

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/362850617>

Next Gens – zwischen Erbe und Idealismus

Book · June 2022

CITATIONS
0

READS
153

4 authors, including:



[Nadine Kammerlander](#)

WHU Otto Beisheim School of Management

176 PUBLICATIONS 4,395 CITATIONS

SEE PROFILE



[Michelle Duffner](#)

WHU Otto Beisheim School of Management

1 PUBLICATION 0 CITATIONS

SEE PROFILE

NEXT GENS

ZWISCHEN ERBE UND IDEALISMUS

Wie engagiert sich die neue Generation der Familien-
unternehmer*innen im deutschsprachigen Raum?

Ansprechpartnerinnen

PHINEO gAG

Beratung und Organisationsentwicklung

Julia Kaesemann

Telefon: +49 (0)30 520065 340

E-Mail: julia.kaesemann@phineo.org

WHU - Otto Beisheim School of Management

Lehrstuhl für Familienunternehmen

Prof. Dr. Nadine Kammerlander

Telefon: +49 (0)261 6509 780

E-Mail: nadine.kammerlander@whu.edu

Gefördert durch:



Bill & Melinda Gates Foundation

Executive Summary

Familienunternehmen sind die weltweit am weitesten verbreitete Unternehmensform und machen einen wesentlichen Teil der Umsätze und des deutschen Gesamtvermögens aus. Das Potenzial, mit diesem Vermögen einen positiven Beitrag für Umwelt und Gesellschaft zu leisten, ist daher enorm. Das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU – Otto Beisheim School of Management hat gemeinsam mit der PHINEO gAG mehr als 100 NextGens, die Teile dieses Vermögens verwalten und/oder erben werden, zu ihrem gesellschaftlichen Engagement befragt und dabei folgende Erkenntnisse erlangt:

Warum und wie engagieren sich NextGens?

NextGens engagieren sich privat, über ihre Familie, und/oder über das Familienunternehmen. Dabei ist das **Engagement so divers wie die NextGens selbst** – hinsichtlich der Themen, des Umfangs und der Art. Sie sind **überwiegend intrinsisch motiviert**, ihre privilegierte Situation zugunsten sozialer und ökologischer Zwecke zu nutzen. Oftmals ist dieses Verantwortungsgefühl stark von den Werten der Familie geprägt. Doch während NextGens durchaus den persönlichen Wunsch haben, einen positiven Beitrag zu leisten, nehmen sie auch einen **gesellschaftlichen Rechtfertigungs- und Handlungsdruck** wahr, der mit ihrem Wohlstand einhergeht.

Andere Beweggründe für ihr Engagement sind persönliche Erfahrungen und Berührungspunkte mit bestimmten gesellschaftlichen Herausforderungen sowie das persönliche Wachstum, das viele NextGens durch ihr Engagement erfahren. Die Verbesserung des eigenen Images ist ein gern gesehener Nebeneffekt, jedoch kein Hauptmotiv.

Was unterscheidet das Engagement heutiger NextGens von dem ihrer Vorgängergenerationen?

Die Nachfolgeneration führt häufig das Engagement der Vorgängergeneration(en) fort, möchte jedoch auch **eigene Schwerpunkte setzen**. Am Bereich **Klima und Umwelt** sowie an systemischer Veränderung und globalen Themen sind NextGens, im Kontrast zu ihren

(Groß-)Eltern, besonders stark interessiert. Allerdings stehen andere inhaltliche Schwerpunkte mehr im Fokus des tatsächlichen Engagements – vor allem der Bereich Bildung sticht hier heraus.

Für viele NextGens spielt die **Verbindung von Kerngeschäft und Engagement** eine größere Rolle, als sie es zuvor im Familienunternehmen getan hat. Durch das Vorantreiben der Nachhaltigkeitsstrategie, das Fördern gemeinnütziger Projekte mit Bezug zum Kerngeschäft oder das Schaffen einer positiven Arbeitskultur leisten sie ihren Beitrag. Familienbesitz ermöglicht NextGens, **langfristige Verbesserungen im Unternehmen** anzustoßen.

Zudem verfolgen NextGens in ihrem Engagement oftmals einen **strategischeren Ansatz**: Sie möchten einen klaren Überblick über die Verwendung und Wirkung ihrer Gelder haben. Allerdings erfolgt die Wirkungsanalyse bei gemeinnützigen Projekten bislang noch nicht allzu umfangreich oder strategisch, sondern überwiegend anekdotisch.

Was hindert NextGens an (mehr) Engagement, und was wünschen sie sich?

Fehlende Zeit und Expertise sowie ein hoher Anspruch an sich selbst sind die Hauptgründe, warum viele NextGens noch nicht das richtige Engagement für sich gefunden haben. Teilweise spielen auch Vorbehalte gegenüber dem sozialen Sektor oder die Unzufriedenheit mit politischen Rahmenbedingungen eine Rolle. NextGens berichten zudem von den Herausforderungen, ihre Familienmitglieder oder das Unternehmen **von neuen Engagementthemen zu überzeugen**. Nur wenige von ihnen fühlen sich wohl dabei, offen über Geld und/oder ihr Engagement zu sprechen.

Wenn es um die eigene Vermögensverwaltung geht, **hinterfragen einige NextGens das Konstrukt einer Familienstiftung** und die Funktion von (langjährigen) Family Offices. Sie **sind interessiert an Impact Investing** und nachhaltigen Investitionen, fühlen sich aber in dem Bereich oft noch nicht sicher und kompetent genug.

NextGens wünschen sich mehr Möglichkeiten zum Austausch, mehr Courage und authentisches Engagement von anderen Nachfolger*innen sowie weniger Bürokratie verbunden mit ihrem Engagement.

Ein geschärftes Bewusstsein für Privilegien, Freude am eigenen Einsatz, eine stets kritische Reflexion über die Wirkung des persönlichen Beitrags, Netzwerke, Weiterbildungen, Benchmarking sowie externe Unterstützung können NextGens dabei helfen, das **Potenzial ihres gesellschaftlichen Engagements zu steigern.**

Inhalt

Einleitung	07
Von Werten und Vorbildern: Warum engagieren sich NextGens?	12
Engagement auf drei Ebenen: Wie engagieren sich NextGens?	25
Same, same – or different: Was unterscheidet das Engagement von heutigen NextGens von dem ihrer Vorgängergenerationen?	34
Erneuerung von innen: Wie verändern NextGens ihre Familienunternehmen?	44
Daheim oder in die weite Welt: Wo engagieren sich NextGens?	53
Trendbewusst vs. traditionell: Wie verwalten NextGens ihr Vermögen?	58
Schlagwort Impact: Wie analysieren NextGens die Wirkung ihres Engagements?	67
Luft nach oben: Was hindert NextGens an (mehr) Engagement?	71
Es ginge so viel mehr: Was wünschen sich NextGens?	84
Für NextGens von NextGens: Welche Tipps gibt's für gutes Engagement?	89
Zu Guter Letzt	96

Einleitung

Deutschland weist im globalen Vergleich eine **hohe Vermögensungleichheit** auf. Familienunternehmen machen einen großen Teil des Gesamtvermögens aus – nicht zuletzt deshalb birgt das gesellschaftliche Engagement von NextGens, den Nachfolger*innen und/oder Erb*innen von Familienunternehmen der zweiten oder späteren Generation, großes Potenzial. Im Rahmen einer Studie haben die PHINEO gAG und die WHU – Otto Beisheim School of Management, unterstützt von der Bill and Melinda Gates Foundation und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, dieses Engagement – **Art, Umfang, Motivation, Ziele, Herausforderungen, etc.** – untersucht.

Die Bedeutung von Familienunternehmen ist sehr hoch – und damit auch ihr Potenzial für gesellschaftliches Engagement.

Familienunternehmen sind die **weltweit am meisten verbreitete Unternehmensform**. Eine Studie der Stiftung Familienunternehmen aus dem Jahr 2017 zeigt, dass der Anteil von Familienunternehmen in Deutschland 91 % beträgt und dass diese Unternehmen für 55 % aller Umsätze sowie für 54 % aller im Privatsektor beschäftigten Arbeitnehmer*innen stehen.

*Familienunternehmen definieren sich über die starke Präsenz einer Unternehmer*innenfamilie. Insbesondere spielt die Kontrolle oder Leitung durch die Familie eine zentrale Rolle. (Zahra et al., 2014; Chua, Chrisman & Sharma, 1999)*

Durch das Schaffen von Arbeitsplätzen und Wohlstand tragen sie wesentlich zum Wirtschaftswachstum bei und werden deshalb auch häufig als das **„Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft“** bezeichnet. Da sie einen großen Teil des Gesamtvermögens in Deutschland ausmachen, haben die NextGens, die dieses Vermögen in den nächsten Jahren erben werden, die Möglichkeit, damit einen wichtigen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten.

*Als NextGens werden in dieser Studie Nachfolger*innen und Erb*innen aus Unternehmer*innenfamilien bezeichnet. Dabei wird der Begriff vergleichsweise breit gefasst, sodass auch Nachfolger*innen und Erb*innen, die keine aktive Rolle im Familienunternehmen innehaben, zu unseren Proband*innen zählen. Des Weiteren sind auch NextGens, deren Familienunternehmen veräußert wurde, Teil unserer Studie.*

Die Vermögensungleichheit in Deutschland ist im internationalen Vergleich auf hohem Niveau. 56 % des Nettogesamtvermögens sind **im Besitz der reichsten zehn Prozent der Bevölkerung**, während die ärmere Hälfte insgesamt nur über 1,3 % verfügt (Grabka & Halbmeier, 2019). Daraus resultiert, unter anderem, ein geringeres Empfinden von Zusammenhalt in der Gesellschaft (Bertelsmann Stiftung, 2020).

Familienunternehmen wird häufig eine hohe **soziale und gesellschaftliche Verantwortung** nachgesagt (Kammerlander & Rankers, 2021; Dyer Jr & Whetten, 2006; Uhlaner, van Goor-Balk, & Masurel, 2004). Sie machen einen Großteil der weltweiten philanthropischen Aktivitäten aus und sind dabei häufig intrinsisch statt extrinsisch motiviert (May, Eiben & Peter, 2008). Philanthropie kann hier als freiwilliges Spenden von Ressourcen – Zeit, Geld oder Wissen – zur Unterstützung gesellschaftlicher, also sozialer und ökologischer, Zwecke verstanden werden. Familienstiftungen in Deutschland **spenden jährlich ca. 490 Mio. €** im Rahmen philanthropischer Projekte (Feliu & Botero, 2016).

Impact Investing ist bei Unternehmer*innenfamilien eine weitere, immer beliebter werdende Form des Engagements. Hier geht es um solche Investitionen, die neben einer finanziellen Rendite auch **messbare positive soziale und ökologische Auswirkungen** erzielen sollen. In Deutschland machen Stiftungen und Family Offices den größten Anteil am Impact Investing-Markt aus (Then & Schmidt, 2020). Vor allem die **NextGens zwischen 20 und 40 Jahren sind hier die Treiber*innen**, wie ein Artikel von Brown et al. (2019) suggeriert.

Family Offices sind Unternehmen für individuelle, bankenunabhängige Vermögensverwaltungslösungen und zusätzliche Dienstleistungen, die sich auf die Tradition der Familien und deren Werte konzentrieren (Decker & Günther, 2016). Single Family Offices betreuen in der Regel das Vermögen einer Familie, während Multi Family Offices Vermögenswerte mehrerer Familien, Stiftungen und anderer Organisationen verwalten (Welsh et al., 2013).

Die nächste Unternehmer*innengeneration trägt das **traditionelle familienunternehmerische Wertesystem**, also den Fokus auf Familie, Unternehmertum und Gesellschaft, weiter, ist aber zudem häufig vernetzter und denkt globaler als ihre Vorgängergeneration(en). Ihre Mittel und Werte bergen deshalb großes Potenzial für gesellschaftliches Engagement.

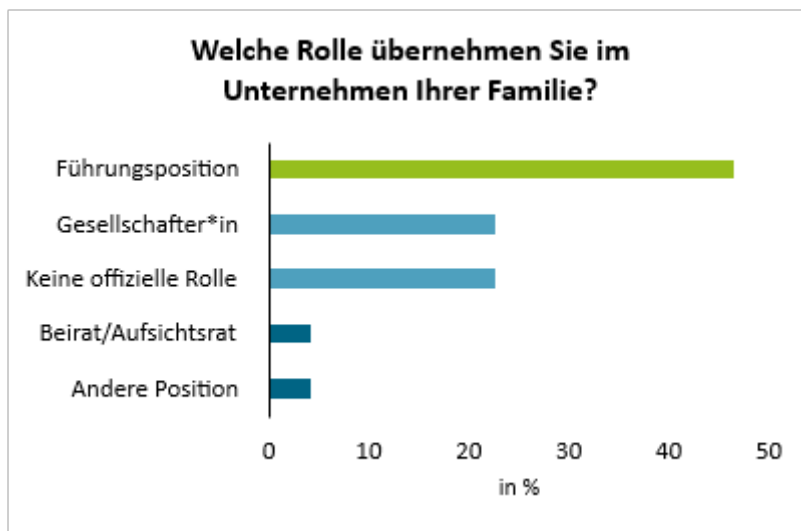
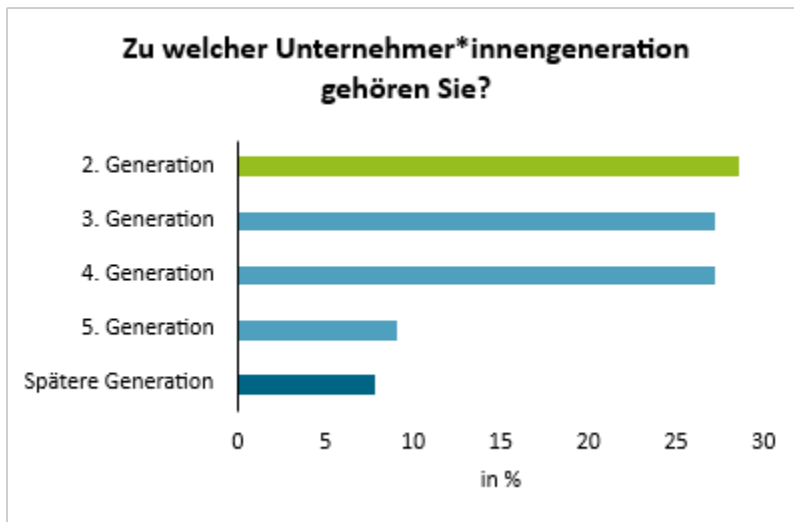
Warum braucht es eine Studie?

Ziel: Das Ziel dieser Studie war es, herauszufinden, welche **Visionen und Ideen** die nächste Unternehmer*innengeneration von einer zukünftigen Gesellschaft hat und welchen Beitrag sie dazu leisten möchte. Es soll ein tieferes Verständnis der verschiedenen **Formen und Schwerpunkte sowie der Motivation, Ziele und Hindernisse des Engagements** geschaffen werden.

Der Report zeigt exemplarisch auf, wie vielfältig das gesellschaftliche Engagement von NextGens aussehen und wirken kann. Gesellschaftliches Engagement wird im Rahmen dieser Studie **sehr weit definiert** und umfasst zum Beispiel klassische Philanthropie wie Spenden und Ehrenamt ebenso wie soziale oder nachhaltige Aktivitäten im Familienunternehmen. Außerdem beleuchtet die Studie die Wahrnehmung der NextGens von **Instrumenten wie Impact Investing**. Die breite Definition von gesellschaftlichem Engagement ermöglicht eine Analyse, welche der vielfältigen Tätigkeiten die NextGens persönlich unter dem Begriff verstehen.

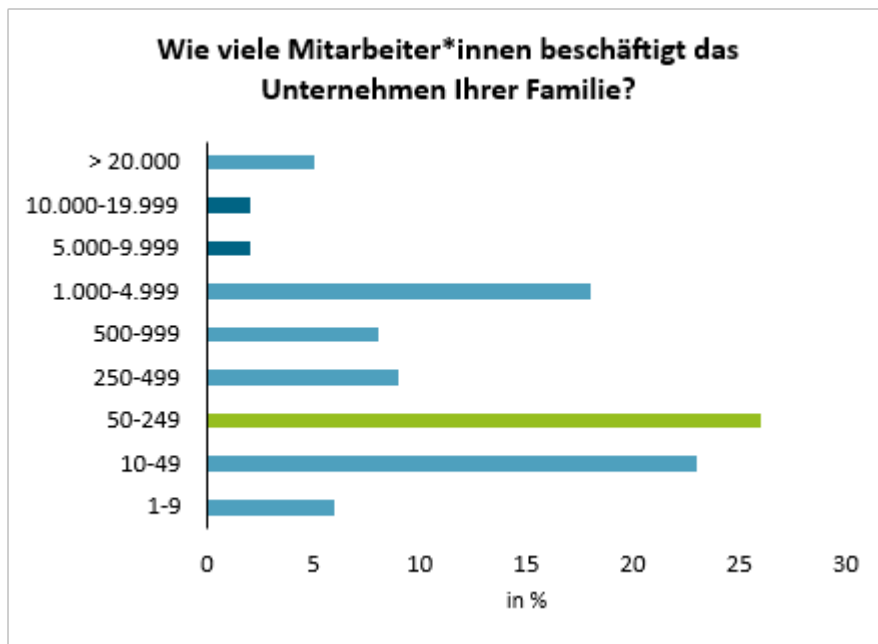
Methodisches Vorgehen: Im Rahmen der Studie wurde eine **quantitative Umfrage** mit einer heterogenen Gruppe von 100 NextGens zwischen 18 und 50 Jahren durchgeführt. 93 von ihnen beantworteten die gesamte Umfrage, die restlichen 7 beantworteten mindestens 60 % des Fragebogens. 46 % der Umfrageteilnehmenden waren weiblich und 54 % männlich. Die Befragungen fanden im Zeitraum **zwischen September 2020 und Februar 2022** statt.

Vertreten waren Mitglieder der **zweiten bis 13. Unternehmer*innengeneration**. 24 % der befragten NextGens haben keine offizielle Rolle im Unternehmen ihrer Familie inne, und ebenfalls 24 % sind ausschließlich Gesellschafter*innen, während **48 % eine Führungsposition** bekleiden.



Die Familienunternehmen der befragten NextGens sind **in Größe, Alter und Branche ebenfalls sehr vielfältig**. Das älteste Unternehmen wurde im Jahr 1600 und das jüngste im Jahr 2008 gegründet. Die mit 28 % am häufigsten vertretene Branche ist Handel und Konsum, gefolgt von der Automobil- und Zulieferindustrie (11 %). Die restlichen 61 % sind sehr heterogen auf diverse Branchen wie Beratung, Textil, Immobilien, Chemie und Pharma, Transport und Logistik, Energie, IT sowie Gastronomie und Tourismus verteilt.

Die unterschiedliche Größe der Familienunternehmen möchte das breite unternehmerische Spektrum der NextGens abbilden, sodass sich Erb*innen mit verschiedenen Hintergründen in den Ergebnissen wiederfinden.



Um tiefere Einblicke in die Art des Engagements sowie in die Motivation, Ziele und Herausforderungen von NextGens zu erhalten, wurden zusätzlich zur quantitativen Befragung **40 qualitative, semi-strukturierte Interviews geführt** – 35 davon mit NextGens und fünf mit Expert*innen aus dem Feld der Familienunternehmen. Während der Interviewleitfaden als Orientierung diente, boten die semi-strukturierten Interviews Raum für individuelle Anpassungen und motivierten die Befragten, wertvolle Erkenntnisse mitzuteilen, die über die Leitfragen hinausgingen.

Forschungsfragen: Die drei zentralen Forschungsfragen im Fokus dieser Studie lauteten:

1. **Warum engagieren sich NextGens gesellschaftlich?** – Motivation und Ziele
2. **Wie engagieren sich NextGens gesellschaftlich?** – Formen des Engagements und Umsetzung
3. **Was fehlt, damit NextGens sich (mehr) engagieren?** – Barrieren, Wünsche, Ausblick

Unter anderem aufgrund der hohen Heterogenität unserer Befragungsgruppe sind die Erkenntnisse dieser Studie selbstverständlich **nicht repräsentativ für alle Familienunternehmen und NextGens** im deutschsprachigen Raum. Insbesondere die Tatsache, dass sich mehrheitlich NextGens mit einer Befragung einverstanden erklärt haben, die ohnehin Interesse an Engagementthemen haben, muss bei der Interpretation der Zahlen und Ergebnisse berücksichtigt werden. Dieser Bericht dient damit als ein ausschnittartiger Einblick in das gesellschaftliche Engagement von NextGens und soll **wiederkehrende Muster, Motive und Herausforderungen identifizieren**.

01

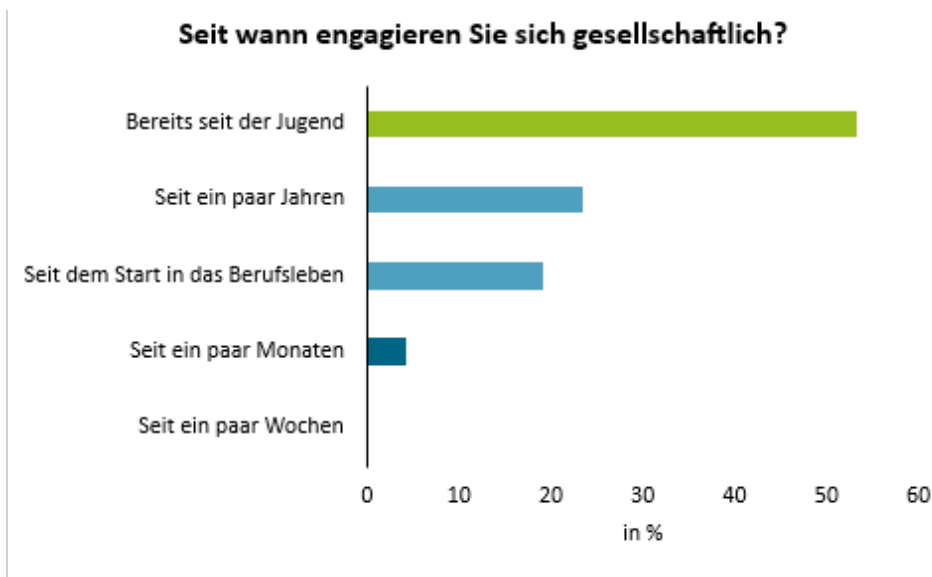
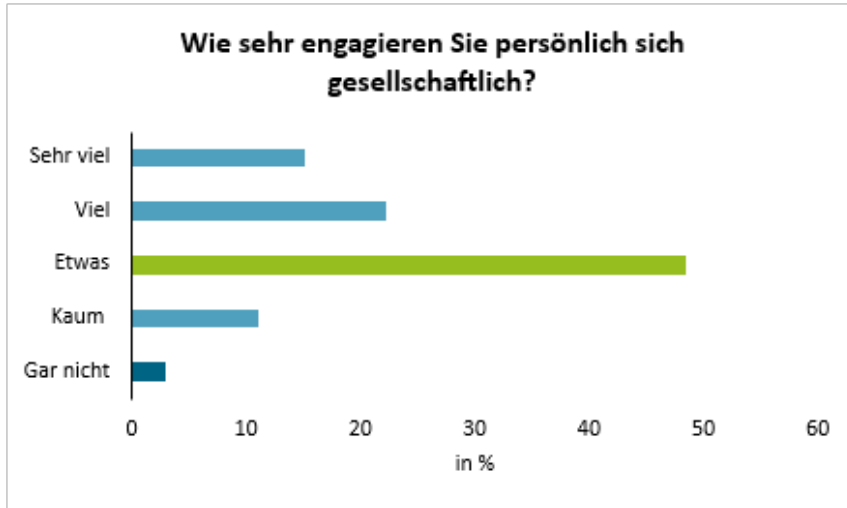
Von Werten und

VORBILDERN

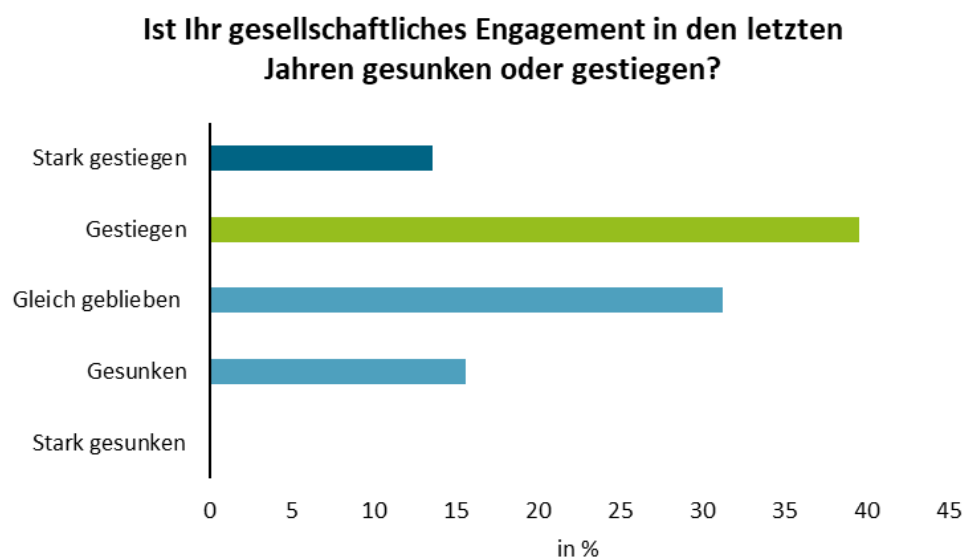
WARUM

engagieren sich NextGens?

Sie erkennen globale und lokale Herausforderungen sowie ihre Einflussmöglichkeiten, zu deren Lösung beizutragen. Kaum ein NextGen gibt an, sich gar nicht gesellschaftlich zu engagieren, während **mehr als jede*r Dritte sich viel oder sehr viel für die Gesellschaft einsetzt**. Mehr als die Hälfte der Befragten engagiert sich bereits seit der Jugend und jede*r Fünfte seit dem Einstieg in die Berufstätigkeit.

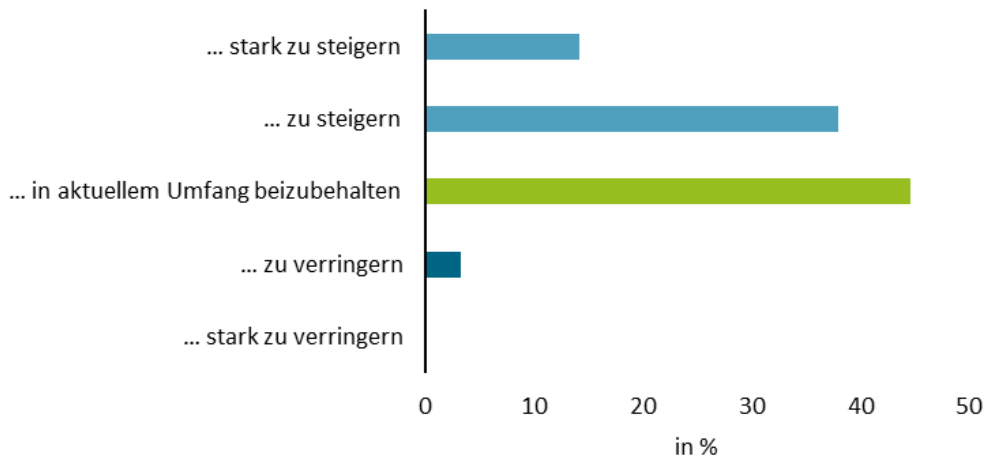


93 % der befragten NextGens ist gesellschaftliches Engagement wichtig bis äußerst wichtig, während es für nur 7 % nicht sehr wichtig oder unwichtig ist. Entsprechend ist das Engagement von 54 % der NextGens in den letzten Jahren gestiegen und das von 30 % gleichgeblieben, während es bei nur 16 % gesunken ist.



Innerhalb der nächsten 1-3 Jahre haben mehr als die Hälfte der befragten NextGens vor, ihr **gesellschaftliches Engagement zu steigern**, und nur 3 % möchten es verringern. Diejenigen, die ihr Engagement reduzieren möchten, begründen ihren Entschluss mit Hindernissen, die im letzten Abschnitt der Studie noch genauer beleuchtet werden.

Haben Sie vor, Ihr gesellschaftliches Engagement in den nächsten 1-3 Jahren ...



Das Verantwortungsgefühl von NextGens hat in den meisten Fällen seinen Ursprung in der Prägung durch Familienwerte.

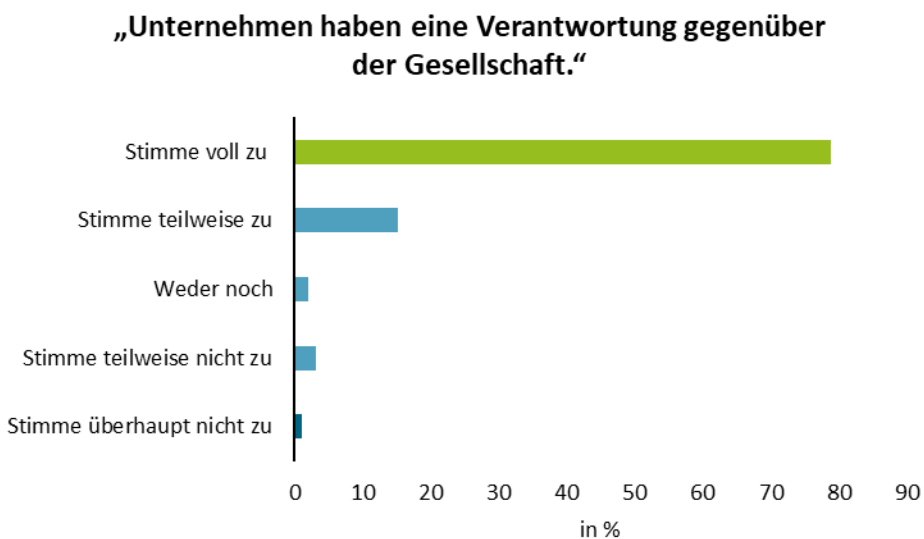
Das gesellschaftliche Engagement von NextGens ist nicht nur **durch ganz persönlichen Idealismus motiviert**. Ein weiterer häufig genannter Grund dafür sind **Familienwerte und Unternehmenstraditionen**. Insbesondere in Familienunternehmen spielen Werte eine große Rolle. „Es sind oft die traditionellen Werte des ehrbaren Kaufmanns, auf die Familienunternehmen setzen: Ehrlichkeit, Integrität, Mitarbeiterorientierung, Respekt und Nachhaltigkeit.“ (PwC, 2019)

Für viele NextGens ist das Thema Verantwortung – für das Unternehmen, die Mitarbeitenden und die Gesellschaft – wichtig. Auch Werte wie zum Beispiel Demut und Bescheidenheit werden traditionsgemäß von Generation zu Generation weitergegeben und sind für die Nachfolger*innen von klein auf von großer Bedeutung. In einigen Familien steht das eigene Engagement im engen Zusammenhang mit dem eigenen Glauben und ist aus einem religiösen Werteverständnis heraus geprägt.

Viele NextGens berichten, dass sie aufgrund der ständig spürbaren Wertorientierung schon früh ein **hohes Interesse an sozio-politischen Themen entwickelt haben**. Da solche Inhalte häufig von klein auf in der Familie diskutiert werden, beschrieb ein Interviewpartner die Entwicklung als „Politisierung am Küchentisch“.



*„Unsere Vorfahren haben unsere Werte mit in die Wiege gelegt. Dafür bin ich dankbar, weil das tatsächlich sehr tolle Werte sind, die man so geschenkt bekommen hat, die von den Eltern und Großeltern vorgelebt werden und uns so als Vorbild dienen.“
(Frederic Horsch)*



Obwohl die Familie und deren Tradition in den meisten Fällen den größten Einfluss auf das gesellschaftliche Engagement von NextGens nehmen, hat die Motivation bei vielen Befragten ihren Ursprung außerhalb der Familie: Sie berichten unter anderem von **Lehrkräften und Partner*innen**, die sie dazu inspiriert haben, sich zu engagieren:



„Die ersten wichtigen Berührungspunkte mit Nachhaltigkeitsthemen hatte ich in meiner Studienzeit, als es viel um Eco-Design ging. In meinem persönlichen Leben hatte ich allerdings keinen Fokus auf das Thema gelegt. Aber meine Lebensgefährtin ist sehr stark dahinter, was Nachhaltigkeit anbelangt, und das hat auf mich abgefärbt – nun eben auch im Privaten.“ (Octavian Graf Pilati)

„In meinem Bachelor im Auslandssemester hatten wir als Thema Sustainable Business, das war einer meiner Lieblingskurse. Ich fand ihn so spannend, weil die Professorin damals gesagt hat: ‚Es gibt nicht nur ein Entweder/ Oder.‘ Wir sollten uns nicht entscheiden müssen für Engagement, Natur- und Umweltschutz oder Wirtschaftlichkeit, sondern es sollte eigentlich viele Situationen geben, wo man ein Win-Win durch die Kombination erzielen kann. Also wo Nachhaltigkeit nachher günstiger und besser fürs Unternehmen sein kann, mehr Profit bedeutet. Dass diese Aspekte nicht immer im Gegensatz zueinander stehen müssen, ist ja ein total logischer Ansatz.“ (Lara Kufferath)

NextGens nehmen einen Rechtfertigungsdruck wahr, der mit ihrem Wohlstand verbunden ist.

Viele NextGens haben das Gefühl, aufgrund ihrer Privilegien und ihres Vermögens, ihren Mitarbeitenden und der Gesellschaft gerecht werden zu müssen. Fast die Hälfte der befragten NextGens verspürt den Druck – 35 % davon seitens der Gesellschaft –, als wohlhabende Menschen ihren **Besitz sinnvoll zu nutzen**.



*„Und dann fange ich natürlich an zu überlegen: Was macht man als verantwortungsvolle Gesellschafterin? Oder ich fange an, darüber nachzudenken, ab wie viel kann ich denn mal umverteilen und was finde ich denn noch alles unterstützenswert?“
(Anonymisierte Aussage aus einem Interview)*

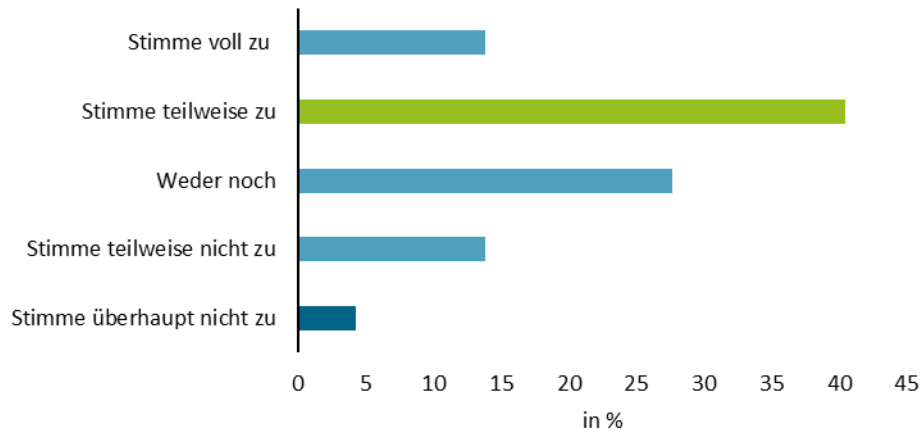
„Für mich gab es sehr oft diesen Punkt, wo ich gedacht habe: Andere fischen hier das Plastik aus dem Meer, und ich führe so ein Möbelhaus. Da habe ich mich dann immer gefragt: Was ist eigentlich mein Beitrag, den ich leiste?“ (Lena Schaumann)

*„Es ist eine Bürde bis zu einem gewissen Grad. Es kann mit viel Verantwortung verbunden sein: Menschen, die auf die Welt kommen und plötzlich Gesellschafter*innen sind. Und plötzlich durch ihre finanziellen Entscheidungen Angestellte beeinflussen. Das ist sicherlich schwierig.“ (Marlene Engelhorn)*

Im Kontext von Familienunternehmen wird ihnen diese Erwartungshaltung oftmals von den eigenen Mitarbeitenden verdeutlicht. Gesellschaftliches Engagement wird zunehmend zu einem **relevanten Faktor beim Wettbewerb um junge Nachwuchskräfte**, die mehr und mehr soziale Verantwortungsübernahme bei Unternehmen voraussetzen (Deloitte, 2018).

Doch NextGens beschäftigt nicht nur die Frage, wie sie ihr Vermögen bestmöglich einsetzen können – sie hinterfragen auch zunehmend die Herkunft ihres Kapitals, ihren Wohlstand und die allgemeinen Vermögensstrukturen in der Gesellschaft. Im Rahmen der Studie hat sich gezeigt, dass dies in einigen Fällen ein sehr **emotionales und schambehaftetes Thema** für die jungen Familienunternehmer*innen und Erb*innen ist. Viele von ihnen finden die gesellschaftliche Vermögensverteilung ungerecht, und es ist ihnen unangenehm, zu der sehr vermögenden Schicht zu gehören – deshalb möchten sie ihre privilegierte Situation verantwortungsvoll nutzen oder sich für alternative Konzepte wie beispielsweise ein bedingungsloses Grundeinkommen einsetzen.

„NextGens denken anders über Eigentum nach als ihre Vorgängergenerationen.“



Für NextGens ist das Thema Wohlstand nicht nur mit einem hohen Rechtfertigungsdruck gegenüber der Außenwelt verbunden, sondern wird häufig gar zur Identitätsfrage.



„Das Thema soziale Gerechtigkeit beschäftigt mich schon. In welcher Verantwortung man steht und wieso man überhaupt berechtigt ist, einfach so Anteile, Geld und damit auch Macht zu erben. [...] Wie es sein kann, dass es auf Glück ankommt, in welche Familie man geboren wird, und was es für erhebliche Barrieren gibt, in der Gesellschaft aufzusteigen, und dass einfach auch das Geld extrem unfair verteilt ist? Diese Themen finde ich sehr wichtig. Und da steht man natürlich dann auch im Konflikt mit sich selber.“ (Viktoria Oder)

„Die Wertedefinition unserer selbst über das, was wir als Arbeit verrichten, finde ich, ist schon extrem. Man kommt in eine Erbsituation, ohne gearbeitet zu haben, für die man also gefühlt keine Rechtfertigung hat. In dieser Situation macht man sich viele Gedanken, wie man zu dem geerbten Geld steht. Aber es stellt sich auch immer die Frage: Was tue ich eigentlich für das Geld, das ich bekomme? Habe ich dafür eigentlich was getan? Verdiene ich das eigentlich?“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

„Manche haben Glück in der Lotterie der Geburt so wie ich. Und manche haben Pech, und die landen in irgendwelchen Verhältnissen, aus denen auszubrechen eine wahnsinnige, wahnsinnige Reihe von Anstrengungen verschiedenster Personen, nicht nur einer einzelnen Person, bedeutet.“ (Marlene Engelhorn)

„Wenn man sich irgendwo vorstellt, und einer fragt: ‚Was machst du?‘, dann kann man ja schwierig sagen: ‚Ich bin Philanthrop und versuche die Welt zu retten.‘ Das fühlt sich komisch an. Da kommen bei mir immer viele Fragen um Identität und ums eigene Geldverdienen auf.“ (Antonis Schwarz)

Persönliche Berührungspunkte sind ein häufiger Beweggrund für das Engagement von NextGens.

Die Motivation, sich gesellschaftlich zu engagieren, stammt bei vielen NextGens aus **persönlichen Erfahrungen und Berührungspunkten** mit konkreten gesellschaftlichen Herausforderungen. In vielen Fällen haben NextGens bereits in jungen Jahren unterschiedliche Extreme und Perspektiven erlebt: Während sie beispielsweise in einem wohlhabenden und behüteten Umfeld aufgewachsen sind und ihr Studium oft an renommierten Universitäten absolviert haben, hatten sie aufgrund der privilegierten finanziellen Situation ihrer Familie die Möglichkeit, viele Reisen zu unternehmen, die ihnen andere, **weniger privilegierte Lebensrealitäten** nähergebracht haben.



„Nach der Schule habe ich in den USA ein soziales Jahr gemacht. Ich hatte dort mit Drogenabhängigen zu tun und jemanden besucht, der ins Gefängnis musste. Als ich gesehen habe, was Gefängnis bedeutet, war das für mich ein Schlüsselerlebnis. Mir wurde klar, dass Gefängnis kein Ort ist, der irgendjemandem hilft. Er hilft den jungen Männern nicht, weil viele krimineller rauskommen, als sie reingegangen sind. Er hilft aber auch der Gesellschaft nicht, weil es extrem teuer ist und den gewünschten Effekt nicht bringt. Ich habe mir gesagt, ich möchte eine Alternative schaffen zum Gefängnis. Durch Praktika und Studium habe ich alles darauf ausgerichtet. Ich habe also eine Zeit lang bei Prison Fellowship International gearbeitet und war in Gefängnissen in über dreißig Ländern. Dreizehn Jahre nach der Vision konnte ich dann mit meinem eigenen Projekt, dem Seehaus, beginnen.“ (Tobias Merckle)

Einige NextGens erleben allerdings auch **persönlich Benachteiligung** und ziehen daraus die nötige Motivation, sich für Veränderungen einzusetzen. So engagiert sich beispielsweise eine Interviewpartnerin als erste Frau im Vorstand ihres Familienunternehmens. Sie tritt ganz bewusst durch unternehmensinterne Maßnahmen für das Thema Frauen in Führungspositionen ein.

NextGens verstehen Engagement eher als persönliche Bereicherung des Lebens und weniger als Instrument zur Imagepflege.

Wenngleich idealistische Beweggründe für ihr Engagement überwiegen, sehen NextGens auch die **persönliche Bereicherung**, die Engagement für ihr Leben bedeuten kann: Soziale Projekte erlauben der engagierten Person, etwas zu erleben und den Horizont zu erweitern. Sie ermöglichen Zugang zu unterschiedlichen Menschen, deren Perspektiven und Lebensrealitäten. Insbesondere NextGens, die es schaffen, mit großer Leidenschaft ihr **Hobby oder persönliches Interesse mit dem Engagement zu verbinden**, berichten vom Spaß, den sie dabei erleben.



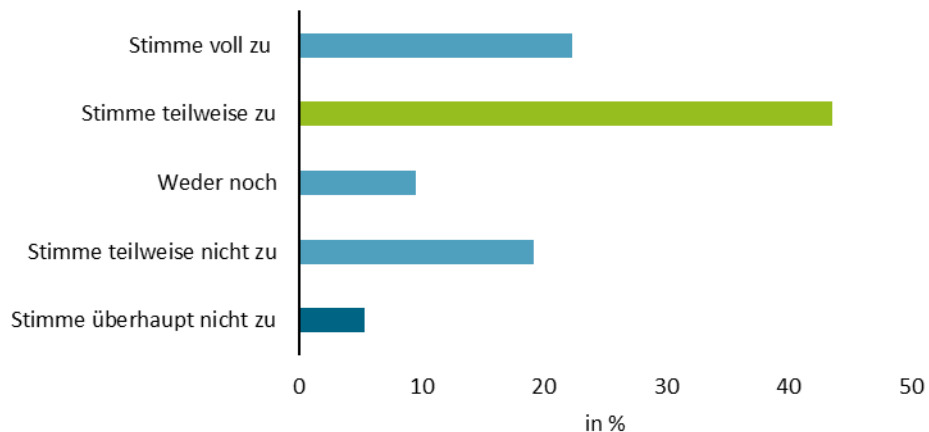
„Es ist doch großartig, neue Menschen und Kulturen kennenzulernen. Ich glaube, in meinem Fall muss das Engagement immer ein wenig mit meinem Hobby zusammenpassen. Ich tausche mich sehr gerne mit Menschen aus, die völlig andere Hintergründe haben als ich. Mit Blick auf mein Ehrenamt könnte man deshalb sagen, dass ich mehr oder weniger unbewusst mein Engagement mit meinen Vorlieben verknüpfe.“ (Annika von Mutius)

Konkret darauf angesprochen, betonen NextGens, dass **persönliche Reputations- bzw. Imagegründe** für sie als Privatperson eher eine untergeordnete Rolle spielen, wenn es um gesellschaftliches Engagement geht. So tendieren die meisten sogar dazu, ihr **Engagement möglichst vor der Öffentlichkeit zu verbergen** und beispielsweise in Form des klassischen Mäzenatentums auszuleben.

Familienunternehmen können mit Blick auf Finanzen, Marketing und Personal von gesellschaftlichem Engagement profitieren.

Während beim persönlichen Engagement eher Zurückhaltung geübt wird, sieht es im Unternehmenskontext anders aus: Ein willkommener Nebeneffekt für Familienunternehmen ist, dass gesellschaftliches Engagement häufig langfristig gesehen **betriebswirtschaftliche Vorteile** mit sich bringt.

„Gesellschaftliches Engagement ist wichtig für den Erfolg eines Unternehmens.“



Aus PR- und Marketing-Sicht ist das Verfolgen von sozialem Engagement im Unternehmenskontext sinnvoll, da **Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung** nicht nur für die Belegschaft, sondern auch für die Kundschaft eine zunehmend wichtige Rolle spielen (Ernst & Young, 2020; Haller, Lee & Cheung, 2020; PwC, 2019; White, Hardisty & Habib, 2019). Viele Next-Gens nutzen diesen Umstand, um intern Veränderungen anzustoßen.



„Unser gesellschaftliches Engagement an Bildungseinrichtungen wie Schulen und Universitäten geht einher mit dem Ziel, vermehrt Nachwuchs aus der Region für das Unternehmen zu rekrutieren. Wir wollen natürlich Talente in Bereichen zukunftsweisender Technologien auf das Unternehmen aufmerksam machen.“ (Anonymisierte Aussage aus der Onlinebefragung)

„Wir merken, dass sowohl Lieferanten wie Kunden mehr und mehr Zertifikate bezüglich Nachhaltigkeit sehen wollen. Und da wissen wir, wir müssen uns umstellen, ob wir es wollen oder nicht, um auch langfristig geschäftstüchtig sein zu können. Mittlerweile hat das auch die Generation vor uns verstanden. Die brauchen manchmal ein bisschen Druck aus der geschäftlicheren Ecke und profitieren von unserem Gespür für Zukunftsthemen.“ (Coralyn von Georg)

„In Unternehmen sind ja oft nach wie vor eher Männer an der Spitze. Viele von ihnen haben wenig Verständnis für Themen wie zum Beispiel Gendering. Wenn ich entgegenhalte: ‚Ja, aber die Sprache verändert die Perspektive auf die Welt, und damit können wir einen positiven Einfluss haben‘, dann interessiert sie das oft nicht. Es findet erst ein Umdenken statt, wenn ich sage: ‚Entschuldigung, aber der Großteil unserer Kunden sind Kundinnen, und wenn wir nicht gendern, dann hat das Konsequenzen, was den Absatz angeht. Außerdem: Die jüngeren Leute, besonders Frauen, wollen nicht bei uns arbeiten, wenn wir solche Entwicklungen nicht auch mitdenken.‘“
(Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

02

Engagement auf drei

EBENEN

WAS

wünschen sich NextGens?

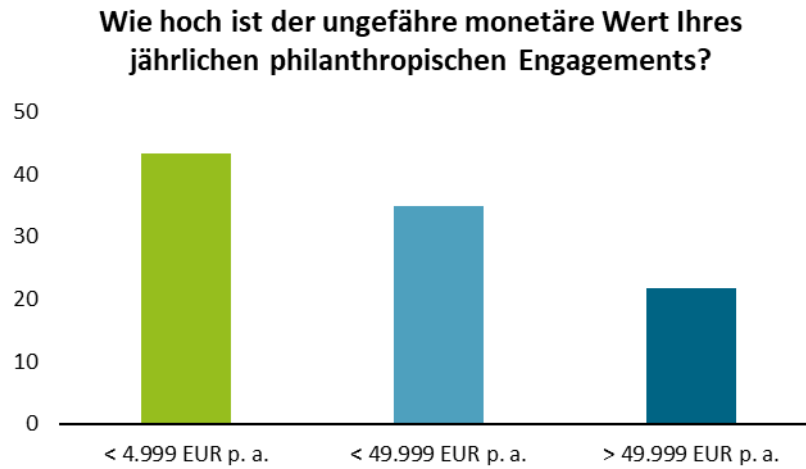
Das private Engagement der NextGens ist so divers wie die NextGens selbst, wobei Bildung der deutlichste Themenschwerpunkt ist, mit dem sie sich beschäftigen.

Das philanthropische Engagement von NextGens kann sehr unterschiedliche Formen annehmen, wie das folgende Diagramm zeigt.



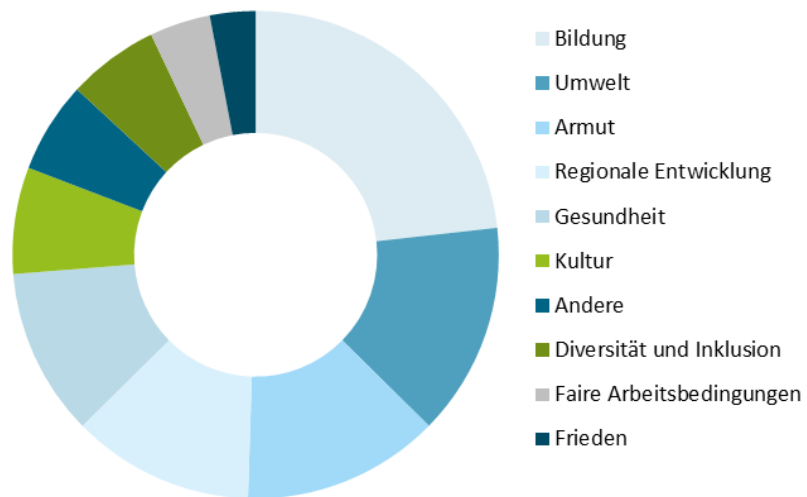
Fast die Hälfte der NextGens verfolgt das eigene Engagement über **klassische philanthropische Instrumente** wie beispielsweise Spenden oder ehrenamtliche Tätigkeiten. Nur ein geringerer Teil der befragten NextGens definiert ihr Engagement über die **Auswahl von Vermögensanlagen**. Die Gründe, warum Vermögensanlagen noch nicht stärker als eine Möglichkeit für positiven Impact genutzt werden, liegen insbesondere in der Meinungsdiversität von Familien begründet, in denen oft wenig Aufgeschlossenheit gegenüber modernen Finanzinstrumenten vorherrscht. Weitere Gründe werden im Verlauf der Studie noch näher beleuchtet.

Im Rahmen der qualitativen Interviews reagierte die Mehrheit der NextGens äußerst zurückhaltend auf die Frage nach dem **jährlichen Spendenvolumen**. Auch in der anonymen Onlinebefragung beantwortete nur knapp jede*r Zweite diese Frage.



Wie sich aus der quantitativen Umfrage ergibt, engagieren sich NextGens überwiegend in den Wirkungsbereichen Bildung, Umwelt, Armut, Gesundheit und in der regionalen Entwicklung.

In welchen der genannten Wirkungsbereiche engagieren Sie sich?



Lokal setzen sich NextGens beispielsweise für Geflüchtete, das Deutsche Rote Kreuz, Projekte zur Stadtbildveränderung oder Pflege von Kriegsgräbern ein. Viele engagieren sich ehrenamtlich in Netzwerken und Verbänden wie dem Lions Club oder dem Ashoka Netzwerk.



„Der Lions Club meiner Universität ist wirklich spannend, weil dort nur regionale Projekte gemacht werden. Wir sind zum Beispiel zum Vorlesen in der Seniorenresidenz oder zum Würstchenverkauf zum St.-Martins-Feuer. An der örtlichen Schule führen wir regelmäßig ein Bewerbertraining durch, das immer riesig Freude bereitet. Es ist schön, wenn Engagement nicht nur aus Bezahlen, sondern auch aus persönlichem Einfluss besteht.“ (Annika von Mutius)

Weitere NextGens **bilden eigene Netzwerke** und adaptieren effektive Formen des Engagements aus dem Ausland. Organisationen und Engagementformen wie Resource Generation, taxmenow und Effektiver Altruismus bieten innovative Denkanstöße für das eigene Engagement.

Zusätzlich erfolgt das eigene Engagement auch über eine **passive Art und Weise**. Es werden beispielsweise gemeinnützige Organisationen wie SOS Kinderdörfer oder Plan International durch Spenden unterstützt.

Resource Generation (USA) ist eine globale Gemeinschaft junger Menschen zwischen 18 und 35 Jahren mit Wohlstands- und/oder Klassenprivilegien, die sich für eine gerechte Verteilung von Reichtum, Land und Macht einsetzen. (resourcegeneration.org, 2022)

taxmenow ist eine Initiative von Vermögenden, die sich aktiv für Steuergerechtigkeit im DACH-Raum einsetzt. Die Arbeit bei taxmenow fokussiert sich darauf, strukturelle Veränderungen im Ganzen sowie Veränderungen im Steuersystem anzustoßen. (taxmenow.eu, 2022)

Der effektive Altruismus verfolgt das Ziel, begrenzte Ressourcen bestmöglich zu nutzen, um anderen am wirkungsvollsten helfen zu können. Entscheidungen beruhen auf einer Evidenz und sorgfältigen Analysen. (effektivaltruismus.de, 2022)

Das familiäre Engagement erfolgt häufig über familieneigene Stiftungen und umfasst lokale Projekte, die oft langfristig über mehrere Generationen hinweg gefördert werden.

Wenn Familienstiftungen bestehen, übernehmen einige NextGens verantwortungsvolle Positionen und sichern somit das langfristig ausgerichtete Engagement der Familie. Viele NextGens sind sehr **zufrieden mit dem Engagement durch die Familienstiftungen** und stimmen mit der Art, dem Umfang und den Themen, die gefördert werden, überein. Andere, in deren Familien noch keine Stiftung etabliert wurde, treiben eine Gründung voran oder engagieren sich in gemeinnützigen Organisationen, die der Familie nahestehen. Gerade bei lokalen oder regionalen Projekten übernehmen NextGens beispielsweise Ehrenämter beispielsweise in Kultur- oder Sportvereinen, die bereits andere Familienmitglieder vor ihnen unterstützt haben.

Insbesondere mit Blick auf Familienstiftungen spielt das persönliche **Verhältnis zu der vorherigen Generation und vor allem zu den Eltern** eine wichtige Rolle. Wo eine positive Beziehung besteht und gemeinsame Entscheidungen konfliktarm getroffen werden können, ist die Bereitschaft höher, neben dem materiellen auch das gemeinnützige Erbe der Vorgängergeneration anzunehmen.

Unabhängig vom persönlichen Verhältnis brechen manche NextGens bewusst mit dem familiären Engagement. Sie stehen manchen Engagementaktivitäten ihrer Familienmitglieder oder auch philanthropischen Traditionen eher kritisch gegenüber.

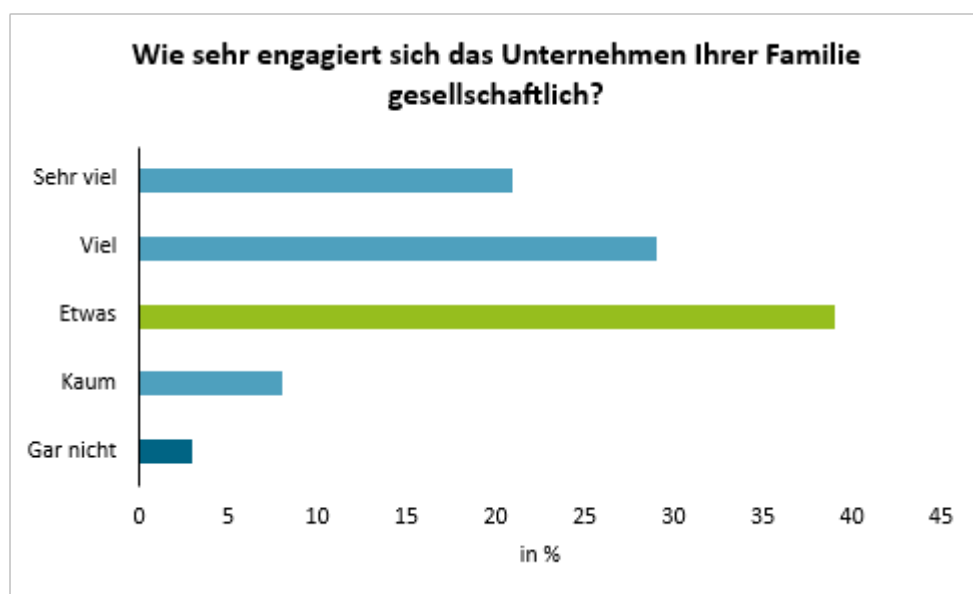
„Viele auch aus meiner Familie wollen etwas Tolles für Kunst und Kultur tun, was schön ist. Aber ich persönlich würde mein Augenmerk darauf setzen, dass es viel mehr mit Menschen zu tun hat. Ich würde weg von diesem Kunstthema. Es gab mal eine Zeit, da mussten alle Nachkriegsgründer, die mittlerweile alt oder verstorben sind, ein Hotel haben. Das hat sich so gehört. Irgendwann kam dann auf einmal die Kunst und dann die Kunststiftung, weil es sozial angesehen war. Und von diesem Punkt entferne ich mich – und meine Generation. Keiner interessiert sich mehr dafür, ob man ein tolles Museum hat oder auch nicht. Ich würde mich lieber im Bereich Bildung engagieren.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)



Eine hohe Anzahl an NextGens begreift die eigene Arbeit im Familienunternehmen als Engagement für die Gesellschaft.

Fast die Hälfte der NextGens empfinden ihre eigene Funktion im Familienunternehmen nicht nur als einen Job, sondern fühlen sich auch dazu verpflichtet, in dieser Rolle der Gesellschaft zu dienen. Die meisten von ihnen übernehmen zunächst administrative Positionen im Unternehmen, von denen aus sie **übergeordnete Prozesse verstehen, hinterfragen und optimieren** können. Teilweise kommen sie auch erst einmal nur punktuell in beratender Funktion dazu, bevor sie sich später für eine feste Position im Unternehmen entscheiden. Die meisten befragten NextGens verspüren dabei wenig familiären Druck, in das Familienunternehmen einzusteigen, und verfolgen vor dem selbstbestimmten Eintritt in das Unternehmen zunächst ihren eigenen Ausbildungs- und Berufsweg.

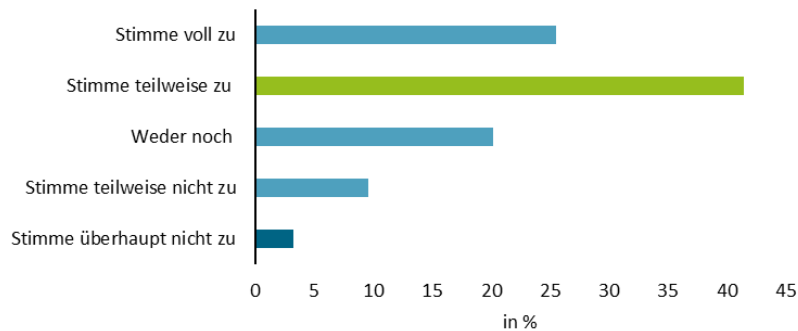
Mit Eintritt ins Unternehmen treten sie oftmals auch ein langes Erbe an Unternehmensengagement an: 43 % der Familienunternehmen, in denen die befragten NextGens tätig sind, **engagieren sich bereits seit der Gründung des Unternehmens** gesellschaftlich. Allerdings variiert der Grad der Professionalisierung und Intensität dabei deutlich: Kaum jedes fünfte Familienunternehmen hat eine separate Abteilung etabliert, die sich alleine mit dem gesellschaftlichen Engagement beschäftigt. Auch der zeitliche Umfang, in dem sich Mitarbeitende engagieren, ist aktuell noch eher begrenzt. Ungeachtet des großen persönlichen Einsatzes und langer Engagementtradition scheint es unter den befragten NextGens noch **eher wenig systematisch aufgesetztes bzw. strategisches Engagement** außerhalb des Kerngeschäfts zu geben.



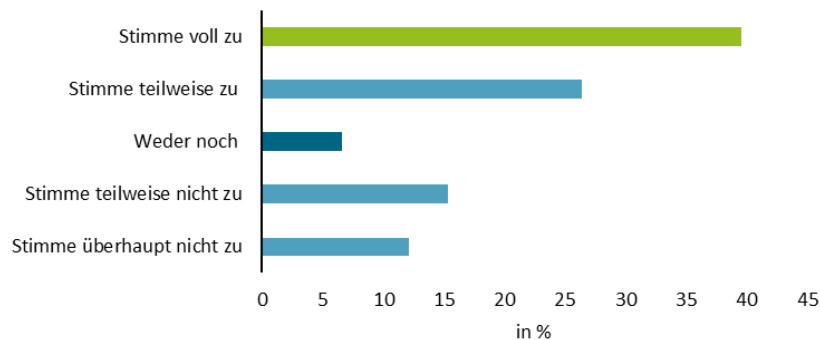
Häufige Engagementformate auf Unternehmensebene sind das **Sponsoring von Sportvereinen, Veranstaltungen und Projekten** mit einer externen Wirkung, die mit Marketingaktivitäten verzahnt sind. Solches Engagement setzt dabei oft einen **lokalen Fokus**, da vor allem mittelständische Familienunternehmen in der Region nach größerer Bekanntheit streben und sich vor Ort einsetzen möchten.

Größere Unternehmen mit internationalen Niederlassungen weisen häufig auch Projekte vor, die an die globalen Standorte gebunden sind und über diese gesteuert und gemessen werden. Zusätzlich unterstützen viele Familienunternehmen durch Spendenaktivitäten internationale Hilfsorganisationen oder **engagieren sich opportun in Krisensituationen** durch Sach- und Geldspenden. 56 % der Teilnehmenden unserer Umfrage gaben an, dass sie im Rahmen ihres Unternehmens bei Katastrophenfällen ohne größere Vorüberlegungen spenden.

„NextGens haben die Verantwortung, das gesellschaftliche Engagement der deutschen Familienunternehmen signifikant zu steigern.“



„Das gesellschaftliche Engagement des Familienunternehmens geht mit der Unternehmensstrategie einher.“



03

Same, same or

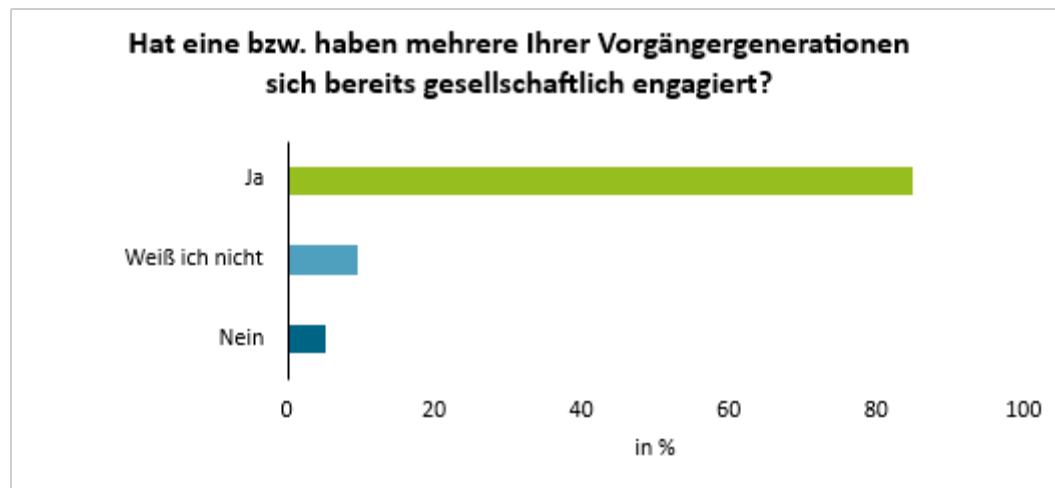
DIFFERENT

WAS

unterscheidet das Engagement
von heutigen NextGens von
dem ihrer Vorgängergenerationen?

NextGens respektieren das Engagement der Vorgängergenerationen, möchten jedoch eigene Schwerpunkte setzen.

Laut Umfrageergebnissen erklärt ein Großteil der NextGens, dass sich bereits die vorherige(n) Generation(en) gesellschaftlich engagiert hat/haben. Nur bei 5 % der befragten NextGens haben sich die Eltern nicht gesellschaftlich engagiert, sodass sie selbst eine Vorreiterrolle auf diesem Gebiet einnehmen.



Mit Blick auf das starke Engagement der Vorgängergeneration überrascht es nicht, dass viele NextGens ihre **Eltern und Großeltern als Vorbilder** sehen.



„Meine Eltern sind gefühlt überall engagiert, wo man engagiert sein kann. Das finde ich immer sehr bemerkenswert.“ (Coral von Georg)

„Aktuell engagieren wir uns eher weniger. Das liegt vermutlich an der Lebensphase, wir studieren und sind gerade in dem Alter, in dem wir uns erst auf das Unternehmen vorbereiten. Wenn wir danach mehr Zeit haben, können wir auch mehr Zeit für soziale Projekte oder für die Stiftung investieren. Unsere Eltern engagieren sich wirklich wahnsinnig viel, wir dagegen sind noch weit davon entfernt.“ (Frederic Horsch)

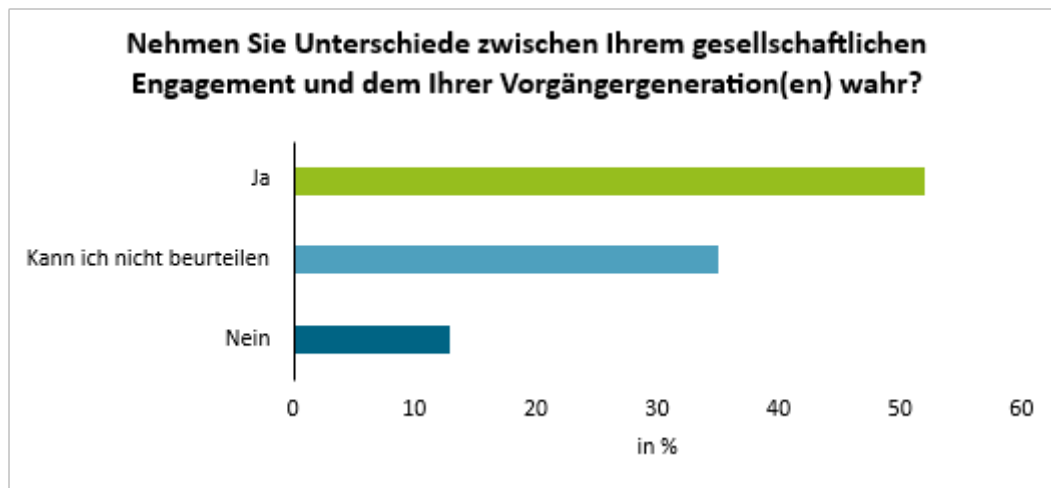
„Mein Vater hat im Familienunternehmen wirklich alles umgesetzt, was der Umwelt und der Nachhaltigkeit dient. Und mein Großvater ist ein wahrer Wohltäter. Ich kenne wohl kaum jemanden, der so selbstlos und großzügig an gemeinnützige Organisationen spendet – meist jedoch sehr regional.“ (Annika von Mutius)

Einige NextGens stimmen bezüglich des thematischen Fokus mit den Interessen ihrer Eltern überein. Andere führen das Engagement der Eltern in spezifischen Wirkungsbereichen aus emotionalen Gründen weiter, auch wenn sie persönlich andere Themen spannender fänden. Besonders die Förderung von Kunst und Kultur sticht hier sehr heraus: Vielen NextGens liegt diese weniger am Herzen als ihren Eltern, trotzdem möchten sie sie **aus Respekt vor ihnen und der Tradition** auch in Zukunft weiterführen.



„Mein Vater ist leider vor zwei Jahren verstorben. Mein Bruder und ich haben es uns zur Aufgabe gemacht, dass wir den Großteil seines Engagements weiterverfolgen. Wir können natürlich nicht alles machen, weil er sehr, sehr aktiv war und deshalb auch mit Bezug auf unsere Stiftungsthemen [...] bekannt wie ein bunter Hund. Aber er hat auch angepackt. Er hat mit Manpower unterstützt, und das können mein Bruder und ich – da wir im operativen Geschäft sind – aktuell gar nicht so machen, denn das ist wahnsinnig zeitintensiv. Aber wir versuchen natürlich weiterhin, die großen Themen zu unterstützen, wo und wie wir können. Und das machen wir als Familie.“
(Florian Nanz)

Über die Hälfte der NextGens, die die Onlineumfrage ausgefüllt haben, gibt an, dass sie generell **Unterschiede in ihrem Engagement verglichen mit der Vorgängergeneration** wahrnimmt. Demnach unterscheiden sich das Engagement der heutigen und das der vorherigen Generation(en) am meisten mit Blick auf gewählte Formate, eine gestiegene Offenheit der Jüngeren gegenüber neuen Ansätzen, bezüglich anderer Motivation hinter dem Engagement, neuen Wirkungsbereichen und der Strategieorientierung, die nach eigenen Angaben zunehmend wichtiger geworden ist.



Die größten inhaltlichen Unterschiede im Vergleich zwischen dem Engagementinteresse von NextGens und den Vorgängergenerationen liegen bei den Themen Klima und Umwelt.

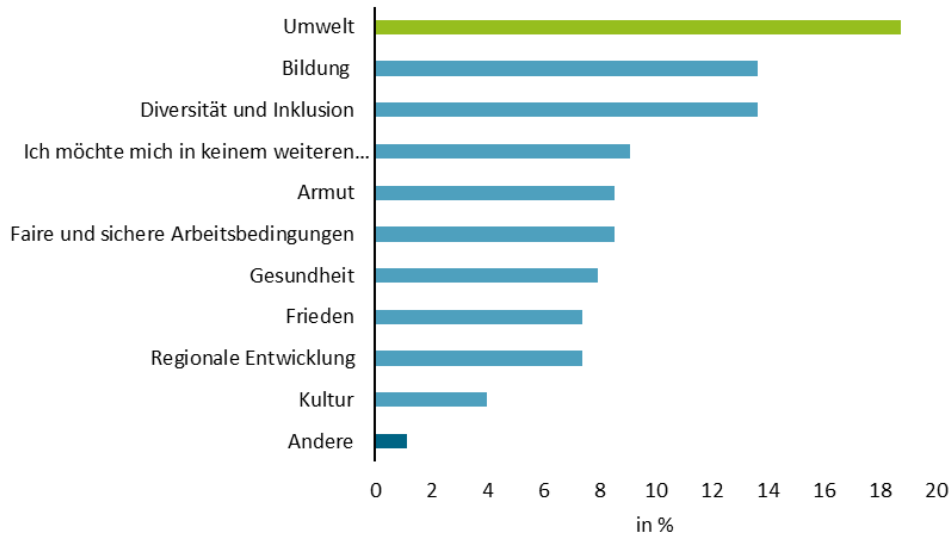
Viele NextGens lösen sich bewusst von den Wirkungsbereichen ihrer Vorgängergenerationen und wählen für sich einen anderen Fokus. Generationenunterschiede lassen sich vor allem bei den Themen **Klima und Umwelt** erkennen. NextGens sind der Klimawandel und die Ressourcenknappheit meist ein wichtigeres Anliegen als ihren Eltern.



*„Meine Eltern kommen aus der Generation, wo der Weg immer nach rechts oben ging im Diagramm. Immer mehr und besser und schöner und mehr Gewinn – und es hört nie auf. Aber wir sind halt in einer Zeit, wo Wachstum nicht mehr unendlich funktioniert und wo, glaube ich, diese unendlichen Möglichkeiten, wie sie immer suggeriert wurden, anders sind und wo wir auch nachhaltiger denken müssen in Bezug auf Ressourcen-Umgang. Da sehe ich Unterschiede zwischen den Generationen.“
(Anonymisierte Aussage aus einem Interview)*

Die Umwelt- und Klimakrise wurde in den Interviews am häufigsten als aktuell größte gesellschaftliche Herausforderung genannt, gefolgt von Bildung, Vermögensungleichheit und Digitalisierung. Auch unsere Onlineumfrage bestätigt, dass NextGens sich im Bereich Klima und Umwelt (mehr) engagieren wollen.

In welchen Wirkungsbereichen, in denen Sie sich noch nicht oder wenig engagieren, würden Sie sich in Zukunft gerne (mehr) engagieren?



NextGens interessieren sich auch über Umwelt- und Klimaschutz hinaus stark für systemische Veränderung und globale gesellschaftliche Themen.

Auch wenn NextGens großes Interesse bekunden, sich mehr für Klima- und Umweltthemen zu engagieren, betätigen sie sich aktuell am meisten im **Wirkungsbereich Bildung**. Manche NextGens begründen diese Diskrepanz damit, dass die Themen Klima und Umwelt zu groß und überwältigend seien, um als einzelne Person oder einzelnes Unternehmen hier einen Unterschied machen zu können. Es tut sich ein Gefühl der Ohnmacht auf.



„Die erste Herausforderung, glaube ich, für alle Menschen, die sich diese Themen anschauen, ist, dass man so überwältigt ist von der Menge der Probleme und dem Ausmaß, dass man im ersten Moment immer das Gefühl hat: Ich kann da überhaupt nichts bewegen.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

NextGens sind generell **mehr an Themen auf globaler und systemischer Ebene interessiert** als ihre Vorgängergenerationen. Viele möchten sich auch jenseits des Klimaschwerpunkts für einen Systemwandel einsetzen, selbst wenn dies eine Mammutaufgabe zu sein scheint: Sie träumen von einem nachhaltigen Wirtschaftssystem, einer gerechteren Vermögensverteilung oder einem zukunftsfähigen Planeten.



„Grundsätzlich haben wir ein riesiges Systemproblem, und wir brauchen tiefgreifende Strukturveränderungen. Dass beispielsweise die Reichen ständig reicher werden und profitieren, halte ich für hochproblematisch. Wir haben so lange bequem Menschen für Wohlstand ausgebeutet und unterdrückt, dass es jetzt ein richtiger Kraftakt ist, herauszukommen aus diesen schlimmen Gewohnheiten. Systemische Fehler wie dieser sorgen am Ende für viele noch komplexere Probleme wie die Klimakrise oder zukünftige Wirtschaftskrisen.“ (Marlene Engelhorn)

„Ich will den Tag erleben, wo ich meine Stiftung schließen kann. Denn es darf überhaupt gar keinen Grund geben, dass sich eine Privatperson gemeinnützig engagieren muss. Wenn das der Fall ist, dann heißt es, dass das Wirtschaftssystem und das politische System versagt haben. Und das ist was Grundsätzliches, das ich kritisiere.“ (Patrick Knodel)

„Ich wünsche mir ein Wirtschaftssystem, das nachhaltig funktioniert, das einen Planeten hinterlässt, der auch noch in drei Generationen lebenswert ist, und bei dem nicht nur die oberen zehn Prozent der Gesellschaft positiv rauskommen. Sollte nicht der Großteil der Gesellschaft profitieren und ein gutes Leben führen können?“ (Stefanie Bremer)

NextGens möchten ein strategischeres Engagement verfolgen als ihre Vorgängergenerationen.

Unsere Befragung zeigt, dass die Nachfolgeneration sich häufig schwertut mit dem herkömmlichen Stiften: Einige Interviewpartner*innen äußerten die Sorge, mit einfachen Spenden Geld zu „verschenken“ und keine wirkliche positive Wirkung zu erzielen.

Stattdessen wünschen sie sich **mehr Strategie** und aktive Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, verfolgen einen unternehmerischeren Ansatz und legen größeren Wert auf Effizienz. Das bedeutet, dass sie nicht „einfach nur spenden“ möchten, sondern wissen wollen, wie genau ihre Spenden verwendet werden, welchen Output sie damit erzielen und wie dieser Output mit den vorhandenen Ressourcen optimiert werden kann – Letzteres wird beispielsweise vom Konzept des Effektiven Altruismus aufgegriffen. Unserer Onlineumfrage zufolge bezeichnen über 30 % der NextGens ihr philanthropisches Engagement als strategisch.



„Es macht mich unzufrieden, wenn ich spende und mir nicht klar ist, wie viel Einfluss diese Spende am Ende hat. Wenn zum Beispiel ein Spendenaufruf gemacht wird, um Jobs für Frauen in Afrika zu kreieren, ich aber keine Ahnung habe, wie wirksam das ist und was auf den Euro genau dort passiert, dann scheue ich davor zurück. In dem Fall mache ich lieber was anderes mit dem Geld, bei dem ich weiß, was damit passiert.“ (Octavian Graf Pilati)

„Engagement passiert heute mit sehr viel mehr Struktur. Über den sehr viel effektiveren und effizienteren Umgang können wir den Impact optimieren. Was die Generation davor ausgemacht hat, ist der Unternehmergeist. Das waren die Pioniere, deren Leistung wir gar nicht hoch genug einschätzen können. Auf deren Wissen können wir jetzt aufbauen, indem wir es paaren mit neuen Methoden und Einschätzungen. So können wir deutlich effektiver werden.“ (Per Ledermann)

„Die junge Generation steigt später ins Unternehmen ein und hat durch die Ausbildung und erste – auch internationale – Erfahrungen schon ganz viel gelernt über gesellschaftliches Engagement. Viele meiner Freunde haben zum Beispiel BWL studiert und wollen auch Wohltätigkeit sehr professionell angehen. Für die reicht es nicht mehr aus, den örtlichen Tischtennisverein zu sponsern. Die wollen Strategie, einen coolen Namen. Denn als Unternehmen will man auch über das Engagement als professionell wahrgenommen werden. Es wäre gelogen, wenn jemand behaupten würde, gesellschaftliches Unternehmensengagement soll nicht auch ein Image-Booster sein. Deswegen versucht unsere Generation noch mehr, das Ganze ein bisschen organisierter anzugehen als vielleicht noch die Generation davor.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

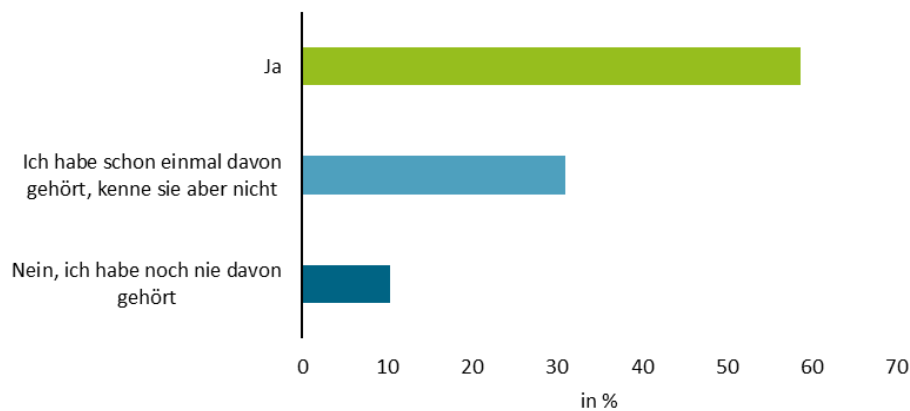
Die Sustainable Development Goals sind vielen NextGens zwar ein Begriff, finden allerdings noch wenig Anwendung in der eigenen Ausrichtung des gesellschaftlichen Engagements.

Die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) wurden durch die Vereinten Nationen in der Agenda 2030 konzipiert und präsentiert. Sie stellen einen weltweiten Plan zum Schutz des Planeten Erde und zur Förderung von Frieden und Wohlstand dar (UN, 2022). Seit 2016 wird durch die globale Staatengemeinschaft an der Umsetzung der Maßnahmen und der Erreichung der Ziele gearbeitet. Insbesondere vereint sich in den 17 SDGs eine gemeinsame Vision, globale Ungleichheiten zu reduzieren und Armut zu bekämpfen. Gleichzeitig stehen die Integration der Ziele in die nationalen Entwicklungspläne und die Erreichung der Zielvorgaben bis zum Jahr 2030 im Fokus.

Laut eigener Angabe kennen 59 % der Teilnehmenden der Onlineumfrage die SDGs, und 31 % haben zumindest schon einmal von ihnen gehört.

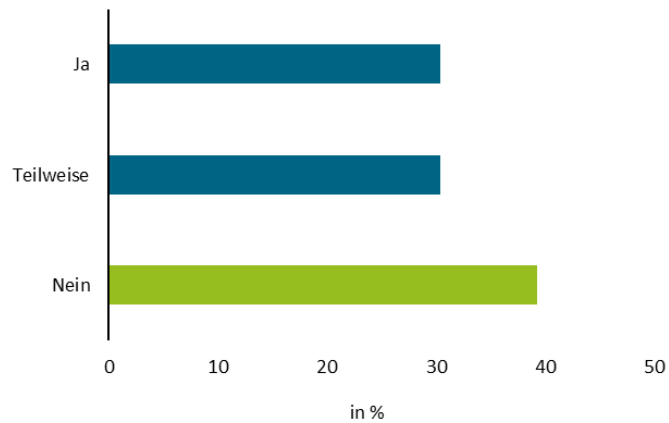


Kennen Sie die 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen?



Von den NextGens, die die 17 Ziele kennen, orientieren sich jedoch nur ca. 30 % in ihrem Engagement überwiegend an ihnen, und weitere 39 % nur teilweise. Daraus lässt sich schließen, dass vielen NextGens der **Zugang zu den Zielen der Agenda 2030** sowie die Verknüpfung mit dem eigenen Engagement fehlen. Weitergehende Informationen und Anwendungsbeispiele könnten helfen, dies zu verändern. Diejenigen, die bereits mit den SDGs arbeiten, nehmen sie überwiegend als hilfreich wahr, um das eigene Engagement zu steuern und zu messen.

Orientieren Sie sich in Ihrem gesellschaftlichen Engagement an bestimmten Sustainable Development Goals?



„Die SDGs sind ein sehr gutes Framework, damit man sich mit dem Thema Engagement besser auseinandersetzen kann. Wir durchlaufen gerade den Prozess, unsere Investitionskriterien zu verändern, um die SDGs, die uns wichtig sind, einfließen zu lassen. Das auszuarbeiten ist sehr, sehr hilfreich. Es ist auch einen Schritt weiter und besser als ESGs, weil die Themen bei den SDGs gut gegliedert und konkret angesprochen werden.“ (Octavian Graf Pilati)

04

Erneuerung von

INNEN

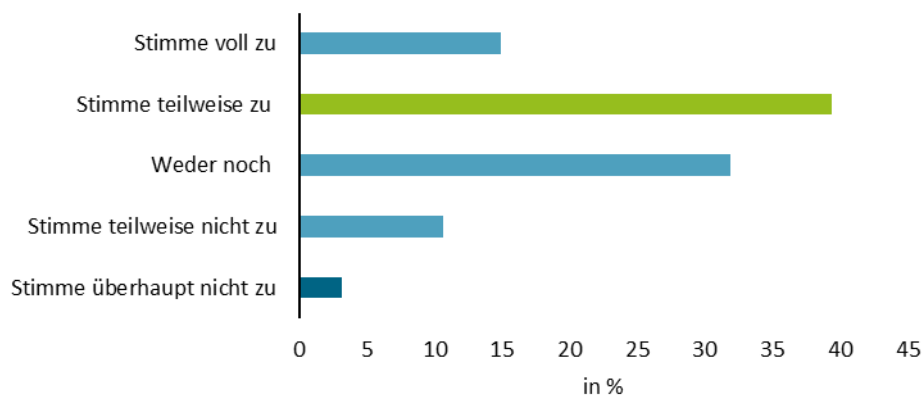
WIE

verändern NextGens
ihre Familienunternehmen?



„Wir versuchen, Engagement über das Kerngeschäft laufen zu lassen. Wir sind ISO-zertifiziert, 9001, klar, aber auch zum Beispiel 40001, 50001, also Umwelt und Energie, Arbeitssicherheit. Wir verfolgen strategische Umwelt- und Energieziele. Dafür haben wir quantifiziert, bis wann wir unseren CO₂-Ausstoß in welchem Maß verringern wollen. Unseren Energieverbrauch messen wir jede Woche, jeden Monat, und reduzieren ihn immer weiter im Verhältnis zur Betriebsleistung. Im Unternehmen wird transparent kommuniziert, dass das für uns wichtige Ziele sind, die im Fokus stehen.“ (Lara Kufferath)

„NextGens werden ihre Familienunternehmen grundlegend nachhaltiger aufstellen, sobald sie in der vollen Verantwortung sind.“



Eine positive Arbeitskultur steht im Mittelpunkt des geschäftlichen Engagements vieler NextGens.

Einige NextGens, die im Familienunternehmen eine aktive Rolle einnehmen, sehen ihre Mission besonders im **Verbessern der Unternehmenskultur**: ein gesundes Arbeitsklima, Empowerment der Mitarbeitenden, eine gute Work-Life-Balance, gelebte Diversität, Angebote für arbeitende Eltern (z. B. Kinderbetreuung vor Ort im Büro), etc.



*„Wenn ich ein cooles Arbeitsumfeld schaffen kann und hundertvierzig Leute nach Hause gehen und ihre acht Stunden am Tag sinnvoll und mit Freude verbracht haben, dann sind wir eben wieder hundertvierzig Leute mehr, die nicht abends halb ausgebrannt nach Hause kommen. Es lässt sich nicht so einfach beschreiben wie bei anderen, die von sich behaupten können, dass sie z. B. Maschinen bauen, mit denen man Plastik aus dem Meer fischt. Aber es ist meine Art, einen Beitrag zu leisten.“
(Lena Schaumann)*

„Was ist gesellschaftliches Engagement? Für mich persönlich ist das auch der Impact, den man auf seine eigenen Mitarbeiter hat. Wie gehe ich als Unternehmen mit ihnen um? Gibt's eine Work-Life-Balance? Was biete ich für Unterstützungs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten an? Wie informiere ich über diverse Themen? Wenn wir sagen: ‚Nein, bei uns gibt es keine Frauen in Führungspositionen. Work-Life-Balance brauchen wir nicht, flexible Arbeitszeiten sind für uns kein Thema, und Homeoffice geht nicht‘, dann ist das für mich auch Heuchelei, wenn man eine Stiftung gründet, mit der man an Organisationen spendet.“ (Lara Kufferath)

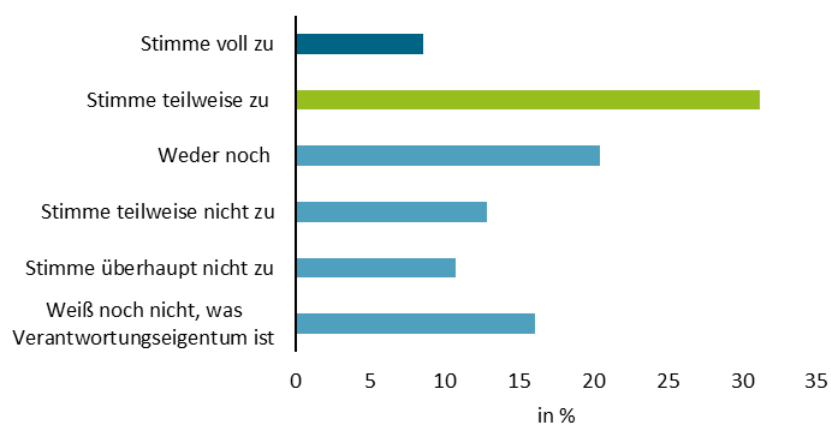
„Wir haben verschiedene Engagementprojekte, die gut sind und die ich deshalb auch behalten will. Aber statt da noch mehr Projekte draus zu machen, möchte ich mich erst mal auf uns konzentrieren. Wenn wir aufgrund interner Veränderungen unser Unternehmensengagement auf eine richtig tolle Ebene kriegen, dann ist, glaube ich, der Hebel hinten raus viel, viel größer, mit dem wir dann auch andere unterstützen können.“ (Lena Schaumann)

NextGens sind im geschäftlichen Kontext offen für systemische Veränderungen.

NextGens setzen sich auch vermehrt für einen **systemischen Wandel** ein oder engagieren sich politisch dafür. Sie beschäftigen sich u. a. mit neuen Rechtsformen wie dem Verantwortungseigentum. Laut einer Studie der Purpose Foundation (2021) befürworten 72 % des deutschen Mittelstandes dieses Konzept. In unserer Befragung der NextGens hat sich allerdings herausgestellt, dass 16 % der Befragten nicht wissen, was Verantwortungseigentum ist. Hier besteht weiterer Informationsbedarf.

Verantwortungseigentum ist eine Alternative zu herkömmlichen Eigentümerstrukturen. Es ermöglicht, die Unabhängigkeit und Wertorientierung eines Unternehmens rechtlich bindend in der DNA – dem Eigentum – zu verankern. Unternehmen in Verantwortungseigentum verpflichten sich zu zwei Prinzipien: (1) Selbstbestimmung – das Steuerrad des Unternehmens, die Stimmrechte, liegt bei aktiven Unternehmer*innen; (2) Vermögensbindung – die Gewinne sind Mittel zum Zweck und nicht Selbstzweck (Purpose Economy).

„Ich würde Verantwortungseigentum als Geschäftskonzept für unser Familienunternehmen nicht ausschließen.“



Auch andere alternative Konzepte wecken das Interesse vieler NextGens. Sie beschäftigen sich mit neuen Formen des Unternehmertums wie bspw. dem Sozialunternehmertum. Außerdem suchen sie den Austausch untereinander, um Strategien für sozialeres und nachhaltigeres Wirtschaften zu entwickeln.



„Wir haben unter Unternehmern einen Thinktank gebildet, wo wir gemeinsam drei, vier starke Positionen entwickeln wollen unter dem Motto ‚Deutschland 2030‘. Was glauben wir denn, worauf es ankommt? Ein Thema ist beispielsweise: Wie geht man mit Dekarbonisierung um, ohne Industrien zugrunde zu richten? Wie gelingt es uns tatsächlich, Integration auf lange Sicht hinzubekommen, ohne dass Menschen sich abgehängt fühlen? Gemeinsam erörtern wir solche Fragestellungen und versuchen, verschiedene Blickwinkel einzunehmen.“ (Fabian Kienbaum)

„Ich glaube, dass gerade Familienunternehmen besonders gut nachvollziehen können, warum soziales Unternehmertum für die Gesellschaft wertbringend und wichtig ist. Sie agieren oftmals aus einem gemeinschaftlichen Gefühl heraus: ‚Wir sind hier alle gemeinsam drin und tragen eine Gesamtverantwortung für die Familie‘. Da braucht es oftmals weniger Argumente oder Überzeugungskraft, den Kreis größer zu ziehen und ebenfalls Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen. Hinzu kommt der Innovationshunger der NextGens, die nun zunehmend Positionen in den eigenen Familienunternehmen übernehmen und hier – so hoffe ich – Sozialunternehmertum als eben solchen Innovationstreiber für die Familie und die Gesellschaft verstehen.“ (Julia Winkler)

Das primäre Ziel von Sozialunternehmertum (Social Entrepreneurship) ist die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen im sozialen oder ökologischen Bereich. Dies wird mit innovativen und ökonomisch nachhaltigen Geschäftsmodellen erreicht, so dass sich Sozialunternehmen auf lange Sicht selbst finanzieren können. Durch steuernde und kontrollierende Mechanismen wird sichergestellt, dass die gesellschaftlichen Ziele intern und extern gelebt werden. (vgl. SEND, 2019)

Familienbesitz ermöglicht NextGens, langfristige Verbesserungen in Unternehmen anzustoßen.

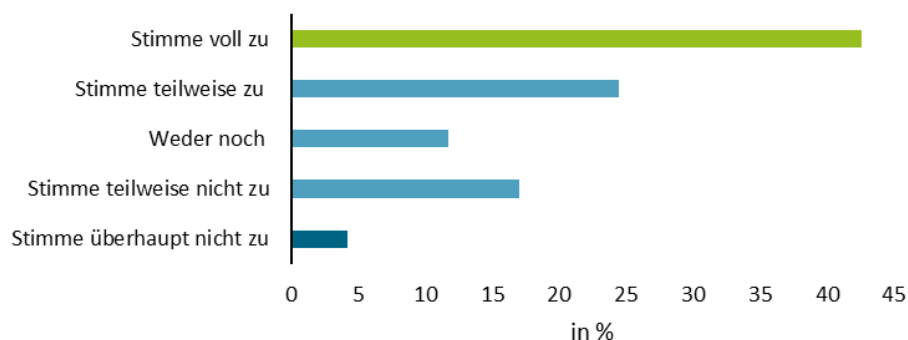
Viele NextGens sind sich der Tatsache bewusst, dass sie Einflussmöglichkeiten haben, Veränderungen in ihren Familienunternehmen anzustoßen, die Angestellte in Managementfunktionen oft nicht haben. Sie können besonders wirksam Kerngeschäft und Engagement miteinander verschmelzen und tiefgreifende Einschnitte vornehmen.



„Besitz ist die nachhaltigste Weise, wie ich ein Unternehmen verändern kann. Familienunternehmen können sich nachhaltiger bestimmten Engagementthemen widmen, da sie weniger anfällig gegenüber dem Zeitgeist sind als andere, deutlich schnelllebiger Unternehmen. Das ist die positive Kehrseite davon, dass sie manchmal wiederum länger brauchen, um sich zu verändern. Familienunternehmen können außerdem mit einer ganz besonderen Authentizität gesellschaftliche Reizthemen aufgreifen. Denn sie stehen für einen Kern an Werten, die durch gesellschaftliches Engagement gelebt werden. Gerade in Familienunternehmen kollidiert soziales Engagement am wenigsten mit einer Unternehmeridentität.“ (Prof. Dr. Matthias Waldkirch)

„Familienunternehmen haben das Potenzial, langfristig zu denken. Ich komme aus einer adligen Familie, wo man auf hundert Jahre denkt. Wenn ich heute einen Baum pflanze und der mit hundert Jahren hiebsreif ist, dann haben erst meine Enkelkinder den Ertrag, so wie ich jetzt den Ertrag aus dem Tun meiner Großeltern habe. Das ist eine ganz andere Denkweise als in vielen Konzernen. Da geht es immer um Quartalsberichte, Quartalsgewinnsteigerungen. Ich dagegen frage mich, was muss ich heute tun, damit für meine Enkelkinder die Welt noch lebenswert bleibt und dass das Unternehmen auch bis dahin noch lebt? Ich kann so auch viel, viel mehr Rücksicht auf die Mitarbeiter nehmen in dem Sinn, dass ich keine Shareholder habe, deren Wünschen ich genügen muss, denn die Familie selbst ist der Shareholder.“ (Octavian Graf Pilati)

„Philanthropie alleine reicht nicht – Unternehmen der Zukunft müssen im Kern nachhaltiger werden und sich mehr an Sinn anstatt an Gewinn orientieren.“



NextGens verfolgen sowohl beim familiären als auch beim unternehmerischen Engagement einen partizipativen und weniger hierarchischen Ansatz.

NextGens setzen sich innerhalb des Familienunternehmens häufig kritisch mit offen-hierarchischen Ansätzen auseinander. Sie verändern traditionelle Unternehmensstrukturen und Führungsstile sukzessive, indem sie eher als Coach transformativ tätig werden, als „durchzuregieren“. Ihnen sind die **Einbindung und Verantwortungsübergabe an Mitarbeitende** wichtig, womit sie dem aktuellen Wandel zu offeneren Unternehmensstrukturen im 21. Jahrhundert Rechnung tragen.



„Mein Vater hatte – typisch für seine Generation – einen recht hierarchischen Führungsstil. Das war nicht unbedingt schlecht, ich mache es allerdings anders. Ich verlange mir und auch meinen Mitarbeitenden Verantwortung in anderer Form ab. Wo mein Vater gesagt hat: ‚Alles geht über meinen Tisch, ich entscheide, und Verantwortung hat kein anderer‘, übernehme ich jetzt vielleicht ein bisschen mehr soziale Verantwortung in dem Sinne, dass ich nicht nur darauf schauen will, dass Mitarbeitende ihre Arbeit gut machen. Ich möchte auch dafür sorgen, dass sie abends nach Hause gehen und noch irgendwie eine gute Mama sein können. Aber dafür verlange ich im Gegenzug auch meinen Mitarbeitenden Verantwortung ab. Ich ermutige sie, eigene Entscheidungen zu treffen, Fehler zu machen, aber dann auch die Verantwortung dafür zu übernehmen, indem sie es wieder gradebügeln.“ (Lena Schaumann)

Ein **partizipativ-demokratischer Ansatz** ist für NextGens auch im familiären Engagement, außerhalb des Unternehmens, wichtig. In vielen Familien engagieren sich die Mitglieder gemeinsam beispielsweise über die Familienstiftung, was zur **Stärkung des Zusammenhalts** führen kann. In den Diskussionen werden die Meinungen und Ansichten der Kinder und nachfolgenden Generation einbezogen. Dabei spielen auch die Erwartungen der eigenen Kinder von NextGens bereits eine Rolle.



„Ich erzähle hier ganz begeistert von all dem, was wir machen. Meine Tochter ist ungleich kritischer und würde eher darüber reden, was wir alles noch nicht machen. Und das ist sehr gut und genau das, was man haben möchte. [...] Wenn ich mit ihr über CO₂-Neutralität rede, dann fragt sie, was das soll. Ihrer Meinung nach sollen wir nicht nur eine neutrale, sondern eine positive Bilanz haben. Ich finde, das ist der beste Ansporn, den man haben kann, wenn die eigenen Kinder sagen: ‚Komm, geh einen Schritt weiter.‘“ (Per Ledermann)

Oftmals gibt es unterschiedliche Meinungen und Kompromissbedarf im familiären Kontext. Manchmal stoßen NextGens auch auf Kritik, wenn sie ihren eigenen Ansatz verfolgen, da zwischen den Generationen teils sehr **unterschiedliche oder sogar konträre Ansichten** vorherrschen können.



„Es gibt bei uns oft Diskussionen zwischen den Jüngeren und den Älteren, wie man die Dinge am besten handhabt. Da gibt es immer viel zu besprechen. [...] Besonders im Kuratorium, in dem ich sitze und wo ich viel mit den Mitgliedern aus der älteren Generation zu tun habe, sehe ich starke Unterschiede, die auch etwas mit dem Alter zu tun haben. Vor ein paar Jahren sind außer mir noch zwei weitere Jüngere dazugekommen. Wenn man uns mit den Älteren vergleicht, zeigt sich, wie sehr sich die Vorstellung von Wohltätigkeit gewandelt hat.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

In einigen Familien wird die finale Entscheidung generell, und bei philanthropischem Engagement im Speziellen, nach wie vor von einer Person gefällt. In anderen Familien haben sich bereits partizipativere Formate durchgesetzt: Sie haben beispielsweise Entscheidungskomitees, bestehend aus einer diversen Auswahl an Familienmitgliedern, etabliert. Dieser demokratischere Ansatz kommt dem **Bedürfnis nach Teilhabe** zwar mehr entgegen, kann jedoch auch zu höheren Aufwänden und geringerer Effizienz führen. Da sich außerdem das Konfliktpotenzial erhöht, bevorzugen einige Teilnehmende der Studie eher das individuelle Engagement, das nicht im Verbund umgesetzt wird. Manche von ihnen vertreten darüber hinaus auch die Ansicht, dass man sich besser nicht in das Engagement anderer Familienmitglieder einmischen sollte.

05

Daheim oder in die weite

WELT

WAS

wünschen sich NextGens?



„Wir waren mit unserer damals noch sehr jungen Familie in Indien und haben eine ganz tolle Frau vor Ort kennengelernt, die sich extrem engagiert in den Slums. Meine Frau schult gerade um zur Hebamme und möchte sich insbesondere mit ihrem Hebammenwissen engagieren. Ob aus diesem ersten Kontakt nach Indien was wird, weiß ich noch nicht. Aber die Chance entsteht überhaupt erst darüber, dass man Länder und Menschen kennenlernt. Wenn man den direkten Bezug hat, kann man sagen: Hier ist eine Lücke und hier kann ich mit dem wenigen, was ich habe an Geld, Zeit und Arbeitskraft, einen kleinen Unterschied machen.“ (Per Ledermann)

Die meisten NextGens bleiben deshalb ohne konkreten Anknüpfungspunkt mit ihrem Engagement lieber in Deutschland, häufig sogar sehr lokal an den Standorten des Unternehmens, um die eigene Region zu stärken. Sie spüren ein intensives Gefühl von Verantwortung aus Heimatverbundenheit, aber auch Selbstwirksamkeit in bekannten Strukturen.



„Es ist einfacher, wenn man sich regional engagiert, weil man natürlich die Strukturen besser kennt. Wir sitzen zum Beispiel mit dem Bürgermeister zusammen und besprechen mit ihm, was die Stadt braucht. Das heißt, man ist viel näher dran und kriegt auch die Probleme besser mit, anstatt intensiv im Ausland nach einem Problem zu suchen. Und dabei im schlimmsten Fall einfach nur was zu lösen, was man selber als Problem wahrnimmt, was aber für die Leute vor Ort gar kein Problem ist.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

„Ich wollte dreißig Prozent meines Spendenbudgets auf einer internationalen Ebene spenden. Es kann verführerisch sein zu denken: So, ich spende jetzt was nach Afrika, und dann ist dort plötzlich etwas gelöst. Aber manchmal denke ich, dass viele, denen es so geht wie mir, dabei nicht sehen, dass auch ganz viele Menschen in Deutschland leiden.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

„Investieren ist immer leichter in den Ländern, die man kennt. Wenn jemand kommt und sagt, er hat ein tolles Investment in Nigeria, was auch Impact hat, dann empfinde ich das als schwierig. Man kennt die Rechtslage nicht, hat sprachliche Hürden und fragt sich, wie die Gesellschaft dort ist. Wenn ich das Zielland nicht kenne, schreibe ich eher zurück.“ (Octavian Graf Pilati)

Eine Minderheit an NextGens sieht im Ausland eine deutlich höhere Dringlichkeit zu handeln als in der eigenen Region und stellt dafür eigene Ressourcen zur Verfügung.

Fast jede*r vierte Befragte verfolgt internationales Engagement, das häufig durch global tätige Familienunternehmen umgesetzt wird, deren **Standorte im Ausland** dabei oft die Basis für das Engagement bilden. Mitarbeitende und bekannte Organisationen unterstützen an diesen Standorten häufig lokale Projekte, zu denen ein persönlicher Bezug besteht.

Von den Teilnehmenden der Studie, die ihr Engagement international ausrichten, engagieren sich ca. 76 % in Entwicklungs- und Schwellenländern. Das Engagement findet auf unterschiedlichen Kontinenten statt, in der Mehrzahl **werden Länder in Südamerika und auf dem afrikanischen Kontinent** genannt.



„Viele Menschen in unserer Gesellschaft sagen eher: Na ja, bevor ich da, wo es eigentlich gebraucht wird, etwas mache, bleibe ich lieber lokal. Man spendet eher dafür, dass die lokale Feuerwehr eine neue Garage bauen kann, obwohl sie keine Garage braucht. Derweil wäre es aber viel wichtiger, in Bildung zu investieren – beispielsweise in Afrika oder in Indien.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

„Ich finde die gesellschaftlichen Probleme, die wir hier hauptsächlich in Deutschland, aber auch in Europa haben, generell sehr marginal und gering, wenn man sie im weltweiten Kontext vergleicht.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

„Als Familie unterstützen wir hauptsächlich Hilfsorganisationen, die sich im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe engagieren, daneben unterstützen wir Lehre und Ausbildung. Wir konzentrieren uns nicht auf z. B. die lokalen Sportvereine, die sehr häufig von vielen Unternehmen unterstützt werden. Achtzig Prozent unseres Umsatzes verkauft HORSCH im Export. Deswegen sind wir automatisch überall auf der Welt unterwegs und engagieren uns gerne im Ausland.“ (Frederic Horsch)

06

TREND-

bewusst versus traditionell

WIE

verwalten NextGens
ihr Vermögen?

Viele NextGens hinterfragen das Konstrukt einer Familienstiftung und die Funktion von (langjährigen) Family Offices.

Häufig verwalten und begleiten die Family Offices das Familienvermögen bereits **über mehrere Jahre oder Jahrzehnte**. Es gibt viele NextGens, die schon früh in die strategische Allokation des Familienvermögens und in gemeinschaftliche Projekte involviert und somit an die mit dem Vermögen verbundene Verantwortung herangeführt werden. Ein Teil der befragten NextGens äußert sich sehr wertschätzend über die meist **enge und vertrauensvolle Beziehung zwischen den Family Offices und ihren Familien**.

Wenngleich viele NextGens in Familienstiftungen aktiv sind oder sogar eigene Stiftungen gründen, betrachten sie einige Formen der Philanthropie durchaus kritisch – besonders dann, wenn der Eindruck entsteht, dass durch sie weiter Macht gebündelt und Vermögensungleichheit gefördert wird.



*„Das Thema Stiftungsgründung beschäftigt mich, gerade mit Blick auf soziale Gerechtigkeit: Wie berechtigt ist man überhaupt, einfach Anteile, Geld und damit auch Macht zu erben? Und in welcher Verantwortung steht man als Erbin?“
(Viktoria Oder)*

Neben grundsätzlichen kritischen Überlegungen werden auch **Funktion und Aufgabenbereiche von Family Offices** von einigen NextGens hinterfragt. Sie monieren, dass in der Zusammenarbeit der vorherigen Generationen mit den Family Offices oder weiteren Beratenden Strukturen geschaffen wurden, die es der Nachfolgeneration erschweren, das eigene Engagement selbstbestimmt umzusetzen und Verantwortung zu übernehmen. Sie hadern mit **eingefahrenen Strukturen** der Family Offices und den strategischen Eckpfeilern, die die Vorgängergenerationen gesetzt haben.



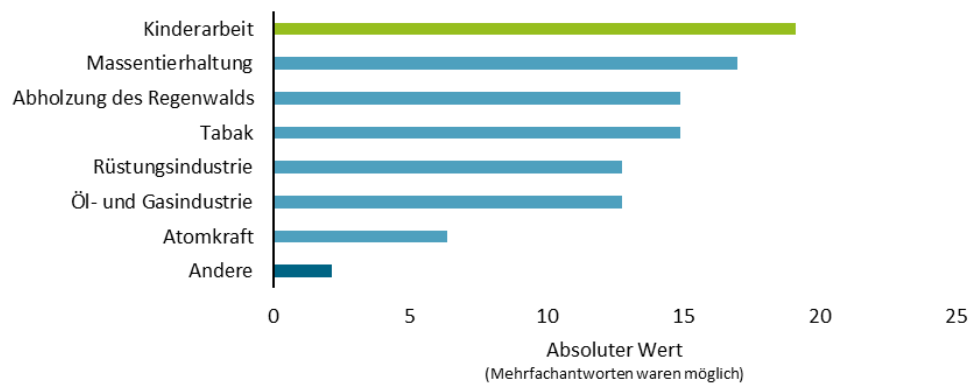
„Die Nachfolgegeneration stellt veränderte Ansprüche an Family Offices. Sie möchte nicht mehr nur ein Finanzreporting bekommen, sondern auch ein heute noch sogenanntes ‚nicht-finanzielles Reporting‘ über den Impact erhalten. Auch das ist natürlich ein finanzielles Reporting, es gibt nur noch keine allgemein anerkannte Metrik oder Taxonomie. Außerdem möchten die Jüngeren oft gerne neue Instrumente nutzen wie beispielweise Impact Investing. Es bildet sich mehr und mehr ein Peer Pressure heraus: Wer nicht spendet oder Impact Investments macht, sieht etwas altbacken aus. Über solche Themen müssen sich NextGens und Family Offices immer mehr austauschen.“ (Antonis Schwarz)

„Ein Mitglied einer Unternehmerfamilie ist praktisch nie alleine mit dem Wohlstand, sondern es gibt immer sozusagen tausend Leute, die da mitreden, oft auch etablierte Dienstleister. Das ist ganz typisch, dass die Dienstleister in Unternehmerfamilien auch in Hinblick auf die Philanthropie eine Rolle spielen. Und zwar eine Rolle, die meistens innovationsfeindlich ist, mit Normen und Regeln, die es schon ewig gibt. Ich denke insbesondere an Banken, Berater und Anwälte. Gründer, die in erster Generation ein Unternehmen leiten, sind deutlich seltener so eingesperrt in einem Gerüst von Dienstleister-Beziehungen und Regeln.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

Next Gens sind interessiert an Impact Investing und nachhaltigen Investitionen.

Das **Interesse an nachhaltigen Investitionen** ist bei vielen NextGens hoch. Die Ergebnisse aus der Umfrage belegen, dass NextGens mehr Wert auf eine **positive gesellschaftliche Wirkung ihrer Kapitalanlagen** legen als ihre Vorgängergeneration. In der Umsetzung der Anlagen schließen viele NextGens Industrien und Unternehmen aus, die eine negative Wirkung aufweisen. Branchen und Unternehmen, die ausgeschlossen werden, stehen u. a. im Zusammenhang mit Kinderarbeit, der Rüstungsindustrie, der Abholzung des Regenwalds, Atomkraft, Massentierhaltung, der Öl- und Gas- sowie der Tabakindustrie.

Welche Industrien, Unternehmen und/oder Unternehmenspraktiken schließen Sie für Investitionen grundsätzlich und konsequent aus?



Nachhaltige Anlagestrategien – Social Responsible Investments – beziehen neben den Rendite- und Risikoerwartungen auch ethische, soziale und ökologische Aspekte in Investitionsentscheidungen ein (sogenannte ESG-Kriterien: Environment, Social, Governance). Negativkriterien schließen eine Investition in Unternehmen aus, die z. B. Menschenrechte missachten, gegen grundlegende Rechte der Beschäftigten verstoßen (z. B. Kinderarbeit, keine existenzsichernde Entlohnung etc.), Raubbau an natürlichen Ressourcen betreiben, sich der Korruption oder des Steuerbetrugs strafbar machen, Militär- oder Rüstungsgüter herstellen, im Bereich Atomenergie tätig sind oder Tabak u. Ä. produzieren. Eine Positivliste kann dabei helfen, Geldanlagen in Verbindung mit bestimmten Themenfeldern gezielt auszuwählen, z. B. erneuerbare Energien, nachhaltige Nahrungsmittel, etc.

Impact Investing zielt sowohl auf eine soziale Wirkung als auch auf eine finanzielle Rendite der Investition ab. Damit unterscheidet sich Impact Investing als wirkungsorientiertes Investieren von der klassischen renditeorientierten Kapitalanlage und von der traditionellen Spende. Impact Investing geht einen Schritt weiter als nachhaltige Anlagen. Anstatt nur auf die Vermeidung von Negativeffekten zu setzen oder Investitionen in bestimmten Bereichen zu tätigen, adressieren die Investitionen Organisationen und Unternehmen, die im Kern oder als Teil ihres Geschäftszwecks eine anspruchsvolle und nachweisliche positive gesellschaftliche Wirkung haben.

Im Detail lassen sich zwei Impact-Investing-Kategorien differenzieren:

1. *Investing with Impact* – hier stehen Impact und Financial Performance mindestens gleichwertig nebeneinander.
2. *Investing for Impact* – hier steht eher die soziale Rendite als die finanzielle Rendite im Fokus. Gerade unternehmerisch denkende Philanthropen können Kapitalinvestitionen als ein (katalytisches/förderndes) Instrument zur Erfüllung ihrer Wirkungsziele nutzen (Venture Philanthropy).



„Das Ziel ist im Wesentlichen, dass innerhalb der Familie eine Vermögensübergabe stattfindet, sodass die Familie nachher noch miteinander redet und das Vermögen noch da ist. Das ist in sehr vielen Fällen leider nicht der Fall. Wir sind der Meinung, dass vermögende Familien das Potenzial haben, den größten Impact auch mit ihrem Geld zu haben. Dass sie in der Regel früher in Dinge investieren, als das institutionelle Akteure tun oder große Konzerne. Und auch eher bereit sind, dadurch Nachhaltigkeitsthemen oder soziale Themen zu fördern.“ (Octavian Graf Pilati)

Auch der Bereich des Impact Investings gewinnt immer mehr an Bedeutung. Nicht umsonst gelten NextGens als treibende Kraft in diesem Bereich. Sie hinterfragen die familiäre Geldanlage der letzten Jahre und die damit verbundenen Strukturen. **Rendite ist nicht mehr das einzige Kriterium** beim Anlegen ihres Vermögens. Die Ergebnisse der Onlineumfrage zeigen zwar, dass Impact Investing nicht bei allen NextGens bekannt ist. Diejenigen, denen das Konzept ein Begriff ist, haben allerdings den Vorsatz, ihr Impact Investing in den nächsten Jahren auszubauen.



„Der Sohn hat eine ganz klare Agenda, wie er Gutes tun definiert. Und zwar in dem Fall nicht durch Spenden, sondern durch Impact Investing. Der Vater hingegen sagt: Wenn es mich Rendite kostet, dann macht das für mich keinen Sinn. Ich mache lieber mein Geld und spende dann, wenn es mir sehr gut geht. [...] Ich glaube, diese Verbindung aus Investment und Engagement ist etwas, was in der neuen Generation erst richtig aufkommt.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

Häufig sind es die NextGens, die sich zu Impact-Investing-Ansätzen informieren, diese in die Familie tragen und dort Überzeugungsarbeit leisten müssen. **Der gemeinsame Austausch zwischen den Generationen** und das Sammeln von Anlageerfahrungen in dem Bereich erscheinen dabei zielführend. Es zeichnet sich allerdings auch ab, dass die vorherige Generation sich oft, getrieben durch die eigenen Nachkommen, für Impact-Investing-Ansätze öffnet und diese in die Anlage integriert.



„Ich persönlich möchte meine eigenen Assets nachhaltig anlegen. Und zwar nicht nur ESG, sondern im Idealfall alles in Bezug auf Impact. Das ist gerade meine ganz eigene Herausforderung, weil ich auch denke, ich muss diese Erfahrung erst mal machen. Wenn ich mich besser damit auskenne, dann will ich das auch an meine Familie herantragen. Vorher allerdings nicht, denn ich kann nur für das wirklich eintreten, was ich selbst mal gemacht habe.“ (Dania Hückmann)

„Von Impact Investment verstehe ich noch viel zu wenig. Ich habe das Gefühl, ich muss da noch ganz viel lernen. Aber ich finde es unheimlich wichtig und freue mich, dass ich mit meinem Vater an einen Punkt gekommen bin, wo wir darüber nicht mehr so aufgeladen sprechen. Früher war ich die, die zu ihm gesagt hat, dass wir jetzt mal was Gutes mit unseren Investments machen müssen. Aber er wollte sie immer nur mit Blick auf Kapitalerhalt ausrichten.“

Er hat sich zwar für innovative Anlagen interessiert, sein großes Anliegen war aber, dass wir als seine Kinder gut abgesichert sind. Damit es uns gut geht, hat er eher den bewahrenden Ansatz gewählt, aber ich merke jetzt, dass ich einen anderen Weg gehen möchte. Wir mussten uns viel – auch emotional – dazu austauschen, dass das okay ist.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

Gleichzeitig fehlt es einigen NextGens an fundierten Kriterien sowie Metriken und Standards für nachhaltige Investitionen, was sie von entsprechenden Investments abhält.



„Es ist ein sehr komplexes Thema. Die Metriken und die Standards, die es gibt, finde ich nicht besonders toll. Ebenfalls vermisse ich richtig gute Firmen, die in Nachhaltigkeitsfonds drin sind. Da stelle ich mir schon die Frage, ob es nicht besser ist, in ein nicht nachhaltiges Unternehmen zu investieren, das an anderer Stelle gute Sachen macht. Natürlich will man nicht in ein böses Unternehmen investieren, aber die Nachhaltigkeitskriterien, die es aktuell gibt, finde ich eben teilweise nicht gut.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

Auch wenn das Interesse an Impact Investing hoch ist, fühlen sich NextGens oft noch nicht sicher und kompetent genug im Thema.

Im Kontrast zum ausgeprägten Interesse am Thema Impact Investing steht die bisher eher seltene Umsetzung. Begründen lässt sich diese Diskrepanz u. a. mit Wissensdefiziten, traditionell orientierten Familiendynamiken, wenig innovativ denkenden Berater*innen – und Kritik an den aktuellen Rahmenbedingungen des Impact Investings.



„Was Impact Investment und Geldanlagen angeht, fühle ich mich weniger kompetent. Gerade sind wir bei einer sehr großen Bank, die ich etwas problematisch finde. Ich bekomme oft das Gefühl, dass ich nicht genug weiß und mich davon einschüchtern lasse, dass ich bestimmte Begriffe in dieser Investmentwelt nicht richtig kenne. Das lähmt sehr. Da merke ich ganz stark, dass ich mich selbst ermächtigen möchte, besser Bescheid zu wissen und auch keine Angst vor dem Nachfragen zu haben, wenn ich etwas nicht verstehe. Dabei hilft mir die Community. Es ist extrem hilfreich, nicht immer nur mit älteren Männern zu sprechen, die einem erklären, wie man mit Geld umgehen soll, sondern sich seine eigenen Meinungen dazu zu bilden.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

„Jetzt diskutieren wir zum Beispiel darüber, ob wir einen bestimmten Anteil des Geldes in Impact Investing, in nachhaltige Anlagen, investieren, und sofort gehen die Diskussionen los. Denn meine Verwandten sind sehr konservativ und wollen eigentlich am liebsten alles nur ganz ohne Risiko irgendwie anlegen, auch wenn dann gar nichts dabei rauskommt.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

Wie stark sich NextGens beim Thema Impact Investing engagieren, ist unter anderem **abhängig von der Höhe des Vermögens**, das ihnen zur Verfügung steht. Stehen ihnen vergleichsweise geringe finanzielle Mittel zur Verfügung, fragen sie sich häufiger, ob es das passende Engagementthema für sie ist.



„Ich finde das Thema Impact Investment extrem spannend. Aber ich bin keine Großverdienerin und habe aktuell nicht das größte Vermögen. Bisher habe ich noch keine Möglichkeit gefunden, Impact Investment im kleinen Stil umzusetzen. Ich hatte immer das Gefühl, da muss man irgendwie ein bisschen weiter im Leben fortgeschritten sein und mehr Geld zur Verfügung haben, damit man sich mit so was beschäftigen kann.“ (Annika von Mutius)

Ein Austausch zu konkreten Impact-Investment-Möglichkeiten ist bei den NextGens äußerst nachgefragt. Sie interessieren sich für Impact Investments für jede Vermögensgröße, worauf die Anbieter*innen auf dem Markt bereits reagiert haben, indem sie mittlerweile bereits Lösungsansätze beispielsweise in Form von **Fondsstrukturen oder Online-Plattformen für nachhaltige Geldanlagen** anbieten.

07

Schlagwort

IMPACT

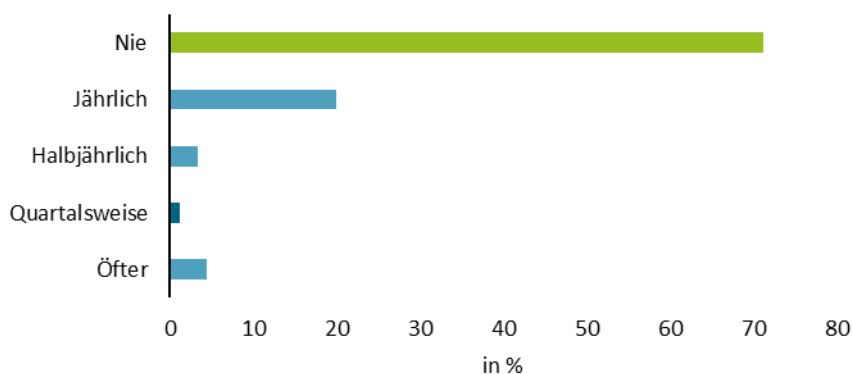
WIE

analysieren NextGens die
Wirkung ihres Engagements?

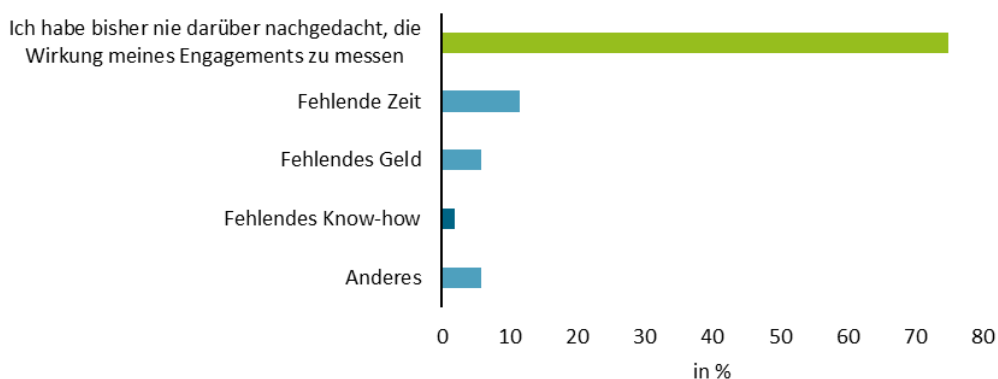
Umfangreiche Wirkungsanalyse ist bei NextGens bisher wenig verbreitet.

Nur eine Minderheit der NextGens analysiert oder misst laut eigener Aussage konsequent die Wirkung des eigenen Engagements. Eine Mehrheit berichtet, dass sie bisher noch nicht einmal die Idee einer konsequenten Wirkungsmessung hatten.

Wie oft messen Sie oder jemand anderes die Wirkung Ihres philanthropischen Engagements?



Weshalb messen Sie oder jemand anderes nie die Wirkung Ihres philanthropischen Engagements?



Allerdings wird differenziert zwischen dem Unternehmens- und dem Privatengagement. Während bei Letzterem tatsächlich kein großes Interesse an Wirkungsmessung besteht, ändert sich die Sachlage bei vielen NextGens, sobald es sich um das Unternehmen handelt. Insbesondere, wenn der Business Case eine Rolle spielt, wird auch **mehr Wert auf Evaluation der Maßnahmen** gelegt.



„Im Unternehmen geht es uns darum festzustellen, ob wir unsere Nachhaltigkeitsziele erreichen und unseren Kunden hier attraktive Angebote machen. Dafür geben wir Studien in Auftrag und entwickeln auch eigene Consultingprodukte für die Industrie.“ (Anonymisierte Aussage aus der Onlinebefragung)

Die Analyse des Impacts wird im privaten Bereich – wenn überhaupt – hauptsächlich von den NextGens persönlich übernommen. Im Unternehmenskontext verlässt man sich eher auf Mitarbeitende mit entsprechender Fachexpertise oder externe Berater*innen.

Während einige NextGens angeben, sich aus Zeitgründen bisher noch nicht mit Wirkungsanalyse auseinandergesetzt zu haben oder beispielsweise noch nicht richtig über das Thema nachgedacht zu haben, **zeigen sich andere skeptisch** dem Konzept gegenüber. Sie fürchten, dass Wirkungsmessung bei sozialen Projekten nicht angebracht ist oder sogar negative Konsequenzen haben könnte.



„Ich würde erst mal gucken, ob man durch solche Maßnahmen nicht etwas Negatives hervorruft. Weil eine Hilfsorganisation anders als ein Unternehmen handeln sollte. Ein Unternehmen muss Gewinne erwirtschaften und eine hohe Eigenkapitalquote halten, um Arbeitsplätze sichern zu können – ohne Gewinne zu erwirtschaften, könnten wir auch keine sozialen Projekte unterstützen. Klar wäre eine Impactmessung auch bei Organisationen interessant. Unsererseits sind wir so nah an allen Projekten dran, dass wir stets sichergehen, dass das eingesetzte Geld auch dahin fließt, wo es einen Nutzen bringt. Das Ziel bei uns ist es nicht, einen finanziellen Ertrag zu erwirtschaften mit den Spenden.“ (Frederic Horsch)

„Wirkungsmessung, schön und gut. Aber nicht alles, was zählt, kann man messen, und nicht alles, was man messen kann, zählt.“ (Lena Schaumann)

Die Wirkungsmessung bei gemeinnützigen Projekten erfolgt überwiegend anekdotisch.

Das noch geringe Interesse an konsequenter Wirkungsanalyse zeigt sich auch in den Methoden, die NextGens insbesondere im privaten Engagement anwenden. Ein **regelmäßiges Reporting** ist nur einer Minderheit der befragten NextGens wichtig. Stattdessen verlassen sie sich überwiegend auf den **persönlichen Kontakt zu Stiftungs- oder Non-Profit-Mitarbeitenden**, die sie in unregelmäßigen Gesprächen über Projektfortschritte auf dem Laufenden halten.



„Ich erfahre, was mit meinem Geld passiert, indem ich ‚anonym‘ (als normaler Student) bei einer sozialen Initiative mithelfe. In Gesprächen mit Mitmenschen – beispielsweise beim Sortieren von Gemüse in einer Tafel – ist man direkt dabei und benötigt keine Instrumente, um Wirkung zu messen.“ (Anonymisierte Aussage aus der Onlinebefragung)

Das eher geringe Interesse an Wirkungsanalyse steht in einem auffälligen **Kontrast zur Eigenwahrnehmung der NextGens**, die das eigene Engagement und dessen Steuerung als deutlich strategischer beschreiben als das der Vorgängergenerationen. Während sich dies bei der Mehrheit der NextGens zumindest nicht mit Blick auf deren Maßnahmen zur Impactanalyse bestätigen lässt, bildet eine Gruppe von Interviewpartner*innen eine Ausnahme: NextGens, die sich sehr intensiv mit Themen wie Impact Investing auseinandersetzen, interessieren sich generell stärker dafür, die Wirkung ihres Engagements nachzuvollziehen.

08

Luft nach

OBEN
WAS

hindert NextGens an
(mehr) Engagement?



„Ich stehe immer wieder vor großen Themenkomplexen und denke mir: ‚Ja, da müsste man doch was machen.‘ Ich stelle aber auch oft fest, ich weiß noch viel zu wenig. Ich muss erst sehr viel lesen, mich unterhalten, mich fortbilden, um dann konkrete Vorschläge aufmachen zu können. Und einschätzen zu können, wo ich meine Zeit, meine Ressourcen am besten einbringen kann.“ (Stefanie Bremer)

„Ich habe dann etwas Angst vorm Spenden bekommen, weil ich durch Strategic Philanthropy gelernt habe, wie viel man auch schlecht machen kann: ‚Denke doch mal nach. Was gibt es überhaupt schon? Musst du das Rad neu erfinden? Gibt es nicht schon andere Organisationen, kannst du nicht statt Decken für Geflüchtete lieber den Computer für die Organisation spenden, auch wenn es nicht so sexy ist?‘ Das stimmt natürlich auch und macht komplett Sinn. Ich war aber dann so verunsichert, dass ich mich gar nicht getraut habe zu spenden.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

Viele von ihnen befinden sich **in einer Orientierungsphase** und wissen noch nicht, wie sie Zeit und Geld investieren möchten, um ihr Engagement sinnstiftend anzugehen.



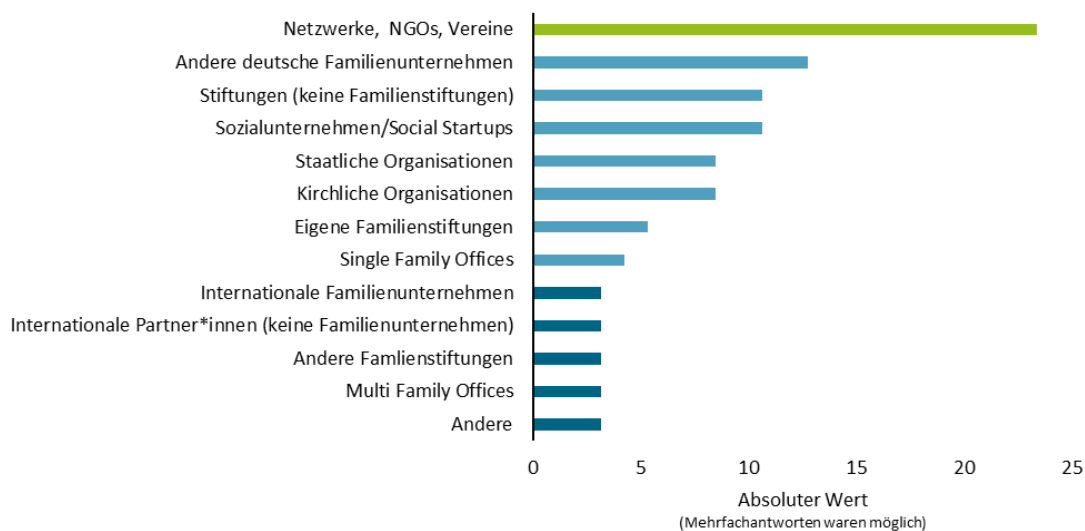
„Ich habe ganz lange darüber geredet: ‚So, ich müsste mal, ich müsste mal.‘ [...] Und ich glaube, ich hatte da ein bisschen Angst, dass ich nicht richtig wusste, was ich unterstützen wollte. Wo fange ich an? Um welches Thema sollte ich mich kümmern?“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

„Ich glaube, ich habe noch nicht das Richtige für mich gefunden, wo ich weiß, dass ich das super, super gerne mache und dass das auch mit meinen Interessen harmoniert. Und dass es etwas ist, wo ich mit wenig Zeitaufwand möglichst viel bewirken kann.“ (Coralyn von Georg)

Einige NextGens haben Vorbehalte gegenüber dem sozialen Sektor.

Viele NextGens unterhalten enge Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen und berichten von vertrauensvoller Zusammenarbeit.

Mit welchen Partner*innen arbeiten Sie in Ihrem gesellschaftlichen Engagement zusammen?



Es gibt allerdings auch kritische Stimmen, was die Zusammenarbeit mit sozialen Organisationen angeht. Vom **Misstrauen gegen Teile des sozialen Sektors** zeugen Vorbehalte, die Organisationen eine falsche Sozialromantik, mangelnde Effizienz oder wenig Professionalität anlasten. Ebenso gibt es **Zweifel über die Verwendung von Spenden** und **Kritik an fehlenden Wirkungsbelegen**.



*„Kommt die Spende wirklich da an, wo sie soll? Was ist der genaue Effekt der Spende? Kann ich das sehen, oder ist es so, dass ich letztendlich gar nicht weiß, was mit diesem Geld passiert? So was macht mich unruhig.“
(Anonymisierte Aussage aus einem Interview)*

„Wir haben früher häufig an große und vermeintlich sehr seriöse Bündnisse oder Organisationen gespendet, bspw. für Themen in Afrika und Südamerika. Allerdings gab es dann einen riesigen Spendenskandal, in den auch ein Protagonist verwickelt war, der bei unseren Großeltern ein und aus ging. Darüber ist viel Geld verloren gegangen, und die Person wurde zusätzlich strafrechtlich belangt. In Folge dieses Korruptionsfalls haben wir von heute auf morgen Spenden dieser Art an Organisationen weitgehend eingestellt. Es macht keinen Sinn, wenn ich nicht ganz genau weiß, wo das Geld hingeht.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

Solchermaßen enttäuscht fällt es einigen NextGens schwer, in Partnerschaften mit Non-Profits einen entscheidenden Mehrwert zu sehen. Besonders diejenigen Interviewpartner*innen, bei denen eine solche Argumentation zu erkennen war, machten zusätzlich deutlich, dass sie primär den **For-Profit-Bereich als Innovationstreiber für gesellschaftliche Lösungen** verstehen.



„Ein sehr erfolgreicher junger Unternehmer hat zu mir gesagt: ‚Anaël, ich verstehe dein CSR- und Stiftungsthema nicht. Wenn ich die Welt irgendwie grüner machen will, dann investiere ich in Tesla, aber spende ich nicht an Greenpeace.‘ Daran sehe ich, dass es ein starkes unternehmerisches Selbstbewusstsein gibt. Dahinter steht außerdem die Annahme, dass ich für echten Impact unternehmerisch und durch Investments agieren sollte. Dadurch würden sich ganze Branchen disruptiv aufrütteln lassen und nicht durch NGOs. Ich persönlich denke, man muss hier nichts gegeneinander stellen. Aber klar, hat die Transformation der Wirtschaft selbst eine sehr starke Gestaltungskraft.“ (Dr. Anaël Labigne)

Die Gründung einer eigenen Stiftung oder Organisation könnte für einige NextGens, die Vorbehalte gegenüber existierenden Non-Profit-Partnern haben, eine gute Lösung sein. Doch auch hier zeigt sich bei manchen Gesprächspartner*innen eine eher vorsichtige Grundhaltung: So werden Stiftungen von manchen durchaus kritisch bewertet – besonders dann, wenn sie eine Feigenblattfunktion erfüllen.



„Ab der zweiten Generation sagt keiner, dass er nichts an Engagement macht. In deren Umfeld liegt immer eine Stiftung rum oder eine Familieninitiative. Das ist ja sogar das Destruktive. Jeder kann immer sagen, dass er sich ohnehin schon engagiert. Diese alten Strukturen und kleineren Stiftungen, die irgendwo im Unternehmenszusammenhang liegen, dienen als Ausrede, sich doch selber nicht zu engagieren. Deshalb sind Stiftungen im Umfeld von Unternehmerfamilien oft auch Engagement-Verhinderer.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

NextGens berichten von den Herausforderungen, ihre Familienmitglieder oder das Unternehmen von neuen Engagementthemen zu überzeugen.

Viele NextGens können nicht gänzlich unabhängig von Unternehmen, Umfeld oder Familie über Engagementthemen entscheiden. In diesen Fällen **spielt Kommunikation eine entscheidende Rolle**, ob das Engagement erfolgreich und zufriedenstellend umgesetzt werden kann. In vielen Familiensystemen wird dieser Prozess durch unterschiedliche Konfliktfaktoren erschwert: So werden beispielsweise einzelne Familienmitglieder als sehr dominant beschrieben, was insbesondere in eher **patriarchalischen Familienstrukturen** den Einfluss der NextGens beschneidet. Gleichzeitig schätzen sie die Chancen, das eigene Engagement sinnvoll gegen den Willen der familieninternen Opposition umzusetzen, als wenig aussichtsreich ein. NextGens hadern in solchen Fällen mit dem Mindset der Angehörigen, die in ihrer Wahrnehmung oft **konservativ und traditionsorientiert** agieren. Das Durchsetzen eigener Themen wird sowohl durch eine autoritäre Gesprächskultur als auch durch eine große Meinungsvielfalt unter unterschiedlich denkenden Familienmitgliedern oftmals erschwert.

Insgesamt berichten viele NextGens davon, dass der **Austausch mit der Elterngeneration** nicht immer einfach ist. Die Themen, die den Jüngeren am Herzen liegen, sind oftmals eher komplex und erklärungsbedürftig (bspw. Klima oder Nachhaltigkeit). Eine Kernfrage, die in den Interviews wiederholt von NextGens selbst gestellt wurde, war, wie sie das eigene Thema am besten besonders älteren Familienmitgliedern erklären können, die entweder

über eine andere Informationslage verfügen oder die Interessen ihrer Nachfolger*innen nicht teilen. Insbesondere bei sehr unterschiedlichen Mindsets der Familienmitglieder ist das **Finden einer gemeinsamen Sprache** eine große Herausforderung.



„Die Vorgängergeneration hat meiner Meinung nach ein starkes Bewahrungsmindset. Sie haben sich den Wohlstand aufgebaut und wollen nun nicht, dass wir Jungen ihnen vorschreiben, dass sie anders zu leben hätten. Aber das kann man zumindest in Teilen überwinden, wenn die Kommunikation passt. Denn da werden oft völlig verschiedene Sprachen gesprochen. Bei meinem Vater und mir ist es extrem, weil wir zwei starke Charaktere sind. Da dauert es lange, bis einer nachgibt. Diese Herausforderung höre ich auch von so vielen anderen – das ist immer das gleiche Thema. Wenn ein junger Mensch ein neues Konzept so verkaufen kann, dass es derjenige, der vermeintlich Old School ist, auch versteht, dann ist schon unglaublich viel gewonnen. Ich kann das leider nicht so gut.“ (Patrick Knodel)

Insbesondere diejenigen NextGens, die ihre eigene Stellung sehr kritisch hinterfragen, tun sich schwerer damit, ihre Themen zu platzieren und Überzeugungsarbeit zu leisten. Wo der Eindruck entsteht, dass das eigene Vermögen allein durch Erbschaft erworben wurde, steht teilweise ein **geringes Selbstbewusstsein** der Konfliktbereitschaft im Wege. Allerdings gibt es auch vielfältige andere Gründe, die es NextGens erschweren, Veränderungen mit Nachdruck durchzusetzen: Als einzige Frau im Vorstand, als fachfremder Quereinsteiger ohne wirtschaftswissenschaftliche Qualifikation, ohne akademischen Titel, eigene Gründungserfahrung oder adäquate Ausbildung zögern einige von ihnen, die eigenen Positionen stärker einzubringen.

Vielen NextGens fällt es schwer, mangelnden Support oder sogar Widerstand ihres Umfelds auszuhalten.

Auch jenseits des Familienverbands wird nicht jedes Engagement positiv betrachtet. Viele NextGens konstatieren einen **hohen Widerstand gegen Veränderungen**, den sie gesamtgesellschaftlich wahrnehmen. Dies spiegelt sich wider in frustrierenden Erfahrungen, die viele von ihnen bereits machen mussten beim Versuch, weitreichendere Innovationen im Familienunternehmen zu implementieren. So scheiterten beispielsweise vielversprechende Ideen für mehr Nachhaltigkeit in Produktion und Vertrieb an renditeorientierten Stakeholdern und Investor*innen.



„Wärst du bereit, eben auf Profit zu verzichten, wenn du dadurch ‚grüner‘ wirst und dich klimafreundlicher aufstellst? Es beginnt damit, sich von externen Stakeholdern analysieren zu lassen als Unternehmen. Das kostet Geld und führt zur Frage, was wir damit machen. Wir fangen klein an und stellen auf nachhaltigen Kaffee um. Dann sehen wir zu, dass wir in der Produktion andere Materialien verwenden. Wir checken unsere Gebäude mit Blick auf CO₂-Bilanzen. Das heißt, wenn man authentisch und umfassend an das Thema herangeht, dann führt eine Maßnahme zur nächsten. Und das ist wirklich teuer. Wenn du als Unternehmen eigenständig agierst, dann hast du solche Freiheiten vielleicht überhaupt nicht. Aber wenn du gelistet bist und irgendwelche Investoren natürlich eine entsprechende Rendite auf ihr Investment verlangen, wie viel Freiheit hast du dann? Und wie viel Langfristigkeit ist auch möglich, wenn man sich in solchen Abhängigkeiten befindet?“ (Fabian Kienbaum)

Bezüglich des persönlichen Umfelds erzählen NextGens von zwei unterschiedlichen Herausforderungen: Einige berichten, dass ihre Motivation unter **mangelndem Interesse ihrer Peergroup** leidet. Sie wünschen sich mehr Engagement im Freundeskreis und Austausch miteinander zu diesem für sie wichtigen Thema. Manche stellen jedoch auch fest, dass die finanzielle Situation in Freundeskreisen sehr unterschiedlich ist und sie sich deshalb manchmal gern zusätzlich Kontakt zu Personen wünschen, die über einen ähnlichen Budgetrahmen verfügen wie sie selbst.

Nur wenige NextGens fühlen sich wohl dabei, über Geld oder ihr Engagement zu sprechen.

An verschiedenen Stellen der Befragung wird deutlich, dass der Umgang mit dem eigenen Wohlstand zu einem verunsichernden Faktor werden kann. Einige NextGens äußern sogar das Gefühl, dass ihr **Wohlstand in der Gesellschaft ein Tabuthema** ist. Dies gilt insbesondere dann, wenn ihnen das Vermögen noch nicht gehört und sie es nicht “verdient” haben, sondern erben. Selbst unter Zusicherung von Verschwiegenheit im Rahmen der Befragung äußerten sich einige NextGens nur zögerlich, vor allen Dingen, wenn es um den finanziellen Umfang ihres Engagements ging.



„Wie redet man über Geld? Redet man überhaupt über Geld? Wie viel Geld habe ich? Traue ich mich, auf mein Konto zu schauen? Ich habe schon erlebt, dass es Menschen gibt, die tief in ihrer Scham drinsitzen. Genau die würde ich gern an die Hand nehmen, sodass die sich dann gegenseitig an die Hand nehmen. Ich möchte, dass Austausch gefördert wird, dass es okay ist zu sagen: ‚Hallo, ich bin Marlene, und ich habe ein wahnsinniges Vermögen geerbt und möchte jetzt herausfinden, wie ich es sinnvoll nutzen kann – ohne dass ich die große Gönnerin spiele.‘ Wenn ich dazu beitragen kann, dass es diesen Raum zum Austausch gibt, dann haben wir schon viel gewonnen.“ (Marlene Engelhorn)

Fast alle Befragten agieren mit großer Zurückhaltung, was die öffentliche Zurschaustellung von Engagement angeht. Dabei zeigte sich oft ein **Spannungsfeld zwischen den Interessen der NextGens und deren Wahrnehmung durch die Umwelt**. Sie berichten von ihrem persönlichen Wunsch, sich einzubringen, aber auch der Notwendigkeit – besonders als Unternehmen – Engagement zur Imagepflege nutzen zu müssen. Gleichzeitig verspüren sie den Druck der Gesellschaft, sich gemeinnützig zu betätigen, fürchten dabei aber negative Reaktionen der Umgebung, sobald sie sich zu sehr mit ihrem Engagement exponieren. Sie möchten vermeiden, dass die Gesellschaft ihr Engagement negativ auslegt, ihnen sogar Blue- und

Greenwashing vorwirft. Im schlimmsten Fall führen diese Unsicherheit und Angst vor Kritik dazu, dass NextGens sich überhaupt nicht engagieren.

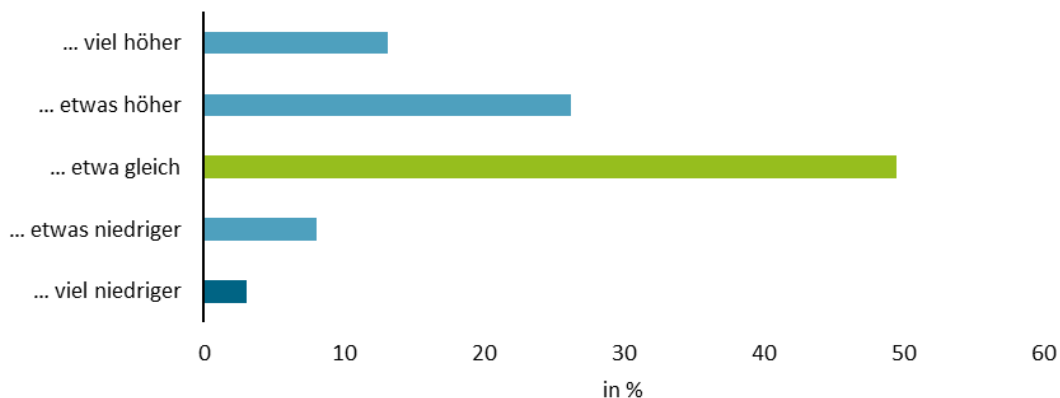
Greenwashing und Bluewashing sind Marketingstrategien, mit denen Organisationen versuchen, ihr Image zu verbessern. Unter Greenwashing versteht man die Vermittlung eines falschen Eindrucks oder die Bereitstellung irreführender Informationen über die Umweltfreundlichkeit eines Unternehmens, einer Institution oder einzelner Produkte. Unter anderem kann dies durch Geldspenden für ökologische Projekte oder PR-Maßnahmen versucht werden. Bluewashing ist das soziale Pendant zu Greenwashing – hier liegt der Fokus auf dem Werben mit vermeintlich sozialen, statt ökologischen, Kampagnen und Botschaften.

Die Erwartungen der Öffentlichkeit an vermögende Menschen, sich für gesellschaftliche Themen einzusetzen, werden als deutlich gestiegen wahrgenommen, u. a. weil die Dringlichkeit des Handelns mit Blick auf globale Krisen zunimmt. Einige NextGens monieren, dass vonseiten der Gesellschaft und der Medien häufig mehr Kritik als Wertschätzung geäußert wird. Unter anderem aus diesem Grund sind sie sehr vorsichtig damit, wie und mit wem sie ihr gesellschaftliches Engagement teilen bzw. ob und wie sie sich überhaupt engagieren. Diese komplexe Situation erfordert Reflexion und eine klare Haltung, die sich insbesondere bei jüngeren NextGens erst noch ausbilden muss, um aktiv Themen zu setzen und das eigene Engagement selbstbewusst zu betreiben.



„Die Familienunternehmer*innen wollen weg von einfacher Charity, hin zu langfristigen Projekten, die authentisch sind und wo man sagen kann: ‚Hey, das macht wirklich Sinn. Das ist jetzt nicht nur mal so gemacht, um das Image hochzuhalten.‘ Denn so etwas bringt ja auch langfristig nichts. Und dann sagen die Leute auch wieder, das hätte man nur des Images wegen gemacht und nicht wirklich ernst gemeint.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

**Wie schätzen Sie Ihr persönliches Interesse an gesellschaftlichem Engagement gegenüber dem Ihrer Vorgängergeneration(en) ein?
Ihr persönliches Interesse an dem Thema ist ...**

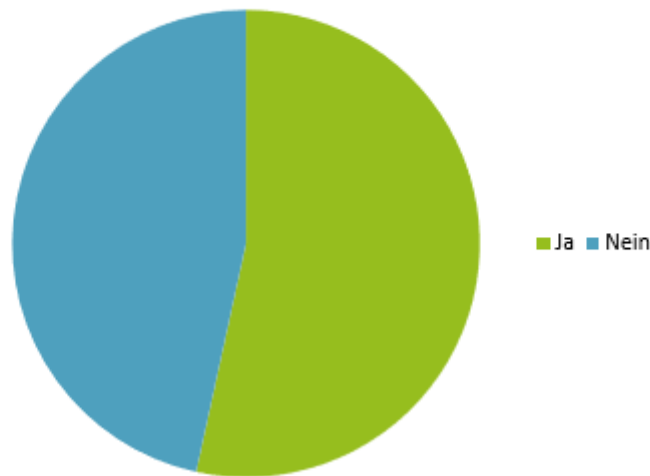


NextGens fühlen sich im Engagement limitiert, wenn sie noch keinen Zugriff auf das Familienvermögen haben.

Das Engagement vieler befragter NextGens wird dadurch limitiert, dass sie oft **noch keinen Zugriff auf das Familienvermögen** haben. Dieses verbleibt vorerst in den Händen der vorherigen Generation, wodurch die Mittel der NextGens begrenzt sind. In dieser Phase widmen sich viele besonders jüngere NextGens Engagementformen, die nicht mit finanziellen Zuwendungen verknüpft sind, beispielsweise ehrenamtlichen Tätigkeiten in Vereinen, während des Studiums oder Ausbildung oder während Auslandsaufenthalten.

Andere etwas ältere NextGens arbeiten am eigenständigen Vermögensaufbau durch eine Karriere innerhalb oder außerhalb des Familienunternehmens. Insbesondere in den ersten Jahren der Berufstätigkeit bleibt oftmals wenig Zeit für ehrenamtliche Tätigkeiten. Viele von ihnen versuchen jedoch, **innerhalb der Unternehmen positive Veränderungen** herbeizuführen.

Haben Sie direkte Einflussmöglichkeiten auf verfügbares Geld des Familienunternehmens, das Sie für philanthropische Zwecke einsetzen können?



Die Unzufriedenheit einiger NextGens mit politischen Rahmenbedingungen verhindert mehr Engagement.

Insbesondere die qualitativen Interviews zeigten, dass für einige NextGens ein unmittelbarer Zusammenhang herrschte zwischen der Motivation, sich für die Gesellschaft einzusetzen, und der **Zufriedenheit mit der aktuellen Politik**. Einige NextGens äußern sich kritisch gegenüber konkreten politischen Entscheidungen und Entscheidungsträger*innen. Sie beklagen beispielsweise zu viel Bürokratie im Zusammenhang mit Unternehmensengagement, weisen auf die rechtlichen Hürden bei Auslandsspenden hin oder zeigen sich unzufrieden mit der hohen Besteuerung des Mittelstands, die sie von stärkerem philanthropischem Einsatz abhält.

Auch **Unsicherheit in Bezug auf die rechtlichen Rahmenbedingungen** wird deutlich, wenn beispielsweise eine Interviewpartnerin von der Angst vor dem Verdacht verdeckter Gewinnausschüttung spricht, die sie von einigen Unterstützungsformen Abstand nehmen lässt. Viele NextGens sind sich einig darin, dass der Staat **stärkere Anreize für Engagement bieten** sollte. Ihrer Meinung nach würden sich mehr Wohlhabende gemeinnützig einbringen, wenn dies unter anderem auf steuerlicher Ebene stärker gefördert würde.

Einige NextGens, die sich besonders für soziale Veränderungen einsetzen, zeigen sich **unzufrieden mit dem zögerlichen Eingreifen des Staats** in gesellschaftliche Entwicklungen. Sie haben den Eindruck, dass zivilgesellschaftliches Engagement bei wichtigen Themen lediglich einen geringen – oder zu langsamen – Effekt hat. Während kleinere Initiativen und Non-Profit-Organisationen laut NextGens sich häufig über Jahre an Reizthemen abarbeiten, könnte die Politik durch eindeutige Gesetzgebung schnell und effizient Tatsachen schaffen, was bspw. beim Thema der Frauenquote sichtbar wird. Dennoch kann auch das Engagement von NextGens dazu beitragen, den Staat zum Handeln zu drängen.



„Wir haben die Möglichkeit, Veränderungen durch politische Interessenvertretung voranzubringen – mit dem üblichen Instrumentenkasten. Ich treibe zum Beispiel mit mehreren Partnern die Initiative für eine produktive Verwendung sogenannter nachrichtenloser Assets voran. Das sind z. B. Konten, die keine bekannten Besitzer haben und auf denen Unsummen schlummern, die wir als Gesellschaft für gemeinnützige Zwecke nutzen sollten. Ich habe bis dato eine sechsstellige Summe für das Thema ausgegeben und mich in vielerlei Hinsicht eingesetzt. Jetzt steht es im Koalitionsvertrag und wird hoffentlich in den nächsten zwei Jahren von der Bundesregierung umgesetzt. Ich finde, wer einen bekannten Namen hat, kann und sollte damit in politischen Kreisen Türen für gute Zwecke öffnen. Insofern ist der Familienname neben den Ressourcen Zeit und Geld ebenfalls ein potenziell wirkmächtiges Asset.“ (Antonis Schwarz)

*Nachrichtenlose Assets sind Vermögenswerte, die keiner Person direkt zugeordnet werden können, da Vermögensinhaber*innen verstorben sind und Erb*innen nichts über die Vermögenswerte wissen oder es keine Erb*innen gibt.*

09

Es ginge so viel

MEHR

WAS

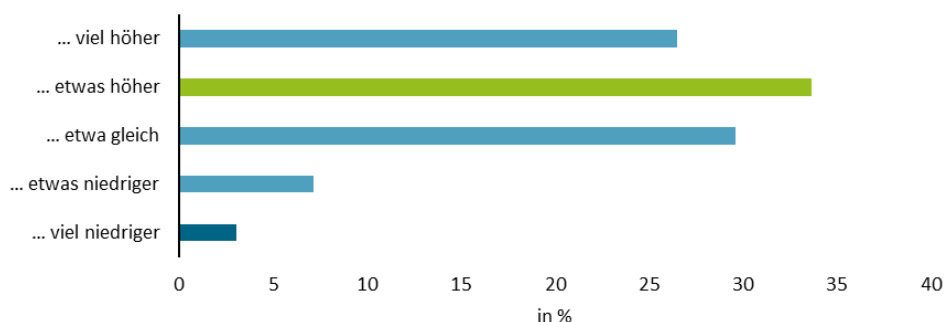
wünschen sich NextGens?

NextGens wünschen sich mehr Austausch, neue Formate und innovative Netzwerke.

Themenbezogener Austausch:

Fast alle befragten NextGens sind sich einig, dass der Austausch untereinander intensiviert werden sollte. Besonders bei Themen wie Impact Investing oder Stiftungsgründung besteht ein großes Potenzial, sich gegenseitig zu unterstützen und **von Erfahrungen anderer NextGens zu profitieren**, denen ebenfalls ein starkes Interesse an sozialem Engagement zugeschrieben wird.

Wie schätzen Sie das grundsätzliche Interesse Ihrer Generation an gesellschaftlichem Engagement gegenüber dem Ihrer Vorgängergeneration(en) ein? Das Interesse Ihrer Generation an dem Thema ist ...



Formate für Austausch:

Einige NextGens sprechen sich dafür aus, das Thema gesellschaftliches Engagement in öffentlichen Formaten stärker sichtbar zu machen. Sie zeigen sich enttäuscht davon, dass Engagement besonders im Unternehmensumfeld noch zu wenig Beachtung erfährt. Dies zeigt sich unter anderem bei Tagungen und Konferenzen, wo wirtschaftliche Themen die Tagesordnung beherrschen und **Engagement bestenfalls als Randthema** in Erscheinung tritt.

Eine andere Gruppe an NextGens bevorzugt das Intensivieren des nicht-öffentlichen Austauschs. Sie argumentieren, dass die **Intimität eines geschützten Raums** dabei helfen kann, das Thema offen zu behandeln. So wünschen sie sich bspw. regelmäßige Abendeinladungen mit Gleichgesinnten, bei denen über den eigenen gesellschaftlichen Beitrag gesprochen wird. Auch nicht-öffentliche Netzwerke wie bspw. Pecunia sind für sie eine gute Option, um

unter dem Siegel der Verschwiegenheit das eigene Engagement durch Reflexion und Austausch zu verbessern.



„Wir haben eine kleine Gruppe gebildet, in der wir uns etwa alle zwei Monate treffen und austauschen. Manchmal braucht man einen Grund, sich mal wieder mit Engagement zu beschäftigen, weil man es im Alltag vergessen kann, wenn zu viel los ist. Die Treffen helfen, trotzdem Accountability herzustellen. Neben unseren konkreten Aktivitäten denken wir auch zusammen darüber nach, wie schwierig es ist, dass wir die Macht haben zu entscheiden, wo das Geld hingehet. Wie sorgen wir also am besten dafür, dass es im Interesse von Menschen ausgegeben wird, die nicht privilegiert sind – und eben nicht unbedingt in unserem Interesse? Ich habe gemerkt, ich kann zwar super viele Bücher über das alles lesen, aber ich habe manchmal trotzdem blinde Flecke, auf die man im Gespräch eben eher aufmerksam wird.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

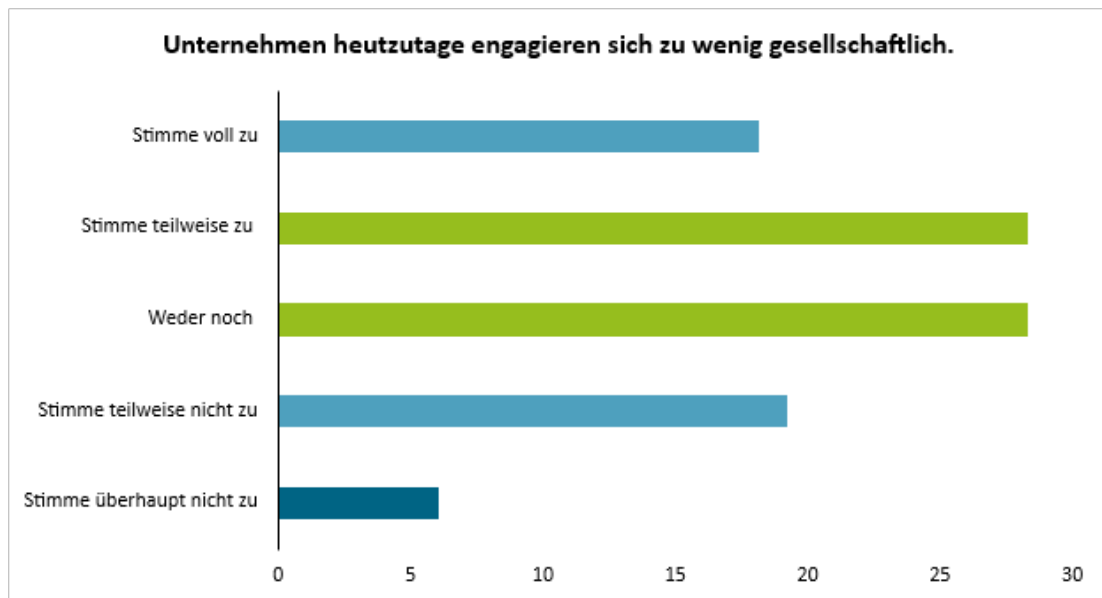
Charakter der Netzwerke:

Viele NextGens haben konkrete Ideen oder Verbesserungsvorschläge, was Netzwerke angeht. So gibt es zum Beispiel den Wunsch nach einem Netzwerk nur für weibliche NextGens. Andere sprechen sich dafür aus, den Austausch internationaler zu gestalten. Sie sind neugierig auf Engagementpraxis aus anderen Teilen der Welt und wünschen sich mehr Vielfalt und Inspiration.

Bestehende Netzwerke werden teilweise als zu konservativ wahrgenommen. So wünschen sich einige NextGens einen **radikaleren Ansatz** und ernsthaftere Diskussion über Werte. Gerade junge Familienunternehmer*innen sollten hier eine Anlaufstelle finden, um die eigenen Familiennormen und ihre Unternehmensstrukturen kritisch zu hinterfragen.

NextGens wünschen sich mehr Courage und mehr authentisches Engagement von anderen NextGens.

Im Rahmen der Befragungen wurden vielfach Wünsche deutlich, die NextGens an ihre Peers richteten. Am häufigsten wurde ein **Appell für mehr Courage** und mehr Mut zu Fortschritt deutlich. Viele NextGens berichten von der Hoffnung, dass die eigene Generation weniger konservativ agiert und beispielsweise beim Thema Nachhaltigkeit einen neuen Schwerpunkt in Familienunternehmen einbringt. Sie wünschen sich, dass NextGens ihre eigenen Privilegien und die Ungerechtigkeit des Themas Erben hinterfragen – und positiv nutzen, um beispielsweise unbequemen oder sogar **Tabu-Themen mehr Sichtbarkeit zu geben** und sich mit anderen zu solidarisieren.



Auch wenn Austausch als sehr wichtig angesehen wird, kritisieren viele NextGens, dass dies oft mehr der Selbstdarstellung als dem echten Engagement für andere dient. Sie wünschen sich mehr konkrete Aktionen und mehr **authentisches Interesse an gesellschaftlicher Veränderung**. Dazu gehört ihrer Meinung nach auch, sich mit dem Impact des eigenen Engagements zu beschäftigen. Dies bedeutet, mehr auf die Wirksamkeit der eigenen Aktivitäten zu achten als auf Image, Bequemlichkeit, Rendite oder Tradition.



„Ich fände es gut, wenn wir auch einen Fonds für die Familie kreieren würden, der nachhaltig ist, damit wir als Familienmitglieder eine Wahl haben. Mir geht es in erster Linie darum, dass wir uns entscheiden können, ob wir unser Geld nachhaltig oder klassisch anlegen wollen. Mir persönlich ist es nämlich egal, ob meine Rendite ein Prozent weniger ist, wenn ich deswegen nachts besser schlafen kann.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

NextGens sprechen sich überwiegend für mehr Anreize für Engagement sowie den Abbau von Bürokratie aus.

Viele NextGens beklagen generell ein **hohes Maß an bürokratischem Aufwand**, wenn sie ihrem Engagement nachgehen. So wird beispielsweise ganz konkret die aufwendige Dokumentation beim Spenden ins Ausland kritisiert, die für Stiftungen nach Meinung einiger NextGens unnötig komplex und damit weniger attraktiv ist.

Insbesondere NextGens, die sich verstärkt mit dem Thema Impact Investing beschäftigen, plädieren zusätzlich für eine Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, um Impact Investing klarer gegen den Missbrauch in Form von Greenwashing abzugrenzen.

Weitreichender als der Wunsch nach Vereinfachung ist der nach Incentivierung. Eine Gruppe NextGens ist sich sicher, dass der Staat durch verschiedene Instrumente das Spenden und Stiften, aber auch Impact Investing stärker fördern könnte. Ganz oben rangiert hier der Wunsch nach weitreichenderen **steuerlichen Vergünstigungen als gezielter Anreiz**. Gerade mit Blick auf die Strukturen von Familienunternehmen sollte der Staat ihrer Meinung nach nicht nur das individuelle Engagement fördern, sondern insgesamt die **Attraktivität von Sozialunternehmertum** durch finanzielle Vergünstigungen erhöhen. Dies könnte nicht nur bei Gründungen einen Effekt auf neue Unternehmen haben, sondern vielleicht sogar etablierte Unternehmen zu einem Umdenken und weitreichenden Veränderungen der eigenen Geschäftspraxis animieren.

10

Von NextGens für

**NEXT
GENS
TIPPS**

für gutes Engagement

Obwohl Engagement ein sehr persönliches Thema ist, das viel mit den eigenen Interessen und Möglichkeiten zu tun hat, nutzten die meisten NextGens die Chance, Tipps für Gleichgesinnte zu formulieren.

Tipps in Bezug auf die Haltung bzw. das Mindset

Nachhaltiges und ernst gemeintes Engagement entsteht über ein Thema, das begeistert. Wer für ein Thema brennt, sich emotional verbunden fühlt, langfristig dabeibleibt und **Spaß am eigenen Einsatz** hat, kann viel erreichen.



„In unserem Urlaub auf Island haben wir über die Jahre ein paar Tausend Bäume gepflanzt – rein aus Überzeugung. Man kann sicherlich darüber debattieren, ob das maximaler Impact war für all die Zeit, die wir da reingesteckt haben. Aber am Ende glaube ich, ist es auch sehr wichtig, dass man eine hohe Identifikation mit der Sache selbst schafft. Wenn Vater und Sohn gemeinsam Bäume pflanzen, dann hat das so einen hohen emotionalen Wert und Faktor. Und jetzt sind wir sehr stolz, dass wir heute da ein kleines Wäldchen haben.“ (Per Ledermann)

Sowohl bei der Entscheidung für ein Thema als auch bei Tiefpunkten kann es helfen, sich ein eigenes Wertegerüst vor Augen zu halten und zu **reflektieren, warum sich der eigene Beitrag lohnt**. Dieser Beitrag muss nicht zwingend aus enormen Spendensummen bestehen oder überaus zeitaufwendigem Ehrenamt. Auch kleinere Beiträge oder Aktionen können Großes bewirken.

Das Engagement profitiert davon, ein **Bewusstsein für das eigene Privileg** zu schärfen. Sich vor Augen zu führen, welche Ressourcen und Stärken man einbringen kann, hilft dabei, sich mit bestmöglicher Wirkung für das gewählte Thema einzusetzen. Gleichzeitig unterstützt eine kritische Betrachtung der eigenen Stellung dabei, ehrlich zu überprüfen, **ob das Engagement authentisch ist** oder ob eher Image- oder PR-Gründe überwiegen.

Für viele NextGens ist es wichtig, sich **Unterstützung für das eigene Engagement** zu suchen. Wer sich Gleichgesinnte sucht, die sich für ähnliche Themen einsetzen oder sogar zur Zusammenarbeit bereit sind, hat weniger das Gefühl, bei schwierigen gesellschaftlichen Herausforderungen gegen Windmühlen zu kämpfen. Zu einer guten Zusammenarbeit mit anderen gehört allerdings auch die Fähigkeit, sich **gegenüber den Erwartungen anderer abzugrenzen**. Wer sich philanthropisch betätigt, soll, wo es nötig scheint, auch lernen, Projekte abzusagen, Spendenanfragen abzulehnen und selbstbewusst eigene Ideen zu verfolgen. Gelingt dies nicht, fühlt man sich schnell ausgenutzt, und es besteht die Gefahr, dass das Engagement jegliche strategische Ausrichtung verliert.



„Ich habe Freunde, die coole gemeinnützige Organisationen gründen und mich dann um finanzielle Unterstützung bitten. Das kann eine richtig schwere Situation sein. Ich stütze mich dann einfach immer auf meine Kriterien und zeige ihnen meinen Spendenplan. Da kann man besser verdeutlichen, worauf man sich konzentriert und dass die neue Organisation im Zweifelsfall eben nicht dazu passt. Bis heute fallen mir solche Diskussionen nicht leicht, aber mittlerweile geht es dank Übung schon viel besser.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

Tipps für das private Engagement

Viele NextGens geben an, dass sie zu wenig über das Thema Engagement wissen. Ihnen fehlen häufig Expertise zu Grundlagen, Hintergründen und ganz konkret Ansprechpartner*innen. Doch dieses Defizit lässt sich beheben. Die meisten NextGens empfehlen anderen, den **Austausch in Netzwerken** zu suchen. Sowohl das Gespräch mit Gleichgesinnten verschiedener Generationen als auch mit Expert*innen hilft beim Wissensaufbau. Darüber hinaus gibt es zu jedem Thema **zahlreiche Bildungsangebote**, die von niedrigschwelliger Literatur bis zu umfangreichen Kursprogrammen reichen.

Gerade im Bereich Impact Investing empfehlen NextGens Weiterbildungen, die mittlerweile von verschiedenen Veranstaltern auch digital angeboten werden. Darüber hinaus steht eine

große Anzahl an neutralen **Quellen wie Rankings und unabhängigen Reports** zur Verfügung. Die regelmäßige Lektüre empfiehlt sich, um den Sektor kennenzulernen und sich auf Investments vorzubereiten. Einen gleichermaßen unterhaltsamen wie ergiebigen Zugang zum Thema Engagement bieten verschiedene Podcasts, die mehrere NextGens mittlerweile für ihre Peers anbieten.



*„Im vergangenen Jahr habe ich einen Podcast ins Leben gerufen. Damit wollte ich einer jüngeren Entscheider-Generation, also einer Nachfolge-Generation, Stimme und Gesicht geben. Wir sollten viel stärker einen gesellschaftlichen Diskurs prägen, uns mit unseren Themen mehr zeigen. Wir sollten nicht nur Zuschauer sein, uns echauffieren und ärgern über politische Entscheidungen. Denn das ist zu einfach. Ich möchte mich stärker einbringen und auch gerne Verantwortung übernehmen.“
(Fabian Kienbaum)*

Wer wenig Zeit zum Wissensaufbau hat, kann sich **maßgeschneiderte Beratung für das persönliche oder das Unternehmensengagement** suchen. Innerhalb der letzten Jahre hat sich speziell zu diesem Thema ein Markt etabliert.

Während viele NextGens den Wunsch nach mehr Expertise teilen, um sich mit einem hohen Gefühl an Sicherheit ihrem qualitativ hochwertigen Engagement zu widmen, äußern gleichzeitig fast alle den gleichen Ratschlag: **Loslegen statt zu lange nachdenken**. Neben rationalen Gründen für oder gegen bestimmte Engagementformen sollte auch das Bauchgefühl berücksichtigt werden. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass es für jede Persönlichkeit und jede Lebenssituation einen passenden Einstieg ins Engagement gibt. Insbesondere Menschen, die wenig Zeit haben, sollten sich eine*n **etablierte*n gemeinnützige*n Partner*in** suchen, der/die einem den administrativen Aufwand abnimmt und verschiedene Engagementformen zum Ausprobieren anbietet.

Für manche Menschen ist ein kurzzeitiges Engagement über wenige Stunden ein guter Einstieg, der sich ggf. später weiter ausbauen lässt. Digitalformate wiederum können sich für eher introvertierte Menschen eignen, die erst einmal mit Distanz ins Engagement hineinschnuppern wollen. Sowohl beim Zupacken als Freiwillige*r als auch beim finanziellen Unterstützen aus der Ferne ist bei Engagementthemen „Learning by Doing“ eine der besten Arten der Weiterbildung. Dieser Tipp trifft sogar beim Impact Investing zu. Hier empfehlen

NextGens, zunächst **mit kleineren Summen zu experimentieren** und darüber Sicherheit zu erlangen.

NextGens positionieren sich sehr unterschiedlich bei der Frage, ob Engagement eher lokal stattfinden sollte oder nicht. Grundsätzlich kann es insbesondere zu Beginn der eigenen Engagementtätigkeit hilfreich sein, **eher lokale Projekte zu unterstützen**, die gut erreichbar sind. Dies hilft beim gegenseitigen Kennenlernen und Aufbauen einer Vertrauensbasis. Auch bei internationalen Projekten sind diese Faktoren ausgesprochen wichtig. Obwohl es mit höherem Aufwand verbunden ist, raten NextGens, immer wieder vor Ort präsent zu sein und Beziehungen zu den lokalen Mitarbeitenden aufzubauen.

Mit Blick auf das Thema Beziehungen teilen NextGens ihre Erfahrungen zur Kommunikation mit Angehörigen, wenn es um Engagement geht. So berichten viele von ihnen, dass das Thema durchaus konfliktbeladen sein kann, falls die Vorstellungen unter den Familienmitgliedern weit auseinandergehen. Gerade sehr abstrakte und komplexe Themen wie die Klimakrise sorgen zwischen den Generationen für Zündstoff. NextGens sollten natürlich versuchen, ihr Wissen weiterzugeben und um Unterstützung zu werben. Falls Familienmitglieder sich dennoch sperren, helfen wiederholte ermüdende Diskussionen wenig. Umso wichtiger ist es dann, **Brücken zu suchen zwischen den unterschiedlichen Interessen** und Kompromisse zu entwickeln. Das nötige Selbstbewusstsein insbesondere in Konfliktsituationen können NextGens dabei aus Peer-Netzwerken ziehen. Auch externe Expertise kann helfen, schwierige Gesprächssituationen aufzulösen.



„Kaum einer redet darüber, aber sie werden in Unternehmerfamilien häufig eingesetzt: Mediatoren! Sie unterstützen zum Beispiel ein- oder zweimal im Jahr, wenn alle Themen und Konflikte auf den Tisch kommen. Ohne einen Mediator verhärten sich schnell die Positionen, insbesondere, wenn es um Change-Management-Themen geht, zu denen oft auch gemeinnütziges Engagement gehört. Gemeinsam mit dem Mediator wird neben den Sachfragen auch an einer guten Beziehung auf Basis positiver Gefühle zueinander gearbeitet, sodass die Kommunikation wieder einfacher wird.“ (Antonis Schwarz)

Tipps für das Unternehmensengagement

An verschiedenen Stellen der Befragung zeigte sich, dass viele NextGens besonders beim Einstieg ins Familienunternehmen eigene Themenschwerpunkte setzen möchten. Insbesondere Nachhaltigkeit ist das, was die meisten umtreibt. Gleichzeitig werden auch Unsicherheiten angesprochen: Bin ich qualifiziert genug, Veränderung anzustoßen? Wie stark darf ich mich als NextGen von Anfang an in den Betrieb einmischen? Kann ich meine Ideen auch gegen Widerstand und Tradition durchsetzen? Hier hilft es, am eigenen Selbstbewusstsein zu arbeiten und ggf. bereits **an anderer Stelle Erfahrungen zu sammeln**, die auf das Unternehmen übertragen werden können. Die Vorschläge reichen von ersten Karriereschritten in anderen Firmen über das Mitlaufen in untergeordneten Positionen innerhalb des Familienunternehmens bis zum Vorantreiben von Ausgründungen, in denen oft größere Freiräume bestehen. Mit **Expertise, Selbstvertrauen und Standing** lassen sich gerade weitreichende Veränderungen leichter implementieren.

Vorerfahrungen helfen zudem dabei zu verstehen, wie in anderen Unternehmen Engagement gelebt wird. Zusammen mit **Peeraustausch und Benchmarking** ergibt sich ein guter Überblick darüber, was in der eigenen Branche möglich ist und wo ggf. Vorbilder zu finden sind, von denen gelernt werden kann. Neben dem Blick nach außen ist jedoch auch der Blick nach innen eine Grundvoraussetzung, um sinnvolle Changeprozesse anzuregen. NextGens raten dazu, sich Zeit dafür zu nehmen, das eigene Familienunternehmen sehr genau zu verstehen, bevor sie an zu vielen Grundpfeilern rütteln. **Veränderungen brauchen Geduld**, insbesondere weil es unabdingbar ist, auch die Mitarbeitenden im Prozess mitzunehmen. Gerade Engagementthemen leben oft von der Begeisterung der Belegschaft, die bei übereiltem Handeln gegebenenfalls nicht mehr mitzieht.



„Ich hatte die ganze Zeit das Gefühl, ich mache viel zu wenig und es geht nicht schnell genug. Da habe ich gemerkt, dass es vielleicht nicht der beste Weg ist, dieses Engagement aus einem Schuldgefühl heraus zu machen. Es sollte eher aus einem Verantwortungsgefühl kommen. Ich kann neue Wege gehen, aber das muss auch nicht alles dieses Jahr passieren. Da kann ich mir auch zwei, drei Jahre für nehmen, bis ich meinen Weg gefunden habe. Ich habe einfach gemerkt, dass ich das ein bisschen weniger krampfhaft machen sollte.“ (Anonymisierte Aussage aus einem Interview)

„Um das Nachhaltigkeitsthema im Unternehmen nach vorne zu bringen, wähle ich jetzt einen neuen Ansatz: Ich gehe zu meinem Urgroßvater zurück und schaue, was es bei uns historisch im Familienunternehmen gibt, das schon immer da war. Es ist nicht im modernen Sinne nachhaltig, aber trägt schon diese Philosophie in sich. Ich bin in Kontakt mit der Archivarin getreten und habe mich durch das kleine Familienmuseum gegraben auf der Suche nach Anekdoten. Und da gibt es viele! Angefangen von Kartoffellisten aus dem Zweiten Weltkrieg, wo meine Vorfahren versucht haben, Mitarbeitende zu unterstützen. Oder bei den ersten Tuben, die er damals entwickelt hatte, um nachhaltig und holistisch zu wirtschaften. Mit diesem Storytelling kannst du die Familie mitnehmen.“ (Dania Hückmann)

Einige NextGens weisen allerdings auch darauf hin, dass Strukturen in manchen Traditionsunternehmen nur schwierig aufzuweichen sind. Sie raten in solchen Fällen dazu, sich nicht am Verbessern aktueller Maßnahmen abzuarbeiten. Wo auch nach viel Geduld und Kompromissbereitschaft keine Verbesserungen abzusehen sind, da lohnt es sich eher, alte Prozesse komplett durch neue zu ersetzen. Insbesondere bei Engagementthemen berichten viele von ihnen, dass **externe Beratung und Strategieworkshops** ihnen helfen konnten, Themen wie Engagement und Nachhaltigkeit neu zu denken. Von guten Konzepten ließen sich Mitarbeitende oft besser überzeugen als von kleinteiligen Anpassungen bei langjährigen Prozessen, die bereits überholt erschienen.

11

ZU
GUTER
LETZT

Im Rahmen dieser Studie wurde das gesellschaftliche Engagement von NextGens, den Nachfolger*innen und/oder Erb*innen von Familienunternehmen der zweiten oder späteren Generation, untersucht. Aufgrund der hohen Heterogenität unserer Befragungsgruppe muss selbstverständlich berücksichtigt werden, dass die Erkenntnisse der Studie nicht repräsentativ für alle Familienunternehmen und NextGens im deutschsprachigen Raum sind.

Bereits in den vorherigen Generationen der Familienunternehmen spielt das soziale und gesellschaftliche Engagement auf privater, familiärer und unternehmerischer Ebene eine wichtige Rolle. Dennoch verdeutlichen die Erkenntnisse dieser Studie, dass die nächste Generation teilweise anders über Eigentum nachdenkt als die Vorgängergeneration(en) und NextGens sich dem Themengebiet vor allem voller Verantwortungsbewusstsein, Tatendrang und innovativer Ansätze nähern. Es wird deutlich, dass die befragten NextGens auch in Zukunft anstreben, ihr gesellschaftliches Engagement beizubehalten oder noch auszubauen. Zusätzlich haben viele NextGens erkannt, dass klassische Philanthropie allein nicht ausreicht, um die Probleme unserer Zeit zu lösen. Sie vertreten den Standpunkt, dass die Unternehmen der Zukunft im Kern nachhaltiger werden und sich mehr an Sinn anstatt an Gewinn orientieren müssen. Viele Nachfolger*innen verfolgen das Ziel, das eigene Familienunternehmen grundlegend nachhaltiger aufzustellen, sobald sie in der vollen Verantwortung sind.

In Anbetracht der Herausforderungen, denen sich unsere Gesellschaft aktuell und in den kommenden Jahren stellen muss, stimmt die Einstellung der NextGens, mit diesen umzugehen, positiv und lässt mit Hoffnung in die Zukunft blicken.

Danksagung

Wir danken allen Teilnehmenden der Interviews und Onlineumfrage, die diese Studie durch ihre inhaltlichen Beiträge ermöglichen haben, u.a.:

- Dr. Adrian Fuchs
- Alessandro Braglia
- Dr. Anaël Labigne
- Annika von Mutius
- Antonis Schwarz
- Benjamin Ege
- Coraly von Georg
- Dania Hückmann
- Daniel Hager
- Elias Bosch
- Fabian Kienbaum
- Prof. Dr. Falko Paetzold
- Felix Oldenburg
- Florian Nanz
- Frederic Horsch
- Jon Gonder
- Julia Winkler
- Julie Engelhorn
- Lara Kufferath
- Lena Schaumann
- Dr. Leonie Fittko
- Prof. Dr. Matthias Waldkirch
- Octavian Graf Pilati
- Patrick Knodel
- Per Ledermann
- Peter Brock
- Dr. Philipp A. Bierl
- Philipp Fissler-Pechtl
- Philipp Gerber
- Raphael Langenscheidt
- Renée Horster
- Dr. med. Sebastian Schellhaas
- Stefanie Bremer
- Dr. Susanne Hillebrand
- Tobias Merckle
- Viktoria Oder

Ein besonderer Dank gilt außerdem dem erweiterten Projektteam, das an der Erarbeitung der Studie unterstützt hat, allen voran Nahide Pooya, Carolin Hohenegger, Igor Ryabinin und Judith Helfmann-Hundack.

Zum Abschluss bedanken wir uns sehr herzlich bei den Förderpartner*innen von der Bill & Melinda Gates Foundation sowie der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), ohne die die Arbeit an der Studie nicht möglich gewesen wäre.

Quellen und weiterführende Literatur

- Bertelsmann Stiftung (2020). Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Deutschland 2020. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. URL <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/gesellschaftlicherzusammenhalt-in-deutschland-2020>
- Brown, K., Wood, D., Paetzold, F. (2019). Impact Investing for the Next Generation: Insights from Young Members of Investor and Business Families. World Economic Forum.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Then, V., & Schmidt, T. (2020). Impact Investing in Deutschland 2020 – Ein dynamischer Wachstumsmarkt. URL <https://bundesinitiative-impact-investing.de/wp-content/uploads/2020/12/Impact-Investing-in-Deutschland-2020.pdf>
- Decker, C., & Günther, C. (2016). Coordinating family entrepreneurship: When money seeks opportunity. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(1), 46-61.
- Grabka, M. M., & Halbmeier, C. (2019). Vermögensungleichheit in Deutschland bleibt trotz deutlich steigender Nettovermögen anhaltend hoch. *DIW Wochenbericht*, 86(49), 735-745.
- Deloitte (2018). Millennial Survey. URL <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/content/Millennial-Survey-2018.html>
- Dyer Jr, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Effektiveraltruismus.de (2022). Kerngedanken. URL <https://www.effektiveraltruismus.de/>
- Ernst & Young (2020). Nachhaltiger Konsum. URL https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2020/05/ey-nachhaltiger-konsum-2020.pdf
- Feliu, N., & Botero, I. C. (2016). Philanthropy in family enterprises: A review of literature. *Family Business Review*, 29(1), 121-141.
- Haller, K., Lee, J., & Cheung, J. (2020). Meet the 2020 consumers driving change. IBM Institute for Business Value. URL <https://www.ibm.com/downloads/cas/EXK4XKX8>
- Kammerlander, N., & Rankers, C. (2021). Nachhaltigkeit – Frauen schaffen Zukunft. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.
- May, P., Eiben, J., & Peter, F. v. (2008). Gemeinnütziges Engagement von Familienunternehmen - Die stillen Geber. INTES Institut für Familienunternehmen, Vallendar.
- Purpose Foundation (2021). Verantwortungseigentum: Zur Resonanz von Familienunternehmen auf eine spezifische Option für die Nachfolgeregelung. URL https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose_book_de.pdf
- PwC (2019). Surviving the Retail Apocalypse. URL <https://www.pwc.de/de/human-resources/studie-surviving-the-retail-apocalypse.pdf>

- Resourcegeneration.org (2022). Resource generation: Who we are. URL <https://resourcegeneration.org/who-we-are>
- Send-ev.de (2022). Social Entrepreneurship. URL <https://www.send-ev.de/social-entrepreneurship/definition-kriterien/>
- Stiftung Familienunternehmen (2017). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. URL https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-volkswirtschaftliche-Bedeutung-der-Familienunternehmen-2019_Stiftung_Familienunternehmen.pdf
- Taxmenow.eu (2022). Was wir tun: Initiative. URL <https://www.taxmenow.eu/was-wir-tun>
- Uhlener, L. M., van Goor-Balk, H. A., & Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of small business and enterprise development*, 11(2), 186-194.
- UN (2022). Department of Economic and Social Affairs: The 17 Goals. URL <https://sdgs.un.org/goals>.
- Welsh, D. H. B., Memili, E., Rosplock, K., Roure, J., & Segurado, J. L. (2013). Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: A stewardship theory perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 213-227.
- White, K., Hardisty, D. J., & Habib, R. (2019). The Elusive Green Consumer. *Harvard Business Review*, 11, 124-133.
- Zahra, S. A., Labaki, R., Abdel, S. G., & Sciascia, S. (2014). *Family firms and social innovation: Cultivating organizational embeddedness*. London: Sage Publications.

Die Autorinnen

Julia Kaesemann



Seit 2018 arbeitet Julia Kaesemann für das gemeinnützige Beratungs- und Analysehaus PHINEO in Berlin. An der Schnittstelle zwischen Beratung und Kommunikationsmanagement verantwortet sie als Projektleiterin die Studie NextGen. Darüber hinaus arbeitet sie gemeinsam mit Wirtschaft, öffentlicher Hand und gemeinnützigen Organisationen zu weiteren Themen im Bereich Soziales Engagement und Collective Impact.

Prof. Dr. Nadine Kammerlander



Professor Dr. Nadine Kammerlander ist seit 2015 Professorin an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Zuvor war die diplomierte Physikerin und promovierte Betriebswirtschaftswissenschaftlerin als Assistenzprofessorin an der Universität St. Gallen tätig. In Lehre und Forschung beschäftigt sie sich mit den Themen Innovation, Mitarbeitende und Governance in Familienunternehmen und Family Offices. Ihre wissenschaftlichen Beiträge sind in internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht und mit renommierten Forschungspreisen ausgezeichnet worden.

Michelle Duffner



Michelle Duffner schloss 2021 ihr Studium an der WHU – Otto Beisheim School of Management ab und forschte im Rahmen ihrer Thesis am Lehrstuhl für Familienunternehmen zu Kooperationen zwischen Familien- und Sozialunternehmen. Während sowie im Anschluss ihres Studiums arbeitete sie beim Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. Aktuell arbeitet Michelle als Praktikantin beim United Nations Global Compact in New York.

Vivian Görg



Seit November 2020 promoviert Vivian Görg als externe Doktorandin am Lehrstuhl für Familienunternehmen der WHU – Otto Beisheim School of Management. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit Werten und Nachhaltigkeit in Familienunternehmen und Unternehmer*innenfamilien mit besonderem Fokus auf Family Offices und Impact Investing. Daneben ist sie für ein Family Office tätig und engagiert sich als Vorständin einer Stiftung für Kinder und Jugendliche.

Impressum

1. Auflage, Juni 2022

© PHINEO gemeinnützige AG, Berlin Anna-Louisa-Karsch-Str. 2, 10178 Berlin

Tel.: +49 30 520 06 54 00

Fax: +49 30 520 06 54 03

info@phineo.org , → www.phineo.org

Autor*innen:

Julia Kaesemann

julia.kaesemann@phineo.org

Prof. Dr. Nadine Kammerlander

nadine.kammerlander@whu.edu

Michelle Duffner

michelle.duffner@whu.edu

Vivian Görg

vivian.goerg@whu.edu

Gestaltung & Illustration:

PHINEO gemeinnützige AG

NEXT GENS

ZWISCHEN
ERBE UND
IDEALISMUS



MEHR: www.phineo.org

Wir bedanken uns bei allen Partnerinnen und Partnern dieser Publikation.

© PHINEO gemeinnützige AG 2022 www.phineo.org