Deutschlands Familienunternehmen vor der Zukunftsfrage: Wer übernimmt noch?

Thomas Zenner
Family Office 360grad AG

11.11.2026



Der Generationenwechsel wird für viele Unternehmerfamilien zur wirtschaftlichen Richtungsentscheidung. Thomas A. Zenner erläutert, warum Nachfolge, Standort und Zukunftsfähigkeit gemeinsam betrachtet werden müssen.

Von Thomas A. Zenner

Bis 2030 stehen nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn rund 186.000 Familienunternehmen zur Übergabe an. Gleichzeitig zeigt das KfW-Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025, dass jedes vierte mittelständische Unternehmen eine Geschäftsaufgabe nach dem Ausscheiden der Senior-Generation erwägt. Aus dem klassischen Generationenwechsel wird damit zunehmend eine unternehmerische Richtungsentscheidung. Es geht nicht mehr allein darum, ob die Kinder übernehmen wollen. Entscheidend ist, ob Geschäftsmodell, Standort, Risiko und Familie noch zusammenpassen. Family Office 360grad begleitet Familienunternehmen in der DACH-Region seit vielen Jahren bei genau diesen Weichenstellungen – von der Nachfolge über Standortentscheidungen bis zur Zusammenarbeit innerhalb der Familie – und ordnet aktuelle Daten und Trends aus dieser Praxis heraus ein.

Übernehmen oder nicht übernehmen: diese Frage stellt sich immer häufiger

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen ist enorm: Laut der Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen" der Stiftung Familienunternehmen sind 88 Prozent aller privaten Unternehmen in Deutschland familienkontrolliert. Sie beschäftigen 18,3 Millionen Menschen und erwirtschaften 46 Prozent des Umsatzes der Privatwirtschaft.

Gerade deshalb ist die Nachfolgefrage mehr als ein privates Familienthema. Wenn Familienunternehmen verkauft, geschlossen oder ins Ausland verlagert werden, betrifft das Arbeitsplätze, Regionen, Wertschöpfung und den Mittelstand als Ganzes. Besonders kritisch: Nicht jedes Unternehmen, das zur Übergabe ansteht, ist automatisch übergabefähig. Wenn Geschäftsmodell, Ertragslage, Investitionsbedarf und Standortbedingungen nicht stimmen, wird Nachfolge für die nächste Generation zur Belastung statt zur Chance.

„Viele Unternehmerfamilien merken gerade, dass Herkunft allein kein Zukunftsmodell ist", sagt Thomas A. Zenner, geschäftsführender Gesellschafter der Family Office 360grad AG. „Die nächste Generation braucht nicht nur eine Firma, die sie übernehmen darf. Sie braucht ein Unternehmen, das sie mit Überzeugung weiterführen kann."

Die Nachfolgegeneration entscheidet nüchterner

Die Studie „Deutschlands nächste Unternehmergeneration" der Stiftung Familienunternehmen zeigt, dass fast ein Viertel der befragten potenziellen Nachfolger einen Verkauf für wahrscheinlich hält oder in Betracht zieht. 2020 lag dieser Wert noch bei 14 Prozent.

Das bedeutet nicht, dass die NextGen weniger verantwortungsbewusst ist. Vielmehr bewertet sie Verantwortung anders. Viele junge Unternehmerinnen und Unternehmer fragen stärker nach Zukunftsfähigkeit, persönlicher Lebensplanung, politischer Stabilität, Fachkräfteverfügbarkeit und internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Sie wollen gestalten, aber nicht jeden Preis dafür zahlen.

„Die NextGen verweigert nicht die Verantwortung", so Zenner. „Sie akzeptiert nur nicht mehr jede Bedingung. Das ist keine Schwäche, sondern Ausdruck unternehmerischer Reife."

Für Familienunternehmen wird damit entscheidend, die nächste Generation frühzeitig einzubinden. Wer Kinder oder Nachfolger erst dann fragt, wenn Verträge vorbereitet sind, hat oft zu spät begonnen. Nachfolge braucht Ausbildung, Vertrauen, Rollenklärung und echte Entscheidungsspielräume. Sie gelingt dort besser, wo die nächste Generation nicht nur Besitz übernimmt, sondern Verantwortung gestalten kann.

Standort Deutschland verliert an Selbstverständlichkeit

Parallel wird der Standort Deutschland kritischer bewertet. Der Länderindex Familienunternehmen 2025 zeigt, wie angespannt die Lage ist: Deutschland liegt im internationalen Vergleich nur noch auf Rang 17 von 21 untersuchten Industrieländern. Schwächen zeigen sich vor allem bei Steuern, Arbeitskosten, Produktivität, Infrastruktur, Bürokratie und Digitalisierung.

So bindet beispielsweise Bürokratie in Deutschland laut KfW Research durchschnittlich rund sieben Prozent der Arbeitszeit für KMUs. Was abstrakt klingt, wird im Alltag konkret: Dokumentationspflichten, Genehmigungen, Meldeprozesse und komplexe rechtliche Anforderungen kosten Zeit, Energie und Führungskapazität. Gerade kleinere und mittlere Familienunternehmen können diese Last nicht beliebig verteilen. „Bürokratie ist längst kein Nebengeräusch mehr", sagt Zenner. „Sie wird zum Standortfaktor und im Zweifel zum Nachfolgehemmnis."

Hinzu kommen Energiepreise, die laut der Sonderstudie „Energiepreise und Importrisiken im Standortvergleich" in vielen europäischen Ländern weiterhin deutlich über dem Vorkrisenniveau liegen. Sie belasten nicht nur energieintensive Industrieunternehmen, sondern auch Handwerk, regionale Produktion, Bäckereien, Wäschereien oder Betriebe mit hohem Kühl- und Wärmebedarf.

Gerade für Familienunternehmen, die häufig langfristiger planen als kapitalmarktorientierte Konzerne, ist die Standortfrage besonders sensibel. Sie investieren nicht nur in Maschinen, Standorte und Beschäftigung, sondern auch in regionale Beziehungen, Verantwortung und Familiengeschichte. Doch diese Bindung gerät unter Druck, wenn politische Unsicherheit, hohe Kosten und administrative Belastungen die unternehmerische Freiheit einschränken.

„Familienunternehmen verlassen einen Standort nicht leichtfertig", sagt Zenner. „Aber Loyalität ersetzt keine Wettbewerbsfähigkeit. Wenn Deutschland für Unternehmerfamilien dauerhaft schwer planbar bleibt, werden mehr Familien über Verkauf, Teilverlagerung oder internationale Strukturen nachdenken."

Was Familienunternehmen jetzt brauchen

Die kommenden Jahre entscheiden, welche Familienunternehmen ihr Potenzial weiter ausschöpfen können. Erfolgreich werden vor allem jene Familien sein, die Nachfolge nicht als einzelnes Ereignis verstehen, sondern als strategischen Prozess. Dazu gehören drei Fragen:

Erstens: Ist das Geschäftsmodell stark genug für die nächste Generation? Zweitens: Ist der Standort Deutschland unter den aktuellen Bedingungen noch die beste Option? Drittens: Ist die Familie in der Lage, Verantwortung, Eigentum und Führung fair miteinander zu klären?

Gerade der dritte Punkt wird häufig unterschätzt. In Familienunternehmen treffen private Beziehungen und unternehmerische Entscheidungen unmittelbar aufeinander. Alte Rollenbilder, unausgesprochene Erwartungen und Konflikte können die Nachfolge stärker gefährden als jede Bilanzkennzahl. Deshalb braucht es klare Strukturen, transparente Entscheidungsprozesse, unabhängige Beratung und ein gemeinsames Verständnis von Fairness.

„Nachfolge ist keine Unterschrift unter einem Vertrag", erklärt Zenner. „Sie ist ein Prozess der Klärung. Die zentrale Frage lautet nicht nur: Wer bekommt was? Sondern: Wer will welche Verantwortung tragen, wer kann sie tragen und was braucht die Familie, damit Familienfrieden und unternehmerische Zukunft zusammenkommen?"

In zehn Jahren wird es weiter Familienunternehmen geben – aber nicht automatisch dieselben

Familienunternehmen sind keine Auslaufmodelle. Die TOP-500-Studie der Stiftung Familienunternehmen zeigt, dass die größten Familienunternehmen in Deutschland ihren Gesamtumsatz zwischen 2013 und 2022 von 1.098 auf 1.786 Milliarden Euro steigerten und in Deutschland 620.000 neue Arbeitsplätze schufen. Sie sind leistungsfähig, resilient und oft näher an Regionen, Beschäftigten und Kunden als viele Konzerne.

Doch genau deshalb ist ihre Zukunft relevant. Wenn Deutschland auch 2036 noch ein Land starker Familienunternehmen sein will, müssen Politik, Standortbedingungen und Unternehmerfamilien selbst jetzt handeln. Es braucht weniger Bürokratie, verlässliche steuerliche Rahmenbedingungen, wettbewerbsfähige Energie- und Arbeitskosten sowie Familien, die die Next Generation frühzeitig ernst nehmen.

Die Frage ist nicht, ob es in zehn Jahren noch Familienunternehmen geben wird. Die Frage ist, wie viele Familien heute den Mut haben, die unbequemen Themen anzusprechen: Nachfolge, Standort, Fairness und Verantwortung. Nur wer diese Fragen klärt, kann das Familienunternehmen in die Zukunft führen.

Jetzt Teilen!



THOMAS ZENNER

Family Office 360grad AG

Thomas Zenner ist ein erfahrener Family Office-Experte, der seit über 20 Jahren in der Beratung von Familienunternehmen tätig ist. Nach verschiedenen Positionen bei Banken übernahm er ab 2001 den...

ZUM PROFIL

Weitere Artikel in dieser Kategorie

- Effizienz braucht Handlungsspielraum 18.11.2026
- Wirtschaft der Zukunft. Gemeinsam. Digital. Erfolgreich. 27.10.2026
- Mitarbeiterentwicklung: Vom Seminar zur Lernstrategie und -architektur 26.10.2026
- Zwischen Kritik und Rufschutz 21.10.2026
- Coaching: Vom Exklusiv- zum Standardangebot? 20.10.2026
- Braucht unser Unternehmen eine KI-Zertifizierung? 10.10.2026
- Lose-lose-lose- oder Win-win-win-Spirale? 01.10.2026
- Unternehmensliquidität braucht eine eigene Vermögensstrategie 28.09.2026
- Wo Innovation Heimat hat: 26.09.2026
- Nachfolge ist kein Notartermin 23.09.2026

Kommentare & Reaktionen

656 Views

SCHREIBEN SIE EINEN KOMMENTAR

Vorname
Nachname
Kommentar...
Ich bin kein Roboter.
reCAPTCHA
Senden

AKTUELLES MAGAZIN



Ausgabe 5 | Meistern

VIDEO



NETZWERK

GROSSER PREIS DES MITTELSTANDES

ANZEIGE

SONI

SHOP

OPS GMBH SHOP