

Center for Family Business



Universität St.Gallen

 **ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*

# Coming home or breaking free?

Nachfolgeabsichten von Studierenden aus  
Unternehmerfamilien

Prof. Dr. Thomas Zellweger  
Dr. Philipp Sieger  
Peter Englisch



CFB-HSG

# Wer will Nachfolger werden, und warum?

- Familieninterne Nachfolge ist der Schlüssel zum langfristigen Überleben von Familienunternehmen und eine der grössten Herausforderungen
- Der Anteil von familieninternen Nachfolgen sinkt jedoch ständig
- Wir wissen noch nicht genau, was Unternehmerkinder zur Nachfolge treibt bzw. davon abschreckt

- Die Hauptfrage ist also: **Was bringt Studierende aus Unternehmerfamilien dazu, Nachfolger werden zu wollen oder nicht?**
- Dazu untersuchen wir einen Datensatz aus dem GUESSS Projekt
- Dabei fokussieren wir uns auf Einflussfaktoren auf individueller, familienbezogener, unternehmensbezogener und gesellschaftlicher Ebene
- Unsere Erkenntnisse sind von grosser Bedeutung für FamilienunternehmerInnen, Studierende aus Unternehmerfamilien, Dienstleister, und Forschende

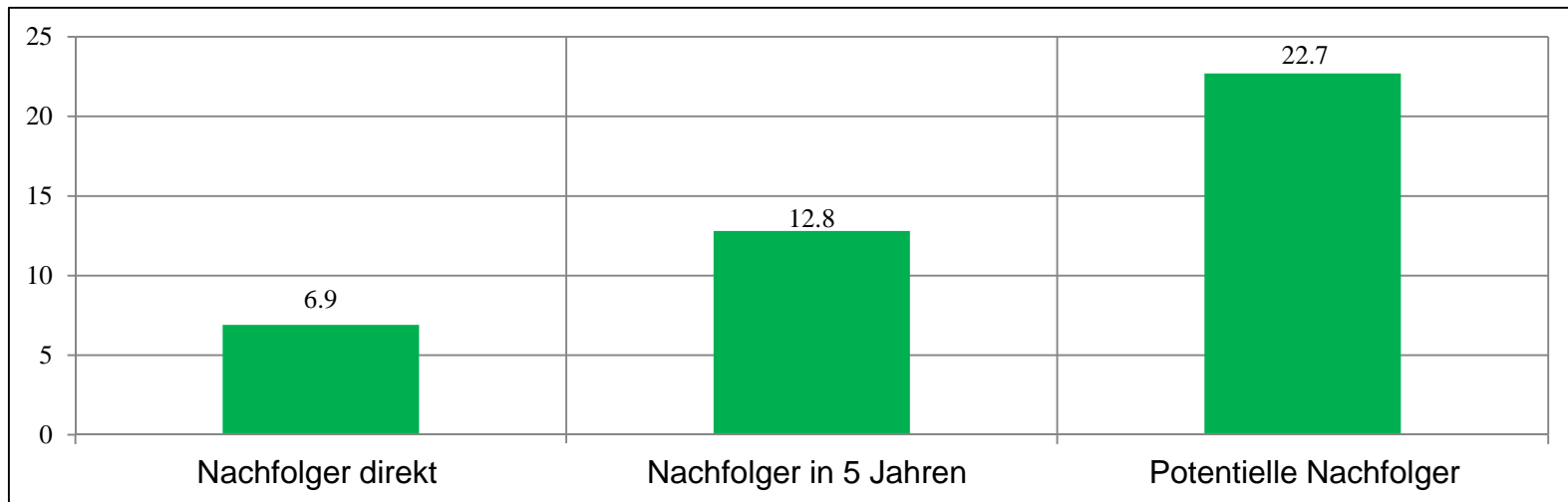
# Überblick – Das GUESSS Projekt

- Die Studie basiert auf dem Forschungsprojekt GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey)
- GUESSS wird vom CFB-HSG geleitet
- Datenerhebung unter Studierenden im Frühjahr 2011
  - 26 Länder
  - Fast 500 Hochschulen
  - > 93'000 Antworten
  - Ca. 28'000 Studierenden aus Unternehmerfamilien
- Ernst & Young als internationaler Projektpartner
- Siehe [www.guesssurvey.org](http://www.guesssurvey.org)



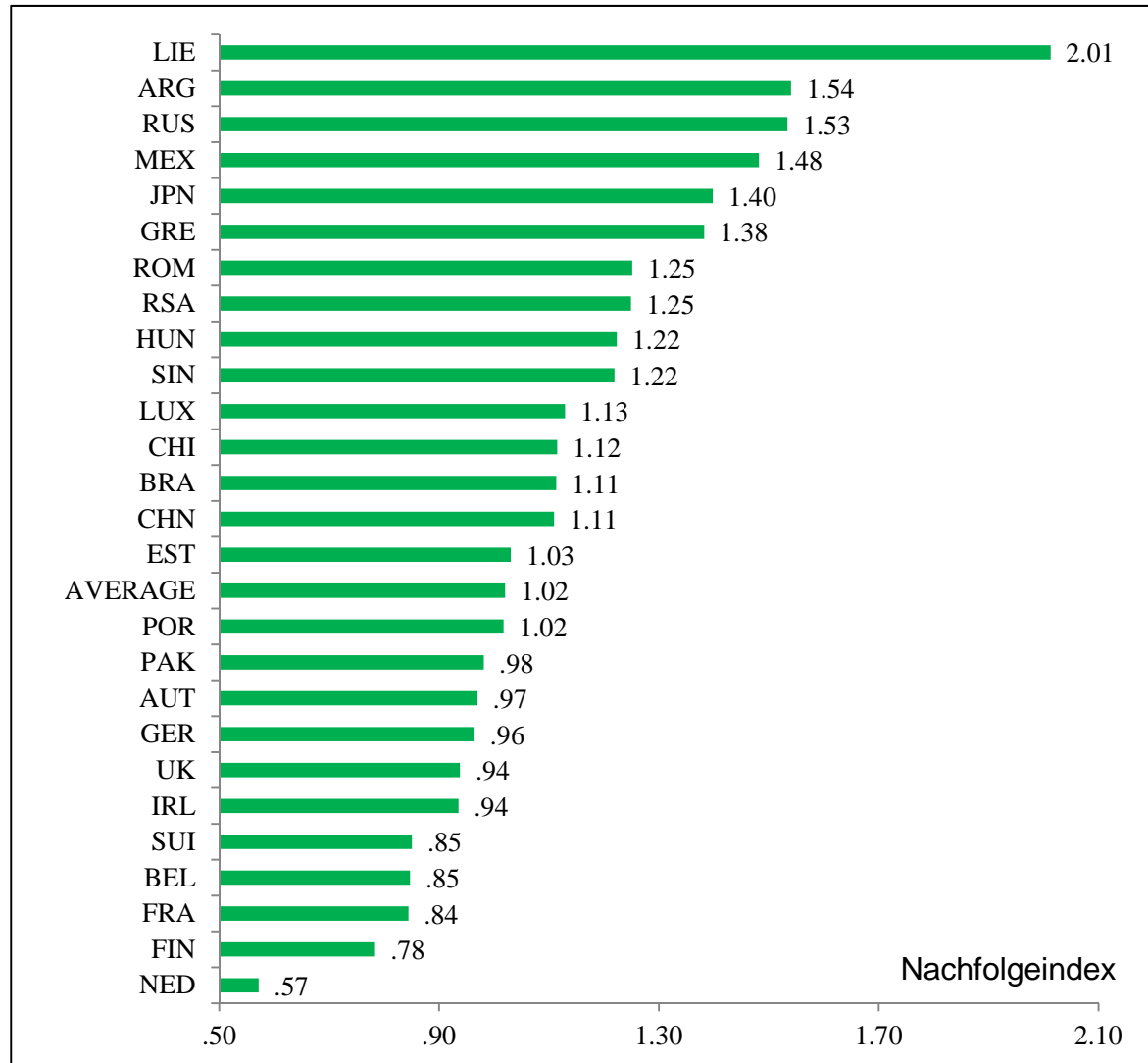
# Wie viele Studierende wollen Nachfolger werden?

- Nur 6.9% aller Studierenden aus Unternehmerfamilien wollen direkt nach dem Studium das Unternehmen übernehmen
- Bezogen auf 5 Jahre nach dem Studium sehen sich 12.8% als Nachfolger
- Insgesamt könnten sich 22.7% aller Studierenden aus Unternehmerfamilien eine Nachfolge grundsätzlich vorstellen



- Überraschend niedrige Nachfolgeabsichten
- Alarmierendes Signal für Familienunternehmen, die eine "traditionelle" Nachfolge anstreben

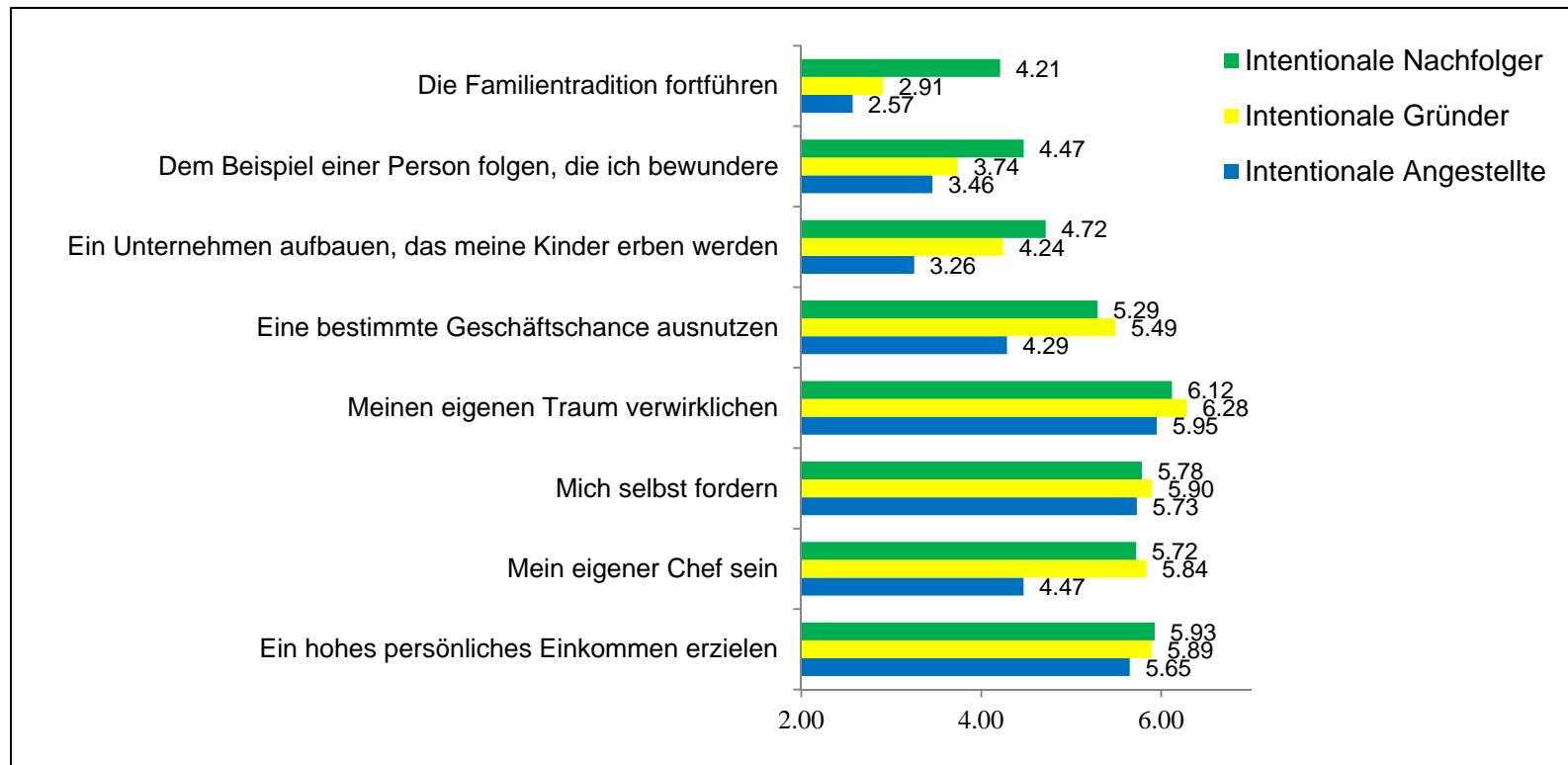
# Nachfolgeabsichten je Land



- Der “Nachfolgeindex” basiert auf der Frage, wie intensiv Studierende bereits einmal an die Nachfolge gedacht haben (8 verschiedene Antwortoptionen)
- Es zeigen sich signifikante Unterschiede auf Länderebene
- Nicht nur Schwellenländer, sondern auch einige reiche Länder weisen hohe Werte auf

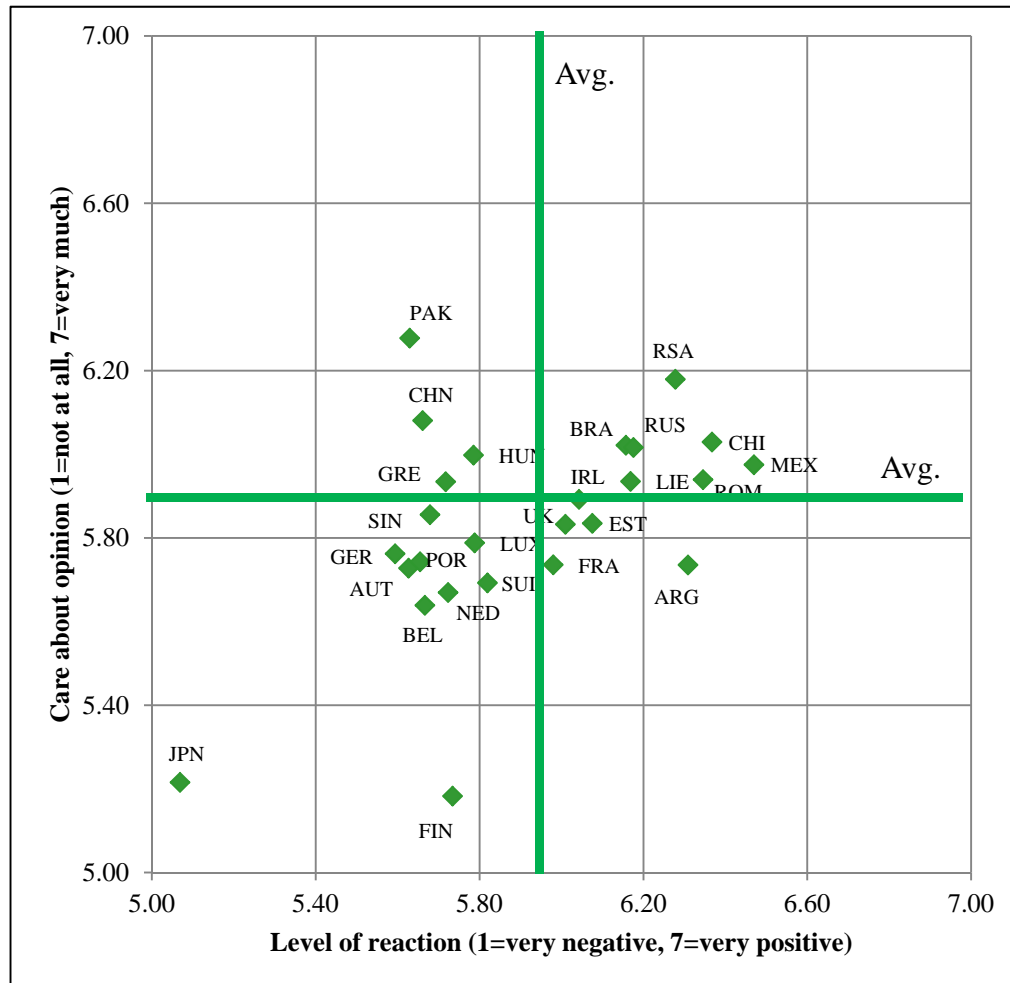
# Motive als wichtige Treiber

- Zukünftige Nachfolger unterscheiden sich in ihren Motivlagen von Gründern und Angestellten (1=sehr unwichtig, 7=sehr wichtig)
- Besonders bedeutend sind Motive bezüglich Familientradition, Rollenvorbilder, und langfristiger Ausrichtung
- Studierende, für die Unternehmertum sehr wichtig ist, wollen eher Gründer werden



# Der Einfluss der Eltern

- Die Reaktion der Eltern auf eine unternehmerische Karriere spielt eine grosse Rolle, ebenso wie die Wichtigkeit dieser Reaktion



*Unten links:* Die Reaktion der Eltern ist weniger positiv als im Durchschnitt, und die Bedeutung dieser Meinung für die Studierenden ist ebenfalls unterdurchschnittlich. Hier finden sich entwickelte Länder wie Japan, die Niederlande, Deutschland und die Schweiz. Kein idealer Nährboden für familieninterne Nachfolgen

*Oben rechts:* Die Reaktion ist überdurchschnittlich positiv, ebenso die Wichtigkeit der Reaktion für die Studierenden. Hier finden sich Schwellenländer wie Südafrika, Rumänien, Chile, Mexiko und Brasilien. Gute Voraussetzungen für familieninterne Nachfolgen

# Erfolgreiche und erfolglose Unternehmen

- Wir vergleichen zukünftige Nachfolger in schlecht und gut laufenden Familienunternehmen
- Intentionale Nachfolger in gut laufenden Familienunternehmen:
  - Erachten Aspekte im Kontext von Familie und Tradition, wie z.B. ein Unternehmen für Generation aufzubauen oder einem Vorbild zu folgen, als wichtiger
  - Finden es wichtiger, eine Idee für ein Produkt zu entwickeln, innovativ zu sein, ihr eigener Chef zu sein, und flexibel im Privatleben zu sein
  - Jedoch unterscheiden sich Nachfolger in schlecht und gut laufenden Firmen nicht bezüglich der Bedeutung von Herausforderungen, etwas erreichen wollen, und dem Ausnutzen einer Geschäftsidee

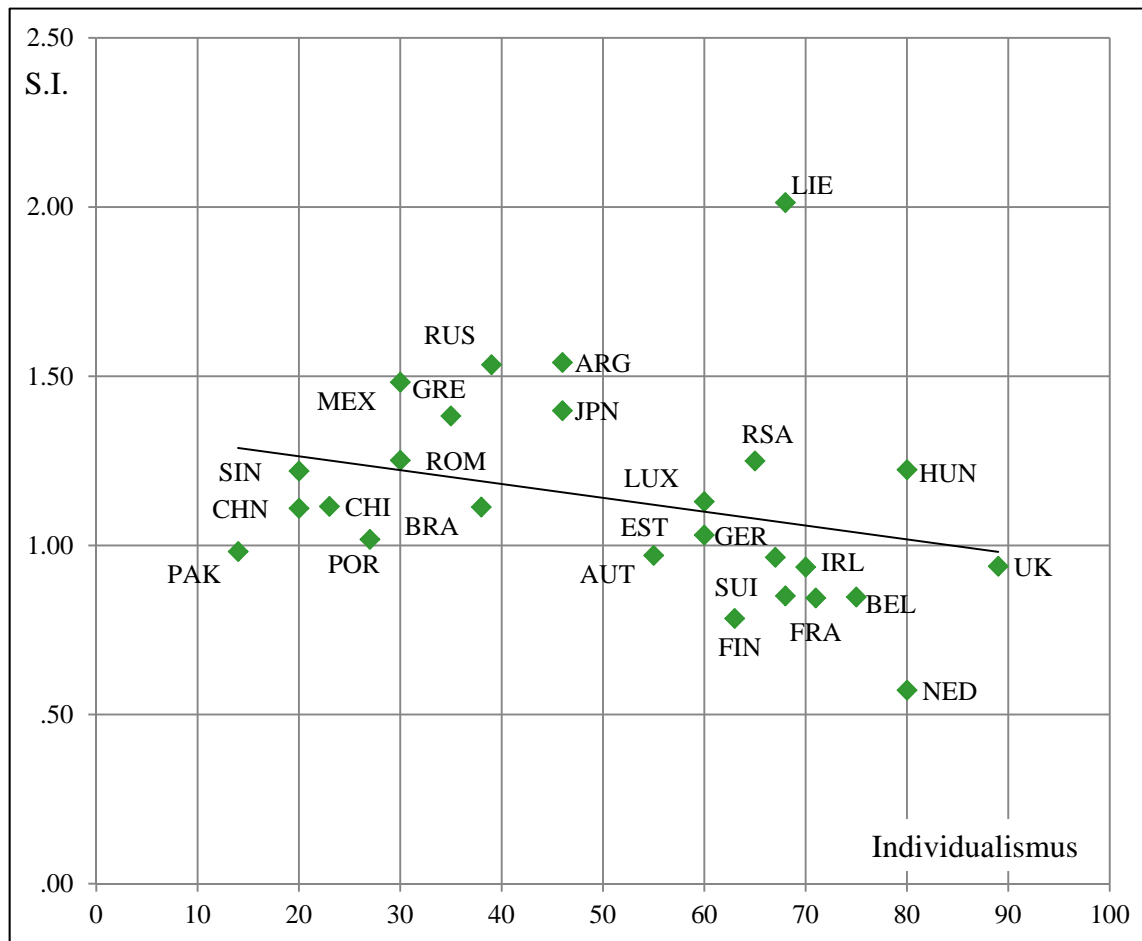
## **Locken erfolgreiche Unternehmen die falschen Nachfolger an?**

Wir finden keinen Hinweis auf Negativselektion. Nachfolgern in erfolgreichen Firmen sind finanzielle Motive nicht wichtiger; und sie haben ein höheres unternehmerisches Selbstvertrauen als Ihre Kommilitonen in erfolglosen Unternehmen



# Individualismus einer Gesellschaft

- In einer individualistischen Gesellschaft bestehen nur lose Verbindungen zwischen Individuen; jeder schaut nach sich selbst

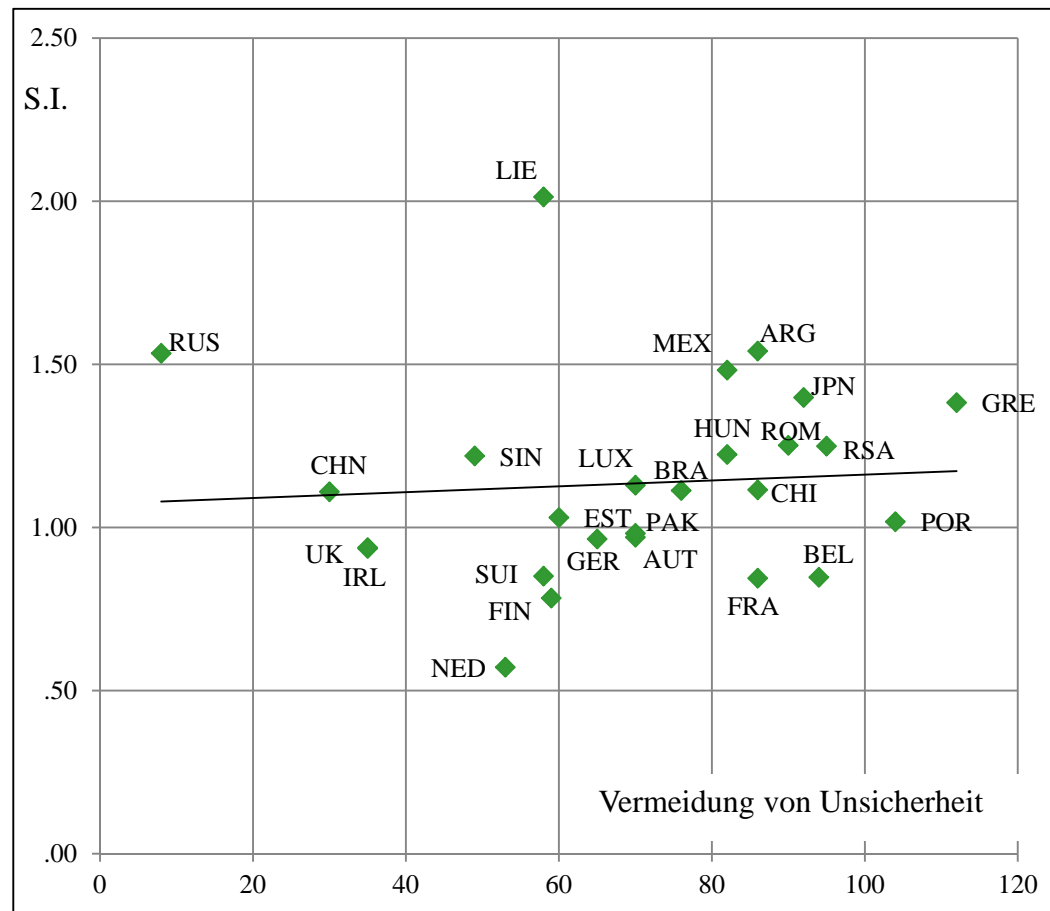


Je individualistischer eine Gesellschaft, umso weniger präferieren Studierende eine Nachfolge

Stattdessen scheinen sie individualistischere Karrierepfade, wie z.B. eine Gründung, zu bevorzugen

# Vermeidung von Unsicherheit

- Je niedriger die Toleranz für Unsicherheit in einer Gesellschaft, und je unkomfortabler sich Individuen in unstrukturierten Situationen fühlen, desto höher die Nachfolgeabsichten.



Um Unsicherheit zu vermeiden, streben Studierende aus Unternehmerfamilien in den «sicheren Hafen» des elterlichen Familienunternehmens.

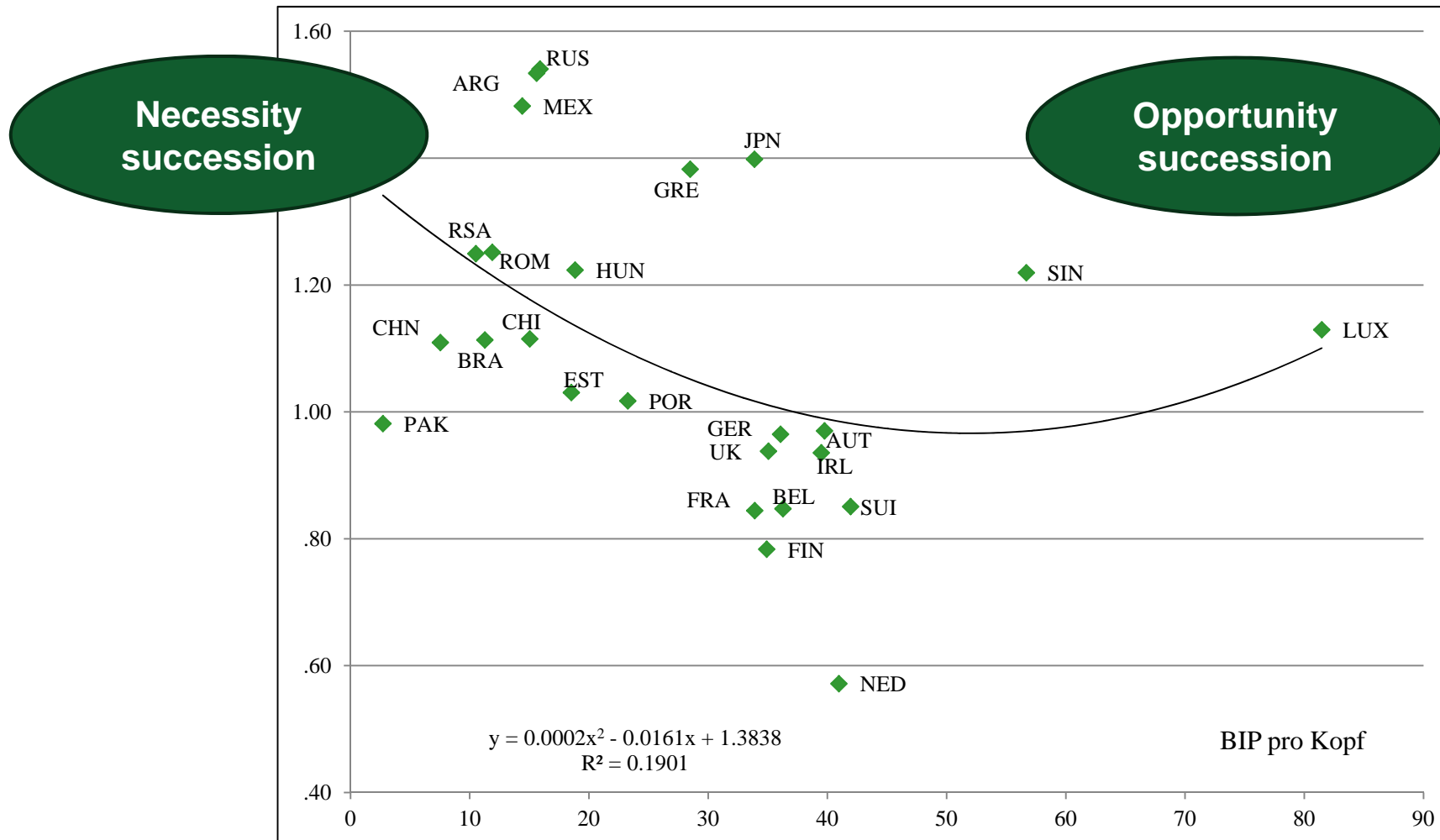
# Wohlstand von Nationen und Nachfolge

- In ärmeren Ländern ist der Nachfolgeindex hoch, da Studierende wenig sinnvolle Alternativen auf dem Arbeitsmarkt haben. Sie werden also “aus Not” Nachfolger, um den Lebensunterhalt bestreiten zu können (necessity succession)
- In entwickelten Ländern fällt der Nachfolgeindex. Bildungssysteme und Arbeitsmarkt sind weit entwickelt, was viele alternative Chancen bietet
- In sehr reichen Ländern steigt der Index wieder. Hier spielen andere Motive eine verstärkte Rolle, wie z.B. Familientradition oder das Verfolgen einer Geschäftsidee ohne unmittelbaren finanziellen Druck (opportunity succession)

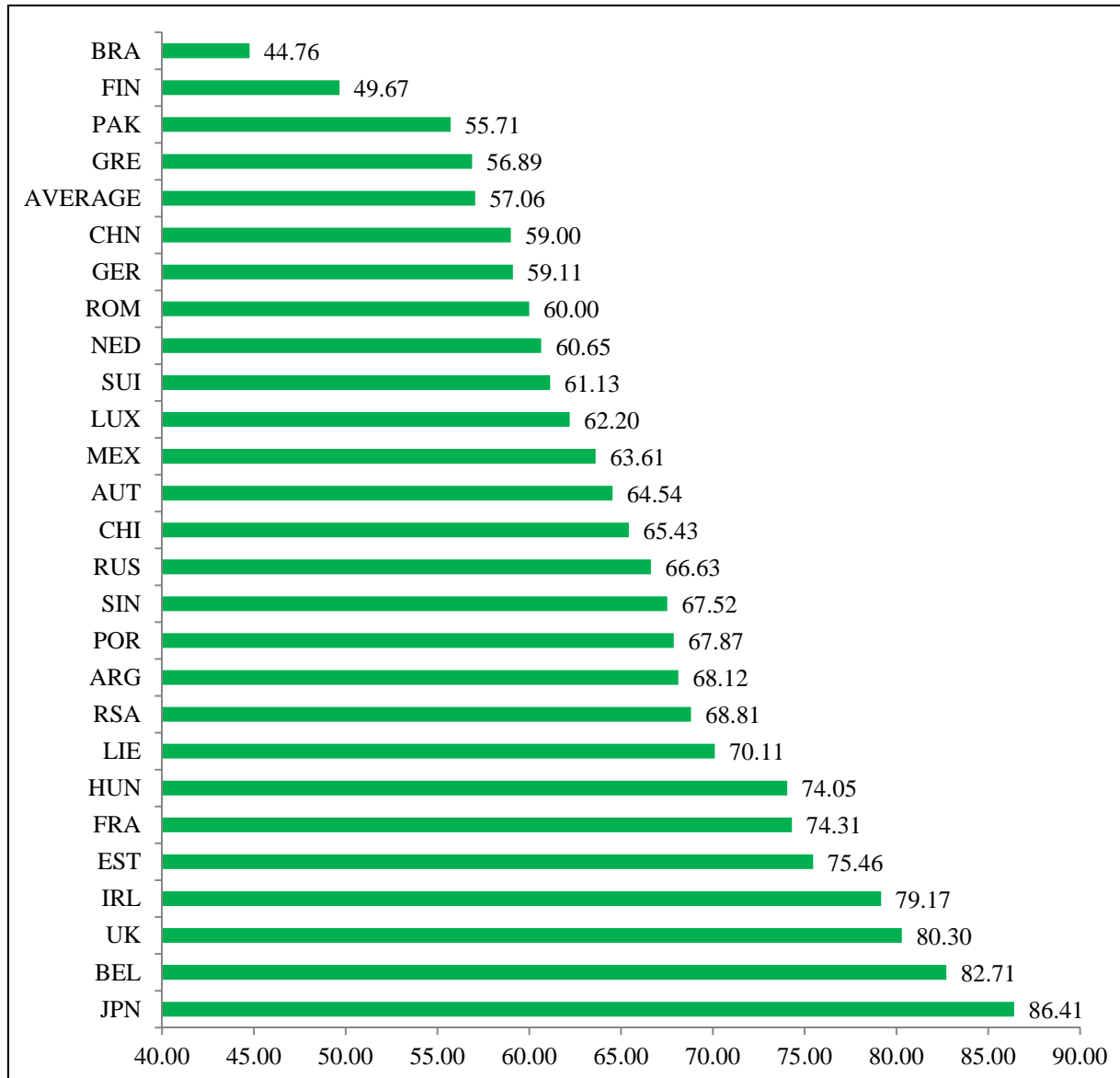
Siehe nächste Folie

# Wohlstand von Nationen und Nachfolge

- Wir finden einen U-förmigen Zusammenhang zwischen dem BIP pro Kopf und dem Nachfolgeindex



# Kaufpreise bei internen Nachfolgen



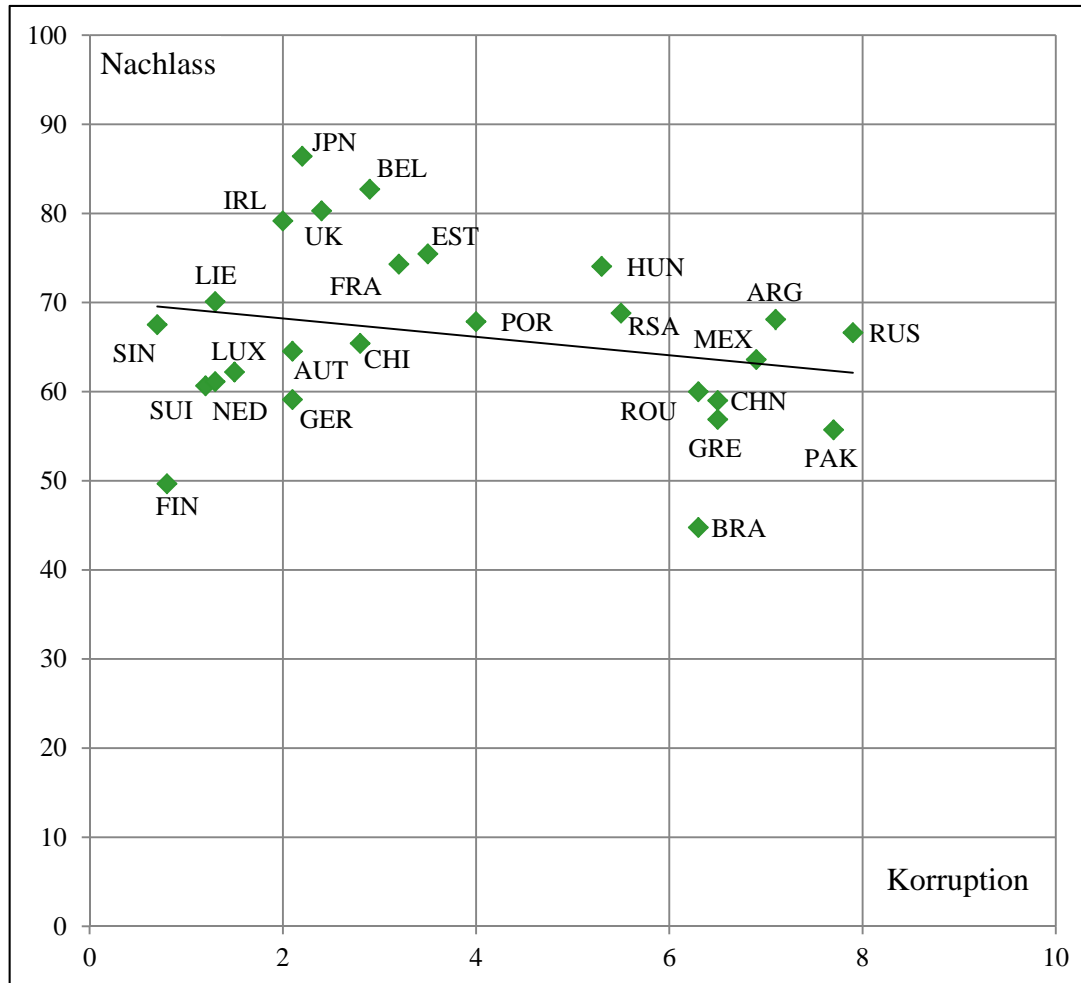
Familienunternehmen werden innerhalb der Familie mit hohem Nachlass weitergegeben (verglichen mit einem Verkauf ausserhalb der Familie)

Im Schnitt erwarten Studierenden einen Nachlass von 57%

Die Analyse von bereits vollzogenen Nachfolgen zeigt, dass dieser Wert realistisch ist

Erwarteter Nachlass im Vergleich zu einem familienexternen Verkauf

# Korruption und Familienrabatt



Je höher die Korruption in einem Land, desto niedriger der Familienrabatt

Mögliche Erklärung: In Ländern mit hoher Korruption ist Wohlstand stärker gefährdet

Also müssen Unternehmenseigentümer ihren eigenen Wohlstand sichern (z.B. Pensionszahlungen), und können sich einen grossen Familienrabatt einfach nicht leisten

CFB-HSG

# Treiber und Hindernisse für Nachfolgeabsichten

## Ergebnisse der multivariaten Regressionsanalyse

Positiver Einfluss auf Nachfolgeabsichten (NFA)	Negativer Einfluss auf Nachfolgeabsichten (NFA)
<b>Einstellung gegenüber unternehmerischer Laufbahn</b> Je positiver, desto höher die NFA	<b>Anzahl älterer Geschwister</b> Je mehr ältere Geschwister, desto niedriger die NFA
<b>Subjektive Normen (Reaktion der Eltern)</b> Je positiver die Reaktion, desto höher die NFA	<b>Unternehmerisches Selbstvertrauen</b> Je höher, desto niedriger die NFA
<b>Emotionale Verbundenheit</b> Je stärker, desto höher die NFA	<b>Interne Kontrollüberzeugung</b> Je stärker Studierende davon überzeugt sind, ihr Schicksal in ihren eigenen Händen zu halten, desto niedriger die NFA
<b>Unternehmensgrösse und Firmenportfolio</b> Je grösser das Unternehmen, desto höher die NFA Je mehr Firmen im Besitz, desto höher die NFA	<b>Familienzusammenhalt</b> Je stärker, desto niedriger die NFA
<b>Familientradition</b> Je höher deren Bedeutung, desto höher die NFA	<b>Individualismus</b> Je stärker, desto niedriger die NFA
<b>Vermeidung von Unsicherheit</b> Je höher, desto höher die NFA	

# Unerwartete Erkenntnisse interpretiert

- **Negativer Zusammenhang zwischen Kontrollüberzeugung und Nachfolgeabsichten**
  - Studierende, die glauben ihr Schicksal selbst bestimmen zu können, wollen nicht Nachfolger werden
  - Sie erleben die Belastung, die ihre Eltern als Unternehmer erfahren, hautnah und wollten diese für sich selbst vermeiden
- **Negativer Zusammenhang zwischen Familienzusammenhalt und Nachfolgeabsichten**
  - Zu starker Zusammenhalt führt zu Unbehaglichkeit und Eingeschlossenheit von potentiellen Nachfolgern
  - Studierende werden von der Omnipräsenz der Familie “erdrückt”; sie wollen daher “ausbrechen” und nicht Nachfolger werden
- **Negativer Zusammenhang zwischen unternehmerischem Selbstvertrauen und Nachfolgeabsichten**
  - Studierende, die von ihren unternehmerischen Fähigkeiten überzeugt sind, möchten eher Gründer werden, um mehr unternehmerische Freiheit und Herausforderungen vorzufinden



# Empfehlungen für Unternehmer

- Es ist kein Naturgesetz, dass Kinder das Unternehmen übernehmen wollen; die Bedeutung von internen Nachfolgen sinkt speziell in entwickelten Ländern
- Kinder sollten nicht gezwungen werden: Selbstbestimmte Kinder wollen nicht im Unternehmen der Eltern arbeiten
- Unternehmer sollten sich bewusst sein, dass selbstbewusste und unternehmerische Kinder oft lieber gründen als Nachfolger werden wollen
- Solche Kinder zur Nachfolge überreden zu wollen, ohne ihnen Einflussmöglichkeiten zu geben, kann zu hoher Frustration führen

# Empfehlungen für Unternehmer

- Eltern sind wichtige Rollenvorbilder. Ein schlechtes Vorbild schreckt potentielle Nachfolger ab
- Erfolgreiche Unternehmen locken Nachfolger mit höherem unternehmerischem Selbstvertrauen an als erfolglose Firmen. Es werden also die richtigen Nachfolger angezogen
- Eltern sollten die Vor- und Nachteile von Familienrabatt sorgfältig beurteilen. Während er zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann, kann er auch die Gewinndisziplin beeinträchtigen

# Empfehlungen für Unternehmer

- Entgegen dem Wunsch vieler Unternehmerfamilien bringt zu starker Familienzusammenhalt potentielle Nachfolger von dieser Idee ab
- Mitglieder der nächsten Generation können eher für die Nachfolge begeistert werden, wenn die Eltern...
  - Eine emotionale Verbundenheit zum Unternehmen fördern
  - Eine positive und zukunftsgerichtete unternehmerische Tradition etablieren
  - Positive unternehmerische Vorbilder sind
  - Familienzusammenhalt nicht zu stark betonen
  - Freiraum und Unabhängigkeit im Unternehmen gewähren
  - Die Leistungsfähigkeit und Grösse des Unternehmens fördern

Center for Family Business



**Universität St.Gallen**

Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG)

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

+41 71 224 71 00

[thomas.zellweger@unisg.ch](mailto:thomas.zellweger@unisg.ch)

[philipp.sieger@unisg.ch](mailto:philipp.sieger@unisg.ch)

[www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch)



CFB-HSG