

# Stolpersteine bei der familieninternen Unternehmensübergabe

Nachfolgestudie 2026



# Inhalt

- 3 Vorwort
- 5 Nachfolgekandidaten von Familienunternehmen im Fokus
- 9 Gründe für das Scheitern von familieninternen Nachfolgen
  - 11 «Nicht können» – mangelnde Fähigkeiten oder Ressourcen
  - 13 «Nicht wollen» – mangelnde Nachfolgebereitschaft
  - 14 «Nicht dürfen» – restriktive familiäre/strukturelle Rahmenbedingungen
- 16 Fazit: Kein Selbstläufer
- 17 Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber

**Nachfolgestudie 2026**

Bitte beachten Sie die wichtigen rechtlichen Informationen am Ende der Publikation.

**Autoren**

Pascal Zumbühl, UBS Switzerland AG  
Dr. Marie Klein, CFB-HSG

**Redaktion**

Christine Mumenthaler  
Agnes Zavala

**Redaktionsschluss**

5. März 2026

**Design**

CIO Content Design

**Titelbild**

UBS Image Database

**Sprachen**

Deutsch, Französisch, Italienisch

**Kontakt**

ubs-cio-wm@ubs.com

# Vorwort

Die Schweizer Unternehmenslandschaft ist stark von Familienunternehmen geprägt: Rund zwei Drittel aller KMU bezeichnen sich als Familienunternehmen – das entspricht in etwa 350 000 Familienbetrieben in der Schweiz. Sie befinden sich mehrheitlich im Besitz einer oder mehrerer Familien und oft liegt der Fokus auf dem Erhalt des Unternehmens in der Hand der Familie. Damit Letzteres gelingt, bedarf es einer geordneten Nachfolgeplanung. In den nächsten fünf Jahren steht laut einer UBS-Umfrage fast jedes dritte KMU vor einer Eigentumsübergabe; bis Ende 2030 dürften somit etwa 112 000 Familienunternehmen einen Generationenwechsel anstreben. Bei einer Übertragungsquote von 65 Prozent entspricht dies etwa 73 000 effektiv vollzogenen Übernahmen von Familienunternehmen in den nächsten fünf Jahren.<sup>1</sup> Angesichts dieser Dimensionen sind fundierte Kenntnisse über die Herausforderungen der familieninternen Nachfolge heute wichtiger denn je.

Unsere dritte Ausgabe der Nachfolgestudie wirft einen frischen Blick auf die Herausforderungen der familieninternen Übergabe – und stellt dabei die Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten von Familienunternehmen selbst ins Zentrum. Ihre Bedürfnisse und Motivationen zur Übernahme des Familienunternehmens sind ein wichtiges Puzzleteil beim FBO («Family-Buy-out»). Die Studie zeigt,

dass sich zwar einige Stolpersteine bei der familieninternen Übergabe durch eine aktive und vorausschauende Nachfolgeplanung angehen lassen, doch die Prüfung alternativer Nachfolgeoptionen ist notwendig.

Diese Studie ist ein gemeinsames Werk des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) und des Chief Investment Office (CIO) von UBS und baut auf einer langjährigen Forschungskoooperation zwischen dem CFB-HSG und der früheren Credit Suisse auf. Sie unterstreicht das Engagement von UBS, Unternehmer in allen Phasen aktiv zu begleiten – von der Gründung bis zur Nachfolge und darüber hinaus. Gerade bei emotionalen Themen wie der Unternehmensnachfolge braucht es Weitblick und einen starken Partner an der Seite.

Wir laden Sie ein, die Erkenntnisse dieser Studie für Ihre eigene Nachfolgeplanung zu nutzen, um die Komplexitäten der familieninternen Unternehmensnachfolge zu meistern.

**Patrick Forte**

Leiter  
Corporate Finance Schweiz  
UBS Switzerland AG

**Prof. Dr. Thomas Zellweger**

Geschäftsführender Direktor  
KMU-HSG und CFB-HSG  
Universität St. Gallen

<sup>1</sup> Siehe UBS und CFB-HSG (2026). Unternehmensnachfolge in der Schweiz: Worum geht es?



# Grundriss der Studie

Die vorliegende Studie untersucht die Nachfolgethematik aus der Perspektive der potenziellen Nachfolger in Familienunternehmen. Nach einer Analyse der Bedürfnisse und Motivationen der Nachfolgekandidaten werden die Beweggründe für eine Übernahme des Familienunternehmens sowie die Erwartungen der Firmeninhaber an potenzielle Nachfolger untersucht. Anschliessend werden die zentralen Risiken für das Scheitern einer familieninternen Nachfolge identifiziert und praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber abgeleitet. Grundlage der Ergebnisse ist eine Umfrage bei über 50 Nachfolgekandidaten in Familienunternehmen vom September 2025 (siehe Methodologie-Box).

Box 1

## Methodologie der Studie

An der Umfrage beteiligten sich insgesamt 52 potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger von Familienunternehmen. 94 Prozent der Umfrageteilnehmer sind direkte Nachkommen des aktuellen Firmeninhabers – also der Sohn oder die Tochter – und die Mehrheit der Umfrageteilnehmer ist männlich (65 Prozent). Zum Zeitpunkt der Befragung im September 2025 waren die Befragten im Durchschnitt 27 Jahre alt – und damit Teil einer Generation, die sich überwiegend noch in Ausbildung, im Studium oder in den ersten Berufsjahren befindet. Der Online-Fragebogen wurde primär an aktuelle und ehemalige Mitglieder des HSG-Studentenvereins «Family Business Club» versendet, die alle einen Bezug zu einem Familienunternehmen haben.

Rund 52 Prozent der Befragten sind derzeit nicht oder noch nicht im Familienunternehmen tätig, 38 Prozent arbeiten bereits aktiv mit und 10 Prozent waren früher involviert. 52 Prozent werden mit einem KMU (1 bis 249 Mitarbeitende) und 48 Prozent mit einem Grossunternehmen (250 oder mehr Mitarbeitende) mit der Nachfolge des Familienunternehmens in Verbindung gebracht.



### 52 Nachfolgekandidaten von Familienunternehmen

Im September 2025 teilten 52 Nachfolgekandidaten von Familienunternehmen in unserer Umfrage ihre Einschätzungen zur familieninternen Nachfolge.




### Fünfteilige Studienreihe

Diese Studie ist die dritte Ausgabe einer fünfteiligen Serie zum Thema Unternehmensnachfolge.



### Langjährige Kooperation mit dem CFB-HSG

Bereits in den Vorgängerstudien 2009, 2013, 2016 und 2022 wurden bedeutende Fragen rund um das Thema Unternehmensnachfolge untersucht.

A large background image featuring a portrait of a young woman with shoulder-length blonde hair, wearing a white collared shirt and a dark blazer. She is looking off to the right with a thoughtful expression. The background is a blurred cityscape at dusk or dawn.

# Nachfolgekandidaten von Familienunter- nehmen im Fokus



Den Bedürfnissen und Motivationen der Nachfolgegeneration wird bei der familieninternen Übergabe oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, obschon diese ein wichtiges Puzzleteil im Nachfolgeprozess darstellen. Wir haben Nachfolgekandidaten zu ihren Bedürfnissen bei der Ausübung ihrer künftigen Arbeit – egal ob im Familienunternehmen oder anderswo – befragt. Die Umfrage zeigt, dass klassische Anreizsysteme allein nicht (mehr) ausreichen dürften, um sie für eine Arbeit im Familienunternehmen zu motivieren (Abbildung 1).

- » **Sinnstiftende Arbeit** (98 Prozent) und eine **gute Unternehmenskultur** (98 Prozent) sind für fast die gesamte Nachfolgegeneration wichtig.
- » Die hohe Bedeutung von **Innovations- und Gestaltungsmöglichkeiten** (96 Prozent) sowie **professionelle Weiterbildung** (94 Prozent) zeigt, dass die Nachfolger durchaus bereit sind, sich aktiv einzubringen und die Zukunft eines Unternehmens mitzugestalten.
- » Die hohe Bedeutung von **Flexibilität** (94 Prozent) und einer **guten Work-Life-Balance** (87 Prozent) entspricht den Erwartungen an moderne Arbeitswelten. Sie sind ein wichtiger Hebel, um die nächste Generation für das Unternehmen zu gewinnen.

Abbildung 1

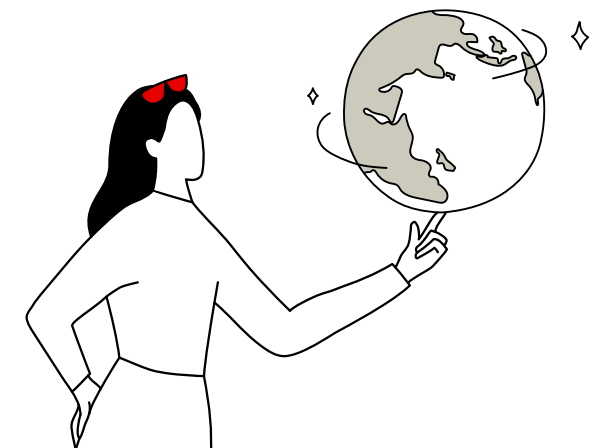
### Finanzielle Anreize und Sicherheit sind nachrangig

Bedeutung bei Ausübung der zukünftigen Arbeit – egal, ob innerhalb oder ausserhalb des eigenen Familienunternehmens, in Prozent



- » **Finanzielle Anreize** (69 Prozent) und **Arbeitsplatzsicherheit** (65 Prozent) sind nicht unwichtig, jedoch von untergeordneter Bedeutung. Männliche Nachfolgekandidaten legen mehr Wert auf finanzielle Anreize (80 Prozent gegenüber 53 Prozent), Kandidatinnen auf Arbeitsplatzsicherheit (82 Prozent gegenüber 59 Prozent).

Interessanterweise unterscheiden sich die befragten Nachfolgekandidaten mit ihren Bedürfnissen in gewisser Weise von ihren Altersgenossen. Internationale Studien zeigen, dass für Millennials und die Generation Z finanzielle Unabhängigkeit und Jobsicherheit stärker gewichtet werden als etwa Weiterbildungsmöglichkeiten.<sup>2</sup> Viele Nachfolgekandidaten wachsen hingegen in einem Umfeld auf, in dem sie finanziell bereits abgesichert sind und sie auch Aussicht auf eine «sichere» Arbeitsstelle haben, weshalb andere Bedürfnisse und Motivationen in den Vordergrund rücken.



<sup>2</sup> Siehe Deloitte (2025). Gen Z and Millennial Survey – Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being.

Quellen: HSG, UBS



Bei den Beweggründen für die Übernahme des Familienunternehmens zeigt sich gemäss Umfrage zudem, dass die meisten Nachfolgekandidaten – besonders Frauen – vor allem intrinsisch motiviert sind (Abbildung 2).

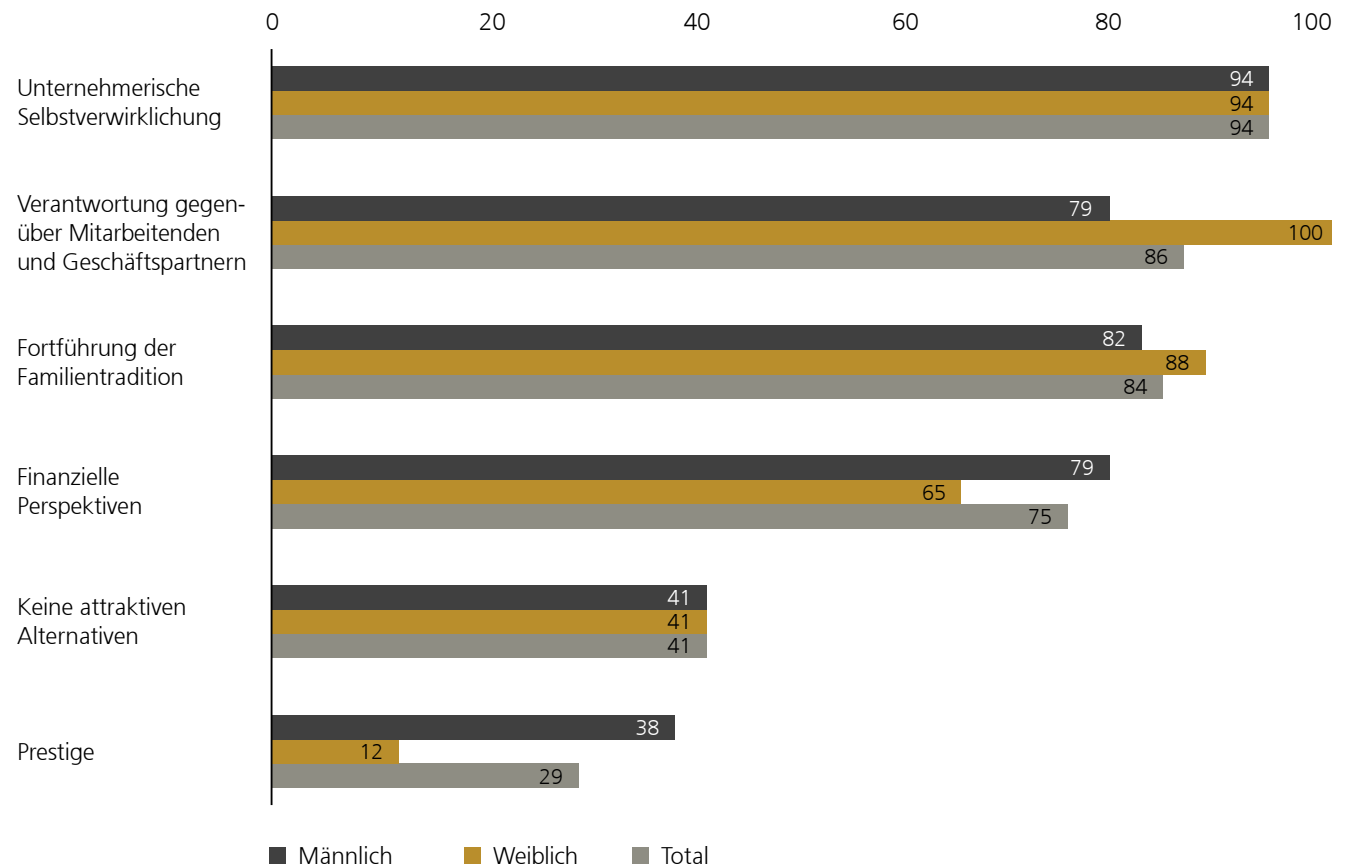
- » **Unternehmerische Selbstverwirklichung** (94 Prozent), **Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und Geschäftspartnern** (86 Prozent) und die **Fortführung der Familientradition** (84 Prozent) sind die wichtigsten Beweggründe für eine Übernahme. Weibliche Nachfolgekandidaten gewichten diese intrinsischen Motive insgesamt etwas stärker als ihre männlichen Kollegen.
- » **Finanzielle Perspektiven** (75 Prozent) sowie **Prestige** (29 Prozent) sind weniger ausschlaggebend für die Übernahmeentscheidung. Männliche Nachfolgekandidaten legen auf finanzielle Aspekte und Prestige jedoch mehr Wert als ihre weiblichen Kolleginnen.

Neben den eigenen Bedürfnissen und Motivationen der Nachfolgekandidaten ist auch die Erwartungshaltung der jetzigen Firmeninhaber gegenüber potenziellen Nachfolgern entscheidend. Werden die Anforderungen der Firmeninhaber an die Nachfolgekandidaten als zu hoch wahrgenommen, kann dies für eine Übernahme abschreckend wirken. Aus Sicht der Nachfolgekandidaten

Abbildung 2

### Intrinsisch motivierte Nachfolger

Beweggründe/Motivation für eine mögliche Übernahme des Familienunternehmens, nach Geschlecht der Nachfolgekandidaten, in Prozent



Quellen: HSG, UBS



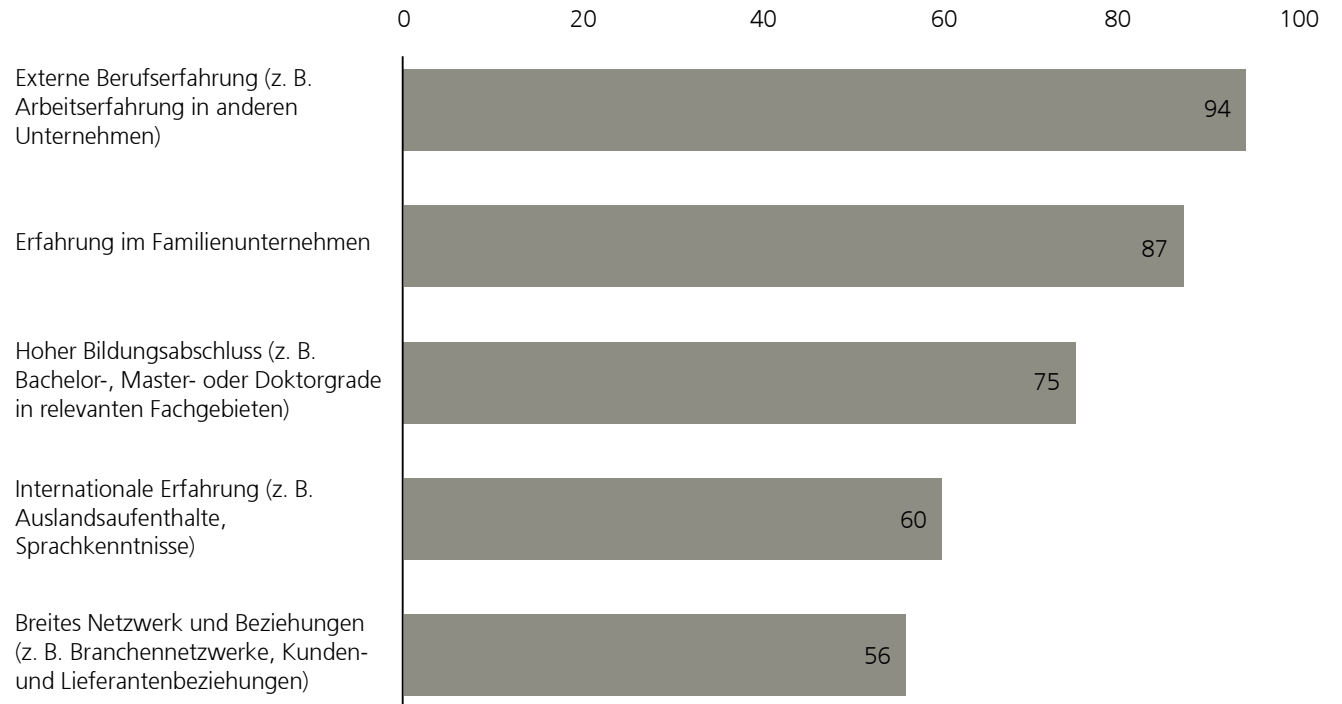
legen die jetzigen Firmeninhaber vor dem Stellenantritt vor allem Wert auf jegliche Art von beruflicher Erfahrung (Abbildung 3) – noch vor einem hohen Bildungsabschluss in einem relevanten Fachgebiet:

- » **Externe Berufserfahrung** (94 Prozent) und **Erfahrung im Familienunternehmen** (87 Prozent) gelten in der Wahrnehmung der Nachfolgekandidaten als wichtigste Voraussetzungen. Externe Berufserfahrung wird als wichtiger Baustein für unternehmerische Reife und frische Impulse gesehen, während die Erfahrung im Familienunternehmen die Identifikation und das Verständnis für interne Abläufe stärkt.
- » **Hoher Bildungsabschluss** (75 Prozent) und **internationale Erfahrung** (60 Prozent) werden ebenfalls als relevant eingeschätzt, jedoch deutlich häufiger in Grossunternehmen als in KMU. Das kann daran liegen, dass Grossunternehmen komplexer sind, internationaler agieren und höhere Anforderungen an Führung und Management stellen.
- » Ein **breites Netzwerk** (56 Prozent) wird von über der Hälfte als wichtig angesehen, kann aber auch nach dem Stellenantritt im Familienunternehmen ausgebaut werden.

Abbildung 3

### Anforderungen von Firmeninhabern


Anforderungen der Firmeninhaber an Nachfolgekandidaten hinsichtlich vorzuweisender Meilensteine und Kriterien vor dem Stellenantritt im Familienunternehmen (aus Sicht der Nachfolgekandidaten), in Prozent



Quellen: HSG, UBS



**Lesebeispiel:** 94 Prozent der Nachfolgekandidaten gehen davon aus, dass der Firmeninhaber externe Berufserfahrung vor dem Stellenantritt als wichtiges Auswahlkriterium betrachtet.

A photograph of a man with a beard and grey hair, wearing a blue suit jacket over a white shirt, sitting on a yellow leather sofa. He is holding a black mobile phone to his ear and looking off to the side. The room is dimly lit with warm, ambient lighting from lamps and a plant in a pink pot on a side table.

# Gründe für das Scheitern von familieninternen Nachfolgen



In der Praxis zeigt sich, dass bei vielen Nachfolgekandidaten Unsicherheiten bezüglich der Übernahme des Familienunternehmens bestehen: Von den befragten Nachfolgekandidaten (Durchschnittsalter: 27 Jahre) waren sich zum Zeitpunkt der Umfrage lediglich 19 Prozent sicher, dass sie das Unternehmen übernehmen werden. Bei den Millennials (Jahrgänge 1980 bis 1995) lag dieser Wert bei 37 Prozent, während er bei der Generation Z (Jahrgänge 1996 bis 2010) bei 9 Prozent liegt. Nur 12 Prozent der weiblichen Nachfolgekandidaten sind sicher, dass sie das Familienunternehmen übernehmen werden – bei ihren männlichen Kollegen ist dieser Wert doppelt so hoch (Abbildung 4).

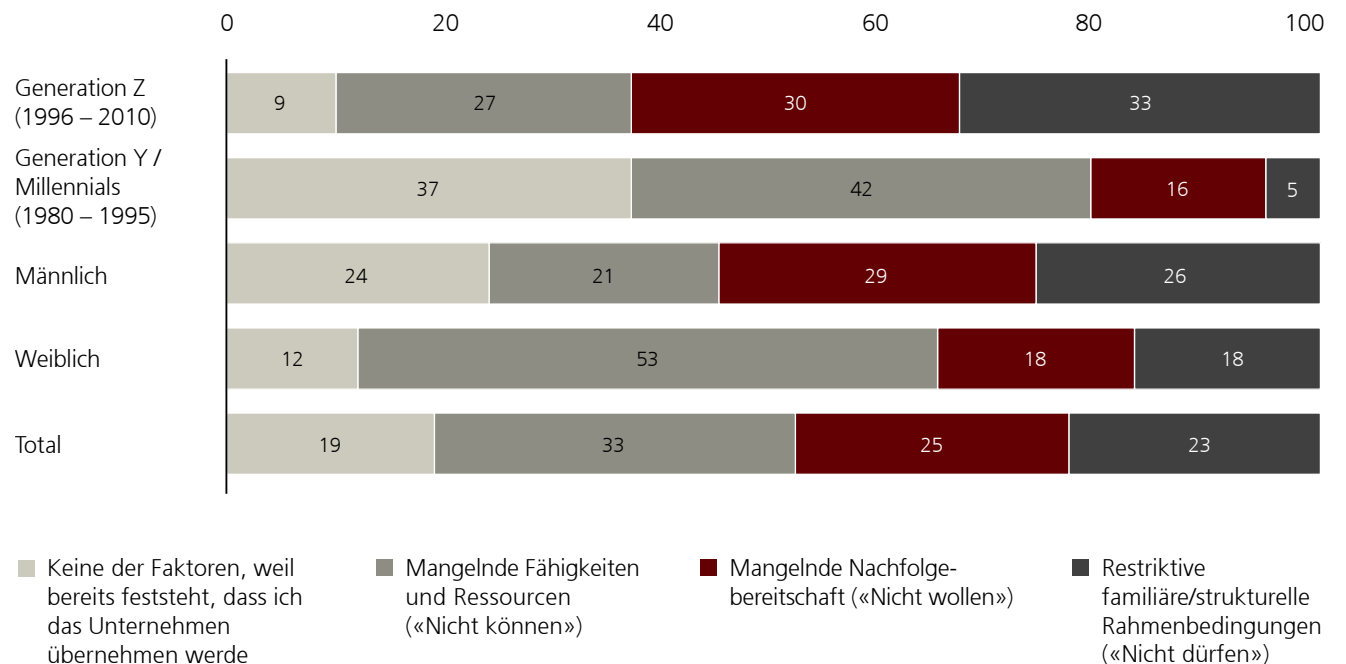
Für die Mehrheit besteht damit weiterhin die Möglichkeit, dass die Nachfolge entweder durch ein anderes Familienmitglied oder ausserhalb der Familie erfolgt. Die Ursache für das Scheitern einer familieninternen Unternehmensnachfolge sind ebenso vielfältig wie die beteiligten Personen. Dennoch lassen sich drei Hauptgründe identifizieren:

1. **«Nicht können»:** Mangelnde Fähigkeiten und Ressourcen zur Übernahme (33 Prozent)
2. **«Nicht wollen»:** Fehlendes Interesse an der Übernahme (25 Prozent)
3. **«Nicht dürfen»:** Restriktive familiäre beziehungsweise strukturelle Rahmenbedingungen (23 Prozent)

Abbildung 4

### Risiken für Nicht-Nachfolge gemäss potenziellen Nachfolgern

Hauptrisiko für Scheitern der Unternehmensnachfolge durch die befragten Nachfolgekandidaten, nach Alter/Generation und Geschlecht der Nachfolgekandidaten, in Prozent



Quellen: HSG, UBS



## «Nicht können» – mangelnde Fähigkeiten oder Ressourcen

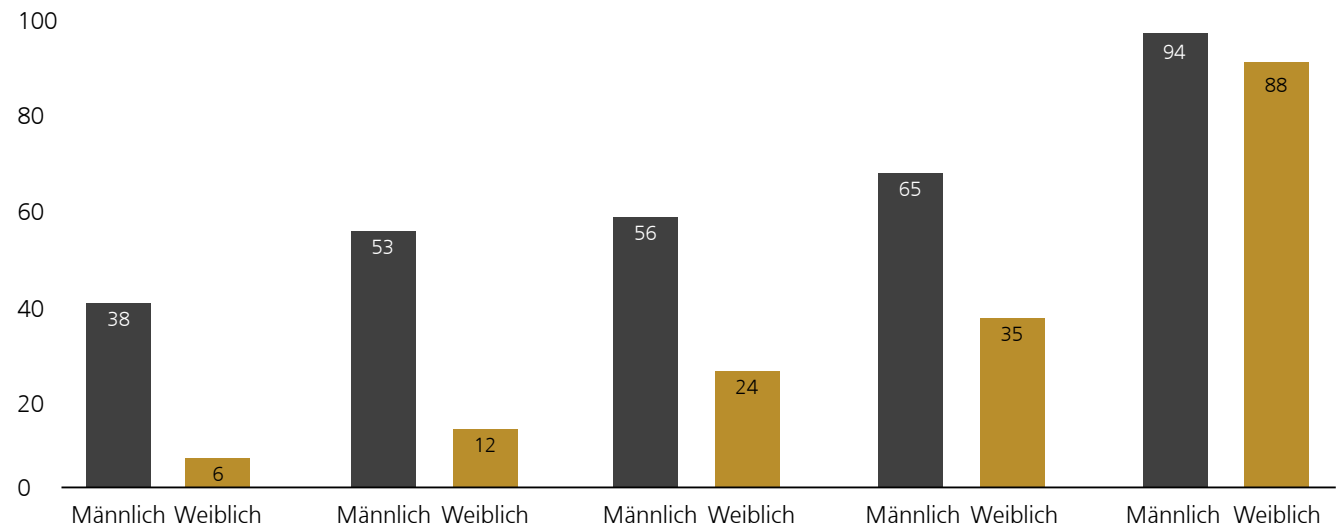
Für weibliche Nachfolgekandidaten stellen mangelnde wahrgenommene Fähigkeiten oder Ressourcen die grösste Hürde für eine Nicht-Übernahme des Familienunternehmens dar (53 Prozent gegenüber 21 Prozent bei Männern; Abbildung 4). Eine gute Nachricht vorweg: Diese Hürden lassen sich durch eine aktive und vorausschauende Nachfolgeplanung weitestgehend adressieren. Konkret zeigt Abbildung 5:

» **Fehlende finanzielle Mittel** werden von weiblichen Nachfolgekandidatinnen deutlich häufiger als Hürde genannt als von ihren männlichen Kollegen. Gründe können unterschiedliche finanzielle Ausgangslagen, vorsichtigere Selbsteinschätzung oder weniger Erfahrungen im Umgang mit Finanzen sein – Letzteres bestätigen die Umfrageresultate in Abbildung 5. Diese Hürde kann oft durch Erbvorzug oder Schenkung seitens des Firmeninhabers entschärft werden. Es setzt allerdings voraus, dass der Firmeninhaber nach der Übergabe finanziell abgesichert ist. So verlassen sich Frauen bei der Unternehmensübernahme etwas häufiger auf eine Schenkung und/oder Erbvorzug als Männer – bei beiden Geschlechtern ist die Erwartung einer Schenkung und/oder eines Erbvorzugs weitverbreitet (Abbildung 6).

Abbildung 5

### Finanzielle Hürden und mangelnde Fachkenntnisse

Zustimmungsgrad der Nachfolgekandidaten, nach Geschlecht der Nachfolgekandidaten, in Prozent



“ Ich verfüge aktuell über ausreichend finanzielle Mittel, um die Unternehmensübernahme zu realisieren.

“ Ich habe Erfahrung im Umgang mit Finanzierung und Investitionen.

“ Ich kann die finanziellen Risiken einer Unternehmensübernahme realistisch einschätzen.

“ Ich verfüge über umfangreiche Kenntnisse der Branche, in der das Familienunternehmen tätig ist.

“ Ich traue mir zu, strategische Entscheidungen für die zukünftige Entwicklung des Familienunternehmens treffen zu können.

Quellen: HSG, UBS



» **Mangelndes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten** ist besonders bei weiblichen Nachfolgekandidatinnen ausgeprägt. Sie schätzen ihre Kompetenzen in Finanzen, ihre Branchenkenntnisse und strategischen Fähigkeiten deutlich geringer ein als männliche Nachfolgekandidaten. Studien zeigen, dass Frauen ihre eigenen Fähigkeiten häufig unterschätzen, obwohl objektive Kriterien meist keine signifikanten Unterschiede zu männlichen Nachfolgern erkennen lassen.<sup>3</sup> Diese verzerrte

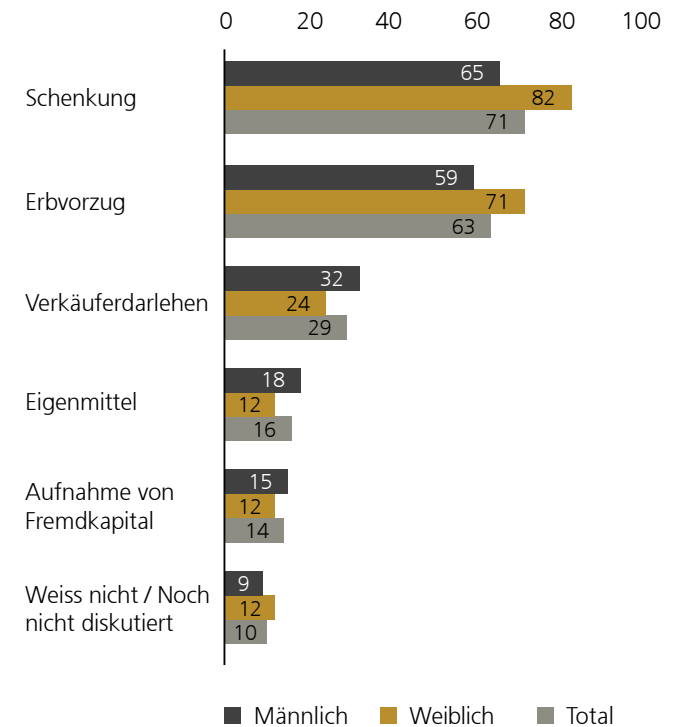
Selbsteinschätzung kann die Karriereentscheidungen beeinflussen und stellt eine zentrale Hürde auf dem Weg zur Unternehmensnachfolge dar. Dabei gilt es zu beachten, dass die familieninterne Übergabe typischerweise einem mehrjährigen Entwicklungsprozess entspricht, in dessen Verlauf der Nachfolger respektive die Nachfolgerin schrittweise in die neue Rolle hineinwächst – im Gegensatz zur meist deutlich schnelleren, transaktionsorientierten Übergabe beim Verkauf an Aussenstehende.



Abbildung 6

### Grossteil erwartet Schenkung und/oder Erbvorzug – besonders Frauen

Finanzierung der Übernahme, nach Geschlecht der Nachfolgekandidaten, in Prozent



Quellen: HSG, UBS

<sup>3</sup> Siehe Jann, B. & Hupka-Brunner, S. (2020). Warum werden Frauen so selten MINT-Fachkräfte? Zur Bedeutung der Differenz zwischen mathematischen Kompetenzen und Selbstkonzept. Universität Bern. Exley, C. L., & Kessler, J. B. (2022). The gender gap in self-promotion. Quarterly Journal of Economics, 137(3), 1345 – 1381. Bordalo, P., Coffman, K., Gennaioli, N., & Shleifer, A. (2019). Beliefs about gender. American Economic Review, 109(3), 739 – 773.



### «Nicht wollen» – mangelnde Nachfolgebereitschaft

Obwohl 79 Prozent der Nachfolgekandidaten entweder ein eher grosses oder sehr grosses Interesse an der Übernahme des Familienunternehmens zeigen, ist eine familieninterne Nachfolge keineswegs garantiert (Abbildung 7). Wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen eröffnen potenziellen Nachfolgern immer mehr Möglichkeiten, auch ausserhalb des Familienunternehmens eine attraktive eigene Karriere zu verfolgen. Vor allem jüngere Nachfolgekandidaten sind dafür offen – womöglich, weil sie altersbedingt in ihrer Karriereplanung weniger fortgeschritten sind.

» **Wunsch nach eigener Karriere:** Deutlich mehr Millennials (Jahrgänge 1980 bis 1995) bekunden ein sehr grosses Interesse an der Unternehmensnachfolge (42 Prozent) gegenüber Vertretern der Generation Z (Jahrgänge 1996 bis 2010), bei denen dieser Anteil lediglich 12 Prozent beträgt. Ob dieser Unterschied tatsächlich auf generationsspezifische Einstellungen zurückzuführen oder vielmehr altersbedingt ist, lässt sich nicht abschliessend beurteilen. Wie hoch das Nachfolgeinteresse der Millennials vor 15 Jahren war, ist nicht bekannt. Wie Abbildung 8 zeigt, nennt die Generation Z zum Zeitpunkt der Befragung aber deutlich häufiger den Wunsch nach einer Karriere ausserhalb des Familienunternehmens als Grund gegen eine Übernahme (73 Prozent), während dieser Anteil bei den Millennials lediglich 11 Prozent beträgt. Dass nur 4 Prozent der Befragten fehlendes

Interesse an Unternehmertum als Hinderungsgrund nennen, spricht für die starke unternehmerische Prägung der Nachfolgekandidaten. Die Ergebnisse könnten darauf hindeuten, dass viele potenzielle Nachfolger die Gründung eines eigenen Unternehmens als attraktive Alternative zur Übernahme des Familienbetriebs sehen.

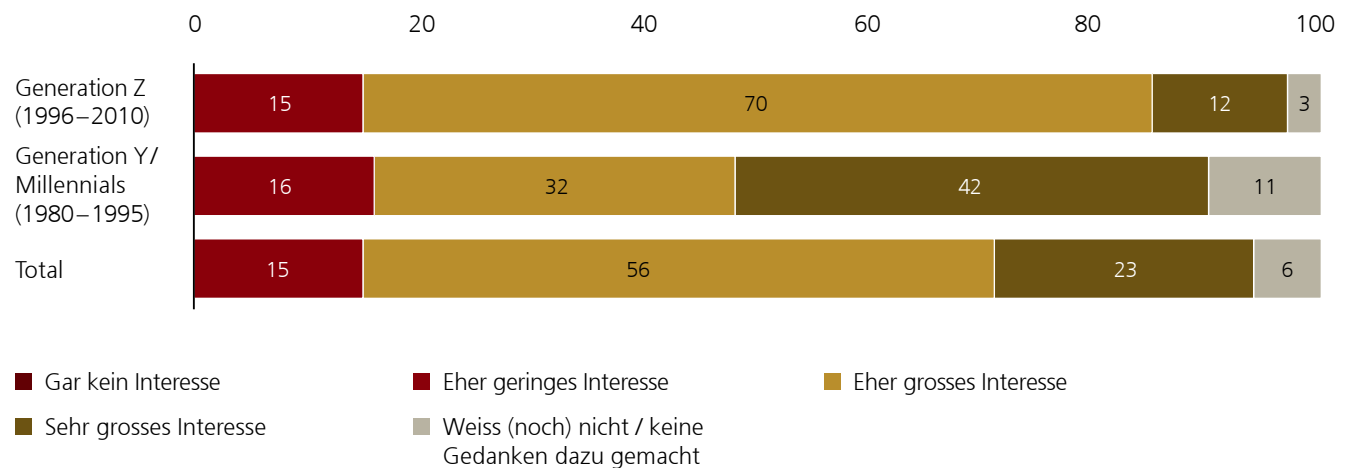
» **Familiäre Konflikte:** Eine hohe Nachfolgebereitschaft kann innerhalb der Familie auch zu Konflikten führen – insbesondere dann, wenn mehrere

nachfolgewillige Familienmitglieder für die Unternehmensnachfolge infrage kommen und einzelne Kandidaten, etwa aufgrund fehlender Eignung, nicht berücksichtigt werden. Insgesamt betrachten 46 Prozent der befragten Nachfolgekandidaten familiäre Konflikte als Hinderungsgrund für die Übernahme des Familienunternehmens; dieses Argument wird ebenfalls besonders häufig von jüngeren Nachfolgekandidaten genannt.

Abbildung 7

#### Mehrheitlich Interesse, aber ...

Interesse an der Übernahme des Familienunternehmens, nach Alter/Generation der Nachfolgekandidaten, in Prozent



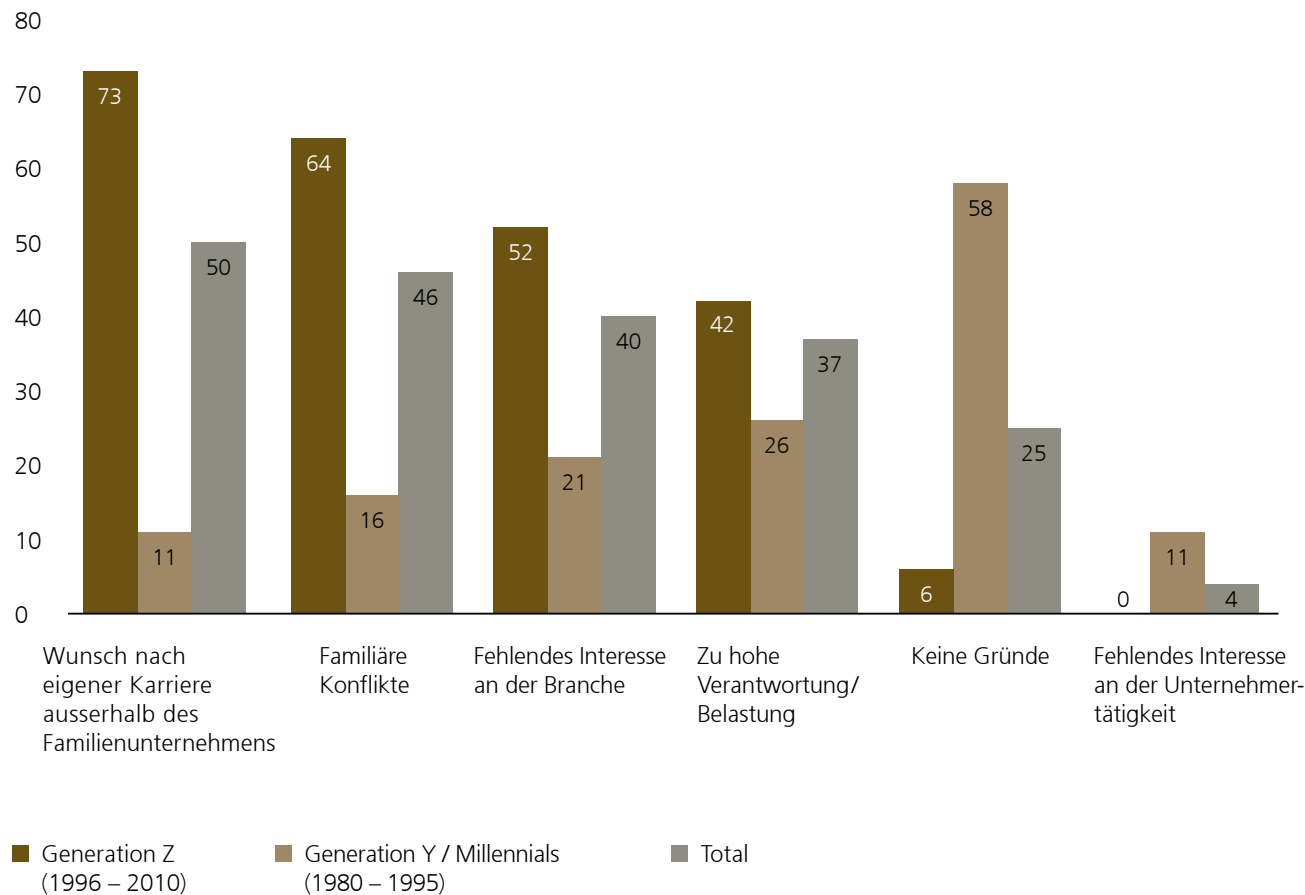
Quellen: HSG, UBS



Abbildung 8

## 50 Prozent äussern Wunsch nach eigener Karriere

Persönliche Gründe gegen eine Übernahme des Familienunternehmens, nach Alter/Generation der Nachfolgekandidaten, in Prozent



Quellen: HSG, UBS

## «Nicht dürfen» – restriktive familiäre/strukturelle Rahmenbedingungen

Familiäre und strukturelle Rahmenbedingungen können den Erfolg einer familieninternen Übergabe ebenfalls beeinflussen. In der Umfrage berichteten 71 Prozent der Nachfolgekandidaten, dass es innerhalb ihrer Familie mehrere potenzielle Nachfolgekandidaten gibt. Dieser Umstand muss die Nachfolge zwar nicht zwangsläufig erschweren, birgt jedoch ein erhöhtes Konfliktpotenzial. Gleichzeitig sehen 50 Prozent der Befragten pflichteilgeschützte Erben als Risiko für die Nachfolge (Abbildung 9). Diese können bei unzureichender Vorbereitung auf den Erbfall die Übergabe blockieren und sogar den Fortbestand des Unternehmens gefährden: Oft ist ein Grossteil des Vermögens von Firmeninhabern im Unternehmen gebunden, sodass Teile oder gar das gesamte Unternehmen liquidiert werden müssten, um die Pflichtteile der Nicht-Nachfolger zu bedienen.

Starre Regeln können die familieninterne Übergabe zusätzlich erschweren. Traditionelle Regeln wie Primogenitur (Vorrang des Erstgeborenen) oder klassische Rollenbilder scheinen heutzutage in Familienunternehmen kaum mehr wichtig zu sein. Die Nachfolge orientiert sich also eher an Eignung und Interesse statt an einer Geburtenreihenfolge. Konsenszwang, Mitarbeitspflicht und Gleichbehandlungsregeln sind hingegen deutlich üblicher. Werden diese Vorgaben jedoch zu starr angewandt, kann dies die Flexibilität und Handlungsfähigkeit bei der Nachfolgeplanung erheblich einschränken (Abbildung 10).

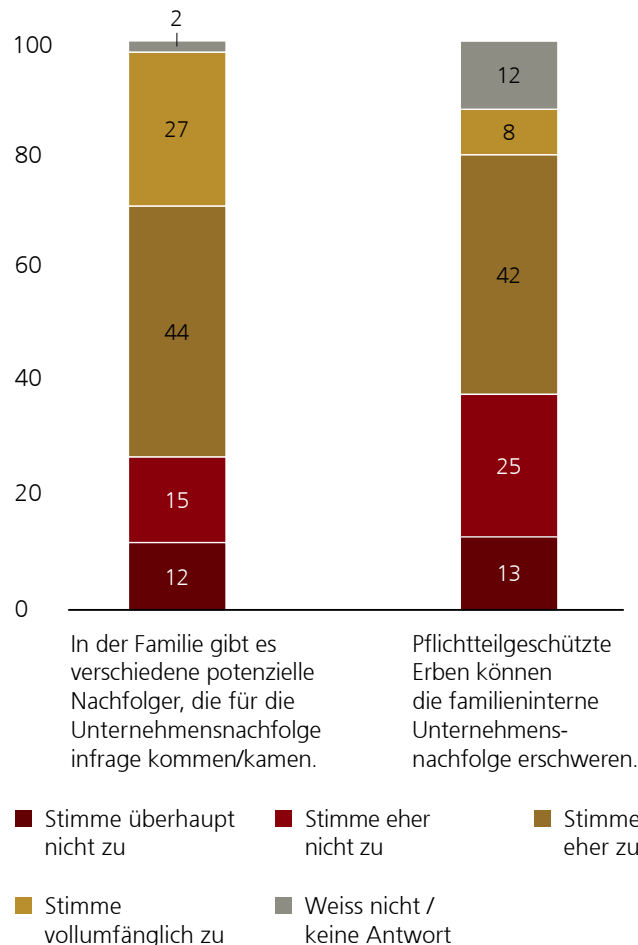


- » **Konsens- und Einigkeitserwartung:** Die Forderung, Nachfolgeentscheidungen im Konsens aller Familienmitglieder zu treffen, ist relativ weitverbreitet (63 Prozent), führt jedoch häufig zu Konflikten und Blockaden. Je mehr Personen mit unterschiedlichen Interessen und Vorstellungen beteiligt sind, desto schwieriger wird eine einvernehmliche Lösung. Ein zu hoher Anspruch an Einigkeit kann die Entscheidungsfindung und Agilität des Unternehmens lähmen und im Extremfall die Nachfolge verhindern.
- » **Verpflichtung zur Mitarbeit:** Die Regel, dass Nachfolger vor einer Übernahme im Familienunternehmen mitarbeiten müssen (60 Prozent), ist nachvollziehbar, kann aber zum Problem werden, wenn der potenzielle Nachfolger zum Übergabezeitpunkt zu jung ist (Timing-Frage). Zum Zeitpunkt der Umfrage hatten 52 Prozent der befragten Nachfolgekandidaten – oft altersbedingt – noch keine Erfahrung im Familienunternehmen gesammelt und erfüllen damit diese Regel bislang nicht.
- » **Gleichbehandlung aller Kinder:** Die Forderung nach Gleichbehandlung (48 Prozent) ist ein klassisches Dilemma in Familienunternehmen. Sie steht oft im Widerspruch zu unternehmerischen Notwendigkeiten, da nicht alle Kinder gleich geeignet oder interessiert sind. Der Versuch, alle Kinder gleich zu behandeln (z. B. durch gleiche Beteiligungen oder Stimmrechte), kann zu Spannungen, Unklarheiten in der Führung und letztlich zu Konflikten führen.

Abbildung 9

### Erschwerte Rahmenbedingungen

Zustimmungsgrad der Nachfolgekandidaten, in Prozent



Quellen: HSG, UBS

Abbildung 10

### 88 Prozent sprechen von (einschränkenden) Regeln

Bedeutung von Regeln im Familienunternehmen, in Prozent



Quellen: HSG, UBS



# Kein Selbstläufer

Die familieninterne Nachfolge ist kein Selbstläufer: Mangelnde Fähigkeiten und Ressourcen, fehlende Nachfolgebereitschaft sowie restriktive familiäre oder strukturelle Rahmenbedingungen können den Generationenwechsel gefährden.

Zwar lassen sich viele dieser Herausforderungen durch eine aktive und vorausschauende Nachfolgeplanung gezielt angehen, doch der anhaltende Rückgang von Familienunternehmen in der Schweiz zeigt, dass die familieninterne Übergabe in der Praxis zunehmend an Bedeutung verliert. Deshalb ist es umso wichtiger, auch familienexterne Optionen in Betracht zu ziehen und bei Bedarf professionelle Unterstützung zu nutzen, um so die Kontinuität und Stabilität des Unternehmens langfristig zu sichern.

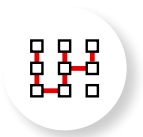




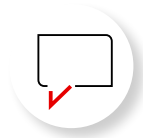
# Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber



- » **Sinn und Entwicklung in den Mittelpunkt stellen:** Schaffen Sie ein Arbeitsumfeld, das Sinn stiftet, Raum für Innovation und Gestaltung bietet und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet – das spricht die nächste Generation besonders an. Ein Fokus nur auf finanzielle Anreize greift oft zu kurz.



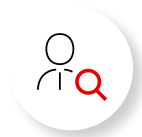
- » **Regeln und Strukturen flexibel gestalten:** Überprüfen Sie starre Vorgaben wie Konsenspflicht oder Gleichbehandlung und passen Sie diese an die tatsächlichen Bedürfnisse und Eignungen der Nachfolgekandidaten und an die strategischen Herausforderungen des Unternehmens an.



- » **Frühzeitig und offen kommunizieren, Konflikte vermeiden:** Sprechen Sie transparent und früh mit potenziellen Nachfolgern über Erwartungen, Wünsche und Karrierepläne. Gerade jüngere Kandidaten denken oft auch an alternative Wege ausserhalb des Familienunternehmens. Eine offene Kommunikationskultur hilft, familiäre Konflikte zu vermeiden und die Nachfolgebereitschaft zu stärken. Klären Sie zudem rechtliche Fragen rechtzeitig, etwa durch einen Erbvertrag, um finanzielle Engpässe und Unsicherheiten für das Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden beziehungsweise Geschäftspartner zu vermeiden.



- » **Nachfolger gezielt aufbauen:** Fördern Sie potenzielle Nachfolger aktiv durch Weiterbildung, externe Berufserfahrung und Netzwerkaufbau – besonders weibliche Nachfolgekandidaten äussern Unsicherheiten hinsichtlich ihrer Fähigkeiten. Bedenken Sie: Eine familieninterne Nachfolge ist ein Entwicklungsprozess und braucht Zeit.



- » **Alternative Nachfolgeoptionen prüfen:** Behalten Sie stets mehrere Nachfolgeoptionen im Blick und wägen Sie deren Vor- und Nachteile ab, denn die Wunschlösung lässt sich nicht immer realisieren.



- » **Finanzielle Hürden früh abbauen:** Planen Sie die Nachfolge vorausschauend und sorgen Sie für Ihre eigene finanzielle Absicherung (z. B. Altersvorsorge) nach der Übergabe, damit Sie allfällige finanzielle Barrieren für Nachfolger senken können. Viele familieninterne Nachfolger erwarten eine Schenkung und/oder Erbvorzug.

Dieses Dokument wurde durch die Global Wealth Management Geschäftseinheit von UBS Switzerland AG (in der Schweiz durch die Finma beaufsichtigt), deren Tochtergesellschaften oder verbundenen Unternehmen («UBS»), die Teil der UBS Group AG («UBS-Konzern») sind, erstellt und veröffentlicht. Der UBS-Konzern umfasst die frühere Credit Suisse AG, deren Tochtergesellschaften, Filialen und verbundenen Unternehmen. UBS Financial Services Inc. ist eine Tochtergesellschaft der UBS AG in den USA und Mitglied der Financial Industry Regulatory Authority (FINRA)/Securities Investor Protection Corporation (SIPC). Ein zusätzlicher für Credit Suisse Wealth Management relevanter Disclaimer folgt am Ende dieses Abschnitts.

**Dieses Dokument und die hierin enthaltenen Informationen dienen ausschliesslich zu Ihrer Information sowie zu Marketingzwecken von UBS.** Dieses Dokument stellt keinesfalls Anlageresearch, Anlageberatung, einen Verkaufsprospekt, ein Angebot oder eine Aufforderung, Anlagen zu tätigen, dar. Dieses Dokument ist keine Empfehlung, Wertpapiere, Anlageinstrumente oder Produkte zu kaufen oder zu verkaufen, und empfiehlt weder ein besonderes Anlageprogramm noch eine besondere Dienstleistung.

Die Informationen in diesem Dokument sind nicht auf die spezifischen Anlageziele, persönlichen und finanziellen Umstände oder besonderen Bedürfnisse eines einzelnen Kunden zugeschnitten. Bestimmte in diesem Dokument erwähnte Anlagen sind unter Umständen nicht für alle Anleger geeignet oder angemessen. Ausserdem unterliegen bestimmte in dem Dokument erwähnte Dienstleistungen und Produkte möglicherweise rechtlichen Beschränkungen bzw. Lizenz- oder Genehmigungsanforderungen und dürfen deshalb nicht weltweit uneingeschränkt angeboten werden. Es werden keine Produkte in Gerichtsbarkeiten angeboten, in denen ein Angebot, eine Werbung oder ein Verkauf nicht zulässig ist, oder gegenüber Personen, bei denen ein solcher Verkauf, die Abgabe eines solchen Angebots oder einer solchen Werbung rechtswidrig wäre.

Auch wenn allein diesem Dokument enthaltenen Informationen und Meinungen aus Quellen stammen, die in gutem Glauben als zuverlässig angesehen werden, wird keine Zusicherung oder Garantie abgegeben, weder ausdrücklich noch stillschweigend, für die Richtigkeit, Angemessenheit, Vollständigkeit oder Verlässlichkeit des Dokuments. Alle in diesem Dokument enthaltenen Informationen und Meinungen können sich jederzeit ohne Vorankündigung ändern und von Meinungen abweichen, die von anderen Geschäftsbereichen oder Divisionen des UBS-Konzerns abgegeben wurden. UBS ist nicht verpflichtet, die hierin enthaltenen Informationen zu aktualisieren oder auf dem neuesten Stand zu halten. **Die in diesem Material zum Ausdruck gebrachten Einschätzungen und Meinungen Dritter sind nicht die Einschätzungen und Meinungen von UBS.** Dementsprechend übernimmt UBS keinerlei Haftung für Inhalte, die von Dritten bereitgestellt werden, oder für Ansprüche, Verluste oder Schäden, die dadurch entstehen, dass solche Inhalte oder Teile davon verwendet oder als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden.

Alle Bilder oder Abbildungen («Abbildungen») in diesem Dokument dienen ausschliesslich zur Veranschaulichung, Information oder Dokumentation. Sie können Objekte oder Elemente enthalten, die durch Urheberrechte, Marken und andere geistige Eigentumsrechte von Dritten geschützt sind. Soweit nicht ausdrücklich anders angegeben, wird keine Beziehung, Verbindung, Förderung oder Befürwortung zwischen UBS und diesen Dritten angedeutet.

Grafiken und Szenarien in dem Dokument dienen nur Illustrationszwecken. Einige Grafiken und/oder Performancezahlen beruhen unter Umständen nicht auf vollständigen zwölfmonatigen Zeiträumen, wodurch ihre Vergleichbarkeit und ihre Relevanz gemindert werden können. Die in der Vergangenheit erzielte Wertentwicklung ist keine Garantie und kein Anhaltspunkt für künftige Ergebnisse.

Dieses Dokument ist unter keinen Umständen als Rechts- oder Steuerberatung auszulegen. UBS und ihre Mitarbeitenden erbringen keine Rechts- oder Steuerberatung. Dieses Dokument darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung von UBS weder ganz noch teilweise verbreitet oder vervielfältigt werden. Soweit gesetzlich zulässig, übernimmt weder UBS noch einer ihrer Verwaltungsräte, Führungskräfte, Mitarbeitenden oder Vertreter irgendeine Haftung, Verantwortung oder Sorgfaltspflicht für irgendwelche Folgen, einschliesslich Verlusten oder Schäden, die Ihnen oder einer anderen Person aufgrund von Handlungen, Unterlassungen oder Entscheidungen auf der Grundlage von Informationen in diesem Dokument entstehen.

#### **Zusätzlicher Disclaimer für Credit Suisse Wealth Management:**

Soweit in diesem Dokument nicht anders angegeben und/oder abhängig von der lokalen Einheit, von der Sie dieses Dokument erhalten, wird dieses Dokument von der UBS Switzerland AG verteilt, einem von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (Finma) zugelassenen und regulierten Unternehmen. Ihre personenbezogenen Daten werden entsprechend der Datenschutzerklärung der Credit Suisse verarbeitet, die Sie an Ihrem Wohnsitz über die offizielle Website der Credit Suisse <https://www.credit-suisse.com> einsehen können. Um Ihnen Marketingmaterial zu unseren Produkten und Dienstleistungen zukommen zu lassen, können die UBS Group AG und ihre Tochtergesellschaften Ihre grundlegenden personenbezogenen Daten (d.h. Kontaktangaben wie Name, E-Mail-Adresse) verarbeiten, bis Sie uns mitteilen, dass Sie das Marketingmaterial nicht mehr erhalten möchten. Sie können den Erhalt dieser Materialien jederzeit widerrufen, indem Sie Ihren Kundenbetreuer darüber informieren.

Bitte rufen Sie die Website <https://www.ubs.com/global/de/wealth-management/insights/chief-investment-office/marketing-material-disclaimer.html> auf, um die vollständigen rechtlichen Hinweise zu diesem Dokument zu lesen.

© UBS 2026. Das Schlüsselsymbol und UBS gehören zu den eingetragenen beziehungsweise nicht eingetragenen Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.