



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 Forschungs Kooperation 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

401 Inhaber von Schweizer KMU

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

 2/5

Fünfteilige Studienreihe

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

 CFB-HSG

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.

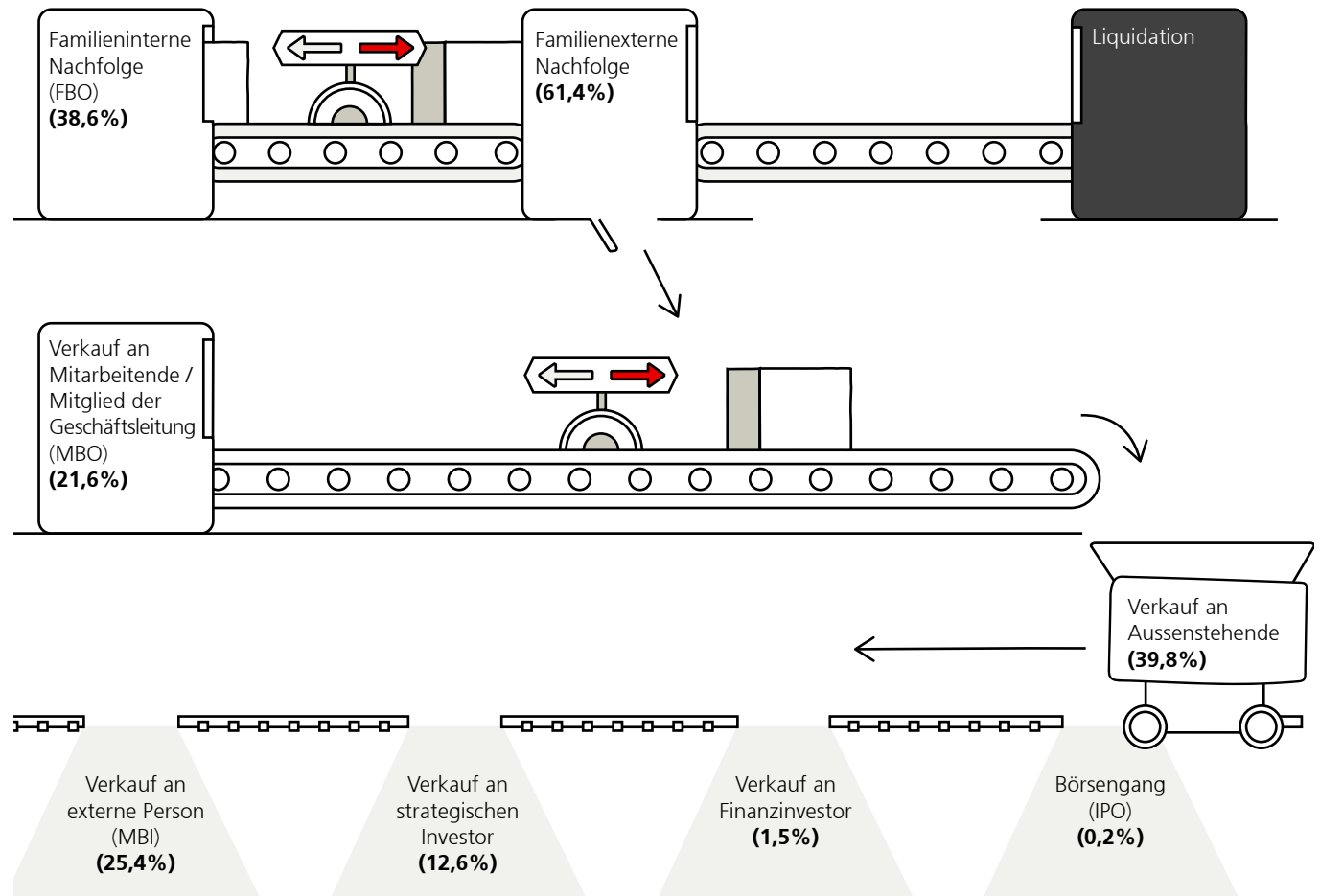
Nachfolgeoptionen im Überblick

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

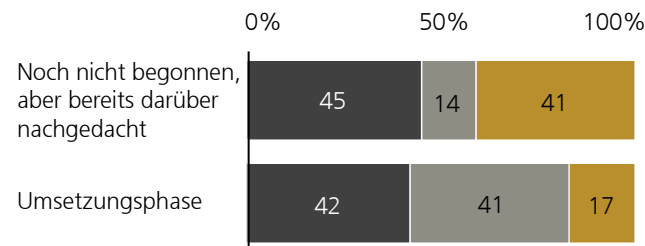
wird bei etwa 2 Prozent der geplanten Übergaben angestrebt.

- » **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



- Familieninterne Übergabe (FBO)
- Verkauf an Mitarbeitende oder anderes Mitglied der Geschäftsleitung (MBO)
- Verkauf an Aussenstehende

* 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 vormals 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



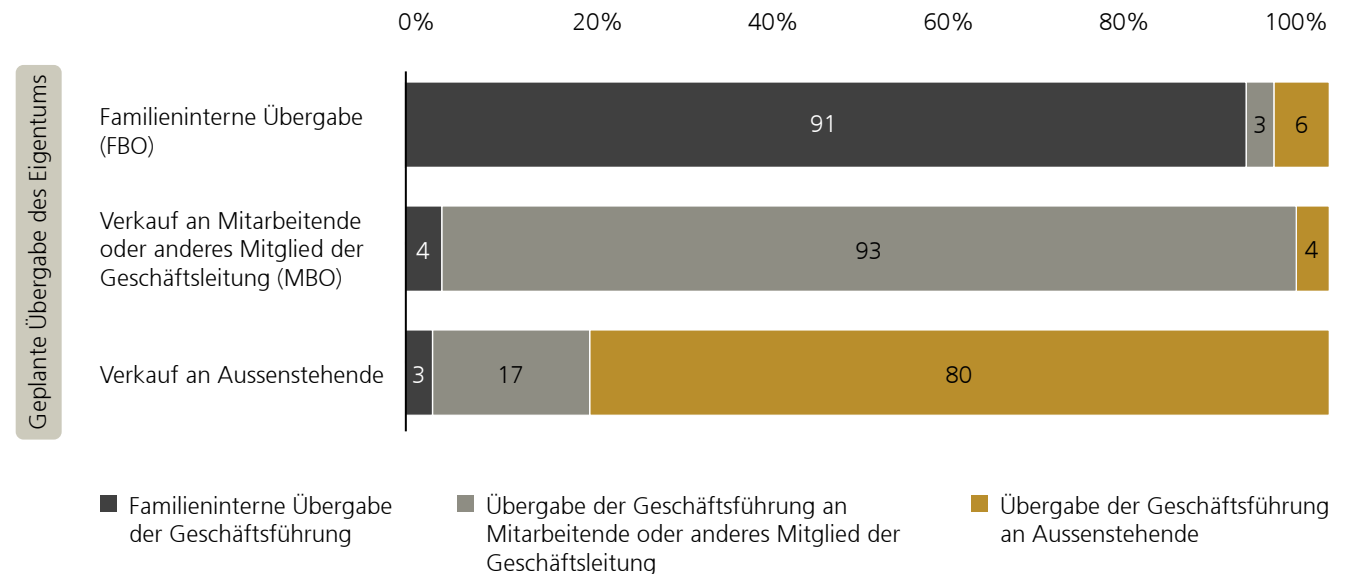
In einem Nachfolgeprozess werden typischerweise neben dem Eigentum auch die Geschäftsführung und weitere Rollen, wie etwa der Verwaltungsrat, übertragen. Abbildung 3 zeigt, dass meist derselbe Empfängerkreis das Eigentum und die Geschäftsführung übernehmen. Dennoch sind Kombinationen verschiedener Nachfolger 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



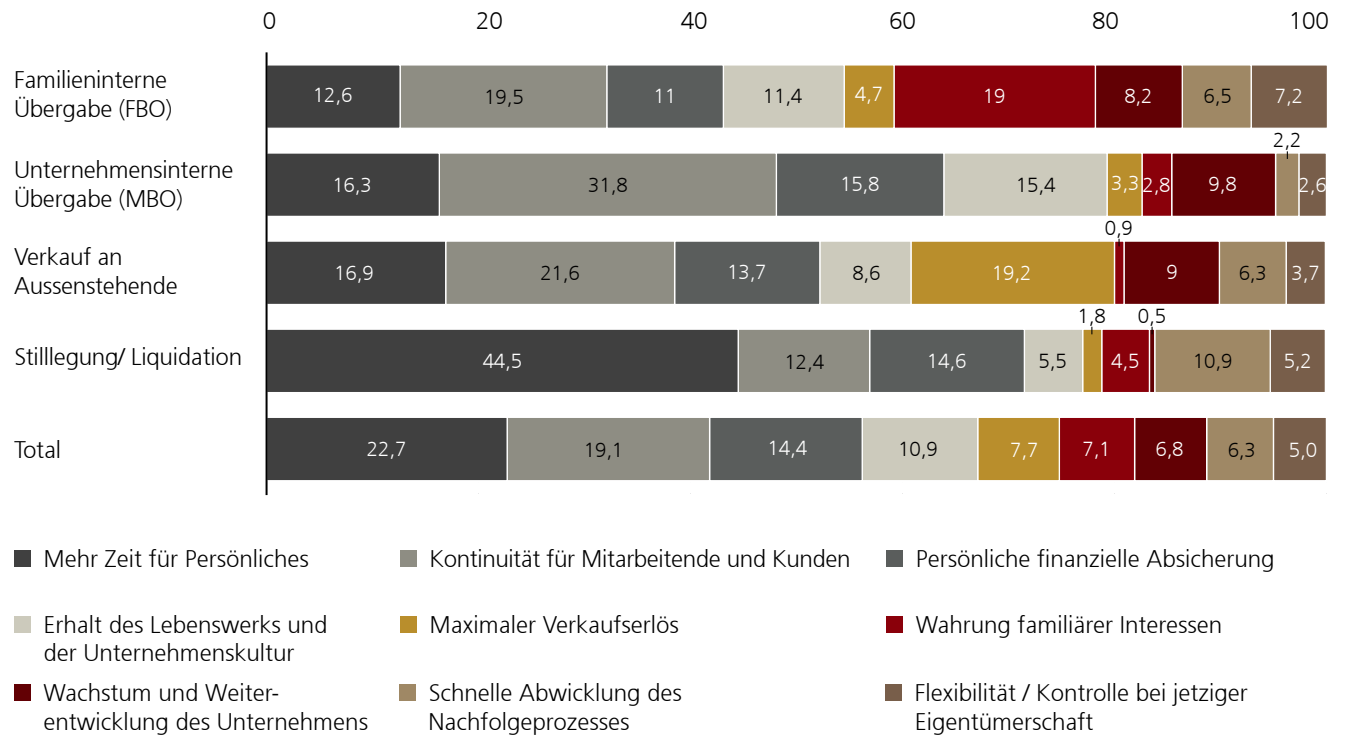
Die Vielfalt der verfügbaren Nachfolgeoptionen eröffnet unterschiedliche Wege, um die Ziele einer Unternehmensnachfolge zu erreichen. Je nach Wahl der Nachfolgeoption werden bestimmte Zielsetzungen stärker unterstützt. In der Umfrage wurden die Firmeninhaber gebeten, 100 Punkte auf die für sie wichtigsten 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.

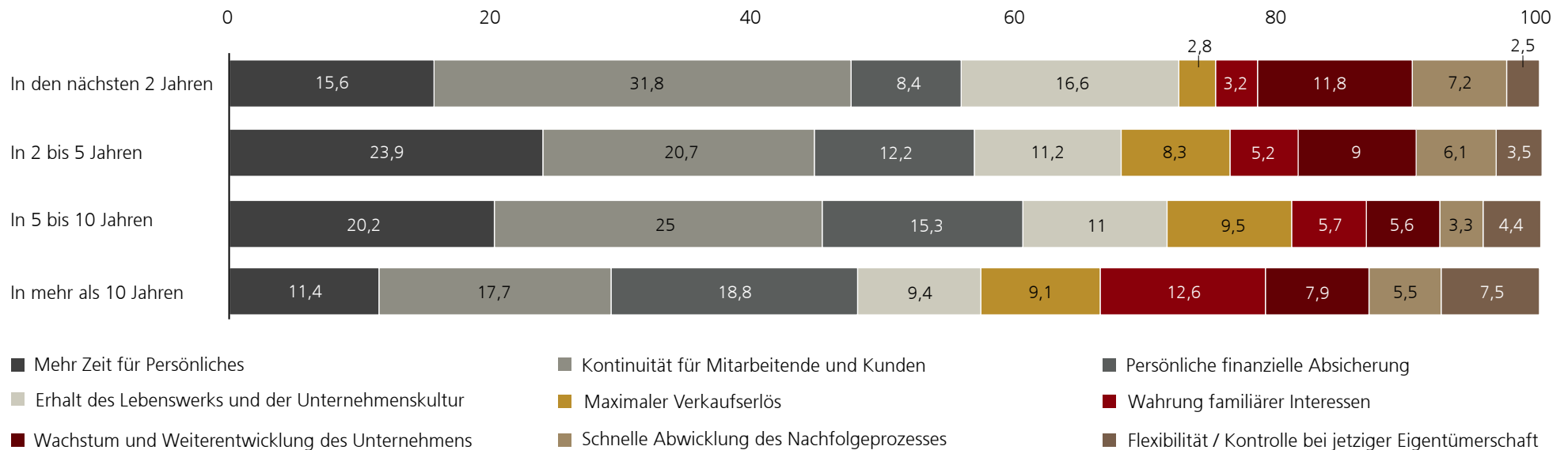
Es ist aber auch möglich, dass beeinflussbare Themen wie die finanzielle Absicherung (zum Beispiel durch den Aufbau privater Rücklagen oder gestaffelte

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



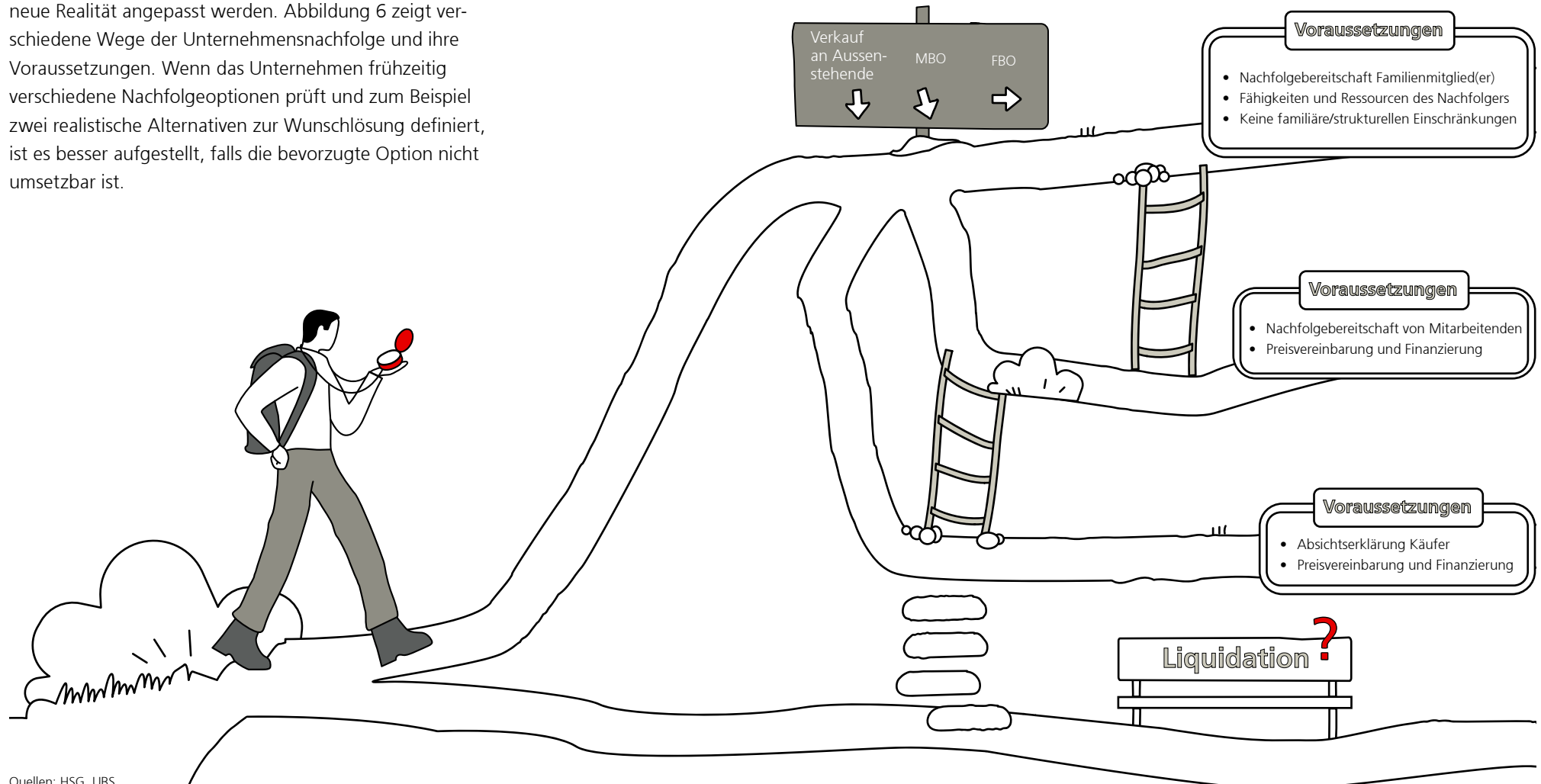
Quelle: Intervista, HSG, UBS

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.