



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg



Schlussbericht 2025

Umfrage bei Familienunternehmen

Bilan

17  96
LOMBARD ODIER
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH

Hes·SO

Die Befragung der Familienunternehmen in der Schweiz wurde von der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR) durchgeführt.



Hes·so

Die Durchführung der Umfrage in der Schweiz wurde von folgenden Partnern unterstützt:



dun&bradstreet

Inhaltsverzeichnis

Wichtige Fakten.....	4
Zusammenfassung.....	5
Wichtigste Herausforderungen.....	5
Führung und Nachfolge.....	5
Unternehmensbewertung	5
Bericht	6
Einleitung und Methodik.....	6
Generationenwechsel: Eine unerwartete Veränderung.....	6
Unternehmensbewertung: Zwischen Bewusstsein und Überbewertung	6
Die nächste Generation: Werdegang, Integration und Motivation	7
Die Frage des Kapitals: eine zu definierende Strategie	7
Neu erforschte Aspekte im Jahr 2025.....	7
Schlussfolgerung	16
Profil der befragten Personen.....	17

Veröffentlicht im Oktober 2025 durch:

Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR)
HES-SO // Haute école spécialisée de Suisse occidentale
Chemin du Musée 4
CH - 1700 Fribourg
www.heg-fr.ch

Copyright © Haute école de gestion Fribourg 2025

Wichtige Fakten

499

Familiengeführte
KMU in **23 Branchen**,
in mindestens
zweiter
Familiengeneration



52 %

sind **kleine**
Unternehmen mit
zwischen 10 und 49
Mitarbeiter

Der **Bausektor**
ist am stärksten
vertreten



18%

UNDER
CONSTRUCTION

29 %

consider
Erwägen den
Verkauf des
Unternehmens



nur 10 %

haben einen
konkreten
Integrationsprozess
für die nächste
Generation

und 1/2

haben noch keine
Massnahmen
umgesetzt

42 %

haben keine konkrete
Strategie für die
Verteilung des
Vermögens unter
ihren Erben



Von 2022 bis 2024
verzeichneten 49% der
Unternehmen ein
Umsatzwachstum



37%

Mitglieder der nächsten
Generation treten nach
einer **ersten Karriere**
andernorts in das
Unternehmen ein.



Führungskräfte glauben, eine
klare Vorstellung vom **Wert**
ihres Unternehmens zu haben.

Allerdings warnen Experten
vor einer **emotionalen**
Überbewertung von

30%

2025 - 2027

Die wichtigsten strategischen
Herausforderungen:
Mitarbeiterbindung
Steigende **Kundenanforderungen**



Zusammenfassung

Für diese Studie, die von der *Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR)*, den Fachzeitschriften *Bilan* und *Finanz und Wirtschaft* sowie in Zusammenarbeit der Bank *Lombard Odier* durchgeführt wurde, wurden im Sommer 2025 **499 Familienunternehmen** in der ganzen Schweiz befragt. Im Gegensatz zur Durchführung 2024, die sich auf die französischsprachige Schweiz fokussierte, bieten die Resultate der Umfrage 2025 einen nationalen Überblick und ermöglichen ein besseres Verständnis der gemeinsamen Herausforderungen, denen sich dieser Unternehmensbereich der Schweizer Wirtschaft gegenüber sieht. Familienunternehmen durchlaufen derzeit eine beispiellose Übergangsphase, die durch beschleunigte Generationswechsel sowie oft eine mangelnde Vorbereitung auf die Nachfolgeregelung gekennzeichnet ist.

Wichtigste Herausforderungen

Die grössten Herausforderungen haben sich verändert. Der Generationswechsel bleibt zwar ein zentrales Thema, doch die dringendsten Anliegen für den Zeitraum 2025–2027 sind nun die **Mitarbeiterbindung** und die **Erfüllung wachsender Kundenwünsche**. Diese operativen Entwicklungen haben Vorrang vor langfristigen Führungsproblemen, obwohl letztere weiterhin von entscheidender Bedeutung sind. Die Unternehmen müssen ein Gleichgewicht zwischen dem Management des Tagesgeschäfts und der für ihre langfristige Nachhaltigkeit unverzichtbaren strategischen Planung finden.

Führung und Nachfolge

Die mangelnde Formalisierung bleibt die Achillesferse vieler Familienunternehmen.

- **Nachfolgeplanung:** Nur **11%** der Befragten haben eine formalisierte Nachfolgeplanung abgeschlossen, während **47%** noch nicht einmal mit den Überlegungen begonnen haben.
- **Integration der nächsten Generation:** Nur **10%** verfügen über ein formalisiertes Integrationsprogramm für die nächste Generation.
- **Nachfolgebestimmung:** Fast die Hälfte der Unternehmen hat noch keinen Nachfolger bestimmt (**52%** haben keinen, obwohl **20%** darüber diskutieren).

Unternehmensbewertung

Die Hälfte der Führungskräfte (**50%**) gibt an, eine klare Vorstellung vom Wert ihres Unternehmens zu haben. Dieser Wert ist im Vergleich zu 2024 (**47%**) stabil geblieben. Diese Einschätzung ist jedoch oft subjektiv. Laut Maxime Dubouloz, Direktor Corporate Advisory bei *Lombard Odier*, «manchmal sind wir weit vom wirtschaftlichen Wert sowie dem Marktwert entfernt».

Bericht

Einleitung und Methodik

Die Umfrage 2025 wurde bei 499 Schweizer Familienunternehmen aller Grössen und aus **23 Branchen** durchgeführt. Der Fragebogen wurde von der *Hochschule für Wirtschaft Freiburg*, den Zeitschriften *Bilan* und *Finanz und Wirtschaft* sowie mit der Unterstützung der *Schweizer Industrie- und Handelskammern* in Umlauf gebracht. Die Stichprobe zeichnet sich durch einen hohen Anteil kleiner Unternehmen (**10–49 Mitarbeitende**) aus, die **52,71%** der Befragten ausmachen. Geografisch gesehen ist der Kanton Zürich am stärksten vertreten (**15,43%**), gefolgt vom Kanton Bern (**13,43%**) und dem Kanton Waadt (**10,82%**). Diese nationale Studie bietet eine breitere Perspektive als die Umfrage aus dem Vorjahr 2024, die sich auf 245 KMU in der französischsprachigen Schweiz konzentrierte.

Generationenwechsel: Eine unerwartete Veränderung

Der Generationswechsel beschleunigt sich, aber die Vorbereitungen halten nicht Schritt. Obwohl **71%** der Führungskräfte angeben, dass sie nicht verkaufen wollen, verbirgt sich hinter dieser Zahl eine komplexere Realität. Wie Maxime Dubouloz betont: «Unter den 71%, die heute sagen, dass sie nicht verkaufen wollen, gibt es eine grosse Zahl von Führungskräften im Alter von 50 bis 60 Jahren, die ihre Meinung noch ändern werden.»

Die mangelnde Planung ist auffällig: **47%** der Unternehmen haben keine Massnahmen zur Integration der nächsten Generation getroffen, und **47%** haben keinen formalisierten Nachfolgeprozess eingeleitet.

Diese Situation ist besonders besorgniserregend, da eine erfolgreiche Übergabe ein langwieriger Prozess ist, der zwei bis fünf Jahre dauern kann. Professor Jürgen Fritz von der HSW Freiburg stellt fest, dass «die meisten Familienunternehmen ihren Nachfolgeprozess noch nicht formalisiert haben», und bestätigt, dass zwar über die Nachfolge nachgedacht wird, strukturierte Ansätze jedoch nach wie vor selten sind.

Unternehmensbewertung: Zwischen Bewusstsein und Überbewertung

Die Kenntnis des Werts seines Unternehmens ist ein wichtiger Schritt in jedem Planungsprozess. Im Jahr 2025 glauben **50%** der befragten Führungskräfte, dass sie eine klare Vorstellung von diesem Wert haben, was einen leichten Anstieg gegenüber **47%** im Jahr 2024 darstellt. Experten bezweifeln jedoch die Relevanz dieser Selbsteinschätzung. Der Wert wird oft von emotionalen Faktoren und einer starken Abhängigkeit von der Führungskraft beeinflusst, deren Fachwissen und Netzwerk nicht immer übertragbar sind. Nicole Conrad, stellvertretende Leiterin von Lombard Odier, weist darauf hin, dass diese Verzerrung umso komplexer ist, als «Kinder erwarten bei der Übernahme des Unternehmens von ihren Eltern eine Reduktion von rund 60%», was eine externe Perspektive unerlässlich macht.

Die nächste Generation: Werdegang, Integration und Motivation

Das Profil der nächsten Generation hat sich verändert. Die Übernahme ist nicht mehr eine moralische Verpflichtung. Die nächste Generation hat oft ausserhalb des familiären Umfelds studiert und gearbeitet.

- **Werdegang:** Die Mehrheit der Nachfolger/Nachfolgerinnen (**37%**) tritt nach dem Sammeln externer Erfahrungen in das Familienunternehmen ein, was ihre Glaubwürdigkeit und Autonomie stärkt, und gleichzeitig eine neue Perspektive einbringt.
- **Motivationen:** Die Hauptbeweggründe sind nicht mehr Tradition oder familiärer Druck, sondern in erster Linie die **langfristige Wertschöpfung**, das Streben nach **Freiheit und Autonomie**, das **persönliche Interesse** am Beruf sowie eine **starke Verbundenheit** mit den Werten des Unternehmens.

Trotz einer qualifizierten und motivierten Nachfolgegeneration bleibt deren Integration eine Schwäche: Nur **10%** der Unternehmen verfügen über ein formalisiertes Programm.

Die Frage des Kapitals: eine zu definierende Strategie

Die Verteilung des Kapitals unter den Erben ist eines der sensibelsten und am wenigsten vorbereiteten Themen. **42%** der Unternehmer geben zu, dass diesbezüglich noch nichts unternommen wurde. Nur **32%** haben diese Frage formell geregelt.

Dabei steht viel auf dem Spiel: die Wahrung des Familienfriedens, die Sicherung der langfristigen Existenzfähigkeit des Unternehmens und die Optimierung der Besteuerung. Steuerliche Bedenken teilen 31% der Befragten, 30% geben an, dass sie «etwas» besorgt sind.

Neu erforschte Aspekte im Jahr 2025

Die Umfrage 2025 enthielt neue Fragen, die neue Erkenntnisse lieferten.

- Die Rolle des Geschlechts bei der Nachfolge

Die Gleichstellung schreitet voran: 93% der Befragten geben an, dass nur das Qualifikationsniveau zählt, nicht das Geschlecht. Für die restlichen 7% spielt das Geschlecht jedoch nach wie vor eine Rolle, hauptsächlich aus Gründen der Familientradition oder der wahrgenommenen Legitimität in männerdominierten Branchen. Qualitative Kommentare zeigen, dass sich die Einstellungen zwar ändern, einige weibliche Führungskräfte sich jedoch immer noch ihren Platz auf einer Baustelle «verdienen» oder mit männlich dominierten Führungsstrukturen auseinandersetzen müssen.

- Psychisches Wohlbefinden und Rentenalter

Das psychische Wohlbefinden von Führungskräften, gemessen auf einer Skala von 1 bis 5, liegt im Durchschnitt bei 3,64, was ein moderates Niveau anzeigt. Wir beobachten, dass das Wohlbefinden mit zunehmendem Alter tendenziell steigt: Die Babyboomer-Generation gibt

höhere Werte (3,70) als die Generation Z (3,32) an. Was den Ruhestand betrifft, so ist 65 das beliebteste Alter (24 %), gefolgt von 70 (18 %) und 60 (15 %), was eine starke Präferenz für den Ruhestand zwischen 60 und 70 Jahren zeigt.

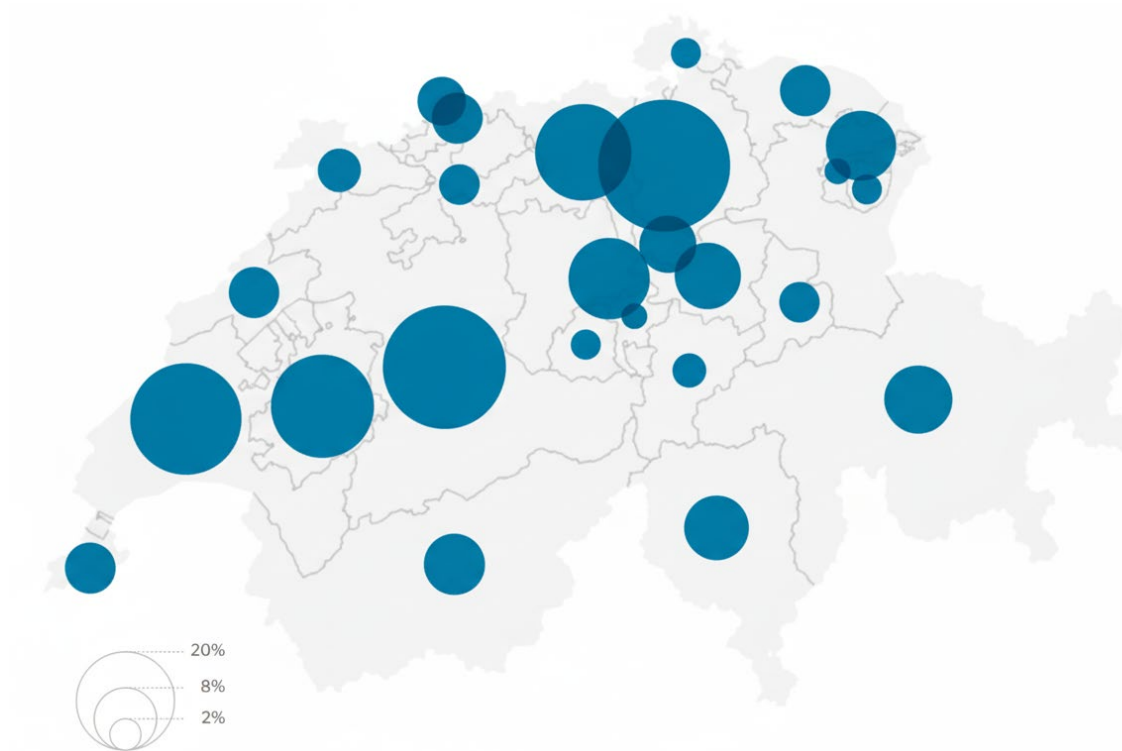


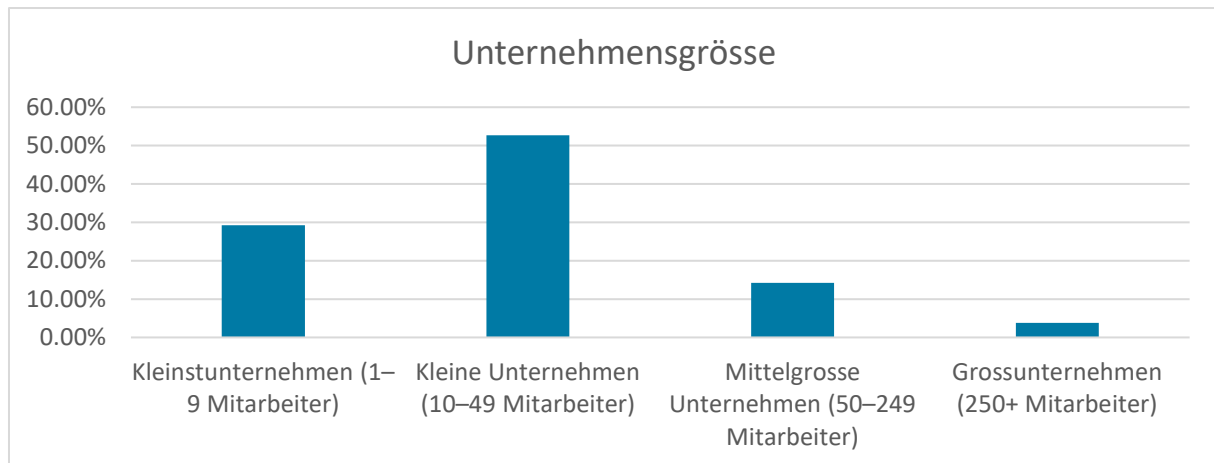
Abb. 1. Geografische Verteilung der 499 Familienunternehmen

Positionen innerhalb der Unternehmen: Eine deutliche Mehrheit der Befragten (58%) sind CEOs, gefolgt von Vorstandsmitgliedern (14%) und Führungskräften wie Finanzvorständen (CFOs), Betriebsleitende (COOs) und Marketingleitende (CMOs), die 12% ausmachen. Die restlichen 16% bekleiden verschiedene Fachpositionen.

Alter und Grösse der Unternehmen: Die Unternehmen werden anhand ihres Gründungsjahres in vier Kategorien eingeteilt.

Cluster	Jahre	Relative %
Historische Wurzeln	1829-1899	6.4%
Anfang des 20. Jahrhunderts	1900-1949	15.8%
Mitte bis Ende des 20. Jahrhunderts	1950-1999	51.3%
Anfang des 21. Jahrhunderts	2000-2023	26.5%

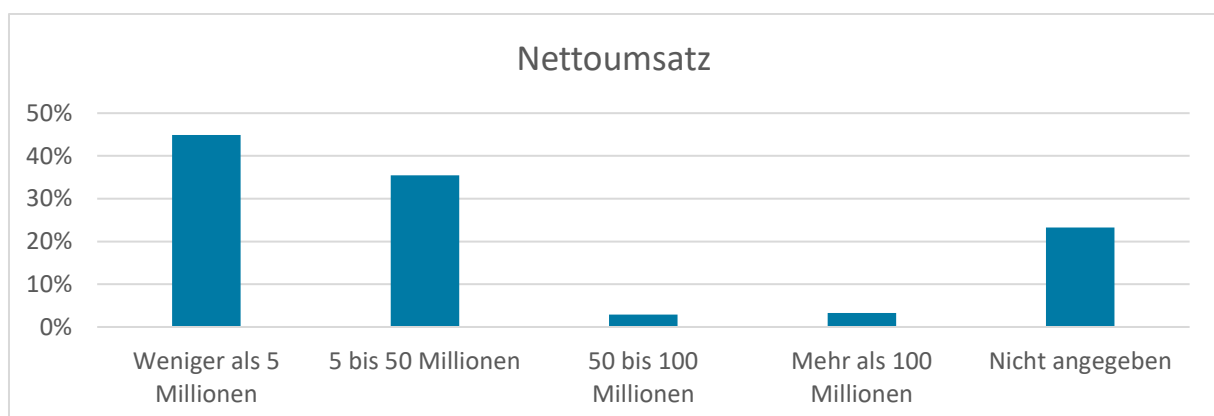
Die Daten verdeutlichen die Dominanz kleiner Unternehmen innerhalb der gesamten Unternehmerpopulation. Die meisten Unternehmen (84%) sind als AG (Aktiengesellschaften) strukturiert, nur 12% haben sich für die Struktur einer GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) entschieden.



Mitwirkung der Familie: Eine geringe Einbindung der Familie (1 bis 2 Mitglieder) ist mit 47,70% am häufigsten, gefolgt von einer moderaten Mitwirkung (3 bis 4 Mitglieder) mit 32,87%. Die meisten Unternehmen haben einen begrenzten, aber dennoch vorhandenen Einfluss der Familie.

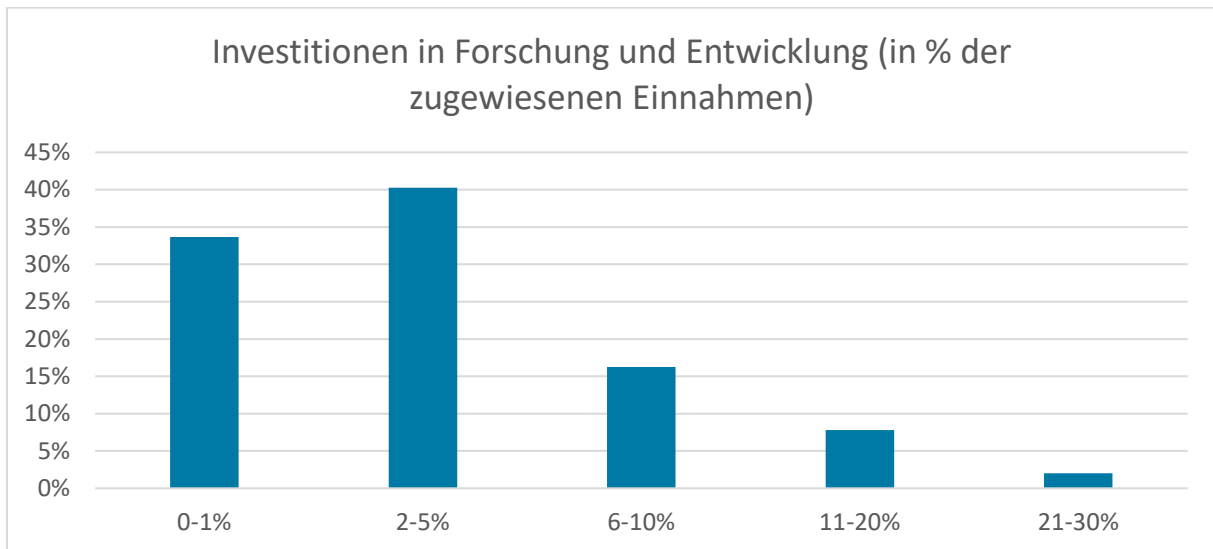
Cluster	Familienmitglieder	Relative %
Keine Familienmitglieder	0	11%
Geringe Mitwirkung der Familie	1-2	48%
Moderate Mitwirkung der Familie	3-4	33%
Starke Mitwirkung der Familie	5+	8%

Umsatz und Investitionen: Die Mehrheit der Unternehmen (45%) gibt einen Jahresnettoumsatz von bis zu 5 Millionen Schweizer Franken an. Ein erheblicher Teil der Unternehmen (23%) hat seinen Umsatz, höchstwahrscheinlich aus Datenschutzgründen, nicht offengelegt.

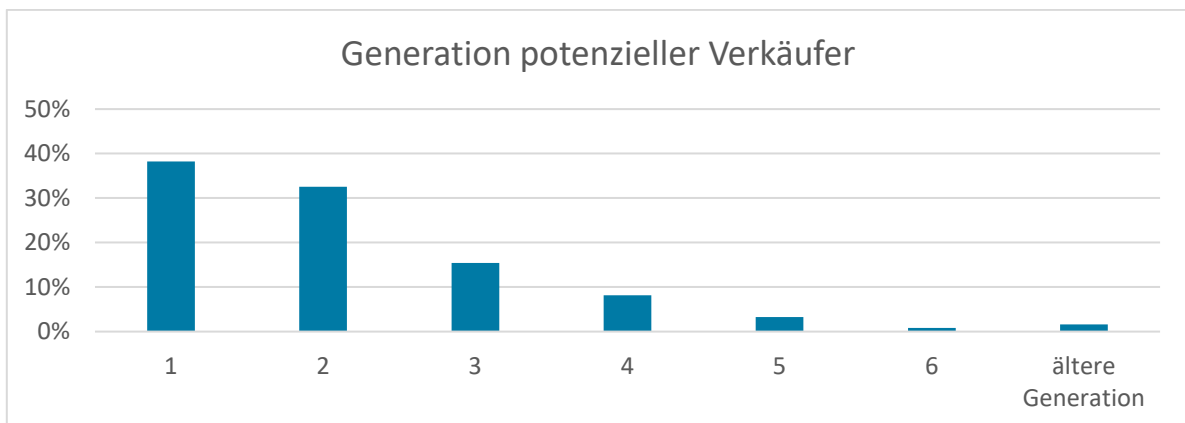


Was Investitionen angeht, so wenden die meisten Unternehmen nur einen geringen Prozentsatz ihrer Einnahmen für Forschung und Entwicklung auf. Die 84% der Unternehmen, die in Forschung und Entwicklung investieren, verfolgen einen vorsichtigen Ansatz und halten ihre Investitionen moderat: 40% wenden zwischen 2% und 5% ihrer Einnahmen für Forschung und Entwicklung auf, 34% wenden 1% oder weniger auf.

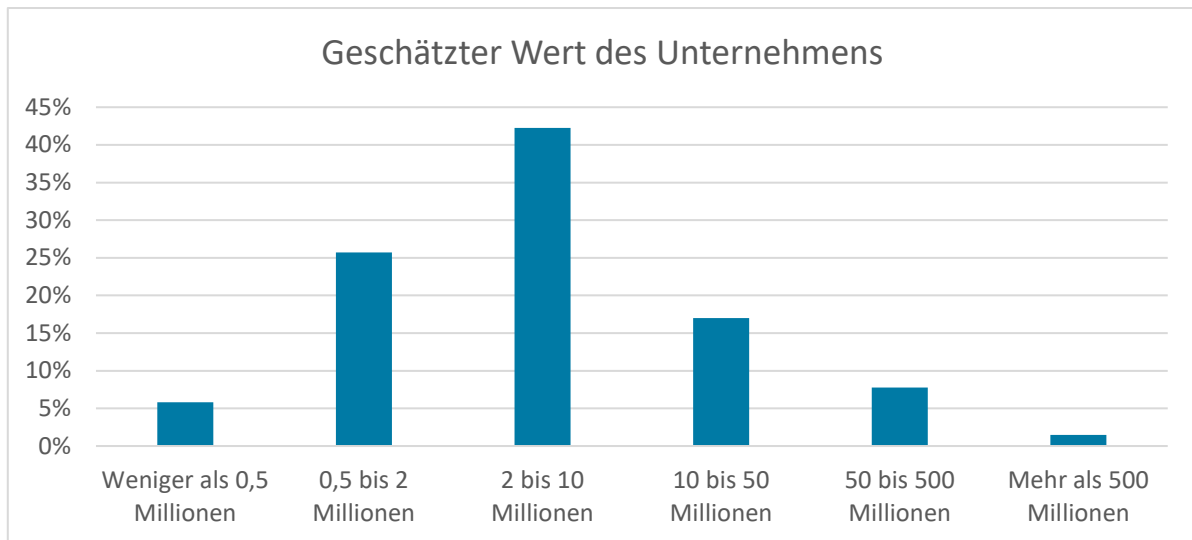
Obwohl die meisten Unternehmen moderate Investitionsniveaus beibehalten, was einen vorsichtigen Ansatz widerspiegelt, zeigen diese Zahlen dennoch ein allgemeines Bekenntnis zur Innovation.



Generationswechsel und Bereitschaft zum Verkauf des Unternehmens: 71% der Befragten haben nicht vor, ihr Unternehmen zu verkaufen, während 29% dies beabsichtigen, wobei die meisten von ihnen zur ersten (38%) und zweiten (33%) Generation gehören. Unter den potenziellen Verkäufern ist der bevorzugte Zeitrahmen fünf Jahre (26%), und 50% haben eine klare Vorstellung vom Wert ihres Unternehmens.

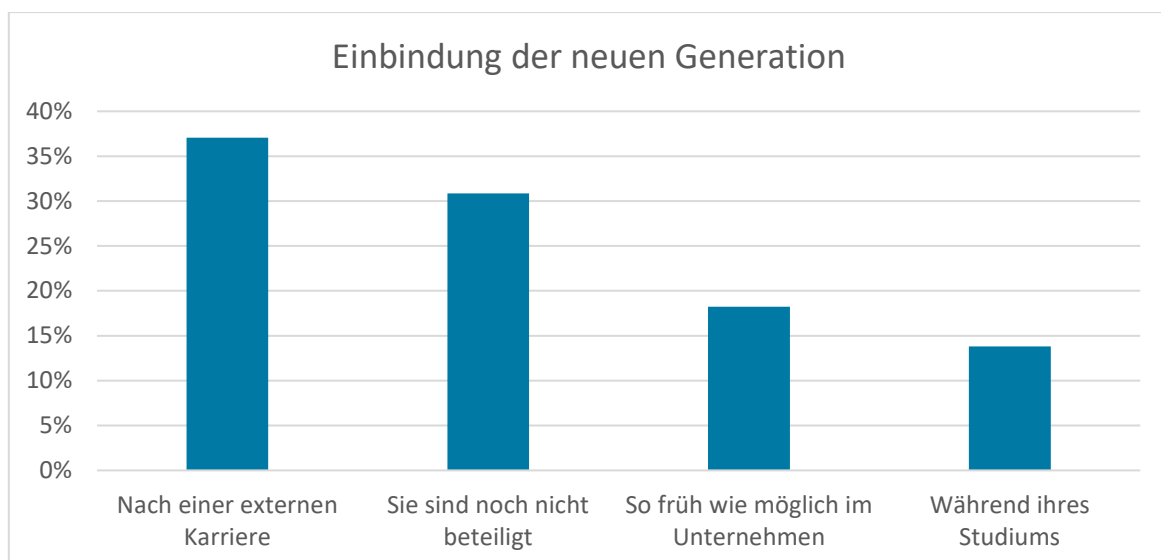


Die Mehrheit schätzt den Wert ihres Unternehmens auf 2 bis 10 Millionen Schweizer Franken (42%), gefolgt von 0,5 bis 2 Millionen Schweizer Franken (26%).

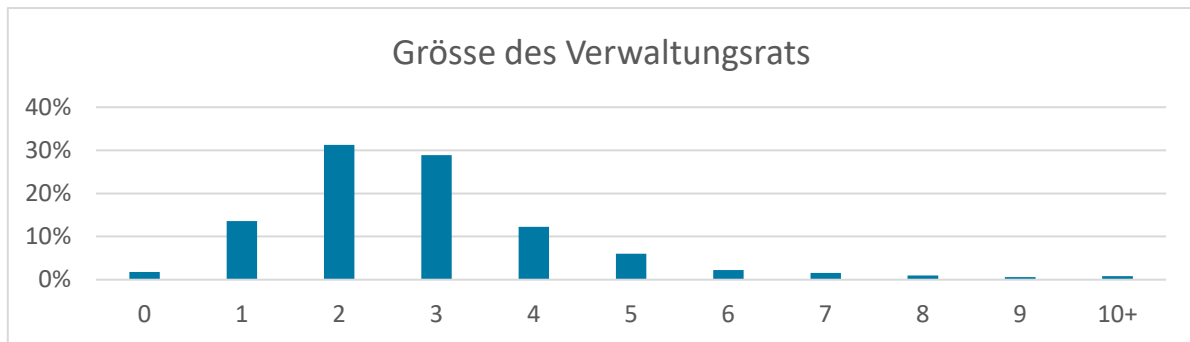


Die nächste Generation: Die Daten zeigen, dass die meisten Mitglieder der neuen Generation nach einer externen Karriere in das Unternehmen einsteigen (37%), während 31% noch nicht involviert sind. Nur eine Minderheit beginnt während des Studiums (14%) oder so früh wie möglich (18%).

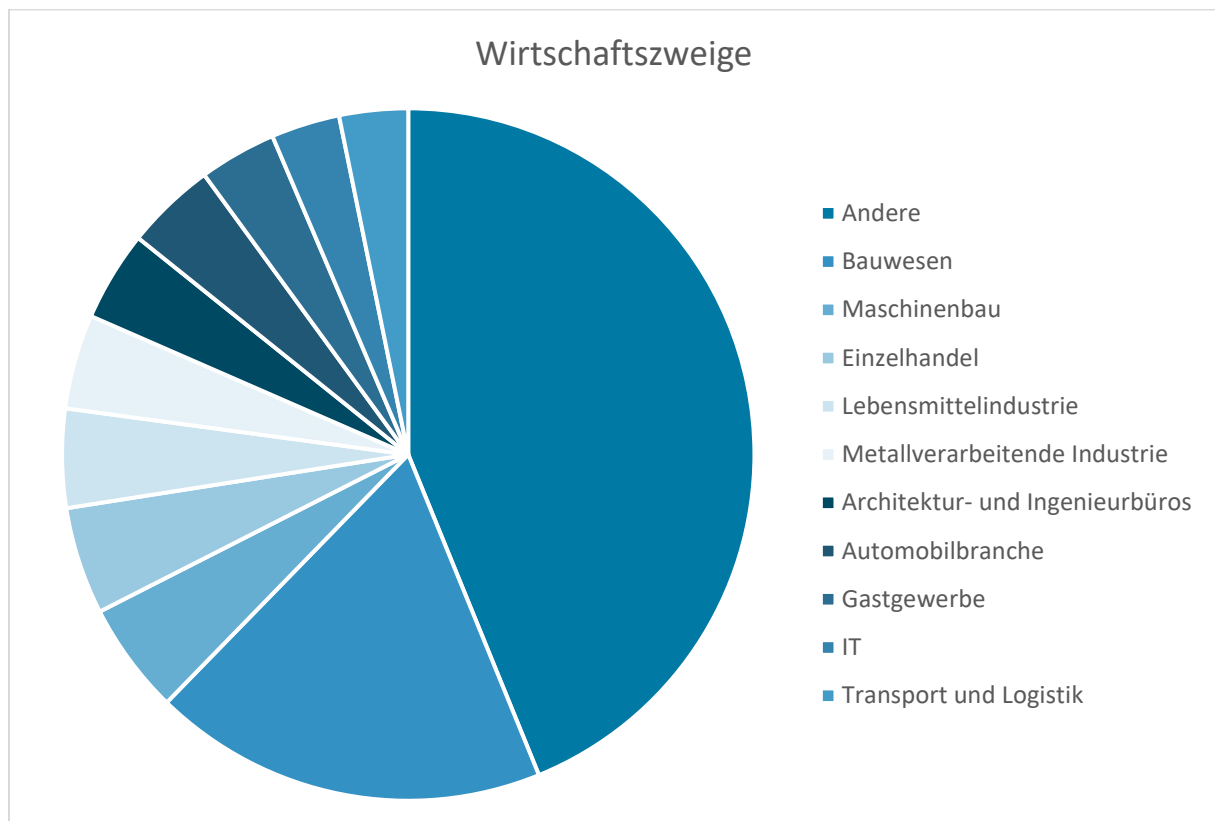
Was die Nachfolgeplanung angeht, so haben 47% der Unternehmen keine Integrationsmassnahmen getroffen, und nur 10% verfügen über ein formalisiertes Programm. Diese formellen Programme umfassen häufig eine strukturierte Integration, Familienvereinbarungen und geplante Übergänge. Die Beispiele reichen von internen Schulungen und Verträgen bis hin zu konkreten Übergabeterminen, wie beispielsweise dem 1. Januar 2026. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass zwar über die Nachfolge nachgedacht wird, strukturierte Ansätze jedoch noch selten sind.



Vorstandsstruktur: Viele Unternehmen bevorzugen eine konzentriertere Führungsstruktur, möglicherweise um eine strengere Kontrolle und eine grössere Effizienz bei der Entscheidungsfindung zu gewährleisten.

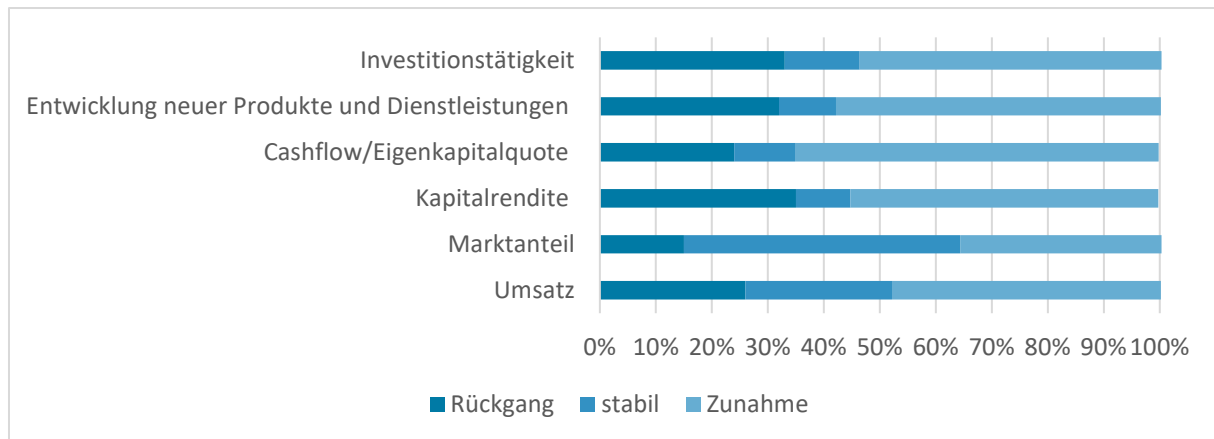


Tätigkeitsbereiche: Bauwesen (18,44%), Maschinenbau (5,2%) und Einzelhandel (5%) sind die am stärksten vertretenen Branchen, während 43,8% zur Kategorie „Andere“ gehören, was auf eine grosse Vielfalt an Branchen unter den Befragten hindeutet (Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung (Unternehmensdienstleistungen), Holzindustrie, Grosshandel, Immobilien, Druck und Verlagswesen, Bank- und Finanzwesen, Chemie, Uhrenindustrie, Gesundheit und Pflege, Medizintechnik, Bildung, Elektrotechnik, Energie, Gesundheits- und Sozialwesen, Telekommunikation, Elektronik, Pharmaindustrie, Luftfahrt, Versicherungen).



Produktivität: Von 2022 bis 2024 meldeten die meisten Unternehmen eine stabile oder leicht verbesserte Leistung in allen Schlüsselbereichen. Der Umsatz blieb stabil (26 %) oder stieg leicht an (27%), während der Marktanteil für fast die Hälfte der Befragten (49%) stabil blieb.

Das stärkste Wachstum war bei der Kapitalrendite (45%) und der Eigenkapitalquote (56%) zu verzeichnen, was auf eine finanzielle Stärkung hindeutet. Auch die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung (47%) und die Investitionstätigkeit (41%) verzeichneten ein bemerkenswertes Wachstum.



Insgesamt spiegeln die Daten einen vorsichtigen, aber positiven Trend bei den Finanz- und Innovationsindikatoren wider. Die Aussichten für die Unternehmensumsätze im Jahr 2025 sind insgesamt positiv: 29 % erwarten recht gute Ergebnisse, 17 % gute Ergebnisse und 6 % sehr gute Ergebnisse.

Im Gegensatz dazu rechnen 17 % mit einem gewissen Rückgang, darunter 1 % mit einem sehr schlechten, 3 % mit einem schlechten und 13 % mit einem recht schlechten Ergebnis. 23 % erwarten eine stabile Entwicklung. Insgesamt tendiert die Stimmung zu vorsichtigem Optimismus, wobei die Mehrheit ein neutrales bis positives Umsatzwachstum erwartet.

Strategische Ziele: Zwischen 2025 und 2027 werden Unternehmen Ziele wie die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen, die Expansion in neue Märkte sowie die Entwicklung von Kompetenzen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Digitalisierung priorisieren.

Die Verbesserung der Flexibilität, Rentabilität und Produktqualität wird ebenso als sehr wichtig angesehen wie das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und die Entwicklung der Unternehmenskultur. Die Nachfolgeplanung und die Integration der nächsten Generation werden als unterschiedlich wichtig angesehen.

Weitere genannte Ziele sind Governance, Liquidität, digitale Transformation, Kundenbindung, KI-Integration und Erneuerung der Infrastruktur, was den strategischen Schwerpunkt auf Resilienz, Innovation und langfristiges Wachstum widerspiegelt.

Herausforderungen: Zwischen 2025 und 2027 sehen Unternehmen steigende Kundenerwartungen und Mitarbeiterbindung als die dringlichsten Herausforderungen, wobei beide Aspekte in Bezug auf ihre Relevanz die höchsten Bewertungen erhalten. Rechtliche Rahmenbedingungen, Nachfolgeplanung und geopolitische Instabilität werden als mässig relevant angesehen.

Im Gegensatz dazu werden Änderungen der Zollltarife, neue Handelsallianzen und die Integration der nächsten Generation als weniger kritisch angesehen. Insgesamt liegt der Schwerpunkt auf der Anpassung an sich verändernde Markt- und Arbeitskräfteanforderungen, während externe Faktoren zwar anerkannt werden, aber eine geringere Priorität haben.

Verkaufsbereitschaft: Die Verkaufsbereitschaft steigt mit zunehmendem Alter, insbesondere bei der Generation X, wo 15% verkaufsbereit sind, gegenüber 31%, die nicht verkaufen

möchten. Die Babyboomer zeigen mit 8% ebenfalls eine bemerkenswerte Bereitschaft zum Verkauf, während die jüngeren Generationen deutlich weniger dazu neigen. Dies deutet darauf hin, dass die Nachfolge- und Ausstiegsplanung für ältere Unternehmer relevanter ist.

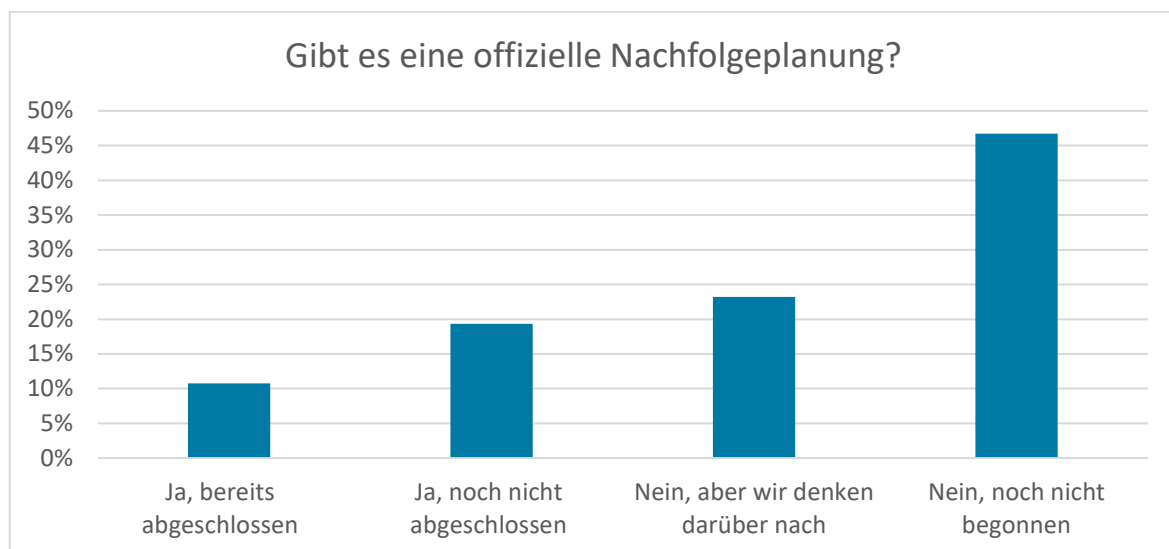
Die Verkaufsbereitschaft variiert erheblich von Branche zu Branche. Die stärkste Verkaufsbereitschaft findet sich im Bausektor (15%), gefolgt von Transport und Logistik, Metallverarbeitung und Lebensmittel (jeweils 6%). Im Gegensatz dazu weisen Branchen wie Elektronik, Elektrotechnik, Telekommunikation, Bildung und Versicherungen eine Verkaufsbereitschaft von 0% auf.

Herausforderung - Nachfolge, Planung, Integration: Die Nachfolgeplanung ist für ältere Generationen wichtiger als für jüngere Generationen, die dieser weniger Bedeutung beimessen. Im Vergleich zu jüngeren Generationen nehmen ältere Generationen auch die Herausforderungen der Integration der Nachfolge als bedeutender wahr.

Psychisches Wohlbefinden: Der Gesamtwert für das psychische Wohlbefinden liegt bei 3,64 (auf einer Skala von 0 bis 5), was auf ein moderates Wohlbefinden hindeutet. Babyboomer und nachfolgende Generationen erzielen höhere Werte (bis zu 3,82), während die Generation Z mit 3,32 den niedrigsten Durchschnittswert aufweist.

In Bezug auf das Geschlecht liegen Männer (3,65) und Frauen (3,58) nahe beieinander. Dies deutet darauf hin, dass das Wohlbefinden bei älteren Menschen und den Nachfolgenerationen tendenziell höher ist.

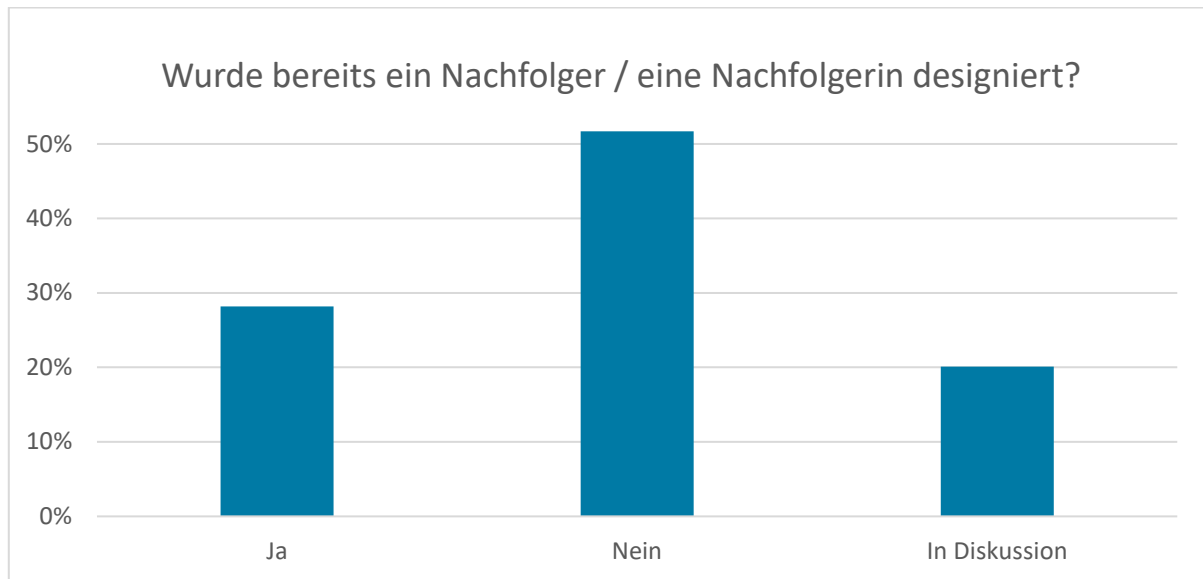
Nachfolgeplanung



Die meisten Familienunternehmen haben ihre Nachfolgeplanung noch nicht formalisiert: 47% haben noch nicht damit begonnen, während nur 11% diese bereits abgeschlossen haben. Dennoch werden 72% von Experten, hauptsächlich aus den Bereichen Treuhand, Recht und Vermögensberatung, unterstützt.

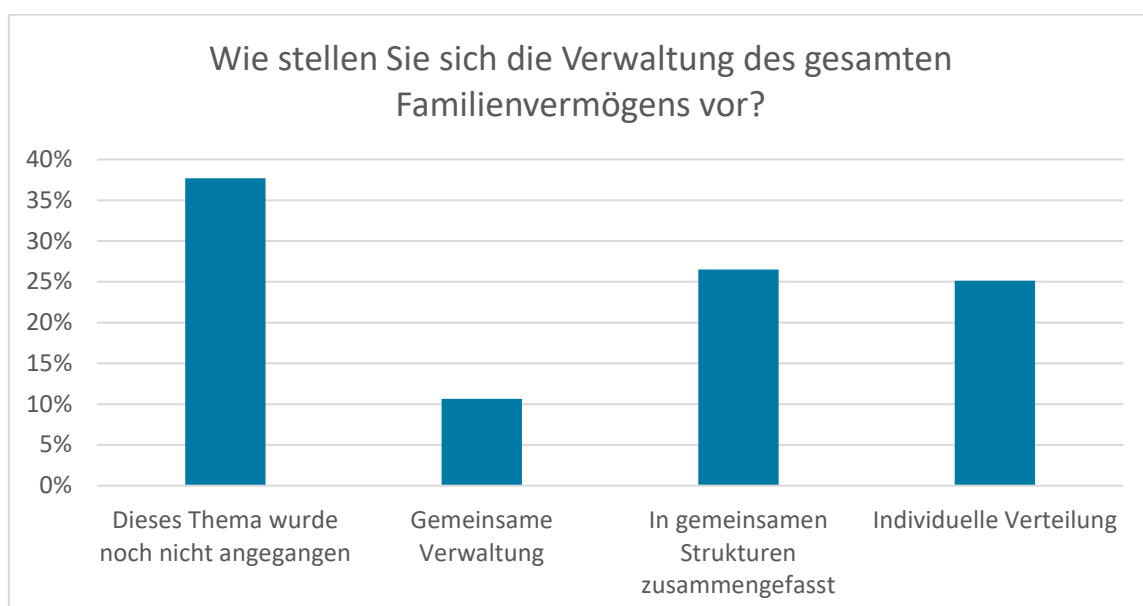
Nur in 28% der Fälle wurde ein Nachfolger benannt, wobei das Geschlecht eine untergeordnete Rolle spielte, und Kompetenz und Gleichberechtigung die dominierenden Entscheidungskriterien sind. Die nächste Generation ist in erster Linie durch langfristige

Wertschöpfung, Freiheit, persönliches Interesse und die Einhaltung der Unternehmenswerte motiviert und weniger durch Tradition oder Druck von aussen.



Nachfolge und Geschlecht: Wenn es um die Nachfolge in Familienunternehmen geht, zeigen die Umfrageergebnisse einen starken Konsens zugunsten von Kompetenz: 74% der Befragten geben an, dass die Wahl eines Nachfolgers ausschliesslich auf dessen Fähigkeiten basiert und nicht auf geschlechtsspezifischen Erwartungen. Faktoren, die mit Tradition oder Geschlecht zusammenhängen, werden als Entscheidungsgrundlage weitgehend abgelehnt (jeweils weniger als 1%). Eine bemerkenswerte Minderheit von 17% ist jedoch der Meinung, dass der sektorale Kontext (Branche) diesen Ansatz beeinflusst. Diese Zahlen spiegeln eine moderne und emanzipierte Nachfolgekultur in der Mehrheit der befragten Unternehmen wider.

Kapitalverteilung: Die Mehrheit der Befragten hat noch keine formelle Strategie zur Kapitalverteilung festgelegt (42%), während 24% noch darüber nachdenken. Die Vermögensverwaltung bleibt für viele ein offenes Thema (38%), obwohl 27% gemeinsame Strukturen wie Holdinggesellschaften bevorzugen.



Die Bedenken hinsichtlich der Besteuerung bei der Übertragung von Vermögenswerten werden geteilt: 31% geben an, dass sie besorgt sind, und 30% sind etwas besorgt. Trotzdem haben viele keine konkreten Schritte unternommen, um die steuerlichen Auswirkungen zu mildern.

Der grösste Bedarf an Unterstützung besteht in den Bereichen Recht, Steuern, Governance und Vermögensstrategie, aber nur 15% haben Schweizer Hilfsprogramme in Anspruch genommen, in denen hauptsächlich Banken, Rechtsberatungen und Treuhandfirmen involviert sind.

Schlussfolgerung

Die Umfrage für 2025 zeigt, dass Schweizer Familienunternehmen zwischen einer **starken operativen Widerstandsfähigkeit** und einer **chronischen Unvorbereitetheit** auf strukturelle Veränderungen navigieren. Einerseits weisen die Finanzergebnisse eine gute Dynamik auf, die durch ein stärkeres Eigenkapital und erhebliche Investitionen in die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung gekennzeichnet ist. Diese Solidität wird jedoch durch unmittelbare Herausforderungen wie die **Mitarbeiterbindung** und die Notwendigkeit, den gestiegenen Kundenanforderungen gerecht zu werden, auf die Probe gestellt.

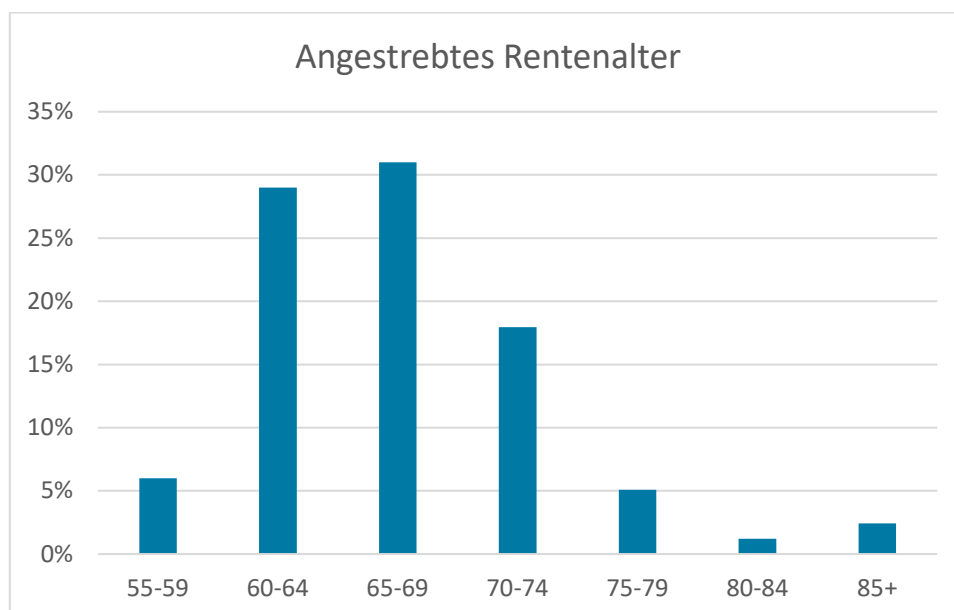
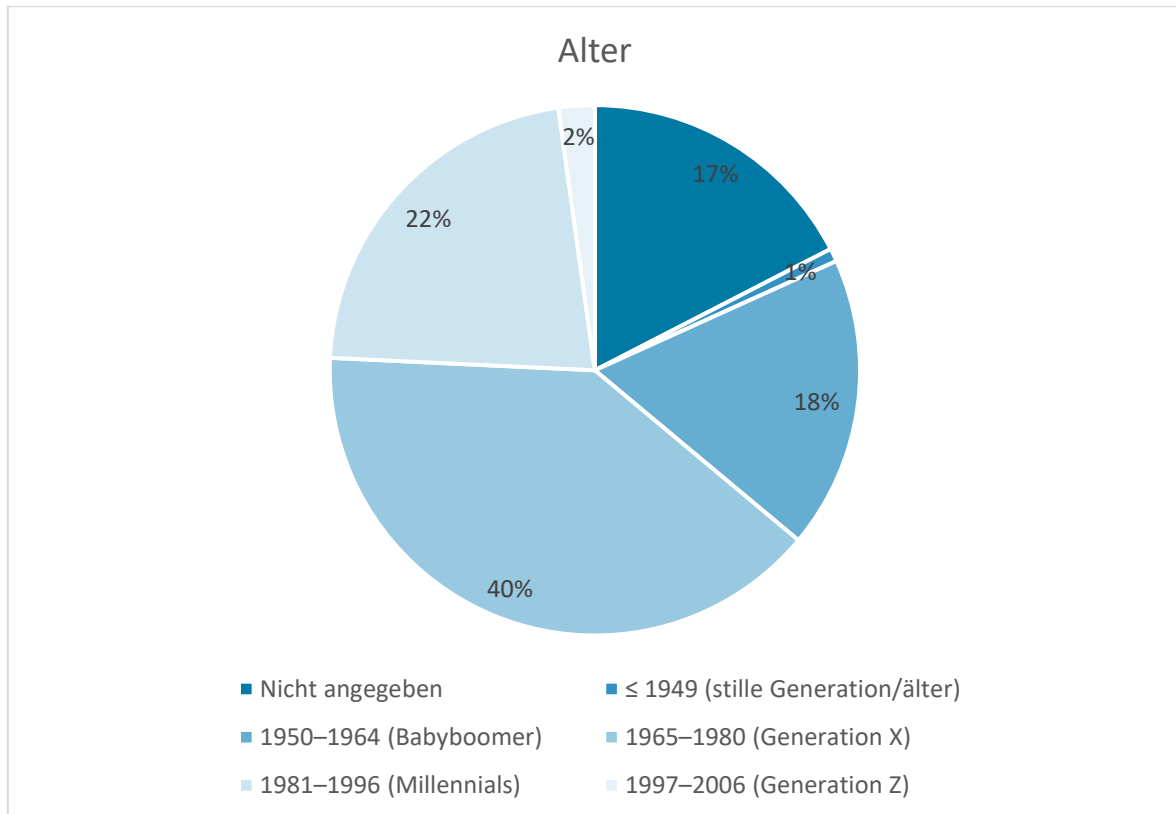
Andererseits zeigen die Daten einen eklatanten **Mangel an Formalisierung** in der langfristigen Planung. Fast die Hälfte der Führungskräfte hat noch nicht mit der Nachfolgeplanung begonnen, und die Verteilung des Kapitals bleibt für die Mehrheit eine offene Frage. Obwohl die neue Generation qualifiziert ist, durch Wertschöpfung motiviert wird und nach ihren Fähigkeiten beurteilt wird (wobei das Geschlecht eine untergeordnete Rolle spielt), ist die Integration dieser neuen Generation selten strukturiert. Die Kluft zwischen dem wahrgenommenen **emotionalen Wert** des Unternehmens und seinem **tatsächlichen wirtschaftlichen Wert** stellt ebenfalls ein erhebliches Konfliktpotenzial bei Übertragungen dar. Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, müssen Unternehmen ihren finanziellen Optimismus in konkrete Massnahmen zur Unternehmensführung und Nachfolgeplanung umsetzen, oft mit Unterstützung externer Experten.

Profil der befragten Personen

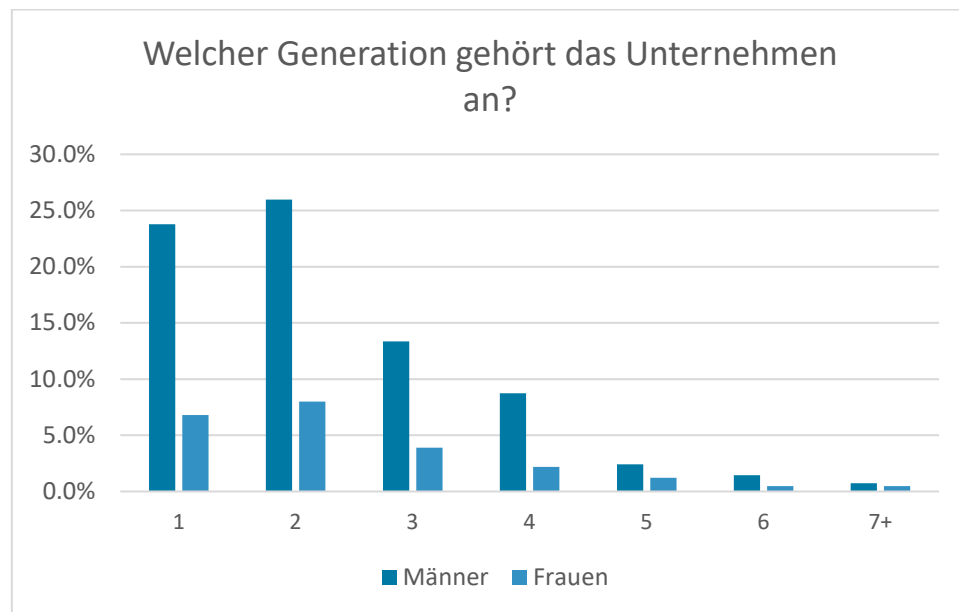
Geschlecht:

23% Frauen, 76.5% Männer, 0.5% Divers

Alter:



Verteilung der Familienunternehmen nach Generation und Geschlecht des Geschäftsführers/ der Geschäftsführerin:





Die Umfrage
«Familienunternehmen» wurde von
der Hochschule für Wirtschaft
Freiburg (HSW-FR) durchgeführt.

Die Umfrage wurde vom Magazin
BILAN, Lombard Odier SA und
Finanz und Wirtschaft unterstützt.