben Mehrheitseigentümer und die Anteile werden voraussichtlich auf langfristiger Basis übertragen, zum Beispiel durch einen schrittweisen Verkauf. Dies gewährleistet längerfristigen Familieneinfluss.

In unserer Stichprobe gab es 128 Studenten, die ihr Familienunternehmen bereits durch den Erwerb der Anteilsmehrheit übernommen haben. Interessant dabei ist, dass die Eltern in 55,2 % dieser Fälle einen gewissen Anteil am Eigenkapital behielten.

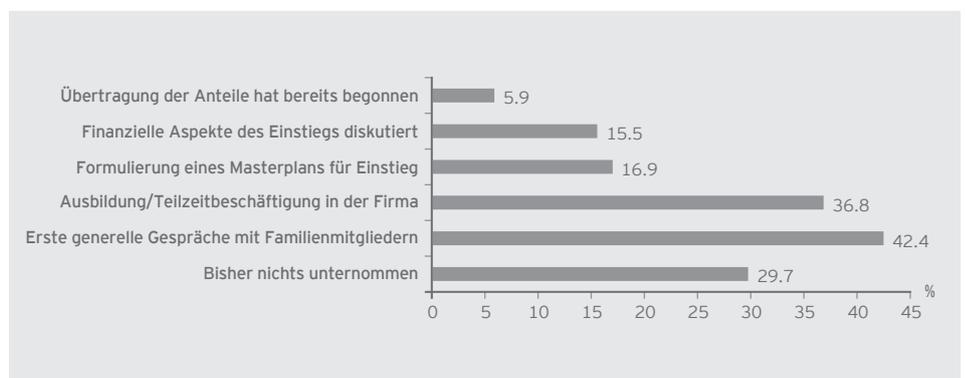


Abbildung 27: Bereits unternommene Schritte zur Übernahme

Zu welchem Preis werden Firmenanteile in der Familie weitergegeben?

Wir stellten allen potenziellen Nachfolgern die Frage: „Angenommen, ein familienexterner Käufer müsste einen Betrag von 100 für das gesamte Eigenkapital Ihres Familienunternehmens bezahlen. Wie hoch wäre dann der Betrag, den Sie selbst zahlen müssten?“ Im Durchschnitt gehen die potenziellen Nachfolger in unserer Stichprobe davon aus, dass sie einen Betrag von 42,94 bezahlen müssten. Das entspricht einem Preisnachlass von 57,06 % bei einem familieninternen Verkauf.

Bei der separaten Berechnung dieses „Familiennachlasses“ für die einzelnen Länder ergeben sich interessante Unterschiede. Während Studenten in Brasilien, Finnland, Pakistan und Griechenland einen Preisnachlass unter dem Durchschnitt von 57,06 % erwarten, rechnen Studenten in Japan, Belgien und Großbritannien mit einem Abschlag von über 80 % im Vergleich zu einem nicht zur Familie gehörenden Käufer.

Ist das Wunschdenken? Wir fragten diejenigen Studenten, die das Unternehmen ihrer Eltern bereits übernommen haben, welchen Nachlass ihre Eltern ihnen gewährt haben. Im Durchschnitt erhielten diese Studenten einen Nachlass von 55 %, was der Schätzung von 57,06 % durch die nachfolgebereiten Studenten ziemlich genau entspricht (s. oben).

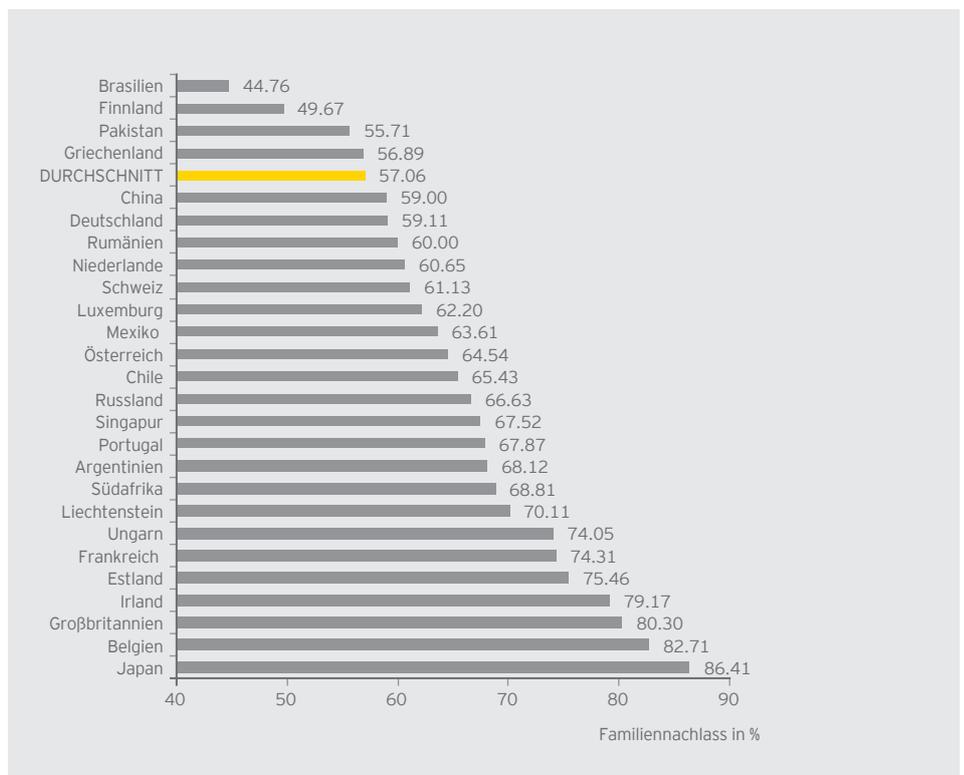


Abbildung 28: Familiennachlass beim Erwerb von Anteilen am Familienunternehmen



Wie wirkt sich das institutionelle Umfeld auf den Familiennachlass aus?

Wir gingen von der Annahme aus, dass die Höhe des Familiennachlasses vom Grad der Rechtsstaatlichkeit in einem Land abhängt. Die Rechtsstaatlichkeit sagt etwas darüber aus, wie stark das Vertrauen in die gesellschaftlichen Regeln, die Erfüllung von Verträgen, die Durchsetzbarkeit von Eigentumsrechten und die Qualität von Polizei und Gerichten ist. Um dieses Verhältnis zu untersuchen, verwenden wir Daten aus dem Projekt Worldwide Governance Indicators (WGI), das ermittelt hat, in welchem Maße in den einzelnen Ländern die Regeln der Rechtsstaatlichkeit befolgt werden.¹¹ Wir setzen diesen Index in Relation zum Familiennachlass, mit dem potenzielle Nachfolger rechnen.

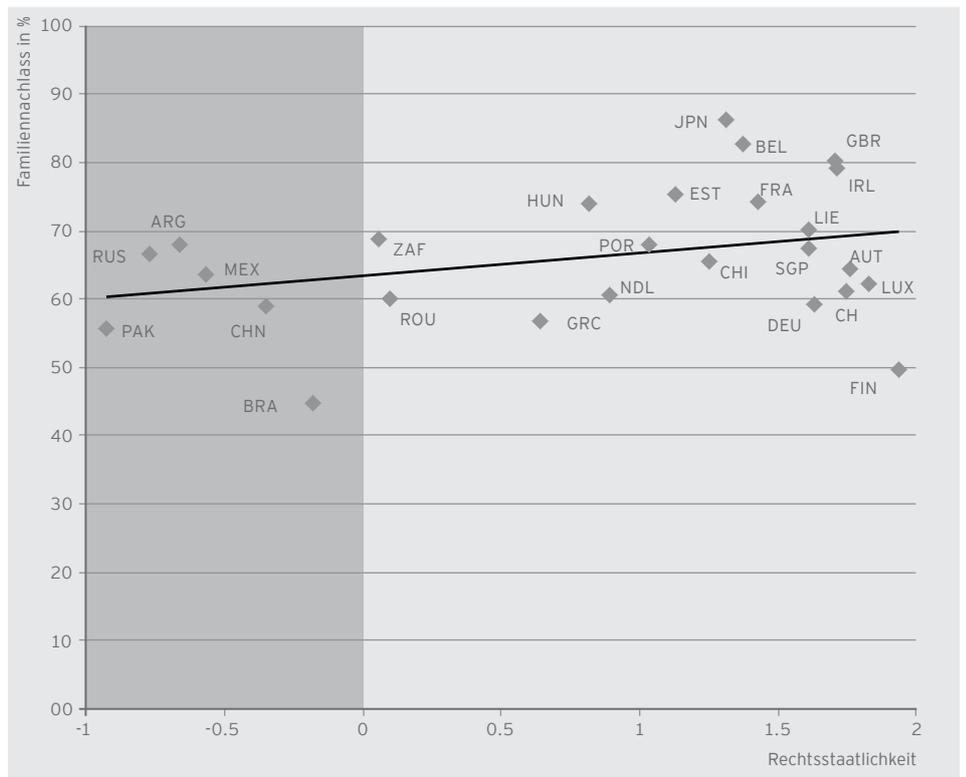


Abbildung 29: Rechtsstaatlichkeit und Familiennachlass

Interessanterweise zeigt sich, dass der Preisnachlass umso höher bzw. der familieninterne Transaktionspreis umso niedriger ist, je stärker die Rechtsstaatlichkeit ausgeprägt ist. Eine mögliche Erklärung aus der Perspektive der Verkäufer könnte sein, dass Inhaber von Familienunternehmen sich in einer unsicheren rechtlichen Umgebung zuerst um ihren eigenen Wohlstand und ihre finanzielle Sicherheit kümmern müssen und sich nur schwer auf institutionelle

Regeln verlassen können. Wenn sie ihr Unternehmen verkaufen, können sie es sich nicht leisten, einen allzu großen Nachlass zu gewähren, da sie ausreichend Einnahmen erzielen müssen, um ihre eigenen finanziellen Bedürfnisse, d. h. ihre Altersversorgung, abzudecken. In einer sicheren Umgebung dagegen ist Wohlstand relativ sicher und die Eigentümer der älteren Generation können es sich leisten, ihren Kindern einen hohen Preisnachlass zu gewähren.

11. Vgl. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>



Um diesen Punkt weiter zu untersuchen, haben wir Daten über die Korruption in den verschiedenen Ländern gesammelt.¹² Dabei finden wir eine negative Beziehung zwischen dem Ausmaß der Korruption und dem Familiennachlass.¹³ Unsere Erklärung dafür ist ähnlich wie die zuvor genannten Argumente: In Ländern mit ausgeprägter Korruption können die Menschen sich nicht auf feste Regeln und ihre ordnungsgemäße Umsetzung verlassen. Deshalb ist Wohlstand stärker gefährdet als in Ländern mit geringer Korruption, sodass Unternehmer ihren eigenen Wohlstand sichern müssen und keinen hohen Preisnachlass gewähren können.

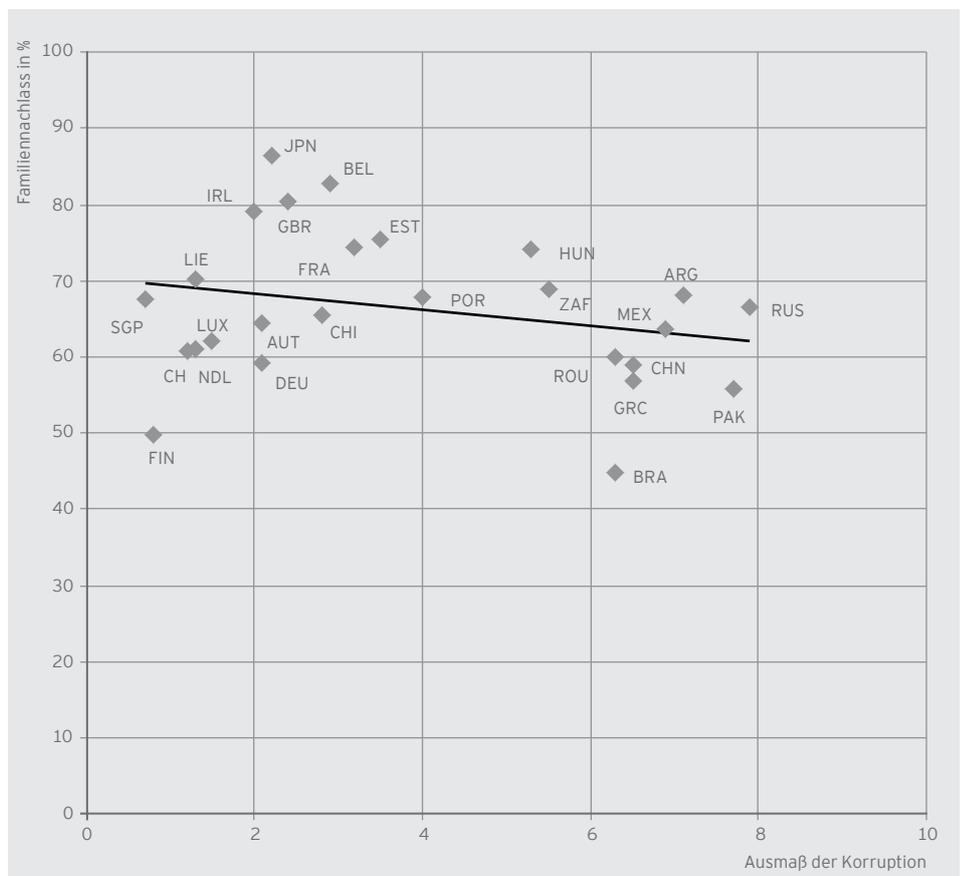


Abbildung 30: Ausmaß der Korruption in Relation zum Familiennachlass

12. Wir haben hier den Korruptionsindex von Transparency International (2011) verwendet, siehe http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results.

13. Laut Transparency International bedeutet ein hoher Korruptionsindex, dass die Korruption in einem Land gering ist (z.B. ist in einem Land mit einem Index von 8 die Korruption geringer als in einem Land mit einem Index von 2). Um die Lesbarkeit und Interpretierbarkeit zu verbessern, haben wir die Umkehrzahlen des Korruptionsindex ermittelt, indem wir die jeweiligen Zahlen von 10 abgezogen haben. Deshalb bedeutet eine höhere absolute Zahl in unserer Studie ein höheres Maß an Korruption.

Unternehmerfamilien als Förderer von Start-ups

Wie bereits dargelegt, planen viele der Studenten, die das Unternehmen ihrer Eltern fünf Jahre nach dem Abschluss des Studiums übernehmen möchten, zuerst ein eigenes Unternehmen zu gründen. Diese unternehmerischen Aktivitäten außerhalb des Familienunternehmens sind besonders interessant, weil die Familie die Neugründung auf verschiedene Weise unterstützen kann. Wir konzentrieren uns auf zwei Arten von Unterstützung: die Entwicklung unternehmerischer Ideen und die Bereitstellung von Ressourcen.

Als Erstes fragten wir alle zukünftigen Gründer in unserer Stichprobe, woher die Idee für ihre geplante Gründung stammt, und verglichen dann die Antworten von Studenten mit und ohne familieneigenes Unternehmen. Wir stellten fest, dass der Anteil der von Familienmitgliedern gelieferten Ideen bei Studenten aus einer Unternehmerfamilie signifikant höher ist. Unternehmerfamilien scheinen somit eine unternehmerisch inspirierende Umgebung zu sein.

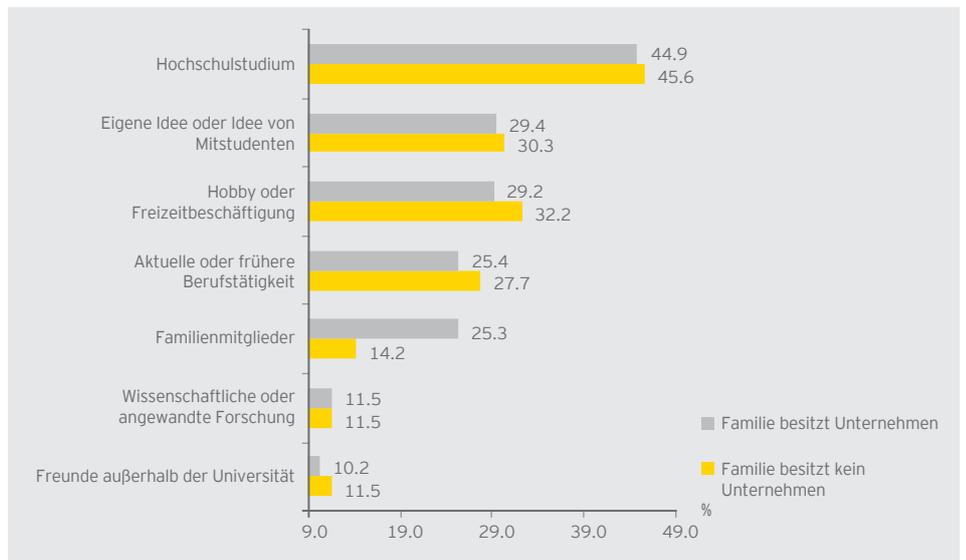


Abbildung 31: Quellen von Geschäftsideen

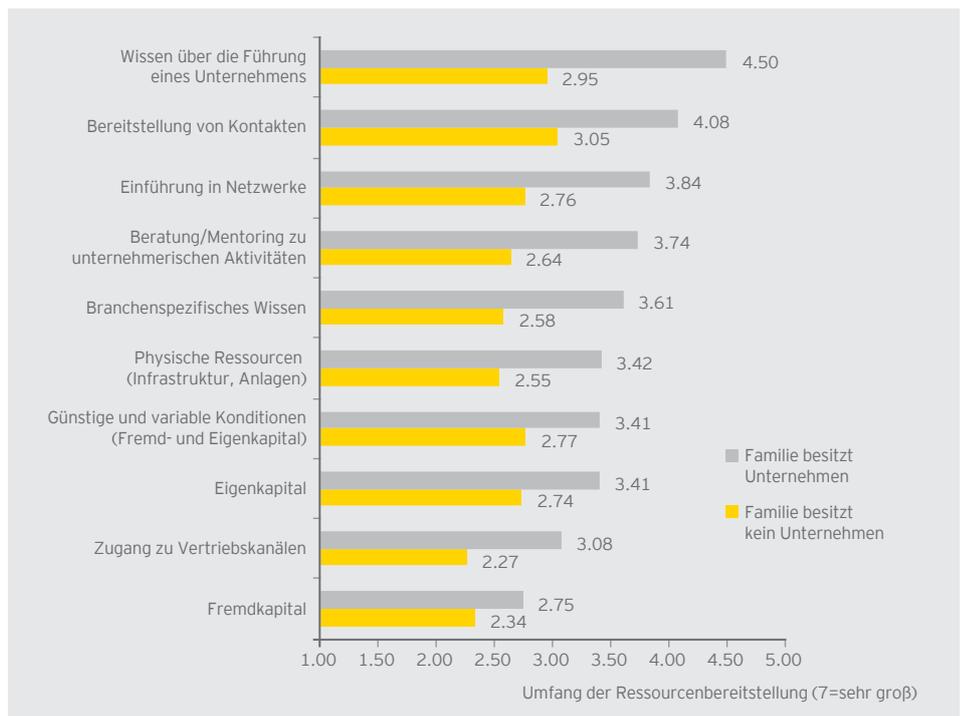
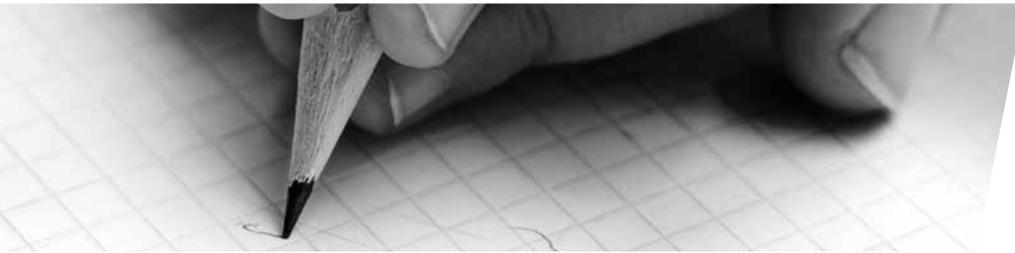


Abbildung 32: Bereitstellung von familiären Ressourcen für Neugründungen



Wir untersuchten ebenfalls, in welchem Umfang die Familie ihre Kinder mit den nötigen Ressourcen ausstattet, um ihr eigenes Unternehmen zu gründen (Abbildung 32). Wir stellten fest, dass Studenten aus Unternehmerfamilien gegenüber ihren Mitstudenten in einer günstigeren Position sind, da sie in allen Ressourcenkategorien stärkere Unterstützung erhalten. Die Ressourcen, die am meisten bereitgestellt werden, sind Humankapital in Form von Geschäftswissen und Sozialkapital in Form von Kontakten und Netzwerken.

Die Bereitstellung von finanzieller Unterstützung spielt überraschenderweise eine geringere Rolle. Mit anderen Worten: Unternehmerfamilien fungieren eher als Berater oder Mentoren, wenn der Nachwuchs eine eigene Firma gründen will, nicht einfach nur als Bereitsteller von Kapital zu günstigen Konditionen.

Die Stärke der familiären Unterstützung hängt jedoch vom institutionellen Kontext ab. Je stärker in einer Gesellschaft die Korruption ist, desto stärker ist nach unseren Erkenntnissen die Unterstützung der Familie. Dies deutet darauf hin, dass Familien sich in einer korrupten Umgebung auf die Stabilität der Familiennetzwerke verlassen und gründungswillige Mitglieder selbst unterstützen.

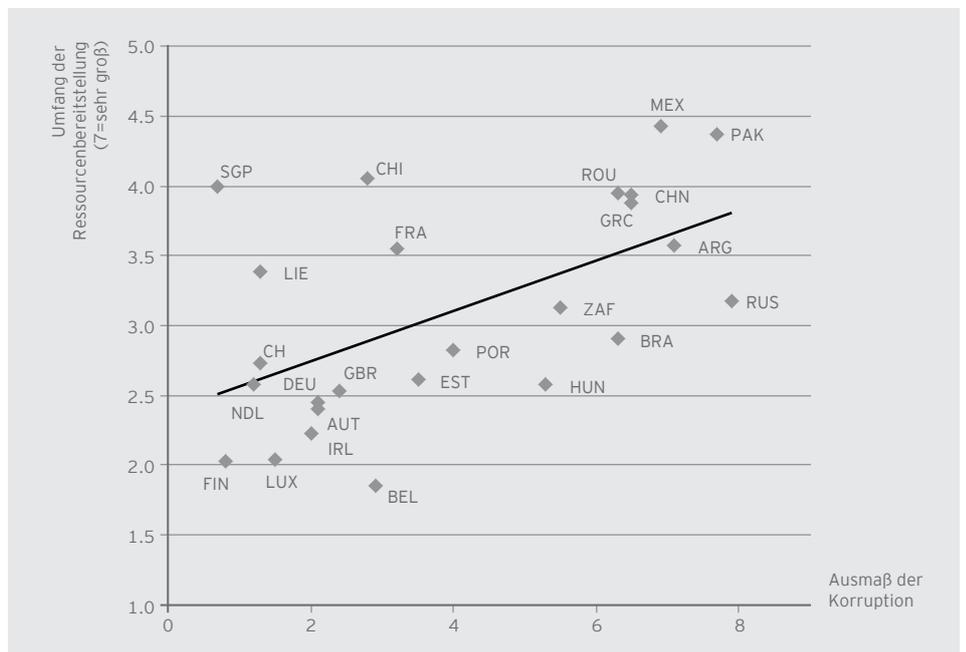


Abbildung 33: Korruption in Relation zur familiären Ressourcenbereitstellung bei eigenen Neugründungen

11

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Durch unsere Studie konnten wir eine Vielzahl neuer Erkenntnisse bezüglich der Treiber und Hindernisse von Nachfolgeabsichten von Unternehmerkindern gewinnen. Die wichtigsten Ergebnisse werden im Folgenden zusammengefasst:

Wer möchte Nachfolger werden?

- ▶ Nur 7 % der Studenten aus Unternehmerfamilien möchten das Unternehmen ihrer Eltern sofort nach dem Abschluss des Studiums übernehmen, 13 % fünf Jahre nach dem Abschluss des Studiums. Insgesamt sehen sich jedoch 22,7 % als potenzielle Nachfolger.
- ▶ Die stärkste Nachfolgeabsicht ist in Ländern wie Liechtenstein, Griechenland, Russland, Rumänien, Argentinien und Mexiko zu finden. Am schwächsten ist die Nachfolgeabsicht in Finnland, Frankreich, Großbritannien, Belgien und Pakistan.
- ▶ Während die Nachfolge in den Schwellenländern häufig aus Not erfolgt, stellt sie in sehr reichen Ländern eine attraktive zusätzliche Karrierechance dar. Dies kommt in der sich ändernden Attraktivität der Nachfolgelaufbahn über die Zeit und im U-förmigen Verhältnis zwischen Nachfolgeabsichten und dem BIP pro Kopf zum Ausdruck.

Was fördert und was hemmt die Nachfolgebereitschaft?

- ▶ Die Fortführung der Familientradition sowie der Wunsch, ein Familienerbe aufzubauen und einem Vorbild zu folgen, sind wichtige Motive für Nachfolger.
- ▶ Die Verantwortung für die Fortführung der Familientradition, die hohe Arbeitsbelastung und die tägliche Zusammenarbeit mit Familienmitgliedern hält Studenten nicht davon ab, die Nachfolgelaufbahn einzuschlagen.
- ▶ Zukünftige Nachfolger in erfolgreichen Unternehmen zeigen ein höheres unternehmerisches Selbstvertrauen als zukünftige Nachfolger in Unternehmen mit schlechter Leistung. Bei der familieninternen Nachfolge scheint es keine Probleme durch Negativauslese zu geben.

- ▶ Die Größe des Unternehmens, die Einstellung zur Unternehmerlaufbahn, die positive Reaktion der Eltern auf eine Unternehmerlaufbahn, die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen und die Bedeutung der Familientradition stehen alle in einem positiven Verhältnis zu Nachfolgeabsichten.
- ▶ Ein hohes Maß an unternehmerischem Selbstvertrauen verhält sich negativ zu Nachfolgeabsichten. Das bedeutet, dass Studenten, die davon überzeugt sind, die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten für eine Unternehmertätigkeit zu besitzen, häufig lieber ein eigenes Unternehmen gründen, als die Nachfolge anzutreten.
- ▶ Die Kontrollüberzeugung hat tief greifende Auswirkungen auf Nachfolgeabsichten. Es hat sich gezeigt, dass Studenten, denen es wichtig ist, die Kontrolle über ihr Schicksal zu behalten (hohes Maß an interner Kontrollüberzeugung), weniger zur Nachfolge bereit sind. Auch wenn der Zusammenhalt in einer Familie besonders hoch ist, ist die Nachfolgebereitschaft geringer. Auf gesellschaftlicher Ebene ist die Nachfolgeoption umso weniger attraktiv, je stärker der Individualismus in einem Land ausgeprägt ist.
- ▶ Die familieninterne Übertragung von Firmenanteilen erfolgt zu einem Preis, der im Durchschnitt etwa 50 % unter dem Preis liegt, den ein nicht zur Familie gehörender Käufer zahlen müsste. Der Preisnachlass für Familienmitglieder steht in einem negativen Verhältnis zum Ausmaß der Korruption und in einem positiven Verhältnis zur Rechtsstaatlichkeit in einem Land.
- ▶ Unternehmerfamilien helfen ihren Nachkommen bei der Gründung neuer Unternehmen, vor allem durch die Weitergabe von Wissen über die Führung eines Unternehmens und den Zugang zu Netzwerken. Der Zugang zu Kapital ist von geringerer Bedeutung und unterscheidet sich nur unwesentlich zwischen Studenten mit und ohne Familienunternehmenshintergrund. Die Unterstützung von Neugründungen durch die Familie ist in korrupten Umgebungen am stärksten.

Diese Ergebnisse haben weitreichende Folgen für verschiedene Anspruchsgruppen.



Implikationen für die Eigentümer von Familienunternehmen

- ▶ Es kann nicht als selbstverständlich angesehen werden, dass die Kinder das Unternehmen eines Tages übernehmen möchten. Die familieninterne Nachfolge verliert an Bedeutung, besonders in den Industrieländern.
- ▶ Es ist nicht ratsam, die Kinder zur Übernahme des Familienunternehmens zwingen zu wollen: Kinder mit dem starken Wunsch, ihr Schicksal selbst zu kontrollieren, möchten nicht in der Firma der Eltern arbeiten.
- ▶ Unternehmerfamilien müssen sich darüber im Klaren sein, dass sehr selbstbewusste Kinder mit starken unternehmerischen Fähigkeiten und Kenntnissen eher ein eigenes Unternehmen gründen, als dass sie die Nachfolgerlaufbahn einschlagen. Wenn solche unternehmerisch denkenden Nachkommen zum Eintritt in das Familienunternehmen gezwungen werden, ohne dass ihnen auch die notwendige Kontrolle überlassen wird, führt dies zu starker Frustration.
- ▶ Wenn der Zusammenhalt in einer Familie stark ist und die Mitglieder sich nahe stehen und gegenseitig unterstützen, reduziert dies die Nachfolgebereitschaft in der nächsten Generation. Zu starker Zusammenhalt führt dazu, dass die Studenten aus dem Kontext Familie und Familienunternehmen ausbrechen wollen, und verträgt sich nicht mit dem Wunsch der Studenten nach Unabhängigkeit.

- ▶ Es ist für die Eltern einfacher, ihre Kinder zum Eintritt ins Familienunternehmen zu bewegen, wenn sie
 - ▶ ein gewisses Maß an Engagement und emotionaler Verbundenheit der nachfolgenden Generation mit dem Unternehmen fördern,
 - ▶ ein positives und zukunftsorientiertes Bild von der unternehmerischen Tradition zeichnen,
 - ▶ als Unternehmer ein positives Vorbild sind,
 - ▶ sicherstellen, dass ihr Unternehmen eine attraktive Größe erreicht und
 - ▶ ein Portfolio von Unternehmen schaffen.
- ▶ Eltern müssen sich darüber im Klaren sein, dass sie wichtige Vorbilder für ihre Kinder sind. Es ist entscheidend, welchen Eindruck sie ihren Kindern davon vermitteln, was es bedeutet, ein Unternehmen zu führen. Ein negatives Vorbild hält nachfolgebereite Nachkommen davon ab, sich im Familienunternehmen zu engagieren.
- ▶ Erfolgreiche Familienunternehmen sind attraktiver für Nachfolger mit hohem unternehmerischem Selbstvertrauen als erfolglose Firmen, die Studenten mit guten unternehmerischen Fähigkeiten abschrecken können. Deshalb ist es von größter Bedeutung, die Gründe zu verstehen, aus denen Studenten in das Unternehmen eintreten wollen.
- ▶ Eltern sollten sorgfältig abwägen, welche Vorteile und Nachteile es hat, wenn sie ihren Kindern beim Erwerb von Firmenanteilen einen Nachlass gewähren. Ein Pluspunkt ist, dass ein Familiennachlass als Wettbewerbsvorteil gesehen werden kann. Negativ ist dagegen, dass die Übergabe mit einem sehr hohen Preisnachlass (oder sogar umsonst) die Gewinndisziplin reduzieren und damit kontraproduktiv sein kann.

Implikationen für Studenten aus Unternehmerfamilien

- ▶ Die Übernahme des elterlichen Familienunternehmens kann sowohl emotional als auch finanziell eine lohnende Karriereoption sein, doch für Studenten aus einem Familienunternehmen ist die Nachfolge häufig nur eine von mehreren möglichen Laufbahnen.
- ▶ Studenten, die aus einem Familienunternehmen stammen, sollten zum eigenen Wohl nur dann die Nachfolgeoption in Betracht ziehen, wenn sie davon überzeugt sind, dass sie dazu bereit und in der Lage sind.
- ▶ Verschiedene Wege können ins Familienunternehmen führen: Die Studenten können sich zuerst als Angestellte außerhalb des Familienunternehmens weiterentwickeln, sie können ihr eigenes Unternehmen gründen, um unternehmerische Erfahrung zu sammeln, oder sie können beides kombinieren.
- ▶ Angesichts des erheblichen Familiennachlasses beim Erwerb von Firmenanteilen scheint die Nachfolgerlaufbahn der am wenigsten kostspielige Weg zu sein, um eine Unternehmerkarriere zu starten.
- ▶ Zukünftige Nachfolger müssen sich jedoch darüber im Klaren sein, dass es nicht unbedingt ein sicherer oder bequemer Weg ist, in die Fußstapfen der Eltern zu treten und Nachfolger zu werden. Die Last der Verantwortung für das langfristige Wohlergehen der Firma kann sehr hoch sein.

12

Literaturverzeichnis

Ajzen, I. (1991). *The Theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I. (2002). *Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behaviour. Journal of Applied Social Psychology* (32), 1-20.

Armitage, C. J; Conner, M. (2001). *Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review. British Journal of Social Psychology*, 40, 471-499.

Astrachan, J. H; Shanker, M. C. (2003). *Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. Family Business Review*, 16(3), 211-219.

Davis, P. S; Harveston, P. D. (1998). *The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective. Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22(3), 31.

Fishbein, M; Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior. An introduction to theory and research*. New York: Addison-Wesley.

Frey, U., Halter, F., Klein, S; Zellweger, T. (2004). *Family Business in Switzerland: Significance and Structure*. (dt. Titel: Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz) Fachvortrag auf der F.B.N. 15th World Conference, Kopenhagen, DNK.

Halter, F., Schrettle, T; Baldegger, R. (2009). *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten*. Zürich: Credit Suisse.

Hofstede, G. (2011). *Cultural Dimensions*. Abgerufen am 05.10.2011, unter http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

IWF. (2011). *World Economic Outlook Database*. Abgerufen am 05.10.2011, unter <http://www.imf.org/external/index.htm>

Sharma, P. (2004). *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. Family Business Review*, 17(1), 1-36.

Transparency-International (2011). *Corruption Perceptions Index 2010 Results*. Abgerufen am 05.10.2011, unter http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results

WGI (2011). *Worldwide Governance Indicators Project*. Abgerufen am 05.10.2011, unter <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>

Zellweger, T., Sieger, P; Halter, F. (2011). *Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. Journal of Business Venturing*, 26(5), 521-536.

13

Anhang

| Land | Anzahl der Universitäten | Anzahl der kontaktierten Studenten | Anzahl der Antworten | Antwortquote |
|----------------|--------------------------|------------------------------------|----------------------|--------------|
| Argentinien | 23 | k. A. | 1.660 | k. A. |
| Österreich | 17 | 144.700 | 4.553 | 3,1 |
| Belgien | 11 | k. A. | 188 | k. A. |
| Brasilien | 43 | 250.000 | 29.186 | 11,7 |
| Chile | 5 | 15.544 | 1.244 | 8,0 |
| China | 22 | 26.950 | 868 | 3,2 |
| Estland | 21 | 34.070 | 1.874 | 5,5 |
| Finnland | 12 | 29.313 | 1.437 | 4,9 |
| Frankreich | 17 | 15.930 | 1.498 | 9,4 |
| Deutschland | 46 | 297.373 | 12.469 | 4,2 |
| Griechenland | 7 | 14.000 | 454 | 3,2 |
| Ungarn | 23 | 70.717 | 5.677 | 8,0 |
| Irland | 8 | 9.705 | 332 | 3,4 |
| Japan | 4 | 4.200 | 561 | 13,4 |
| Liechtenstein | 1 | 580 | 220 | 37,9 |
| Luxemburg | 2 | 4.948 | 444 | 9,0 |
| Mexiko | 3 | 2.400 | 556 | 23,2 |
| Niederlande | 56 | 227.568 | 13.121 | 5,8 |
| Pakistan | 12 | k. A. | 321 | k. A. |
| Portugal | 14 | k. A. | 1.020 | k. A. |
| Rumänien | 33 | k. A. | 849 | k. A. |
| Russland | 23 | 7.840 | 2.882 | 36,8 |
| Singapur | 8 | 66.000 | 2.391 | 3,6 |
| Südafrika | 15 | 16.670 | 697 | 4,2 |
| Schweiz | 44 | 92.738 | 8.115 | 8,8 |
| Großbritannien | 19 | 43.432 | 648 | 1,5 |
| Gesamt | 489 | 1.374.678 | 93.265 | 6,3 |

Tabelle 2 – Anhang: Länder, Universitäten und Umfrageteilnehmer

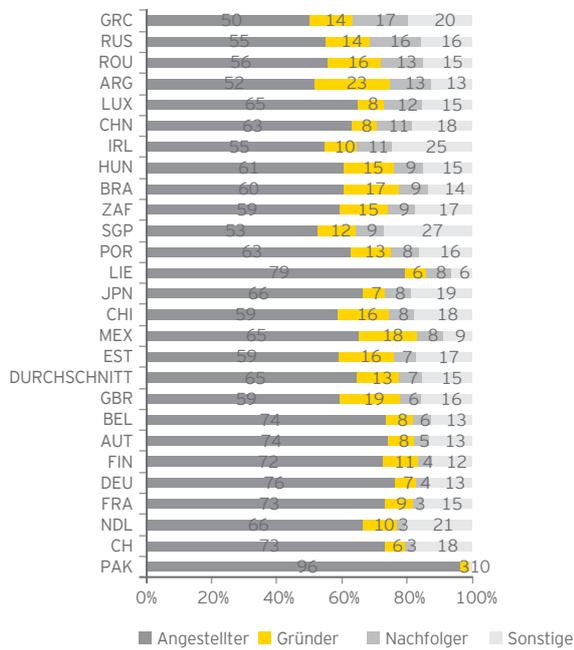


Abbildung 34 – Anhang: Karriereabsichten unmittelbar nach dem Studium, aufgeteilt nach Ländern

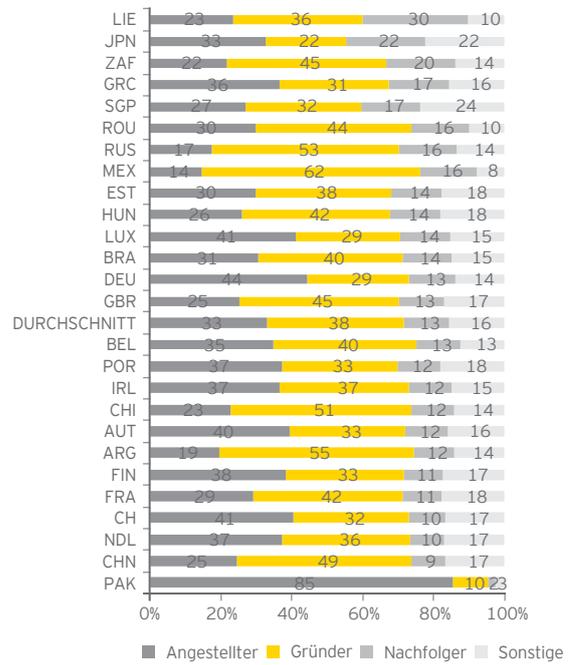


Abbildung 35 – Anhang: Karriereabsichten fünf Jahre nach dem Studium, aufgeteilt nach Ländern

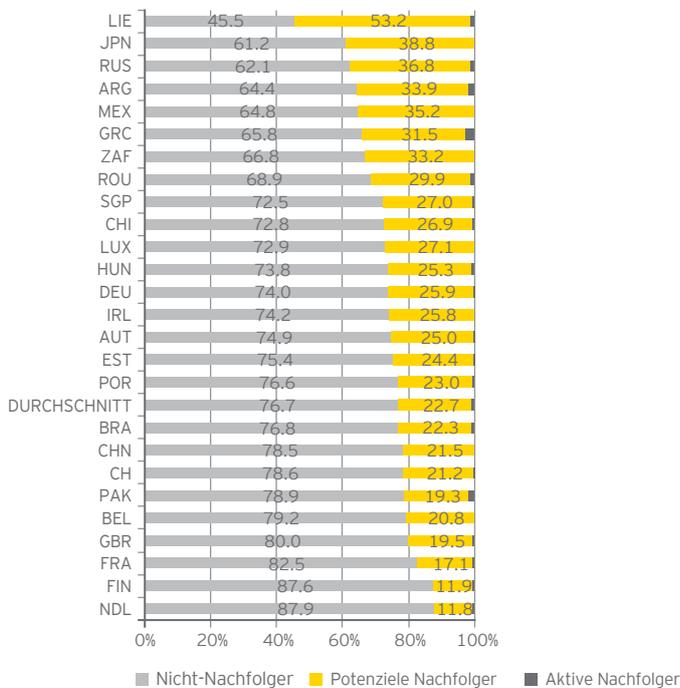


Abbildung 36 – Anhang: Verschiedene Arten von Nachfolgern, aufgeteilt nach Ländern

| | Kontrollmodell | Vollständiges Modell |
|-------------------------------------|----------------|----------------------|
| Kontrollvariablen | | |
| Geschlecht | -0,042** | -0,02 |
| Alter der Studenten | 0,024 | 0,028* |
| Studienphase | -0,075*** | -0,022 |
| Studienrichtung | -0,145*** | -0,042*** |
| Branche des Familienunternehmens | -0,011 | 0,037** |
| Unabhängige Variablen | | |
| Individuelle Ebene | | |
| Einstellung gegenüber dem Verhalten | | 0,076*** |
| Subjektive Norm (Eltern) | | 0,039*** |
| Unternehmerisches Selbstvertrauen | | -0,033* |
| Kontrollüberzeugung | | -0,058*** |
| Emotionale Bindung | | 0,183*** |
| Arbeitserfahrung | | 0,023 |
| Unternehmensebene | | |
| Umfang der Familienbeteiligung | | 0,013 |
| Anzahl der Mitarbeiter | | 0,048*** |
| Besitzdauer in Jahren | | -0,015 |
| Unternehmensperformance | | 0,016 |
| Anzahl der Firmen im Familienbesitz | | 0,025* |
| Familiäre Ebene | | |
| Anzahl der älteren Geschwister | | -0,029* |
| Bedeutung der Familientradition | | 0,336*** |
| Familienzusammenhalt | | -0,065*** |
| Institutionelle Ebene | | |
| Individualismus | | -0,059*** |
| Vermeidung von Unsicherheit | | 0,033* |
| BIP pro Kopf | | -0,181** |
| BIP pro Kopf zum Quadrat | | 0,1* |
| Adjustiertes R2 | 0,028 | 0,316 |
| F-Statistik | 31,991*** | 110,363*** |
| Delta R2 | | 0,276*** |

Tabelle 3 – Anhang: Regressionstabelle

* = $p < 0,05$

** = $p < 0,01$

*** = $p < 0,001$

N = 5.448

Abhängige Variable: Nachfolgeindex (Bitte geben Sie an, wie ernsthaft Sie darüber nachgedacht haben, das Unternehmen Ihrer Eltern zu übernehmen), acht Antwortmöglichkeiten von 0 bis 7, die eine steigende Intensität der Nachfolgeabsichten anzeigen.

Über Ernst & Young

Ernst & Young ist ein weltweit führendes Unternehmen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Advisory Services. Unsere 152.000 Mitarbeiter auf der ganzen Welt sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch miteinander verbunden. Unser Ziel ist es, unsere Mitarbeiter und Mandanten sowie unser gesellschaftliches Umfeld bei der Nutzung ihres Potenzials zu unterstützen.

Die internationale Ernst & Young-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, die jeweils rechtlich selbstständige und unabhängige Einheiten sind. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen über unsere Organisation finden Sie auf unserer Website unter www.ey.com.

© 2012 EYGM Limited.
Alle Rechte vorbehalten.

EYG Nr. CY0214

Das Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) bietet langfristige Unterstützung für Familienunternehmen an und hat sich in Forschung, Lehre und Weiterbildung/Transfer als führender international und national aktiver Family-Business-Experte etabliert. Die Tätigkeit des CFB-HSG umfasst die Initiierung, Steuerung, Vermarktung und Durchführung von Weiterbildungs- und Transferprogrammen, Forschungsprojekten und Kursen.

www.cfb.unisg.ch



Da Ernst & Young bestrebt ist, seine Auswirkungen auf die Umwelt möglichst gering zu halten, wurde dieses Dokument auf Papier mit hohem Recycling-Anteil gedruckt.

Diese Publikation enthält Informationen in zusammengefasster Form und dient daher nur der allgemeinen Orientierung. Sie ersetzt keine detaillierten Recherchen oder fachkundige Beurteilung. Weder EYGM Limited noch ein anderes Mitglied von Ernst & Young Global haften für Verluste, die aus Handlungen oder Unterlassungen von Personen auf der Grundlage von Informationen dieser Publikation entstehen. Für alle konkreten Fragen sollten die Dienste eines qualifizierten Beraters in Anspruch genommen werden.

Die globale Organisation von Ernst & Young oder ihre Mitgliedsunternehmen teilen nicht unbedingt die Ansichten von Dritten, die in dieser Publikation wiedergegeben werden. Solche Ansichten sind zudem in dem zeitlichen Zusammenhang zu sehen, in dem sie geäußert wurden.

ED keine

EMEIA MAS 356.1111