



Center for Family Business

Universität St.Gallen



# Coming Home or Breaking Free? *Reloaded*

Die Nachfolgeabsichten von Unternehmerkindern im Detail

CFB-HSG zusammen mit EY  
September 2015

CFB-HSG



## Was wir bis jetzt wissen

- Hauptwunsch der meisten Unternehmerfamilien:  
Das Unternehmen über Generationen in der Familie behalten
- Voraussetzung: Ein Mitglied der nächsten Generation, der/die Nachfolger werden möchte
- Vorherige Studie «Coming Home or Breaking Free» (2012): Die Treiber von Nachfolgeabsichten
  - Individuelle Ebene
  - Unternehmensebene
  - Familien-Ebene
  - Institutionelle Ebene



## Was wir noch nicht wissen

- Was ist der Stand bezüglich Nachfolgeabsichten?
  - Wie viele Unternehmerkinder wollen heute Nachfolger werden?
  - Wie haben sich die Nachfolgeabsichten seit 2011 verändert?
- Welche Rolle spielen die folgenden Faktoren?
  - Reichtum eines Landes
  - Erbschaftssteuern
  - Geschlecht
  - Familienstruktur (Geburtsreihenfolge)
  - Heranführen der Kinder an das Unternehmen

Und viele  
mehr...

Wir betrachten Nachfolgeabsichten aus einem neuen Blickwinkel mit noch internationalerer Ausrichtung, um neue Erkenntnisse zu gewinnen, was Unternehmerkinder dazu bringt, ins Familienunternehmen “nach Hause zu kommen” oder “hinaus in die Welt” zu gehen und andere Karriereoptionen zu verfolgen.

CFB-HSG



## Das GUESSSS-Projekt

- Eine globale Untersuchung von Karriereabsichten von Studierenden
- «Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey»
- Wir nutzen den neuesten Datensatz von 2013/2014
  - 34 Länder
  - >750 Hochschulen
  - >109'000 Studierende
  - >34'000 Unternehmerkinder



Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey

CFB-HSG



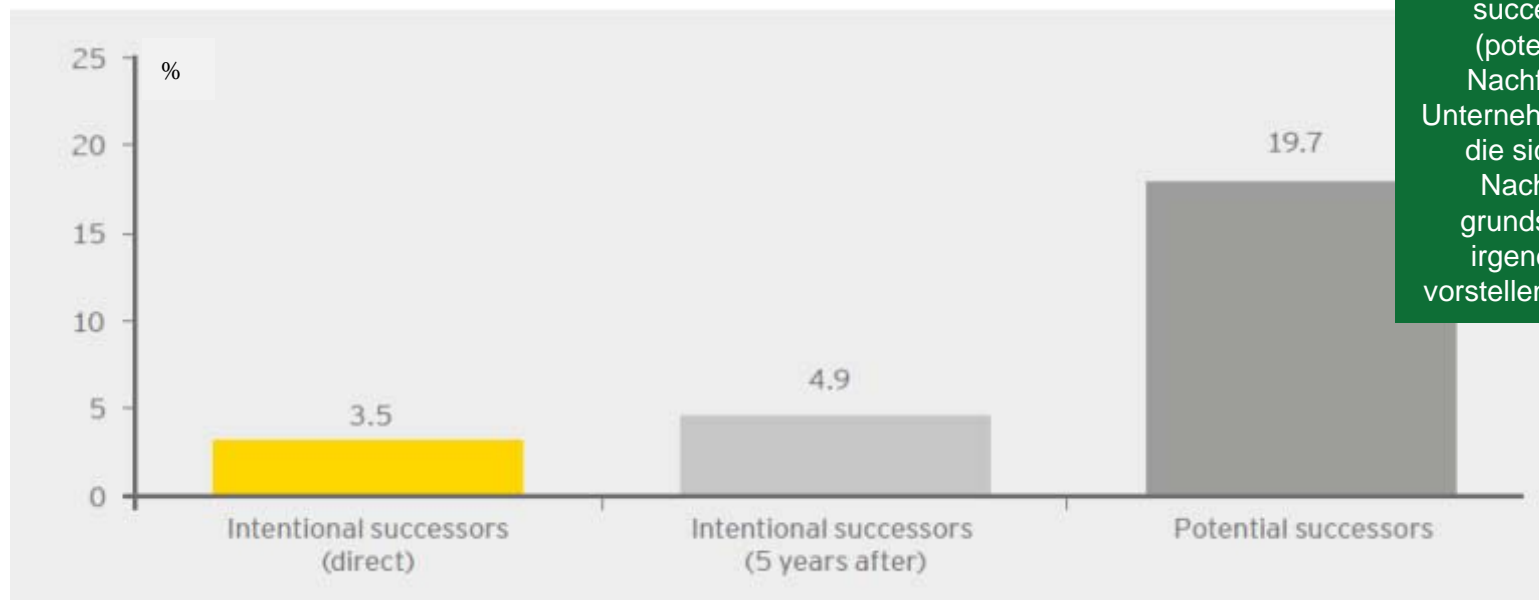
# Nachfolgeabsichten: Wo stehen wir heute?

CFB-HSG



## Nachfolgeabsichten: Der Status Quo

- Wie viele Unternehmerkinder wollen direkt nach dem Studium bzw. 5 Jahre später Nachfolger werden?



Potential successors (potentielle Nachfolger): Unternehmerkinder die sich eine Nachfolge grundsätzlich irgendwann vorstellen könnten.

Nachfolgeabsichten sind generell sehr niedrig.

CFB-HSG



## Nachfolgeabsichten: Der internationale Vergleich

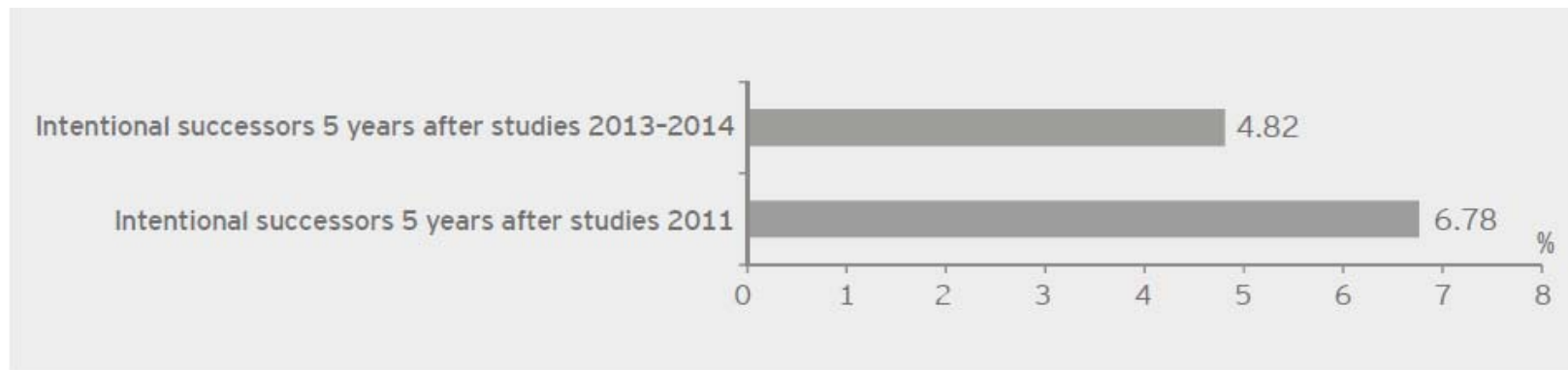
- Wie viele Unternehmerkinder wollen direkt nach dem Studium bzw. 5 Jahre später Nachfolger werden?

Country	5 years after studies	Directly after studies	Country	5 years after studies	Directly after studies
Mexico	11.5	9.5	Spain	4.5	4.7
Belgium	8.9	4.9	Portugal	4.4	0.0
Slovenia	8.5	8.5	Germany	4.2	0.8
Japan	8.1	1.5	Estonia	4.2	2.6
Liechtenstein	8.0	8.0	Netherlands	4.1	1.7
Hungary	7.6	4.7	Luxembourg	4.0	4.0
Australia	7.4	4.8	England	3.9	1.3
Canada	6.5	3.9	Colombia	3.9	4.2
Russia	6.4	7.6	Switzerland	3.9	0.9
Italy	6.2	5.4	Singapore	3.8	1.1
France	5.8	0.8	Argentina	3.7	4.6
Malaysia	5.6	4.7	Finland	3.5	2.0
Brazil	5.1	4.1	Austria	3.4	0.9
Romania	5.0	0.0	Scotland	3.1	1.0
Greece	5.0	6.7	Denmark	2.5	1.2
Average	4.9	3.5	Israel	2.4	1.2
Poland	4.5	6.3	USA	1.2	4.8



## Nachfolgeabsichten: 2013/2014 versus 2011

- Wie haben sich die Nachfolgeabsichten seit 2011 entwickelt?



- Vergleich: 29 Hochschulen die sowohl 2011 als auch 2013/2014 an GUESSS teilgenommen haben
- Nachfolgeabsichten haben um ca. 30% abgenommen





## Abnehmende Nachfolgeabsichten: Erklärungen

- Die generelle wirtschaftliche Situation und die Arbeitsmärkte sind 2013/2014 besser als 2011, was für zahlreichere und attraktivere Job-Alternativen sorgt
- Ein ähnlicher Rückgang zeigt sich bei den Absichten, ein eigenes Unternehmen zu gründen
- Verbesserte Ausbildung im Bereich Unternehmertum/Familienunternehmen führt wohl zu “weniger Quantität aber mehr Qualität”: Manche Studierende mögen sich bewusst gegen eine Laufbahn als Nachfolger entscheiden; diejenigen, die es tun, sind jedoch besser vorbereitet und qualifiziert

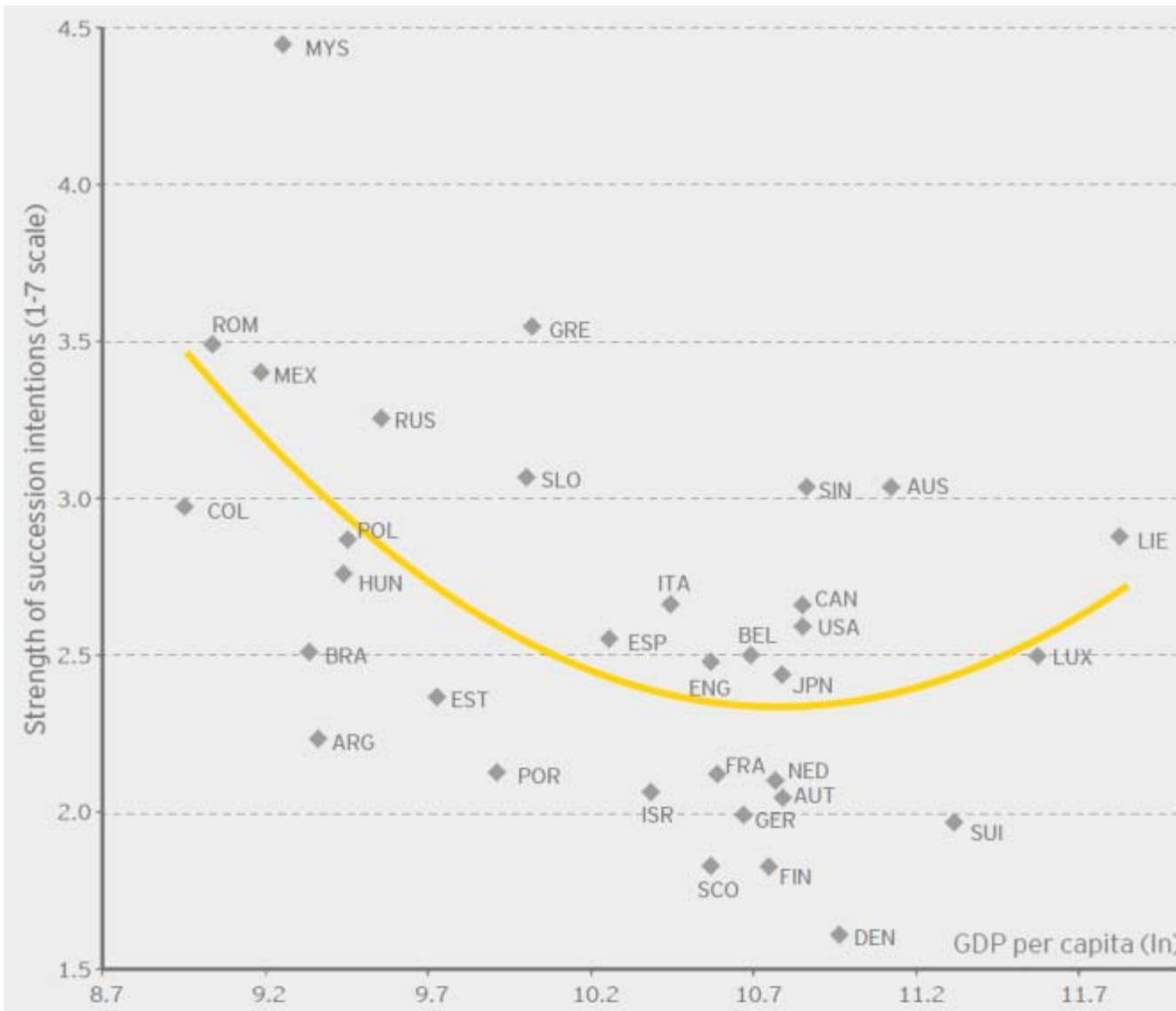


# Ausgewählte Treiber von Nachfolgeabsichten

CFB-HSG



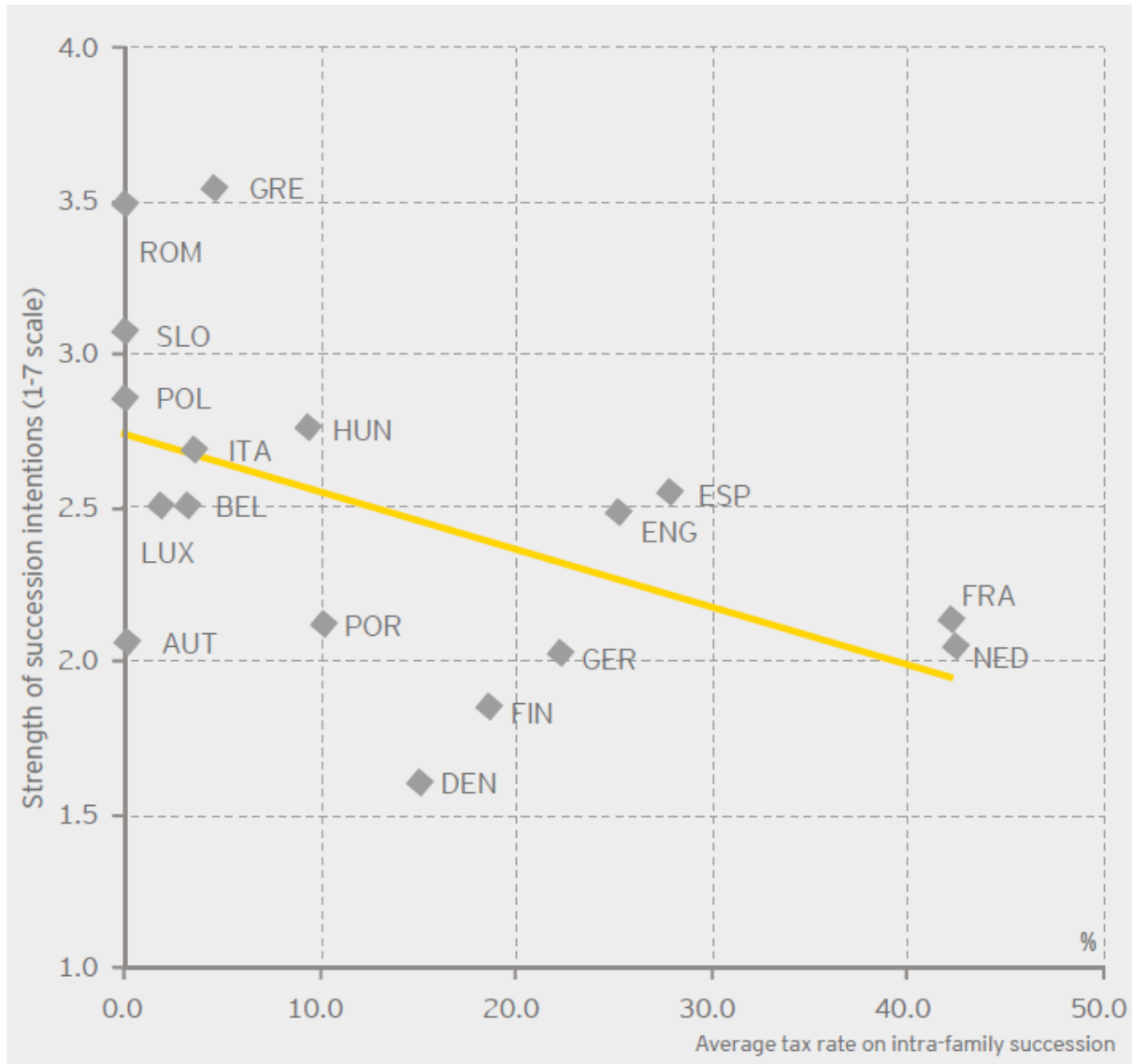
# Wohlstand einer Nation



- *Nachfolge aus Notwendigkeit in ärmeren Ländern: Keine anderen Optionen verfügbar*
- *Niedrige Nachfolgeabsichten in Ländern mit mittlerem Wohlstand: Entwickelte Arbeitsmärkte mit zahlreichen Alternativen*
- *Nachfolge als einzigartige Gelegenheit in reichen Ländern: Nicht-finanzielle Ziele sind dort wichtiger*



# Erbschaftssteuern

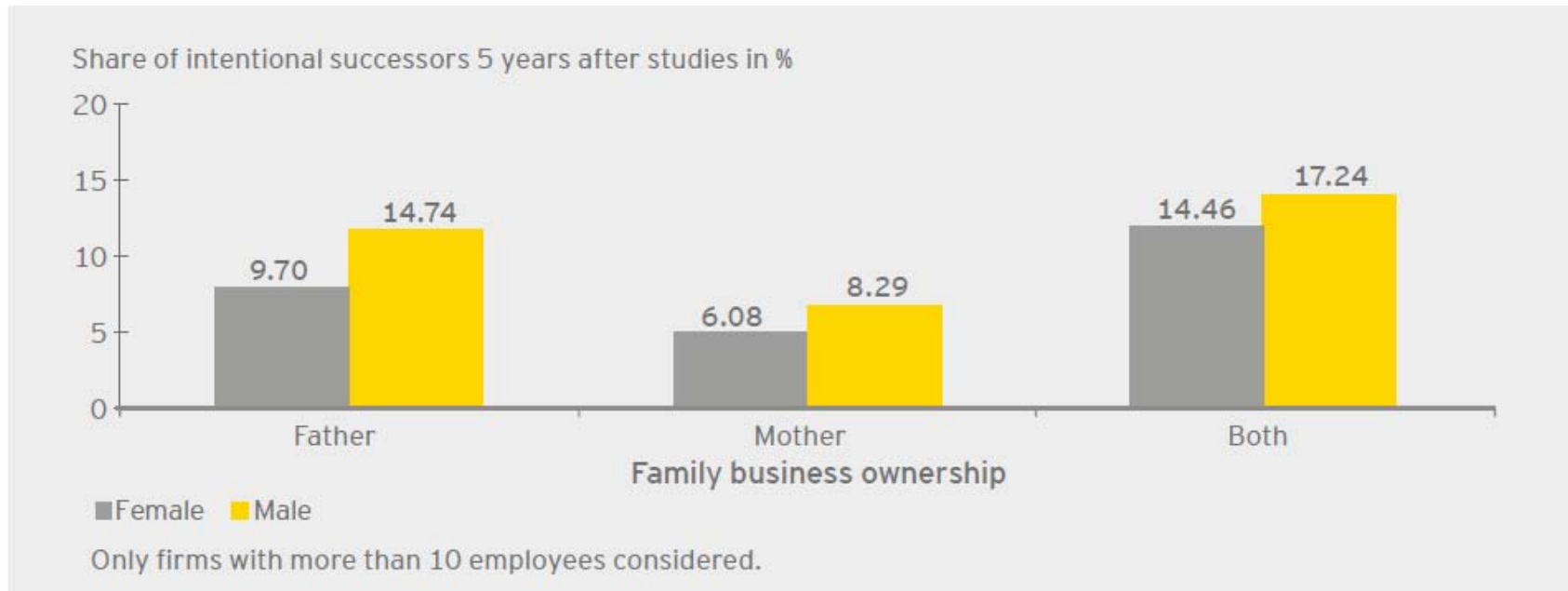


Je höher die Steuerbelastung bei einer Nachfolge (Erbschafts- und Schenkungssteuer), desto niedriger sind die Nachfolgeabsichten.

CFB-HSG



## Geschlecht: Eltern und Kinder

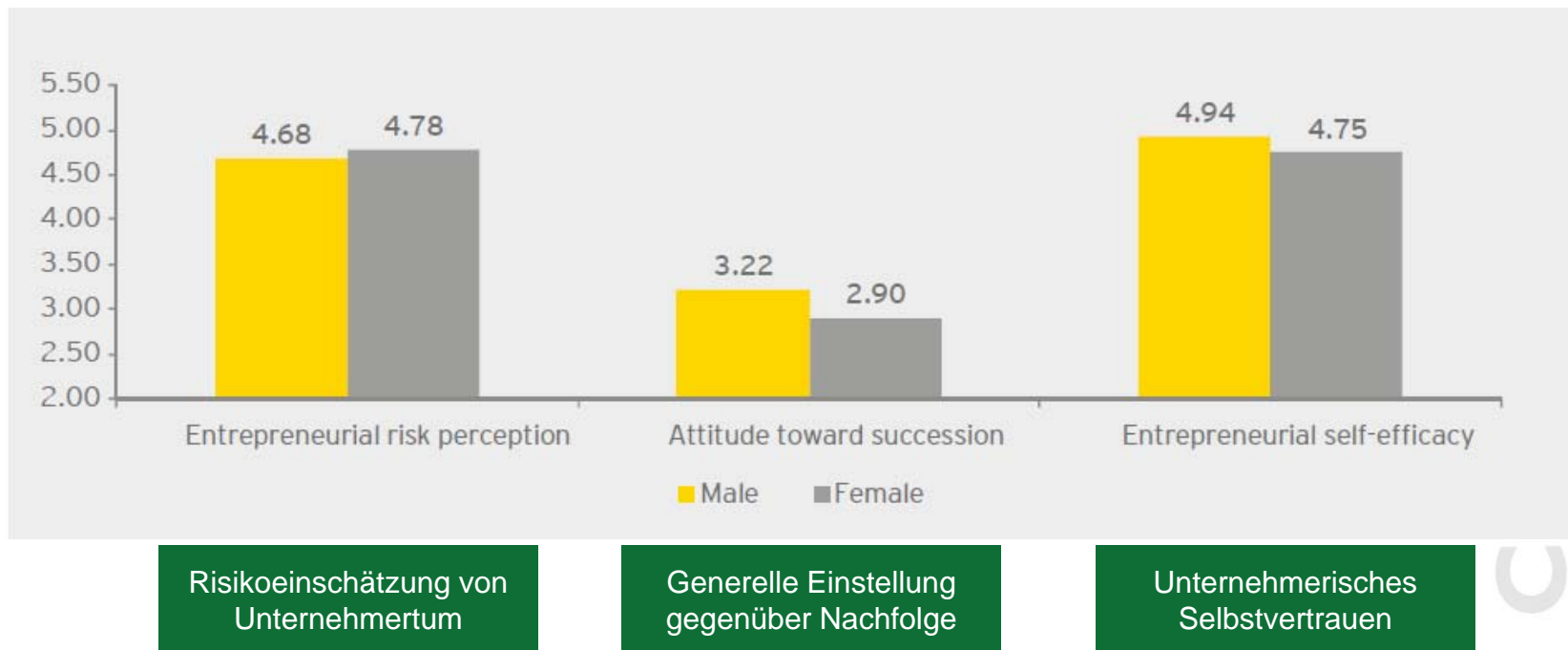


- Frauen haben generell niedrigere Nachfolgeabsichten
- Kein "gleiches Geschlecht Effekt"
- Der "Gender Gap" ist am grössten, wenn nur der Vater das Familienunternehmen besitzt (ca. 35%)



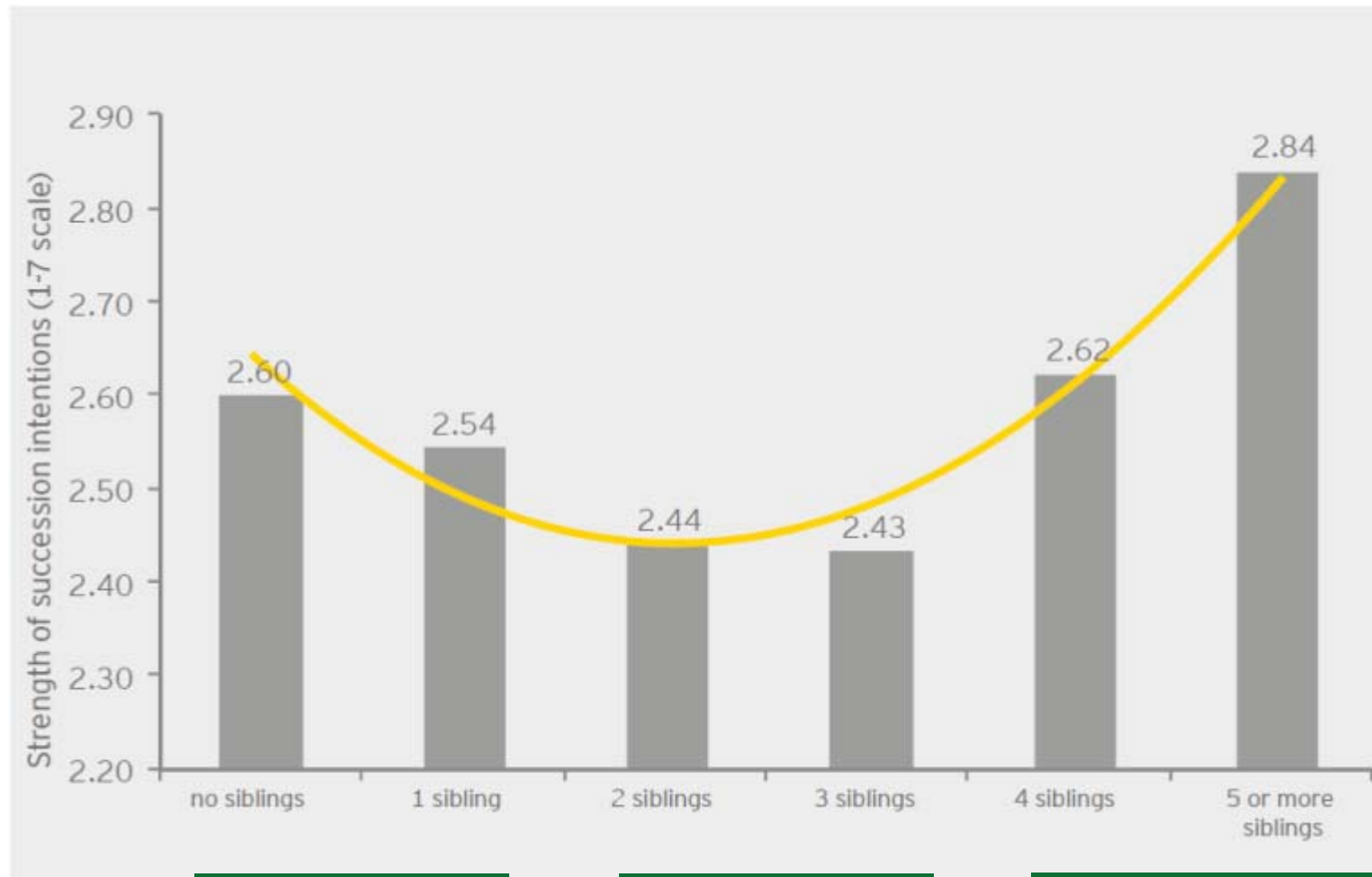
## Gender Gap: Mögliche Erklärungen

- Maskulinität in der Gesellschaft: Schwache Erklärungskraft
- “Primogenitur”: Erklärt den Gap teilweise
- Es gibt jedoch klare Unterschiede bei persönlichen Einstellungen und Überzeugungen:





# Geburtenreihenfolge



Der  
"natürliche/logische  
Nachfolger"

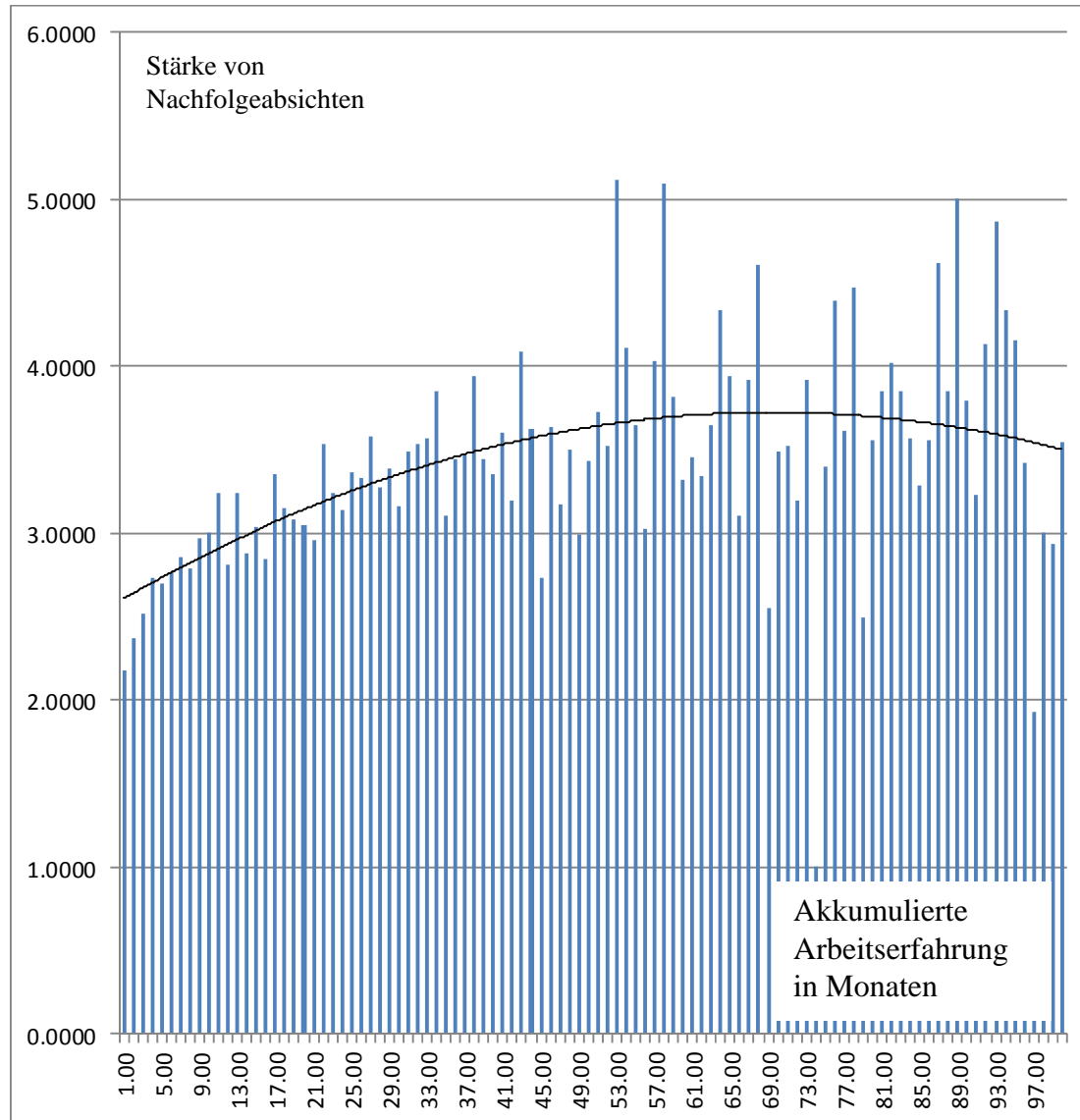
Mögliche  
Nachfolgeoptionen  
durch Geschwister  
blockiert

Der "Familien-Club":  
Jobs für  
Familienmitglieder als  
Ziel

CFB-HSG



# Einführung ins Familienunternehmen



- Sollten Kinder im Unternehmen arbeiten? Ja.
- In welchem Alter sollten sie damit anfangen? Irrelevant.
- Wie viel sollten sie insgesamt arbeiten?

Es gibt einen richtigen Zeitpunkt für die Nachfolge.





# Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

CFB-HSG



# Was beeinflusst Nachfolgeabsichten?

Treiber	Positiver Einfluss	Negativer Einfluss
Individuelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studienfach (Wirtschaft)</li> <li>• Geschlecht: Männlich</li> <li>• Emotionale Verbindung zum Familienunternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht: Weiblich</li> <li>• Unternehmerisches Selbstvertrauen (führt zur Unternehmensgründung)</li> <li>• Kontrollüberzeugungen</li> </ul>
Familieebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meinung der Eltern zu einer unternehmerischen Karriere</li> <li>• Familientradition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familienzusammenhalt</li> </ul>
Unternehmens-ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensgrösse</li> <li>• Unternehmensperformance</li> <li>• Anzahl der Unternehmen, die von der Familie gehalten werden</li> <li>• Arbeitserfahrung im Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht des unternehmerischen Elternteils</li> </ul>
Institutionelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektivismus in der Gesellschaft</li> <li>• Unsicherheitsvermeidung</li> <li>• Bedeutung von Macht und Hierarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerbelastung</li> </ul>
	Ambivalenter Einfluss	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohlstand einer Nation</li> <li>• Geburtenreihenfolge</li> <li>• Kumulierte Arbeitserfahrung</li> <li>• Nachfolge-Dilemmas: Das Individuum versus die Gesellschaft</li> <li>• Erwartungen bezüglich eines "Familienrabatts"</li> </ul>	

Erkenntnisse kombiniert aus beiden "Coming Home or Breaking Free" Studien



# Handlungsempfehlungen für Unternehmerfamilien

- Es ist nicht selbstverständlich, dass Kinder Nachfolger werden wollen  
*Die "Konkurrenz" für die Nachfolgekarriere ist hart: Die Alternativen sind zahlreich und attraktiv.*
- Nachfolgeabsichten müssen im grösseren Zusammenhang gesehen werden  
*Kultur, Steuern, und Wohlstand sind ebenfalls wichtig.*
- Sich der Bedeutung von Geschlecht bewusst sein  
*Was könnte Töchter von der Nachfolge abhalten?*
- Die Geburtenreihenfolge muss berücksichtigt werden.  
*Gibt es einen fähigen und motivierten Nachfolger/Nachfolgerin, der/die von der Familienstruktur ausgebremst wird?*
- Kinder Erfahrung im Unternehmen sammeln lassen – egal ab wann.  
*Irgendwann muss jedoch eine Nachfolgeentscheidung getroffen werden, da mit sehr viel kumulierter Arbeitserfahrung die Nachfolgeabsichten wieder nachlassen.*

Wir empfehlen Eltern und Kindern, in einen offenen und konstruktiven Dialog zu treten, in welchem alle Aspekte einer potentiellen Nachfolge diskutiert werden können. Es gilt, die beste Lösung für die einzelnen Personen, die Familie als Ganzes, und für das Unternehmen zu finden.



# Kontakt Daten und weitere Informationen

## Die Studie:

*Zellweger, T., Sieger, P. & Englisch, P. (2015). Coming Home or Breaking Free: A closer look at the succession intentions of next-generation family business members. Ernst & Young and Center for Family Business at the University of St. Gallen.*



Prof. Dr. Thomas Zellweger

Inhaber des Lehrstuhls für  
Familienunternehmen  
Universität St.Gallen  
Center for Family Business

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



Prof. Dr. Philipp Sieger

Assistenzprofessor  
Universität St.Gallen  
Center for Family Business

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



Peter Englisch

Global Leader  
Family Business Initiative  
EY

[peter.englich@de.ey.com](mailto:peter.englich@de.ey.com)

CFB-HSG