Institut für Entrepreneurship
Mittelstand und Familienunternehmen
der HWR Berlin

Unternehmensnachfolge in Berlin 2030

Wertewandel und der Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen auf Unternehmensnachfolgen im Jahr 2030 - Ist das klassische Familienunternehmen ein Auslaufmodell?

Forschungsbericht der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Prof Dr. Birgit Felden, Kai Gondlach, Michael Graffius, Laura Marwede,
Mira Schirrmeister, Mischa Stähli

EDITION EMF
Schriftenreihe des EMF-Instituts der HWR Berlin
Herausgeberin: Prof. Dr. Birgit Felden

EDITION EMF BAND 6 Unternehmensnachfolge in Berlin 2030

nachfolge zukunftsstudie

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek.

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über http://www.d-nb.de abrufbar.

Projektleitung:
Prof. Dr. Birgit Felden

Zukunftsforscher:
Kai Gondlach, M.A.
Mira Schirrmeister, M.A.
Mischa Stähli, M.A.

Wissenschaftliche Mitarbeit:
Michael Graffius, M.A.
Laura Marwede, M.A.

Edition EMF – Band 6

Unternehmensnachfolge in Berlin 2030

Wertewandel und der Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen auf Unternehmensnachfolgen im Jahr 2030 - Ist das klassische Familienunternehmen ein Auslaufmodell?

ISBN 978-3-940989-15-4, 19,90 EUR

Verlag: Flying Kiwi Media GmbH

Schulstraße 5, 24989 Dollerup, eMail: info@flying-kiwi.de

Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen
(EMF-Institut)
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Badensche Straße 52
10825 Berlin
Tel: +49 (0)30 30877-1370

1. Auflage 2013

Druck:
dbusiness.de GmbH, www.dbusiness.de
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit dem schriftlichen Einverständnis der Autoren.
Der Preis versteht sich inklusive der gesetzlichen Mehrwertsteuer.

Besuchen Sie uns im Internet:
http://www.emf-institut.org
http://www.nachfolge-in-deutschland.de
http://www.hwr-berlin.de

Unternehmensnachfolge in Berlin 2030

Wertewandel und der Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen auf Unternehmensnachfolgen im Jahr 2030 - Ist das klassische Familienunternehmen ein Auslaufmodell?

Forschungsbericht der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Edition EMF

Schriftenreihe des EMF-Instituts der HWR Berlin

Band 6

Herausgeberin: Prof. Dr. Birgit Felden

Vorwort der Herausgeberin

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Sie halten mit dieser Schrift den sechsten Band der Schriftenreihe des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF-Institut) in der Hand. In dieser Schriftenreihe werden in unregelmäßigen Abständen Forschungsergebnisse der Mitglieder und interessante Beiträge aus den Veranstaltungen des EMF-Instituts publiziert. Dabei stehen praxis- und anwendungsorientierte Forschungsprojekte im Fokus des Instituts und damit auch dieser Schriftenreihe.

Was wird eigentlich aus den Familienunternehmen, wenn Menschen älter werden und die Jüngeren nicht dasselbe machen wollen, was ihre Eltern ihnen vorgelebt haben? Und welchen Einfluss hat Wertewandel auf Unternehmertum? Was heißt das ganz konkret für Berlin und die dort unternehmerisch tätigen Menschen? Diese Fragen standen am Anfang der Forschungsidee, die zu der vorliegenden Studie geführt hat.

Die Fragen richten sich in die Zukunft und berühren viele unterschiedliche Aspekte: gesellschaftliche, ökonomische und auch politische. Sie eignen sich sehr gut für eine interdisziplinäre Betrachtung, in der jeder Forscher unterschiedliche Expertisen und Sichtweisen einbringen kann.

Kai Gondlach, Mira Schirrmeister und Mischa Stähli hatten den Wunsch, im Rahmen ihres Master-Studiengangs Zukunftsforschung an der Freien Universität Berlin ein lebensnahes Thema ins Zentrum zu stellen, das eine praktische und gesellschaftliche Relevanz hat und mit den Methoden der Zukunftsforschung erschlossen werden kann.

Das EMF-Institut der HWR Berlin konnte im Rahmen des ESF-geförderten Projektes „Hochschulbasierte Weiterbildung" eine Plattform bieten, diese Idee durch inhaltliche und organisatorische Unterstützung zu realisieren.

Dabei haben alle Forscher Neues kennen gelernt und ausprobiert: methodisch, thematisch, auch in der Form der Zusammenarbeit. Besonders schön: die hohe intrinsische Motivation aller Beteiligten, denn das Projekt beruhte auf freiwilligem Engagement, das mit den universitären und beruflichen Verpflichtungen der Beteiligten in Einklang gebracht werden musste.

Auf dem Weg zu diesem Ziel haben uns viele Menschen und Institutionen unterstützt, bei denen wir uns an dieser Stelle nochmal ausdrücklich bedanken. Dazu zählen neben den im Anhang vorgestellten Expertinnen und Experten aus dem Bereich Unternehmensnachfolge auch die vielen Menschen, die sich die Zeit genommen haben, unseren quantitativen Fragebogen auszufüllen und weiterzuverbreiten, die Parmenides-Stiftung, die uns die Software EIDOS zur Verfügung gestellt hat, sowie das Institut Futur und der Forschungsbeirat des ESF-Projekts „LUKU".

Heute, nach mehr als einem guten Jahr intensiver Arbeit, ist daraus eine umfangreiche Studie entstanden, die einen Beitrag zu der Frage leistet, wie Unternehmensnachfolgen und Familienunternehmen zukünftig aussehen könnten. Ich freue mich über das hervorragende Ergebnis, bedanke mich sehr bei den drei Forschern des Masterstudiengangs für ihre äußerst engagierte und kreative Arbeit und bin gespannt auf das Feedback der Leser.

Ihre Prof. Dr. Birgit Felden

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis X

Abbildungsverzeichnis XII

1. Einleitung 1

1.1 Warum diese Untersuchung? 1
1.2 Fragestellung und Ziel 4
1.3 Untersuchungsgegenstand 6
1.4 Ausgangslage Berlin 7
1.5 Forschungsstand 9

2. Vorgehensweise 12

2.1 Theoretische Grundlagen der Studie 12
2.2 Methodik 23

3. Expertendelphi 30

3.1 Expertenauswahl 31
3.2 Vorgehensweise 31
3.3 Ergebnisse: Trends der Berliner Unternehmenslandschaft 2030 35
3.4 Schlussfolgerungen und offene Fragen 59

4. Quantitative Befragung 63

4.1 Fragebogenentwicklung und Operationalisierung 65
4.2 Datenerhebung 69
4.3 Merkmale der Stichprobe 72
4.4 Auswertungen der quantitativen Befragung 80
4.5 Diskussion der Hypothesen 98

5. Szenario Familienunternehmen in Berlin 2030 103

5.1 Vorgehensweise 104
5.2 Ergebnisse: Szenarien zur Zukunft von Familienunternehmen in Berlin 109

5.3 Einordnung der Ergebnisse 137

6. Fazit 139

7. Literatur und Quellen 144

8. Anhänge 150

8.1 Übersicht der Projektpartner im Forschungs-projekt Innovative Lern- und Kommunikations-konzepte zur Unternehmensnachfolge in Berlin (LUKU) 150

8.2 Liste der abgefragten Items 157

8.3 Kurzbiographien der Expert/innen 159

8.4 Kurzbiografien der Autoren 164

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Idealtypische Modelle von Familienunternehmen. Quelle: Gersick, Davis, McCollom & Lansberg (1997). 20

Abb. 2: Schnittstellen von Familienunternehmen. Quelle: Tagiuri/Davis (1996). 21

Abb. 3: Eigene Darstellung des Forschungsprozesses. 23

Abb. 4: Eigene Darstellung des Expertendelphis. 30

Abb. 5: Aufschlüsselung des Datensatzes nach Vollständigkeit. 73

Abb. 6: Stichprobe nach Alter und Bereitschaft zur Unternehmensnachfolge. 74

Abb. 7: Karte deutschsprachiger Länder. Quelle: eigene Darstellung NordNordWest, Wikimedia Commons, lizenziert unter CreativeCommons-Lizenz by-sa-2.0-de, URL: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/de/legalcode. 76

Abb. 8: Stichprobenverteilung nach geographischer Herkunft. 77

Abb. 9: Aufschlüsselung des Datensatzes nach Vollständigkeit. 79

Abb. 10: Werteverteilung bei Unternehmern (n=118) und Nicht-Unternehmern (n=481). 83

Abb. 11: Werteverteilung bei Altersgruppe unter 30 Jahren (n=357) und Altersgruppe 30 Jahre und älter (n=287). 85

Abb. 12: Werteverteilung bei Mutter bzw. Vater ist Unternehmer. 86

Abb. 13: Werteverteilung nach Geschlecht: weiblich (n=303) und männlich (n=336). 88

Abb. 14: Werteverteilung nach Unternehmer (n=118) und potenziell Nachfolgenden (n=169). 90

Abb. 15: Werteverteilung nach Nachfolge-Affinität: Interessierte (n=169) und Kritische (n=224) 92

Abb. 16: Werteverteilung nach höherer (n=411) bzw. niedrigerer (n=211) Bildung 94

Abb. 17: Werteverteilung bei Gründungspräferenz ja (n=319) bzw. nein (n=208) 96

Abb. 18: Eigene Darstellung der Szenarioerstellung. 104

Abb. 19: Wechselwirkungsanalyse der Einflussfaktoren in EIDOS. X-Achse: Unsicherheit, Y-Achse: Einfluss. 106

Abb. 20: Konsistenzanalyse in EIDOS. 108

Abb. 21: Übersicht der Ausprägungen in Szenario 1 (EIDOS). 114

Abb. 22: Übersicht der Ausprägungen in Szenario 2 (EIDOS). 120

Abb. 23: Übersicht der Ausprägungen in Szenario 3 (EIDOS). 126

Abb. 24: Übersicht der Ausprägungen in Szenario 4 (EIDOS). 132

1. EINLEITUNG

1.1 WARUM DIESE UNTERSUCHUNG?

Die Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland ist geprägt durch kleine und mittlere Familienunternehmen. Eine Besonderheit dieser Unternehmensspezies ist der sogenannte Generationswechsel und damit für viele Selbständige die Entscheidung, in wessen Hände sie die Zukunft ihrer Unternehmen legen. Welche Dimension dieses Thema hat, verdeutlichen folgende Zahlen:

Eine Untersuchung des Instituts für Mittelstandforschung (IfM) Bonn kommt zu dem Ergebnis, dass bei 110.000 Unternehmen in Deutschland im Zeitraum 2010-2014 die Übergabe ansteht.[1] Davon berührt sind in der Folge 1,4 Mio. Arbeitnehmer[2], die in diesen Unternehmen beschäftigt sind.[3] In Berlin sind laut IfM in diesem Zeitraum ca. 4.100 Unternehmen und damit circa. 33.000 Beschäftigte betroffen.[4]

Selbst wenn potenziell Nachfolgende für den Generationswechsel bereit stehen, bleiben Schwierigkeiten nicht aus: Die Diskussion der Thematik krankt vielfach an der einseitigen Konzentration auf juristische und steuerliche Einzelprobleme.

---

[1] Hauser, Hans-Eduard; Boerger, Sven; Kay, Rosemarie (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014: Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren. IfM-Materialien Nr. 198, Institut für Mittelstandsforschung: Bonn, S. 20.

[2] Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit darauf verzichtet, bei Personenbeschreibungen (Unternehmer, Nachfolger u.ä.) immer die maskuline und die feminine Form zu verwenden. Selbstverständlich sind unabhängig von der Begriffsverwendung stets alle möglichen Ausprägungsformen zugleich gemeint.

[3] Vgl. ebenda, S. 25.

[4] Vgl. ebenda, S. 24; S. 28.

Steuern sparen um jeden Preis heißt vielfach die Devise. Managementmäßige Machbarkeit, aber auch die ertragsmäßige und finanzielle Belastbarkeit des Unternehmens bleiben unbeachtet.

Auch die Interessenlage der Betroffenen kommt oft zu kurz: Da ist oftmals der Senior als Initiator und Gestalter des Generationswechsels, der Beschäftigung und finanzielles Auskommen auch nach dem Wechsel anstrebt, der Junior als Mitgestalter unter Bewährungsdruck in einer neuen, ungewohnten Führungsrolle und nicht zuletzt das Unternehmen selbst, das die Zusatzlasten nur schwer verkraftet oder gar gänzlich überfordert wird. Dauerhafte Nachfolgeregelungen verlangen den Interessenausgleich zwischen diesen Standpunkten.

Hierbei spielen Werte und Einstellungen der Unternehmergeneration und der potenziell Nachfolgenden eine ebenso wichtige Rolle wie erwartbare gesellschaftliche Veränderungen, die auf die Unternehmen zurück wirken. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können schon heute oft keine passenden Nachfolgenden finden und müssen schlimmstenfalls liquidiert werden. So gelingt der Gründergeneration nur in gut der Hälfte der Fälle eine Übertragung an die zweite Generation, in die dritte Generation schaffen es nur noch 32 Prozent und in der vierten Generation bleiben nur noch 16 % der Betriebe übrig[5].

Mögliche Ursachen reichen von ungenügender Nachfolgeplanung bis hin zu einem Wandel im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld. Gerade die gesellschaftlichen Einflussfaktoren sind für dieses Themenfeld bisher noch wenig erforscht.

---

[5] Hennerkes, Brun-Hagen (1998): Familienunternehmen sichern und optimieren, Campus Verlag, Frankfurt am Main / New York.

So stellt sich die Frage, ob das klassische Familienunternehmen aufgrund der geschilderten Situation, verbunden mit dem demografischen Wandel und dem anhaltenden Trend zur Individualisierung von Lebensläufen zunehmend zum Auslaufmodell wird, weil die wenigen Kinder der aktuellen Unternehmergeneration sich bei einer Vielzahl von Optionen immer seltener für eine Nachfolge im familieneigenen Unternehmen entscheiden.

Gerade in Berlin, einer Stadt, deren Unternehmensstruktur stark von Kleinst- und Kleinunternehmen geprägt ist und in der sich gesellschaftliche Veränderungsprozesse besonders deutlich abzeichnen, ist die Frage nach der Zukunft der Familienunternehmen von besonderer Relevanz.

Scheitert eine Nachfolge, so führt dies oft zu Arbeitsplatzverlusten, sinkenden Steuereinnahmen und gefährdet möglicherweise zudem die Altersvorsorge der bisherigen Unternehmer. Es ist daher das Ziel von Wirtschaft und Politik, dass möglichst viele Unternehmen die Nachfolge rechtzeitig und erfolgreich regeln. Das vom Europäischen Sozialfonds (ESF) und der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (SenWTF) geförderte Projekt „Innovative Lern- und Kommunikationskonzepte zur Unternehmensnachfolge in Berlin (LUKU)" greift dieses Thema auf. Die hier vorliegende Studie zur Zukunft der Unternehmensnachfolge ist an das LUKU-Projekt gekoppelt und als Forschungsprojekt eines Studierendenteams des Masterstudiengangs Zukunftsforschung[6] der Freien Universität Berlin entstanden.

Nachfolgend sind die Ergebnisse der zukunftswissenschaftlichen Betrachtung der Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Entwicklungen, die Unternehmensnachfolgen in den nächsten Jahren beeinflussen könnten, zusammen gefasst.

---

[6] Nähere Informationen zum Masterstudiengang finden sich auf den Seiten des Institut Futur www.institutfutur.de und unter www.master-zukunftsforschung.de (letzter Zugriff 28.05.2013).

Dazu gehört eine systematische Untersuchung der aus Sicht von Experten erwarteten Entwicklungen genauso wie eine Untersuchung der Einstellungen und Wertvorstellungen der relevanten Gruppen, also Unternehmern sowie potenziell Nachfolgenden. Schließlich werden mögliche Rahmenbedingungen der Unternehmensnachfolge in Berlin 2030 mit Hilfe der Szenariotechnik dargestellt, um komplexe Zusammenhänge sichtbar und kommunizierbar zu machen.

1.2 FRAGESTELLUNG UND ZIEL

Ziel dieser Zukunftsstudie ist es, die Wertestruktur der gegenwärtigen und potenziell zukünftigen Unternehmergeneration zu ermitteln sowie mögliche Veränderungen in der Unternehmenslandschaft und den wirtschaftlichen Strukturen zu identifizieren. Die Ergebnisse werden in einem explorativen Szenarioprozess aufbereitet, der verschiedene mögliche und wahrscheinliche Entwicklungstendenzen für die Unternehmensnachfolge in Berlin 2030 unter besonderer Berücksichtigung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse skizziert.

Die zentrale Forschungsfrage, ob Familienunternehmen in den kommenden Jahren zu einem Auslaufmodell werden, wird anhand verschiedener Teilschritte untersucht. Zuvor werden die theoretischen und methodologischen Grundlagen aus Soziologie und Zukunftsforschung dargestellt (Kapitel 2):

- Zunächst wird anhand eines Expertendelphis[7] untersucht, welche möglichen Entwicklungen in der Berliner Unternehmenslandschaft bis 2030 zu erwarten sind. Hieraus werden Hypothesen für die quantitative Befragung generiert (Kapitel 3).

[7] Das Expertendelphi ist eine Befragung zur Generierung von Zukunftsaussagen mit mehreren Runden. Die genaue Vorgehensweise wird in Kapitel 3 dargestellt.

- Danach wird anhand einer quantitativen Onlinebefragung untersucht, ob und inwiefern die heutige und die künftige Unternehmergeneration ähnliche Wertvorstellungen haben (Kapitel 4).
- Anschließend werden die Ergebnisse der ersten beiden Teilschritte zusammen mit weiteren Literaturrecherchen in einem Szenarioprozess aufbereitet (Kapitel 5).
- Im Fazit werden Schlussfolgerungen und Anregungen für weitere Forschungsfragen ausgearbeitet (Kapitel 6).

Die Ergebnisse der Zukunftsstudie sollen einerseits dazu dienen, gesellschaftliche Entwicklungstendenzen und ihre Auswirkungen auf die Unternehmenslandschaft und insbesondere auf die Unternehmensnachfolge aufzuzeigen. Andererseits dienen die erstellten Szenarien einer besseren Kommunikation, indem sie sowohl eine anschauliche, verständliche Darstellungsweise der Problematik ermöglichen als auch einen wissenschaftlich fundierten Ausblick auf mögliche Zukünfte und Handlungsspielräume geben können. Letztlich soll die Zukunftsstudie mögliche Missstände aufzeigen und eine Grundlage bilden, um rechtzeitig Strategien zur Vermeidung negativer Entwicklungen zu entwickeln.

1.3 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND

Untersucht werden drei unterschiedliche Gruppen, die in den jeweiligen Teilabschnitten des Forschungsprojekts besonders beleuchtet werden.

1. Experten aus dem Umfeld des EMF-Instituts sowie der Berliner Initiative Unternehmensnachfolge und den Bereichen Wirtschaft und Wissenschaft haben in der Delphi-Untersuchung ihr theoretisches und praktisches Wissen in die Untersuchung eingebracht. Ihre Aussagen und Einschätzungen dienten insbesondere zur Vorbereitung der quantitativen Befragung.

2. Unternehmer in Kleinst- und Kleinunternehmen laut EU-Definition:

> *„Ein kleines Unternehmen wird definiert als ein Unternehmen, das weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigt und dessen Umsatz oder Jahresbilanz 10 Mio. Euro nicht überschreitet. [...] Ein Kleinstunternehmen wird definiert als ein Unternehmen, das weniger als 10 Mitarbeiter beschäftigt und dessen Umsatz oder Jahresbilanz 2 Mio. Euro nicht überschreitet."*[8]

Kleinst- und Kleinunternehmen sind in besonderer Form von Nachfolgeproblemen betroffen, wie Müller et al. schreiben:

[8] Europäische Union (2003): Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_de.htm(letzter Zugriff 28.05.2013).

> *„Die meisten Übernahmen erfolgen mit einem Anteil von 41 % in der Unternehmensgrößenklasse 1 bis 4 Beschäftigte ... Dieser Wert liegt allerdings deutlich unter dem Anteil dieser Größenklasse am Unternehmensbestand (65 %). Überproportional viele Übernahmen entfallen folgerichtig auf die höheren Unternehmensgrößenklassen, vor allem auf die mit 5 bis 9 Beschäftigten (36 %).“*[9]

Die große Mehrheit der Berliner Unternehmen sind Unternehmen mit maximal 10 Beschäftigten. Eine Differenzierung nach Branchen wurde nicht vorgenommen, jedoch fließen die Strukturdaten der Berliner Wirtschaft in die folgenden Überlegungen ein.

3. Unternehmerischer Nachwuchs / potenzielle Nachfolgende im Alter von aktuell 18 bis 29 Jahren. Personen dieser Alterskohorte werden zum Ende des betrachteten Zeitraums zwischen 36 und 47 Jahren sein und könnten damit für die Nachfolge in Frage kommen, da sie zu der Alterskohorte gehören, die heutzutage unter den Nachfolgenden besonders stark vertreten ist.[10].

1.4 AUSGANGSLAGE BERLIN

In Berlin gibt es laut Daten der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung 2011 ca. 157.700 Betriebe, davon über 150.000 mit weniger als 10 Mitarbeitern und nur 536 mit mehr als 250 Beschäftigten. Ca. 4,6 % der Betriebe zählen zur Industrie.[11]

---

[9] Müller, Klaus et al. (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel - Kurzfassung. Reihe: Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 83, Duderstadt, S. 6.

[10] Vgl. Müller et al. 2011, S. 5 ff.

[11] Senatsverwaltung Wirtschaft, Technologie und Forschung 2013: Wirtschaft aktuell: Unternehmens- und Betriebsstruktur in Berlin, http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wirtschaft/wirtschaftaktuell/betriebsstruktur.pdf?start&ts=1337587586&file=betriebsstruktur.pdf (letzter Zugriff 22.06.2013).

Detailliert beschreibt die IHK Berlin die Zusammensetzung ihrer Mitgliedsunternehmen und gibt damit einen Überblick über die Aufteilung der Unternehmen auf verschiedene Wirtschaftszweige:

> *„Zum Frühsommer 2012 zählt die IHK Berlin 279.800 Mitglieder aller Branchen. (...) Die Zahl der ins Handelsregister eingetragenen Unternehmen ist gegenüber dem Jahr 2010 auf 83.800 Firmen gewachsen. Weitere 196.000 Mitglieder sind als Kleingewerbetreibende in der Hauptstadt tätig. Berlins durch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) geprägte Wirtschaft spiegelt sich natürlich auch in der Mitgliederstruktur der IHK Berlin wider, die sich überwiegend aus KMUs zusammensetzt. Etwa 63 Prozent der Berliner IHK-Mitglieder sind in den Dienstleistungsbranchen aktiv, weitere 22 Prozent sind dem Groß- und Einzelhandel zuzurechnen. Der Hotellerie und der Gastronomie sind rund fünf Prozent der Mitglieder zugehörig. Neun Prozent gehören dem produzierenden Gewerbe an."*[12]

Eine erhebliche Zahl der Unternehmen in Berlin zählt zum Handwerk, daher sind hier auch die von der Handwerkskammer Berlin erhobenen Zahlen zu nennen:

> *„2011 ist die Zahl der Mitgliedsunternehmen bei der Handwerkskammer Berlin nach fünf Jahren zum ersten Mal wieder gestiegen, und zwar um 330 auf nunmehr 31.035 Betriebe. Nach wie vor ist das Bau- und Ausbauhandwerk stärkster Bereich innerhalb des Berliner Handwerks. Zum Ende des Jahres 2011 betrug sein Anteil am Gesamtbetriebsbestand 59,2 Prozent. Bei den zulassungspflichtigen Betrieben der Anlage A waren zum Stichtag 31. Dezember 2011 15.334 Handwerksbetriebe eingetragen – 41 mehr als zu Beginn des Jahres.*

---

[12] Industrie- und Handelskammer (IHK) Berlin und Handwerkskammer (HWK) Berlin: Berliner Wirtschaft in Zahlen- Ausgabe 2012, IHK und HWK Berlin, Berlin, S. 38.

Von Ende 2006 bis Ende 2010 war es in diesem Bereich stets zu einem Bestandsrückgang gekommen."[13]

Wie aus diesen Daten hervorgeht, dominieren in Berlin kleine und Kleinstunternehmen die Wirtschaft. Bestehende Zahlen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn[14] schätzen die Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen im Zeitraum von 2010 bis 2014 für Berlin auf ca. 4.100. Setzt sich dies so fort, stehen bis 2030 rund 17.000 Übergaben an. Beachtet man, dass viele Unternehmen in Berlin erst nach 1989 gegründet wurden und unterstellt man eine Generation mit rund 30 Jahren, könnte dies zu einer Bugwelle der Nachfolgeregelungen um 2030 führen. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass viele dieser Unternehmen zum ersten Mal in ihrer Unternehmensgeschichte in den Nachfolgeprozess eintreten. Aus diesem Grund wird bei einer Betrachtung der Familienunternehmen bis 2030 die Thematik der Unternehmensnachfolge als wesentlicher Bestandteil im Szenarioprozess aufgegriffen.

1.5 FORSCHUNGSSTAND

Seit Jahren untersucht das IfM Bonn in umfassenden Studien, wie viele Unternehmen in den nächsten Jahren in Deutschland übergeben werden. Darüber hinaus haben Müller et al. untersucht, wie groß die Nachfolgelücke bis 2020 ausfallen könnte.[15] Sie gehen davon aus, dass es in den kommenden Jahren eher weniger Personen gibt, die für eine Gründung oder Übernahme bereit stehen.

---

[13] IHK und HWK: Berliner Wirtschaft in Zahlen 2012, S. 30.

[14] Hauser; Kay 2010

[15] Müller et al. 2011

Dennoch entsteht eine Nachfolgelücke ihres Erachtens bis 2020 allenfalls in bestimmten Bereichen oder Regionen Deutschlands, auch weil bislang unterrepräsentierte Personengruppen wie Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund verstärkt Unternehmen übernehmen könnten. Sie beziehen sich dabei hauptsächlich auf demografische Daten, nehmen allerdings auch einige weitere Faktoren wie Verhaltensänderungen aufgrund neuer Konsummuster auf, ohne diese jedoch vertiefend zu untersuchen. Insgesamt wird erst nach 2020 mit einer bedeutsamen Nachfolgelücke gerechnet.

Zur Bevölkerungsentwicklung können die Bevölkerungsprognosen des Berliner Senats herangezogen werden, die Auskunft über die zu erwartende demografische Entwicklung der Stadt geben.[16] Außerdem hat das Prognos Institut im Auftrag der Berliner Bank eine Studie zur Zukunft Berlins erarbeitet, welche die Entwicklung der Stadt bis 2030 und bis 2050 beschreibt.[17] Hier geht es vornehmlich um wirtschaftliche und gesellschaftliche Dynamiken, das Thema Nachfolge und Familienunternehmen spielt dabei eine untergeordnete Rolle.

[16] Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Bevölkerungsprognose für Berlin und die Bezirke 2011-2030 Kurzfassung; Ref. I A – Stadtentwicklungsplanung in Zusammenarbeit mit dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg.Berlin, Oktober 2012.

[17] Vgl. Prognos AG (Hrgs.) (2010): Zukunftsdialog: Eine Zukunft für Berlin - Prognos-Studie zu den Perspektiven der Stadt im Auftrag der Berliner Bank, Berlin.

Hinsichtlich der Werteforschung ist zunächst eine Studie aus 2012 von Prügel und Hauck im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen zu erwähnen, in der die Werteorientierungen von Unternehmerkindern untersucht wurden. Sie attestiert den befragten potenziellen familieninternen Nachfolgenden „'Klassische' familienunternehmerische Werte in Verbindung mit hoher Individualität sowie Mut zu Kreativität und Innovation".[18] Mögliche familienexterne Nachfolgende wurden nicht untersucht. Bereits 2008 wurde im Auftrag der Commerzbank eine Studie zum Wertewandel im Mittelstand erstellt, in der auch die Bedeutung des Themas Nachfolge in diesem Kontext hervorgehoben wurde.[19]

Explizit zur Frage nach dem Einfluss gesellschaftlicher Veränderungen auf die Nachfolge ist über das genannte Material hinaus nichts zu finden. Mit dieser Studie wird somit Neuland betreten, sowohl was die Thematik als auch den methodischen Ansatz betrifft.

---

[18] Prügl, Reinhard; Hauck, Jana (2012): Deutschlands nächste Unternehmergeneration II - Eine empirische Untersuchung der Werthaltungen, Einstellungen und Pläne, Stiftung Familienunternehmen: München, S. 1.

[19] Vgl. Commerzbank (Hrsg.) (2008): Wirtschaft im Wertewandel – Unternehmertum und Verantwortung im Mittelstand, Studie 6, Commerzbank AG, Frankfurt a.M.

2. VORGEHENSWEISE

Im Folgenden werden zunächst die theoretischen Grundlagen dieser Studie und anschließend die angewendeten Methoden beschrieben. Da das Thema Nachfolge ein interdisziplinäres ist, wird bewusst eine Triangulation von Methoden angewendet, um das Wissen möglichst vieler relevanter Akteure einzubinden. Um dem Zukunftsbezug der Fragestellung gerecht zu werden, wird dabei auch auf Methoden der Zukunftsforschung zurückgegriffen.

2.1 THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER STUDIE

In diesem Abschnitt wird erläutert, auf welchen theoretischen Grundlagen der Zukunftsforschung und Annahmen aus soziologischen und wirtschafts-wissenschaftlichen Forschungserkenntnissen diese Untersuchung basiert.

2.1.1 ZUKUNFTSFORSCHUNG UND GESELLSCHAFTLICHER WANDEL

Auch wenn sich die Zukunft nicht vorhersehen lässt, zeichnen sich schon heute wichtige Entwicklungslinien in ihren Grundzügen ab. Zukunftswissenschaftliche Ansätze sind nicht zu verwechseln mit einem Blick in die Glaskugel, in der sich die Zukunft bereits jetzt zeigen soll. Es ist weder methodisch möglich noch sinnvoll, sich mit einem (noch) nicht existenten Forschungsgegenstand zu beschäftigen.

Zukunftsforschung ist die wissenschaftliche Befassung mit möglichen, wünschbaren und wahrscheinlichen Zukunftsentwicklungen und Gestaltungsoptionen sowie deren Voraussetzungen in Vergangenheit und Gegenwart"[20], wie es Rolf Kreibich, der Ehrenvorsitzende des Instituts für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 2006 formulierte. Demnach ist es nicht das Ziel der Zukunftsforschung, hundertprozentig zutreffende Prognosen zu erstellen, sondern Möglichkeitsräume und Handlungsoptionen aufzuzeigen sowie eine Reflexion bestehender Zukunftsbilder zu ermöglichen. „Was nämlich sehr wohl existiert und erforschbar ist, sind die Vorstellungen und Bilder, die handelnde Akteure eines Feldes von der Zukunft haben und die wiederum ihre Entscheidungen in der Gegenwart beeinflussen."[21]

Diese Herangehensweise basiert auf dem Konzept des Sozialkonstruktivismus, demzufolge die wahrgenommene Wirklichkeit als ein soziales Konstrukt verstanden werden muss.[22] In diesem Sinne wird in dieser Arbeit zum einen dargestellt, welche Vorstellungen über mögliche Zukünfte von Familienunternehmen und Nachfolge in Berlin existieren, und zum anderen versucht, anhand empirischer Daten zentrale Entwicklungstendenzen aufzuzeigen, die diese Bilder formen könnten.

Der Blick auf die Fragestellung ist weit gewählt. Um dennoch gewisse Anhaltspunkte zu haben, die den Themenkomplex greifbar machen, ist es notwendig, eine Eingrenzung auf bestimmte in der Forschung als relevant betrachtete Gesichtspunkte vorzunehmen. In der Zukunftsforschung wie auch in der Soziologie werden gesellschaftliche Veränderungsprozesse beschrieben, die einen erheblichen Einfluss auf unser Zusammenleben haben und haben werden. Für die Frage nach Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge sind einige besonders hervorzuheben:

---

[20] Kreibich, Rolf (2006): Zukunftsforschung, ArbeitsBericht Nr. 23/2006, IZT, Berlin, S. 3.

[21] Schröder, Tobias; Huck, Jana; de Haan, Gerd (2011): Transfer sozialer Innovationen. Eine zukunftsorientierte Fallstudie zur nachhaltigen Siedlungsentwicklung. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S. 52.

[22] Vgl. z. B.: Burr, Vivien (1998): An introduction to social constructionism, Routledge: London [u.a.].

Der **demografische Wandel**:

Dieser beinhaltet die Bevölkerungsentwicklung hinsichtlich der Altersstruktur, der Geburten- und Sterberate sowie der Migrationsbewegungen. Wie in der Einleitung ausgeführt, könnte der demografische Wandel dazu führen, dass immer weniger potenzielle jüngere Nachfolgende vorhanden sind, die ein bestehendes Unternehmen übernehmen könnten. In dieser Arbeit wird geprüft, welche Auswirkungen mögliche demografische Veränderungen auf Familienunternehmen und Nachfolge in Berlin haben werden.

Die **Individualisierung** und die **Multioptionsgesellschaft**[23]:

Diese stellen die Veränderung der Lebensweise der Einzelnen in Richtung erweiterte Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten in sämtlichen Fragen der Lebensführung und abnehmende Bindungen an bestimmte Werte und Gemeinschaften dar.

„Individualisierung bedeutet demnach die Zunahme der – objektiv zugemuteten und zugleich subjektiv selbst zugeschriebenen – Gestaltungs- und Entscheidungsnotwendigkeiten bzw. -möglichkeiten des Individuums."[24] Wenn Selbstverwirklichung statt Fremdbestimmung und wachsende Wahlmöglichkeiten zunehmend die Arbeitsbiographien bestimmen, könnte die Motivation zur Übernahme eines Unternehmens innerhalb der Familie als zwingende Logik schwinden. Ob sich für diese Annahme treffende Anhaltspunkte finden lassen, wird hier untersucht.

---

[23] Peter Gross konstatierte bereits 1994 in seinem Buch Multioptionsgesellschaft, dass die modernen Gesellschaften geprägt seien von der ständigen Erweiterung der Optionen, also der „prinzipiell realisierbare(n) Handlungsmöglichkeiten." (Gross 1994, S. 26). Die Entwicklung der Moderne führt zu einer ständigen, endlosen Steigerung an Optionen, die nur durch die Zerstörung tradierter, bindender alter Muster und Institutionen erfolgen kann. Vgl.: Gross, Peter (1994): Die Multioptionsgesellschaft, Band 917, edition suhrkamp: Frankfurt a.M.

[24] Konietzka, Dirk (2010): Kapitel 3 Institutionalisierung, Individualisierung und De-Standardisierung - Der theoretische Diskurs des sozialen Wandels des Lebenslaufs. In: Zeiten des Übergangs: Sozialer Wandel des Übergangs in das Erwachsenenalter, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden 2010, S. 63.

Die **Wissens**- und **Informationsgesellschaft**[25]:

Die Begriffe der Wissens- und Informationsgesellschaft markieren den Übergang von einer industriell geprägten zu einer wissensbasierten Gesellschaft, in der Wissen und Information das ökonomische und soziale Zusammenleben in hochentwickelten Staaten prägen.

Durch die bereits seit den 1960er Jahren zu beobachtende und bis heute anhaltende Bildungsexpansion erreichen immer mehr Personen einen höheren Bildungsabschluss. Höhere Bildungsabschlüsse erweitern einerseits berufliche Möglichkeiten und führen damit dazu, dass eine Unternehmensübernahme als eine Option unter vielen erscheint. Andererseits führt ein hoher Bildungsstand auch dazu, dass sich der Kreis der Personen, die für eine Nachfolge in Frage kommen, erweitert. Nicht zuletzt durch die steigenden tertiären Bildungsabschlüsse bei Frauen und Personen mit Migrationshintergrund rücken diese immer mehr in den Fokus als mögliche Nachfolgende.

Die Verbreitung von Information und die Zugänglichkeit von Wissen werden durch die schnelle Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien (insbesondere durch Digitalisierung) vorangetrieben und bringen weitere gesellschaftliche Veränderungen mit sich. So ermöglicht vor allem die zunehmende Verbreitung des Internets neue Wege der Kommunikation, Informationsbeschaffung und Vernetzung, die wiederum Auswirkungen auf soziale Beziehungen (besonders verstärkt durch soziale Medien) und ökonomische Entwicklungen haben.

Diese in der Zukunftsforschung auch als „Megatrends" bezeichneten Entwicklungen sind zum Teil empirisch beobachtbar. Gleichzeitig stehen dahinter komplexere theoretische Konzepte zur Erklärung von gesellschaftlichem Wandel, die in die Ausgangsüberlegungen in dieser Arbeit eingeflossen sind und somit einen wichtigen Rahmen für die folgenden Untersuchungen bilden.

---

[25] Vgl. hierzu beispielsweise: Stehr, Nico (2001): Moderne Wissensgesellschaften, Bundeszentrale für politische Bildung, 31.08.2001, Bonn.

Der **Wertewandel**

Ein besonderer Fokus liegt in dieser Studie auf der Frage des Wertewandels. Bisher wurde die Bedeutung, die Aspekte wie Werte und Emotionen im Kontext der Unternehmensnachfolge aufweisen, wenig erforscht. Dies verwundert angesichts der vielbetonten Wertegebundenheit von Familienunternehmen. Auch die prägende Rolle, die der Unternehmerpersönlichkeit insbesondere in Familienunternehmen zugesprochen wird, zeichnet sich laut Aussagen der Befragten in einer Umfrage von TNS Infratest im Auftrag der Commerzbank 2008 durch eine bestimmte Wertehaltung aus. Demnach kann ein Wechsel an der Unternehmensspitze eine grundsätzliche Veränderung des Unternehmenscharakters zur Folge haben.[26]

Fachliche und weniger wissenschaftliche Publikationen zu Werten und Wertewandel beinhalten sehr unterschiedliche Definitionen von Werten.[27] Dies erschwert die Diskussion teilweise erheblich, da häufig nicht klar definiert ist, was genau unter Werten verstanden wird. Werte galten historisch lange als religiös oder philosophisch festgelegte Vorstellungen über das „Richtige". Erst nach dem Zweiten Weltkrieg veränderte sich diese Auffassung und das Verständnis für die mögliche Vielfalt, Kontextabhängigkeit und Veränderlichkeit von Wertvorstellungen wuchs. Dies ermöglichte die Entstehung der Werteforschung und der Wertewandelforschung, wie wir sie heute kennen.[28] Seitdem hat das Konzept auch außerhalb der Soziologie und Sozialpsychologie erheblich an Bedeutung gewonnen und in andere Forschungsgebiete Eingang gefunden.[29]

---

[26] Vgl. Commerzbank 2008

[27] Vgl. Abels, Heinz (2009): Einführung in die Soziologie: Band 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

[28] Vgl. Klages, Helmut (2008): Entstehung, Bedeutung und Zukunft der Werteforschung. In: Erich H. Witte (Hrsg.): Sozialpsychologie und Werte, Lengerich: Pabst, S. 12ff.

[29] Vgl. ebenda, S. 16.

Mittlerweile sind Werte auch im Alltag präsent, zum Beispiel als Bekenntnis von Unternehmen zu einem bestimmten Wertekanon im Zusammenhang mit Unternehmensethik, Corporate Social Responsibility o.ä. Die breite Wirksamkeit der Werteforschung hat somit auch zu einer gewissen Beliebigkeit im Umgang und der Definition von Werten beigetragen.

Im Zuge dieser Untersuchung werden Werte dem Vorschlag des Handbuchs zur Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS) folgend definiert als

> *„...abstrakte zentrale Ziel- und Wunschvorstellungen [...]. Werte sind handlungsleitend, zentrale Elemente der Sinngebung, gesellschaftsstabilisierende Faktoren und bilden die Basis jeder Kultur. Somit eröffnen Werte ein soziologisches Analysekonzept, das auf der Individualebene und auf der gesellschaftlichen Ebene von Bedeutung ist."*[30]

Wertvorstellungen werden zunächst maßgeblich durch die Familie und später zunehmend durch das soziale Umfeld, wie beispielsweise die Schule oder Freundeskreise, erlernt und geprägt. Werte werden individuell „flexibel und situationsangemessen gehandhabt"[31], gleiche Wertvorstellungen führen also nicht zwangsläufig zu gleichen Verhaltensweisen. Es ist in der Werteforschung bis heute umstritten, inwiefern Werte sich im Laufe des Lebens verändern.

---

[30] Zitiert nach Hermann, Dieter (2010): Die Messung individueller reflexiver Werte. In: Glöckner-Rist, Angelika: Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen, ZIS Version 14.00, GESIS: Bonn.

[31] Abels 2009, S. 49.

Die berühmten Studien von Inglehardt zum Wertewandel deuten darauf hin, dass die durchschnittlich gemessenen Wertemuster einzelner Alterskohorten über die Zeit relativ stabil bleiben.[32] Vor diesem Hintergrund können wir in dieser Studie zwar keine Prognosen zur Wertorientierung potenzieller Nachfolgender und älterer Unternehmer im Jahr 2030 wagen, aber unter der Annahme einer relativen Stabilität der Werteorientierungen Rückschlüsse ziehen, welche Werte beziehungsweise Werteunterschiede im Zeitraum von heute bis 2030 eine Rolle spielen könnten.

Das **traditionelle Familienbild** hat sich aufgrund des beschriebenen gesellschaftlichen Wandels der letzten Jahrzehnte grundlegend verändert. Während beispielsweise in Baden-Württemberg zwar noch 80 Prozent aller Familien klassisch als Ehepaare mit Kindern leben, macht diese Familienform in Berlin nur noch 53 Prozent aus.[33] Kormann zählt verschiedene Elemente des Wandels auf, die sich auch im Unternehmen auswirken:

- „Abfolge unterschiedlicher Lebenspartnerschaften,
- alleinerziehende Elternteile,
- Selbstverwirklichung beider Eltern in eigenen Karrieren,
- Unsicherheit in der Erziehung, inwieweit auf die Beachtung von Normen bestanden werden kann,
- Erziehung als Verhandlungsprozess statt als Weisungsprozess,
- gemeinsamer Lebensabschnitt von Großeltern und Enkeln aufgrund der verlängerten Lebenserwartung,
- Verfügbarkeit besserer Ausbildungsmöglichkeiten (z. B. Auslandsstudium), damit aber potenziell größere Unterschiede in der Ausbildung,

[32] Ronald Inglehardt stellte anhand empirischer Untersuchungen die These auf, dass es einen Wandel von materialistischen zu postmaterialistischen Werten gibt. Demnach verschieben sich die Gewichte zwischen den verschiedenen Wertorientierungen, da die materialistischen Werte mit den älteren Alterskohorten langsam aussterben.

[33] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2012): Die soziale Situation in Deutschland: Zahlen und Fakten: Alter der Mütter bei der Geburt ihrer Kinder. http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61556/alter-der-muetter (letzter Zugriff 18.04.2013).

- Mobilität, durch global verteilte Wohnsitze reduzierte Intensität des Kontaktes zu Verwandten,
- autonom gewählte Freundschaftsbeziehungen in Konkurrenz und zu Lasten der Familien- und Verwandtschaftskontakte"[34]

In dieser Auflistung finden sich viele Themen wieder, die den oben erwähnten langfristigen, umfassenden gesellschaftlichen Veränderungsprozessen zuzuordnen sind, wie die Vielfalt an Wahlmöglichkeiten oder die verbesserten Bildungschancen. Kormann stellt fest: „Dieser fortschreitende Wandel der Familien muss sich auf die Gestaltung der Beziehungen zwischen Familiengesellschaftern und Unternehmen durchschlagen."[35] Dies trifft auch auf die Nachfolgethematik zu und wirft gleichzeitig die Frage auf, welche Auswirkungen solche Veränderungen auf Familienunternehmen haben.

2.1.2 FAMILIENUNTERNEHMEN UND NACHFOLGE

Als theoretische Übersicht und Orientierung zur Klärung des Begriffs Familienunternehmen dient das dreidimensionale Modell von Gersick et al. (1997)[36]. Es zeigt idealtypisch die verschiedenen Stadien eines Familienunternehmens von der Gründungsstruktur bis zur Weitergabe in der dritten Generation und die jeweiligen Führungsstrukturen. Es bildet zudem die verschiedenen Phasen des Wachstums von der Gründung des Unternehmens, des Wachstums und der Institutionalisierung von strategischen und formalen Planungs- und Steuerungsmechanismen, der Reifephase und die zu vermeidende Wendephase ab.

---

[34] Kormann, Hermut (2011): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, Springer: Berlin, Heidelberg 2011, S. 10-11.

[35] Ebenda, S. 10-11.

[36] Gersick, K., Davis, J. A., McCollom-Hampton , M., Landsberg, I., (1997): Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School. Boston.

Nach der Gründung und dem Aufbau des Unternehmens durch eine junge Familie kann eine kurzzeitige gemeinsame Unternehmensführung mit den Kindern folgen. Danach wird das Unternehmen an die Kinder weitergegeben. Die dritte Generation, das sog. Cousin-Konsortium, folgt idealtypisch, findet sich in der Praxis jedoch häufig erst ab einer bestimmten Größe des Unternehmens, die in dieser Untersuchung nur eine untergeordnete Rolle spielt.

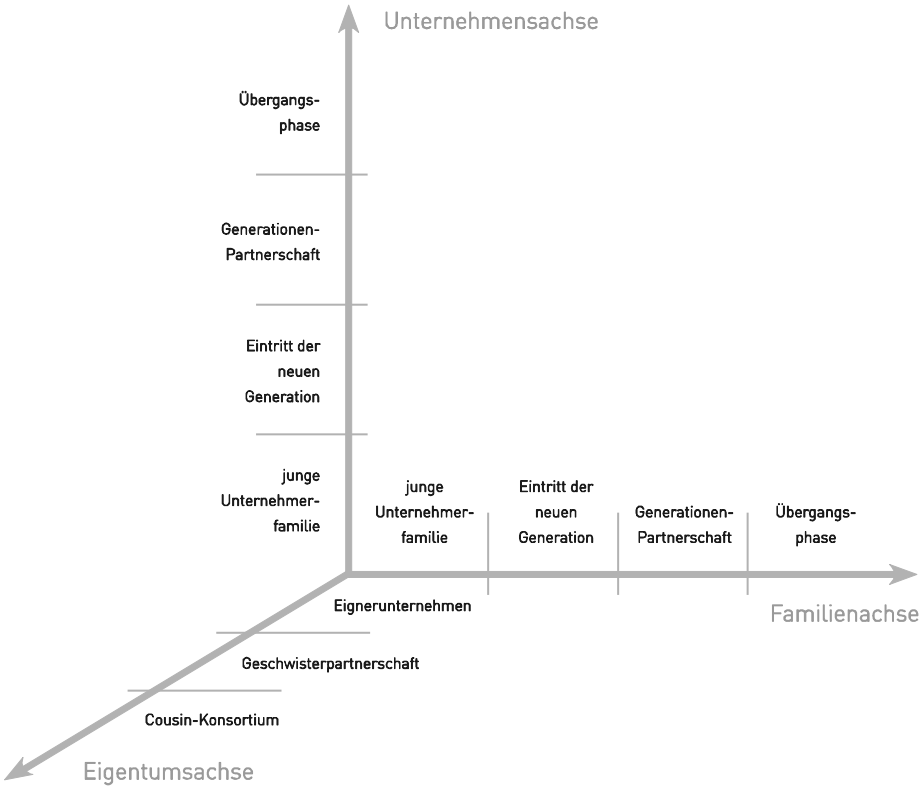
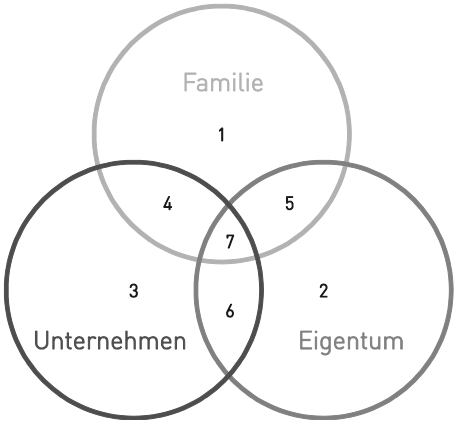


Abb. 1: . Idealtypische Modelle von Familienunternehmen Quelle: Gersick, Davis, McCollom & Lansberg (1997).

Nachfolge ist demnach in diesen drei Dimensionen zu definieren. Bei der Nachfolge geht es zunächst um die Übergabe der Führungsverantwortung auf den Junior, also eine Managementfrage. Es geht weiter um die Erstellung eines Testamentes oder die Vorbereitung von Verkaufsverträgen, also Fragen des Eigentums. Und last but not least geht es auch um emotionale Aspekte. Ihr Einfluss ist umso stärker, je enger die Beziehung der beteiligten Personen ist, also insbesondere bei einer direkten Verzahnung von Familie und Unternehmen in Familienunternehmen.

Diese Verzahnung und wo die Schnittstellen sind, wird auch in folgendem Schaubild dargestellt:



1. nur Familienmitglieder
2. nur Anteilseigner
3. nur Mitarbeiter
4. Familienmitglied und Mitarbeiter
5. Familienmitglied und Anteilseigner
6. Mitarbieter und Anteilseigner
7. Familienmitglied, Anteilseigner und Mitarbeiter

Abb. 2: Schnittstellen von Familienunternehmen. Quelle: Tagiuri/Davis (1996).

Die Probleme in Familienunternehmen finden nicht innerhalb der Kreise statt, sondern an den Schnittstellen, da jedes System (oder hier Subsystem) unterschiedliche Wertvorstellungen hat, die es zu bedienen und einzuhalten gilt. Die Herausforderung liegt darin, die Subsysteme untereinander auszubalancieren und zu integrieren. Die Entscheidungsträger müssen die verschiedenen Anspruchsgruppen zufrieden stellen. Nur durch Integration und Befriedigung aller Anspruchsgruppen und gute Kommunikation ist es möglich, das Familienunternehmen langfristig erfolgreich zu führen. Dies gilt insbesondere, wenn die Nachfolgeregelung ansteht[37].

[37] Nötzli Breinlinger, U., G. (2006): Situative Corporate Governance – Ein Modell für kleine und mittelgrosse Familienunternehmen in der Schweiz. Guttenberg Druck. Schaan. S. 89ff.

2.2 METHODIK

Wie in der Einleitung festgestellt, gibt es zu der vorliegenden Forschungsfrage nur wenig Literatur, auf die aufgebaut werden kann. Daher wurde eine explorative Vorgehensweise gewählt, bei der eine Vielzahl an Daten generiert und ausgewertet wurde. Die Fragestellung berührt nicht nur volks- und betriebswirtschaftliche Bereiche, sondern auch sozialpsychologische und soziologische Aspekte. Es bietet sich daher an, eine transdisziplinäre Vorgehensweise zu wählen, welche die Einbindung von Wissen unterschiedlicher Disziplinen und Akteure ermöglicht.

Schon zu Beginn des Forschungsprozesses stand fest, dass es nicht möglich sein würde, alle Aspekte mit einer einzigen Methode abzudecken, daher wurde die Studie in einer mehrstufigen Vorgehensweise realisiert. Diese Herangehensweise ermöglicht es, die in den Teilschritten gewonnenen Erkenntnisse direkt für die nächsten Schritte zu verwenden. Die einzelnen Teile des Forschungsprozesses bauen somit aufeinander auf.

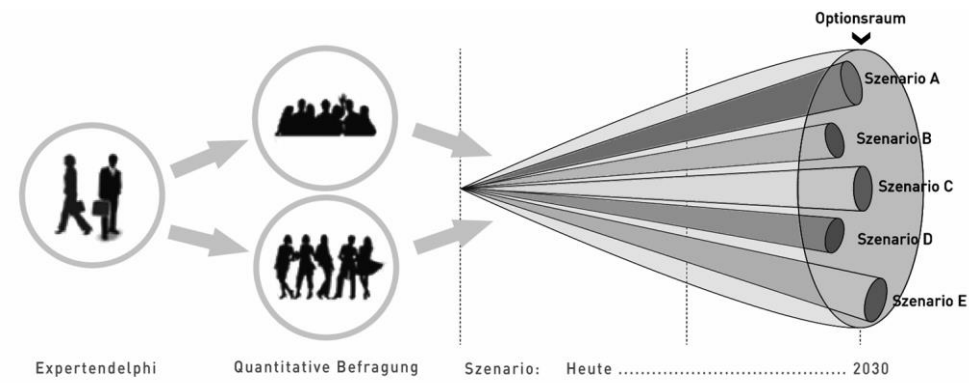


Abb. 3: Eigene Darstellung des Forschungsprozesses.

Zunächst gilt es zu klären, ob die Annahme über die Bedeutung von Werten im Prozess der Unternehmensnachfolge auch von Experten aus dem Feld geteilt wird. Aus diesen Erkenntnissen werden Thesen über die Wertestruktur von Unternehmern und potenziellen Nachfolgenden generiert, die im Anschluss quantitativ überprüft werden.

Darüber wird analysiert, welche gesellschaftlichen Veränderungen speziell in Berlin mit Blick auf Familienunternehmen und Nachfolge erwartbar sind. Die Ergebnisse werden zusammen mit den aus Literaturrecherchen gewonnenen Erkenntnissen zu einem schlüssigen Bild zusammengefügt. Wie die Teilschritte im Einzelnen aussehen und welche methodischen Überlegungen dahinter stehen, wird im Folgenden ausführlich dargestellt.

2.2.1 QUALITATIVE EXPERTENBEFRAGUNG UND EXPERTENDELPHI

An die Sichtung der relevanten Literatur und die Ausarbeitung der Forschungsfrage für diese Studie schließt sich der empirische Forschungsteil an. Zunächst werden die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Annahmen über die Auswirkungen gesellschaftlicher Entwicklungen auf Familienunternehmen und Nachfolge hinsichtlich ihrer Bedeutung überprüft. Hierfür wurden neun Experten aus dem Umfeld des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen identifiziert, die sich mit dem Thema Familienunternehmen und Nachfolge beschäftigen.

Die Expertenbefragung wird mit der Delphi-Methode durchgeführt.[38] Die Methode eignet sich besonders, um Einschätzungen zu diffusen Sachverhalten einzuholen. Bei Fragestellungen mit einem Zukunftsbezug handelt es sich meist um eher diffuse Sachverhalte, da es nicht möglich ist, sich auf Faktenwissen zu beziehen. Stattdessen geht es darum, begründete Einschätzungen über erwartbare Entwicklungen darzustellen.

---

[38] Vgl. Häder, Michael (2009): Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden

Der Vorteil eines Experten-Delphi im Vergleich zu anderen Befragungsmethoden besteht in erster Linie darin, dass eine Gruppenmeinung herausgearbeitet werden kann, ohne dass gruppendynamische Prozesse das Ergebnis verfälschen. Während sich bei offenen Gruppendiskussionen häufig Meinungsführer finden, welche die Ergebnisse überproportional prägen, ist dieser Effekt bei anonymen Mehrfach-Befragungen nicht möglich. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass sich die Befragten zwischen den Runden nochmals überlegen können, inwiefern ihre Aussagen zutreffend sind oder nicht. Sie können ihr Urteil revidieren, ohne dass dies für die anderen Beteiligten erkennbar ist. Der soziale Druck, zu einer einmal eingenommen Position zu stehen, entfällt somit zusätzlich.

Delphi-Befragungen werden meistens mit größeren Experten-Gruppen quantitativ durchgeführt. Qualitative Delphis mit kleinen Gruppen wie in dieser Untersuchung sind eher selten. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, da der Studienansatz explorativ ausgelegt ist und die Generierung erster Thesen im Vordergrund steht. Eine quantitative Vorgehensweise hätte sich hierbei nicht angeboten. Da die befragten Experten über ein breites Wissen zur spezifischen Problematik von Familienunternehmen und Nachfolgen verfügen, können sie auch als verhältnismäßig kleine Gruppe viele unterschiedliche Aspekte aufdecken.

Die Ergebnisse sind in Kapitel 3 dargestellt. Das so entstandene Bild zukünftiger Entwicklungen der Unternehmenslandschaft in Berlin bildet außerdem den Hintergrund für den Szenarioprozess, der in Kapitel 5 beschrieben wird. Dieser Teil der Untersuchung erfüllt damit vier Zwecke:

- Nullrunde[39] zur Prüfung der Relevanz der Forschungsfrage und der theoretischen Konzepte
- Generierung von Hypothesen für die quantitative Befragung zu Werten

[39] Eine Nullrunde dient in der qualitativen Sozialforschung sowohl der Überprüfung der Methode als auch der Generierung erster Aussagen und Erkenntnisse.

- Identifizierung von berlin- und wirtschaftsbezogenen Zukunftsbildern relevanter Akteure
- Generierung von Annahmen und Einflussfaktoren für den Szenarioprozess.

2.2.2 QUANTITATIVE BEFRAGUNG

Aus den qualitativen Interviews werden Hypothesen abgeleitet, die sich auf die Wertvorstellungen von Unternehmern und potenziell Nachfolgenden beziehen (siehe Kapitel 4). Um diese zu überprüfen, wird eine quantitative Online-Befragung mit mehreren Zielgruppen durchgeführt.

Wie bereits beschrieben, werden die Werte eines Menschen früh geprägt und bleiben normalerweise über lange Zeit stabil. Daher können aus der Untersuchung von Wertvorstellungen junger Menschen heute bereits Rückschlüsse darauf gezogen werden, welche Wertvorstellungen sie zu dem Zeitpunkt haben werden, an dem sie Nachfolgende sein könnten.

In der hier vorliegenden Untersuchung wurden sowohl Unternehmerkinder als auch potenzielle externe Nachfolgende und heutige Unternehmer befragt. Dies erlaubt einen Vergleich zwischen den verschiedenen Gruppen. Die Ergebnisse dieser Befragung können zeigen, welche Konfliktlinien schon heute anhand der Wertvorstellungen von Unternehmern und potenziell Nachfolgenden erkennbar sind.

Dieser Teil der Studie erfüllt damit folgende Zwecke:

- Überprüfung der möglichen Unterschiede in den Wertvorstellungen von Unternehmern und potenziell Nachfolgenden
- Identifizierung möglicher zukünftiger Konfliktlinien in der Nachfolge

- Generierung von Annahmen über die Rolle von Werten für den Szenarioprozess
- Gewinnung von Erkenntnissen über Eigenschaften zukünftiger Nachfolgender anhand ihrer heutigen Wertvorstellungen.

2.2.3 SZENARIOPROZESS

Szenarien werden in der Zukunftsforschung, aber auch in Unternehmen und Organisationen eingesetzt, um mögliche Bilder der Zukunft zu erstellen. Sie helfen dabei, Entwicklungen in einem bestimmten Themengebiet besser zu verstehen, mit Unsicherheiten umzugehen, Ungewissheit zu reduzieren und sich die Zusammenhänge unterschiedlicher Einflüsse auf ein bestimmtes Feld vorzustellen. In Abgrenzung zu Projektionen, Trends und Prognosen sind Szenarien vor allem ein Instrument, um verschiedene Aussagen über die Zukunft zu kombinieren und plausible Entwicklungsmöglichkeiten sowie komplexe Wirkungszusammenhänge zu beschreiben.[40]

> *„Ihr Ergebnis ist stets die Darstellung von in sich konsistenten alternativen Zukunftsbildern – kohärenten Bildern von künftigen möglichen Zuständen des jeweiligen Gegenstandsbereichs."*[41]

Sie sind holistisch und sollen somit einen Gesamtüberblick zu dem gewählten Forschungsgegenstand geben. Gleichzeitig bieten sie die Möglichkeit, sowohl quantitative als auch qualitative Daten in den Prozess einzubeziehen.

---

[40] Vgl. Glenn, Jerome C. and The Futures Group International (2011): Scenarios. In: The Millennium Project Futures Research Methodology—V3.0, S. 2.

[41] Steinmüller, Karlheinz (2010): Szenarien – die Grundlagen, unveröffentlicht, S. 1.

In diesem Sinne sollen alle zuvor gewonnen Daten und Erkenntnisse über Familienunternehmen und Nachfolge in Berlin 2030 in diesem Schritt zu einem größeren Bild zusammengefügt werden. Dazu werden an verschiedenen Stellen des Prozesses erneut Experten eingebunden, um deren Fachwissen für den Szenarioprozess zu nutzen. Die Details der Vorgehensweise werden in Kapitel 5 erläutert.

Ein Szenarioprozess beinhaltet in der Regel mehrere Teilschritte, die zur Konstruktion des Szenarios führen. In der deutschsprachigen Zukunftsforschung gibt es jedoch noch keine einheitliche Terminologie, die die einzelnen Schritte des Szenarioprozesses vorgibt. Grob lässt sich der Szenarioprozess in vier Phasen unterteilen:

- Umfeldanalyse: Hier geht es um die Frage, welche Faktoren und Akteure das Umfeld des Untersuchungsgegenstandes heute und in den kommenden Jahren prägen werden.
- Identifikation und Analyse von Schlüsselfaktoren: Aus der Vielzahl möglicher Faktoren und Akteure werden diejenigen ausgewählt, die eine Schlüsselstellung innerhalb des Umfelds einnehmen. Diese werden in der Regel anhand der Frage ermittelt, welche Faktoren besonders einflussreich und gleichzeitig besonders unsicher sind sowie auf die Entwicklung vieler anderer Faktoren aktiv einwirken („Treiber").
- Projektionenbildung: Es wird analysiert, welche alternativen Entwicklungsmöglichkeiten beziehungsweise Ausprägungen eines Schlüsselfaktors denkbar sind und inwiefern die einzelnen Ausprägungen der Schlüsselfaktoren gemeinsam auftreten können, also untereinander konsistent sind.

- Szenarioerstellung und Auswertung der Szenarien: An diesem Punkt des Prozesses geht es darum, mehrere konsistente, möglichst unterschiedliche Projektionen-Bündel auszuwählen, die jeweils ein Rohszenario bilden. Diese werden dann zusammen mit den anfangs identifizierten stabilen Faktoren beziehungsweise Annahmen in einem Szenario aufbereitet. Die Form der Szenariodarstellung ist abhängig von der Frage, welches Ziel mit dem Prozess verfolgt wird. Darüber hinaus können die unterschiedlichen Szenarien in Hinblick auf strategische Handlungsoptionen und deren Wirksamkeit ausgewertet werden.

Die Verfasser dieser Studie haben sich entschieden, für die Szenariokonstruktion eine narrative Darstellungsform zu wählen. Ergänzend wird der Prozess der Szenarioentstehung umfassend dokumentiert. Diese Vorgehensweise soll sicherstellen, dass die Ergebnisse sowohl für fachlich Interessierte nachvollziehbar sind als auch zu weiteren Kommunikationszwecken verwendet werden können.

Der Szenarioprozess erfüllt damit folgende Zwecke:

- Umfassende Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes Familienunternehmen und Nachfolge in Berlin
- Diskursive Analyse und Aggregation der bisherigen Ergebnisse
- Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchungen in einer kommunikativ ansprechenden und verständlichen Form.

3. EXPERTENDELPHI

Ein Ziel des Forschungsprojekts besteht darin, mögliche Trends in der Berliner Unternehmenslandschaft bis 2030 zu ermitteln. Dazu wurde in Anlehnung an die in Kapitel 2 beschriebene Delphimethode eine mehrstufige Expertenbefragung durchgeführt. Neben Erwartungen bezüglich der Entwicklung der Berliner Unternehmenslandschaft wurden die Expertinnen und Experten in der ersten Runde zu ihren Ansichten über die Bedeutung von Werten in der Unternehmensnachfolge befragt. Die Auswertung der Antworten dient als Vorbereitung der quantitativen Befragung von potenziell Nachfolgenden und Unternehmerinnen und Unternehmern, die in Kapitel 4 ausführlich erläutert wird.

Die Delphi-Methode wird vor allem in der Zukunftsforschung angewendet. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Definitionen für Delphi-Verfahren, die je nach Anwendung und Ziel der Untersuchungen variieren.[42] Laut Häder besteht „...die Grundidee von Delphi [...] darin, in mehreren Wellen Expertenmeinungen zur Problemlösung zu nutzen und sich dabei eines anonymen Feed-backs zu bedienen".[43]

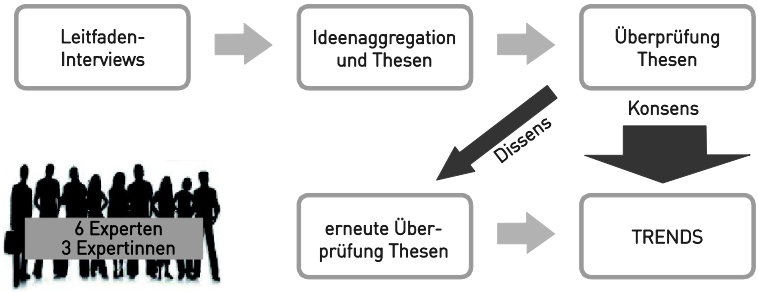


Abb. 4: Eigene Darstellung des Expertendelphis.

[42] Vgl. Häder 2009, S. 19.

[43] Ebenda, S. 23.

3.1 EXPERTENAUSWAHL

Entscheidend für die Qualität der Ergebnisse einer Delphi-Befragung ist die Auswahl geeigneter Experten, wobei sich der Expertenbegriff bei dieser Methode nicht allein auf wissenschaftliches Fachwissen beschränkt. Entscheidend hierbei ist, dass einige der befragten Personen durch ihre beruflichen Rollen selbst einen Einfluss auf die zukünftige Gestaltung der Unternehmensnachfolgen in Berlin haben. Ihre Ansichten und Erwartungen hinsichtlich der potenziell Nachfolgenden, aber auch hinsichtlich des Verhaltens der Übergebenden sowie der generellen Entwicklung der Unternehmenslandschaft, beeinflussen ihr Handeln und ihre Entscheidungen, die wiederum auf die Gestaltung von Unternehmensnachfolgen zurückwirken. Dieser Zusammenhang zwischen Ansichten und Handeln begründet die Einbindung praktischen Expertenwissens in die Befragung. Darüber hinaus nehmen Menschen, die nicht nur einen theoretischen, sondern auch einen praktischen Bezug zu einem Thema haben, kommende Entwicklungen häufig sehr früh wahr und können somit wichtige Hinweise auf zukünftige Tendenzen geben.

3.2 VORGEHENSWEISE

Insgesamt wurden neun Personen befragt. Die Expertinnen und Experten sind in der Nachfolgeberatung der Berliner Kammern (Industrie- und Handelskammer Berlin sowie Handwerkskammer Berlin), in der Nachfolgeberatung einer Berliner Bank, in Beratungsunternehmen, als Steuerberater, als Anwalt und in der Wissenschaft (Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke) sowie selbst als Unternehmer tätig und haben somit in unterschiedlichen Rollen im Bereich Nachfolge Erfahrungen gesammelt und Wissen erworben.

Auf Basis der Literaturrecherchen und der ausgearbeiteten theoretischen Grundlagen für diese Untersuchung wurde ein offener Interviewleitfaden erstellt, der drei Themengebiete umfasst:

1.) die Wertvorstellungen heutiger Unternehmer

2.) die Wertvorstellungen potenziell Nachfolgender und

3.) die erwartbaren Entwicklungen in der Berliner Unternehmenslandschaft.[44]

In der ersten Runde des Delphiprozesses wurden neun circa einstündige qualitative Einzelinterviews mithilfe des Leitfadens (siehe Anhang) geführt, die anhand von Videoaufzeichnungen dokumentiert wurden. Die Interviews fanden zwischen Juni und August 2012 statt und wurden jeweils von zwei Interviewern aus dem Forschungsteam geführt.

Auffallend war, dass viele Interviewte ihre eigenen Einschätzungen über zukünftige Entwicklungen als relativ unsicher einstuften:

> *„Über die Zukunft bin ich mir nicht sicher." (IP 1)*

> *„Wir haben einen Ist-Zustand, da kann man sich ja relativ sicher fühlen. Das andere ist alles Glaskugel, in Zukunft kann auch alles ganz anders aussehen." (IP 2)*

Dies deutet darauf hin, dass eine direkte Frage nach Prognosen nicht angebracht ist, um den untersuchten Themengebieten und den Befragten gerecht zu werden. Es kann auch durch eine Delphi-Befragung nicht geklärt werden, was genau in den nächsten Jahren bis 2030 in Berlin geschehen wird, zumal die Zahl der Befragten relativ klein ist und daher nur eine begrenzte Zahl von Perspektiven eingebracht wurde.

---

[44] Der Leitfaden für die Interviews befindet sich im Anhang dieser Studie.

Dennoch ist es möglich, mit dieser Methode abzubilden, welche Erwartungen und Einschätzungen die befragten Expertinnen und Experten teilen. Wie eingangs erläutert, können diese als mögliche und – aus Sicht der Befragten – wahrscheinliche Zukunftsbilder verstanden werden. Eine über den Kreis der Befragten hinausgehende Bedeutung erlangen diese Zukunftsvorstellungen, wenn sie als Diskussionsgrundlage für die Unternehmensnachfolge in Berlin 2030 genutzt werden.

Um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszufinden und auf mögliche Konsequenzen für die Unternehmensnachfolge hin zu analysieren wurden die Interviews vom Forschungsteam ausgewertet und die Aussagen zu zukünftigen Entwicklungen in der Berliner Unternehmenslandschaft zu Thesen verdichtet und anonymisiert. Die dabei entstandenen 19 Thesen wurden den Befragten als Online-Fragebogen zurückgespiegelt, in dem sie anonym ihre Einschätzungen zu jeder einzelnen These abgeben und diese begründen konnten. Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass die Teilnehmenden zwar von den Ideen der anderen erfahren. Gleichzeitig konnten sie sich jedoch bei der Beurteilung der unterschiedlichen Thesen nicht davon leiten lassen, wessen Aussagen sie am ehesten vertrauen, da die Urheberschaft der einzelnen Punkte nicht erkennbar war. Auch die in Gruppendiskussionen wirksamen Mechanismen wie dominantes Redeverhalten einzelner und Anpassung an die (vermeintliche) Mehrheitsmeinung konnten so umgangen werden.

Im Zeitraum Dezember 2012 bis Januar 2013 haben sieben von den neun in der ersten Runde interviewten Personen den Fragebogen der zweiten Runde ausgefüllt. Der Onlinefragebogen wurde mittels SoSci Survey[45] realisiert und den Teilnehmern auf https://www.soscisurvey.de/UNF-Delphi/ zur Verfügung gestellt.

---

[45] Leiner, D. J. (2012): SoSci Survey (Version 2.3.03) [Computer Software]. https://www.soscisurvey.de (letzter Zugriff 27.05.2013).

Die 19 Thesen wurden in einer zufälligen Reihenfolge präsentiert. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zum Ankreuzen waren „stimme voll zu", „unentschieden", „stimme überhaupt nicht zu" und „kann ich nicht beurteilen". Es konnten jeweils Begründungen für die Antworten sowie bei Nicht-Zustimmung Vorschläge für alternative Thesen in offene Felder eingetragen werden.

Für die Bewertung der Ergebnisse wird folgendes Schema verwendet:

Konsens: Alle oder eine sehr deutliche Mehrheit tendieren in eine Richtung. Es gibt keinen Einspruch durch Ablehnung oder Unentschiedene. Nicht-Antworten oder Nicht-Beurteilung werden nicht als Widerspruch gewertet. Dies traf auf drei Thesen zu.

Klare Tendenz: Es gibt eine deutliche Mehrheitsmeinung, jedoch auch eine, maximal zwei Einzelmeinungen, die dieser explizit widersprechen. Nicht-Antworten oder Nicht-Beurteilungen zählen nicht als widersprechend. Acht Thesen ließen sich dieser Kategorie zuordnen.

Dissens: Eine Tendenz ist nicht erkennbar, weil die Antworten zu widersprüchlich sind. Dies war bei sechs Thesen der Fall.

Unklar: Es gibt mehr unentschiedene Antworten als Ablehnung oder Zustimmung. Dieses Ergebnis musste bei zwei Thesen festgestellt werden.

Zur Aufbereitung werden die Thesen in drei Themengebiete gruppiert: zukünftiges unternehmerisches Potenzial, Wandel der Unternehmen und Veränderungen der Berliner Wirtschaft. Innerhalb der drei Abschnitte werden die konsensfähigen Thesen zuerst beschrieben, anschließend diejenigen mit klaren Tendenzen und danach die Thesen dargestellt, bei denen Dissens herrscht. Unklare Ergebnisse werden - wo vorhanden - zuletzt beschrieben.

Die Vorgehensweise stellt eine Modifikation der „klassischen" Delphi-Methode dar. Zum Einen, weil in der ersten Befragungsrunde neben Zukunftserwartungen auch andere Aspekte abgefragt wurden, die für die zweite Runde nicht relevant waren. Zum Anderen war nicht zwingend vorgesehen, dass – wie bei vielen Delphistudien üblich – am Ende der Befragung Konsens über die zu erwartenden Entwicklungen hergestellt wird, da die Ergebnisse vor allem die Basis des in Kapitel 5 dargestellten Szenarioprozess bilden. Für die Ausarbeitung verschiedener Szenarien ist es nicht hilfreich, wenn mögliche unterschiedliche Entwicklungen bereits vorab ausgeschlossen werden. Um die Rahmenbedingungen und konsensfähigen Grundannahmen für den Szenarioprozess herauszuarbeiten, reicht daher ein zweistufiges Verfahren vollkommen aus. Auf eine dritte Runde zum erneuten Abgleich der Ergebnisse wurde aus diesem Grund verzichtet.

3.3 ERGEBNISSE: TRENDS DER BERLINER UNTERNEHMENSLANDSCHAFT 2030

Die Ergebnisse und mögliche Schlussfolgerungen für die Unternehmensnachfolge in Berlin 2030 werden im Folgenden nach Themengebieten gebündelt skizziert.

3.3.1 ZUKÜNFTIGES UNTERNEHMERISCHES POTENZIAL: KREATIV, INTERNATIONAL, INNOVATIV

Drei der genannten Thesen beziehen sich auf die Entwicklung des unternehmerischen Potenzials der Stadt. Wie sich herausgestellt hat, gehen die Befragten mehrheitlich von einer positiven Entwicklung aus.

These: Die internationale Metropole Berlin wird in Zukunft attraktiver für internationale Fachkräfte als Arbeits- und Wohnort.

Ergebnis: Konsens

Die Bevölkerung Berlins wächst seit 2004 wieder; dies ist hauptsächlich durch Zuzüge bedingt. Wie das statistische Landesamt Berlin-Brandenburg Anfang 2013 mitteilte, sind die größten Zuwächse bei Neuberliner/innen aus dem Ausland zu verzeichnen. „...die Zuwanderung aus dem Ausland wird in der Summe des Zeitraums 1991 bis 2011 durch die Altersgruppe der jungen Erwachsenen im Alter von 18 bis unter 35 Jahren bestimmt"[46], stellte die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt 2012 fest. In der Bevölkerungsprognose geht der Senat davon aus, dass sich die Gesamtbevölkerungszahl der Stadt bis 2030 auf circa 3,6 bis 3,9 Millionen von jetzt 3,49 Millionen Personen erhöht.[47] Durch vermehrte Zuzüge aus dem Ausland wird die Stadt außerdem internationaler.[48]

Diese Zahlen und Prognosen deuten in eine ähnliche Richtung wie die Einschätzung der in dieser Studie befragten Expertinnen und Experten. Sie sind der Ansicht, dass das große kulturelle Angebot, innovative und wirtschaftliche Entwicklungen, vergleichsweise günstige Lebenshaltungskosten sowie die Kreativwirtschaft und die Gründerszene auch internationale Fachkräfte vermehrt anziehen. Ein Abflauen dieser Entwicklung erwarten sie nicht, obwohl auch angemerkt wurde, dass der Standort Berlin für Unternehmen noch attraktiver gemacht werden könnte.

---

[46] Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt 2012, S. 11.

[47] Vgl. ebenda, S. 2.

[48] Vgl. ebenda, S. 17.

These: Berlin 2030 zieht kreative Menschen an, die unternehmerisch tätig werden und Arbeitsplätze generieren.

Ergebnis: Tendenz Zustimmung

Ähnlich wie bei der Aussage zur Attraktivität Berlins für internationale Fachkräfte sehen die Expertinnen und Experten hier eine Fortsetzung der positiven Entwicklung bis 2030, wobei ein Befragter daran zweifelt, dass dieser Trend sich tatsächlich so lange halten wird.

Zumindest für die quantitative Seite liegen entsprechende Prognosen auf Basis von Daten aus dem Jahr 2011 vor: „Die Gruppe der erwerbsfähigen Bevölkerung im Alter von 18 bis unter 65 Jahren bleibt bis 2030 nahezu stabil mit etwas über 2,3 Mio. Personen (- 0,2 Prozent)."[49]

[49] Ebenda, S. 2.

These: Berlin wird ein internationales Zentrum für Innovation dank der Hochschulen und Forschungsinstitute.

Ergebnis: Tendenz Zustimmung

„Berlin gehört zu den größten und vielfältigsten Wissenschaftsregionen Europas und hat die dichteste universitäre und institutsgebundene Forschungslandschaft Deutschlands".[50] So stellt sich die Stadt im Bereich Wissenschaft und Innovation selbst dar. Die Zahl der Forschungseinrichtungen, Lehrenden, Forschenden und Studierenden ist in der Tat beeindruckend, doch führt dies auch zu der erstrebten Position als internationales Zentrum für Innovation?

Die Befragten gehen mehrheitlich davon aus, dass die Voraussetzungen dafür gegeben sind und das vorhandene Potenzial zunehmend realisiert wird. Sie weisen darauf hin, dass dazu „ein funktionierendes Netzwerk von Hochschulen, Innovationszentren und dem Markt" bzw. „eine geschickte Vernetzung von Wirtschaft und Forschung" erforderlich ist. Auch die Bedeutung der künstlerischen Hochschulen sollte nicht übersehen werden. Eine befragte Person mahnt: „Aber auch andere Hochschulen schlafen nicht und bilden überregionale/internationale Netzwerke."

Die Befragten gehen mehrheitlich davon aus, dass Berlin 2030 ein international attraktiver und innovativer Ort ist, der kreative Menschen anzieht. Gestützt durch Bevölkerungsprognosen lässt sich schlussfolgern, dass es keinen Mangel an unternehmerischem Potenzial in der Stadt geben wird, wobei die Auswirkungen auf die Unternehmensnachfolge jedoch noch unklar sind.

---

[50] Berlin Partner GmbH (Hrsg.) (2013) Offizielles Hauptstadtportal berlin.de, Wissenschaft und Innovation: http://www.berlin.de/wirtschaft/wissenschaft-und-innovation/index.de.php Letzter Zugriff 12.2.2013

3.3.2 WANDEL DER UNTERNEHMEN

Acht Thesen beziehen sich auf Veränderungen innerhalb der Unternehmen.

These: Im Jahr 2030 muss das Führungspersonal von Unternehmen aller Branchen stärker als heute kommunikations- und teamfähig sein.

Ergebnis: Konsens

Diese These wird mit großer Zustimmung bewertet. Als Gründe nennen die Befragten mehrfach steigende Anforderungen durch moderne Kommunikationsmittel und moderne Vertriebswege wie den Online-Handel. Zudem wird darauf hingewiesen, dass das Führungspersonal nicht so häufig physisch anwesend ist und dies durch bessere Kommunikation kompensieren muss. Darüber hinaus wird gesagt, dass wachsende Komplexität bessere Kommunikationsfähigkeiten erfordert. Außerdem bescheinigt eine befragte Person vielen Unternehmen ein erhebliches Nachholpotenzial in punkto Team- und Kommunikationsfähigkeit. Einschränkend merkt eine befragte Person an, dass es sich eventuell eher um einen Wandel der Kommunikationsfähigkeit als um eine Zunahme handeln könnte.

These: Die Anzahl der Familienunternehmen, die auf einem klassisch-konservativen Familienmodell (Vater-Mutter-Kind) basieren, nimmt in Berlin bis 2030 stark ab.

Ergebnis: Konsens

Neben den oben beschriebenen Veränderungen der Bevölkerungszahl und -zusammensetzung durch Zuzüge wird die demografische Entwicklung in Berlin bis 2030 laut aktuellen Prognosen vor allem dadurch geprägt, dass das Durchschnittsalter der Bevölkerung von 42,3 Jahren im Jahr 2011 auf 44,2 bis ins Jahre 2030 steigt und die Geburtenrate relativ niedrig bleibt.[51]

Hinzu kommen Veränderungen in den Formen des Zusammenlebens und eine zunehmende Ausdifferenzierung der Lebensstile. Im Jahr 2006 lebten in Berlin bereits 53 Prozent der Einwohner in Ein-Personen-Haushalten, wie die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt auf ihrer Website schreibt. Weiter heißt es:

„Die differenzierte Vielfalt von Lebensentwürfen findet sich auch im Bild der Familie wieder. Neben dem klassischen Modell der Ehe stehen neue Lebensformen. Von den Familien mit Kindern unter 18 Jahren gehörten 2006 ca. 32 % zum Familientyp 'Alleinerziehende', ca. 15% zum Typ 'Lebensgemeinschaften' und ca. 53% zum Familientyp 'Ehepaare'. Fast 60 % der Familien hatten 2005 ein Kind."[52]

[51] Vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt 2012, S. 2

[52] Ebenda.

Die Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass diese gesellschaftlichen Veränderungen nicht ohne Folgen für Unternehmen bleiben. Die unter anderem in dem idealtypischen Modell von Gersick et al.[53] skizzierten Stadien eines Familienunternehmens, das durch eine junge Unternehmerfamilie gegründet und dann an deren Kinder übergeben wird, werden seltener. Neben den zitierten demografischen Ursachen sehen die Befragten Individualisierungstendenzen und neue Chancen für die Kinder außerhalb des Familienunternehmens als Gründe für die schwindende Bedeutung der traditionellen Kernfamilie aus verheirateten Eltern mit einem oder mehreren Kindern in Familienunternehmen. So werden „andere Wertvorstellungen", „freiere Entscheidungen", „deutlich stärker nach eigenen Stärken und Interessen orientieren" als Gründe genannt. Zudem wird angemerkt, dass heute schon viele Unternehmen auf dem „Modell Patchworkfamilie" basieren.

[53] Gersick et al. 1997

These: In fernerer Zukunft könnten Menschen nicht mehr die einzigen sein, die rechtlich gesehen Eigentum besitzen. Stattdessen können Unternehmen auch auf Computer oder Tiere[54] übertragen werden.

Ergebnis: Tendenz Ablehnung

Schon heute werden viele Arbeitsprozesse, die noch vor wenigen Jahren von Menschen erledigt wurden, von Robotern, Algorithmen bzw. Computern übernommen. Dass sie auch Unternehmer in Zukunft ersetzen könnten, halten die Befragten mehrheitlich für unrealistisch. Es erscheint ihnen weder rechtlich noch moralisch möglich und erst recht nicht wünschenswert, dass Unternehmer durch Maschinen ersetzt oder Haustiere als Erben eingesetzt werden können. Eine befragte Person ist unentschieden, da sich eventuell die Definition dessen, was wir heute Unternehmen nennen, dahingehend ändern könnte, dass eine solche These doch irgendwann zutreffen könnte.

[54] Die Aussage des Experten, auf der diese These beruht, ist sehr allgemein gehalten, daher kann nicht genau bestimmt werden, was mit Computern (evtl. künstliche Intelligenz, Schwarmintelligenz, etc.) gemeint ist. Weder Computer noch Tiere sind im deutschen Rechtssystem (bisher) Personen, daher ist eine Übertragung von Eigentum ausgeschlossen.

These: Familieninterne Nachfolgen sind in den IT- und Kreativbranchen im Jahr 2030 die Ausnahme, weil Führungs- bzw. Eigentümerwechsel in diesen Branchen häufiger stattfinden als in anderen Bereichen.

Ergebnis: Tendenz Zustimmung

Wie unten ausführlicher beschrieben, wird dieser Wirtschaftsbereich in Berlin bereits seit den 1990er Jahren verstärkt gefördert. 2011 wurde vom Berliner Senat und der Brandenburger Landesregierung eine neue Innovationsstrategie beschlossen, deren Ziel es ist, „...fünf gemeinsame Wirtschaftscluster zu entwickeln, zu denen auch das Cluster ‚IKT[55], Medien, Kreativwirtschaft' gehört."[56] 2010 hatten Unternehmen aus diesem Bereich einen Anteil von 22 Prozent an der Berliner Wirtschaft, wobei eine hohe Zahl von Kleinst- und Einzelunternehmen mit weniger als 17.500 Euro Jahresumsatz nicht miterfasst wurden.[57]

Die Expertinnen und Experten erklärten ihre Zustimmung zu der These unter anderem damit, dass erfolgreiche Unternehmen aus diesem Bereich häufig zu attraktiven Konditionen von größeren Unternehmen übernommen würden. Dazu kommt, dass Kreativität als „Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg" nicht „automatisch vererbbar" sei und auch nicht verordnet werden könne.

Der These wurde nur von einem Befragten widersprochen, der familieninterne Nachfolgelösungen in diesen Branchen als genauso wahrscheinlich ansieht wie in anderen.

---

[55] IKT steht in diesem Zusammenhang für Informations- und Kommunikationstechnik.

[56] Vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (2013): Cluster IKT, Medien, Kreativwirtschaft. Auswertung der Berliner Wirtschaftsdaten für die Jahre 2010/11. http://www.berlin.de/sen/wirtschaft/abisz/cluster_kmk.html (letzter Zugriff 17.02.2013). Eine Auflistung der zugehörigen Branchen ist ebenfalls auf dieser Website zu finden.

[57] Vgl. ebenda.

These: Viele Unternehmer/innen im Jahr 2030 arbeiten Teilzeit, weil sie das Unternehmen nicht als wichtigste Lebensaufgabe betrachten.

Ergebnis: Tendenz Ablehnung

Ausgehend von der Annahme, dass viele zukünftige Unternehmer tendenziell weniger arbeiten möchten als heute, wurde diese These von einem der Befragten formuliert. In Umfragen wird immer wieder deutlich, dass sich die Menschen in Deutschland mehr Zeit für die Familie, für sich und ihre Freizeit wünschen.[58] Die Zahl der abhängig Beschäftigten in Teilzeit hat von 1996 bis 2011 stark zugenommen[59], auch unter den Selbstständigen steigt die Teilzeitquote.[60] Dabei ist umstritten, ob diese Arbeitsform überwiegend freiwillig oder aufgrund äußerer Zwänge gewählt wurde.[61]

Zwei Personen können sich vorstellen, dass die These zutrifft: „Die Frage nach einem sinnvollen Leben ist nicht mehr nur auf Beruf und Karriere ausgerichtet. Die Orientierungsmöglichkeiten und auch der Rechtfertigungsdruck für ein sinnvolles Leben steigt."

---

[58] Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011): Zeit für Familie - Ausgewählte Themen des 8. Familienberichts - Monitor Familienforschung, Ausgabe 26.

[59] Vgl. Destatis (2012): Zahlen und Fakten: atypische Beschäftigung. https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Arbeitskraefteerhebung/Tabellen/AtypischeBeschaeftigungZeit.html (letzter Zugriff 10.02.2013).

[60] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2008): Soziale Situation in Deutschland – Zahlen und Fakten: Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte. http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61705/vollzeit-und-teilzeitbeschaeftigte (letzter Zugriff 11.02.2013).

[61] Vgl. beispielsweise Destatis (2009): Frauendomäne Teilzeitarbeit – Wunsch oder Notlösung? – STATmagazin, 28.04.2009, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

Einschränkender formuliert eine andere Person, der Trend zur Teilzeit würde zunehmen, aber nur „...für die, die es sich leisten können, nicht für alle." Für diese mögliche Entwicklung spricht laut einer anderen befragten Person, dass ein niedriger Anteil der Unternehmer/innen im Jahr 2030 das Unternehmen nicht als wichtigste Lebensaufgabe betrachtet und finanziell die eigene Zukunft und die der Familie abgesichert hat. Die Mehrheit der Befragten kann sich jedoch eine solche Entwicklung nicht vorstellen. Die Begründungen weisen vor allem auf mangelnde wirtschaftliche Machbarkeit hin: „Die Konkurrenz wird das nicht zulassen. Ein eigenes Unternehmen ist nur mit vollem Engagement zu erhalten." Oder auch: „Diese Möglichkeit steht nur Unternehmern zur Verfügung, die finanziell nicht oder nur in geringem Maße von dem Erfolg ihres Unternehmens abhängig sind. Für mich besteht eine direkte Relation zwischen zeitlichem Engagement und erzielbarem Umsatz/Marge".

These: Im Jahr 2030 sind Unternehmensnachfolgen leichter durchzuführen, weil sich die Nachfolgeinfrastruktur sowie die Kommunikation zwischen den Beteiligten verbessert haben.

Ergebnis: Dissens

Derzeit gibt es in Berlin eine Vielzahl an Netzwerken und Beratungsangeboten für die Nachfolge. Besonders die Industrie- und Handelskammer Berlin sowie die Handwerkskammer Berlin führen jedes Jahr mehrere hundert Beratungen für Seniorunternehmer und potenzielle Nachfolgende durch.[62] Dazu kommen zahlreiche Beratungen durch Banken und Unternehmensberater. Eine genaue Zahl der durchgeführten Beratungen in Berlin lässt sich jedoch nicht ermitteln. Wie eingangs erwähnt, gibt das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn an, dass im Zeitraum zwischen 2010 - 2014 rund 4100 Unternehmen in Berlin vor einer Nachfolgeregelung stehen. Dies betrifft in etwa 33.000 Arbeitsplätze.[63]

Die Befragten sind sich uneinig, wie die Unternehmensnachfolge in Berlin zukünftig aussehen wird. Zum Einen wird darauf verwiesen, dass die nächste Generation der übergebenden Unternehmerinnen und Unternehmer oft ihr Unternehmen nicht selbst gegründet hat, sondern nachgefolgt ist und daher eine eigene Nachfolgeerfahrung besitzt, die den Prozess erleichtern könnte. „Selbst für Gründer von Unternehmen dürfte sich die Nachfolge einfacher gestalten, da der Prozess ‚Nachfolge' 20 Jahre reifer geworden ist und sich ein breiteres Verständnis dafür entwickelt haben wird." Darüber hinaus wird zustimmend angeführt: „Die Bemühungen von externer Seite zur Sensibilisierung für und Unterstützung von Nachfolgen nehmen eher noch zu. Das Thema dringt stärker in das Bewusstsein der Betroffenen."

---

[62] Deutschlandweit hat allein die IHK-Organisation 2011 rund 4.700 Seniorunternehmer und 6.400 Juniorunternehmer beraten. Quelle: Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2012): DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2012. Erbschaftsteuer verunsichert Mittelstand. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen, Berlin, S. 2.

[63] Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland nach Bundesländern 2010-2014, Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2010, S. 24; S. 28.

Andererseits wird gesagt: „Kommunikation, Angebote von und Nachfragen nach Unternehmen sind auch heute schon bekannt." Probleme sieht diese befragte Person zudem darin, dass die Zahl der Nachfolgenden abnimmt und daher eher mit mehr Übernahmen durch andere Unternehmen als durch Personen zu rechnen sei. Eine andere befragte Person argumentiert, Nachfolgen seien zu individuell und emotional, als dass man hier eine klare Aussage treffen könnte, denkt aber, dass die Unterstützungsnetzwerke sich verbessern würden. In diese Richtung äußert sich auch eine andere Person, jedoch würde die bessere Infrastruktur durch die zahlenmäßige Abnahme von Nachfolgenden kompensiert. Eine weitere Person sieht keinen Zusammenhang zwischen besserer Kommunikation und der Bereitschaft, überhaupt eine Nachfolge anzutreten.

These: Der Wohnort des Führungspersonals ist im Jahr 2030 nicht mehr an den Unternehmensstandort gebunden, weil moderne Kommunikationstechnologien die physische Anwesenheit tendenziell unnötig machen.

Ergebnis: Dissens

Die technischen Voraussetzungen für flexible Arbeitsformen jenseits des klassischen Büros verbessern sich ständig. 2011 verfügten bereits 85 Prozent aller Unternehmen in Deutschland über einen Internetzugang.[64] Laut einer Umfrage des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien- BITKOM arbeiteten im Jahr 2010 10 Prozent aller abhängig Beschäftigten mithilfe technischer Unterstützung von Zuhause, während 58 Prozent sich wünschen, teilweise oder ständig von Zuhause zu arbeiten[65]. Eine andere Delphi-Studie kommt zu dem Ergebnis, dass bis zum Jahr 2020 „Durch Telearbeit unterstützte flexible Formen der Arbeitsorganisation (...) sehr beliebt"[66] sein könnten und mehr als die Hälfte der Beschäftigten Arbeitgeber bevorzugen könnten, die diese Möglichkeit eröffnen. Ist das auch für das Führungspersonal zunehmend eine Option? Aus den Begründungen der Befragten lässt sich herauslesen, dass nur eine Person wirklich von der These überzeugt ist. Die Mehrheit der Befragten ist unentschieden oder lehnt diese These ab, da sie den persönlichen Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeitern für „unverzichtbar", „notwendig" oder zumindest „zeitweise erforderlich" hält. Interessanterweise halten auch die Teilnehmenden der zitierten Delphi-Studie es für denkbar, dass unter „...der weit verbreiteten Telearbeit (...) der persönliche Kontakt zu den Kollegen und damit die Arbeitszufriedenheit..."[67] leiden würden.

---

[64] Vgl. Destatis (2013b): Informations- und Kommunikationstechnologien. Anteil der Unternehmen mit Computernutzung, Internetzugang und eigener Website. https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/IKTUnternehmen/Tabellen/AnteilUnternehmenComputernutzung.html (letzter Zugriff 29.05.2013).

[65] Vgl. BITKOM (2010): Berufstätige wünschen sich flexiblere Arbeitsbedingungen, Presseinformation 27. April 2010. http://www.bitkom.org/de/themen/54633_63496.aspx (letzter Zugriff 14.02.2013).

[66] Von Oertzen, Jürgen; Cuhls, Kerstin; Kimpeler, Simone (2006): Wie nutzen wir Informations- und Kommunikationstechnologien im Jahr 2020?, Band 3 der FAZIT-Schriftenreihe, MFG Stiftung Baden-Württemberg, April 2006, S. 36.

[67] Ebenda.

These: Die steigenden formalen Anforderungen in allen Bereichen unternehmerischen Handelns führen bis 2030 dazu, dass in der Unternehmensführung verstärkt betriebswirtschaftliche neben fachlichen Qualifikationen erforderlich sind. Daher kommt es zu einer Aufgabenteilung zwischen mehreren Führungspersonen.

Ergebnis: Unklar

Drei befragte Personen stimmen dieser Aussage zu, drei weitere sind unentschieden und eine Person hat nicht geantwortet. Aus den zusätzlich angegebenen Begründungen lässt sich herauslesen, dass nicht nur die drei Befragten, die sich zustimmend geäußert haben, von steigenden Anforderungen ausgehen. Strittig ist, welche Folgen das haben wird. So müssen höhere Anforderungen nicht zwangsläufig zu einer Aufgabenteilung führen, meint eine befragte Person; diese Entwicklung könne es für Betriebe mit weniger als zehn Beschäftigten nicht geben, jedoch bräuchten diese aufgrund der steigenden Anforderungen mehr Beratung. Zwei Stimmen weisen darauf hin, dass es vor allem steigende informelle Anforderungen sind, die bewältigt werden müssen. „Führungsteams mit klar verteilten Aufgaben sehe ich zukünftig im Vorteil." und: „Zunehmende Komplexität erfordert weitere Spezialisierung" werden als Unterstützung der These angeführt. Insgesamt ergibt sich kein klares Votum.

Zwischenfazit

Gesellschaftliche Veränderungen haben Auswirkungen auf die Unternehmen. Bis zum Jahr 2030 werden sich in Berlin Wandlungsprozesse in den Unternehmen vollziehen, deren genaue Richtung und Folgen jedoch noch nicht klar sind. Für die Befragten steht fest, dass sich das traditionelle Bild der Familie in Familienunternehmen ändern wird. Gestützt durch aktuelle Bevölkerungsprognosen zeigt sich eine Zunahme von Lebensentwürfen jenseits der Ehe mit ein oder zwei Kindern. Es gilt zu hinterfragen, wie man Familienunternehmen vor dem Hintergrund sich ausdifferenzierender Lebensentwürfe (neu) definieren kann.

Tendenziell sehen die Befragten besonders in der IT- und Kreativbranche zukünftig Probleme bei familieninternen Nachfolgen. Uneinigkeit herrscht bei der Frage, ob sich eine Verbesserung in den Kommunikationsstrukturen positiv auf mögliche Nachfolgen auswirkt. Insgesamt wird die Überzeugung geäußert, dass Team- und Kommunikationsfähigkeit eine zunehmende Bedeutung für die Führungsebene von Unternehmen haben.

Trends, die für die Arbeitswelt der abhängig Beschäftigten prognostiziert werden, scheinen für Unternehmerinnen und Unternehmer weniger relevant. Folglich wird bezweifelt, dass Teilzeitarbeit für sie eine realistische Option darstellt. Uneinigkeit besteht, ob Unternehmerinnen und Unternehmer zukünftig seltener physisch in ihren Betrieben präsent sein werden; eine Mehrheit der Befragten meint, dass der persönliche Kontakt weiterhin nicht zu ersetzen sei.

3.3.3 VERÄNDERUNGEN DER BERLINER WIRTSCHAFT

Acht Thesen beziehen sich auf qualitative und quantitative Veränderungen in unterschiedlichen Sektoren der Berliner Wirtschaft. In diesem Themengebiet sind die Ergebnisse am häufigsten uneinheitlich:

These: Die absolute Anzahl von Unternehmen (davon besonders Kleinunternehmen) in Berlin wird bis 2030 steigen, da sowohl die IT- als auch die Kreativbranche weiter wachsen werden.

Ergebnis: Tendenz Zustimmung

Die IT- und Kreativbranche befindet sich seit Jahren in Berlin auf einem überdurchschnittlich guten Wachstumskurs. Durch politische Initiativen werden die Branchen auch vom Senat bereits seit 1997 unterstützt. Wie oben beschrieben, gibt es seit 2011 eine weitere Förderinitiative. Das von media.net berlinbrandenburg erhobene Medienbarometer weist 2012 erneut auf positive Entwicklungen hin.[68] Auf entsprechende Prognosen berufen sich auch die meisten Expertinnen und Experten, die eine Fortsetzung dieser Entwicklung und eine wachsende Zahl von Unternehmen in diesem Bereich erwarten. Es gibt zwei Stimmen, die anmerken, dass ein Wachstumsprozess in diesen Branchen nicht zwangsläufig zu einer Zunahme der Unternehmen führen muss, sondern im Gegenteil auch zu einer stärkeren Marktkonzentration führen kann.

---

[68] Vgl. Medienboard Berlin-Brandenburg und media.net berlinbrandenburg (Hrsg.) (2012): 10. medien.barometer berlinbrandenburg 2011/12 - Eine Untersuchung über Medien-, IKT- und Kreativbranchen in Berlin-Brandenburg. http://www.medianet-bb.de/DE/id346aid380o0_articles .html (letzter Zugriff 31.01.2013).

These: Berlin wird 2030 weiterhin kein starker Industriestandort, sondern vor allem ein Dienstleistungsstandort sein.

Ergebnis: Tendenz Zustimmung

Die Berliner Industrie erbrachte 2011 insgesamt 10 Prozent der gesamten Berliner Wirtschaftsleistung.[69] Mit dem „Masterplan Industriestadt Berlin 2010 - 2020" wollen der Berliner Senat und das Netzwerk Industriepolitik[70] das industrielle Potenzial der Stadt in Richtung „zukunftsfähige, moderne und saubere Industrie als Wachstumsmotor der Wirtschaft"[71] weiterentwickeln. Die Befragten zweifeln jedoch mehrheitlich daran, dass Berlin ein starker Industriestandort wird. Als Gründe geben sie an, dass viele „Kreative" sich eher im Dienstleistungsbereich einbringen würden als in Industriebetrieben. Außerdem gäbe es „....keine plausiblen Gründe für bestehende Industriebetriebe, Richtung Berlin zu ziehen. Wenn Umzug, dann ins Ausland". Zudem würden viele Einwohner „.... sich gegen Industrie, Verschmutzung, Verkehrsaufkommen usw. wehren." Mehr Industrie sei daher höchstens im Umland zu erwarten, nicht jedoch in der Stadt selbst.

---

[69] Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (2012): Factsheet Industrie. http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wirtschaft/industrie/factsheet_industrie.pdf?start&ts=1348835370&file=factsheet_industrie.pdf (letzter Zugriff 07.02.2012).

[70] Im Netzwerk Industriepolitik sind Verbände, Kammern, Gewerkschaften, die Investitionsbank Berlin und die Technologiestiftung Berlin sowie Berliner Industrieunternehmen vertreten, vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (2013): Der Masterplan Industriestadt Berlin 2010-2020. http://www.berlin.de/sen/wirtschaft/industrie/netzwerk/index.html (letzter Zugriff 06.02.2013).

[71] Ebenda.

These: Große Einzelhandelsketten werden bis 2030 viele der heute bestehenden kleinen Betriebe im Einzelhandel verdrängt haben.

Ergebnis: Tendenz Zustimmung

Laut einer Studie des Immobilienunternehmens Lührmann hatten die Berliner Einkaufsstraßen 2010 bereits einen Filialisierungsgrad, also einen Anteil von Filialen großer Handelsunternehmen gegenüber inhabergeführten Geschäften im Einzelhandel, von fast 70 Prozent erreicht.[72] Die Befragten stimmen dieser These überwiegend zu, weisen in den Kommentaren jedoch auch auf weitere Entwicklungen hin. So halten drei den Online-Handel[73] für eine zunehmende Konkurrenz, die gerade den großen Ketten zu schaffen machen wird. Darauf weisen auch Zahlen des Deutschen Handelsverbands hin: Sie verzeichnen seit 2005 ein Wachstum im Online-Handel von durchschnittlich mehr als 10 Prozent jährlich.[74] Eine befragte Person ist überzeugt, es würden „...nur diejenigen Einzelhandelsketten, die ihr Geschäftsmodell an die Zeit angepasst haben", erfolgreich bleiben. Darüber hinaus wird mehrfach angegeben, dass es weiterhin Nischen für Spezialisten geben wird – im Online-Handel sowie vor Ort.

---

[72] Der Handel (2011): Filialisten drängen in die Innenstädte, 18.05.2011. http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Filialisten-Filialisten-draengen-in-die-Innenstaedte-7444.html (letzter Zugriff 11.02.2013).

[73] Hier zu verstehen als Handel mit Konsumgütern via Internet.

[74] Vgl. Handelsverband Deutschland (2012): Der Deutsche Einzelhandel. Präsentation der wichtigsten Zahlen und Fakten. http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/item/110175-derdeutscheeinzelhandel.html (letzter Zugriff 11.02.2013).

These: Die Gesamtzahl der Unternehmen wird sinken, die Anzahl der mittelständischen Unternehmen jedoch zunehmen.

Ergebnis: Dissens

Hintergrund für diese These ist die Annahme eines Experten, dass Konzentrationsprozesse in der Berliner Wirtschaft dazu führen könnten, dass es mehr mittlere und weniger kleine Unternehmen in Berlin geben wird. Wie eingangs geschildert, gehört die weit überwiegende Mehrheit der Unternehmen in Berlin zur Gruppe der kleinen und Kleinstunternehmen. Nach Angaben der IHK Berlin machen mittelständische Unternehmen heute nicht einmal 7 Prozent der Berliner Wirtschaft aus.[75]

Die Befragten sind sich in den Antworten auf diese These sehr uneinig. Aus den Ergebnissen und ihren Begründungen lässt sich keine gemeinsame Vorstellung ablesen, ob sich der Anteil verschiedener Unternehmensgrößenklassen verändern wird oder nicht. Diese Frage ist für die Unternehmensnachfolge 2030 jedoch wichtig, da die Zahl und Größe der potenziell zu übergebenden Unternehmen bestimmt, wie viele Nachfolgende gebraucht werden und welche Qualifikationen sie haben müssen.

[75] Dazu zählen nach Definition der IHK Berlin Unternehmen mit mindestens 10, maximal 250 Beschäftigten. IHK Berlin: Defintion Mittelstand Download von http://www.ihk-berlin.de/standortpolitik/mittelstand/818844/Mittelstand_Definitionen.html;jsessionid=6361B90673D8EB3CCEBBBE7841053A0D.repl2 Zugriff 22. Juli 2013

These: Die Anzahl der Unternehmensberater wird bis 2030 drastisch sinken.

Ergebnis: Dissens

Auch bei dieser These kann kein einheitliches Bild festgestellt werden. Aus den Begründungen lässt sich herauslesen, dass die Befragten sich nicht einig sind, mit wem und wie Unternehmen künftig komplexe Herausforderungen angehen wollen. Einige sehen „... in unserer immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt einen größeren Beratungsbedarf", andere denken, dass das notwendige Wissen zunehmend in der Ausbildung vermittelt wird und demnach nicht mehr von Externen, z.B. Unternehmensberatungen, bereitgestellt werden muss. Wiederum Andere diagnostizieren, externes Know-How würde in Zukunft sogar noch wichtiger als bisher. Auch zur Frage, ob die Bereitschaft von Unternehmen, sich beraten zu lassen, ab- oder zunimmt, gibt es sich widersprechende Aussagen.

These: Die Anzahl größerer Handwerksbetriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern nimmt bis 2030 stark zu, während die der mittleren (5-19 Mitarbeiter) abnimmt.

Ergebnis: Dissens

Hintergrund dieser These ist die Annahme, dass viele Aufträge, insbesondere im Baubereich, heute besser von kleinen und mittleren Betrieben bewältigt werden könnten als von Kleinstunternehmen und Konzentrationsprozesse daher im Handwerk zunehmen würden. Die Befragten sind sich uneinig, ob dies realistisch ist. Eingewendet wird, dass der persönliche Bezug zwischen Kunden und Handwerkern stärker ausgeprägt sei und Handwerksbetriebe daher weniger Konzentrationsprozessen unterliegen würden. „Größere Handwerksbetriebe bieten den Kunden eine größere Flexibilität für zeitnahe oder termingerechte Erfüllung der Aufträge. Eine Alternative wäre ein Netzwerk von Wettbewerbern, was ich mir aber nicht vorstellen kann. Auch die Bündelung von Einkaufsmengen führt zu Kostenvorteilen bei größeren Handwerksbetrieben.", meint eine andere befragte Person. [76]

[76] Es hat sich nach der Befragung herausgestellt, dass das Verständnis der Befragten, was ein Handwerksbetrieb ist, nicht einheitlich ist. Dies könnte auch zu dem Ergebnis „Dissens" beigetragen haben.

These: Bis 2030 findet in den Ballungszentren eine Renaissance der Kleinst- und kleinen (Handwerks-) Betriebe statt, weil sie besonders zielgerichtet individuelle Bedürfnisse erfüllen können.

Ergebnis: Dissens

Die in Kapitel 2 beschriebene gesellschaftliche Entwicklung hin zu einer stärkeren Individualisierung spiegelt sich auch in dem Phänomen der massenhaften Fertigung individualisierter Produkte wider. Daneben entwickeln sich auch Wünsche nach einzigartigen individuellen Produkten. Insbesondere für das Handwerk könnte hier ein interessanter Markt entstehen. Eine befragte Person kann sich diese Entwicklung vorstellen, allerdings nicht nur im Handwerk, sondern auch im Dienstleistungssektor. Eine andere stimmt ebenfalls zu: „Klein- und Kleinstbetriebe können sich mit ihrem Dienstleistungs- und Produktangebot besser auf lokale, individuelle Bedürfnisse der Kunden einstellen als große Ketten oder Konzerne dazu in der Lage sind. Der Kostenvorteil dürfte jedoch eher bei größeren Unternehmen liegen (Skaleneffekte)." Außerdem führt eine befragte Person an, dass es immer mehr Nischen geben wird, „...Dienstleistungen 'am Menschen' einen höheren Stellenwert erhalten und nicht allein ein günstiger Preis im Vordergrund steht. Hier sind kleine Unternehmen viel schneller und flexibler."

Zweifel äußert eine befragte Person aufgrund der Kosten: „Für kleine Betriebe werden die Standortkosten in Ballungsgebieten zu hoch. Reparatur und Service werden nachgefragt bleiben." Andere sehen weiterhin eine Tendenz zu Konzentrationen, die der These widerspricht. Eine befragte Person stellt die These selbst infrage: „Ich lehne diese Aussage ab, da die Größe eines Betriebs nicht die Erfüllung von individuellen Bedürfnissen garantiert. (...) Eine generelle Aussage sehe ich als problematisch an."

These: 2030 wird die Metropole Berlin viele Konzernzentralen beherbergen.

Ergebnis: unklar

Bisher sind in Berlin lediglich Repräsentanzen, jedoch keine Zentralen von im DAX notierten Konzernen vertreten. Ob dies in Zukunft anders aussehen könnte, bleibt unklar. Bei dieser These hat eine Mehrheit der Befragten entweder Unentschiedenheit signalisiert, nicht geantwortet oder angekreuzt, sie könne die Aussage nicht beurteilen. Aus den Begründungen lässt sich nur wenig herauslesen, die Skepsis scheint zu überwiegen. So wird angeführt, dass Berlin einen echten Standortvorteil für Konzernzentralen bieten müsste, damit diese hier eingerichtet werden. Eine befragte Person meint: „Derzeit glaube ich nicht, dass sich große Konzerne in Berlin ansiedeln, das kann sich aber in 10 Jahren ändern. Dafür werden mehr mittelständische Firmensitze in Berlin angesiedelt sein." Eine Person kann sich Berlin als Heimat von Konzernzentralen gar nicht vorstellen, eine andere hat das Gefühl, es würde genau so kommen. Insofern kann man hier kein klares Ergebnis erkennen. Hintergrund der These ist, dass ein Experte vermutet, dass Zentralen großer Konzerne attraktive Arbeitsplätze für Menschen bieten könnten, die ohne diese Option eventuell selbst unternehmerisch tätig würden. Zudem könnten sich zusätzlich mittlere und kleinere Unternehmen im Umfeld von Konzernen ansiedeln.

Zwischenfazit

Tendenziell denken die Befragten, dass es in Berlin 2030 etwas mehr Unternehmen geben wird als im Jahr 2012. Weitgehend stimmen sie überein, dass Berlin ein starker Dienstleistungsstandort und wenig wachsender Industriestandort bleiben wird. Eine Verdrängung von kleineren Betrieben durch größere Handelsketten halten sie mehrheitlich für möglich. Inwiefern bis 2030 Konzentrationsprozesse in weiteren Branchen wie dem Handwerk stattfinden werden, ist zwischen den Befragten strittig.

3.4 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND OFFENE FRAGEN

Zusammenfassend ergibt sich aus den Antworten ein komplexes Bild der Unternehmenslandschaft in Berlin 2030. Es lässt sich ablesen, welche Entwicklungen die Befragten am ehesten erwarten und welche sie eher nicht für wahrscheinlich halten. Die Thesen selbst spiegeln Themen wider, die den Befragten im Kontext der Unternehmensnachfolge 2030 bedeutsam erscheinen. Die Delphi-Untersuchung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Im Gegenteil wäre es für die weitere Diskussion der Ergebnisse sogar wichtig zu fragen, welche wichtigen Themen von den Befragten nicht genannt worden sind. Auf dieser Basis könnte geprüft werden, an welchen Stellen „blinde Flecken" existieren, mit denen sich die Befragten auseinandersetzen sollten. Dies geschieht partiell im Szenarioprozess in Kapitel 5.

Die Befragungsergebnisse lassen erkennen, dass es in Berlin bis 2030 keinen Mangel an Menschen geben wird, die über unternehmerisches Potenzial verfügen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dieses Potenzial vor allem die Gründung neuer Unternehmen fließt oder auch für Unternehmensnachfolgen – insbesondere in Klein- und Kleinstunternehmen – zur Verfügung steht. Zudem ist nicht sicher, ob in bestimmten Branchen, zum Beispiel im Handwerk[77], qualifizierte Nachfolgende fehlen. Eine Überprüfung der erwarteten Nachfolgebedarfe und Potenziale nach Branchen und Unternehmensgrößen könnte weiterhelfen.

---

[77] Insbesondere beim zulassungspflichtigen Handwerk, da dieses eine Zugangsberechtigung (oftmals durch Ablegen einer Meisterprüfung) benötigt. Bei den zulassungspflichtigen Handwerksbetrieben ist die Entwicklung rückläufig. Derzeit gibt es in Berlin rund 15.000 zulassungspflichtige Handwerksbetriebe. Vgl. Handwerkskammer Berlin (2012): Entwicklung Handwerksbestand: Betriebsbestand: 31. Dezember 2012. http://www.hwk-berlin.de/handwerk/berliner-handwerk-in-zahlen/entwicklung-handwerksbestand/betriebsbestand-jahresstatistik-2012.html (letzter Zugriff 29.05.2013).

Die steigenden Anforderungen an Team- und Kommunikationsfähigkeit des Führungspersonals könnten dazu beitragen, die Nachfolgeprozesse zu erleichtern, da einerseits kommunikative Hürden leichter zu überwinden sind, wenn die Beteiligten eine hohe Kommunikationskompetenz besitzen. Andererseits ist relevantes Wissen nicht allein beim Altunternehmer gebündelt, sondern stärker als heute auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen verankert, sodass ein Wechsel an der Spitze in vielen Fällen besser vorbereitet verlaufen würde als bisher.

Die Familien, die in Berlin Unternehmen führen, werden 2030 noch deutlich häufiger als heute nicht dem Bild eines Ehepaars mit ein oder zwei Kindern entsprechen, sondern „bunter" (z.B. durch unverheiratete oder kinderlose Partnerschaften, Alleinerziehende, gleichgeschlechtliche Partnerschaften oder Patchworkfamilien) sein. Die Frage ist, ob die rechtlichen Rahmenbedingungen zum Beispiel im Erbrecht und der Besteuerung diese gesellschaftliche Veränderung des Familienbegriffs angemessen abbilden werden und welche besonderen Vorkehrungen solche Familienunternehmen für die Nachfolge treffen können. Beratungsangebote sollten vermehrt auf die speziellen Problematiken eingestellt werden, die mit dieser Entwicklung in der Nachfolge verbunden sein könnten.

Speziell im Bereich der wachsenden IT- und Kreativwirtschaft wird es weniger Unternehmen geben, die familienintern übergeben werden. Welche Nachfolgemodelle verstärkt jenseits der familieninternen Nachfolge und des Verkaufs des Unternehmens (z.B. an Investoren, Mitarbeiter oder Konkurrenten) für diese Branche erfolgversprechend sein könnten, ist eine Frage, der sich die Nachfolgeberatung vermehrt widmen sollte, zumal, wenn die Bedeutung dieser Branche innerhalb der Berliner Wirtschaft wie erwartet zunimmt. Eine zentrale Herausforderung ist dabei, wie mit der personengebundenen Kreativität umgegangen wird.

Überwiegend werden Unternehmerinnen und Unternehmer auch 2030 Vollzeit arbeiten, um den wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens zu sichern. Wenn sich bei den abhängig Beschäftigten gleichzeitig die Tendenzen zu Teilzeitarbeit und mobilen Arbeitsformen[78] weiter verstetigt, stellt sich die Frage, welche Auswirkungen dies auf potenzielle Nachfolgende hat. Erscheint ein angestelltes Beschäftigungsverhältnis ihnen attraktiver als das zeitaufwendigere Unternehmertum? Wird es in Zukunft einfacher, Unternehmen auch zu führen, wenn man seltener anwesend ist? Welche Voraussetzungen müssten dafür geschaffen werden?

Die Frage, ob Unternehmensnachfolgen generell im Jahr 2030 einfacher werden, hängt wesentlich davon ab, ob dann entsprechend viele Nachfolgewillige vorhanden sind, die von einem zunehmend größeren Wissen über Nachfolgeprozesse profitieren können. Wie in den ersten Thesen gezeigt, ist das Potenzial zwar vorhanden, jedoch werden viele mögliche Nachfolgende nicht Kinder der heutigen Unternehmern, sondern noch häufiger als bisher Externe sein. Derzeit werden Unternehmensnachfolgen in Deutschland zu 54 Prozent familienintern geregelt. Dem gegenüberstehend gibt es bei 29 Prozent der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen eine unternehmensinterne und bei 17 Prozent eine unternehmensexterne Lösung.[79] Die Beratungseinrichtungen sollten sich darauf einstellen, in diesen Kreisen verstärkt über die Option Nachfolge zu informieren und dafür zu werben. Zudem müsste die ältere Unternehmergeneration auch bereit sein, ihre Unternehmen an diese potenziellen Nachfolgenden zu übertragen.

---

[78] Gemeint sind hier u.a. Telearbeit, Arbeitsformen ohne fixen Arbeitsplatz oder Heimarbeit.

[79] IfM Bonn Berechnung aus 17 Studien zur Unternehmensnachfolge, vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2012): IfM-Materialien Nr. 219, Bonn.

Auch im Jahr 2030 wird der Schwerpunkt der Berliner Wirtschaft weiter im Bereich Dienstleistungen liegen, eine Zunahme der Industrie wird nicht erwartet. Es könnte allerdings zu Konzentrationen, beispielsweise im Einzelhandel oder im Handwerk, kommen, sodass die Gesamtzahl der Unternehmen abnimmt und dementsprechend weniger Nachfolgende gebraucht werden. Dagegen spricht die erwartete Zunahme von Unternehmen in der IT- und Kreativbranche sowie die Uneinigkeit darüber, ob es mehr oder weniger Betriebe im Handwerk geben wird, weil individuelle Kundenwünsche von Nischenanbietern und Kleinunternehmen besser erfüllt werden könnten.

Unklarheit herrscht auch bei der Frage der zukünftigen Inanspruchnahme von Unternehmensberatung in Berlin. Dies überrascht, da viele Befragte in diesem Bereich tätig sind. Sie selbst werden maßgeblich mitgestalten, ob wichtiges Wissen zumindest in Bezug auf Nachfolgen künftig stärker in Ausbildungen vermittelt wird oder weitere Beratungsangebote geschaffen werden.

Das so entstandene Zukunftsbild der Berliner Unternehmenslandschaft 2030 bildet die zentrale Grundlage für den Szenarioprozess, in den darüber hinaus die Ergebnisse der im folgenden Kapitel 5 dargestellten Befragung zum Thema Werte schwerpunktmäßig einfließen.

4. QUANTITATIVE BEFRAGUNG

Im Zuge dieser Untersuchung werden - wie in Kapitel 2 beschrieben - Werte als „abstrakte zentrale Ziel- und Wunschvorstellungen"[80] definiert. Sie sind „handlungsleitend"[81], werden allerdings individuell „flexibel und situationsangemessen gehandhabt"[82]. Gleiche Wertvorstellungen führen also nicht zwangsläufig zu gleichen Verhaltensweisen. Das liegt daran, dass der individuelle Wertemix aus bewussten und unbewussten Werten erstens keine monokausalen Schussfolgerungen gestattet und zweitens (Handlungs-) Entscheidungen nicht immer auf der Basis der inkorporierten (verinnerlichten) Werte getroffen werden. Fragen nach individuellen Wertvorstellungen geben somit vor allem Aufschluss über die Motive hinter verschiedenen Verhaltensweisen, sind jedoch nicht der einzige erklärende Grund für individuelle Entscheidungen und Handlungsweisen. Auch soziale Erwartungen des Umfelds oder der situative Kontext einer Handlung können individuelles Verhalten bestimmen.[83]

Zunächst ist zu klären, inwiefern Werte bei Unternehmensnachfolgen eine Rolle spielen. Dazu wurde im Rahmen der Delphibefragung (siehe Kapitel 3) die Bedeutung dieser Thematik erfragt. Auf Basis der Aussagen wurde das Konzept für die Befragung entwickelt (siehe Kapitel 4.1 Fragebogenentwicklung und Operationalisierung). Damit werden die Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews auf zwei Wegen verwertet:

- als Grundlage für die sich anschließende Delphibefragung
- als Impulsgeber für die quantitative Befragung

---

[80] Hermann 2010.

[81] Ebenda.

[82] Abels 2009, S. 49.

[83] Vgl. Bilsky, W. (2008): Die Struktur der Werte und ihre Stabilität über Instrumente und Kulturen. In: E.H. Witte (Hrsg.): Sozialpsychologie und Werte, Pabst: Lengerich, S. 66ff.

Ein zentrales Ziel der quantitativen Befragung ist die Erhebung von Werten und Einstellungen, die für das Thema Unternehmensnachfolge relevant sein könnten. Die primären Zielgruppen sind junge Menschen im Alter von 18-29 Jahren (Stand 2012) sowie heutige Unternehmer. Zudem wird die individuelle Bereitschaft zur Unternehmensnachfolge bei den Jüngeren erhoben. Anschließend werden durch Vergleiche der beiden Zielgruppen Rückschlüsse auf die Entwicklung der Unternehmensnachfolge gezogen.

Die Erhebung wurde als onlinebasierte Befragung konzipiert und anhand der webbasierten Software von SoSci Survey[84] durchgeführt. Mithilfe der Analysesoftware IBM SPSS Statistics 20[85] wurde der Datensatz nach Abschluss des Befragungszeitraums deskriptiv ausgewertet (siehe Kapitel 4.4).

Anhand dieser Ergebnisse wird verglichen, in welchem Maße die Werte von aktuellen Unternehmern mit denen von potenziell Nachfolgenden übereinstimmen oder signifikante Unterschiede aufweisen. Außerdem wird untersucht, ob und inwiefern sich die Werte der Nachfolge-Interessierten von denen der anderen Befragten (Befragte, die sich keine Nachfolge vorstellen können und Befragte, die bereits Unternehmer sind) unterscheiden. Diese Ergebnisse ermöglichen zusätzliche Schlussfolgerungen darüber, wie die Unternehmergeneration der Zukunft „tickt".

---

[84] Leiner 2012.

[85] IBM (2011): SPSS Statistics Version 20 [Computer Software]. http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/ (letzter Zugriff 20.05.2013).

4.1 FRAGEBOGENENTWICKLUNG UND OPERATIONALISIERUNG

Bei den Experteninterviews im Vorfeld der quantitativen Befragung zeigt sich hinsichtlich der Frage nach dem Zusammenhang von Werten und Unternehmertätigkeit ein differenziertes Bild. Einige bezweifeln, dass es bestimmte Werte oder Eigenschaften gibt, die Unternehmer zwingend brauchen, jedoch sind sich die Interviewten einig, dass das Thema in jedem Fall wichtig sei. Wenn Nachfolgende und Übergebende sich in ihren Werten und Einstellungen stark unterscheiden, kann dies den Nachfolgeprozess negativ beeinflussen. Diese Einschätzungen belegen auch folgende Aussagen aus den Experteninterviews:

> *„Es ist besser, wenn sich die Persönlichkeiten des bisherigen und des neuen Besitzers möglichst ähnlich sind, dass also der Führungsstil nach wie vor der gleiche ist."*

> *„Aus Sicht der übergebenden Generation gibt es vielfach den Wunsch, dass das, was ihr Leben bestimmt hat, [...] mit ihrer Philosophie und [...] Werteorientierung fortgeführt wird. Übergeber haben Angst, dass diese Orientierungspunkte verloren gehen, wenn das Unternehmen an einen beliebigen Dritten verkauft wird."*

Aus den Auswertungen der Interviews wurden Werte und Einstellungen erarbeitet, die von den Experten als besonders wichtig eingestuft wurden. Diese umfassen folgende Themenbereiche:

- Risikobereitschaft und Sicherheitsdenken
- Kommunikationskompetenz
- Innovationsbereitschaft
- Toleranz

- Kreativität und Gestaltungswille
- Optimismus
- Zielstrebigkeit
- Unabhängigkeit
- Streben nach Glück und Genuss
- Erfolgsorientierung
- Verantwortungsbewusstsein

Operationalisierung

In der Werte- und Wertewandelforschung gibt es verschiedene Fragenkataloge, beispielsweise den Inglehart-Index[86] oder das Schwartz-Value-Survey[87]. Diese werden sehr häufig zur standardisierten Erhebung von Werten eingesetzt. Sie eignen sich jedoch nur bedingt für das Thema Unternehmensnachfolge, da sie einige der von den Experten in der qualitativen Befragung genannten Punkte nicht erfassen. Darüber hinaus erheben sie Werte, die für die Unternehmensnachfolge im untersuchten Kontext als weitgehend irrelevant betrachtet werden. Zur Überprüfung der Hypothesen erscheint es nicht sinnvoll, sehr allgemeine Wertemustervergleiche durchzuführen. Stattdessen werden die Werte und Einstellungen abgefragt, die im Rahmen von Unternehmensnachfolgen zwischen den beteiligten Personengruppen von Bedeutung sind.

---

[86] Der Inglehart- oder Postmaterialismus-Index ist das wohl bekannteste empirische Messinstrument der Wertewandelforschung. Der Index wird vor allem zum internationalen kulturübergreifenden Vergleich in Bezug auf postmaterialistische bzw. materialistische Werteorientierungen eingesetzt: www.worldvaluessurvey.org.

[87] Das Schwartz-Value-Survey bildet zum Beispiel die Grundlage der Wertebefragung im seit 2002 regelmäßig durchgeführten European Social Survey: http://www.europeansocialsurvey.org.

Die ermittelten relevanten Themenbereiche lassen sich überwiegend in die Kategorie „individuelle reflexive Werte" einordnen. Diese sind „...Vorstellungen einer Person über Ziele und Wünsche, die sie hinsichtlich ihres eigenen Leben hat"[88]. Darüber hinaus werden speziell die Themenbereiche Zielgerichtetheit, allgemeine Zukunftserwartungen sowie die individuelle Risikobereitschaft abgefragt. Zur Operationalisierung wird auf das elektronische Handbuch zur Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS) zurückgegriffen. Als besonders hilfreich erwies sich der auf Klages zurückgehende Fragenindex zu individuellen reflexiven Werten.[89]

Hypothesen

Aus den Experteninterviews sowie theoretischen Überlegungen ergeben sich folgende Hypothesen für die quantitative Untersuchung:

- Das Alter hat einen stärkeren Einfluss auf die Wertausprägung als die Neigung zum Unternehmertum.
- Es gibt Unterschiede zwischen den Wertvorstellungen Jüngerer und Älterer.
- Hypothesen zu den Wertvorstellungen von Unternehmern und Nicht-Unternehmern:
- Wenn ein Elternteil (oder beide) eine Führungsposition innehat oder selbst als Unternehmer tätig ist, ist die Wertestruktur anders, als wenn kein Elternteil eine Führungsposition hat.
- Sicherheit im Leben ist für Unternehmer weniger wichtig als für Nicht-Unternehmer.

---

[88] Hermann 2010.

[89] Vgl. ebenda.

- Unternehmer legen höheren Wert auf eigenverantwortliches Leben und Handeln als Nicht-Unternehmer.

Hypothesen zu den Wertvorstellungen heutiger Unternehmer und den Vorstellungen jüngerer potenziell Nachfolgender:

- Junge, potenziell Nachfolgende legen einen größeren Wert auf Sicherheit als die heutigen Unternehmer.
- Potenziell Nachfolgende legen mehr Wert auf Freizeit und Vergnügen im Leben als die heutige Unternehmergeneration.
- Immaterielle Werte wie ein gutes Familienleben haben bei potenziell Nachfolgenden einen höheren Stellenwert als bei der heutigen Unternehmergeneration.
- Potenziell Nachfolgende legen größeren Wert auf Macht und Einfluss als Personen, für die eine Nachfolge nicht in Frage kommt.
- Junge, potenziell Nachfolgende legen größeren Wert darauf, viele Kontakte zu haben, als heutige Unternehmer.

4.2 DATENERHEBUNG

Der Link zur anonymen Online-Befragung https://www.soscisurvey.de/UNF/ wurde unter anderem über Verteiler verschiedener Hochschulen und Universitäten verschickt, auf die Webseite des EMF-Instituts der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin gestellt und von Mitgliedern des Forschungsbeirats des Projektes „LUKU" verbreitet.[90] Dabei wurde neben dem Aufruf zur Teilnahme auch die weitere Verbreitung angeregt, um auch auf indirektem Weg möglichst viele Befragte zu erreichen.

Die Werte-Items wurden mit Likert-Skalen erhoben, die sechs Ausprägungen zu den Aussagepolen „Das ist für mich ganz unwichtig" bis „Das ist für mich ganz wichtig" bzw. „Trifft überhaupt nicht zu" bis „Trifft voll und ganz zu" bzw. „Stimme voll und ganz zu" bis „Stimme überhaupt nicht zu" enthielten. Die Einteilung in sechs Auswahlmöglichkeiten wurde gewählt, um Aussagen auszuschließen, die sich auf den Mittelpunkt der Skala konzentrieren (Tendenz zur Mitte). Daneben wurde sowohl die Beschriftung der Skalen als auch die Seite der Extrempole variiert, um ein höheres Bewusstsein der Teilnehmenden für die Fragen zu erlangen und überdies systematisches Antwortverhalten leichter identifizieren zu können. Auch die Kontrollfragen konnten so noch deutlicher ausgewertet werden. Für die Auswertung wurden einige Variablen zusammengefasst oder rekodiert, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Bei den Wertefragen, die sowohl Unternehmer als auch Nicht-Unternehmer beantwortet haben, wurden zweiseitige T-Tests nach unabhängiger Stichprobe – d.h. in beiden Befragungsgruppen befinden sich grundsätzlich unterschiedliche Personen und kein Befragter taucht in beiden Gruppen auf – durchgeführt. Damit wurde die Signifikanz der Unterschiede im Antwortverhalten der Teilnehmer berechnet. Ein zweiseitiger Signifikanzwert von >0,05 wird als signifikant bewertet, diese Differenzen werden in Kapitel 4 in Form von Differenzialen dargestellt und erläutert.

---

[90] Eine ausführliche Beschreibung der Mitglieder des Forschungsbeirates befindet sich im Anhang.

Insgesamt nahmen 897 Personen an der Befragung teil. Der Befragungszeitraum erstreckte sich über drei Monate vom 20. September bis 21. Dezember 2012. Insgesamt gab es in diesem Zeitraum einen Zugriff von 1493 Personen auf die Startseite des Fragebogens.

4.2.1 AUSWAHL UND EINGRENZUNG DER ZIELGRUPPEN

Wie in Kapitel 1 beschrieben, bilden Unternehmer eine der beiden primären Zielgruppen der Befragung. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Kleinst- und Kleinunternehmen, da diese im besonderen Maß von der Nachfolgeproblematik betroffen sind.[91]

Die zweite in diesem Schritt befragte Gruppe setzt sich aus Personen zusammen, die im Jahr 2030 Unternehmensnachfolgende sein könnten. Um diese Gruppe einzugrenzen, wurde zunächst festgelegt, welches Alter die Befragten haben sollten. Nachfolgende sind im Durchschnitt etwas älter als Gründer. Während bei den bis 30 Jährigen 25,3 % der Gründungen und lediglich 13,4% der Übernahmen zu finden sind, sind Gründende in der Altersgruppe der 31-40-Jährigen mit über 32 Prozent am stärksten vertretenen (Übernehmende bereits 38,5 %). In der folgenden Altersgruppe (41-50 Jährige) sind lediglich 28,5 % der Gründenden, jedoch immer noch 38 % der Übernehmenden zu finden[92]. Die zu befragende Altersgruppe der potenziell Nachfolgenden wurde daher auf 18 bis 29-Jährige (mit Stand 2012) festgelegt. Diese Personen werden im Jahr 2030 mindestens 36 und höchstens 47 Jahre alt sein.

---

[91] Vgl. Müller et al. 2011, S. 6.

[92] Vgl. ebenda, S. 5 für das Handwerk.

Das Bildungsniveau unter den Gründenden ist heute höher als das der Durchschnittsbevölkerung.[93] Das der Nachfolgenden liegt wiederum laut Müller et al. noch etwas über dem der (Neu-)Gründer. Das Institut für Mittelstand und Handwerk Göttingen (ifh) erwartet bis 2020 folgendes:

> *„Angesichts der erwarteten Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte ist es denkbar, dass zukünftig zwar insgesamt genügend Übernahmeinteressierte bereit stehen werden, dass diese aber nicht in ausreichendem Maße über die Qualifikationen verfügen, die für eine Unternehmensübernahme erforderlich sind.“*[94]

Aus diesen Gründen erschien es gerechtfertigt, vor allem höher gebildete Personen in die Befragung einzubeziehen. Qualifikationsanforderungen können sich über die nächsten Jahre ändern. Es ist jedoch angesichts der hohen Bedeutung, die in der modernen Gesellschaft Bildung und Ausbildung zugeschrieben wird, unwahrscheinlich, dass die Anforderungen an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Nachfolgenden abnehmen (siehe dazu auch die Erläuterungen zur Wissensgesellschaft in Kapitel 2).

4.2.2 INHALTE DER BEFRAGUNG

In dem onlinebasierten Fragebogen wurden den Teilnehmenden Fragen aus fünf Themenbereichen gestellt. Durch mehrere Filterfragen wurden die Zielgruppen anhand ihrer individuellen Eingaben an verschiedene Stellen des Fragebogens geleitet.

Im ersten Themenblock wurde erhoben, ob die Befragten mit dem Thema Unternehmensnachfolge vertraut sind. Zudem wurde ihre Bereitschaft abgefragt, ein Unternehmen zu gründen oder zu übernehmen.

---

[93] Vgl. Müller et al. 2011, S. 5.

[94] Müller et al. 2011, S. 13.

Der zweite Themenblock bestand aus Fragen zur medialen Wahrnehmung der Unternehmensnachfolge. Dieser ist wird an anderer Stelle im Projekt „Innovative Lern- und Kommunikationskonzepte zur Unternehmensnachfolge in Berlin (LUKU)" ausgewertet.[95]

Im nächsten Themenblock wurden zunächst Fragen aus dem oben beschriebenen Index zur Erfassung individueller reflexiver Werte gestellt. Danach wurden die Themen Zielgerichtetheit, Risikobereitschaft und Zukunftserwartungen abgefragt.

Die Unternehmer wurden außerdem gebeten, Angaben zu ihrer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit sowie zur Größe, zum Alter und zur Rechtsform ihres Betriebs zu machen. Sie wurden darüber hinaus zu ihrer Bereitschaft befragt, das Unternehmen an ihre Kinder, Mitarbeiter oder externe Personen abzugeben. Ebenso wurde erfragt, wie viele Kinder sie haben und in welchem Alter sie selbst entschieden haben, Unternehmer zu werden.

Abschließend wurden soziodemografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, höchster erreichter Bildungsgrad und aktueller Beschäftigungsstatus erhoben. Detaillierte Auswertungen und Fragebogenitems befinden sich im Anhang.

4.3 MERKMALE DER STICHPROBE

Insgesamt konnten Fragebögen von 897 Personen ausgewertet werden, wobei 643 Befragte alle Fragen des Fragebogens beantwortet haben. Sofern Prozentwerte genannt werden, beziehen diese sich auf die jeweils vorhandene Antwortzahl, die bei der jeweiligen Frage vorlag, als Referenzgröße (gültige Prozente). Fehlende Prozente ergeben sich durch Nichtbeantwortung der Frage.

---

[95] Siehe www.emf-institut.org unter Projekte.

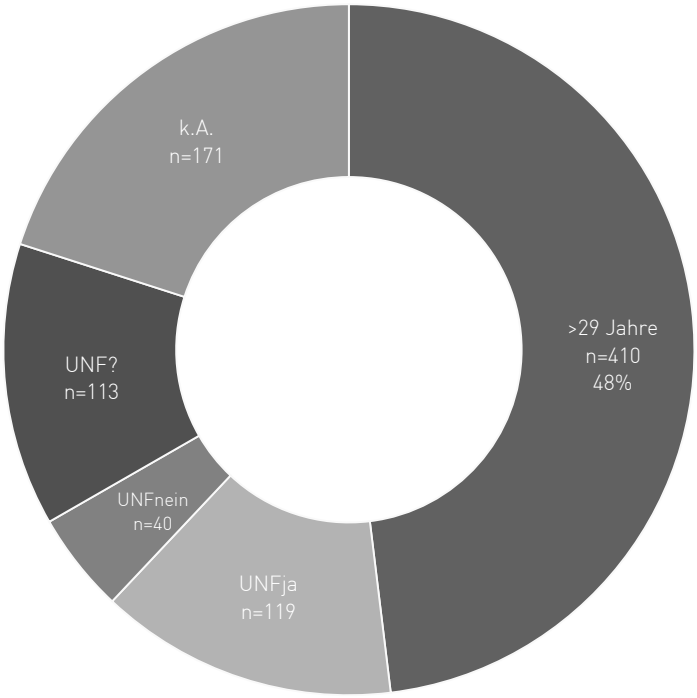
	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozente	kumulierte Prozente
nicht vollständig ausgefüllt	254	28,3	28,3	28,3
vollständig ausgefüllt	643	71,7	71,7	100,0
gesamt	897	100,0	100,0	

Abb. 5: Aufschlüsselung des Datensatzes nach Vollständigkeit.

Alter und Option Unternehmensnachfolge

443 Befragte (51%) sind zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 18 und 29 Jahre alt, 410 Personen (47,2%) sind 30 Jahre oder älter. Von den Befragten sind 45,3% (406 Fälle) weiblich, 50,2% (450 Fälle) männlich. 72 Befragte (8%) geben an, einen Migrationshintergrund[96] zu haben.

[96] Die Frage lautete: Sind Sie und/oder einer Ihrer Elternteile nicht in dem Land geboren, in dem Sie wohnen?



UNFja: Befragte können sich eine Unternehmensnachfolge vorstellen oder sind bereits Nachfolgende;

UNFnein: Befragte sehen Unternehmensnachfolge nicht als Option;

UNF?: Befragte haben noch nicht darüber nachgedacht;

k.A.: Fehlende Angaben.

Abb. 6: Stichprobe nach Alter und Bereitschaft zur Unternehmensnachfolge.

Insgesamt geben 224 (25%) aller Befragten an, einer Unternehmensnachfolge gegenüber offen zu sein. Von den 443 jüngeren Befragten geben 119 (27%) an, dass Unternehmensnachfolge für sie eine Option sei, sie bereits ein Unternehmen übernommen haben oder sie ernsthaft darüber nachdenken („potenziell Nachfolgende"). 40 (9%) sehen Unternehmensnachfolge für sich nicht als Möglichkeit („Nachfolgekritische"). 113 (25,5%) jüngere Befragte haben noch nie darüber nachgedacht (s. Abb. 5). 171 (38,6%) Personen geben hierzu keine Antwort.

Beschäftigungsstand

234 Befragte (36,1%) sind zurzeit Vollzeit erwerbstätig, 137 (21,1%) sind Teilzeit erwerbstätig, 13 (2%) sind Schüler, 250 (38,6%) studieren derzeit, 16 Personen (2,5%) befinden sich in der Ausbildung, 18 (2,8%) sind in Rente/Pension und 55 Befragte (8,5%) sind nicht berufstätig, arbeitssuchend oder geben sonstiges an.

Geographische Verteilung

Die Herkunft der Befragten nach Bundesländern konzentriert sich mit 34,4% auf Berlin (223 Fälle), was – wie in Kapitel 1 beschrieben – der inhaltlichen Ausrichtung der Studie entspricht. Die weitere Verteilung der Angaben zur Herkunft sind: 45 Befragte in Baden-Württemberg, 48 in Bayern, 37 in Brandenburg, 2 in Bremen, 25 in Hamburg, 21 in Hessen, 7 in Mecklenburg-Vorpommern, 47 in Niedersachsen, 69 in Nordrhein-Westfalen, 5 in Rheinland-Pfalz, 1 in Saarland, 3 in Sachsen, 1 in Sachsen-Anhalt, 18 in Schleswig-Holstein sowie 9 in Thüringen. 41 Befragte geben als Herkunft Österreich, 39 die Schweiz und 8 andere Länder an.

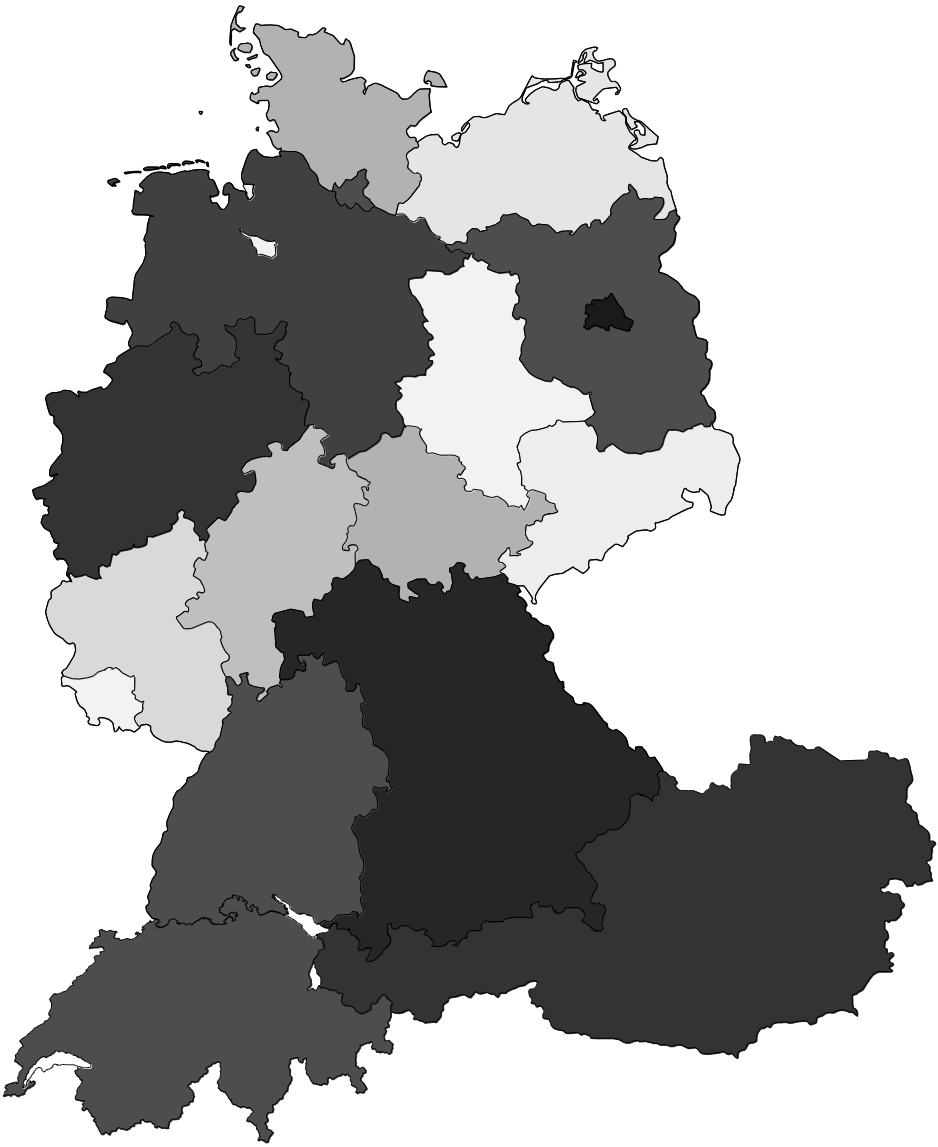


Abb. 7: Karte deutschsprachiger Länder. Quelle: eigene Darstellung
NordNordWest, Wikimedia Commons, lizenziert unter
CreativeCommons-Lizenz by-sa-2.0-de,
URL: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/de/legalcode

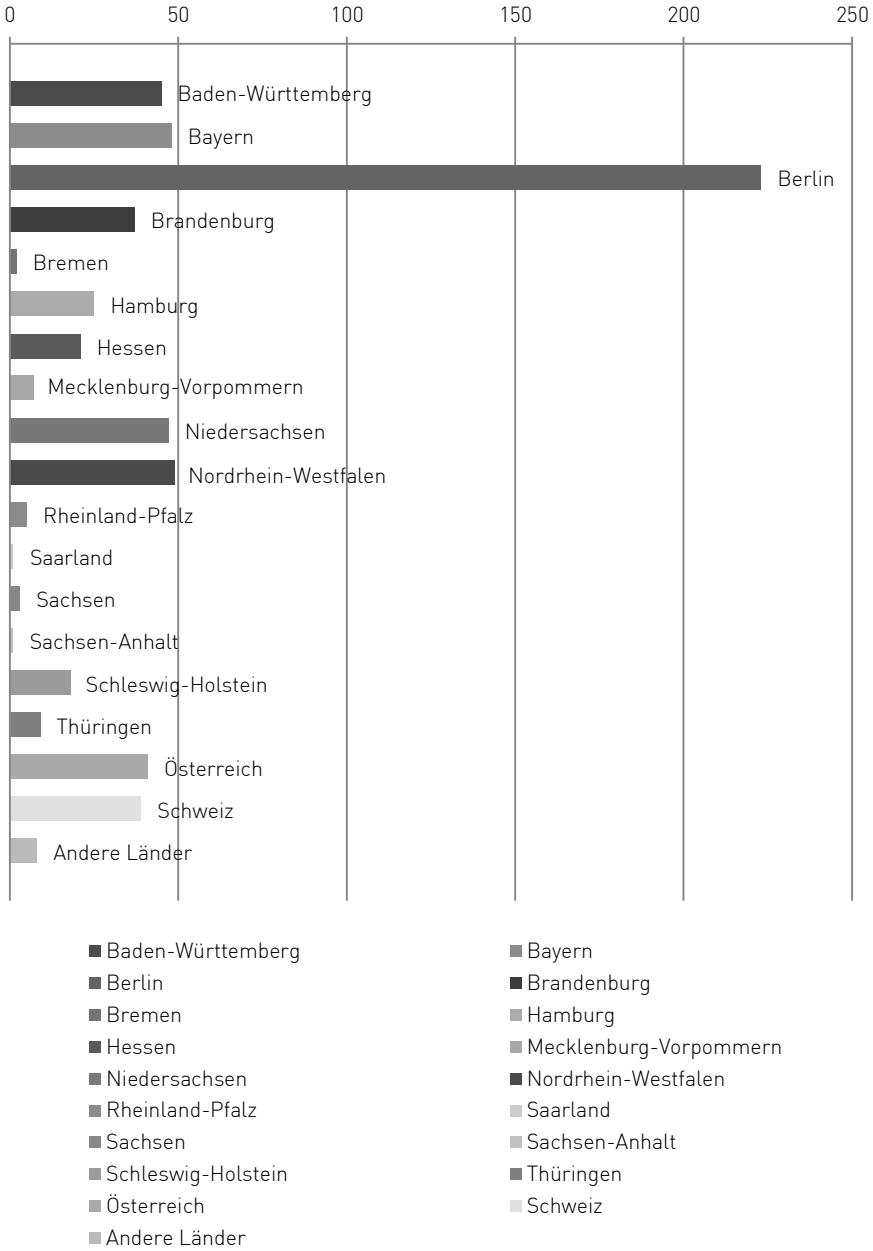


Abb. 8: Stichprobenverteilung nach geographischer Herkunft.

Höchster bisheriger Bildungsstand

3 Personen (0,5%) geben an, (noch) keinen Schulabschluss zu besitzen, 9 (1,4%) haben einen Hauptschul-/Volksschulabschluss. 15 Befragte (2,3%) haben einen Realschulabschluss / Mittlere Reife, 19 (2,9%) das Fachabitur. 113 Befragte (17,4%) geben Abitur / bzw. für österreichische Ausbildung Matura als höchsten aktuellen Bildungsabschluss an, 60 (9,3%) haben eine Lehre / Berufsausbildung absolviert. 7 Befragte (1,1%) haben einen Meistertitel, 97 (15%) einen Fachhochschulabschluss (Bachelor oder Diplom), 148 (22,8%) einen Universitätsabschluss (Bachelor oder Diplom). 22 Befragte (3,4%) haben einen Master an einer Fachhochschule absolviert, 83 Personen (12,8%) haben einen Master oder Magisterabschluss an einer Universität erworben, 53 Befragte (8,2%) haben promoviert. 19 Personen (2,9%) geben sonstige Bildungsabschlüsse (bspw. Staatsexamen) an.

Das durchschnittliche Bildungsniveau der Befragten ist insgesamt sehr hoch und liegt über dem der Gesamtbevölkerung (40,2% Volks-/Grund-/Hauptschule, 25,9% Abitur, 13,9% Studienabschluss, 29,2% Mittlere Reife, 31,5% abgeschlossene Lehre)[97]. Da das Erkenntnisinteresse besonders im Bereich des Unternehmertums liegt und Personen dieser Zielgruppe ebenfalls ein überdurchschnittlich hohes Bildungsniveau vorweisen im Vergleich zur Gesamtbevölkerung[98], ist die Verteilung in der vorliegenden Stichprobe aussagekräftig.

---

[97] MDS Online (2012): VerbraucherAnalyse 2012 Klassik III Märkte – Strukturanalyse der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahre.

[98] Die Bildungsabschlüsse der Personen der Gesamtbevölkerung, die Vollzeit im eigenen Betrieb tätig sind, stellen sich wie folgt dar: 25,5% Volks-/Grund-/Hauptschule, 44,7% Abitur, 32,2% Studienabschluss, 29,8% Mittlere Reife, 22,8% abgeschlossene Lehre, 0% kein Schulabschluss (MDS Online). Die vorliegende Studie kommt zu folgendem Ergebnis (n=115): 0% Haupt-/Volksschule, 5% Abitur/Matura, 64,3% Studienabschluss (Bachelor oder Master an Universität oder Fachhochschule), 0,9% Mittlere Reife, 4,3% abgeschlossene Lehre, 0% kein Schulabschluss. Damit liegt die durchschnittliche Bildung in der Stichprobe der vorliegenden Studie über dem deutschlandweiten Unternehmerbildungsdurchschnitt.

Unternehmerinnen und Unternehmer

Aufgrund einer Filterfunktion im Fragebogen werden diejenigen Befragten, die zurzeit als Unternehmer tätig sind, ab der Frage „Sind Sie Unternehmer/in?" mit den Antwortmöglichkeiten „Ja, ich bin als Unternehmer/in tätig" und „Nein, ich bin nicht als Unternehmer/in tätig" durch einen besonderen Teil des Fragebogens geführt. Anschließend folgen für die Unternehmer Fragen zu ihrem Unternehmen sowie die Abfrage zu Werteinstellungen. Nicht-Unternehmer wurden zu ihrem Kenntnisstand über Unternehmensnachfolge und anschließend zu ihren Werteinstellungen befragt. Angaben zu soziodemographischen Daten werden abschließend von allen Befragten gemacht.

	wurde die Befragung abgeschlossen		
Sind Sie Unternehmer/in	nein	ja	gesamt
Ja, ich bin als Unternehmer/in tätig.	87	114	201
Nein, ich bin nicht als Unternehmer/in tätig.	135	529	664
Gesamt	222	643	865

Abb. 9: Aufschlüsselung des Datensatzes nach Vollständigkeit.

201 Befragte (22,4%) geben an, aktuell als Unternehmer tätig zu sein, davon sind 154 Personen über 29 Jahre alt. Der Wunsch, Unternehmer zu werden, manifestierte sich bei 67,9% der Unternehmer (76 von 112 Fällen) bereits vor Vollendung des 30. Lebensjahres.

70 (64,2%) Unternehmer geben an, in ihrem Unternehmen weniger als 5 Mitarbeiter zu beschäftigen. 13 (11,9%) haben 5-9 Mitarbeiter, 15 (13,8%) geben an, 10-50 Angestellte zu beschäftigen, 10 (9,2%) nennen 51-250 als die Anzahl ihrer Mitarbeiter und ein Unternehmer (0,9%) gibt an, mehr als 250 Personen zu beschäftigen. 10 Unternehmer machen hierzu keine Angaben.

39 (37,1%) Unternehmer geben einen Umsatz von unter 50.000 Euro pro Jahr an. 9 (8,6%) erwirtschaften einen Jahresumsatz von 50.000-100.000 Euro. 17 (16,2%) Unternehmer erzielen einen jährlichen Umsatz von 100.000 bis 250.000 Euro, 18 (17,1%) Unternehmer geben an einen Umsatz von 250.000-1 Mio. Euro zu erwirtschaften. Bei 15 (14,3%) Unternehmern beträgt der Jahresumsatz 1-10 Mio. Euro, 6 (5,7%) Unternehmer erwirtschaften 10-50 Mio. Euro und ein Unternehmer (1,0%) gibt einen Umsatz von über 50 Mio. Euro an. 14 Unternehmer machen hierzu keine Angaben.

Damit zählt der Großteil der befragten Unternehmer zur Gruppe der Kleinst- und kleinen Unternehmen[99], die im Fokus dieser Untersuchung steht.

4.4 AUSWERTUNGEN DER QUANTITATIVEN BEFRAGUNG

Die Analyse und Auswertung der Fragebögen und die Unterteilung der Befragten in für diese Untersuchung relevante Akteure ergeben Gemeinsamkeiten und Unterschiede, die als Bestätigung oder Falsifizierung der in Kapitel 4.1 dargestellten Hypothesen interpretiert werden können. Zunächst erfolgt eine Diskussion der Differenzen und Unterschiede im Antwortverhalten.

Die Darstellung in Form von Differenzialen lässt erkennen, wo die größten Unterschiede auftreten. Dabei bedeutet ein höherer Wert immer eine höhere Zustimmung bzw. Wichtigkeit des jeweiligen Wertes. Als erstes werden die Unterschiede zwischen allen befragten Unternehmern und Nicht-Unternehmern dargestellt, danach die Unterschiede der 18- bis 29-jährigen Befragten im Vergleich zu den Befragten im Alter von über 30 Jahren. Anschließend wird auf die unterschiedlichen Werthaltungen getrennt nach Geschlecht, nach höchstem Bildungsabschluss und beruflicher Stellung der Eltern eingegangen.

---

[99] Vgl. Europäische Union 2003.

Nachfolgend wird dann sowohl auf relevante Unterschiede zwischen potenziell Nachfolgenden und Unternehmern, als auch auf die Unterschiede der Ausprägungen von Befragten, die sich eine Nachfolge vorstellen können, und jenen, für die eine Nachfolge keine Option darstellt, eingegangen. Schließlich wird das Antwortverhalten von Befragten dargestellt, die sich eine Unternehmensgründung vorstellen können, und jenen, die sich eine Gründung nicht vorstellen können.

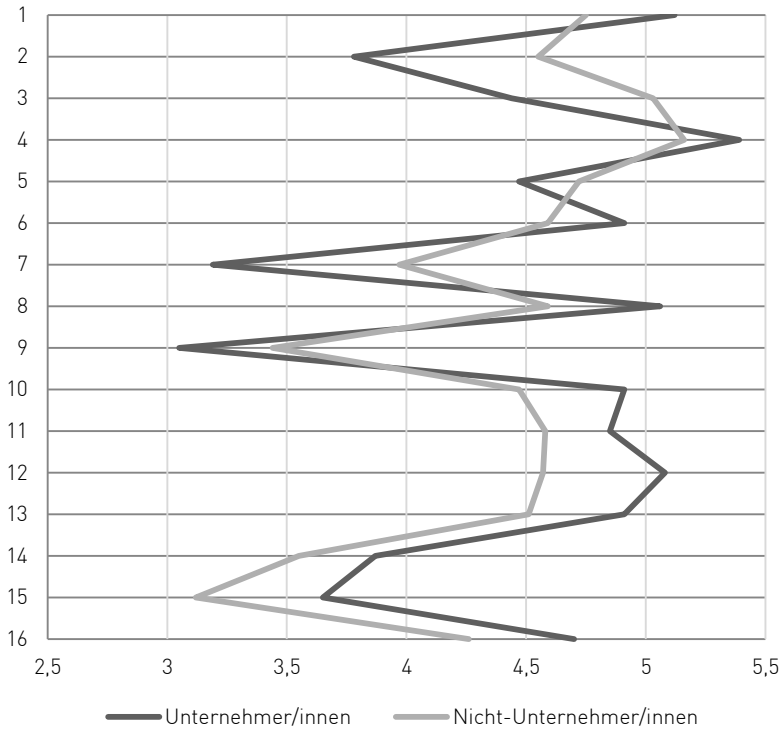
Unternehmer vs. Nicht-Unternehmer

Es stellt sich heraus, dass die Wertedifferenzen zwischen Unternehmern und Nicht-Unternehmern von allen hier verglichenen Gruppen am deutlichsten sind. Es können in 16 untersuchten Items signifikante Wertedifferenzen ausgemacht werden. Das Item „Phantasie und Kreativität" erweist sich für beide Gruppen als wichtig, wobei diesem Wert von den Unternehmern eine höhere Wichtigkeit beigemessen wird als von Nicht-Unternehmern. Sicherheit erweist sich für Nicht-Unternehmer als signifikant wichtiger als für Unternehmer.

„Die guten Dinge des Lebens genießen" ist sowohl für die Unternehmer als auch für die Nicht-Unternehmer wichtig, jedoch bedeutend wichtiger für Nicht-Unternehmer. Mit Mittelwerten von deutlich über fünf in beiden Gruppen lässt sich für die Variable „Eigenverantwortung" feststellen, dass alle befragten Personen diesem Wert eine hohe Relevanz beimessen, Unternehmer jedoch eine höhere als Nicht-Unternehmer. Nicht-Unternehmer befinden es für wichtiger, viele Kontakte zu anderen Menschen zu haben als Unternehmer, wohingegen die Unternehmer die Unabhängigkeit als wichtiger einstufen.

Deutliche Unterschiede ergeben sich für das Item „ein komfortables Leben führen". Nicht-Unternehmer weisen diesem Wert eine deutlich höhere Wichtigkeit zu als Unternehmer. Weiterhin kann festgestellt werden, dass Unternehmer eher weniger gestresst sind von unvorhergesehenen Ereignissen als Nicht-Unternehmer.

Werden die Items „Ausdauer haben, wenn es darum geht ein gestecktes Ziel zu erreichen", „Empathie", „Respekt", „Zusammenarbeit" und „Offenheit" betrachtet, lässt sich feststellen, dass sie sowohl für die Unternehmer als auch für die Nicht-Unternehmer eine relativ hohe Wichtigkeit haben, die Unternehmer sie jedoch immer als wichtiger einstufen, bzw. ihnen eine höhere Zustimmung zusprechen als die Nicht-Unternehmer. Den Items „Optimismus" und „Durchsetzungskompetenz" wird weder von Unternehmern noch von Nicht-Unternehmern eine besonders hohe Wichtigkeit zugeordnet. Dennoch lässt sich feststellen, dass in beiden Fällen die Unternehmer diese als eher wichtig erachten. Des Weiteren wird die eigene wirtschaftliche Situation von den Unternehmern generell als positiver eingestuft als von den Nicht-Unternehmern.

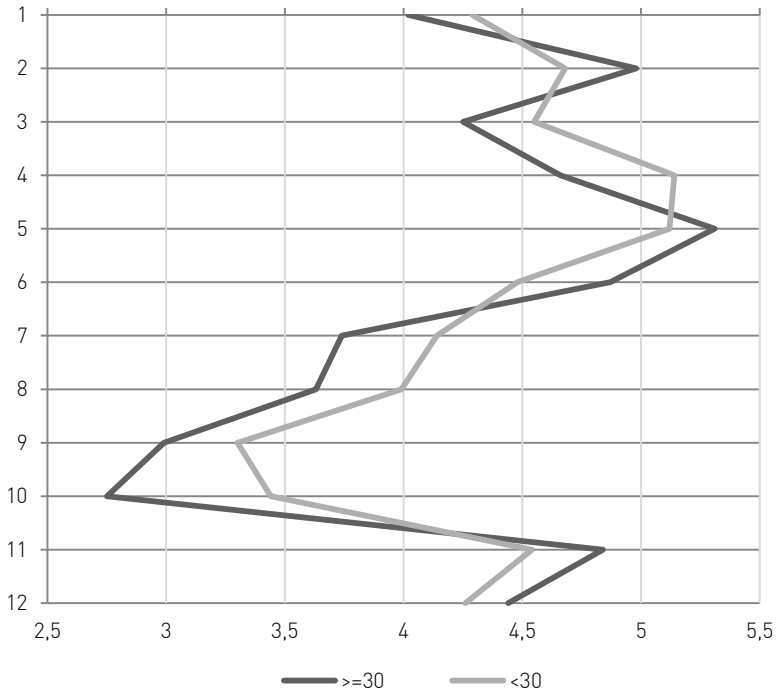


1 Phantasie und Kreativität
2 Sicherheit
3 gute Dinge im Leben genießen
4 Eigenverantwortung
5 Kontakte
6 Unabhängigkeit
7 Komfort
8 Ausdauer
9 Unvorhergesehenes
10 Empathie
11 Respekt
12 Zusammenarbeit
13 Offenheit
14 Optimismus
15 Durchsetzungskompetenz
16 Optimismus eigene wirtschaftliche Situation

Abb. 10: Werteverteilung bei Unternehmern (n=118) und Nicht-Unternehmern (n=481).

Unterschiede nach Altersgruppen

Der Vergleich der Altersgruppen ergibt eine signifikante Wertedifferenz bei zwölf Items. Eine relativ hohe Wichtigkeit wird den Werten „einen hohen Lebensstandard haben" und „Sicherheit" beigemessen, wobei sich für die Gruppe der unter 30-Jährigen beide Werte als wichtiger erweisen als für die älteren Befragten. „Phantasie und Kreativität zu haben" weist bei der älteren Gruppe eine höhere Wichtigkeit auf, wird allerdings auch generell als eher wichtig eingestuft. Weiterhin kann festgestellt werden, dass es die jüngeren Befragten als wichtiger empfinden, die guten Dinge des Lebens zu genießen, die älteren Befragten dagegen die Eigenverantwortung als wichtiger bewerten als die Jüngeren. Die Items „Unabhängigkeit", „Ausdauer" und „Optimismus" werden von über 30-Jährigen als wichtiger eingeschätzt, wobei auch die unter 30-Jährigen diese Items als nicht unwichtig bewerten. „Schnell Erfolg zu haben" und „Clevererer und gerissener sein als andere" wird von beiden befragten Gruppen als relativ unwichtig bezeichnet, wobei die Gruppe der Jüngeren diese doch tendenziell als wichtiger erachten als die Älteren. Die jüngeren Befragten befinden es sowohl für wichtiger, ein aufregendes Leben zu führen, als auch ein komfortables Leben zu führen.



1 Lebensstandard
2 Phantasie und Kreativität
3 Sicherheit
4 gute Dinge genießen
5 Eigenverantwortung
6 Unabhängigkeit
7 ein aufregendes Leben führen
8 Komfort
9 Erfolg
10 Cleverness
11 Ausdauer
12 Optimismus wirtschaftlich

Abb. 11: Werteverteilung bei Altersgruppe unter 30 Jahren (n=357) und Altersgruppe 30 Jahre und älter (n=287).

Unterschiede nach beruflicher Stellung der Eltern

Die berufliche Stellung der Eltern, also ob die Eltern der Befragten eine Führungsposition innehaben oder als Unternehmer tätig sind, erweist sich als eher irrelevant bei einer Betrachtung von Wertedifferenzen.

Wenn die Mutter als Unternehmerin tätig ist, unterscheidet sich das Antwortverhalten der Befragten bei den Werten „Macht und Einfluss", „Durchsetzungskompetenz" und „Optimismus" von denjenigen der übrigen Befragten. Ist der Vater als Unternehmer tätig, ergeben sich nur Differenzen im Antwortverhalten bei „Macht und Einfluss" und „Durchsetzungskompetenz". Es kann somit festgestellt werden, dass, wenn ein Elternteil eine Führungsposition in einem Unternehmen ausübt, den Items „Macht und Einfluss" und „Durchsetzungskompetenz" eine höhere Wichtigkeit zugeschrieben wird als wenn keiner der Elternteile als Unternehmer oder Führungskraft[100] tätig ist.

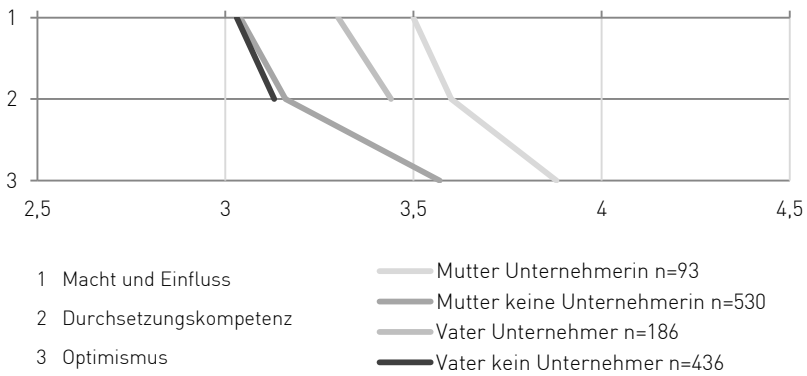
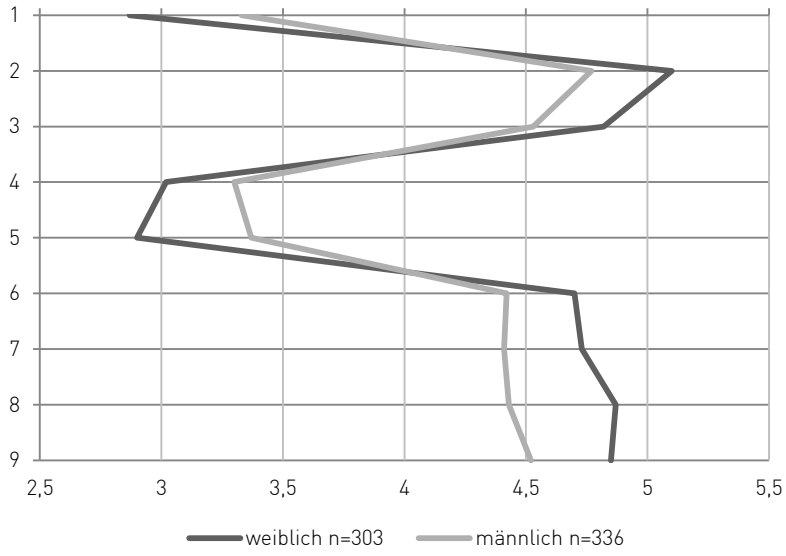


Abb. 12: Werteverteilung bei Mutter bzw. Vater ist Unternehmer.

[100] Führungskraft wird in diesem Kontext wie folgt definiert: Elternteil als Unternehmer tätig; Elternteil mit Führungsposition und Elternteil als selbstständig erwerbstätig.

Unterschiede nach Geschlecht

Wird das Antwortverhalten nach Geschlecht analysiert, ergeben sich Differenzen in der Werteausprägung in neun Fällen, wovon „Macht und Einfluss", „Cleverer und gerissener sein als andere" und „Erfolg" von den männlichen Befragten als wichtiger erachtet werden. „Die guten Dinge des Lebens genießen", „viele Kontakte zu anderen Menschen haben", „Planung", „Respekt", „Empathie" und „Zusammenarbeit" werden von den weiblichen Befragten relativ als wichtiger eingestuft. „Macht und Einfluss", „schnell Erfolg haben" und „cleverer und gerissener sein als andere" empfinden sowohl die männlichen als auch die weiblichen Befragten als signifikant weniger wichtig als „die guten Dinge des Lebens genießen", „viele Kontakte zu anderen Menschen haben", „Empathie", „Respekt" und „Zusammenarbeit mit anderen Menschen".



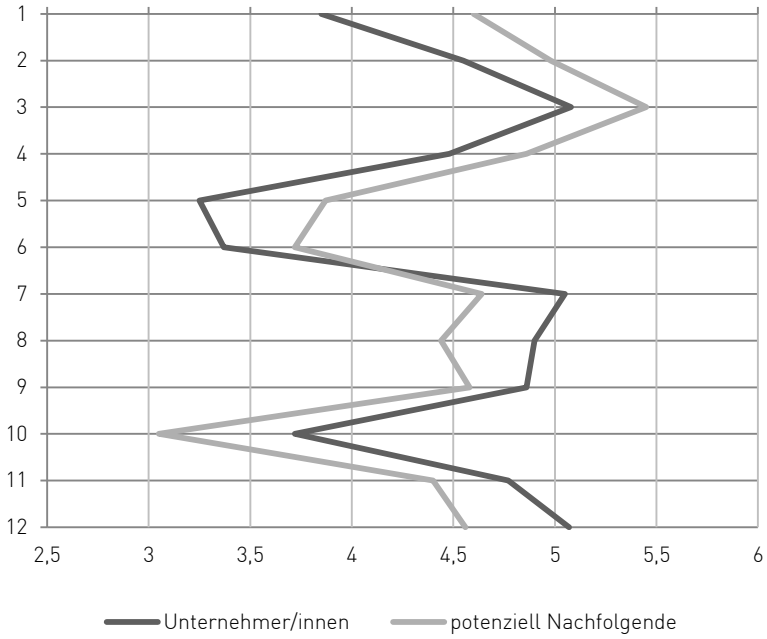
1 Macht und Einfluss
2 gute Dinge genießen
3 Kontakte
4 Erfolg
5 Cleverness
6 Planung
7 Empathie
8 Respekt
9 Zusammenarbeit

Abb. 13: Werteverteilung nach Geschlecht: weiblich (n=303) und männlich (n=336).

Unterschiede Unternehmer vs. potenziell Nachfolgende

Beim Vergleich der Gruppen Unternehmer und potenziell Nachfolgende lassen sich elf signifikante Wertedifferenzen identifizieren. Das Item „Sicherheit" wird von potenziell Nachfolgenden als deutlich wichtiger eingestuft als von den Unternehmern. Ebenfalls als wichtiger empfinden die potenziell Nachfolgenden, dass man die „guten Dinge im Leben genießt", „ein gutes Familienleben führt", „viele Kontakte zu anderen Menschen haben", sowie „einen gewissen Komfort" hat. Als weder wichtig noch unwichtig wird „Cleverness" bewertet.

Werden die Items „Ausdauer", „Empathie", „ein offenes Ohr für andere haben", „Durchsetzungskompetenz" und „Optimismus" betrachtet, lässt sich feststellen, dass diese Werte für die Unternehmer eine höhere Wichtigkeit haben als für die potenziellen Nachfolgenden. Das Item „Durchsetzungskompetenz" wird weder als besonders wichtig noch als besonders unwichtig empfunden. Unternehmer erachten es jedoch relativ als wichtiger, dass „andere tun, was ich sage". Eine Differenz lässt sich bei der Variable „Zusammenarbeit ist mir wichtiger als Machtkampf" feststellen. Die Unternehmer empfinden dies als wichtiger als die potenziell Nachfolgenden.



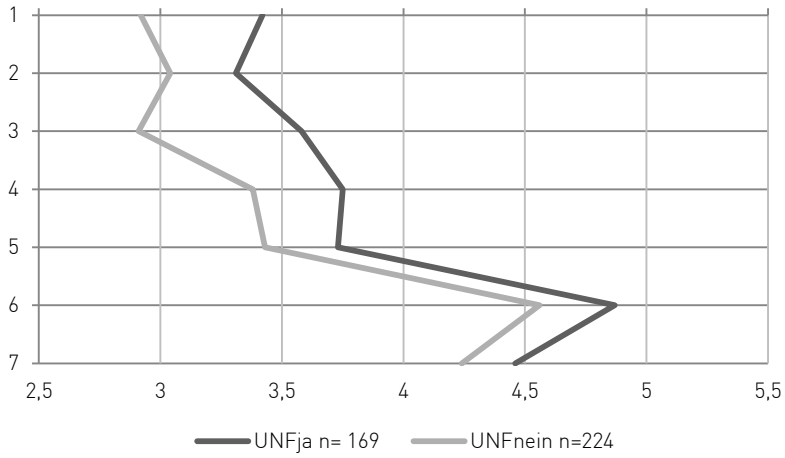
1 Sicherheit
2 gute Dinge genießen
3 Familienleben
4 Kontakte
5 Komfort
6 Cleverness
7 Ausdauer
8 Empathie
9 offenes Ohr
10 Durchsetzungskompetenz
11 Optimismus wirtschaftlich
12 Zusammenarbeit

Abb. 14: Werteverteilung nach Unternehmer (n=118) und potenziell Nachfolgenden (n=169).

Unterschiede Nachfolgeinteressierte vs. Nachfolgekritische (alle Altersgruppen)

Betrachtet man die beiden Gruppen derjenigen, für die eine Unternehmensnachfolge eine Option ist (UNFja), mit denen, für die eine Unternehmensnachfolge keine Option ist (UNFnein), lassen sich sieben signifikant differenzierende Items erkennen. Relativ betrachtet messen die Nachfolgeinteressierten allen Variablen eine höhere Wichtigkeit bei. Es lässt sich feststellen, dass Nachfolgeinteressierte tendenziell optimistischer sind als Befragte, für die eine Nachfolge nicht in Frage kommt, denn sowohl die generelle Einstellung „Optimismus" als auch die persönliche und die persönliche wirtschaftliche Situation werden von den Nachfolgeinteressierten optimistischer bewertet als von den Nachfolgekritischen. Weiterhin ist es für sie relativ wichtiger „Macht und Einfluss" und Erfolg zu haben, cleverer und gerissener zu sein als andere und sie weisen auch ein höheres Pflichtbewusstsein auf.

Werden die Wertedifferenzen jedoch absolut betrachtet, werden sie weder von der einen noch von der anderen Gruppe als besonders wichtig noch als besonders unwichtig wahrgenommen, was die Durchschnittswerte von knapp unter drei bis 3,5 zeigen.



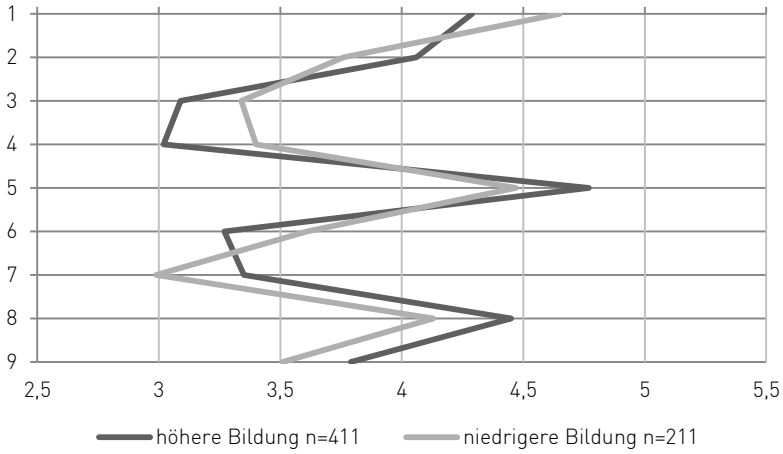
1 Macht und Einfluss
2 Erfolg
3 Cleverness
4 Pflichtbewusstsein
5 Optimismus
6 Optimismus persönlich
7 Optimismus wirtschaftlich

Abb. 15: Werteverteilung nach Nachfolge-Affinität: Interessierte (n=169) und Kritische (n=224)

Unterschiede höheres Bildungsniveau vs. niedrigeres Bildungsniveau

Betrachtet man das Antwortverhalten der Befragten nach Bildungsniveau[101], lässt sich vor allem bei der Einstellung zum Optimismus die Situation Deutschlands betreffend eine Differenz ausmachen. Befragte mit einer hohen Bildung sehen die wirtschaftliche Situation Deutschlands optimistischer als Befragte mit einem geringeren Bildungsniveau. Dies trifft auch auf die individuelle wirtschaftliche Situation zu. Die Items „Erfolg haben" und „Cleverness" werden von beiden Gruppen als eher neutral wahrgenommen, wobei die Probanden mit niedrigerem Bildungsniveau diese beiden Werte als relativ wichtiger einstufen. Befragte mit einer höheren Bildung geben an, dass Durchsetzungskompetenz für sie einen hohen Stellenwert hat. Sie messen der Ausdauer eine höhere Wichtigkeit bei und lassen sich auch von unvorhergesehenen Ereignissen weniger stressen als Befragte mit einer geringeren Bildung.

[101] Folgende formale Bildungsabschlüsse werden in dieser Befragung als „hohes Bildungsniveau" definiert: Fachhochschulabschluss (Bachelor, Diplom, Master, Magister), Universitätsabschluss (Bachelor, Diplom, Master, Magister), Promotion sowie vergleichbare oder höhergestellte Abschlüsse.

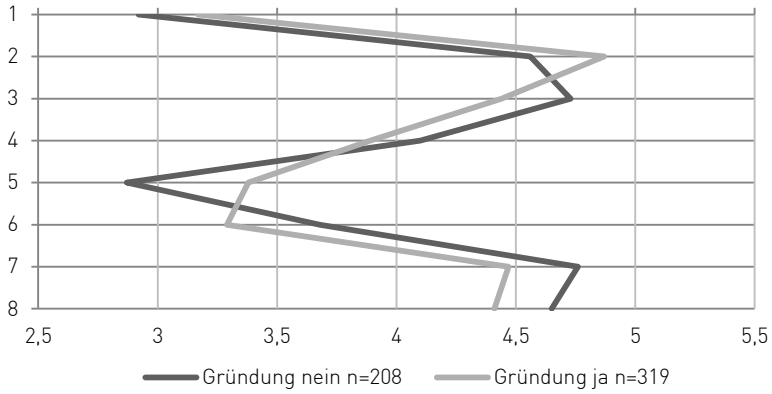


1 Sicherheit
2 aufregendes Leben führen
3 Erfolg
4 Cleverness
5 Ausdauer
6 Unvorhergesehenes
7 Durchsetzungskompetenz
8 Optimismus wirtschaftlich
9 Optimismus Deutschland

Abb. 16: Werteverteilung nach höherer (n=411) bzw. niedrigerer (n=211) Bildung.

Unterschiede Gründung vs. Gründung keine Option

Vergleicht man die Befragten, für die eine Unternehmensgründung eine Option darstellt, mit jenen, für die eine Gründung nicht in Frage kommt, lassen sich acht differenzierende Werte ausmachen. Absolut betrachtet werden die Werte „Macht und Einfluss", „Cleverer und gerissener sein als andere" und „Unvorhergesehenes" neutral eingestuft. Betrachtet man das Antwortverhalten zu den Items „Macht und Einfluss" und „Cleverness" relativ, scheinen diese Werte eine höhere Wichtigkeit zu haben für Befragte, die sich eine Unternehmensgründung vorstellen können. Von beiden Gruppen als eher wichtig wahrgenommen werden „Phantasie und Kreativität", „Respekt" und „Offenheit", wobei „Phantasie und Kreativität" von potenziellen Gründern und „Respekt" und „Offenheit" von Personen, die sich eine Gründung nicht vorstellen können, jeweils als wichtiger eingestuft wird. Ebenfalls lässt sich feststellen, dass „Sicherheit" von potenziellen Gründern als weniger wichtig erachtet wird als von Nicht-Gründern.



1 Macht und Einfluss
2 Phantasie und Kreativität
3 Sicherheit
4 Komfort
5 Cleverness
6 Unvorhergesehenes
7 Respekt
8 Offenheit

Abb. 17: Werteverteilung bei Gründungspräferenz ja (n=319) bzw. nein (n=208).

Geographische Herkunft

Obwohl in Berlin lebende Personen in der Stichprobe überproportional vertreten sind, können kaum signifikante Wertedifferenzen festgestellt werden. Dies ist insofern hervorzuheben, da die Sozialstruktur der Stadt verglichen mit Gesamtdeutschland deutliche Unterschiede aufweist und dies wiederum unterschiedliche Präferenzen bedeuten könnte. Dies konnte jedoch nicht nachgewiesen werden. Wird das Antwortverhalten der Befragten geografisch betrachtet, also Berliner (n= 223 Personen, 34,4%) mit Nicht-Berlinern (n=674, 65,6%) verglichen, lassen sich nur drei differenzierende Werte erkennen. Nicht-Berliner scheinen demzufolge ein höheres Sicherheitsbedürfnis aufzuweisen als Berliner. Weiter ist es für Berliner relativ unwichtig, cleverer und gerissener zu sein als andere (Mittelwert der befragten Berliner: 2,9), wohingegen dies für Nicht-Berliner wichtiger ist (Mittelwert: 3,3). Auch weisen Berliner relativ ein weniger hohes Pflichtbewusstsein auf als Nicht-Berliner (Mittelwerte: 3,65 zu 3,3).

In Bezug auf den Migrationshintergrund gibt es keine signifikanten Werteunterschiede bei den Befragten.

4.5 DISKUSSION DER HYPOTHESEN

Im Folgenden werden die eingangs formulierten Hypothesen diskutiert und analysiert.

Das Alter hat einen stärkeren Einfluss auf die Wertausprägung als die Neigung zum Unternehmertum.

Diese Hypothese kann nicht bestätigt werden. Bei den Vergleichen der Gruppen Unternehmer–Nicht-Unternehmer und nach Altersgruppen zeigen sich zwar die meisten Wertedifferenzen der Befragung (16 bzw. 12). Die Neigung zum Unternehmertum hat aber einen größeren Einfluss auf die Differenzen in den Werteausprägungen als das Alter.

Es gibt Unterschiede zwischen den Wertvorstellungen Jüngerer und Älterer.

Diese Hypothese kann bestätigt werden, da sich beim Paarvergleich nach Altersgruppen insgesamt zwölf signifikante Differenzen in der Einschätzung der abgefragten Werte und Eigenschaften ergeben.

Ergebnisse zu den Hypothesen über Wertvorstellungen von Unternehmer und Nicht-Unternehmer:

Wenn ein Elternteil (oder beide) eine Führungsposition innehat oder selbst als Unternehmer tätig ist, ist die Wertestruktur anders als wenn kein Elternteil eine Führungsposition hat.

Diese Hypothese kann nicht bestätigt werden, da sich insgesamt nur drei Wertedifferenzen durch den Einfluss des Beschäftigungsverhältnisses der Eltern ergeben.

Sicherheit im Leben ist für Unternehmer weniger wichtig als für Nicht-Unternehmer.

Diese Hypothese kann bestätigt werden. Die Wertedifferenz ist sehr hoch (3,78 zu 4,55). Dies ist insofern plausibel, da eine Tätigkeit als Unternehmer sehr oft mit einer höheren Unsicherheit einhergeht und von den Akteuren daher eine gewisse Risikobereitschaft erfordert wird.

Unternehmer legen höheren Wert auf eigenverantwortliches Leben und Handeln als Nicht-Unternehmer.

Dieser Hypothese kann weitestgehend bestätigt werden. Beide Befragungsgruppen legen zwar einen sehr hohen Wert auf eigenverantwortliches Leben und Handeln, dennoch kann festgestellt werden, dass die Ausprägung bei den Unternehmern höher ist als bei den Nicht-Unternehmern (5,39 zu 5,16). Wiederum ist dies plausibel, denn eine Tätigkeit als Unternehmer setzt eine sehr hohe Verantwortung gegenüber Angestellten voraus. Jedoch ist auch festzuhalten, dass dieser Wert von allen Befragten am wichtigsten bewertet wird.

Die Untersuchung der Hypothesen zu den Wertvorstellungen heutiger Unternehmer und den Vorstellungen jüngerer potenziell Nachfolgender ergibt folgende Ergebnisse:

Junge, potenziell Nachfolgende legen einen größeren Wert auf Sicherheit als die heutigen Unternehmer.

Diese Hypothese kann bestätigt werden. Die potenziell Nachfolgenden weisen dem Wert Sicherheit eine höhere Wichtigkeit zu als Unternehmer (4,6 zu 3,85). Es kann somit festgestellt werden, dass, wenn eine Tätigkeit als Unternehmer in Betracht gezogen wird, der Wert Sicherheit eine größere Rolle spielt als bei heutigen Unternehmern. Dies deutet darauf hin, dass sich potenzielle Unternehmer durchaus dem Risiko einer Unternehmertätigkeit bewusst sind.

Ein möglicher Grund hierfür könnte sein, dass die mediale Berichterstattung der letzten Jahre immer wieder geprägt war von Zukunftspessimismus und Unsicherheit in Bezug auf soziale Systeme und Institutionen, also in einer Phase der starken Werteprägung der befragten Altersgruppe. Diese Ausgangslage kann als intervenierende Variable für die relativ hohe Wertschätzung von Sicherheit bei den potenziell Nachfolgenden interpretiert werden.

Darüber hinaus wird in den qualitativen Interviews von einigen Experten darauf hingewiesen, dass Menschen, die unternehmerisch tätig werden möchten, aber stärker sicherheitsorientiert sind, eventuell eher zu einer Nachfolge als zu einer Gründung neigen könnten. Sie treffen dabei auf bereits etablierte Strukturen, die zumindest vordergründig mehr Sicherheit versprechen als eine Neugründung. Ob dies tatsächlich der Fall ist, lässt sich anhand unserer Daten jedoch nicht abschließend belegen.

Potenziell Nachfolgende legen mehr Wert auf Freizeit und Vergnügen im Leben als die heutige Unternehmergeneration.

Diese Hypothese kann bestätigt werden. Die Wertschätzung der potenziell Nachfolgenden des Items „gute Dinge des Lebens genießen" ist mit 4,98 höher als bei den Unternehmern (4,55). Dies ist mit einer Veränderung der in der Literatur bereits festgestellten Wertestruktur hin zu mehr Postmaterialismus (Vgl. hierzu Kapitel 2) erklärbar. Allerdings kommt dem Alter als abhängige Variable eine wichtige Bedeutung zu, denn auch bei der Unterscheidung nach Alter lässt sich feststellen, dass die jüngeren Befragten mehr Wert auf „die guten Dinge des Lebens" legen (5,14 zu 4,66).

Immaterielle Werte wie ein gutes Familienleben haben bei potenziell Nachfolgenden einen höheren Stellenwert als bei der heutigen Unternehmergeneration.

Diese Hypothese kann bestätigt werden. Beide Gruppen legen zwar hohen Wert auf Familienleben (>5), die potenziell Nachfolgenden bewerten dieses aber noch höher als die Unternehmer (5,45 zu 5,08). Dies ist insofern verwunderlich, als früheren Generationen generell konservativere Wertestrukturen zugeschrieben werden.

Potenziell Nachfolgende legen größeren Wert auf Macht und Einfluss als Personen, für die eine Nachfolge nicht in Frage kommt.

Diese Hypothese kann bestätigt werden. Potenziell Nachfolgende bewerten dieses Item auf niedrigem Niveau signifikant höher als Nachfolgekritische (3,42 zu 2,92). Eine Tätigkeit als Unternehmer impliziert die Ausübung von Macht und Einfluss, daher ist dieser Zusammenhang plausibel. Der Vergleich zwischen Unternehmern und potenziell Nachfolgenden spiegelt dies wider, da keine signifikante Wertedifferenz festgestellt werden konnte und Unternehmer eine ähnliche Einschätzung zu dem Item haben. Auch potenzielle Gründer bewerten Macht und Einfluss wichtiger als diejenigen, für die eine Gründung nicht in Frage kommt.

Junge, potenziell Nachfolgende legen einen höheren Wert darauf, viele Kontakte zu haben, als heutige Unternehmer.

Diese Hypothese kann bestätigt werden. Potenziell Nachfolgende bewerten das Item durchschnittlich mit 4,86, Unternehmer mit 4,48. Ein möglicher Grund hierfür könnte der steigende Einfluss von sozialen Netzwerken im Alltag sein, welcher besonders onlinebasiert bei der jüngeren Generation stärker verbreitet ist als bei der älteren. Dieses erleichtert sowohl den Zugang als auch die Pflege von (professionellen) sozialen Kontakten. Weiterhin kann es auch ein Indiz dafür sein, dass die jüngere potenzielle Unternehmergeneration sich weniger an erfolgreichen Einzelkämpfern orientiert, sondern nach heutiger Einstellung oftmals soziale Netzwerke und Kontakte einen höheren Stellenwert in Bezug auf berufliche Möglichkeiten einnehmen.

5. SZENARIO FAMILIENUNTERNEHMEN IN BERLIN 2030

Szenarien werden in der Zukunftsforschung, aber auch in Unternehmen und Organisationen eingesetzt, um mögliche Bilder der Zukunft zu erstellen. Sie helfen dabei, Entwicklungen in einem bestimmten Themengebiet besser zu verstehen, mit Unsicherheiten umzugehen, Kontingenz zu reduzieren und sich die Zusammenhänge unterschiedlicher Einflüsse auf ein bestimmtes Feld deutlicher vorzustellen. In Abgrenzung zu Projektionen, Trends und Prognosen sind Szenarien vor allem ein Instrument, um verschiedene Aussagen über die Zukunft zu kombinieren und plausible Entwicklungsmöglichkeiten sowie komplexe Wirkungszusammenhänge zu beschreiben[102]. Es geht also weniger darum, konkrete Aussagen über zukünftige Ereignisse zu tätigen, als vielmehr darum, einen Optionsraum abzustecken, innerhalb dessen Entwicklungen möglich, plausibel und wahrscheinlich sind. Dazu werden die Meinungen unterschiedlicher Akteure aus verschiedenen Tätigkeitsfeldern – unter besonderer Berücksichtigung ihrer Gestaltungsmöglichkeiten – eingeholt, da diese sich einerseits mit dem Untersuchungsgegenstand auskennen und darüber hinaus an der Gestaltung der Zukunft beteiligt sind und Entwicklungen beeinflussen können.

[102] Kosow, Hannah; Gaßner, Robert (2008): Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse - Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien; WerkstattBericht 103, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT), Mitarbeit: Lorenz Erdmann und Beate-Josephine Luber, Berlin.

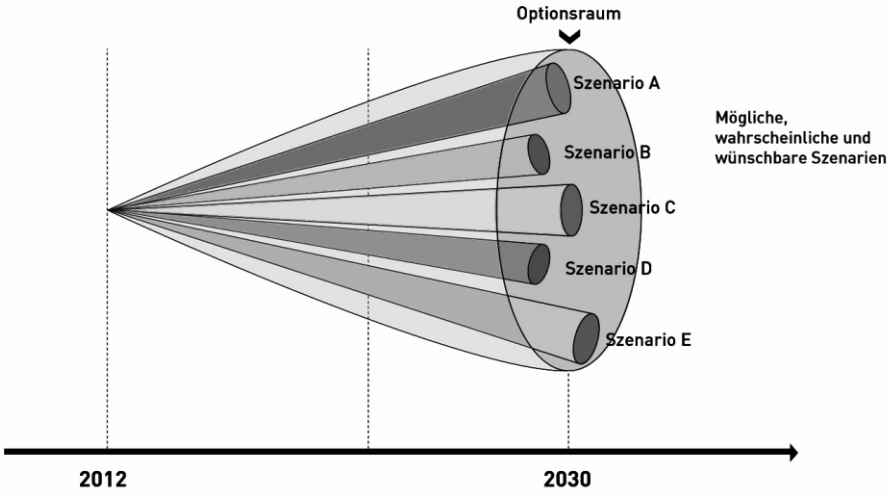


Abb. 18: Eigene Darstellung der Szenarioerstellung.

Die in den Kapiteln 3 und 4 diskutierten Ergebnisse aus der Delphi-Befragung und der quantitativen Befragung zu Werten und Einstellungen bilden den Rahmen für die im Folgenden dargestellten Szenarien. Die zentrale Fragestellung für diesen Teil der Untersuchung lautet:

Wie sieht die Zukunft des Familienunternehmens in Berlin 2030 aus?

5.1 VORGEHENSWEISE

In einem Szenarioprozess werden Zukunftsbilder erstellt, um mögliche Antworten auf diese Frage zu formulieren. Zu diesem Zweck werden mehrere Teilschritte mit unterschiedlicher Beteiligung Dritter unternommen. Die Grundlage der Überlegungen bildet die Situation in Berlin, wie sie in der Einleitung unter 1.4 beschrieben ist.

Zunächst wird eine Umfeldanalyse durchgeführt, in der zentrale Einflussfaktoren gesammelt werden, die auf Familienunternehmen in Berlin bis 2030 einwirken könnten. Den Auftakt bildete ein Expertenworkshop in der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) am 16. November 2012. Neben wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des EMF-Instituts und der Hochschule nahmen Unternehmer, Mitarbeiter der Berliner Kammern sowie Unternehmensberater teil. Die Teilnehmenden wurden gebeten, gemäß der in vielen Szenarioprozessen üblichen STEEP-Methode (siehe Kapitel 3) Einflussfaktoren aus den Bereichen Gesellschaft (Society), Technologie (Technology), Wirtschaft (Economy), Umwelt (Ecology) und Politik (Politics) zu nennen. Im nächsten Schritt wurden die genannten Faktoren innerhalb des Workshops danach bewertet, wie einflussreich und wie unsicher ihre weitere Entwicklung bis 2030 in Bezug auf die zentrale Fragestellung ist.

Die so erzielten Ergebnisse wurden von dem Forschungsteam des Masterstudiengangs Zukunftsforschung und den beiden wissenschaftlichen Mitarbeitern des EMF-Instituts ausgewertet und um weitere Faktoren aus den Ergebnissen des Delphiteils und der quantitativen Untersuchung sowie Literaturrecherchen zur Entwicklung Berlins und der Berliner Wirtschaft ergänzt. Daraus wurde eine Einfluss-Unsicherheits-Analyse zur Bestimmung der Wirkungsstärke sowie des Grades der Unsicherheit der ermittelten Einflussfaktoren auf die Fragestellung und anschließend die Wechselwirkungsanalyse abgeleitet. Durch die Verortung aller Faktoren anhand ihres Einflusses und ihrer Unsicherheit in einem Koordinatensystem deutete sich bereits an, welche Einflussfaktoren besonderer Aufmerksamkeit bedürfen (siehe Abbildung). Zudem wurde geprüft, welche Faktoren eher aktiv oder eher passiv sind, indem das Einwirken eines Faktors auf andere bestimmt wurde; je mehr andere Faktoren beeinflusst werden, desto aktiver ist ein Faktor.

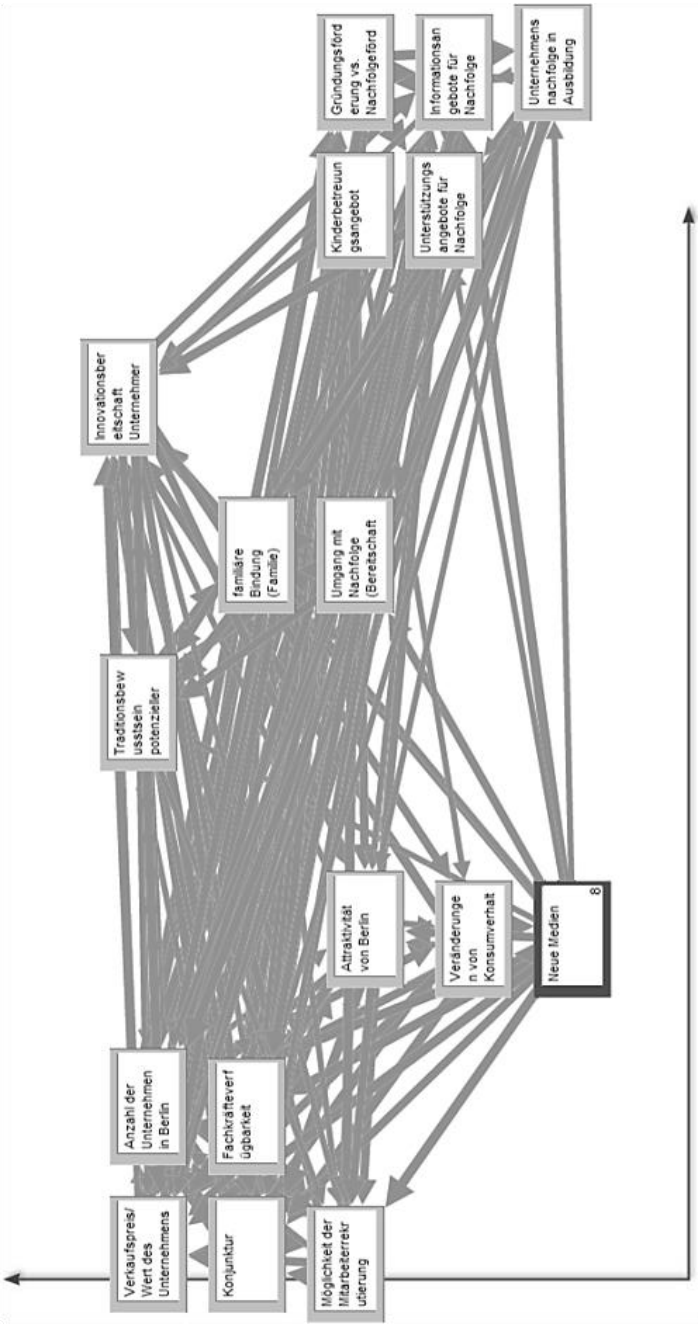


Abb. 19: Wechselwirkungsanalyse der Einflussfaktoren in EIDOS, X-Achse: Unsicherheit, Y-Achse: Einfluss.

Aufgrund dieser Schritte wurden sieben Schlüsselfaktoren bestimmt: Konjunktur, Anzahl der Unternehmen in Berlin, Verfügbarkeit von Fachkräften, Innovationsbereitschaft Unternehmer, Unternehmenswert, Informationsangebote für Nachfolge sowie Familieninterne Kommunikation von Nachfolge. Darauffolgend wurden deren mögliche Ausprägungen (insgesamt 24[103]) definiert. Außerdem wurde analysiert, welche Faktoren zwar einflussreich, aber wenig unsicher sind und daher als konkrete Annahmen in den Prozess einfließen.

Darauf folgte eine Konsistenzanalyse der Ausprägungen, d.h. die kollektive und diskursive Einschätzung der sinnvollen Existenz aller Ausprägungen der Schlüsselfaktoren. Anhand einer umfangreichen Matrix wurden so Konsistenzwerte zwischen den Polen -3 (höchst unwahrscheinliche Koexistenz) über 0 (keine Aussage möglich) bis +3 (höchst wahrscheinliche Koexistenz) vergeben. Daraus ergeben sich softwaregestützt errechnet mehrere hundert Rohszenarien, welche sich in Szenariobündel gruppieren lassen. Hierfür wurde das Programm Parmenides EIDOS™ Version 7[104] genutzt, das dem Forschungsteam durch die Parmenides Stiftung für dieses Projekt zur Verfügung gestellt wurde.

---

[103] Konjunktur: Berliner Wirtschaft wächst überproportional / wächst erwartungsgemäß / stagniert / schrumpft; Anzahl der Unternehmen: Anzahl steigt / bleibt gleich / sinkt; Verfügbarkeit von Fachkräften: Fachkräfteüberschuss / kein Fachkräftemangel / schwacher Fachkräftemangel / starker Fachkräftemangel; Innovationsbereitschaft Unternehmer: hohe / mittlere / geringe / keine Innovationsbereitschaft; Unternehmenswert: Wert steigt / bleibt gleich / sinkt; Informationsangebote für Nachfolge: qualitativ sehr gute / ausreichende / minderwertige Informationen; Familieninterne Kommunikation von Nachfolge: sehr gute und offene Kommunikation / gute und mehr oder weniger offene Kommunikation / schlechte Kommunikation des Themas.

[104] Parmenides Foundation (2012): Parmenides EIDOS Version 7 [Computer Software]. http://www.parmenides-foundation.org/application/parmenides-eidos/ (letzter Zugriff 01.07.2013).

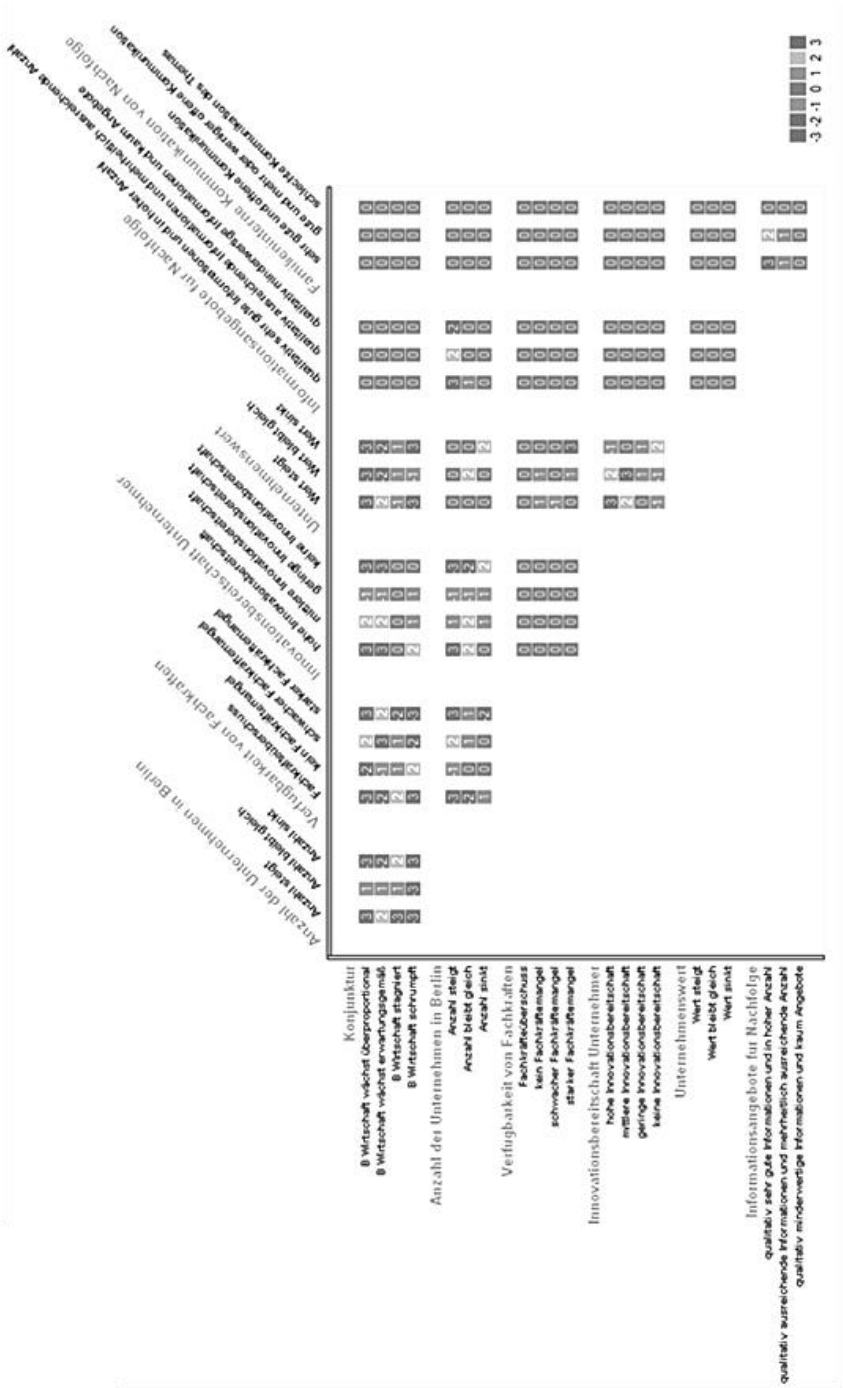


Abb. 20: Konsistenzanalyse in EIDOS.

Im Ergebnis wurden vier besonders konsistente Rohszenarien identifiziert, die zusammen mit den bisherigen Ergebnissen die Basis für die in Kapitel 5.2 skizzierten Szenarien bilden. Die schriftliche Ausformulierung der Rohszenarien stützt sich damit auf die Ergebnisse des Szenarioprozesses sowie die Aussagen aus dem Experten-Delphi und der quantitativen Befragung.

5.2 ERGEBNISSE: SZENARIEN ZUR ZUKUNFT VON FAMILIENUNTERNEHMEN IN BERLIN

Wie in Kapitel 2 dargelegt, dienen Szenarien dazu, komplexe Zusammenhänge anschaulich darzustellen. Vor diesem Hintergrund wurde entschieden, die Szenarien narrativ aufzubereiten. In jedem einzelnen Szenario werden unterschiedliche Ausprägungen der Schlüsselfaktoren anhand einer fiktiven Erzählung exemplarisch dargestellt. Diese kreative Herangehensweise soll Debatten über die Entwicklungsmöglichkeiten von Familienunternehmen anregen und zeigen, wie sich verschiedene Entwicklungen auswirken könnten.

Die Ergebnisse der vorherigen Untersuchungen bilden zusammen mit den im Szenarioprozess getroffenen Annahmen den Rahmen, der für alle Szenarien gleich ist. Vor dem Hintergrund dieses Rahmenszenarios entstehen die kurzen Erzählungen, die den Kern der verschiedenen Szenarien bilden und jeweils einen Tag im Leben eines Unternehmers beschreiben.

Dreh- und Angelpunkt der Szenarien bildet die konjunkturelle Entwicklung der Stadt, da dieser Faktor nach den Ergebnissen den stärksten und am schwierigsten absehbaren Einfluss auf die anderen betrachteten Faktoren haben könnte. Ebenso erscheint die konjunkturelle Entwicklung über die nächsten 17 Jahre wesentlich unsicherer als die meisten anderen untersuchten Faktoren.

Ein in diesem Zusammenhang zu nennender erheblicher Unsicherheitsfaktor, der von den an der Erarbeitung dieser Studie beteiligten Fachleuten mehrfach erwähnt wurde, ist die Unsicherheit bezüglich der weiteren Entwicklung des Euros als gemeinsame Währung der Eurozone. Es wird im Rahmen dieser Untersuchung darauf verzichtet, zu eruieren, wie sich ein möglicher Zusammenbruch des Euro auf die hier behandelte Thematik auswirken würde, da der Fokus der Studie anders gelagert ist.

5.2.1 RAHMENSZENARIO - ANNAHMEN ZUR BERLINER WIRTSCHAFT BIS 2030

Nach unseren Annahmen wird sich Berlin bis 2030 noch stärker als bisher zu einer international attraktiven und innovativen Stadt entwickeln, die kreative Menschen anzieht. Dabei spielen Hochschulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen der Stadt eine wichtige Rolle. Bislang ist für ein Studium an einer deutschen Hochschule in der Regel die allgemeine (Fach-)Hochschulreife nötig. Nach dem Vorbild anderer Staaten werden diese Barrieren nach und nach abgebaut und so wird es immer mehr beruflich Qualifizierten ermöglicht, ohne die bisherige allgemeine Hochschulreife ein Studium aufzunehmen. Dieser Trend der steigenden Bildungsinklusion wird sich auch im Kontext der Diskussion um das Grundrecht auf Bildung fortsetzen, sodass Zugangs- und Zulassungsbeschränkungen fortschreitend sinken werden.

Der Ausbau der Kinderbetreuung ist bis 2030 weit fortgeschritten, sodass es für Eltern, insbesondere für Frauen, einfacher wird, Beruf und Familie zu vereinbaren. Die Chancen für Frauen, sich unternehmerisch zu betätigen, sind 2030 wesentlich größer als 2013.

Zusammengenommen mit den aktuellen Bevölkerungsprognosen deuten diese Entwicklungen darauf hin, dass es 2030 keinen Mangel an unternehmerischem Potenzial in der Stadt geben wird.

Besonders Familienunternehmen werden 2030 nicht mehr den traditionellen Vorstellungen entsprechen. Bis zum Jahr 2030 wird es zunehmend vielfältigere Familienmodelle geben, die hinter Familienunternehmen stehen. Nicht nur die Anzahl der Patchwork- und Regenbogenfamilien nimmt zu, auch die Zahl der allein Lebenden steigt. Im Jahr 2011 gab es in Berlin 2 Millionen Privathaushalte wovon knapp 1,1 Millionen Einpersonenhaushalte waren[105]. Dies entspricht einer Zunahme von annähernd 15% seit dem Jahr 2003. Besonders hervorzuheben ist außerdem, dass der Altersunterschied zwischen Eltern und Kindern in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten zugenommen hat[106]. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich dieser Trend nicht umgekehrt, sondern zumindest auf dem jetzigen Niveau bleibt oder sich diese Altersdifferenz noch verstärken wird. Dies wird vermutlich eine Verschiebung im Übergabe- bzw. Nachfolgealter mit sich bringen. Der potenzielle familieninterne Nachfolger ist entweder jünger oder der Übergeber älter.

Nichtsdestotrotz ist zu vermuten, dass die Bereitschaft von Unternehmern, ihre Betriebe an ihre Kinder zu übergeben, auch 2030 sehr hoch sein wird. Dies wird sich jedoch nur bedingt verwirklichen lassen, da viele keine Kinder haben und vorhandene Kinder weniger als in der Vergangenheit zwingend die Nachfolge antreten.

Insbesondere in Zeiten der zunehmenden digitalen Kommunikation sind persönliche, „analoge" Beziehungen für unternehmerisches Handeln wichtig. Erfolgreiche und dynamische Unternehmen nutzen daher verstärkt die Netzwerke von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen, um über eine umfassende Informationslage zu verfügen. Dies wird sich auch in Zukunft nicht verändern. Neue Medien verändern zwar sowohl Qualität, Quantität und Geschwindigkeit der Kommunikation, werden aber die klassischen Kommunikationswege (persönliche Gespräche, Teamtreffen oder Feedbackrunden) nicht ablösen.

---

105 https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/produkte/kleinestatistik/AP_KleineStatistik_DE_2012_BE.pdf

106 BpB (2012): Die soziale Situation in Deutschland: Zahlen und Fakten: Alter der Mütter bei der Geburt ihrer Kinder. http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61556/alter-der-muetter (letzter Zugriff 18.04.2013).

In Unternehmen wird 2030 vor allem auf den Führungsebenen ein verstärkter Fokus auf Team- und Kommunikationsfähigkeit gelegt.

Teilzeitarbeit stellt für Unternehmer 2030 im Gegensatz zum allgemeinen Trend bei abhängig Beschäftigten nur selten eine realistische Option dar. Auch das Unternehmen wird nicht ausschließlich mit modernen Kommunikationsmitteln, sondern nach wie vor durch persönliche Anwesenheit des Unternehmers oder der Unternehmerin geführt. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Nutzung neuer Medien bis zum Jahr 2030 im unternehmerischen Alltag zunimmt. Die damit einhergehende fortlaufende Digitalisierung wird sich ebenso weiter verstärken. Die immer stärkere Integration neuer Medien ins Privat- und Geschäftsleben und die dadurch entstehende enge Verbindung dieser beiden Lebensbereiche kann als sicher betrachtet werden. Zusätzlich kann davon ausgegangen werden, dass sowohl Nutzungsdauer als auch Nutzungsintensität neuer Medien steigen werden.

Das gesellschaftliche Ansehen, das mit dem Unternehmertum verbunden wird, mag bis 2030 gewissen Schwankungen unterliegen – eine gravierende Verschlechterung ist nicht absehbar. So wird es auch 2030 eher eine Frage der persönlichen und beruflichen Motivation sowie der ökonomischen Rahmenbedingungen sein, sich für Unternehmertum zu entscheiden und weniger eine Frage des aktuellen Images, dass Unternehmer in der Stadt haben.

Inwieweit sich das Konsumverhalten der Berliner bis in das Jahr 2030 verändern wird, ist derzeit nicht absehbar. Es ist jedoch bereits heute ersichtlich, dass nachhaltige und ökologische Werte bei Kaufentscheidungen zunehmen und auch immer stärker auf eine sozialverträgliche Produktion geachtet wird. Der Trend, lokal produzierte Güter zu konsumieren, wird sich weiterhin verstärken. Der generelle Konsum von Gütern wird zumindest gleich bleiben und tendenziell eher zunehmen.

Nachdem sich die Berliner Senatsverwaltung lange auf die Gründungsförderung konzentriert hat, entwickeln sich Unterstützungsangebote bis 2030 vermehrt in Richtung Nachfolgeförderung, um erfolgreiche Gründungen, aber auch die älteren Traditionsbetriebe zu erhalten.

Neben den durch die Experten eingeschätzten und genannten Einflussfaktoren auf die Berliner Wirtschaft und insbesondere Familienunternehmen, spielen für die Entwicklung der Szenarien die persönlichen Wertvorstellungen der Beteiligten eine wichtige Rolle. Die hierfür aus der quantitativen Befragung entnommenen Resultate beziehen sich auf die höchsten Ausprägungen im Antwortverhalten bei Unternehmern und potenziell Nachfolgenden. Als Ausgangslage fließen alle Eigenschaften und Werte ein, die mit durchschnittlich >4 (auf einer Skala von 1 bis 6, wobei 1 die geringst und 6 die höchste Ausprägung ist, siehe Kapitel 4) eingeschätzt werden. Demnach legen heutige Unternehmer besonderen Wert auf ein eigenverantwortliches Leben (5,37), ein gutes Familienleben (5,13), Phantasie und Kreativität (5,12), Unabhängigkeit von anderen (4,89), viele Kontakte zu haben (4,48), gute Dinge zu genießen (4,42), einen hohen Lebensstandard (4,3) und ein aufregendes Leben (4,06). Die potenziell Nachfolgenden, also die Unternehmer in den entwickelten Szenarien, erachten folgende Eigenschaften und Werte als besonders wichtig: ein gutes Familienleben (5,41), eigenverantwortliches Leben (5,28), die gute Dinge genießen (5,03), Phantasie und Kreativität (4,87), viele Kontakte zu haben (4,79), Unabhängigkeit von anderen (4,76), Sicherheit (4,54), einen hohen Lebensstandard (4,3) sowie ein aufregendes Leben (4,01).

Wie sich in der quantitativen Befragung gezeigt hat, sind die Unterschiede zwischen potenziell Nachfolgenden und Unternehmern heute geringer als die zwischen Menschen, die nicht Unternehmer werden wollen und solchen, die es entweder bereits sind oder sich eine unternehmerische Laufbahn vorstellen können.

5.2.2 SZENARIO 1 – BERLINS WIRTSCHAFT WÄCHST ÜBERPROPORTIONAL

Abb. 21: Übersicht der Ausprägungen in Szenario 1 (EIDOS).

„Aufstehen, Liebling!", sind die ersten Worte, die Milan an diesem Junitag im Jahr 2030 vernimmt, als ihm die Morgensonne entgegen scheint. „Guten Morgen" erwidert er, halb im Schlaf. „Sind die Kleinen auch schon auf?", fragt er. „Teilweise" lautet die gut gelaunte Antwort von Milans Lebensgefährtin Leonie, woraufhin sie ins Bad verschwindet, um sich für ihren Tag fertig zu machen.

Milan hat einen langen Tag vor sich. Doch zuerst muss der 44-Jährige dafür sorgen, dass seine Sprösslinge bereit für den Tag sind. Samira (6) und Paul (9) hat Milan aus seiner ersten Ehe mitgebracht, Veronika (14) ist Leonies Tochter und als älteste der Patchwork-Geschwister dafür zuständig, dass sie rechtzeitig in der Gemeinschaftsschule Wedding ankommen, die alle besuchen. Nach einer kurzen Phase des Widerstands überredet Vater Milan alle, zum Frühstück zu erscheinen, und kann sich endlich um seine eigene Morgentoilette kümmern.

„Was macht ihr denn heute in der Schule, Samira?", fragt der engagierte Papa seine Jüngste. „Zuerst Natur, da geht Frau Peters mit uns in den Garten und wir kontrollieren unsere Tomatenpflanzen. Dann noch Musik und nach der Mittagspause dann Sprachen und zum Schluss Sport. Hoffentlich spielen wir wieder Fußball!" „Hockey ist viel cooler!", meint Paul und chippt eine Rosine gekonnt zurück in die Müsli-Schüssel. „Wir machen heute einen Orientierungslauf durch den Tiergarten und treffen dann noch Abgeordnete im Abgeordnetenhaus", berichtet Veronika. „Herr Özem hat ein paar Spiele vorbereitet und hat gesagt, dass das beste Team einen Preis gewinnt!" „Das hört sich gut an!", erwidert Papa Milan. „Pass gut auf, damit du lernst, wie das mit der Politik funktioniert. Vielleicht bist du mal in meiner Position, wo man sich öfter mit Vertretern unserer Gesetzgeber auseinandersetzen muss. Ich habe heute ein Treffen mit ein paar wichtigen Leuten aus einem Viertel, damit wir hoffentlich ein neues Projekt für die nächsten Jahre an Land ziehen können." „Na dann drück' ich dir die Daumen!", sagt Leonie und fügt noch hinzu: „Bei mir im Amt steht heute nichts Großes an außer ein Personalgespräch mit einem Mitarbeiter, der glaube ich sein Sabbatjahr nehmen möchte."

Gegen halb acht machen sich die Kinder auf den Weg zur Schule, die nur drei S-Bahn-Stationen entfernt ist. Leonie und Milan bereiten die Wohnung für den Tag vor und aktivieren den Haushaltsroboter. Leonie verlässt das Haus immer etwas früher, Milan erledigt die ersten Tagesaufgaben meist von Zuhause aus. Manchmal setzt er sich dafür aber auch schon in eines der Cafés im modernisierten und mittlerweile als hip geltenden Wedding. Am liebsten weilt er im slowakischen Restaurant Bratislava, da er dort die Besitzerin kennt und mit ihr in seiner Muttersprache reden kann. Seit es in ganz Berlin flächendeckendes und kostenloses Internet gibt, kann er von überall auf seine Mailbox und die Firmencloud zugreifen.

Er ist Geschäftsführer der KOMPAKT GmbH, einer großen Berliner Handwerksfirma mit dem Schwerpunkt auf energetische Gebäudesanierung. Das Unternehmen, das mittlerweile rund 70 Mitarbeiter beschäftigt, setzt auf ganzheitliche und ökologisch nachhaltige Ansätze.

Es vereint alle zentralen Dienstleistungen von der Konzeption über die Bauvorbereitung und die Durchführung von Wohnprojekten größeren Maßstabs bis hin zur Innenausstattung. Dazu hat Milan vor zwölf Jahren ein umfangreiches Joint Venture aus einem Architekturbüro, Maurerei, Klempnerei und Sanitär, Elektriker und IT, Tischlerei und einer Facility Management Firma gegründet. Auf sich allein gestellt, hätten diese Betriebe es nicht leicht gehabt. Aber so können die wichtigsten Dienstleistungen, die mit Wohngebäuden zusammenhängen, aus einer Hand geboten werden – und seit der Gründung ist die Firma auf kontinuierlichem Wachstumskurs. Besonders nachdem die energetische Sanierung der „alten" Berliner Stadtteile durch den Senat massiv gefördert wurde, boomte die Baubranche und allen voran KOMPAKT. Milan konnte sich vor Aufträgen kaum retten. Kaum ein anderer Anbieter konnte zu dem Zeitpunkt derart integrierte Leistungen anbieten.

In den letzten Jahren hat sich der Berliner Senat verstärkt auf die Optimierung der Ökobilanz konzentriert, zum einen um die Attraktivität der Stadt weiter zu erhöhen und zum anderen weiterhin internationale Fachkräfte anzuziehen. Das ist auch bitter nötig, denn qualifizierte Leute fehlen immer noch an allen Ecken und Enden. Wie Milan, der bis zum Bachelorabschluss in der Slowakei gelebt und gelernt hat und sich dann in einem Auslandssemester nicht nur in die europäische Metropole Berlin verliebt hat. Er ist damals wegen einer durch die EU-Kommission geförderten Kampagne auf die Idee gekommen, in anderen Staaten Jobs für hochqualifizierte Fachkräfte zu suchen. Mit seiner innovativen Geschäftsidee passte er perfekt in das Unternehmensklima Berlins und konnte schnell Fuß fassen. Industriebetriebe sind in Berlin fast komplett ausgestorben, während Dienstleistungen – vor allem in der Kreativ- und IT-Branche – weiterhin das Gros der Unternehmen ausmachen. Verschiedene Maßnahmen im Verkehrs- und Stadtentwicklungsbereich sowie technologische Entwicklungen besonders bei Fahrzeugantrieben und Heizungen haben die Emissionen der Stadt auf ein Minimum reduziert. Auch die energetische Sanierung der Bestandsgebäude steuert einen wesentlichen Beitrag zu diesem Zustand bei, worauf Milan zu Recht stolz ist.

Das Telefon klingelt. „KOMPAKT, Milan Kovac, guten Tag." – „Hallo Milan, ich bin's, Ferdinand. Wann ist nachher noch gleich der Termin mit den Leuten aus Marzahn?" „Morgen Ferdi, um 11:30 Uhr beim S-Bahnhof Marzahn. Ich werde schon ein wenig früher da sein und mich noch etwas auf den Termin vorbereiten, du findest mich im Café Zahn. Ich mache mich gleich auf den Weg, muss aber vorher noch was für mein Seminar morgen vorbereiten." „Mensch Milan, du tanzt auch immer auf allen Hochzeiten gleichzeitig, oder? Aber es scheint ja zu funktionieren!" „Du weißt doch, dass ich auch nicht mehr als 40 Stunden arbeite. In der Firma habe ich mit euch so viele intelligente Leute, die brauchen mich quasi gar nicht." „Du alter Charmeur… Also dann bis später!", beendet Architekt Ferdinand das Gespräch. Milan hingegen setzt sich an seinen Rechner und bearbeitet die Vortragsfolien für den nächsten Tag, an dem er wieder ein Seminar mit Masterstudierenden an einer Berliner Hochschule im Studiengang Interdisziplinäres Entrepreneurship leitet. Das macht ihm nicht nur Spaß, sondern ermöglicht ihm den übergreifenden Austausch mit Studierenden verschiedener Fachrichtungen sowie Wissenschaftlern. So bleibt Milans Unternehmen immer auf dem neuesten Stand.

Das Treffen mit den Eigentümern des Marzahner Wohnblocks und seinem bauleitenden Architekten lief sehr positiv, eine Entscheidung über die Auftragsvergabe wird wohl in den nächsten Tagen getroffen. Anschließend fahren Milan und Ferdinand gemeinsam ins KOMPAKT-Büro am Leipziger Platz. Dort wartet schon eine Videomail von Lisa auf Milan. Lisa studiert Interdisziplinäres Entrepreneurship und hat Milan durch sein Seminar kennengelernt, bei dem er sie für ein Praxissemester für KOMPAKT begeistern konnte. Sie ist derzeit im Rahmen ihres Prag-Projekts in Tschechien unterwegs und hat ein paar Fragen bezüglich der großen Wohnsiedlung, die KOMPAKT dort umbaut. Milan ruft sofort zurück und erklärt ihr alles, schickt aber sicherheitshalber auch noch eine Videomail.

Als Milan gerade in den Aufenthaltsraum geht, um sich einen Snack zuzubereiten, trifft er dort seinen Kollegen Michael aus der PR-Abteilung. Dieser ist zuständig für den Außenauftritt von KOMPAKT und betreut zwei Mitarbeiter, die für den Bereich Public and Digital Affairs zuständig sind. Vor einigen Jahren haben Berliner Unternehmen nämlich angefangen, viele an Beratungsunternehmen ausgelagerte Aufgaben wieder selbst in die Hand zu nehmen und auf große und teure Agenturen zu verzichten, was schlussendlich zu einer Abnahme der Beratungsunternehmen geführt hat.

„Hi Milan, wie war euer Treffen in Marzahn?", fragt Michael. „Es lief alles sehr gut", erwidert Milan. „Ich denke, wir konnten den Eigentümer davon überzeugen, dass das Projekt eine Investition für die Zukunft ist. Auch der Bausenator ist auf unserer Seite, der hat sich richtig für uns eingesetzt! Jetzt fehlt nur noch das „go" von der Genossenschaft und dann kann es hoffentlich losgehen! Und was macht die aktuelle Kampagne?" Michael zieht sein faltbares Tablet aus der Hosentasche, auf dem sofort sein Grafikprogramm erscheint: „Schau mal, das hier ist der Entwurf für den Werbespot, der in den Öffentlichen und auf unseren Werbeplatzhaltern im Web erscheinen wird, wenn Berliner die Seite besuchen." Sie schauen ein kurzes 3D-Video an, das ein mehrstöckiges Jugendstil-Wohnhaus vor der Sanierung zeigt und alle Werte rund um Verbrauch und Emissionen einblendet. Anschließend erscheint die Ansicht des Haus nach der Sanierung – natürlich sind der energetische Verbrauch und der Emissionswert deutlich gesunken. „Das sieht ja super aus!", meint Milan. „Ich würde nur noch gerne einen Link zu den Auswirkungen drin haben, die flächendeckende und vor allem die dezentrale Ökooptimierung von Gebäuden hat." – „Wird gemacht, Chef!", entgegnet ihm Michael freundlich.

Gegen 16 Uhr bricht Milan von dem Büro aus auf und fährt nach Hause. Weil das Wetter so schön ist, steigt er in einen offenen Mini-Elektro-Bus, welcher nach einer intelligenten Route alle Passagiere an zentrale Knotenpunkte fährt – natürlich fahrerlos. Daheim angekommen wartet Leonie schon auf ihn. „Ich habe eine tolle Idee für das Abendessen: Gnocchi mit Salbei-Ricotta-Sauce und dazu Zucchinisteaks", meint Leonie. „Das hatten wir doch lange nicht mehr und außerdem sind die Zutaten auch schon unterwegs!", ergänzt sie schmunzelnd. „Einverstanden!", sagt Milan und setzt sich an den Tisch.

Beim Abendessen berichtet Milan von seinem erfolgversprechenden Termin vom Tag. „...und wenn wir den Auftrag auch noch bekommen, haben wir ausgesorgt!", tönt Milan begeistert. „Wenn ich alt genug bin, will ich auch gern Unternehmerin werden!", wirft Veronika ein, „du bist immer so unabhängig und alle hören auf dich. Trotzdem habe ich nie das Gefühl, dass du und Mama zu wenig für uns da seid." Milan legt Veronika stolz einen Arm um die Schulter. „Ich würde mich sehr freuen, wenn du mal in meine Fußstapfen treten würdest. Aber erst noch schnell die Schule fertig machen, nicht wahr?", fügt er augenzwinkernd hinzu. Beim Abräumen denkt Milan: „Das wäre natürlich schön, wenn ich meine Firma sukzessive an Veronika übergeben kann. Erst kann sie mit einsteigen, alle Abläufe und die Mitarbeiter kennenlernen und wenn ich keine Lust mehr habe, steige ich aus. Aber man muss realistisch bleiben und sich auch andere Optionen offen halten. In meiner Führungsmannschaft habe ich bewusst jüngere Mitarbeiter wie Michael und Jill, die auch das Zeug dazu hätten, später mal KOMPAKT zu übernehmen, weil ich sie ganz bewusst in diese Richtung fördere... Aber es ist ja noch genug Zeit."

Nach dem Abendessen sitzt die Familie noch eine Weile zusammen und telefoniert per Videoübertragung mit Oma und Opa, die gerade frühstücken – in San Francisco. „Nun aber husch ins Bett!", scheucht die Mama ihre Kinder. Die Arbeitsteilung beim Geschichtenerzählen klappt wie immer sehr gut und schon bald haben Leonie und Milan den restlichen Abend für sich.

Die beiden trinken noch ein Glas Rotwein auf dem Balkon und besprechen ihre Urlaubspläne für den Sommer. Endgültig entscheiden können sie sich aber noch nicht, ob nun Thailand oder Sudan, Hauptsache Sonne.

5.2.3 SZENARIO 2 – BERLINS WIRTSCHAFT STAGNIERT

Abb. 22: Übersicht der Ausprägungen in Szenario 2 (EIDOS).

„...er war ein guter Vater, Ehemann und Freund und ein allseits beliebter Chef bei seinen Mitarbeitern. Voller Trauer müssen wir uns heute leider von Christian verabschieden. Er wird immer in unseren Herzen bleiben...." Luca beugt sich zu seiner Schwester Larissa, die erst letzte Woche mit der ganzen Familie überschwänglich ihren 35. Geburtstag gefeiert hat und jetzt neben ihm in der ersten Reihe der schönen Marienkirche in Berlin sitzt und kaum die Tränen zurückhalten kann. „Warum musste Papa denn so früh gehen?", flüstert sie ihrem Bruder mit zitternder Stimme zu und schluchzt leise, „er war doch noch so jung und hat sich so sehr auf seine Pensionierung in fünf Jahren gefreut...." Luca, ebenfalls gegen die Tränen kämpfend, flüstert mit belegter Stimme: „Oh Gott... Ich weiß auch nicht... Ich habe ihn so geliebt...". Dann umarmen sich die beiden Geschwister und hören sich die Trauerreden der Freunde und Bekannten ihres Vaters schweigend bis zum Ende an.

Nach der kirchlichen Bestattung trifft sich der engste Freundes- und Familienkreis noch im Lieblingslokal von Christian Henselmann, der WunderBAR auf dem Tegeler Feld, um ein Trauermahl einzunehmen und zu versuchen, das Leben des Unternehmers zu feiern und nicht seinen Tod zu beweinen. Er als innovativer Unternehmer, Lebemann und Biotechnik-Pionier in Berlin hätte es bestimmt so gewollt.

Luca und Larissa sitzen schweigend nebeneinander, jeder in seine Gedanken an den geliebten Vater versunken. „Schade, dass Mama nicht gekommen ist. Aber sie hat ja den Kontakt zu uns schon vor Jahren abgebrochen und lebt jetzt mit ihrem neuen Mann im marokkanischen Hochland", denkt sich Luca. Gesagt wird nur etwas, wenn die Freunde und Familienmitglieder bei ihnen vorbei kommen, um ihre Kondolenzwünsche zu überbringen. Aber auch dann wird das Gesagte auf ein Minimum beschränkt. Niemand verspürt eine große Lust, sich zu unterhalten an diesem traurigen, verregneten Nachmittag im April 2030. „Sogar der Himmel weint", denkt Larissa und muss schon wieder gegen die Tränen kämpfen.

Nach dem Trauermahl brechen die restlichen Verbliebenen nach und nach auf, bis am Ende nur noch Larissa und Luca zusammen mit dem besten Freund und Anwalt ihres Vaters, Ömer Patchouli, am Stammtisch von Christian Henselmann in der WunderBar zurückbleiben. „Ich möchte das jetzt eigentlich nicht ansprechen, aber habt ihr schon einmal über den weiteren Verlauf des Unternehmens eures Vaters nachgedacht?", fragt Ömer zaghaft. Er weiß, dies ist gerade jetzt ein heikles Thema, denn der Vater hat sich stets gewünscht, dass eines Tages seine Kinder sein Unternehmen übernehmen werden und erfolgreich weiterführen. Ömer erinnert sich daran, wie Christian ihm voller Stolz erzählt hat, dass sich Larissa im Jahr 2015 für ein Studium der Biotechnologie an der ETH in Zürich entschieden hat, aber auch daran, wie enttäuscht er war, als sich Luca für ein Studium der Soziologie entschied. Es war immer Christians größter Wunsch, das von ihm gegründete Familienunternehmen „Hen-Tec. AG" als Erbe an seine Kinder weiterzugeben. „Ganz der Traditionsbewusste", denkt Ömer und muss innerlich leicht schmunzeln.

„Ich weiß, Christian hat euch immer gesagt, dass er sich euch als Nachfolger wünscht und dass ihr das oft bei euch zu Hause beim Abendessen stundenlang diskutiert habt." „Ja, das stimmt allerdings", antwortet Luca leise, „es war sein sehnlichster Wunsch, uns das Unternehmen eines Tages zu übergeben. Dabei haben wir doch immer gedacht, der Zeitpunkt der Übernahme sei noch weiter weg. Er hat uns zwar schon immer offen über die Geschäftstätigkeiten informiert und wir waren ja auch als Kinder fast täglich bei ihm in der Firma, aber dass das Ende so plötzlich kommen wird, konnte sich niemand auch nur denken." „Genau...", fügt Larissa hinzu und weiß, dass sie als Doktor der Biotechnologie jetzt eine wichtige Entscheidung treffen muss. Sie hat einen sehr gut bezahlten Job mit hervorragenden Karrieremöglichkeiten bei J&J in London, doch nun stellt sich die Frage, ob sie den Job kündigen soll, um das Unternehmen ihres Vaters zu leiten. Denn sie weiß auch, dass der verträumte Soziologe Luca als Unternehmensnachfolger hoffnungslos überfordert wäre, aber dennoch dank seiner Weiterbildungen zum Human Resource Manager eine wichtige Position im Unternehmen einnehmen könnte. Aber das Know-How im Bereich Biotechnologie liegt zweifellos bei ihr.

„Wie steht es denn im Moment um das Unternehmen?", fragt sie Ömer, der als engster Vertrauter ihres Vaters genau über die Markt- und Unternehmenssituation informiert ist. Ömer antwortet sofort: „Die momentanen Zahlen zeigen eine Stagnation des Marktes und der Umsatzentwicklung. Nicht nur hier in Berlin, auch national und international ist der Wettbewerbsdruck in den letzten Jahren stetig gestiegen und wir haben Mühe, unsere Produkte am Markt zu platzieren. Der Markt wuchs stetig, doch wie es weitergeht? Schwierig zu sagen. Da wir aufgrund modernster 3D-Druckverfahren sämtliche Produkte immer vor Ort produzieren können, haben wir die Kostenseite im Griff, aber die Nachfrage stagniert seit einiger Zeit. Ich denke jedoch, dass es sich nur um eine kurzfristige Schwankung handelt, da wir schon vor über zehn Jahren angefangen haben, uns auf Body-Enhancement-Produkte zu spezialisieren und diese auch in den kommenden Jahren auf dem Markt gefragt sein werden."

„Ja, das wundert mich nicht", denkt sich Luca. „Gerade hier in Berlin verlief die erwartete Entwicklung der Wirtschaft und des Bevölkerungswachstums nicht wie vor 20 Jahren groß angekündigt. Nicht mal ein Viertel des damals prognostizierten Wachstums ist eingetreten und die planlose, von Einzelinteressen und wirtschaftlichen Lobbys durchdrungene Berliner Politik nimmt sowieso niemand mehr ernst. Aber die Leute sind nun mal unendlich eitel geworden und wollen sich immer mehr selbst optimieren und die Hen-Tec. AG profitiert davon."

Larissa schaut Luca lange an und fragt dann: „ Was hältst du davon, mit mir gemeinsam Papas Erbe weiterzuführen? Ich weiß, wir haben schon oft darüber gesprochen und diesen Zeitpunkt erst später erwartet, doch wir müssen wohl jetzt eine Entscheidung treffen." „Ja, du hast Recht", antwortet Luca, „das müssen wir! Dabei kommt es aber in erster Linie auf dich an. Du wohnst mit deiner Familie in London und ihr müsstet nach Berlin ziehen. Des Weiteren hast du einen guten und sicheren Job, dein Risiko ist deswegen viel größer als meins. Und du hast natürlich das ganze Wissen in diesem Bereich", fügt er milde hinzu. „Was meinst du, Ömer?"

„Hmmm... also ich weiß, dass es der größte Wunsch eures Vaters war, euch die Firma zu übergeben. Doch ich sehe auch, dass es für euch eine plötzliche und sehr schwierige Entscheidung darstellt. Ich werde euch auf jeden Fall so gut es geht unterstützen, wenn ihr euch dafür entscheidet, die Nachfolge anzutreten." „Was gäbe es denn für andere Alternativen?", fragt Luca. „Naja, die Plattformen, um einen Nachfolger zu finden, wurden in den letzten Jahren kontinuierlich ausgebaut, Studiengänge und Kurse zum Thema Nachfolge an den Hochschulen und Universitäten eingeführt und auch die Kontakte zwischen Unternehmen und potenziellen Nachfolgern wurden stets intensiviert. Und gerade in der Biotechnologie, die, obwohl es zurzeit Schwankungen gibt noch immer als eine sehr krisenresistente und erfolgsversprechende Branche gilt, wird es nicht so schwierig sein, einen Nachfolger zu finden. Zumal auch der Unternehmenswert von Hen-Tec. nicht geschrumpft ist und es gerade jetzt möglich ist, gute Fachkräfte zu rekrutieren. Alles in allem denke ich, dass ihr euch keine Sorgen um das Unternehmen machen müsst. Es wird auf jeden Fall weiter existieren. Doch ich würde es begrüßen, wenn ihr es übernehmen würdet. Meine Unterstützung habt ihr."

„Oh Gott, das ist alles so schrecklich", schluchzt Larissa plötzlich. „Wenn wir Hen-Tec. übernehmen, arbeiten wir bestimmt dreimal so viel wie jetzt. Und ich habe eine Familie und meine Kinder will ich auch nicht vernachlässigen. Ganz zu schweigen davon, dass mein Mann Fred ebenfalls einen Job in London hat und ich nicht weiß, wie ich ihn dazu bringen kann, nach Berlin zu ziehen". „Mach dir da keine Sorgen", meint Luca, „Fred liebt dich und du warst ja immer schon sehr eigenständig. Wenn du dich entscheidest, Hen-Tec. weiterzuführen, wird er bestimmt Verständnis dafür haben und dich wo immer er kann unterstützen." „Bestimmt…", antwortet Larissa mit bedrückter Stimme, „aber das Risiko einer Übernahme von Hen-Tec. durch uns ist schon relativ groß, auch in Anbetracht dessen, dass wir die momentane Arbeitsplatzsicherheit aufgeben müssen. Und gerade jetzt wo die weitere Entwicklung des Standorts Berlin etwas ungewiss ist…".

Ömer schaut die beiden lange an und meint dann: „Ich kann euch mit ziemlich großer Sicherheit sagen, dass das Unternehmen eures Vaters auch in Zukunft erfolgreich sein wird. Body-Enhancement-Produkte werden die nächsten Jahrzehnte auf jeden Fall gefragt sein. Und du, Larissa, kennst dich in diesem Geschäftsbereich einfach sehr gut aus. Und Luca, dein Lebenspartner Eric hat doch in Brasilien Bioenginieering studiert. Er wird bestimmt auch bereit sein, sein Fachwissen einzubringen oder vielleicht sogar als Mitarbeiter dazukommen. Dadurch wärt ihr ein gut aufgestelltes Team, welches das Unternehmen leitet und für jeden bleibt genug Zeit, sich um die Familie zu kümmern. Es wäre damit nicht mehr eine Person, die das Unternehmen führt, sondern ein ganzes Team, das sich auch noch sehr gut versteht." „Ja genau, Eric meinte bereits, dass wir auf seine Unterstützung zählen können, falls wir das Unternehmen übernehmen", fügt Luca hinzu, „wir kennen ja einen Großteil der Mitarbeiter und verstehen uns auch gut mit ihnen". „Ja, von deren Seite müsst ihr absolut keine Probleme erwarten. Ich glaube, fast alle Mitarbeiter würden es sehr begrüßen, wenn sie euch als neue Unternehmensführung hätten. Darüber haben wir bereits bei der Mitarbeiterversammlung gesprochen und es haben alle 37 Beschäftigten ihre Unterstützung zugesagt."

„Ich persönlich finde, wir sollten Papas Erbe antreten. Er hat es sich so gewünscht und als Team schaffen wir das. Zudem ist das auch eine einmalige Chance, selbst etwas zu bewirken, statt einfach nur bei einem Großkonzern zu arbeiten, wo man nur wenig selbst entscheiden kann. Also ich bin für eine Übernahme! Aber ohne dein Fachwissen mache ich das nicht, Larissa. Entweder wir führen das Unternehmen als Team oder wir müssen uns nach einer anderen Lösung umschauen. Was meinst du, Larissa?" Lange sagt Larissa nichts. Sie kaut ihre Fingernägel, was sie schon seit etlichen Jahren nicht mehr gemacht hat und wirkt nachdenklich und unschlüssig. Schließlich meint sie: „Ok. Versuchen wir es. Aber ich möchte erst noch mit meinem Mann und meinen Kindern reden. Auch sie sollen einverstanden sein."

„Sehr schön. Ich werde euch dabei gerne unterstützen!", freut sich Ömer. „Das wissen wir sehr zu schätzen", meinen Luca und Larissa. „Wir werden es schaffen und das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft führen. Als Team. Als Familie!" sagt Luca in einem pathetischen Ton. Die Karten für die zukünftige Entwicklung der Familie Henselmann und der Hen-Tec. AG wurden an diesem Nachmittag neu gemischt.

5.2.4 SZENARIO 3 - BERLINS WIRTSCHAFT WÄCHST ERWARTUNGSGEMÄß

Abb. 23: Übersicht der Ausprägungen in Szenario 3 (EIDOS).

Die Sonne scheint bereits zum Fenster herein, die Vögel zwitschern und das Thermometer zeigt schon am frühen Morgen im April 2030 zweistellige Temperaturen an, als Hugo neben seiner Freundin im übergroßen Doppelbett in seiner Neubauwohnung am Tegeler See erwacht. „Was für ein schöner Tag", denkt er sich und versucht leise aufzustehen, damit seine Freundin Ling noch weiterschlafen kann, bis er Kaffee gekocht und frische Brötchen vom Bio-Vollkorn-Bäcker nebenan geholt hat.

Mit zwei dampfenden und herrlich duftenden Tassen Kaffee, frisch gebackenen Croissants, Butter und Marmelade auf einem Naturholz-Tablett schleicht er zurück ins Schlafzimmer, wo Ling immer noch schläft. „Guten Morgen", flüstert er ihr ins Ohr, während er ihr eine Tasse Kaffee unter die Nase hält. „Morgen", murmelt Ling noch etwas verschlafen zurück. Hugo küsst seine Freundin auf die Stirn und kuschelt sich nochmals neben sie. Ling, schon etwas wacher, bemerkt das Frühstücksarrangement und muss lächeln. „Du bist der Beste! Du hast sogar meine Lieblingscroissants mitgebracht.", sagt sie, während sie genüsslich einen großen Schluck frischen Kaffee trinkt. Hugo grinst und beißt selbst herzhaft in ein Croissant. „Mmmhhh... das sind einfach die besten Croissants von ganz Berlin. Die müssen wir unbedingt auch in unserem Baffee verkaufen. Würden bestimmt weggehen wie warme Semmeln." Ling nickt noch etwas verschlafen und blickt auf die Uhr. „Wie schön, es ist noch nicht einmal 8.00 Uhr. Da bleibt uns noch ein bisschen Zeit, bis wir unser Baffee öffnen. Ich gehe dann mal duschen und würde danach gerne einen kleinen Spaziergang zum Digital-Komplex auf dem Tegeler Feld machen. Ich will mir da noch die neusten Netzhautscanner anschauen, die wir für das Bezahlsystem im „CrossBAR" noch benötigen." „Gute Idee", antwortet Hugo und trinkt den letzten Schluck seines Kaffees aus. „Ich werde noch schnell ein paar Lagen im Roof-Top-Pool schwimmen. In einer halben Stunde können wir dann losgehen." „Sehr gut", meint Ling.

Nach ausführlichem Test der Netzhautscanner machen sich die beiden auf, um ihr Baffee zu öffnen. In letzter Zeit läuft es wieder sehr gut, fast alle Tische sind reserviert und auch als die beiden um 10.30 ihre E-Bikes vor dem Lokal anschließen, warten bereits die ersten Kunden. „Siehst du, alles hat sich zum Guten gewendet", meint Ling zum stets etwas skeptischen Hugo. „Die Gäste kommen scharenweise und der Kiez hat sich, wie wir das erwartet hatten, zum neuen Trendbezirk entwickelt." Hugo nickt gedankenverloren. Vor gut 20 Jahren, als die beiden beschlossen, ihr „Baffee", damals ein sehr innovatives Konzept, welches die traditionelle Bar mit dem ursprünglichen Kaffeehaus und den Anforderungen moderner Mediennutzung verbindet, zu eröffnen, haben sie bewusst den Wedding als Standort ausgewählt.

Damals waren die Kaufpreise noch niedrig und es wurde bereits davon gesprochen, dass der Wedding stark saniert, modernisiert und die Infrastruktur verbessert wird. So wirklich daran geglaubt hatte Hugo jedoch nicht. Ling hingegen, die damals erst ein paar Jahre in Berlin wohnte und nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre nicht wieder nach Chongquing zurückkehren wollte, hatte ihn durch intensive Recherche und Planung davon überzeugt. Jetzt jedoch ist er froh, dass sie das Grundstück an der Seestraße erworben haben, denn die Preise sind seitdem stetig gestiegen. Auch seit der Schließung und Neubebauung des Flughafen Tegel vor fünf Jahren und der endgültigen Eröffnung des internationalen Flughafen Berlin-Brandenburg gab es eine weitere Modernisierungswelle und damit verbunden kräftige Preissteigerungen im Berliner Norden.

Hugo ist etwas über 50 Jahre alt, Ling vier Jahre jünger. Die sechs intensiven Arbeitstage pro Woche und der wenige Urlaub, führen ihnen jedoch zusehends vor Augen, dass sie das Baffee nicht mehr lange betreiben können und wollen, obwohl ihnen die Arbeit sehr viel Spaß macht. Doch die Arbeitsbelastung ist einfach zu hoch geworden und beide sind, obwohl sie sich das nicht immer eingestehen wollen, zu alt. Über eine mögliche Übergabe haben sie schon öfter gesprochen und sind sich einig darüber, dass diese im nächsten oder übernächsten Jahr stattfinden soll. Da beide viel gearbeitet haben, konnten sie Rücklagen bilden und auch ihre Geschäftsimmobilie besitzt einiges an Wert. Sie sind sich sicher, dass jetzt, mit einem guten Jahresabschluss für 2030, der Zeitpunkt der Übergabe gekommen ist. Was sie danach machen möchten, wissen beide noch nicht so genau. Vielleicht nochmals etwas Neues eröffnen - dann aber kleiner und mit weniger Stress. Sie könnten sich auch vorstellen, wieder zu reisen, so wie zu Studienzeiten, oder einfach nur das Leben in Berlin zu genießen, was in den letzten Jahren nach Ansicht beider definitiv zu kurz kam.

Die gemeinsame kurze Pause am Nachmittag nutzen Hugo und Ling, um bei einem Glas Biotonic über die Zukunft des Baffees zu reden. „Hast du dich jetzt nochmal wegen der Übergabe schlau gemacht?", fragt Ling, „wie machen wir das am besten?" „Nun ja", antwortet Hugo, „Kinder haben wir ja nicht, also wird wohl nur die Möglichkeit einer externen Nachfolge mit dem Verkauf in Frage kommen."

„Das stimmt natürlich, aber ich hab auch ein paar Freunde gefragt, die gemeint haben, dass es noch ältere Internetseiten mit guten Informationen zum Finden von Nachfolgern gibt. Allerdings sind jetzt, da alle nur noch über künstliche Intelligenz reden und scheinbar auch die Fördergelder der Politik nur noch für dieses Thema vergeben werden, die Informationen auch nicht mehr auf dem neusten Stand. Es ist fast wieder so wie vor 20 Jahren, als kleine Unternehmen geschlossen werden mussten, weil sie keinen geeigneten Nachfolger gefunden haben. Damals war alles „international und mit Medien", heute hört man überall nur noch „künstliche Intelligenz". Wer will denn schon 14 Stunden am Tag in einem Baffee arbeiten in der heutigen Zeit? Die jungen Leute können sich doch nicht mal mehr zwei Stunden konzentrieren, geschweige denn richtig anpacken, wie man das hier nun halt einmal machen muss", meint Ling etwas traurig.

„Naja, da uns auch noch das Grundstück und das Haus gehören, können wir im Notfall einfach alles an den Höchstbietenden verkaufen und dann sehen, was mit dem Baffee geschieht. Ich muss allerdings sagen, wenn hier noch so eine E-Boutique reinkommt, krieg ich die Krise. Es wäre schon schön, wenn die „CrossBAR" als unser Beitrag für das heutige Berlin weiterhin existieren würde." „Ach Hugo", lacht Ling und umarmt ihren Freund. „Damit hast du schon recht, aber der Arbeitsaufwand ist einfach zu hoch. Wenn es eine gute Lösung gibt, bei der die „CrossBAR" überlebt und bei der wir finanziell gut abgesichert sind, bin ich auf jeden Fall dafür. Wenn nicht, dann nicht!" „Aber was ist dann mit all unseren Stammgästen und Freunden?", wirft Hugo ein. „Es wäre doch viel besser, wenn wir jemanden finden, der das gerne weiterführt und auch weiterhin für unsere Stammgäste sorgt." „Auf jeden Fall, doch finde erst mal so jemanden!", kontert Ling. „Wie gesagt, es ist gar nicht so einfach, vor allem wegen des Geldes und der persönlichen Eignung!" „Ja, und wir haben es auch schon allen Verwandten und Freunden mitgeteilt, dass wir einen Nachfolger suchen", meint Hugo etwas resignierend.

„Seitdem die gesamten Bestellungen über die neue App laufen, hat sich der Personalaufwand wirklich reduziert", denkt Hugo, als er in die Küche geht. „Wir brauchen nur noch einen Kellner, der das Essen bringt; bestellt, bezahlt und bewertet wird alles über die MyMenuApp. Wir hatten schon seit über fünf Jahren keine einzige Barzahlung mehr. Irgendwie schade", sinniert er, während er etwas nostalgisch an die alten Zeiten zurückdenkt, in denen es noch gedruckte Speisekarten gab. Er hat auch schon fast vergessen, wie es sich anfühlt, Bargeld in der Hand zu halten. „Naja", denkt er, „die Marge hat sich auf jeden Fall deutlich erhöht, auch wenn das Finanzamt so jede Transaktion mitbekommt. Man kann jedoch mittlerweile als Baffee-Besitzer sehr gut leben. Es darf doch nicht so schwierig sein, jemanden zu finden, der gerne ein Baffee leiten würde. Vielleicht liegt es ja auch an der immer größer werdenden Konkurrenz durch diese Riesenkonzerne - die Baffees sprießen ja wie Pilze aus dem Boden."

Ling kommt zu ihm in die Küche und sagt aufgeregt: „Es hat sich soeben jemand auf unser Inserat gemeldet! Eine große Restaurantkette bekundet Interesse an unserem Lokal!" „Ohhh... das... das ist aber toll", antwortet Hugo etwas überfordert. Eigentlich wollte er immer unabhängig bleiben und hat auch schon lange eine starke Abneigung gegen diese großen Restaurantketten, die seit längerem in Berlin alles aufkaufen. „Aber das ist doch super!", meint Ling überschwänglich, „die haben Geld und werden bestimmt einen guten Preis bezahlen!", freut sie sich. „Offenbar hat ihr autonomer Suchalgorithmus unser Lokal als Geschäft mit großem Potenzial identifiziert. Sie werden uns ein ausführliches Übernahmeangebot samt Betriebsbewertung noch heute zukommen lassen und sind an einer schnellstmöglichen Abwicklung interessiert!", lacht sie und tanzt übermütig in der Küche umher. „Na gut, sehen wir uns das Ganze in Ruhe an und fällen dann eine Entscheidung", meint Hugo, „aber dir ist sicherlich auch bewusst, dass, wenn eine Kette unsere „CrossBAR" übernimmt, sich alles ändern wird. Unsere liebsten Gäste verlieren schlimmstenfalls ihr Stammlokal", fügt er hinzu. Doch als er sieht, wie sehr sich Ling freut, weiß er innerlich, dass die Entscheidung eigentlich schon gefallen ist. Sie möchte sich aus dem Geschäftsleben zurückziehen und das Leben genießen. „Irgendwie hat sie ja Recht", denkt sich Hugo, „wir haben wirklich sehr viel gearbeitet in den letzten Jahren und haben uns eine schöne zweite Lebenshälfte verdient.

Nur schade, dass scheinbar niemand Interesse daran hat, das Konzept in dieser Form weiterzuführen. Es ist natürlich schon eine Menge Arbeit, ein solches Baffee am Laufen zu halten und heute sind gerade die Jüngeren viel mehr daran interessiert, eine Familie, viel Freizeit und einen sicheren Job zu haben als selbst etwas auszuprobieren."

„Du wirkst so abwesend", reißt Ling ihn unvermittelt aus seinen Gedanken. „Ja", antwortet Hugo, „du weißt ja, ich hätte lieber eine Person, die das Baffee übernimmt und so wie es jetzt ist weiterführt. Aber das ist wohl nur ein Wunsch und wie es aussieht sehr schwer zu realisieren." „Ich weiß, dass du so denkst", sagt Ling und nimmt ihn tröstend in den Arm. „Ich finde das ist unser gerechter Lohn für die viele Arbeit, die wir geleistet haben. Und es spricht ja auch nichts dagegen, wenn uns irgendwann langweilig wird, wieder etwas Neues auszuprobieren. Aber dann mit weniger Arbeit und mehr Freizeit", schmunzelt sie. „Da hast du wohl Recht", meint Hugo und serviert den Gästen die vorbestellten Gerichte „Naja, bald werde ich wohl keine Teller mehr tragen", denkt er mit einem Anflug von Wehmut. Bald schon könnte er mit Ling am Strand liegen und das Leben genießen. „Sind doch auch keine schlechten Aussichten", sinniert er, während er zu Ling in die Küche geht. „Gut! Wir werden uns das Konzept anschauen und wenn es uns gefällt und der Preis stimmt, werden wir annehmen.", sagt er. „Ich denke, das ist die richtige Entscheidung", meint Ling. Sie lächeln sich kurz an und gehen wieder an die Arbeit, denn neue Gäste haben soeben Platz genommen. Wie immer ist schon alles vorbestellt und die Köche sind mit der Zubereitung des Essens schon fast fertig. Ling begrüßt die Gäste, und Hugo dekoriert noch ein paar Teller. Bald wird für beide ein neuer Abschnitt beginnen.

5.2.5 SZENARIO 4 – BERLINS WIRTSCHAFT SCHRUMPFT

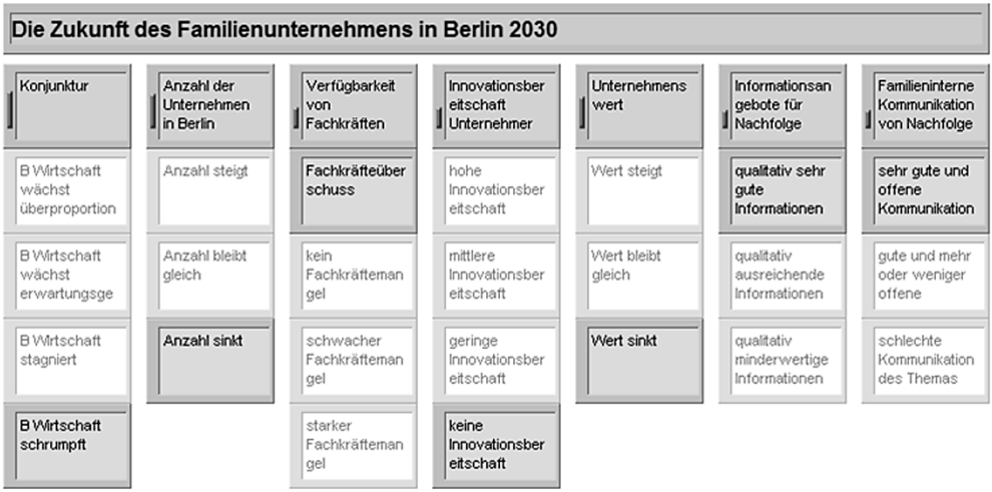


Abb. 24: Übersicht der Ausprägungen in Szenario 4 (EIDOS).

Es ist noch früh an diesem wolkigen Tag im April 2030, doch Ann-Kathrin Enderle ist schon wach. Sie hat mal wieder schlecht geschlafen, denn ihre kleine Agentur „digital knut & e-pets" für Online-Auftritte von Zootieren, Haustieren und digitalen Tiercharakteren bereitet ihr Kopfzerbrechen. Heute hat sie einen Beratungstermin bei Frau Demirci in der Nähe der Schloßstraße. Vorher trifft sie sich auf einen Kaffee mit Can, einem alten Freund aus ihrer Studienzeit an der Hochschule der Künste. Viele Läden auf ihrem Weg sind noch geschlossen, an einem kleinen Geschäft hängt ein Schild: „Räumungsverkauf wegen Geschäftsaufgabe". „Schade", denkt Ann-Kathrin, „bald sehen die Einkaufsstraßen wirklich alle gleich aus. In der Krise machen auch noch die letzten kleinen Läden zu, wenn sie nicht irgendwas ganz Spezielles im Angebot haben."

In Gedanken versunken nähert sie sich dem kleinen Café an der Ecke, das von einem italienischen Paar vor gut 20 Jahren eröffnet wurde. „Wie lange es meine Agentur wohl noch geben wird", fragt sie sich, als sie an einem großen Haus mit leerstehenden Büroräumen vorbeigeht. Die Umsätze sind in der letzten Zeit nicht mehr besonders gut gewesen, die Wirtschaft der ganzen Stadt ist auf Talfahrt. Insbesondere die einst so erfolgsverwöhnte Kreativ- und IT-Branche bekommt den Abschwung zu spüren.

Can erwartet sie schon mit zwei Gläsern Vitamix-Tee an einem Tisch unter einem Baum: „Na, wie geht's? Setz dich und erzähl mir, was ist los?" „Ach", seufzt Ann-Kathrin, „schwierige Zeiten." „Wem sagst du das? Schau mich an, gestern habe ich wieder eine Absage bekommen. Ich suche jetzt schon seit einem halben Jahr nach einem neuen Job, aber ich finde nichts hier in Berlin – und das mit einem Abschluss als Ingenieur und dem Zusatzstudium in Design! Hätte ich nie gedacht, dass das so schwierig wird, nachdem ich bei solarcar aufhören musste, als die in Konkurs gegangen sind. Aber gut, ich würde ja auch am liebsten was im industriellen Bereich machen und da gibt es hier in der Stadt nach wie vor kaum was. Und was ist bei dir los? Deine Agentur gibt es doch noch, oder?"

Ann-Kathrin rückt ihren Stuhl zurecht: „Ja, aber es läuft im Moment einfach nicht so richtig. Und ehrlich gesagt, vielleicht sollte ich auch einfach aufhören." Can legt ihr die Hand auf den Arm: „Oje, wird es euch jetzt auch erwischen? Ich dachte, ihr seid noch ganz gut aufgestellt?" Mit ihren auf ältere, alleinlebende Menschen zugeschnittenen Angeboten war Ann-Kathrin in der Vergangenheit tatsächlich recht erfolgreich. E-pet hatte sich darauf spezialisiert, alleinlebende Menschen mit Haustieren über Internet-Profilseiten der Tiere miteinander in Kontakt zu bringen und ihnen gleichzeitig eine Möglichkeit zu geben, die täglichen Aktivitäten ihrer tierischen Gefährten darzustellen. Darüber hinaus ist sie mit „digital knut" bei Großkunden wie dem Berliner Zoo auch im Marketing-Bereich lange sehr gefragt gewesen.

„Ja, du hast recht, so schlimm ist es nicht. Es geht finanziell noch, wenn Du das meinst. Wir verlieren zwar Kunden, aber viele bleiben uns treu. Nur... ich denke manchmal, vielleicht ist es auch mal Zeit, etwas anderes zu machen." Can schaut sie ungläubig an: „Wie meinst du das?" Ann-Kathrin zögert etwas, bevor sie antwortet: „Ich weiß, es ist ein ganz schlechter Zeitpunkt, um aufzuhören. Ich sehe ja, im Moment machen immer mehr Unternehmen dicht und wenn ich jetzt abspringe, ist das ein zusätzliches Risiko für die Agentur. Und wahrscheinlich kriegt man zurzeit auch nicht viel für den Laden, wenn man verkaufen will. Aber ich hatte mir eigentlich schon vor drei Jahren vorgenommen, so langsam auszusteigen. Wegen der schlechten wirtschaftlichen Lage habe ich gezögert. Aber es wird ja nicht besser mit der Wirtschaft und ich hatte eigentlich wirklich andere Pläne."

„Achja? Was denn für andere Pläne?" Ann-Kathrin räuspert sich: „Naja, du weißt doch: ich habe die Agentur aufgebaut und da richtig viel Zeit und Arbeit reingesteckt. Das war auch okay für mich. Du zum Beispiel hattest damals einen ganz angenehmen Job mit geregelten Arbeitszeiten und konntest viel von zuhause arbeiten. Und dein Freund damals, Alex, hatte eine 25-Stunden-Woche, richtig angenehm. Manchmal habe ich euch wirklich darum beneidet. Sowas ging bei mir gar nicht, aber ich habe gedacht, die Aufgabe ist doch toll, ich investiere jetzt meine ganze Kraft und mache die Agentur groß und dann höre ich auf und mache mir eine schöne Zeit."

„Eine schöne Zeit?", wiederholt Can. „Ja, ich will wieder reisen, ein bisschen mehr Zeit für mich und die schönen Dinges des Lebens haben. Und zwar jetzt und nicht erst, wenn ich alt bin. Für mich soll nochmal ein anderer Lebensabschnitt beginnen, vielleicht fange ich was ganz Neues an, Hauptsache erstmal raus..." Can blickt sie skeptisch an. Als einer von vielen arbeitssuchenden Hochqualifizierten in Berlin erscheint ihm Ann-Kathrins Absprungswunsch irgendwie befremdlich und abgehoben: „Und du meinst, du hast genug auf der hohen Kante, um einfach aufhören zu können?" „Naja, nein, das ist halt das Problem, ich müsste die Agentur schon zu einem gewissen Preis verkaufen, sonst kann ich mir das nicht leisten... und das wird in der Krise ganz schön schwierig, fürchte ich. Ich hoffe, Frau Demirci kann mir da weiterhelfen."

Frau Demirci hatte vor etlichen Jahren eine Infoveranstaltung zu Gründung und Nachfolge an der Hochschule angeboten, so hatten sie sich kennengelernt. Seither hat Frau Demirci das Unternehmen durch die Gründungsphase und den Wachstumsschub in den Boomjahren vor der jetzigen Krise beratend begleitet.

„Aber sag mal, ehrlich, ich kann mir nicht vorstellen, dass dir die Zukunft von digital knut & e-pet egal ist..?" Fragend blickt Can sie an. „Nein, ist sie natürlich nicht. Aber ich will einfach nicht mehr so weitermachen wie bisher. Ich merke, dass mir die Ideen ausgehen. Letztens habe ich wieder eine Veranstaltung für Unternehmer besucht, da hieß es, man sollte diese Krise nutzen, um sich neu aufzustellen, breitere Angebotsvielfalt, innovativere Geschäftsmodelle und so weiter. ‚Also ich weiß nicht, ich sehe das irgendwie nicht so', hab ich in dem Moment gedacht, ‚es läuft doch auch so noch'. Wenn man sich umhört in der Branche, scheint den meisten nichts Neues einzufallen, man bleibt eher bei dem Bewährten. Später habe ich mich dann gefragt, seit wann ich so denke. Früher war ich doch ganz anders: aufgeschlossen und begeistert von fast jedem aberwitzigen Vorschlag. Irgendwie hat mich diese Erkenntnis in dem Gedanken bestärkt, dass es einfach Zeit für eine Pause sein könnte."

Can schaut sie nachdenklich an. „Aber wer soll denn die Agentur übernehmen? Und was wird aus deinen Mitarbeitern?" Ann-Kathrin rührt nachdenklich in ihrem Glas. „Darüber habe ich mir früher schon Gedanken gemacht, das habe ich Frau Demirci zu verdanken. Ich habe keine eigenen Kinder, das wäre ja naheliegend gewesen, aber bei mir kommt das eh nicht infrage, wollte ich auch nie." „Aber dein Freund Jan, der hat doch eine Tochter, oder?" Ann-Kathrin runzelt die Stirn. „Stimmt schon, aber die ist noch viel zu jung - gerade mal 14. Emma interessiert sich auch eher für Medizin oder so, will Ärztin werden, glaube ich. Und, naja, wer weiß, also die leibliche Mutter spielt bei ihr nach wie vor eine prägende Rolle. Emma wohnt bei Jan und wir hatten bisher auch nicht vor zusammenzuziehen. Selbst wenn sie Interesse hätte, würde es noch Jahre dauern, bis sie so weit ist. Und im Übrigen, weißt du ja, Beziehungen halten oft nicht ewig... meine Agentur in den Händen der Tochter eines Exfreundes, das behagt mir gar nicht. Zum Glück kann ich mit Jan offen darüber reden.

Das ist nicht so wie bei meinen Eltern damals. Wenn ich daran denke, wie heikel es mit meinem Vater war, als es darum ging, dass er irgendwann auch mal das Ruder aus der Hand geben muss. Wie sehr er sich an sein Schuhgeschäft geklammert hat! Die Zeit war wirklich schrecklich für mich. Und das ist erst 25 Jahre her! Da hat sich wirklich viel verbessert, die Informations- und Beratungsangebote, die wir heute haben, das ist wirklich kein Vergleich. Heute wird nicht mehr erwartet, dass man sich als Unternehmerin für das ganze Leben bindet. Ich kenne viele, die haben jetzt schon ihr zweites oder drittes Unternehmen. Wenn ich daran denke, wie anders das bei meinem Vater damals…" Can unterbricht sie: „Du schweifst ein bisschen ab. Aber ich verstehe, du siehst in deiner engeren Familie niemanden, der die Agentur übernehmen könnte. Oder vielleicht doch, was ist mit deiner Katze Malmö?" „Ach Can, komm, das ist nicht witzig!", entgegnet Ann-Kathrin entnervt.

„Okay, also im Ernst: Bei deinen Mitarbeitern, da sind doch auch ein paar clevere Köpfchen dabei, oder? Also die Sarah oder der Spanier, wie hieß er noch…?" „Ja klar, Miguel Santos. Der ist schon lange dabei. Wir hatten vor ein paar Monaten sogar darüber gesprochen, dass er sich theoretisch vorstellen könnte, die Geschäftsführung mit zu übernehmen, damit ich mich etwas zurückziehen kann. Er kennt ja alles, alle Kunden, alle Kollegen und hat gute Ideen. Gerade in einem Unternehmen wie meinem ist das mit der Nachfolge keine einfache Sache. Wenn der kreative Kopf geht, muss man dafür sorgen, dass den Nachfolgenden die Ideen nicht ausgehen und die auch noch zur Kundschaft passen. Kreativität lässt sich halt nur bedingt erlernen. Bei Miguel muss ich mir darüber aber keine Sorgen machen, der ideale Kandidat eigentlich. Habe ich gedacht. Aber vor einer Woche kam er plötzlich zu mir und wollte reden. ‚Was ist denn los?', habe ich gefragt. Er sah so nachdenklich aus. Wir sind ein kleines Team, da bekomme ich mit, wie es meinen Mitarbeitern geht. Ich lege ja auch besonderen Wert darauf, dass wir alle offen miteinander reden. Und dann sagt er: ‚Anka, es ist schwierig. Ich bin schon so lange in Berlin und das ist eine tolle Stadt, keine Frage. Aber ich bin damals wegen der Wirtschaftskrise in Spanien hierhergekommen. Und jetzt läuft es dort viel besser. Ich wollte immer irgendwann zurück und jetzt habe ich ein konkretes Angebot aus Barcelona bekommen. Ich war total entsetzt.

Damit hatte ich nicht gerechnet. Ich weiß gar nicht, was ich jetzt machen soll. Klar, man kriegt momentan relativ schnell wieder gute Mitarbeiter, aber bis so jemand richtig ins Unternehmen reinwächst, dem ich die Führung auch zutraue – das geht einfach nicht so schnell, das haben die mir in der Beratung oft genug gesagt."

Can schaut sie nachdenklich an: „Ich würde mir das an deiner Stelle nochmal gut überlegen. Wir sind einfach in einer ziemlich angespannten wirtschaftlichen Situation, also warum gerade jetzt aufhören? Doch noch etwas Neues in der Agentur ausprobieren, jemanden reinholen, der innovativ ist und gezielt einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin aufbauen, vielleicht sogar Sarah? Du bist doch erst 43 und hast noch sehr viel Zeit. Wenn wir diesen wirtschaftlichen Abschwung überstanden haben, kannst du die Agentur immer noch verkaufen."

Ann-Kathrin schaut unglücklich auf ihre Hände und dann auf ihre Smartwatch: „Can, ich muss gleich schon wieder los, ich will Frau Demirci nicht warten lassen." „Ist gut, ich hoffe, sie kann dir weiterhelfen." „Danke für deinen Rat. Ich übernehme die Rechnung." „Viel Glück, das wird schon."

5.3 EINORDNUNG DER ERGEBNISSE

Der hier entstandene Szenarioprozess hat gezeigt, dass es nicht nur darauf ankommt, sich wahrscheinliche gesellschaftliche Veränderungen zu vergegenwärtigen. Insbesondere konjunkturelle Faktoren üben einen erheblichen Einfluss auf denkbare zukünftige Herausforderungen für Familienunternehmen in Berlin aus. Diese Herausforderungen können über einen Zeitraum von 17 Jahren nur bedingt vorausgedacht werden.

Das Szenariokapitel dient dazu, die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Untersuchungsschritten zusammenzuführen. In Form des Rahmenszenarios wurde eine anschauliche Darstellung einer wahrscheinlichen Zukunftsentwicklung für Familienunternehmen und damit verbunden auch die Unternehmensnachfolge in Berlin entwickelt. Wie das Rahmenszenario zeigt, sind in Berlin verschiedene Veränderungen zu erwarten, die Familienunternehmen und insbesondere die Nachfolge nicht unberührt lassen: von der Attraktivität der Stadt für Fachkräfte bis hin zu Veränderungen in den Wertvorstellungen der zukünftigen Unternehmergeneration.

Die vier narrativen Szenarien sind als Denkanstöße zu verstehen, die dazu anregen können, sich mit möglichen Zukünften von Familienunternehmen unter unterschiedlichen Voraussetzungen auseinanderzusetzen und zu beschäftigen. Viele der Probleme, die in den Geschichten angesprochen werden, bestehen auch heute schon, könnten in Zukunft allerdings zunehmen oder in neuen Formen auftreten, zum Beispiel als Herausforderungen für Familienkonstellationen, die heute noch weniger häufig anzutreffen sind. Außerdem ist klar geworden, dass sich auch das Umfeld der Unternehmen und die Ansprüche vieler Unternehmerinnen und Unternehmer möglicherweise stark verändern werden.

6. FAZIT

Ausgangspunkt dieser Studie war die Frage nach der Zukunft von Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge in Berlin bis ins Jahr 2030 mit besonderem Blick auf gesellschaftliche Entwicklungen.

Die aufeinander aufbauenden Teilschritte der Untersuchung rücken jeweils unterschiedliche Aspekte dieser Thematik in den Fokus; von der Entwicklung der Berliner Unternehmenslandschaft auf Grundlage der Einschätzungen der Experten über die Wertvorstellungen potenzieller Nachfolgender bis zu möglichen Einflussfaktoren aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft, die in verschiedenen Szenarien aufgearbeitet wurden. Das Gesamtbild, das dadurch entsteht, weist auf wichtige zu erwartende Veränderungen hin.

Die Ergebnisse der Untersuchung können so interpretiert werden, dass familienexterne Nachfolgen in Berlin bis 2030 eher zunehmen werden. Hierbei spielen eine Reihe von Faktoren eine Rolle:

- alternative Lebensentwürfe jenseits traditioneller Familienbilder
- die Tatsache, dass Kinder aus Unternehmerfamilien noch mehr Wahlmöglichkeiten jenseits einer Nachfolge im Familienbetrieb haben
- das zunehmend höhere Alter von Eltern bei der Geburt der ersten Kinder,
- die erwartbaren Veränderungen in den Erwerbsbiografien von Unternehmern.
- und die hohe Zahl von Zuzügen nach Berlin

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich beispielsweise durch den Einsatz neuer Medien neue, bessere und passgenauere Werkzeuge bzw. Anreize schaffen lassen, um familienexterne Nachfolgende für ein Unternehmen zu gewinnen.

Es konnte herausgearbeitet werden, dass das Familienunternehmen kein Auslaufmodell ist, auch wenn sich das Verständnis dessen, was eine Familie in einem Familienunternehmen ist, verändert. Das klassische Familienbild von Vater, Mutter und Kindern (die das elterliche Unternehmen übernehmen), das in der Forschung noch sehr häufig anzutreffen ist, ist insbesondere in Berlin nicht mehr zeitgemäß und weicht immer häufiger alternativen Lebensentwürfen. Zukünftig wird die Unternehmenslandschaft auch weiterhin durch Familienunternehmen geprägt, wobei die Familienmodelle hinter den Unternehmen vielfältiger sein werden. Die politischen Entscheidungsträger sind aufgefordert, auf diese Veränderungen zu reagieren und erleichterte rechtliche Rahmenbedingungen zur Ausgestaltung innerfamiliärer Unternehmensnachfolgen zu schaffen, auch wenn die Familie nicht dem traditionellen Familienmodell entspricht.

Im Gegensatz zu ländlichen oder kleinstädtischen Regionen wird Berlin keinen Bevölkerungsrückgang, sondern tendenziell einen Zuwachs erleben. Gleichzeitig ergeben sich bis 2030 Veränderungen in der Alterszusammensetzung der Bevölkerung. Vor allem die Veränderungen der individuellen Lebensentwürfe werden Unternehmen betreffen.

Im Vergleich der Wertvorstellungen heutiger Unternehmer und potentiell zukünftiger Nachfolgender zeigt sich, dass sich diese relativ ähnlich sind. Daraus ergibt sich, dass vor und während der Nachfolgephase von allen Beteiligten ein Fokus auf die Werte-Thematik gelegt werden sollte, um ein gutes Matching zu erreichen. Auch für eine mögliche Nachfolgeberatung bedeutet dies, verstärkt auf die Werte-Thematik einzugehen und diese mit Übergebern sowie potenziellen Nachfolgenden anzusprechen. Nichtdestotrotz bedeuten gemeinsame Werte nicht zwangsläufig gleiche Einschätzungen oder gar Handlungen. Jedoch kann das Erkennen gemeinsamer Wertvorstellungen dazu beitragen, Vertrauen zu schaffen und Ängste abzubauen. Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe wird auch zukünftig eine offene Kommunikation zwischen Übergeber und Übernehmer sein.

Auffallend ist jedoch, dass jüngere Befragte, die sich eine Unternehmensnachfolge vorstellen können, mehr Wert auf Freizeitvergnügen sowie Familienleben legen als heutige Unternehmer. Dies deutet darauf hin, dass die zukünftigen Unternehmer andere Lebensentwürfe realisieren möchten. Diese Veränderung der Wertestruktur wird voraussichtlich einen relevanten Einfluss auf die Form und Dauer von Unternehmertum haben.

Vorstellbar – wenn auch unter den in dieser Studie befragten Experten umstritten – sind beispielsweise geteilte Führungsstellen, um erstens dem zu erwartenden höheren Workload und zweitens der zunehmenden Komplexität der Aufgaben optimal begegnen zu können. Gleichzeitig soll dies mehr Zeit für die Familien- und Freizeitgestaltung erlauben. Ebenso ist denkbar, dass die Verweildauer eines Unternehmers im Unternehmen von derzeit durchschnittlich über 20 Jahren[107] abnimmt, weil zukünftige Unternehmer mehrere unterschiedliche Stationen in ihrer beruflichen Laufbahn realisieren oder diese zeitweise unterbrechen wollen.

Die Ergebnisse der Untersuchung deuten darauf hin, dass das unternehmerische Potenzial und die Attraktivität der Stadt Berlin insbesondere für Fachkräfte aus dem In- und Ausland hoch bleiben. Daraus lässt sich ableiten, dass es auch in Zukunft ein hohes Potenzial an möglichen Nachfolgern für Familienunternehmen in Berlin gibt. Um dieses Potenzial jedoch nutzen zu können, ist es erforderlich, eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmertum mit Blick auf die Unternehmensnachfolge zu gewährleisten. Eine verstärkte Vermittlung des Themas Nachfolge sollte bereits in Ausbildung und Studium erfolgen. Darüber hinaus ist zu überlegen, welche Anknüpfungspunkte die bereits existierende Nachfolgeberatung schaffen kann, um zugezogene Fachkräfte für das Thema zu gewinnen. Weiterbildungsangebote für den Bereich Nachfolge und Unternehmertum sollten ebenso für Interessierte auch jenseits des akademischen Kontextes ausgebaut werden.

---

[107] Laut KfW-Gründungsmonitor 2013, Tabellen- und Methodenband S.8, gründen Personen im Alter zwischen 25 und 44 Jahren am häufigsten. Das IfM Bonn geht davon aus, dass Unternehmer sich durchschnittlich mit 65 Jahren zu Ruhe setzen. Vgl. IfM-Materialien Nr. 198, S.18.

Darüber hinaus ergeben sich speziell in Berlin besondere Fragestellungen für die immer bedeutender werdende Kreativwirtschaft. Neben fachlichem Wissen muss hier bei Nachfolgeregelungen sichergestellt werden, ob und wie die stark personengebundene kreative Identität des Unternehmers auch bei einem Führungswechsel weitergeführt werden kann - unabhängig davon, ob die Nachfolgenden aus der Familie kommen oder extern sind.

Die hier vorliegende Studie ermöglicht anhand der Ergebnisse aus den Experteninterviews und der quantitativen Befragung sowie den entwickelten Szenarien einen Einblick in die mögliche Welt der Familienunternehmen in Berlin im Jahr 2030. Insbesondere die entwickelten Szenarien sollen einerseits dazu anregen, sich mit dem Thema Nachfolge zu beschäftigen. Andererseits sollen denjenigen, die sich schon heute beruflich oder akademisch mit dem Thema Nachfolge auseinandersetzen, neue Denkanstöße bzw. Einsichten mitgegeben werden. Mit dieser Studie soll darüber hinaus ein aktiver Impuls dazu gegeben werden, das Thema Nachfolge und Familienunternehmen verstärkt auch interdisziplinär zu betrachten. Wie sich gezeigt hat, ist eine Analyse der Thematik jenseits rein ökonomischer Fragestellungen durchaus aufschlussreich.

Anregungen für weitere Forschungsprojekte

Die Folgen von gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen wie der zunehmenden Individualisierung abzuschätzen, ist eine komplexe Aufgabe. Mit dieser Untersuchung wurden einige Teilbereiche betrachtet. Es gibt darüber hinaus diverse weiterführende Themen und Fragestellungen, die in diesem Kontext untersuchenswert erscheinen. Dazu zählen beispielsweise:

- eine vertiefende Analyse des Einflusses neuer Technologien auf die Unternehmenslandschaft in Berlin
- die Wechselwirkung des demografischen Wandels im Berliner Umland auf das Geschehen in Berlin selbst.

- Netzwerkanalysen zu der Frage, über welche Wege familienexterne Nachfolgende bisher in Unternehmen kommen und welche zusätzlichen Wege sich hier anbieten.
- Auch das in der quantitativen Erhebung entstandene Datenmaterial lässt sich noch weitergehend auswerten, zum Beispiel in Hinblick auf die Frage der speziellen Ansichten von Menschen, die Unternehmen gründen wollen, aber nicht an einer Nachfolge interessiert sind.
- Interessant wäre es darüber hinaus zu untersuchen, ob es aufgrund der höheren Lebenserwartung und vermutlich besseren Gesundheitsversorgung auch Tendenzen gibt, die dazu führen, dass Unternehmer länger im Unternehmen aktiv bleiben als bisher.
- Auch ein Perspektivenwechsel aus zukunftswissenschaftlicher Sicht wäre interessant. Neben explorativen Ansätzen zur Erforschung möglicher Zukünfte existiert in der Zukunftsforschung auch ein normativer Zweig, der sich mit wünschbaren Zukünften beschäftigt. Das Thema Familienunternehmen und Nachfolge könnte auch aus dieser Sicht untersucht werden.

Forschung allein kann nicht herausfinden, wie die Zukunft von Familienunternehmen aussehen wird. Vor allem an Institutionen und Einzelpersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, die sich mit der Nachfolgeproblematik beschäftigen, richtet die Frage: Wie *soll* die Unternehmensnachfolge 2030 in Berlin unter den heute erkennbaren Voraussetzungen funktionieren? Denn es liegt an ihnen, die Weichen für die Zukunft der Unternehmensnachfolge in Berlin zu stellen.

7. LITERATUR UND QUELLEN

Abels, Heinz (2009): Einführung in die Soziologie: Band 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2013): Weiterhin starker Bevölkerungszuwachs in Berlin bis September 2012, Pressemitteilung. http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/pms/2013/13-01-30.pdf (letzter Zugriff 31.01.2013).

Baldegger, Rico; Julien, Pierre-André (2011): Netzwerke. In: Regionales Unternehmertum. Ein interdisziplinärer Ansatz, Gabler Verlag / Springer Fachmedien: Wiesbaden, S. 215-239.

Bilsky, W. (2008): Die Struktur der Werte und ihre Stabilität über Instrumente und Kulturen. In: E.H. Witte (Hrsg.): Sozialpsychologie und Werte, Pabst: Lengerich, S. 63-89.

BITKOM (2010): Berufstätige wünschen sich flexiblere Arbeitsbedingungen, Presseinformation 27. April 2010. http://www.bitkom.org/de/themen/54633_63496.aspx (letzter Zugriff 14.02.2013).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013): Bevölkerung in Deutschland nach Alter und Geschlecht, Stand 31.12.2011, letzte Aktualisierung 04/2013. In: Statistisches Bundesamt, Genesis-Online Datenbank. http://www.datenportal.bmbf.de/portal/Tabelle-0.14.pdf (letzter Zugriff 16.04.2013).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011): Zeit für Familie - Ausgewählte Themen des 8. Familienberichts - Monitor Familienforschung, Ausgabe 26.

Bundeszentrale für politische Bildung (2008): Soziale Situation in Deutschland – Zahlen und Fakten: Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte. http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61705/vollzeit-und-teilzeitbeschaeftigte (letzter Zugriff 11.02.2013).

Bundeszentrale für politische Bildung (2012): Die soziale Situation in Deutschland: Zahlen und Fakten: Alter der Mütter bei der Geburt ihrer Kinder. http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61556/alter-der-muetter (letzter Zugriff 18.04.2013).

Burr, Vivien (1998): An introduction to social constructionism, Routledge: London [u.a.].

Commerzbank (Hrsg.) (2008): Wirtschaft im Wertewandel – Unternehmertum und Verantwortung im Mittelstand, Studie 6, Commerzbank AG, Frankfurt a.M.

Der Handel (2011): Filialisten drängen in die Innenstädte, 18.05.2011. http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Filialisten-Filialisten-draengen-in-die-Innenstaedte-7444.html (letzter Zugriff 11.02.2013).

Destatis (2009): Frauendomäne Teilzeitarbeit – Wunsch oder Notlösung? – STATmagazin, 28.04.2009, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

Destatis (2012): Zahlen und Fakten: atypische Beschäftigung. https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Arbeitskrafteerhebung/Tabellen/AtypischeBeschaeftigungZeit.html (letzter Zugriff 10.02.2013).

Destatis (2013): Zahlen und Fakten: 3,7 Millionen Erwerbstätige wollen mehr, knapp 1 Million weniger arbeiten. https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Aktuelles/Erwerbstaetigemehrwenigerarbeiten.html (letzter Zugriff 10.02.1013).

Destatis (2013b): Informations- und Kommunikationstechnologien. Anteil der Unternehmen mit Computernutzung, Internetzugang und eigener Website. https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/IKTUnternehmen/Tabellen/AnteilUnternehmenComputernutzung.html (letzter Zugriff 29.05.2013).

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2012): DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2012. Erbschaftsteuer verunsichert Mittelstand. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen, Berlin.

Diekmann, Andreas (2007): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 18. Aufl., Rowohlt, Reinbek.

Europäische Union (2003): Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, Amtsblatt L 124 vom 20.05.2003. http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_de.htm (letzter Zugriff 28.05.2013).

European Social Survey (2012): European Social Survey. www.europeansocialsurvey.org (letzter Zugriff 29.05.2013).

Felden, Birgit (Hrsg.) (2011): Kopf schlägt Bauch? Sind Emotionen ein Erfolgsfaktor?, Tagungsband der 3. EMF-Konferenz, Flying Kiwi: Dollerup und Berlin.

Gersick, K., Davis, J. A., McCollom-Hampton , M., Landsberg, I., (1997): Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School. Boston

Glenn, Jerome C. and The Futures Group International (2011): Scenarios. In: The Millennium Project Futures Research Methodology—V3.0.

Gross, Peter (1994): Die Multioptionsgesellschaft, Band 917, edition suhrkamp: Frankfurt a.M.

Häder, Michael (2009): Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Handelsverband Deutschland (2012): Der Deutsche Einzelhandel. Präsentation der wichtigsten Zahlen und Fakten. http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/item/110175-derdeutscheeinzelhandel.html (letzter Zugriff 11.02.2013).

Handwerkskammer Berlin (2012): Entwicklung Handwerksbestand: Betriebsbestand: 31. Dezember 2012. http://www.hwk-berlin.de/handwerk/berliner-handwerk-in-zahlen/entwicklung-handwerksbestand/betriebsbestand-jahresstatistik-2012.html (letzter Zugriff 29.05.2013).

Hauser, Hans-Eduard; Boerger, Sven; Kay, Rosemarie (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014: Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) IfM-Materialien Nr. 198, Bonn.

Hennerkes, Brun-Hagen (1998): Familienunternehmen sichern und optimieren, Campus Verlag, Frankfurt am Main / New York.

Hermann, Dieter (2010): Die Messung individueller reflexiver Werte. In: Glöckner-Rist, Angelika: Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen, ZIS Version 14.00, GESIS: Bonn.

IBM (2011): SPSS Statistics Version 20 [Computer Software]. http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/ (letzter Zugriff 20.05.2013).

Industrie- und Handelskammer (IHK) Berlin (2013): Definition Mittelstand Download von http://www.ihk-berlin.de/standortpolitik/mittelstand/818844/Mittelstand_Definitionen.html;jsessionid=6361B90673D8EB3CCEBBBE7841053A0D.repl2 Zugriff 22. Juli 2013

Industrie- und Handelskammer (IHK) Berlin und Handwerkskammer (HWK) Berlin: Berliner Wirtschaft in Zahlen- Ausgabe 2012, IHK und HWK Berlin, Berlin.

Kay, Rosemarie; Moog, Petra; Schlepphorst, Susanne; Schlömer-Laufen, Nadine (2012): Unternehmensnachfolgen in Deutschland: aktuelle Trends. Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Bonn IfM-Materialien Nr. 216, Bonn.

Klages, Helmut (2008): Entstehung, Bedeutung und Zukunft der Werteforschung. In: Erich H. Witte (Hrsg.): Sozialpsychologie und Werte, Lengerich: Pabst, S. 11-29.

Konietzka, Dirk (2010): Zeiten des Übergangs: Sozialer Wandel des Übergangs in das Erwachsenenalter, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden 2010.

Kormann, Hermut (2011): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, Springer: Berlin, Heidelberg 2011, S. 10-11.

Kosow, Hannah; Gaßner, Robert (2008): Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse - Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien; WerkstattBericht 103, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT), Mitarbeit: Lorenz Erdmann und Beate-Josephine Luber, Berlin.

Kreibich, Rolf (2006): Zukunftsforschung, ArbeitsBericht Nr. 23/2006, IZT, Berlin.

Landesamt für Statistik Berlin Brandenburg (2013): Unternehmen und Arbeitsstätten – Unternehmensregister – Basisdaten: http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/basiszeitreihegrafik/Bas-Unternehmensregister.asp?Ptyp=300&Sageb=52001&creg=BBB&anzwer=4 (letzter Zugriff 29.05.2013).

Leiner, D. J. (2012): SoSci Survey (Version 2.3.03) [Computer Software]. https://www.soscisurvey.de (letzter Zugriff 27.05.2013).

Levering, Britta; Schlömer-Laufen, Nadine (2012): Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen - Notwendigkeit und Ausgestaltung- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), IfM-Materialien Nr. 219, Bonn.

MDS Online (2012): VerbraucherAnalyse 2012 Klassik III Märkte – Strukturanalyse der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahre.

Medienboard Berlin-Brandenburg und media.net berlinbrandenburg (Hrsg.) (2012): 10. medien.barometer berlinbrandenburg 2011/12 - Eine Untersuchung über Medien-, IKT- und Kreativbranchen in Berlin-Brandenburg. http://www.medianet-bb.de/DE/id346aid380o0_articles.html (letzter Zugriff 31.01.2013).

Metzger, Georg; Ullrich, Katrin (2013): KfW-Gründungsmonitor 2013, Tabellen- und Methodenband – Kreditanstalt für Wiederaufbau (Hrsg.), Frankfurt am Main.

Nötzli Breinlinger, U., G. (2006): Situative Corporate Governance – Ein Modell für kleine und mittelgrosse Familienunternehmen in der Schweiz. Guttenberg Druck. Schaan. Berlin Partner GmbH (Hrsg.) (2013): Offizielles Hauptstadtportal berlin.de, Wissenschaft und Innovation. http://www.berlin.de/wirtschaft/wissenschaft-und-innovation/index.de.php (letzter Zugriff 12.02.2013).

Parmenides Foundation (2012): Parmenides EIDOS Version 7 [Computer Software]. http://www.parmenides-foundation.org/application/parmenides-eidos/ (letzter Zugriff 01.07.2013).

Popp, Reinhold; Schüll, Elmar (Hrsg.) (2009): Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Springer: Berlin und Heidelberg.

Prognos AG (Hrgs.) (2010): Zukunftsdialog: Eine Zukunft für Berlin - Prognos-Studie zu den Perspektiven der Stadt im Auftrag der Berliner Bank, Berlin.

Prügl, Reinhard; Hauck, Jana (2012): Deutschlands nächste Unternehmergeneration II - Eine empirische Untersuchung der Werthaltungen, Einstellungen und Pläne, Stiftung Familienunternehmen: München.

Rust, Holger (2008): Zukunftsillusionen. Kritik der Trendforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Schimank, Uwe (2012): Individualisierung der Lebensführung, bpb, 31.05.2012. http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/137995/individualisierung-der-lebensfuehrung?p=all (letzter Zugriff 25.03.2013).

Schirrmeister, Elna (2012): Methoden und methodologische Grundlagen der Zukunftsforschung - Roadmapping und Szenario-Technik, Vortrag im Rahmen eines Seminars am 20. Januar 2012 im Masterstudiengang Zukunftsforschung an der Freien Universität Berlin.

Schröder, Tobias; Huck, Jana; de Haan, Gerd (2011): Transfer sozialer Innovationen. Eine zukunftsorientierte Fallstudie zur nachhaltigen Siedlungsentwicklung. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Bevölkerungsprognose für Berlin und die Bezirke 2011-2030 Kurzfassung; Ref. I A – Stadtentwicklungsplanung in Zusammenarbeit mit dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Oktober 2012. http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/bevoelkerungsprognose/download/bevprog_2011_2030_kurzfassung.pdf (letzter Zugriff 31.01.2013).

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2013): Veränderung der Haushaltsgrößen http://www.berlin.de/demografiekonzept/grundlagen/entwicklung-der-haushalte/index.html (letzter Zugriff 31.01.2013).

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (2012): Factsheet Industrie. http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wirtschaft/industrie/factsheet_industrie.pdf?start&ts=1348835370&file=factsheet_industrie.pdf (letzter Zugriff 07.02.2012).

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (2013): Cluster IKT, Medien, Kreativwirtschaft. Auswertung der Berliner Wirtschaftsdaten für die Jahre 2010/11. http://www.berlin.de/sen/wirtschaft/abisz/cluster_kmk.html (letzter Zugriff 17.02.2013).

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (2013): Der Masterplan Industriestadt Berlin 2010-2020. http://www.berlin.de/sen/wirtschaft/industrie/netzwerk/index.html (letzter Zugriff 06.02.2013).

Stehr, Nico (2001): Moderne Wissensgesellschaften, Bundeszentrale für politische Bildung, 31.08.2001, Bonn.

Steinmüller, Karlheinz (1997): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung. Szenarien. Delphi. Technikvorausschau. WerkstattBericht Nr. 21, Sekretariat für Zukunftsforschung: Gelsenkirchen.

Steinmüller, Karlheinz (2010): Szenarien – die Grundlagen, unveröffentlicht.

Von Oertzen, Jürgen; Cuhls, Kerstin; Kimpeler, Simone (2006): Wie nutzen wir Informations- und Kommunikationstechnologien im Jahr 2020?, Band 3 der FAZIT-Schriftenreihe, MFG Stiftung Baden-Württemberg, April 2006.

World Values Survey (2012): World Values Survey. www.worldvaluessurvey.org (letzter Zugriff 29.05.2013).

8. ANHÄNGE

8.1 ÜBERSICHT DER PROJEKTPARTNER IM FORSCHUNGS-PROJEKT INNOVATIVE LERN- UND KOMMUNIKATIONS-KONZEPTE ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN BERLIN (LUKU)

Das Forschungsprojekt wird durch den Europäischen Sozialfonds (ESF), vertreten durch die Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung, gefördert.

ESF ...eine Chance durch Europa!

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

be Berlin
Senatsverwaltung
für Wirtschaft, Technologie
und Forschung

Berliner Initiative Unternehmensnachfolge

Seit dem Jahr 2000 widmet sich die Berliner Initiative Unternehmensnachfolge der betrieblichen Nachfolge in Berliner KMU. Hinter dieser Initiative stehen die Industrie- und Handelskammer Berlin, die Handwerkskammer Berlin sowie die Kreditinstitute Berliner Bank, Berliner Sparkasse und Berliner Volksbank. Kooperationspartner sind die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung sowie das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, die das Vorhaben unterstützen. Unternehmen vor oder in einer Nachfolgeregelung bieten die Partner der Initiative Unterstützung und Informationen. Des Weiteren bieten die verschiedenen Partner Seminare und Workshops zu unterschiedlichen Nachfolgethemen an.

Berliner Bank

Die Berliner Bank besteht seit Juli 2010 als Niederlassung der Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG als eigenständige Marke innerhalb des Konzerns mit 55 Filialen in Berlin. Sie ist mit dem Thema Nachfolgeplanung im Forschungsbeirat vertreten und Mitveranstalter des Berliner nexxt-day.

Berliner Sparkasse

Die Berliner Sparkasse bildet seit 1920 eine Einheit mit der Girozentrale für Berlin, der heutigen Landesbank Berlin AG. Sie betreut in Berlin an knapp 180 Standorten 60.000 Firmenkunden. Die Berliner Sparkasse ist mit dem Kompetenzcenter Gründung und Nachfolge im Forschungsbeirat vertreten und Mitveranstalter des Berliner nexxt-day.

Berliner Volksbank

Die Berliner Volksbank berät seit knapp 70 Jahren Privat- und Geschäftskunden, auch zur Unternehmensnachfolge. Sie ist mit einem Experten zum Thema Unternehmensnachfolge im Forschungsbeirat vertreten und ebenfalls Mitveranstalter des Berliner nexxt-day.

Industrie- und Handelskammer Berlin

Die IHK Berlin hat fast 280.000 Mitgliedsunternehmen. Sie ist mit dem Thema Unternehmensnachfolge im Forschungsprojekt vertreten und Mitveranstalter des Berliner nexxt-day.

Handwerkskammer Berlin

Handwerkskammer Berlin

Die HWK Berlin hat rund 30.000 Betriebe des Handwerks als Mitglieder, die insgesamt 180.000 Arbeitsplätze umfassen. Sie berät rund um das Thema Betriebsnachfolge, ist im Beirat des Forschungsprojektes vertreten und Mitveranstalter des Berliner nexxt-day.

design akademie berlin
Hochschule für Kommunikation und Design

design akademie berlin

Die design akademie berlin (dab) – Hochschule für Kommunikation und Design mit den Fachbereichen Marketingkommunikation und Kommunikationsdesign bildet den Nachwuchs in Kommunikation, Marketing, Werbung und Design aus. Als private Hochschule wurde sie 2007 gegründet und von der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung staatlich anerkannt.

EBK

EBK Krüger GmbH

Die EBK Krüger GmbH & Co. KG produziert technische Präzisionsteile, insbesondere für die Elektrotechnik und Elektronik, den Automotiv Bereich und die Medizintechnik.

KNAUER

Knauer GmbH

Die Wissenschaftliche Gerätebau Dr. Ing. Herbert Knauer GmbH entwickelt und vertreibt seit 1962 Osmometer und Chromatographiesysteme in über 60 Ländern.

runge.tv

Die runge.tv GmbH mit Sitz in Köln und Berlin ist ein mittelständisches Unternehmen aus der Filmbranche.

TMS Unternehmensberatung

Die TMS Unternehmensberatung AG ist ein mittelständisches Beratungsunternehmen, das sich seit 1995 auf das Thema Unternehmensnachfolge spezialisiert und hunderte KMU im Nachfolgeprozess begleitet hat.

8.2 LISTE DER ABGEFRAGTEN ITEMS

Liste der abgefragten Items

Nr.	Wert	Frage im Fragebogen
1	Lebensstandard	„Einen hohen Lebensstandard haben"
2	Macht und Einfluss	„Macht und Einfluss haben"
3	Phantasie und Kreativität	„Eigene Phantasie und Kreativität entwickeln"
4	Sicherheit	„Nach Sicherheit streben"
5	Toleranz	„Auch solche Meinungen anerkennen, denen man eigentlich nicht zustimmen kann"
6	Gute Dinge	„Die guten Dinge des Lebens genießen"
7	Eigenverantwortung	„Eigenverantwortlich leben und handeln"
8	Familienleben	„Ein gutes Familienleben führen"
9	Kontakte	„Viele Kontakte zu anderen Menschen haben"
10	Unabhängigkeit	„Von anderen Menschen unabhängig sein"
11	Aufregendes Leben	„Ein aufregendes Leben führen"
12	Komfort	„Ein bequemes, komfortables und behagliches Leben führen"
13	Erfolg	„Schnell Erfolg haben"
14	Cleverness	„Cleverer und gerissener sein als andere"
15	Ausdauer	„Ich habe eine große Ausdauer, wenn es darum geht, ein gestecktes Ziel zu erreichen"
16	Hohe Anforderungen	„Ich stelle hohe Anforderungen an mich selbst"
17	Ehrgeiz	„Ich würde mich als ehrgeizigen Menschen bezeichnen"
18	Sorgfalt	„Ich sorge dafür, dass mein Leben sorgfältig geplant und organisiert ist"

19	Pflichtbewusstsein	„Man sollte meiner Meinung nach die Freizeit erst dann richtig genießen, wenn alle Pflichten restlos erfüllt sind"
20	Unvorhergesehenes	„Unvorhergesehene Ereignisse stören mich"
21	Stress	„Durch Termine werde ich schnell gestresst"
22	Kritik	„Kritik verunsichert mich"
23	Empathie	„Ich kann mich gut in andere hineinversetzen"
24	Respekt	„Es ist mir wichtig, dass mich andere respektieren"
25	Zusammenarbeit	„Ich glaube an Zusammenarbeit, nicht an Machtkampf, wenn man im Leben erfolgreich sein will"
26	Pessimismus	„Wenn bei mir etwas schief gehen kann, geht es auch schief"
27	Offenheit	„Für Probleme anderer habe ich ein offenes Ohr"
28	Integrität	„Ich bin ein Mensch, mit dem andere gut klarkommen"
29	Optimismus	„In unsicheren Zeiten erwarte ich gewöhnlich das beste"
30	Verantwortung	„Ich finde es wichtig, Verantwortung zu übernehmen"
31	Kompromiss	„Bei Konflikten kann ich mich auf keinen Kompromiss einlassen"
32	Durchsetzungskompetenz	„Ich will, dass andere tun, was ich sage"
33	Persönlicher Optimismus	Optimismus bezüglich eigener persönlicher Situation in Zukunft
34	Wirtschaftlicher Optimismus	Optimismus bezüglich eigener wirtschaftlicher Situation in Zukunft
35	Optimismus Deutschland	Optimismus bezüglich der wirtschaftlichen Situation Deutschlands in Zukunft

8.3 KURZBIOGRAPHIEN DER EXPERT/INNEN

Thomas Brandt ist Diplom-Finanzwirt. Er ist Steuerberater und Partner bei ECOVIS Berlin.

Prof. Dr. Birgit Felden

Prof. Dr. Birgit Felden ist Studiengangsleiterin des BA-Studiengangs Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge und Gründungsdirektorin des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der HWR Berlin. Nach einem betriebswirtschaftlichen und juristischen Studium an der Universität zu Köln und einem Masterstudiengang in Barcelona hat sie ihre universitäre Ausbildung mit einer juristischen Promotion in Bonn abgeschlossen. Sie ist seit 1995 im eigenen Familienunternehmen und vielfältig ehrenamtlich engagiert sowie Mitglied in Aufsichtsräten von Familienunternehmen.

Uwe Glasenapp

Uwe Glasenapp ist Geschäftsführer der Kohl Gruppe AG, Sparte Automotive, einem mittelständischen Automobilzulieferer. Nach einem ingenieurwissenschaftlichen Studium an der FH Aachen hat er verschiedene Positionen in familiengeführten Unternehmen bekleidet und ist seit mehr als 10 Jahren als Geschäftsführer und Berater im Maschinenbau und in der Zulieferindustrie tätig. Neben seiner technischen Ausbildung hat er sich umfangreiche Kenntnisse in der Beratung bei Unternehmensnachfolgen und Sanierung von Familienunternehmen angeeignet.

Georg Klasmann

Georg Klasmann ist stellvertretender Abteilungsleiter Gewerbeförderung und Referatsleiter der kaufmännischen Betriebsberatung der Handwerkskammer Berlin. Er hat an der Technischen Universität Berlin und der Freien Universität Berlin Betriebswirtschaftslehre studiert. Die Betriebsberatung der Handwerkskammer berät Handwerksbetriebe und Existenzgründer im Handwerk zu allen kaufmännischen Belangen, von den Formalitäten bis zur Finanzierung, von der Kalkulation bis zur Unternehmensnachfolge.

Alexandra Knauer

Alexandra Knauer studierte an der FU Berlin Betriebswissenschaft und hat eine Leidenschaft für die Flüssigkeitschromatografie entwickelt. Sie ist seit 1994 Geschäftsführerin und seit dem Jahr 2000 Inhaberin der Zehlendorfer Firma Wissenschaftliche Gerätebau Dr. Ing. Herbert Knauer GmbH. Sie übernahm die Firma von ihren Eltern. Gesellschaftliches Engagement hat für sie hohe Priorität.

Audris Alexander Muraitis

Audris Alexander Muraitis ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten Herdecke und forscht zum Thema Emotionen in Familienunternehmen am Lehrstuhl für Führung und Dynamik in Familienunternehmen bei Prof. Dr. Arist von Schlippe. Er organisierte die erste Konferenz deutschsprachiger Institute für Familienunternehmensforschung. Seine theoretische Spezialisierung ist die soziologische Systemtheorie, Organisations- und Entscheidungstheorie und die Theorie der Emotionen.

Susanne Schmitt-Wollschläger

Susanne Schmitt-Wollschläger leitet seit 1998 den Bereich Unternehmensgründung, -führung, -nachfolge bei der IHK Berlin. Nach einer Banklehre und anschließendem Studium der Betriebswirtschaft an der TU Berlin arbeitete sie innerhalb der Kammer in unterschiedlichen Abteilungen. Sie ist Mitglied in diversen Förderausschüssen des Landes und arbeitet in überregionalen Gremien zur Förderung der Selbständigkeit mit.

Bernd Schult

Bernd Schult ist Rechtsanwalt, Steuerberater und Partner der RBS RoeverBroennerSusat GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft in Berlin. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Gestaltung und Begleitung von Unternehmensnachfolgen, die laufende Beratung von Unternehmensgruppen sowie die Führung von steuerlichen Rechtsbehelfs- und Gerichtsverfahren. Herr Schult ist Lehrbeauftragter für Unternehmensnachfolge an der Freien Universität Berlin und an der Viadrina Frankfurt/Oder. Er ist zudem Mitglied im Ausschuss für Steuern und Finanzen sowie im Kompetenzteam Mittelstand der IHK Berlin.

Guido Wegner

Guido Wegner ist gelernter Bankkaufmann und hat an der TU Berlin Betriebswirtschaftslehre studiert. Über viele Jahre hatte er Führungsaufgaben in verschiedenen Funktionen bei der Berliner Volksbank inne und leitet dort seit 2006 das GründerCenter Berlin. Seither engagiert er sich als Dozent, Juror und Finanzierungsspezialist in der Berlin-Brandenburger Gründerscene.

8.4 KURZBIOGRAFIEN DER AUTOREN

Kai Gondlach

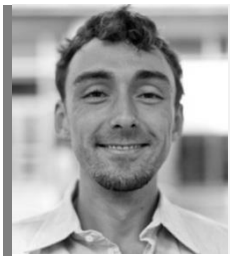
Kai Gondlach studierte Soziologie und Politik & Verwaltung an der Universität Potsdam und legte dabei einen Fokus den Wertewandel und soziale Bewegungen. Im Masterstudiengang Zukunftsforschung beschäftigte er sich vor allem mit sozio-ökonomischen Fragestellungen sowie verkehrspolitischen Konzepten. Nach dem Studium übernahm er die Leitung des Innovation Managements eines Berliner Verlags.

Kontakt: kai.gondlach@web.de

Mira Schirrmeister

Mira Schirrmeister: Nach dem Studium der Politikwissenschaften am Otto-Suhr-Institut der Freien Universität Berlin hat Mira Schirrmeister als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Wirtschafts- und Finanzpolitik im Bundestag gearbeitet. Im Masterstudiengang Zukunftsforschung hat sie sich schwerpunktmäßig mit politikwissenschaftlichen und gesellschaftlichen Fragestellungen beschäftigt.

Kontakt: mira.schirrmeister@fu-berlin.de



Mischa Stähli

Mischa Stähli: An der Universität Zürich hat Mischa Stähli Soziologie und Medienwissenschaften mit Fokus auf empirische Erhebungen, Datenauswertung und Kommunikationssoziologie studiert. Im Masterstudiengang Zukunftsforschung erweitert er seine Methodenkenntnisse und legt den Schwerpunkt auf gesellschaftliche und technische Entwicklungsprozesse.

Kontakt: mischa_staehli@bluewin.ch

Wissenschaftliche Mitarbeit:

Michael Graffius

Michael Graffius ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der HWR Berlin und forscht zum Thema innovative Kommunikationsmaßnahmen für Unternehmensnachfolge. Er lehrt als Dozent Projekt- und Wissensmanagement, insbesondere im Umgang mit agilen Methoden.

Kontakt: michael.graffius@hwr-berlin.de

Laura Marwede

Laura Marwede forscht als wissenschaftliche Mitarbeiterin am EMF-Institut in den Projekten „Innovative Lern- und Kommunikationskonzepte zur Unternehmensnachfolge in Berlin" und „Markenkontinuität bei Familienunternehmen im Generationswechsel".

Kontakt: laura.marwede@hwr-berlin.de

Besonders kleine und mittlere Unternehmen finden oftmals keine Nachfolger. Mögliche Gründe reichen von ungenügender Nachfolgeplanung bis hin zu einem Wandel im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld. Gesellschaftliche Einflussfaktoren sind für dieses Themenfeld bisher jedoch noch wenig erforscht. Die vorliegende Zukunftsstudie identifiziert mögliche Veränderungen in der Unternehmenslandschaft und wirtschaftlichen Strukturen Berlins und stellt die Wertestruktur der gegenwärtigen und potenziell zukünftigen Unternehmergeneration dar. Dazu werden Methoden der Zukunftsforschung wie Delphi-Befragungen und Szenariotechniken eingesetzt. Die Ergebnisse zeigen mögliche Entwicklungstendenzen für die Unternehmensnachfolge in Berlin 2030.

ISBN 978 3940989 15 4

www.emf-institut.org