

# 2. Nachfolge-Event

Der Entscheid zur Nachfolge aus verschiedenen  
Perspektiven

## Ergebnisse der Umfrage

Continuum AG | Family Business Club, HSG  
2.10.2018

# Umfrage im Rahmen des 2. Nachfolge-Events FBC/Continuum

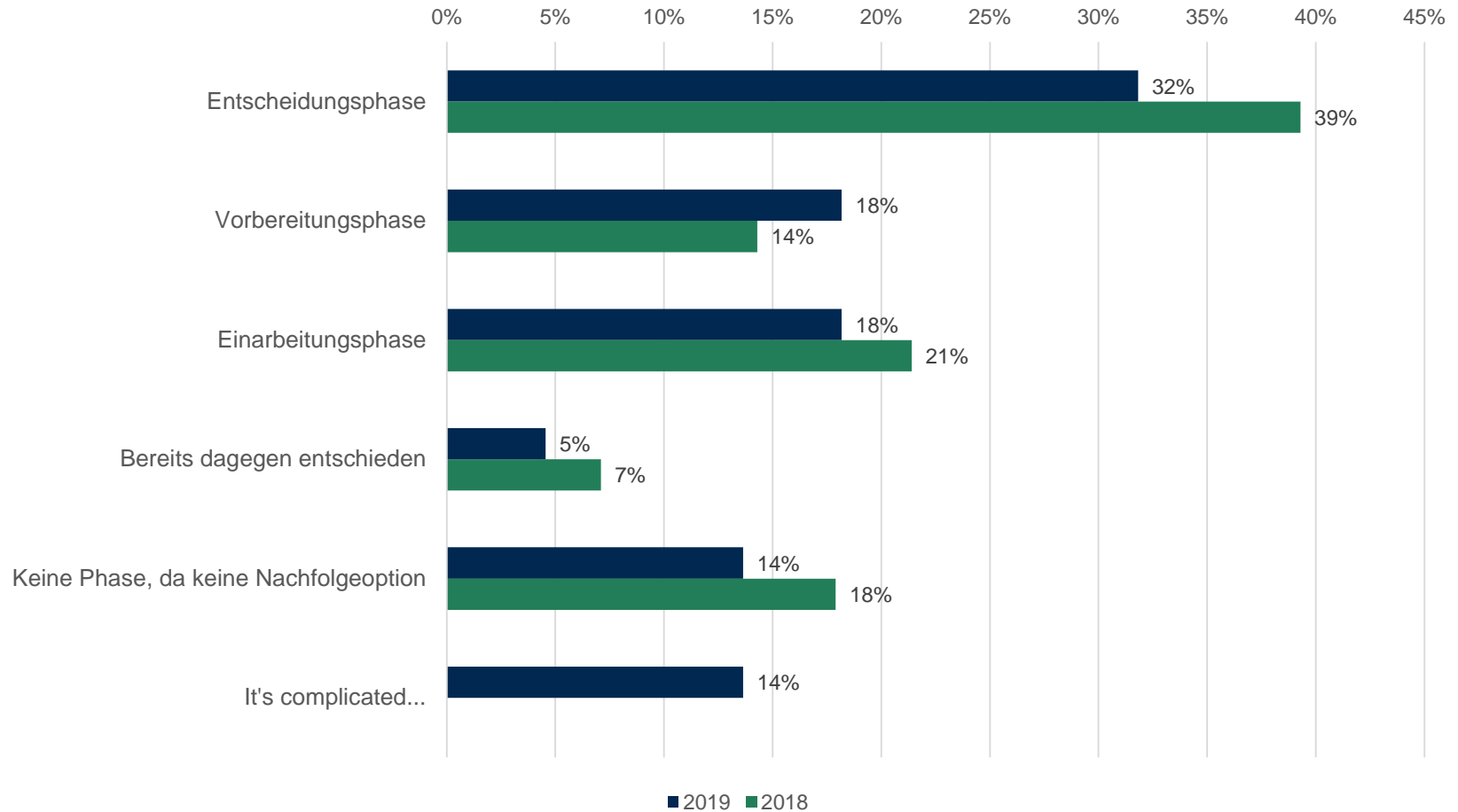
- Im Rahmen des 2. Nachfolge-Events wurde, wie schon im 2018, erneut eine Umfrage unter den Teilnehmern gemacht.
- Beim Anlass 2018 fand die Umfrage mit Hilfe eines Live Polls statt und umfasste eine Stichprobe von  $N = 38$ .
- Beim Anlass 2019 wurde die Umfrage über ein Survey-Tool gemacht, welches die Teilnehmer bereits im Vorfeld der Vorträge nutzen konnten. Dies ergab eine Stichprobe von  $N=22$ .
- Eine statistische Auswertung der Umfrageergebnisse ist durch die Stichprobenanzahl limitiert.

## Interpretation der Resultate

- Es gilt: Im Bereich der Familienunternehmen und der Unternehmerfamilien ist stets auf den Einzelfall einzugehen, da sich die relevanten Faktoren nicht verallgemeinern lassen. Folglich sind quantitative Erhebungen nur zu eingeschränkten Fragestellungen und in hohen Fallzahlen fundiert.
- Eine fallspezifische Expertenbeurteilung kann die für die Familie und das Unternehmen wichtigsten Faktoren für ein Gelingen der Nachfolgelösung hervorheben und als Grundlage für den Nachfolgeprozess dienen.

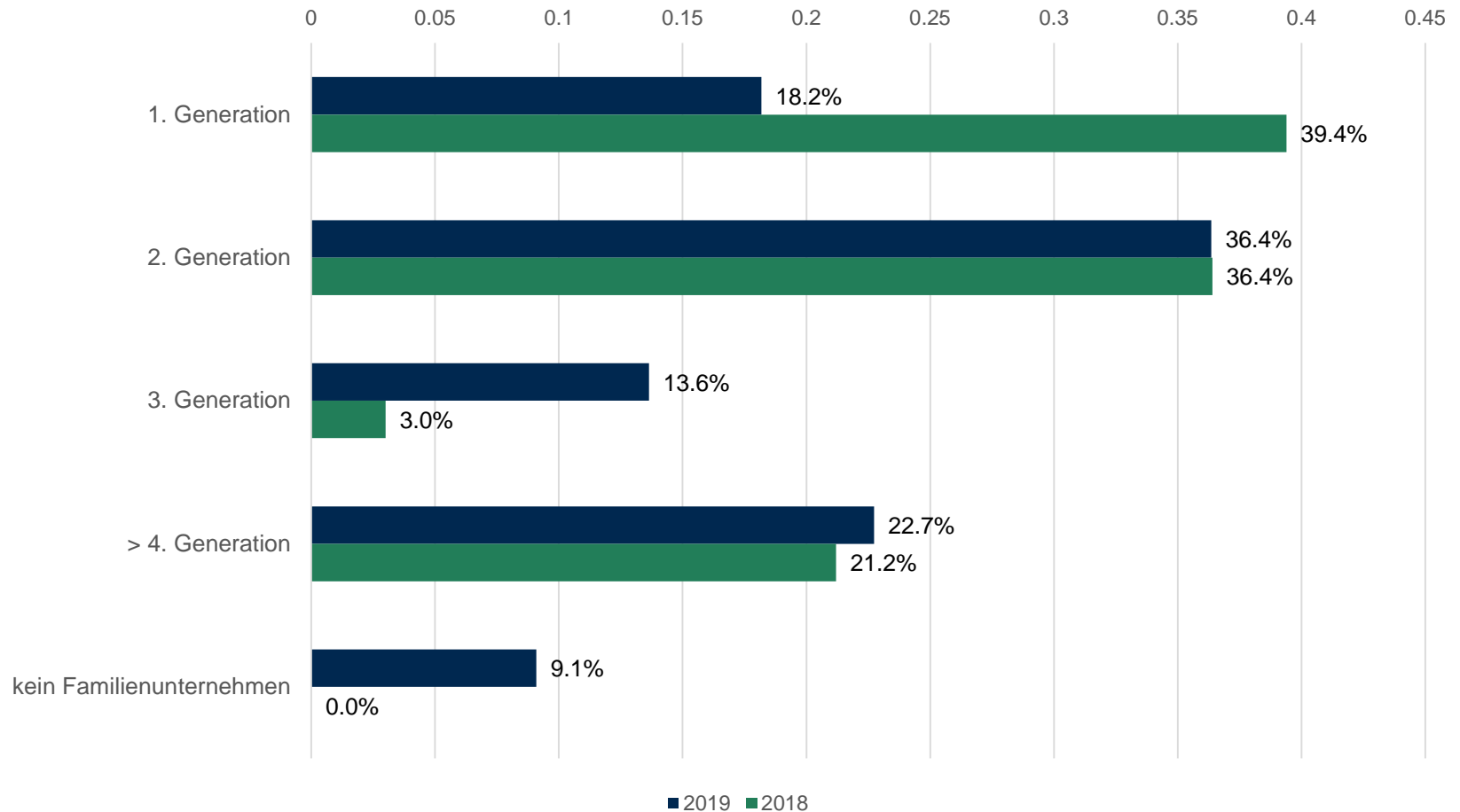
# 1. Zusammensetzung des Publikums (1/4)

Welche Phase des Nachfolgeprozesses durchlaufen Sie gegenwärtig?



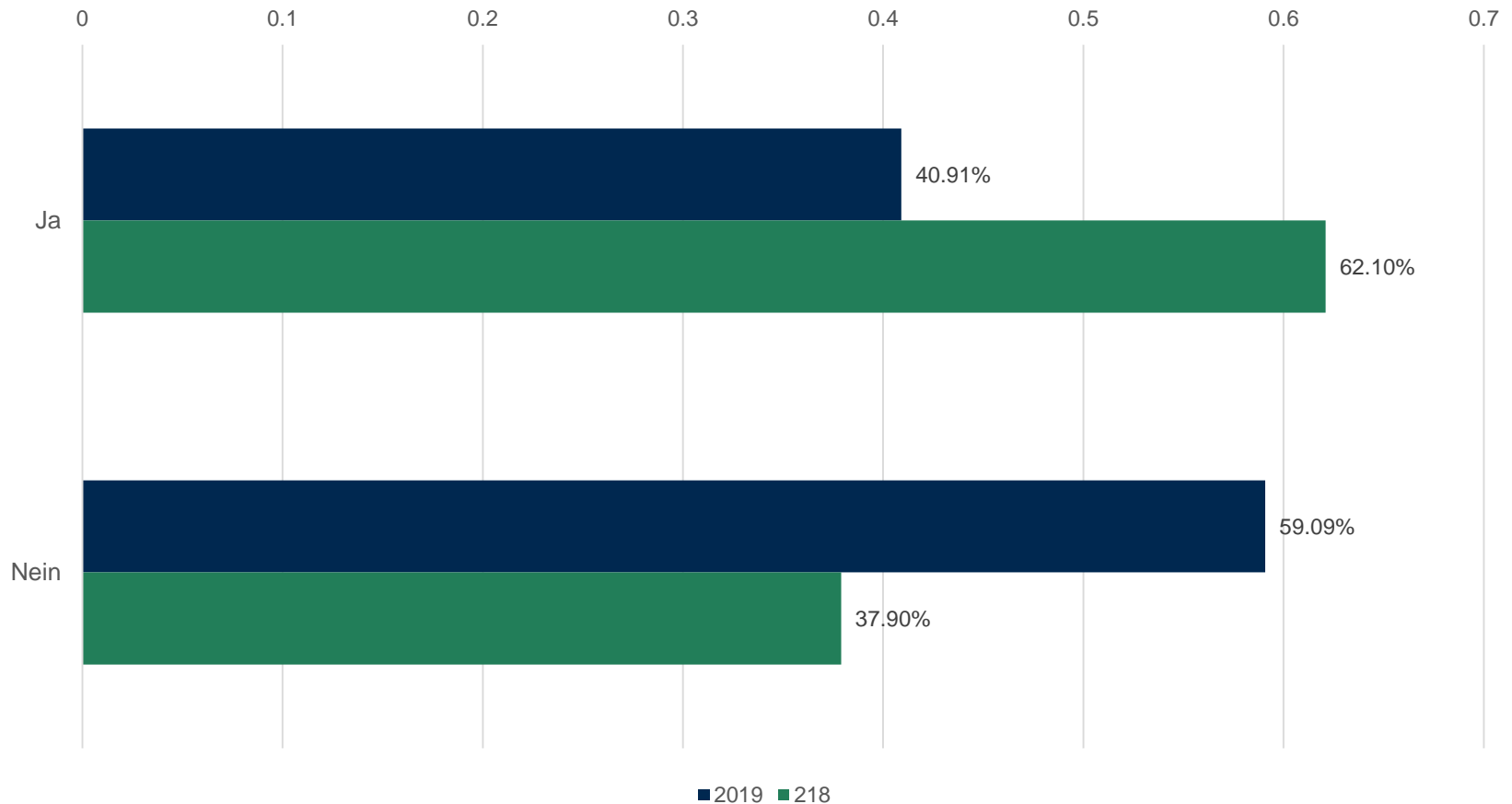
# 1. Zusammensetzung des Publikums (2/4)

In welcher Generation befindet sich Ihr Familienunternehmen?



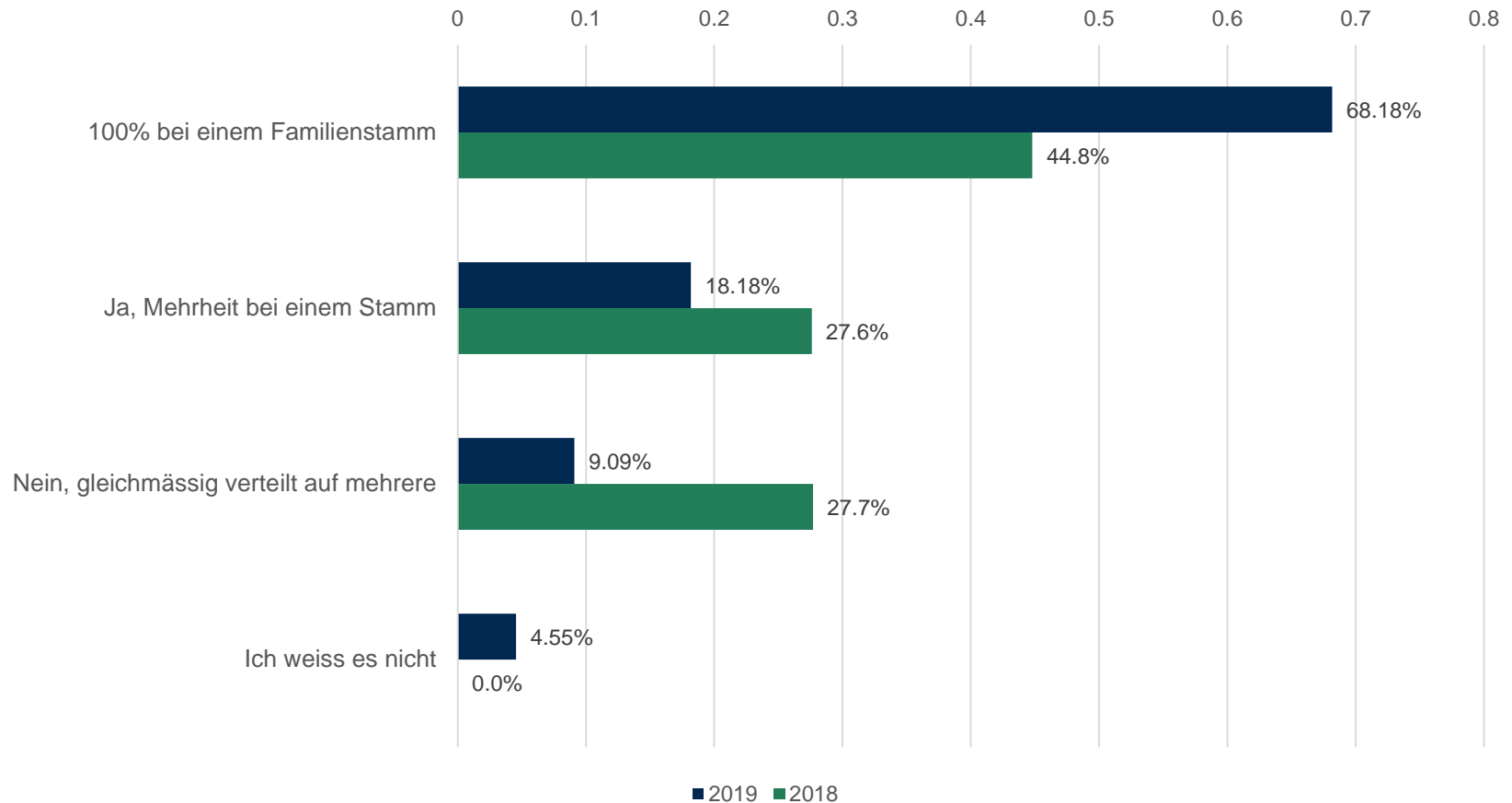
# 1. Zusammensetzung des Publikums (3/4)

Haben Sie Geschwister, welche im Unternehmen involviert sind / sein werden?



# 1. Zusammensetzung des Publikums (4/4)

Gibt es in Ihrem Familienunternehmen einen dominanten Familienstamm (bezogen auf Eigentum und Führung)?



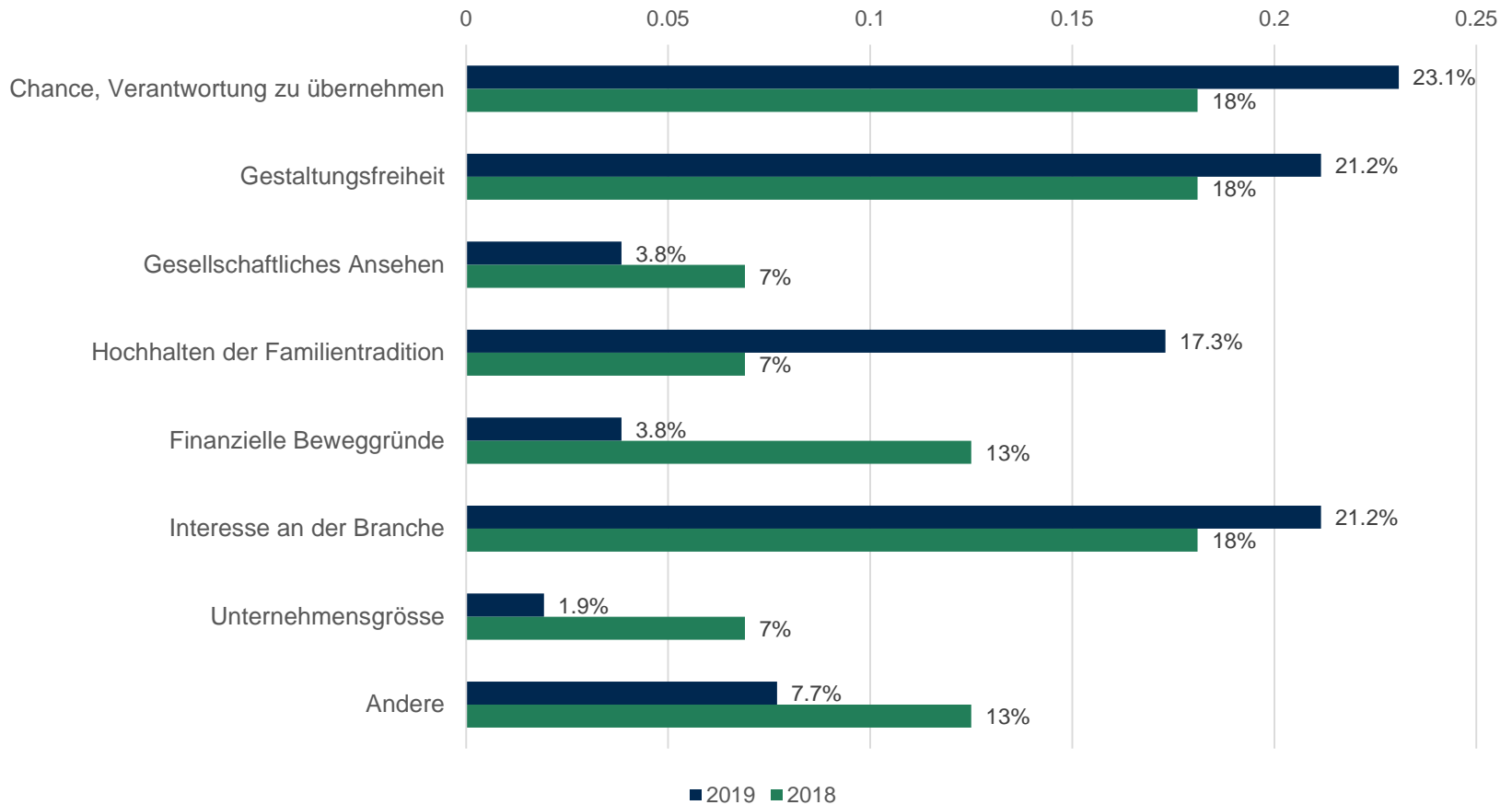
# Zusammenfassung 1. Teil

Die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer 2019 unterscheidet sich vom 2018 nicht wesentlich:

- Ungefähr ein Drittel befindet sich in der Entscheidungsphase und je etwa ein Fünftel in der Vorbereitungs- oder gar Einarbeitungsphase.
- Die Teilnehmer vertreten tendenziell etwas ältere Familienunternehmen als im 2019.
- Die Teilnehmer befinden sich in Situationen, bei denen die Kontrolle stärker bei einer Familie verbleibt, und bei denen die Nachfolgegeneration – und damit die Nachfolgeoption – stärker auf ein Familienmitglied konzentriert ist.

## 2. Motive für oder gegen die Nachfolge (1/2)

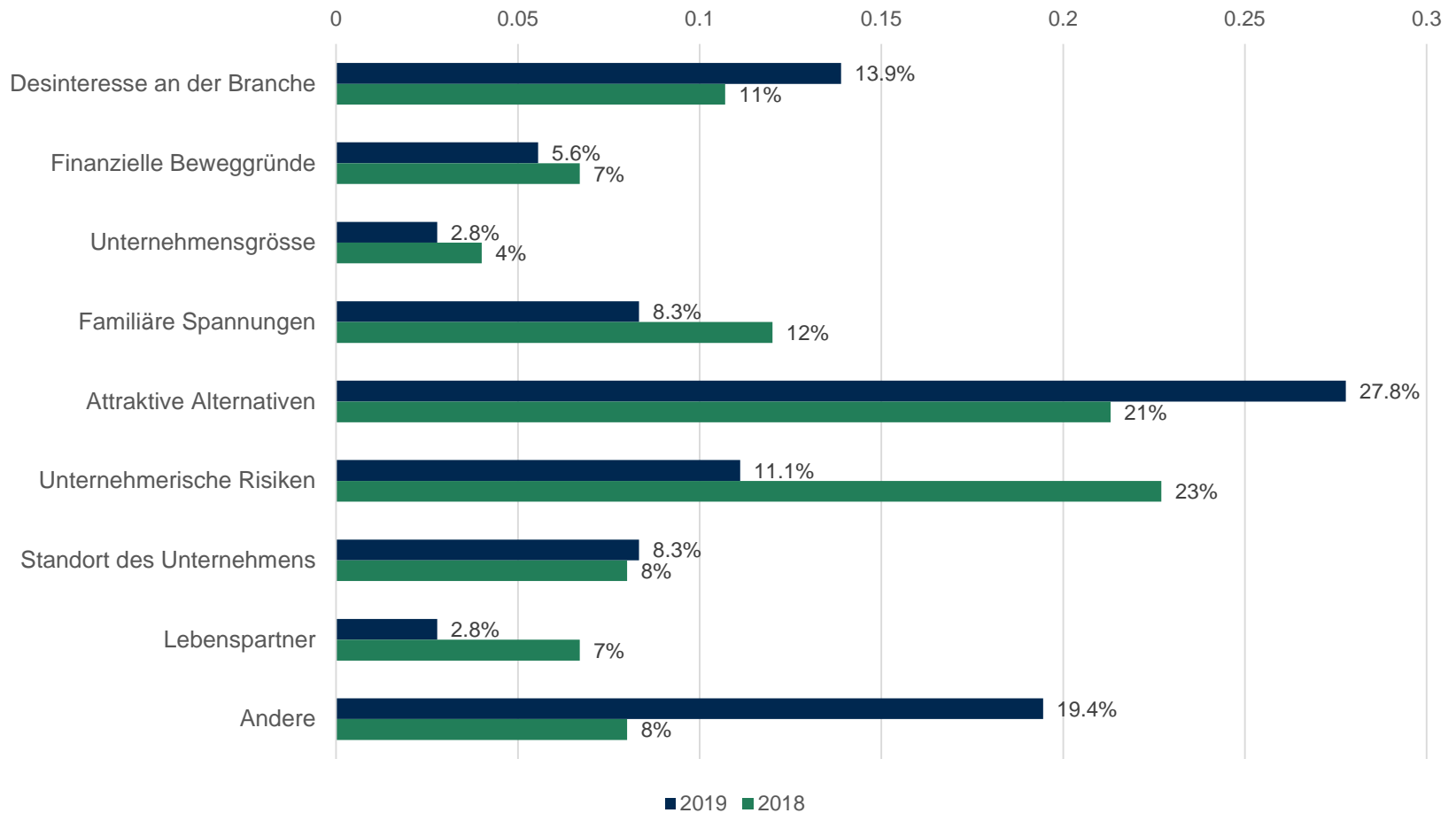
Was sind Ihre wesentlichen drei Beweggründe für den Entscheid zur Nachfolge?





## 2. Motive für oder gegen die Nachfolge (2/2)

Was sind Ihre wesentlichen drei Beweggründe **gegen** die Nachfolge?



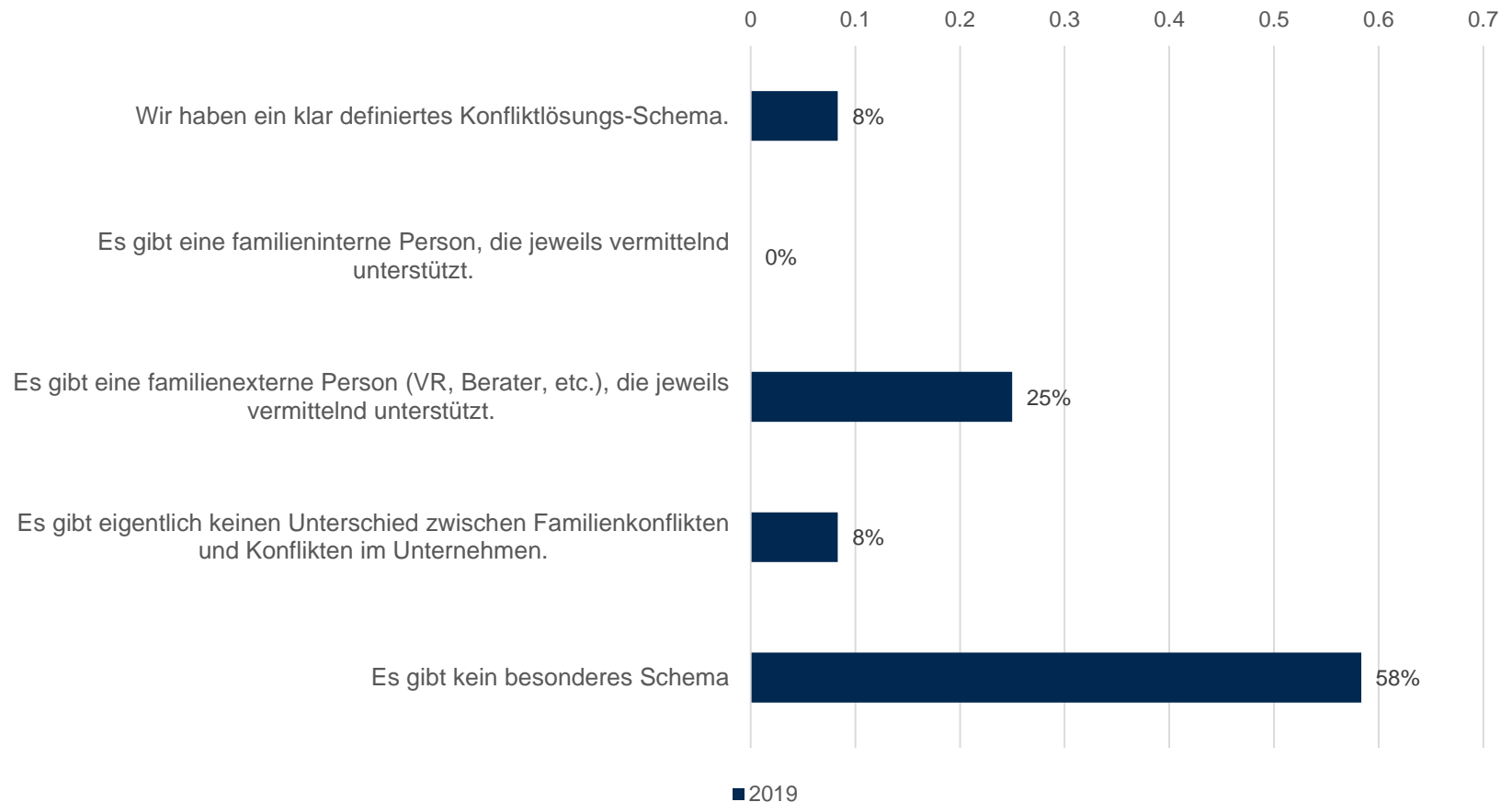
## Zusammenfassung 2. Teil

Die wesentlichen Treiber für den Entscheid zur Nachfolge sind in der Umfrage 2019:

1. Chance, Verantwortung zu übernehmen
  2. Gestaltungsfreiheit
  3. Interesse an der Branche
  4. Hochhalten der Familientradition
- Mit Ausnahme der Antwort «Hochhalten der Familientradition» wurden diese Treiber bereits im 2018 in ähnlicher Rangreihenfolge genannt. Damals spielten finanzielle Beweggründe eine grössere Rolle.
  - Dieses Resultat lässt sich vermutlich damit erklären, da im Publikum 2019 im Vergleich zu 2018 mehr Familienunternehmen bereits in 2.ter und 3.ter Generation gehalten werden.
  - Bei den Gründen, weshalb man sich gegen eine Nachfolge entscheiden könnte, sind wie bereits im letzten Jahr die «attraktiven Alternativen» hoch rangiert. Jedoch werden die unternehmerischen Risiken weniger hoch bewertet, als noch im 2018.

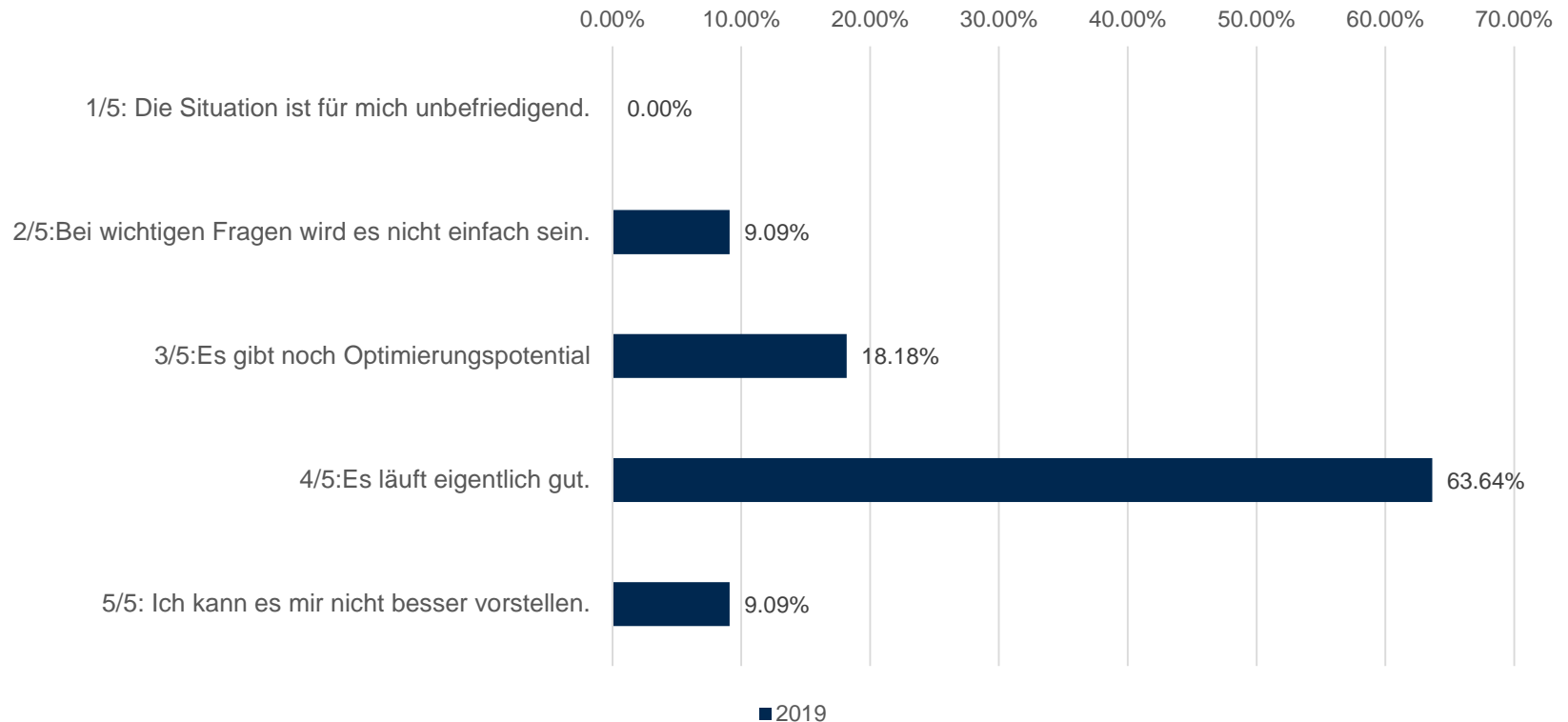
### 3. Spezifische Fragen 2019: Konflikte, Familienstrategie, Valuation

Wie gehen Sie mit Konflikten innerhalb der Unternehmerfamilie um?  
(Mehrfachauswahl möglich)



### 3. Spezifische Fragen 2019: Konflikte, Familienstrategie, Valuation

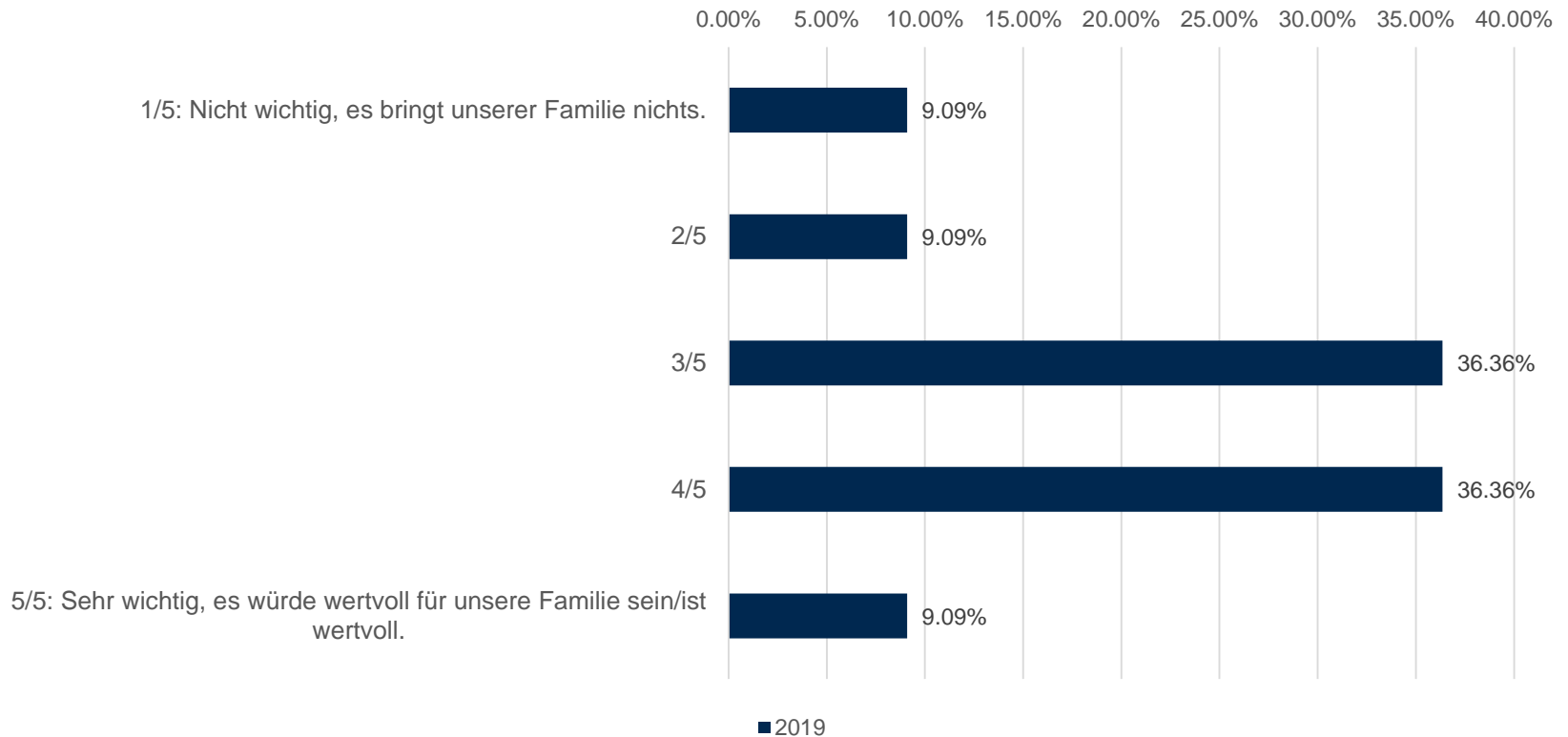
Sind Sie persönlich zufrieden mit dem Umgang mit Konflikten in ihrer Unternehmerfamilie? (1-5 Sterne)



*weighted average: 3.73/5*

### 3. Spezifische Fragen 2019: Konflikte, Familienstrategie, Valuation

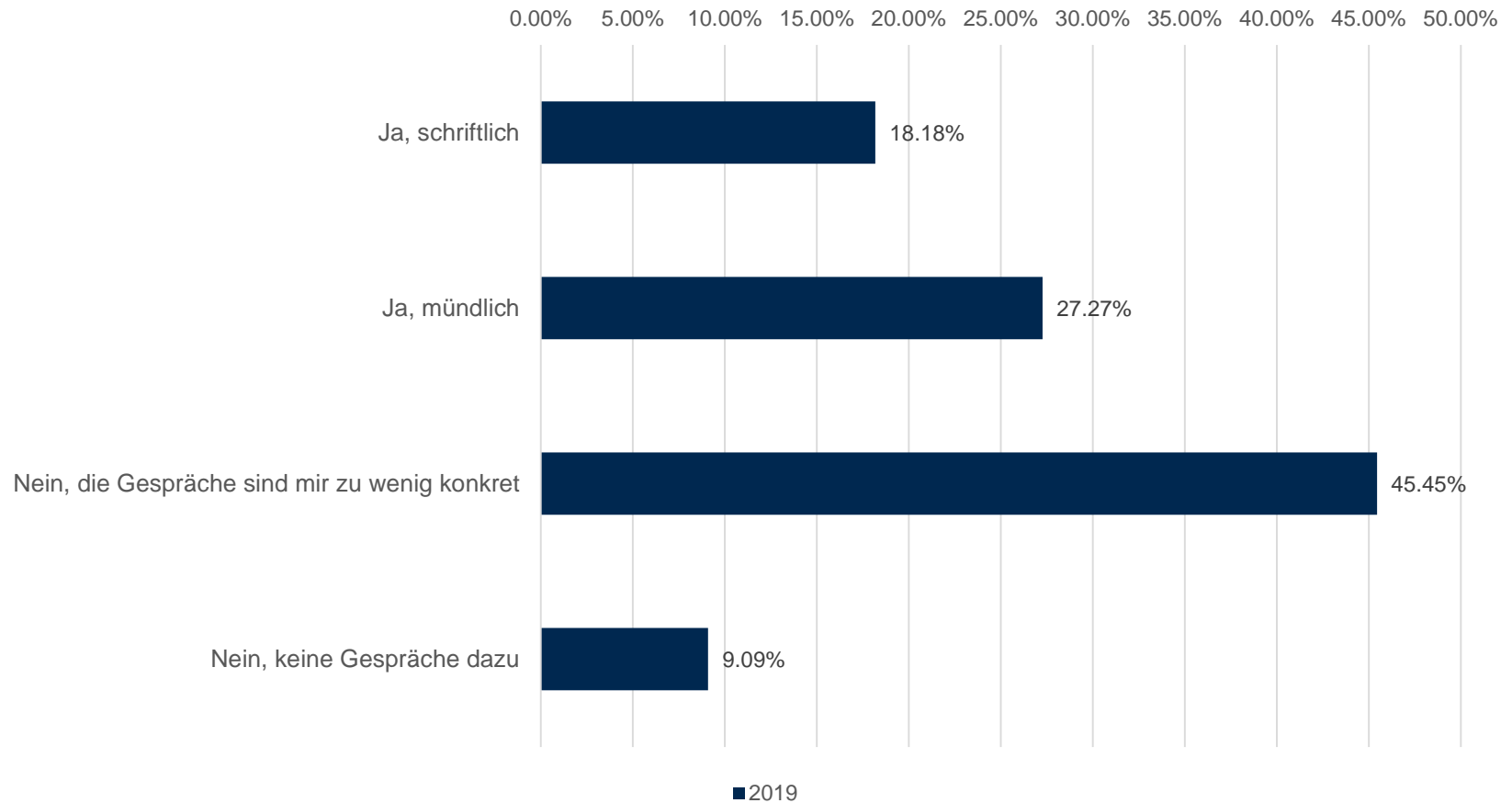
Familienverfassung: Wie bewerten Sie das Instrument der Familienverfassung im Zusammenhang mit Ihrer Unternehmerfamilie? (1-5 Sterne)



*weighted average: 3.27/5*

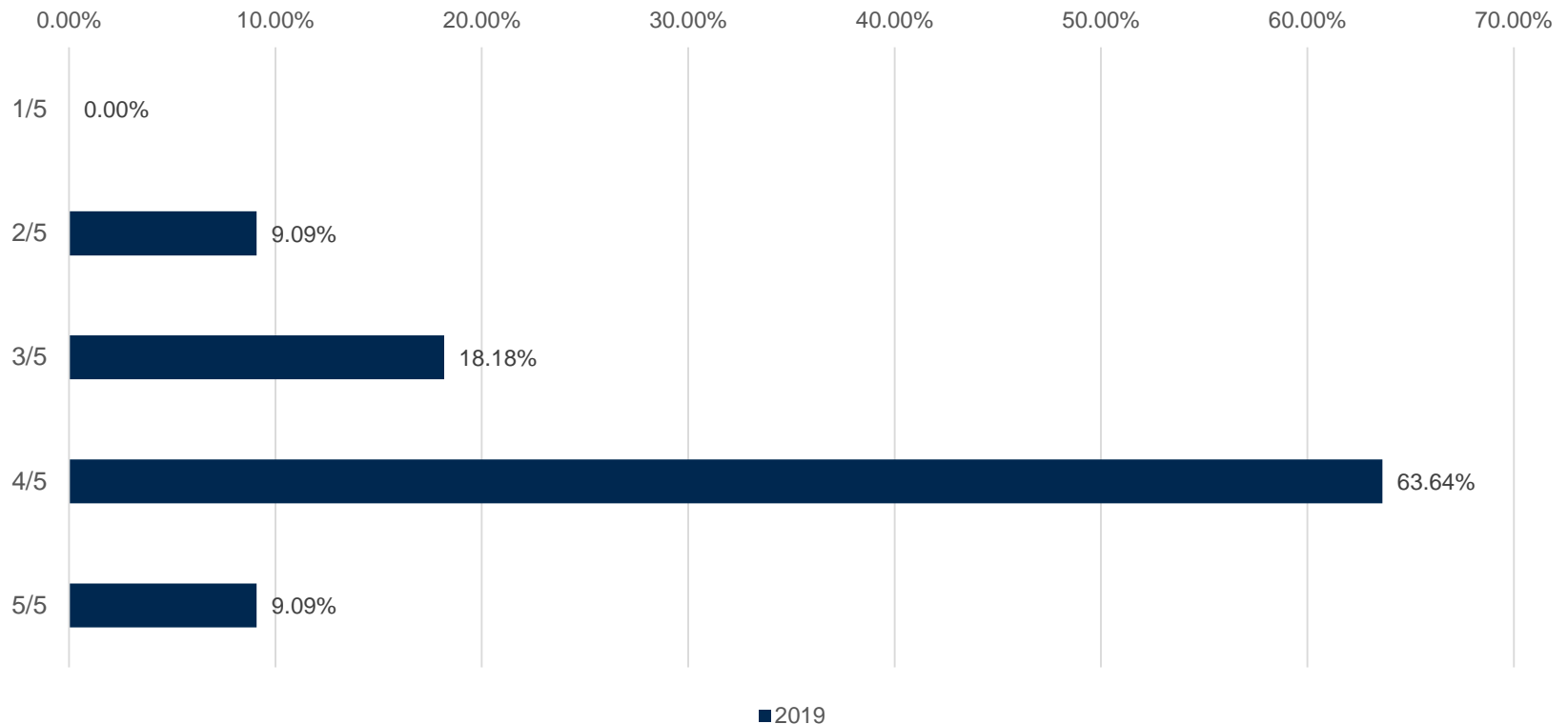
### 3. Spezifische Fragen 2019: Konflikte, Familienstrategie, Valuation

Familien-Strategie: Verfügen sie über eine Familien-Strategie bezüglich der Unternehmerfamilie?



### 3. Spezifische Fragen 2019: Konflikte, Familienstrategie, Valuation

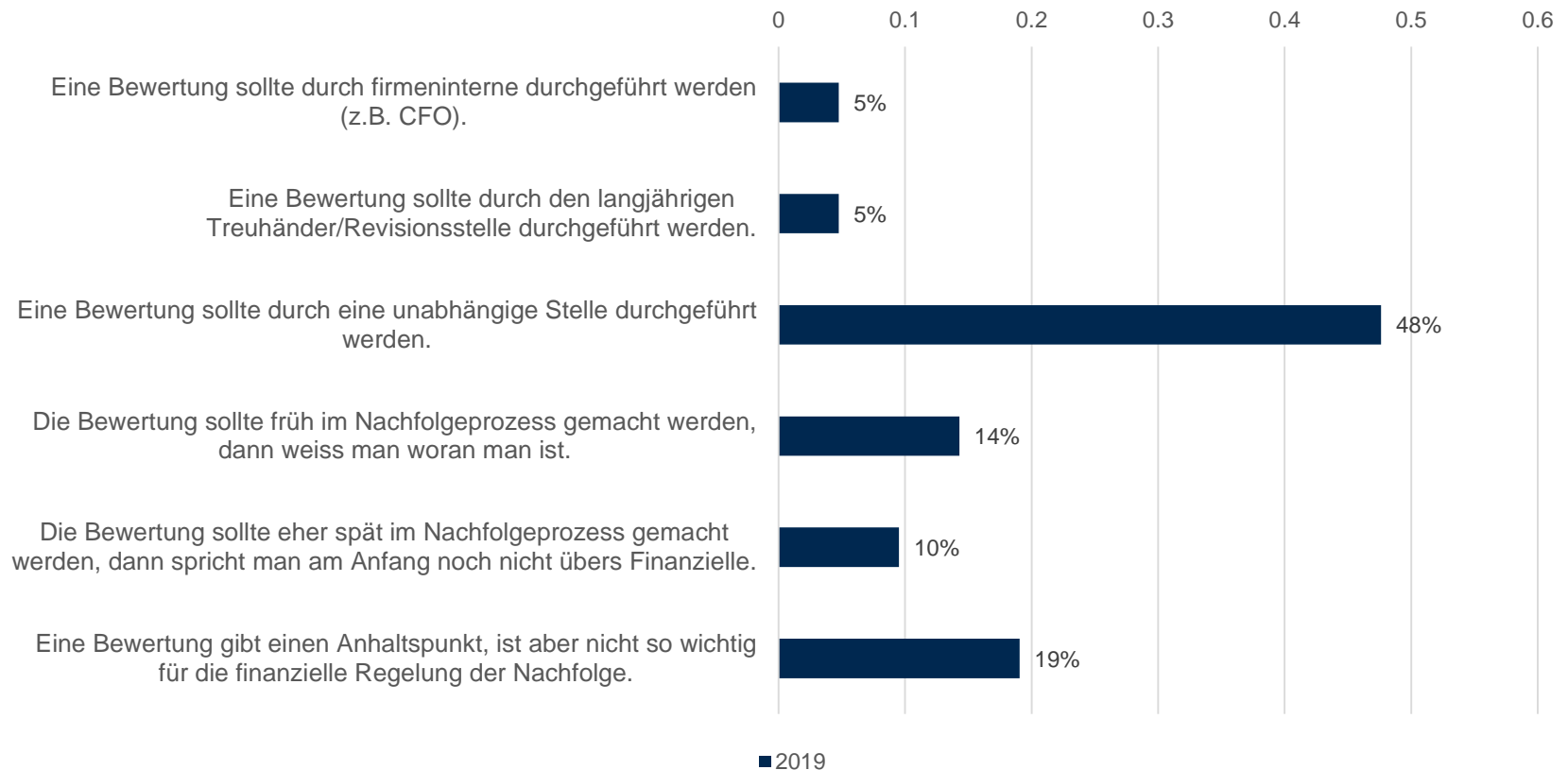
Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht das Thema Unternehmensbewertung bei der familieninternen Nachfolge? (1-5 Sterne)



*weighted average: 3.73/5*

### 3. Spezifische Fragen 2019: Konflikte, Familienstrategie, Valuation

**Unternehmensbewertung: Welchen der folgenden Aussagen stimmen sie zu?  
(Mehrfachauswahl möglich):**





## Zusammenfassung 3. Teil

Fragebereich	Zusammenfassung
Konfliktbewältigungsschemata der Unternehmerfamilie	Die Unternehmerfamilien verfügen noch über kein Konfliktbewältigungsschema; nur ein viertel verfügt über eine familienexterne Person, die vermittelnd unterstützt.
Zufriedenheit mit Konfliktbewältigung innerhalb der Unternehmerfamilie	Insgesamt zufrieden (weighted avg 3.73/5) mit dem Konfliktumgang innerhalb der Familie; Zu Berücksichtigen: Die Mehrheit der Befragten befindet sich noch in der Vorbereitungsphase → Wahrscheinlichkeit für Konflikte noch geringer
Familienverfassung	Weighted avg. 3.23/5: Wird als sinnvolles Instrument für die Unternehmerfamilie gewertet.
Vorhandensein und Qualität der Familienstrategie	Die Mehrheit verfügt über keine Familienstrategie; von jenen, die über eine Familienstrategie verfügen, ist weniger als die Hälfte schriftlich festgehalten worden.
Wichtigkeit der Unternehmensbewertung	Die Unternehmensbewertung wird auch bei der familieninternen Nachfolge als tendenziell wichtig betrachtet.
Ausgestaltung der Unternehmensbewertung	Eine Unternehmensbewertung sollte durch eine unabhängige Stelle erfolgen, um Agency-Problemen anderer Stakeholder (CFO/Treuhänder) aus dem Wege zu gehen.

## Fazit

- Auch am 2. Nachfolge-Event der Continuum AG und des Family Business Clubs war ein interessiertes und involviertes Publikum vertreten. Die Fragerunde und der anschliessende Austausch beim Apéro wurde rege genutzt.
- Die Umfrageergebnisse zeigen auf, dass sich ein grosser Teil der Teilnehmer mit der Frage der Nachfolge im eigenen Familienunternehmen befassen bzw. bereits erste Schritte dazu eingeleitet haben.
- Naturgemäss müssen sich HSG-Absolventen dazu entscheiden, welche Karriere sie nach ihrem Studium einschlagen wollen. So sind auch in diesem Jahr, die «attraktiven (Karriere-)Alternativen» wieder ein grosser Konkurrent für den Entscheid zur Nachfolge im eigenen Familienunternehmen.
- Wichtig erscheint uns, dass dies nicht zu stark überbewertet wird: Erfahrungen aus der Privatwirtschaft können auch zu einem späteren Zeitpunkt in das Familienunternehmen getragen werden.
- Solange das Umfeld stimmt (Konfliktkultur, klare Abmachungen, Regelungen bezüglich Familienstrategie, Klare Erwartungen von der Familie etc.) sind wichtige Weichen für eine Nachfolge gestellt; auch für die Zeit nach den ersten Erfahrungen in der Privatwirtschaft.
- Die Kommunikation innerhalb der Familie spielt dabei für das Gelingen eine grosse Rolle – wie auch bereits die Vorträge aufgezeigt haben.
- Das Schaffen von Fakten und Leitplanken gibt den Rahmen, in dem sich der mögliche Nachfolger, die ältere Generation und das Management bewegen können. Die Kommunikation dazu ist deshalb von entscheidender Bedeutung um Konflikten wenig Raum zu lassen.

# Herzlichen Dank

---



**Rolf Brunner**  
VR-Präsident / Partner  
Continuum AG

rolf.brunner@continuum.ch  
+41 71 220 99 44  
+41 79 601 74 74



**Dr. Stefan Schneider**  
Senior Manager  
Continuum AG

stefan.schneider@continuum.ch  
+41 71 220 99 45  
+41 79 512 67 03



**Matt Moser**  
Associate Partner  
Continuum AG

matt.moser@continuum.ch  
+41 43 343 10 40  
+41 79 919 85 09