

Factsheet:

Familienunternehmen – Nachfolge planen und regeln

Autor: Prof. Dr. François Höpflinger

Laut Family Business Award ¹ und weiteren Erhebungen (vgl. Fueglistaler, Zellweger 2007) stellen Familienunternehmen ² rund zwei Drittel der Arbeitsplätze in der Schweiz. In der Schweiz sehen sich schätzungsweise über 90'000 Familienbetrieben in den nächsten Jahren mit Nachfolgeproblemen konfrontiert.

Gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen sachgemäss eine familieninterne Nachfolgeplanung. Einerseits hat sich das Geburtenniveau reduziert und es kam zu einem Rückgang an kinderreichen Familien. Auch Bauernfamilien haben heute weniger Kinder als frühere Generationen. Der Trend zu wenig Kinder wird durch einen Trend zu später Familiengründung begleitet. Für Familienunternehmen verschärft eine geringe Zahl von Nachkommen, die oft erst relativ spät geboren werden, die Probleme einer familialen Nachfolgeregelung. Im Gegensatz zu früher sind dabei nicht nur die männlichen Nachkommen, sondern gleichberechtigt auch weibliche Nachkommen einzubeziehen (und der Anteil der von Töchtern geleiteten Familienunternehmen ist angestiegen (Höpflinger 2018). Andererseits geniessen – auch dank Ausbau der schulisch-beruflichen Ausbildung – junge Menschen mehr berufliche Optionen auch ausserhalb des Familienunternehmens. Dies gilt insbesondere für Länder (wie der Schweiz) mit geringer Jugendarbeitslosigkeit. Arbeit und berufliche Karriere im Familienunternehmen stehen damit vermehrt in Konkurrenz mit ausserfamiliaren Angeboten. Dies kann auch den Zeithorizont für eine familiäre Nachfolge verringern (etwa, wenn eine Nachfolgeplanung beginnt, wenn die Söhne und Töchter schon eigene ausserfamiliäre Berufskarrieren gestartet haben).

In der Schweiz planen gegenwärtig nur noch rund 40% der Familienunternehmen, den Betrieb innerhalb der Familie weiterzugeben; vor fünfzehn Jahren waren es noch 60% (Lombard Odier 2025). Viele Kinder in Familienunternehmen betrachten – auch dank ihrer externen Ausbildung – die Unternehmensübernahme als nur einen von vielen Karrierewegen (und 37% junger Menschen, die ein Familienunternehmen übernehmen, wurden zunächst ausserhalb des Unternehmens ausgebildet). Der Verkauf an Dritte oder an Mitglieder der bestehenden Geschäftsleitung wird daher immer häufiger in Betracht gezogen. Eine Studie zur Nachfolgeplanung bei KMU in der Nordwestschweiz zeigt, dass das Alter der Unternehmerinnen und Unternehmer ist der häufigste Anlass für die Einleitung einer Nachfolge, gefolgt vom Anliegen, die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Fast die Hälfte der Nachfolgen erfolgte intern (durch Management-Buy-out oder eine familieninterne Regelung). Aber auch der Verkauf an eine externe Firma ist eine verbreitete Lösung (Basler Kantonalbank 2025).

¹ Die öffentliche Kommunikation der wichtigen Leistungen von Familienunternehmen für die Schweizer Volkswirtschaft ist ein Ziel des Family Business Award. Die AMAG Gruppe hat den Family Business Award zu Ehren ihres Gründers Walter Haefner ins Leben gerufen, der sich immer für eine echte und gelebte Firmenkultur eingesetzt hat. Der Award soll auf die wichtige volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in der Schweiz aufmerksam machen. Ausgezeichnet werden besonders verantwortungsbewusste und unternehmerisch nachhaltige Familienunternehmen aus der Schweiz.

² Als Familienunternehmen werden Unternehmen bezeichnet, deren Mehrheit bezüglich Kapital in Familien-eigentum liegt. Zudem ist entweder das Verwaltungsratspräsidium oder die operative Geschäftsleitung durch ein Familienmitglied besetzt.

Eine Studie von Lombard Odier (2025) macht zudem deutlich, dass fast die Hälfte der befragten Familienunternehmen nicht ausreichend auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet ist: 47 % haben bislang keine konkreten Massnahmen ergriffen, um die nächste Generation schrittweise zu integrieren. Nur 10 % verfügen über ein formelles Integrationsprogramm für die Nachfolge, und 11 % haben den Übergabeprozess abgeschlossen. Strukturierte Ansätze zur Nachfolge sind trotz der Langfristigkeit des Prozesses nach wie vor selten. Die Formalisierung der Nachfolge hilft dabei, Rollen klar zu definieren und emotionale Aspekte zu überwinden – sowohl für den übergebenden Unternehmer als auch für den Nachfolger, die Nachfolgerin. Eine innerfamiliäre Nachfolge ist ein emotionaler und komplexer Prozess, der Spannungen erzeugen kann (etwa zur Rolle der älteren Generation nach einer Übergabe, Kapitalverteilung und Verantwortlichkeiten bei mehreren Nachkommen). Dies wurde auch in der Studie der Basler Kantonalbank (2025) deutlich: Die familialen Herausforderungen verändern sich im Verlauf des Nachfolgeprozesses und emotionale Themen gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Um die langfristige Zukunft eines Unternehmens zu sichern, sind deshalb idealerweise vorausschauende Planung, formale Governance-Strukturen und die Begleitung durch externe Experten entscheidende Säulen für eine reibungslose (familieninterne oder familienexterne) Nachfolge. Zu den zentralen Erfolgsfaktoren zählen eine offene und vertrauensvolle Kommunikation, die sorgfältige Auswahl einer fachlich wie persönlich geeigneten Nachfolgerin bzw. eines Nachfolgers, eine frühzeitige und langfristige Planung sowie eindeutig geregelte rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen (Basler Kantonalbank 2025; Lombard Odier 2025). Sofern Söhne und Töchter den Familienbetrieb übernehmen sollen, ist eine rechtzeitige (nicht zu frühe, nicht zu späte) Mitwirkung und Begleitung der jüngsten Familiengeneration zentral. Junge und ältere Familienmitarbeitende sollten sich auf Augenhöhe begegnen (was elterliche Reife voraussetzt). Zur elterlichen Reife gehört, dass akzeptiert wird, dass erwachsen gewordene Kinder andere Werte und andere Lebensweisen vertreten und leben als ihre Eltern. Positiv ist, dass sich die Beziehungen zwischen erwachsenen Kindern und ihren Eltern in den letzten Jahrzehnten verbessert haben und heute überwiegend durch einen guten Zusammenhalt gekennzeichnet sind: „Drei von fünf Erwachsenen fühlen sich mit ihren lebenden Eltern eng oder sehr eng verbunden – und haben dabei mit ihnen selten oder nie nennenswerte Konflikte“ (Szydlík 2023: 23).

Nach Übertragung der Leitung des Familienbetriebs an die jüngere Generation kann sich die ältere Generation zwar weiter im Betrieb engagieren, sollte sich aber nicht übermässig einmischen.

Angeführte Hinweise:

Basler Kantonalbank (Hrsg.) (2025) Studie ‘Nachfolgeplanung von KMU in der Nordwestschweiz, Basel.

Fueglistaler, Urs; Zellweger, Thomas (2007) Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen in der Schweiz, Schweizer Arbeitgeber, August 2007: 30-33.

Höpflinger, François (2018) Gesellschaftlicher Wandel von Familien – und Auswirkungen auf Familienunternehmen, in: Leonhard Fopp, Andreas Giger (Hrsg.) Doppelte Unternehmensführung. Erfolg im Wandel, Basel: Münster Verlag: 252-260;

Lombard Odier (2025) Studie zur Unternehmensnachfolge in Schweizer Familienunternehmen: Mangelnde Vorbereitung gefährdet das Familienmodell, Medienmitteilung 22. Oktober 2025

Szydlík, Marc (Hrsg.) (2023) Generationen zwischen Konflikt und Zusammenhalt, Zürich: Seismo-Verlag.