

Hünнемeyer, Vanessa R.; Kempermann, Hanno; Kestermann, Christian; van Baal, Sebastian

**Research Report**

## Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume: Beitrag zum Wohlstand und Zusammenhalt - Aktualisierte und erweiterte Auflage

**Provided in Cooperation with:**

Foundation for Family Businesses / Stiftung Familienunternehmen

*Suggested Citation:* Hünнемeyer, Vanessa R.; Kempermann, Hanno; Kestermann, Christian; van Baal, Sebastian (2023) : Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume: Beitrag zum Wohlstand und Zusammenhalt - Aktualisierte und erweiterte Auflage, ISBN 978-3-948850-44-9, Stiftung Familienunternehmen, München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/281373>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Stiftung  
Familienunternehmen

# Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume

Beitrag zum Wohlstand und Zusammenhalt  
Aktualisierte und erweiterte Auflage





# Impressum

## Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

## Erstellt von:

**IWCONSULT**

IW Consult GmbH

Konrad-Adenauer-Ufer 21

50668 Köln

## Projektteam

Dr. Vanessa Hünnemeyer

Hanno Kempermann

Christian Kestermann

Prof. Dr. Sebastian van Baal

© Stiftung Familienunternehmen, München 2023

Titelbild: NetVideo | Shutterstock

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-948850-44-9



**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume – Beitrag zum Wohlstand und Zusammenhalt, Aktualisierte und erweiterte Auflage, erstellt von Institut der deutschen Wirtschaft Consult GmbH, München 2023, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....</b>	<b>VII</b>
<b>A. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
I.    Ländliche Räume.....	2
II.   Identifikation von Familienunternehmen .....	4
III.  Familienunternehmen in ländlichen Räumen.....	7
<b>B. Die Bedeutung von Familienunternehmen für die Zukunftsfähigkeit     ländlicher Räume .....</b>	<b>11</b>
I.    Deskriptive und ökonometrische Analyse .....	11
1.  Methodisches Vorgehen.....	11
2.  Wirtschaftskraft .....	14
3.  Demografischer Wandel .....	22
4.  Digitalisierung .....	27
5.  Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit .....	32
6.  Zusammenfassung der deskriptiven und ökonometrischen Ergebnisse.....	37
II.   Institutionelle Sicht auf Familienunternehmen im ländlichen Raum.....	39
1.  Methodische Herangehensweise.....	39
2.  Ergebnisse der Wirtschaftsfördererbefragung .....	42
3.  Ergebnisse der Interviews mit Wirtschaftsförderern und Landräten.....	53
<b>C. Einordnung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für Politik,     Verwaltung und Unternehmen .....</b>	<b>61</b>
I.    Investitionen in die digitale Infrastruktur .....	61
II.   Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur .....	62
III.  Förderung von (Aus-)Bildungsangeboten.....	64
IV.   Nutzung und Verstetigung des Zuwanderungstrends.....	65
V.    Steigerung der Attraktivität für internationale Fachkräfte .....	65
VI.   Förderung von Forschungsk Kooperationen .....	66
VII.  Kurzen Draht zwischen Politik und Unternehmen erhalten .....	67
VIII. Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für den Ausbau erneuerbarer Energien.....	68

IX. Verbindung der Standortvorteile Flächenverfügbarkeit und Familienunternehmen.....	69
X. Einbindung der Unternehmen in die Entwicklung der Region .....	70
XI. Nutzung starker Familienunternehmen im Standortmarketing .....	70
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>71</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>73</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>75</b>







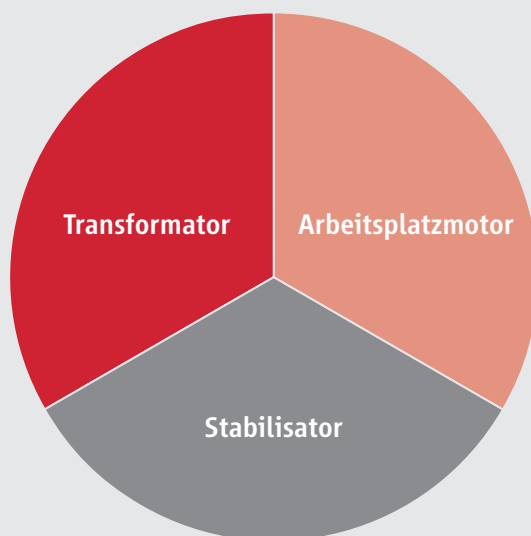


## Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Diese aktualisierte und erweiterte Auflage bringt die Daten zur Bedeutung von Familienunternehmen für die ländlichen Räume in Deutschland auf den neuesten Stand. Erstmals wurden mit einer Befragung unter Wirtschaftsförderungen und mit Experteninterviews unter Landräten und Wirtschaftsförderern die deskriptiven Ergebnisse zusätzlich vertieft und damit neue Einblicke gewonnen. Aus Perspektive der regionalen Akteure in den ländlichen Räumen haben Familienunternehmen in ihrer Rolle als Arbeitsplatzmotor, Stabilisator und Transformator eine durchgehend höhere Bedeutung als Nicht-Familienunternehmen. Außerdem wird die Rolle erkennbar, die Familienunternehmen für das kulturelle und soziale Leben vor Ort spielen: 90 Prozent der befragten Wirtschaftsförderungen geben an, dass Familienunternehmen hier mitgestalten. Nicht einmal die Hälfte erkennt ähnliches Engagement bei Nicht-Familienunternehmen. Damit leisten Familienunternehmen einen entscheidenden Beitrag zu einer der Grundlagen des Wohlstands in Deutschland – der Dezentralität der Wirtschaftsstruktur, das heißt dem Vorhandensein vieler wirtschaftsstarker Regionen innerhalb der Bundesrepublik.

Doch dieser Wohlstand und die Wirtschaftsstärke von ländlichen Regionen ist bedroht. Aktuelle Transformationsprozesse im Kontext von Dekarbonisierung, Digitalisierung und demografischem Wandel stellen für die weitere Entwicklung der ländlichen Regionen eine besondere Bürde dar, denn die Auswirkungen dieser Transformationsprozesse sind hier besonders spürbar. Aufgrund der im Jahr 2020 festgestellten hohen Bedeutung von Familienunternehmen für die ländlichen Räume untersucht die vorliegende Studie nun, welche Rolle Familienunternehmen bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen durch Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischen Wandel spielen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass ländliche Räume mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen gute Ausgangsbedingungen für die Bewältigung dieser Herausforderungen haben. Die Rolle, die Familienunternehmen dabei spielen, fassen wir in drei Bereiche zusammen:

Abbildung: Rollen der Familienunternehmen bei der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen



Quelle: Eigene Darstellung IW Consult (2023).

---

*Ländliche Räume mit höherem Anteil von Familienunternehmen weisen geringere Arbeitslosigkeit auf.*

---

### **Die Rolle der Familienunternehmen als Arbeitsplatzmotor**

Ländliche Räume mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen weisen eine niedrigere Arbeitslosenquote und eine bessere Beschäftigungsentwicklung auf als ländliche Kreise mit einem geringen Anteil an Familienunternehmen. Die Anteile der Familienunternehmen an allen Unternehmen in den ländlichen Kreisen bewegen sich zwischen 29,7 und 72,9 Prozent. Die ökonomische Analyse zeigt, dass ein Anstieg des Familienunternehmensanteils um einen Prozentpunkt mit einem Sinken der Arbeitslosenquote um 0,07 Prozentpunkte einhergeht.

Sowohl die standardisierte als auch die qualitative Befragung von Wirtschaftsförderern<sup>1</sup> in den ländlichen Regionen Deutschlands bestätigen die wichtige Funktion der Familienunternehmen als Arbeitsplatzmotor. Insbesondere sind sich alle Wirtschaftsförderer einig, dass Familienunternehmen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung für das lokale Ausbildungsangebot haben.

Die Interviews bestätigen außerdem, dass Familienunternehmen in ländlichen Regionen sowohl bei der Nachwuchsgewinnung als auch bei der Fachkräftesicherung sehr aktiv sind. Damit tragen Familienunternehmen dazu bei, dass ländliche Räume mit höherem Anteil an Familienunternehmen den Herausforderungen des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels besser begegnen können.

---

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Die getroffenen Aussagen gelten, sofern es im Text nicht explizit anders erwähnt wird, für alle Geschlechter.

## **Die Rolle der Familienunternehmen als Stabilisator**

Ländliche Räume mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen weisen eine höhere Wirtschaftskraft auf. Dies zeigt sich zum einen in einem höheren Bruttoinlandsprodukt je Einwohner und zum anderen in einer höheren kommunalen Steuerkraft. Damit verfügen diese Kreise über gute Ausgangsbedingungen und fiskalische Spielräume, um zukünftigen Herausforderungen robust zu begegnen und diese in Chancen zu verwandeln.

75 Prozent der befragten Wirtschaftsförderer messen Familienunternehmen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung für die wirtschaftliche Stabilität und Resilienz der Region bei, deutlich mehr als Nicht-Familienunternehmen. Neben der wirtschaftlichen Stabilität tragen die Familienunternehmen durch ihr soziales Engagement und ihren allgemeinen Einsatz für die Region zur Stärkung und Stabilität ländlicher Räume bei. So geben 90 Prozent der Wirtschaftsförderer an, dass Familienunternehmen das soziale und kulturelle Leben in der Region mitgestalten, 85 Prozent sehen eine Mitgestaltung im Bereich Bildung.

Hervorgehoben werden in den Interviews die langjährige Standorttreue und die solide, langfristig angelegte Finanzierung der Familienunternehmen. Dies trägt zur Resilienz in Krisenzeiten sowie zur Planbarkeit für die Kommunen im Hinblick auf Steuereinnahmen bei. Gleichzeitig betonen die Interviewpartner die engen Netzwerkstrukturen zwischen den Akteuren vor Ort, die sich auch im politischen und gesellschaftlichen Engagement der Familienunternehmer niederschlagen.

## **Die Rolle der Familienunternehmen als Transformator**

Ländliche Räume mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen weisen eine höhere Produktivität, eine höhere Innovationskraft in Form von mehr Patentanmeldungen sowie einen höheren Anteil an MINT-Beschäftigten auf, die im Hinblick auf Digitalisierungs- und Dekarbonisierungsprozesse in den Unternehmen von herausragender Bedeutung sind. Darüber hinaus zeigen die Analysen eine höhere Affinität von Familienunternehmen zum Thema Nachhaltigkeit auf Basis des Nachhaltigkeitsindex der IW Consult: 41 Prozent der Familienunternehmen beschäftigen sich auf ihrer Unternehmenswebsite mit Nachhaltigkeitsthemen wie Dekarbonisierung, während dies nur auf 29 Prozent der Nicht-Familienunternehmen in ländlichen Räumen zutrifft. Dieser Zusammenhang lässt freilich nicht den Schluss zu, dass Unternehmen mit höherer Affinität am Ende auch tatsächlich nachhaltiger agieren. Ebenso weisen Familienunternehmen, gemessen am „Index Wirtschaft 4.0“ der IW Consult, eine höhere digitale Affinität auf als Nicht-Familienunternehmen.

Auch 70 Prozent der befragten Wirtschaftsförderer weisen den Familienunternehmen eine hohe Bedeutung für die Innovationsstärke, die Wettbewerbsfähigkeit sowie die Nachhaltigkeit der Region zu.

---

*Ein hoher Anteil von Familienunternehmen bedeutet: Mehr Wirtschaftskraft in einer Region.*

---

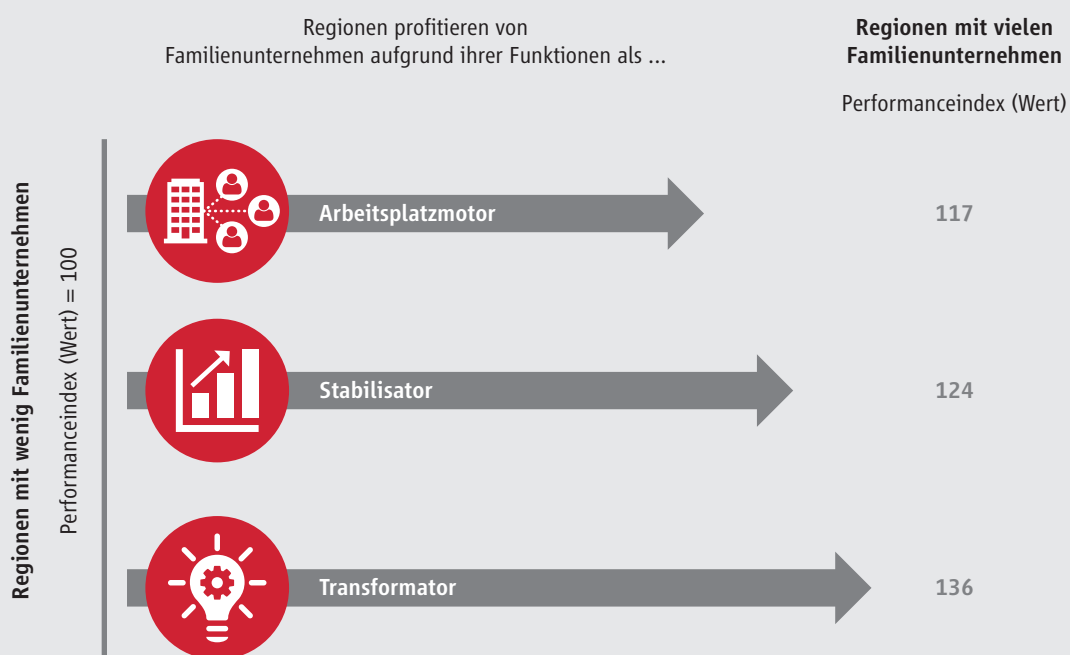
---

*Je höher der Anteil von Familienunternehmen, desto größer sind Produktivität und Innovationskraft.*

---



Abbildung: Zusammenfassung der deskriptiven Ergebnisse



Quelle: Eigene Darstellung IW Consult (2023).

In Experteninterviews beschreiben befragte Gesprächspartner Familienunternehmen als regionale Leuchttürme bei wichtigen Zukunftsthemen wie Dekarbonisierung und Digitalisierung. Es werden auch Beispiele genannt, in denen Familienunternehmen aktiv als Strukturveränderer in der Region auftreten, indem sie sich für den Aufbau von Netzwerken und Innovationszentren engagieren oder Stiftungsprofessuren fördern.

Die Ergebnisse der ökonometrischen und statistischen Analyse im Zusammenspiel mit der Befragung von Wirtschaftsförderungen und Interviews mit Landräten zeigen, dass die Familienunternehmen einen aktiven Beitrag zur Stabilität der ländlichen Räume leisten. Dabei geht der Einfluss zum Teil über statistisch messbare Effekte hinaus. Insbesondere mit Blick auf die Herausforderungen durch Dekarbonisierung, Digitalisierung und demografischen Wandel sind ländliche Räume mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen häufig besser aufgestellt, um diesen zu begegnen. Zur Bewältigung der Herausforderungen bedarf es für die ländlichen Räume der Zusammenarbeit vieler Akteure vor Ort und der richtigen Rahmenbedingungen und Unterstützungsmaßnahmen durch die Politik. Dazu gehören insbesondere die folgenden Aspekte:

**Ausbau der digitalen und Verkehrsinfrastruktur:** Sowohl bei der digitalen Infrastruktur als auch bei der Erreichbarkeit liegen ländliche Regionen häufig hinter den Ballungsgebieten

zurück. Die Verbesserung der infrastrukturellen Voraussetzungen ist die Grundlage für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ländlicher Räume.

**Förderung von (Aus-)Bildungsangeboten:** Die Förderung von Bildungsangeboten ist ein wichtiges Mittel, um die junge Generation in den ländlichen Räumen zu halten und damit frühzeitig neue Fachkräfte zu binden. Durch die Förderung von Kooperationen zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen kann die Bindung und Identifikation der Menschen mit den Unternehmen vor Ort gestärkt werden, die insbesondere durch alteingesessene Familienunternehmen bereits heute gepflegt wird.

**Nutzung und Verstetigung des Zuwanderungstrends:** Ländliche Räume haben in den letzten Jahren an Attraktivität für die Altersgruppe der 30- bis 50-Jährigen gewonnen. Viele Kreise weisen für das Jahr 2021 eine Nettozuwanderung in dieser Gruppe auf. Diese Menschen verfügen über ein hohes Maß an Fachwissen und Know-how. Ihr Erfahrungsschatz und ihre Fähigkeiten machen sie daher zu wertvollen Fachkräften. Durch Angebote für Rückkehrer, regionale Jobmessen, bis hin zu Unterstützungsangeboten bei der Wohnungssuche kann Zuwanderung in ländliche Räume durch Unternehmen und politische Akteure verstetigt werden.

**Steigerung der Attraktivität für internationale Fachkräfte:** Im Vergleich zu den städtischen und hochverdichteten Regionen in Deutschland ist der Anteil ausländischer Beschäftigter an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den ländlichen Räumen geringer. Bei der Bewältigung des Fachkräftemangels spielt die Gewinnung ausländischer Fachkräfte eine zunehmende Rolle. Hier kann die Politik die Unternehmen aktiv unterstützen, indem sie Kontakte herstellt und Rahmenbedingungen wie Sprachkurseangebote oder Willkommenszentren schafft.

**Kurzen Draht zwischen Politik und Unternehmen erhalten:** Die oft hohe Identifikation der Unternehmen mit der Region und der enge Austausch über Anliegen, Probleme und Herausforderungen zwischen den Akteuren vor Ort sind eine Stärke ländlicher Räume. Durch ein aktives Zugehen der Politik auf die Unternehmen und den direkten Kontakt in gezielten Austauschformaten kann diese Stärke aktiv genutzt und ausgebaut werden.

**Förderung von Forschungsk Kooperationen:** In ländlichen Räumen fehlt häufig die räumliche Nähe zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Dieser Austausch spielt jedoch eine wichtige Rolle für das Innovationsgeschehen. Wirtschaftsförderung und Politik sollten hier aktiv Kontakte zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen herstellen, zum Beispiel wie in Bayern durch die Einrichtung von Technologie- und Transferzentren.

**Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für den Ausbau erneuerbarer Energien:**

Ländliche Räume haben aufgrund der häufig größeren verfügbaren Flächen einen Vorteil beim Ausbau erneuerbarer Energien. Insbesondere im Bereich der Solarenergie können Unternehmen aktiv in den Ausbau eingebunden werden, aber auch Windparks können mit Unterstützung von Unternehmen vorangetrieben werden. Hier ist es wichtig, die bestehenden Fördermöglichkeiten für die Unternehmen transparent zu machen und sie in die Planungen einzubeziehen.

**Verbindung der Standortvorteile Flächenverfügbarkeit und Familienunternehmen:**

Die Verfügbarkeit von Industrieflächen ist in Deutschland in den meisten Regionen nicht ausreichend. Insbesondere in Ostdeutschland finden sich aber noch freie Industrieflächen. Die Bedeutung freier Flächen, insbesondere für Greenfield-Investitionen hat durch die Dekarbonisierung und die Digitalisierung in den letzten Jahren zugenommen. Die dadurch ermöglichte und notwendige Produktion neuer Technologien wie zum Beispiel Batterien für Elektroautos findet idealerweise in neuen Fabriken statt.

Der Standortvorteil der Flächenverfügbarkeit in ländlichen Räumen kann dazu genutzt werden, die Familienunternehmen in der Region zu stärken, indem ihnen Flächen für Erweiterungen zur Verfügung gestellt werden oder gezielte Ansiedlungen zur Stärkung vorhandener Netzwerke und Kompetenzen gefördert werden. Dazu notwendig sind gute Rahmenbedingungen, die auch durch das enge Zusammenspiel der Institutionen und Unternehmen in ländlichen Räumen gesetzt werden können.

**Einbindung der Unternehmen in die Entwicklung der Region:** Die Ergebnisse der Studie zeigen, welche aktive Rolle insbesondere Familienunternehmen bei der Gestaltung einer Region einnehmen. Durch die Schaffung von Begegnungsräumen und die aktive Kontaktaufnahme durch die politischen Akteure kann eine Win-win-Situation entstehen: Auf der einen Seite erhält die Politik aktive Unterstützung bei Projekten, auf der anderen Seite können die Unternehmen eigene Akzente setzen, um ihre Standortbedingungen zu verbessern und ihre Bedürfnisse berücksichtigt zu sehen.

**Nutzung starker Familienunternehmen im Standortmarketing:** Familienunternehmen haben als eine der tragenden Säulen der deutschen Wirtschaft ein positives Image in der Gesellschaft. Durch ihre regionale Verbundenheit und ihr oft langjähriges Bestehen sind sie ein Identifikationsmerkmal für ländliche Räume. Kommunen sollten dies für ihr Standortmarketing im Wettbewerb um Fachkräfte, aber auch um die Ansiedlung neuer Unternehmen nutzen.









## A. Einleitung

Familienunternehmen spielen eine wichtige Rolle für die deutsche Wirtschaft, denn die vielen mittelständischen Unternehmen sind eine Stütze der regionalen und überregionalen Wirtschaftskraft. Sie sind nicht nur ein wichtiger Arbeitgeber, sondern auch ein bedeutender Faktor für die regionale Wertschöpfung und Identität.

Die Vorgängerstudie aus dem Jahr 2020 hat gezeigt, dass in ländlichen Räumen besonders Familienunternehmen dazu beitragen, dass auch in diesen peripheren Gegenden oftmals ein hohes Wohlstandsniveau erreicht wird (Kempermann et al., 2020). Damit leisten Familienunternehmen einen entscheidenden Beitrag zu einer der Grundlagen des Wohlstands in Deutschland – der Dezentralität der Wirtschaftsstruktur, das heißt dem Vorhandensein vieler wirtschaftsstarker Regionen in städtisch und ländlich geprägten Räumen.

Die Dezentralität der Siedlungs- und Wirtschaftsstrukturen in Deutschland ist eine tragende Säule des erklärten Ziels der Bundesregierung, gleichwertige Lebensverhältnisse in der gesamten Bundesrepublik zu schaffen (Koalitionsvertrag 2021 – 2025). Bestehende regionale Disparitäten zwischen Stadt und Land gilt es aufzubrechen, die Entstehung neuer zu verhindern. Menschen in allen Regionen Deutschlands sollen unabhängig von ihrem Wohnort und ihrem sozialen Hintergrund vergleichbare Lebensbedingungen haben.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die ländlichen Regionen in Deutschland unterschiedliche Rahmenbedingungen aufweisen. Neben wirtschaftsstarken ländlichen (Industrie-)Regionen gelten ebenso viele ländliche Räume als strukturschwach. Hier wiegen aktuelle Herausforderungen im Kontext von demografischem Wandel, digitaler Transformation oder Sanierungsstau im Bereich der öffentlichen Infrastrukturen ungleich schwerer. Umso wichtiger ist es, die regionale Wirtschaft als Grundlage für die Zukunftsfähigkeit der ländlichen Räume zu sichern und zu fördern. Eine besondere Rolle nehmen dabei die kleinen und mittleren Unternehmen sowie Familienunternehmen ein.

Die vorliegende Studie untersucht die Bedeutung von Familienunternehmen für die Zukunftsfähigkeit der ländlichen Räume und analysiert, wie sie zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen beitragen. Dabei stehen die Auswirkungen der Digitalisierung, die Notwendigkeit einer klimafreundlichen Wirtschaft sowie der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel im Fokus der Untersuchung. Die Studie nutzt quantitative und qualitative Methoden: Über eine statistische empirische Analyse wird zunächst untersucht, inwiefern ländliche Räume von einem hohen Anteil an Familienunternehmen profitieren. Dabei werden sowohl Indikatoren analysiert, die die regionale Wirtschaftskraft abbilden als auch Indikatoren, die den Umgang und die Ausgangslage für die Bewältigung der Herausforderungen durch

Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischen Wandel erfassen. Diese statistisch gewonnenen Erkenntnisse werden durch eine Befragung von Wirtschaftsförderungen vertieft und mit den Perspektiven und Erfahrungen von Landräten und Wirtschaftsförderungen gespiegelt. Hierfür wird auf leitfadengestützte Interviews zurückgegriffen.

## I. Ländliche Räume

Die Abgrenzung unterschiedlicher Raumtypen erfolgt anhand der Einwohnerdichte.<sup>2</sup> Für die aktuelle Abgrenzung werden die tatsächlichen Einwohnerdichten in den Kreisen und kreisfreien Städten aus dem Jahr 2021 berücksichtigt. Die Systematik umfasst fünf Gruppen, von denen die ersten beiden Stadtkreise umfassen und die anderen drei Landkreise:

- Agglomerationen
- Kernstädte
- Hochverdichtete ländliche Räume
- Verdichtete ländliche Räume
- Gering verdichtete ländliche Räume

Hochverdichtete ländliche Räume befinden sich vor allem im Umfeld von Metropolen und Großstädten. In ihren Strukturen erscheinen diese punktuell noch sehr städtisch. Für die Abgrenzung der ländlichen Räume im engeren Sinne werden daher nur die beiden letzten Raumtypen berücksichtigt. Insgesamt werden so 215 Landkreise in Deutschland als ländliche Räume identifiziert. Dabei gibt es keine Veränderung der Klassifikation im Vergleich zur Vorgängerstudie aus dem Jahr 2020 (Kempermann et al., 2020). Eine Übersicht der ländlichen und städtischen Räume findet sich in Abbildung A-1. Rund 40 Prozent der ländlichen Räume liegen in den Bundesländern Bayern und Niedersachsen. Auch in Ostdeutschland sind im Mittel drei von vier Kreisen und kreisfreien Städten ländlichen Räumen zugeordnet.

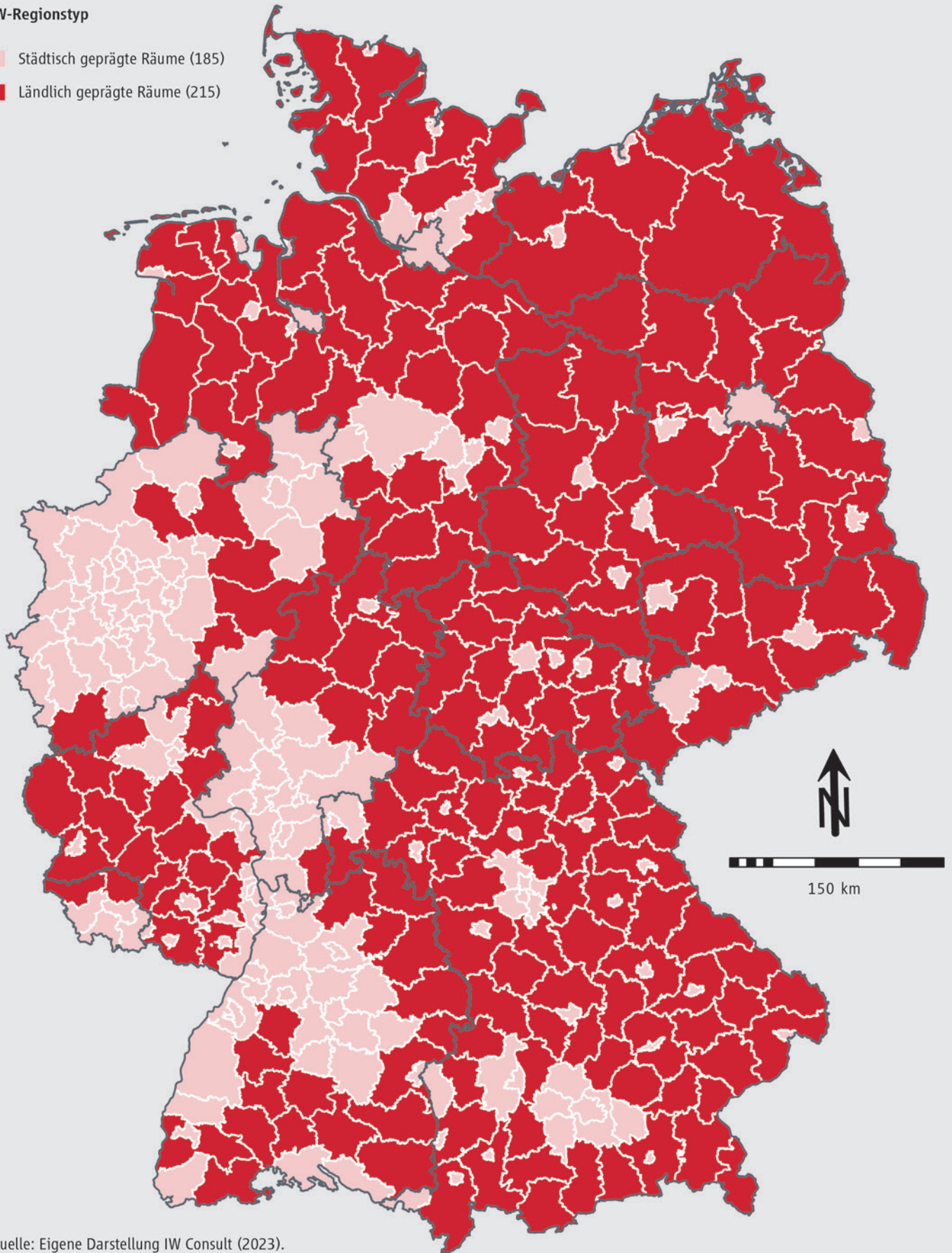
---

<sup>2</sup> Eine genaue Beschreibung der Methodik findet sich in der Vorgängerstudie der Stiftung Familienunternehmen (Datenstand 2019).

Abbildung A-1: Ländliche Räume in Deutschland

IW-Regionstyp

- Städtisch geprägte Räume (185)
- Ländlich geprägte Räume (215)



Quelle: Eigene Darstellung IW Consult (2023).



## II. Identifikation von Familienunternehmen

Die Identifikation der Familienunternehmen basiert auf der gleichen Methodik wie in der Vorgängerstudie (Kempermann et al., 2020). Datengrundlage ist die Unternehmensdatenbank der Creditreform. Diese Datenbank stellt eine Vollerhebung dar und enthält umfangreiche Informationen zu ca. 3,5 Millionen Unternehmen in Deutschland, unter anderem deren Standort, Eigentümerstruktur und Informationen auf deren Internetseiten.

Im ersten Schritt wird die Grundgesamtheit der zu berücksichtigenden Unternehmen bestimmt. Es werden nur Unternehmen berücksichtigt, die folgende Kriterien erfüllen:

- **Wesentlichkeitsgrenze:** Unternehmen, die mindestens 50 Mitarbeiter beschäftigen, werden als relevante Unternehmen betrachtet und in die weitere Analyse einbezogen.
- **Branchen:** Unternehmen aus Branchen, in denen üblicherweise keine Familienunternehmen erwartet werden, werden nicht berücksichtigt. Dazu zählen beispielsweise Unternehmen aus dem öffentlichen Dienst oder dem Finanzsektor.

Im zweiten Schritt werden aus der Grundgesamtheit die Familienunternehmen identifiziert. Mithilfe eines dreistufigen Verfahrens werden die aus dem ersten Schritt verbleibenden Unternehmen in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen klassifiziert:

- **Crawling von Webseiten:** Unternehmen, die Begriffe auf ihren Webseiten verwenden, die auf Familienunternehmen hindeuten, werden als solche in einem semantischen Modell zusammengefasst. Beispiele für solche Begriffe sind „Familienbetrieb“ oder „in Familienbesitz“. In einem automatisierten, Webseiten-basierten Verfahren (Crawling) werden auf Basis des semantischen Modells Familienunternehmen herausgefiltert.
- **Eigentümerstruktur:** Unternehmen, bei denen die angegebene Person sowohl Geschäftsführer als auch Gesellschafter im Unternehmen ist, werden im Sinne der „eigentümergeführten“ Definition des ZEW ebenfalls als Familienunternehmen identifiziert (Gottschalk et al., 2023).
- **Liste mit den 500 größten Familienunternehmen in Deutschland:** Eine Liste mit den 500 größten Familienunternehmen in Deutschland, die von der Stiftung Familienunternehmen bereitgestellt wurde, wird verwendet, um Unternehmen zu identifizieren, die bereits als Familienunternehmen bekannt sind.

Tabelle A-1 gibt einen Überblick über die einbezogenen Unternehmen und vergleicht diese mit den Ergebnissen der Vorgängerstudie. Die Grundgesamtheit der Unternehmen, die die Wesentlichkeitsgrenze erfüllen und in den relevanten Branchen tätig sind und somit in die Analyse einbezogen werden, beläuft sich auf 71.060 Unternehmen (2019: 70.904 Unternehmen).

Davon werden nach dem dreistufigen Verfahren 36.159 (35.894) Unternehmen als Familienunternehmen klassifiziert. Dies entspricht rund 50,2 Prozent der Unternehmen in der Grundgesamtheit. 24.550 (23.282) Unternehmen wurden über das Crawling der Webseiten identifiziert, weitere 11.363 (12.456) über die Eigentümerstruktur. Die Zahl der Unternehmen, die über die Liste der größten Familienunternehmen nach Umsatz und Beschäftigten identifiziert wurden, liegt mit 246 höher als in der Vorgängerstudie. Dies ist darauf zurückzuführen, dass für die aktuelle Untersuchung eine Liste mit Identifikatoren übermittelt wurde, über die auch Tochtergesellschaften einbezogen werden konnten.

*Tabelle A-1: Identifikation von Familienunternehmen – Übersicht*

Unternehmensanzahl	2022	2019
<b>Grundgesamtheit</b>	<b>71.060</b>	<b>70.904</b>
<b>Davon Familienunternehmen</b>	<b>36.159</b>	<b>35.894</b>
Identifiziert durch Crawling	24.550	23.282
Identifiziert durch Eigentümerstruktur	11.363	12.456
Identifiziert durch TOP500-Liste	246	156

Quelle: Berechnungen IW Consult (2023).

Die Tabelle A-2 gibt einen Überblick über den Anteil der identifizierten Familienunternehmen in den verschiedenen Raumtypen für die Jahre 2022 und 2019. Es wird deutlich, dass in den als ländlich definierten Raumtypen der Anteil der Familienunternehmen höher ist als in den dichter besiedelten Räumen.

*Tabelle A-2: Anteil der Familienunternehmen nach Raumtypen*

Raumtyp	2022	2019
Agglomeration	45,5 %	45,4 %
Kernstädte	48,6 %	48,1 %
Hochverdichtete ländliche Räume	52,9 %	52,5 %
Verdichtete ländliche Räume	55,1 %	54,6 %
Geringverdichtete ländliche Räume	54,3 %	54,1 %
<b>Insgesamt</b>	<b>50,9 %</b>	<b>50,6 %</b>

Quelle: IW Consult (2023).

Den höchsten Anteil an Familienunternehmen weisen in beiden Jahren die geringverdichteten ländlichen Räume auf, gefolgt von den verdichteten ländlichen Räumen. Der geringste Anteil an Familienunternehmen findet sich in Agglomerationsräumen.

Zwischen den Kreisen in Deutschland bestehen erhebliche Unterschiede im Anteil der Familienunternehmen. Den höchsten Anteil an Familienunternehmen haben die Landkreise Biberach in Baden-Württemberg und Günzburg in Bayern mit 73,1 Prozent beziehungsweise 72,9 Prozent. Den geringsten Anteil an Familienunternehmen weisen Northeim in Niedersachsen und der Altmarkkreis Salzwedel in Sachsen-Anhalt mit 31,0 Prozent beziehungsweise 30,4 Prozent auf (Tabelle A-3).

Tabelle A-3: Kreise – Top- und Low-10 in Deutschland

Rang 2022 (2019)	Bundesland	Landkreis/ kreisfreie Stadt	Anteil Familienunter- nehmen (Anteil 2019)	Rang 2022 (2019)	Bundesland	Landkreis/ kreisfreie Stadt	Anteil Familienunter- nehmen (Anteil 2019)
1 (4)	BW	Biberach	73,1 % (66,8 %)	391 (392)	NW	Bonn, Stadt	35,8 % (36,2 %)
2 (31)	BY	Günzburg	72,9 % (61,6 %)	392 (367)	TH	Nordhausen	35,7 % (40,7 %)
3 (13)	BY	Traunstein	69,2 % (64,9 %)	393 (388)	TH	Erfurt, Stadt	35,0 % (37,6 %)
4 (76)	BY	Amberg-Sulzbach	68,9 % (58,9 %)	394 (239)	TH	Sonneberg	34,0 % (50,0 %)
5 (2)	BY	Neumarkt i.d.OPf.	68,9 % (67,2 %)	395 (367)	NI	Delmenhorst, Stadt	33,3 % (40,7 %)
6 (15)	BY	Unterallgäu	68,2 % (64,5 %)	396 (379)	RP	Frankenthal (Pfalz)	33,3 % (39,0 %)
7 (14)	BY	Coburg	67,5 % (64,7 %)	397 (398)	TH	Altenburger Land	33,3 % (33,8 %)
8 (3)	RP	Eifelkreis Bitburg-Prüm	67,1 % (67,2 %)	398 (273)	TH	Suhl, Stadt	32,1 % (48,5 %)
9 (10)	BY	Landshut	66,9 % (58,0 %)	399 (371)	NI	Northeim	31,0 % (40,0 %)
10 (166)	NI	Holzminden	66,7 % (53,8 %)	400 (337)	SA	Altmarkkreis Salzwedel	30,4 % (43,8 %)

Quelle: IW Consult (2023).

Der Vergleich der Klassifikation der Unternehmen in der Vorstudie mit der Klassifikation in der vorliegenden Studie zeigt, dass es Unternehmen gibt, die in einem Jahr als Familienunternehmen identifiziert wurden, in einem anderen Jahr jedoch nicht. Ein Großteil dieser Unternehmen wurde durch das Crawling der Webseiten als Familienunternehmen klassifiziert. 4.711 Unternehmen, die in der Vorgängerstudie als Familienunternehmen klassifiziert wurden, werden nun nicht mehr als Familienunternehmen klassifiziert, umgekehrt werden 4.360 Unternehmen als Familienunternehmen klassifiziert, die in der Vorgängerstudie nicht als Familienunternehmen klassifiziert wurden. Damit sind rund 16 Prozent der Unternehmen, die in beiden Jahren in der Grundgesamtheit enthalten sind, in den beiden Jahren unterschiedlich klassifiziert.<sup>3</sup>

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Unternehmen, die 2019 nicht in der Grundgesamtheit enthalten waren, da sie entweder erst vor kurzem gegründet wurden, nicht die erforderliche Anzahl von Beschäftigten aufweisen oder einem ausgeschlossenen Wirtschaftszweig angehören. Es handelt sich um 13.420 Unternehmen, die sich zu etwa gleichen Teilen auf Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen verteilen. Umgekehrt gibt es 13.441 Unternehmen, die 2019 zur Grundgesamtheit gehörten, heute aber nicht mehr existieren, weniger als 50 Beschäftigte haben oder einer ausgeschlossenen Branche zuzuordnen sind.

Auf Kreisebene ergeben sich insgesamt nur geringe Unterschiede im Anteil der Familienunternehmen: Die Abweichungen betragen im Durchschnitt rund 3,6 Prozentpunkte beziehungsweise 7,8 Prozent. In einzelnen Kreisen sind die Abweichungen größer: So ist der Anteil der Familienunternehmen in der kreisfreien Stadt Suhl um 16,3 Prozentpunkte (33,7 Prozent) niedriger als in der Vorerhebung. Im Donnersbergkreis ist sie dagegen um 20,9 Prozentpunkte (56,7 Prozent) höher.

### III. Familienunternehmen in ländlichen Räumen

In den 215 Kreisen Deutschlands, die den ländlichen Räumen zugeordnet sind, können 13.874 Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten in den relevanten Branchen als Familienunternehmen identifiziert werden. Dies entspricht einem Anteil von 54,6 Prozent. Zwischen den Kreisen variiert der Anteil der Familienunternehmen zwischen 30,4 Prozent im Altmarkkreis Salzwedel und 73,1 Prozent in Biberach.

---

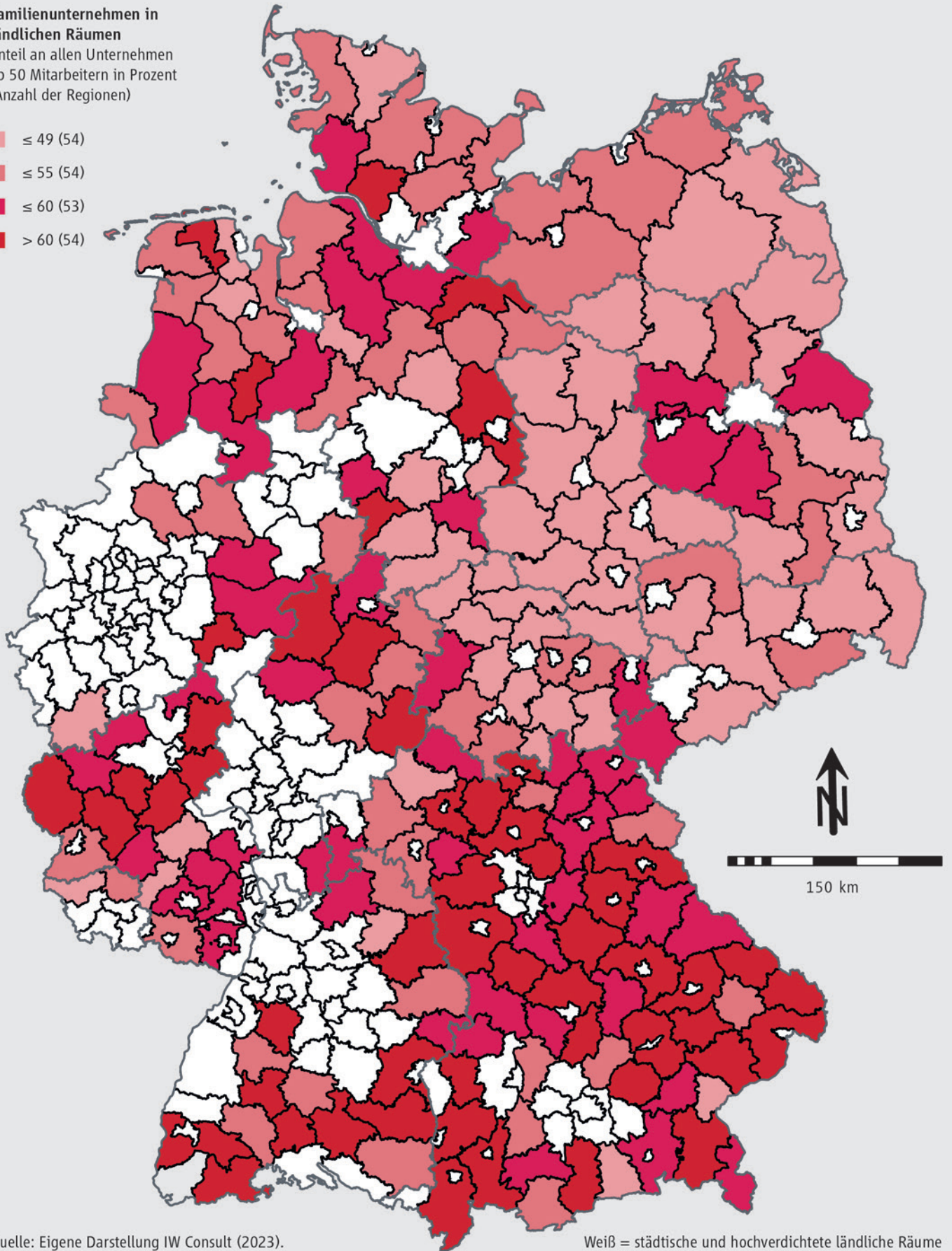
<sup>3</sup> Eine Überprüfung der veränderten Zuordnungen zeigt, dass sich bei einigen Unternehmen die Eigentümerstruktur so verändert hat, dass nicht mehr mit hinreichender Sicherheit davon ausgegangen werden kann, dass sie noch in Familienbesitz sind. Weniger eindeutig sind die Gründe bei den Unternehmen, die erst in der aktuellen Studie als Familienunternehmen klassifiziert wurden. Die meisten dieser reklassifizierten Unternehmen wurden durch das Webcrawling als Familienunternehmen identifiziert, aber es ist nicht möglich, im Detail zu überprüfen, warum dies in der Vorgängerstudie nicht der Fall war. Eine Erklärung dürfte sein, dass sich die Eigentumsverhältnisse geändert haben oder dass diese Unternehmen ihren Charakter als Familienunternehmen in der Öffentlichkeit stärker betonen, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

In Familienunternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten sind rund 2,8 Millionen Personen tätig, in Nicht-Familienunternehmen rund 2,6 Millionen. Damit liegt der Anteil der Beschäftigten in Familienunternehmen etwas unter dem Anteil der Familienunternehmen in ländlichen Räumen. Dennoch sind sie mit mehr als der Hälfte der Beschäftigten in dieser Unternehmensgrößenklasse in den ländlichen Räumen ein wichtiger Arbeitgeber.

Abbildung A-2: Anteil der Familienunternehmen – Räumliche Verteilung

Familienunternehmen in  
ländlichen Räumen  
Anteil an allen Unternehmen  
ab 50 Mitarbeitern in Prozent  
(Anzahl der Regionen)

- ≤ 49 (54)
- ≤ 55 (54)
- ≤ 60 (53)
- > 60 (54)



Quelle: Eigene Darstellung IW Consult (2023).

Weiß = städtische und hochverdichtete ländliche Räume







## **B. Die Bedeutung von Familienunternehmen für die Zukunftsfähigkeit ländlicher Räume**

Die deutsche Wirtschaft steht vor der Herausforderung, drei gleichzeitig stattfindende Transformationsprozesse – die Digitalisierung, die Dekarbonisierung von Wirtschaft und Gesellschaft und den demografischen Wandel – zu bewältigen. Diese Veränderungen sind tiefgreifend und umfassend: Großkonzerne und mittelständische Unternehmen im Industrie- und Dienstleistungsbereich müssen Wege finden, um Arbeitsplätze und Wertschöpfung zu erhalten. Für diese notwendige unternehmerische Neuausrichtung bieten ländliche und städtische Regionen unterschiedliche Rahmenbedingungen, etwa im Hinblick auf die regionalen Bildungs- und Arbeitsmärkte oder den Zugang zu Finanzressourcen. Viele Auswirkungen aktueller Entwicklungen (z. B. den Fachkräftemangel) spüren Unternehmen in ländlichen Regionen besonders stark.

Vor dem Hintergrund dieser Betroffenheit ländlicher Regionen untersucht die vorliegende Studie, wie Familienunternehmen in ländlichen Regionen dazu beitragen, den Herausforderungen im Kontext aktueller Transformationen zu begegnen und welche Rolle die Unternehmen für die zukünftige Entwicklung dieser Räume spielen können.

Dazu werden im ersten Schritt sozioökonomische Indikatoren, wie das Bruttoinlandsprodukt, die Zahl der Patentanmeldungen und die Beschäftigungsentwicklung, deskriptiv und ökonomisch ausgewertet. Es wird analysiert, inwiefern die Präsenz von Familienunternehmen mit einer positiven Entwicklung dieser Indikatoren einhergeht.

Im zweiten Schritt wird die institutionelle Sicht auf Familienunternehmen in ländlichen Räumen einbezogen. Zum einen werden Ergebnisse aus einer Befragung von Wirtschaftsförderungen zu Familienunternehmen eingeordnet, zum anderen werden Experteninterviews mit Landräten und Wirtschaftsförderungen in ländlichen Räumen hinzugezogen und mit den Ergebnissen der deskriptiven und ökonomischen Analyse zu einem Gesamtbild zusammengefasst.

### **I. Deskriptive und ökonomische Analyse**

#### **1. Methodisches Vorgehen**

##### **a) Deskriptive Analyse**

Im ersten Analyseschritt werden die sozioökonomischen Indikatoren deskriptiv analysiert. Dazu werden zunächst die 215 ländlichen Kreise anhand des Anteils der Familienunternehmen in Quartile eingeteilt. Dadurch entstehen vier Gruppen an Kreisen: Im ersten Quartil befinden sich die 54 Kreise mit dem geringsten Anteil an Familienunternehmen, im zweiten Quartil die folgenden 54 Kreise, sortiert nach dem Anteil an Familienunternehmen. In den beiden oberen Quartilen befinden sich die Kreise mit dem höchsten Anteil an Familienunternehmen.



Die Einteilung in Quartile ermöglicht eine übersichtliche Darstellung und liefert eine gute Näherung für die nachfolgende ökonometrische Analyse. Mithilfe von Mittelwertbetrachtungen für die einzelnen Quartile wird der Einfluss des Anteils von Familienunternehmen auf sozioökonomische Faktoren untersucht. So kann beispielsweise geprüft werden, ob das Bruttoinlandsprodukt in Kreisen mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen höher ist als in Kreisen mit einem geringen Anteil an Familienunternehmen. Da einige Indikatoren durch einen zeitlichen Verzug nur bis zum Jahr 2020 oder 2021 verfügbar sind, wird für diese Jahre der Anteil der Familienunternehmen interpoliert. Dazu wird ein linearer Zusammenhang zwischen dem Anteil der Familienunternehmen im Erhebungsjahr 2019 und im Erhebungsjahr 2022 angenommen.

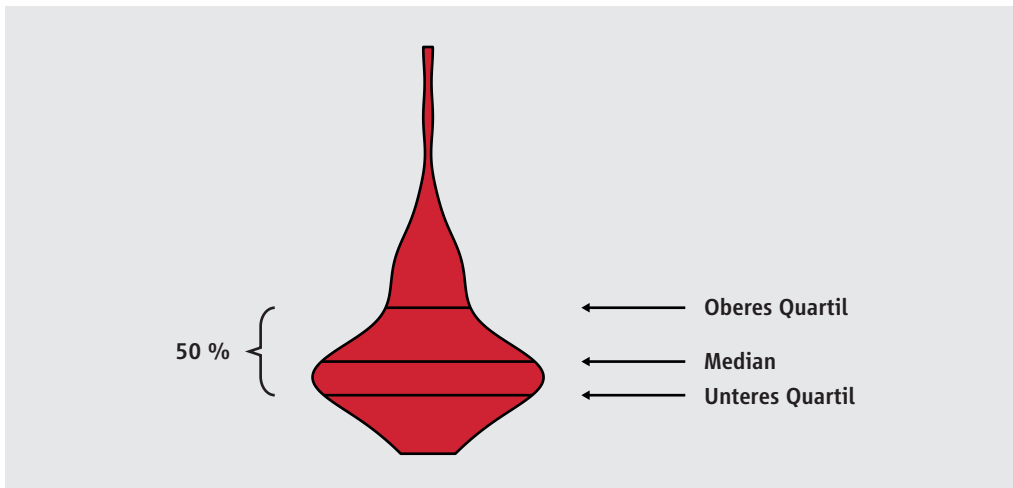
### **Violindiagramm**

Ein Violindiagramm ist ein statistisches Visualisierungswerkzeug, das zur Darstellung der Verteilung und Variation von Daten verwendet wird. Es kombiniert die Merkmale eines Boxplots und einer Kerndichteschätzung, um mehr Informationen über die Daten zu liefern.

Die Breite des Violindiagramms veranschaulicht die Dichte der Daten an verschiedenen Punkten. Ein breiterer Punkt bedeutet eine höhere Datendichte, während ein schmalerer Punkt eine geringere Datendichte bedeutet. Die Höhe des Diagramms zeigt die Streuung der Daten.

Zusätzlich werden das untere Quartil, der Median und das obere Quartil durch drei Linien gekennzeichnet. Zwischen dem unteren und dem oberen Quartil liegen 50 Prozent der Beobachtungspunkte. Der Median teilt die Verteilung in zwei gleich große Hälften (50 Prozent der Daten liegen unter und 50 Prozent über dem Medianwert).

Ein Violindiagramm ist besonders nützlich, um Verteilungen zu vergleichen und Muster oder Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen oder Kategorien zu erkennen. Es ermöglicht eine visuelle Darstellung von Datenverteilungen, die über einfache statistische Kennzahlen hinausgeht.



## b) Ökonometrische Analyse

Die ökonometrische Analyse prüft im zweiten Schritt die statistische Signifikanz eines zuvor deskriptiv festgestellten Zusammenhangs. Leicht vereinfacht ausgedrückt bedeutet dies, dass untersucht wird, ob der Zusammenhang zufällig ist oder ob mit hoher Wahrscheinlichkeit ein nicht-zufälliger Zusammenhang zwischen den beiden Indikatoren besteht, der über die vorliegenden Daten hinaus generalisiert werden kann.

Zur Schätzung des Zusammenhangs zwischen den betrachteten sozioökonomischen Indikatoren wird eine Regressionsanalyse verwendet. Dabei wird eine zu erklärende (bzw. abhängige) Variable  $y$  durch eine oder mehrere erklärende (bzw. unabhängige) Variablen  $x$  dargestellt. Das lineare Regressionsmodell hat dabei die folgende Form:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + u$$

In der Regressionsanalyse werden die Koeffizienten  $\beta$  geschätzt, welche die Effekte der erklärenden Variablen  $x$  auf die abhängige Variable  $y$  darstellen. Als Methode wird dabei die Kleinste-Quadrate-Methode (OLS für „Ordinary Least Squares“) verwendet. Mit  $u$  werden die normalverteilten Fehler erfasst.

Die durchgeführten Regressionsanalysen basieren auf Daten für alle 215 ländlichen Kreise in Deutschland. In einer ersten Spezifikation des Modells wird der Anteil der Familienunternehmen in einem Kreis als erklärende Variable für die sozioökonomischen Indikatoren verwendet. Für Indikatoren, bei denen sowohl der Familienunternehmensanteil als auch der Indikator für mehrere Jahre vorliegen, wird zusätzlich durch die Aufnahme von Jahresdummies sichergestellt, dass unterschiedliche Niveaus aufgrund von zeitlichen Unterschieden berücksichtigt werden. Das Modell hat somit folgende Form:

$$y = \beta_0 + \beta_1 \text{Familienunternehmensanteil} + \beta_2 \text{Jahr}_1 + \beta_3 \text{Jahr}_2 + \dots + \beta_x \text{Jahr}_{(x-1)} + u$$

Zur Beurteilung der statistischen Signifikanz des Koeffizienten  $\beta_1$  werden cluster-robuste Standardfehler herangezogen, wodurch berücksichtigt wird, dass mehrere Beobachtungen für einen Kreis in verschiedenen Jahren nicht voneinander unabhängig sind. Dies führt im Allgemeinen zu einer konservativeren, also vorsichtigeren Beurteilung der Signifikanz.

In einer weiteren Spezifikation des Modells wird das durchschnittliche Mitarbeiterwachstum in (Nicht-)Familienunternehmen als erklärende Variable verwendet. Mit den Daten aus der Creditreform-Unternehmensdatenbank kann so für den Zeitraum ab 2012 ein ökonometrisches Modell geschätzt werden, das die Entwicklung über die Zeit betrachtet (Within- statt Between-Schätzung). Dazu wird ein sogenanntes Fixed-Effects-Modell (auch Within-Schätzer genannt) verwendet. In diesem Modell gehen die Kreise als Dummies in die Regressionsanalyse ein. Dadurch werden strukturelle Unterschiede zwischen den Kreisen, auf denen beispielsweise ein höheres Niveau eines Indikators beruhen kann, in der Regression berücksichtigt. Somit wird die Schätzung nicht durch solche kreisspezifischen Effekte, etwa die Zahl der Hochschulen und Forschungseinrichtungen in der jeweiligen räumlichen Einheit, beeinflusst. Das Modell wird jeweils mit dem Mitarbeiterwachstum von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen als erklärende Variable geschätzt. Anhand der Größe des Effekts kann so ein möglicher Unterschied in der Wirkung ermittelt werden.

## 2. Wirtschaftskraft

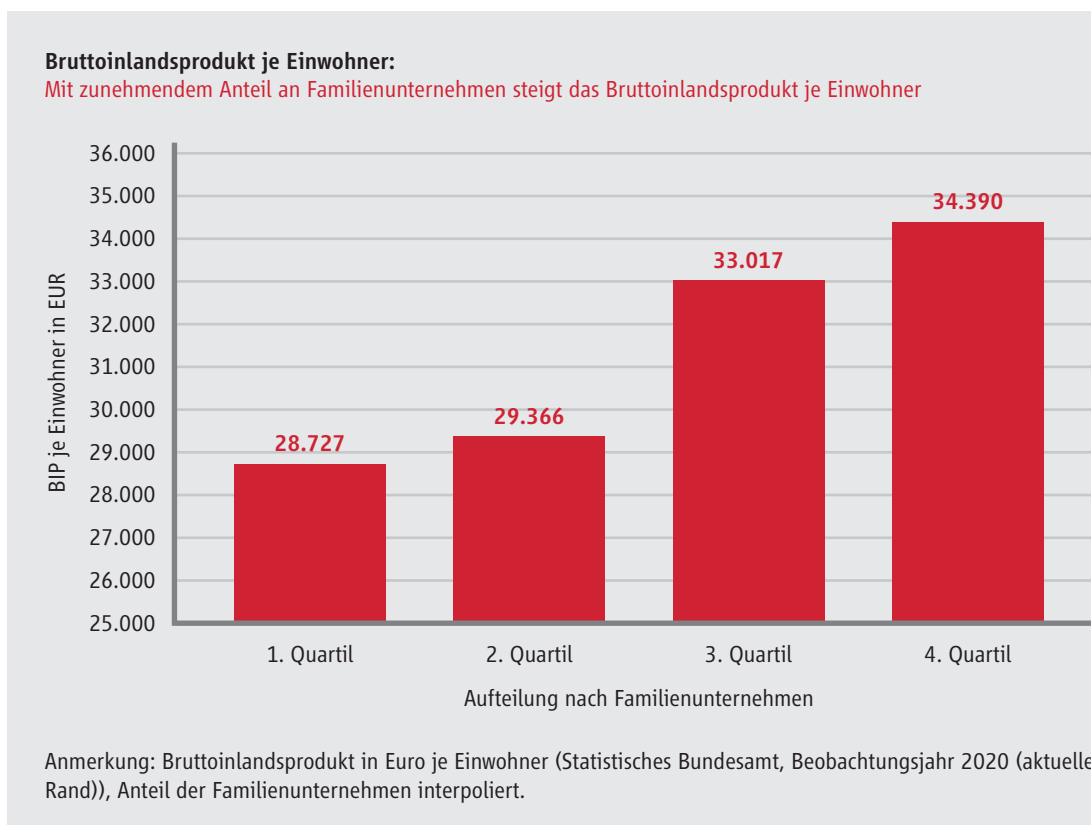
Familienunternehmen tragen durch ihren hohen Anteil von rund 55 Prozent an den Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern entscheidend zur Wirtschaftskraft ländlicher Räume bei. Viele der in ländlichen Räumen ansässigen Hidden Champions, beispielsweise in der industriellen Produktion, sind Familienunternehmen. Diese binden die Regionen eng in globale Wertschöpfungs- und Innovationsnetzwerke ein (Hünne Meyer/Kempermann, 2020).

Ein Indikator für die Wirtschaftskraft einer Region ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP). Das Bruttoinlandsprodukt ist eine volkswirtschaftliche Größe, die den Gesamtwert aller in einer Region innerhalb eines bestimmten Zeitraums produzierten Güter und Dienstleistungen misst. Das Bruttoinlandsprodukt je Einwohner dient als Indikator für den durchschnittlichen Wohlstand der Bevölkerung.

Die deskriptive Analyse zeigt, dass Kreise mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen ein höheres Bruttoinlandsprodukt je Einwohner erwirtschaften als Kreise mit einem geringen Anteil. So liegt das durchschnittliche Bruttoinlandsprodukt im untersten Quartil, also in den ländlichen Räumen mit dem geringsten Anteil an Familienunternehmen, bei rund 28.700 Euro,

im obersten Quartil hingegen bei 34.390 Euro (Abbildung B-1). Insbesondere zwischen der unteren Hälfte (1. und 2. Quartil) und der oberen Hälfte der ländlichen Räume besteht ein deutlicher Unterschied im durchschnittlichen Bruttoinlandsprodukt je Einwohner.

Abbildung B-1: *Bruttoinlandsprodukt und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse*



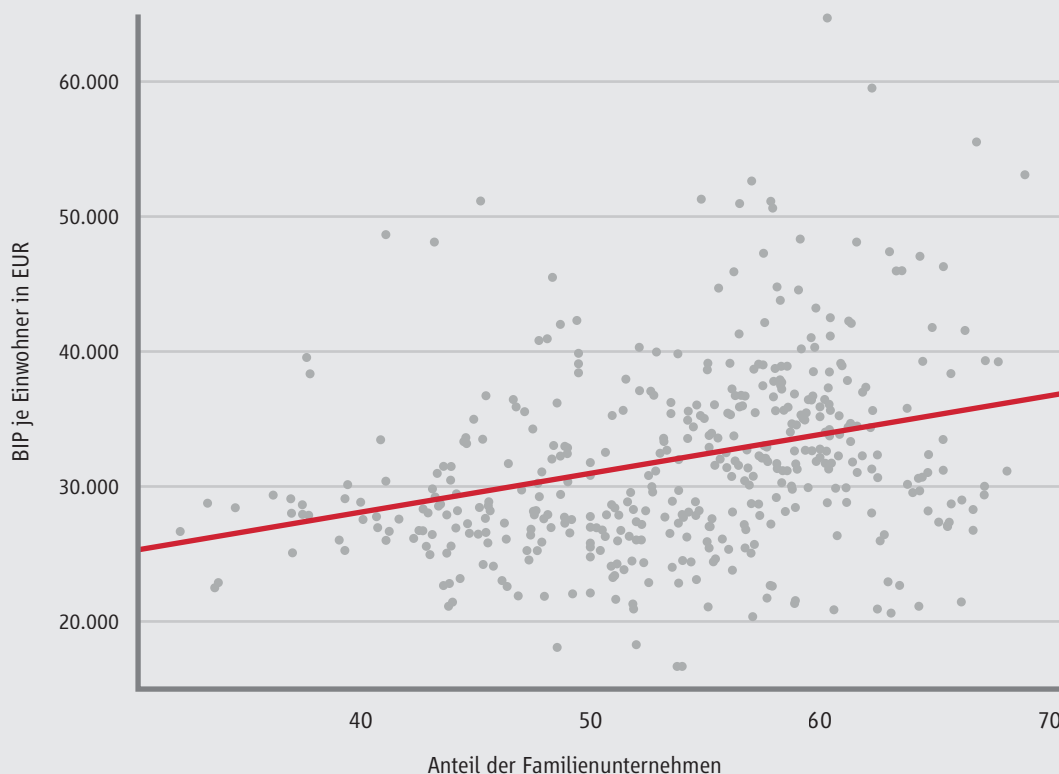
Die deskriptiven Befunde werden durch die ökonometrische Analyse bestätigt. Im Rahmen einer Regressionsanalyse mit dem Anteil der Familienunternehmen als erklärender Variable sowie unter Einbeziehung von Jahresindikatoren zur Erfassung der zeitlichen Entwicklung zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang mit dem Bruttoinlandsprodukt je Einwohner. Die Schätzung mit dem logarithmierten Bruttoinlandsprodukt je Einwohner als zu erklärende Variable ergibt für den Anteil der Familienunternehmen einen Koeffizienten von 0,009. Durch die Logarithmierung der zu erklärenden Variable können die resultierenden Koeffizienten als Semi-Elastizitäten interpretiert werden. Das bedeutet, der Koeffizient sagt aus, dass mit der Zunahme des Anteils der Familienunternehmen um einen Prozentpunkt das Bruttoinlandsprodukt je Einwohner im Durchschnitt um 0,9 Prozent steigt.

---

*Die ökonometrische Analyse bestätigt den deskriptiv beobachteten Zusammenhang zwischen dem Anteil der Familienunternehmen in einer Region und dem Bruttoinlandsprodukt je Einwohner.*

---

Abbildung B-2: Bruttoinlandsprodukt und Familienunternehmensanteile – Streudiagramm mit Trendlinie



Anmerkung: Bruttoinlandsprodukt pro Kopf (Statistisches Bundesamt, Beobachtungsjahre 2019 und 2020), Anteil der Familienunternehmen für 2020 interpoliert.

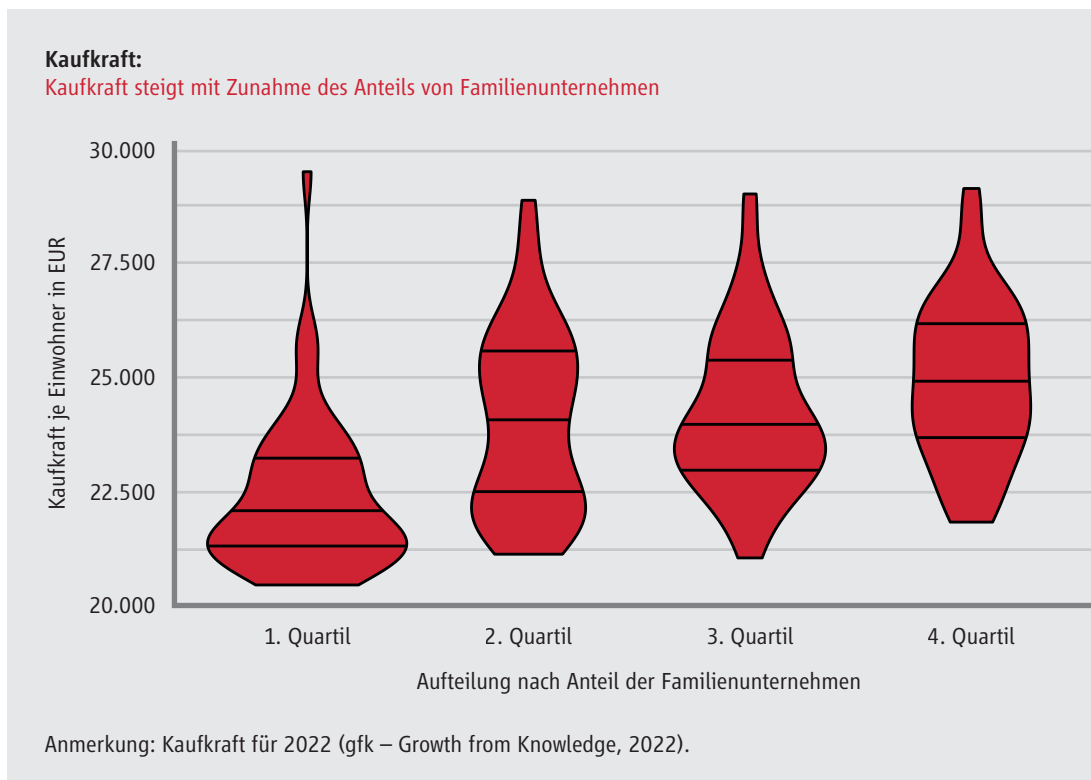
In einer zusätzlichen Schätzung wird als Kontrollvariable ein Ost-West-Indikator ergänzt, der angibt, ob ein ländlicher Kreis in Ost- oder in Westdeutschland liegt. Damit wird berücksichtigt, dass viele der Kreise mit niedrigem Anteil an Familienunternehmen in Ostdeutschland liegen und dort zudem die Wirtschaftskraft geringer ist. Unter Einbeziehung dieser Kontrollvariable bleibt der Zusammenhang zwischen dem Anteil der Familienunternehmen und dem Bruttoinlandsprodukt je Einwohner signifikant positiv. Allerdings reduziert sich der geschätzte Effekt von 0,9 Prozent durchschnittlicher Erhöhung des Bruttoinlandsprodukts je Einwohner auf 0,3 Prozent.

Die ökonometrische Analyse bestätigt den deskriptiv beobachteten Zusammenhang zwischen dem Anteil der Familienunternehmen in einer Region und dem Bruttoinlandsprodukt je Einwohner als Indikator für die Wirtschaftskraft einer Region.

Ein weiterer Wohlstandsindikator ist die Kaufkraft. Sie gibt an, wie viel Einkommen den privaten Haushalten in einer Region für Konsumzwecke zur Verfügung steht. Je höher die Kaufkraft, desto attraktiver ist eine Region und umso mehr Menschen zieht sie an.

Ähnlich wie beim Bruttoinlandsprodukt je Einwohner zeigt sich auch hier eine Zunahme der Kaufkraft mit dem Anteil der Familienunternehmen in einer Region. In Abbildung B-3 ist über ein Violindiagramm die Verteilung der Kaufkraft in den einzelnen Kreisen des jeweiligen Quartils dargestellt. Die Darstellung als Violindiagramm zeigt überdies, dass sich die Kaufkraft egalisiert, das heißt die Kaufkraft ist insgesamt gleichmäßiger verteilt, insbesondere die Ausreißer nach oben nehmen ab.

Abbildung B-3: Kaufkraft und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse



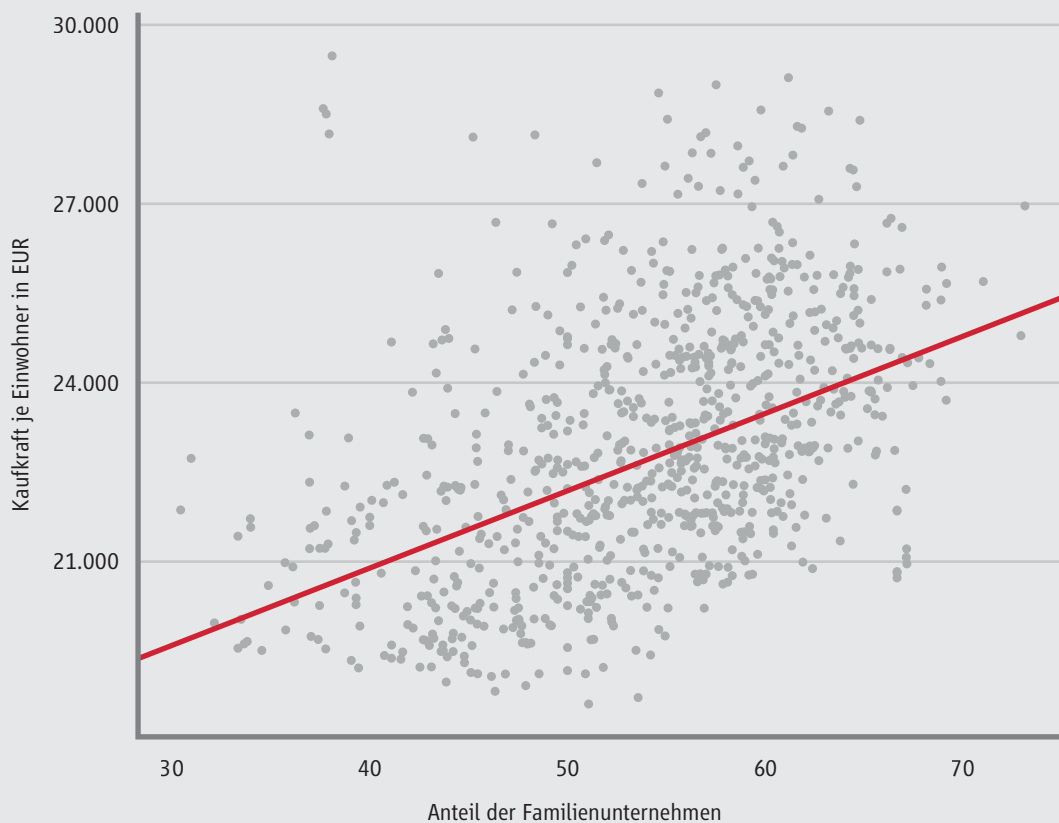
Im 1. Quartil ist die durchschnittliche Kaufkraft im Jahr 2022 mit rund 22.357 Euro geringer als in den weiteren drei Quartilen, wo die Kaufkraft im Durchschnitt jeweils bei mehr als 24.000 Euro je Einwohner liegt. Gleichzeitig ist in diesem Quartil die Spannweite am größten: Hier befindet sich sowohl mit dem Landkreis Miesbach der Kreis mit der höchsten Kaufkraft als auch mit dem Landkreis Görlitz der Kreis mit der niedrigsten Kaufkraft unter den ländlichen Räumen.

Da die Kaufkraft für alle vier Beobachtungsjahre vorliegt, für die der Anteil der Familienunternehmen bekannt ist, beziehungsweise interpoliert werden konnte, fließen in die ökonometrische Schätzung alle Jahre von 2019 bis 2022 und damit insgesamt 860 Beobachtungspunkte ein.

*Ein Anstieg des Anteils an Familienunternehmen, um einen Prozentpunkt bedeutet 0,2 Prozent mehr Kaufkraft.*

Die Schätzung zeigt auch hier einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen dem Anteil der Familienunternehmen und der Kaufkraft in ländlichen Räumen. Das Ergebnis ist, auch unter Berücksichtigung der Jahresindikatoren und des Ost-West-Indikators, signifikant positiv. Im Durchschnitt geht ein Anstieg des Anteils an Familienunternehmen um einen Prozentpunkt mit einem Anstieg der Kaufkraft um 0,2 Prozent einher. Ohne Berücksichtigung des Ost-West-Indikators liegt der Anstieg sogar bei 0,8 Prozent.

Abbildung B-4: Kaufkraft und Familienunternehmensanteile – Streudiagramm mit Trendlinie

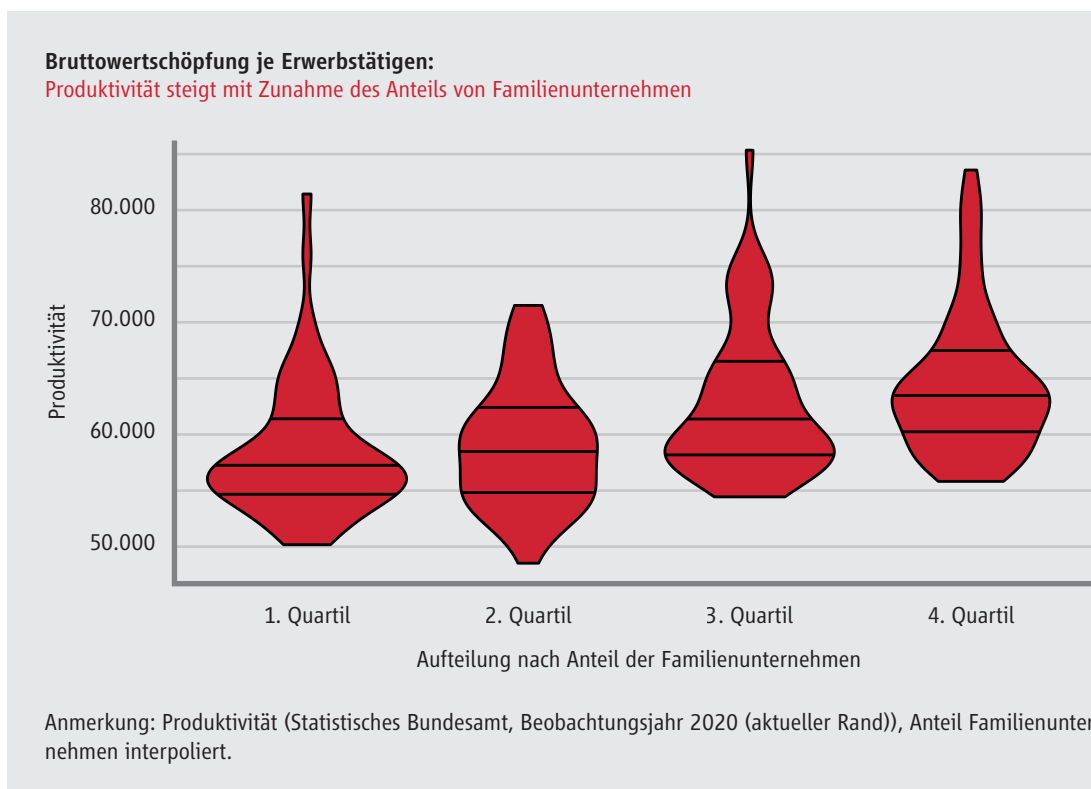


Anmerkung: Kaufkraft (gfk – Growth from Knowledge, Beobachtungsjahre 2019-2022), Anteil der Familienunternehmen für 2020 und 2021 interpoliert.

Durch den demografischen Wandel wird die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte in Zukunft weiter abnehmen. Damit verringert sich auch das Wachstumspotenzial für die Volkswirtschaft, da produktionsseitig weniger Arbeitskräfte eingesetzt werden können. Ein Hebel, den Wohlstand und die Wirtschaftskraft einer Region zu erhalten, ist eine Erhöhung der Produktivität der Arbeitskräfte (siehe z. B. Geis-Thöne et al. (2021), Demary et al. (2021a)). Die Produktivität gibt an, wie viel Wertschöpfung je Erwerbstätigen erwirtschaftet wird. Je höher die Produktivität, desto mehr Wertschöpfung wird durch eine Erwerbsperson generiert. Gleichzeitig erfordern die Transformationsprozesse der Digitalisierung, der Dekarbonisierung und des

demografischen Wandels konsequente und hohe Investitionen in Innovationen, Kompetenzen und Fertigkeiten, Anlagen und Maschinen, um neue Produkte und digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, Produktionsprozesse umzustellen und die Produktivität weiter zu steigern. Finanzielle und personelle Spielräume hierfür werden auch durch Produktivitätssteigerungen in den Unternehmen geschaffen.

Abbildung B-5: Produktivität und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse



Die deskriptive und ökonometrische Analyse zeigt, dass ländliche Räume mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen eine höhere Produktivität aufweisen als ländliche Kreise mit einem geringen Anteil an Familienunternehmen. So ist die durchschnittliche Produktivität im obersten Quartil um 5.850 Euro höher als im untersten Quartil der ländlichen Räume nach dem Anteil der Familienunternehmen. Die ökonometrische Regressionsanalyse bestätigt den deskriptiven Befund und zeigt einen signifikant positiven Zusammenhang. Die Schätzung zeigt, dass ein Anstieg des Anteils an Familienunternehmen um einen Prozentpunkt mit einem Anstieg der Produktivität um 0,3 Prozent einhergeht.

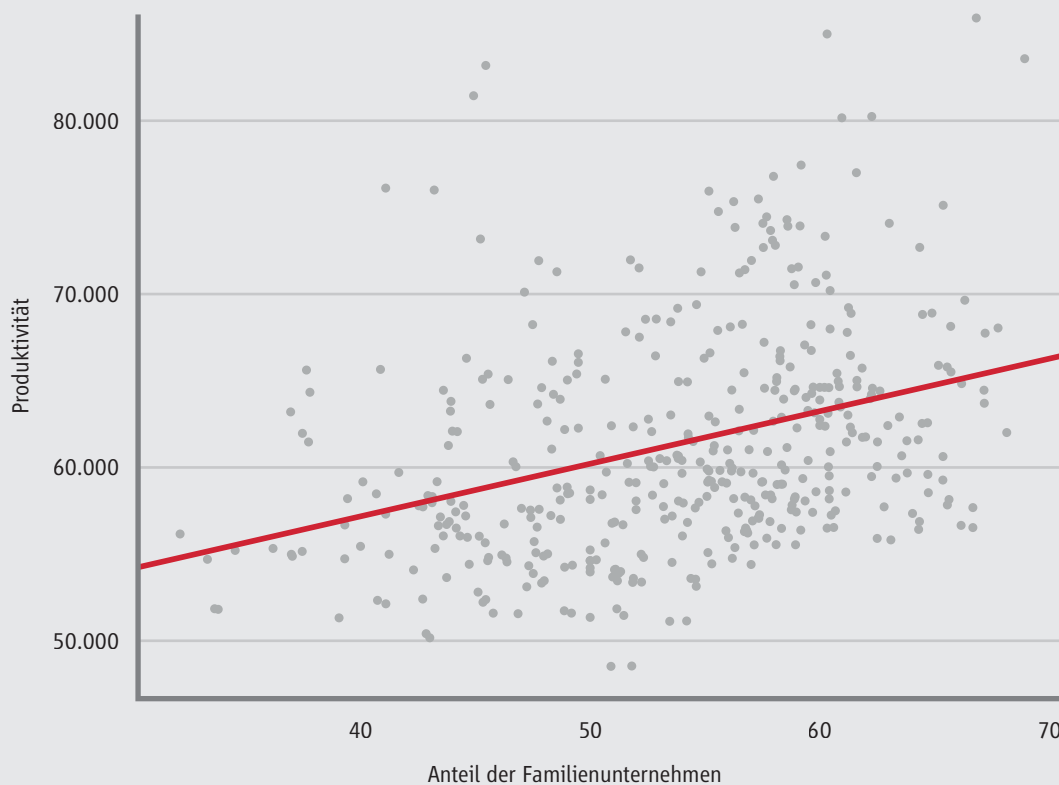
---

*Im Durchschnitt geht ein Anstieg des Anteils an Familienunternehmen um einen Prozentpunkt mit einem Anstieg der Kaufkraft um 0,3 Prozent einher.*

---



Abbildung B-6: Produktivität und Familienunternehmensanteile – Streudiagramm mit Trendlinie



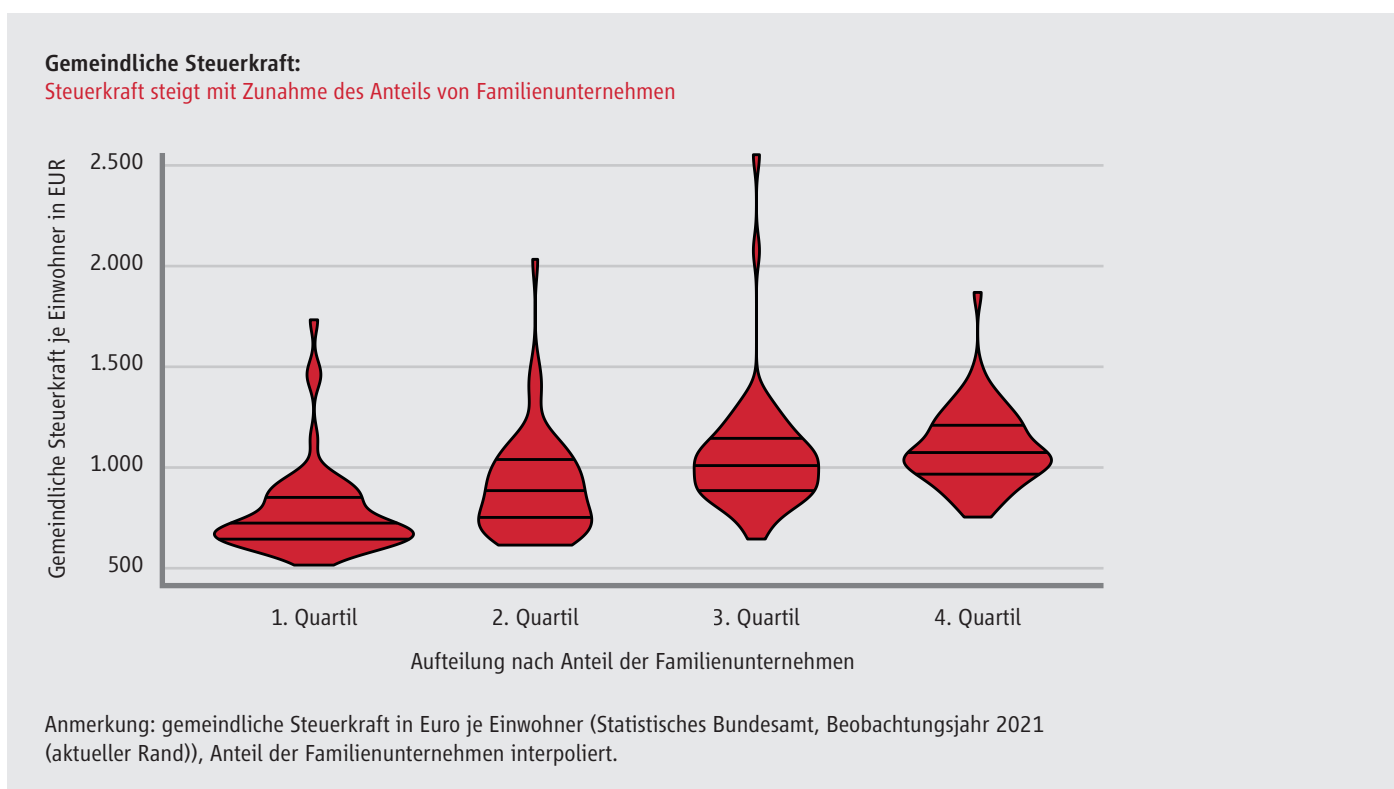
Anmerkung: Produktivität (Statistisches Bundesamt, Beobachtungsjahre 2019 und 2020), Anteil der Familienunternehmen für 2020 interpoliert.

Inwiefern eine Region gute Rahmenbedingungen für Unternehmen und Bevölkerung bereitstellen und erhalten kann, hängt auch von ihrer eigenen finanziellen Situation ab. Kommunen, die sich in einer angespannten Haushaltslage befinden, müssen möglicherweise notwendige Investitionen unterlassen oder die Belastung für Unternehmen durch eine Anhebung des Gewerbesteuerhebesatzes erhöhen. Ein geeigneter Indikator für die finanzielle Lage von Kommunen und Kreisen ist die gemeindliche Steuerkraft. Die gemeindliche Steuerkraft ergibt sich im Wesentlichen aus den Gewerbesteuereinnahmen sowie dem Gemeindeanteil an der Einkommens- und Umsatzsteuer. Wirtschaftsstarke Regionen wie der Landkreis München zeichnen sich durch eine hohe gemeindliche Steuerkraft aus und profitieren von den ansässigen, erfolgreichen Unternehmen (Hünnemeyer/Kempermann, 2020). Eine Analyse der Indikatoren, die in das Regionalranking im Bereich der Wirtschaftsstruktur einfließen, zeigt, dass sich die gemeindliche Steuerkraft am stärksten auf den Erfolg einer Region auswirkt (Hünnemeyer/Kempermann, 2020).

Abbildung B-7 zeigt die Verteilung der gemeindlichen Steuerkraft in den vier Quartilen der ländlichen Räume. Die Abbildung zeigt zum einen, dass die gemeindliche Steuerkraft mit Zunahme des Anteils der Familienunternehmen ansteigt. Zum anderen ist insbesondere in den oberen beiden Quartilen die Verteilung weiter nach oben gestreckt und dort breiter als in den unteren beiden Quartilen, was bedeutet, dass sich dort mehr Kreise mit einer hohen gemeindlichen Steuerkraft befinden.

*Regionen mit hohem Familienunternehmensanteil haben eine höhere Steuerkraft.*

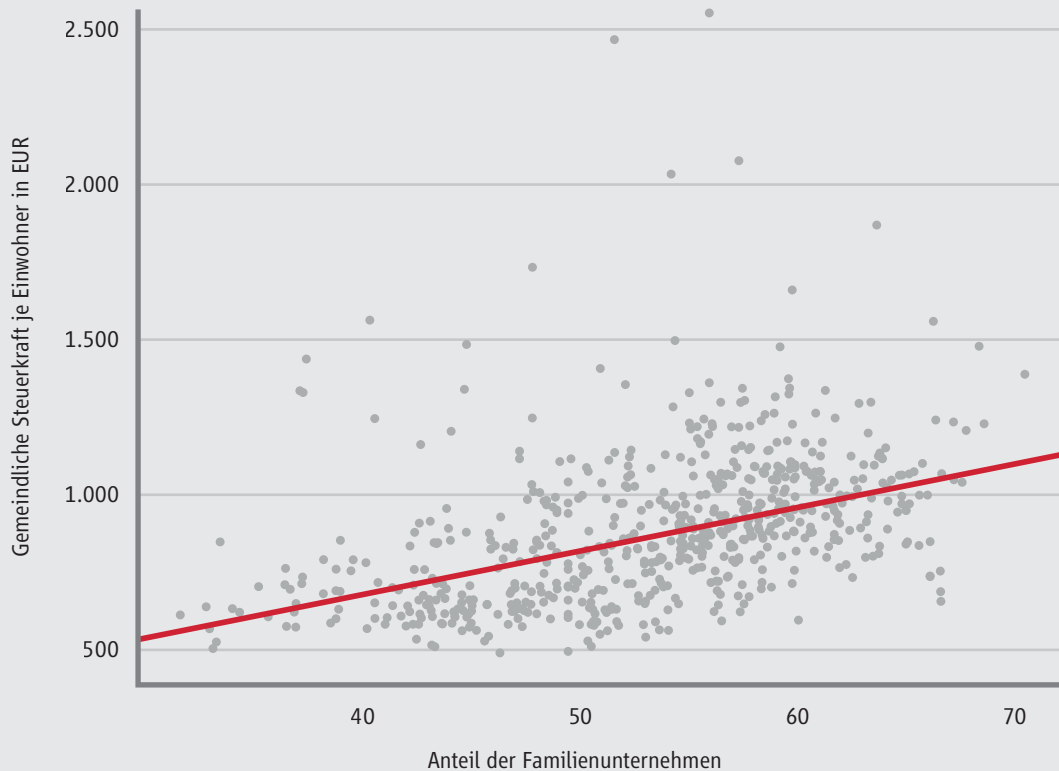
Abbildung B-7: Gemeindliche Steuerkraft und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse



Die deskriptiven Befunde werden durch die Regressionsanalyse bestätigt und zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen gemeindlicher Steuerkraft und dem Anteil der Familienunternehmen in einer Region (Abbildung B-8). Mit einem Anstieg des Anteils der Familienunternehmen um einen Prozentpunkt geht ein Anstieg der gemeindlichen Steuerkraft um 0,7 Prozent einher, ohne Einbezug des Ost-West-Indikators sogar um 1,7 Prozent.

Ein hoher Anteil von Familienunternehmen geht einher mit einer höheren Wirtschaftskraft und höherer Kaufkraft in den ländlichen Räumen. Zudem liegt in diesen Kreisen die gemeindliche Steuerkraft höher. Damit haben diese Kreise eine positive wirtschaftliche Ausgangslage, um die Transformationsprozesse mit Blick auf die stattfindenden Disruptionen demografischer Wandel, Digitalisierung und Dekarbonisierung zu bewältigen.

Abbildung B-8: Gemeindliche Steuerkraft und Familienunternehmensanteile – Streudiagramm mit Trendlinie



Anmerkung: gemeindliche Steuerkraft je Einwohner (Statistisches Bundesamt, Beobachtungsjahre 2019-2021), Anteil der Familienunternehmen für 2020 und 2021 interpoliert.

### 3. Demografischer Wandel

Der demografische Wandel trifft ländliche Räume besonders. Die Bevölkerung ist tendenziell älter als in urbanen Räumen. Der Anteil der Menschen im Rentenalter lag in den ländlichen Räumen 2021 bei rund 24 Prozent, in den urbanen Räumen hingegen bei 21 Prozent. Gleichzeitig gibt es einige ländliche Räume, die bereits heute einen Rückgang der Bevölkerung zu verzeichnen haben. In 82 der 215 ländlichen Kreise ist die Bevölkerung seit 2016 zurückgegangen.

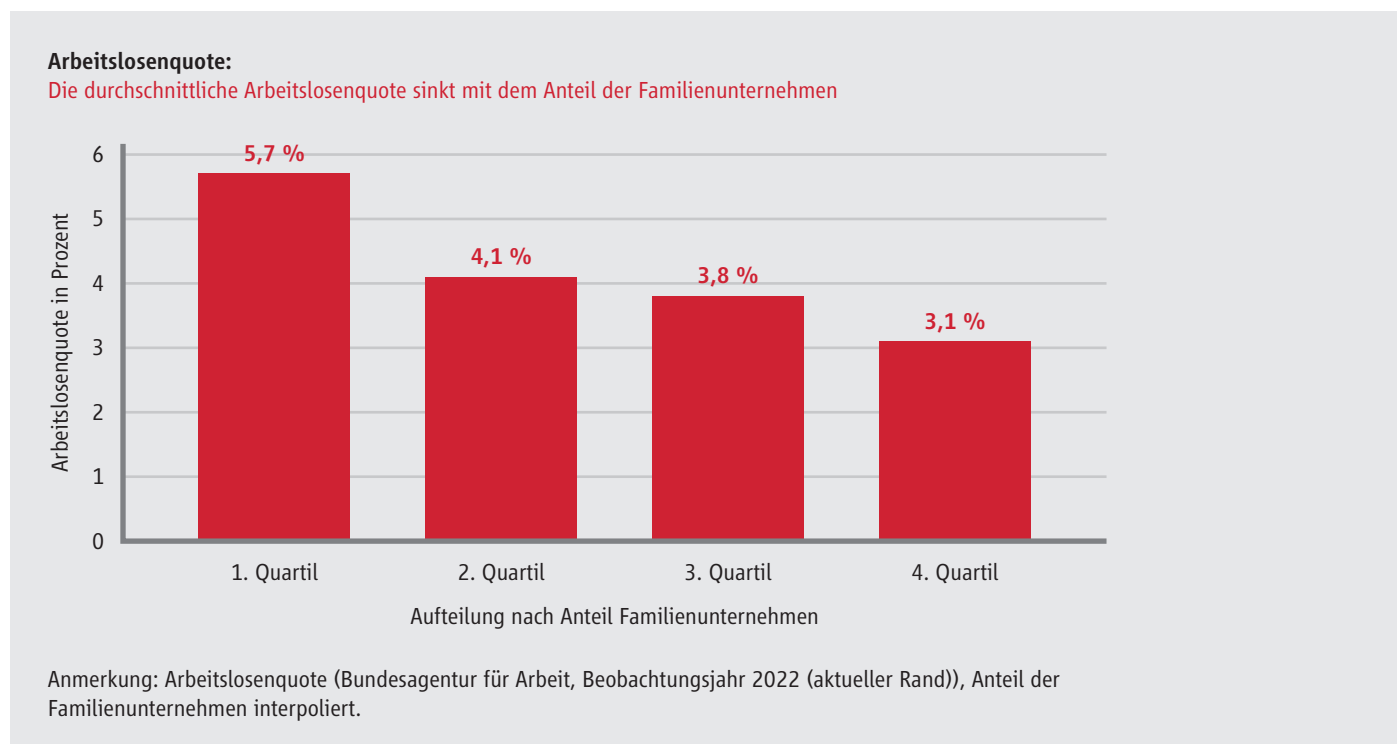
Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind vielfältig. Auf Unternehmensseite führt er zu einem verstärkten Fachkräftemangel. Unternehmensbefragungen zeigen, dass selbst in der aktuell sehr bewegten Zeit mit disruptiven Trends wie der digitalen Transformation und der Dekarbonisierung Fachkräfteengpässe die Unternehmen am stärksten umtreiben (siehe z. B. Bolwin et al., 2022). Bereits heute gibt es eine große Fachkräftelücke. Im Jahresdurchschnitt 2022 betrug die Fachkräftelücke, also die Zahl der offenen Stellen, für die es rechnerisch bundesweit keine passend qualifizierten Arbeitslosen gibt, mehr als 630.000 und lag damit auf Rekordniveau (Tiedemann/Malin, 2023). In den nächsten Jahren wird das

Erwerbspersonenpotenzial weiter sinken. Das IAB schätzt, dass bis 2035 das Erwerbspersonenpotenzial um 3 Millionen Personen und bis 2060 um weitere 6,1 Millionen zurückgehen wird (Fuchs et al., 2021).

Die alternde Bevölkerung in den ländlichen Räumen verstärkt das Problem des Fachkräftemangels: Der Anteil der Personen zwischen 55 und 65 Jahren – der Altersgruppe, die bald in Rente gehen wird – liegt mit rund 17 Prozent 2 Prozentpunkte höher als in den städtischen Räumen. Gleichzeitig zieht es die junge Bevölkerung häufig vom Land in die Stadt. Eine Analyse der sogenannten Ausbildungswanderung, die Wanderungsbewegung der 18 bis 25-Jährigen, zeigt, dass 2021 in 208 der 215 ländlichen Kreise mehr junge Menschen fort- als zugezogen sind.

Im Wettbewerb um die zukünftigen Fachkräfte ist es für die ländlichen Räume wichtig, ein attraktives Lebensumfeld zu bieten. Menschen, die vom Land in die Stadt ziehen, schätzen vor allem die Nähe zum Arbeits- und Ausbildungsort sowie ein gutes ÖPNV-Angebot. Umgekehrt ziehen die Menschen von der Stadt aufs Land, um geringere Wohnkosten zu haben und in einer landschaftlich attraktiveren Region zu leben (Kraft et al., 2022).

Abbildung B-9: Arbeitslosenquote und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse



Sowohl für städtische als auch für ländliche Räume spielt der regionale Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle im regionalen Standortwettbewerb (Oberst, 2020). Ein guter Arbeitsmarkt

Ländliche Räume mit hohem Anteil an Familienunternehmen weisen eine geringere Arbeitslosenquote und eine bessere Beschäftigungsentwicklung auf.

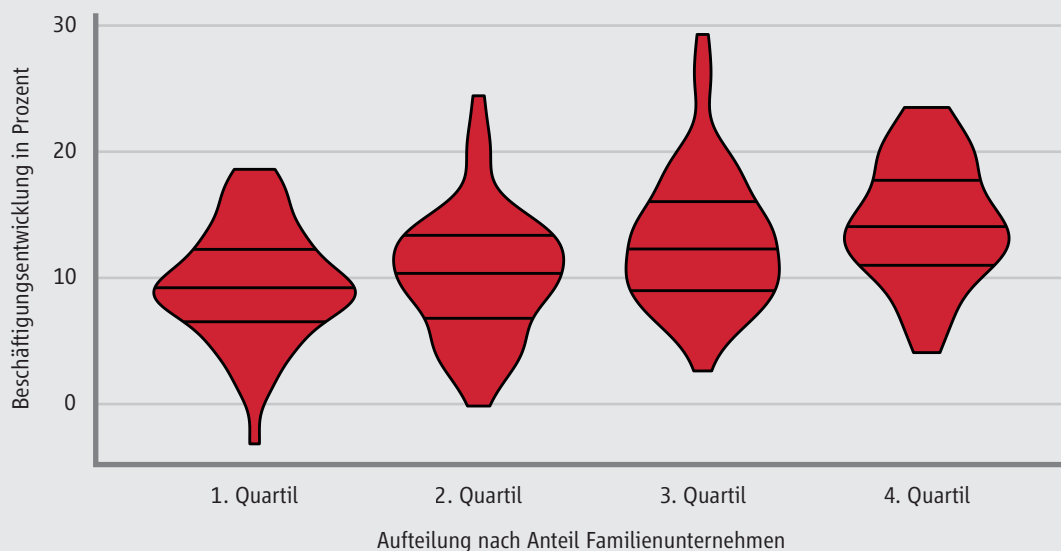
zeichnet sich beispielsweise durch eine geringe Arbeitslosenquote und eine hohe Beschäftigungsquote in der Region aus.

Abbildung B-9 und Abbildung B-10 zeigen, dass ländliche Räume mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen sowohl eine geringere Arbeitslosenquote als auch eine bessere Beschäftigungsentwicklung aufweisen. Die Ergebnisse der ökonometrischen Analyse dokumentieren, dass ein Anstieg des Anteils der Familienunternehmen um einen Prozentpunkt mit einem Rückgang der Arbeitslosenquote um 0,07 Prozentpunkte einhergeht und um 0,12 Prozentpunkte im Modell ohne Ost-West-Differenzierung.

Abbildung B-10: Beschäftigungsentwicklung und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse

**Beschäftigungsentwicklung:**

Beschäftigungsentwicklung verbessert sich mit Zunahme des Anteils von Familienunternehmen



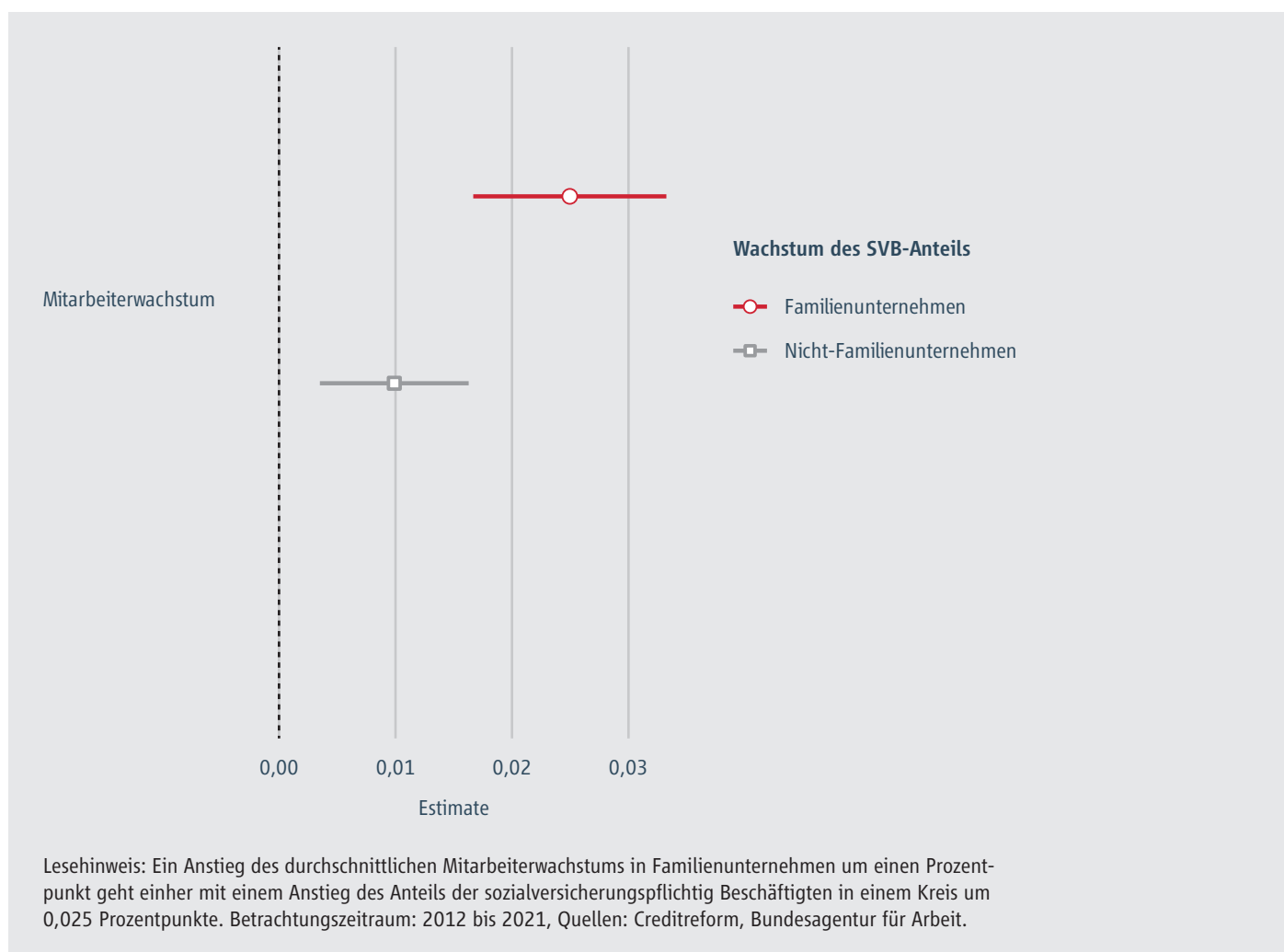
Anmerkung: Veränderung des Anteils der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an allen Einwohner zwischen 2012 und 2021 (Bundesagentur für Arbeit).

Eine Analyse auf Basis der Mitarbeiterentwicklung innerhalb von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen hebt die Bedeutung der Familienunternehmen noch einmal hervor. Dazu wird eine Panel-Analyse auf Basis der durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen in den Unternehmen der ländlichen Räume zwischen 2012 und 2021 durchgeführt. Es wird das jährliche durchschnittliche Mitarbeiterwachstum in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen auf Kreisebene auf Basis der Datenbank von Creditreform berechnet. Es werden zwei Modelle geschätzt: Zum einen wird das durchschnittliche Mitarbeiterwachstum in Familienunternehmen als erklärende Variable für das Wachstum der Beschäftigungsquote

genutzt. Im zweiten Modell wird das durchschnittliche Mitarbeiterwachstum in Nicht-Familienunternehmen als erklärende Variable verwendet.

Ein Vergleich der geschätzten Koeffizienten in Abbildung B-11 zeigt einen höheren Wert für Familienunternehmen. Das bedeutet, dass ein Mitarbeiterwachstum in Familienunternehmen mit einem stärkeren Anstieg der regionalen Beschäftigungsquote einhergeht als ein Anstieg der Mitarbeiterzahlen bei Nicht-Familienunternehmen.

Abbildung B-11: Beschäftigungsentwicklung und Mitarbeiterwachstum – Vergleich der Regressionskoeffizienten



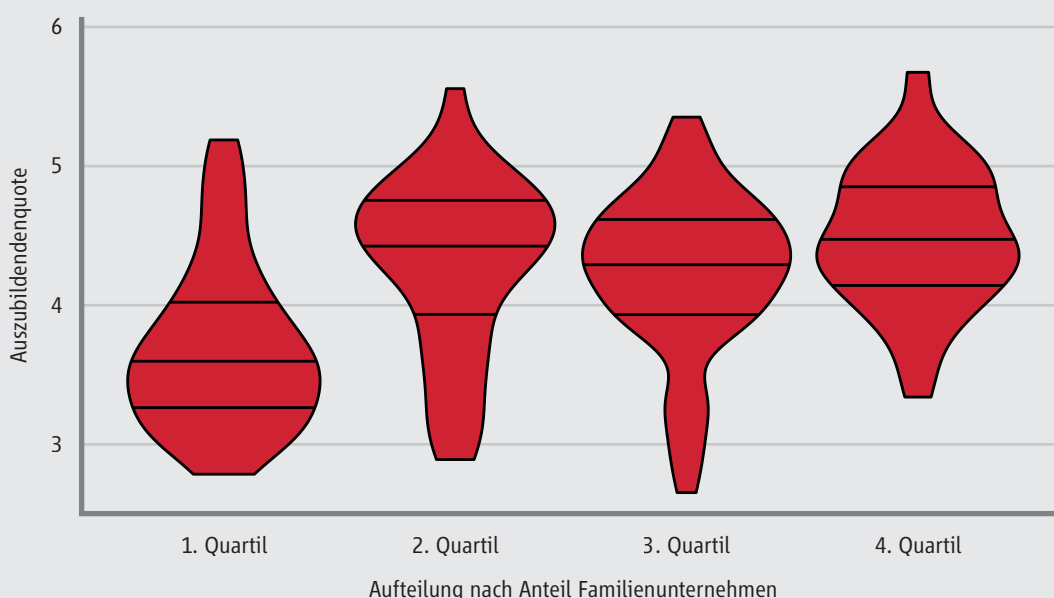
Dies kann daran liegen, dass Familienunternehmen verstärkt auf regionale Fachkräfte setzen und somit zu einer Ausschöpfung des Erwerbstätigenpotenzials vor Ort beitragen. Damit stellen sie einen wichtigen Hebel zur Begrenzung des Fachkräftemangels dar. Die Ausschöpfung des Erwerbstätigenpotenzials ist ein Ansatzpunkt, um den Fachkräftemangel zu begrenzen.

Ein weiterer Hebel für die Bewältigung des Fachkräftemangels ist die Ausbildung von Fachkräften im eigenen Unternehmen. Zum einen erhöhen interessante und gute Ausbildungsangebote die Attraktivität der Region für junge Menschen. Zum anderen haben die Unternehmen die Möglichkeit, firmenspezifisches Know-how an die Auszubildenden zu vermitteln und den eigenen Nachwuchs zu sichern. Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) weist darauf hin, dass die Investitionen der Familienunternehmen in junge Menschen gesellschaftlichen Zusammenhalt und Teilhabe in den ländlichen Räumen sichert (Wannicke/Wehnert, 2021).

Abbildung B-12: Auszubildendenquote und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse

**Auszubildendenquote:**

Auszubildendenquote steigt mit Anteil von Familienunternehmen



Anmerkung: Anteil der Auszubildenden an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Bundesagentur für Arbeit, Beobachtungsjahr 2022 (aktueller Rand)).

*Anteil an Azubis  
in Regionen mit  
vielen Familien-  
unternehmen  
höher*

Ein Indikator für die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen ist die Auszubildendenquote in einem Kreis, das heißt der Anteil der Auszubildenden an der Gesamtbeschäftigung. Hier zeigt sich zunächst dasselbe Bild: In ländlichen Räumen mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen ist der Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten höher als in ländlichen Räumen aus dem unteren Quartil (Abbildung B-12). Die ökonometrische Analyse zeigt aber, dass es keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Anteil an Familienunternehmen und der Auszubildendenquote gibt, sobald als weitere erklärende Variable eine regionale Differenzierung nach Ost- und Westdeutschland ergänzt wird.

Dass dieser Zusammenhang nicht statistisch signifikant ist, heißt nicht, dass er nicht vorhanden ist, sondern dass andere regionale Rahmenbedingungen die Bedeutung von Familienunternehmen überlagern. Die Ergebnisse der Interviews zu Familienunternehmen sowie der Wirtschaftsfördererbefragung zeigen, dass es einige Regionen gibt, wo insbesondere durch Familienunternehmen der regionale Ausbildungsmarkt gestärkt wird und die Identifikation der Menschen mit Region und Unternehmen erhöht wird (siehe Kapitel B.II).

Ein hoher Anteil an Familienunternehmen geht einher mit einem funktionierenden regionalen Arbeitsmarkt und steigert damit die Attraktivität der ländlichen Räume für Fachkräfte. Das kann dazu beitragen, dass die ländlichen Räume die Folgen des demografischen Wandels besser bewältigen.

#### **4. Digitalisierung**

Dieses Thema begleitet Unternehmen schon seit vielen Jahren. Während der Corona-Pandemie hat die Digitalisierung in den letzten Jahren einen deutlichen Schub erhalten (Büchel/Engels, 2022). Beim Grad der Digitalisierung gibt es in Deutschland jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionstypen. Die ländlichen Räume haben einen deutlich geringeren Digitalisierungsgrad als die hochverdichteten und städtischen Räume (Büchel/Engels, 2023). Ein Faktor, der dabei eine Rolle spielt, ist die vorhandene Breitbandinfrastruktur: Je geringer besiedelt ein Gebiet ist, desto schlechter ist auch die Verfügbarkeit von schnellem Internet – sowohl für Gewerbestandorte, als auch für Haushalte (Büchel/Engels, 2022).

Digitalisierung ist einer der entscheidenden Faktoren für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit: Möglichkeiten zur Steigerung der Produktivität ergeben sich vor allem aus den Möglichkeiten des digitalen Wandels, neue Geschäftsmodelle entstehen und die Skalierbarkeit vorhandener Geschäftsmodelle, beispielsweise von Dienstleistungsangeboten, basiert häufig auf digitalen Anwendungen (Hüther, 2020). Auch für die Dekarbonisierung der Wirtschaft wird der Digitalisierung eine entscheidende Rolle zugewiesen (Seifried et al., 2020). Daher ist es für die ländlichen Räume von großer Bedeutung, dass sie in diesem Bereich nicht von höher verdichteten und städtischen Regionen in Deutschland abgehängt werde. Auch für die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse ist dies wichtig.

Die Forschungslage zum Stand der Digitalisierung in Familienunternehmen ist noch begrenzt. Soluk et al. (2021) zeigen auf Basis einer quantitativen Untersuchung, dass Familienunternehmen signifikant mehr digitale Geschäftsmodelle umsetzen. Demgegenüber kommen Ceipek et al. (2021) in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass eine Beteiligung der Familie im Topmanagement zu einem Rückgang von Internet-of-Things-Innovationen führt. Heider et al. (2021) hingegen finden keinen Einfluss eines Familienmanagements auf die Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle.



---

*Familienunternehmen  
sind digitalaffiner als  
Nicht-Familienunter-  
nehmen bei insge-  
samt geringerem  
Digitalisierungs-  
grad der ländlichen  
Räume.*

---

Mithilfe des Wirtschaft-4.0-Index der IW Consult können Unternehmen als digitalaffin und nicht digitalaffin eingeordnet werden. Dazu wird über ein Webcrawling der Unternehmenswebseiten nach Begriffen zum Thema Digitalisierung, Industrie 4.0 und digitalen Geschäftsmodellen gesucht. Eine Analyse zeigt, dass Unternehmen, die im Digitalisierungsmodell des BMWK als digital reif eingeordnet werden, auch im Rahmen des Index als digitalaffin klassifiziert werden. Mithilfe dieses Verfahrens kann daher die durchschnittliche Digitalisierungsaffinität von Unternehmen in einer Region abgeschätzt werden, ohne dass es einer Befragung bedarf.

Eine Auswertung der Unternehmen in ländlichen Räumen zeigt, dass die Familienunternehmen in den ländlichen Räumen häufiger digitalaffin sind als die Nicht-Familienunternehmen. 12,7 Prozent der Familienunternehmen in den ländlichen Räumen werden als digitalaffin eingestuft, im Vergleich zu 11,7 Prozent der Nicht-Familienunternehmen. Der Unterschied zwischen den Gruppen ist statistisch signifikant.

Auch wenn die Familienunternehmen in den ländlichen Räumen eher digitalaffin sind, zeigt sich unter Einbezug der verdichteten und städtischen Räume der geringere Digitalisierungsgrad. Bezieht man die Unternehmen in den städtischen und verdichteten Räumen mit ein, ergibt sich ein Anteil von 17,6 Prozent aller Unternehmen, die als digitalaffin klassifiziert werden. Über alle Regionen hinweg liegt der Anteil der digitalaffinen Familienunternehmen mit rund 17 Prozent unter dem der Nicht-Familienunternehmen mit 18,3 Prozent. Diese Einordnung hebt hervor, dass in ländlichen Räumen insbesondere die Familienunternehmen eine Vorreiterrolle für die Digitalisierung spielen. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass der Digitalisierungsgrad der Unternehmen, unabhängig von der Eigentümerstruktur, in den ländlichen Räumen hinter denen in verdichteten Räumen liegt.

Es ist daher wichtig, durch Netzwerkbildung digitale Vorreiter mit anderen Unternehmen in den Austausch zu bringen. Dass Familienunternehmen diese Vorreiterrolle einnehmen können, zeigt die Untersuchung des durchschnittlichen Digitalisierungsgrads der Unternehmen in den ländlichen Räumen aggregiert auf Kreisebene. In den ländlichen Räumen mit dem höchsten Anteil der Familienunternehmen liegt der Anteil der digitalaffinen Unternehmen mit 13,5 Prozent deutlich über dem Durchschnitt der ländlichen Räume.

Abbildung B-13: Wirtschaft-4.0-Index – Unternehmensebene

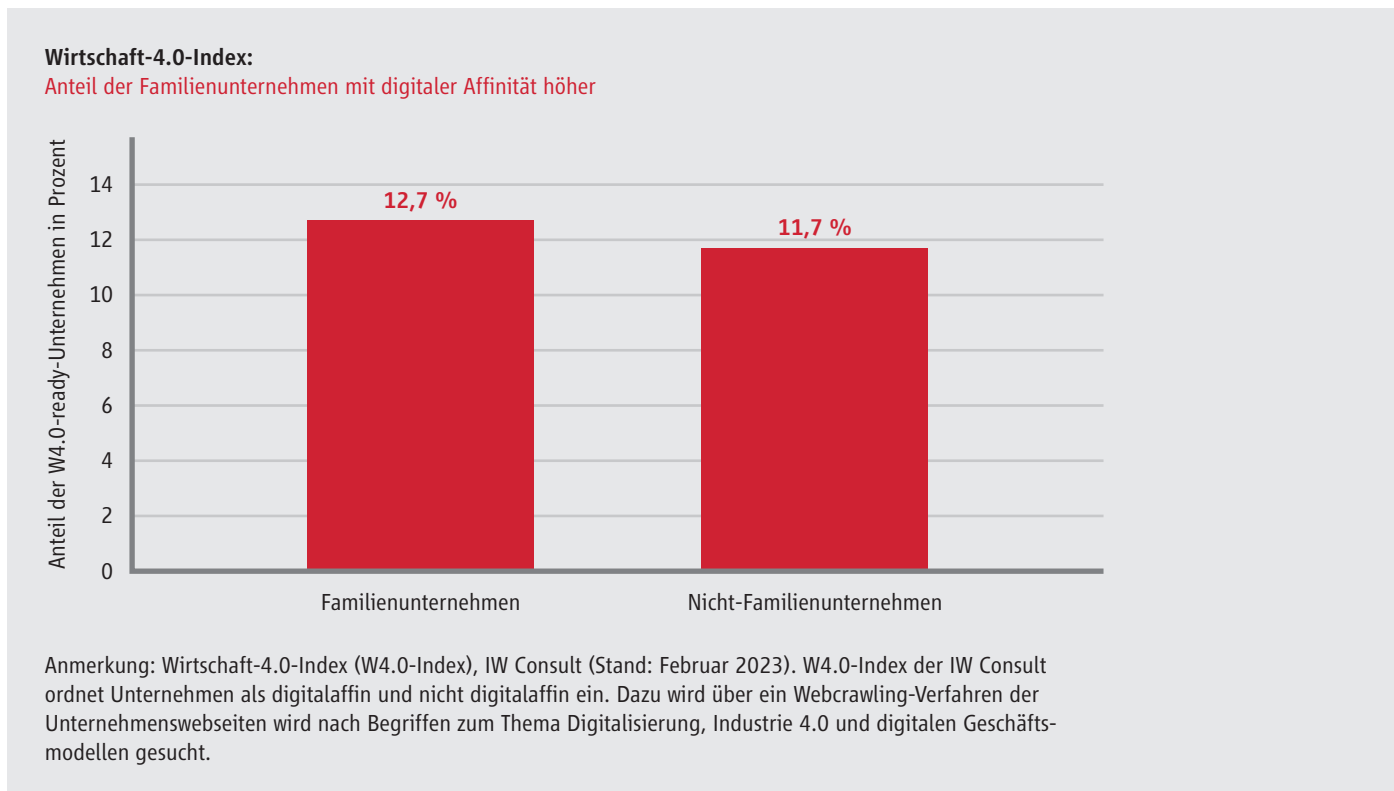
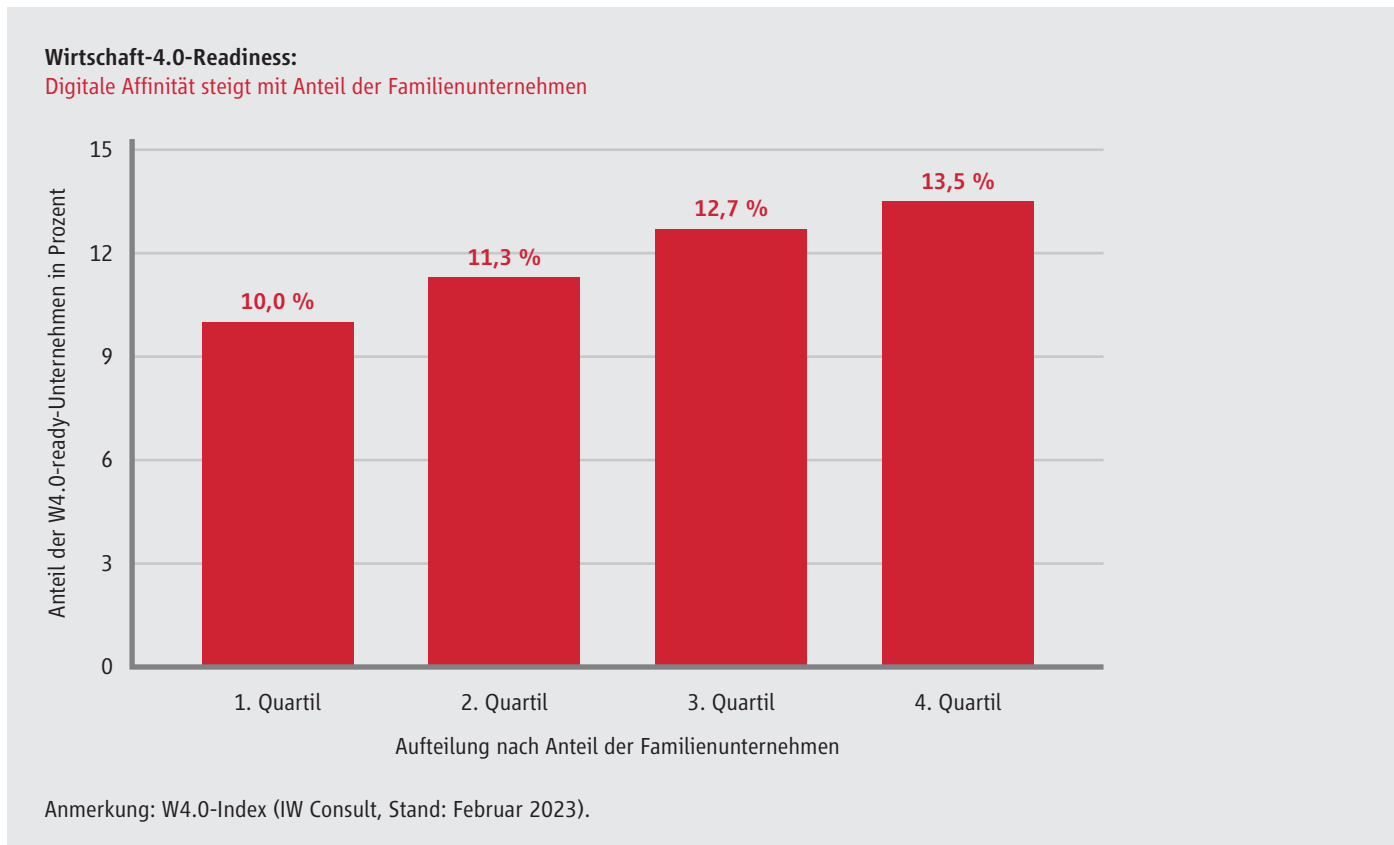


Abbildung B-14: Wirtschaft-4.0-Index und Familienunternehmensanteil – Quartilsanalyse



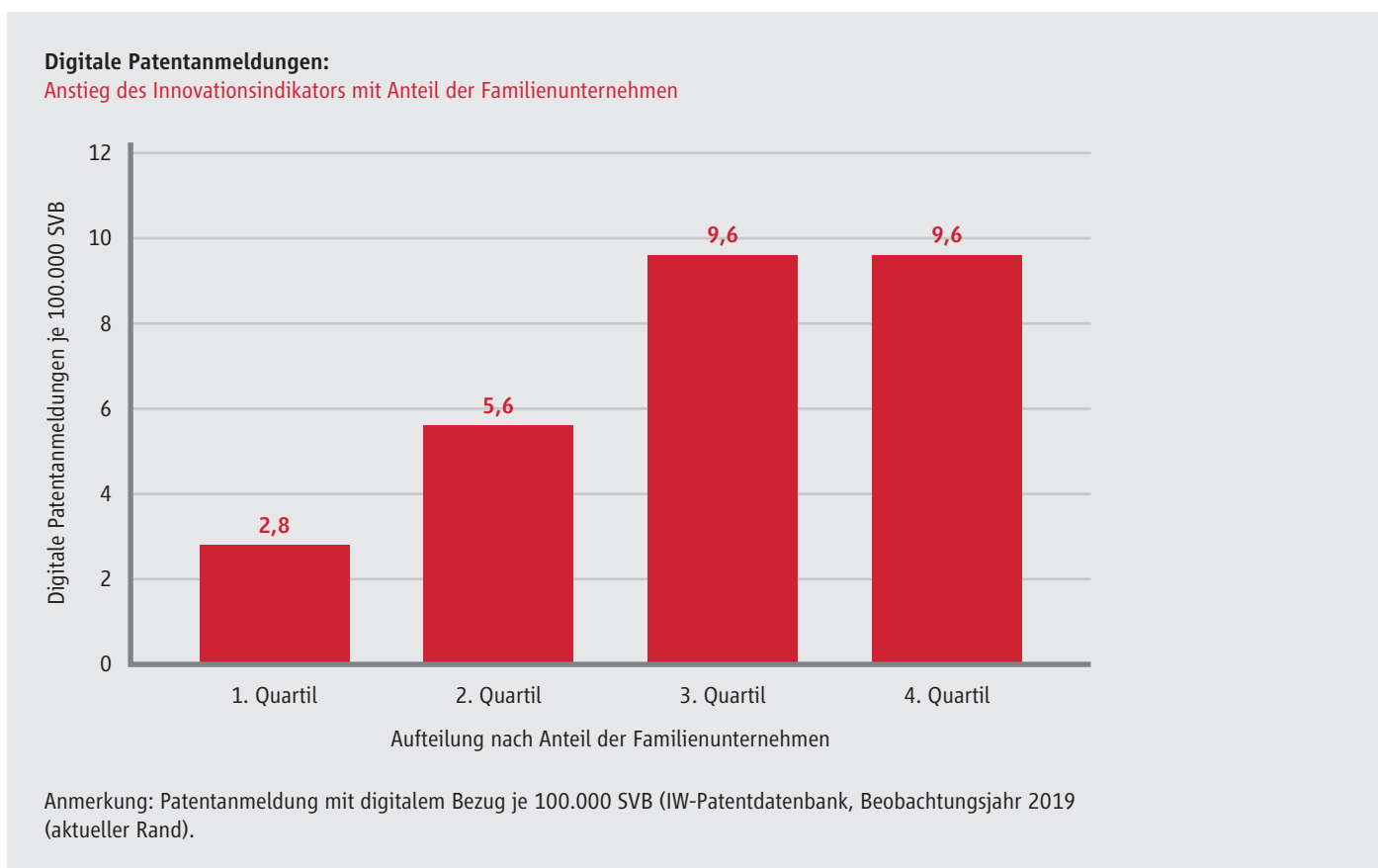
Die ökonometrische Analyse bestätigt den deskriptiven Befund: Im Mittel geht ein Anstieg des Anteils der Familienunternehmen um einen Prozentpunkt einher mit einem Anstieg des Anteils der digitalaffinen Unternehmen um 0,2 Prozentpunkte.

Im Umgang mit dem Thema Digitalisierung indizieren die Ergebnisse des Wirtschaft-4.0-Index eine stärkere Affinität bei den Familienunternehmen in den ländlichen Räumen. Ein Ziel, das mit der Digitalisierung verbunden ist, ist die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen und Innovationen. Innovation liefert die Grundlage heutiger Wettbewerbsfähigkeit und trägt zur Sicherung künftigen Wohlstands bei (OECD, 2015). Ohne Innovation werden insbesondere die drängenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Herausforderungen, die durch die Megatrends der Dekarbonisierung, Digitalisierung und Demografie befeuert werden, nicht zu meistern sein.

Ein Indikator für die Innovationsfähigkeit einer Region ist die Zahl der Patentanmeldungen. Unter Berücksichtigung von Patentdaten weisen Block/Spiegel, 2013 für westdeutsche Kreise im Jahr 2004 nach, dass die Innovationsleistung innerhalb einer Region mit dem Anteil der Familienunternehmen positiv korreliert. Auf Basis der IW-Patentdatenbank lässt sich das Patentgeschehen noch granularer und ihr Effekt auf die regionale Entwicklung am aktuellen Rand analysieren. Die Patentanmeldungen werden hierbei in digitale und nicht-digitale Patente unterschieden. Eine hohe Anzahl an digitalen Patentanmeldungen deutet auf eine hohe Innovationskraft in diesem Bereich hin.

Das Patentgeschehen in Deutschland fokussiert sich vor allem auf die Industrie: Rund neun von zehn Patenten werden von Industrieunternehmen angemeldet (Haag et al., 2022). Dabei gibt es eine Konzentration auf wenige Konzerne und Unternehmen. Beispielsweise erfolgten im Jahr 2018 drei von vier Kfz-Patentanmeldungen durch acht Unternehmen (Kohlisch et al., 2021). Dementsprechend ist auch eine räumliche Verdichtung vorhanden. In 61 der 215 ländlichen Räume gab es im Betrachtungsjahr 2019 keine Anmeldung von Digitalisierungspatenten. Die meisten Anmeldungen von Digitalisierungspatenten je 100.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte unter den ländlichen Räumen weist der Hohenlohekreis mit rund 72 aus. Im Mittel gibt es 6,9 Digitalisierungspatentanmeldungen je 100.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland. In der Hälfte der Kreise mit dem höchsten Anteil an Familienunternehmen liegt die Zahl im Durchschnitt bei 9,6 Digitalisierungspatentanmeldungen je 100.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und damit deutlich über den unteren beiden Quartilen (Abbildung B-15).

Abbildung B-15: Digitale Patentanmeldungen und Familienunternehmensanteil – Quartilsanalyse



Eine Gegenüberstellung des Anteils der Familienunternehmen und der Anzahl der Digitalisierungspatentanmeldungen zeigt, dass es wenige Kreise mit hohen Anmeldezahlen gibt und dass sich die Kreise mit null Anmeldungen in allen Anteilsbereichen verteilen (Abbildung B-16). Es ist ein positiver Zusammenhang zu erkennen, der sich durch die lineare Regression bestätigen lässt. Im Mittel geht ein Anstieg des Anteils der Familienunternehmen um einen Prozentpunkt einher mit einer Erhöhung der Zahl der Digitalisierungspatentanmeldungen je 100.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte um 0,2.

Die Digitalisierung bleibt ein wichtiger und fortlaufender Transformationsprozess. Unternehmen in ländlichen Räumen stehen dabei häufiger vor der Herausforderung einer schlechteren Infrastruktur als in verdichteten und städtischen Kreisen. Die Ergebnisse des Wirtschaft-4.0-Index verdeutlichen den Unterschied zwischen Stadt und Land bei der durchschnittlichen Digitalisierungsaffinität der Unternehmen. Familienunternehmen zeigen in den ländlichen Räumen eine stärkere Affinität für Digitalisierungsthemen als Nicht-Familienunternehmen. Zudem zeigt die höhere Zahl der digitalen Patentanmeldungen, dass die Familienunternehmen positiv auf das regionale Innovationssystem einzahlen. Ein regionales Innovationssystem entsteht häufig durch die Präsenz von vielen Unternehmen in verwandten Branchen durch „Coopetition“ – also

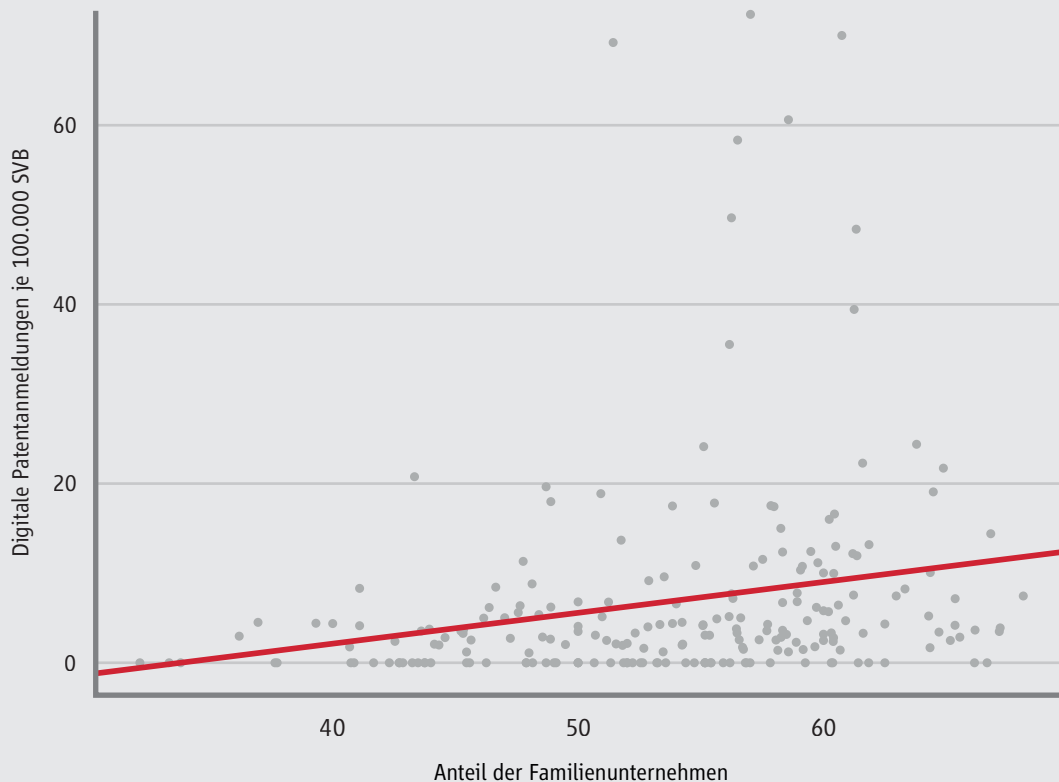
---

*Ländliche Räume mit hohem Anteil an Familienunternehmen sind innovativer.*

---

Kooperation bei gleichzeitigem Wettbewerb (u. a. Bathelt und Glückler (2012), Bouncken et al. (2015)). Diese Netzwerkbildung wird häufig durch Familienunternehmen getrieben, wie auch die Ergebnisse der qualitativen Interviews in Kapitel B.II.3 zeigen.

Abbildung B-16: Digitale Patentanmeldungen und Familienunternehmensanteil – Streudiagramm mit Trendlinie



Anmerkung: Patentanmeldung mit digitalem Bezug je 100.000 SVB (IW-Patentdatenbank, Beobachtungsjahr 2019 (aktueller Rand)).

## 5. Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit

Mit ihrem sogenannten Green Deal hat die Europäische Kommission 2020 festgelegt, dass die EU bis 2050 klimaneutral werden soll, und damit die Weichen für die Transformation der europäischen Volkswirtschaften gestellt. Die notwendige Dekarbonisierung erfordert in vielen Unternehmen und Wirtschaftsbereichen eine Transformation. Beispielsweise setzt eine Dekarbonisierung in Industrieunternehmen häufig eine Veränderung der Produktionstechnologie voraus.

Das Bewusstsein dieser Herausforderung innerhalb der Unternehmen ist eine Voraussetzung, um diese Transformationsprozesse erfolgreich anzugehen und aktiv mitzugestalten. Eine

Befragung im Rahmen des IW-Zukunftspanels zeigt, dass die Bedeutung des Themas für das eigene Geschäftsmodell in vielen Unternehmen vorhanden ist (Demary et al., 2021b).

Um den Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit in den Unternehmen in den ländlichen Räumen bewerten zu können, wird ähnlich wie für den Wirtschaft-4.0-Index ein Webscraping-Ansatz genutzt. Die Webseiten der Unternehmen in den ländlichen Räumen werden anhand von Begriffswolken zu neun Dimensionen des Oberthemas Nachhaltigkeit hin analysiert.<sup>4</sup> Darüber lässt sich feststellen, ob das Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Speziellen in den Unternehmen bereits vorhanden ist und es bereits öffentliche Bestrebungen und Maßnahmen zum Umgang mit der Herausforderung gibt.

---

*Anteil der Familienunternehmen in ländlichen Räumen mit Nachhaltigkeitsbezug ist höher.*

---

Abbildung B-17: Nachhaltigkeitsindex – Unternehmensebene

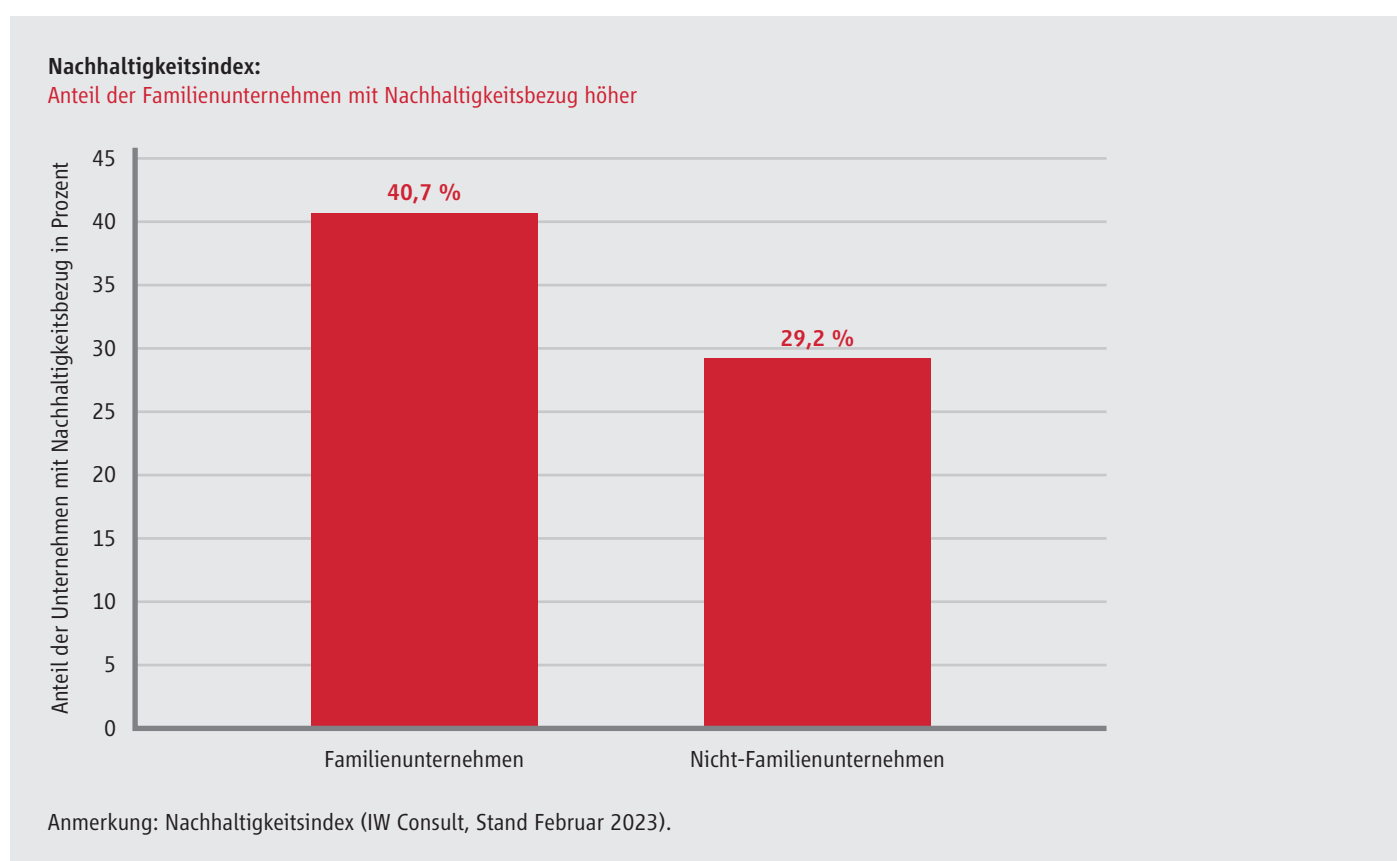


Abbildung B-17 zeigt die Ergebnisse des Webscrapings in Form des Nachhaltigkeitsindex auf Unternehmensebene. Bei rund 41 Prozent der Familienunternehmen in den ländlichen Räumen sind Webseiteninhalte zu mindestens zwei der neun Dimensionen zu finden. Dies indiziert ein Bewusstsein und proaktiven Umgang mit dem Nachhaltigkeitsthema innerhalb

---

4 Die Dimensionen sind Energie, Management, Netzwerke, Ressourcen, Ressourcenentwicklung, Rohstoffe, Umwelt, Klimaschutz und Nachhaltigkeit.

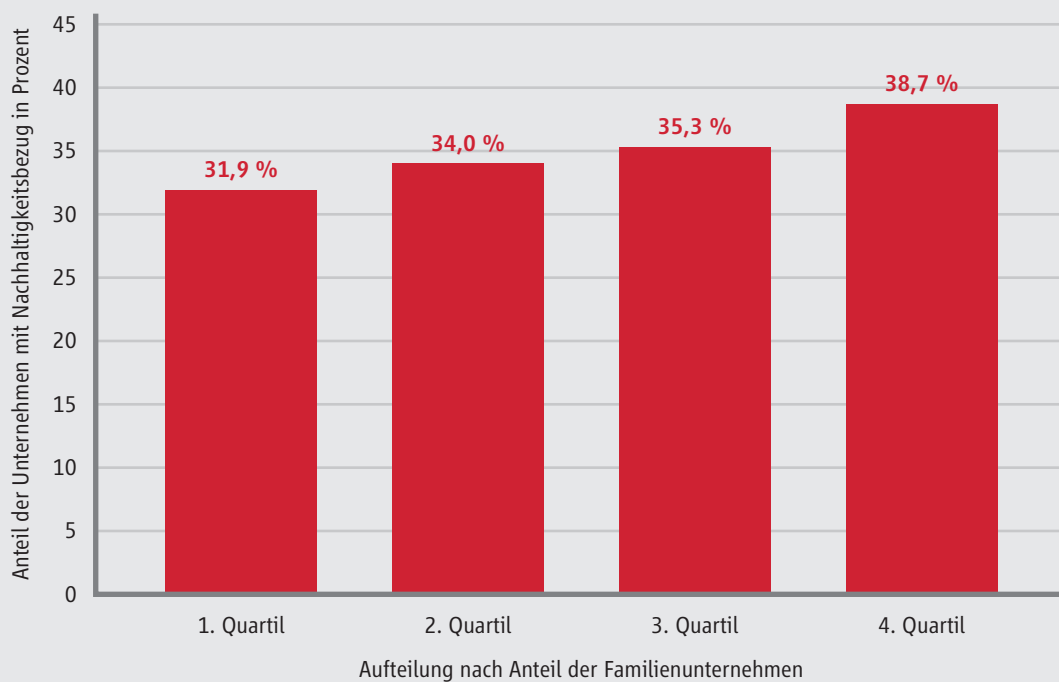
dieser Unternehmen. Bei den Nicht-Familienunternehmen sind es rund 29 Prozent, auf die das Kriterium zutrifft. Insbesondere in den Dimensionen Energie, Nachhaltigkeit und Umwelt ist der Anteil der Familienunternehmen, die dieses Thema behandeln, höher als bei Nicht-Familienunternehmen.

Betrachtet man das Ergebnis auf Kreisebene, zeigt sich, dass in Kreisen mit einem höheren Anteil an Familienunternehmen auch der Anteil der Unternehmen, die sich dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen, ansteigt. Auch hier zeigt sich ein Netzwerk- oder Ausstrahlungseffekt: In den Kreisen aus dem obersten Quartil ist auch der Anteil der Nicht-Familienunternehmen, die sich der Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit bewusst sind, höher als in den Kreisen mit dem niedrigsten Anteil an Familienunternehmen (Abbildung B-18).

Abbildung B-18: Nachhaltigkeitsindex und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse

**Nachhaltigkeitsindex:**

Anstieg der Nachhaltigkeitsaffinität mit Anteil der Familienunternehmen

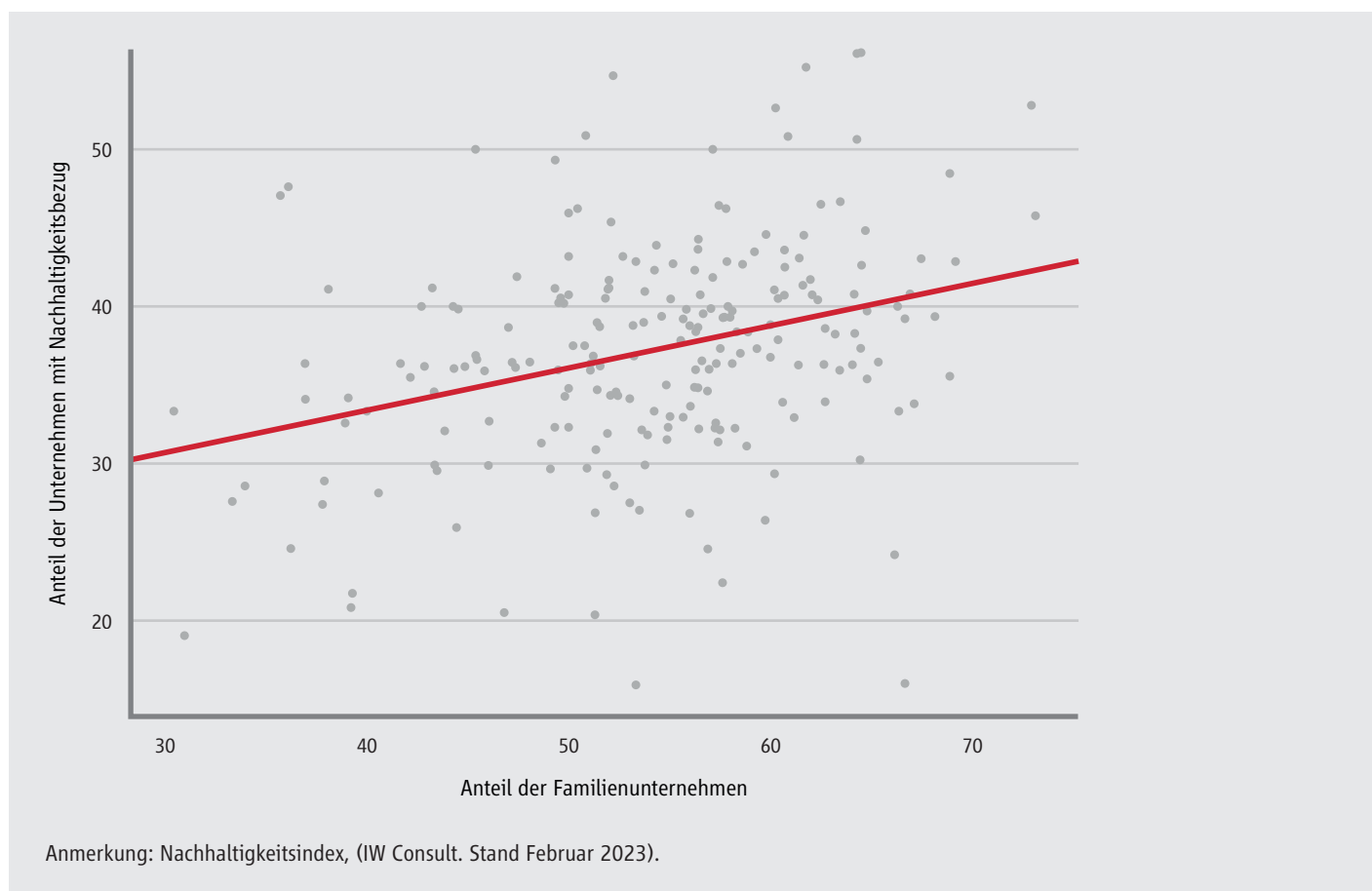


Anmerkung: Nachhaltigkeitsindex, (IW Consult. Stand Februar 2023).

Die Regressionsanalyse bestätigt den deskriptiven Zusammenhang. Mit dem Anstieg der Familienunternehmen um einen Prozentpunkt geht ein Anstieg des Anteils der Unternehmen mit Nachhaltigkeitsbestrebungen um 0,3 Prozentpunkte einher.



Abbildung B-19: Nachhaltigkeitsindex und Familienunternehmensanteile – Streudiagramm mit Trendlinie



Um das vorhandene Bewusstsein und die Bestrebungen innerhalb der Unternehmen, die Herausforderung der Dekarbonisierung und des nachhaltigen Wirtschaftens proaktiv anzugehen, bedarf es des notwendigen Know-hows unter den Beschäftigten. Dabei erwarten die Unternehmen vor allem einen zusätzlichen Bedarf an Fachkräften aus dem MINT-Bereich. Eine Befragung unter mehr als 1.100 Unternehmen im Rahmen des IW-Zukunftspanels zeigt, dass diese in den nächsten fünf Jahren einen erhöhten Bedarf an IT-Experten für die Entwicklung klimafreundlicher Technologien und Produkte sehen. 32 Prozent aller Unternehmen und 38 Prozent innovierender Unternehmen erwarten eine Zunahme des Bedarfs. Auch der Bedarf an Ingenieuren, Umweltingenieuren und anderen MINT-Experten wird bei rund 19 Prozent aller Unternehmen und 24 Prozent innovierender Unternehmen steigen (Anger et al., 2022).

Unternehmen in den ländlichen Räumen stehen hier, wie auch bei der Bewältigung des Fachkräftemangels im Allgemeinen (siehe B.1.3), vor einer besonderen Herausforderung, den Bedarf an MINT-Beschäftigten zu decken. Dabei tragen diese in Deutschland besonders zum Innovationsgeschehen bei (Anger et al., 2022), welches laut einem aktuellen OECD-Bericht zur Innovationspolitik in Deutschland für die Resilienz von Unternehmen und Regionen mit Blick

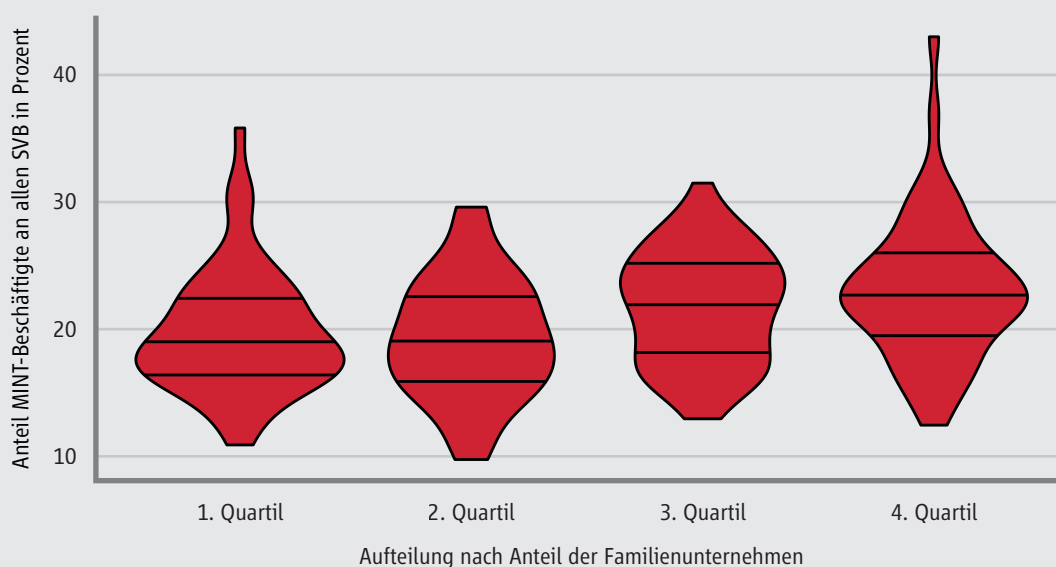
auf heutige und zukünftige Herausforderungen, wie dem Klimawandel, ein entscheidender Faktor ist (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022).

Ein hoher Anteil an MINT-Beschäftigten in einer Region trägt somit zum einen dazu bei, dass die Unternehmen die Fachkräfte für die Dekarbonisierung haben und ist zum anderen ein Indikator für die Resilienz der Unternehmen. Es zeigt sich, dass Kreise mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen eine höhere Quote an MINT-Beschäftigten aufweisen als Kreise mit einem geringen Anteil an Familienunternehmen (Abbildung B-20). Insbesondere liegen die Kreise mit den höchsten Anteilen an MINT-Beschäftigten im obersten Quartil: Die Landkreise Dingolfing-Landau und Tuttlingen weisen jeweils einen Anteil von MINT-Beschäftigten von mehr als einem Drittel auf. Beispielsweise sitzt in Tuttlingen mit dem Familienunternehmen Marquardt ein Unternehmen aus der Automotive-Branche, in der der MINT-Anteil unter den Beschäftigten hoch ist.

Abbildung B-20: MINT-Beschäftigung und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse

#### MINT-Beschäftigung:

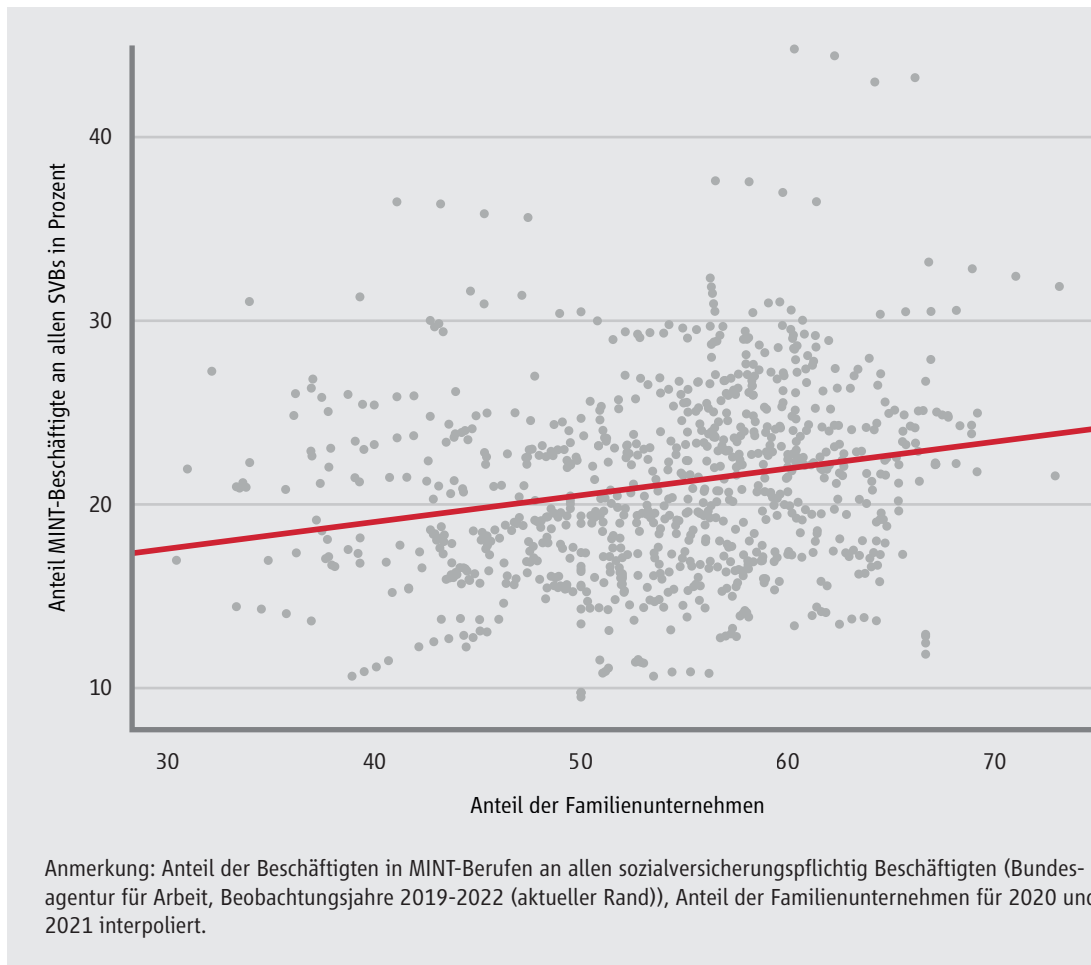
Anstieg des MINT-Anteils an den Beschäftigten mit Anteil der Familienunternehmen



Anmerkung: Anteil der Beschäftigten in MINT-Berufen an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Bundesagentur für Arbeit, Beobachtungsjahr 2022 (aktueller Rand)).

Der beobachtete Zusammenhang ist statistisch signifikant: Ein Anstieg des Anteils der Familienunternehmen um einen Prozentpunkt geht einher mit einem Anstieg des Anteils der MINT-Beschäftigten um 0,15 Prozentpunkte.

Abbildung B-21: MINT-Beschäftigung und Familienunternehmensanteile – Streudiagramm mit Trendlinie



Familienunternehmen in ländlichen Räumen tragen dazu bei, die Herausforderung der Dekarbonisierung und des nachhaltigen Wirtschaftens zu bewältigen. Zum einen ist bei Familienunternehmen das Bewusstsein und die Bestrebung nach nachhaltigem Wirtschaften tendenziell weiterverbreitet als bei Nicht-Familienunternehmen. Zum anderen haben Kreise mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen im Durchschnitt eine höhere MINT-Beschäftigungsquote und haben daher ein gutes Fachkräftepotenzial für Innovationen im Bereich der Digitalisierung und Dekarbonisierung.

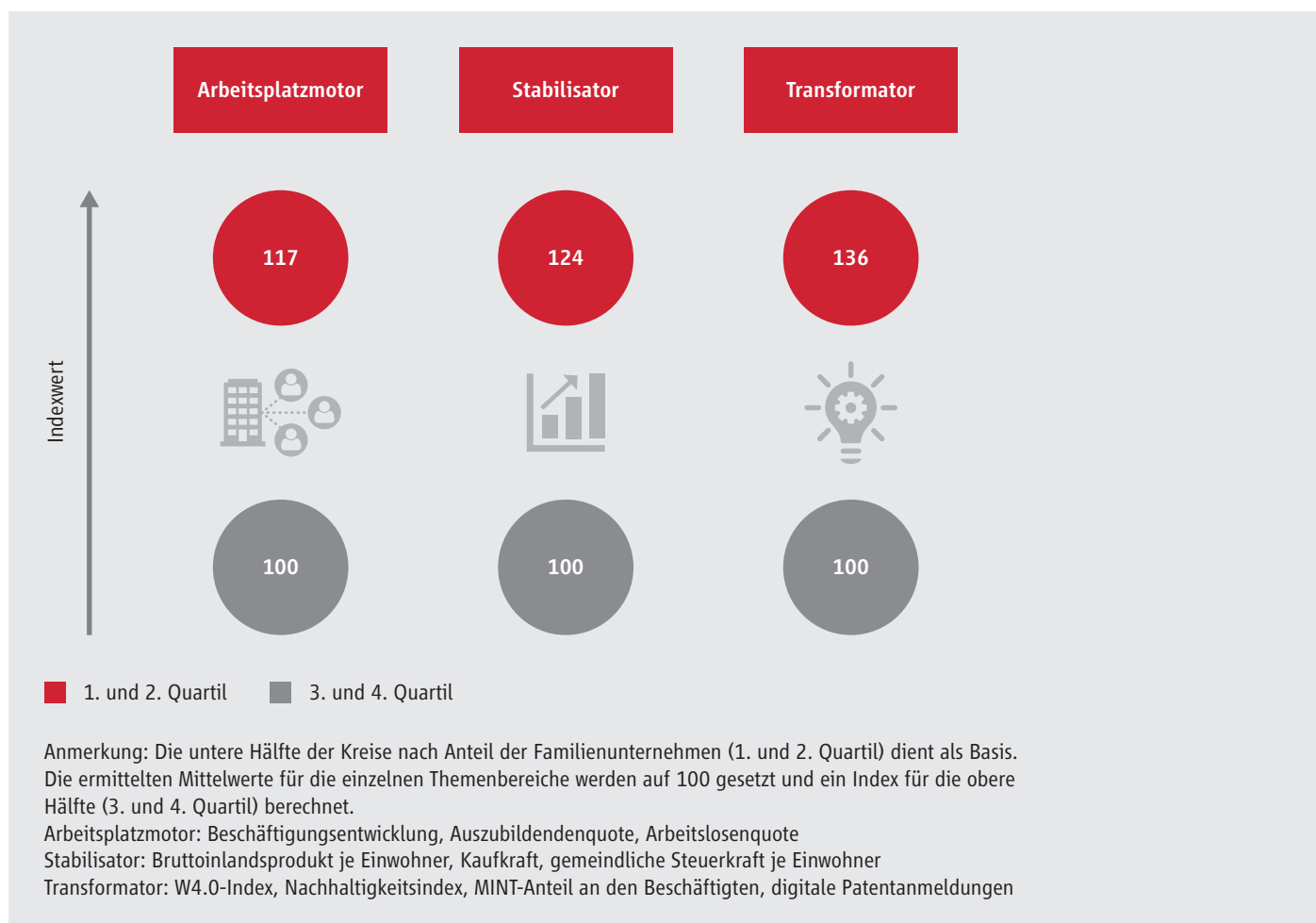
## 6. Zusammenfassung der deskriptiven und ökonometrischen Ergebnisse

Die deskriptiven und ökonometrischen Analysen zeigen, dass Kreise mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen gute Ausgangsbedingungen für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen haben. Die Ergebnisse lassen sich in drei Obergruppen zusammenfassen:

- **Arbeitsplatzmotor:** Ländliche Räume mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen weisen eine niedrigere Arbeitslosenquote und eine bessere Beschäftigungsentwicklung auf als Kreise in ländlichen Räumen mit einem geringen Anteil an Familienunternehmen. Zudem zeigt sich, dass das Beschäftigungswachstum in Familienunternehmen einen stärkeren positiven Effekt auf die allgemeine Beschäftigungsentwicklung im Kreis hat als in Nicht-Familienunternehmen. Zusammen mit der mit der Zunahme von Familienunternehmen einhergehenden Erhöhung der Ausbildungsquote tragen Familienunternehmen zu einem funktionierenden Arbeitsmarkt in ihrer Region bei. Damit sind diese Regionen besser aufgestellt, um den Herausforderungen des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels zu begegnen.
- **Stabilisator:** Ländliche Räume mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen weisen eine höhere Wirtschaftskraft auf. Dies zeigt sich zum einen in einem höheren Bruttoinlandsprodukt je Einwohner und zum anderen in einer höheren kommunalen Steuerkraft. Damit verfügen diese Kreise über gute Ausgangsbedingungen und fiskalische Spielräume, um zukünftigen Herausforderungen robust zu begegnen.
- **Transformator:** Ländliche Räume mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen weisen eine höhere Produktivität, eine höhere Innovationskraft in Form von mehr Patentanmeldungen sowie einen höheren Anteil an MINT-Beschäftigten auf, die mit Blick auf Digitalisierungs- und Dekarbonisierungsprozesse in den Unternehmen von herausragender Bedeutung sind. Innovationen und Produktivitätssteigerungen sind Faktoren, die die Transformationsprozesse der Wirtschaft positiv beeinflussen. Zudem zeigt sich, dass Familienunternehmen häufiger W4.0-ready sind als Nicht-Familienunternehmen und damit im Bereich der Digitalisierung besser aufgestellt sind. Ein ähnliches Bild zeigt sich mit Blick auf den zweiten großen Transformationsprozess, die Dekarbonisierung. Der Anteil der Familienunternehmen mit Nachhaltigkeitsbestrebungen ist in ländlichen Räumen höher als bei Nicht-Familienunternehmen. Die Analyseergebnisse zeigen zudem, dass diese W4.0-Readiness und Nachhaltigkeitsbestrebungen in den Familienunternehmen Ausstrahlungseffekte auf die ländlichen Räume haben. Damit sind ländliche Räume mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen im Hinblick auf Transformationsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft besser aufgestellt.

Abbildung B-22 zeigt die deskriptiven und ökonometrischen Ergebnisse zusammengefasst zu den drei Obergruppen Arbeitsplatzmotor, Stabilisator und Transformator. Die einzelnen Indikatoren der jeweiligen Obergruppe fließen gleichgewichtet in die Bildung eines Indexwertes ein. Es zeigt sich, dass insbesondere in der Rolle als Transformator der Effekt der Familienunternehmen sichtbar ist. Der Unterschied zwischen den Kreisen mit niedrigem Anteil an Familienunternehmen und denen mit hohem Anteil ist hier am größten.

Abbildung B-22: Zusammenfassung der deskriptiven und ökonometrischen Ergebnisse



## II. Institutionelle Sicht auf Familienunternehmen im ländlichen Raum

### 1. Methodische Herangehensweise

Ausgangspunkt für die Durchführung weiterer empirischer Erhebungen sind die deskriptiv und ökonometrisch gewonnenen Erkenntnisse. Diese bescheinigen den Familienunternehmen eine hohe Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit ländlicher Räume. Um besser zu verstehen, inwiefern die Familienunternehmen eine aktive Rolle für die Entwicklung der ländlichen Räume spielen, wurden im Rahmen einer Befragung von Wirtschaftsförderungen Meinungen in standardisierter Form gewonnen. Die Einsichten in regionale Dynamiken wurden durch Interviews mit Landräten und Wirtschaftsförderern zusätzlich vertieft.

#### a) Standardisierte Online-Befragung

Perspektiven aus den Regionen zu der Bedeutung von Familienunternehmen wurden im Rahmen einer standardisierten Online-Befragung aller 400 Wirtschaftsförderungseinrichtungen auf Landkreis- und Stadtkreisebene gewonnen. Die jährlich stattfindende Panelbefragung

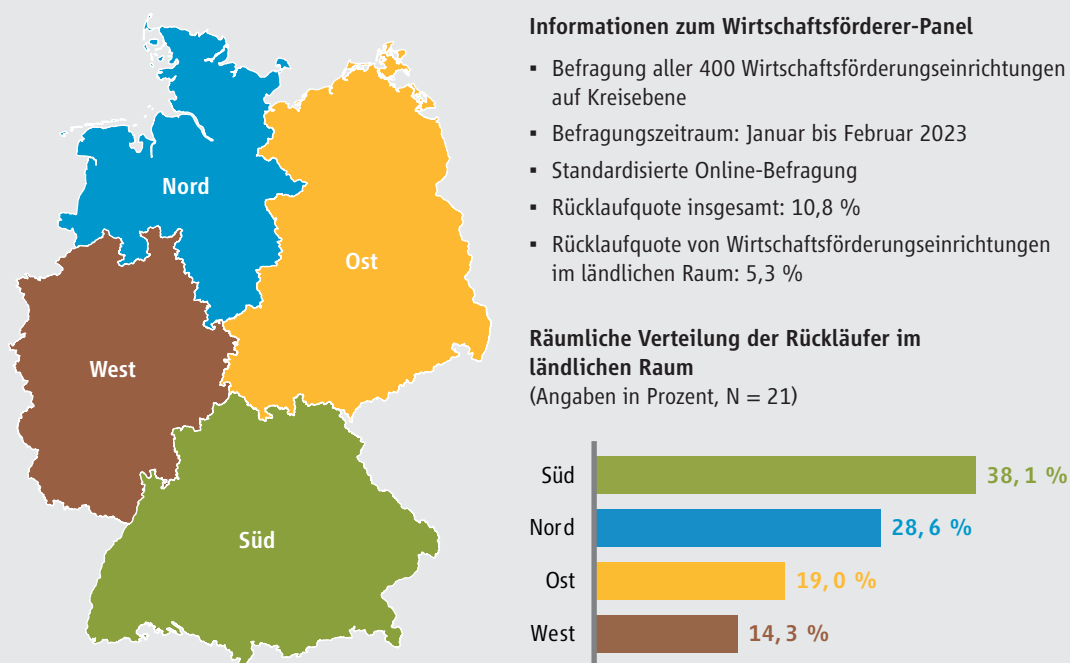


erfolgt immer unter einem Schwerpunktthema, welches im Jahr 2023 die Erneuerbaren Energien fokussierte. Das Themenfeld „Familienunternehmen“ war als Exkurs eingebettet.

Alle 400 Wirtschaftsförderungseinrichtungen der Kreise wurden per E-Mail kontaktiert. Die Rücklaufquote für den Befragungsabschnitt „Familienunternehmen“ betrug 10,8 Prozent. Wenn nur die Wirtschaftsförderungen aus den ländlichen Räumen berücksichtigt werden, beziffert sich die Rücklaufquote auf 5,3 Prozent.

Der größte Teil der Rückläufer aus den ländlichen Räumen stammt aus den südlichen Bundesländern Bayern und Baden-Württemberg. Auf den Norden und Osten entfallen weniger Antworten. Der geringste Teil der Antworten wird aus dem Westen der Republik gezählt.

Abbildung B-23: Einordnung der Online-Befragung



Quelle: Eigene Darstellung IW Consult (2023).

Werden auch die urban geprägten Land- und Stadtkreise berücksichtigt, steigt die Bedeutung der südlichen und westlichen Bundesländer (46,5 Prozent bzw. 20,9 Prozent). Im Süden und Westen werden also mehr Wirtschaftsförderungen in den urban geprägten Stadt- und Landkreisen erreicht. Im Osten und Norden konzentriert sich dagegen das Antwortverhalten auf die ländlich geprägten Regionen. Der geringe Anteil von Rückläufern aus urbanen Regionen führt dazu, dass in der Gesamtauswertung der Anteil der Rückläufer im Osten daher auf 14,0 Prozent, im Norden auf 18,6 Prozent sinkt.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse zeigt, dass sich die Gesamtergebnisse auf die ländlichen Regionen übertragen lassen. Es gibt keine grundsätzliche Verzerrung beim Antwortverhalten, wenn nur die kleinere Stichprobe aus den ländlichen Räumen berücksichtigt wird.

#### b) Vertiefende Interviews mit Wirtschaftsförderern und Landräten

Die vertiefenden Interviews mit Wirtschaftsförderern und Landräten erfüllen eine doppelte Funktion: Zum einen erlauben sie, die Ergebnisse, die aus der ökonometrischen Analyse und der Befragung entstehen, einzuordnen. Zum anderen können durch die gezielte Auswahl von Gesprächspartnern stärker Perspektiven berücksichtigt werden aus Regionen, die in der standardisierten Befragung in geringerem Ausmaß repräsentiert sind.

Die Interviews fanden in den Monaten März, April und Mai 2023 digital statt. Die Interview-situation wurde flankiert von einem Interviewleitfaden, der die inhaltliche Themensetzung und so die Vergleichbarkeit der Gesprächsinhalte sicherstellt. Gleichwohl lässt der Leitfaden auch individuelle Schwerpunktsetzung der Befragten zu, sodass es möglich war, regionale Besonderheiten zu identifizieren und in der Tiefe zu durchdringen.

Die Auswahl der angesprochenen Kreisvertreter erfolgte über zwei Wege:

- Diejenigen Kreise, die an der Erstveröffentlichung der Studie im Jahr 2020 besonderes Interesse an den Ergebnissen gezeigt hatten, wurden in einer ersten Welle angesprochen.
- Um den Pool an möglichen Gesprächspartnern zu vergrößern und die Dominanz der südlichen Bundesländer in der Online-Befragung abzuschwächen, wurden in einer zweiten Welle besonders interessante Landkreise identifiziert. Als besonders interessant gelten diejenigen Landkreise, die entweder einen besonders hohen beziehungsweise besonders niedrigen Familienunternehmensanteil aufweisen, möglichst außerhalb der Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg liegen und/oder in besonderen regionalen Kontexten eingebettet sind (z. B. periphere Lage, demografische Schrumpfung, hohe Innovationsleistung der Unternehmen innerhalb einer Region).

Die Ansprache erfolgte per E-Mail und Telefon über den jeweils zuständigen Landrat. Die personelle Besetzung der maximal einstündigen Gespräche bestand aus den Landräten und/oder Vertretern der Wirtschaftsförderung.<sup>5</sup>

---

5 Folgende Landkreisvertreter nahmen an den Gesprächen teil:  
- Ostalbkreis: Landrat Dr. Joachim Bläse und Wirtschaftsförderin Andrea Hahn  
- Landkreis Olpe: Landrat Theo Melcher  
- Landkreis Lüneburg: Wirtschaftsförderer Jürgen Enkelmann  
- Landkreis Bad Kissingen: Landrat Thomas Bold sowie Wirtschaftsförderer Jürgen Metz und Frank Bernhard  
- Landkreis Nordwestmecklenburg: Wirtschaftsförderer Martin Kopp  
- Ein anonym verbleibender Gesprächspartner

## 2. Ergebnisse der Wirtschaftsfördererbefragung

Während in den 1960er Jahren noch die Meinung vorherrschte, dass früher oder später alle familiengeführten durch managergeführte Unternehmen ersetzt werden (Wimmer et al., 2018), besteht innerhalb der wissenschaftlichen Community und in der breiten Öffentlichkeit heutzutage Konsens, dass Familienunternehmen eine tragende Säule für Wirtschaftskraft und Wohlstand bilden (vgl. Kapitel B.1.2).

Das wirtschaftliche und gesellschaftliche Wirken der Familienunternehmen nehmen auch die befragten Wirtschaftsförderungen deutlich stärker wahr als jenes von Nicht-Familienunternehmen. Hierfür wurden die Fragen in die bereits in Kapitel B.1.6 identifizierten Bedeutungsdimensionen überführt und das Antwortverhalten der jeweils zugeordneten Fragen aggregiert ausgewertet.

Abbildung B-24: Die Deutungsdimensionen als Analysegrundlage

Die Antwortitems auf die Frage ...

*Denken Sie an die Gruppe der Familienunternehmen und an die Gruppe der anderen Unternehmen in Ihrer Region. Wie hoch ist die Bedeutung der jeweiligen Gruppe in den folgenden Aspekten für Ihre Region?*

... wurden zu den drei Obergruppen Arbeitsplatzmotor, Stabilisator und Transformator kondensiert:

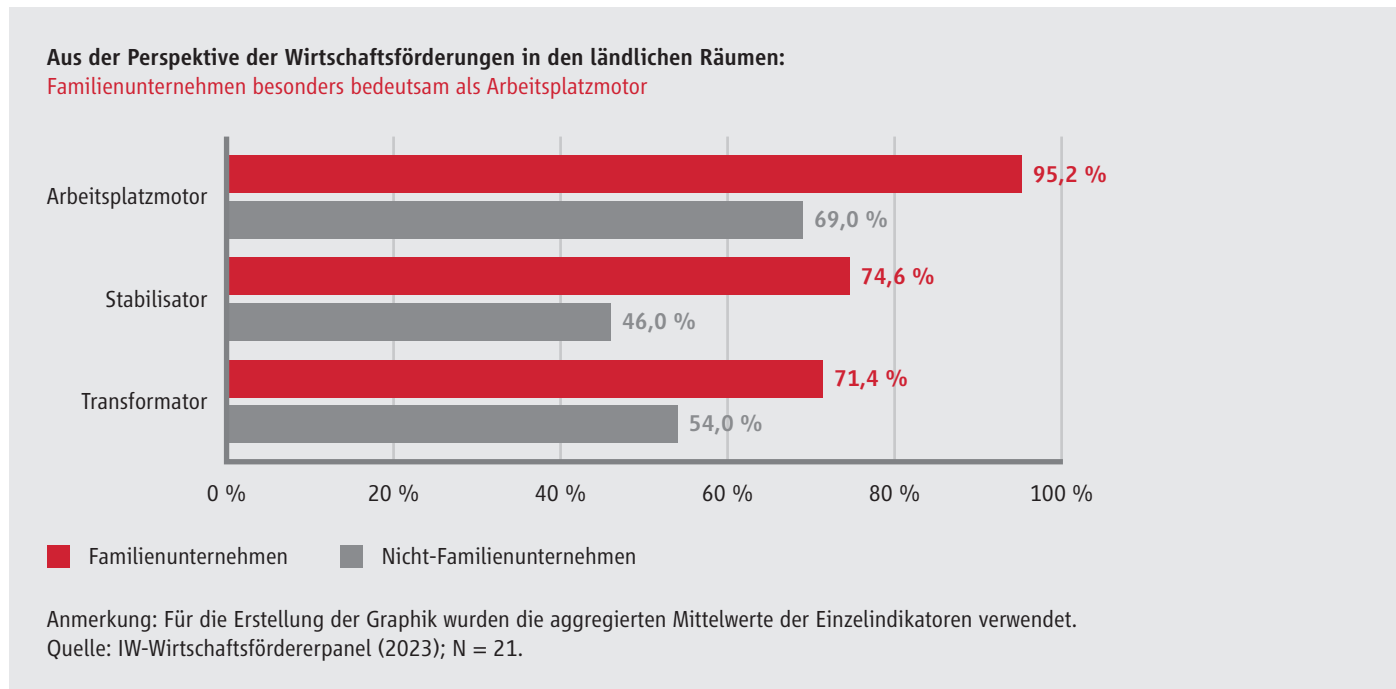
Arbeitsplatzmotor	Stabilisator	Transformator
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sicherung von Arbeitsplätzen in der Region</li> <li>■ Angebot von Ausbildungsplätzen in der Region</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wirtschaftliche Stabilität und Resilienz der Region (Widerstandsfähigkeit und Krisenbewältigung)</li> <li>■ Wirtschaftskraft der Region (bspw. Umsätze und Wertschöpfung)</li> <li>■ Genereller Einsatz für die Region (bspw. im Rahmen von „Corporate Regional Responsibility“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nachhaltigkeit der Region (sozial, ökologisch, wirtschaftlich)</li> <li>■ Innovationsfähigkeit der Region (bspw. Einbindung in die Innovationsnetzwerke)</li> <li>■ Wettbewerbsfähigkeit der Region</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung IW Consult (2023).

Besonders präsent bei den Wirtschaftsförderungen in den ländlichen Räumen ist die Bedeutung der Familienunternehmen als Arbeitsplatzmotor. Die von ihnen geschaffenen Arbeitsplätze sind sowohl die Basis für heutigen Wohlstand als auch der wesentliche Motor für künftigen Wohlstand. Knapp drei von vier Wirtschaftsförderungen im ländlichen Raum attestieren den Familienunternehmen zudem eine hohe beziehungsweise sehr hohe Bedeutung als Stabilisator

und Transformator. Familienunternehmen sind wichtige Player, damit es Regionen heute und auch künftig gut geht.

Abbildung B-25: Die Bedeutung der Familienunternehmen aus Sicht der Wirtschaftsförderungen



Diese Funktionen werden Nicht-Familienunternehmen weniger deutlich zugeschrieben, obgleich auch in den ländlichen Räumen zahlreiche wertschöpfungs- und beschäftigungsstarke Unternehmen und Industriebetriebe ansässig sind, die nicht familiengeführt sind. Im ländlich geprägten Landkreis Pfaffenhofen an der Ilm sind beispielsweise neben Airbus auch Großunternehmen aus der Chemie- und Mineralölindustrie ansässig.

#### a) Familienunternehmen als Arbeitsplatzmotor

Die statistische Analyse hat bereits gezeigt, dass Familienunternehmen erheblich zur Beschäftigung in den ländlichen Räumen beitragen (siehe Kapitel A.III und B.I.3). Auch aus Sicht der Wirtschaftsförderungen sind Familienunternehmen wichtige Arbeitgeber. Insbesondere in den ländlichen Räumen spielen Familienunternehmen eine Schlüsselrolle für die Arbeitsplatzversorgung und somit für den heutigen und zukünftigen Wohlstand. Die Funktion der Familienunternehmen als Arbeitsplatzmotor bewerteten die Befragten in den urban geprägten Räumen zu 83,7 Prozent mit „hoch“ beziehungsweise „sehr hoch“. In den ländlichen Räumen wurde mit 95,2 Prozent fast vollständige Zustimmung erreicht. Insbesondere beschäftigungsstarke Familienunternehmen haben eine prägende Funktion für die ländlichen Räume, die auch die öffentliche Wahrnehmung des Wirtschaftsgeschehens dominieren können. So wird

die Kleinstadt Burladingen im Zollernalbkreis unweigerlich mit dem Textilunternehmen Trigema assoziiert.

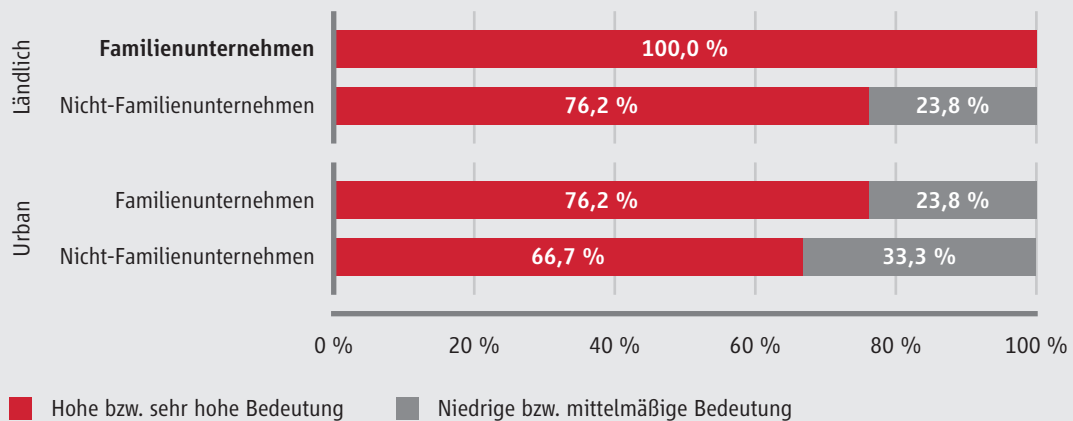
Die statistischen Ergebnisse zeigen, dass sich ein hoher Anteil an Familienunternehmen positiv auf die Auszubildendenquote vor Ort auswirkt (siehe Kapitel B.1.3). Die Ausbildung von Nachwuchskräften der Familienunternehmen hat weitreichende Folgen für die langfristige Bindung junger Menschen an die Region und demografische Stabilisierung der ländlichen Räume.

Die Zuschreibung und Bedeutung einer solcher Ausbildungsfunktion ist distinkt für Familienunternehmen in den ländlichen Räumen. Weder Nicht-Familienunternehmen in den ländlichen Räumen noch Familienunternehmen in urbanen Räumen erreichen derart hohe Zustimmungswerte.

Abbildung B-26: Die Bedeutung der Familienunternehmen für das Ausbildungsplatzangebot

**Konsens unter den Wirtschaftsförderungen:**

Familienunternehmen haben eine (sehr) hohe Bedeutung für das Angebot von Ausbildungsplätzen in der Region



Quelle: IW-Wirtschaftsfördererpanel (2023); N = 21.

Ursächlich hierfür erscheinen sowohl strukturelle als auch unternehmensspezifische Faktoren:

Als struktureller Faktor ist die geringere Dichte an akademischen Berufsbildungsmöglichkeiten in den ländlichen Räumen zu nennen. In den ländlichen Räumen stehen für eine Millionen Einwohner rechnerisch 2,3 Universitäten oder Hochschulen bereit. In den städtischen Regionen sind es dagegen 6,0 akademische Bildungseinrichtungen. Viele Unternehmen in ländlichen Räumen konkurrieren folglich nicht unmittelbar mit akademischen Ausbildungseinrichtungen. Akademische Berufsbildungsmöglichkeiten fehlen entweder gänzlich oder das Angebot ist vor



Ort stark eingeschränkt. Möchten junge Menschen eine akademische Ausbildung verfolgen, sind damit größere Hürden, etwa in Folge eines notwendigen Umzugs, verbunden als in urbanen Regionen. Der zweite wesentliche Faktor liegt in den familiären Strukturen und der Unternehmenskultur selbst begründet. Familienunternehmen wird eine hohe Affinität zur Ausbildung junger Menschen attestiert, die durch interne Aufstiegsmöglichkeiten, ein starkes Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl langfristig an das Unternehmen und somit auch an die Region gebunden werden (Wimmer et al. 2018).

Familienunternehmen sind über die Ausbildungsangebote hinaus wichtige Anker für den regionalen Arbeitsmarkt. Unter Nutzung von Daten des Flash Eurobarometers mit Befragungsdaten von mehr als 12.000 Menschen in 40 Ländern zeigen Block et al. (2016) mittels ökonomischer Verfahren, dass unterschiedliche sozio-demografische, beschäftigungsbezogene und unternehmerische Variablen die Wahrscheinlichkeit beeinflussen, eine Erwerbstätigkeit in einem Familienunternehmen aufzunehmen. Auch nach Kontrolle länderspezifischer Varianzen ist die Präferenz für eine Arbeit in einem Familienunternehmen für Frauen höher und auch für Menschen, die eine positive Meinung und Haltung gegenüber Unternehmensgründern haben oder selbst dazu neigen ein Unternehmen zu gründen. Insbesondere für Menschen in ländlichen Räumen sind Familienunternehmen präferierte Arbeitgeber. Dagegen korreliert die Tätigkeit in einem Familienunternehmen negativ mit zunehmender Dauer der Ausbildung und steigendem Wissen über Entrepreneurship. Auffallend ist zudem, dass Familienunternehmen für Menschen in urban geprägten Räumen wenig attraktiv erscheinen sowie für jene, die Managementaufgaben wahrnehmen.

Auch wenn die Einstellung von Managern, die nicht der Familie angehören, sowohl aufseiten der Unternehmerfamilien als auch aufseiten der Arbeitnehmer mit Vorbehalten behaftet ist und meist nur unter bestimmten Umständen geschieht (Vandekerhof et al., 2015; Wimmer et al., 2018), so überwiegt bei den Wirtschaftsförderern dennoch die grundsätzliche Sichtweise, dass Familienunternehmen eine (sehr) hohe Bedeutung für die Arbeitsplatzversorgung in der Region innehaben.

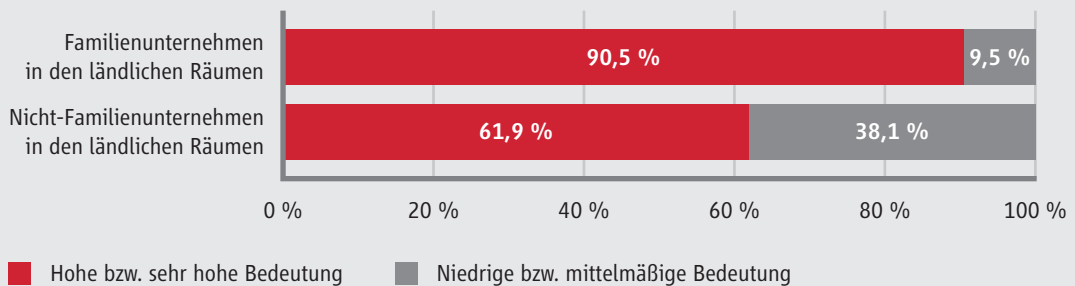
Familienunternehmen gelten nicht nur in Zeiten guter Konjunktur als attraktive Arbeitgeber, sondern insbesondere in Krisenzeiten sind sie für viele Beschäftigte „sichere Häfen“. Zu Beginn der Coronapandemie zeigten viele Familienunternehmen ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich ihrer Produktions-, Organisations- und Arbeitsprozesse. Der starke Fokus auf Liquiditätssicherung bei gleichzeitigem Ausloten neuer langfristiger strategischer Entwicklungsmöglichkeiten und kurzfristiger Geschäftsmodell Anpassungen sowie schneller Entscheidungswege bewiesen sich als hilfreich, die Krise zu bewältigen. Die Tatsache, dass Beschäftigung in den 500 größten Familienunternehmen im Jahr 2020 noch gestiegen ist – während die Gesamtbeschäftigung und die Beschäftigung in den DAX 26-Unternehmen zurückgegangen

ist –, unterstreicht die starke Arbeitsplatzfunktion der Familienunternehmen auch in volatilen Zeiten (Hauer/Ahrens, 2022).

Abbildung B-27: Die Bedeutung der Familienunternehmen für das Arbeitsplatzangebot

**9 von 10 Wirtschaftsförderungen:**

Familienunternehmen haben eine (sehr) hohe Bedeutung bei der Sicherung von Arbeitsplätzen in der Region



Quelle: IW-Wirtschaftsfördererpanel (2023); N = 21.

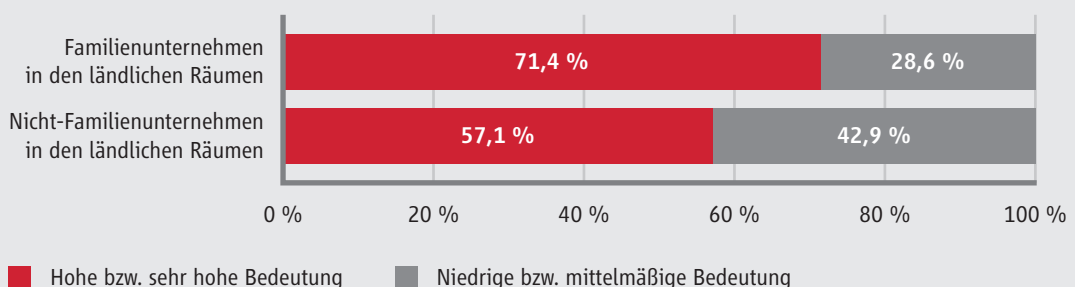
b) Familienunternehmen als Stabilisatoren

Familienunternehmen tragen maßgeblich dazu bei, dass es Regionen heute gut geht. Dies geht nicht nur auf ihre Funktion als Arbeitgeber zurück, sondern auch deutlich darüber hinaus, wenn Faktoren wie wirtschaftliche Stabilität, Resilienz, Wirtschaftskraft und der generelle Einsatz für die regionale Entwicklung berücksichtigt werden. Drei von vier Wirtschaftsförderungen in den ländlichen Räumen messen den Familienunternehmen eine hohe beziehungsweise sehr hohe Bedeutung als Stabilisator bei.

Abbildung B-28: Bedeutung der Familienunternehmen für die regionale Wirtschaftskraft

**7 von 10 Wirtschaftsförderungen:**

Familienunternehmen haben eine (sehr) hohe Bedeutung für die Wirtschaftskraft der Region



Quelle: IW-Wirtschaftsfördererpanel (2023); N = 21.

Der wirtschaftliche Beitrag zur Stabilisierung von ländlichen Räumen wird auch von den Wirtschaftsförderungen er- und anerkannt. Die Wirtschaftsförderungen halten die Familienunternehmen maßgeblich für die regionale Wirtschaftskraft verantwortlich. Gegenüber den Nicht-Familienunternehmen wird die herausragende Stellung der Familienbetriebe deutlich.

Ein möglicher Faktor, der die Wahrnehmung der Familienunternehmen beeinflusst, mag in der langen betrieblichen Historie vieler, insbesondere großer Familienunternehmen begründet sein. Auch in global aufgestellten Familienunternehmen ist der ursprüngliche Gründungsort als Stammsitz heute noch von zentraler Bedeutung. So werden zum Beispiel die internationalen Geschicke der mittlerweile global tätigen Würth Gruppe noch immer aus der Kleinstadt Künzelsau im ländlich geprägten Hohenlohekreis gelenkt. Weitere Beispiele finden sich zahlreich, etwa mit dem global agierenden Kunststoffveredler Orafol in Oranienburg (Landkreis Oberhavel) oder der auch im Ausland vertretenen Globus-Gruppe mit Sitz im saarländischen St. Wendel im gleichnamigen Landkreis. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass neun von zehn Familienunternehmen angeben, mit der Region verwurzelt zu sein (Placke/Schleiermacher, 2017).

Ebenso wie Standortentscheidungen sind Geschäftsaktivitäten in Familienunternehmen auf einen langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtet. Zentral hierfür sind hohe Eigenkapitalquoten (Hauer/Ahrens, 2022), die Unternehmen befähigen, Krisen aus eigener Kraft zu überwinden (Windthorst, 2021). Hohe Eigenkapitalquoten sind ein wichtiger Faktor dafür, dass viele Familienunternehmen vergleichsweise gut durch die Pandemiejahre gekommen sind. Auch wenn im Rahmen der „Family Business Survey 2021“ der Unternehmensberatung pwc von etwa 170 befragten Familienunternehmen in Deutschland jedes zweite angab, durch die Pandemie Umsatzverluste erlitten zu haben, mussten die Firmeninhaber nur in jedem zehnten Fall Eigenkapital zur Sicherung des Unternehmens beisteuern. Nur zwei von zehn der befragten Familienunternehmen hatten aufgrund der Pandemie externen Kapitalbedarf (PwC und INTES Akademie für Familienunternehmen, 2021). Windthorst (2021) weist allerdings darauf hin, dass die Unternehmensfinanzierung in kleinen Familienunternehmen häufig anders gestaltet ist. Diese profitierten im besonderen Maße von staatlichen Maßnahmen zur finanziellen Entlastung von Unternehmen während der Coronapandemie.

Auch drei der vier befragten Wirtschaftsförderungen in den ländlichen Räumen schreiben den Familienunternehmen eine (sehr) hohe Bedeutung für die wirtschaftliche Stabilität und Resilienz der Region zu. Damit wird ihnen eine wesentlich höhere Funktion als regionaler Stabilisator zugeschrieben als Nicht-Familienunternehmen. Nicht einmal jede zweite Wirtschaftsförderung gab an, dass diese besonders bedeutend für Stabilität und Resilienz in ihrer Region seien.

---

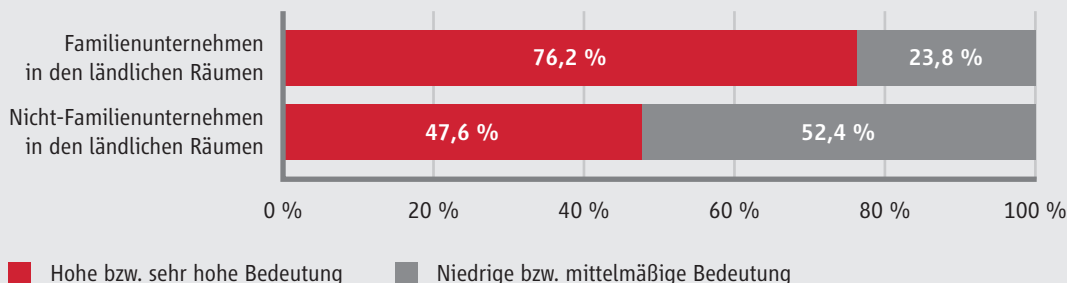
*Familienunternehmen wird eine hohe Bedeutung für die wirtschaftliche Stabilität und Resilienz zugeschrieben.*

---

Abbildung B-29: Bedeutung der Familienunternehmen für wirtschaftliche Stabilität und regionale Resilienz

**3 von 4 Wirtschaftsförderungen:**

Familienunternehmen haben eine (sehr) hohe Bedeutung für die wirtschaftliche Stabilität und Resilienz der Region



Quelle: IW-Wirtschaftsfördererpanel (2023); N = 21.

Neben Faktoren der Corporate Governance (z. B. die bereits erwähnte Eigenkapitalquote) spielen auch Aspekte der für Familienunternehmen spezifischen Family Governance, das heißt der Unternehmensorganisation und -kultur, eine wichtige Rolle für die einzelbetriebliche Stabilität und nachgelagert für die regionale Stabilität.

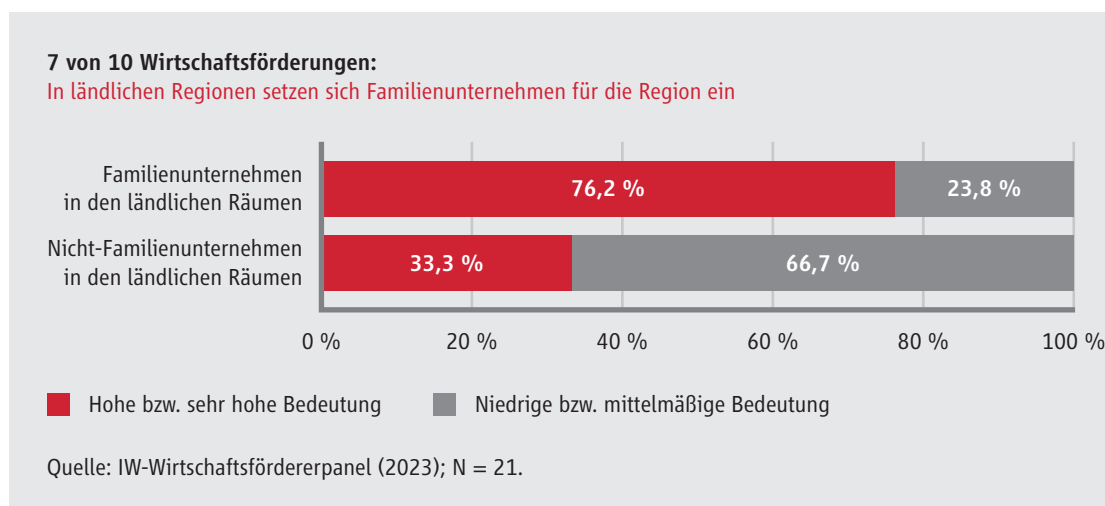
In einer Befragung von 1.097 Familienunternehmen im Sommer 2020 gaben 93 Prozent der Familienunternehmen an, dass die Mitarbeiterbindung einen positiven Effekt auf die betriebliche Resilienz zeigt. Die Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse sowie die Verbundenheit der Beschäftigten sind zentrale Stellschrauben für die Mitarbeiterbindung. Auch durch „wertegebundenes Verhalten der Eigentümerfamilie“ bestehen vielfältige Möglichkeiten, mitarbeitergetragene Krisenresilienz zu fördern. Dabei spielt die Eigentümerfamilie eine zentrale Rolle. Stabilität, Zusammenhalt, Beständigkeit und Durchhaltevermögen wirken dabei nicht nur nach außen (in die Belegschaft) sondern auch nach innen (in die Eigentümerfamilie) (Windhorst, 2021). Das soziale Kapital im Unternehmen spielte eine entscheidende Rolle für die Krisenbewältigung (Kraus et al., 2020).

In eine ähnliche Richtung gehen Studienergebnisse von Block/Ulrich (2023), die anhand regressionsanalytischer Verfahren zeigen, dass Familienunternehmen signifikant besser durch die Krise gekommen sind. Dies gilt jedoch nicht für alle Familienunternehmen gleichermaßen, sondern lediglich für solche, die von Familienmitgliedern aktiv geführt werden. Zwischen Januar und August 2020 wurde die tägliche Börsenentwicklung für 300 im CDAX gelistete Unternehmen analysiert. Familiengeführte Unternehmen wiesen signifikant weniger ungewöhnlich große Verluste auf dem Börsenmarkt auf als Nicht-Familienunternehmen und Unternehmen, die sich im Familienbesitz befanden und in denen Familienmitglieder keine Managementposition innehatten. Diesen Befund führen die Autoren auf die starke Identifikation mit dem

Unternehmen und das große Commitment der Familienmitglieder zurück, die sich aktiv an der Entwicklung des Unternehmens beteiligen. Dieses Engagement ist stärker an den kollektiven Interessen ausgerichtet als auf individuelle, persönliche Ziele. Familien in Führung agieren stärker als Krisenmanager als dies in Unternehmen der Fall ist, die sich im Familienbesitz befinden und in welchen Familienmitglieder keine Führungsfunktion innehaben.

Der Fokus auf die familiären Strukturen im Unternehmen und langjährige externe Beziehungen sicherte ihnen die Solidarität der Beschäftigten sowie externer Partner oder Lieferanten. Das soziale Kapital im Unternehmen spielte eine entscheidende Rolle für die Krisenbewältigung (Kraus et al., 2020).

Abbildung B-30: Einsatz der Familienunternehmen für die regionale Entwicklung



Darüber hinaus engagieren sich Familienunternehmen auch über ihre Unternehmensgrenzen im Sinne einer Corporate Regional Responsibility hinweg (Eulerich et al., 2020; Schiek, 2017). Aus Sicht der Wirtschaftsförderung tritt dieses Engagement besonders deutlich in kulturellen und sozialen Bereichen zu Tage. Neun von zehn Wirtschaftsförderungen geben an, dass Familienunternehmen das kulturelle und soziale Leben vor Ort mitgestalten. Lediglich jede zweite befragte Wirtschaftsförderung erkennt ähnliches Engagement bei Nicht-Familienunternehmen.

*Familienunternehmen gestalten das sozio-kulturelle Umfeld in den ländlichen Räumen mit.*

Ähnlich hoch wird die Unterstützung der Region in Bildungsaspekten eingeschätzt. Hervorzuheben ist, dass Nicht-Familienunternehmen sich im Bereich Bildung auch deutlich stärker engagieren. Als mögliche Erklärung erscheinen die Herausforderungen im Kontext des demografischen Wandels und zunehmender Fachkräfteengpässe plausibel. Unabhängig von der Unternehmensform sehen sich Unternehmen mit schwindendem Nachwuchs konfrontiert. Die Förderung von Fähigkeiten und Interesse für bestimmte Berufe veranlasst alle Arbeitgeber gleichermaßen, sich in Bildungsbereichen zu engagieren.

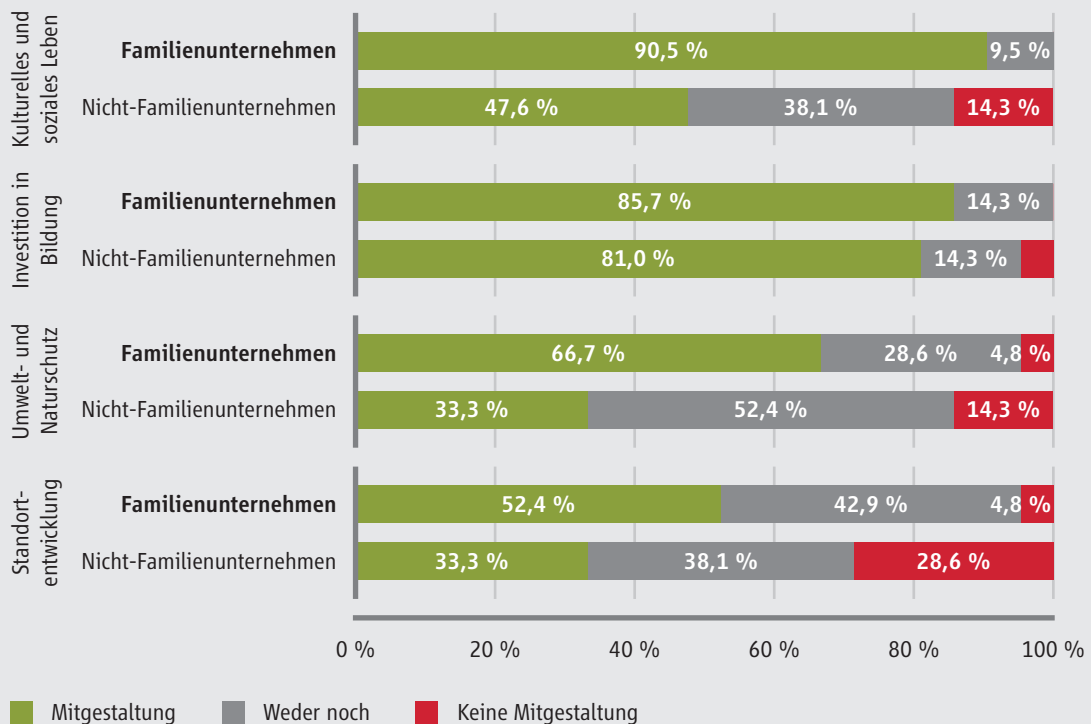


Die Themen Umwelt und Naturschutz (z. B. Investitionen in Umweltschutzmaßnahmen) sowie Standortentwicklung (z. B. Unterstützung regionaler Infrastrukturen) werden weniger oft genannt. Jedoch ist auch in diesen Aspekten ein Abstand zu den Nicht-Familienunternehmen erkennbar.

Abbildung B-31: Engagement der Familienunternehmen

**Vielfältiges Engagement:**

(Familien-)Unternehmen in ländlichen Regionen gestalten die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Standortbedingungen



Quelle: IW-Wirtschaftsfördererpanel (2023); N = 21.

c) Familienunternehmen als Transformatoren

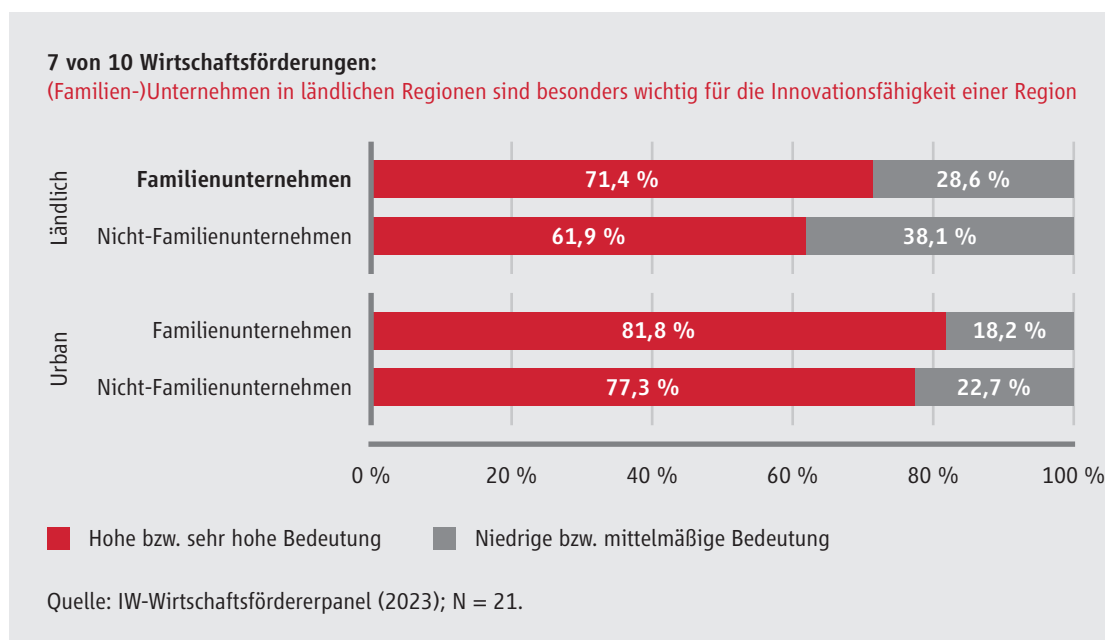
Familienunternehmen erhalten nicht nur den Status quo, der durch Arbeitsplätze und darüber hinausgehendes Engagement Wohlstand sichert, sondern sie gestalten auch aktiv die beiden größten Transformationsprozesse der heutigen Zeit: den digitalen und den ökologischen Wandel.

Insbesondere traditionsreiche Unternehmen, die schon in zweiter oder gar dritter Generation geführt werden, haben umfangreiche Transformationserfahrungen aufgrund politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen sammeln können. Diese Entwicklungen führten in vielen Familienunternehmen bereits zu umfangreichen Anpassungen ihrer Geschäftsmodelle. Diese Innovationsleistung wird auch von regionalen Akteuren erkannt. In

den ländlichen Räumen wird den Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen eine leicht höhere Bedeutung für die Innovationsfähigkeit einer Region attestiert.

Aus der Befragung geht allerdings auch hervor, dass Unternehmen in den ländlichen Räumen generell ein geringerer Innovationsbeitrag zugeschrieben wird. Ursächlich kann hierfür sein, dass die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Regionen maßgeblich im Kontext ihrer geografischen und funktionalen Lage bewertet wird. Die ländlichen Räume sind mit strukturellen Nachteilen konfrontiert, da sich für Innovation wichtige Co-Akteure in urbanen geprägten Räumen ballen. Durch die Nähe zu etwa Hochschulen, Forschungseinrichtungen, politischen Akteuren, Banken beziehungsweise Kapitalgebern sowie möglicherweise relevanten Kunden oder anderen Partnern stellt sich für viele Unternehmen der Zugang zu Wissen, Kapital und beispielsweise Forschungspartnern in oder in der Nähe von städtischen Zentren leichter dar.

Abbildung B-32: Bedeutung der Familienunternehmen für die regionale Innovationsfähigkeit



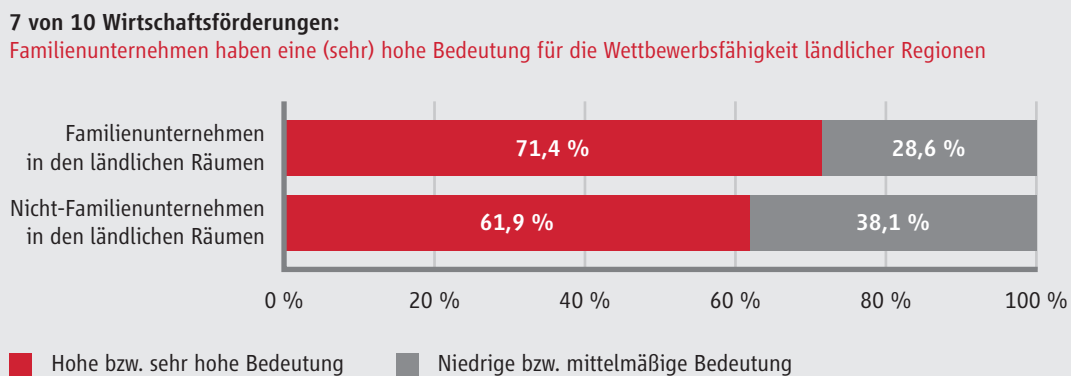
Nichtsdestoweniger haben die in einer ländlichen Region ansässigen Unternehmen eine hohe Bedeutung für die regionale Innovationsfähigkeit ihres direkten Unternehmensumfeldes. Durch ihre Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung sowie inkrementeller Verbesserungen stärken sie nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens, sondern gestalten die regionalen Rahmenbedingungen direkt und indirekt mit. Durch die Zusammenarbeit mit Partnern innerhalb und außerhalb der Region tragen sie zur Vernetzung der Region bei, initiieren inter- und intraregionale Wissensflüsse und können nicht zuletzt durch besonders herausragende Aktivitäten die Außenwahrnehmung einer Region beeinflussen.

*Familienunternehmen  
wird eine hohe  
Bedeutung für die  
Wettbewerbsfähigkeit  
und die regionale  
Nachhaltigkeit  
zugeschrieben.*

Die Wahrnehmung der Innovationsfähigkeit sowie die tatsächlichen Innovationserfolge sind zentral zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region. Darüber hinaus gilt das Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf als wichtigster Gradmesser, um zu beurteilen, wie sich eine Region im (inter)nationalen Wettbewerb um Arbeitsplätze, Investitionen oder Zuwanderung gegenüber anderen behaupten kann. Grundsätzlich ist die Wirtschaftskraft in urban geprägten Räumen höher als im ländlichen Raum. Doch es gibt Ausnahmen in jenen ländlichen Regionen, die Sitz großer und umsatzstarker Industriebetriebe sind (z. B. Landkreis Dingolfing-Landau, Landkreis Biberach oder Landkreis Günzburg) (siehe Kapitel B.I.2). Neben der Wirtschaftskraft sind auch andere Faktoren relevant, die einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit nehmen. Zu nennen ist beispielsweise die Teilhabe von Frauen an der Erwerbstätigkeit. Insbesondere im Zuge des demografischen Wandels wird die effektive Erschließung von Fachkräftepotenzialen eine wichtige Determinante für die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen (Fuchs et al., 2021). Darüber hinaus zählen die infrastrukturelle Ausstattung und ihre Qualität, die Effizienz der Verwaltung oder die Möglichkeiten, Unternehmen zu gründen, auf die Wettbewerbsfähigkeit ein.

Die Unternehmensbasis in einer Region ist zentraler Motor für die regionale Wettbewerbsfähigkeit, denn diese generiert Wirtschaftsleistung, schafft familienfreundliche Arbeitsbedingungen und ermöglicht durch ihre Steuerleistung Infrastrukturausbau.

Abbildung B-33: Bedeutung der Familienunternehmen für die regionale Wettbewerbsfähigkeit

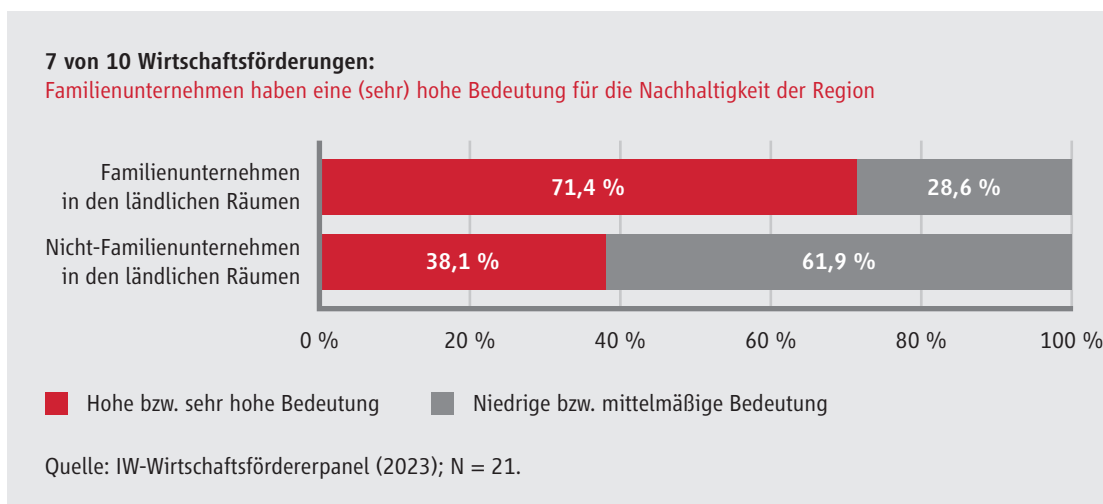


Quelle: IW-Wirtschaftsfördererpanel (2023); N = 21.

In der Wahrnehmung der befragten Wirtschaftsförderungen sind es vorrangig Familienunternehmen, die zu dieser Wettbewerbsfähigkeit beitragen. In Kombination mit ihrer (sehr) hohen Bedeutung für die soziale, ökologische und ökonomische nachhaltige Entwicklung der Regionen treten Familienunternehmen als Transformatoren auf. Sie sind aktiv daran beteiligt, die regionalen Voraussetzungen zu schaffen, um die großen Transformationsprozesse

zu bewältigen. Sie nehmen so auch eine Schlüsselfunktion für den Erhalt und die (Weiter-) Entwicklung der zukünftigen Wirtschafts- und Lebensgrundlagen ein.

Abbildung B-34: Bedeutung der Familienunternehmen für die regionale Nachhaltigkeit



#### d) Fazit

In Summe zeigen die quantitativen Befragungsergebnisse, dass die Wirtschaftsförderungen den Familienunternehmen eine hohe Bedeutung als Arbeitsplatzmotor, Stabilisator und Transformator beimessen. Gegenüber den Nicht-Familienunternehmen nehmen die Familienunternehmen eine herausragende Rolle ein und sind für die Entwicklung ländlicher Regionen aus Sicht der Wirtschaftsförderungen entscheidend.

Die Befragungsergebnisse legen zudem nahe, dass Familienunternehmen vielfältige, häufig auch nicht direkt messbare Effekte auf die Lebens- und Wirtschaftsgrundlagen in den ländlichen Räumen zeitigen. Die nachfolgenden Erkenntnisse, die in qualitativen Gesprächen gewonnen wurden, vertiefen, inwiefern Familienunternehmen zu gleichwertigen Lebensverhältnissen in ländlichen Räumen beitragen.

### 3. Ergebnisse der Interviews mit Wirtschaftsförderern und Landräten

Die ländlichen Strukturen werden von den interviewten Wirtschaftsförderungen und Landräten sowohl als Stärke als auch gleichzeitig als ernstzunehmende Herausforderung gesehen.

Die ländlichen Regionen sehen sich häufig im Spannungsfeld zwischen der Realisierung endogener Entwicklungspotenziale und der Erfüllung exogener Erwartungen. Dies äußert sich beispielsweise bei Planungsprozessen, die sowohl den Ansprüchen der heimischen Bevölkerung genügen als auch Stimuli von außen (z. B. Zuwanderung oder Umweltschutzaufgaben) berücksichtigen müssen. Die Herausforderung besteht darin, die jeweilige Region unter

Nutzung regionaler Stärken zukunftsorientiert weiterzuentwickeln und gleichzeitig nicht lediglich eine reine Versorgungs- oder Entlastungsfunktion für die Städte und urban geprägten Räume zu übernehmen (z. B. in den Bereichen Wohnraum-, Energie- oder Wasserversorgung). Die Vernachlässigung der Binnenentwicklung beziehungsweise Innensicht bei Planungsentscheidungen kann Gefahren für die in ländlich geprägten Räumen ansässigen Unternehmen bedeuten, wenn sich strukturelle Benachteiligung durch weitere Wettbewerbsnachteile (z. B. Umweltschutzaufgaben) festigen oder Wirtschaftszweige mit nur einem geringen Beitrag für die lokale Wertschöpfung oder Arbeitsplatzversorgung ansiedeln.

---

*Rund ein Drittel aller Unternehmen in Deutschland haben ihren Sitz in einer Kleinstadt.*

---

Darüber hinaus sind die ländlichen Räume nicht homogen hinsichtlich ihrer Strukturen, Stärken und endogenen Potenziale. Dies zeigt sich nicht nur im Vergleich der Regionen, die in den Zuständigkeiten der Befragten liegen, sondern auch innerhalb der betrachteten Kreise. Strukturelle und funktionale Binnendifferenzierungen erhöhen die Komplexität, ländliche Regionen weiterzuentwickeln. Als wichtig werden daher Zentren, etwa Kleinstädte, in den ländlichen Räumen erachtet, die als Anker für die Daseinsvorsorge, Bildung, ärztliche Versorgung, kulturelles Angebot und Lebensqualität fungieren. Für die Gewinnung von Arbeitskräften, die außerhalb der Region gewonnen werden, sind sie wichtige Magnete. Kleinstädte sind darüber hinaus auch wesentliche Kristallisationspunkte für die regionale Unternehmenslandschaft. Rund ein Drittel aller Unternehmen in Deutschland haben ihren Sitz in einer Kleinstadt (BBSR, 2022). In diesem Zusammenhang ist erwähnenswert, dass der Trend zur Urbanisierung und möglicher Folgeeffekte von den befragten Wirtschaftsförderungen und Landräten nicht einheitlich bewertet werden. Deutlich wird, dass die räumliche und funktionale Lage, die regionalen Infra- und Wirtschaftsstrukturen sowie die Attraktivität der Unternehmen vor Ort maßgeblich darüber entscheiden, wie die (demografischen und ökonomischen) Zukunftschancen der Region beurteilt werden.

---

*Das persönliche Umfeld und enge Netzwerke zwischen Familienunternehmen und Institutionen werden als Stärke hervorgehoben.*

---

Als positiv werden wiederholt Aspekte des persönlichen Umfeldes und enger Netzwerke genannt, die einerseits schnelle Informationsflüsse und andererseits Verbindlichkeit versprechen. Dieses hohe Maß an Vertrautheit, Nahbarkeit und Bekanntheit unternehmerischer, ziviler sowie politischer Akteure untereinander wird als zentraler Vorteil und eindeutige Stärke der ländlichen Regionen von regionalpolitischen Akteuren hervorgehoben. Insbesondere Familienunternehmen fallen durch eine gute, häufig informell verankerte Vernetzung auf. Sowohl die Familienunternehmen als auch die Politik und Verwaltung kennen und nutzen diese kurzen Dienstwege. Dies sichert Schnelligkeit und Flexibilität, insbesondere in Themenfeldern, die von Unternehmen nur sinnvoll bespielt werden können, wenn die öffentliche Hand passende Rahmenbedingungen schafft (z. B. Digitalisierung und Dekarbonisierung).

Um die in Unternehmen verfügbaren Ressourcen für die regionale Entwicklung zu aktivieren, ist neben einem effizienten und vertrauensvollen Draht zwischen Wirtschaft, Verwaltung und

Politik auch das grundlegende Verständnis wegweisend, dass viele strukturelle und transformative Herausforderungen nur noch im Verbund gestemmt werden können. Demgegenüber stehen jedoch Tendenzen, dass sich Wirtschaft und Politik beziehungsweise Verwaltung entfremden. Neben zunehmender Regulatorik, die von bundespolitischer Ebene getrieben wird, werden auch Sachverhalte auf landespolitischer Ebene sowie in Zusammenarbeit mit Verwaltungsbehörden geschildert, wie etwa langwierige Veräußerungsverfahren von Grundstücken und Genehmigungsprozesse oder nicht genutzte Ermessensspielräume von Verwaltungsbeamten, die einer gemeinschaftlichen Weiterentwicklung der Region entgegenstehen können. Es wird jedoch ebenso geschildert, dass gerade Familienunternehmen aufgrund ihrer örtlichen Verankerung über einen besseren Draht zur Verwaltung verfügen, beharrlich nach Lösungen suchen und die Verwaltung eher als (Be-)Förderer denn als Verhinderer wahrnehmen.

Konsens herrscht darüber, dass eine leistungsfähige Digitalinfrastruktur den ländlichen Regionen Unabhängigkeit von städtisch geprägten Regionen sichert und ein großes Potenzial für die Positionierung der ländlichen Regionen und Unternehmen im bundesweiten (Standort-) Wettbewerb darstellt. Eine leistungsfähige Digitalinfrastruktur ist nicht zuletzt aufgrund kontinuierlicher technologischer Weiterentwicklungen sowie der polyzentralen Siedlungsstruktur innerhalb der Bundesrepublik ein politisches Dauerthema und kontinuierliches Anliegen der Unternehmerschaft. Eine leistungsfähige Digitalinfrastruktur macht nicht nur ländliche Regionen für Bürobeschäftigte mit einem hohen Anteil an Remote-Arbeit als Lebensmittelpunkt attraktiv, sondern ist eine notwendige Voraussetzung für eine hohe wirtschaftliche Dynamik. Neben der Ansiedlung beziehungsweise Weiterentwicklung digitalbasierter Unternehmen (scluster) ist die digitale Infrastruktur essenziell, damit Bestandsunternehmen innovieren und sich durch den Einsatz digitaler Technologien im Fachkräftewettbewerb als attraktive Arbeitgeber darstellen können. In den ländlichen Regionen wird daher der Ausbau leistungsfähiger Infrastrukturen durch Kommunen, Kreise und den eigenwirtschaftlichen und eigenverantwortlichen Einsatz von (Familien-)Unternehmen vorangetrieben und darüber hinaus durch Digitalisierungsoffensiven, -anlaufstellen und -kompetenzzentren unterschiedlicher Akteure (z. B. regionale Hochschulen, Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsförderungen) sowie staatliche Förderprogramme forciert. Der Ausbau der digitalen Infrastrukturen steht beispielhaft für eine Reihe anderer Themen (z. B. ÖPNV, Energie, Wohnraumversorgung), bei denen die Wirtschaft, insbesondere Familienunternehmen, und die öffentliche Hand zusammenarbeiten, um Zukunftsstrukturen und Alleinstellungsmerkmale gemeinschaftlich zu entwickeln.

Die Familienunternehmen nehmen für die Entwicklung der ländlichen Regionen also eine wichtige Rolle ein. In den Interviews lässt sich der bereits in den vorangegangenen Kapiteln geschilderte Dreiklang aus Arbeitsplatzmotor, Stabilisator und Transformator wiedererkennen. Auch wenn dieser Dreiklang der Familienunternehmen in Grundzügen in allen berücksichtigten Regionen wiedergefunden werden kann, machen die Interviews deutlich, dass die



Familienunternehmen diese Rollen unterschiedlich intensiv wahrnehmen und inhaltlich unterschiedlich ausgestalten.

a) Familienunternehmen als Arbeitsplatzmotor aus Sicht der Wirtschaftsförderungen und Landräte

Die Rolle des Arbeitsplatzmotors von Familienunternehmen geht über reines Beschäftigungswachstum hinaus. Denn um die notwendigen Ausgangsvoraussetzungen zu schaffen, sind neben einer starken Wettbewerbsposition auch qualifizierte Fachkräfte erforderlich. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sind Familienunternehmen in den ländlichen Regionen daher insbesondere bei der Nachwuchskräftegewinnung als auch bei der Fachkräftesicherung aktiv. Ihr Engagement erstreckt sich von der eher passiven Beteiligung an Initiativen regionalpolitischer Akteure (z. B. Standortkampagnen, Jobmessen) hin zu aktivem Engagement in Schulen, um das Unternehmen, die Berufsbildungs- und Karrieremöglichkeiten und die dafür notwendigen Kompetenzen bekannter zu machen. Dabei schließen sich die Familienunternehmen auch mit der Verwaltung zusammen und entwickeln Formate im Verbund. Zum Teil investieren Familienunternehmen mit Eigenmitteln auch in strukturelle Projekte für Weiterbildung und Qualifizierung, etwa in Ausbildungs- und Schulungszentren, oder in moderne, digitale Maschinen, Anlagen und Technologien.

---

*Familienunternehmen sind als Identifikationsanker wichtig für die Fachkräftegewinnung und -haltung.*

---

Solche Investitionen zahlen auch auf das Ziel ein, Fachkräfte zu binden. Aufgrund der Schnelligkeit verschiedener Transformationsprozesse und der gleichzeitigen Verschiebung zu einem Arbeitnehmermarkt sehen Familienunternehmen die Notwendigkeit, vorhandene Mitarbeitende langfristig zu binden und weiterzuentwickeln.

Schließlich verfügen die Familienunternehmen über eine hohe Selbstwirksamkeit, um Fachkräfte zu finden und binden. Sie werden mit einer Reihe positiver Eigenschaften assoziiert (z. B. Loyalität, familiäre Werte, Beständigkeit). Nicht zuletzt aufgrund ihrer Corporate Governance sind Familienunternehmen für viele Beschäftigte potenziell relevante Arbeitgeber (vgl. Block et al. 2016). Dies spiegeln auch die Gesprächspartner wider, wenn sie berichten, dass Familien teils über Generationen bei diesen Unternehmen beschäftigt sind, Wirtschaftsförderungen explizit Familienunternehmen aufgrund ihres guten Rufes für Standortkampagnen gewinnen möchten oder die Unternehmen wichtige Bezugspunkte für Rückkehrer sind, die beispielsweise nach ihrer Ausbildung andernorts in ihre Heimat zurückkehren möchten. Der paritätische Umgang mit Mitarbeitenden wird als wesentlicher Teil der Arbeitgebermarke der Familienunternehmen betrachtet.

Familienunternehmen sind somit sowohl regionale Identifikationsanker als auch Gallionsfiguren für die regionale Entwicklung, wenn sich aus der Beschäftigung bei ansässigen Familienunternehmen ein gewisser Regionalstolz entwickelt.

Nichtsdestoweniger wird berichtet, dass sich der Wettbewerb um Fachkräfte auch in ländlich geprägten Räumen deutlich verschärft und Familienunternehmen hiervon nicht ausgenommen sind. Sie treten in Konkurrenz mit großen Industrieunternehmen, die aufgrund ihrer Unternehmensorganisation mit anderen Gehaltsstrukturen im Wettbewerb um Arbeitskräfte auftreten.

b) Familienunternehmen als Stabilisator aus Sicht der Wirtschaftsförderungen und Landräte

Familienunternehmen stabilisieren auf unterschiedliche Art und Weise ihre ländliche Umgebung. Eine wichtige Facette ist die Schaffung von Arbeitsplätzen. Insbesondere der familiär geprägte Mittelstand wird als Beschäftigungstreiber gesehen, weniger ansässige Konzerne oder fremdgeführte Unternehmen.

In diesem Zusammenhang wird auch die langjährige Standorttreue sowie die solide, langfristig angelegte betriebswirtschaftliche Finanzierung der Familienunternehmen hervorgehoben. Diese betriebswirtschaftliche Beständigkeit sichert den öffentlichen Haushalten nicht nur finanzielle Planbarkeit und eröffnet Handlungsspielräume, sondern ist auch für die dort lebende Bevölkerung hochrelevant. Die hohen Eigenkapitalquoten machen Familienunternehmen krisenfest und sichern regionalen Wohlstand und Arbeitsplätze in aktuell krisenbetroffenen Zeiten.

---

*Standorttreue der Familienunternehmen trägt zur Stabilität der Regionen bei.*

---

Darüber hinaus wirken die zu Beginn des Kapitels bereits in Ansätzen geschilderte gemeinschaftliche Zusammenarbeit an zentralen Themen (z. B. Digitalausbau, Wohnraumversorgung oder ÖPNV) stabilisierend auf die ländlichen Regionen. Sie schaffen aktiv Infrastrukturen und erhöhen so die Attraktivität ihres Unternehmensumfelds. Als ursächlich wird die enge Vernetzung des Unternehmens, der Unternehmerpersönlichkeit mit der Region gesehen. Kurze Kommunikationswege zwischen Unternehmen, Politik, Verwaltung helfen heutige und zukünftige Bedarfe abzuschätzen. Die Artikulation von Bedarfen und Wünschen geben der Politik und Verwaltung Orientierung und sind Grundlage für ihre Argumentationsfähigkeit. Wenn Familienunternehmen der Region zugewandt auftreten und die Verwaltung und Politik ihre Impulse aufnehmen, können erfolgreiche Symbiosen entstehen.

Die Wirtschaftsförderungen und Landräte schildern umfangreiches Engagement der Familienunternehmen in den Bereichen Innovation und Forschung (siehe nächster Abschnitt), Soziales sowie Beteiligung an Verwaltungsvorhaben. Darüber hinaus wirken die jeweils eigenen unternehmerische Aktivitäten auf die ländlichen Regionen.

Ihr soziales Engagement reicht in alle Sparten des öffentlichen Lebens. Sie fördern Kultur, Sport, Umwelt, Bildung, Gesundheit, Wohnen und die Wirtschaft. Dies geschieht sowohl in Form direkter finanzieller Zuwendungen an Stiftungen, Vereine oder Träger, als auch durch das Bereitstellen von Expertise und Know-how, etwa in Gründerzentren oder durch ehrenamtliche

Aktivitäten. Hierbei wirkt sich besondere die regionale beziehungsweise lokale Verankerung von Firmeninhabern aus. Diese agieren in ihrem Umfeld nicht ausschließlich als Unternehmerpersönlichkeit, sondern auch als Privatperson, die selbst oder ihre Familienmitglieder in Vereinen oder auf örtlichen Festen anzutreffen sind. Eine andere Form der sozial-regionalen Verpflichtung nehmen Unternehmen wahr, die eigene Stiftungen unterhalten oder an regional aktiven Stiftungen beteiligt sind. Für die Unternehmen hat eine solche Gestaltung des Unternehmensumfeldes Mehrwerte, wenn auch diese nicht direkt messbar sind. Durch ihr Engagement tragen sie zu einer hohen Lebensqualität bei, was wiederum Vorteile bei der Fachkräftegewinnung bieten kann.

Die Partnerschaft zwischen Unternehmen, Politik und Verwaltung verläuft jedoch nicht nur in persönlichen Netzwerkstrukturen, sondern die Familienunternehmer bringen sich auch in politischen Gremien (z. B. Gemeinderat) oder öffentlichen Beteiligungsvorhaben (z. B. regionale Zukunftspläne) aktiv ein. Sie sind Impulsgeber in entsprechenden Formaten wie Workshops oder Arbeitsgruppen für Strukturentwicklungsprozesse. Teils geschieht dies auch über Wirtschaftsverbände und Interessensvertretungen wie die IHK.

Neben der Unterstützung sozialer Strukturen und Initiativen der Politik und Verwaltung entstehen durch die jeweils eigenen unternehmerischen Tätigkeiten Mehrwerte für die regionale Entwicklung. Zum einen sorgt die Vernetzung von Unternehmen untereinander sowie mit anderen Stakeholdern (z. B. Hochschulen, Universitäten, Verbänden, Gewerkschaften, Netzwerke/Cluster, Initiativen) zu lebendigen und leistungsfähigen regionalen wirtschaftlichen Ökosystemen. Darüber hinaus sind Unternehmer Fürsprecher für die eigenen Interessen. Werden diese öffentlichkeitswirksam platziert, können sie wichtige Anknüpfungspunkte für politische Debatten sowie für regionale Standortkampagnen sein. So können sie zukunftsrelevante Diskussionen und Entscheidungen etwa im Bereich der Energieinfrastruktur, Logistiksysteme oder der Diversifizierung des regionalen Produktportfolios vorantreiben.

c) Familienunternehmen als Transformator aus Sicht der Wirtschaftsförderungen und Landräte

Die Familienunternehmen tragen auf zweierlei Weise dazu bei, dass es der Region auch künftig gut gehen wird. Zum einen, weil sie in die Innovations- und Anpassungsfähigkeit ihrer Unternehmen investieren; zum anderen, weil sie den Aufbau zukunftsweisender Strukturen aktiv beeinflussen.

Die Familienunternehmen werden als Vorreiter bei Innovationsthemen wahrgenommen, da sie von eher kurzen und schnelleren Entscheidungswegen profitieren. Langwierige Abstimmungsrunden über mehrere Hierarchieinstanzen wie in Konzernen fallen in den Familienunternehmen in der Regel nicht an. Innovation und Transformation ist in vielen, insbesondere

in Familienunternehmen, die bereits über Generationen bestehen, verankert. Dies hat zur Folge, dass erstens eine hohe Transformationserfahrung und Innovationsoffenheit auf Geschäftsführerebene vorhanden ist. Die Tatsache, dass bis zu drei Generationen gemeinsam über neue Vorhaben entscheiden müssen, birgt zwar Konfliktpotenzial, die vorhandenen Wissensressourcen sind aber auch ein Wettbewerbsvorteil. Die intrinsische Motivation, das Familienunternehmen durch Weiterentwicklung in einer wettbewerbsfähigen Position zu halten, ist in der Regel hoch. Zweitens sind Innovations- und Transformationsvorhaben nicht an den für Nicht-Familienunternehmen typischen Drei- bis Fünfjahreszyklen ausgerichtet. Dies verschafft Innovationen und Investitionen die notwendige Zeit sich zu entfalten und zu kapitalisieren.

Die befragten Gesprächspartner schildern, dass Familienunternehmen bei wichtigen Zukunftsthemen, wie etwa Dekarbonisierung und Digitalisierung, regionale Leuchttürme darstellen. Durch vorausschauendes Denken und ein Verständnis für die nachhaltige Gestaltung des Unternehmens gelingt es ihnen – mithilfe der Digitalisierung und Dekarbonisierung ihrer Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle – wichtige Zukunftsthemen auch innerhalb der Region voranzutreiben. Einige Gesprächspartner weisen in diesem Zusammenhang allerdings auch auf die hohe Belastung der Familienunternehmen im Zuge der hohen Energiekosten und Inflation hin. Dies hemmt insbesondere produzierende Unternehmen, gleichwohl werden sie als die wichtigsten Innovationstreiber verstanden.

Familienunternehmen treten aber auch als Transformatoren auf, wenn sie sich aktiv bei der Entwicklung zukunftsfähiger Strukturen einbringen. Sie investieren eigene Ressourcen in Initiativen, die in der Hand von regionalpolitischen Akteuren liegen, und schaffen ebenso Strukturen selbst. Dies geschieht oftmals eigenverantwortlich und im Verbund mit anderen Unternehmen und Akteuren (z. B. Hochschulen). Voraussetzung hierfür ist eine hohe Kooperationsbereitschaft, ein starkes Netzwerk beziehungsweise der Wille, sich stärker zu vernetzen, sowie Gleichgesinnte innerhalb der Region. So entstehen regionale Wirtschaftskluster oder die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigt durch den Austausch in Kompetenz-, Technologie- oder Transferzentren, Netzwerken oder Arbeitsgruppen. Darüber hinaus werden auch Fälle geschildert, in welchen Familienunternehmen über Stiftungsprofessuren die regionale Ausbildung von Fachkräften sowie den Aufbau regionalen Wissens und Know-hows unterstützen. Solche Wissenstransfers ermöglichen Innovationen in den Betrieben auf Produkt-, Prozess- oder Geschäftsmodellebene. Mittel- und langfristig können durch den gezielten Aufbau relevanter Strukturen vielfältige Mehrwerte für die regionale Entwicklung entstehen.

---

*Familienunternehmen werden als regionale Leuchttürme bei den Themen Digitalisierung und Dekarbonisierung wahrgenommen.*

---







## C. Einordnung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für Politik, Verwaltung und Unternehmen

Die quantitativen und qualitativen Analysen im Rahmen dieser Studie verdeutlichen zwei Sachverhalte: Erstens sind ländliche Räume relevante Wirtschaftsstandorte. Auch wenn die Agglomerationsräume die wirtschaftlichen Epizentren mit einem dichten Mix unterschiedlicher Unternehmen, vielfältigen Arbeitsmärkten und differenzierten Bildungsangeboten darstellen, beherbergen auch die ländlichen Räume umsatzstarke und global agierende Unternehmen, die Wertschöpfung, Wohlstand und Arbeitsplätze generieren. Zweitens spielen Familienunternehmen eine herausragende Rolle für die Wirtschaftskraft ländlicher Räume. Sie tragen maßgeblich dazu bei, dass die Menschen in ländlichen Räumen gute Lebensbedingungen im Sinne gleichwertiger Lebensverhältnisse vorfinden. Darüber hinaus beweisen Familienunternehmen immer wieder ihren Unternehmergeist und sichern durch Innovationen und Investitionen die Zukunftsfähigkeit der ländlichen Regionen. Als Basis für den Wohlstand von heute und als Motor für den Wohlstand von morgen spielt die Beschäftigungsfunktion der Familienunternehmen eine wichtige Rolle.

Um diese Stärke in Zeiten des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels zu erhalten und zu fördern, bedarf es kontinuierlicher Anstrengungen sowohl der politischen Akteure vor Ort als auch der Familienunternehmen selbst. Um die Bedeutung der Familienunternehmen als Stabilisator, Transformator und Beschäftigungsmotor zu stärken, müssen sowohl die Rahmenbedingungen der Unternehmen adressiert als auch die Unternehmen gemeinsam mit Politik und Verwaltung aktiv werden:

### I. Investitionen in die digitale Infrastruktur

Die ländlichen Räume in Deutschland haben einen deutlich geringeren Digitalisierungsgrad als die hochverdichteten und städtischen Räume (Büchel/Engels, 2022). Auch die Analyse auf Basis des Wirtschaft-4.0-Index im Rahmen dieser Studie zeigt, dass Unternehmen ab 50 Beschäftigten in den ländlichen Räumen seltener digitalaffin sind als Unternehmen in den städtischen Räumen. Eine Ursache ist dabei die geringere Verfügbarkeit von schnellem Internet – sowohl mobil als auch kabelgebunden (Büchel/Engels, 2023).

Die digitale Transformation der Wirtschaft ist einer der entscheidenden Faktoren für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit: Chancen zur Produktivitätssteigerung ergeben sich vor allem aus den Möglichkeiten der Digitalisierung. Die Skalierbarkeit bestehender Geschäftsmodelle, zum Beispiel von Dienstleistungsangeboten, basiert häufig auf digitalen Anwendungen. So können neue, digital basierte Geschäftsmodelle entstehen (Hüther, 2020). Auch für die



Dearbonisierung der Wirtschaft wird der Digitalisierung eine entscheidende Rolle zugeschrieben (Seifried et al., 2020). In der Befragung der Wirtschaftsförderungen (siehe Kapitel B.II.1.a) nennen 81 Prozent die digitale Infrastruktur als sehr wichtigen Standortfaktor für die wirtschaftliche Entwicklung der Region. Für die ländlichen Räume ist es von großer Bedeutung, dass keine Unterversorgung mit mobilem und kabelgebundenem High-Speed-Internet in der Fläche im Vergleich zu städtisch geprägten Regionen entsteht, um gleichwertige Chancen für wirtschaftliche Prosperität und unternehmerische Investitionen zu gewährleisten. Der weitere Ausbau und die Schließung von Versorgungslücken sind daher wichtige Maßnahmen zur Stärkung des ländlichen Raums.

*Tabelle C-1: Breitband- und Mobilfunkversorgung in ländlichen und städtischen Räumen*

Digitalinfrastruktur	Haushalte in städtischen Räumen	Haushalte in ländlichen Räumen	Unternehmen in Gewerbegebieten in städtischen Räumen	Unternehmen in Gewerbegebieten in ländlichen Räumen
Breitbandversorgung mit 200 Mbit/s	88 %	67 %	76 %	57 %
Breitbandversorgung mit 1.000 Mbit/s	78 %	51 %	63 %	43 %
5G-Versorgung	81 %	63 %	81 %	68 %

Quelle: Bundesnetzagentur (2022), Datenstand: Mobilfunk 10/2022, Festnetz 12/2022

Dabei sind individuelle Ursachen der Unterversorgung zu berücksichtigen. Diese können in einer schwierigen Siedlungsgeografie und Topografie (z. B. kleinteilige und weitläufige Gemeindegebiete, hügeliges Gelände) oder ungünstigen politischen, administrativen oder wirtschaftlichen Voraussetzungen liegen (Albrecht et al., 2010).

## II. Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur

Ländliche Räume weisen eine schlechtere Erreichbarkeit auf als städtische Räume – sowohl in Bezug auf die Anbindung an den ÖPNV als auch in Bezug auf die Erreichbarkeit von Autobahnen und Flughäfen (Tabelle C-2). Aufgrund von Lücken im ÖPNV-Netz ist Mobilität in den ländlichen Räumen häufig gleichbedeutend mit dem (motorisierten) Individualverkehr. Daten der letzten deutschlandweiten Erhebung „Mobilität in Deutschland“ aus dem Jahr 2017 zeigen, dass 70 Prozent der Wege in den ländlichen Räumen mit dem Auto zurückgelegt werden (infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH, 2018). Damit ist Mobilität in den ländlichen Räumen stärker von individuellen Ressourcen (z. B. Alter, Einkommen) abhängig als in städtischen Räumen. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die gesellschaftliche Teilhabe

und Chancengleichheit der in ländlichen Räumen lebenden Bevölkerung, sondern auch auf die Unternehmen.

Denn: Die dezentrale Stärke Deutschlands beruht auch auf gut erschlossenen ländlichen Räumen. Für die Industrieregion Südwestfalen beispielsweise ist die Anbindung an die Autobahn A45 ein wichtiger Standortfaktor. Die verkehrlichen Einschränkungen, die durch die Sperrung der maroden Rahmede-Tal-Brücke auf der A45 verursacht werden, verdeutlichen, welche wirtschaftlichen Verluste sanierungsbedürftige Infrastrukturen verursachen können. Die Brückensperrung erhöht Fahrzeiten und verlängert Fahrstrecken, dies führt zu steigenden Personal- und Kraftstoffkosten, etwa für Transportunternehmen, Handwerker oder mobile Pflegedienstleistungen. Insgesamt führt die Verschlechterung der Anbindung zu einer sinkenden Attraktivität des Wirtschaftsstandortes. Investitionen bleiben aus oder werden andernorts getätigt. Dies kann langfristige negative Folgen für die wirtschaftliche Entwicklung des gesamten Märkischen Kreises nach sich ziehen.

Zwischen 2022 und 2027 werden die negativen Effekte der Brückensperrung auf 1,8 Milliarden Euro geschätzt (Ewald et al., 2022). In den kommenden Jahren sind erhebliche Investitionen in den Erhalt der Verkehrsinfrastruktur notwendig, um diese intakt und leistungsfähig zu halten (Bundesministerium für Digitales und Verkehr, 2022). Eine funktionsfähige Verkehrsinfrastruktur in den ländlichen Räumen ist die Basis für effiziente und stabile Lieferketten. Die gute Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes spielt eine tragende Rolle für die Unternehmen in den ländlichen Räumen bei der Fachkräftegewinnung. Insbesondere für die Gewinnung von Nachwuchskräften, das heißt Auszubildende, ist der Ausbau der ÖPNV-Versorgung in den ländlichen Räumen von besonderer Bedeutung.

Tabelle C-2: Erreichbarkeit in ländlichen und städtischen Räumen

Erreichbarkeit von ...	... in ländlichen Räumen	... in städtischen Räumen
ÖPNV-Haltestellen**	777,2	256,5
Autobahnen*	16,7	7,8
Flughäfen*	60,0	38,3
Bahnhöfen (IC, EC, ICE)*	30,0	13,6

\*Durchschnittliche PKW-Fahrzeit in Minuten zum nächsten Verkehrsknotenpunkt (2021);  
 \*\*Durchschnittsdistanz zur nächsten ÖPNV-Haltestelle in Metern (2020)  
 Quelle: Inkar, Berechnungen IW Consult

Die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Verkehrsinfrastruktur ist eine der Hauptaufgaben der politischen Akteure. Die Stabilität der Lieferketten für die Unternehmen ist entscheidend,

damit diese Planungssicherheit haben und weiterhin in die ländlichen Standorte investieren. Zudem ist ein Ausbau des ÖPNV auch in ländlichen Räumen notwendig, um die Anbindung nach außen sowie nach innen zu erhöhen und die Attraktivität der Regionen insgesamt zu steigern.

### III. Förderung von (Aus-)Bildungsangeboten

Die ökonometrische Analyse hat gezeigt, dass der Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten in Kreisen mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen höher ist. In den Interviews mit den Landräten wurde deutlich, dass ein möglicher Grund dafür die enge Bindung der Unternehmen an die Region ist sowie die Erkenntnis, dass die Gewinnung von Arbeitskräften aus städtisch geprägten Räumen mit Herausforderungen für Unternehmen in den ländlichen Räumen behaftet ist. Aus diesem Grund spielt die Nutzung endogener Arbeitskräftepotenziale bei der Erschließung von Arbeitskräften eine zentrale Rolle. Dennoch ist in den meisten ländlichen Räumen eine Abwanderung junger Menschen zwischen 18 und 25 Jahren zu verzeichnen.

Die Förderung von Ausbildungsangeboten ist ein wichtiges Mittel, um die junge Generation in den ländlichen Räumen zu halten und damit frühzeitig neue Fachkräfte zu binden. Durch die Förderung von Kooperationen zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen kann die Bindung und Identifikation der Menschen mit den Unternehmen vor Ort weiter ausgebaut und an die junge Generation weitergegeben werden. Im Landkreis Olpe fördert ein Förderverein, finanziert von lokalen Unternehmen und regionalpolitischen Akteuren, die MINT-Bildung von Kindern, jungen Erwachsenen aber auch Lehrkräften und Pädagogen (Kreis Olpe, 2018). Hierzu zählt unter anderem, dass Siebtklässlern die Möglichkeit gegeben wird, typische Aufgaben kennenzulernen und zu lösen (z. B. Montage von Elektroleitungen). Bei der „Nacht der Unternehmen“ stellen sich Unternehmen mit ihren Ausbildungsmöglichkeiten vor. Zusätzlich werden im Rahmen des Projekts „MINT ins Land“ regelmäßig außerschulische Lernangebote in den benachbarten Landkreisen Olpe und Siegen-Wittgenstein für Kinder zwischen 10 und 16 Jahren angeboten, die Interesse für einen späteren Beruf in den MINT-Bereichen wecken sollen (Kreis Siegen-Wittgenstein, 2023).

Um die regionale Bindung junger Menschen über eine Ausbildung zu fördern, spielt auch die Erreichbarkeit von Unternehmen und Berufsschulen eine wichtige Rolle – insbesondere für junge Erwachsene ohne Führerschein (siehe vorherige Empfehlung). Mit dem Ziel die Mobilität von Auszubildenden in den ländlichen Räumen zu verbessern, führte der Märkische Arbeitgeberverband im Jahr 2020 mit lokalen Unternehmen und Verkehrsgesellschaften ein Pilotprojekt durch. Durch eine Ausweitung des ÖPNV-Angebots in Kombination mit dem Einsatz von E-Scootern sollen junge Beschäftigte auf ihrem Weg zum Betrieb und zu den umliegenden Berufsschulen unterstützt werden. Das Pilotprojekt mündet in konkrete Projekte, um die

verkehrliche Vernetzung innerhalb der Region passgenau für die Bedürfnisse der Auszubildenden weiterzuentwickeln (Märkischer Arbeitgeberverband e.V., 22.05.2023).

#### **IV. Nutzung und Verstetigung des Zuwanderungstrends**

Die ländlichen Räume haben in den letzten Jahren an Attraktivität für die Altersgruppe der 30- bis 50-Jährigen gewonnen. Während im Jahr 2016 noch 89 von 215 ländlichen Räumen eine Nettoabwanderung in dieser Altersgruppe zu verzeichnen hatten, können im Jahr 2021 bereits 198 von 215 Kreisen eine Nettozuwanderung aufweisen (Statistisches Bundesamt, 2022). Ein Grund hierfür sind unter anderem die geringeren Immobilienkosten in den ländlichen Räumen (BBSR, 2022; Ewald et al., 2023).

Menschen in dieser Altersgruppe verfügen über eine hohe Expertise und viel Know-how. Ihr Erfahrungsschatz und ihre Fähigkeiten machen sie daher zu wertvollen Fachkräften.

Unternehmen und politische Akteure können den aktuellen Trend verstetigen, indem sie aktiv um (erfahrene) Fachkräfte werben, zum Beispiel durch Angebote für Rückkehrer. Mögliche Formate sind vielfältig und reichen von regionalen Jobmessen über Angebote von Welcome Centern bis hin zur Unterstützung bei der Wohnungssuche. Gerade in schwierigen Wohnungsmärkten bieten sich auch Werkwohnungen an, um Umzugshürden abzubauen und eine schnelle Arbeitsaufnahme in ländlichen Regionen zu ermöglichen.

#### **V. Steigerung der Attraktivität für internationale Fachkräfte**

Im Vergleich zu den städtischen und hochverdichteten Regionen in Deutschland ist der Anteil ausländischer Beschäftigter an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den ländlichen Räumen geringer. Insgesamt sind rund 11 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den ländlichen Räumen Ausländer, während es in den hochverdichteten, städtischen Räumen rund 16 Prozent sind (Bundesagentur für Arbeit, 2022). Forschungsergebnisse, beispielsweise zu den Wanderungsbewegungen von Geflüchteten, zeigen, dass diese nach erteiltem Asyl-Bescheid vor allem in die Städte ziehen (Rösch et al., 2020).

Deutschland und auch die ländlichen Räume werden aber in den kommenden Jahren zunehmend internationale Fachkräfte für den Arbeitsmarkt benötigen. Um das Erwerbspersonenpotenzial konstant zu halten, wäre nach einer Prognose des IAB eine Nettozuwanderung in den Arbeitsmarkt von 400.000 Personen pro Jahr erforderlich (Fuchs et al., 2021).

Ländliche Räume können bei der Integration von Migranten in den Arbeitsmarkt von der kleinen und mittelständischen Unternehmensstruktur und die dadurch oftmals vorhandenen

persönlichen Kontakte und Netzwerkstrukturen profitieren. Gleichzeitig gibt es aber weniger Angebote von Sprachkursen, welche häufig auf größere Kommunen innerhalb des Kreises beschränkt sind (Rösch et al., 2020). Hier kann durch eine gezielte Stärkung des Ehrenamtes das Angebot an Deutschkursen erhöht werden. Darüber hinaus benötigen Unternehmen Unterstützung bei der Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland. Hier ist es wichtig, die bestehenden Angebote für die Unternehmen transparent zu machen und die bürokratischen Hürden bei der Anerkennung von Berufsabschlüssen so gering wie möglich zu halten. In Thüringen unterstützt beispielsweise die Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung Unternehmen und ausländische Fachkräfte bei Fragen zur Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis oder zur Anerkennung von Abschlüssen. Auch die regionalen Welcome Center der Wirtschaftsförderungen und Kommunen, wie etwa das Welcome Service Center des Landkreises Nordwestmecklenburg, sind wichtige Anlaufstellen bei der Gewinnung von Fachkräften aus dem In- und Ausland beziehungsweise von bereits zugewanderten Ausländern. Darüber hinaus ist eine engere Vernetzung zwischen Wirtschaftsförderungen, Unternehmen und Hochschulen wünschenswert, um ausländische Studierende nicht nur für das deutsche Bildungssystem, sondern auch für den deutschen Arbeitsmarkt zu gewinnen. Neben Informationsveranstaltungen für Unternehmen zur Sensibilisierung und zum Abbau bürokratischer Hürden kann auch das aktive Matching von ausländischen Studierenden und Unternehmen eine wichtige Rolle spielen.

## VI. Förderung von Forschungsk Kooperationen

In den ländlichen Räumen ist häufig keine räumliche Nähe zu Universitäten und Forschungseinrichtungen vorhanden. Lediglich in 83 der 215 ländlichen Kreise gibt es eine Forschungseinrichtung oder eine Universität oder Hochschule. Im Mittel gibt es 5 Einrichtungen je 1 Million Einwohner, in den städtischen und hochverdichteten Kreisen sind es 20 Einrichtungen je 1 Million Einwohner (Deutsche Forschungsgemeinschaft e.V., 2023).

Trotz des Distanznachteils zu Forschungseinrichtungen in den ländlichen Räumen findet Innovationstätigkeit statt. Unter Berücksichtigung der Patentaktivitäten hat die ökonomische Analyse gezeigt, dass dennoch insbesondere in Kreisen mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen Innovationsgeschehen vorhanden ist. Vor dem Hintergrund, dass nicht alle Innovationen patentiert werden, ist anzunehmen, dass der tatsächliche Ideenreichtum in den ländlichen Räumen noch höher ist.

Die Förderung von Innovationen ist wichtig, da die Verbesserung bestehender oder die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen eine treibende Kraft für wirtschaftliches Wachstum ist. Durch Geschäftsmodellinnovationen entstehen neue Märkte, Lieferbeziehungen und Geschäftsmöglichkeiten. Unternehmen, die innovativ sind, können Wettbewerbsvorteile

erzielen und ihren Marktanteil erhöhen. Innovationen sind notwendig, um die Herausforderung der Dekarbonisierung zu bewältigen.

Die Wirtschaftsförderer und die Politik können das Innovationsgeschehen in den ländlichen Räumen fördern, indem sie Kontakte zwischen Unternehmen und Forschungsinstituten herstellen. In Bayern wurden jüngst 15 neue Technologie- und Transferzentren beschlossen. Der Großteil hiervon liegt in den ländlichen Räumen. Diese stärken die ansässigen Unternehmen in unterschiedlichen Themen- und Handlungsfeldern, von additiver Produktion bis hin zu KI (Küx et al., 08.02.2023; Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst, 2023). Insbesondere in ländlich geprägten Regionen können solche Transferzentren dazu beitragen, dass reine Betriebsstätten um Forschung und Entwicklung erweitert werden.

Unterstützung beim Transfer von neuem Wissen aus der Forschung in die Anwendung können Transfernetzwerke bieten. Die Verbesserung der Rahmenbedingungen für einen schnelleren Transfer von anwendungsorientiertem Wissen und neuen Technologien in den Markt und die Gestaltung solcher Transfernetzwerke ist Aufgabe der Politik. Zu diesem Zweck hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung die Deutsche Agentur für Transfer und Innovation (DATI) ins Leben gerufen, die den Auf- und Ausbau regionaler Innovationsökosysteme unterstützen soll. Die Gründung dieser Agentur sollte möglichst schnell und unbürokratisch erfolgen. Ein Hauptaugenmerk der Agentur sollte auf der Stärkung bisher innovationsschwacher Regionen liegen, wie es häufig der ländliche Raum ist, um die dezentrale Stärke Deutschlands durch eine breite Innovationslandschaft für die Zukunft zu stärken.

## **VII. Kurzen Draht zwischen Politik und Unternehmen erhalten**

Eine Stärke ländlicher Räume sind die kurzen Wege und die oft hohe Identifikation der Unternehmen mit der Region. Der Austausch mit den Wirtschaftsförderern und Landräten ausgewählter ländlicher Räume hat gezeigt, dass häufig ein hohes Maß an Vertrautheit zwischen den Familienunternehmern und den institutionellen Akteuren besteht.

Der persönliche Austausch und das Verständnis für die Herausforderungen und Bedürfnisse der Unternehmen vor Ort sind entscheidend, um eine gezielte Unterstützung und Förderung zu ermöglichen. Die Vernetzung von Unternehmen mit relevanten Akteuren kann den Zugang zu Ressourcen, Fachwissen, potenziellen Partnerschaften und Finanzierungsmöglichkeiten erleichtern. Politische Entscheidungsträger können als Vermittler fungieren, um Unternehmen zu helfen, ihre Möglichkeiten über den eigenen ländlichen Raum hinaus zu erweitern.

Die Stärke der engen Verbundenheit in den ländlichen Räumen sollte aktiv genutzt und verstetigt werden: Sämtliche politischen Ebenen, von der kommunalen bis zur Landespolitik,



sollten auf die Unternehmen zugehen und den direkten Kontakt suchen. Regelmäßige Treffen, Veranstaltungen oder Betriebsbesuche ermöglichen einen persönlichen Austausch und ein besseres Verständnis für die Herausforderungen und Bedürfnisse der Unternehmen vor Ort. Politiker können ihre Netzwerke und Kontakte nutzen, um Unternehmen mit relevanten Akteuren zusammenzubringen. Als Vermittler und „Türöffner“ kann die Politik den Unternehmen helfen, ihre Reichweite und Möglichkeiten über den eigenen ländlichen Raum hinaus zu erweitern. Darüber hinaus kann die bestehende Vertrauensbasis genutzt werden, um bürokratische Anliegen im Rahmen der Ermessensspielräume flexibel und effizient zu lösen. So können unnötige bürokratische Hürden abgebaut werden. Die Kommunen sollten sich als „Ermöglicher“ und Unterstützer der Unternehmen verstehen. Die Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltung und Unternehmen sollte darauf ausgerichtet sein, gemeinsam Lösungen zu finden, anstatt Hindernisse aufzubauen.

## **VIII. Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für den Ausbau erneuerbarer Energien**

Die Dekarbonisierung erfordert den Ausbau der erneuerbaren Energien. Insbesondere der Bau von Windkraftanlagen ist nur mit ausreichender Fläche möglich, die vor allem in dünn besiedelten Regionen vorhanden ist. Neben der Windkraft ist auch der Ausbau von Solarenergie eine wichtige Stellschraube auf dem Weg zur Energiewende. Bereits heute ist die installierte Nettoleistung von Solarenergiemodulen in den ländlichen Räumen höher als in den hochverdichteten und städtischen Räumen. In den ländlichen Räumen beträgt die installierte Nettoleistung pro 1.000 Einwohner im Durchschnitt 1.513 kW, in den hochverdichteten und städtischen Räumen dagegen nur 423 kW pro 1.000 Einwohner (Bundesnetzagentur, 2023).

Aufgrund der größeren Flächenverfügbarkeit haben ländliche Räume hier die Möglichkeit, sich durch den Zugang zu erneuerbaren, grünen Energien einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Insbesondere im Bereich der Solarenergie können Unternehmen aktiv in den Ausbau eingebunden werden. Hier ist es wichtig, die bestehenden Förderangebote für die Unternehmen transparent zu machen. Gleichwohl müssen auf bundespolitischer Ebene Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Installation und den Betrieb von PV-Anlagen steuerlich und rechtlich im Sinne des Unternehmens und der Energiewende attraktiv erscheinen lassen.

Darüber hinaus sollte die Politik dabei lokale Wertschöpfungsketten und regionale Wirtschaftskreisläufe im Zusammenhang mit erneuerbaren Energien im Blick haben. Beispielsweise durch die Unterstützung regionaler Hersteller von erneuerbaren Energieanlagen oder die Integration lokaler Unternehmen in die Lieferkette können die wirtschaftlichen Vorteile des Ausbaus erneuerbarer Energien stärker in die ländlichen Räume fließen. Ein solches gutes Beispiel

ist das Projekt Biogaspartner Bitburg. Seit 2020 werden von sieben regionalen Anlagen im Verbundnetz von rund 45 Kilometer Länge Rohbiogas gesammelt, um dieses zu veredeln. Das regional erzeugte und zentral veredelte Biogas wird sodann in das Erdgasnetz eingespeist und kommt etwa als Beimischprodukt oder in der Wärmeerzeugung zum Einsatz (Energieagentur Rheinland-Pfalz, 22.05.2023).

## **IX. Verbindung der Standortvorteile Flächenverfügbarkeit und Familienunternehmen**

Die Verfügbarkeit von Industrieflächen ist in Deutschland aus Sicht der Wirtschaftsförderer in den meisten Regionen nicht ausreichend. Lediglich jede zehnte Wirtschaftsförderung sieht die Verfügbarkeit von vermarktungsreifen Industrieflächen in ihrem Geltungsbereich als ausreichend an, wie die Ergebnisse der Wirtschaftsfördererbefragung zeigen. In Ostdeutschland liegt der Anteil immerhin bei 20 Prozent.

Dies spiegelt sich auch in der Betrachtung aktueller Greenfield-Investitionen wider, die häufig in Ostdeutschland stattfinden, wie beispielsweise Infineon in Dresden oder Tesla in Grünheide.

Die Bedeutung von Industrieflächen hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Zum einen ermöglicht die Digitalisierung vollkommen neue Produktionsarchitekturen im Rahmen von Industrie-4.0-Fertigungen. Zum anderen findet die Produktion neuer Technologien wie Batteriezellen, die mit Blick auf die Dekarbonisierung an Bedeutung gewinnen, idealerweise in neuen Fabriken statt (Bolwin et al., 2022).

Der Standortvorteil der Flächenverfügbarkeit in ländlichen Räumen kann dazu genutzt werden, die Familienunternehmen in der Region zu stärken, indem ihnen Flächen für Erweiterungen zur Verfügung gestellt werden. Damit erhalten sie die Möglichkeit ihre Verankerung in der Region zu stärken und notwendige Zukunftsinvestitionen zu tätigen. Darüber hinaus können durch die gezielte Ansiedlung neuer Unternehmen bereits bestehende Netzwerke gestärkt und regionale Kompetenzen weiter ausgebaut werden, zum Beispiel in Regionen mit einer starken Automobilindustrie.

Um den Standortvorteil Flächenverfügbarkeit nutzen zu können, müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Dazu zählen unter anderem ein wettbewerbsfähiger Strompreis, die Verfügbarkeit von Fachkräften und eine gute digitale Infrastruktur. Zur Erreichung dieser guten Rahmenbedingungen ist auch die Nutzung der engen Netzwerke in den ländlichen Räumen und eine effektive und pragmatische Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure notwendig.

## **X. Einbindung der Unternehmen in die Entwicklung der Region**

Der kurze Draht zwischen Unternehmen und institutionellen Akteuren kann dazu genutzt werden, die Unternehmen aktiv in die Gestaltung der Region einzubeziehen. Die Ergebnisse der Wirtschaftsförderungsbefragung zeigen, welche aktive Rolle insbesondere die Familienunternehmen bereits heute oftmals in der Gestaltung der Region einnehmen. Durch Schaffung von Begegnungsräumen und aktive Kontaktaufnahme durch die politischen Akteure kann eine Win-win-Situation entstehen: Auf der einen Seite erhält die Politik aktive Unterstützung bei Projekten, auf der anderen Seite können die Unternehmen eigene Akzente setzen, um ihre Standortbedingungen im Sinne einer kooperativen Regionalentwicklung (Heintel/Franz, 2022) (pro)aktiv zu verbessern und ihre Bedürfnisse berücksichtigt zu sehen.

## **XI. Nutzung starker Familienunternehmen im Standortmarketing**

Als wichtige Pfeiler der deutschen Wirtschaft sind Familienunternehmen häufig positiv konnotiert, das heißt sie besitzen ein positives Image in der Gesellschaft (Rittmann/Müller, 2021). Durch ihre Verbundenheit mit der Region und häufig langjährige Existenz sind sie ein Identifikationsmerkmal für ländliche Räume. Kommunen können dies für ihr Standortmarketing im Wettbewerb um Fachkräfte aber auch um Ansiedlung von neuen Unternehmen nutzen. So können sich ländliche Räume mit einem hohen Anteil an Familienunternehmen als „Region der Familienunternehmen“ bezeichnen. Davon können beide Seiten profitieren: Die Familienunternehmen können mit geringem Aufwand ihre Bekanntheit steigern und sich so durch geschicktes Employer Branding Wettbewerbsvorteile bei der Gewinnung von Fachkräften verschaffen. Die Kommunen wiederum können mit der Verwurzelung von Familienunternehmen in der Region ihre hohe Standortattraktivität demonstrieren und günstige Wirtschaftsbedingungen hervorheben.

## Tabellenverzeichnis

Tabelle A-1:	Identifikation von Familienunternehmen – Übersicht.....	5
Tabelle A-2:	Anteil der Familienunternehmen nach Raumtypen.....	5
Tabelle A-3:	Kreise – Top- und Low-10 in Deutschland.....	6
Tabelle C-1:	Breitband- und Mobilfunkversorgung in ländlichen und städtischen Räumen.....	62
Tabelle C-2:	Erreichbarkeit in ländlichen und städtischen Räumen.....	63



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-1: Ländliche Räume in Deutschland .....	3
Abbildung A-2: Anteil der Familienunternehmen – Räumliche Verteilung.....	9
Abbildung B-1: Bruttoinlandsprodukt und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse.....	15
Abbildung B-2: Bruttoinlandsprodukt und Familienunternehmensanteile – Streudiagramm mit Trendlinie .....	16
Abbildung B-3: Kaufkraft und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse .....	17
Abbildung B-4: Kaufkraft und Familienunternehmensanteile – Streudiagramm mit Trendlinie .....	18
Abbildung B-5: Produktivität und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse .....	19
Abbildung B-6: Produktivität und Familienunternehmensanteile – Streudiagramm mit Trendlinie .....	20
Abbildung B-7: Gemeindliche Steuerkraft und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse.....	21
Abbildung B-8: Gemeindliche Steuerkraft und Familienunternehmensanteile – Streudiagramm mit Trendlinie .....	22
Abbildung B-9: Arbeitslosenquote und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse.....	23
Abbildung B-10: Beschäftigungsentwicklung und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse.....	24
Abbildung B-11: Beschäftigungsentwicklung und Mitarbeiterwachstum – Vergleich der Regressionskoeffizienten .....	25
Abbildung B-12: Auszubildendenquote und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse.....	26
Abbildung B-13: Wirtschaft-4.0-Index – Unternehmensebene .....	29
Abbildung B-14: Wirtschaft-4.0-Index und Familienunternehmensanteil – Quartilsanalyse.....	29
Abbildung B-15: Digitale Patentanmeldungen und Familienunternehmensanteil – Quartilsanalyse.....	31
Abbildung B-16: Digitale Patentanmeldungen und Familienunternehmensanteil – Streudiagramm mit Trendlinie .....	32
Abbildung B-17: Nachhaltigkeitsindex – Unternehmensebene.....	33
Abbildung B-18: Nachhaltigkeitsindex und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse.....	34



Abbildung B-19: Nachhaltigkeitsindex und Familienunternehmensanteile – Streudiagramm mit Trendlinie .....	35
Abbildung B-20: MINT-Beschäftigung und Familienunternehmensanteile – Quartilsanalyse.....	36
Abbildung B-21: MINT-Beschäftigung und Familienunternehmensanteile – Streudiagramm mit Trendlinie .....	37
Abbildung B-22: Zusammenfassung der deskriptiven und ökonomischen Ergebnisse .....	39
Abbildung B-23: Einordnung der Online-Befragung.....	40
Abbildung B-24: Die Deutungsdimensionen als Analysegrundlage.....	42
Abbildung B-25: Die Bedeutung der Familienunternehmen aus Sicht der Wirtschaftsförderungen.....	43
Abbildung B-26: Die Bedeutung der Familienunternehmen für das Ausbildungsplatzangebot .....	44
Abbildung B-27: Die Bedeutung der Familienunternehmen für das Arbeitsplatzangebot.....	46
Abbildung B-28: Bedeutung der Familienunternehmen für die regionale Wirtschaftskraft .....	46
Abbildung B-29: Bedeutung der Familienunternehmen für wirtschaftliche Stabilität und regionale Resilienz.....	48
Abbildung B-30: Einsatz der Familienunternehmen für die regionale Entwicklung .....	49
Abbildung B-31: Engagement der Familienunternehmen.....	50
Abbildung B-32: Bedeutung der Familienunternehmen für die regionale Innovationsfähigkeit .....	51
Abbildung B-33: Bedeutung der Familienunternehmen für die regionale Wettbewerbsfähigkeit.....	52
Abbildung B-34: Bedeutung der Familienunternehmen für die regionale Nachhaltigkeit .....	53

## Literaturverzeichnis

- Albrecht, Gordon / Gutt, Eike / Henrich-Matejka, Jörn, 2010, Erfolgreiche kommunale/regionale Projekte zur Überwindung von Breitbandversorgungslücken.
- Anger, Christina / Betz, Julia / Kohlisch, Enno / Plünnecke, Axel, 2022, MINT Herbstreport 2022. MINT sichert Zukunft. Gutachten für BDA, Gesamtmetall und MINT Zukunft schaffen, Köln, <https://www.iwkoeln.de/studien/christina-anger-julia-betz-enno-kohlisch-axel-pluennecke-mint-sichert-zukunft.html> [06.11.2023].
- Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst, 2023, 15 neue Technologietransferzentren für ganz Bayern [22.05.2023].
- BBSR, 2022, Wirtschaftsstrukturen in Kleinstädten. Eine bundesweite Analyse, <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/exwost/53/exwost-53-1.html> [22.05.2023].
- Block, J. H. / Spiegel, F., 2013, Family firm density and regional innovation output: An exploratory analysis, in: Journal of Family Business Strategy, 4. Jg., Nr. 4, S. 270-280.
- Block, Joern et al., 2016, Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries, in: Journal of Family Business Strategy, 7. Jg., Nr. 2, S. 65-74.
- Block, Joern / Ulrich, Lennart, 2023, Are family owners and managers good stewards in global crises? Evidence from stock market reactions to Covid-19, in: Journal of Family Business Strategy, 14. Jg., Nr. 1.
- Bolwin, Lennart / Ewald, Johannes / Kempermann, Hanno / Kestermann, Christian, 2022, Die Automobilindustrie in Hessen: Aufbruch in Neuland. Studie für Hessenmetall.
- Büchel, Jan / Engels, Barbara, 2022, Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. Digitalisierungsindex 2021 – Langfassung Ergebnispapier, Berlin, [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitalisierungsindex/publikation-download-Langfassung-digitalisierungsindex-2021.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitalisierungsindex/publikation-download-Langfassung-digitalisierungsindex-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [22.05.2023].
- Büchel, Jan / Engels, Barbara, 2023, Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. Digitalisierungsindex 2022 – Langfassung Ergebnispapier, Berlin, [https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-digitalisierungsindex-2022-langfassung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-digitalisierungsindex-2022-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [06.11.2023].
- Bundesministerium für Digitales und Verkehr, 2022, Der Verkehrsinvestitionsbericht für das Berichtsjahr 2020, <https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/verkehrsinvestitionsbericht-2020.html> [22.05.2023].

- Bundesnetzagentur, 2023, Markstammdatenregister.
- Ceipek, René et al., 2021, Digital Transformation Through Exploratory and Exploitative Internet of Things Innovations: The Impact of Family Management and Technological Diversification\*, in: Journal of Product Innovation Management, 38. Jg., Nr. 1, S. 142-165.
- Demary, Vera / Matthes, Jürgen / Plünnecke, Axel / Schaefer, Thilo, 2021a, Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern. Herausforderungen und Lösungen, Köln.
- Demary, Vera / Matthes, Jürgen / Plünnecke, Axel / Schaefer, Thilo, 2021b, Was die Wirtschaft zur Gestaltung der Transformation benötigt, IW-Policy Paper, Nr. 26, <https://www.iwkoeln.de/studien/vera-demary-juergen-matthes-axel-pluennecke-thilo-schaefer-was-die-wirtschaft-zur-gestaltung-der-transformation-benoetigt.html> [06.11.2023].
- Energieagentur Rheinland-Pfalz, 22.05.2023, Nachwachsende Rohstoffe füllen das Erdgasnetz auf, <https://www.energieagentur.rlp.de/info/die-energieagentur-informiert/presse/presseinformationen/detailansicht/nachwachsende-rohstoffe-fuellen-das-erdgasnetz-auf/> [22.05.2023].
- Eulerich, Marc / Bettermann, Gertraud / Robers, Nicola, 2020, Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen, München, [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Das-gesellschaftliche-Engagement-von-Familienunternehmen\\_Studie\\_Stiftung-Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Das-gesellschaftliche-Engagement-von-Familienunternehmen_Studie_Stiftung-Familienunternehmen.pdf) [23.08.2023].
- Ewald, Johannes et al., 2023, Sparda-Studie Wohnen in Deutschland 2023.
- Ewald, Johannes / Kempermann, Hanno / Kestermann, Christian / Wendt, Jan Marten, 2022, Folgen der A 45-Sperrung – Eine ökonomische Schadensbetrachtung. Studie der IW Consult GmbH für den Verkehrsverband Westfalen e.V., Köln, <https://www.iwkoeln.de/studien/eine-oekonomische-schadensbetrachtung.html>.
- 2021, Family Business Survey 2021, <https://www.pwc.de/de/mittelstand/family-business-survey/pwc-intes-family-business-survey-2021.pdf> [22.05.2023].
- Fuchs, Johann / Söhnlein, Doris / Weber, Brigitte, 2021, Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060: Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen, IAB-Kurzbericht, Nürnberg, <https://iab.de/publikationen/publikation/?id=12022810> [22.05.2023].
- Geis-Thöne, Wido et al., 2021, Wie lässt sich das Produktivitätswachstum stärken? IW-Gutachten.

- Gottschalk, Sandra et al., 2023, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 6. Auflage, München.
- Haag, Maïke / Kohlisch, Enno / Koppel, Oliver, 2022, Industrieunternehmen melden rund neun von zehn deutschen Patenten an, IW-Kurzbericht, Nr. 63, Köln, <https://www.iwkoeln.de/studien/maïke-haag-enno-kohlisch-oliver-koppel-industrieunternehmen-melden-rund-neun-von-zehn-deutschen-patenten-an.html> [06.11.2023].
- Hauer, Annegret / Ahrens, AkadR Jan-Phillipp, 2022, Die TOP 500 Familienunternehmen in Deutschland nach Umsatz und Beschäftigung, München, [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-TOP-500-Familienunternehmen-in-Deutschland\\_Studie\\_Stiftung-Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-TOP-500-Familienunternehmen-in-Deutschland_Studie_Stiftung-Familienunternehmen.pdf) [22.05.2023].
- Heider, Anne / Gerken, Maïke / van Dinther, Nicolas / Hülsbeck, Marcel, 2021, Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand, in: Journal of Business Research, 130. Jg., S. 635-645.
- Heintel, Martin / Franz, Yvonne (Hrsg.), 2022, Kooperative Stadt- und Regionalentwicklung, Wien.
- Hünнемeyer, Vanessa Rebecca / Kempermann, Hanno, 2020, Ländliche Regionen in Deutschland – Ergebnisse des IW-Regionalrankings 2020, in: IW-Trends, 47. Jg., Nr. 2, S. 65-88.
- Hüther, Michael, 2020, Potenziale und Umsetzung der Digitalisierung auf Unternehmensebene, in: Wirtschaftsdienst, 2020. Jg., Nr. 13, S. 12-19.
- infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH, 2018, Mobilität in Deutschland 2017 – Ergebnisbericht, [https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/mid-ergebnisbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/mid-ergebnisbericht.pdf?__blob=publicationFile) [22.05.2023].
- Kempermann, Hanno / Krause, Manuela / Röhl, Klaus-Heiner, 2020, Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume – Beitrag zum Wohlstand und Zusammenhalt, München.
- Koalitionsvertrag 2021 – 2025.
- Kohlisch, Enno / Koppel, Oliver / Küper, Malte / Puls, Thomas, 2021, Innovationswandel in der deutschen Kfz-Industrie, IW-Trends, Nr. 3, [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2021/IW-Trends-2021-03-04\\_Kohlisch-et-al.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2021/IW-Trends-2021-03-04_Kohlisch-et-al.pdf) [22.05.2023].
- Kraft, Nadine / Osterhage, Frank / Peter, Heike / Steinführer, Annette, 2022, Stadtfrost? Landlust?, <https://thuenern.pageflow.io/stadtfrost-landlust#353405497> [22.05.2023].

- Kraus, Sascha et al., 2020, The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis, in: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 26. Jg., Nr. 5, S. 1067-1092.
- Kreis Olpe, Startseite – MINT-BILDUNG Olpe, <https://mint-kreis-olpe.de/> [22.05.2023].
- Kreis Siegen-Wittgenstein, MINT ins Land, <https://www.siegen-wittgenstein.de/Kreisverwaltung/Themen-und-Projekte/Regionales-Bildungsbaustein/MINT/MINT-ins-Land/> [22.05.2023].
- Küx, Katrin / Schubart-Arand, Sylvia / Ortlauf, Katja, 08.02.2023, 15 neue Technologietransferzentren in Bayern geplant, in: BR24, 08.02.2023.
- Märkischer Arbeitgeberverband e.V., Perspektiven für die Azubi-Mobilität im ländlichen Raum, <https://www.mav-net.de/aktuelles/detail-presse/perspektiven-fuer-die-azubi-mobilitaet-im-laendlichen-raum-131> [22.05.2023].
- Oberst, Christian A., 2020, Mobilität, Wohnen und der Arbeitsmarkt, in: Wohneigentum für breite Schichten der Bevölkerung, S. 75-93.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022, OECD-Berichte zur Innovationspolitik: Deutschland 2022. Agile Ansätze für erfolgreiche Transformationen, Paris.
- Placke, Beate / Schleiermacher, Thomas, 2017, Personalpolitik in Familienunternehmen – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung im IW-Personalpanel, [https://www.familienunternehmer.eu/fileadmin/familienunternehmer/publikationen/umfragen/2017/personalpolitik\\_in\\_familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmer.eu/fileadmin/familienunternehmer/publikationen/umfragen/2017/personalpolitik_in_familienunternehmen.pdf) [22.05.2023].
- Rittmann, Uwe / Müller, Christina, 2021, Das Image deutscher Familienunternehmen 2021, <https://www.pwc.de/de/mittelstand/pwc-image-deutscher-familienunternehmen.pdf> [22.05.2023].
- Rösch, Tabea / Schenider, Hanne / Weber, Johannes / Worbs, Susanne, 2020, Integration von Geflüchteten in ländlichen Räumen, Forschungsbericht, Nr. 36, [https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Forschungsberichte/fb36-integration-laendlicher-raum.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Forschungsberichte/fb36-integration-laendlicher-raum.pdf?__blob=publicationFile&v=5) [22.05.2023].
- Schiek, Meike, 2017, Corporate Regional Responsibility (CRR), in: CSR und Stadtentwicklung, S. 55-74.
- Seifried, Mareike / Lang, Thorsten / Walter, Tim, 2020, Schwerpunktstudie Digitalisierung und Energieeffizienz. Erkenntnisse aus Forschung und Praxis, Berlin, [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/schwerpunktstudie-digitalisierung-energieeffizienz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/schwerpunktstudie-digitalisierung-energieeffizienz.pdf?__blob=publicationFile&v=1) [22.05.2023].

- Soluk, Jonas / Miroshnychenko, Ivan / Kammerlander, Nadine / Massis, Alfredo de, 2021, Family Influence and Digital Business Model Innovation: The Enabling Role of Dynamic Capabilities, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 45(4), S. 867-905.
- Tiedemann, Jurek / Malin, Lydia, 2023, Jahresrückblick 2022 – Fachkräftesituation angespannter denn je. Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), in: Tiedemann Gutachten, Nr. 2.
- Vandekerckhof, Pieter / Steijvers, Tensie / Hendriks, Walter / Voordeckers, Wim, 2015, The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms: The Moderating Role of Socioemotional Wealth, in: Family Business Review, 28. Jg., Nr. 2, S. 104-122.
- Wannicke, Vanessa / Wehnert, Fabian, 2021, Ländliche Räume stärken, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., <https://bdi.eu/publikation/news/laendliche-raeume-staerken> [22.05.2023].
- Wimmer, Rudolf / Domayer, Ernst / Oswald, Margit / Vater, Gudrun, 2018, Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Wiesbaden.
- Windthorst, Kay, 2021, Die Krisenresilienz des Familienunternehmens. Der Beitrag der Corporate und Family Governance, Baden-Baden.





**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50  
D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02  
Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09  
E-Mail [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Preis: 19,90 €

ISBN: 978-3-948850-44-9