



Unternehmensnachfolge in der Schweiz: Worum geht es?

Nachfolgestudie 2026



Inhalt

- 3 Vorwort
- 5 Nachfolgequote: 32 Prozent
- 9 Wunsch versus Realität –
Risikofaktoren bei der Nachfolge
- 12 Übertragungsquote: 65 Prozent
- 14 Fazit: Ein kontinuierlicher
Neuerungsprozess
- 15 Praktische Handlungsempfehlungen
für Firmeninhaber

**Nachfolgestudie 2026**

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

Autoren

Pascal Zumbühl, UBS AG
Marie Klein, CFB-HSG

Redaktion

Christine Mumenthaler
Agnes Zavala

Redaktionsschluss

8. Januar 2026

Design

CIO Content Design

Titelbild

UBS Image Database

Sprachen

Deutsch, Französisch

Kontakt

ubs-cio-wm@ubs.com

Vorwort

Genauso wie die Gründung zählt die Unternehmensnachfolge zu den entscheidenden Meilensteinen im Lebenszyklus eines Unternehmens respektive einer Unternehmerin oder eines Unternehmers. Während einige diesen Prozess sowohl als Übernehmer als auch als Übergeber erleben, zeigt die Umfrage: Die Mehrheit der Schweizer KMU-Inhaber hat ihr Unternehmen selbst gegründet und steht damit erstmals vor den komplexen Herausforderungen einer Nachfolge. Da gemäss unserer Umfrage fast ein Drittel aller KMU in den kommenden fünf Jahren eine Eigentumsübergabe plant, ist eine sorgfältige Auseinandersetzung mit diesem Thema wichtiger denn je. Nicht zuletzt geht es um die Sicherung des eigenen Lebenswerks.

Unsere Studie aktualisiert zentrale Kennzahlen wie Nachfolge- und Übertragungsquote und ordnet die Resultate kritisch ein. Sie zeigt auch, dass nicht alle nachfolgewilligen Firmeninhaber eine Unternehmensübergabe durchführen dürften. Für alle Unternehmen gilt: Durch eine frühzeitige Planung lassen sich gewisse Fallstricke bei der Unternehmensnachfolge erkennen und bewältigen. Die vorliegende Studie bildet den Auftakt zu einer fünfteiligen Serie, in der die vielfältigen Herausforderungen entlang des Nachfolgeprozesses vertieft beleuchtet werden.

Die Studie ist ein gemeinsames Werk des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) und des Chief Investment Office der UBS und basiert auf einer langjährigen Forschungsk Kooperation zwischen dem CFB-HSG und der früheren Credit Suisse. Sie unterstreicht das Engagement der UBS, Unternehmer in allen Phasen des Unternehmenslebenszyklus zu begleiten – von der Gründung über die Nachfolge bis darüber hinaus. Gerade bei emotional komplexen Themen wie bei der Unternehmensnachfolge ist eine sachliche Herangehensweise entscheidend. Mit Weitblick und als verlässlicher Partner stehen wir Ihnen zur Seite.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Patrick Forte

Leiter
Corporate Finance Schweiz
UBS (Schweiz) AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

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



Grundriss der Studie

Die Studie gliedert sich in mehrere Kapitel: Sie analysiert zunächst die aktuelle Nachfolgequote bei Schweizer KMU und ordnet diese im Vergleich zu früheren Schätzungen ein. Anschliessend betrachtet sie zentrale Risikofaktoren für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen sowie die daraus abgeleitete Übertragungsquote. Schlussendlich werden praxisnahe Empfehlungen für Firmeninhaber formuliert. Grundlage der Ergebnisse ist eine Umfrage unter 401 Inhabern von Schweizer KMU vom September 2025 (siehe Methodologie-Box 1).

Box 1

Methodologie der Studie

Für die Analyse wurde eine nach Sprachregionen repräsentative Stichprobe von 401 Firmeninhabern von Schweizer KMU aus allen Wirtschaftszweigen befragt. Um eine repräsentative Abbildung nach Branche und Unternehmensgrösse zu gewährleisten, wurden die Antworten entsprechend gewichtet. Grundlage für diese Gewichtung ist die Anzahl der Unternehmen in den jeweiligen Gruppen gemäss Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) des Bundesamts für Statistik. So spiegeln die Umfrageergebnisse die tatsächlichen Verhältnisse in der Schweizer Unternehmenslandschaft wider und ermöglichen eine volkswirtschaftlich relevante Interpretation.



401 Inhaber von Schweizer KMU

Im September 2025 teilten 401 Firmeninhaber in unserer Umfrage ihre Erfahrungen und Erwartungen zum Thema Unternehmensnachfolge.



Fünfteilige Studienreihe

Diese Studie bildet den Auftakt einer fünfteiligen Serie zum Thema Unternehmensnachfolge.



Langjährige Kooperation mit dem CFB-HSG

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



Nachfolgequote:
32 Prozent



Um die Grössenordnung der anstehenden Unternehmensnachfolgen zu verdeutlichen, wird die **Nachfolgequote** herangezogen: Sie gibt den Anteil der Unternehmen (hier: KMU) an, deren Inhaber planen, ihr Eigentum¹ am Unternehmen (oder Teile davon) innerhalb eines bestimmten Zeitraums – hier: in den nächsten fünf Jahren – zu übertragen. Wie in Abbildung 1 dargestellt, steigt die Nachfolgequote mit zunehmendem Alter der Firmeninhaber. Die Dringlichkeit der Nachfolgethematik hängt also entscheidend vom Alter und der Gesundheit des Firmeninhabers ab.

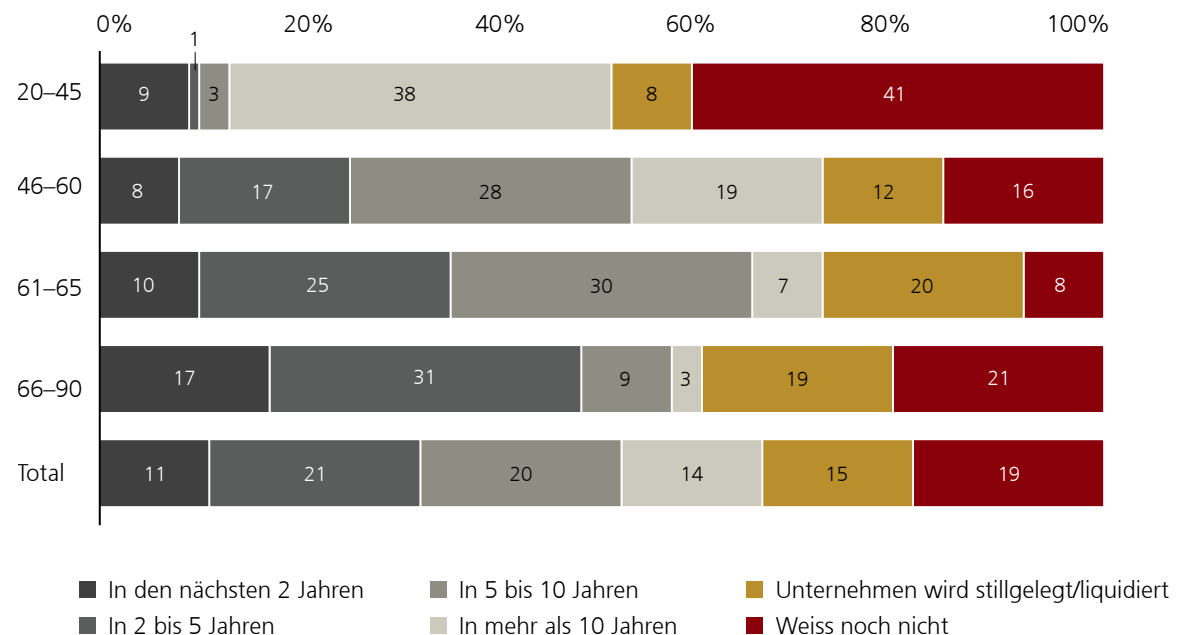
- » Laut Umfrage liegt diese Nachfolgequote aktuell bei 32 Prozent; knapp 11 Prozent planen eine Eigentumsübergabe innerhalb der nächsten zwei Jahre.
- » In der Altersgruppe der 20- bis 45-Jährigen liegt die Nachfolgequote bei 10 Prozent und ab dem ordentlichen Pensionsalter steigt sie auf fast 50 Prozent. Bemerkenswert ist, dass selbst 21 Prozent der 66- bis 90-Jährigen zum Umfragezeitpunkt noch keinen konkreten Übergabetermin nennen konnten. Das deutet darauf hin, dass das Eigentum häufig erst im Erbfall übertragen wird oder der Übergeber bis zum Lebensende aus finanziellen Gründen beteiligt bleibt.

- » Rund 15 Prozent der Firmeninhaber erwarten, dass ihr Unternehmen stillgelegt oder liquidiert wird – und dieser Anteil nimmt mit steigendem Alter der Inhaber tendenziell zu.

Abbildung 1

Nachfolgequote: 32 Prozent

Geplanter Zeitpunkt der Eigentumsübergabe, nach Alter des Firmeninhabers, in Prozent



¹ Die Unternehmensnachfolge umfasst neben der Eigentumsübertragung auch die Übergabe der Geschäftsführung. Die vorliegende Analyse konzentriert sich auf die Eigentumsübertragung.

Quelle: Intervista, HSG, UBS



Die aktuelle Nachfolgequote von 32 Prozent liegt über den Werten früherer Umfragen (2016: 20 Prozent, 2013: 22 Prozent, 2009: 29 Prozent). Zwar sollte der zeitliche Vergleich aus methodologischen Gründen (etwa abweichende Frageformulierung sowie Stichprobengrösse und -struktur) mit einer gewissen Vorsicht genossen werden, doch für die steigende Nachfolgequote könnte es plausible Gründe geben:

- » **Gründungsboom seit den 1990er-Jahren und demografische Entwicklung:** Die Globalisierung und die Digitalisierung, aber auch die vereinfachte Unternehmensgründung infolge der Revisionen des Gesellschaftsrechts in den Jahren 1991 und 2008 führten seit den 1990er-Jahren zu einem Gründungsboom². Ein grosser Teil dieser Gründer – das Durchschnittsalter der Firmeninhaber liegt laut unserer Umfrage bei 58 Jahren – steht entweder kurz vor oder im Pensionsalter. Es ist daher in den kommenden Jahren mit einem Anstieg an Nachfolgeregelungen zu rechnen.
- » **Gestaffelte Eigentumsübergabe:** In der Praxis sehen wir, dass immer häufiger erste Eigentumsanteile bereits vor Übertragung des Mehrheitseigentums übergeben werden. Womöglich erkennen die Firmeninhaber die Vorteile einer gestaffelten Übergabe zu Lebzeiten (Artikel unter QR-Code) – mit Auswirkungen auf die Nachfolgequote.

- » **Sonstige Einflussfaktoren:** Zudem kann die Nachfolgequote auch durch Veränderungen im regulatorischen (zum Beispiel Erbschaftssteuer) und wirtschaftlichen Umfeld schwanken. So könnten die Covid-19-Pandemie, der Ukrainekrieg und Handelsunsicherheiten manche Firmeninhaber dazu veranlassen, ihre Nachfolge aufzuschieben und stabilere Zeiten abzuwarten. Gleichzeitig könnten einige Firmeninhaber den Übergabezeitpunkt vorgezogen haben, um Platz für den Nachfolger zu machen – mit gegensätzlichen Auswirkungen auf die Nachfolgequote. Offen bleibt, ob und wie das Aufkommen neuer Technologien wie die künstliche Intelligenz (KI) die Nachfolgequote künftig beeinflussen wird (siehe Box 2).

Die Nachfolgequote erfasst geplante Unternehmensübergaben innerhalb eines festen Zeitraums, während sich die Eigentumsübergabe in der Praxis meist über viele Jahre erstrecken kann – insbesondere bei einer familieninternen Nachfolge.³ Das führt zwangsläufig zu einer gewissen Unschärfe. Ausserdem können menschliche Faktoren die Ergebnisse verzerren: 78 Prozent der Firmeninhaber haben gemäss Umfrage ihr Unternehmen selbst gegründet (Abbildung 2) und sind weniger mit der Nachfolgethematik vertraut als jene, die ihr Unternehmen bereits übernommen haben. Zudem zeigt Abbildung 3, dass 28 Prozent derjenigen, die schon über die Nachfolge nachgedacht, aber noch keine konkreten Schritte unternommen haben, eine Eigentumsübergabe in den nächsten fünf Jahren planen.

Höchstwahrscheinlich wird hier die Dauer und Komplexität des Nachfolgeprozesses unterschätzt.

Basierend auf den Umfragedaten lässt sich die Bedeutung der Unternehmensnachfolge beziffern: Hochgerechnet steht in fast 168 000 Schweizer KMU bis Ende 2030 eine Eigentumsübergabe an. Diese Zahl verdeutlicht, wie entscheidend die Nachfolgethematik für Schweizer KMU ist.



Artikel:

Lesen Sie «Chancen der Vermögensweitergabe zu Lebzeiten nutzen» hier.

Box 2

Kürzere Übergabesequenzen dank neuer Technologien?

Durch neue Technologien wie KI lassen sich zwar gewisse Prozessschritte bei der Unternehmensnachfolge schneller abwickeln, wie etwa die Unternehmensbewertung, das Matching von Nachfolgern und die Due-Diligence-Prüfung. Doch das Automatisierungspotenzial ist gerade beim hoch individuellen und emotionalen Thema der Unternehmensnachfolge beschränkt. Vielmehr sind menschliches Urteilsvermögen, Kommunikation und Fingerspitzengefühl gefordert.

² Müller, J. & Ammann, B. (2021): Über den Lebenszyklus von Firmen. Avenir Suisse.

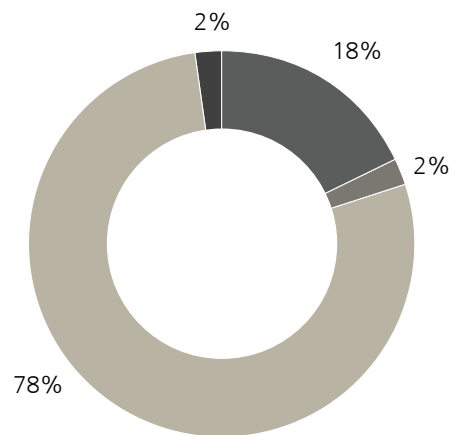
³ Credit Suisse (2022). Unternehmensnachfolge in der Praxis.



Abbildung 2

Mehrheit der Firmeninhaber hat kaum Erfahrung mit Nachfolgeregelung

Eigentumsübernahme in der Vergangenheit, in Prozent



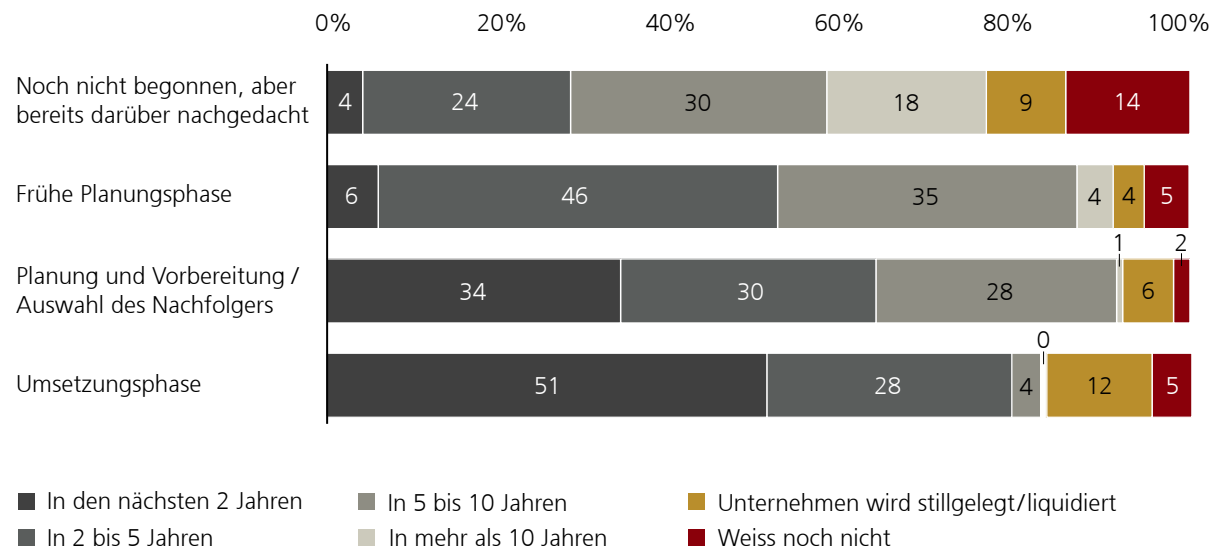
- Gründung des Unternehmens
- Übernahme vom/von früheren Inhaber(n) – Eigentumsübernahme noch nicht abgeschlossen
- Übernahme vom/von früheren Inhaber(n) – Eigentumsübernahme abgeschlossen
- Einkauf ins Unternehmen – ohne Übernahme

Quelle: Intervista, HSG, UBS

Abbildung 3

Unterschätzte Komplexität der Nachfolge?

Geplanter Zeitpunkt der Eigentumsübergabe, nach Stand im Nachfolgeprozess, in Prozent



Quelle: Intervista, HSG, UBS

Basierend auf den Umfragedaten lässt sich die Bedeutung der Unternehmensnachfolge beziffern: Hochgerechnet steht in fast 168 000 Schweizer KMU bis Ende 2030 eine Eigentumsübergabe an. Diese Zahl verdeutlicht, wie entscheidend die Nachfolgethematik für Schweizer KMU ist.



Wunsch versus Realität: Risikofaktoren bei der Nachfolge



Auch bei nachfolgewilligen Firmeninhabern kann die geplante Unternehmensübergabe scheitern. Die Nachfolgequote ist daher kein verlässlicher Indikator für den tatsächlichen Anteil der Übergaben in den nächsten fünf Jahren. Hier schafft die **Übertragungsquote** mehr Klarheit: Sie gibt an, welcher Anteil der geplanten Nachfolgen effektiv durchgeführt wird. Da sie schwer zu prognostizieren ist, wird die Übertragungsquote anhand von Risikofaktoren geschätzt, die eine Übergabe trotz Nachfolgewille erschweren oder verhindern können. Im Folgenden werden einige dieser Risiken näher erläutert (Abbildung 4).

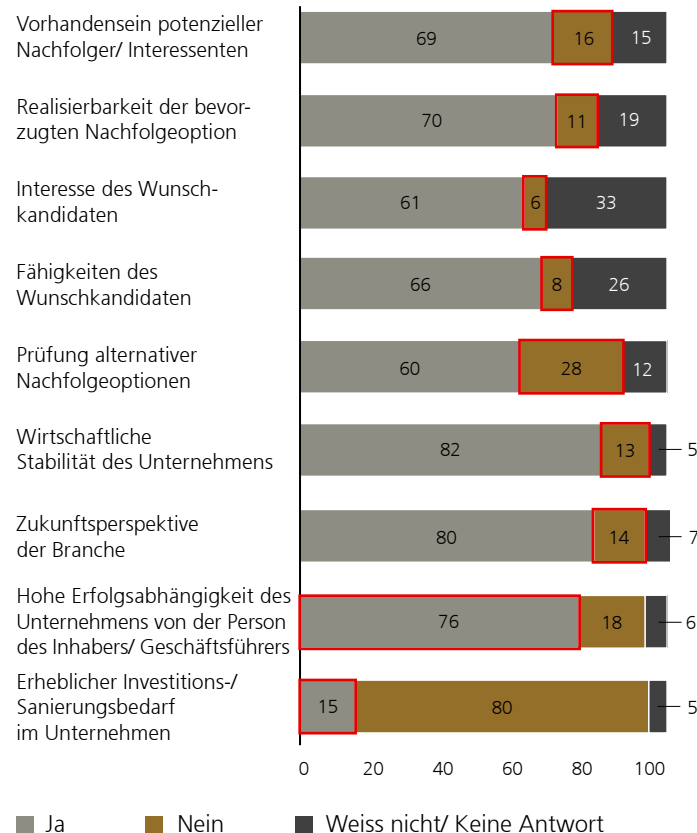
Laut Umfrage zweifeln 16 Prozent der nachfolgewilligen Firmeninhaber, dass es **Nachfolgeinteressenten** für eine Übernahme gibt. Die Gründe hierfür können vielfältig sein – einige Faktoren werden nachfolgend diskutiert.

Eine zentrale Ursache für das Scheitern der Unternehmensnachfolge ist das Festhalten an einem Wunschkandidaten – selbst bei offensichtlichen Warnsignalen. 28 Prozent der nachfolgewilligen Firmeninhaber prüfen gemäss Umfrage keine alternativen Nachfolgeoptionen. Solange die bevorzugte Lösung umsetzbar bleibt, ist eine mangelnde Prüfung meist unproblematisch. Kommen jedoch **Zweifel über die Realisierbarkeit der Wunschoption auf**, hat der **Wunschnachfolger nur ein geringes Interesse** und/oder **mangelt es ihm an Fähigkeiten**, steigt allerdings das Risiko einer gescheiterten Nachfolge.

Abbildung 4

Risikofaktoren im Überblick

Anteil der Antworten* zu jeweiligen Risikofaktoren, nur geplante Übergaben (ohne voraussichtlich liquidierte/stillgelegte Unternehmen), rot umrandet: Antworten, die das Risiko einer gescheiterten Unternehmensnachfolge erhöhen, in Prozent

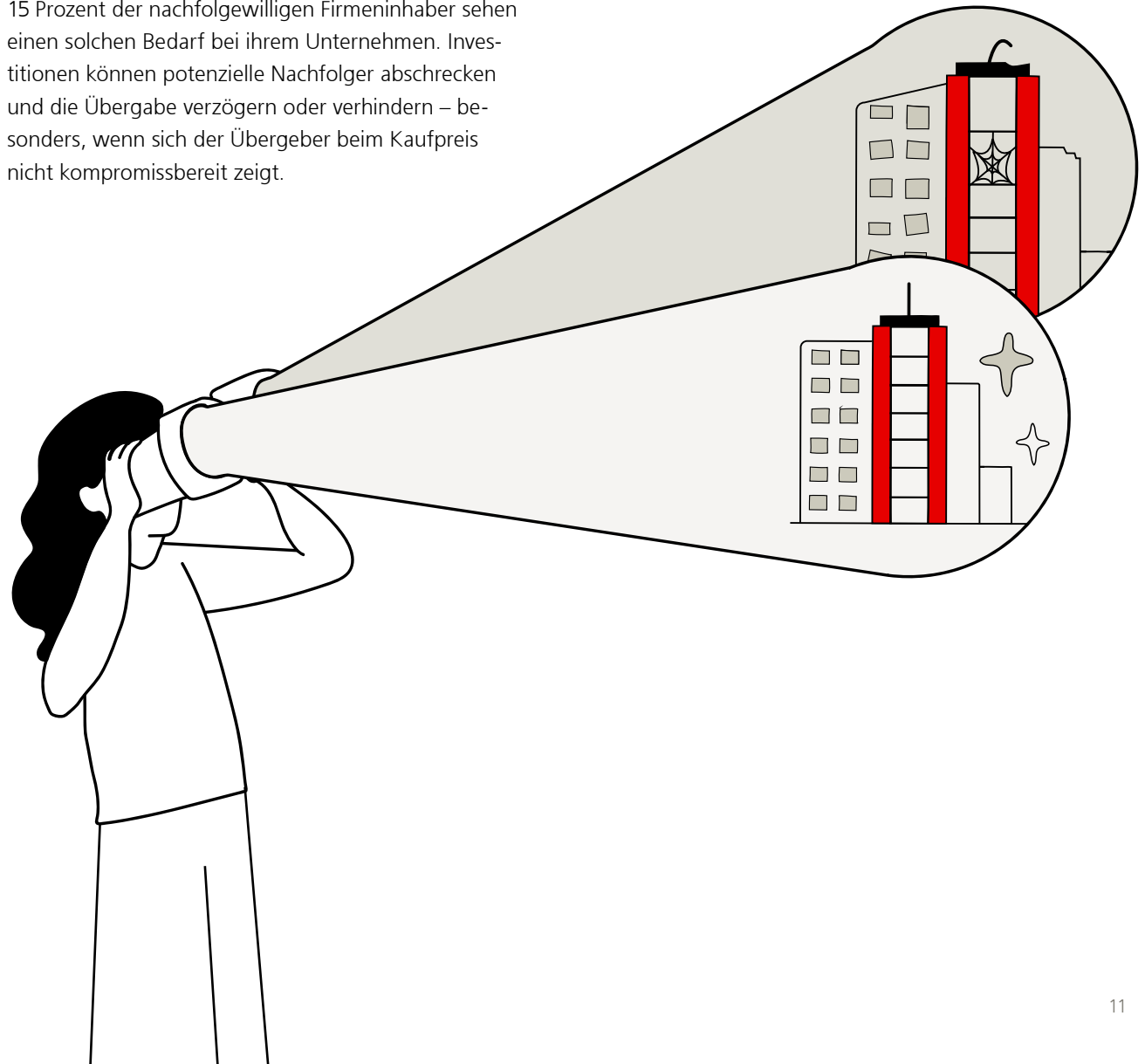


Quelle: Intervista, HSG, UBS; * Lesebeispiele: 16 Prozent der nachfolgewilligen Firmeninhaber zweifeln daran, potenzielle Nachfolgeinteressenten für ihr Unternehmen zu finden – sie erfüllen damit diesen Risikofaktor. Bei 76 Prozent hängt der Unternehmenserfolg massgeblich von ihnen selbst und/oder vom Geschäftsführer ab, was ebenfalls als Risikofaktor gilt.



- » Die Übergabewahrscheinlichkeit hängt zudem stark von ökonomischen Einflussgrössen ab: So halten 13 Prozent ihr Unternehmen für **wirtschaftlich instabil** und sind der Meinung, dass es keine nachhaltigen Gewinne abwirft. 82 Prozent berichten von stabilen Verhältnissen. Auch **trübe Branchenperspektiven** stellen einen Hinderungsgrund dar: 14 Prozent der Firmeninhaber schätzen die Zukunftsaussichten ihrer Branche als wenig vielversprechend ein. Besonders häufig wird im Gastgewerbe fehlendes Zukunftspotenzial von nachfolgewilligen Firmeninhabern genannt (30 Prozent).
- » Ein weiterer Stolperstein ist eine **hohe Abhängigkeit von Schlüsselpersonen**: Potenzielle Nachfolger könnten befürchten, dass mit dem Weggang des Inhabers oder Geschäftsführers wichtiges Know-how, Kundenbeziehungen oder Führungsstärke verloren gehen können – was mit Risiken für die erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens einhergeht. 76 Prozent der Firmeninhaber sehen den Unternehmenserfolg stark an ihre eigene Person oder die des Geschäftsführers gebunden. Dieser Risikofaktor wird von den Firmeninhabern am häufigsten genannt und spiegelt die Struktur der Schweizer KMU-Landschaft wider, die mehrheitlich durch Mikrounternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden geprägt ist.

- » Das Interesse eines Nachfolgers kann auch schwinden, wenn das Unternehmen einen **erheblichen Investitions- beziehungsweise Sanierungsbedarf** aufweist: 15 Prozent der nachfolgewilligen Firmeninhaber sehen einen solchen Bedarf bei ihrem Unternehmen. Investitionen können potenzielle Nachfolger abschrecken und die Übergabe verzögern oder verhindern – besonders, wenn sich der Übergeber beim Kaufpreis nicht kompromissbereit zeigt.





Übertragungs-
quote: 65 Prozent



Viele der vormals genannten Risiken lassen sich durch frühzeitige und sorgfältige Planung verringern. Treten jedoch mehrere Risikofaktoren gleichzeitig auf, können sie sich verstärken und die Unternehmensübertragung erschweren. Für die Schätzung der effektiven **Übertragungsquote** haben wir folgende Annahmen getroffen: Tritt bei einem Unternehmen maximal einer der in Abbildung 4 aufgeführten Risikofaktoren auf, gehen wir von einem geringen Risiko aus, dass die geplante Nachfolge scheitert. In diesem Fall sollte die Übertragung vollzogen werden können. Werden zwei oder mehr Risikofaktoren erfüllt, steigt das Risiko einer gescheiterten Übergabe zunehmend. Abbildung 5 zeigt, wie viele Risikofaktoren bei den nachfolgewilligen Unternehmen jeweils vorliegen: 65 Prozent der nachfolgewilligen Firmeninhaber haben ein geringes Risiko für das Scheitern der Nachfolge und die Unternehmen sollten damit auch übertragen werden können. Demgegenüber stehen 28 Prozent der KMU mit einem mittleren und 7 Prozent mit einem hohen Risiko.

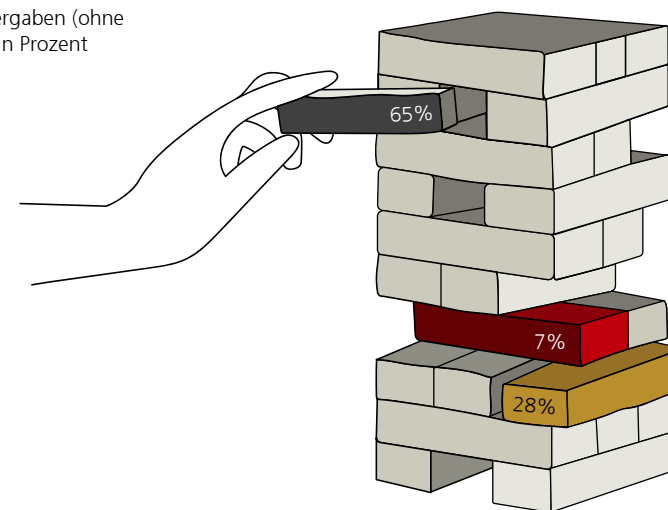
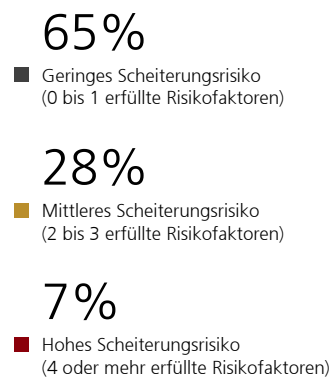
Geht man also davon aus, dass nur KMU mit geringem Risiko eines Scheiterns tatsächlich eine Übergabe vollziehen können, ergibt sich eine Übertragungsquote von rund 65 Prozent. Von den 168 000 anstehenden KMU-Nachfolgeregelungen liessen sich damit in den kommenden fünf Jahren nur rund 109 000 effektiv vollziehen. Dies entspricht rund 20,8 Prozent aller KMU in der Schweiz.⁴

Zusätzlich zu den voraussichtlich liquidierten beziehungsweise stillgelegten Unternehmen (Abbildung 1) könnten in den nächsten fünf Jahren also rund 59 000 Unternehmensübergaben von nachfolgewilligen KMU scheitern. Pro Jahr sind dies beinahe 12 000 gescheiterte KMU-Nachfolgen. Dies betrifft fast ausschliesslich Mikrounternehmen mit weniger als zehn und häufig nur ein bis zwei Mitarbeitenden.

Abbildung 5

Risiko für gescheiterte Übergabe

Anzahl der erfüllten Risikofaktoren, nur geplante Übergaben (ohne voraussichtlich liquidierte/stillgelegte Unternehmen), in Prozent



Quellen: HSG, UBS

⁴ Diese 20,8 Prozent entsprechen dem Anteil der effektiv übertragenen Unternehmen in den kommenden fünf Jahren, als Anteil der gesamten KMU-Landschaft Schweiz. $32 \text{ Prozent (Nachfolgequote)} \times 65 \text{ Prozent (Übertragungsquote)} = 20,8 \text{ Prozent}$



Ein kontinuierlicher Neuerungsprozess

Laut Statistik der Unternehmensdemografie (UDEMO) des Bundesamts für Statistik wurden in der Schweiz zwischen 2016 und 2020 jährlich rund 37 000 Unternehmen geschlossen und etwa 40 000 neue gegründet. Diese Zahlen zeigen, wie dynamisch und erneuerungsfähig die Schweizer Unternehmenslandschaft ist. Mit jeder Schliessung – etwa infolge einer gescheiterten Nachfolge – gehen zwar volkswirtschaftliche Werte wie Arbeitsplätze, Wertschöpfung, Steuersubstrat und Know-how verloren. Gleichzeitig entstehen neue Chancen: Mitarbeitende finden andere Anstellungen und zudem werden Maschinen und Immobilien

weitergenutzt. Das Freisetzen von Ressourcen durch das Ausscheiden weniger wettbewerbsfähiger Unternehmen wird in der Ökonomie als «schöpferische Zerstörung» bezeichnet und kann als gesamtwirtschaftlicher Optik sogar wünschenswert sein.

Für wettbewerbsfähige und übertragbare Unternehmen ohne wesentliche Risikofaktoren dürfte sich hingegen meist eine Nachfolge finden. Das eigentliche Risiko liegt hier eher in einem unbefriedigenden Ausgang der Nachfolgelösung aufgrund einer mangelnden Vorbereitung: Die gewünschte

Nachfolgeoption lässt sich nicht realisieren, familiäre Konflikte entstehen, Mitarbeitende und Geschäftspartner schauen sich anderswo um, der Verkaufspreis sinkt, die Firmeninhaber sind nach der Übergabe finanziell nicht abgesichert. Eine frühzeitige Nachfolgeplanung entschärft viele dieser Risiken und sichert den langfristigen Fortbestand des Unternehmens.



Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber



- » **Abbau von Risikofaktoren:** Steigern Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens, indem Sie es frühzeitig sanieren und zukunftsfähig aufstellen. Stabile Kennzahlen (zum Beispiel nachhaltige freie Cashflows), ein klares Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition) sowie eine geringe Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Kunden steigern die Chancen auf Erfolg. Reduzieren Sie – falls möglich – ausserdem die Abhängigkeit von Schlüsselpersonen im Unternehmen und dokumentieren Sie Prozesse in Ihrem Unternehmen, um die Übertragbarkeit zu erleichtern.



- » **Gestaffelte Übergabe und Übergabe zu Lebzeiten:** Zögern Sie die Eigentumsübergabe nicht zu lange hinaus. Nutzen Sie wenn möglich frühzeitig die Vorteile einer gestaffelten Eigentumsübergabe und begleiten Sie Ihren Nachfolger als Coach. So gelingt der Wissenstransfer, Risiken werden minimiert und die Integration wird erleichtert.



- » **Verschiedene Nachfolgeoptionen prüfen:** Bleiben Sie offen für unterschiedliche Wege der Unternehmensnachfolge. Eine zu frühe Festlegung kann Risiken bergen – Flexibilität erhöht Ihre Erfolgschancen.



- » **Auf eine mögliche Liquidation/Stilllegung einstellen:** Auch wenn der Wille zur Nachfolge vorhanden ist, lässt sich nicht jede geplante Unternehmensübergabe realisieren. Stellen Sie sich auf diese Möglichkeit ein, denn auch eine Liquidation beziehungsweise Stilllegung bedarf einer Vorbereitung.

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

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

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

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

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

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

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

Zusätzlicher Disclaimer für Credit Suisse Wealth Management:

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

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

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



Nachfolgeoptionen im Fokus: Die Qual der Wahl

Nachfolgestudie 2026



Inhalt

- 3 Vorwort
- 5 Nachfolgeoptionen
 - › Nachfolgeoptionen im Überblick
 - › Liquidation
- 8 Nachfolgesuche in der Praxis
- 10 Ziele der Unternehmensnachfolge
- 13 Fazit: Flexibilität gefragt
- 15 Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber
- 16 Anhang

**Nachfolgestudie 2026**

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

Autoren

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

Redaktion

Christine Mumenthaler
Agnes Zavala

Redaktionsschluss

5. Februar 2026

Design

CIO Content Design

Titelbild

UBS Image Database

Sprachen

Deutsch, Französisch, Italienisch

Kontakt

ubs-cio-wm@ubs.com

Vorwort

Die zentrale Frage jeder Nachfolgeregelung lautet: «Wer wird das Unternehmen übernehmen?» Die Antwort darauf gibt die Marschrichtung für den gesamten Nachfolgeprozess vor: Sie bestimmt massgeblich, wie lange und wie die Eigentums- und Führungsverhältnisse übertragen werden, wie hoch der Verkaufspreis ist und welche Finanzierungsmöglichkeiten bestehen – und vor allem wie sich die künftige Strategie und Unternehmenskultur entwickelt. Entsprechend verdient diese Frage höchste Aufmerksamkeit.

Unsere zweite Studie rückt die Wünsche der Firmeninhaber ins Zentrum und beleuchtet die verschiedenen Nachfolgeoptionen. Basis ist eine Befragung von 401 Firmeninhaberinnen und -inhabern, die im September 2025 ihre Übergabepläne und -ziele mit uns teilten. Die Ergebnisse zeigen: Zwischen gewünschter Nachfolgeoption und den eigenen Zielen bestehen oft Zielkonflikte oder sogar Widersprüche. Wer sich jedoch frühzeitig mit der Nachfolge auseinandersetzt, kann solche Konflikte besser erkennen und lösen. Da sich die Wunschlösung zudem nicht immer umsetzen lässt, ist Flexibilität entscheidend.

Diese Studie ist ein gemeinsames Werk des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) und des Chief Investment Office der UBS und basiert auf einer langjährigen Forschungskooperation zwischen dem CFB-HSG und der früheren Credit Suisse. Sie

unterstreicht das Engagement der UBS, Unternehmer in allen Phasen des Unternehmenslebenszyklus zu begleiten. Unsere langjährige Erfahrung aus zahlreichen Nachfolgeprozessen bildet die Grundlage für eine kompetente und individuelle Unterstützung der Inhaber bei diesem emotionalen und komplexen Thema. Vertrauen Sie bei der Auswahl Ihres Nachfolgers und der gesamten Abwicklung auf das Know-how unserer Spezialisten – damit Ihr Lebenswerk und Ihr Vermögen in die richtigen Hände übergehen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Patrick Forte

Leiter
Corporate Finance Schweiz
UBS Switzerland AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

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



Grundriss der Studie

Diese Studie gewährt einen Überblick über die wichtigsten Nachfolgeoptionen und deren Merkmale. Sie analysiert die Ziele der Firmeninhaber und beleuchtet mögliche Zielkonflikte mit den geplanten Nachfolgeformen. Den Abschluss bilden praxisnahe Empfehlungen für Firmeninhaber. Basis der Analyse ist eine Umfrage unter 401 KMU-Inhabern in der Schweiz vom September 2025 (siehe Methodologie-Box).

Box 1

Methodologie der Studie

Für die Analyse wurde eine nach Sprachregionen repräsentative Stichprobe von 401 Firmeninhabern von Schweizer KMU aus allen Wirtschaftszweigen befragt. Um eine repräsentative Abbildung nach Branche und Unternehmensgrösse zu gewährleisten, wurden die Antworten entsprechend gewichtet. Grundlage für diese Gewichtung ist die Anzahl der Unternehmen in den jeweiligen Gruppen gemäss Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) des Bundesamts für Statistik. So spiegeln die Umfrageergebnisse die tatsächlichen Verhältnisse in der Schweizer Unternehmenslandschaft wider und ermöglichen eine volkswirtschaftlich relevante Interpretation.



401 Inhaber von Schweizer KMU

Im September 2025 teilten 401 Firmeninhaber in unserer Umfrage ihre Erfahrungen und Erwartungen zum Thema Unternehmensnachfolge.



Fünfteilige Studienreihe

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



Langjährige Kooperation mit dem CFB-HSG

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



Nachfolgeoptionen



Ganz am Anfang des Nachfolgeprozesses steht die Frage: Wer soll das Unternehmen übernehmen? Die Antwort darauf führt zu verschiedenen Nachfolgeoptionen, die im weiteren Verlauf geprüft werden sollten. Abbildung 1 bietet einen Überblick über diese Optionen.

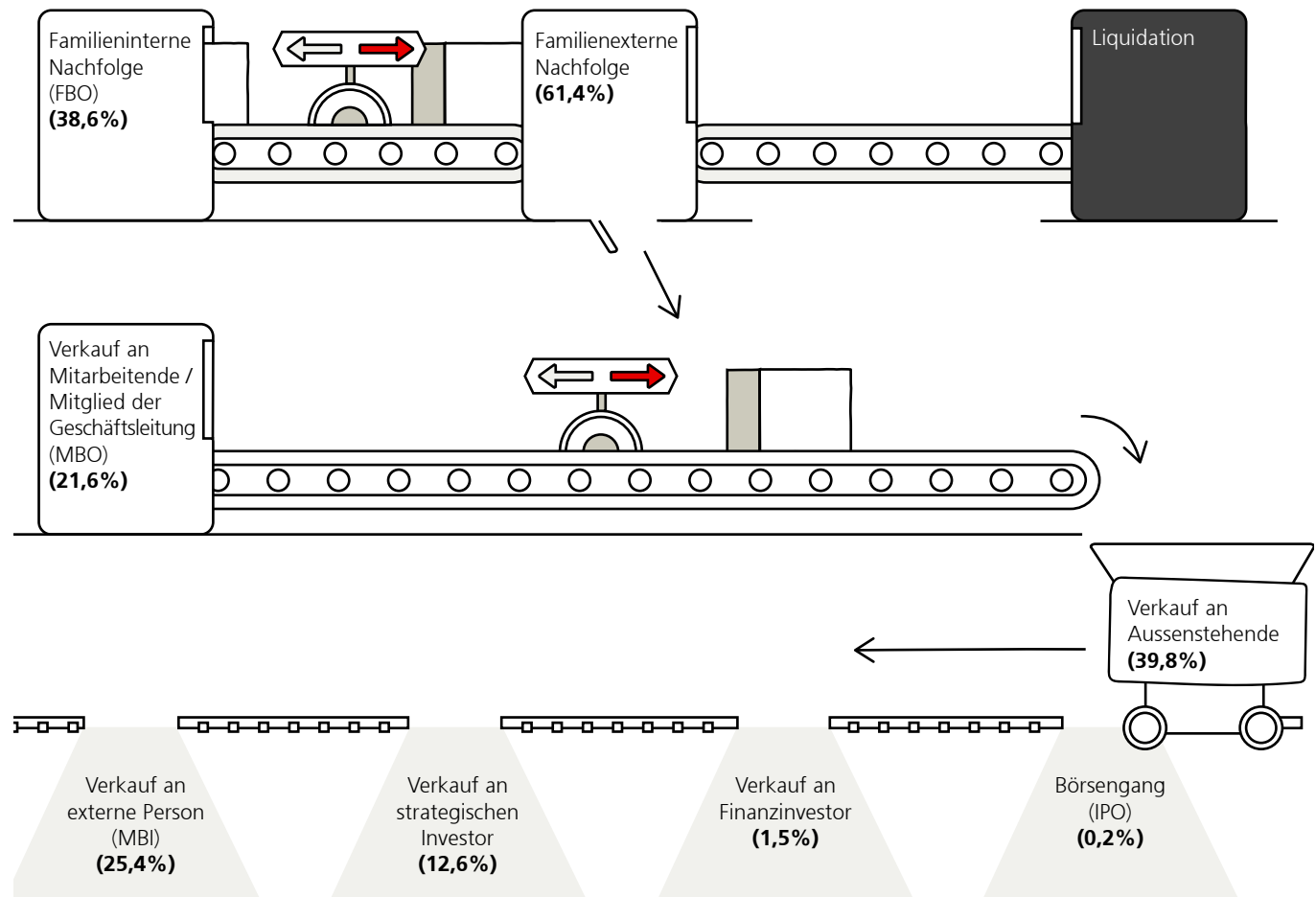
Nachfolgeoptionen im Überblick

Laut Abbildung 1 planen 39 Prozent der Firmeninhaber eine familieninterne Übergabe (**Family-Buy-out, FBO**) – besonders bei Familienunternehmen stellt diese Art der Übergabe häufig die Wunschlösung dar. Das FBO ist ein langwieriger Prozess, der auf einer schrittweisen Entwicklung und Einarbeitung des Nachfolgers beruht. Die enge Beziehung aller Beteiligten erleichtert Abstimmung und Wissenstransfer, birgt jedoch auch ein erhöhtes Konfliktpotenzial.

Eine Übergabe an Mitarbeitende oder Mitglieder der Geschäftsleitung (**Management-Buy-out, MBO**) ist bei 22 Prozent der geplanten Nachfolgen vorgesehen (Abbildung 1). Auch hier besteht eine gewisse Nähe und eine geringe Informationsasymmetrie zwischen Übergeber und Übernehmer, der Prozess ist jedoch meist kürzer als beim FBO. Bemerkenswert ist, dass nur 14 Prozent der Firmeninhaber, die mit dem Nachfolgeprozess noch nicht begonnen haben, diese Option in Betracht ziehen. In der Umsetzungsphase – wenn die Nachfolgerwahl feststeht – steigt dieser Anteil auf 41 Prozent (Abbildung 2). Das MBO könnte sich also im Verlauf des Nachfolgeprozesses zur realistischen und bevorzugten Option entwickeln – insbesondere dann, wenn Alternativen nicht realisierbar sind.

Abbildung 1

Geplante Übergabe des Eigentums des Unternehmens* (in Klammern sind jeweils die Anteile der laut Umfrage geplanten Übergabearten angegeben), in Prozent**



* Nur Unternehmen, die fortgeführt werden sollen und für die bereits eine gewünschte Nachfolgeoption feststeht.

** Da durch das Runden der Zahlen nicht alle Nachkommastellen berücksichtigt werden, kann es bei der Summierung der Anteile zu geringfügigen Rundungsdifferenzen kommen.

Quelle: Intervista, HSG, UBS



In den restlichen Fällen (40 Prozent) soll ein **Verkauf an Aussenstehende** umgesetzt werden (Abbildung 1). Für viele Unternehmer steht dabei ein möglichst hoher Verkaufspreis im Vordergrund. Die ausgeprägte Informationsasymmetrie zwischen Übergeber und übernehmender Partei erfordert eine sorgfältige Vorbereitung, umfassende Dokumentation und eine gründliche Due Diligence. Der Verkauf an Aussenstehende umfasst folgende Unterarten der Unternehmensübertragung:

- » **Verkauf an eine externe Person – Management-Buy-in (MBI):** Beim MBI übernimmt ein externes Managementteam oder einzelne Führungskräfte, die bislang nicht im Unternehmen tätig waren, das Unternehmen. Die neuen Eigentümer bringen eigene Erfahrungen, oft Branchenkenntnisse und frische Impulse, in das Unternehmen ein. Ein MBI ist bei etwa einem Viertel aller geplanten Übergaben vorgesehen.
- » **Verkauf an strategischen Investor:** Das Unternehmen wird an ein anderes Unternehmen aus derselben oder einer verwandten Branche verkauft, meist mit dem Ziel, Know-how, Produkte oder Marktanteile zu erweitern. Dies betrifft rund 13 Prozent aller geplanten Eigentumsübergaben.
- » **Verkauf an einen Finanzinvestor:** Finanzinvestoren (zum Beispiel Private-Equity-Gesellschaften, Investmentfonds, Family Offices) sind Käufer, die in Unternehmen investieren, um deren Wert durch gezielte Massnahmen zu steigern und danach gewinnbringend zu verkaufen. Diese Option

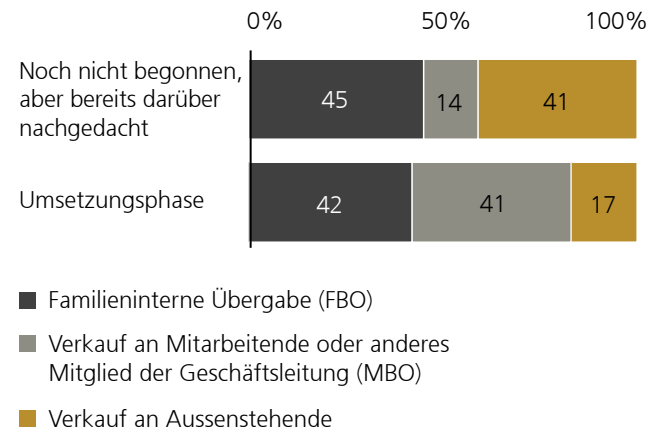
wird bei etwa 2 Prozent der geplanten Übergaben angestrebt.

- » **Börsengang (IPO):** Beim IPO werden Unternehmensanteile erstmals öffentlich angeboten und an einer Börse gehandelt. Die Eigentümerstruktur verteilt sich dadurch auf zahlreiche (externe) Aktionäre, während der bisherige Firmeninhaber je nach Ausgestaltung weiterhin in unterschiedlichem Umfang am Unternehmen beteiligt bleibt. Diese Nachfolgeoption ist selten und kommt eher bei grösseren Unternehmen zum Einsatz (0,2 Prozent der geplanten Übergaben).

Abbildung 2

MBO als attraktive Alternative

Geplante Eigentumsübergabe, nach Stand bei der Unternehmensnachfolge*, in Prozent



* Nur Unternehmen, die fortgeführt werden sollen und für die bereits eine gewünschte Nachfolgeoption feststeht.

Quelle: Intervista, HSG, UBS



Tabelle 1 im Anhang (S. 16) fasst die wichtigsten Merkmale der vormalig genannten Nachfolgeoptionen zusammen.

Liquidation

Kann das Unternehmen nicht übertragen werden und sind notwendige Anpassungen zur Erhöhung der Übertragbarkeit nicht möglich, bleibt meist nur die vollständige Auflösung und Abwicklung des Unternehmens. In diesem Fall werden sämtliche Vermögenswerte – wie Immobilien, Maschinen, Warenlager – verkauft, offene Forderungen eingezogen und alle Verbindlichkeiten beglichen. Danach wird das Unternehmen aus dem Handelsregister gelöscht und existiert rechtlich nicht mehr.

Eine Liquidation erfolgt typischerweise, wenn das Unternehmen zahlungsunfähig ist, der Eigentümer die Geschäftstätigkeit einstellen möchte oder kein Nachfolger gefunden werden kann. Eine kürzlich publizierte UBS-Nachfolgestudie fasst wichtige Risikofaktoren zusammen, die eine Übergabe trotz Nachfolgewille erschweren oder sogar verhindern können.¹ Nach Abschluss des Prozesses wird ein möglicher Restbetrag (Liquidationserlös) an die Eigentümer ausgeschüttet. Je nach Art und Komplexität des Unternehmens dauert die Liquidation in der Regel zwischen sechs und 24 Monate.

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



Nachfolgesuche in der Praxis



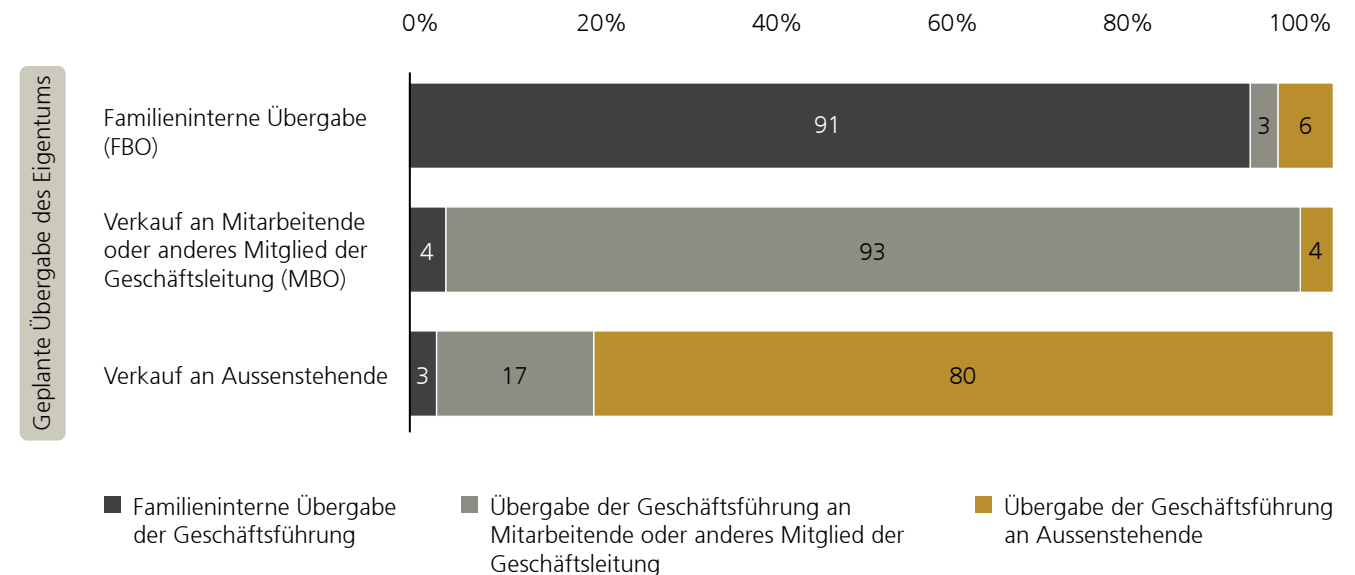
In einem Nachfolgeprozess werden typischerweise neben dem Eigentum auch die Geschäftsführung und weitere Rollen, wie etwa der Verwaltungsrat, übertragen. Abbildung 3 zeigt, dass meist derselbe Empfängerkreis das Eigentum und die Geschäftsführung übernehmen. Dennoch sind Kombinationen verschiedener Nachfolger keine Seltenheit: Beim Verkauf an Aussenstehende soll die Geschäftsführung in 17 Prozent der Fälle bei internen Mitarbeitenden verbleiben.

Hinzu kommt, dass sich Eigentums- und Managementübergabe zeitlich unterscheiden können. Beide Übergaben können weit in der Zukunft liegen und entweder parallel oder gestaffelt stattfinden, was die Planung zusätzlich erschwert. Aus früheren Nachfolgestudien ist bekannt, dass bei einer gestaffelten Übergabe meist zuerst die Geschäftsführung übertragen wird, bevor die Eigentumsübertragung folgt.²

Abbildung 3

Übergabe des Managements

Geplante Übergabe der Geschäftsführung nach geplanter Eigentumsübertragung*, in Prozent



* Nur Unternehmen, die fortgeführt werden sollen und für die bereits eine gewünschte Nachfolgeoption feststeht.

Quelle: Intervista, HSG, UBS

² Siehe Credit Suisse und CFB-HSG (2022): Unternehmensnachfolge in der Praxis.



Ziele der Unternehmensnachfolge



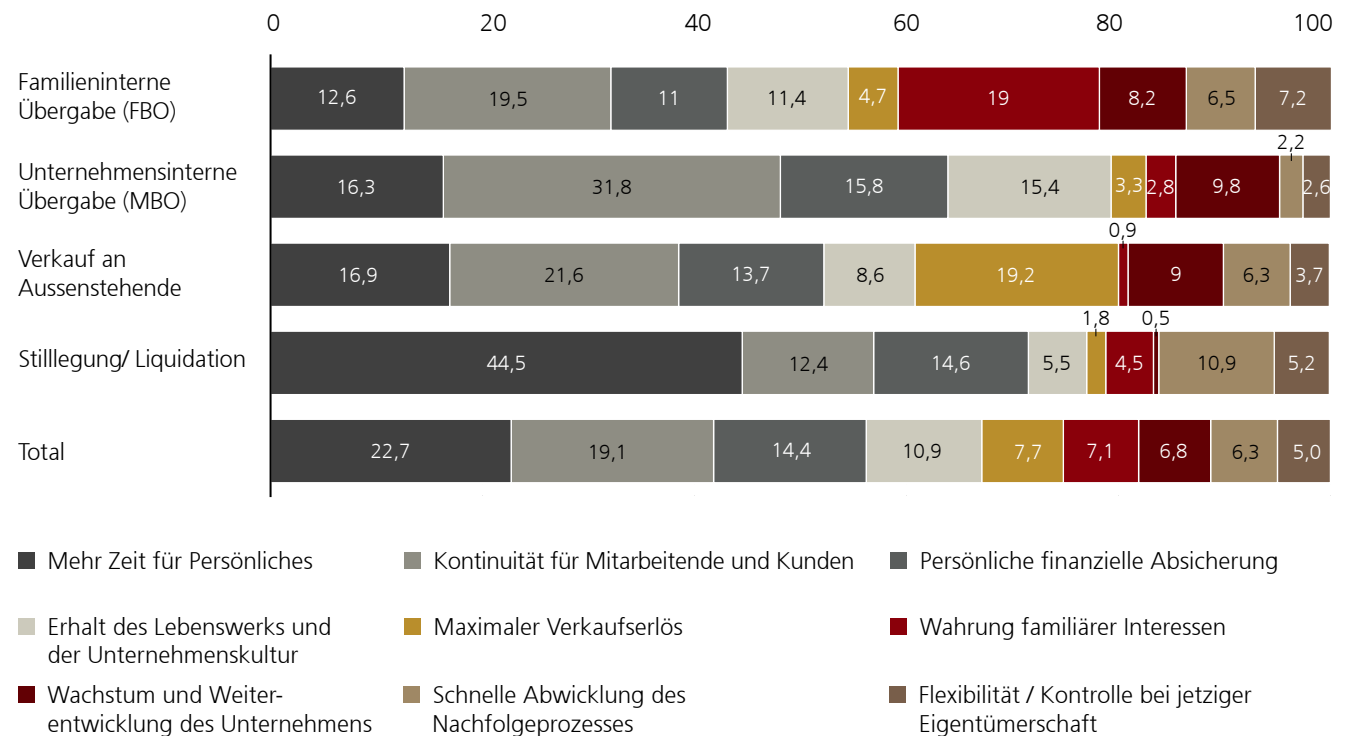
Die Vielfalt der verfügbaren Nachfolgeoptionen eröffnet unterschiedliche Wege, um die Ziele einer Unternehmensnachfolge zu erreichen. Je nach Wahl der Nachfolgeoption werden bestimmte Zielsetzungen stärker unterstützt. In der Umfrage wurden die Firmeninhaber gebeten, 100 Punkte auf die für sie wichtigsten Ziele ihrer geplanten Nachfolge zu verteilen – höhere Punktzahlen markieren dabei die Prioritäten (Abbildung 4).

Mehr Zeit für Persönliches – etwa für Hobbys, Gesundheit oder neue Projekte – ist das wichtigste Ziel, das Firmeninhaber mit der Unternehmensnachfolge beziehungsweise Liquidation verbinden (22,7 Punkte). Besonders bei Firmeninhabern in voraussichtlich liquidierten oder stillgelegten Unternehmen ist das Bedürfnis nach persönlicher Freiheit ausgeprägt (44,5 Punkte), verbunden mit dem Wunsch nach **schneller Abwicklung der Unternehmensnachfolge**. Dennoch erfordert auch die Liquidation eine sorgfältige Vorbereitung, um den höchstmöglichen Liquidationserlös zu erzielen und Ansprüche von Gläubigern und Gesellschaftern zu bedienen. Insbesondere bei einem geplanten FBO oder MBO steht die schnelle Abwicklung weniger im Fokus – hier ist eine schrittweise Übergabe über einen längeren Zeitraum sinnvoll, um wertvolles Wissen und Beziehungen zu erhalten.

Abbildung 4

Ziele der Unternehmensnachfolge

Anzahl verteilte Punkte für die Bedeutung von verfolgten Zielen bei Unternehmensnachfolge von Firmeninhabern, nach geplanter Nachfolgeoption, in Punkten



Quellen: Intervista, HSG, UBS



Die **Kontinuität für Mitarbeitende und Kunden** ist das zentrale Anliegen von Firmeninhabern, die eine Übergabe planen (also in allen Fällen ausser der Liquidation): Die Sicherung von Arbeitsplätzen und stabile Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern haben bei allen Nachfolgeoptionen höchste Priorität. Über die Jahre sind Mitarbeitende und Kunden zu engen Vertrauten geworden, gegenüber denen die Firmeninhaber auch nach Ausscheiden eine gewisse Verantwortung empfinden. Hinzu kommt, dass Übergeber gerade bei MBO und MBI häufig über ein Earn-out-Modell entschädigt werden, bei dem der Verkaufspreis an die künftige Entwicklung des Unternehmens gekoppelt ist und sie somit profitieren, wenn Schlüsselpersonen dem Unternehmen erhalten bleiben. Zudem weist das Ziel der Kontinuität besonders beim FBO und MBO gewisse Parallelen mit dem **Erhalt des Lebenswerks und der Unternehmenskultur** auf.

Die **persönliche finanzielle Absicherung** ist für Firmeninhaber bei der geplanten Nachfolge zentral – besonders bei einem Verkauf an Aussenstehende (13,7 Punkte) oder einem MBO (15,8 Punkte), aber interessanterweise auch bei voraussichtlich liquidierten oder stillgelegten Unternehmen (14,6 Punkte). Beim Verkauf an Aussenstehende steht die Absicherung durch einen **maximalen Verkaufserlös** im Vordergrund. Dieser Aspekt erhält mit 19,2 Punkten die zweithöchste Priorität. Bei familieninternen Übergaben (FBO) sind diese finanziellen Ziele weniger wichtig. Hier rücken Werte wie die **Wahrung familiärer Interessen** (19,0 Punkte), etwa die Gleichbehandlung aller Familienmitglieder und Konfliktvermeidung, in den Fokus.

Der Wunsch, nach der Übergabe weiterhin Einfluss auf das Unternehmen zu nehmen, ist unter Firmeninhabern insgesamt wenig verbreitet. **Flexibilität und Kontrolle bei der jetzigen Eigentümerschaft** wurden von allen Zielen am schwächsten gewichtet. Bei geplanten FBO ist dieses Bedürfnis etwas ausgeprägter, vermutlich weil die Nähe zum Nachkommen mehr Mitsprache ermöglicht als bei anderen Nachfolgeoptionen.

Die gesteckten Ziele der Firmeninhaber stimmen meist mit den Eigenschaften der geplanten Nachfolgeoption überein. Dennoch treten gelegentlich Zielkonflikte auf – etwa zwischen dem Wunsch nach finanzieller Absicherung und dem Erhalt des Lebenswerks oder der Unternehmenskultur. Solche Zielkonflikte lassen sich durch frühzeitige, sorgfältige Planung oft entschärfen.





Flexibilität gefragt

Aus Abbildung 5 geht hervor: Je näher der Übergabezeitpunkt rückt, desto stärker gewinnen emotionale und identitätsstiftende Aspekte wie der **Erhalt des Lebenswerks und der Unternehmenskultur**, die **Kontinuität für Mitarbeitende und Kunden** sowie **Wachstum und Weiterentwicklung** an Bedeutung. Im Gegenzug treten rationale und persönliche Ziele – etwa ein **hoher**

Verkaufspreis, finanzielle Absicherung, familiäre Interessen, eigene Flexibilität und Kontrolle – im Verlauf des Nachfolgeprozesses zunehmend in den Hintergrund.

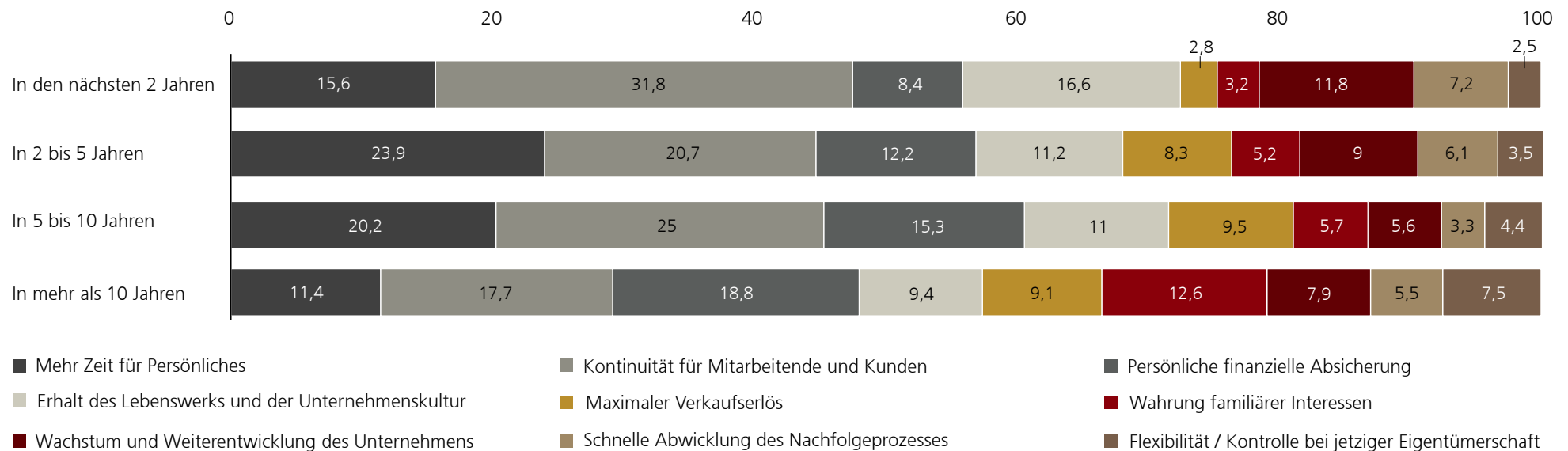
Es ist aber auch möglich, dass beeinflussbare Themen wie die finanzielle Absicherung (zum Beispiel durch den Aufbau privater Rücklagen oder gestaffelte

Kaufpreiszahlungen) bei einer sich annähernden Übergabe bereits geregelt sind, während Unsicherheiten vor allem bei weniger steuerbaren Aspekten bestehen bleiben (zum Beispiel Verbleib von Schlüsselpersonen im Unternehmen für die Kontinuität, was wiederum Einfluss auf den Verkaufspreis haben kann).

Abbildung 5

Zeitpunkt der Eigentumsübergabe

Anzahl verteilte Punkte für die Bedeutung von verfolgten Zielen bei Unternehmensnachfolge von Firmeninhabern, nach geplantem Zeitpunkt der Übergabe des Eigentums, in Punkten



Quelle: Intervista, HSG, UBS

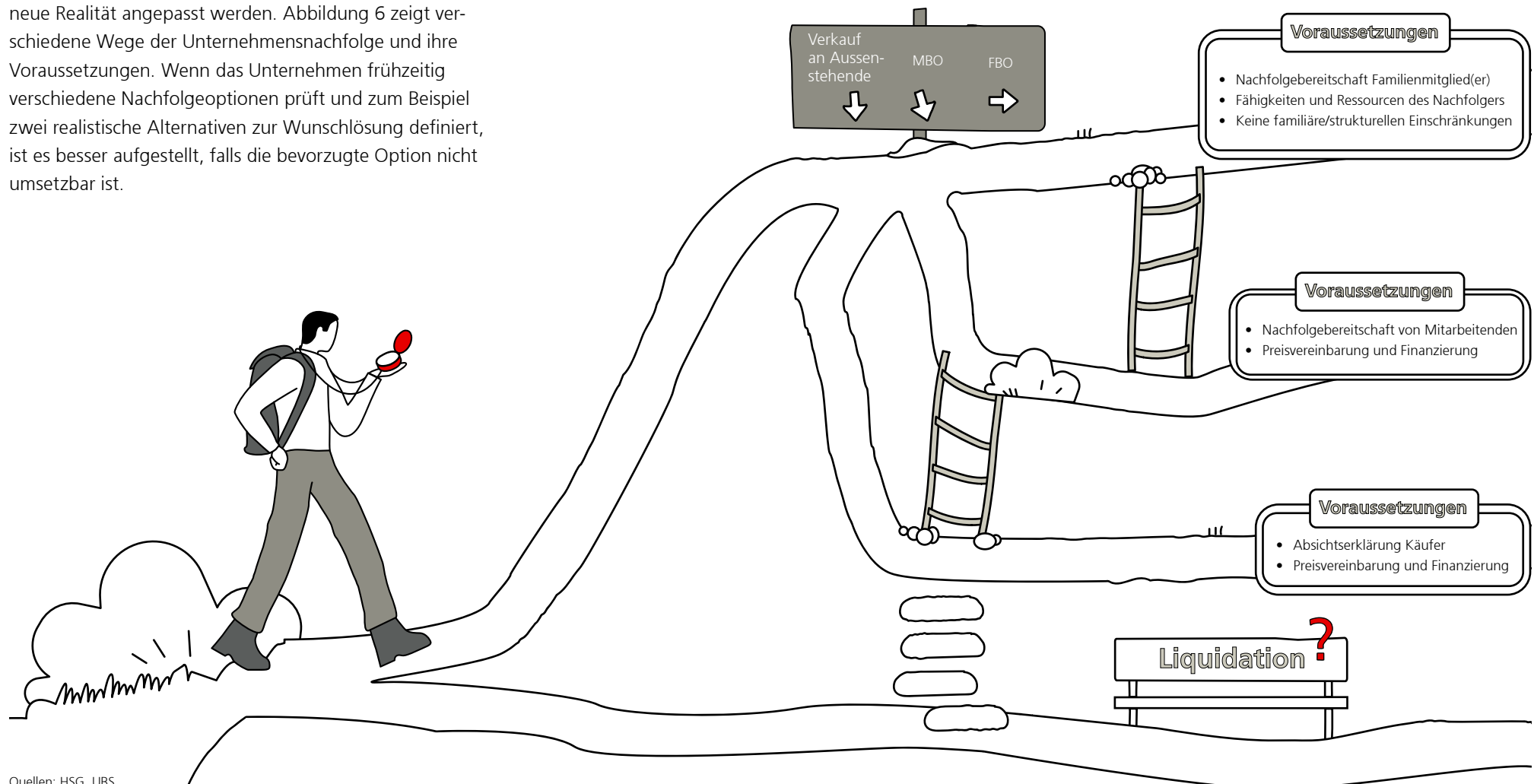


Gefragt ist Flexibilität nicht nur aufgrund sich ändernder Prioritäten, sondern auch, weil sich die geplante Nachfolgeoption nicht immer realisieren lässt. Tritt dieses Szenario ein, müssen Ziele und Erwartungen an die neue Realität angepasst werden. Abbildung 6 zeigt verschiedene Wege der Unternehmensnachfolge und ihre Voraussetzungen. Wenn das Unternehmen frühzeitig verschiedene Nachfolgeoptionen prüft und zum Beispiel zwei realistische Alternativen zur Wunschlösung definiert, ist es besser aufgestellt, falls die bevorzugte Option nicht umsetzbar ist.

Abbildung 6

Entscheidungsprozess

Verschiedene Nachfolgewege und Voraussetzungen der Nachfolgeoptionen



Quellen: HSG, UBS



Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber



- » **Prioritäten und Ziele klären:** Bevor Sie mit der Auswahl des Nachfolgers beginnen, sollten Sie Ihre persönlichen und unternehmerischen Prioritäten klären. Eine Wertediskussion bietet Orientierungshilfe bei der Bestimmung der bevorzugten Nachfolgeoption (siehe dazu auch Tabelle 1 im Anhang) und der Auswahl des Nachfolgers. Diese Diskussion hilft zudem, Zielkonflikte zu erkennen und zu lösen. Nehmen Sie sich die nötige Zeit dafür.



- » **Für Alternativen offenbleiben:** Vergleichen Sie verschiedene Nachfolgeoptionen und deren Vor- und Nachteile. Definieren Sie mindestens zwei realistische Nachfolgeszenarien und legen Sie einen Entscheidungsprozess fest: Wenn sich eine Nachfolgeoption bis zu einer gewissen Frist nicht realisieren lässt, aktivieren Sie Ihren Plan B.



- » **Zielkonflikte vermeiden:** Zielkonflikte entstehen meist durch unterschiedliche Erwartungen, fehlende Kommunikation oder unzureichende Vorbereitung. Sprechen Sie Ihre Erwartungen offen gegenüber den Nachfolgekandidaten an.



- » **Ziele regelmässig überprüfen:** Reflektieren Sie im Verlauf des Nachfolgeprozesses, ob sich Ihre Ziele und Prioritäten verändert haben, und passen Sie Ihre Strategie entsprechend an.



Tabelle 1

Nachfolgeoptionen im Überblick

Übersicht

	Familieninterne Nachfolge (FBO)	Verkauf an Mitarbeitende (MBO)	Verkauf an Aussenstehende (MBI, Verkauf an strategischen Investor oder Finanzinvestor, IPO)
Dauer	Lang: rund 10 bis 12 Jahre	Mittel: rund 5 bis 7 Jahre	Kurz: rund 1 bis 2 Jahre
Prozesslogik	Entwicklungslogik: Nachfolger wird über Jahre aufgebaut und eingearbeitet. Der Übergeber steigt schrittweise aus.	Entwicklungs- und Transaktionslogik: Nachfolger kennt Unternehmen, Kultur und Mitarbeitende gut. Im Verkaufsprozess werden Mitarbeitende plötzlich zu Verhandlungsparteien – oft mit eigenen, teils gegensätzlichen Interessen.	Transaktionslogik: klare wirtschaftliche und rechtliche Abläufe, umfangreiche Verträge und Garantien; hoher Aufwand für Verhandlungen und rechtliche Prüfungen
Informationsasymmetrie	Gering: direkter Wissenstransfer, hohe Transparenz	Gering: enge Zusammenarbeit, relativ hohe Transparenz	Hoch: Käufer kennt Unternehmen oft nur oberflächlich; umfassende Due Diligence erforderlich
Verkaufspreis	Gering: meist deutlich unter Marktwert (Familiendiscount)	Mittel: meist unter Marktwert (Loyalitätsrabatt); Finanzierung oft herausfordernd. Unternehmen kann als Sicherheit für Finanzierung dienen.	Hoch: marktgerechter Verkaufspreis, Finanzierung meist gesichert (ausser bei MBI)
Finanzierungsquellen	Schenkungen, Erbvorzüge, Verkäuferdarlehen, Eigenmittel, Fremdkapital oder Bürgschaften	Eigenmittel, Fremdkapital, Verkäuferdarlehen oder Bürgschaften	Eigenmittel, Fremdkapital
Erhalt Unternehmenskultur	Hoch: Werte und Kultur bleiben meist erhalten.	Mittel: Werte und Strukturen bleiben oft erhalten, neue Impulse möglich	Gering: Kulturwandel wahrscheinlich
Veränderungspotenzial und Unsicherheit für Mitarbeitende / Geschäftspartner	Gering: Kontinuität, wenig Wandel; eventuell Unsicherheit bei fachlich ungeeigneter Nachfolge	Mittel: Gefahr von Betriebsblindheit und mangelnden Führungskompetenzen, Potenzial für moderate Veränderungen; vertraute Führung, Integration verläuft oft unkompliziert.	Hoch: strategische und kulturelle Veränderungen wahrscheinlich, mögliche Unsicherheit und Stellenabbau
Konfliktpotenzial	Hoch: familiäre Spannungen, Gleichbehandlung von Kindern schwierig	Mittel: Rivalitäten unter Mitarbeitenden möglich	Gering: geringe Abhängigkeit von persönlichen Bindungen, weniger Konflikte
Einflussnahme des Vorgängers	Hoch: Übergeber bleibt oft über eine gewisse Zeit involviert.	Mittel: Einfluss des Vorgängers möglich	Gering: klare Trennung, Rückzug des Übergebers

Quellen: Zellweger (2017)³, UBS; * Die Einstufungen «gering», «mittel» und «hoch» basieren auf eigenen Einschätzungen und sind jeweils im Vergleich zu den anderen Nachfolgeoptionen zu deuten.

³ Zellweger, T. (2017): Führung von Familienunternehmen: Theorie und Praxis. Springer-Verlag.

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

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

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

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

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

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

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

Zusätzlicher Disclaimer für Credit Suisse Wealth Management:

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

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

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

A photograph of a family walking away from the camera on a dirt path in a hilly, grassy landscape. In the foreground, the back of an older man with grey hair wearing a green sweater is visible. Next to him is an older woman with short grey hair and glasses. In the background, a man, a woman, and a child are walking away. The scene is bathed in warm, golden light, suggesting late afternoon or early morning.

Stolpersteine bei der familieninternen Unternehmensübergabe

Nachfolgestudie 2026



Inhalt

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

**Nachfolgestudie 2026**

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

Autoren

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

Redaktion

Christine Mumenthaler
Agnes Zavala

Redaktionsschluss

5. März 2026

Design

CIO Content Design

Titelbild

UBS Image Database

Sprachen

Deutsch, Französisch, Italienisch

Kontakt

ubs-cio-wm@ubs.com

Vorwort

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

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

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

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

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

Patrick Forte

Leiter
Corporate Finance Schweiz
UBS Switzerland AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

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

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



Grundriss der Studie

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

Box 1

Methodologie der Studie

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

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



52 Nachfolgekandidaten von Familienunternehmen

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



Fünfteilige Studienreihe

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



Langjährige Kooperation mit dem CFB-HSG

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



Nachfolgekandidaten von Familienunter- nehmen im Fokus



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

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

Abbildung 1

Finanzielle Anreize und Sicherheit sind nachrangig

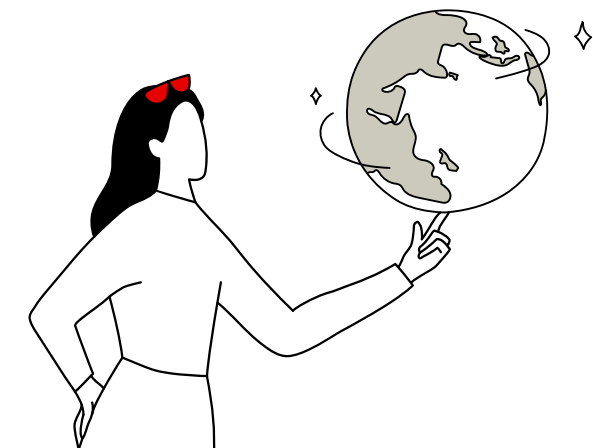
Bedeutung bei Ausübung der zukünftigen Arbeit – egal, ob innerhalb oder ausserhalb des eigenen Familienunternehmens, in Prozent



Quellen: HSG, UBS

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

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



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



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

» **Unternehmerische Selbstverwirklichung** (94 Prozent), **Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und Geschäftspartnern** (86 Prozent) und die **Fortführung der Familientradition** (84 Prozent) sind die wichtigsten Beweggründe für eine Übernahme. Weibliche Nachfolgekandidaten gewichteten diese intrinsischen Motive insgesamt etwas stärker als ihre männlichen Kollegen.

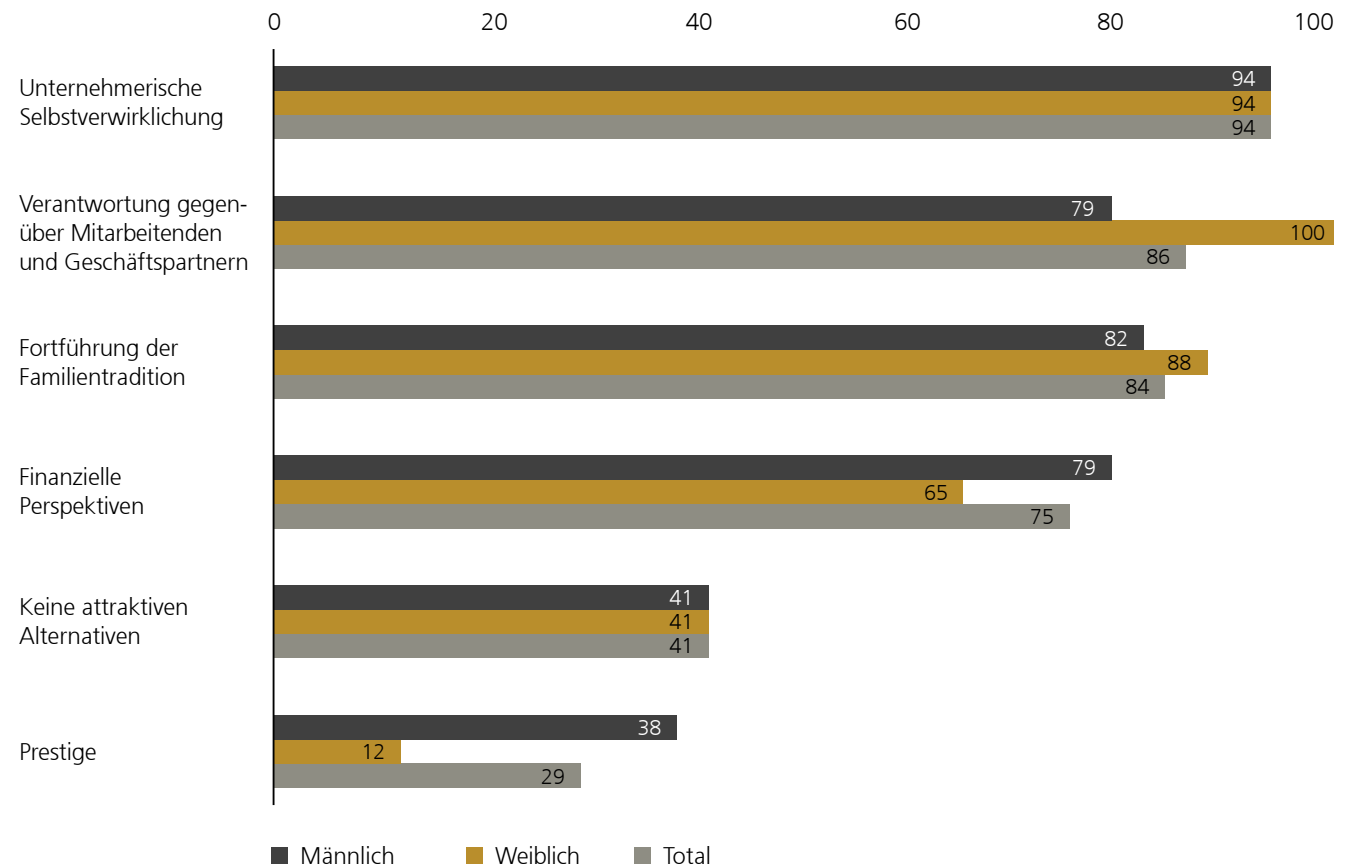
» **Finanzielle Perspektiven** (75 Prozent) sowie **Prestige** (29 Prozent) sind weniger ausschlaggebend für die Übernahmeentscheidung. Männliche Nachfolgekandidaten legen auf finanzielle Aspekte und Prestige jedoch mehr Wert als ihre weiblichen Kolleginnen.

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

Abbildung 2

Intrinsisch motivierte Nachfolger

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



Quellen: HSG, UBS



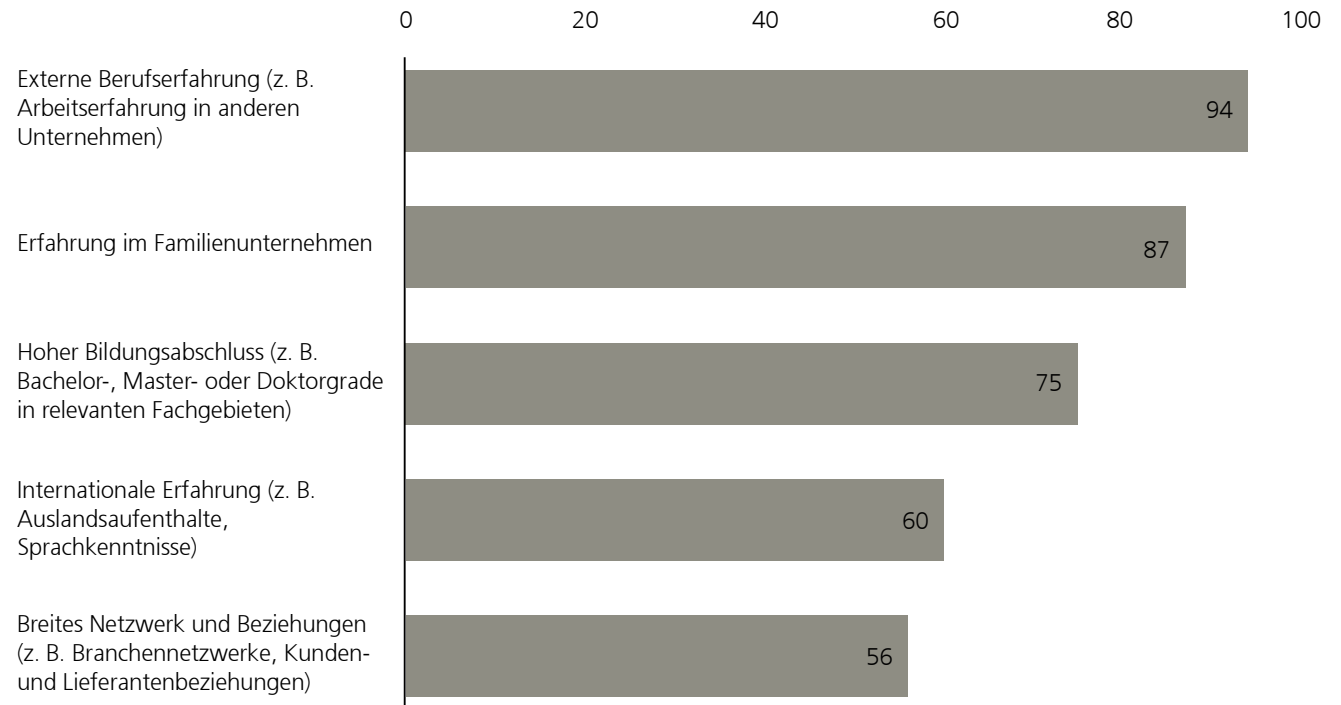
legen die jetzigen Firmeninhaber vor dem Stellenantritt vor allem Wert auf jegliche Art von beruflicher Erfahrung (Abbildung 3) – noch vor einem hohen Bildungsabschluss in einem relevanten Fachgebiet:

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

Abbildung 3

Anforderungen von Firmeninhabern

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



Quellen: HSG, UBS



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



Gründe für das Scheitern von familieninternen Nachfolgen



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

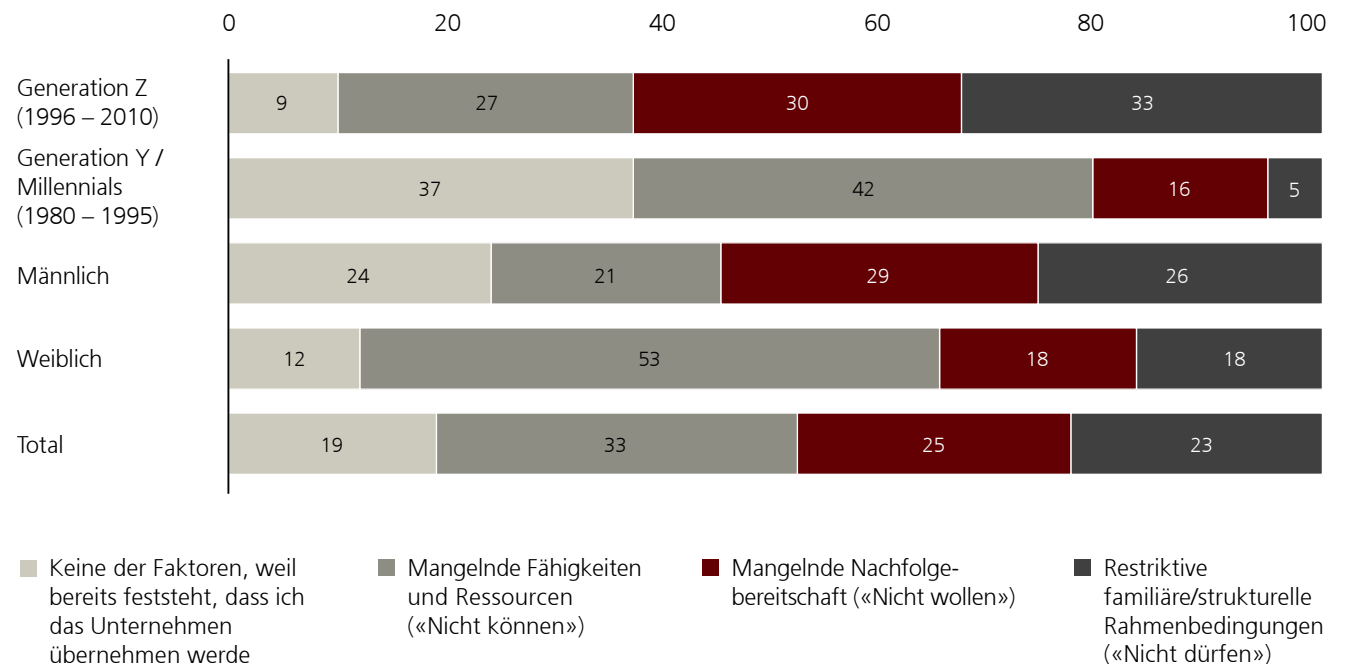
Für die Mehrheit besteht damit weiterhin die Möglichkeit, dass die Nachfolge entweder durch ein anderes Familienmitglied oder ausserhalb der Familie erfolgt. Die Ursache für das Scheitern einer familieninternen Unternehmensnachfolge sind ebenso vielfältig wie die beteiligten Personen. Dennoch lassen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

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

Abbildung 4

Risiken für Nicht-Nachfolge gemäss potenziellen Nachfolgern

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



Quellen: HSG, UBS



«Nicht können» – mangelnde Fähigkeiten oder Ressourcen

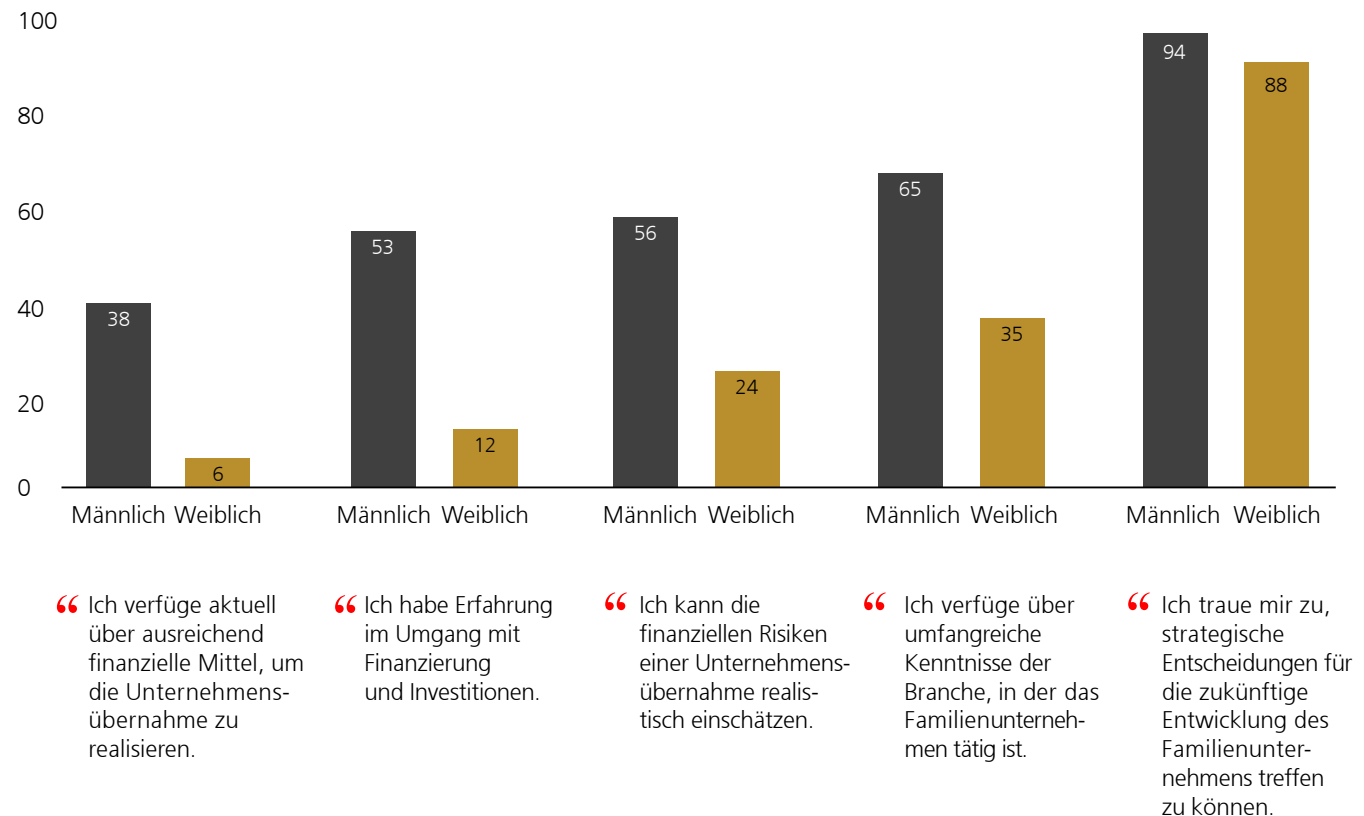
Für weibliche Nachfolgekandidaten stellen mangelnde wahrgenommene Fähigkeiten oder Ressourcen die grösste Hürde für eine Nicht-Übernahme des Familienunternehmens dar (53 Prozent gegenüber 21 Prozent bei Männern; Abbildung 4). Eine gute Nachricht vorweg: Diese Hürden lassen sich durch eine aktive und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

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

Abbildung 5

Finanzielle Hürden und mangelnde Fachkenntnisse

Zustimmungsgrad der Nachfolgekandidaten, nach Geschlecht der Nachfolgekandidaten, in Prozent



Quellen: HSG, UBS



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

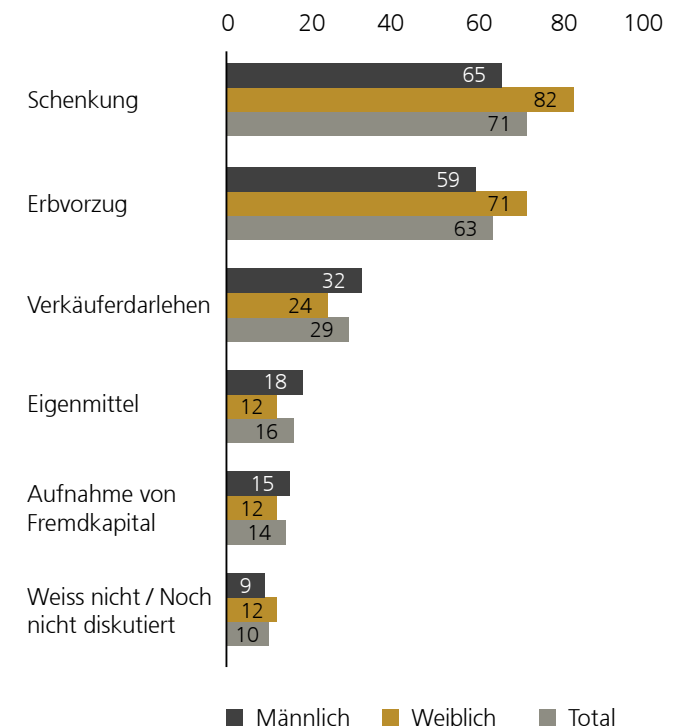
Selbsteinschätzung kann die Karriereentscheidungen beeinflussen und stellt eine zentrale Hürde auf dem Weg zur Unternehmensnachfolge dar. Dabei gilt es zu beachten, dass die familieninterne Übergabe typischerweise einem mehrjährigen Entwicklungsprozess entspricht, in dessen Verlauf der Nachfolger respektive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



Abbildung 6

Grossteil erwartet Schenkung und/oder Erbvorzug – besonders Frauen

Finanzierung der Übernahme, nach Geschlecht der Nachfolgekandidaten, in Prozent



Quellen: HSG, UBS

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



«Nicht wollen» – mangelnde Nachfolgebereitschaft

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

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

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

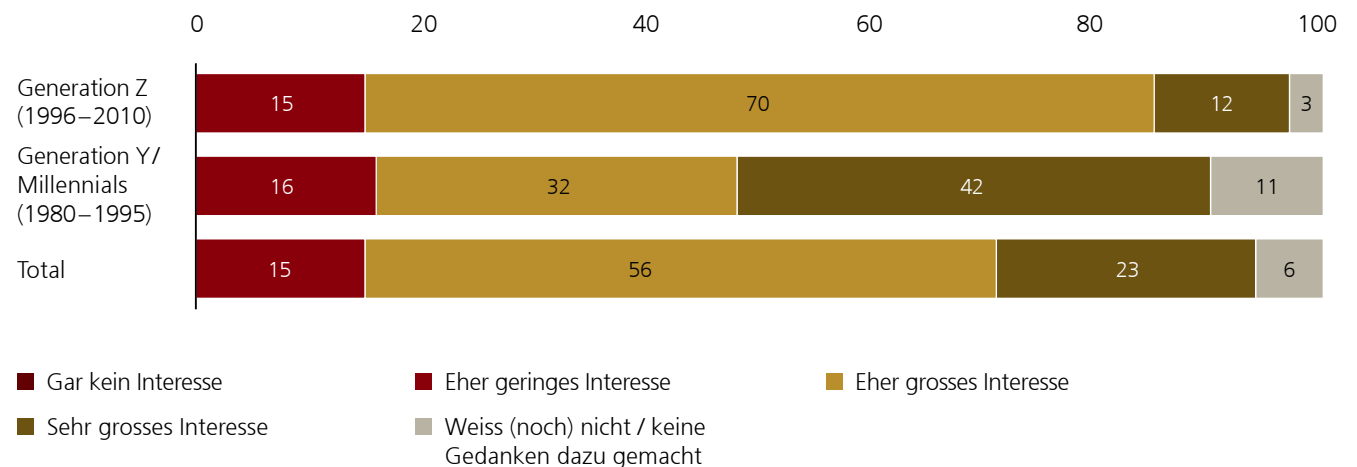
- » **Familiäre Konflikte:** Eine hohe Nachfolgebereitschaft kann innerhalb der Familie auch zu Konflikten führen – insbesondere dann, wenn mehrere

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

Abbildung 7

Mehrheitlich Interesse, aber ...

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



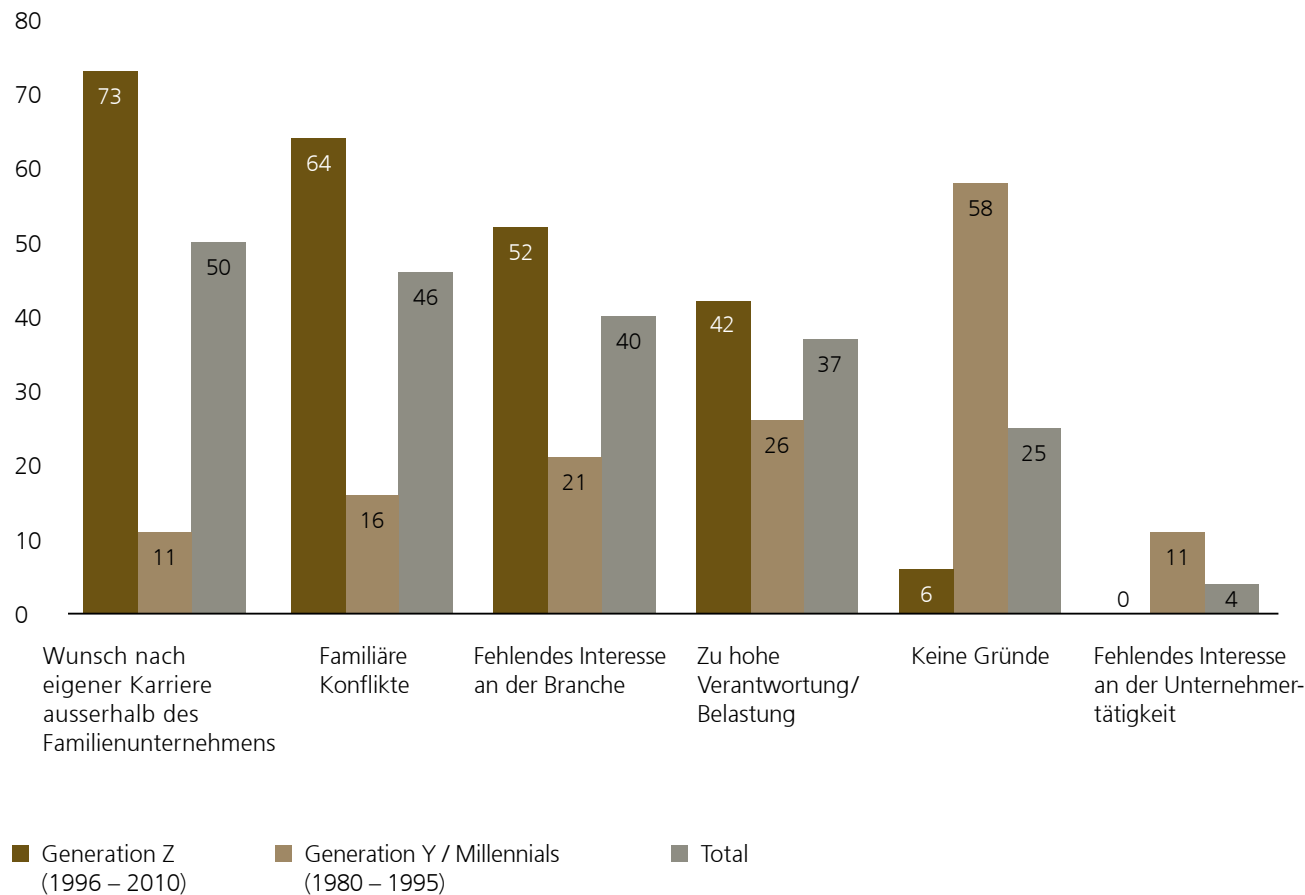
Quellen: HSG, UBS



Abbildung 8

50 Prozent äussern Wunsch nach eigener Karriere

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



Quellen: HSG, UBS

«Nicht dürfen» – restriktive familiäre/strukturelle Rahmenbedingungen

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

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

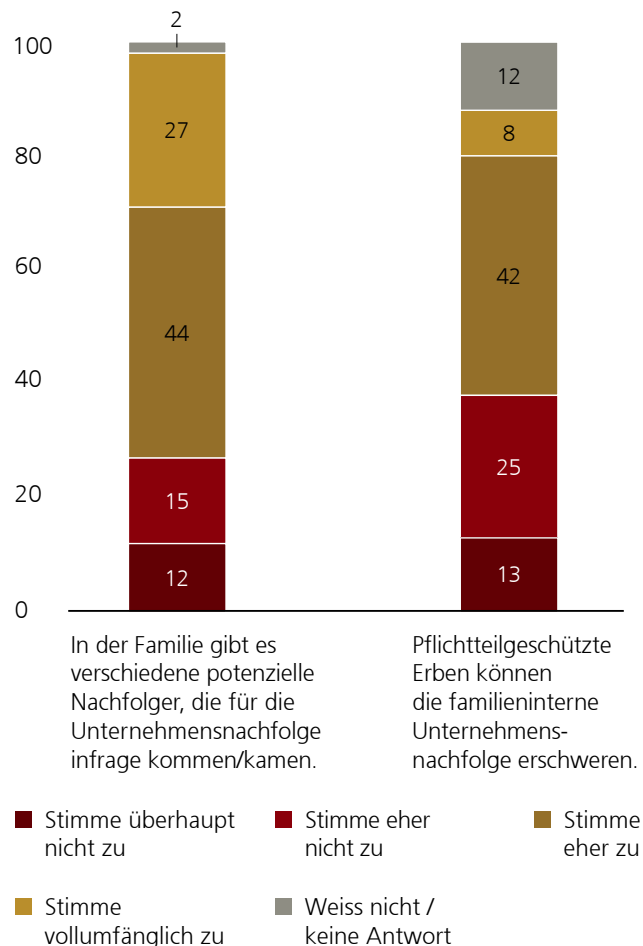


- » **Konsens- und Einigkeitserwartung:** Die Forderung, Nachfolgeentscheidungen im Konsens aller Familienmitglieder zu treffen, ist relativ weitverbreitet (63 Prozent), führt jedoch häufig zu Konflikten und Blockaden. Je mehr Personen mit unterschiedlichen Interessen und Vorstellungen beteiligt sind,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

Abbildung 9

Erschwerte Rahmenbedingungen

Zustimmungsgrad der Nachfolgekandidaten, in Prozent



Quellen: HSG, UBS

Abbildung 10

88 Prozent sprechen von (einschränkenden) Regeln

Bedeutung von Regeln im Familienunternehmen, in Prozent



Quellen: HSG, UBS



Kein Selbstläufer

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

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

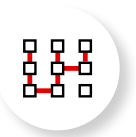




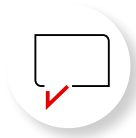
Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber



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



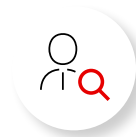
- » **Regeln und Strukturen flexibel gestalten:** Überprüfen Sie starre Vorgaben wie Konsenspflicht oder Gleichbehandlung und passen Sie diese an die tatsächlichen Bedürfnisse und Eignungen der Nachfolgekandidaten und an die strategischen Herausforderungen des Unternehmens an.



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



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



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



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

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

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

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

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

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

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

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

Zusätzlicher Disclaimer für Credit Suisse Wealth Management:

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

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

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



Familienexterne Nachfolge – mehr als nur eine Notlösung

Nachfolgestudie 2026



Inhalt

- 3 Vorwort
- 5 Bereitschaft zur familienexternen Übergabe
- 7 Chancen der familienexternen Nachfolge
 - 9 Exkurs: Nachfolgebörsen im Fokus
- 10 Herausforderungen der familienexternen Nachfolge
- 12 Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen
 - 13 Umgang mit typischen Hürden
 - 15 Bereitschaft zur Einbindung externer Berater
- 16 Fazit: Neue Wege in der Unternehmensnachfolge
- 17 Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber

**Nachfolgestudie 2026**

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

Autoren

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

Redaktion

Christine Mumenthaler
Agnes Zavala

Redaktionsschluss

9. April 2026

Design

CIO Content Design

Titelbild

UBS Image Database

Sprachen

Deutsch, Französisch, Italienisch

Kontakt

ubs-cio-wm@ubs.com

Vorwort

Die Schweizer KMU-Landschaft ist nach wie vor stark von Familienunternehmen geprägt: Laut aktueller UBS-Umfrage liegt ihr Anteil bei 67 Prozent. Allerdings ist ein kontinuierlicher Rückgang zu beobachten: Während sich 2013 noch 81 Prozent der Schweizer Unternehmen als Familienunternehmen bezeichneten, waren es 2016 noch 75 Prozent. Die familienexterne Nachfolge dürfte also an Bedeutung gewinnen.

Die vierte Ausgabe der Nachfolgestudie fokussiert auf Inhaberinnen und Inhaber von Familienunternehmen und deren Sicht auf die familienexterne Nachfolge. Grundlage ist eine Umfrage unter mehr als 260 Firmeninhabern in der Schweiz. Die Ergebnisse belegen, dass die Inhaber familienexternen Nachfolgelösungen grundsätzlich offen gegenüberstehen. Diese Offenheit ist dabei nicht nur auf einen Mangel an familieninternen Nachfolgern zurückzuführen, sondern auch auf die Vorteile familienexterner Lösungen – insbesondere neue Impulse und frische Perspektiven für das Unternehmen werden geschätzt. Die familienexterne Nachfolge ist längst eine Alternative und keine Notlösung mehr.

Diese Studie ist ein Gemeinschaftsprojekt des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) und des UBS Chief Investment Office. Sie baut auf einer langjährigen Forschungs Kooperation zwischen

dem CFB-HSG und der früheren Credit Suisse auf und unterstreicht das Engagement von UBS, Unternehmer entlang des Nachfolgeprozesses zu unterstützen. Mit unserer Expertise begleiten wir Sie durch den komplexen und aufwendigen Prozess der familienexternen Nachfolge – damit Ihr Unternehmen in die richtigen Hände übergeht und Sie Ihre persönlichen und unternehmerischen Ziele erreichen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Patrick Forte

Leiter
Corporate Finance Schweiz
UBS Switzerland AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

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



Grundriss der Studie

Die Studie untersucht, inwieweit Familienunternehmen bereit sind, ihr Lebenswerk familienextern zu übergeben, und bewertet die Ergebnisse im Hinblick auf Chancen und Herausforderungen. Im Anschluss wird analysiert, wie offen Firmeninhaber dafür sind, mögliche Hürden bei der Umsetzung familienexterner Nachfolgelösungen zu überwinden. Abschliessend werden praxisnahe Empfehlungen für Firmeninhaber formuliert. Basis der Analyse ist eine Umfrage vom September 2025 unter mehr als 260 Inhabern von Schweizer Familien-KMU (siehe Methodologie-Box).

Box 1

Methodologie der Studie

Für die Analyse wurde eine nach Sprachregionen repräsentative Stichprobe von 261 Inhabern von Schweizer KMU aus allen Wirtschaftszweigen befragt. Um eine repräsentative Abbildung nach Branche und Unternehmensgrösse zu gewährleisten, wurden die Antworten entsprechend gewichtet. Grundlage für diese Gewichtung ist die Anzahl der Unternehmen in den jeweiligen Gruppen gemäss Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) des Bundesamts für Statistik. So spiegeln die Umfrageergebnisse die tatsächlichen Verhältnisse in der Schweizer Unternehmenslandschaft wider und ermöglichen eine volkswirtschaftlich relevante Interpretation.



261 Inhaber von Schweizer KMU

Im September 2025 teilten 261 Firmeninhaber von Familienunternehmen in unserer Umfrage ihre Einschätzungen zur familienexternen Nachfolge.



Fünfteilige Studienreihe

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



Langjährige Kooperation mit dem CFB-HSG

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



Bereitschaft zur familienexternen Übergabe



Familienunternehmen verfolgen oft das Ziel, das Unternehmen generationenübergreifend in Familienhand zu halten. Laut unserer Umfrage plant etwa die Hälfte aller Inhaber von Familienunternehmen, sowohl das Eigentum als auch die Geschäftsführung innerhalb der Familie weiterzugeben (Abbildung 1). Plant der Firmeninhaber eine familienexterne Eigentumsübergabe, wird ein Verkauf an Aussenstehende gegenüber einem Management-Buy-out (MBO) bevorzugt. Bei

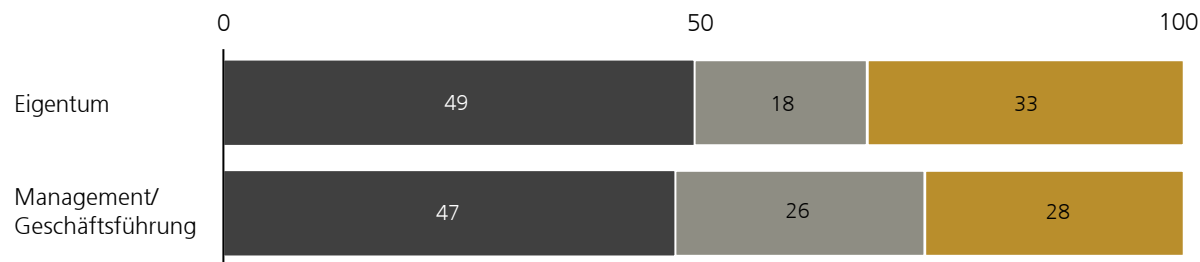
der Geschäftsführung hingegen sollen unternehmensinterne Mitarbeitende und Aussenstehende ähnlich oft zum Zug kommen.

Gefragt nach ihrer Haltung gegenüber familienexternen Nachfolgeoptionen, gaben rund zwei Drittel der Inhaber an, dass sie sich eine familienexterne Übergabe vorstellen können; 32 Prozent lehnen diese Möglichkeit (eher) ab (Abbildung 2).

Abbildung 1

Familieninterne Nachfolge als Herzenswunsch

Geplanter Übernehmerkreis von Familienunternehmen*, Eigentum und Management/Geschäftsführung, Familienunternehmen, in Prozent



- Familieninterne Übergabe (FBO)
- Unternehmensinterne Übergabe/Verkauf (MBO)
- Übergabe/Verkauf an Aussenstehende

* Nur Familienunternehmen, bei denen Pläne zur Übergabe von Eigentum und der Geschäftsführung bekannt sind.

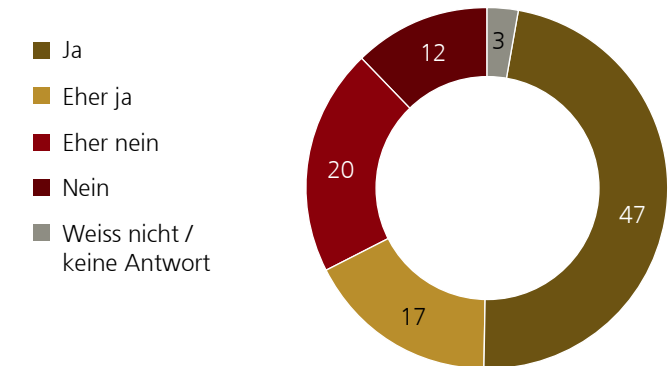
Quellen: Intervista, HSG, UBS



Abbildung 2

Offenheit gegenüber familienexterner Übergabe

Offenheit gegenüber familienexterner Übergabe*, Familienunternehmen, in Prozent



* Übergabe kann das Eigentum umfassen und/oder die Übergabe der Geschäftsführung.

Quellen: Intervista, HSG, UBS



Chancen der familienexternen Nachfolge



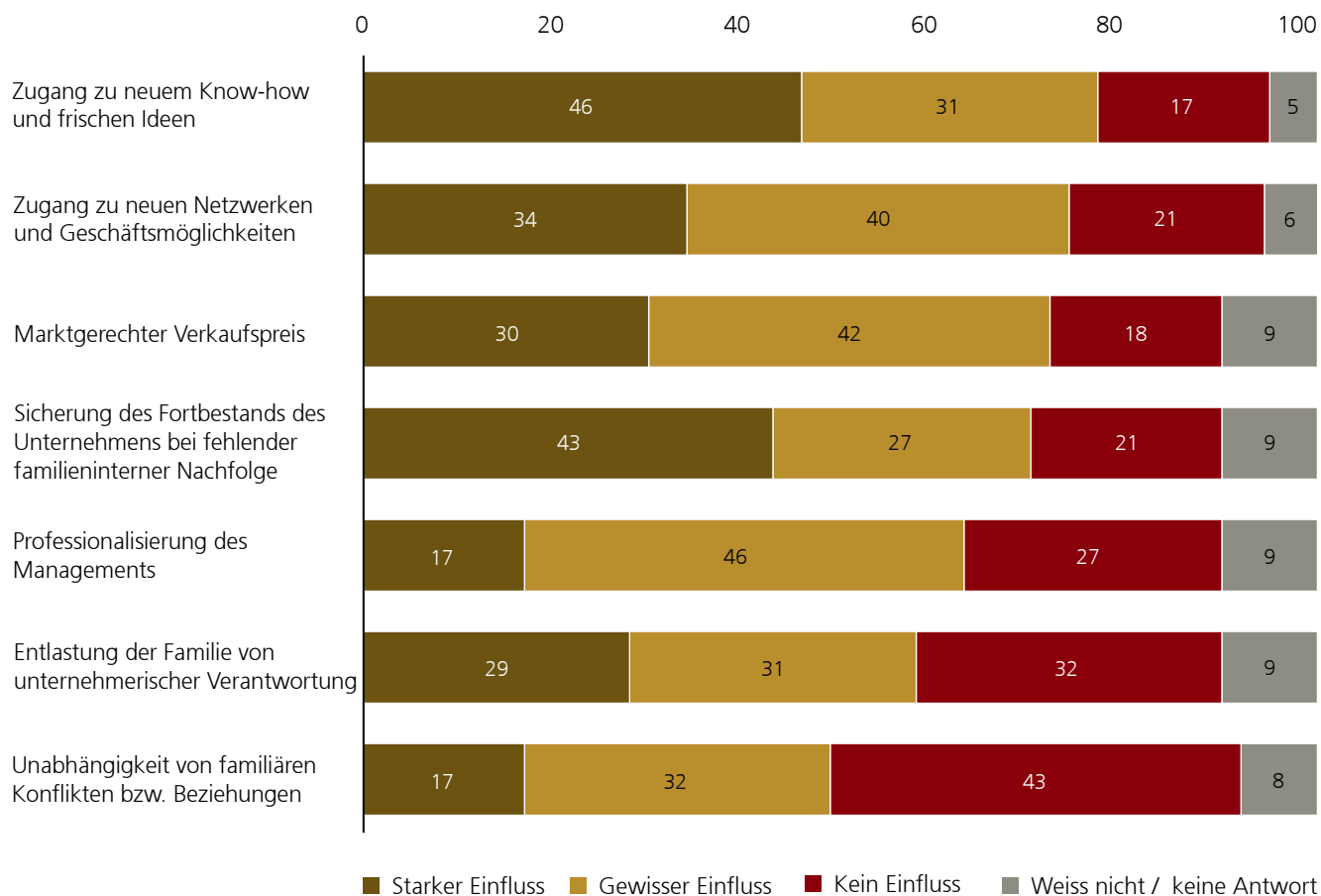
Die Gründe für die Offenheit gegenüber einer familienexternen Übergabe sind vielfältig. Abbildung 3 fasst die wichtigsten Motive und damit die Chancen einer familienexternen Nachfolge zusammen.

- » Der **Zugang zu neuem Know-how und frischen Ideen** ist der wichtigste Beweggrund für die Offenheit der Firmeninhaber gegenüber einer familienexternen Lösung: Für 46 Prozent beziehungsweise 31 Prozent hat dieser Aspekt einen starken beziehungsweise gewissen Einfluss auf ihre positive Haltung. Auch der **Zugang zu neuen Netzwerken und Geschäftsmöglichkeiten** wird von 74 Prozent als Vorteil gesehen. Familienexterne Nachfolger bringen durch ihre Aussensicht neue Kompetenzen und Impulse für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.
- » Ein **marktgerechter Verkaufspreis** spielt für 72 Prozent eine Rolle hinsichtlich ihrer Offenheit gegenüber familienexternen Nachfolgelösungen. Durch einen Verkauf an Familienexterne lässt sich im Vergleich zum FBO (Family-Buy-out) in der Regel ein höherer Verkaufspreis erzielen; allerdings bleibt insbesondere beim MBO und MBI (Management-Buy-in) die Finanzierung des Kaufpreises eine grosse Herausforderung.
- » Die **Sicherung des Fortbestands des Unternehmens bei fehlender familieninterner Nachfolge** ist für 43 Prozent ein starker und für 27 Prozent ein gewisser Beweggrund für eine Offenheit. Hier steht die Kontinuität im Vordergrund – die familienexterne Nachfolge wird als notwendige Lösung akzeptiert.

Abbildung 3

Gründe für Offenheit

Gründe für Offenheit* gegenüber familienexterner Übergabe, Familienunternehmen, in Prozent



* Diese Frage haben nur Firmeninhaber beantwortet, die sich gegenüber einer familienexternen Lösung offen zeigten.

Quellen: Intervista, HSG, UBS



Exkurs: Nachfolgebörsen im Fokus

Nachfolgebörsen sind digitale Plattformen, die verkaufsbereite Unternehmen mit potenziellen Käufern zusammenbringen. Wer als nachfolgewilliger Firmeninhaber an einer solchen Börse teilnimmt¹, profitiert in der Regel vom Zugang zu einem deutlich grösseren Kreis an potenziellen Interessenten. Dies steigert nicht nur die Chancen auf eine erfolgreiche Übergabe, sondern erhöht auch die Wahrscheinlichkeit eines attraktiven Verkaufspreises und frischen Impulsen für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Im Erfolgsfall fällt zwar eine Gebühr an, doch der Verkauf über eine Nachfolgebörse ist meist deutlich günstiger als ein klassisches M&A-Mandat.

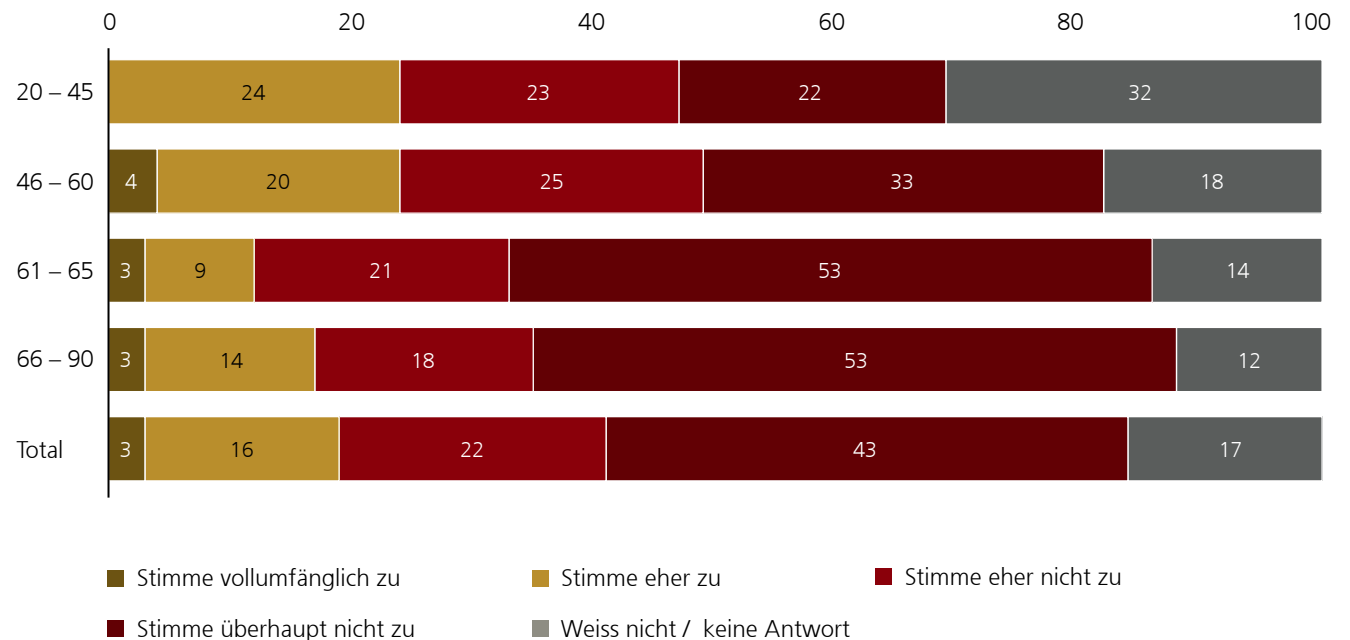
Obwohl Nachfolgebörsen diverse Vorteile bieten, stehen die Firmeninhaber ihnen skeptisch gegenüber: Lediglich 19 Prozent betrachten den Verkauf über eine solche Plattform als realistische Option für ihr Unternehmen (Abbildung 4). Besonders ältere Inhaber zeigen sich zurückhaltend. Ein möglicher Grund dafür ist, dass viele Nachfolgebörsen noch in den Kinderschuhen stecken und erst aufgebaut werden. Mit wachsender Zahl an Teilnehmenden, zunehmender Professionalisierung und steigender Transparenz dürften jedoch auch das Vertrauen und die Attraktivität solcher Plattformen zunehmen.

¹ Die Teilnahmebedingungen an einer Nachfolgebörse legt jeder Betreiber selbst fest. In der Regel sind dafür vollständige und aussagekräftige Informationen über das Unternehmen sowie eine klare Verkaufsbereitschaft des Firmeninhabers erforderlich. Wer eine Nachfolgebörse nutzen möchte, sollte sich daher gut über die Aufnahmekriterien informieren und sich entsprechend vorbereiten.

Abbildung 4

Skepsis gegenüber Nachfolgebörsen

Verkauf des Unternehmens über eine Nachfolgebörse als attraktive Nachfolgeform, nach Alter des Firmeninhabers, Familienunternehmen, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS



Erfahren Sie mehr über unsere hauseigene Nachfolgebörse **UBS Opportunity hub**, die Firmen mit einem Unternehmenswert von zwischen CHF 2 und 12 Millionen anspricht. Die Plattform nutzt exklusiv das interne UBS-Netzwerk und gewährleistet Verkäufern dadurch höchste Vertraulichkeit.



UBS Opportunity hub
Haben Sie Fragen oder wünschen Sie eine Beratung?



Herausforderungen der familienexternen Nachfolge



Trotz einer zunehmenden Offenheit besteht immer noch eine deutliche Zurückhaltung gegenüber familienexternen Übergaben. Als Gründe für ihre Zurückhaltung nannten die Befragten folgende Aspekte (Abbildung 5):

- » **Der Wunsch nach einer familieninternen Nachfolge** ist der wichtigste Grund für Vorbehalte gegenüber einer familienexternen Lösung. Hinzu kommt oft **mangelndes Vertrauen in externe Nachfolger**, insbesondere aus Sorge vor grundlegenden Veränderungen. Bei einer familienexternen Übergabe

verliert der bisherige Inhaber deutlich mehr Einfluss auf das Unternehmen als beim FBO, was das Loslassen erschwert.

- » Die **Komplexität und der Aufwand beim Verkauf an Externe** schrecken fast die Hälfte der Firmeninhaber ab. Die Suche nach einem externen Nachfolger kann als anspruchsvoller wahrgenommen werden, weil der Kandidatenkreis beim FBO überschaubarer ist. Dennoch dauert ein FBO insgesamt länger als ein Verkauf an Externe, da dieses einer schrittweisen Entwicklungslogik

folgt und Potenzial für familiäre Konflikte birgt, während Verkäufe an Aussenstehende transaktionsorientiert ablaufen und klaren ökonomischen Prinzipien folgen. Die Wahrnehmung entspricht daher nicht immer der Realität.

- » Ein **Kontrollverlust über das Unternehmen** ist für 40 Prozent der Firmeninhaber zumindest ein gewisser Hinderungsgrund. Sie befürchten, dass sie ihren Einfluss auf das Unternehmen verlieren, was sie persönlich schmerzt. Mit dem Kontrollverlust geht auch die Befürchtung einher, dass Werte, Kultur und Traditionen verloren gehen.

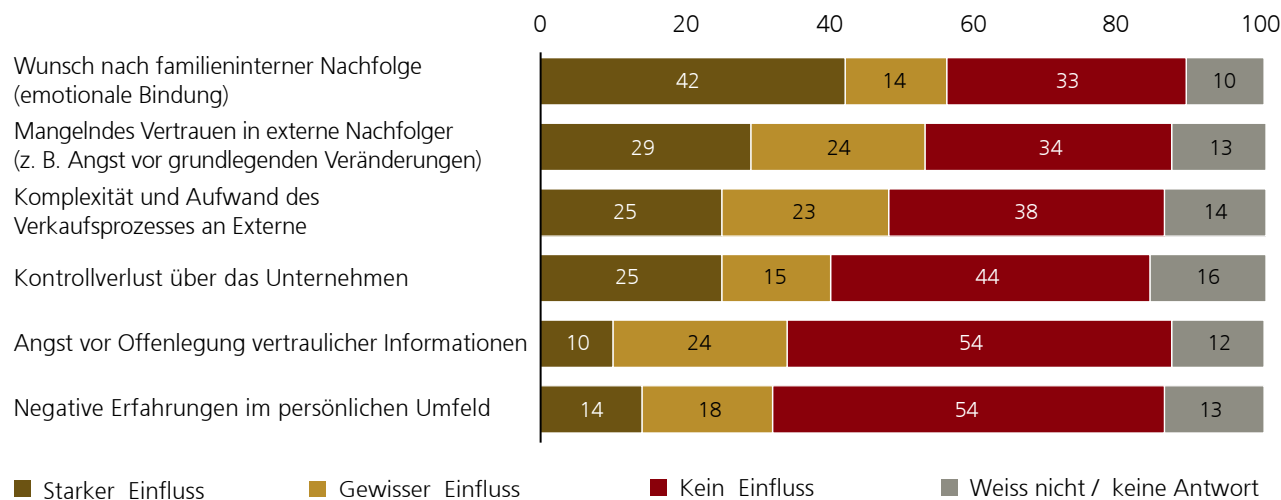
- » Die **Offenlegung vertraulicher Informationen** stellt für rund ein Drittel der Firmeninhaber ein Hindernis für familienexterne Nachfolgen dar. Zwar bieten Vertraulichkeitsvereinbarungen (NDAs) rechtlichen Schutz, doch schreckt die Weitergabe sensibler Daten manche Inhaber weiterhin ab.

- » **Negative Erfahrungen im persönlichen Umfeld** sind nur für wenige Firmeninhaber ausschlaggebend. Die Entscheidung für oder gegen eine familienexterne Nachfolge wird demzufolge weniger von Einzelfällen im Umfeld beeinflusst.

Abbildung 5

Gründe für die Zurückhaltung

Gründe für die Zurückhaltung* gegenüber familienexterner Übergabe, Familienunternehmen, in Prozent



* Diese Frage haben nur Firmeninhaber beantwortet, die sich gegenüber einer familienexternen Lösung zurückhaltend zeigten.

Quellen: Intervista, HSG, UBS



Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen



Aus einer kürzlich publizierten UBS-Nachfolgestudie geht hervor, dass eine familieninterne Nachfolge in Familienunternehmen – auch wenn gewünscht – keineswegs garantiert ist.² Vor diesem Hintergrund sind Firmeninhaber generell gut beraten, immer auch familienexterne Lösungen zu prüfen. Deren Erfolg hängt wesentlich davon ab, ob die Firmeninhaber bereit sind, bestehende Hürden aktiv anzugehen. Besonders herausfordernd – und häufig unterschätzt – sind **emotionale und psychologische Faktoren**: Der Verkauf an Externe bedeutet einen Kontrollverlust und Abschied vom eigenen Lebenswerk, was vielen Inhabern schwerfällt.

Umgang mit typischen Hürden

Im Folgenden werden weitere Hürden bei der familienexternen Nachfolge sowie Lösungsansätze analysiert. Eine positive Nachricht vorweg: Trotz verschiedener Hürden bei familienexternen Übergaben zeigen Firmeninhaber eine hohe Bereitschaft, allfällige Stolpersteine aktiv zu bewältigen. Abbildung 6 gewährt einen Überblick.

Ein zentrales Hindernis bei der familienexternen Nachfolge ist das oft erhebliche Wissensgefälle zwischen Vorgänger und Nachfolger – sowohl in Bezug auf die Unternehmensqualität als auch die Kompetenzen und Eigenschaften beider Parteien. Diese **Informationsasymmetrie** ist besonders beim Verkauf an Aussenstehende ausgeprägt und weniger beim MBO. Der Verkauf erfordert deshalb eine umfassende Dokumentation und gezielte **Weitergabe von Know-how**.

² Siehe UBS und CFB-HSG (2026). Stolpersteine bei der familieninternen Unternehmensübergabe

Laut Umfrage sind 75 Prozent der Inhaber bereit, auch vertrauliche Informationen mit potenziellen Wettbewerbern zu teilen, um einen Verkauf an Externe zu ermöglichen; nur etwa 20 Prozent haben hier Vorbehalte. Zwei Drittel der Befragten würden sich zudem aktiv für einen **strukturierten Wissenstransfer** engagieren.

Beim Verkauf an Aussenstehende besteht zudem das Risiko eines Kulturwandels, was Unsicherheiten bei Mitarbeitenden und Geschäftspartnern auslösen kann. **Vertrauensaufbau und Akzeptanz** sind daher entscheidend, um Abgänge zu vermeiden. 74 Prozent der Inhaber wären bereit, längere Übergangsphasen mit dem Nachfolger zu gestalten, um ebendieses Vertrauen bei Interessensgruppen des Unternehmens zu sichern. Genauso zentral ist eine klare Rollenverteilung – insbesondere beim MBO, wo die Übergangsphase oft länger dauert als etwa bei einem MBI. Unklare Zuständigkeiten können die Entwicklung des Nachfolgers hemmen und dem Unternehmen schaden. Laut Umfrage setzen sich 69 Prozent der Inhaber für klare **Zeit- und Aufgabenpläne** ein.

Eine zentrale Hürde bei einer familienexternen Übergabe ist die **Finanzierung der Nachfolge**. Besonders beim MBO und beim MBI stellen Finanzierungsprobleme eine grosse Herausforderung dar. Kann der Nachfolger den Kaufpreis nicht vollständig selbst finanzieren, kann sich der Verkäufer auf verschiedene Arten an der Transaktion beteiligen oder diese durch Massnahmen unterstützen. Gemäss Umfrage zeigen sich aber nur 57 Prozent offen für flexible Zahlungsmodelle, um die Finanzierung zu erleichtern. Box 2 zeigt verschiedene Finanzierungsmodelle.

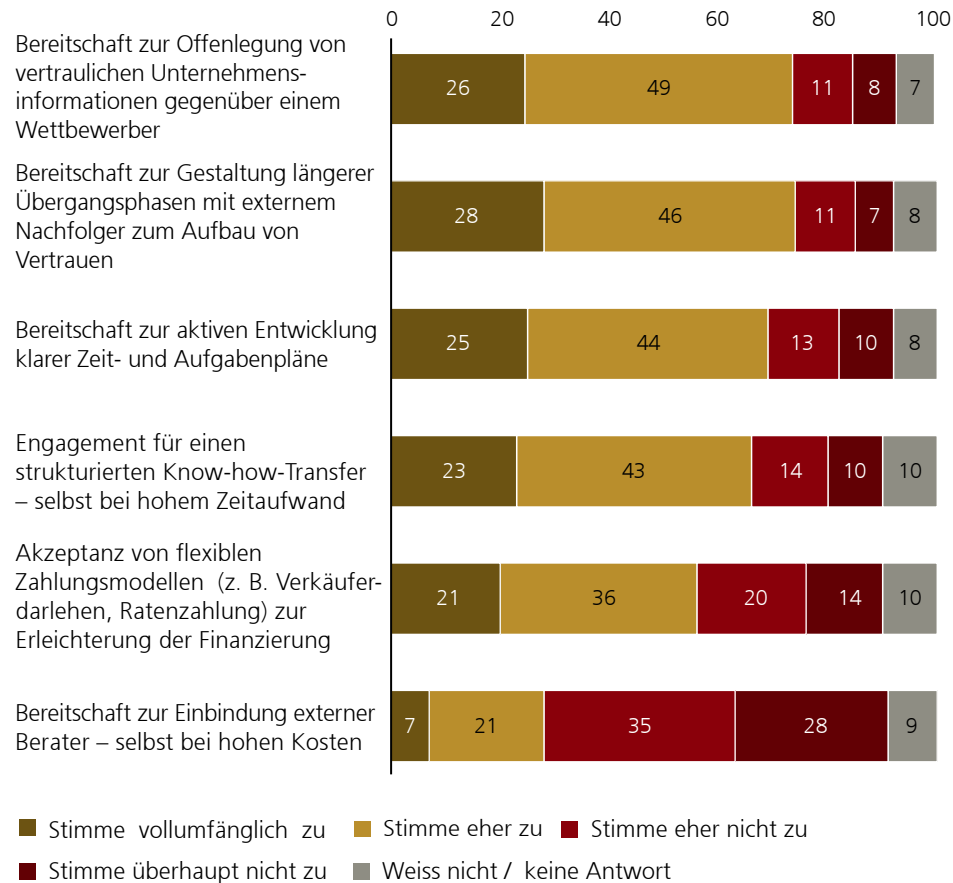




Abbildung 6

Bereitschaft zur Unterstützung einer familienexternen Übergabe

Zustimmungsgrad zu Aussagen, Familienunternehmen, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS

Box 2

Finanzierungsmodelle

Bei der Unternehmensnachfolge stehen verschiedene Finanzierungsmodelle zur Verfügung. Häufig finanziert der Käufer die Übernahme durch **Eigenkapital**, ergänzt durch eine Akquisitionsfinanzierung – insbesondere in Form eines **Leveraged Buy-outs (LBO)** über eine eigens gegründete Holdinggesellschaft. Diese **Akquisitionsholding** übernimmt die Anteile des Zielunternehmens, wobei Banken einen Teil des Kaufpreises über **Kredite** finanzieren und der Verkäufer häufig zusätzlich ein Darlehen zugunsten der Holding gewährt. Typischerweise werden 20 bis 40 Prozent Eigenkapital benötigt, der Rest wird über einen Bankkredit abgedeckt, der oft innerhalb von fünf bis sechs Jahren amortisiert wird. Besonders attraktiv ist dieses Modell, da der Verkaufserlös für den Verkäufer bei richtiger Strukturierung als steuerfreier Kapitalgewinn gilt.

Zusätzliche Kaufpreiskomponenten wie Verkäuferdarlehen, Earn-out-Modelle oder Teilzahlungen sind gängige Lösungen. Beim **Verkäuferdarlehen** wird ein Teil des Kaufpreises vom Verkäufer gestundet und vom Käufer aus laufenden Gewinnen zurückgezahlt. **Earn-out-Modelle** koppeln einen Teil des Kaufpreises an die künftige Entwicklung des Unternehmens und zahlen diesen in mehreren Tranchen aus. Darüber hinaus gibt es **Beteiligungsmodelle**, bei denen Private-Equity-Unternehmen oder Family Offices als stille Aktionäre auftreten.

Um die Finanzierung zu erleichtern, werden oft **nicht betriebsnotwendige Aktiven** wie Immobilien, Beteiligungen oder überschüssige Liquidität vor dem Verkauf ausgliedert. Ein familienexterner Käufer hat in der Regel weder das Interesse noch die Mittel, solche Aktiven zu übernehmen.



Bereitschaft zur Einbindung externer Berater

Die Komplexität und der Aufwand des Verkaufsprozess sind für fast die Hälfte der Firmeninhaber entscheidend für Vorbehalte gegenüber einer familienexternen Lösung (Abbildung 5). Gleichzeitig herrscht bei den Firmeninhabern beim Einsatz externer Berater starke Zurückhaltung: Nur gerade 28 Prozent sind bereit, externe Berater im Nachfolgeprozess einzubeziehen (Abbildung 6). Abbildung 7 gewährt einen Überblick über die Hintergründe:

- » 22 Prozent der Familienunternehmen sehen **keine Einwände** gegenüber externen Beratern.
- » 48 Prozent nennen **zu hohe Kosten beziehungsweise Honorare** als Grund, auf externe Berater zu verzichten. Obschon professionelle Beratung richtigerweise mit hohen Kosten in Verbindung gebracht wird, relativieren sich die Ausgaben häufig durch den erzielten Mehrwert – etwa höhere Verkaufserlöse, bessere Nachfolgelösungen oder ein geringeres Risiko des Scheiterns.
- » 33 Prozent der Firmeninhaber geben **mangelndes Vertrauen** in externe Berater an. Auffällig ist, dass dieses Misstrauen grundsätzlicher Natur ist. Denn **negative Erfahrungen** (11 Prozent) oder **Angst vor externer Einflussnahme** (6 Prozent) werden kaum genannt. Auch das ausgeprägte Selbstbild der Familienunternehmen als unabhängige Problemlöser könnte ein Grund sein: Gemäss Umfrage sind

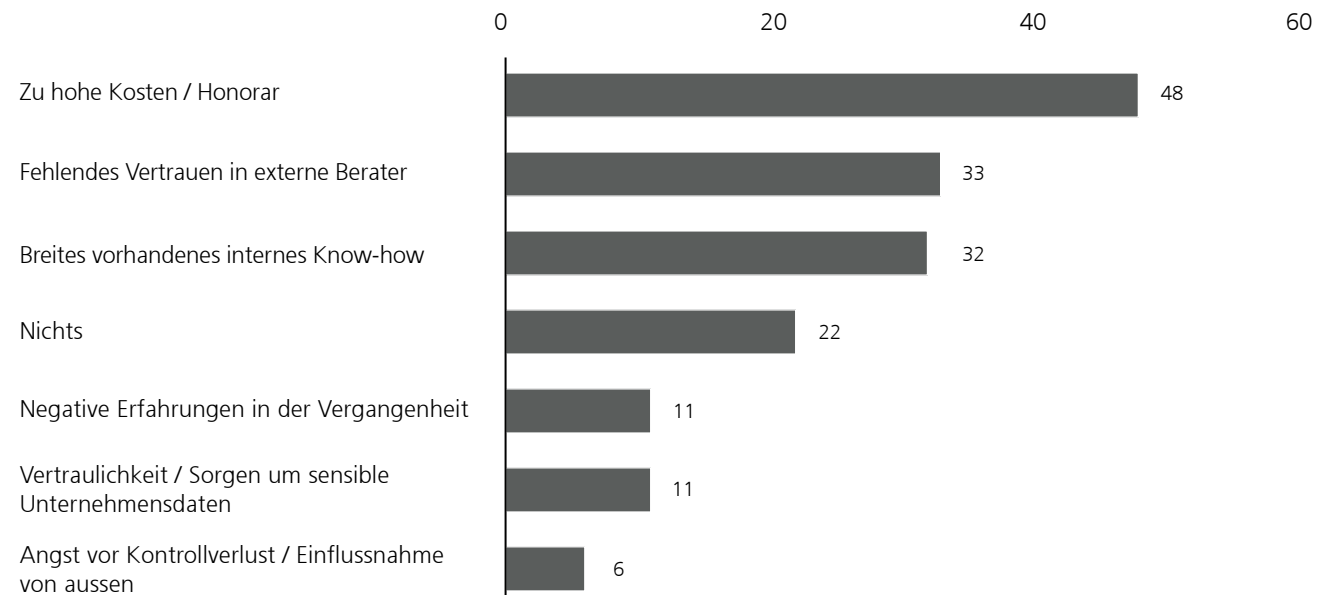
32 Prozent überzeugt, über **ausreichendes internes Know-how** für den Nachfolgeprozess zu verfügen. Womöglich wird hier die Vielschichtigkeit familienexterner Nachfolgen unterschätzt.

Trotz bestehender Vorbehalte zeigt die Praxis, dass externe Berater den Nachfolgeprozess und dessen Erfolg massgeblich unterstützen können.

Abbildung 7

Zurückhaltung beim Einbezug von externen Experten

Gründe gegen Einbezug externer Berater im Nachfolgeprozess, Familienunternehmen, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS



Neue Wege in der Unternehmensnachfolge

Familienunternehmen sind durch die enge Verbindung von Familie und Betrieb sowie eine langfristige Ausrichtung geprägt. Ihr Ziel ist es meist, das Unternehmen in der Familie zu halten. Doch demografische Veränderungen und gesellschaftliche Trends (Stichwort «Multioptionsgesellschaft») erschweren die familieninterne Nachfolge zunehmend. Die Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit wächst.

Gleichzeitig eröffnen sich neue Wege: Viele Inhaber erkennen das Potenzial familienexterner Nachfolgen (zum Beispiel neue Impulse), stehen neuen Lösungen wie Nachfolgebörsen insgesamt aber noch skeptisch gegenüber – mit Ausnahme der jüngeren Generation, die sich weniger abgeneigt zeigt. Der Kulturwandel ist also bereits im Gang, wie der stetig sinkende Anteil an Familienunternehmen in der Schweiz belegt. In der aktuellen Umfrage bezeichneten sich 67 Prozent der KMU als Familienunternehmen – im Jahr 2016 waren es noch 75 Prozent und 2013 mehr als 80 Prozent (Abbildung 8).³

Schon heute entscheiden sich viele Firmeninhaber für den Unternehmensverkauf – sei es aus Überzeugung oder weil sie darin Vorteile für sich, ihre Familie und

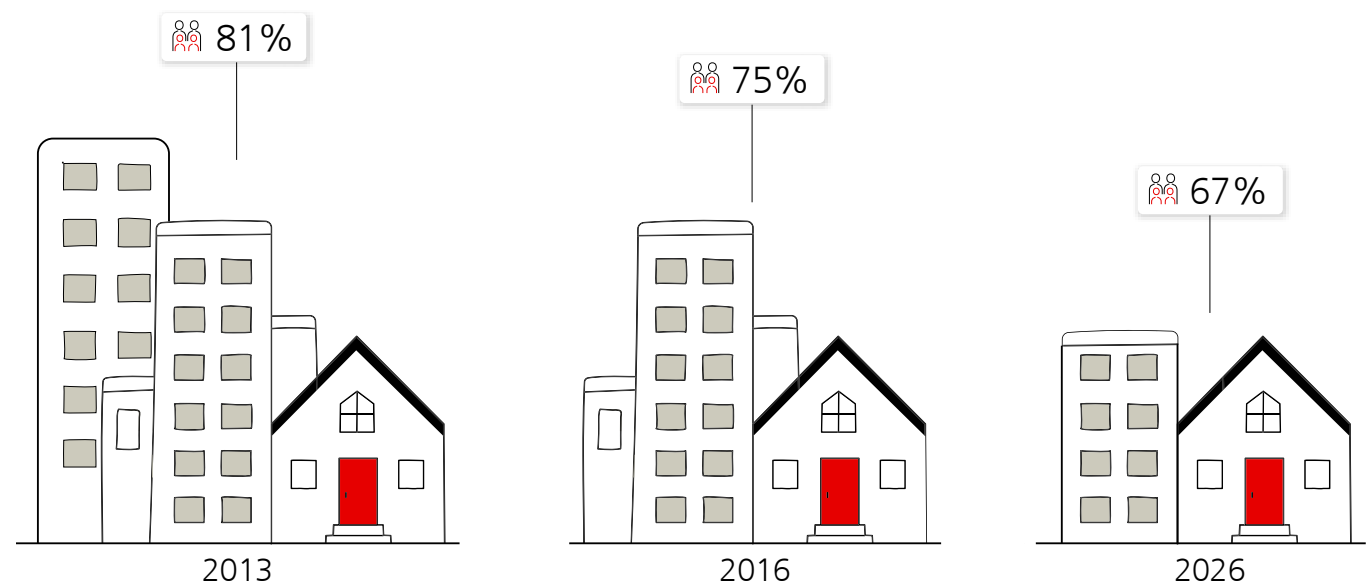
das Unternehmen sehen. Externe Berater werden dabei primär aus Kostengründen oft gemieden, obwohl ihre Unterstützung, etwa bei Bewertung, Verkauf, Finanzierung oder im emotionalen Abnabelungsprozess, entscheidend sein kann. Wer auf professionelle

Begleitung verzichtet, riskiert einen niedrigeren Verkaufspreis, steuerliche Nachteile, Verzögerungen oder sogar das Scheitern der Nachfolge. Insofern können sich die Kosten externer Berater in der Gesamtbetrachtung als geringeres Übel herausstellen.

Abbildung 8

Weniger Familienunternehmen

Anteil der Schweizer KMU, die sich selbst als Familienunternehmen bezeichnen, in Prozent



Quelle: Intervista, HSG, UBS, Credit Suisse

³ Siehe Credit Suisse und CFB-HSG (2022). Unternehmensnachfolge in der Praxis.



Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber



» **Nachfolgeoptionen offen prüfen:**

Beziehen Sie sowohl familieninterne als auch familienexterne Möglichkeiten in Ihre Planung ein. Je flexibler Sie sind, desto höher die Chance auf eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Um die Chancen der familienexternen Nachfolge auszunutzen, empfiehlt sich ein strukturierter Verkaufsprozess mit mehreren Interessenten, etwa im Bieterverfahren.



» **Externe Nachfolge aktiv vor-**

bereiten: Offenheit allein reicht nicht. Verringern Sie Informationsasymmetrien, bereiten Sie den Nachfolger gezielt vor und prüfen Sie verschiedene Finanzierungsmodelle.



» **Unternehmenswert realistisch**

bestimmen: Ermitteln Sie den tatsächlichen Wert Ihres Unternehmens als Grundlage für alle weiteren Schritte. Seien Sie dabei kompromissbereit: Der emotionale Wert, den Sie Ihrem Lebenswerk beimessen, spiegelt sich meist nicht im Preis wider, den externe Käufer zu zahlen bereit sind.



» **Nachfolgebörsen gezielt nutzen:**

Seien Sie offen gegenüber Nachfolgebörsen und nutzen Sie diese gezielt, um den Kreis potenzieller Käufer zu erweitern – insbesondere dann, wenn sich intern keine tragfähige Nachfolgelösung abzeichnet.



» **Externe Beratung bedarfsgerecht**

einbinden: Klären Sie Ihren Beratungsbedarf und holen Sie rechtzeitig Finanzpartner und Prozessberater ins Boot. So stellen Sie eine strukturierte und finanzierbare Nachfolgelösung sicher.

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

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

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

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

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

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

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

Zusätzlicher Disclaimer für Credit Suisse Wealth Management:

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

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

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



Die Unternehmens- nachfolge als Prozess verstehen

Nachfolgestudie 2026



Inhalt

- 3 Vorwort
- 5 Ein komplexer Prozess wird angestossen
- 7 Klärung von Zielen und Prüfung von Nachfolgeoptionen
- 9 Vorbereitung
- 15 Stabsübergabe und Abschluss
- 17 Exkurs: Prozess beim Verkauf an Aussenstehende
- 19 Fazit: Zusammenspiel von «harten» und «weichen» Faktoren
- 20 Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber
- 22 Anhang

**Nachfolgestudie 2026**

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

Autoren

Pascal Zumbühl, UBS Switzerland AG
Thibault Huber, CFB-HSG

Mitwirkung

Tobias Gujer, UBS Switzerland AG
Mattia Hotz, UBS Switzerland AG

Redaktion

Christine Mumenthaler
Agnes Zavala

Redaktionsschluss

7. Mai 2026

Design

CIO Content Design

Titelbild

UBS Image Database

Sprachen

Deutsch, Französisch, Italienisch

Kontakt

ubs-cio-wm@ubs.com

Vorwort

Jeder Nachfolgeprozess ist so einzigartig und individuell wie die involvierten Personen. Deshalb gibt es auch keine allgemeingültige Formel, die eine erfolgreiche Übergabe garantiert. Dennoch können Erfahrungsberichte und wissenschaftliche Studien wertvolle Anhaltspunkte liefern, um allfällige Stolpersteine im Nachfolgeprozess aus dem Weg zu räumen.

Unsere Studie fokussiert auf die wesentlichen Schritte bei der Unternehmensnachfolge. Hierfür wurden Firmeninhaberinnen und Firmeninhaber befragt, die ihr Unternehmen von ihrem Vorgänger übernommen und den Nachfolgeprozess als Übernehmer durchlaufen haben. Ihre Erfahrungen können auch für andere Firmeninhaber wichtige Erkenntnisse liefern. Eine Botschaft vorweg: Neben «harten» Faktoren wie klare Aufgaben- und Rollenverteilung spielen auch «weiche» Faktoren wie zwischenmenschliche Beziehungen und offene Kommunikation eine entscheidende Rolle im Nachfolgeprozess.

Die Abschlussstudie der fünfteiligen Studienreihe verknüpft forschungsbasierte Befunde des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG; siehe Zellweger [2025])¹ mit praxisnahen Erkenntnissen von UBS aus zahlreichen begleiteten Nachfolge- und Verkaufsprozessen. Wir freuen uns, wenn Sie als Unternehmer aus unserer Studie hilfreiche Denkanstösse für die Gestaltung Ihrer eigenen Nachfolge gewinnen und wir Sie auf diesem Weg als starke Partner begleiten können.

Patrick Forte

Leiter
Corporate Finance Schweiz
UBS Switzerland AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

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

¹ Siehe Zellweger (2025). Führung von Familienunternehmen. Springer Verlag



Grundriss der Studie

Die vorliegende Studie orientiert sich am typischen Ablauf eines Nachfolgeprozesses bestehend aus Zielklärung und Prüfung möglicher Nachfolgeoptionen, Vorbereitungsphase und Stabsübergabe (Abbildung 1). Da die Schweizer KMU-Landschaft stark von Familienunternehmen geprägt ist, liegt der Fokus auf entwicklungsorientierten Nachfolgeprozessen wie dem **Family-Buy-out (FBO)** oder dem **Management-Buy-out (MBO)**, die meist eine längere Vorbereitungsphase erfordern.² Gleichzeitig gewinnen externe Lösungen insgesamt an Bedeutung,³ weshalb unsere Analyse auch den **Verkauf an Aussenstehende** als Prozess abdeckt. Abschliessend haben wir praxisnahe Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber formuliert.

Grundlage der Studie ist eine Umfrage bei 87 Firmeninhabern, die ihr Unternehmen von ihrem Vorgänger übernommen und somit den Nachfolgeprozess aus der Perspektive des Übernehmers erlebt haben (siehe Box).

Box 1

Methodologie der Studie

Die Analyse basiert auf einer Umfrage bei 87 Schweizer KMU-Inhabern, die im September 2025 auf ihre durchgeführte Unternehmensnachfolge zurückschauten und darüber Auskunft gaben. Die Stichprobe ist nach Branche und Unternehmensgrösse gewichtet. Grundlage für die Gewichtung ist die Anzahl der Unternehmen in den jeweiligen Gruppen gemäss Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) des Bundesamts für Statistik.

Der bewusste Fokus auf erfolgreich vollzogene Übernahmen ermöglicht praxisnahe Einblicke in den Nachfolgeprozess – und ist deutlich aussagekräftiger, als wenn Firmeninhaber ihre Erwartungen an eine künftige Übergabe schildern. Gleichzeitig führt diese Auswahl zu einer Verzerrung: Gescheiterte oder abgebrochene Nachfolgeprozesse sind in der Stichprobe nicht enthalten, weshalb die tatsächlichen Herausforderungen im Nachfolgeprozess von der Stichprobe unterschätzt werden dürfte.

- 2 UBS und CFB-HSG (2026). Nachfolgeoptionen im Fokus: Die Qual der Wahl
- 3 UBS und CFB-HSG (2026). Familienexterne Nachfolge – mehr als nur eine Notlösung



Inhaber von Schweizer KMU

Im September 2025 teilten 87 Firmeninhaber in unserer Umfrage ihre Erfahrungen zu ihrer eigenen Unternehmensübernahme in der Vergangenheit.



Fünfteilige Studienreihe

Diese Studie ist die fünfte und letzte Ausgabe einer fünfteiligen Serie zum Thema Unternehmensnachfolge.



Langjährige Kooperation mit dem CFB-HSG

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



Ein komplexer Prozess wird angestoßen

Obschon es keine allgemeingültige Formel für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess gibt, lässt sich der Prozess in einzelne Teile gliedern (Abbildung 1). Diese Schritte verlaufen nicht immer linear: Scheidet beispielsweise der Wunschkandidat aus, muss der Prozess wieder

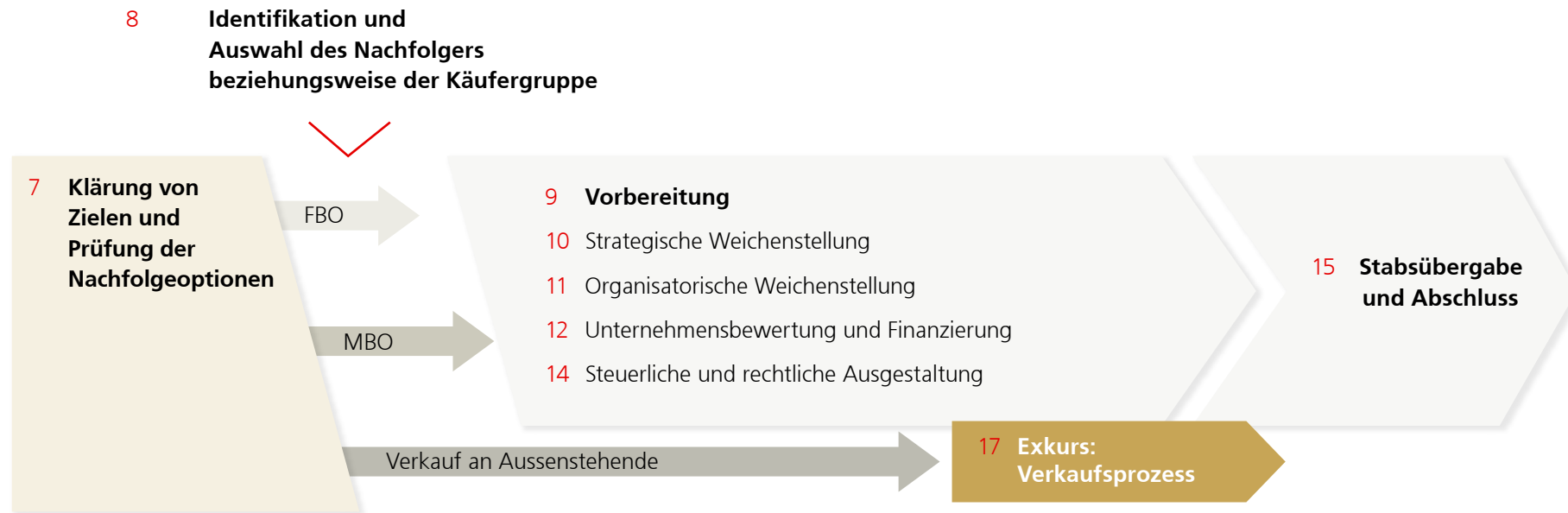
neu aufgerollt werden. Zudem unterscheiden sich die Teilschritte je nach individueller Ausgangslage und gewählter Nachfolgeoption sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich ihrer Dauer. Beim FBO und MBO folgt auf die Zielklärung und Prüfung der Nachfolgeoptionen eine längere,

gemeinsam von Vorgänger und Nachfolger gestaltete Vorbereitungsphase. Beim Verkauf an Aussenstehende folgt hingegen eine deutlich kürzere Vorbereitungsphase als Teil des Verkaufsprozesses. Firmeninhaber sind gut beraten, in **Nachfolgeszenarien** zu denken.

Abbildung 1

Aufbau der Studie orientiert sich am Nachfolgeprozess

Schematische Darstellung des Nachfolgeprozesses und Aufbau der Studie



Quellen: HSG, UBS



Entlang des gesamten Nachfolgeprozesses sollten Firmeninhaber folgende **zwei Faktoren** im Blick behalten:

- » Eine sorgfältige Nachfolgeplanung erfordert **Zeit und Flexibilität**. Die Beteiligten sollten vermeiden, dass Handlungsoptionen aus Zeitdruck verworfen werden müssen oder gar wertvolles Know-how verloren geht, weil die Nachfolge zu lange hinausgezögert wird oder unerwartete Ereignisse wie Krankheit, Unfall oder Tod das Unternehmen unvorbereitet treffen. Im Ernstfall müssen die Hinterbliebenen auf einen Notfallplan

zurückgreifen können (siehe Box im Anhang auf Seite 22). Laut Umfrage sind rund 30 Prozent der befragten Firmeninhaber der Ansicht, dass sich viele Probleme im Nachfolgeprozess hätten vermeiden lassen, wenn ihre Vorgänger früher mit der Planung begonnen hätten (Abbildung 2). 58 Prozent sind jedoch der Meinung, dass eine (sorgfältige) Planung eher nicht oder gar nicht geholfen hätte, Probleme im Nachfolgeprozess zu vermeiden. Dies weist auf eine beschränkte Planbarkeit des Nachfolgeprozesses hin.

- » Eine klare und proaktive **Kommunikation** schafft Vertrauen und reduziert Unsicherheiten. Besonders wichtig ist der offene Dialog zwischen Vorgänger und Nachfolger, um Erwartungen abzugleichen und Konflikte frühzeitig zu lösen. Nach aussen – etwa gegenüber Geschäftspartnern – sollte erst kommuniziert werden, wenn die wichtigsten Eckpunkte der Nachfolgeregelung feststehen. Laut Umfrage wurden 83 Prozent der Belegschaften zeitnah über den Stand des Nachfolgeprozesses informiert (Abbildung 2).

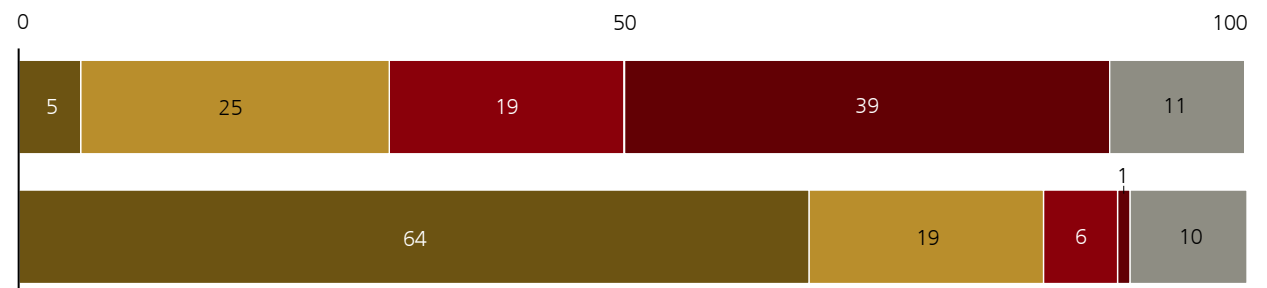
Abbildung 2

Zeitfaktor und Kommunikation

Zustimmungsgrad zu Aussagen, in Prozent

Durch eine frühzeitigere Planung hätten viele der Probleme beim Nachfolgeprozess vermieden werden können.

Die Belegschaft wurde über die Entwicklungen im Nachfolgeprozess zeitnah informiert.



■ Stimme vollumfänglich zu

■ Stimme eher zu

■ Stimme eher nicht zu

■ Stimme überhaupt nicht zu

■ Weiss nicht / keine Antwort

Quellen: Intervista, HSG, UBS



Klärung von Zielen und Prüfung von Nachfolgeoptionen



Der Nachfolgeprozess beginnt mit dem **Entschluss** des abtretenden Firmeninhabers **zum Rückzug aus dem Unternehmen**. In dieser Phase setzt sich der Unternehmer in der Regel erstmals intensiv mit der Nachfolge auseinander. Zunächst sollte er seine **persönlichen und unternehmerischen Ziele sowie Prioritäten** definieren und damit die Basis für die Nachfolgeplanung schaffen. Dazu zählen etwa Kontinuität für Mitarbeitende, die eigene finanzielle Absicherung, ein hoher Verkaufserlös, der Erhalt der Unternehmenskultur, mehr Zeit für Persönliches oder die Wahrung familiärer Interessen.⁴ Eine **Wertediskussion** bietet dabei Orientierungshilfe.

Die individuellen Ziele und Prioritäten bestimmen, welche Nachfolgeoptionen infrage kommen, denn Optionen wie FBO, MBO und Verkauf an Aussenstehende unterstützen diese Ziele unterschiedlich stark. Wichtig ist, dass Firmeninhaber mehrere Optionen prüfen, denn die Wunschlösung lässt sich oft nicht realisieren. Nach der Prüfung verschiedener Nachfolgeoptionen stehen die Identifikation und Auswahl des Nachfolgers beziehungsweise der Käufer an (siehe Box).

Box 2

Identifikation und Auswahl des Nachfolgers beziehungsweise der Käufergruppen

Beim FBO und MBO wird der Nachfolger aufgrund der Vertrautheit zwischen den Parteien bereits in der Vorbereitungsphase einbezogen. In dieser Phase sollten auch die **Erwartungen, Ziele und Ängste** der potenziellen Nachfolger offen thematisiert werden. Unsere Nachfolgestudie zeigt wichtige zu diskutierende Aspekte im Kontext der familieninternen Nachfolge entlang der Dimensionen «Können» (Fähigkeiten und Ressourcen zur Übernahme), «Wollen» (Nachfolgeinteresse) und «Dürfen» (strukturelle Rahmenbedingungen).⁵

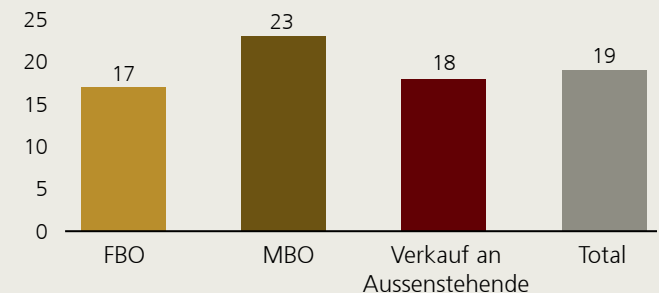
Diese frühe Phase des Nachfolgeprozesses birgt hohes Konfliktpotenzial und stellt für den scheidenden Firmeninhaber eine erhebliche emotionale Herausforderung dar. Laut Umfrage hatten 19 Prozent der Vorgänger Mühe, vom Unternehmen loszulassen (Abbildung 3). Wenn die wichtigsten Differenzen ausgeräumt sind und der Vorgänger finanziell und emotional loslassen kann, sind zwei wichtige Voraussetzungen für die Nachfolge gegeben.

Bei einem transaktionsorientierten Verkauf an Aussenstehende wird in diesem Schritt in der Regel die Käufergruppe festgelegt – die finale Festlegung auf einen Käufer erfolgt typischerweise erst später im Verkaufsprozess (siehe Kapitel «Exkurs: Prozess beim Verkauf an Aussenstehende» auf Seite 17).

Abbildung 3

Emotionaler und konfliktreicher Abnabelungsprozess

Anteil Zustimmung zur Aussage: «Mein Vorgänger hatte Mühe, vom Unternehmen loszulassen», nach Übernahmeart, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS

⁴ UBS und CFB-HSG (2026). Nachfolgeoptionen im Fokus: Die Qual der Wahl

⁵ UBS und CFB-HSG (2026). Stolpersteine bei der familieninternen Unternehmensübergabe



Vorbereitung



In der Vorbereitungsphase werden die Weichen für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge gestellt. Sowohl beim FBO als auch beim MBO beginnt diese, sobald Übergeber und Nachfolger eine gegenseitige Nachfolgeabsicht haben.

Strategische Weichenstellung

Zuerst steht die Entwicklung einer Strategie im Fokus, die Marktanforderungen, Unternehmensziele und die Interessen des potenziellen Nachfolgers einbezieht. Ziel ist es, optimale Voraussetzungen zu schaffen, damit das Unternehmen für interne wie externe Nachfolger attraktiv und zukunftsfähig ist. Ausgangspunkt dafür ist eine gemeinsame **Analyse der aktuellen Situation** durch Firmeninhaber und Nachfolgekandidat – insbesondere bezüglich Wettbewerbsposition, Marktchancen und -risiken sowie interner Stärken und Schwächen.

Im Anschluss müssen strategische Risiken gezielt angegangen werden: Dazu gehören die **Überprüfung der Qualität des vorhandenen Führungsteams** oder die **Sicherstellung einer attraktiven Produktpipeline**. Besonders **Geschäftsbereiche ausserhalb des Kerngeschäfts** stossen bei Nachfolgern meist auf wenig Interesse und werden im Zuge der Vorbereitung oft vom Hauptgeschäft getrennt. Ebenso ist zu prüfen, ob bestehende Strukturen den künftigen strategischen Anforderungen entsprechen (siehe Kapitel «Organisatorische Weichenstellung» auf Seite 11).

Häufig haben Übergeber und Nachfolger **unterschiedliche Vorstellungen bezüglich strategischer**

Positionierung: Gemäss unserer Umfrage hatten 20 Prozent der übernehmenden Firmeninhaber andere Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens als ihre Vorgänger – Meinungsverschiedenheiten waren geringer bei FBOs (9 Prozent; Abbildung 4). **Offenheit für strategische Anpassungen** dürfte ein zentraler Erfolgsfaktor sein: 70 Prozent der Nachfolger erlebten ihre Vorgänger als offen für strategische Veränderungen – bei FBOs liegt der Anteil bei 81 Prozent (Abbildung 4).

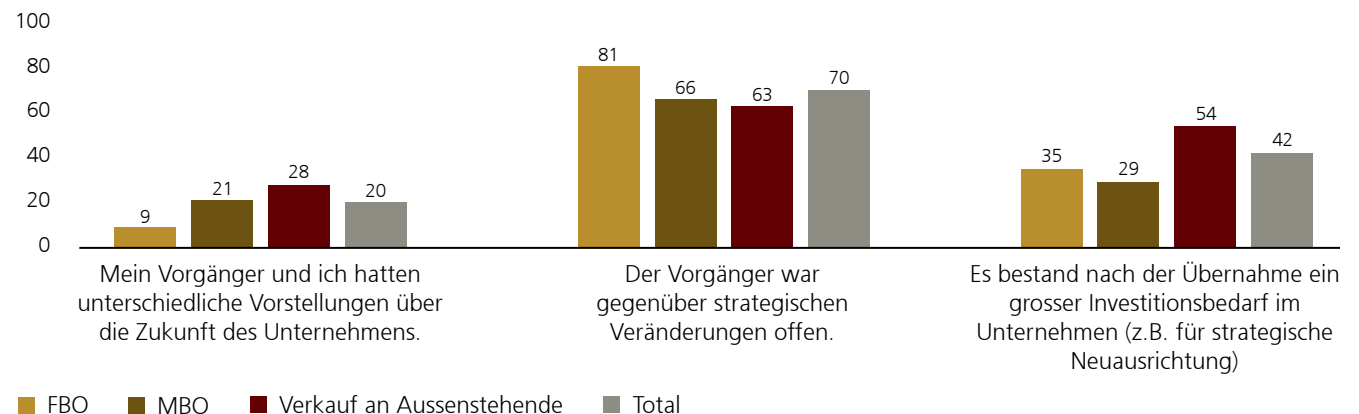
Wer als Übergeber strategische Veränderungen blockiert, riskiert nicht nur den Verlust potenzieller Nachfolger,

sondern könnte die Nachfolgeneration zu **hohen Investitionen** zwingen. Laut Umfrage mussten 42 Prozent der Nachfolger nach der Übernahme grössere Investitionen tätigen – bei externen Käufern lag der Anteil bei 54 Prozent und damit deutlich höher als bei FBOs (35 Prozent) und MBOs (29 Prozent; Abbildung 4). Grund dürfte der beschränkte Einfluss externer Nachfolger auf die strategische Ausrichtung vor der Übergabe sein. Interne Nachfolger beim FBO und MBO können hingegen bereits in der Vorbereitungsphase strategische Anpassungen anstossen – eine Chance, die in der Praxis oft ungenutzt bleibt.

Abbildung 4

Überprüfung der Unternehmensstrategie

Anteil Zustimmung zu verschiedenen Aussagen, nach Übernahmearart, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS



Organisatorische Weichenstellung

Eine erfolgreiche Nachfolge basiert auf **organisatorischer Klarheit**. Dazu zählen die **Vereinfachung und Anpassung der Unternehmensstruktur**, die **Formalisierung zentraler Führungs- und Entscheidungsprozesse** sowie die **frühzeitige Vorbereitung der Geschäftsleitung** auf die neue Konstellation. Ebenso zentral sind klar definierte Zuständigkeiten, eine abgestimmte Kommunikationsstrategie und ein verbindlicher Plan für die Übergabe von Eigentum und Rollen wie der Verwaltungsrat und die Geschäftsführung. Abbildung 5 zeigt beispielhaft eine solche **Nachfolge-Roadmap** für ein FBO, bei dem beide Parteien über mehrere Jahre parallel im Unternehmen tätig sind und die Verantwortlichkeiten schrittweise übergeben werden.

Abbildung 5

Beispiel einer Nachfolge-Roadmap

Schematische Darstellung bei einem FBO, wobei t = Jahr

		t	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5	t+6
Eigentum (in Prozent)	Übergeber (Peter)	100	100	80	80	20	20	0
	Nachfolgerin 1 (Petra)	0	0	20	20	80	80	100
Verwaltungsrat	Übergeber (Peter)	Präsident	Präsident	Präsident	Mitglied	Mitglied	Mitglied	-
	Nachfolgerin 1 (Petra)	Mitglied	Mitglied	Mitglied	Mitglied	Mitglied	Mitglied	Mitglied
	Nachfolger 2 (Nichtfamilienmitglied)	-	Mitglied	Mitglied	Präsident	Präsident	Präsident	Präsident
Geschäftsführung (CEO)	Übergeber (Peter)	CEO	CEO	CEO	CEO	Berater	Berater	Berater
	Nachfolgerin 1 (Petra)	Management	Management	Management	Management	CEO	CEO	CEO

Quelle: Zellweger (2025)⁶

Die organisatorische Übergangsphase bietet Chancen, birgt aber auch erhebliche Risiken. **Unklare Rollen und Zuständigkeiten** führen schnell zu Konflikten und Frustration. In der Umfrage berichteten immerhin 17 Prozent der Nachfolger von Unklarheiten bezüglich der Rollenverteilung zwischen Vorgänger und Nachfolger (Abbildung 6).

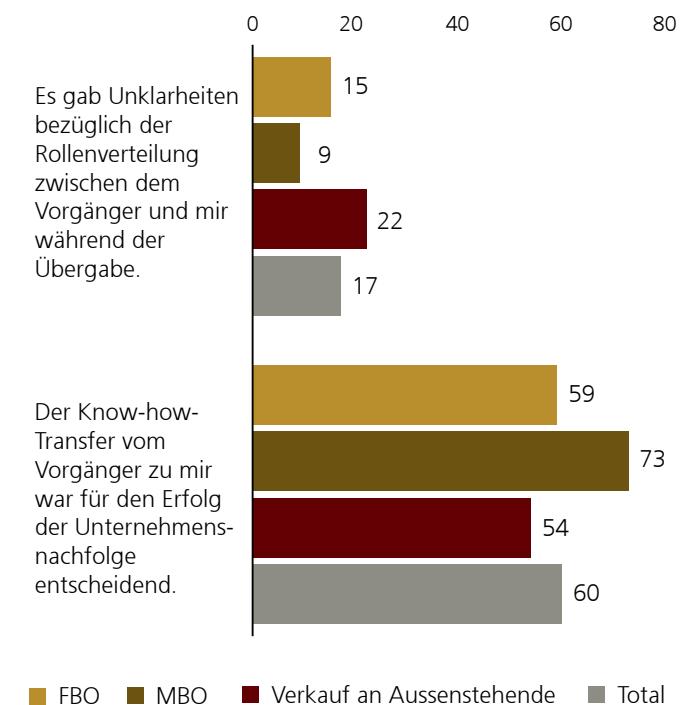
Gleichzeitig ermöglicht die parallele Zusammenarbeit bei FBO und MBO einen **gezielten Transfer von Know-how, Erfahrung und Kontakten** – mit dem das Unternehmen von der Aufbauarbeit des Vorgängers profitieren kann. Laut Umfrage sehen rund 60 Prozent der Übernehmer den Wissenstransfer als Schlüsselfaktor für den Erfolg – bei MBOs sogar 73 Prozent (Abbildung 6). Voraussetzung für eine erfolgreiche Übergabe ist also ein

gewisser Formalisierungsgrad: Strategien, Organigramme, Abläufe, Weisungen und Verträge müssen konsequent dokumentiert werden, um die Übertragbarkeit zu sichern und dem Nachfolger den Einstieg zu erleichtern.

Abbildung 6

Rollenaufteilung und Wissensweitergabe

Anteil Zustimmung zu verschiedenen Aussagen, nach Übernahmeart, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS

6 Vgl. Zellweger (2025). Führung von Familienunternehmen. Springer Verlag



Unternehmensbewertung und Finanzierung

Die Unternehmensbewertung ist in vielerlei Hinsicht eine **Standortbestimmung**: Erstens dient sie als wichtiger Ausgangspunkt für **Preisverhandlungen**. Zweitens bildet sie die Basis **künftiger Ausgleichsansprüche** wie etwa beim Ableben des Firmeninhabers (zum Beispiel bei der Erbteilung). Drittens gewährt sie einen Überblick über die **finanzielle Vorsorge** des abtretenden Firmeninhabers – zumal das eigene Unternehmen meist den Grossteil des Gesamtvermögens des Firmeninhabers ausmacht.

In der Praxis klaffen die Preisvorstellungen von Firmeninhaber und Nachfolger oft weit auseinander – besonders beim Verkauf an Aussenstehende scheint dies der Fall zu sein (Abbildung 7). Dafür gibt es zwei Hauptgründe:

- » **Informationsasymmetrien**: Beim Verkauf an Aussenstehende fehlt oft der direkte Zugang zu wichtigen Unternehmensinformationen, da die Distanz zwischen Vorgänger und Nachfolger grösser ist. FBO- und MBO-Nachfolger sind in das Unternehmen und teilweise auch in die Bewertung eingebunden, was die Transparenz erhöht. Beim MBO nimmt die Transparenz ab, sobald der Nachfolger zur Verhandlungspartei wird. Laut Umfrage empfanden 78 Prozent der Nachfolger die Unternehmensbewertung als transparent und nachvollziehbar – beim FBO (88 Prozent) sind es mehr als beim Verkauf an Aussenstehende (71 Prozent).

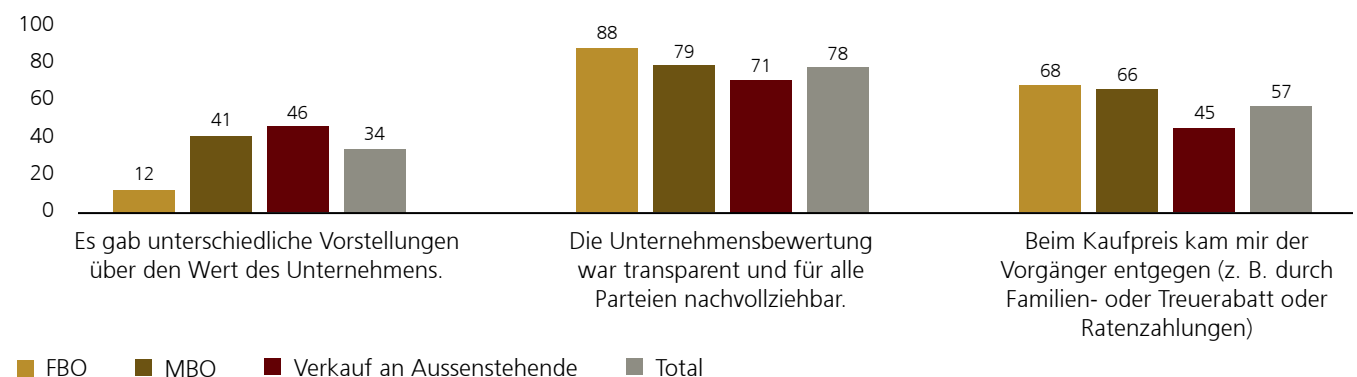
- » **Unrealistische Preiserwartungen**: Bei FBO und MBO gewähren Firmeninhaber häufig **Preisnachlässe** und akzeptieren einen niedrigeren Verkaufspreis, um Kontinuität und den Erhalt des Lebenswerks zu sichern. Beim Verkauf an Aussenstehende hingegen wird meist ein maximierter Verkaufspreis angestrebt. Zusätzlich neigen viele Firmeninhaber aufgrund ihrer **persönlichen Bindung** zum Unternehmen dazu, einen subjektiven Preisaufschlag zu verlangen, den externe Käufer nicht zu zahlen bereit sind. Entsprechend sind viele Firmeninhaber enttäuscht, wenn der tatsächlich erzielte Preis unter ihren Erwartungen bleibt.

Erst wenn sich beide Parteien über die Entnahme von nicht betriebsnotwendigen Aktiven (zum Beispiel Immobilien, Beteiligungen oder überschüssige Liquidität) und auf einen Kaufpreis geeinigt haben, können Übergeber und Nachfolger die passenden **Finanzierungsmodelle** auswählen und die **Zahlungsmodalitäten** festlegen. Die Bewertung bestimmt damit auch, wie die Nachfolge finanziell tragfähig gestaltet werden kann – sei es durch Schenkung und/oder Erbvorzug (beim FBO), Eigenmittel, Fremdfinanzierung, Verkäuferdarlehen oder andere Lösungen.

Abbildung 7

Unternehmensbewertung

Anteil Zustimmung zu verschiedenen Aussagen, nach Übernahmeart, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS

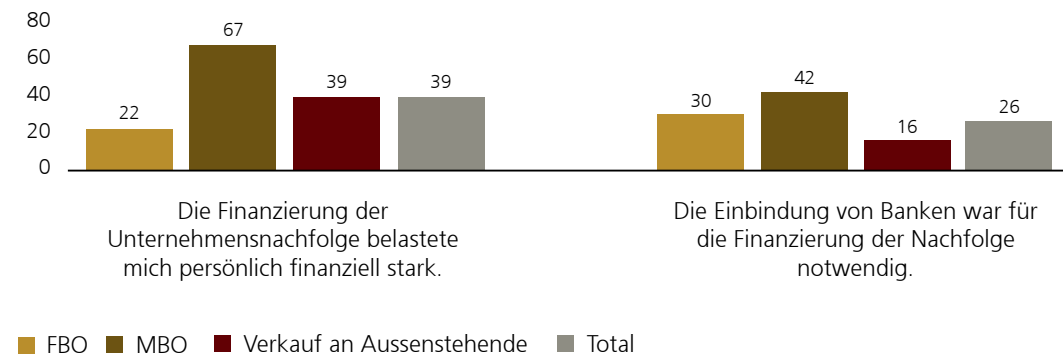


Abbildung 8 zeigt, dass 39 Prozent der Nachfolger die Finanzierung der Nachfolge als finanzielle Belastung empfanden. Besonders traf dies auf MBO-Nachfolger (67 Prozent) zu, gefolgt von unternehmensexternen Nachfolgern (39 Prozent), zu der auch das **Management-Buy-in (MBI)** zählt, für die die Finanzierung eine besondere Herausforderung darstellt. Beim FBO (22 Prozent) war die Belastung für den Nachfolger deutlich niedriger, da Schenkungen oder Erbvorzüge die Finanzierung oft erleichtern. Dennoch mussten auch bei FBOs 30 Prozent der Nachfolger zur Finanzierung eine Bank einbeziehen. Das zeigt, dass selbst bei dieser Form der Übergabe häufig externe Mittel nötig sind – etwa für Ausgleichszahlungen an Geschwister oder zur teilweisen Begleichung des Kaufpreises an den bisherigen Eigentümer. Dieser ist oft auf einen Teil des Verkaufserlöses angewiesen, wenn während der Unternehmerjahre zu wenig Privat- oder Pensionskassenvermögen aufgebaut wurde.

Abbildung 8

Finanzierung

Anteil Zustimmung zu verschiedenen Aussagen, nach Übernahmeart, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS



Steuerliche und rechtliche Ausgestaltung

Die Vorbereitung, Strukturierung sowie der Vollzug einer Unternehmensnachfolge tangiert verschiedene Rechtsgebiete:

- » **Güterrecht:** Die güterrechtlichen Regelungen zwischen Ehegatten (zum Beispiel Errungenschaftsbeteiligung, Gütertrennung, Gütergemeinschaft oder Eigengutzuweisung) beeinflussen, wie die Vermögenswerte, also auch die Unternehmensanteile, im Scheidungs- und Todesfall unter den Ehegatten aufgeteilt werden. Eine klare ehevertragliche Regelung kann verhindern, dass das Unternehmen durch güterrechtliche Ansprüche gefährdet wird.
- » **Erbrecht:** Bei der Nachfolgeplanung sind die gesetzlichen Erbansprüche sowie die Pflichtteilsrechte zu berücksichtigen. Fehlt eine gezielte erbrechtliche Regelung – etwa durch ein Testament oder einen Erbvertrag – besteht das Risiko einer Zersplitterung des Unternehmens oder von Konflikten unter den Erben, was den Fortbestand des Unternehmens gefährden kann. Eine frühzeitige Nachfolgeregelung – idealerweise unter Einbezug der Nachkommen – trägt zur Sicherung der Unternehmenskontinuität bei und erlaubt eine gezielte Begünstigung der vorgesehenen Nachfolger.
- » **Vertragsrecht:** Eine sorgfältige Gestaltung der Übertragungsverträge ist entscheidend für das Gelingen der Nachfolge. Dazu zählen klare Regelungen

zu Preisfindung, Finanzierung, Garantien, Haftungsfragen, Wettbewerbsverboten sowie zur Rolle des bisherigen Inhabers während der Übergangsphase. Selbst beim FBO empfiehlt es sich, die Verträge konsequent wie unter Drittparteien auszugestalten, um Transparenz, Akzeptanz und Rechtssicherheit für alle Beteiligten zu gewährleisten.

- » **Gesellschaftsrecht:** Die Rechtsform des Unternehmens und die gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung beeinflussen maßgeblich die Haftung, Besteuerung, Anteilsübertragbarkeit und Gestaltungsspielräume in der Nachfolge.⁷ Eine vorausschauende Regelung in Gesellschaftsverträgen und Statuten – insbesondere durch Vorkaufsrechte und Zustimmungsmechanismen – ist zentral, um Kontinuität zu gewährleisten und unerwünschte Gesellschafterwechsel zu vermeiden.
- » **Steuerrecht:** Eine Unternehmensnachfolge kann erhebliche steuerliche Auswirkungen haben, insbesondere durch die Aufdeckung und Besteuerung stiller Reserven, die Behandlung von Kapitalgewinnen sowie durch Erbschafts- und Schenkungssteuern. Je nach Struktur, Zeitpunkt und Art der Übertragung können zudem erhebliche Liquiditätsbelastungen entstehen. Eine frühzeitige und ganzheitliche steuerliche Planung hilft, diese Belastungen zu reduzieren und Liquiditätsengpässe zu vermeiden. Dazu gehört auch die rechtzeitige Vorbereitung des Unternehmens, etwa durch Entnahmen von nicht betriebsnotwendigem Vermögen, Bilanzbereinigung, Anpassung der Kapitalstruktur oder vorgängige Umstrukturierung.



⁷ Aus rechtlicher Sicht wird bei der Übertragung des Kaufgegenstands zwischen Share Deals und Asset Deals unterschieden. Beim Share Deal werden die Anteile am Unternehmen (z. B. Aktien einer Aktiengesellschaft) verkauft. Beim Asset Deal werden hingegen einzelne Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Verträge des Unternehmens veräußert. Eine Wahl zwischen Share Deal und Asset Deal haben in der Regel nur Kapitalgesellschaften. Bei Einzelfirmen, einfachen Gesellschaften sowie Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft kommt nur ein Asset Deal infrage.



Stabsübergabe und Abschluss



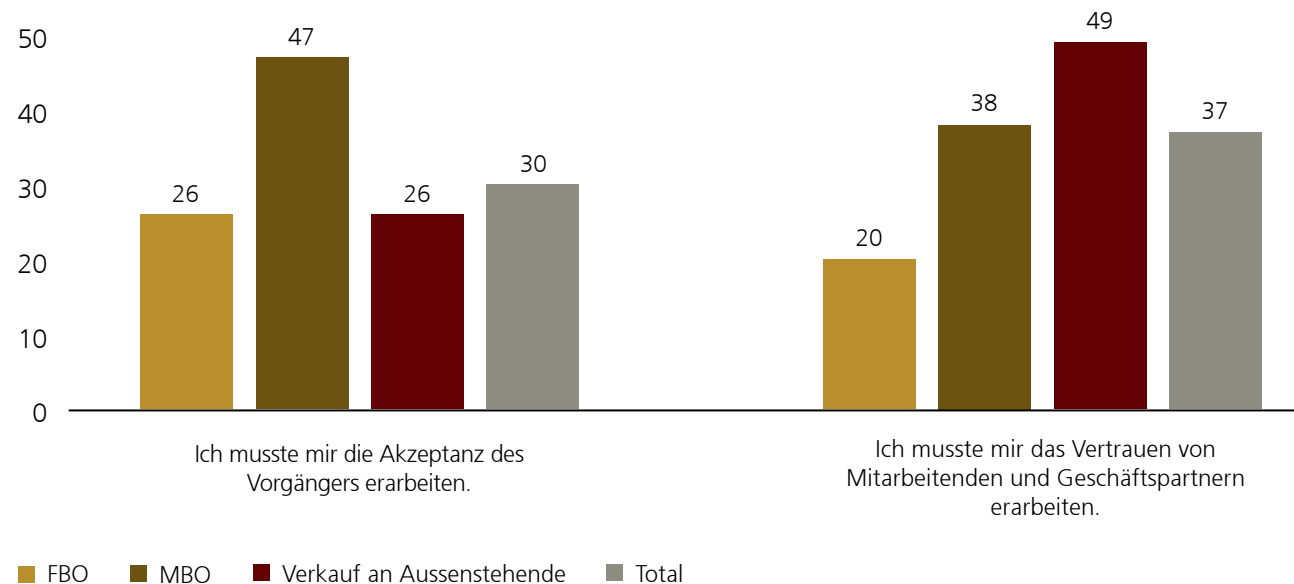
Die finale Übergabe geschieht mit der Übertragung der leitenden Funktionen an den Nachfolger und endet meist mit der Eigentumsübertragung. Beim FBO – und teils beim MBO – erfolgt dieser Prozess schrittweise und zieht sich dadurch oft in die Länge (siehe Kapitel «Organisatorische Weichenstellung» auf Seite 11). Hinzu kommt, dass vielen Firmeninhabern der Abschied von ihrem Lebenswerk schwerfällt. Gerade beim FBO bleiben sie häufig auch nach der Übergabe im Unternehmen präsent und üben weiterhin Einfluss aus. Beim Verkauf an Aussenstehende ist die Abgrenzung dagegen deutlich klarer.

Die erfolgreiche Integration des Nachfolgers hängt aber nicht nur von klaren Strukturen, sondern auch von psychologischen Faktoren ab: **Autonomie** durch echte Entscheidungsspielräume, **gezielter Kompetenzaufbau** sowie aktiv geförderte **Akzeptanz und Vertrauen** vonseiten der verschiedenen Stakeholder sind entscheidend. Die Akzeptanz durch den Übergeber verschafft dem Nachfolger Rückhalt und Glaubwürdigkeit im Unternehmen – laut Umfrage mussten 30 Prozent der Nachfolger Letztere erst erarbeiten, besonders häufig bei MBOs (Abbildung 9). Auch das Vertrauen von Mitarbeitenden und Geschäftspartnern muss gezielt aufgebaut werden, was gerade bei unternehmensexternen Nachfolgelösungen keine Selbstverständlichkeit ist.

Abbildung 9

Integrationsprozess vereinfachen

Anteil Zustimmung zu verschiedenen Aussagen, nach Übernahmeart, in Prozent



Quellen: HSG, UBS, Interviews



Exkurs: Prozess beim Verkauf an Aussenstehende



Mit rund ein bis zwei Jahren dauert der Verkauf an Ausenstehende deutlich weniger lang als ein FBO oder MBO. Abbildung 10 zeigt den typischen Ablauf eines Verkaufsprozesses bei einer **kontrollierten Auktion**: Verkaufswillige Firmeninhaber können dabei zwischen mehreren konkurrierenden Interessenten auswählen, was sowohl den Preis optimiert (Abschluss mit Höchstbietenden) als auch den Prozess effizienter gestaltet (im Durchschnitt 6 bis 9 Monate) gegenüber bilateralen Verhandlungen. Im Vergleich hierzu bietet eine kontrollierte Auktion zudem mehr Alternativen, falls ein Käufer abspringt. Ein solcher Verkaufsprozess kann beispielsweise über eine Nachfolgebörse abgewickelt werden.

Der Verkaufsprozess startet mit einer kurzen **Vorbereitungsphase**, die trotz Ähnlichkeiten zur entsprechenden Phase beim FBO und MBO (siehe Kapitel «Vorbereitung»,

Seite 9 – 14) meist zügiger abläuft, da der Käufer in der Regel nicht eingebunden ist. Für externe Käufer, die das Unternehmen nur oberflächlich kennen, wird ein anonymisiertes Firmenprofil erstellt. Dieses enthält alle relevanten Informationen über Management und Organisation, Finanzdaten (zum Beispiel Jahresabschlüsse, Kennzahlen), Markt- und Wettbewerbsumfeld, rechtliche Strukturen sowie Chancen und Risiken. Ebenfalls Teil dieser Phase sind die Identifikation und Vorauswahl potenzieller Käufer.

Nach der Vorbereitung wird **Kontakt aufgenommen** mit potenziellen Käufern. Bevor das zuvor erstellte Firmenprofil mit Kaufinteressenten geteilt wird, wird eine Geheimhaltungserklärung unterzeichnet. Daraufhin erfolgen erste Gespräche und bei Bedarf werden Betriebsbesichtigungen vorgenommen. Im Zentrum dieser

Phase steht das Kennenlernen des Kaufobjekts. Kaufinteressenten reichen danach einen Letter of Intent ein, der eine grundsätzliche Kaufbereitschaft dokumentiert.⁸ Nachdem alle Absichtserklärungen eingegangen sind, wird eine Shortlist der Kaufinteressenten erstellt.

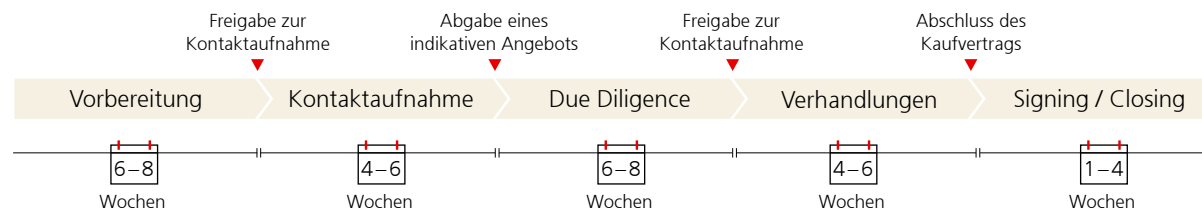
In der **Due-Diligence-Phase** wird die Prüfung des Unternehmens systematisch vorbereitet und durchgeführt. Alle relevanten Unterlagen werden in einem virtuellen Datenraum den potenziellen Käufern und ihren Beratern zur Verfügung gestellt. Im Rahmen einer Management-Präsentation erhalten die Interessenten zudem einen vertieften Einblick in das Unternehmen und können offene Fragen direkt ansprechen. Parallel bereitet ein Anwalt einen ersten Entwurf des Kaufvertrags vor. Abschliessend reichen die potenziellen Käufer ihre verbindlichen Angebote zur Prüfung und Analyse ein. Diese enthalten auch eine Finanzierungsbestätigung des Käufers, um die Zahlungsfähigkeit und die gesicherte Finanzierung des Kaufpreises nachzuweisen.

In der **Verhandlungsphase** legt der Verkäufer zuerst die Verhandlungsstrategie fest, um die eigenen Interessen optimal zu vertreten. Anschliessend folgen die eigentlichen Vertragsverhandlungen, in denen die zentralen Bedingungen des Kaufvertrags zwischen den Parteien abgestimmt werden. Diese Phase endet idealerweise mit dem Vertragsabschluss. Danach wird das Kommunikationskonzept für interne und externe Anspruchsgruppen vorbereitet, der Kaufvertrag unterzeichnet (**Signing**) und schliesslich die Transaktion mit der Erfüllung aller Bedingungen und der Eigentumsübertragung abgeschlossen (**Closing**).

Abbildung 10

Verkaufsprozess

Darstellung des Verkaufsprozesses bei einer kontrollierten Auktion, inklusive geschätzter Dauer



Quelle: UBS

⁸ Ein Letter of Intent enthält typischerweise die Eckdaten des geplanten Kaufs (z. B. Kaufpreis, Zeitplan, Prüfungsrechte), Bedingungen für den Abschluss (z. B. Due Diligence, Zustimmung von Gremien) sowie Vertraulichkeits- und Exklusivitätsklauseln.



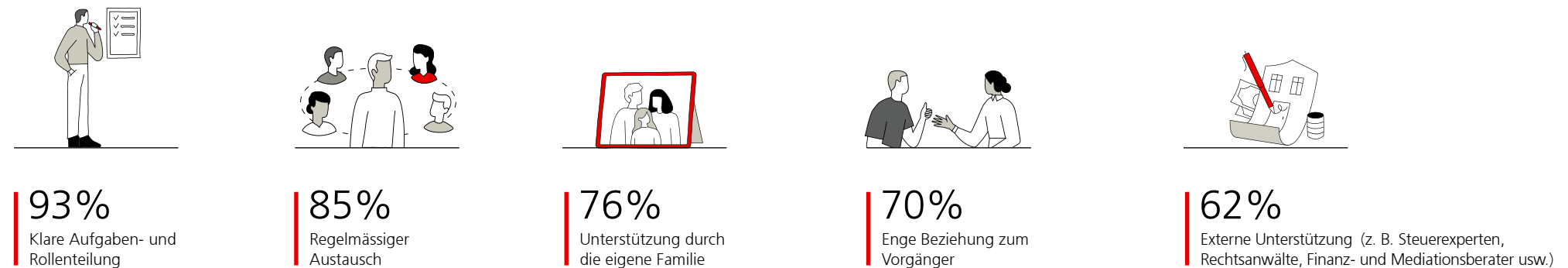
Zusammenspiel von «harten» und «weichen» Faktoren

Die Erfahrungen aus Firmenübernahmen sind ein wichtiger Vorteil für die befragten Firmeninhaber hinsichtlich ihrer eigenen Nachfolge in der Zukunft – denn nach der Übernahme ist vor der Übergabe. Abbildung 11 verdeutlicht, welche Erfolgsfaktoren die Firmeninhaber als besonders wichtig einschätzen:

Abbildung 11

Erfolgsfaktoren der Nachfolge

Bedeutung von Erfolgsfaktoren bei der Nachfolge, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS

- » **Klare Aufgaben- und Rollenverteilung** waren für 93 Prozent der Firmeninhaber bei der Übernahme ein entscheidender Erfolgsfaktor. Früh im Nachfolgeprozess definierte Strukturen entfalten ihre Wirkung bei der eigentlichen Übergabe, reduzieren Unsicherheiten und entschärfen Konflikte.
- » Ein **regelmässiger Austausch** war für 85 Prozent wichtig. Dieser ermöglicht den nahtlosen Transfer von wertvollem Know-how und Netzwerken, wodurch der Nachfolger schnell handlungsfähig wird.
- » Die **Unterstützung durch die eigene Familie** war für 76 Prozent der befragten Nachfolger bei ihrer Übernahme wichtig – gerade in schwierigen Phasen ist die familiäre Rückendeckung ein stabilisierender Faktor.

- » Eine **enge Beziehung zum Vorgänger** (70 Prozent) und **externe Unterstützung** (62 Prozent) waren ebenfalls für eine deutliche Mehrheit relevant, aber weniger ausschlaggebend als klare Strukturen und Kommunikation.

Die hohe Bedeutung von klaren Strukturen und Kommunikation zeigt, dass Nachfolgeprozesse nicht nur rechtlich und finanziell, sondern vor allem organisatorisch und zwischenmenschlich gelingen müssen. Eine erfolgreiche Nachfolge ist ein Zusammenspiel aus «harten» (Organisation, Prozess) und «weichen» Faktoren (Beziehungen, Unterstützung). Eine frühzeitige Weichenstellung kann zudem das Risiko eines unbefriedigenden Ausgangs deutlich reduzieren.



Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber



- » **Genügend Zeit einplanen:** Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für Zielklärung, Vorbereitung und Umsetzung.



- » **Loslassen bewusst gestalten:** Reflektieren Sie ehrlich Ihre Bereitschaft, loszulassen, und sprechen Sie offen über Ihre Emotionen – so lassen sich diese für die Beteiligten besser einordnen. Der Abnabelungsprozess wird Ihnen zudem leichterfallen, wenn Sie frühzeitig Ihren nächsten Lebensabschnitt ausserhalb des Unternehmens planen.



- » **Offenheit wahren:** Bewerten Sie mehrere Nachfolgeoptionen nach deren Attraktivität und legen Sie mindestens zwei realistische Szenarien fest. Seien Sie offen gegenüber einem Verkauf an Aussenstehende, etwa im Rahmen einer kontrollierten Auktion. So steigern Sie die Chancen auf eine erfolgreiche und zufriedenstellende Nachfolge.



- » **Strukturen schaffen und flexibel bleiben:** Entwickeln Sie eine zukunftsfähige Strategie und schaffen Sie organisatorische Klarheit. Nutzen Sie eine Nachfolge-Roadmap als Leitfaden, der Raum für Anpassungen lässt – ein solcher Plan ist kein Vertrag, sondern ein Prozess, der sich nach und nach entwickelt.



- » **Kompromissbereitschaft zeigen:** Ermitteln Sie einen realistischen Unternehmenswert als Grundlage für alle weiteren Schritte und bleiben Sie offen für Kompromisse. Käufer sind in der Regel nicht bereit, einen «emotionalen Aufpreis» zu bezahlen.



Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber



- » **Richtig kommunizieren:** Der Nachfolgeprozess betrifft nicht nur Sie und Ihren Nachfolger, sondern auch Ihre Familie, Mitarbeitenden und Geschäftspartner. Eine klar kommunizierte Nachfolgeregelung gibt ihnen Sicherheit. Kommunizieren Sie zudem nach aussen angemessen, aber nicht zu detailliert.



- » **Nachfolger gezielt aufbauen:** Fördern Sie gezielt den Kompetenzaufbau durch aktiven Wissenstransfer und gewähren Sie Entscheidungsfreiheiten. Reduzieren Sie schrittweise die Abhängigkeit des Unternehmens von Ihrer Person und schaffen Sie Vertrauen bei den wichtigsten Stakeholdern.



- » **Abmachungen konsequent einhalten:** Egal ob die Eigentumsübergabe auf einmal oder gestaffelt erfolgt – stellen Sie sicher, dass getroffene Vereinbarungen verbindlich sind und eingehalten werden. Rechtliche Vorkehrungen und ein regelmässiger Austausch geben allen Beteiligten Orientierung.



- » **Externe Berater einbinden:** Klären Sie sorgfältig Ihren Beratungsbedarf und lassen Sie sich durch erfahrene Spezialisten begleiten. Diese können den Ausgang der Nachfolge deutlich verbessern und sicherstellen, dass die Nachfolge im Tagesgeschäft nicht untergeht.



- » **Auf Eventualitäten vorbereitet sein:** Bereiten Sie sich und Ihre Familie auf unerwartete Ereignisse vor. Ein klarer Notfallplan (siehe Box im Anhang auf Seite 22) erleichtert im Ernstfall den Einstieg des Nachfolgers und sichert die Handlungsfähigkeit des Unternehmens.



Ist Ihr Unternehmen gut auf eine Übergabe vorbereitet?

Finden Sie in wenigen Minuten heraus, wo Sie mit der Nachfolgeplanung stehen und worauf Sie besonders achten sollten. **Nachfolge-Check starten »**





Box 3

Notfallplan

Ereignisse wie Unfall, Krankheit oder ein Todesfall können ein Unternehmen unvorbereitet treffen. Um in solchen Situationen handlungsfähig zu bleiben und zusätzliche Unsicherheiten in einer ohnehin belastenden Phase zu vermeiden, ist die frühzeitige Ausarbeitung eines umfassenden Notfallplans von zentraler Bedeutung. Ein solcher berücksichtigt alle drei betroffenen Ebenen – **Unternehmen, Unternehmer und Privatperson** – und stellt sicher, dass relevante Anspruchs- und Kontaktpersonen rechtzeitig eingebunden sind.

Ein strukturierter Notfallplan schafft Klarheit und Orientierung, insbesondere in Ausnahmesituationen. Er umfasst vor allem folgende zentrale Elemente:

- » **Vollmachten und organisatorische Strukturen:** Klare Regelungen zu Stellvertretungen, Zeichnungsberechtigungen und Entscheidungsprozessen sichern die Fortführung des Unternehmens.
- » **Verlust der Urteilsfähigkeit:** Vorsorgeauftrag für den Fall der Handlungs- oder Urteilsunfähigkeit, inklusive geeigneter rechtlicher Vertretungsregelungen (insbesondere Ausübung der Aktionärsrechte).
- » **Güter- und erbrechtliche Ordnung:** Transparente Regelung der güterrechtlichen Verhältnisse sowie der Vermögens- und Nachfolgeplanung zur Vermeidung von Konflikten.
- » **Vorsorge und Absicherung:** Abstimmung von Versicherungs- und Vorsorgelösungen zur finanziellen Absicherung von Unternehmen, Unternehmer und Familie.
- » **Kommunikation:** Festlegung interner und externer Kontaktpersonen sowie klarer Informationswege für einen koordinierten Umgang mit dem Notfall.



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

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

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

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

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

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

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

Zusätzlicher Disclaimer für Credit Suisse Wealth Management:

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

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

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