

Kompetenzzentrum  
für Familienunternehmen

# Zurück nach Hause oder hinaus in die Welt: reloaded

Nachfolgeabsichten der nächsten  
Generation in Familienunternehmen

Center for Family Business



Universität St.Gallen

EY

Building a better  
working world



# Einführung

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Eigentümer von Familienunternehmen sind bestrebt, ihre Firma über Generationen hinweg in der Familie zu halten. Aber wer eignet sich am besten dafür, die Nachfolge anzutreten, und welche Faktoren fördern die Übernahme durch die nächste Generation?

In unserer ersten Studie *Zurück nach Hause oder hinaus in die Welt? Karriereabsichten der nächsten Generation in Familienunternehmen* (2012) stellten wir die Frage, was Studierende dazu veranlasst, eine Laufbahn im Familienunternehmen anzustreben. In dieser Studie setzen wir die Analyse der Beweggründe fort, diesmal aus einem noch internationaleren Blickwinkel.

Zu den interessantesten Erkenntnissen dieser Studie zählen die folgenden:

- ▶ Nur 3,5 Prozent aller Familienmitglieder der nächsten Generation wollen das Unternehmen der Eltern direkt nach dem Studium übernehmen. 4,9 Prozent planen, dies fünf Jahre später zu tun.
- ▶ Der Anteil der potenziellen Nachfolger, die grundsätzlich bereit sind, die Nachfolge anzutreten, ist viel größer (19,8 Prozent aller Studierenden aus Unternehmerfamilien).
- ▶ Seit 2011 haben immer weniger Nachkommen die Absicht, die Nachfolge anzutreten. Wir schätzen den Rückgang auf etwa 30 Prozent. Zu den Gründen zählen wohl attraktivere Chancen am Arbeitsmarkt und die Tatsache, dass die potenziellen Nachfolger besser verstehen, wie anspruchsvoll die Leitung eines Familienunternehmens ist. Zwar mögen weniger Familienmitglieder der nächsten Generation die Absicht haben, das Ruder zu übernehmen. Doch jene, die den Sprung wagen wollen, sind motivierter und besser für die Aufgabe gerüstet.
- ▶ Töchter haben schwächere Nachfolgeabsichten als Söhne.

Ferner haben wir auf kultureller, institutioneller und individueller Ebene sowie auf Unternehmens- und Familienebene Faktoren identifiziert, die einen entscheidenden Einfluss auf die Absicht zur Übernahme haben.

Wir hoffen, dass Sie den Bericht lesenswert finden.

Mit freundlichen Grüßen



T. Zellweger

Prof. Dr. Thomas  
Zellweger  
Universität St. Gallen



P. Sieger

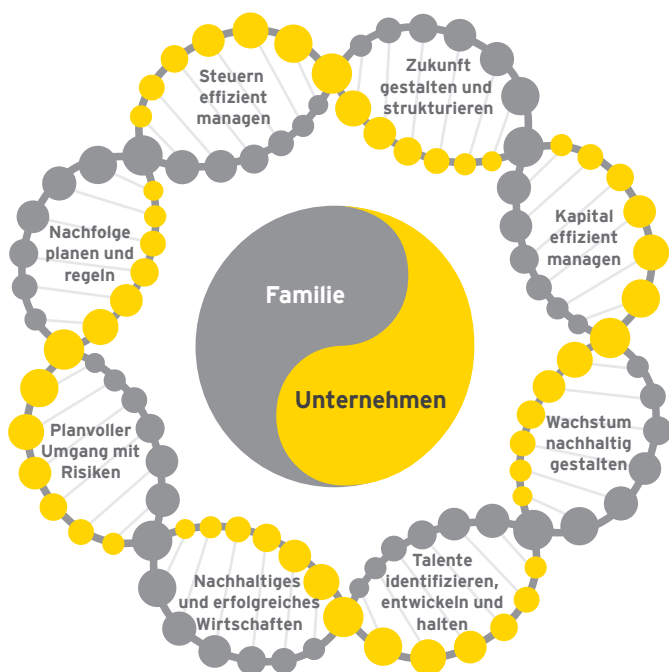
Prof. Dr. Philipp Sieger  
Universität St. Gallen



P. Englisch

Peter Englisch  
EY Kompetenzzentrum  
für Familienunternehmen

# Über das EY Kompetenz- zentrum für Familien- unternehmen



Die erfolgreiche Führung eines Familienunternehmens ist ein Balanceakt zwischen den strategischen Belangen Ihrer Familie und Ihres Unternehmens, zwischen den Kräften des Marktes und den familiären Zielsetzungen.

Als Organisation mit Schwerpunkt auf Unternehmen, in denen es auf die Wahrung der Familientradition und die Stärkung des Unternehmens von Generation zu Generation ankommt, versteht EY die Anliegen von Familienunternehmen und ist in der Lage, auf sie einzugehen.

Unser Kompetenzzentrum für Familienunternehmen, das erste seiner Art, soll Familienbetriebe und ihre Inhaber unterstützen, ganz gleich in welchem Teil der Welt sie beheimatet sind. Das Zentrum bringt Berater aus vielen Bereichen des globalen Netzwerks von EY zusammen, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch über die Herausforderungen, die Familienunternehmen zu bewältigen haben, zu fördern und familiengeführten Unternehmen in aller Welt einen nahtlosen Service zu bieten.

Das EY Kompetenzzentrum für Familienunternehmen basiert auf der Tradition unserer Zusammenarbeit mit Privatunternehmen und Familienbetrieben. Das Zentrum koordiniert Forschungsinvestitionen und gibt wertvolles Praxiswissen an unsere Mandanten weiter.

Wir wissen, dass jedes Familienunternehmen einzigartig ist, aber erfolgreiche Familienunternehmen haben dennoch vieles gemeinsam. Das Verstehen dieser Erfolgsfaktoren und die Nutzung dieses Wissens untermauern das, was wir als die „Wachstums-DNA von Familienunternehmen“ bezeichnen. Unsere maßgeschneiderten Dienstleistungen für Familienunternehmen, die auf diesem Modell der Wachstums-DNA basieren, unterstützen die Leiter von Familienunternehmen bei der Erreichung sowohl ihrer persönlichen als auch ihrer unternehmerischen Leistungsziele und dienen dazu, ihren Erfolg über Generationen hinweg zu sichern.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter [www.ey.com/familybusiness](http://www.ey.com/familybusiness).

# Inhaltsverzeichnis

<b>01</b>	<b>Studiengrundlage: das GUESSS-Projekt</b> .....	<b>5</b>
<b>02</b>	<b>Die nächste Generation</b> .....	<b>6</b>
	Wie viele möchten die Nachfolge antreten?	6
	Nachfolgeabsichten im Zeitverlauf	8
<b>03</b>	<b>Was fördert die Nachfolgeabsichten?</b> .....	<b>10</b>
	Institutionelles und kulturelles Umfeld	11
	Wohlstand einer Nation	11
	Besteuerung von Unternehmensnachfolgen	12
	Kulturelle Faktoren	12
	Geschlecht	13
	Kluft zwischen den Geschlechtern	13
	Erklärungen für die geschlechtsspezifischen Unterschiede	13
	Die Rolle des Geschlechts des Inhabers des Familienunternehmens	14
	Geschwisterfolge	14
	Unternehmensgröße und Unternehmensperformance	15
<b>04</b>	<b>Besondere Aspekte von Nachfolgeabsichten</b> .....	<b>16</b>
	Nachfolgedilemma: der Einzelne und die Gesellschaft	16
	Wie integriert man Kinder in das Familienunternehmen?	16
	Familieninterne Transaktionspreise: der erwartete Familiennachlass	17
<b>05</b>	<b>Unsere wichtigsten Ergebnisse im Überblick</b> .....	<b>18</b>
<b>06</b>	<b>Implikationen und Fazit</b> .....	<b>19</b>
<b>07</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>20</b>
<b>08</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>21</b>
<b>09</b>	<b>Über die Autoren</b> .....	<b>22</b>
<b>10</b>	<b>Blick nach vorn: Nachfolgeplanung</b> .....	<b>24</b>



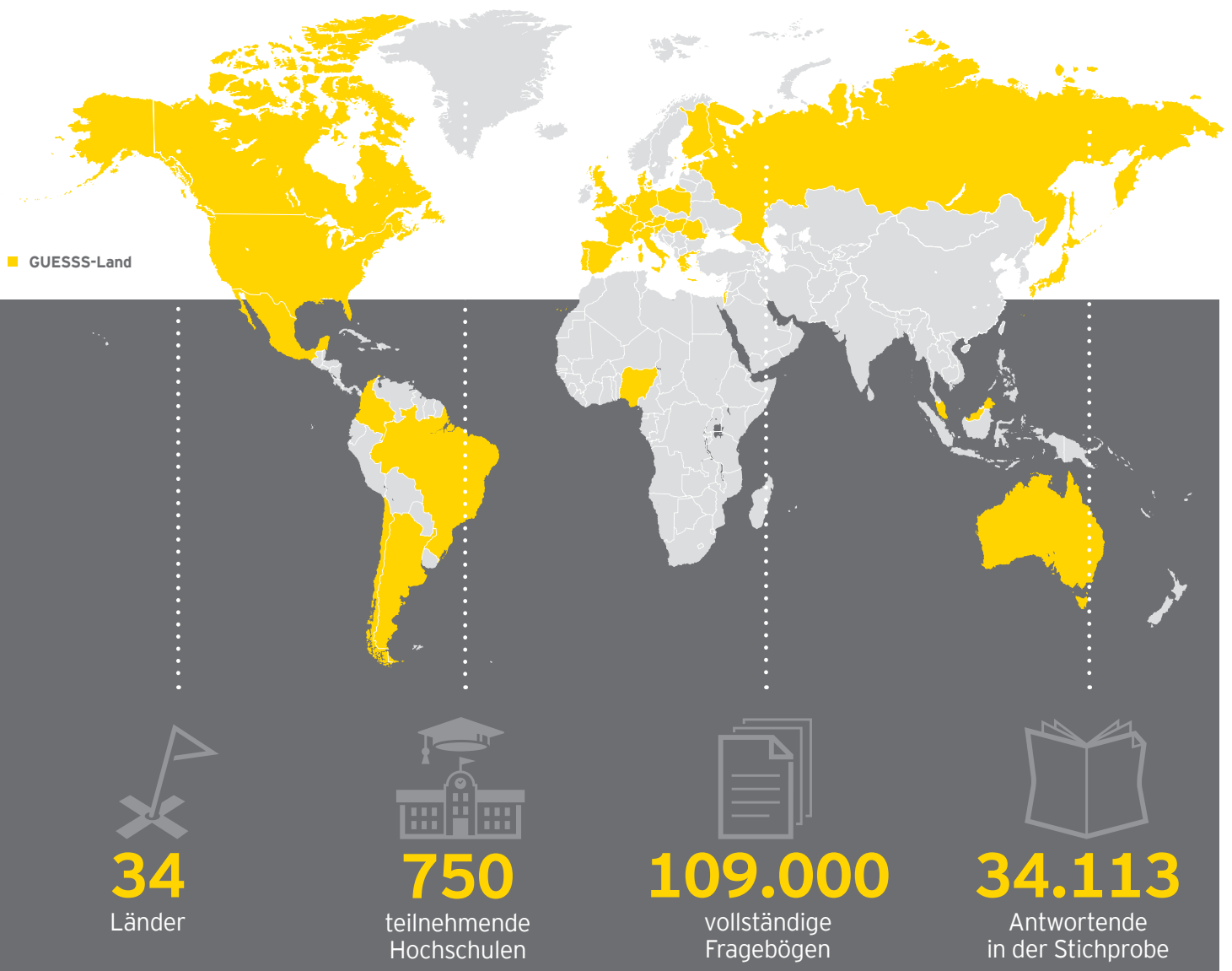
## Über das Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG)

Das CFB-HSG hat sich den Familienunternehmen verschrieben, um diese langfristig zu unterstützen. Zu diesem Zweck hat sich das Center als international tätiger Family-Business-Experte in den Bereichen Forschung und Lehre sowie Weiterbildung positioniert. Die Tätigkeit des Zentrums umfasst die Initiierung, Steuerung, Vermarktung und Durchführung von Weiterbildungs- und Transferprogrammen, Forschungsprojekten und Kursen. Siehe auch den „Global Family Business Index“: <http://familybusinessindex.com/>  
[www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch)

# 01 Studiengrundlage: das GUESSS-Projekt

Diese Studie beruht auf Daten, die im Rahmen des GUESSS-Projekts (*Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*) erhoben wurden – einer vom EY Kompetenzzentrum für Familienunternehmen unterstützten Initiative. GUESSS untersucht die unternehmerischen Absichten und Aktivitäten von Studierenden in aller Welt, ebenso wie die Nachfolgeabsichten in Familienunternehmen.

Von Oktober 2013 bis April 2014 sammelte GUESSS Daten in 34 Ländern. Es nahmen mehr als 750 Hochschulen teil, und es wurden mehr als 109.000 vollständige Fragebögen gesammelt. Unsere Studie beruht auf den Antworten von 34.113 Studierenden (31,3 Prozent), die aus einem Familienunternehmen stammen (ein oder beide Elternteile sind selbstständig). Weitere Informationen zu den Merkmalen der Stichprobe finden sich im Anhang.



# 02 Die nächste Generation

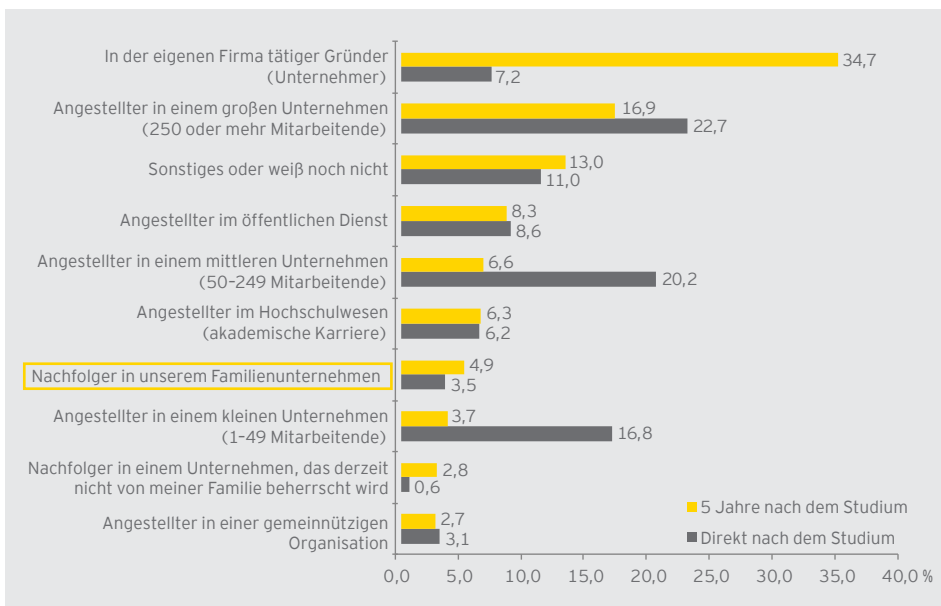


Abbildung 1: Karriereabsichten von Studierenden aus Unternehmerfamilien

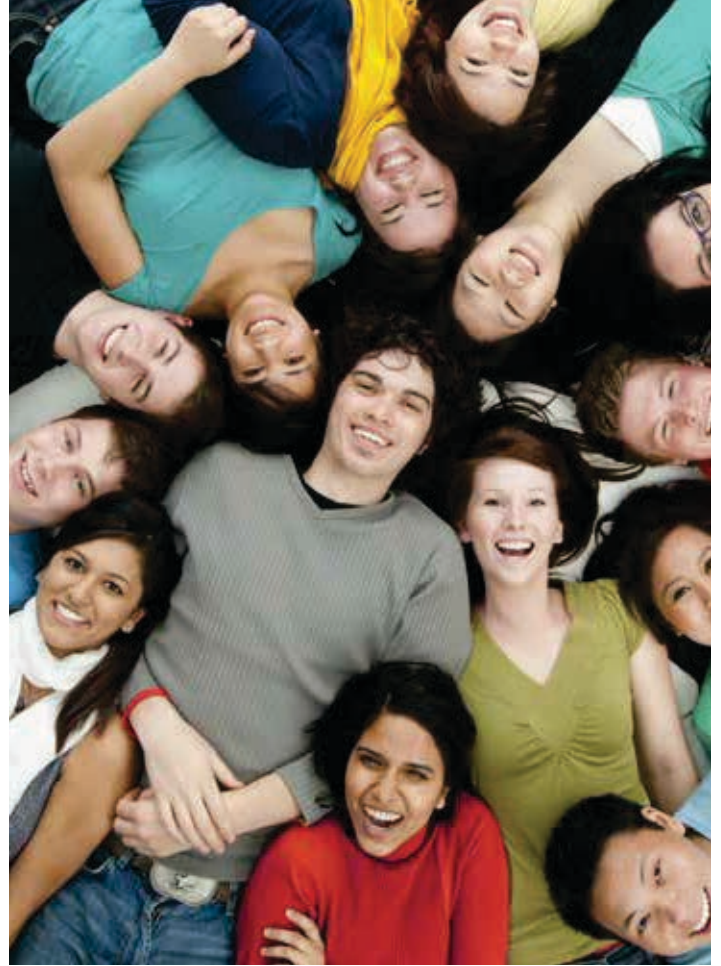
Nur 3,5 Prozent der Studierenden, deren Eltern ein Familienunternehmen führen, möchten direkt nach dem Studium den Stab übernehmen. Eine Nachfolge erscheint fünf Jahre nach dem Abschluss etwas attraktiver: 4,9 Prozent möchten dann übernehmen.

## Wie viele möchten die Nachfolge antreten?

Die von uns befragten Studierenden hatten vielfältige Berufswünsche - von der Tätigkeit in einer Non-Profit-Organisation bis hin zur Gründung eines eigenen Unternehmens. Relativ wenige jedoch planen einen Eintritt ins Familienunternehmen.

Nur 3,5 Prozent der Studierenden, deren Eltern ein Familienunternehmen führen, möchten direkt nach dem Studium den Stab übernehmen. Eine Nachfolge erscheint fünf Jahre nach dem Abschluss etwas attraktiver - 4,9 Prozent möchten dann übernehmen.

Unmittelbar nach dem Abschluss sehen sich die meisten Studierenden sehr viel eher in einem kleinen, mittleren oder großen Unternehmen: Fast 60 Prozent wollen dort arbeiten. Die Tätigkeit für Dritte wird jedoch fünf Jahre nach dem Studium unwahrscheinlicher. Mehr als ein Drittel der Teilnehmenden würden gerne ihr eigenes Unternehmen gründen. Das zeigt, dass keineswegs fehlender Unternehmergeist oder mangelnde Motivation die nächste Generation von der Übernahme des Familienunternehmens abhalten.



Auch in den einzelnen Ländern schwankt die Stärke der Nachfolgeabsichten. Umfrageteilnehmer in Mexiko, Belgien und Slowenien zeigen bezogen auf fünf Jahre nach dem Studium die höchste Bereitschaft, ins Familienunternehmen einzusteigen, wohingegen in den USA, Israel und Dänemark die Wahrscheinlichkeit am geringsten ist, dass die Kinder in die Fußstapfen der Eltern treten wollen. In den meisten Ländern ist eine Nachfolgerkarriere fünf Jahre nach dem Abschluss attraktiver, was darauf hindeutet, dass viele Mitglieder der nächsten Generation berufliche Erfahrungen in anderen Unternehmen sammeln wollen, bevor sie ins Familienunternehmen eintreten.

Land	5 Jahre nach dem Studium	Direkt nach dem Studium	Land	5 Jahre nach dem Studium	Direkt nach dem Studium
Mexiko	11,5	9,5	Spanien	4,5	4,7
Belgien	8,9	4,9	Portugal	4,4	0,0
Slowenien	8,5	8,5	Deutschland	4,2	0,8
Japan	8,1	1,5	Estland	4,2	2,6
Liechtenstein	8,0	8,0	Niederlande	4,1	1,7
Ungarn	7,6	4,7	Luxemburg	4,0	4,0
Australien	7,4	4,8	England	3,9	1,3
Kanada	6,5	3,9	Kolumbien	3,9	4,2
Russland	6,4	7,6	Schweiz	3,9	0,9
Italien	6,2	5,4	Singapur	3,8	1,1
Frankreich	5,8	0,8	Argentinien	3,7	4,6
Malaysia	5,6	4,7	Finnland	3,5	2,0
Brasilien	5,1	4,1	Österreich	3,4	0,9
Rumänien	5,0	0,0	Schottland	3,1	1,0
Griechenland	5,0	6,7	Dänemark	2,5	1,2
<b>Durchschnitt</b>	<b>4,9</b>	<b>3,5</b>	Israel	2,4	1,2
Polen	4,5	6,3	USA	1,2	4,8

#### Prozentsatz potenzieller Nachfolger in den einzelnen Ländern



Auch wenn relativ wenig Studierende eine Übernahme des Familienunternehmens ausdrücklich planen, ist die Anzahl der potenziellen Nachfolger größer als angegeben. Auf die Frage, wie stark sie sechs Aussagen zu ihrer allgemeinen Bereitschaft, die Nachfolge im Familienunternehmen anzutreten, zustimmen, stimmten 20 Prozent eher zu. Das bedeutet, dass sie mit hinreichender Wahrscheinlichkeit tatsächlich eines Tages die Nachfolge antreten (Abbildung 2).

### **Nachfolgeabsichten im Zeitverlauf**

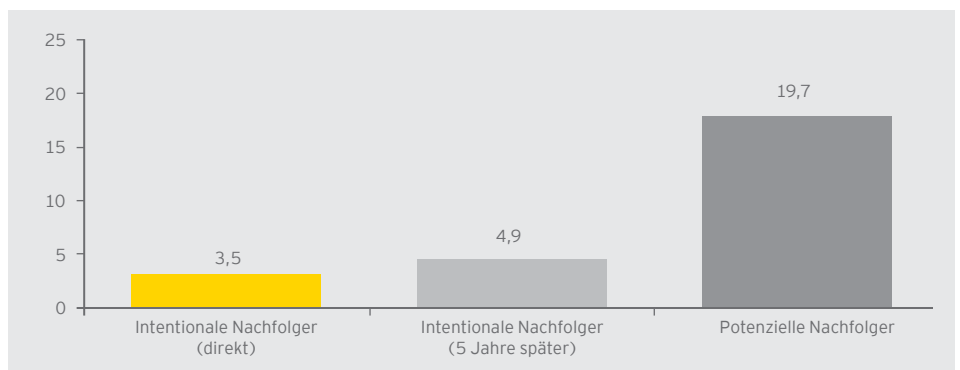
Dennoch ist die Anzahl potenzieller Nachfolger seit unserer letzten Untersuchung geschrumpft. 2011 waren es 22,7 Prozent; 2013-14 waren es nur noch 19,7 Prozent, was einem Rückgang von gut 13 Prozent entspricht.

Der Rückgang ist noch dramatischer, wenn man sich auf die 29 Universitäten beschränkt, die an beiden Datenerhebungen teilgenommen haben. Der durchschnittliche Anteil der Unternehmerkinder mit Nachfolgeabsichten (intentionale Nachfolger) an den 29 Universitäten (fünf Jahre nach dem Abschluss) betrug 2011 6,78 Prozent und bei der jetzigen Untersuchung 4,82 Prozent, was einen Rückgang um fast 29 Prozent bedeutet (Abbildung 3).

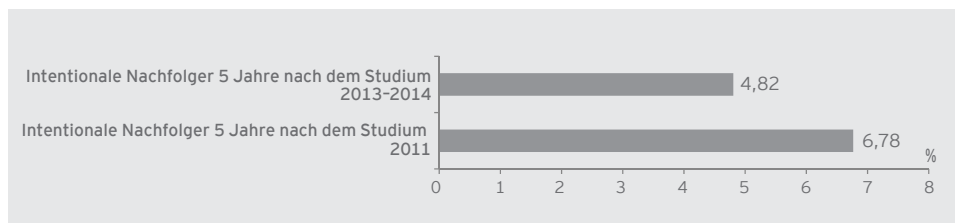
Diese nachlassenden Nachfolgeabsichten können eine Folge besserer Arbeitsmärkte in vielen Ländern sein. Sind zahlreiche Karriereoptionen vorhanden, bieten sich Familienmitgliedern der nächsten Generation leichter attraktive Karrierealternativen, wodurch das Familienunternehmen an Anziehungskraft verliert.

Veränderungen im Bildungsbereich sind ein weiterer Faktor. In den letzten Jahren haben Universitäten und private Institutionen mehr Möglichkeiten in Bezug auf Unternehmertum und Familienunternehmen angeboten. Studierende können jetzt vertiefte, realistische Einblicke darin gewinnen, was eine Nachfolge bedeutet und mit sich bringt. Natürlich ist nicht auszuschließen, dass sich einige Studierende aufgrund ihrer Erkenntnisse aus derartigen Kursen ausdrücklich gegen eine Karriere im Familienunternehmen entscheiden. Sie finden möglicherweise andere Optionen attraktiver oder glauben, sie können ihre Fähigkeiten bei einer anderen Tätigkeit besser nutzen.

Diejenigen Studierenden jedoch, die nun mehr über die mit einer Nachfolge verbundenen Konsequenzen wissen und sich dann für eine Übernahme entscheiden, sind wahrscheinlich motivierter und zudem kompetenter und besser ausgebildet. Mit anderen Worten: Auch wenn die Anzahl potenzieller Nachfolger rückläufig zu sein scheint, hat sich die Qualität derer, die sich dafür entscheiden, wahrscheinlich verbessert. **Dieses Phänomen der „Qualität vor Quantität“ ist für Familienunternehmen ein positives Faktum.**



**Abbildung 2: Intentionale Nachfolger und potenzielle Nachfolger, in Prozent der Familienmitglieder der nächsten Generation**



**Abbildung 3: Intentionale Nachfolger fünf Jahre nach dem Studium an 29 Universitäten**

Sind zahlreiche Karriereoptionen vorhanden, bieten sich Familienmitgliedern der nächsten Generation leichter attraktive Karrierealternativen, wodurch das Familienunternehmen an Anziehungskraft verliert.

# 03 Was fördert die Nachfolgeabsichten?



Die Absicht der nächsten Generation, das Familienunternehmen zu übernehmen, kann von zahlreichen äußeren Faktoren beeinflusst werden. Der Wohlstand einer Nation, die Besteuerung von Unternehmensnachfolgen und eine Vielzahl kultureller Faktoren können Menschen zum Einstieg ins Familienunternehmen bewegen - oder sie davon abschrecken. Innerhalb der Familie selbst können sich Geschlecht und Geschwisterfolge ebenso wie Größe und Erfolg - oder Nichterfolg - des Familienunternehmens auswirken.

## Institutionelles und kulturelles Umfeld

### Wohlstand einer Nation

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) eines Landes pro Kopf hat einen interessanten u-förmigen Effekt auf die Stärke der Nachfolgeabsicht (gemessen auf einer Skala von 1-7, wobei 7 für sehr starke Nachfolgeabsichten steht). In ärmeren Ländern beruhen die Nachfolgeabsichten stark auf der schlichten Notwendigkeit - attraktive Alternativen auf dem Arbeitsmarkt sind selten. Mit wachsendem Wohlstand nehmen die Nachfolgeabsichten ab, da es mehr und verlockendere Alternativen gibt. In sehr reichen Ländern schließlich sind finanzielle Aspekte weniger wichtig. Motivationsgründe für Nachfolger in Familienunternehmen sind stattdessen Status, Reputation und Selbstverwirklichung - all das kann durch die Übernahme des Familienunternehmens befriedigt werden.<sup>1</sup>

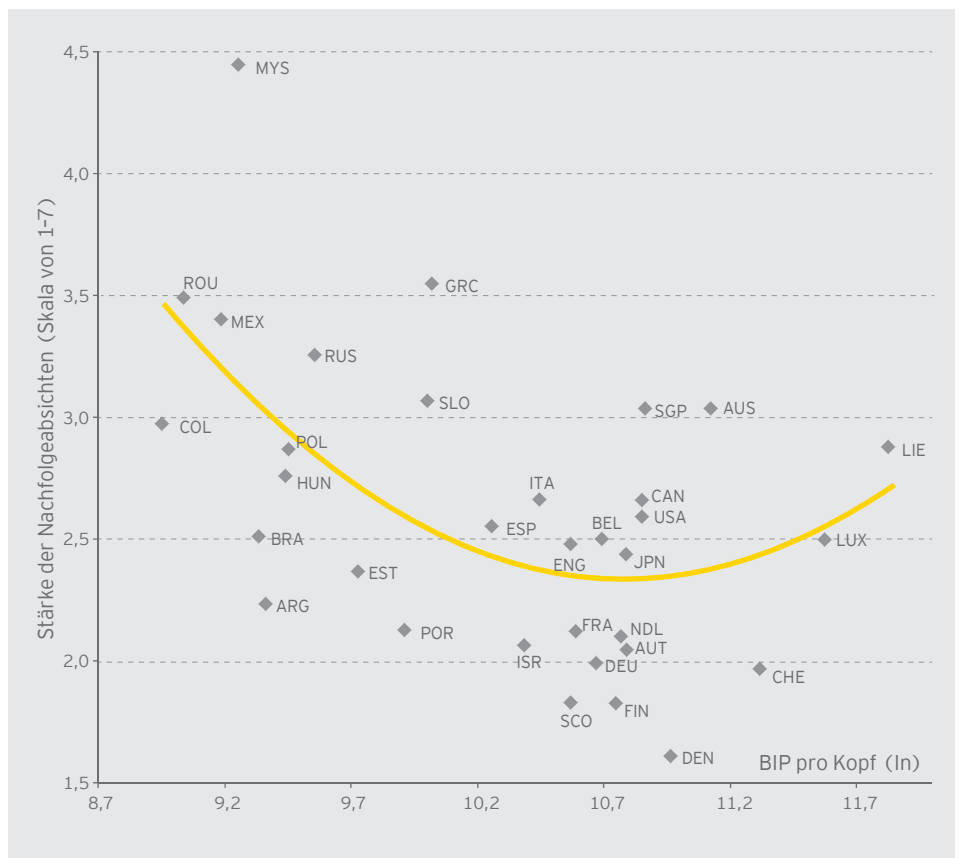


Abbildung 4: Die u-förmige Beziehung zwischen BIP pro Kopf (ln) und der Stärke der Nachfolgeabsichten

In Kulturen, in denen Menschen viel Stolz, Loyalität und Gruppenzusammenhalt in ihren Unternehmen oder Familien zeigen, sind die Nachfolgeabsichten höher.

<sup>1</sup> Nigeria wurde aufgrund mangelnder verwendbarer Fälle ausgeschlossen

### Besteuerung von Unternehmensnachfolgen

Steuern und insbesondere Erbschaft- oder Schenkungsteuern können die Attraktivität einer Übernahme des Familienunternehmens beeinflussen. Um die entsprechenden Auswirkungen zu erforschen, untersuchten wir die durchschnittliche Steuerlast in europäischen Ländern, zu der es kommt, wenn ein typischer Inhaber eines Familienunternehmens das Unternehmen an ein Kind übergibt.<sup>2</sup> Wir stellten fest, dass eine hohe Steuerlast eine Nachfolge weniger attraktiv erscheinen lässt.

### Kulturelle Faktoren

Auch die Kultur hat einen Einfluss - vom Loyalitätsgrad bis hin zum Respekt vor Autorität. Um die Bedeutung kultureller Faktoren zu beurteilen, fragten wir Studierende, wie sie unterschiedliche kulturelle Aspekte ihrer Gesellschaft wahrnehmen.

In Kulturen, in denen Menschen viel Stolz, Loyalität und Gruppenzusammenhalt in ihren Unternehmen oder Familien zeigen, sind die Nachfolgeabsichten höher. Die Übernahme des Familienunternehmens ermöglicht Nachfolgern, Loyalität zu beweisen und Stolz zu zeigen.

Verlassen sich Menschen auf soziale Normen, um Risiken und Unsicherheit zu reduzieren, sind die Nachfolgeabsichten höher. Der Eintritt ins Familienunternehmen wird als sichere Wahl betrachtet, da renommierte Familienunternehmen Arbeitsplatzsicherheit und finanzielle Stabilität bieten.

Und je mehr eine Gesellschaft Autorität, Machtunterschiede und Statusprivilegien akzeptiert und befürwortet, desto höher sind die Nachfolgeabsichten bei den Familienmitgliedern der nächsten Generation. So verspüren etwa Menschen, die sich um Übereinstimmung mit mächtigen Autoritäten wie ihren Eltern bemühen, wahrscheinlich einen starken Wunsch, die familieninterne Nachfolge anzutreten. Sie können auch selbst nach Autorität, Macht und Status streben. Als Nachfolger können sie Macht ausüben und ihren Status als Leiter eines Familienunternehmens genießen.

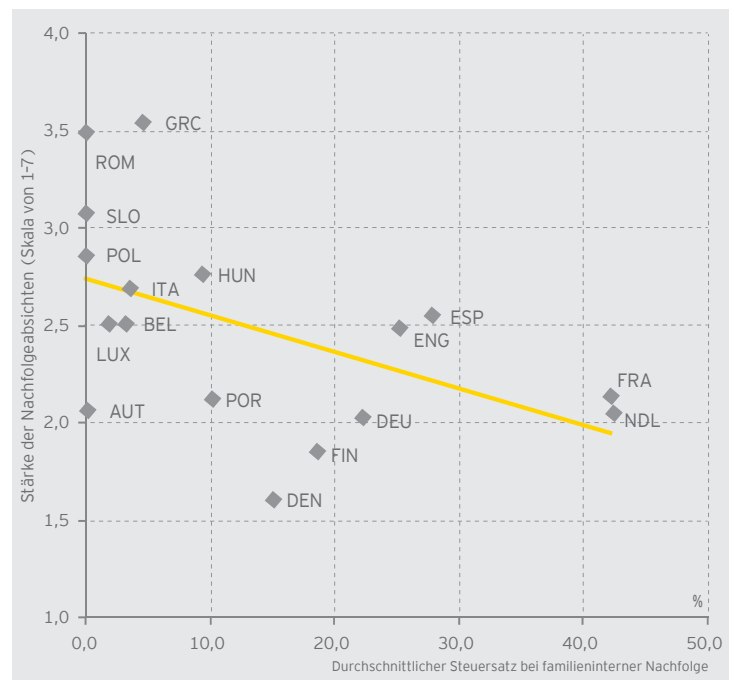


Abbildung 5: Durchschnittliche Steuersätze und Stärke der Nachfolgeabsichten

<sup>2</sup> Worldwide Family Business Tax Guide 2014, EY



## Geschlecht

Auch wenn unsere jüngste globale Umfrage zu den weltweit größten Familienunternehmen<sup>3</sup> offenbart, dass Familienunternehmen Frauen in künftigen Führungspositionen sehr offen gegenüberstehen (70 Prozent geben an, dass sie eine Frau als ihren nächsten CEO in Betracht ziehen), zeigt unsere Umfrage hier, dass Studentinnen aus Unternehmerfamilien im Vergleich zu ihren männlichen Kommilitonen mit geringerer Wahrscheinlichkeit die Nachfolge antreten möchten.

Warum möchte die Tochter weniger wahrscheinlich den Stab übernehmen? Das ist eindeutig Gegenstand einer überaus interessanten Diskussion, die noch weiter vertieft werden sollte. Hier unsere Beobachtungen.

### Kluft zwischen den Geschlechtern

Der Prozentsatz der Familienmitglieder der nächsten Generation, die fünf Jahre nach dem Studienabschluss die Nachfolge antreten möchten, unterscheidet sich beträchtlich. Bei den Männern möchten 5,73 Prozent das Familienunternehmen übernehmen, bei den Frauen 4,34 Prozent - ein Unterschied von fast 25 Prozent. Dieser geschlechtsspezifische Unterschied besteht unabhängig davon, welche Fächer studiert wurden - von Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Jura über Naturwissenschaften und Medizin bis hin zu Sozialwissenschaften.

### Geschlechterspezifische Unterschiede in den einzelnen Ländern

Die Lücke zwischen den Geschlechtern ist jedoch in den einzelnen Ländern unterschiedlich ausgeprägt. Um einen Länder-

vergleich zu ziehen, betrachteten wir BWL-, VWL- und Jurastudenten aus Ländern mit mindestens zehn Umfrageteilnehmern pro Geschlecht.

Die globalen geschlechtsspezifischen Unterschiede betragen 26,7 Prozent. Das bedeutet, dass der Anteil der intentionalen Nachfolger unter Studentinnen um 26,7 Prozent geringer ist als unter Studenten (6,03 Prozent im Vergleich zu 8,23 Prozent). Aufgespalten nach Ländern bestehen in Frankreich die größten geschlechtsspezifischen Unterschiede (84,2 Prozent), gefolgt von Kolumbien (70,2 Prozent) und Kanada (67,9 Prozent). Interessanterweise gibt es in manchen Ländern wie Malaysia, Liechtenstein, Finnland und Deutschland unter den Frauen einen höheren Anteil nachfolgebereiter Studierender.

### Erklärungen für die geschlechtsspezifischen Unterschiede

Die Geschlechterkluft kann durch eine Vielzahl von Faktoren bedingt sein. Traditionell festgelegte Geschlechterrollen, eine Präferenz für den erstgeborenen Sohn und Karrierevorstellungen können eine Rolle spielen.

**Liegt es an kulturellen Normen?** Um die Auswirkung traditioneller Geschlechter-

rollen zu ermitteln, verglichen wir die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den einzelnen Ländern mit dem Maskulinitätsgrad der Gesellschaft, der die Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern erfasst (Hofstede 2001). Je höher der Maskulinitätsgrad, desto größer die geschlechtsspezifischen Unterschiede. Es besteht jedoch nur eine mäßig starke Beziehung, sodass die Maskulinität einer Gesellschaft eine mögliche, aber nicht sehr starke Erklärung der geschlechtsspezifischen Unterschiede liefert.

**Liegt es am Erstgeburtsrecht?** Die Übergabe des Unternehmens an den erstgeborenen Sohn aufgrund des „Erstgeburtsrechts“ - des Rechts des erstgeborenen männlichen Kindes, den größten Anteil des Familienvermögens einschließlich des Familienunternehmens zu erben - mag noch immer die am häufigsten gewählte Nachfolgevariante sein.

Um die Auswirkungen des Erstgeburtsrechts zu ermitteln, untersuchten wir Umfrageteilnehmer ohne Geschwister. In dieser Gruppe betrug der Anteil nachfolgebereiter Studierender fünf Jahre nach dem Studium bei den Männern 4,63 Prozent und bei den Frauen 4,07 Prozent - ein Unterschied von 12,1 Prozent. Auch wenn diese Differenz

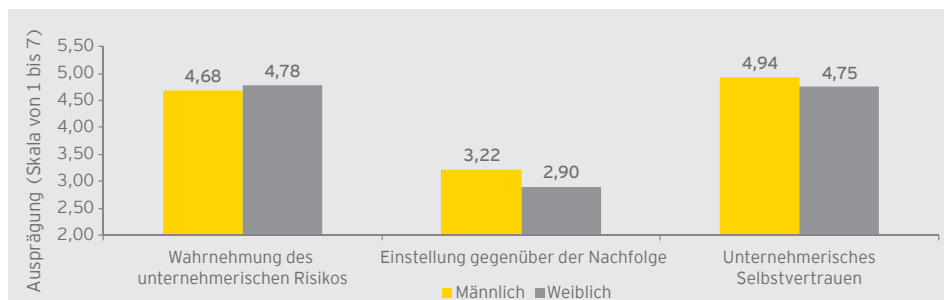


Abbildung 6: Ausprägung von Karrierevorstellungen nach Geschlecht

<sup>3</sup> *Staying power: how do family businesses create lasting success?* Eine globale Umfrage unter den größten Familienunternehmen der Welt, EY/Cox Family Enterprise Center der Kennesaw State University, 2015

kleiner ist als unser anfänglicher Geschlechterunterschied von mehr als 26 Prozent, besteht sie trotz fehlenden Erstgeburtsrechts fort.

**Liegt es daran, dass Männer und Frauen unterschiedliche Karrierevorstellungen haben?** Allgemein haben Männer mehr Vertrauen in ihre unternehmerischen Kenntnisse und Fähigkeiten. Wahrscheinlich als Konsequenz dessen wird eine Nachfolge allgemein von Männern erheblich positiver beurteilt. Frauen empfinden den Werdegang als Unternehmer riskanter als Männer. Die Geschlechterkluft kann daher teilweise durch unterschiedliche Karrierevorstellungen erklärt werden.

### Die Rolle des Geschlechts des Inhabers des Familienunternehmens

Spielt es eine Rolle, wem das Unternehmen gehört? Wir verglichen drei unterschiedliche Gruppen: Studierende, deren Mutter ein Familienunternehmen führt, solche, deren Vater eines hat, und solche, bei denen beide Elternteile eines führen.

Studentinnen weisen immer geringere Nachfolgeabsichten auf als ihre männlichen Kommilitonen - unabhängig davon, wer das Familienunternehmen führt. Die Nachfolgeabsichten bei Söhnen und Töchtern sind am geringsten, wenn das Familienunternehmen der Mutter gehört. Die größten Nachfolgeabsichten zeigen sich bei Männern, bei denen das Familienunternehmen beiden Elternteilen gehört. Die geringsten Nachfolgeabsichten hingegen weisen Töchter beim Familienunternehmen der Mutter auf.

Interessanterweise können wir keinen „Gender-fit-Effekt“ feststellen, der bedeuten würde, dass die Nachfolgeabsichten dann am größten sind, wenn Elternteil und Kind dem gleichen Geschlecht angehören.

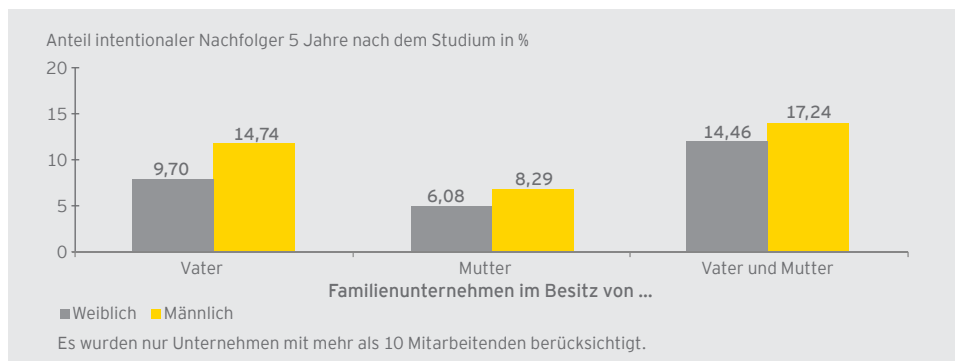


Abbildung 7: Geschlecht von Eltern und Kindern und Anteil intentionaler Nachfolger fünf Jahre nach dem Studium

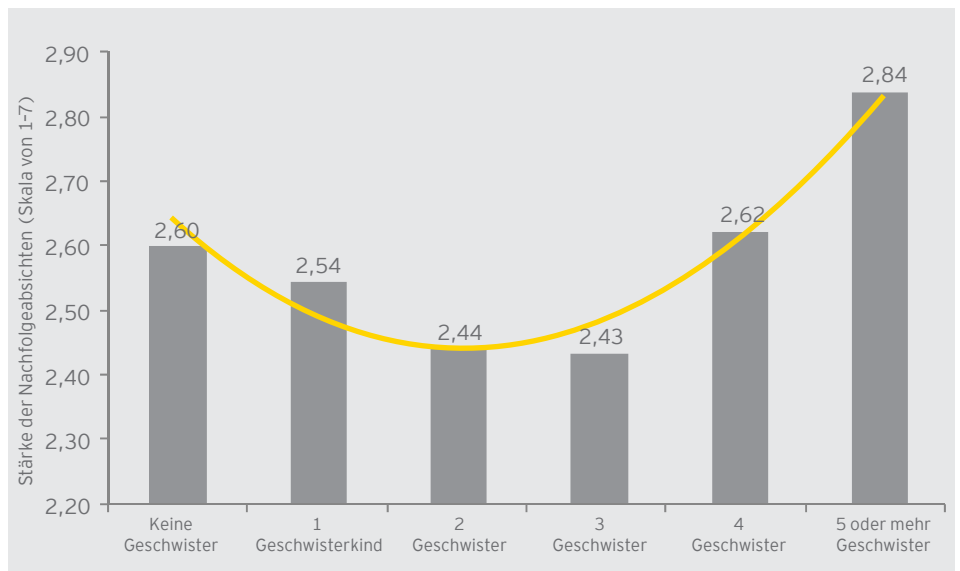


Abbildung 8: Anzahl der Geschwister im Vergleich zur Stärke der Nachfolgeabsichten

### Geschwisterfolge

Wenn Sie sich fragen, ob im Familienunternehmen Platz für Sie ist, sind Geschwister ein wichtiger Faktor. Für die nächste Generation zählt es, wie viele Geschwister es gibt - und wie viele älter sind. Interessanterweise sind die Nachfolgeabsichten bei drei Geschwistern am geringsten und steigen,

wenn noch mehr Geschwister hinzukommen. Dieses Muster wird bestätigt, wenn wir die Anzahl älterer Geschwister betrachten, um explizit die Geschwisterfolge auszuweisen.

Ein Einzelkind - der „Kronprinz“ oder die „Kronprinzessin“ - ist der intentionale Nachfolger im Unternehmen der Eltern. Dieser

Nachfolgetyp wurde als „Relay Succession“ bezeichnet (Minichilli et al. 2014).

Erscheinen mehr Geschwister auf der Bildfläche, finden sich Umfrageteilnehmer in der „Familiennische“, wenn verfügbare Plätze im Unternehmen bereits von älteren Geschwistern besetzt sind oder besetzt werden.

Die größten Geschwistergruppen bilden den „Familiencub“, bei dem Hauptzweck des Unternehmens die Beschaffung von Arbeitsplätzen für Familienmitglieder sein kann. Das könnte insbesondere für ärmere Länder gelten, in denen die durchschnittliche Kinderanzahl höher ist, der familiäre Zusammenhalt möglicherweise größer und die oben erörterte „Nachfolge als Notwendigkeit“ eventuell vorherrschender.

## Unternehmensgröße und Unternehmensperformance

Die nächste Generation möchte größere, erfolgreichere Unternehmen übernehmen. Fünf Jahre nach Studienabschluss liegt der Anteil nachfolgebereiter Studierender bei 5,2 Prozent in Unternehmen mit mehr als zwei und bis zu fünf Vollzeitäquivalenten (VZÄ), aber erreicht 16,3 Prozent bei Familienunternehmen mit mehr als 100 VZÄ.

Die Studierenden wurden auch gebeten, die Performance ihres Familienunternehmens in den letzten drei Jahren im Vergleich zu Wettbewerbern zu bewerten. Als Messgrößen dienten Umsatzwachstum, Marktanteilswachstum, Gewinnwachstum, Arbeitsplatzschaffung und Innovation. Der größte Anteil nachfolgebereiter Studierender fand sich bei leistungsstarken Unternehmen, dieser Anteil stieg mit der Unternehmensgröße.

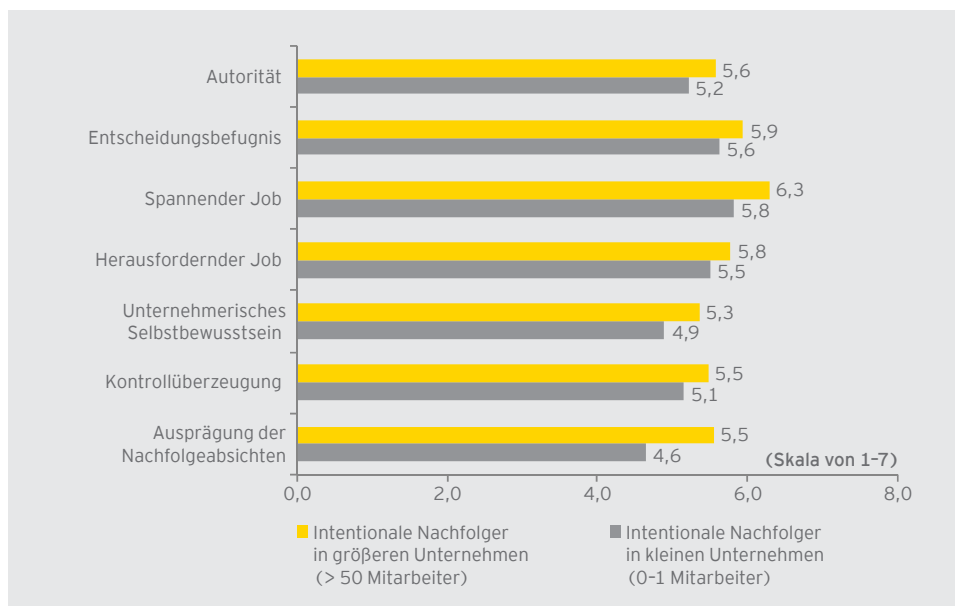


Abbildung 9: Nachfolgermerkmale in Abhängigkeit von der Größe des Familienunternehmens

## Nachfolgermerkmale in kleinen und großen Unternehmen

Auch wenn größere Unternehmen für die nächste Generation attraktiver sind, müssen nachfolgebereite Studierende sich selbst fragen, ob sie über die erforderlichen Fähigkeiten und Motivationen verfügen, um das Unternehmen zu führen - ob es sich nun um einen „Tante-Emma-Laden“ oder ein großes, komplexes Unternehmen handelt.

Beide Unternehmensarten scheinen „traditionelle“ unternehmerische Beweggründe zu befriedigen. Hinsichtlich des Geschlechts oder der Bedeutung, die Berufswahlmotiven wie Selbstständigkeit, „sein eigener Chef sein“ und der Verwirklichung von Träumen beigemessen wird, konnten wir zwischen nachfolgebereiten Studierenden in sehr kleinen Unternehmen (maximal ein VZÄ)

und größeren Betrieben (> 50 VZÄ) keine Unterschiede feststellen.

Nachfolgebereite Studierende in größeren Unternehmen haben jedoch eine stärkere Kontrollwahrnehmung und mehr unternehmerisches Selbstvertrauen und erachten die Tatsache, einen herausfordernden, spannenden Job zu haben, als wichtiger. Zudem zählen die damit verbundene Entscheidungsbefugnis sowie die Autorität im Allgemeinen stärker für sie. Diese Kombination deutet darauf hin, dass nachfolgebereite Studierende in größeren Unternehmen über die erforderlichen Kenntnisse und die notwendige Leistungsbereitschaft verfügen, um ein solches Unternehmen erfolgreich zu führen.

# 04 Besondere Aspekte von Nachfolgeabsichten

## Nachfolgedilemma: der Einzelne und die Gesellschaft

Was passiert, wenn gesellschaftliche, kulturelle oder familiäre Faktoren zu Normen, Druck und Zwängen führen, die den eigenen Wünschen und Vorlieben des potenziellen Nachfolgers entgegenstehen? Wir untersuchten drei entsprechende Nachfolgedilemmata.

### **Dilemma 1: Der Wunsch, das eigene Leben zu kontrollieren, und gesellschaftlicher Druck**

Der Wunsch, ein selbstbestimmtes Leben zu führen, kann in Gesellschaften, in denen Hierarchie, Autorität und die Macht anderer sehr wichtig sind, untergraben werden. In derartigen Kulturen können Eltern größere Macht und Autorität über ihre Kinder ausüben.

Unsere Daten belegen, dass ein starker gesellschaftlicher Druck, sich Autoritäten wie den Eltern zu fügen, sogar zu größeren Nachfolgeabsichten führt, wenn ein potenzieller Nachfolger sich Kontrolle und Selbstbestimmung wünscht. Dies könnte daran liegen, dass die Übernahme den Familienmitgliedern der nächsten Generation ermöglicht, selbst Macht und Autorität auszuüben. In diesem Fall verstärken institutionelle und individuelle Faktoren sich gegenseitig und drängen den Einzelnen zur Nachfolge.

### **Dilemma 2: Unternehmerisches Risiko und Vermeidung von Unsicherheit**

Wie werden Nachfolgeabsichten beeinflusst, wenn ein potenzieller Nachfolger das Unternehmertum als sehr riskant empfindet und in einer Gesellschaft lebt, in der die Vermeidung von Risiken und Unsicherheit sehr wichtig ist? Das spielt eine Rolle, weil die Übernahme des Familienunternehmens bedeutet, eine bestimmte unternehmerische Laufbahn einzuschlagen.

Es zeigt sich, dass die Nachfolgeabsichten umso größer sind, je mehr eine Gesellschaft Unsicherheit und Risiken vermeiden möchte. Dieser Effekt tritt noch deutlicher zutage, wenn potenzielle Nachfolger glauben, die Gründung eines eigenen Unternehmens sei riskant. Dann scheint es eine besonders sichere Sache zu sein, in das Familienunternehmen einzutreten – zumindest im Vergleich zur Gründung eines Start-ups. Institutionelle und individuelle Faktoren scheinen daher nicht in Konkurrenz zueinander zu treten.

### **Dilemma 3: Das Motiv der Unabhängigkeit versus Kollektivismus**

Was passiert, wenn Einzelpersonen einen starken Wunsch nach Unabhängigkeit und Autonomie verspüren, aber in einer Gesellschaft leben, in der Gruppenloyalität und -zusammenhalt, wie etwa in Familien, einen hohen Stellenwert haben? Was passiert, wenn potenzielle Nachfolger „in die Welt hinaus“ möchten, die Gesellschaft aber erwartet, dass sie „zurück nach Hause kommen“ und eine starke Bindung zu ihrer Familie beibehalten?

Es zeigt sich, dass dieses Szenario ebenfalls die Nachfolgeabsichten verstärkt. Anscheinend halten Nachfolger am Kollektivismus fest, indem sie in das Familienunternehmen eintreten, sind aber zugleich in der Lage, ihren Wunsch nach Unabhängigkeit zu befriedigen, indem sie künftige (Familien-)Unternehmer werden.

## Wie integriert man Kinder in das Familienunternehmen?

Wie sollten Unternehmerfamilien ihre Kinder in den Betrieb einführen, sodass diese eines Tages möglicherweise die Nachfolge antreten möchten?

### **Sollten Kinder vor der Übernahme im Familienunternehmen arbeiten?**

Die Nachfolgeabsichten sind bei Studierenden mit Berufserfahrung im Familienunternehmen stärker ausgeprägt als bei solchen ohne. Das Sammeln praktischer Erfahrungen im Familienunternehmen wirkt sich also positiv auf die Nachfolgeabsichten aus.

### **In welchem Alter sollten Kinder zum ersten Mal im Familienunternehmen arbeiten?**

Interessanterweise konnten wir keine Beziehung zwischen dem Alter bei der ersten Berufserfahrung im Familienunternehmen und der Stärke der Nachfolgeabsichten feststellen. Ob die Integration der Kinder früher oder später erfolgt, scheint keine entscheidende Rolle zu spielen.

### **Wie viel sollten potenzielle Nachfolger im Familienunternehmen arbeiten?**

Wir fragten Studierende, die bereits im Familienunternehmen gearbeitet haben (es aber noch nicht übernommen haben): „Wie viele Monate haben Sie insgesamt schon hier gearbeitet?“



Mehr Berufserfahrung führt zunächst zu einer größeren Nachfolgebereitschaft. Es gibt jedoch einen Wendepunkt bei etwa 65-70 Monaten, zu dem die Nachfolgebereitschaft am größten ist. Mit weiterer Berufserfahrung nimmt die Nachfolgebereitschaft wieder ab. Das könnte daran liegen, dass wenn potenzielle Nachfolger zu viel im Familienunternehmen arbeiten ohne es tatsächlich zu übernehmen, das Gefühl entsteht, dass Eltern ihnen nicht zutrauen, ein fähiger Nachfolger zu sein; in der Tat hat sich gezeigt, dass eine umfassende Sichtung und Bewertung potenzielle Nachfolger abschreckt (Dehlen et al. 2014).

### Familieninterne Transaktionspreise

Ein möglicher Punkt, an dem die familieninterne Nachfolge scheitern kann, ist der Preis, den Mitglieder der nächsten Generation für das Familienunternehmen zahlen müssen. Neuere Studien wie etwa unsere erste Untersuchung „Zurück nach Hause oder hinaus in die Welt?“ deuten darauf hin, dass innerfamiliäre Transaktionspreise tatsächlich existieren und die nächste Generation nicht einfach das Unternehmen erbt und es damit kostenlos bekommt. Familieninterne Nachfolger erhalten jedoch wahrscheinlich gegenüber einem externen Käufer einen Nachlass.

Um diesen Aspekt unter Verwendung der umfassenderen internationalen Daten aus dieser Studie weiter zu beleuchten, fragten wir Nachfolger noch einmal: „Angenommen, ein familienexterner Käufer müsste einen Betrag von 100 für das gesamte Eigenkapital des Familienunternehmens bezahlen: Wie hoch wäre dann der Betrag, den Sie selbst zahlen müssten?“ Die Antworten wurden von 100 abgezogen, um den „erwarteten Familiennachlass“ zu ermitteln.

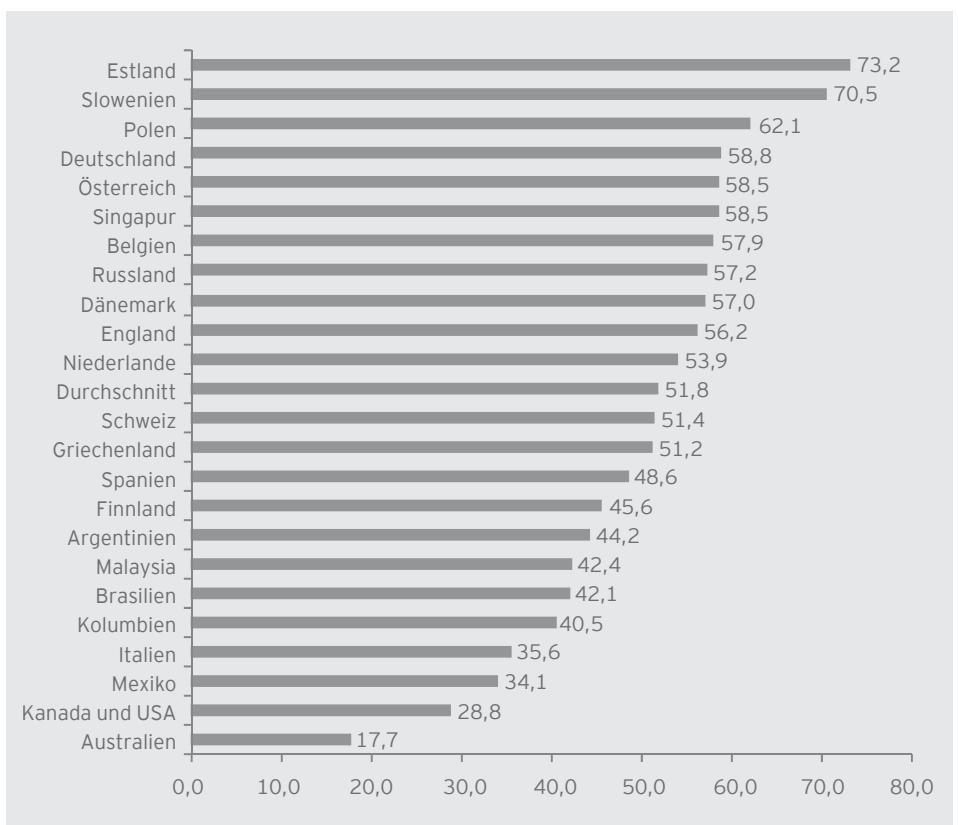


Abbildung 10: Erwarteter Familiennachlass in den einzelnen Ländern (in Prozent)



Ein möglicher Punkt, an dem die familieninterne Nachfolge scheitern kann, ist der Preis, den Mitglieder der nächsten Generation für das Familienunternehmen zahlen müssen.

Familienmitglieder der nächsten Generation erwarten, dass sie ungefähr den halben Preis für das Unternehmen entrichten müssen, den ein externer Nachfolger bezahlen müsste (Familiennachlass von

51,8 Prozent). Der erwartete Familiennachlass variiert in den einzelnen Ländern erheblich. Die Gründe müssen in weiteren Studien untersucht werden.

# 05

## Unsere wichtigsten Ergebnisse im Überblick

<b>Nachfolgeabsichten</b>	
 Positive Wirkung	 Negative Wirkung
<b>Kulturelle/Institutionelle Faktoren</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Gruppenimmanenter Kollektivismus in der Gesellschaft</li><li>▶ Vermeidung von Unsicherheit in der Gesellschaft</li><li>▶ Machtdistanz in der Gesellschaft</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Steuerlast bei der familieninternen Nachfolge</li></ul>
<b>Individuelle Faktoren</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ BWL-, VWL- und Jurastudium</li><li>▶ Berufserfahrung im Unternehmen der Eltern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Weibliche Nachfolger</li><li>▶ Familienunternehmen im Eigentum der Mutter</li></ul>
<b>Faktoren auf Unternehmensebene</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Größe des Unternehmens</li><li>▶ Unternehmensperformance</li></ul>	

# 06 Implikationen und Fazit

## Implikationen für Unternehmerfamilien

- ▶ Unternehmerfamilien sehen es nicht als selbstverständlich an, dass die Kinder das Unternehmen übernehmen möchten. Die Nachfolgerlaufbahn befindet sich in starker „Konkurrenz“, da es zahlreiche und oft auch attraktive Alternativen gibt.
- ▶ Jenseits des Einzelnen und der Familie hängen die Nachfolgeabsichten vom sozialen Umfeld wie etwa kulturellen Normen oder dem Wohlstand einer Nation ab.
- ▶ Unternehmerfamilien sollten geschlechtsspezifischen Fragen gegenüber sensibel sein. Gibt es gesellschaftliche und familiäre Einflüsse, die eine Tochter möglicherweise von der Nachfolge abhalten?
- ▶ Die Anzahl der Kinder und die Position des Nachfolgers in der Geschwisterfolge muss berücksichtigt werden. Gibt es einen willigen und fähigen Nachfolger, dessen Nachfolgebereitschaft durch die Familienstruktur, insbesondere die Geschwisterfolge, behindert wird?
- ▶ Eine Tätigkeit der Kinder im Unternehmen ist unabhängig vom Alter sehr empfehlenswert. Mit zunehmender gesammelter Erfahrung kommt der Zeitpunkt, an dem eine Nachfolgeentscheidung getroffen werden muss, denn später nehmen die Nachfolgeabsichten wieder ab.
- ▶ Kinder rechnen damit, dass sie für das Unternehmen zahlen müssen; sie erwarten jedoch, dass dieser Transaktionspreis erheblich niedriger ist als beim Verkauf an einen Familienfremden.
- ▶ Eltern und Kinder sollten in einen offenen, konstruktiven Dialog über alle Nachfolgeaspekte eintreten. Dies kann dazu beitragen, die beste Lösung für den Einzelnen, die Familie und das Unternehmen zu finden.

## Implikationen insbesondere für Familienmitglieder der nächsten Generation

- ▶ Sie sollten nicht vergessen, dass die Nachfolge eine tragfähige Karriereoption mit vielen Vorteilen ist.
- ▶ Sie sollten ihre eigenen Motivationen und Präferenzen sorgfältig überprüfen. Gesellschaftliche, finanzielle und familiäre Faktoren können sie zur Nachfolge drängen. Um aber langfristig erfolgreich und glücklich zu sein, müssen sie ihre eigene bewusste Entscheidung dafür treffen.
- ▶ Das Sammeln von Berufserfahrung im Familienunternehmen ist sehr empfehlenswert. Es sollte jedoch einen klaren Zeitrahmen und ein Verfahren geben, um eines Tages die Führung zu übernehmen.

## Fazit

- ▶ Der zentrale Wunsch von Unternehmerfamilien, das Unternehmen über Generationen hinweg zu führen, ist vielleicht der faszinierendste Aspekt im Bereich der Familienunternehmen. **Die Nachfolgeabsichten der Familienmitglieder der nächsten Generation sind jedoch gering und sinken sogar weiter.** Eine Reihe von Faktoren beeinflusst dabei, ob die Familienmitglieder der nächsten Generation „nach Hause zurückkommen“ oder „in die Welt hinausgehen“. Diese Studie bereichert, inspiriert und berät hoffentlich Unternehmerfamilien, Familienmitglieder der nächsten Generation und Berater von Familienunternehmen in ihren Bestrebungen nach langfristigem Erfolg für ihre Unternehmen.



# 07 Literaturverzeichnis

T. Dehlen, T. Zellweger, N. Kammerlander und F. Halter (2014), „*The Role of Information Asymmetry in the Choice of Entrepreneurial Exit Routes*“, *Journal of Business Venturing*, 29 (2), 193-209.

EY (2014), „*Worldwide Family Business Tax Guide 2013-2014*“.

EY/Cox Family Enterprise Center der Kennesaw State University (2015), „*Staying power: how do family businesses create lasting success? A global survey of the world's largest family businesses*“.

Hofstede, G. (2001), „*Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*“, Thousand Oaks, CA: SAGE.

Minichilli, A., M. Nordqvist, G. Corbetta und M. D. Amore (2014), „*CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio Emotional Wealth Perspective on Family Controlled Firms*“, *Journal of Management Studies*, 51 (7), 1153-1179.

# 08 Anhang

## Allgemeine Merkmale der Befragten

### Durchschnittsalter



**23,1**  
Jahre

### Geschlecht



**58,4%**  
weiblich

### Studienlevel



**76,1%**  
Bachelor

### Beliebteste Studiengänge



**35,1%**  
Naturwissenschaften



**34,6%**  
Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft oder Jura

Land	Anzahl der Universitäten	Anzahl der Studierenden aus Unternehmerfamilien	Prozentualer Anteil der Studierenden aus Unternehmerfamilien
Argentinien	14	108	56,8
Australien	6	188	38,0
Österreich	34	1.438	34,1
Belgien	16	123	30,6
Brasilien	104	4.447	35,4
Kanada	2	231	45,4
Kolumbien	22	406	50,7
Dänemark	10	244	23,8
England	20	228	34,9
Estland	23	383	27,5
Finnland	12	201	28,6
Frankreich	14	121	36,4
Deutschland	44	3.246	30,7
Griechenland	8	180	41,4
Ungarn	31	2.354	26,6
Israel	17	336	30,9
Italien	46	2.704	34,8
Japan	19	198	22,2
Liechtenstein	2	88	43,3
Luxemburg	4	50	32,7
Mexiko	17	357	56,0
Malaysia	21	805	32,8
Niederlande	67	3.100	31,3
Nigeria	1	3	42,9
Polen	37	2955	24,9
Portugal	3	68	31,9
Rumänien	10	60	21,7
Russland	35	1.229	26,8
Schottland	11	97	34,6
Singapur	9	2.063	31,9
Slowenien	44	212	23,5
Spanien	21	3.092	29,3
Schweiz	33	2.715	36,6
USA	2	83	33,9
<b>Gesamt</b>	<b>759</b>	<b>34.113</b>	<b>31,3</b>



09

Über die  
Autoren



**Prof. Dr.  
Thomas  
Zellweger**

Thomas Zellweger ist Inhaber des Lehrstuhls für Family Business an der Universität St. Gallen, Schweiz, und Managing Director des dortigen Center for Family Business. Er hatte Gastprofessuren am Babson College, USA, der University of British Columbia, Kanada, und der Universität Witten/Herdecke, Deutschland, inne. Thomas Zellweger war Co-Director des STEP-Projekts, einer weltweiten Forschungsinitiative zum generationenübergreifenden Unternehmertum in Familienunternehmen. Seine Forschungsarbeiten wurden in führenden akademischen Zeitschriften wie unter anderem dem *Academy of Management Journal* und dem *Strategic Management Journal* veröffentlicht und erhielten mehrere internationale Auszeichnungen. Thomas Zellweger ist Verwaltungsratsmitglied in Familienunternehmen und berät Inhaber von Familienbetrieben zu Governance- und Strategiefragen.

[thomas.zellweger@unisg.ch](mailto:thomas.zellweger@unisg.ch)



**Prof. Dr.  
Philipp Sieger**

Philipp Sieger ist Assistenzprofessor am Center for Family Business der Universität St. Gallen. Er war Gastwissenschaftler an der Northeastern University, Boston, USA, und Junior-Gastprofessor an der Jonkoping International Business School, Jonkoping, Schweden. Derzeit ist er verantwortlicher Projektmanager des GUESSS-Projekts und Mitglied des European Leadership Board des STEP-Projekts. Seine Forschungsarbeiten wurden in international anerkannten akademischen Zeitschriften wie dem *Journal of Management Studies*, dem *Journal of Business Venturing* und dem *Strategic Entrepreneurship Journal* veröffentlicht. Zu seinen Hauptforschungsinteressen zählen Familienunternehmen, Nachfolge und (Corporate) Entrepreneurship.

[philipp.sieger@unisg.ch](mailto:philipp.sieger@unisg.ch)



**Peter Englisch,  
Global Family  
Business Leader**

Neben umfangreichen Erfahrungen auf dem Gebiet der Prüfung und Beratung sowohl nationaler als auch internationaler Unternehmen betreute Peter Englisch mehr als 20 Jahre lang Familienunternehmen. Als EY Global Family Business Leader ist er für die Koordinierung der führenden Dienstleistungen für Familienunternehmen und Family Office Services von EY-Mitgliedsunternehmen in mehr als 90 Ländern verantwortlich. Peter Englisch gründete die NextGen Academy von EY - ein weltweites Programm für junge Nachfolger in Familienunternehmen. Als Grundlage dienen seine Erfahrungen und Einblicke, die er bei der Unterstützung von Branchenexperten und Familienunternehmen bei ihren Nachfolge- und Wachstumsstrategien gewann. Er publiziert regelmäßig über Familienunternehmen und Mittelstandsbetriebe und führt jährliche und andere Marktumfragen zusammen mit dem Center for Family Business der Universität St. Gallen durch.

[peter.englisch@de.ey.com](mailto:peter.englisch@de.ey.com)



## Die richtige Balance

Nachfolgeplanung ist nicht einfach. Und sie ist äußerst komplex. Damit sie funktioniert, müssen Sie sich auf die Schnittmenge der drei wichtigsten Anspruchsgruppen - Inhaber, Familien sowie Geschäftstätigkeit und Investitionen - und die Ziele und Prioritäten der einzelnen Gruppen konzentrieren. Ob der Wechsel erfolgreich verläuft, hängt davon ab, wie gut Sie die folgenden vier Messgrößen in Ihrem Plan berücksichtigen.



## Vier Messgrößen für einen erfolgreichen Übergang

- 1 Führungsnachfolge**  
Wer sollte das Unternehmen künftig leiten?
- 2 Eigentumsnachfolge**  
Wie sollte das Unternehmen verwaltet werden (z. B. Anteilseigner, Family Office, Vorstand)?
- 3 Vermögen und Werte schaffen**  
Wie sorgen Sie für eine beständige persönliche Marke und nachhaltiges Geschäftswachstum?
- 4 Vermögensübertragung an die nächste Generation**  
Ein effizienter Nachfolgeplan ist nachweislich wichtiger für die Vermögensübertragung als eine Nachlassregelung.

## ► Mögliche Hindernisse eines effizienten Übergangs

Familienunternehmen, die ihre Nachfolgeziele nicht erreichten, nannten diese Gründe:

**60%**

sind durch gestörtes Vertrauen und gestörte Kommunikation innerhalb des Familienverbands bedingt.

**60%**

sind darauf zurückzuführen, wie nachfolgende Familienmitglieder miteinander umgehen.

**25%**

sind durch unzureichend vorbereitete Erben bedingt.

**12%**

sind auf das Fehlen eines Familienleitbilds oder Familienzwecks zurückzuführen, das oder der die Verwendung des Familienvermögens klar vorgibt.

**10%**

sind der Übertragungsbesteuerung geschuldet.

## An welchem Punkt Ihrer Nachfolgeplanung befinden Sie sich?

Die Grafik unten bietet Ihnen einen Überblick über unseren Ansatz bei der Nachfolgeplanung. Wir hoffen, dass Sie so einschätzen können, wo Sie sich auf Ihrer Reise in die Zukunft befinden.



Wenn Sie mit uns über Ihre Bedürfnisse bei der Nachfolgeplanung sprechen möchten, wenden Sie sich bitte an die auf der nächsten Seite genannten Ansprechpartner für die einzelnen Regionen.

# EY Kompetenzzentrum für Familienunternehmen

Das Kompetenzzentrum für Familienunternehmen bringt Berater aus dem globalen Netzwerk von EY zusammen, um Wissen und Erkenntnisse zur Bewältigung der Herausforderungen von Familienunternehmen auszutauschen und internationalen Unternehmen im Familienbesitz einen nahtlosen Service zu bieten. Egal wo Sie sind oder welche Bedürfnisse Sie haben: Es steht jemand bereit, um Sie bei der Sicherung Ihres Erfolgs über Generationen hinweg zu unterstützen.

Weitere Informationen über unser Kompetenzzentrum für Familienunternehmen finden Sie auf unserer Website unter [ey.com/familybusiness](http://ey.com/familybusiness).

Folgen Sie uns auf Twitter: @EY\_FamilyBiz, #EYFambiz.



**Peter Englisch**

EY Global und EMEIA Family  
Business Leader  
[peter.englich@de.ey.com](mailto:peter.englich@de.ey.com)

+49 201 2421 21800



**Carrie Hall**

EY Americas Family  
Business Leader  
[carrie.hall@ey.com](mailto:carrie.hall@ey.com)

+1 404 817 5740  
Twitter: @CarrieGHall



**Ian Burgess**

EY Asia-Pacific Family Busi-  
ness Leader  
[ian.burgess@au.ey.com](mailto:ian.burgess@au.ey.com)

+61 7 3243 3711



**Makoto Hara**

EY Japan Family Business  
Leader  
[hara-mkta@shinnihon.or.jp](mailto:hara-mkta@shinnihon.or.jp)

+81 80 6862 3013





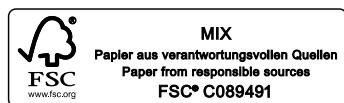
**About EY**

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit [ey.com](http://ey.com).

© 2016 EYGM Limited.  
All Rights Reserved.

SKN 1511-137  
ED None



In line with EY's commitment to minimize its environmental impact this document has been printed CO<sub>2</sub>neutral and on FSC®-certified paper that consists of 60% recycled fibers.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

[www.ey.com](http://www.ey.com)