

6. „wir“-Barometer:

So sichern Unternehmerfamilien ihr Vermögen

Ergebnisse einer Umfrage unter Gesellschaftern von großen und mittelgroßen Familienunternehmen in Deutschland in Zeiten von Zoll- und Handelskonflikten, Populismus und Kriegen

Herausgeber



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Kooperationspartner



Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmerfamilien stehen weiterhin vor komplexen Herausforderungen, wenn es um den langfristigen Schutz und Erhalt ihres Familienvermögens geht. Um die aktuelle Stimmungslage unter ihnen sowie ihre Investitions- und Allokationsstrategien zu erfassen, erheben „wir – Das Magazin für Unternehmerfamilien“ aus der F.A.Z.-Verlagsgruppe, die WIFU-Stiftung und Pictet Private Wealth Management Deutschland einmal jährlich Daten.

Die vorliegende 6. Ausgabe des „wir“-Barometers basiert auf einer Befragung, die vom 15. Januar bis 9. Februar 2026 durchgeführt wurde, etwa neun Monate nach Donald Trumps „Liberation Day“, aber noch vor Beginn des Iran-Kriegs. Insgesamt haben 140 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt; unvollständige Rückmeldungen wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Mit 82 Prozent bilden Gesellschafter, die im operativen Geschäft des Familienunternehmens oder in dessen Kontrollgremien tätig sind, die deutliche Mehrheit der Teilnehmer.

Das „wir“-Barometer verfolgt das Ziel, relevante Entwicklungen in der strategischen Ausrichtung des Vermögens und des Familienunternehmens sichtbar zu machen. Allen Teilnehmern, die sich die Zeit für die Beantwortung genommen haben, sei an dieser Stelle ausdrücklich gedankt.

Eine erkenntnisreiche Lektüre wünschen

Petra Gessner
Chefredakteurin
wir – Das Magazin für
Unternehmerfamilien

Oliver Holtz
Stellvertretender Leiter
Pictet Wealth Management
Deutschland

Prof. Dr. Tom Rüsen
Geschäftsführender Vorstand
WIFU-Stiftung

Impressum

Verlag:
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe,
Pariser Str. 1,
60486 Frankfurt am Main,
E-Mail: verlag@faz-bm.de

HRB Nr. 53454,
Amtsgericht Frankfurt am Main

Geschäftsführer:
Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Chefredakteurin:
Petra Gessner (v.i.S.d.P.)

Redaktion:
Sarah Bautz, Cornelia Korinth, Johannes Sill
wir-Magazin,
Subbelrather Str. 15a, 50823 Köln
Telefon: (069) 75 91-26 16
E-Mail: redaktion@wirmagazin.de

Herausgeber:
Erwin Stückling

Gestaltung & Konzept: Ina Wolff,
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH

© Alle Rechte vorbehalten.
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH, 2026.

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau

einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden. Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie beim F.A.Z.-Archiv unter nutzungsrechte@faz.de oder Telefon: (069) 75 91-29 01 erwerben. Nähere Informationen erhalten Sie hier: www.faz-archiv.de/nutzungsrechte.

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des Magazins „wir“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotografien/Grafiken wird keine Haftung übernommen. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die auf der Homepage abgedruckt sind.

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren

Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

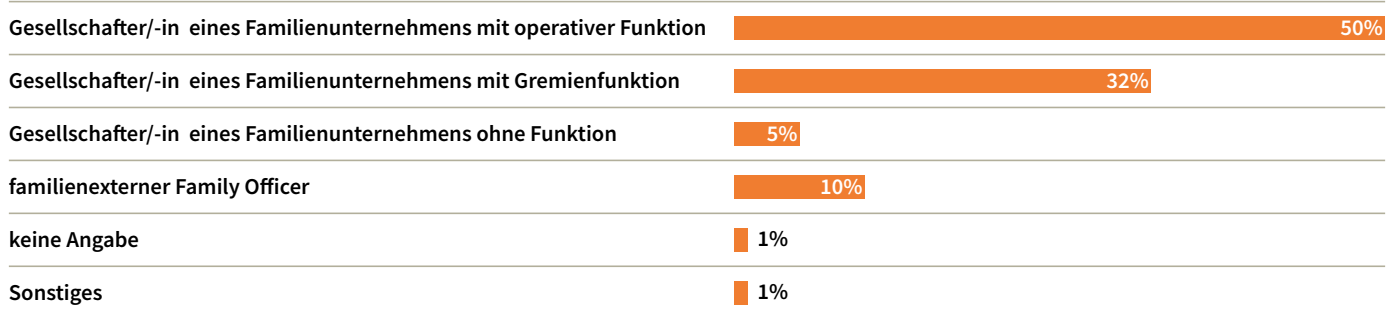
ISSN: 1862-7161

Eine Publikation von

F.A.Z.
BUSINESS
MEDIA
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Die Teilnehmer der Umfrage (statistische Angaben)

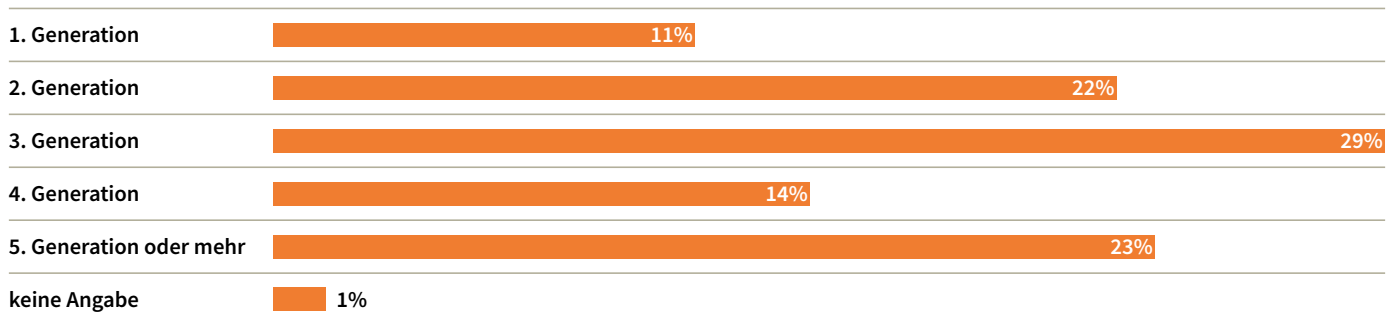
In welcher Funktion sind Sie tätig? (n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

An der Barometer-Umfrage nahmen insgesamt 140 Personen teil. Die Hälfte der Befragten sind Gesellschafter eines Familienunternehmens mit operativer Funktion, also aktiv im Tagesgeschäft tätig. Knapp ein Drittel (32 Prozent) nimmt als Gesellschafter eine Gremienfunktion wahr, etwa in Aufsichtsräten, Beiräten oder Gesellschafterausschüssen. Weitere 5 Prozent sind Gesellschafter ohne spezifische Funktion im Unternehmen, 10 Prozent familienexterne Family Officer. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (87 Prozent) gehört somit selbst zur Unternehmerfamilie und ist in unterschiedlichem Maße in die Führung oder Kontrolle des Familienunternehmens eingebunden.

In welcher Generation befindet sich Ihr Familienunternehmen? (n=140)



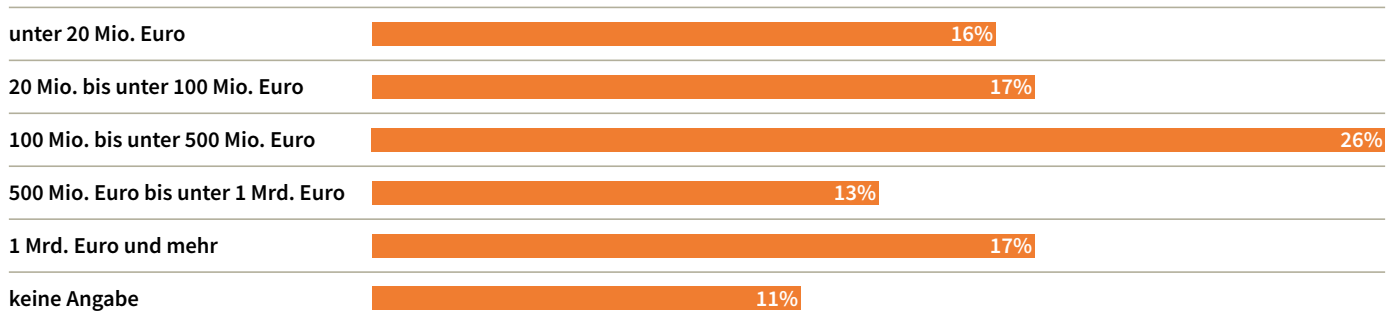
Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

Nahezu zwei Drittel (66 Prozent) der Befragten sind Vertreter von Familienunternehmen, die auf eine lange Historie zurückblicken und sich seit mindestens drei Generationen in Familienhand befinden. Am stärksten vertreten ist die dritte Generation mit 29 Prozent, gefolgt von denen, die aus Unternehmen in der fünften Generation oder mehr stammen (23 Prozent). 22 Prozent der Befragten repräsentieren Unternehmen der zweiten Generation, während 14 Prozent zur vierten Generation zählen. Lediglich 11 Prozent der Befragten sind Gründer, deren Unternehmen sich folglich in der ersten Generation befindet.

6. „wir“-Barometer

März 2026

Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens im vergangenen Geschäftsjahr? (n=140)

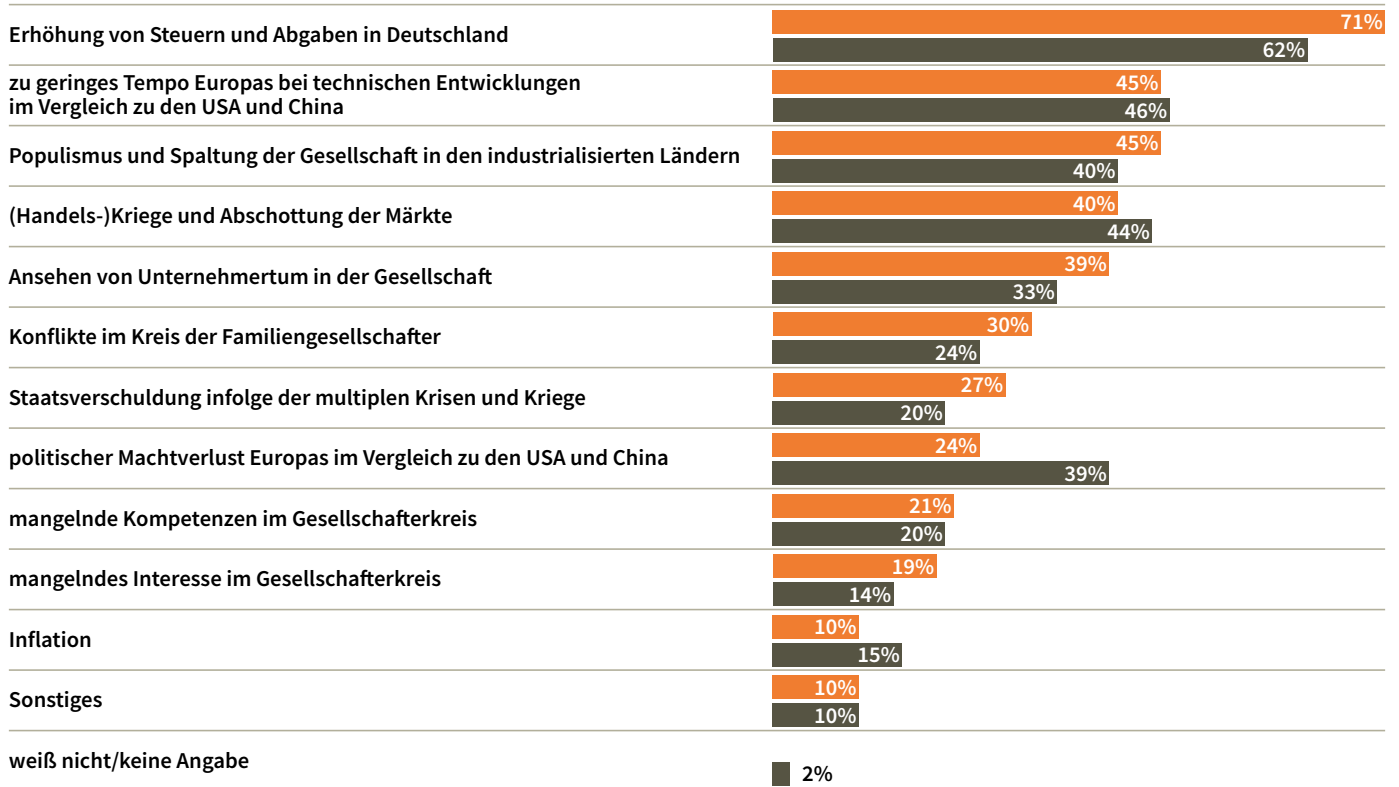


Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

Die Unternehmen der Barometer-Teilnehmer erwirtschaften unterschiedlich hohe Umsätze. Das größte Segment bilden mit 26 Prozent Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 100 Millionen und 500 Millionen Euro. Jeweils 17 Prozent entfallen auf Unternehmen mit 20 Millionen bis unter 100 Millionen Euro sowie auf Großunternehmen mit mindestens einer Milliarde Euro Umsatz oder mehr. 16 Prozent der teilnehmenden Unternehmen erwirtschaften weniger als 20 Millionen Euro, während 13 Prozent in der Kategorie zwischen 500 Millionen und einer Milliarde Euro angesiedelt sind. Insgesamt stammen 56 Prozent der Befragten aus einem Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 100 Millionen Euro.

Die Ergebnisse der Umfrage

Worin sehen Sie die größte Bedrohung für den Erhalt des Familienvermögens? (Mehrfachauswahl möglich, n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

■ = 2026 ■ = 2025

Die erste Frage des „wir“-Barometers beschäftigt sich mit den Bedrohungen, die die Befragten für den Erhalt und die Sicherung des Familienvermögens sehen. Mehrfachantworten waren erlaubt. Der Vergleich zur Barometer-Umfrage aus dem Vorjahr zeigt: Die meisten Positionen haben höhere Zustimmungswerte erhalten als im vergangenen Jahr. Das heißt, die Befragten sehen die Bedingungen für den Erhalt des Familienvermögens zunehmend kritisch.

71 Prozent und damit mit Abstand die meisten Befragten betrachten die Erhöhung von Steuern und Abgaben in Deutschland als größte Gefahr für den Erhalt des Familienvermögens. **An zweiter Stelle rangieren gleichauf mit jeweils 45 Prozent das zu geringe Tempo Europas bei technischen Entwicklungen im Vergleich zu den USA und China sowie der Populismus und die Spaltung der Gesellschaft in den industrialisierten Ländern.**

Handelskriege und die Abschottung der Märkte bereiten 40 Prozent der Befragten Sorgen, während 39 Prozent das gesellschaftliche Ansehen von Unternehmertum als Risikofaktor identifizieren. Konflikte im Kreis der Familiengesellschafter stellen für 30 Prozent eine Bedrohung dar. Die Staatsverschuldung infolge multipler Krisen und Kriege sehen 27 Prozent kritisch, den politischen Machtverlust Europas gegenüber den USA und China 24 Prozent. Mangelnde Kompetenzen im Gesellschafterkreis bewerten 21 Prozent als problematisch, fehlendes Interesse innerhalb des Gesellschafterkreises 19 Prozent. **Die Inflation beschäftigt nur noch 10 Prozent der Teilnehmenden – im Jahr 2025 waren es noch 15 Prozent, 2024 sogar noch 28 Prozent der Befragten, die in der Inflation eine Gefahr für den Erhalt des Familienvermögens sehen.**

Die größten Veränderungen gegenüber 2025

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Befragten den Erhalt ihres Familienvermögens von mehr Aspekten bedroht sehen als im vergangenen Jahr. **Am stärksten zugenommen hat die Sorge vor möglichen Steuer- und Abgabenerhöhungen: Der Anteil der Befragten kletterte um 9 Prozentpunkte auf 71 Prozent.** Im Jahr 2024 lag er lediglich bei 55 Prozent. Seit Beginn der Barometer-Erhebung haben die Befragten noch nie so deutlich und in so großer Mehrheit diese Sorge geäußert.

Der Anteil derjenigen, die in der Staatsverschuldung infolge der multiplen Krisen eine Gefahr für das Familienvermögen sehen, stieg um 7 Prozentpunkte von 20 auf 27 Prozent. Auch familieninterne Spannungen rücken stärker in den Fokus: **Konflikte im Kreis der Familiengesellschafter nennen 30 Prozent als Gefahr, ein Anstieg um 6 Prozentpunkte.** Ebenfalls erhöht hat sich der Anteil der Befragten, die sich um das gesellschaftliche Ansehen von Unternehmertum sorgen, und zwar um 6 Prozentpunkte auf nunmehr 39 Prozent gegenüber 33 Prozent im Vorjahr.

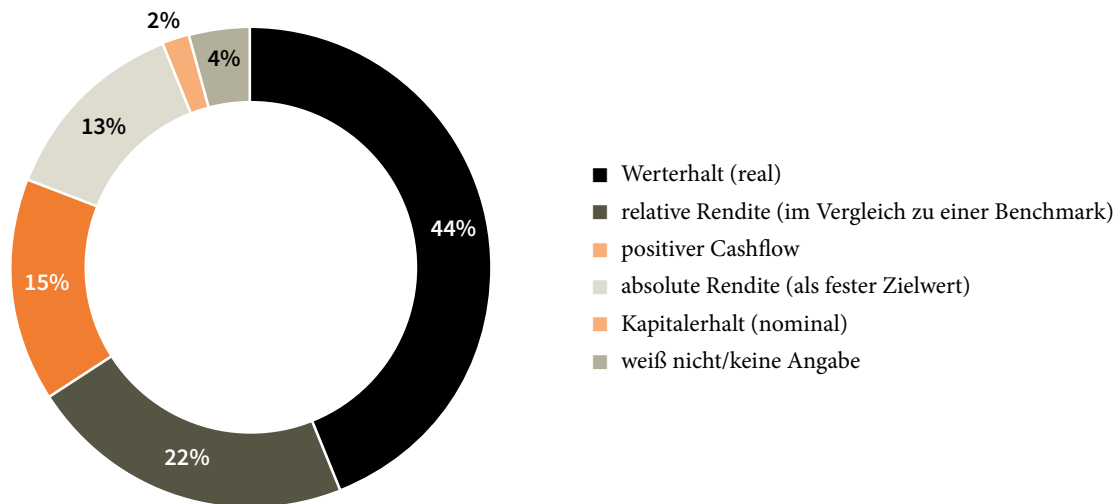
Es gibt zwei Gefahrenquellen, die in diesem Jahr von weniger Unternehmerfamilien als bedrohlich empfunden werden als im Vorjahr. Nur noch 24 Prozent der Befragten sehen den politischen Machtverlust Europas im Vergleich zu den USA und China kritisch, im Jahr zuvor waren es noch 39 Prozent. Ebenso hat die Gefahr von Handelskriegen und Abschottung der Märkte an Brisanz verloren: Hier sank der Anteil der Befragten von 44 Prozent auf 40 Prozent.

Im Freifeld „Sonstige“ thematisierten die Barometer-Teilnehmer zur Frage nach den Bedrohungen mehrfach ein **fehlendes Wirtschaftsverständnis** und mangelndes Interesse der Regierung am Mittelstand. Die **überbordende Bürokratie** wurde von mehreren Befragten genannt. Einige sehen die **Deindustrialisierung** und ein zunehmend **industriefeindliches Klima in Deutschland** als Gefahr für das Familienvermögen. Weitere Nennungen betreffen die **Erbschaftsteuer** sowie eine aus Sicht der Befragten zu **hohe Staatsquote**, die zu nachlassender Leistungsmotivation führe. Auch geopolitische Entwicklungen wie ein **möglicher Nato-Bruch** werden als Risikofaktoren angeführt. Beim Thema **Klimapolitik** zeigen sich unterschiedliche Perspektiven: Während einige die globale Klimaentwicklung und mangelnde Nachhaltigkeit beklagen, kritisieren andere eine ihrer Ansicht nach zu ambitionierte Umweltpolitik.

6. „wir“-Barometer

März 2026

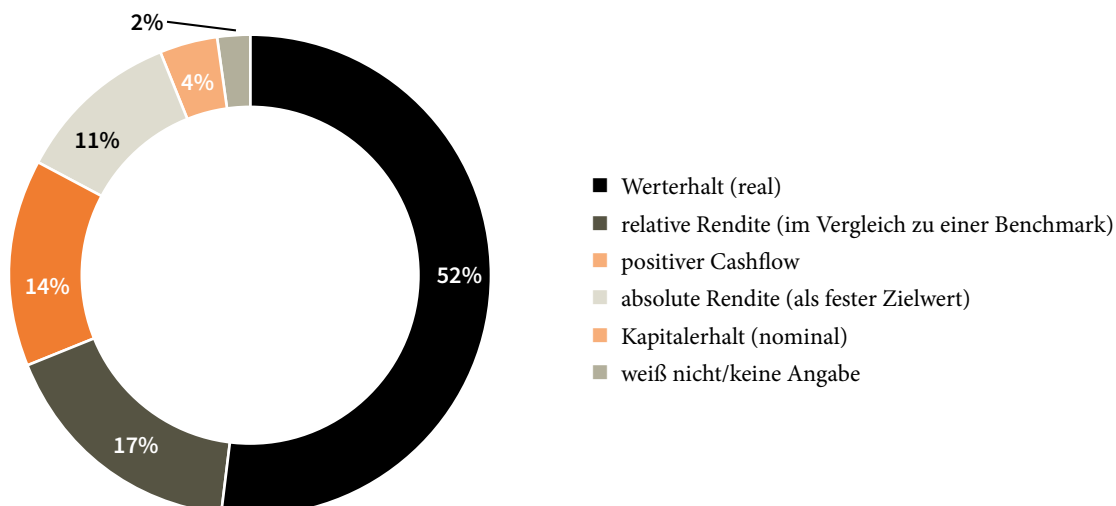
2026: Welches langfristige Anlageziel für das Familienvermögen insgesamt verfolgen Sie? (n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

Einen realen Werterhalt des Familienvermögens streben 44 Prozent der Befragten an, der damit weiterhin an erster Stelle der langfristigen Anlageziele steht. Deutlich dahinter positioniert sich mit 22 Prozent die relative Rendite im Vergleich zu einer Benchmark. Einen positiven Cashflow streben 15 Prozent der Befragten an, während 13 Prozent eine absolute Rendite als festen Zielwert definieren. Lediglich 2 Prozent fokussieren sich auf den nominalen Kapitalerhalt. **Die markanteste Veränderung gegenüber dem Barometer aus dem Vorjahr (siehe Graphik unten) zeigt sich beim realen Werterhalt: Der Anteil der Befragten, die diesen anstreben, ging um 8 Prozentpunkte von 52 auf 44 Prozent zurück. Im Gegenzug gewann die relative Rendite für die Befragten an Bedeutung und legte um 5 Prozentpunkte von 17 auf 22 Prozent zu.** Der Anteil derjenigen, die einen positiven Cashflow verfolgen, liegt mit aktuell 15 Prozent nahezu auf Vorjahresniveau. Die absolute Rendite als fester Zielwert verzeichnete einen Anstieg auf nun 13 Prozent.

2025: Welches langfristige Anlageziel für das Familienvermögen insgesamt verfolgen Sie? (n=151)

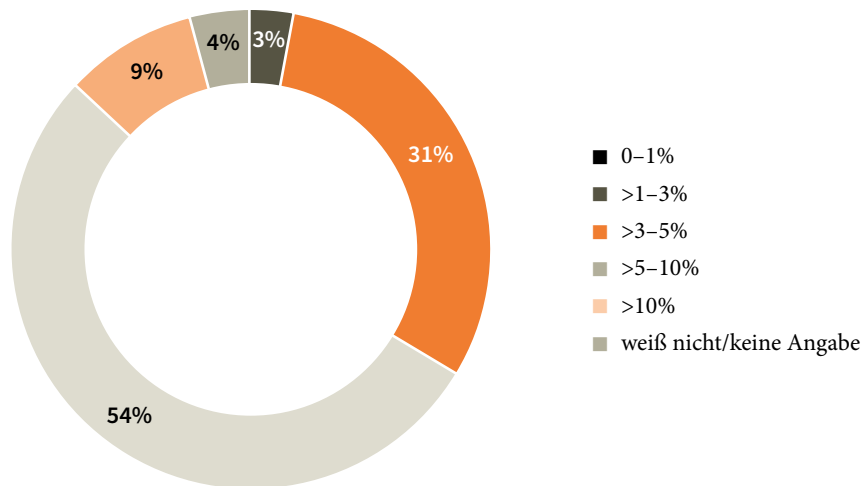


Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

6. „wir“-Barometer

März 2026

2026: Welche nominalen Renditeziele verfolgen Sie langfristig für Ihr Gesamtvermögen? (n=140)

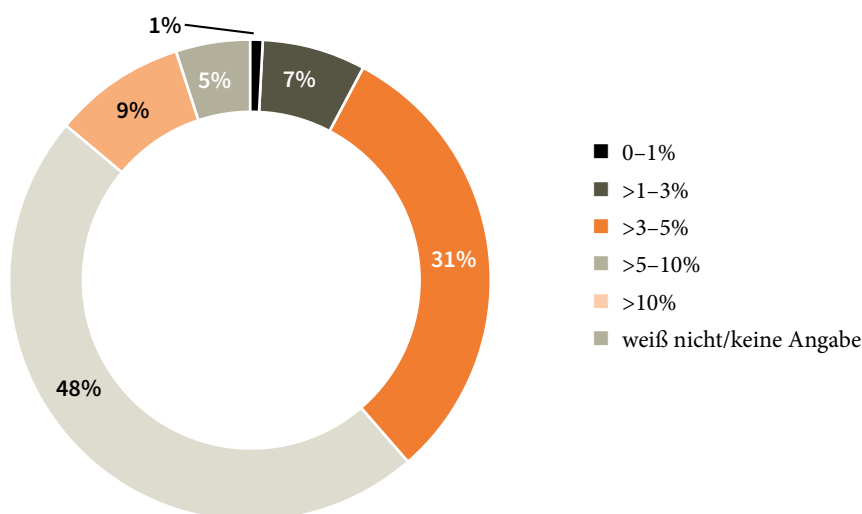


Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

Die Mehrheit der befragten Unternehmerfamilien strebt mittlere bis höhere Renditen an: 54 Prozent der Befragten zielen langfristig auf eine nominale Rendite von mehr als 5 bis 10 Prozent für ihr Gesamtvermögen. Weitere 31 Prozent setzen sich ein Renditeziel von mehr als 3 bis 5 Prozent. Ambitionierte Ziele von mehr als 10 Prozent verfolgen 9 Prozent der Teilnehmer. Geringere Renditeerwartungen von mehr als 1 bis 3 Prozent haben lediglich 3 Prozent.

Die größten Veränderungen zum Barometer aus dem Jahr 2025 (siehe Graphik unten) zeigen sich im mittleren Renditesegment: **Der Anteil derjenigen, die eine Rendite von mehr als 5 bis 10 Prozent anstreben, kletterte um 6 Prozentpunkte von 48 auf 54 Prozent.** Dagegen reduzierte sich die Gruppe, die niedrigere Renditeziele von mehr als 1 bis 3 Prozent hat, deutlich um 4 Prozentpunkte.

2025: Welche nominalen Renditeziele verfolgen Sie langfristig für Ihr Gesamtvermögen? (n=151)

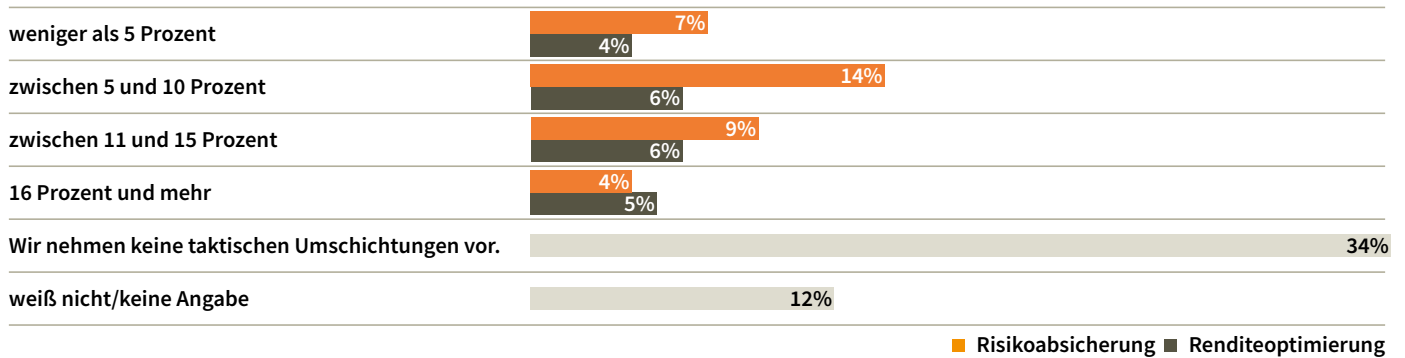


Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

6. „wir“-Barometer

März 2026

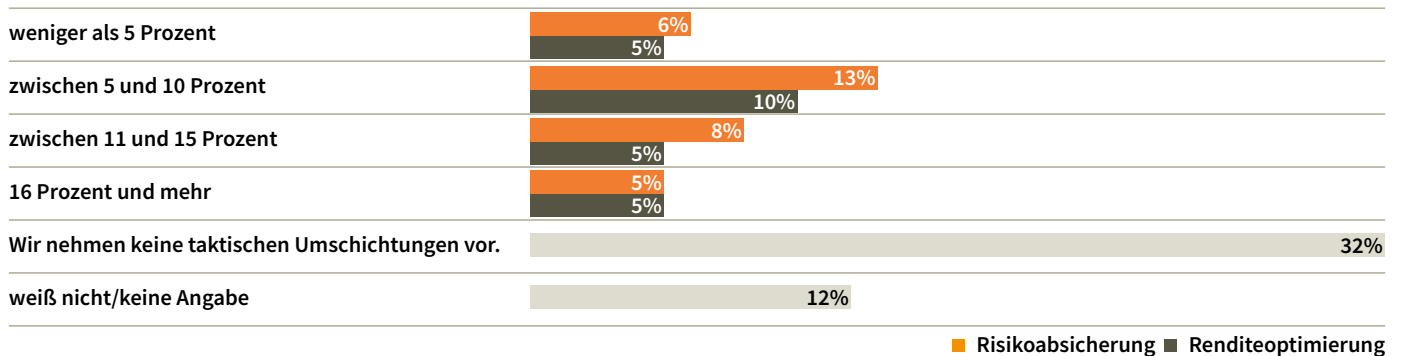
2026: Welcher Prozentsatz des Gesamtportfolios wird taktisch gesteuert? (n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

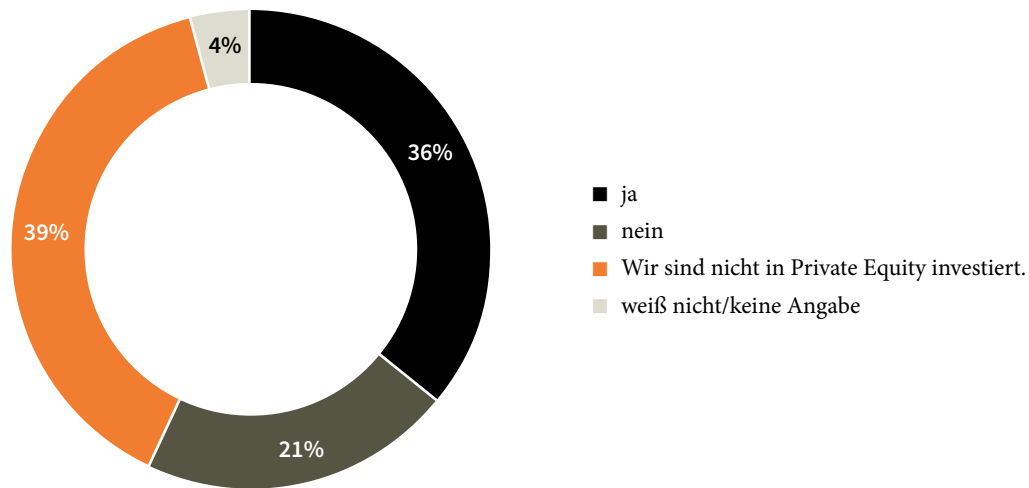
Ein Drittel der Befragten (34 Prozent) verzichtet darauf, das Gesamtportfolio taktisch zu steuern, ähnlich viele wie im vergangenen Jahr (siehe Graphik unten). Bei einem Fünftel der Befragten (20 Prozent) beträgt der Anteil der taktischen Steuerung ihrer Portfolios zwischen 5 und 10 Prozent, bei 15 Prozent zwischen 11 und 15 Prozent. Der Schwerpunkt liegt insgesamt stärker auf der Risikoabsicherung als auf der Renditeoptimierung. Nur diejenigen, die 16 Prozent oder mehr ihres Portfolios taktisch steuern, setzen mehr auf die Optimierung als auf die Absicherung.

2025: Welcher Prozentsatz des Gesamtportfolios wird taktisch gesteuert? (n=151)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

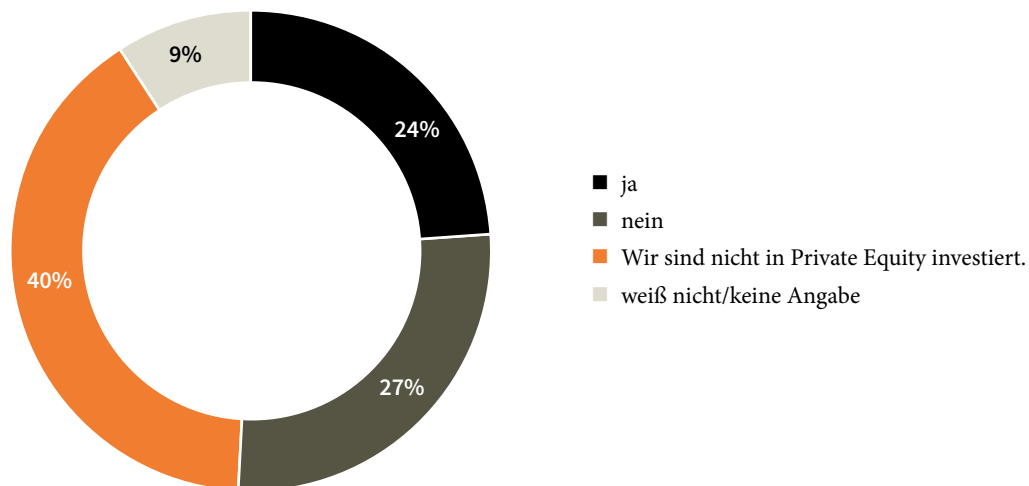
2026: Werden Sie Ihre Investitionen in Private Equity ausbauen? (n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

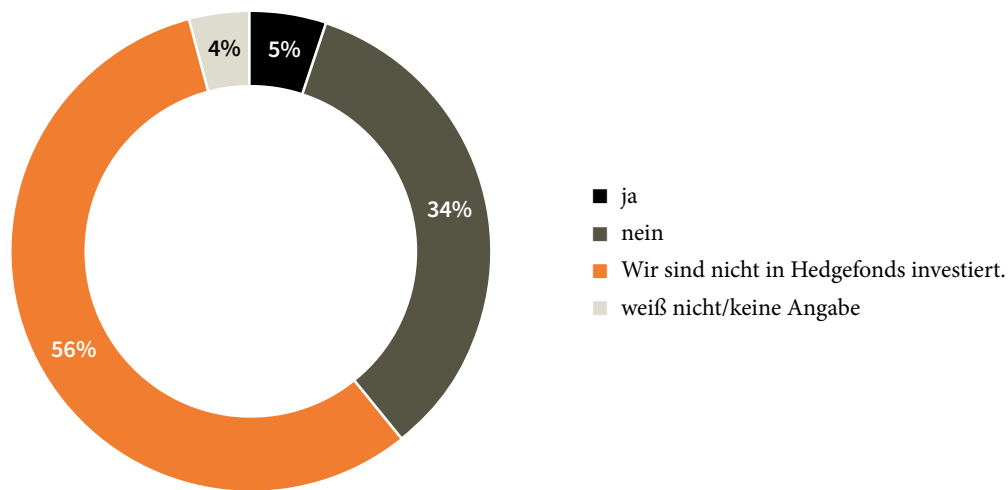
Insgesamt sind 57 Prozent der Befragten in Private Equity investiert. Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmerfamilien (36 Prozent) plant, diese Investitionen auszubauen. Weitere 21 Prozent sind zwar investiert, wollen diese Asset-Klasse aber nicht weiter ausbauen. Der Fokus auf Private Equity hat sich im Vergleich zum Vorjahr (siehe Graphik unten) verstärkt: **Die Ausbaubereitschaft erhöhte sich um 12 Prozentpunkte von 24 auf 36 Prozent.** Parallel dazu sank der Anteil derjenigen, die keine weiteren Investments planen, um 6 Prozentpunkte von 27 auf 21 Prozent.

2025: Werden Sie Ihre Investitionen in Private Equity ausbauen? (n=151)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

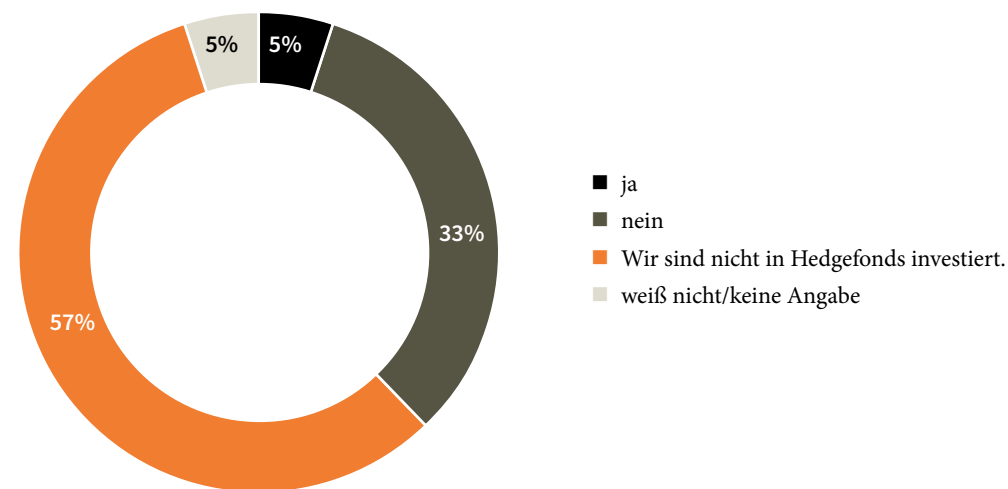
2026: Werden Sie Ihre Investitionen in Hedgefonds ausbauen? (n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

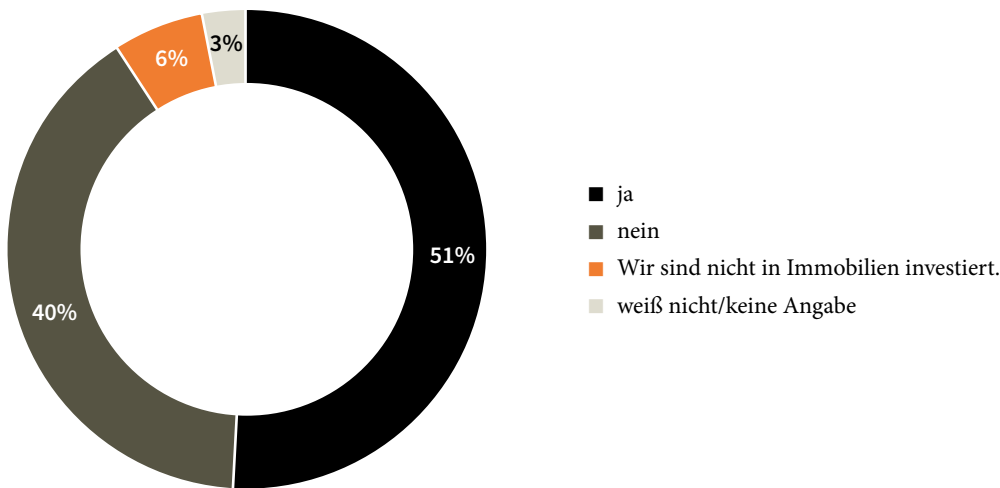
Hedgefonds spielen bei den befragten Unternehmerfamilien eine untergeordnete Rolle: Die deutliche Mehrheit von 56 Prozent ist in dieser Anlageklasse nicht investiert. Mehr als ein Drittel (34 Prozent) ist zwar investiert, plant aber keinen weiteren Ausbau. Lediglich 5 Prozent beabsichtigen, ihre Hedgefonds-Investitionen zu erhöhen. Im Gegensatz zur Entwicklung bei Private Equity zeigt sich bei Hedgefonds im Vergleich zu 2025 (siehe Graphik unten) ein nahezu unverändertes Bild.

2025: Werden Sie Ihre Investitionen in Hedgefonds ausbauen? (n=151)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

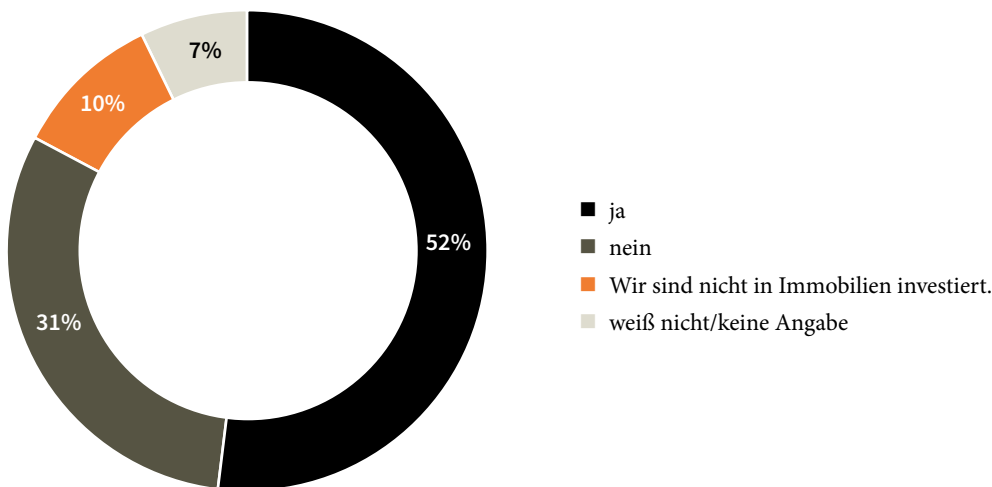
2026: Werden Sie Ihre Investitionen in Immobilien ausbauen? (n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

Immobilien bleiben eine bevorzugte Anlageklasse der Unternehmerfamilien: **Knapp über die Hälfte der Befragten (51 Prozent) plant, ihre Immobilieninvestitionen auszubauen.** Allerdings signalisieren mittlerweile 40 Prozent der Befragten, keine weiteren Investitionen in diesem Bereich vornehmen zu wollen. Lediglich 6 Prozent der Teilnehmer sind bislang nicht in Immobilien investiert. Die auffälligste Entwicklung im Vergleich zum Barometer aus dem Jahr 2025 (siehe Graphik unten) zeigt sich in der deutlich gestiegenen Zurückhaltung: **Der Anteil derjenigen, die keinen Ausbau ihres Engagements in dieser Asset-Klasse planen, stieg um 9 Prozentpunkte von 31 auf 40 Prozent.** Parallel dazu verringerte sich die Gruppe derjenigen, die nicht in dieser Anlageklasse investiert sind, um 4 Prozentpunkte von 10 auf 6 Prozent.

2025: Werden Sie Ihre Investitionen in Immobilien ausbauen? (n=151)

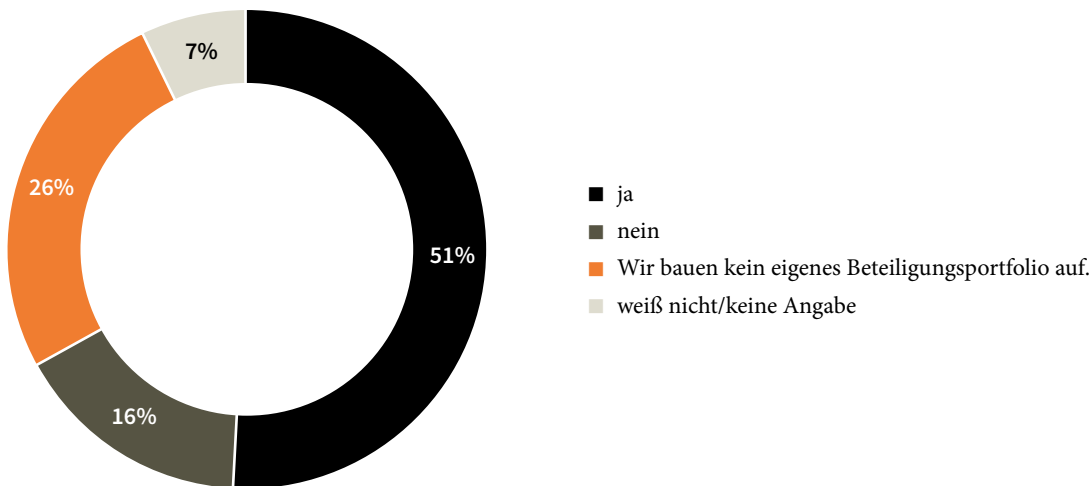


Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

6. „wir“-Barometer

März 2026

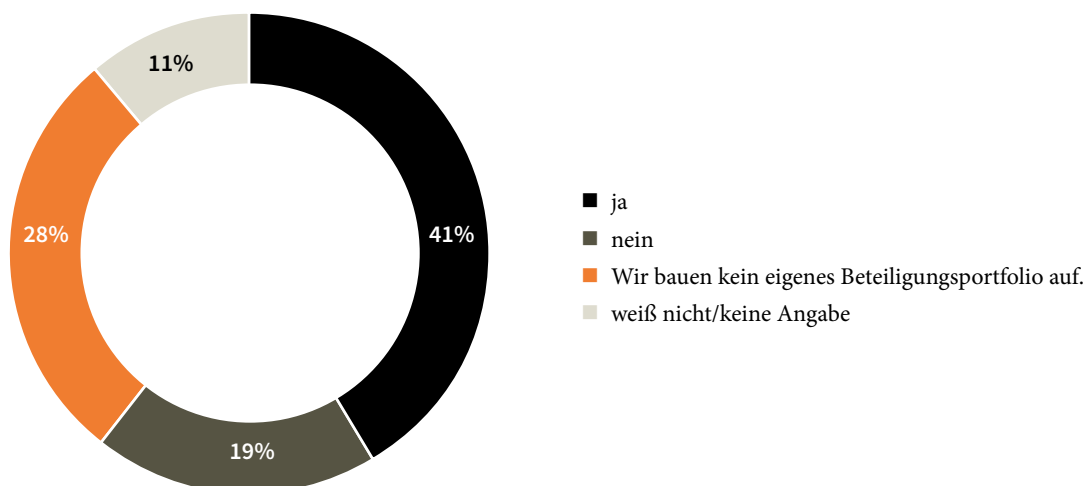
2026: Werden Sie Ihre Investitionen in den Aufbau eines Beteiligungsportfolios ausbauen? (n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

Der Aufbau eigener Beteiligungsportfolios erfährt großen Zuspruch: Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmerfamilien (51 Prozent) beabsichtigt, ihre Investitionen in diesem Bereich auszubauen. Gut ein Viertel (26 Prozent) verfolgt grundsätzlich keine Strategie für ein eigenes Beteiligungsportfolio. 16 Prozent planen keinen weiteren Ausbau ihrer Beteiligungen. **Vergleicht man die Ergebnisse mit denen aus dem Vorjahr (siehe Graphik unten), erfährt diese Anlageklasse in diesem Jahr deutlich mehr Zuspruch: Der Anteil derjenigen, die einen Ausbau planen, kletterte um 10 Prozentpunkte von 41 auf 51 Prozent.** Dagegen verringerte sich der Anteil derjenigen, die keinen Ausbau planen, um 3 Prozentpunkte von 19 auf 16 Prozent. Auch die Gruppe derer, die in dieser Anlageklasse nicht aktiv sind und grundsätzlich kein Beteiligungsportfolio aufbauen, verkleinerte sich um 2 Prozentpunkte von 28 auf 26 Prozent.

2025: Werden Sie Ihre Investitionen in den Aufbau eines Beteiligungsportfolios ausbauen? (n=151)

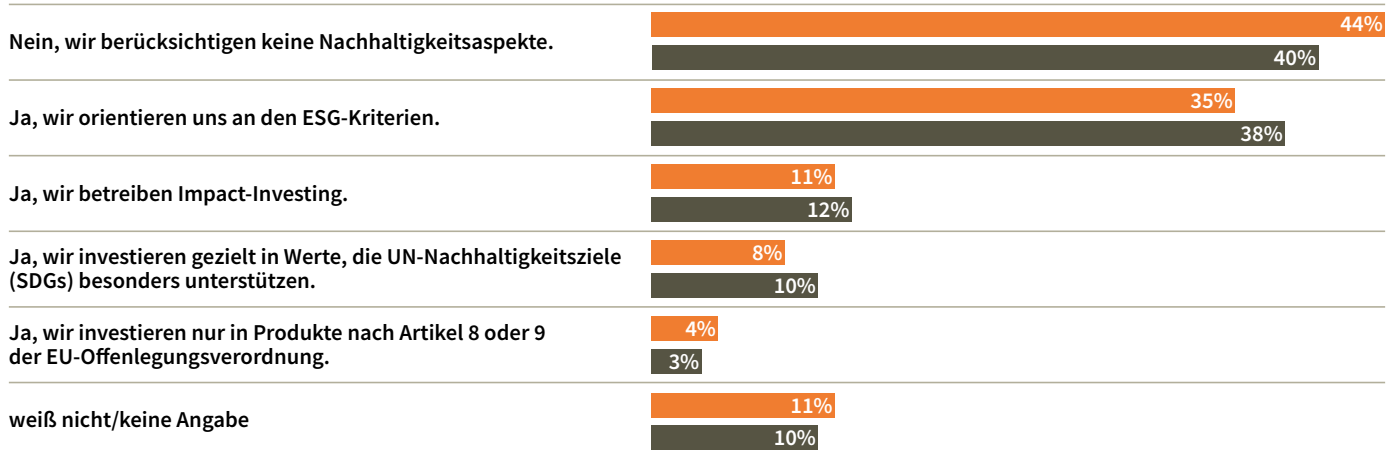


Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

6. „wir“-Barometer

März 2026

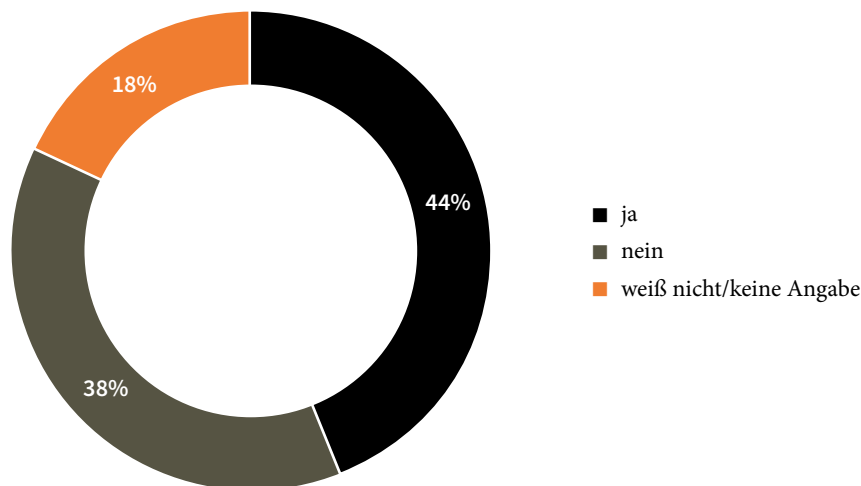
Richten Sie Ihre Investments nachhaltig aus? (Mehrfachauswahl möglich, n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

■ = 2026 ■ = 2025

Sind Sie bereit, für die Nachhaltigkeit Ihrer Investments auf Rendite zu verzichten? (n=78)



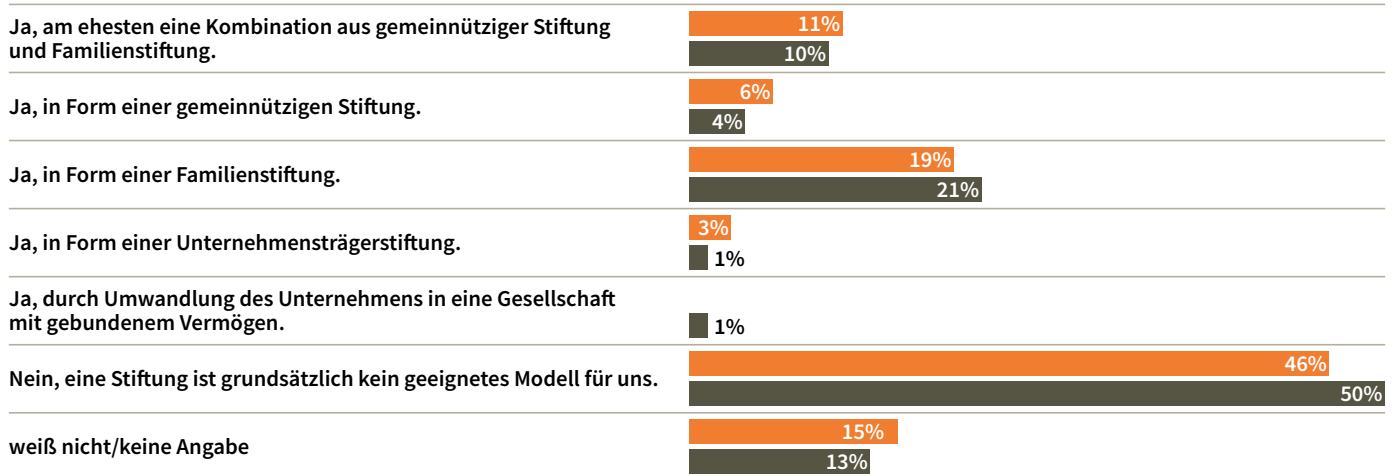
Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

Nahezu die Hälfte der befragten Unternehmerfamilien (44 Prozent) berücksichtigt bei ihren Investments keine Nachhaltigkeitsaspekte. Gut ein Drittel (35 Prozent) orientiert sich hingegen an den ESG-Kriterien. Impact-Investing betreiben 11 Prozent der Teilnehmer, während 8 Prozent gezielt in Werte investieren, die UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) besonders unterstützen. Die Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr zeigt eine Abkehr von nachhaltigen Investments: **Der Anteil derjenigen, die keine Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen, wuchs um 4 Prozentpunkte von 40 auf 44 Prozent.** Parallel dazu sank der Anteil derjenigen, die sich an ESG-Kriterien orientieren, um 3 Prozentpunkte von 38 auf 35 Prozent. Auch gezielte Investments in UN-Nachhaltigkeitsziele verloren an Bedeutung. Bei den 78 Unternehmerfamilien, die Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen, sind 44 Prozent der Befragten bereit, für die Nachhaltigkeit ihrer Investments auf Rendite zu verzichten. **Die Bereitschaft zum Renditeverzicht für Nachhaltigkeit ist deutlich gesunken: Der Anteil derjenigen, die dazu bereit sind, brach um 9 Prozentpunkte von 53 auf 44 Prozent ein.** Der Anteil derer, die einen Renditeverzicht zugunsten von Nachhaltigkeit ablehnen, stieg leicht um 2 Prozentpunkte von 36 auf 38 Prozent.

6. „wir“-Barometer

März 2026

Könnten Sie sich eine Stiftungslösung im Rahmen der Nachfolge vorstellen? (n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

■ = 2026 ■ = 2025

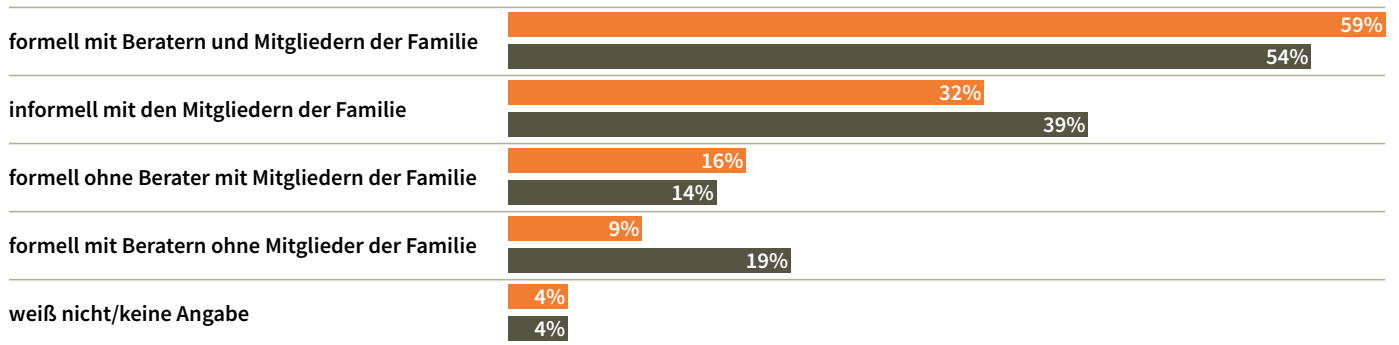
Nahezu die Hälfte der befragten Unternehmerfamilien (46 Prozent) betrachtet eine Stiftung grundsätzlich nicht als geeignetes Nachfolgemodell. Dagegen können sich 39 Prozent der Befragten eine Stiftungslösung vorstellen: **19 Prozent präferieren eine Familienstiftung. Eine Kombination aus gemeinnütziger Stiftung und Familienstiftung ziehen 11 Prozent in Betracht.** Ausschließlich gemeinnützige Stiftungen erwägen 6 Prozent der Teilnehmer, während 3 Prozent eine Unternehmensträgerstiftung favorisieren. Die Umwandlung des Unternehmens in eine Gesellschaft mit gebundenem Vermögen kommt für keinen der 140 Befragten in Frage.

Die grundsätzliche Ablehnung von Stiftungsmodellen hat im Vergleich zum Vorjahr nachgelassen: Der entsprechende Anteil sank um 4 Prozentpunkte von 50 auf 46 Prozent. Im Jahr 2024 befanden noch 52 Prozent der Befragten, dass eine Stiftungslösung für sie nicht in Frage käme. Die privatnützige Familienstiftung verlor hingegen an Attraktivität und büßte 2 Prozentpunkte ein, von 21 auf 19 Prozent der Befragten. Zuwächse verzeichneten andere Stiftungsformen: Sowohl im Fall der gemeinnützigen Stiftung als auch im Fall der Unternehmensträgerstiftung legte der Anteil der Befragten jeweils um 2 Prozentpunkte zu und erreicht nun 6 beziehungsweise 3 Prozent. Die Kombination aus gemeinnütziger und Familienstiftung gewann 1 Prozentpunkt hinzu.

6. „wir“-Barometer

März 2026

In welchem Rahmen diskutieren Sie Ihre Vermögenstrategie? (Mehrfachnennung, n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

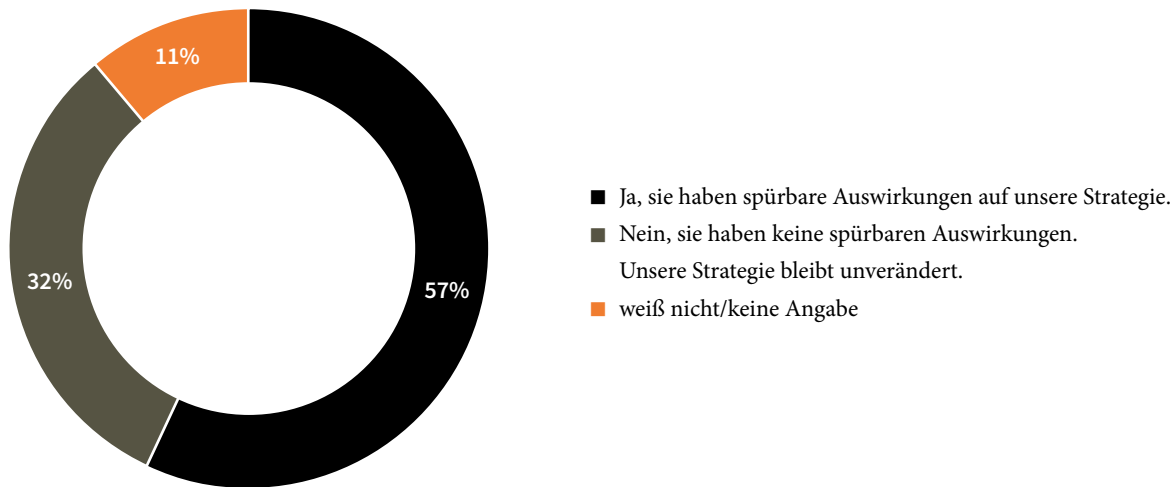
■ = 2026 ■ = 2025

Die deutliche Mehrheit der Unternehmerfamilien (59 Prozent) diskutiert ihre Vermögensstrategie in einem formellen Rahmen unter Einbeziehung von Beratern und Familienmitgliedern. Knapp ein Drittel (32 Prozent) bevorzugt informelle Diskussionen innerhalb der Familie. Ein formelles Setting ohne externe Berater, aber mit Familienmitgliedern wählen 16 Prozent. Lediglich 9 Prozent besprechen ihre Strategie formell mit Beratern, aber ohne Beteiligung von Familienmitgliedern. **Die größte Veränderung zeigt sich bei der Einbindung der Familie: Der Anteil derjenigen, die formell mit Beratern, aber ohne Familienmitglieder diskutieren, halbierte sich nahezu und sank um 10 Prozentpunkte von 19 auf 9 Prozent.** Auch informelle Familiendiskussionen verloren deutlich an Bedeutung: Der Anteil der Befragten schrumpfte um 7 Prozentpunkte von 39 auf 32 Prozent. **Im Gegenzug stieg der Anteil derjenigen, die den formellen Austausch mit Beratern und Familienmitgliedern bevorzugen, um 5 Prozentpunkte und erreicht 59 Prozent.** Formelle Diskussionen ausschließlich im Familienkreis, ohne externe Berater, legten um 2 Prozentpunkte von 14 auf 16 Prozent zu.

6. „wir“-Barometer

März 2026

Haben die geopolitischen Veränderungen und Handelspolitiken Auswirkungen auf die Internationalisierungsstrategie Ihres Familienunternehmens? (n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

Zum ersten Mal wurden Unternehmerfamilien zu den aktuellen Verwerfungen in der Zoll- und Handelspolitik befragt. Die geopolitischen Veränderungen und globalen Handelskonflikte beeinflussen die strategische Ausrichtung der Familienunternehmen erheblich: **Mehr als die Hälfte der Befragten (57 Prozent) gibt an, dass die aktuellen globalen Veränderungen sich spürbar auf die Internationalisierungsstrategie ihres Unternehmens auswirken.** Knapp ein Drittel (32 Prozent) hingegen sagt, dass die geopolitischen Entwicklungen keine erkennbaren Konsequenzen haben und die Strategie unverändert bleibt.

6. „wir“-Barometer

März 2026

Sie haben angegeben, die geopolitischen Veränderungen und Handelspolitiken haben Auswirkungen auf die Internationalisierungsstrategie Ihres Familienunternehmens. Wie machen sich diese bemerkbar? (n=80)

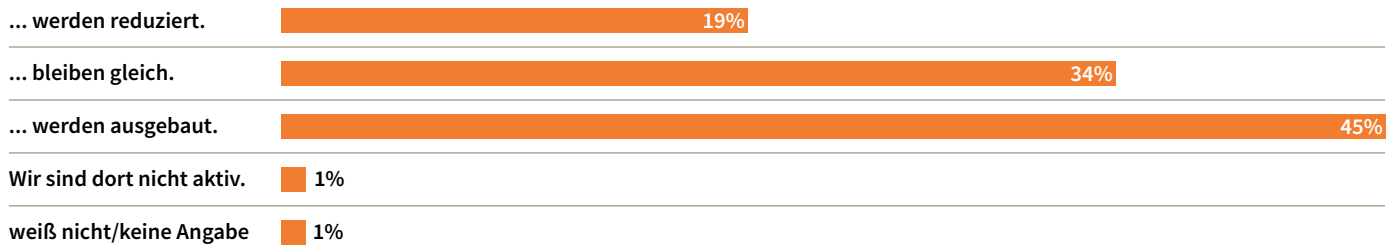
Unsere Aktivitäten in den USA ...



Unsere Aktivitäten in China ...



Unsere Aktivitäten in Europa ...



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

Die 80 befragten Familienunternehmen, die angeben, dass die aktuellen globalen Verwerfungen sich spürbar auf die Internationalisierungsstrategie ihres Unternehmens auswirken, reagieren unterschiedlich auf die politische und wirtschaftliche Weltlage, was ihre strategische Ausrichtung auf die drei großen Wirtschaftsräume USA, China und Europa betrifft, wobei Europa im Fokus steht.

Europa genießt die höchste Priorität: 45 Prozent dieser Unternehmen planen einen Ausbau ihrer Aktivitäten auf dem europäischen Markt. Gut ein Drittel (34 Prozent) hält das Engagement auf gleichem Niveau, während 19 Prozent seine Europa-Aktivitäten zurückfahren.

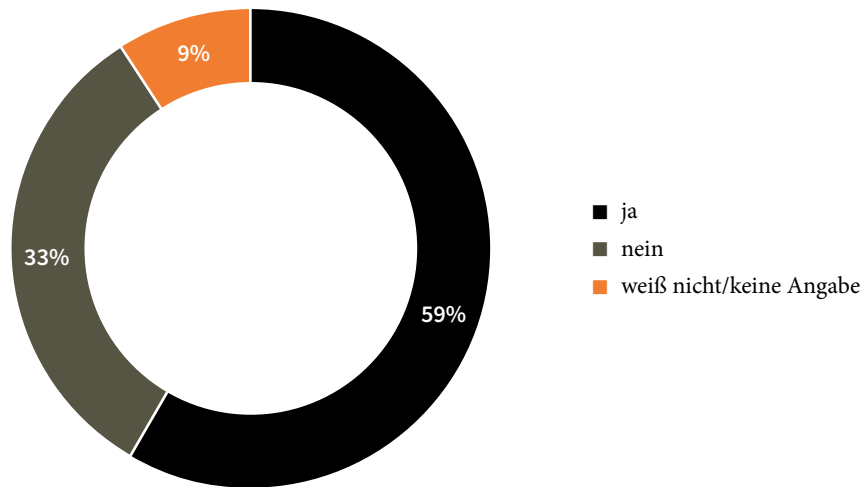
In den USA zeigt sich ein gemischtes Bild: 31 Prozent der Befragten werden ihre Präsenz ausbauen, während jeweils fast ein Viertel (24 Prozent) seine Aktivitäten reduzieren oder auf konstantem Niveau halten will.

Auch für China gibt es keinen eindeutigen Trend: Gut ein Drittel der Familienunternehmen der Befragten (34 Prozent) ist dort nicht präsent – deutlich mehr als in den USA oder Europa. Von den in China engagierten Unternehmen planen 25 Prozent einen Ausbau, 20 Prozent halten ihr Engagement stabil, und 19 Prozent fahren ihre Aktivitäten zurück.

6. „wir“-Barometer

März 2026

Sie haben angegeben, die geopolitischen Veränderungen und Handelspolitiken haben Auswirkungen auf die Internationalisierungsstrategie Ihres Familienunternehmens. Umfasst dies – abgesehen von den USA, China und Europa – die Erschließung neuer Märkte? (n=80)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

Von den 80 Barometerteilnehmern, die spürbare Auswirkungen geopolitischer Veränderungen auf ihre Internationalisierungsstrategie als Antwort angegeben haben, reagiert eine klare Mehrheit mit der Erschließung neuer Märkte: 59 Prozent planen, jenseits der etablierten Wirtschaftsräume USA, China und Europa in neue Regionen vorzustoßen. Ein Drittel (33 Prozent) setzt hingegen nicht auf eine (weitere) geographische Diversifikation in neue Auslandsmärkte.

Im Freifeld haben die Befragten die folgenden Regionen und Länder genannt, die sie als neue Märkte erschließen möchten.

Indien (15 Nennungen): Mit großem Abstand führt Indien das Ranking an. Das Land wird von den befragten Familienunternehmen entweder eigenständig oder in Kombination mit anderen asiatischen Regionen genannt.

Asien/Südostasien (10 Nennungen): Neben Indien rückt die gesamte asiatisch-pazifische Region (APAC) in den Fokus. Konkret genannt werden Südostasien sowie Einzelmärkte wie Vietnam und Japan.

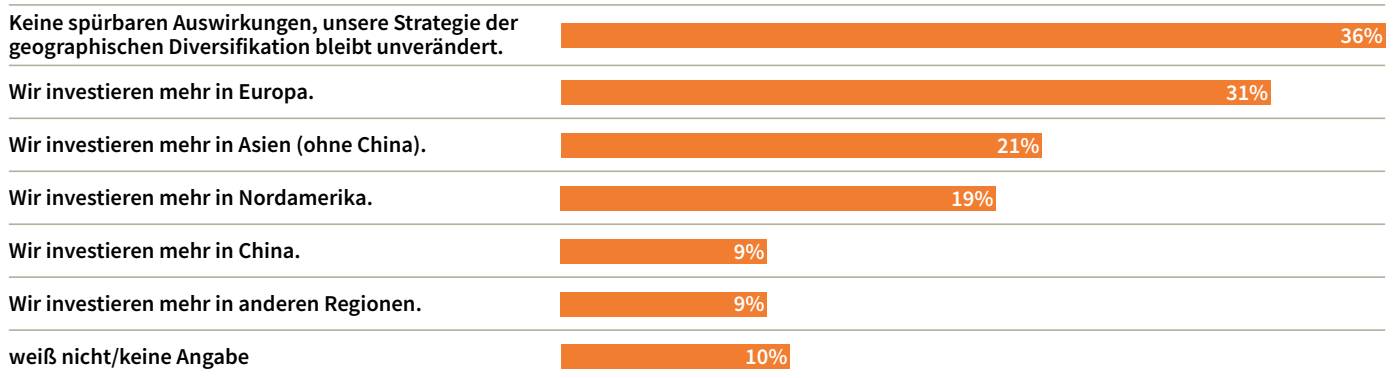
Afrika (8 Nennungen): Afrika wird allgemein als Kontinent genannt, spezifisch finden Subsahara-Afrika, Ägypten und Marokko Erwähnung.

Lateinamerika (7 Nennungen): Lateinamerikanische Märkte, Mercosur und auch Einzelländer wie Mexiko werden genannt.

Naher Osten/Mittlerer Osten (6 Nennungen): Der Nahe Osten inklusive der Vereinigten Arabischen Emirate (UAE) sowie Vorderasien werden als Zielmärkte von den Befragten identifiziert (Anm. der Redaktion: Die Befragung fand vor dem Iran-Krieg statt.).

Weitere Märkte: Einzelnennungen entfallen auf die Schweiz, Kanada, die Türkei und die Ukraine.

Welche Auswirkungen haben die geopolitischen Veränderungen auf die geographische Diversifikation beim Investment Ihres Familienvermögens? (Mehrfachauswahl möglich, n=140)



Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

Die geopolitischen Veränderungen veranlassen fast zwei Drittel der befragten Unternehmerfamilien, ihre geographische Investmentstrategie und Vermögensanlage anzupassen. Lediglich 36 Prozent behalten ihre Diversifikationsstrategie bei.

Europa profitiert am stärksten von der Anpassung der Investmentstrategie: Nahezu ein Drittel der Befragten (31 Prozent) erhöht das Investment-Engagement auf dem europäischen Kontinent. An zweiter Stelle steht **Asien ohne China** mit 21 Prozent. **Nordamerika** zieht verstärkt Investitionen von 19 Prozent der Befragten an – ein deutlich höherer Wert als bei den operativen Geschäftsaktivitäten, wo 24 Prozent einen Rückzug planen. Zurückhaltend zeigen sich die Familien gegenüber **China**: Nur 9 Prozent stocken ihre Investments im Reich der Mitte auf. Dies korrespondiert mit der vorsichtigen Haltung bei den operativen Aktivitäten des Familienunternehmens.

Weitere 9 Prozent nehmen andere Regionen in den Blick. Jenseits der etablierten Märkte zeigt sich eine ähnliche geographische Priorisierung wie bei den Plänen zur Markterschließung der Unternehmen: Genannt werden spezifisch Nordafrika und die Maghreb-Region. **Die Kombination mit Lateinamerika in mehreren Nennungen deutet auf eine diversifizierte Schwellenländerstrategie hin.** Lateinamerikanische Märkte wiederum werden häufig in Kombination mit Südostasien genannt.

6. „wir“-Barometer

März 2026

Wie haben sich die Ist-Zahlen Ihrer Asset-Klassen im Jahr 2025 entwickelt?

	Planzahlen übertroffen Prozent	Planzahlen erreicht Prozent	Planzahlen nicht erreicht Prozent	Wir investieren nicht in diese Asset-Klasse. Prozent	weiß nicht/ keine Angabe Prozent
festverzinsliche Anlagen	5	50	9	20	17
Aktien	32	34	10	12	13
Liquidität	13	53	13	4	18
Direktbeteiligungen	13	32	17	22	16
VC-Investments	5	14	12	44	25
Immobilien	12	42	15	16	16
Private Equity	3	22	12	43	20
Private Debt	2	13	3	56	25
Hedgefonds	2	5	5	70	17
Rohstoffe/Infrastruktur	17	17	2	44	20
Forst- und Landwirtschaft	3	8	3	66	20
Sammlergegenstände	0	6	7	60	27
Gold	40	9	0	33	18
Kryptowährungen	5	2	7	71	16

Quellen: F.A.Z. Business Media | research, „wir“-Barometer

Die Auswertung der Ist-Zahlen 2025 zeigt ein differenziertes Bild über alle Asset-Klassen hinweg. Während einige Anlageklassen die Erwartungen deutlich übertrafen, bewegten sich andere weitgehend planmäßig oder blieben hinter den gesetzten Zielen zurück.

Planzahlen übertroffen – Top-3-Ranking:

1. Gold (40 Prozent)
2. Aktien (32 Prozent)
3. Rohstoffe/Infrastruktur (17 Prozent)

Planzahlen erreicht – Top-3-Ranking:

1. Liquidität (53 Prozent)
2. Festverzinsliche Anlagen (50 Prozent)
3. Immobilien (42 Prozent)

Planzahlen nicht erreicht – Flop-3-Ranking:

1. Direktbeteiligungen (17 Prozent)
2. Immobilien (15 Prozent)
3. Liquidität (13 Prozent)

Alternative Asset-Klassen wie Hedgefonds (70 Prozent nicht investiert), Kryptowährungen (71 Prozent) und Forst- und Landwirtschaft (66 Prozent) stellen für die Mehrheit der befragten Unternehmerfamilien keine relevanten Anlageoptionen dar.

„Der reale Werterhalt ist immer noch das wichtigste Anlageziel“

DAS INTERVIEW FÜHRTE PETRA GESSNER.

Herr Holtz, ein Ergebnis des 6. „wir“-Barometers zeigt, dass die befragten Unternehmerfamilien die größte Gefahr für den Erhalt des Familienvermögens in einer Erhöhung von Steuern und Abgaben in Deutschland sehen. Wie beurteilen Sie das Ergebnis?

Ich bin etwas überrascht, dass die Sorge vor einer Steuer- und Abgabenerhöhung unter einer CDU-geführten Regierung gestiegen und nicht gefallen ist. Ich vermute, das hängt damit zusammen, dass das Bundesverfassungsgericht noch nicht über die anhängigen Verfahren zur Erbschaftsteuer und den Verschonungsregeln entschieden hat. Der Vorstoß der SPD vom Januar dieses Jahres für eine Reform der Erbschaftsteuer hat wahrscheinlich die Unsicherheit unter Familienunternehmern erhöht. Die Barometerumfrage fand in etwa parallel dazu statt, möglicherweise gibt es hier einen zeitlichen Zusammenhang.

Kommen wir zur Inflation: Nur 10 Prozent der Befragten sehen sie als Bedrohung für das Familienvermögen. Damit bildet die Inflation das Schlusslicht aller Gefahrenpotentiale. Sie hatten bereits im vergangenen Jahr gewarnt, die Inflationsgefahr werde unterschätzt.

Ja, die Inflationsgefahr wird meiner Ansicht nach zu wenig in den Blick genommen, insbesondere in den USA. Die Inflation dort zeigt sich derzeit als „sticky“: Sie ist zwar von 10 Prozent auf 3 Prozent gesunken, aber seit Erreichen dieser 3 Prozent bewegt sich nicht mehr viel. Und die bereits hohe US-Staatsverschuldung wird nun unter anderem durch den „One Beautiful Bill Act“ mit weiteren Steuererleichterungen zusätzlich befeuert. Und grundsätzlich müsste eine höhere Staatsverschuldung auf lange Sicht in einer höheren Inflation münden. Ein weiteres wichtiges Argument, stärker auf die Inflation in den USA zu achten, ist der deutlich gestiegene Goldpreis, der das schwindende Vertrauen in den US-Dollar widerspiegelt. Investoren reduzieren ihre US-Dollar-Abhängigkeit und kaufen verstärkt Gold, um sich vor Inflation zu schützen.



Oliver Holtz, Stellvertretender Leiter Pictet Wealth Management Deutschland

Zur Frage nach dem langfristigen Anlageziel der befragten Unternehmerfamilien fällt eine Veränderung ins Auge: Im Jahr 2025 nannten noch 52 Prozent den realen Werterhalt als Ziel. Jetzt im Jahr 2026 sind es nur noch 44 Prozent. Die relative Rendite im Vergleich zu einer Benchmark ist in den Vordergrund gerückt. Wie könnte eine Erklärung lauten?

Die Veränderung lässt sich durch die außergewöhnlich gute Börsenentwicklung der vergangenen drei Jahre erklären, in denen Aktienanlagen jeweils zweistellige Renditen erzielten – weit über dem historischen Durchschnitt von 7 bis 8 Prozent hinaus. Nach drei aufeinanderfolgenden starken Börsenjahren neigen Investoren dazu, sich

stärker mit Benchmarks zu vergleichen, anstatt nur den realen Werterhalt im Blick zu haben. Das liegt in der menschlichen Natur. Die Ansprüche sind gestiegen und Investoren fragen vermehrt, wie ihr Depot im Verhältnis zum Dax, Euro Stoxx oder MSCI World abschneidet. Die Veränderung des Ergebnisses ändert jedoch nichts an der Grundaussage, dass der reale Werterhalt immer noch das wichtigste Anlageziel ist. Die Betrachtungsweise hat sich vor dem Hintergrund der außergewöhnlich guten Marktentwicklung lediglich ein wenig verschoben.

Trotz schwieriger Jahre in der Asset-Klasse Private Equity planen 36 Prozent der Befragten des „wir“-Barometers, ihre Investitionen in Private Equity auszubauen. Das sind 12 Prozentpunkte mehr als im vergangenen Jahr. Wie beurteilen Sie dieses Ergebnis?

Das Ergebnis ist angesichts der aktuellen Entwicklung ermutigend. Private Equity hat mit Abschluss des Jahres 2025 das vierte schwierige Jahr in Folge hinter sich gebracht, in dem die M&A-Aktivität, die Voraussetzung für Exits und Ausschüttungen, stark zurückgegangen ist. Zwar haben sich die Transaktionen im letzten Quartal 2024 und im ersten Quartal 2025 wieder in Richtung gewohnter Größenordnung entwickelt. Doch mit dem „Liberation Day“ am 2. April 2025 und der ▶

► Einführung der Zölle ist die Deal-Aktivität substantiell zurückgegangen, womit die Private-Equity-Branche bis heute zu kämpfen hat. Dass die Befragten trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen planen, mehr in Private Equity zu investieren, zeugt von einer zunehmenden Professionalisierung im Umgang mit dieser Asset-Klasse. Man realisiert zum einen, dass genau solche schwierigen Jahre die guten Jahre zum Investieren sind, weil die Bewertungen entsprechend niedrig sind, und zum anderen, dass Private Equity ein langfristiges Investment ist.

Hedgefonds spielen weiterhin nur eine untergeordnete Rolle in der Asset-Allokation.

Hedgefonds-Investments haben in Deutschland unter Investoren wie Unternehmerfamilien nach wie vor keinen guten Ruf, was immer noch aus den Erfahrungen der Finanzkrise resultiert und viel mit der Illiquidität und Intransparenz in diesem Bereich zu tun hat. Hinzu kommen regulatorische Hürden. Man kann in Deutschland nicht so einfach direkt in diskretionäre Hedgefonds-Mandate investieren. International nimmt man jedoch wahr, dass das Interesse an Hedgefonds steigt, was auch mit der überdurchschnittlichen Performance in den vergangenen Jahren zu tun hat.

Fast alle der befragten Unternehmerfamilien sind in Immobilien investiert, 51 Prozent wollen ihre Investments sogar ausbauen. Was tut sich gerade im Markt?

Immobilien sind für Unternehmerfamilien traditionell ein wichtiger Baustein in der Gesamtvermögensallokation. Wir sehen, dass die Investoren und Unternehmer derzeit auf ihrem

Bestand sitzen, die Marktbedingungen allerdings Veränderungen im Bestand oder erhöhte Transaktionen nach wie vor nicht zulassen. Dabei muss man zwischen Wohn- und Gewerbeimmobilien unterscheiden: Beim Gewerbeimmobilienmarkt passiert weiterhin praktisch nichts, die Mieten sinken weiterhin. Es gibt Ausnahmen in einigen Nischen, zum Beispiel erleben Hotelinvestments gerade einen kleinen Aufschwung. Wohnimmobilien sind zwar weiterhin gefragt, stehen aber nicht mehr so im Fokus wie vor fünf oder zehn Jahren. Insbesondere die großen institutionellen Immobilienfonds stehen unter Druck, irgendwann etwas verkaufen zu müssen, um Ausschüttungen generieren zu können. Grundsätzlich steht der Immobilienmarkt weiterhin extrem unter Druck, und die Zeiten scheinen herausfordernd zu bleiben.

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit bei Investitionen hat abermals abgenommen, wie die Barometerergebnisse in diesem Jahr zeigen.

Es fehlt nach wie vor ein klares Regelwerk, auf das sich Unternehmer mit Blick auf nachhaltige Investments verlassen können. Im Rahmen des „Green Deal“ der EU, der zuletzt wieder aufgeweicht wurde, ist bis heute kein ausgestaltetes Regelwerk vorhanden. Das macht jedem Investor die Umsetzung schwierig. Pictet ist als Haus zwar weiterhin davon überzeugt, dass es langfristig sehr wichtig sein wird, Investments mit Nachhaltigkeitskriterien zu versehen beziehungsweise diese bei der Gesamtallokation zu berücksichtigen. Aber gegenwärtig überlagern andere Themen sowohl das Investmentgeschehen wie auch das operative Geschäft von Familienunternehmen, insbesondere die geopolitischen Entwicklungen. ■

„Ein möglicher Verkauf wird tabu- befreiter diskutiert“

DAS INTERVIEW FÜHRTE PETRA GESSNER.

Herr Prof. Dr. Rösen: Wenn wir auf die Ergebnisse zur Frage nach den größten Bedrohungen für den Erhalt von Familienvermögen blicken, haben sich im Vergleich zum Vorjahr zwei Werte verschlechtert: 30 Prozent der befragten Familienunternehmer sehen in Konflikten im Gesellschafterkreis ein Gefahrenpotential – im Vorjahr waren es nur 24 Prozent. 19 Prozent nennen mangelndes Interesse der Gesellschafter, im Vorjahr waren es nur 14 Prozent. Wie erklären Sie sich diese Entwicklung?

Diese Ergebnisse haben mich überrascht. Ich führe sie zurück auf die totale Unsicherheit, die wir weltweit durch die Zoll- und Handelskonflikte sowie die Kriege sehen, und auf unseren Standort Deutschland, der unter der Bürokratie ächzt und dessen Wirtschaft seit drei Jahren stagniert. Da die große Mehrheit der Befragten Geschäftsführende Gesellschafter oder Mitglieder in den Aufsichtsgremien von Familienunternehmen sind, erleben sie derzeit direkt und mittelbar die Auswirkungen auf das operative Geschäft. Die große Frage, wie die Unternehmensstrategie in diesen Zeiten ausgerichtet wird, dürfte angesichts der Komplexität für Diskussionsstoff in den Gesellschafterkreisen sorgen und zu unterschiedlichen Meinungen führen. Möglicherweise befürchten die Befragten aus diesem Grund, dass sich vor allem die passiven Gesellschafter vom Familienunternehmen abwenden und weniger Interesse zeigen. Ich denke aber, dass ein weiterer Faktor für Unruhe im Gesellschafterkreis sorgt: Die allergrößte Gefahr sehen die Befragten in einer Erhöhung von Steuern und Abgaben. Das geht einher mit der Diskussion, die in der Öffentlichkeit über die Erbschaftsteuer oder Vermögensteuer geführt wird und die für einige Familienunternehmen auch als Existenzfrage wahrgenommen wird. Wir sehen, dass die Frage nach einem möglichen Verkauf des Unternehmens offener und tabubefreiter diskutiert wird – sicherlich auch kontrovers. Auch das könnte eine Erklärung für die steigenden Konflikte im Gesellschafterkreis sein.

Das führt uns zum nächsten Ergebnis: 39 Prozent sehen im



Prof. Dr. Tom Rösen, geschäftsführender
Vorstand der WIFU-Stiftung

Ansehen von Unternehmertum eine Bedrohung, in den Jahren 2025 und 2024 lag der Wert bei 33 beziehungsweise 29 Prozent.

Das Ansehen von Unternehmertum in der Gesellschaft leidet massiv. Dieses Ergebnis muss als Weckruf, als Hilferuf verstanden werden, es ist wirklich besorgniserregend. Wir sehen in den Zahlen, dass die Vertreter dieser einzigartigen Wirtschaftsstruktur zunehmend frustrierter, aber auch misstrauischer werden. Jede wirtschaftspolitische Maßnahme müsste eigentlich Familienunternehmen berücksichtigen. Und wir als Gesellschaft müssen uns die Frage stellen: Wollen wir unsere einzigartige Wirtschaftsstruktur erhalten? Ja oder nein? Man müsste die Debatte

umdrehen: Was würde eigentlich passieren, wenn die Familienunternehmen alle verkaufen würden? Sie würden einmal Verkaufsteuer zahlen, vielleicht ins Ausland gehen und Wegzugsteuer zahlen. Dann hätten wir das englische Modell – ein paar wenige Unternehmen oder Family Offices in den Städten, aber in der Fläche kaum eigentümergeführte Industrie. Da gibt es dann irgendwelche Investoren, die beliebig ihre Standorte wechseln können.

Wie bewerten Sie das Ergebnis zur Frage, ob die Befragten eine Stiftung als Nachfolgelösung in Betracht ziehen? 2024 gaben 52 Prozent an, eine Stiftungsgründung für diesen Zweck nicht in Betracht zu ziehen. 2025 waren es 50 Prozent, jetzt im Jahr 2026 nur noch 46 Prozent.

Das ist eine der spannendsten Entwicklungen. Dass die Stiftung von einer größeren Anzahl von Familienunternehmern als Alternative in Erwägung gezogen wird, erlebe ich auch in unserem nahen Umfeld: Unternehmensträgerstiftung und Familienstiftung sind aktuell die Organisationsformen, mit denen sich viele zumindest gedanklich beschäftigen. Diese Entwicklung würde ich aber eher unabhängig von Steuerfragen oder vom Ansehen des Unternehmertums wie oben beschrieben sehen. Hinter dieser Entwicklung stecken eher die altbekannten Themen: Viele wollen das Unternehmen nicht ►

► in die Hände von Kindern geben, die das Unternehmen vielleicht versilbern. Man will die Eigentümerstruktur konsolidieren, nicht individualisieren, weil größer werdende Gesellschafterkreise sich in der Regel vom Unternehmen und seinen Traditionen und Werten entfernen. In einer Stiftungslösung wird der Versuch gesehen, das Eigentum anders zu organisieren. Die Kernbotschaft lautet: Wir wissen nicht, was unsere Nachkommen mit dem Unternehmen machen. Daher strukturieren wir es so, dass die Nachkommen das von drei, vier oder fünf Generationen Erarbeitete nicht individualisieren.

Sie forschen auch zum Thema Vermögenssozialisation. Die Antworten auf die Barometerfrage, in welchem Rahmen über die Vermögensstrategie diskutiert wird, zeigen, dass es eine Veränderung gibt: Die Vermögensinhaber beziehen die Familienmitglieder und auch Berater in die Gespräche ein.

Das ist eine gute Nachricht: Das Modell des „Lonesome Wolf“, bei dem der Patriarch die Vermögensfragen allein, manchmal auch mit Beratern, klärt, ist ein Auslaufmodell. Nur noch 9 Prozent handhaben es so, zeigt die Barometerumfrage. Stattdessen gibt es offensichtlich strukturiertere Prozesse mit den Mitgliedern der Familie, so dass alle mit ins Boot geholt werden. Dennoch bleibt die Vermögenssozialisation die große Baustelle in Unternehmerfamilien. Viele haben keinen richtigen emotionalen Zugang zum Vermögen. Das liegt daran, dass auch Unternehmerfamilien in einer Gesellschaft aufwachsen, die ein gespaltenes Verhältnis zu Vermögen hat. Die wenigsten Nachkommen rufen: „Hurra, ich bin reich, ich kaufe mir als Erstes einen Ferrari.“ Stattdessen herrscht ein ambivalentes Gefühl vor: Man hat viel empfangen, aber selbst nichts dafür gegeben. Entscheidend ist, einen Purpose zu entwickeln – eine Antwort auf die Frage zu finden: „Was mache ich damit?“

Wenn Vermögen einfach leistungslos da ist, man plötzlich Millionen auf dem Konto hat und man nichts zurückgeben kann, wirkt das auf einen Teil der Menschen destruktiv. Nur wenn ein Sinn dahintersteht, können junge Erben sagen: „Das ist ein Ansporn, mich dem würdig zu erweisen.“ Um diesen konstruktiven Umgang zu stärken, braucht es eine familieninterne Debatte. Das alte Prinzip „Über Geld spricht man nicht“ – kulturell und historisch tief bei uns verankert – muss überwunden werden. Die Zahlen des Barometers zeigen: Diese Entwicklung findet nun zunehmend statt. Immer mehr Familien führen strukturierte Gespräche über Vermögen und beziehen die Generationen ein.

Was müsste sich ändern, damit sich das Bild von Unternehmertum in Deutschland verbessert?

Wir brauchen eine gesamtgesellschaftliche Debatte darüber, ob wir wirklich unser Unternehmertum verteufeln und Unternehmer, die Arbeitsplätze schaffen und Risiken eingehen, als reiche Steuersubjekte abstempeln wollen. Traditionell sind Familienunternehmen sehr schweigsam, weil öffentliche Äußerungen immer auch auf die Familie zurückschlagen. Aber es könnte wirklich helfen, wenn sie mehr in der Öffentlichkeit sprechen würden. Die Bereitschaft hierfür nimmt zwar zu und mittlerweile partizipieren mehr Unternehmer in Talkshows. Das ist auf jeden Fall hilfreich, aber auch herausfordernd, weil man es dann mit rhetorisch geschulten Politikern aufnehmen muss. Zentral erscheint mir, dass sich Familienunternehmer auch den kritischen Debatten stellen. Das ist der Beitrag, den sie leisten können und müssen. Vereinzelte Auftritte oder Social-Media-Präsenz allein reichen nicht aus, um das Ansehen von Unternehmertum in Deutschland nachhaltig zu verbessern. ■