

Was ich dir immer schon mal sagen wollte.

Erfahrungen und Meinungen der Nachfolgeneration von Schweizer Familienunternehmen zum Thema Nachfolge



Zitate zum Nachdenken

**Was möchten Sie Ihrer
Vorgängergeneration mitgeben?**

«Lasst die Jungen ihre
eigenen Fehler machen!»

«Danke für das enorme
Vertrauen und die Chance,
Verantwortung zu
übernehmen!»

«Wer will, dass die
Nachfolgegeneration über-
nimmt, muss loslassen.»

Was hätten Sie im Nachfolgeprozess rückblickend anders gemacht?

«Früher mit einer klaren Strategie starten und weniger improvisiert vorgehen.»

«Klare Regeln definieren und offen(er) miteinander reden.»

«Die Mitarbeitenden müssen wissen, was passiert. Hier gilt es, transparent zu kommunizieren.»

Was empfehlen Sie einer Person, die den Nachfolgeprozess noch vor sich hat?

«Definiere für dich, welche Werte du vertreten willst. Dann lege unvoreingenommen los.»

«Trau dir etwas zu und mach deutlich, dass du bereit bist für den Nachfolgeprozess.»

«Liebe Frauen: Zeigt, dass ihr eine Firma übernehmen und gleichzeitig eine Familie haben könnt.»

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Pläne | 6 |
| Warum das Ende den Anfang bestimmt – und umgekehrt | 7 |
| Nachgefragt bei Reto Blaser | 11 |
| Im Gespräch mit Joël Pauli | 14 |
| Menschen | 16 |
| Wer dazugehört – und wer (noch) nicht | 17 |
| Im Gespräch mit Dania und Nils Kambly | 22 |
| Emotionen | 24 |
| Warum Gefühle Platz brauchen – und bekommen sollten | 25 |
| Nachgefragt bei Alexandra Bertschi | 29 |
| Exkurs | 30 |
| Im Gespräch mit Fanny Queloz | 32 |
| Erfolgsfaktoren | 34 |
| Was die Nachfolge begünstigt – oder ausbremst | 35 |
| Studiendesign | 40 |
| Wer hier das Wort hat – und warum | 41 |
| Epilog | 45 |
| Kontakt | 47 |

Vorwort

Was Nachfolger:innen denken – und oft nicht aussprechen

Liebe Inhaberfamilien

Die Übergabe eines Familienunternehmens ist ein Generationen- und damit ein Herzensprojekt. Dabei geht es um viel Fachliches und um noch mehr Emotionen. Vor allem geht es um die eine grosse Frage: Welche Lösung ist für Familie und Unternehmen die richtige?

Der Sicht der übergebenden Generation wird regelmässig Beachtung geschenkt. Mit der vorliegenden Studie zeigen wir auf, was die übernehmende Generation über die Nachfolge denkt. Auf den folgenden Seiten geben wir jungen Unternehmer:innen das Wort, damit wir mehr über ihre Einschätzungen, Ängste und Standpunkte erfahren. Von ihnen möchten wir wissen, wie sie ihren eigenen Nachfolgeprozess erleben oder erlebt haben und welche Aspekte sie für dessen Erfolg als relevant erachten. Und vor allem: Was es sonst noch zu sagen gibt.

An unserer Umfrage haben 132 Personen im Alter von 18 bis 47 Jahren aus Schweizer Inhaberfamilien teilgenommen. Gewisse Fragen haben wir bewusst mit offenen Textfeldern versehen, damit die Studienteilnehmenden ihre freie Meinung äussern konnten. Zudem haben wir Gespräche mit drei Nachfolgeparteien geführt und sie hier in voller Länge abgedruckt. Allen Studien- und Interviewteilnehmenden ein grosses Dankeschön für ihr Mitwirken.

An dieser Stelle so viel: Nur 50 % der Studienteilnehmenden haben Meilensteine für ihren Nachfolgeprozess gesetzt. Jede vierte Person bemängelt einen zu späten Prozessstart. Eine gut strukturierte (Zeit-)Planung und offene Kommunikation sehen viele als Erfolgsfaktoren und hätten sich das für ihren Prozess gewünscht. 80 % der Befragten empfinden ihre Lösung als fair. Für besonderes Konfliktpotenzial am Familientisch sorgen die Rollenfindung und die Regelung der Eigentumsnachfolge. Die Begleitung durch eine neutrale Drittpartei gilt als am besten geeignet, um Konflikte zu vermeiden oder zu lösen. Und: Die Nachfolgegeneration möchte besser auf ihre Verantwortung vorbereitet werden.

Nachfolger:innen brauchen Zeit, um die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen und sich in ihren neuen Rollen einzufinden. Vorgänger:innen wiederum brauchen Zeit, um abzugeben. Vor diesem Hintergrund raten wir allen Inhaberfamilien: Es ist nie zu früh, mit der Nachfolgeplanung zu starten. Lassen Sie dabei Emotionen zu. Und vor allem: Reden Sie miteinander!

Die vorliegende Publikation versteht sich als Inspiration und Denkanstoss. Sie gibt Ihnen Erkenntnisse, Aussagen und Tipps von Menschen, die wertvolle Erfahrungen gemacht haben und diese teilen möchten. Vielleicht motiviert Sie das eine oder andere Resultat, der eine oder andere Kommentar, die eine oder andere Empfehlung, Ihren Nachfolgeprozess aus einer neuen Perspektive zu betrachten – oder da und dort den Stift noch mal anzusetzen. Bei Fragen rund um das Thema Nachfolge sind wir gerne für Sie da.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.



Norbert Kühnis

Leiter Familienunternehmen und KMU
Mitglied der Geschäftsleitung
PwC Schweiz

Pläne





«Es ist ein emotionales
Thema, das gerne
verdrängt wird.»

Warum das Ende den Anfang bestimmt – und umgekehrt

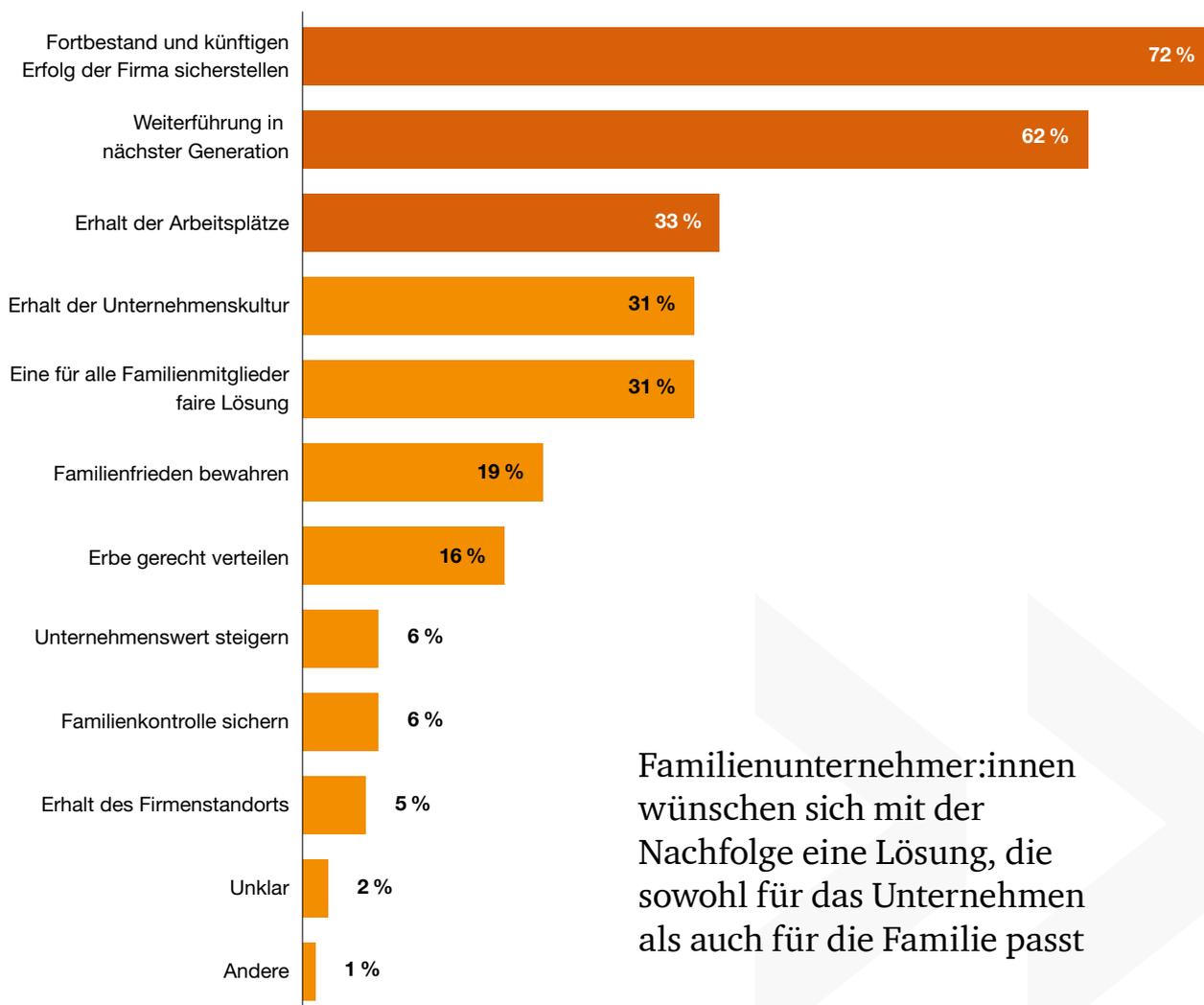
Die Planung des Nachfolgeprozesses gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben eines Familienunternehmens und entscheidet wesentlich mit, wie gut die Nachfolge tatsächlich gelingt. Dabei sind die Ziele und eingesetzten Instrumente entscheidend. Die Studienresultate machen deutlich: Man kann nicht zu früh mit der Planung der Nachfolge beginnen.



Die beste Lösung gesucht

Zu den übergeordneten Zielen von Familienunternehmer:innen gehört, dass die Firma weiterbesteht und gedeiht (vgl. Abbildung 1). Die Studienteilnehmenden nennen als oberste Ziele ihres Nachfolgeprozesses das Sicherstellen des Fortbestands und zukünftigen Erfolgs der Firma (72 %) und die Weiterführung in nächster Generation (62 %). Diese Verantwortung schliesst die Mitarbeitenden ein, steht doch der Erhalt der Arbeitsplätze mit 33 % an dritter Stelle. Interessanterweise rangiert die Steigerung des Unternehmenswerts als finanzielles Ziel im unteren Tabellenbereich, gleichauf mit der Sicherung der Familienkontrolle oder dem Erhalt des Firmenstandorts. Familienunternehmer:innen wünschen sich mit der Nachfolge eine Lösung, die sowohl für das Unternehmen als auch für die Familie passt. Dabei rücken Preis oder Standortfragen in den Hintergrund – man wird sich diesbezüglich irgendwie finden.

Abbildung 1: Welche Ziele standen oder stehen im Nachfolgeprozess im Mittelpunkt?

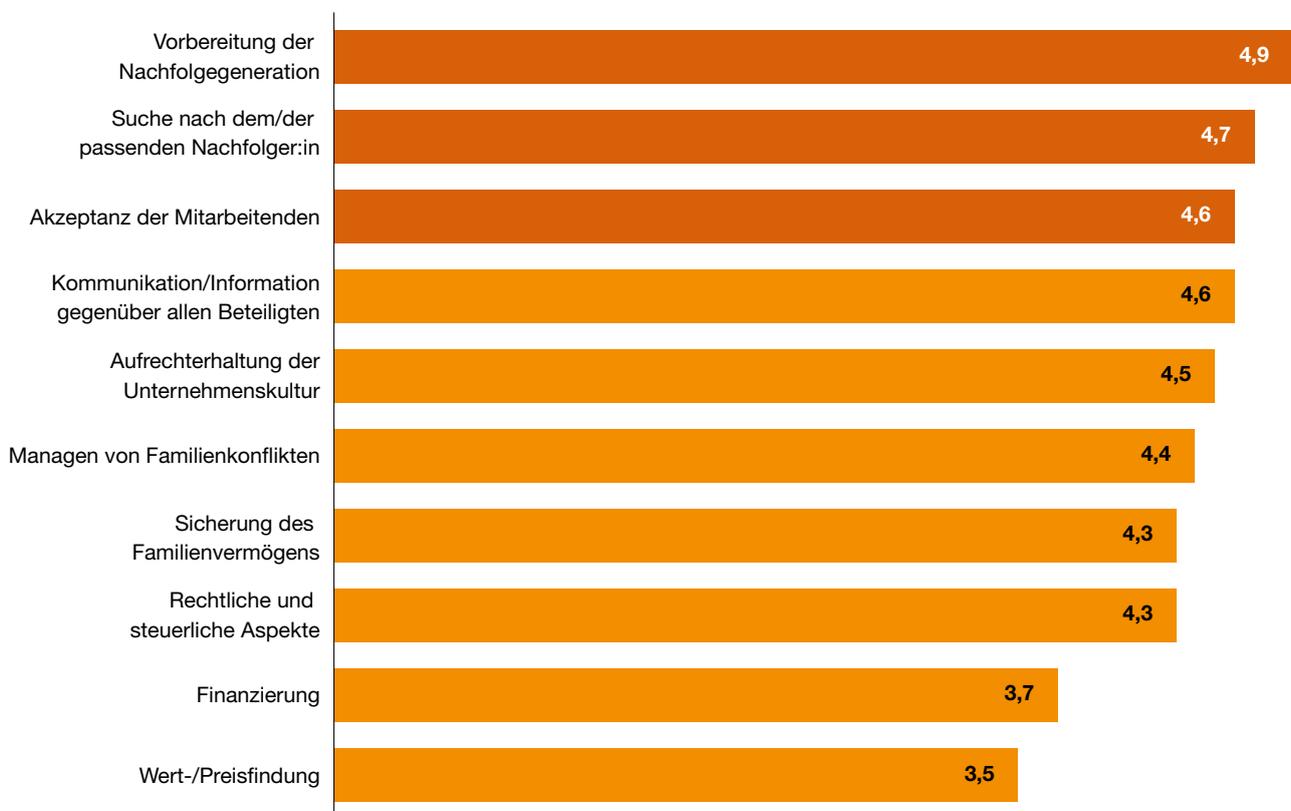


Familienunternehmer:innen wünschen sich mit der Nachfolge eine Lösung, die sowohl für das Unternehmen als auch für die Familie passt

Gut vorbereitet, besser am Start

Bei der Einschätzung der Erfolgsfaktoren einer Unternehmensnachfolge setzen die Studienteilnehmenden die Vorbereitung und Ausbildung der Nachfolgegeneration, die Suche nach passenden Nachfolger:innen und die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden auf die Podestplätze (vgl. Abbildung 2). Die Kommunikation gegenüber den Beteiligten liegt auf Rang vier. Letztplatziert sind die Finanzierung und die Preisfindung für das Unternehmen.

Abbildung 2: Bitte priorisieren Sie die Relevanz der folgenden Ziele und Aufgaben für den Erfolg Ihrer Unternehmensnachfolge. 1 = nicht relevant, 6 = sehr relevant



Dieses Aussagebild deutet darauf hin, dass Familienunternehmen die Befähigung der Nachfolgegeneration und deren Einführung ins operative Geschäft – also bei Kunden:innen und im persönlichen Netzwerk – als zentral erachten. Die Suche der passenden Nachfolge-Person(en) gestaltet sich gerade dann schwer, wenn mehrere Nachkommen zur Wahl stehen. Hier existiert oft Uneinigkeit darüber, wer am besten geeignet ist oder wer welche Rolle ausfüllen soll – und will. Dass die Akzeptanz der Mitarbeitenden die ersten Ränge belegt, ist nachvollziehbar: Früher die Tochter des Chefs in der Werkstatt, heute die Chefin selbst. Gerade langjährige Mitarbeitende kennen die Nachfolgegeneration von Kindsbeinen an. Deren Rollenwandel nehmen nicht alle gleich gut auf.

Rechtzeitig alle Beteiligten darüber zu informieren, wie es in der Familie und mit dem Unternehmen weitergeht, sehen die Studienteilnehmenden ebenfalls als topplatzierte Aufgabe für eine gelungene Unternehmensnachfolge. Verständlicherweise, denn nicht selten machen sich sowohl Nachfolgekandidat:innen als auch Mitarbeitende in Schlüsselfunktionen Hoffnungen auf gewisse Positionen. Unklarheit führt in der Regel zu Verunsicherung und weiteren negativen Emotionen, was weder der Karriereplanung noch der Motivation und Leistungsfähigkeit förderlich ist.

Ad-hoc-Attitüde statt Weitblick

Jedes zweite Familienunternehmen hat zu Beginn des Nachfolgeprozesses Meilensteine definiert und festgehalten. Mit anderen Worten: Jedes zweite Familienunternehmen geht in den Nachfolgeprozess, ohne diesen vorher zu strukturieren. Jede Vierte der Studienteilnehmenden geben an, die Vorgängergeneration hätte zu lange gewartet, bis der Nachfolgeprozess gestartet wurde. Dies wird auch aus den folgenden Kommentaren ersichtlich: Gefragt nach den Gründen dafür, äussern sich einige Teilnehmer:innen wie folgt:

«Ab einem gewissen Alter fehlt die Flexibilität, um Prozesse dynamisch anzugehen.»

«Ein früherer Start des Nachfolgeprozesses mit offenem Dialog und mehr Vertrauen wäre wünschenswert gewesen. Die endgültige Regelung erfolgt leider wohl erst mit dem Versterben der 2. Generation – bis dahin entstehen im operativen Geschäft Reibungsverluste. Zwei Chefs sind einer zu viel.»

Diese Aussagen stimmen mit der Erfahrung aus der Praxis überein: Die abtretende Generation geht die Nachfolge gerne als Ad-hoc-Projekt ohne strukturierte Planung an. Sie bekundet Mühe, sich auf einen verbindlichen Zeitplan festzulegen und zu kommunizieren, ab wann sie die operative Führung und das finanzielle Eigentum weitergibt.

Regeln kompensieren Erfahrungsmangel

59 % der befragten Familienunternehmen verfügen über einen Aktionärsbindungsvertrag. 55 % haben eine Nachfolgeplanung und 46 % eine Inhaberstrategie aufgesetzt (vgl. Abbildung 3). Nur jedes vierte Unternehmen verbringt regelmässig einen Familientag miteinander und nur 13 % der Studienteilnehmenden geben an, es würde eine Familienverfassung vorliegen. Diese Auswertung enthüllt noch immer einen hohen Anteil von Familienunternehmen, die keinerlei Family-Governance-Instrumente einsetzen. Immerhin ist die Tendenz der letzten Jahren positiv: 2021 setzten nur gerade 24 % der befragten Familienunternehmen Family-Governance-Instrumente ein.¹

Es liegt in der Natur der Sache, dass der Nachfolgeprozess für viele Familienunternehmer:innen ein einmaliges und emotionales Ereignis darstellt, mit dem sie keine Erfahrung haben. Die Notwendigkeit, die Nachfolge anzugehen, verunsichert und setzt Ängste frei. Klare Richtlinien und Vorgaben reduzieren diese Unsicherheit. Manche Unternehmer:innen, die als übernehmende Generation einen schweren Start oder schlechte Erfahrungen gemacht haben, gehen den Prozess als übergebende Generation mit vielen Vorbehalten und darum nur zögerlich an. Andere wiederum sehen in dieser Erfahrung einen guten Grund, es «besser zu machen».

Abbildung 3: Welche der folgenden Instrumente sind in Ihrem Unternehmen aktuell im Einsatz?



¹ Vgl. «Generation Töchter», PwC Schweiz, 2021.

Nachgefragt bei

Reto Blaser



Leiter Unternehmensentwicklung
für Familienunternehmen und
KMU – PwC Schweiz

Welche Aspekte regelt die Family Governance?

Die Family Governance ist das Gegenstück zur Corporate Governance. Sie definiert unter anderem, wie und ab wann die nächste Generation sukzessive an das Familienunternehmen herangeführt wird, über welche Kanäle nicht operativ eingebundene Familienmitglieder und angeheiratete Personen integriert und informiert werden oder wie die Familie untereinander kommuniziert und Konflikte löst. Eine Family Governance kann zudem klären, welches soziale Engagement die Inhaberfamilie verfolgt.

Warum lohnt sich eine Inhaberstrategie?

Mit einer Inhaberstrategie regelt die Inhaberfamilie viele Fragen – losgelöst vom Nachfolgeprozess. Beispielsweise legt sie fest, wer überhaupt zur Inhaberfamilie gehört, welche Mitglieder der Inhaberfamilie Anteile der Firma erhalten können oder wie man mit angeheirateten Personen umgeht. Diese Regelungen werden in einer Familienverfassung niedergeschrieben. Sie sind zwar rechtlich nicht bindend, doch sie haben eine hohe moralische Verbindlichkeit und geben grundsätzliche Rahmenbedingungen und eine Art Spielregeln vor. In der konkreten Situation der Nachfolge geben sie den Akteuren Leitlinien für die Entscheidungsfindung.

Was ist ein Familienrat?

Als Gefäss der Inhaberstrategie kann die Inhaberfamilie einen Familienrat gründen. Dieser stellt das Bindeglied zwischen Inhaberfamilie und Verwaltungsrat dar. Er übernimmt Kommunikations- und Organisationstätigkeiten innerhalb der Familie oder unterstützt Unternehmensentscheidungen, indem Mitglieder in den Verwaltungsrat entsandt werden. Im Familienrat lassen sich divergierende Interessen ausdiskutieren, weshalb er gerade für ein griffiges Konfliktmanagement hilfreich ist.

Wozu ist der Familientag gut?

An einem Familientag nehmen alle zum weiteren Kreis der Unternehmerfamilie Zugehörigen teil, also auch Nichtaktionäre, Mitglieder der nächsten Generationen, Angeheiratete und ehemalige Aktionäre. Am Familientag erfahren sie mehr über die Firma und unternehmen gemeinsam etwas, um den Zusammenhalt in der Inhaberfamilie zu stärken.



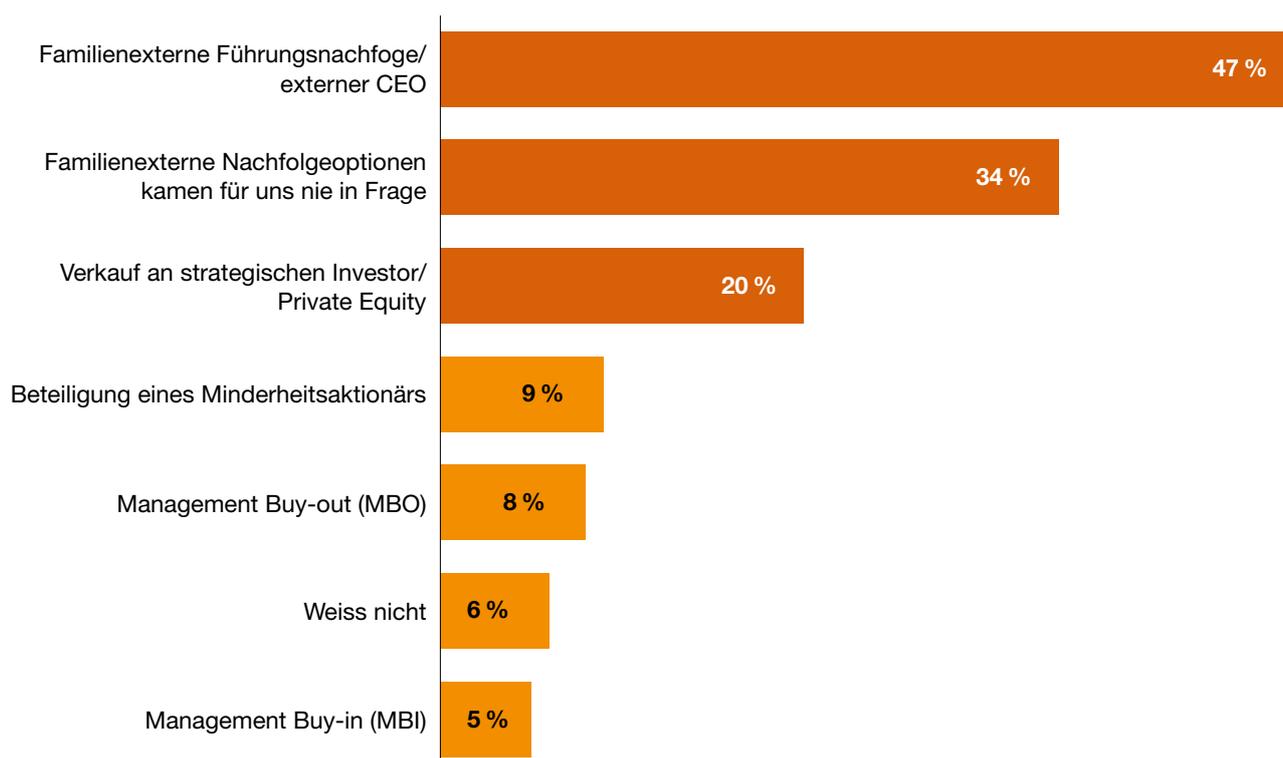
Aus der Hand, nicht aus dem Sinn

Nicht jedes Unternehmen bleibt mit der Übergabe in Familienhand. Einige Familien entscheiden sich dazu, den Betrieb zu verkaufen. Für eine solche Lösung kann einiges sprechen: kein Nachwuchs, Mangel an Interesse oder Fähigkeiten der Nachkommen, Lust auf etwas Neues und vieles mehr.

Für 34 % der Studienteilnehmenden kam eine Nachfolge ausserhalb der Familie nie in Frage (vgl. Abbildung 4). Als häufigste familienexterne Nachfolgelösung nennen sie mit 47 % den externen CEO. Diese Einschätzung macht deutlich, dass Familienunternehmen bei der Führungsnachfolge offener für externe Lösungen sind als bei der Eigentumsnachfolge; das Eigentum soll, wenn möglich, in Familienhand bleiben. Nachvollziehbar, denn die Eigentümerschaft kann die Führung jederzeit austauschen oder durch ein Familienmitglied ersetzen.

Ein externer CEO wird in der Praxis oft in der Übergangsphase zwischen zwei Generationen eingesetzt. Die Vorgängergeneration möchte abtreten, aber die nächste Generation ist zu jung, noch nicht bereit für die Stabsübergabe oder überhaupt (noch) niemand aus der Familie will die Verantwortung übernehmen. Ein externer CEO gibt der Familie zudem die Möglichkeit, Eigentümerin zu bleiben, ohne selbst die operative Verantwortung zu tragen.

Abbildung 4: Welche der folgenden familienexternen Nachfolgeoptionen haben Sie als Familie je in Betracht gezogen?



Ein externer CEO gibt der Familie die Möglichkeit, Eigentümerin zu bleiben, ohne selbst die operative Verantwortung zu tragen.





Im Gespräch mit Joël Pauli



«Eine klare Struktur und offene Kommunikation sind essenziell, damit die Nachfolge harmonisch verläuft.»

Joël Pauli trat ein Jahr nach dem unerwarteten Tod seines Vaters ins Familienunternehmen ein und übernahm noch vor seinem 30. Geburtstag die operative Leitung der Nurissa AG. Im Gespräch mit PwC Schweiz berichtet er, was er tat, nachdem das Schicksal plötzlich neue Pläne für ihn und das Familienunternehmen geschmiedet hatte.

Bitte erläutern Sie kurz die Tätigkeitsfelder Ihres Familienunternehmens.

In unserer Familie sind wir in drei Geschäftsbereichen tätig. Mit der Nurissa AG, die ich leite, bieten wir umfassende Verpflegungssysteme mit Kaffee- und Getränkeautomaten zur Versorgung der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz an. Die Firma Vinum SA ist im Weinhandel tätig. Sie widmet sich dem Import und Vertrieb von Wein in der Schweiz. Im Bereich Immobilien verwalten wir unser Familienvermögen. Alle drei Geschäftsbereiche rief mein Grossvater ins Leben. Als sich sein Ruhestand näherte, verkaufte er die drei Bereiche seinen beiden Söhnen. Mein Vater Pascal übernahm die Nurissa, während mein Onkel Vinum SA weiterführte.

Welche Idee liegt Ihrem Unternehmen zugrunde?

Als mein Grossvater Willy Pauli das Unternehmen gründete, stieg er nicht sofort in alle drei Bereiche ein. Er scherzte oft, dass er eigentlich Weinhändler werden wollte, aber „auf Abwege geraten“ sei und schliesslich im Mineralwassergeschäft gelandet sei. 1962 machte er sich selbstständig und war mit der Einführung der ersten Mineralwasser- und Bierlieferungen für Unternehmen und Baustellen in der Region innovativ. Die Nurissa SA war geboren. Einer seiner guten Freunde arbeitete damals für Rolex in New York und erzählte ihm von der dortigen Praxis, die Mitarbeiter am Arbeitsplatz mit Getränken zu versorgen. Mein Grossvater importierte diese Idee in die Schweiz und

begann, Unternehmen mit Automaten für Heissgetränke zu beliefern. Anfangs gab es Chicorée-Kaffee, der damals als Luxus galt. Der Durchbruch kam mit dem Aufkommen des Fernsehens: Da die Menschen später ins Bett gingen und morgens weniger Zeit hatten, wollten sie ihren Kaffee am Arbeitsplatz trinken können.

Wie ging die unternehmerische Reise weiter?

Willy entwickelte das Unternehmen laufend weiter. Er belieferte erstmals Fabriken in Biel; sein erster Grosskunde war die Uhrenmanufaktur Omega. Das Konzept der Mitarbeiterverpflegung wurde populärer und die Kaffeeautomaten entwickelten sich technisch fort. Später kamen Zigarettenautomaten hinzu. Dass die Mitarbeitenden ihre Zigaretten direkt am Arbeitsplatz kaufen konnten, galt als Novum. Mein Grossvater war ein Pionier in diesem Bereich und musste hart kämpfen, um seine Verpflegungsidee in der Schweiz zu etablieren. Zuerst wurde er belächelt, doch mit der Zeit erwies sich sein Konzept als erfolgreich.

Wie kam es zu Ihrem Einstieg ins Familienunternehmen?

Ursprünglich hatte ich nicht geplant, in das Familienunternehmen einzutreten. Ich hatte in Lausanne Betriebswirtschaft studiert und arbeitete als Wirtschaftsprüfer in einem Treuhandunternehmen. Doch als mein Vater im Jahr 2012 plötzlich verstarb, stand ich vor der Frage: Soll ich die Firma übernehmen oder verkaufen? Mein Grossvater führte das Unternehmen über ein Jahr lang weiter. So konnte ich mir meine Entscheidung in Ruhe überlegen. Ich entschied mich, es zu versuchen, und hoffte, es später nicht zu bereuen. 2013 trat ich offiziell ins Familienunternehmen ein.

Was waren Ihre grössten Herausforderungen?

Ich war 26 Jahre jung und musste mich in einer neuen Stadt und einer neuen Unternehmensstruktur zurechtfinden. Um alles zu verstehen, verbrachte ich jeweils einen Tag mit jedem Mitarbeitenden, damit ich die Prozesse kennenlernte. Nach etwa einem Jahr hatte ich meine Position gefunden, nach drei Jahren konnte ich die strategische Richtung vorgeben. Wir entwickelten neue Projekte und verdoppelten in den folgenden Jahren unseren Umsatz. Gleichermassen anspruchsvoll war die Coronapandemie: Innerhalb weniger

Tage brachen 80 % unseres Umsatzes weg. Meine Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitenden wog schwer. Ich musste Wege finden, um die Firma zu stabilisieren.

Welchen Grundgedanken legten Sie Ihren neuen Aufgaben zugrunde?

Einen Grundwert meines Grossvaters: Dieser war neben seinem geschäftlichen Wirken auch politisch aktiv und investierte in Immobilien in Biel. Er wollte vernachlässigte Gebäude renovieren und günstig vermieten. Das war sein Beitrag zur Stadtentwicklung. Seine Philosophie war es, zuerst in die Region zu investieren und erst dann zu expandieren. Das galt auch für mich, als ich Nurissa übernahm: Ich festigte zuerst das Geschäft vor Ort, bevor ich das Wachstum vorantrieb.

Wie sieht Ihre Family Governance aktuell aus?

Mein Cousin verwaltet den Immobilienbereich. So kann ich mich voll und ganz auf Nurissa konzentrieren. Alle unsere Unternehmen sind voneinander unabhängig. Wir treffen uns im Familienrat, um wichtige Themen und Überlegungen auszutauschen. Darüber hinaus haben wir den Verwaltungsrat der Nurissa SA durch die Aufnahme externer Mitglieder professionalisiert. Mein Grossvater war zunächst dagegen. Aber ich wollte, dass ein objektiver Dritter unsere Entscheidungen hinterfragt. Meine Frau ist Finanzexpertin und sitzt ebenfalls im Verwaltungsrat. Das bringt Transparenz in unsere Familien- und Unternehmensstruktur.

Wie blicken Sie auf die nächste Generation?

Für mich ist es kein Muss, das Familienunternehmen zu übernehmen. Ob meine Kinder das eines Tages tun, ist offen. Ich werde sie nicht drängen, sie sollen ihre eigenen Wege gehen. Mein Ziel ist es nicht, das Unternehmen um jeden Preis in der Familie zu halten, sondern es nachhaltig und erfolgreich weiterzuentwickeln.

Was haben Sie aus Ihrem Nachfolgeprozess gelernt?

Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess, in dem sich wirtschaftliche und familiäre Aspekte vermischen. Ich habe vor allem eines gelernt: Selbst wenn sich nicht alle Aspekte der Übergabe im Vorfeld entscheiden lassen, kann man sich auf eine gemeinsame Vision einstellen. Manchmal – so etwa bei uns – sind keine Gespräche mit der Vorgängergeneration möglich. Als mein Grossvater noch lebte, besprachen mein Onkel und ich die Frage der Nachfolge nicht mit ihm. Stattdessen klärten wir gemeinsam, wie wir uns die Dinge vorstellen, wenn er nicht mehr bei uns ist. Das Wichtigste für uns war es, unseren starken Familienzusammenhalt zu schützen. Die zweite Lektion, die ich durch den plötzlichen Tod meines Vaters gelernt habe, ist diese: Wir brauchen Massnahmen, damit das Unternehmen so normal wie möglich weiterläuft, sollte mir etwas zustossen. Deshalb habe ich meine Frau in den Vorstand geholt. Wenn ich plötzlich nicht mehr in der Lage dazu wäre, das Unternehmen zu leiten, könnte sie die Nachfolge koordinieren.

Nurissa AG

Seit 1962 bietet die Nurissa AG umfassende Verpflegungssysteme mit Rundum-Service für Kleinbetriebe bis Grosskonzerne. Der gute Ruf des Bieler Unternehmens basiert auf fast 60 Jahren Erfahrung im Bereich Betriebsverpflegung. Die Nurissa AG bietet individuelle, flexible und den jeweiligen Anforderungen entsprechende Lösungen für jede Art von Unternehmensorganisation. Die über 160 motivierten und erfahrenen Mitarbeitenden der Nurissa AG sorgen für qualitativ hochwertige Dienstleistungen bei einer vielfältigen Kundschaft.

Menschen



«Mein Vater ist skeptisch, ob ich die Firma mit einem Teilzeitpensum führen kann.»

Wer dazugehört – und wer (noch) nicht

Eine Inhaberfamilie vereint mehrere Generationen und Geschlechter am Familientisch – und damit die unterschiedlichsten Wünsche und Bedürfnisse. Je früher und umfassender sie diese in die Nachfolgeplanung einbindet, desto besser passt die Lösung zu den Betroffenen und zum Unternehmen.

Eindeutige Familiensache

In je einem Drittel der befragten Familienunternehmen ist die Umsetzung des Nachfolgekonzpts in vollem Gang oder der Nachfolgeprozess ist abgeschlossen. 44 % der Studienteilnehmenden sitzen aktuell im Verwaltungsrat, 43 % üben das Amt des CEO aus. 17 % bekleiden das Verwaltungsratspräsidium und 45 % der Befragten sind (Mit-)Inhaber:in. Gar keine Rolle im Unternehmen haben nur gerade 6 %. In vier von fünf Fällen ist die Familie stark bis sehr stark in die Geschäftsführung des Unternehmens eingebunden. Es erstaunt daher nicht, dass in 68 % der Fälle die Familie und in 16 % der Fälle sogar die Nachfolgegeneration selbst den Anstoss gegeben hat, über die Nachfolge nachzudenken.

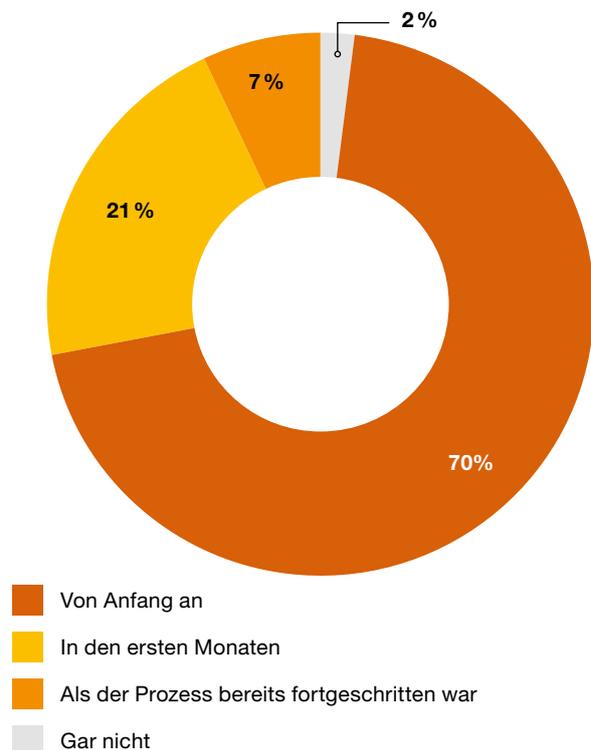
Die (Fort-)Führung des Unternehmens ist nachweislich Familiensache. Dass möglichst alle ihre Wünsche und Vorstellungen äussern, zählt denn auch zu den ersten und wichtigsten Planungsschritten überhaupt. Auf diese Weise lässt sich eine breit abgestützte und von einer Mehrheit akzeptierte Lösung entwickeln. Wird die ganze Familie in den Lösungsfindungsprozess einbezogen, so können zudem auch Personen Interesse an gewissen Rollen bekunden, die sich bisher im Hintergrund gehalten haben.

Früher übt sich ...

70 % der Studienteilnehmenden wurden von Anfang an und 21 % in den ersten Monaten in die Nachfolgeplanung einbezogen (vgl. Abbildung 5). In der Praxis ist ein anderes Szenario ebenfalls weit verbreitet: Die Vorgängergeneration beginnt im Stillen mit der Planung und involviert die nächste Generation später oder sogar erst dann, wenn sie wichtige Entscheidungen bereits getroffen hat – zum Beispiel die Führung des Unternehmens überhaupt aus den Händen zu geben.

«Wir haben über Jahre Gespräche geführt, aber nie etwas Konkretes geplant, umgesetzt oder niedergeschrieben.»

Abbildung 5: Zu welchem Zeitpunkt wurden Sie in die (laufende) Nachfolgeplanung einbezogen?



Oft sind emotionale Gründe verantwortlich dafür, die Nachfolgeplanung nur zögerlich zu thematisieren und die Nachkommen erst hinterher zu involvieren. Das sensible Thema wird gerne verdrängt, weil man nicht weiss, wie man sich von der Firma oder seiner eigenen Rolle lösen soll. Das machen Stimmen wie diese deutlich:

«Unsere Eltern haben zu lange die operative Hauptverantwortung behalten und waren dabei zu stark operativ eingebunden.»

«Unsere Eltern sind 74 und immer noch nicht zurückgetreten.»

Vorbilder prägen das Rollenverständnis

In 97 % der Fälle ist oder war der Vater aktiv in den Nachfolgeprozess eingebunden, in 46 % die Mutter und in 73 % die Geschwister. Diese Betrachtung zeigt, dass der Vater in den meisten Familienunternehmen die Funktion des Firmenoberhaupts innehält. Allerdings beeinflussen gute Vorbilder die Rollenfindung der Nachfolgegeneration. So nehmen Töchter öfter eine Führungsrolle ein, wenn ihre Mütter eine solche innehatten oder haben. Über ein Drittel der Töchter, deren Mütter im Verwaltungsrat oder in der Geschäftsführung sitzen, sind ebenfalls Verwaltungsratsmitglied oder Geschäftsführerin. Hingegen gehen Frauen mit Geschwistern häufiger in eine untergeordnete Rolle, als die oberste Führungspositionen anzustreben.²

Von aussen nach innen blicken lassen

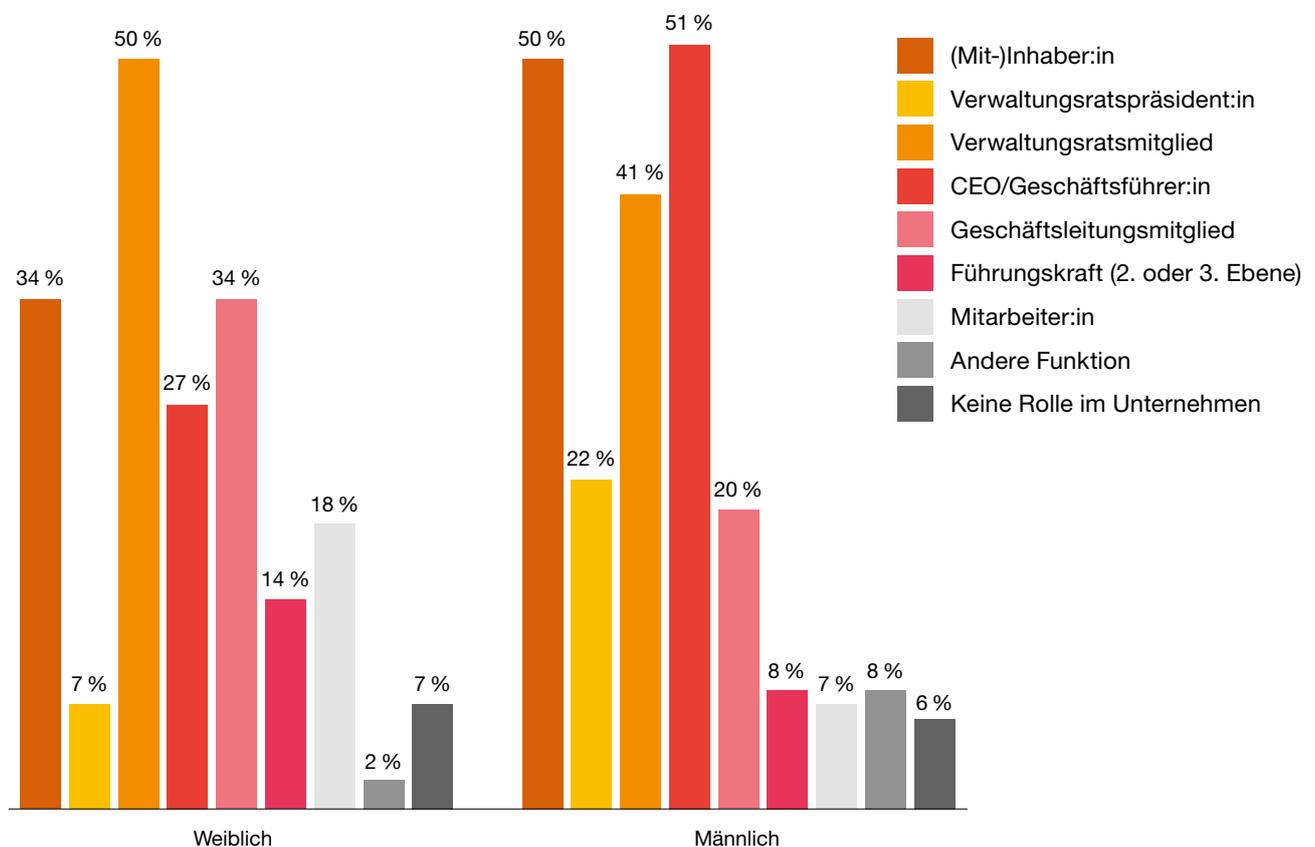
39 % der Studienunternehmen haben den Verwaltungsrat und je 37 % eine Vertrauensperson oder ein Coaching in den Nachfolgeprozess einbezogen. Wurde eine professionelle Prozessberatung hinzugezogen, so empfanden 83 % der Befragten den Nachfolgeprozess als fair. Ausserdem liessen sich Konflikte mithilfe von Coaching oder Mediation doppelt so schnell angehen, als wenn rein fachbezogene – juristische oder treuhänderische – Beratungspersonen eingebunden waren.

Mit der Integration von familienexternen Personen holen sich die Inhaberfamilien eine Aussensicht auf die Nachfolgeplanung ins Haus. Externe Verwaltungsrät:innen und Verwaltungsratsmitglieder können ihr beratend zur Seite stehen, doch sie sind nicht immer vor Ort. Darum übertragen sie den Prozess gerne einer Fachperson mit Erfahrung im Nachfolgebereich. Für die Inhaberfamilie ist es wichtig zu unterscheiden, ob diese Person ausschliesslich Fachthemen wie Bewertung, Struktur oder Steuern abdeckt oder auch eine Mediationsfunktion einnimmt und den Prozess moderiert. Die Erfahrung zeigt, dass ein interdisziplinäres Team am meisten bringt. Hier sind Kompetenzen zu Recht, Steuern und Treuhand vertreten, während ein(e) Nachfolgeberater:in die Diskussionen in der Familie begleitet und moderiert.

Als Frau nicht in jeder Rolle untervertreten

33 % der Studienteilnehmenden sind weiblich und im Durchschnitt jünger als ihre männlichen Kollegen. Sie sitzen zu 50 % im Verwaltungsrat und zu 34 % in der Geschäftsleitung (vgl. Abbildung 6). 34 % der Studienteilnehmerinnen sind ebenfalls Mitinhaberinnen. Hingegen ist jeder zweite männliche Studienteilnehmer CEO und Miteigentümer zugleich.

Abbildung 6: Wer nimmt aktuell welche Rolle im Familienunternehmen ein?



² Vgl. «Generation Töchter», PwC Schweiz, 2021.

71 % der Studienteilnehmerinnen sehen sich im Nachfolgeprozess nicht benachteiligt, weil sie Frauen sind. Demnach werten knapp 30 % ihr Geschlecht als Hemmnis. Gefragt nach den Gründen für diese Einschätzung, geben die Studienteilnehmerinnen Antworten wie diese:

«Man traut mir weniger zu als einem Mann.»

«Viele denken immer noch, dass sich Familie und Beruf als Frau nicht vereinbaren lässt. Das wird bei Männern nie infrage gestellt. Heute haben auch Männer eine andere Rolle innerhalb der Familie.»

«Bei bestimmten Mitarbeitenden und Kundengruppen findet man als Frau weniger bis keine Akzeptanz und Respekt als Geschäftspartnerin.»

Hartnäckige Stereotypen, die Akzeptanz durch das Umfeld und Zweifel an der Vereinbarkeit von Beruf und Familie schlagen sich für ein Drittel der Frauen nach wie vor in einer pessimistischen Einschätzung des Themas Nachfolge nieder. Doch gehen 81 % der Nachfolgerinnen davon aus, dass sich Familie und Unternehmen erfolgreich vereinbaren lassen. Gerade jüngere Generationen lösen sich von konventionellen Lebensmodellen und Rollenbildern. Sie lassen Leben und Arbeiten stärker verschmelzen und streben eine Life-Balance an, während ältere Generationen noch von Work-Life-Balance sprechen. Immer mehr Familienunternehmer:innen sehen ihre Töchter und Söhne als gleichwertige Nachfolger:innen und legen ihr Augenmerk auf die beste Lösung als auf das Geschlecht. Nicht selten setzen sich Co-Führungsmodelle durch, in denen sich die Geschwister die Verantwortung in ergänzenden Rollen teilen.

«Ich werde gut akzeptiert, aber es braucht mehr Effort, als ein Mann brauchen würde. Ich arbeite in Teilzeit, was zusätzliche Akzeptanz benötigt. Auch dafür muss ich mich anstrengen.»

«Eine Frau muss sich den Respekt stärker erarbeiten als ein Mann.»



PwC NextGen & YoungLeaders Club für Familienunternehmen

Im Rahmen dieser exklusiven Plattform treffen sich junge und angehende Unternehmer:innen in entspannter und informeller Atmosphäre. Hier können sie sich austauschen, gemeinsam etwas erleben und ihr unternehmerisches Netzwerk ausbauen. Der PwC NextGen & YoungLeaders Club zählt über 100 Mitglieder von Schweizer Familienunternehmen.

Mehr auf: www.pwc.ch/nextgen



Im Gespräch mit Dania und Nils Kambly



«Mein Schwiegervater war ein hervorragender Coach.»

Dania und Nils Kambly teilen sich die operative Verantwortung der Kambly SA Spécialités de biscuits suisses in der vierten Generation. Der Familien- und Markenname steht für vollendete Schweizer Feingebäcktradition. Im Gespräch mit PwC Schweiz erläutern die Kamblys, warum sie der Vorgängergeneration zutiefst dankbar sind und wie die Unternehmensübergabe für Tochter und Schwiegersohn verlief.

Wie sehen Ihre heutigen Funktionen im Familienunternehmen Kambly aus?

Nils Kambly: Dania ist Präsidentin des Verwaltungsrats und verantwortlich für die strategische Entwicklung der Unternehmung. Ich selbst bin CEO und Vizepräsident des Verwaltungsrats.

Wie kam es zu Ihrer Co-Geschäftsführung?

Dania Kambly: Ich sitze seit 2011 im Verwaltungsrat von Kambly. 2013 kommunizierte ich, dass ich die Nachfolge antreten möchte. 2017 stieg ich mit operativen Aufgaben ins Unternehmen ein, Nils im Jahr darauf. Meine Eltern führten das Unternehmen gemeinschaftlich, zusammen mit einem externen CEO an der Spitze der Geschäftsleitung. Ab 2020 übernahmen Nils und ich die Verantwortung fürs Business. Vier Jahre später übertrug unsere Familie als letzten Schritt die Führung des Verwaltungsrats auf uns als vierte Generation.

Wie haben Sie Ihre Laufbahnen im Unternehmen aufgegleist?

Nils Kambly: Es gab von Anfang an eine eindeutige Rollenteilung. Als klar war, dass wir gemeinsam die Nachfolge antreten würden, näherten wir uns unseren heutigen Positionen schrittweise an. Ich startete in

der IT, wechselte dann in die Supply Chain bevor ich CEO wurde.

Dania Kambly: Nachdem ich promoviert hatte, durchlief ich einige Lehrstationen in der Konsumgüterindustrie und kurz auch im Detailhandel. Es folgte die Konzeption meiner Karriere im familieneigenen Unternehmen. Wir planten diesen Weg gemeinsam mit meinen Eltern sehr genau und hielten uns an diesen Plan.

Wie war das für Sie, in ein Familienunternehmen Ihrer Frau einzusteigen?

Nils Kambly: Ich habe eine schnelle Karriere vom normalen Mitarbeiter zum CEO und Vize-Verwaltungsratspräsidenten hingelegt. Das war nur möglich, weil ich seit meiner Partnerschaft mit Dania zur Familie gehörte und von meinen Schwiegereltern immer als vollwertiges Familienmitglied behandelt wurde. Man kann sich das Ausmass dieser Verantwortung nicht richtig vorstellen, obwohl wir das vor meinem Einstieg ins Unternehmen viel diskutiert hatten.

Sie führten das Unternehmen während einer Übergangsphase von einigen Jahren gemeinsam mit der Vorgängergeneration. Wie war das für Sie?

Dania Kambly: Rundum einvernehmlich und gemeinschaftlich. Wir bemühten uns, strategische

Entscheidungen einstimmig zu fällen. Im Tagesgeschäft hingegen war schlicht nicht die Zeit, immer alle vier Meinungen einzuholen. Als sich meine Eltern vollständig aus dem Unternehmen zurückzogen, fehlten plötzlich zwei Schulterpaare, die mit halfen, die Last zu tragen. Aber sie stehen uns immer noch mit Rat und Tat zur Seite. Zum Beispiel arbeiten sie die Firmengeschichte ihrer Generation auf, damit das Wissen für uns erhalten bleibt. Noch heute bitte ich meine Eltern um Rat, wenn ich irgendwo anstehe. Insgesamt genossen wir in der Übergangszeit sehr viel Verständnis und Wohlwollen seitens unserer Mitarbeitenden. Sie haben uns durch diese Phase getragen, was wir ihnen hoch anrechnen.

Nils Kambly: Schon damals gab es eine klare Aufteilung der Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortung. Als ich schliesslich CEO wurde, übertrug mir mein Schwiegervater Oscar Kambly die gesamte Verantwortung. Danach wies er mich ab und zu auf Dinge hin, die ich nicht vergessen durfte. Aber er hat mir nie reingegrätscht. Mein Schwiegervater war ein hervorragender Coach. In der Übergabezeit sah ich ihn oft häufiger als meine Frau.

Ich konnte mit jeder Frage zu ihm gehen und ihn immer um seine

Meinung bitten. Das hat mir Sicherheit gegeben und mich in meiner Rolle als CEO gestärkt. Auch im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung genoss und geniesse ich wertvolle Unterstützung.

Wie verlief die Kommunikation der Nachfolge gegenüber den Mitarbeitenden?

Dania Kambly: Wir datierten unsere Mitarbeitenden regelmässig über sämtliche Meilensteine sowohl in Bezug auf die Inhalte als auch auf die zeitlichen Etappen auf. Wir skizzierten von Beginn an eine klare Vision für das Unternehmen.

Haben Sie auch andere Nachfolgeoptionen in Betracht gezogen, zum Beispiel die Übergabe an andere Familienmitglieder oder eine Lösung mit familienexternen Beteiligten?

Dania Kambly: Bevor wir uns für den Einstieg entschieden, diskutierten wir viele Optionen. Ab da war die Richtung dann klar und wir arbeiteten zu viert gezielt darauf hin.

Was hat den Erfolg Ihres Nachfolgeprozesses begünstigt?

Nils Kambly: Das waren vier Faktoren: Erstens unsere freie Entscheidung, die Nachfolge anzutreten. Unter Zwang hätte ich mich vermutlich nie motivieren können, so viel zu arbeiten. Zweitens unterstützte uns die Vorgängergeneration nach Kräften und akzeptierte, wenn wir die Dinge anders machten als sie. Ich erinnere mich noch heute an den Tag, als mein Schwiegervater mich den Mitarbeitenden als neuen zukünftigen CEO vorstellte; das war ein sehr herzlicher Moment. Drittens trugen uns die Mitarbeitenden und

zogen mit. Und viertens hatten wir einen klaren Plan, wie die Nachfolge ablaufen sollte und wohin wir das Unternehmen führen wollten.

Gab es Konflikte im Rahmen Ihres Nachfolgeprozesses?

Dania Kambly: Es gab Meinungsverschiedenheiten, aber keine offenen Streitigkeiten. Die grössten Konflikte trug wohl jeder mit sich selbst aus. Ich bewundere meinen Mann und meinen Vater, wie sie so gut zusammengearbeitet haben.

Nils Kambly: Innere Konflikte gab es tatsächlich. Zum Beispiel stellte ich mir die Frage, wie ich auftreten und wie stark ich mich für meine Position einsetzen sollte. Ich musste abwägen, was ich ändern und was ich beibehalten konnte. Ich war jung CEO geworden, aber mir fehlte die Erfahrung des Alters. Diese Un- erfahrenheit bedingt viel Selbst- und Aussenreflexion. Hier muss jeder seinen eigenen Weg finden. Ich musste die Sicherheit, richtig zu entscheiden, erst für mich selbst entwickeln. In der C-Suite kann man ein Thema oder Problem nicht mehr nach oben weiterreichen.

Können Sie sich in Ihren Führungspositionen gegenseitig Kraft geben?

Nils Kambly: Auf jeden Fall. Gerade bei den grossen Fragen tut es gut, jemanden zu haben, der versteht, was Verantwortung bedeutet. Das kompensiert das berufliche Alleinsein.

Dania Kambly: Meine Eltern haben diesen Aspekt sehr weise adressiert. Sie haben einen kompetenten Verwaltungsrat mit drei externen Personen, Nils und mir aufgesetzt. In dieser Zusammensetzung kann man immer auf den guten Rat einer fähigen

Person zählen. Unsere externen Verwaltungsratsmitglieder reflektieren uns, fragen nach und fordern uns heraus. Wir sind nicht immer gleicher Meinung, aber wir sind nie allein.

Wie gelingt Ihnen die Abgrenzung von Kambly als Unternehmen und Kambly als Familie?

Dania Kambly: Unsere beiden Söhne sind im Vor- und Grundschulalter. Natürlich hätten die gerne mehr Zeit mit uns. Leider ist das nicht immer mit unserer hohen Arbeitsbelastung vereinbar. Deshalb ergänzen wir uns gegenseitig und helfen einander. So machen wir das Beste daraus. Als Familie sind wir sehr eng, auch wenn wir viel arbeiten.

Was werden Sie bei Ihrer eigenen Nachfolge anders machen?

Nils Kambly: Wir haben sehr viel richtig gemacht. Aber unsere eigene Nachfolge wird in X Jahren ganz anders aussehen, deshalb werden wir unseren Nachfolgeprozess bestimmt nicht 1:1 übernehmen. Wir sehen uns eher als Treuhänder für eine mögliche Übergabe an die nächste Generation. Die Entscheidung, ob oder ob nicht, liegt bei unseren Kindern. Bis dahin haben alle noch reichlich Zeit.

Welche Tipps können Sie jungen Familienunternehmer:innen mit auf den Weg geben, die in einen Nachfolgeprozess starten?

Dania Kambly: Ich rate, das Herz entscheiden zu lassen, nicht die Erwartungen anderer. Und: Der Familienfriede steht zuoberst.

Nils Kambly: Ich empfehle ihnen einen respektvollen Austausch mit allen Anspruchsgruppen. Es hilft, an seiner menschlichen Reife zu arbeiten und das Ego hintenanzustellen.

Wie lautet Ihr PS an die Vorgängergeneration im Hinblick auf Ihre Nachfolge?

Dania und Nils Kambly: Danke, dass ihr so gute Vorbilder für uns wart und uns so weitsichtig gecoacht habt!

Kambly SA Spécialités de biscuits suisses

Kambly ist die führende Biscuitmarke und der umsatzstärkste Biscuithersteller der Schweiz sowie Exportführer, international anerkannt als Qualitäts- und Innovationsführer im Premium-Segment Feingebäck. Mit insgesamt 525 engagierten Mitarbeitenden erzielte Kambly im Jahr 2024 einen Umsatz von rund 210 Mio. CHF, 46% davon auf internationalen Märkten in rund 50 Ländern. Das unabhängige Schweizer Familienunternehmen sieht sich mit seiner leistungsfähigen Organisation und Infrastruktur, mit seiner starken Marke und Marktgeltung gut gerüstet für die Zukunft.

Emotionen



«Trotz hoher Emotionalität wurde alles ausgesprochen, Erwartungen sind auf dem Tisch und nun ziehen alle am gleichen Strick. Alle wollen das Beste für die Familie wie auch für die Unternehmung.»

Warum Gefühle Platz brauchen – und bekommen sollten

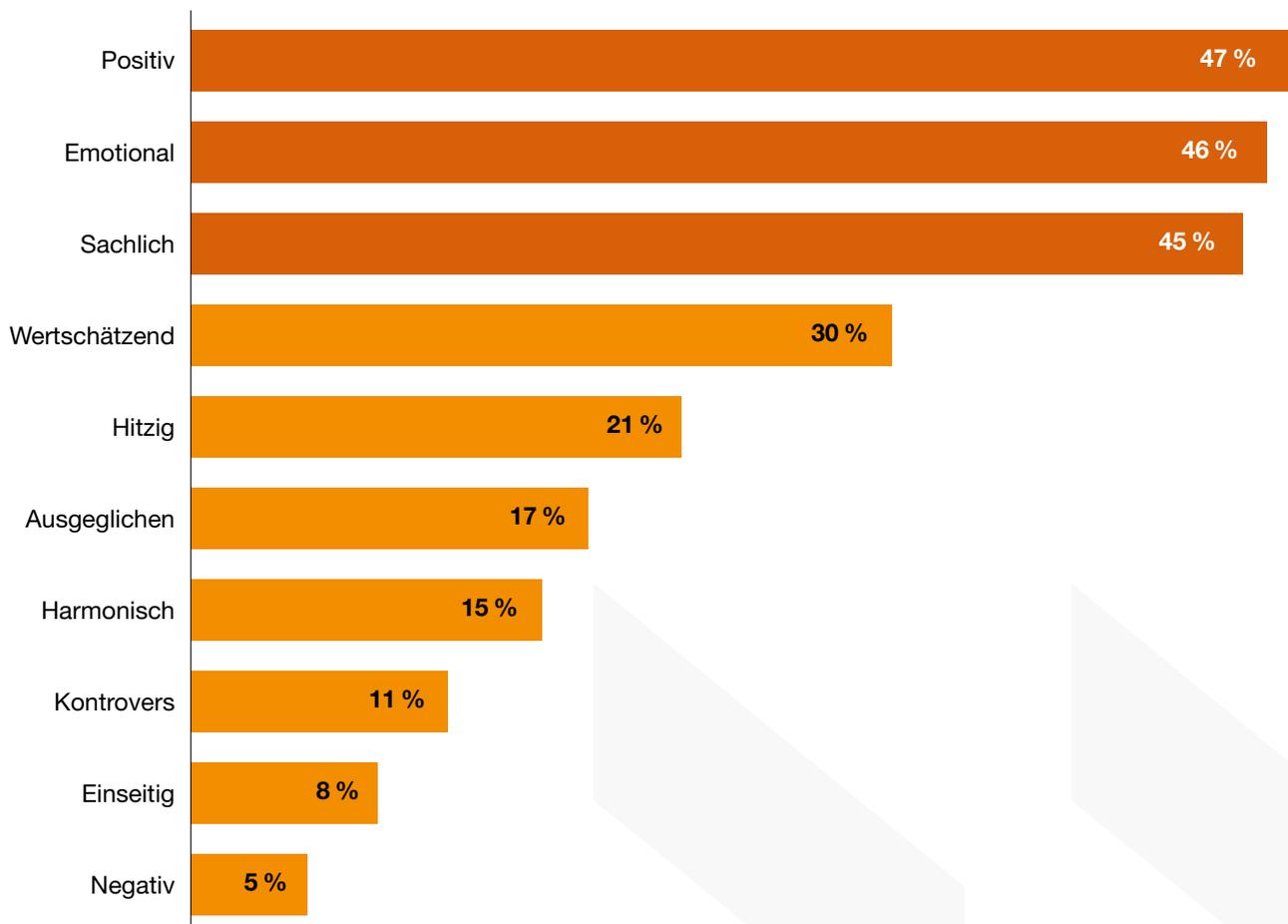
Emotionen sind bei jeder Nachfolgeplanung im Spiel. Schliesslich werden hier Herz und Verstand gleichermassen gefordert. Für die Beteiligten gilt es, einen angemessenen Umgang mit diesen Emotionen zu finden. Nur so werden Konfliktthemen zur Chance, Beziehungen und Lösungen zu verbessern.

Positive Tonalität

47 % der Studienteilnehmenden beschreiben die Stimmung der Nachfolgediskussionen innerhalb der Familie als positiv (vgl. Abbildung 7). 46 % der Befragten nennen sie emotional, fast ebenso viele sachlich. Jedes fünfte Familienunternehmen diskutiert hitzig. Diese Meinungspolarität ist nachvollziehbar: Ein Unternehmen weiterzugeben löst Emotionen aus, schliesslich übernimmt man ein Lebenswerk und damit Teil der Identität der Vorgängergeneration. Darum halten sich die Freude, dass es endlich weitergeht, die Ungewissheit, ob man das alles schafft, und die Spannung gegenüber der neuen Herausforderung die Waage.



Abbildung 7: Wie empfinden oder empfanden Sie die Stimmung in den Diskussionen innerhalb der Familie rund um die Nachfolge?



Fairness hat (auch) mit Geld zu tun

80 % der befragten Nachfolger:innen beurteilten den Nachfolgeprozess im Familienunternehmen als fair. Ergänzt wurde diese Einschätzung mit Kommentaren wie diesen:

«Wir sind drei Kinder in drei Verwaltungs- bzw. Führungspositionen. Jeder ist in seinem bevorzugten Bereich tätig und hält je ein Drittel der Anteile.»

«Mein Bruder und ich haben die gleiche Stellung, den gleichen Lohn und beide haben gleich viel zu sagen.»

«Für die Bewertung wurden mehrere unabhängige Dritte beigezogen.»

Hier zeigt sich eine interessante Korrelation:

Der Nachfolgeprozess wird als fairer empfunden, wenn Instrumente der Family Governance wie Aktionärsbindungsvertrag, Familienverfassung oder Inhaberstrategie im Einsatz sind. Dasselbe gilt für die Strukturierung der Nachfolgeplanung: Je besser geplant, umso fairer wird die Lösung empfunden. Das deckt sich mit der Erfahrung aus der Praxis, wonach klare Regeln und Vorgaben die Umsetzung einer Nachfolgelösung erleichtern. Die Einschätzung der Fairness einer Lösung ist oft mit der zukünftigen Eigentümerstruktur und/oder dem Preis verbunden. Das zeigen Äusserungen wie diese:

«Die Nachfolge wurde so gestaltet, dass es für die nächste Generation tragbar war, was nicht alle als fair betrachten.»

«Mein Bruder arbeitet weniger und ohne Motivation und hat die gleichen Anteile an der Firma wie ich.»

«Alle Kinder und Cousins sind Mitinhaber, aber nicht alle wurden für die operative Führung angefragt.»

«Wir empfanden den Kaufpreis als zu hoch, mussten diesen aber so hinnehmen.»

Männer fühlen stärkeren Druck als Frauen

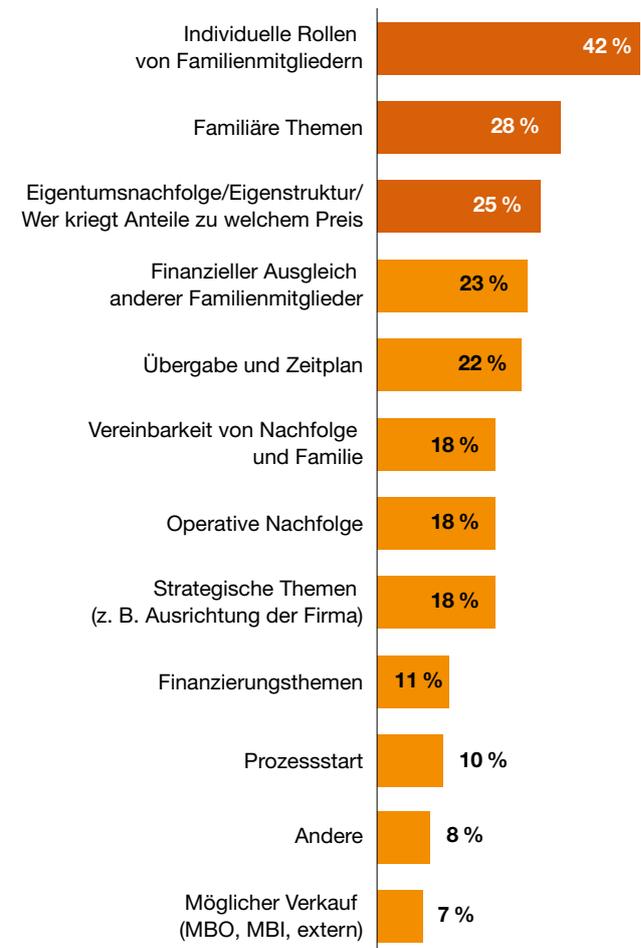
Den Druck, der während des Nachfolgeprozesses auf den Studienteilnehmenden lastete, stufen 76 % der männlichen Studienteilnehmer als moderat oder gross ein, während nur 66 % der weiblichen Pendanten diese Einschätzung teilen. Dasselbe Bild manifestiert sich bei den Erwartungen: 38 % der Männer empfanden die Erwartungen an sie als Nachfolger als hoch bis sehr hoch. Bei den Nachfolgerinnen lag dieser Wert bei 24 %. Aus der Beratung von Familienunternehmen wissen wir, dass der Druck von Generation zu Generation steigt. Ausserdem sind Töchter von Familienunternehmen häufiger freier in der Wahl ihres Karrierewegs; ihre Brüder werden oft von klein auf für die Rolle des Nachfolgers vorbereitet.

Rollen- und Familienthemen sind explosiv

Manche Emotionen sind so stark, dass sie Konflikte hervorrufen. Als am stärksten konfliktbehaftet nennen die Studienteilnehmenden die individuelle Rollenfindung mit 42 %, familiäre Themen mit 28 % und die Verteilung des Eigentums mit 25 % (vgl. Abbildung 8).

In Familienunternehmen sind die Rollen oft seit Jahren, wenn nicht seit Generationen, definiert. Die Nachfolgedebatte wird dann anspruchsvoll, wenn sich plötzlich jemand um eine Rolle bewirbt, die ihm oder ihr bisher nie zugeordnet war oder sich mit dem Rollenbild der Familie nicht vereinbaren lässt. Familiäre Themen wie Abgrenzung, Emanzipation oder Anerkennung sind unweigerlich konfliktbehaftet, weil sie latent mitschwelen.

Abbildung 8: Welche Themen haben/hatten in Ihrem Nachfolgeprozess das grösste Konfliktpotenzial?



Konkurrenzdenken unter Geschwistern ist alltäglich und umfasst Themen wie Wettbewerb, Macht, Rivalität oder Neid.

Geschwister (meist) hors concours

Die meisten schwierigen Diskussionen erleben die Studienteilnehmenden mit dem Vater (46 %), gefolgt von den Geschwistern (33 %). Zwar nehmen 90 % der Studienteilnehmenden ihre Geschwister im Nachfolgeprozess nicht als Konkurrenz wahr. Dennoch geben 33 % an, dass sie dabei mit den Geschwistern in Konflikt kamen. Bei den Männern sind es doppelt so viele wie bei den Frauen.

Konkurrenzdenken unter Geschwistern ist alltäglich und umfasst Themen wie Wettbewerb, Macht, Rivalität oder Neid. Die Erfahrung aus Praxisfällen zeigt, dass Geschwisterrivalitäten, die bereits in der Kindheit vorhanden waren – etwa das Buhlen um die Gunst der Eltern –, im Nachfolgeprozess erneut zutage treten, weil alte Muster aufbrechen oder Rollenbilder hinterfragt oder umgekehrt, gerade noch gefestigt werden. Manchmal wird eine fachlich geradlinige Lösung plötzlich wieder verworfen oder hoch emotional diskutiert, weil eines der Geschwister das Gefühl hat, zu kurz zu kommen, wie das vielleicht schon als Kind der Fall war.

Nachgefragt bei

Alexandra Bertschi



Spezialistin für Familienunternehmen
und Nachfolgeplanung –
PwC Schweiz

Wie kann eine Inhaberfamilie ihre Konfliktkompetenz stärken?

Ganz grundsätzlich muss man sich bewusst sein, dass die Überschneidung zweier in sich betrachtet schon anspruchsvollen System, der Familie und dem Unternehmen, eine hohe technische und emotionale Komplexität mit sich bringt. Und um die Abstimmung in diesem Spannungsfeld zu gewährleisten, baut man sich am besten Kompetenzen und Regeln in der Kommunikation und dem Konfliktverhalten auf.

Zur Konfliktkompetenz gehören zwei Dinge: Erstens muss die Inhaberfamilie das Bewusstsein etablieren, dass Konflikte innerhalb ihres Verbunds völlig normal sind. Damit das gelingt, braucht es zweitens Regeln zum Umgang mit Konflikten, die von allen akzeptiert und auch befolgt werden.

Zu diesen Regeln gehören klare Kommunikationsrichtlinien, wie, wann und wo die Beteiligten diskutieren. Zum Beispiel, dass sie einander ausreden lassen, geduldig zuhören, wertschätzend miteinander umgehen, ehrlich und nicht verletzend sind und versuchen, das Gegenüber zu verstehen.

Kommt es doch zu einem Konflikt, hilft ein klares Eskalationsschema. Dabei versuchen die Beteiligten, den Streit zuerst im persönlichen Gespräch zu klären. Gelingt das nicht, geht man auseinander und versucht es zu einem späteren Zeitpunkt erneut. Kommt auch dann keine Lösung zustande, wird eine vorgängig definierte Person für die Mediation hinzugezogen.

Die erwähnten Regeln und auch das beschriebene Konflikteskalationsschema können zum Beispiel ebenfalls in einer Familienverfassung oder Family Governance erarbeitet und gemeinsam verabschiedet werden. Das hat den Vorteil, dass mindestens einmal verbindliche Regeln zum Umgang mit Konflikten definiert und von allen als gut befunden worden sind.

Auch hier sei noch einmal erwähnt: Reden hilft. Am besten versucht man mit einer guten Kommunikation innerhalb der Familie eine Gesprächsdynamik zu etablieren, welche Konflikten möglichst zuvor kommt. Und wenn es dann doch Reibungen gibt, weiss man wie man mit diesen umgehen kann.

Warum das Eigentum Thema ist – und sein soll

Die Eigentumsnachfolge – in erster Linie die Verteilung der Aktien – birgt Konfliktpotenzial. In 25 % der Studienunternehmen führt das Thema zu Kontroversen in der Inhaberfamilie. Umso wichtiger ist es, dass die Involvierten die künftige Aktienverteilung im Nachfolgeprozess nicht tabuisieren, sondern weitsichtig und offen adressieren

Gerecht (ver-)teilen ist schwierig

Für die Eigentumsnachfolge stehen der Inhaberfamilie die folgenden Optionen zur Wahl:

- 1. Alle erhalten gleich viele Aktien:** Die meisten Inhaberfamilien möchten alle Nachkommen am Unternehmen beteiligen, nicht nur die operativ tätigen. So gehören neun von zehn Studienteilnehmenden, deren Geschwister Mitinhabende sind, selbst der Eigentümerschaft an. Vorteil einer Lösung mit gleichen Aktienanteilen für alle ist, dass diese Variante dem Erbrecht entspricht und keine finanziellen Ausgleichs gemacht werden müssen. Der Nachteil besteht darin, dass sie doch teilweise als unfair wahrgenommen wird, weil operativ engagierte Nachkommen gleich viel haben wie solche, die nichts zum Unternehmenserfolg beitragen. Zudem kann es bei Abstimmungen an der Generalversammlung dazu kommen, dass operativ tätige Nachfolger:innen vom nicht operativen Aktionariat überstimmt werden.
- 2. Das Eigentum geht an die Nachkommen mit operativer Verantwortung:** Die oder der operativ im Unternehmen tätige Nachfolger:in allein erhält sämtliche Aktien. Bei dieser Variante verhalten sich die Vor- und Nachteile umgekehrt zu Variante 1. Operatives Engagement wird mit Stimm- und Vermögensrechten entschädigt. Allerdings kann es anspruchsvoll werden, diese Lösung erbrechtlich korrekt umzusetzen.
- 3. Es gibt mehrere unterschiedlich Beteiligte:** Mit einer Mischlösung werden die Aktien einer Mehr- und Minderheitsbeteiligung zugeteilt. Zum Beispiel erhält die Person, die nachrückt und das Unternehmen operativ führt, eine Mehrheit der Aktien. Die verbleibenden Aktien werden auf die nicht operativ tätigen Nachkommen verteilt. Diese Variante kann einem Kompromiss gleichkommen und lässt sich je nach Inhaberfamilie und Unternehmenssituation vielfältig ausgestalten.





Vererben, verschenken, verkaufen

Für den Übergang des Eigentums an die nächste Generation gibt es drei Möglichkeiten: vererben, verschenken, verkaufen. Werden Aktien vererbt, so gehen sie erst mit dem Ableben der Seniorgeneration an die nächste Generation über. Geschieht das zu gleichen Teilen gemäss Erbrecht, so erhält auch eine angeheiratete Person Aktien, was viele Familienunternehmen nicht möchten. Sollen die Aktien strikt in der Blutlinie bleiben, können die Inhaberfamilien dies in Ehe- und Erbverträgen festhalten.

Manche Inhaberfamilie möchte die Eigentumsnachfolge früher angehen, weshalb sie die Aktien der nächsten Generation entweder schenkt oder verkauft. Schenkungen innerhalb der Blutlinie sind in den meisten Kantonen der Schweiz steuerfrei. Allerdings lösen sie ebenfalls die Diskussion aus, ob alle Nachkommen gleich viel erhalten sollen oder ob man nicht operativ tätige Nachkommen besser durch die Schenkung anderer Vermögenswerte wie Immobilien finanziell gleichstellen möchte.

Der Verkauf der Aktien innerhalb der Familie über ein sogenanntes Family Buy-out (FBO) wird gerne dann gewählt, wenn die Familie der operativen Nachfolgerperson eine Mehrheit oder sogar alle Aktien übertragen, die Geschwister aber finanziell abgelten möchte. Das trifft häufig dann zu, wenn keine anderen Vermögenswerte zur finanziellen Abgeltung vorhanden sind, weil der Grossteil im Familienunternehmen gebunden ist. In diesem Fall kaufen die operativ tätigen Nachkommen der Vorgängergeneration die Aktien zu einem festgelegten Preis ab. Beim Versterben der Vorgängergeneration erhalten alle Nachkommen die verbleibenden finanziellen Mittel gemäss Erbrecht oder Testament.

Familiendarlehen vs. Bankfinanzierung

Beim Verkauf der Aktien an die Nachfolger:innen gründen diese in der Regel eine Akquisitionsholding. Dieses Rechtskleid bezahlt auf erhaltene Dividenden im Gegensatz zu einem privaten Aktionariat keine Steuern. So lässt sich die gesamte Dividende zur Rückzahlung von Darlehen verwenden. Die Holding hält auf der Aktivseite eine Beteiligung über den Kaufpreis der operativen Firma und auf der Passivseite die Finanzierung bestehend aus Eigen- und Fremdkapital der Nachfolger:innen. Zum Eigenkapital gehören das Gründungskapital der Holding und weitere Eigenmittel, die in der Praxis oft eine Schenkung oder einen Erbvorbezug der Seniorgeneration darstellen. Das Fremdkapital ergibt sich aus der Differenz zwischen Kaufpreis und Eigenkapital und besteht meist aus einem sogenannten Verkäuferdarlehen oder Stehbetrag der Vorgängergeneration und/oder einer Bankfinanzierung.

Verkäuferdarlehen innerhalb der Familie sind mit weniger Druck und Auflagen verbunden als eine herkömmliche Bankenfinanzierung. In manchen Fällen ist die Verzinsung zudem günstiger. Allerdings sind Verkäuferdarlehen damit auch weniger verbindlich. Demnach kann sich die Rückzahlung in die Länge ziehen und nicht beteiligte Nachkommen nehmen sie zunehmend als halbe Schenkung wahr. Bei einer Bankfinanzierung ist der Druck auf die Nachfolger:innen höher, weil diese verbindliche Kreditvorgaben eingehen. Im Gegenzug bleiben sie emotional und finanziell von der Vorgängergeneration unabhängig.



Im Gespräch mit Fanny Queloz



«Mein Bruder und ich waren jung und hatten keine Angst vor neuen Herausforderungen»

Fanny Queloz leitet gemeinsam mit ihrem Bruder die Arts & Design Manufacture SA. Mit ihrem kunsthandwerklichen Jungunternehmen setzen die Geschwister Queloz die Tradition ihres Vaters fort. Im Interview mit PwC Schweiz erzählt Fanny Queloz, wie sie und ihr Bruder in einer hoch emotionalen Zeit vom Mut und der Energie der Gründergeneration getragen wurden.

Was genau macht Ihr Unternehmen?

Wir sind spezialisiert auf handwerkliche Verzierungen für hochwertige Uhrengehäuse. Wir gravieren hauptsächlich von Hand auf edlen Metallen wie Gold, Saphir, Holz oder Perlmutter, machen Miniaturmalerei, arbeiten mit Leuchtmasse und beschäftigen uns mit Mikroskulptur, Mosaik und Marketerie. All diese Fähigkeiten vereinen wir unter dem Dach der Arts & Design Manufacture.

Sie sind schon sehr früh ins Familienunternehmen eingestiegen. Wie kam es dazu?

Ich trat direkt nach meinem Abschluss an einer Handelsschule in den Familienbetrieb meiner Eltern ein. Hier durchlief ich alle Abteilungen, vom Sekretariat über die Werkstätten bis zur Kundenbetreuung. So fand ich heraus, was mir gefällt und was nicht. Ich mochte die Zusammenarbeit mit Zulieferern für die Uhrenindustrie. Buchhaltung und Finanzen waren weniger mein Ding. Ich verbrachte viel Zeit in den Werkstätten, arbeitete mit Materialien, schaute den Profis über die Schultern. Also begann ich eine Ausbildung zur Graveurin. Ich setzte mich an die

Werkbank – und bin nie wieder davon weggekommen. Das war mein Glück. Gleichzeitig war ich im Reitsport engagiert. Ich ritt Springturniere und war Teil des Schweizer Elite-Teams.

Wie waren Spitzensport und Job miteinander vereinbar?

Beides nahm mich mehr als 100 % in Anspruch. Irgendwann spielte mein Körper nicht mehr mit. Deshalb entschied ich, den Reitsport aufzugeben und ganz ins Familienunternehmen einzutreten. Mein Bruder war ebenfalls eingebunden, vor allem in Administration und Verwaltung. Kurz nach meinem Einstieg geriet das Unternehmen in eine finanzielle Schieflage und musste Insolvenz anmelden.

Wie erlebten Sie diese Phase?

Wir wussten, dass die Lage kritisch war, aber die Insolvenz traf uns wie ein Tsunami. Das war eine sehr harte Zeit, zumal die ganze Familie darunter litt, besonders meine Eltern. Einige Mitarbeitende verliessen das Unternehmen, weil sie andere Wege gehen wollten. Andere blieben und versicherten: «Wir vertrauen euch, wir machen das mit!» Mein Bruder und ich stärkten uns gegenseitig den Rücken.

Was geschah dann?

In solchen Momenten übernimmt der Verstand. Zum einen wollten wir die Arbeitsplätze retten. Zum anderen wollten wir das handwerkliche Know-how sichern, das mein Vater über viele Jahre aufgebaut hatte. Es umfasste nicht nur das Handwerk selbst, sondern enorme Investitionen, einen soliden Kundestamm, starke Unternehmenswerte und vieles mehr. Also gründeten mein Bruder und ich gemeinsam mit unserem Partner Valérien Jacquet von der Concept Watch Factory im September 2019 die Arts & Design Manufacture SA. Damit wollten wir das unternehmerische Erbe meiner Eltern mit einer neuen Firma weiterführen. Mein Bruder und ich waren jung und hatten keine Angst vor neuen Herausforderungen.

Wie reagierte Ihre Kundschaft?

Einige waren sehr kooperativ, andere überhaupt nicht. Manche sagten, sie wollten kein Risiko eingehen und würden die Zusammenarbeit beenden. Andere fanden es dagegen spannend, dass zwei junge Menschen viel Energie in ihr Vorhaben steckten, um ein traditionelles handwerkliches Metier zu erhalten.

Wie ging es weiter?

Mit dem COVID-Schock, der uns ein weiteres Mal erschütterte. Nach der Insolvenz hatten wir eigentlich gedacht, dass es nicht schlimmer werden könnte. Aber darin hatten wir uns offenbar getäuscht. Irgendwie standen wir auch diese Krise durch. Zum Glück wurden einige Grossaufträge nicht storniert oder eingefroren. Nach und nach konnten wir wieder neue Kunden gewinnen und peu à peu weitere Mitarbeitende einstellen.

Es gab also gar nie eine richtige Unternehmensübergabe?

Nein. Mein Vater zog sich nach der Insolvenz komplett aus dem operativen Geschäft zurück. Wir mussten ins kalte Wasser springen, weil wir zuvor nicht wirklich an der Finanz- oder Geschäftsleitung beteiligt waren. Bestimmt hatte sich mein Vater das anders vorgestellt. Aber es ging alles so schnell und wir mussten Entscheidungen ohne ihn treffen. Trotzdem holen mein Bruder und ich heute noch seinen Rat ein.

Wie steht Ihr Unternehmen heute da?

Wir sind seit 2019 kontinuierlich gewachsen, haben Partnerschaften mit grossen Uhrenmarken geschlossen und uns eine solide Basis aufgebaut. Stabilität ist wichtig, um unsere traditionellen Berufe zu sichern. Ein Nischenmarkt reagiert empfindlich. Er hängt sehr von Trends und Designs ab. Da kann sich ständig etwas ändern, und wir müssen entsprechend reagieren. Dennoch haben wir heute genug Arbeit für unser Team.

Wie teilen Sie und Ihr Bruder sich die Geschäftsführung auf?

Wir haben verschiedene Hüte auf: Julien kümmert sich um die Verwaltung und um Personalangelegenheiten. In meiner Verantwortung liegen Produktion, Qualität, Kundenbetreuung und Neuentwicklung. In unseren wöchentlichen Meetings besprechen wir die aktuellen Themen und gehen Pendenzen durch.

Wie funktioniert der Austausch mit Ihrem Bruder?

Mir ist es sehr wichtig, dass wir offen kommunizieren. Wenn es sensible Punkte gibt, besprechen wir das in Ruhe unter vier Augen. Wir müssen beide den richtigen Moment erwischen, in dem die andere Person offen ist. Ich möchte die Dinge ansprechen und nicht in mich hineinfressen. Natürlich kracht es auch schon mal, aber das ist normal.

Sprechen wir noch über einen weiteren Erfolg: den «Prix Veuve Clicquot Bold Future Award».

Dieser Preis wird an junge Schweizer Unternehmerinnen vergeben. Ich durfte ihn im September 2022 entgegennehmen. Danach ging es Schlag auf Schlag: Anfragen vom Fernsehen, Journalisten, Einladungen zu Events. Ich wurde als Rednerin engagiert, um in anderen Unternehmen oder bei Events über meinen Werdegang zu sprechen. Diese Öffentlichkeit war für mich sehr neu. Als Zulieferbetrieb in der Uhrenindustrie arbeitet man im Hintergrund.

Was hat Ihnen dieser Preis ausser öffentlicher Präsenz noch gebracht?

Ein wertvolles Netzwerk und wichtige Kontakte. Er hat uns viele Türen geöffnet, nicht nur in der Uhrenbranche, sondern auch in der Schmuckwelt. Das ist grossartig für die geschäftliche Entwicklung, aber auch für mich privat ist es eine tolle Erfahrung. In der Westschweiz gibt es

übrigens nicht viele Preisträgerinnen, daher macht es mich ein bisschen stolz, dass ich meine Region ins Rampenlicht rücken konnte. Heute gehöre ich selbst zur Jury des «Prix Veuve Clicquot Bold Future Award».

Was sind Ihre langfristigen Ziele?

Wir haben noch viel vor. Unser Unternehmen soll wachsen, aber wir wollen nicht zu gross werden, denn das Management vieler Kunsthandwerker ist anspruchsvoll. Wir wollen offen bleiben für neue Materialien, Innovationen in traditionellen Berufen und natürlich für die Leute, die Lust haben, diese Berufe zu erlernen. Da ich selbst die Chance bekam, mein Talent fürs Gravieren zu entdecken, möchte ich das gerne weitergeben. Wir müssen unser Kunsthandwerk erhalten und gleichzeitig modernisieren.

Und was ist Ihnen persönlich für die Zukunft wichtig?

Ich möchte ein Gleichgewicht zwischen meinem Berufs- und Privatleben finden und eine Familie gründen. Ich lernte Unternehmerinnen kennen, die sich bewusst gegen Kinder entschieden haben. Bei Familienunternehmen kommt das Gespräch zudem schnell auf die Nachfolgeneration. Wenn eine solche da ist und übernimmt, ist das schön, aber für mich kein Muss. Vielleicht übernimmt eines Tages jemand anders unser Unternehmen. Das wird die Zukunft weisen.

Arts & Design Manufacture SA

Arts & Design Manufacture SA wurde 2019 in der Uhrenmetropole La Chaux-de-Fonds gegründet und ist ein junges KMU, das sich auf die handwerkliche Verzierung hochwertiger Uhrenkomponenten spezialisiert hat. Das Unternehmen liefert Uhrengehäuse und Zifferblätter und fertigt ausserdem Verzierungen für Taschenuhren und Schmuck. Die Manufaktur zählt heute zu den grössten Kunstwerkstätten für Gravur, Dekoration, Miniaturmalerei, Mikrozirkel, Mosaik, Intarsien und andere dekorative Techniken. Das von Fanny und Julien Queloze geführte Unternehmen beschäftigt derzeit 20 Mitarbeiter.



Erfolgsfaktoren

«Familienrat und Governance früher initiieren, damit eine offene Kommunikation, auch bei teilweise unschönen Themen, frühzeitig etabliert wird.»

Was die Nachfolge begünstigt – oder ausbremst

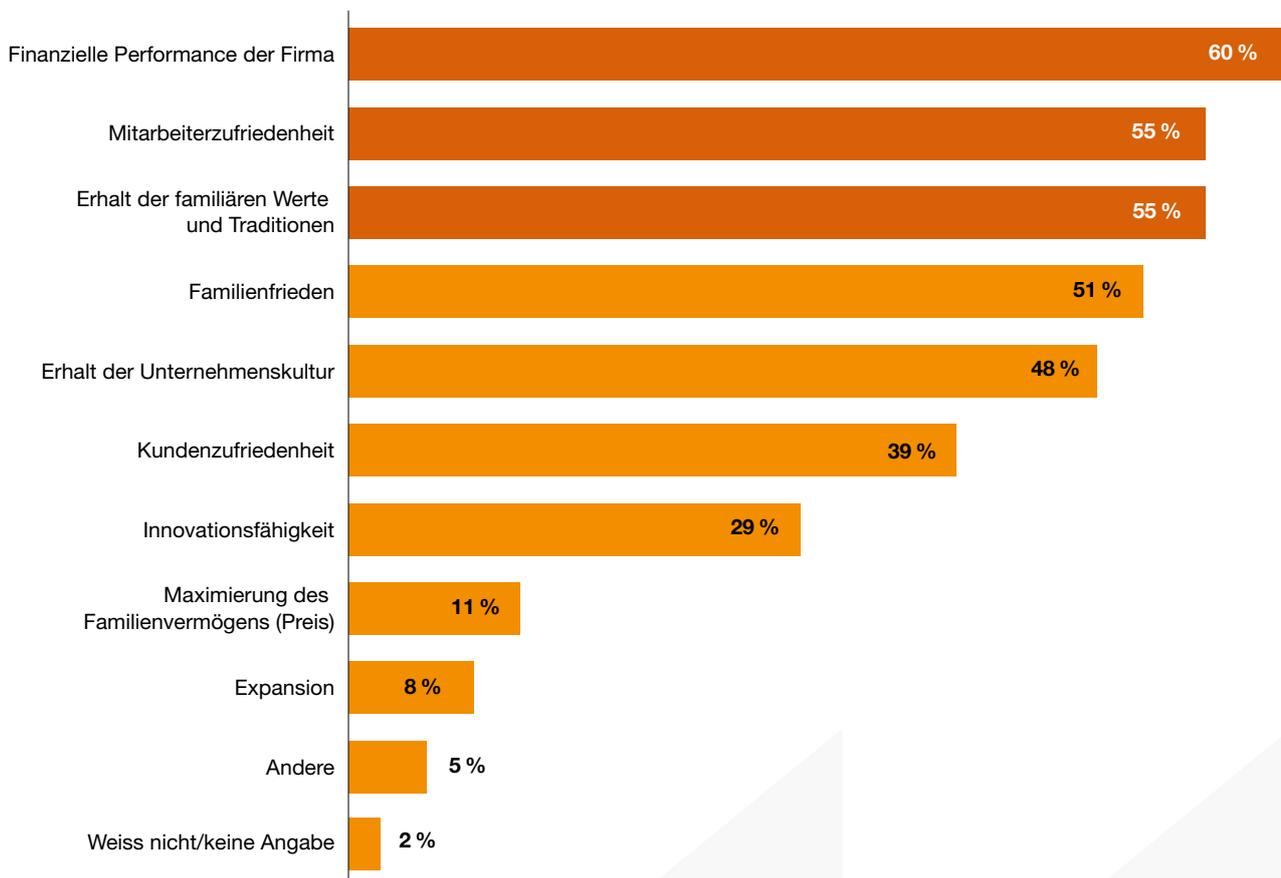
Wie jedes Grossprojekt soll auch die Nachfolge erfolgreich verlaufen. Zwar gibt es keine Anleitung mit Gelinggarantie. Doch manche Faktoren können den Nachfolgeprozess erleichtern, begünstigen und beschleunigen. Das Wichtigste überhaupt ist eine offene Kommunikation.

Business first

Der Fortbestand und künftige Erfolg des Unternehmens wird als Hauptziel für den Nachfolgeprozess genannt (vgl. Kapitel «Pläne»). Es erstaunt daher nicht, dass 60 % der Studienteilnehmenden an der finanziellen Performance messen, ob ihre Nachfolgelösung erfolgreich war (vgl. Abbildung 10). Diese Kenngrösse gibt zumindest einen quantifizierten Hinweis, ob der künftige Erfolg des Unternehmens gesichert ist. Als weitere Kriterien für die Erfolgsmessung der Nachfolge nennen die Befragten die Zufriedenheit der Mitarbeitenden (55 %), den Erhalt der familiären Werte und Traditionen (55 %) und den Familienfrieden (51 %). Wie bereits in der Zielformulierung stellen sie den Preis des Unternehmens auch hier in den Hintergrund (11 %).

Dass die Sicherung des Fortbestands und das Wohl der Mitarbeitenden top platziert werden, zeugt von einem ausgeprägten Verantwortungsgefühl der Inhaberkfamilien gegenüber jenen Menschen, dank denen sie und ihr Unternehmen (weiter-)existieren. Die Priorisierung des Familienfriedens und des Werterhalts vor der Kundenzufriedenheit und Innovationsfähigkeit beweist den hohen Stellenwert des familiären Erbes. Immerhin verbindet dieses meist mehrere Generationen miteinander. Die Innovationsfähigkeit wird oft als Teil der DNA von Familienunternehmen bezeichnet, weshalb sie ebenfalls ein Faktor, wenn auch mit 29 % nicht von oberster Bedeutung, in der Erfolgsmessung einer Nachfolge ist. Sie wird durch eine erfolgreiche Nachfolge gestärkt, da sich die Nachfolgegeneration gerne für Zukunftsthemen wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeitstransformation stark macht.

Abbildung 10: Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Nachfolge?



«Es müsste von Anfang an eine bessere Kommunikation stattfinden.»

Wir müssen reden

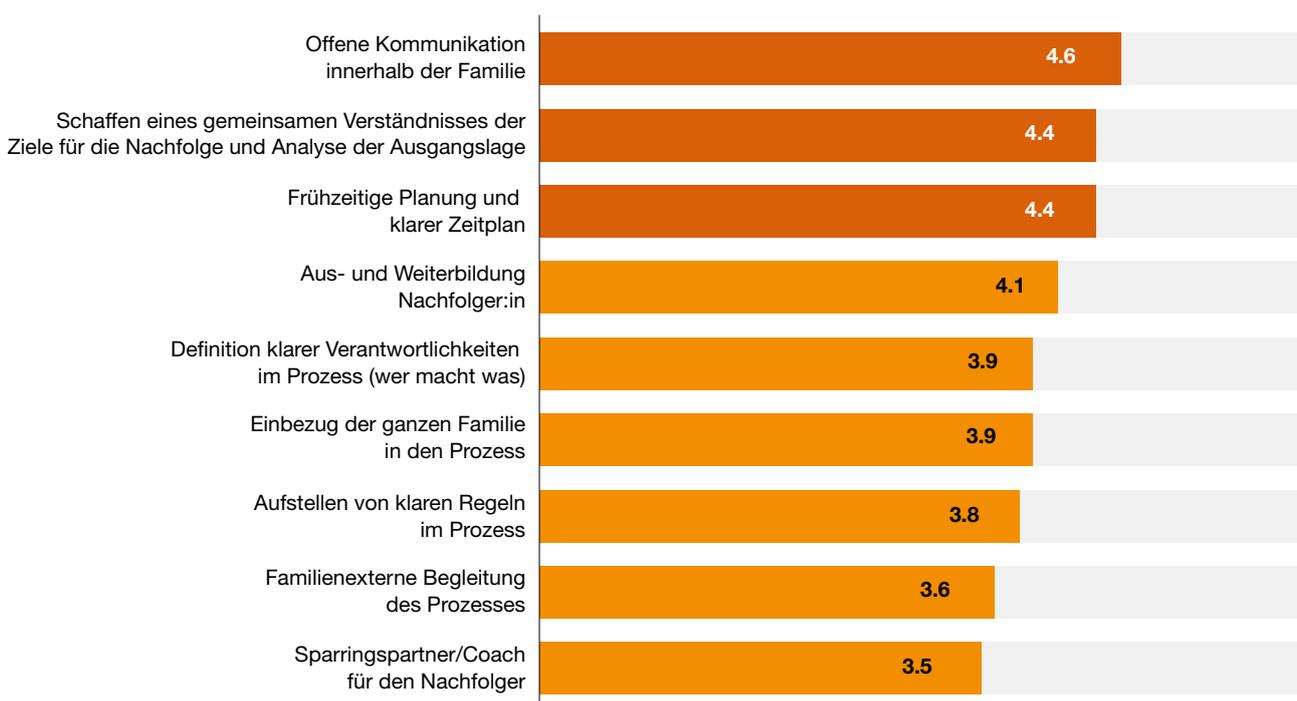
Als Erfolgsfaktor Nummer eins für das Gelingen des Nachfolgeprozesses halten die Studienteilnehmenden die offene Kommunikation innerhalb der Familie (Abbildung 11). Diese Einschätzung widerspiegelt die Realität. Denn nur wenn man die Pläne transparent macht, die Ziele klar kommuniziert und die Wünsche und Erwartungen der Beteiligten und Betroffenen einbezieht, lässt sich eine Lösung finden, die allen gerecht wird. In diesem Punkt gilt: Man kann gar nicht genug kommunizieren.

An zweiter Stelle im Erfolgsfaktorenranking stehen das gemeinsame Verständnis der Ziele und eine frühzeitige Disposition mit einem klaren Zeitplan. Diese Aussage stimmt mit der Einschätzung der Ursachen für Konflikte überein: 22 % der Studienteilnehmenden meinen, dass eine mangelhafte Planung und ein unklarer Zeithorizont zu Konflikten in der Familie geführt hatten und sie sich deshalb eine klarere Planung gewünscht hätten. Diese Haltung kommt in individuellen Äusserungen wie diesen zum Ausdruck:

«Meilensteine sollten klar definiert werden, ebenso welche Verantwortung und Beteiligung am Unternehmen vorgesehen ist.»

«Ich hätte es geschätzt, wenn mir die Vorgängergeneration eine gezielte Weiterbildung ermöglicht und meine Entwicklungsoptionen im Unternehmen aufgezeigt hätte.»

Abbildung 11: Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Aspekte für das Gelingen des Nachfolgeprozesses? (1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig)



Damit Zeitplanung und Kommunikation Wirkung entfalten, müssen sowohl die Vorgänger- als auch die Nachfolgegeneration verbindliche Zusagen zu zeitlichen und inhaltlichen Meilensteinen machen. Dazu gehört Klartext auf Fragen wie diese: Wann übernehmen wir welche Rollen und die damit verbundenen Entscheidungskompetenzen? Wann sind wir Mit- oder Alleineigentümer

und tragen die Verantwortung in aller Konsequenz? Die abgebende Generation wiederum muss festlegen, wie sie ihren Gang in den Ruhestand ausgestaltet oder etappiert. Das fällt gerade einer patriarchal organisierten Vorgängergeneration oft schwer wie der folgende Kommentar veranschaulicht:

«Ich wünsche mir mehr Ehrlichkeit über die wahren Rückzugsintentionen des Gründers.»

Verantwortung will gelernt sein

Die Aus- und Weiterbildung der übernehmenden Generation steht an vierter Stelle der Erfolgsfaktoren. Zwar schwören einige Familienunternehmer:innen auf den Sprung ins kalte Wasser. Trotzdem fordern die Studienteilnehmenden ein, dass sie auf ihre zukünftige Verantwortung vorbereitet werden. Für dieses Thema finden sie klare Worte:

«Die Inhaberfamilie soll dem Nachwuchs einen Karrierecoach verfügbar machen.»

«Ich hätte mehr als neun Monate für die Einarbeitung gebraucht.»



Die Akzeptanz von Mitarbeitenden platzieren die Studienteilnehmenden auf Platz drei der Aufgaben für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe (vgl. Abbildung 2). In diese Antworten spielen Aspekte wie das Stellenpensum oder das Geschlecht rein, was aus den folgenden Aussagen hervorgeht:

«Ich arbeite Teilzeit (60%), was zusätzliche Akzeptanz erfordert, wofür ich ebenfalls einen grossen Effort leisten muss. Gleichzeitig habe ich dadurch eine Vorbildfunktion und lebe vor, dass Führung und Teilzeit vereinbar sind.»

«Intern werde ich voll akzeptiert, das musste ich mir jedoch erarbeiten. Und extern habe ich das Gefühl, auch auf Akzeptanz zu stossen, aber auch hier muss ich mich beweisen, und das sicher mehr als es mein Bruder tun muss.»



Studiendesign





Wer hier das Wort hat – und warum

Mit der vorliegenden Studie bilden wir bewusst die Meinung der Nachfolger:innen von Schweizer Familienunternehmen ab. Zudem bieten wir den Studienteilnehmenden eine Plattform, damit sie ihre Erfahrungen teilen – und aussprechen, was sie schon immer hätten sagen wollen.

Studienziel

In unserer Studie äussern sich 132 junge Menschen von Familienunternehmen und Inhaberfamilien im Alter von 18 bis 47 Jahren über Fakten und Emotionen, die sie im Rahmen der Nachfolgeplanung erlebt haben oder gerade erleben. Damit möchten wir die Beteiligten motivieren, auszusprechen, was ihnen unter den Nägeln brennt. Und wir möchten alle, die den Nachfolgeprozess noch vor sich haben, dazu ermutigen, von diesen wertvollen Erfahrungen zu profitieren.

Quantitatives und Qualitatives

Die Umfrage fand von Dezember 2024 bis Januar 2025 statt. Sie basiert auf einem strukturierten Online-Fragebogen. Dabei handelt es sich um eine Selbsteinschätzung der Teilnehmenden. Die Antworten und Kommentare wurden vollständig anonymisiert erhoben und ausgewertet. Nicht alle Resultate summieren sich auf 100 %, da die Prozentzahlen gerundet und die Antworten «weiss nicht» nicht oder nur teilweise berücksichtigt wurden. Wo vollständige Angaben fehlen, haben wir die Antworten nicht für die jeweilige Auswertung hinzugezogen. Die qualitativen Angaben, die in Form von Kommentaren bei gewissen Fragen ergänzend möglich waren, haben wir aggregiert oder als Zitate ebenfalls anonymisiert ausgewertet. Es sind keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen oder Personen möglich. In den abgedruckten Interviews werden die Gesprächspersonen mit deren Einverständnis namentlich erwähnt.



Geschlecht und Alter

Zwei Drittel der Studienteilnehmenden sind männlich, ein Drittel weiblich. Die Hälfte ist 28 bis 37 Jahre alt, nur 13 % fallen in die Kategorie der 18- bis 27-Jährigen. In dieser Altersgruppe zeigt sich eine ausbalanciertere Geschlechterverteilung im Vergleich zu älteren Altersgruppen (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Alter und Geschlecht im Vergleich

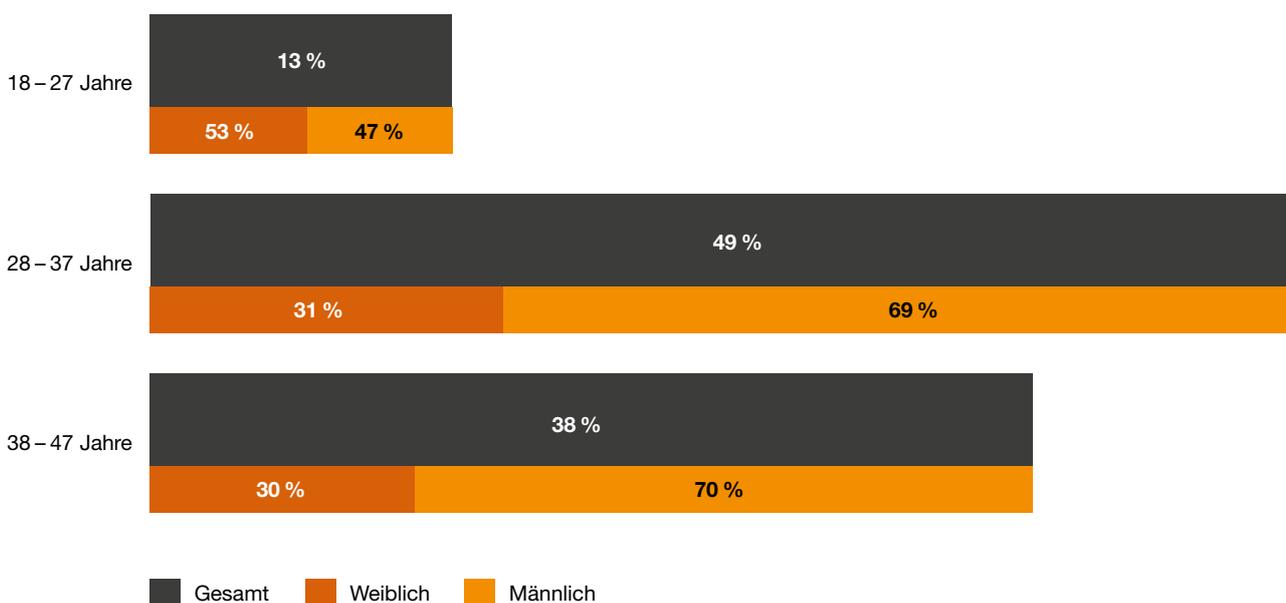
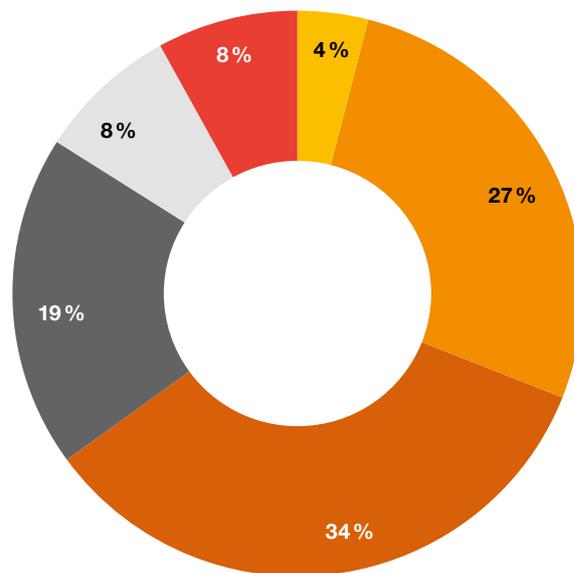




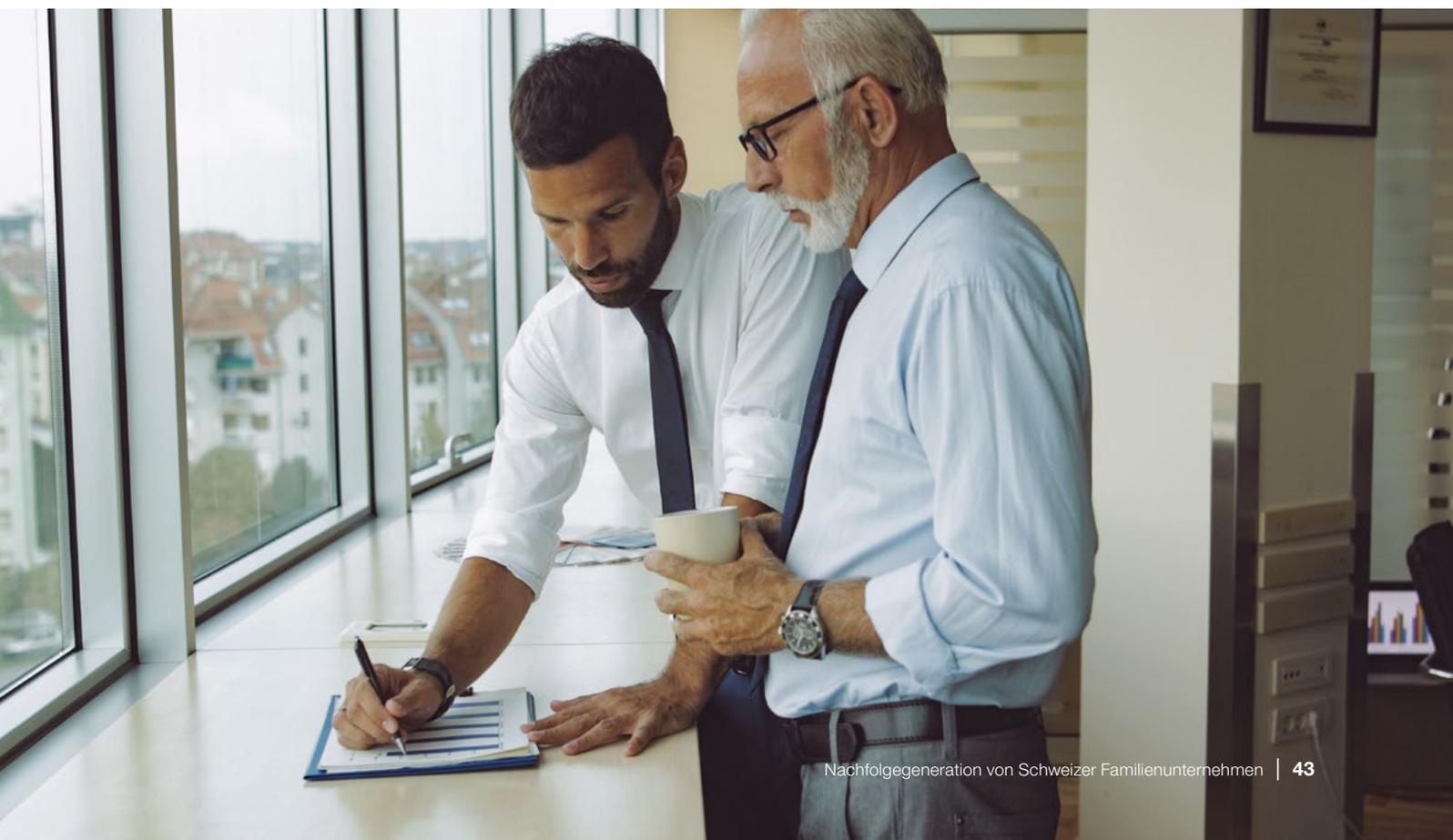
Abbildung 13: Welche Unternehmensgeneration leitet aktuell die Geschäfte?



- Erste Generation
- Zweite Generation
- Dritte Generation
- Vierte Generation
- Fünfte Generation
- Mehr als fünf Generationen

Generationensplit und Eigentümerschaft

Die befragten Familienunternehmen werden vorwiegend in der zweiten (27 %) und dritten (34 %) Generation geführt (vgl. Abbildung 13). 79 % beschäftigen 50 und mehr Mitarbeitende mit einem Vollzeitpensum. Mit je 8 % haben die Unternehmen bereits vier und mehr Generationenwechsel vollzogen. 59 % der Studienteilnehmenden besitzen Anteile am Familienunternehmen, 35 % bezeichnen sich als Minderheitsaktionär:in, 16 % als Mehrheitsaktionär:in und 8 % als Alleineigentümer:in. 41 % der Befragten halten (noch) keine Anteile am Unternehmen.



Es ist wichtig, alle Familienmitglieder zu Wort kommen zu lassen – egal ob aktiv oder nicht aktiv im Unternehmen eingebunden. Wer den Emotionen Platz einräumt, braucht eine transparente Kommunikation über den gesamten Nachfolgeprozess hinweg.



Was Erfahrungen ausmachen – und verändern

Von den Erfahrungen einer Nachfolge profitieren alle, denen der Prozess noch bevorsteht. Deshalb haben Alexandra Bertschi und Reto Blaser in diesem Kapitel Schlüsselerkenntnisse aus ihrer Praxiserfahrung kurzgefasst. Ihre Empfehlungen decken sich weitgehend mit den Einschätzungen und Aussagen der Studienteilnehmenden.

Früh loslegen, weitsichtig planen

In der Begleitung von Nachfolgeprozessen stellen wir immer wieder fest, dass die Planung das A und O für den Erfolg einer Unternehmensübergabe bildet. Familienunternehmer:innen sind gut beraten, sich frühzeitig mit der Thematik auseinanderzusetzen und den Prozess spätestens fünf bis acht Jahre vor der geplanten Übergabe zu beginnen. Die Vorbereitung des Unternehmens, der Familie und der einzelnen Personen erfordert Zeit. Zum Beispiel müssen sich Familie und Beteiligte nicht nur faktisch, sondern auch gefühlsmässig auf diese grosse Veränderung einstellen, um loslassen zu können. Gut möglich, dass zudem rechtliche oder finanzielle Themen anstehen, die es vor der Übergabe zu lösen gilt.

Führungs- und Eigentumsnachfolge trennen

Beim Stichwort Nachfolge denkt sowohl die abgebende als auch die übernehmende Generation zuerst an die Frage, wer die Position des CEOs – oft das Amt der Vorgängergeneration – übernimmt. Wir empfehlen, die Führungs- und die Eigentumsnachfolge separat zu diskutieren und das Modell der Vorgängergeneration auf den Prüfstand zu stellen. Daraus ergeben sich zwei neue Aufgaben: Bei der Führungsnachfolge geht es darum herauszufinden, wer kann, will, darf und vor allem, wer die beste Person zur Führung der Firma ist. Bei der Eigentumsnachfolge hingegen muss man klären, wer in Zukunft die Aktien halten soll oder will. Hier gilt es zwischen Kompetenz und erbrechtlichen Ansprüchen zu unterscheiden. Eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger kann sehr gut zur Inhaberschaft gehören und im Verwaltungsrat tätig sein, ohne eine operative Rolle zu übernehmen.

Raum für Emotionen schaffen

In einem Nachfolgeprozess braucht es genügend Raum für die Themen rund um die Familie und für Emotionen. Immerhin lässt eine Nachfolge starke Befindlichkeiten wie Unsicherheit, Angst, Freude oder Stolz aufkommen. Demnach ist es wichtig, dass man Themen auf der Gefühls- und Familienebene genauso diskutiert und adressiert wie das Fachliche.

Dazu sollten die Beteiligten eine gute Family Governance sicherstellen. Es ist wichtig, alle Familienmitglieder zu Wort kommen zu lassen – egal ob aktiv oder nicht aktiv im Unternehmen eingebunden. Wer den Emotionen Platz einräumt, braucht eine transparente Kommunikation über den gesamten Nachfolgeprozess hinweg. Das setzt Regeln voraus, wie man vor allem bei negativen Emotionen wie Streit oder Konflikt vorgeht oder diesen gar vorbeugen kann.

Ergebnisoffen und personenunabhängig vorgehen

Für den Verlauf des Nachfolgeprozesses ist es entscheidend, dass die Beteiligten sowohl unvoreingenommen als auch ergebnisoffen agieren. Dazu müssen sie sich von alten Mustern oder festgefahrenen Rollenbildern trennen und in Optionen denken. Das ist gerade dann wichtig, wenn es um die Konzeption des Nachfolgemodells geht. Dieses legt fest, wer in Zukunft was machen soll. Hier empfehlen wir, nicht ein auf Personen und Posten ausgerichtetes System zu entwickeln, sondern eines, das unabhängig von einzelnen Persönlichkeiten funktioniert. Erst dann sollte die Inhaberfamilie geeignete Personen suchen und diese auf ihre Schlüsselpositionen vorbereiten. Wer früh genug beginnt, kann sich die gewünschten Kompetenzen aufbauen.

Prozessführung abgeben

Eine externe Begleitung hilft, Bestehendes zu hinterfragen, neue Ideen einzubringen, starre Denkmuster aufzubrechen und eine transparente Kommunikation zwischen allen Beteiligten herzustellen. Nicht umsonst nennen die meisten Studienteilnehmenden die externe Begleitung als geeignete Massnahme zur Konfliktvermeidung. Im Nachfolgeprozess muss jemand die unangenehmen und unausweichlichen Themen ansprechen. Die Überschneidung der Universen von Familie und Unternehmen schafft unweigerlich Reibung und Konflikte. Nur wer diese adressiert und ausräumt, ermöglicht eine nachhaltige und erfolgreiche Nachfolge.



Danke!

Wir danken allen Studienteilnehmenden für ihren wertvollen Beitrag zur Publikation. Ein besonderer Dank geht an unsere Gesprächsbeteiligten für die aufschlussreichen Interviews. Massgeblich an der Verfassung der Studie beteiligt waren Dr. Alexandra Bertschi, Susanne Sancho und Reto Blaser von PwC Schweiz.

Kontakt

Wer gerne für Sie da ist

Wir beraten und begleiten Familienunternehmen in der ganzen Schweiz. Dabei spielen weder Grösse oder Tätigkeitsbereich noch Inhaber- oder Führungsstrukturen eine Rolle. Von der Strategie über die Nachfolgeregelung oder Strukturierung des Familienvermögens bis zur Umsetzung Ihrer digitalen Transformation stehen wir Ihnen mit Fachwissen und Erfahrung zur Seite.



Alexandra Bertschi

Spezialistin für Familienunternehmen
und Nachfolgeplanung
PwC Schweiz

alexandra.bertschi@pwc.ch

+41 58 792 79 74

ch.linkedin.com/in/alexandrabertschi



Reto Blaser

Leiter Unternehmensentwicklung für
Familienunternehmen und KMU
PwC Schweiz

reto.blaser@pwc.ch

+41 79 792 58 95

ch.linkedin.com/in/retoblaser

Für weitere Informationen: www.pwc.ch/nachfolge

PwC Schweiz ist das führende Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz. Der Zweck von PwC ist es, das Vertrauen in der Gesellschaft aufzubauen und wichtige Probleme zu lösen. Wir sind ein Netzwerk von Firmen, das in 156 Ländern über 295'000 Mitarbeitende beschäftigt. Diese setzen sich dafür ein, in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Beratung und Steuern erstklassige Dienstleistungen zu erbringen. PwC Schweiz hat über 3'385 Mitarbeitende und Partner an 14 verschiedenen Standorten in der Schweiz sowie einem im Fürstentum Liechtenstein. Erfahren Sie mehr und sagen Sie uns, was für Sie wichtig ist, unter www.pwc.ch.

