



# Die NextGen ist ambitioniert, motiviert und qualifiziert

In einer Zeit digitaler und tiefgreifender Veränderungen tritt sie immer mehr in den Vordergrund: die nächste Generation von Familienunternehmern, kurz die NextGen. Diese heranwachsende Unternehmergeneration sieht sich als Treiber des digitalen Wandels und will das Familienunternehmen zukunftsfähig aufstellen. Das dürfte ihr auch gelingen, denn sie ist für diese Aufgabe hoch motiviert und bestens qualifiziert.

Ganz leicht hat sie es allerdings nicht. Selbstzweifel, fehlende Verantwortung und komplexe Organisationsstrukturen erschweren die erfolgreiche Transformation des familieneigenen Betriebs. Zu diesem Ergebnis kommt die Ausgabe 2020 der globalen NextGen-Studie «Agents of change».

---

## 89%

der deutschsprachigen NextGen bescheinigen ihrem Familienunternehmen Nachholbedarf bei der digitalen Transformation.

Earning your licence to operate». Für diese Studie haben wir rund 1'000 Nachfolgerinnen und Nachfolger weltweit befragt, darunter knapp 90 aus der Schweiz, Deutschland und Österreich (DACH). Die Ergebnisse des deutschsprachigen Raums (DACH) haben wir separat ausgewertet und auf den folgenden Seiten für Sie zusammengefasst.

## Kaum Bewegung in einer bewegten Zeit

Ehrgeizig, kompetent, bereit, digital versiert und führungsstark: diese Attribute beschreiben die NextGen. Dieselben Werte werden von den Familienunternehmen dringend benötigt. Denn diese müssen ihr Geschäftsmodell überdenken, ihre Strategie digital verfeinern und ihre Mitarbeiter sorgfältig auswählen und weiterbilden. Nur so werden sie den Anforderungen des Marktes gerecht.

Die Wichtigkeit der Digitalisierung ist den Familienunternehmen wohl bewusst. Trotzdem bleibt die Einschätzung bestehen, dass es noch viel zu tun gibt. 2017 befanden 93% der NextGens, dass ihr Familienunternehmen digital schlecht aufgestellt sei. Zwei Jahre später sind es kaum weniger: 89% der NextGens bescheinigen ihrem Familienunternehmen weiterhin Nachholbedarf bei der digitalen Transformation (96% in der Schweiz).

Beim Fachkräftemangel hat sich die Lage ebenfalls kaum verbessert. Neben der Digitalisierung des Geschäftsmodells zählt der Fachkräftemangel für 93% der deutschsprachigen Studienteilnehmenden zu den grössten Wachstumsrisiken für ihr Familienunternehmen.

Den NextGens ist klar, dass sie digitale Talente benötigen, um eine digitale Strategie zu entwickeln und die Transformation ihres Unternehmens voranzubringen. Doch genau die sind rar auf dem Arbeitsmarkt.



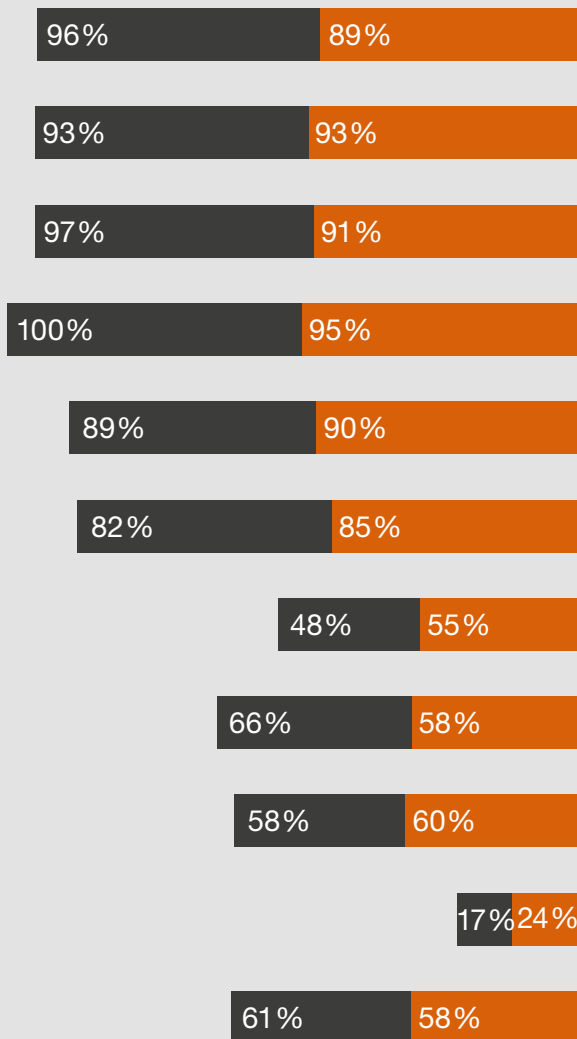
# Mit den besten Attributen ausgestattet

Genau hier möchten die NextGens anknüpfen. 88% der deutschsprachigen NextGens haben es sich zum Ziel gesetzt, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Knapp 80% wollen sich bei der Weiterbildung engagieren. Damit noch nicht genug: 94% der NextGens sehen ihre zentrale Aufgabe darin, das Familienunternehmen auf eine immer

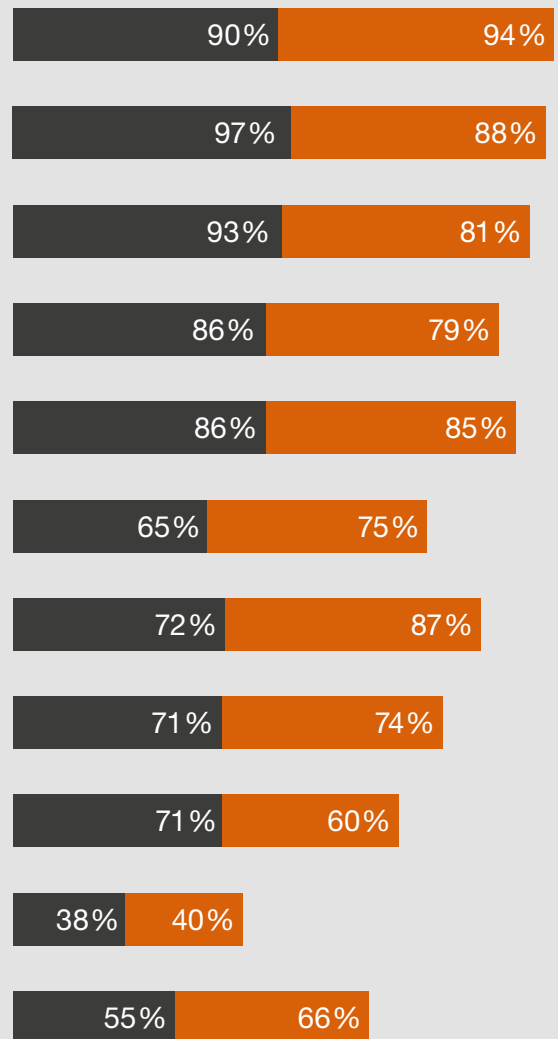
weiter vernetzte, technologiegesteuerte und digitale Zukunft vorzubereiten.

Dafür sind sie auch qualifiziert: Über zwei Drittel der NextGens (68%) zählen strategisches Denken zu ihren zentralen Stärken. Weiter zeichnet sie eine globale Denkweise, ein ausgeprägtes Verständnis der aktuellen wirtschaftlichen Trends und Entwicklungen sowie starke Kommunikationsfähigkeiten aus.

## Auf welche Prioritäten sollte sich Ihr Familienunternehmen konzentrieren?



## In welchen Bereichen können Sie den meisten Wert für Ihr Familienunternehmen stiften?



■ Schweiz ■ DACH

# «Die schrittweise Digitalisierung hat sich ausbezahlt»

## Drei Fragen an Marc-Remo Kündig,

Geschäftsführer bei Kündig Nahrungsmittel GmbH & Co KG Deutschland und Leiter Marketing & Kommunikation der W. Kündig & Cie AG

### **Dein Bruder und du führen das Familienunternehmen ab 2021 in der dritten Generation. Wie lief die Nachfolgeplanung in eurem Unternehmen ab?**

Zu Beginn war der Eintritt in den Familienbetrieb für mich kein Thema. Ich habe allerdings schon immer gerne gekocht, und neue Technologien wie künstliche Intelligenz faszinieren mich seit jeher. Plötzlich wurde mir klar, dass genau diese spannenden Themen zentral sind in meinem Familienunternehmen und dass ich, wenn ich dort einsteige, meinen Interessen nachgehen und dabei noch etwas bewegen und erwirken kann. Bis mein Bruder und ich tatsächlich die operative Leitung übernehmen konnten, hat es aber eine Weile gedauert. Mein Tipp daher: Damit eine Nachfolge reibungsfrei abläuft, braucht es meines Erachtens unbedingt einen klar durchdachten Plan mit einer realistischen Zeitschiene. Da muss festgelegt werden, zu welchem Zeitpunkt und unter welchen Bedingungen die Leitung und das Eigentum an die nächste Generation gehen.

### **Welchen Stellenwert hat für dich die Digitalisierung?**

Einen entscheidenden. Bei unseren Mitarbeitenden war zu Beginn viel Angst und Unsicherheit im Spiel. «Wir haben doch Besseres zu tun», war eine häufige Reaktion. Diese Befindlichkeiten nehmen wir zwar ernst, aber sie dürfen diese Transformation nicht ausbremsen. Darum digitalisieren wir Schritt für

Schritt – überlegt, aber konsequent. Das hilft, Ängste abzubauen und Vorteile zu erkennen, etwa das Wegfallen von Mehrläufen. Schliesslich geht es ums Überleben. Wir können es uns nicht leisten, nicht zu digitalisieren oder nicht zu innovieren.

Dieser Ansatz hat sich ausbezahlt, das hat die Coronakrise deutlich gemacht. Wir produzieren Grundversorgungsprodukte, die in einer Krisensituation gefragt sind. Dank hohem Digitalisierungsgrad können unsere Händlerteams und Abwickler fast ausschliesslich von zu Hause aus arbeiten. Der plötzliche Ausbruch von COVID-19 stellte unsere Digitalität auf die Probe und schubste uns regelrecht ins kalte Wasser. Innerhalb von kürzester Zeit lernten wir schwimmen. Bis heute funktioniert alles reibungslos, darauf sind wir stolz.

### **Wie wichtig sind (digitale) Talente für das Unternehmen?**

Fachwissen und digitales Know-how sind in unserem Geschäft zentral. Wie vielerorts ist es schwierig, qualifizierte Mitarbeitende zu finden. Wir gehen bewusst neue Wege – etwa mit ortsungebundenen Arbeitsplätzen über Cloudlösungen. So werden wir auch für junge Leute attraktiv und können uns brachliegendes Potenzial zunutze machen, zum Beispiel hoch qualifizierte Mütter, die wegen der Familie keine Vollzeitstelle annehmen möchten.



### W. Kündig & Cie AG

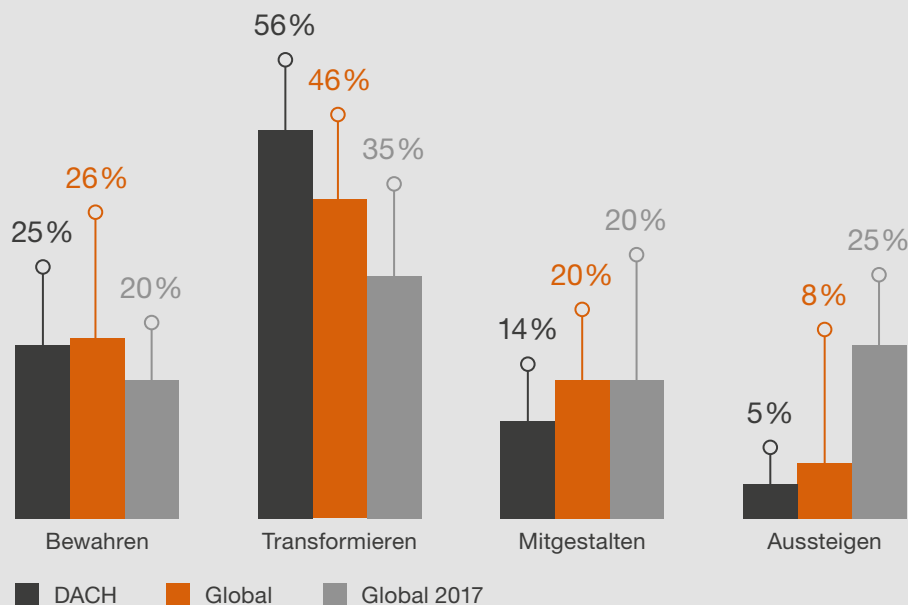
Die Kündig Gruppe ist ein 100-jähriges Produktions- und Handelsunternehmen im Familienbesitz mit Hauptsitz in Zürich. Heute ist das Produktions- und Handelsunternehmen global aktiv und bietet neben dem Rohstoffhandel eine umfangreiche Dienstleistungspalette im Bereich der Lebensmittelveredelung. Das Zürcher Traditionshaus beschäftigt 170 Mitarbeitende weltweit und wird in der dritten Generation geführt. Es setzt auf Bioprodukte, modernste Technik und schonende Prozesse.



# NextGen-Typologie: Bewahren, transformieren, mitgestalten oder aussteigen

Um an ihr Ziel zu kommen, wählen die NextGens unterschiedliche Strategien.

## NextGens wählen den Weg zurück ins Familienunternehmen, um dort Verantwortung zu übernehmen



56% der befragten NextGens sehen sich als Vorreiter und Transformierer. Als solche möchten sie das Familienunternehmen von der Spitze aus nach ihren eigenen Vorstellungen verändern. Ihr Anteil ist im Vergleich zur letzten NextGenUmfrage von 2017 (35%) erheblich gestiegen.

Das deutet darauf hin, dass die NextGens im deutschsprachigen Raum ein stärkeres Bewusstsein für den Wert des eigenen Familienunternehmens entwickelt haben. Sie erachten es offensichtlich als sinnvoll und lohnend, sich dort mit vollem Elan einzubringen. «Anpacken statt reden» scheint bei den NextGens in der DACH-Region angesagt.

Knapp ein Viertel der NextGens gehen sanfter vor. Die Bewahrer streben einen klassischen Karriereweg im Familienunternehmen an. Sie sind älter und wollen sich auf ihre Führungsrolle und die gewinnbringende sowie professionelle Fortführung des Familienunternehmens konzentrieren.

Jeder siebte NextGen will sich im Familienunternehmen engagieren und es von innen heraus umgestalten. Dazu wird ein

Bereich des Unternehmens wie ein Start-up ausgegliedert. Hier kann die NextGen ihre eigenen Ideen vorantreiben und verwirklichen.

Nur 5% der befragten NextGens in der DACH-Region – und damit deutlich weniger als 2017 – streben eine Karriere ausserhalb des familieneigenen Unternehmens an.

Dieses Bild widerlegt das Vorurteil, die Nachfolgergeneration ziehe eine Karriere ausserhalb des Familienunternehmens vor, statt dieses zu erhalten. Ganz im Gegenteil: Die NextGen sieht, dass sie gebraucht wird, um das eigene Unternehmen zu erneuern, um es langfristig zu erhalten.

Dazu Norbert Kühnis, Leiter Familienunternehmen und KMU von PwC Schweiz: «Die NextGen will Verantwortung übernehmen. Dafür bringt sie zahlreiche nützliche Eigenschaften mit, etwa ein ausgeprägtes Technologieverständnis und Agilität. Darum möchte ich die heutige Generation dazu auffordern, ihre Nachfolgerinnen und Nachfolger einzubinden, ihnen Spielraum zu geben und zu vertrauen.»

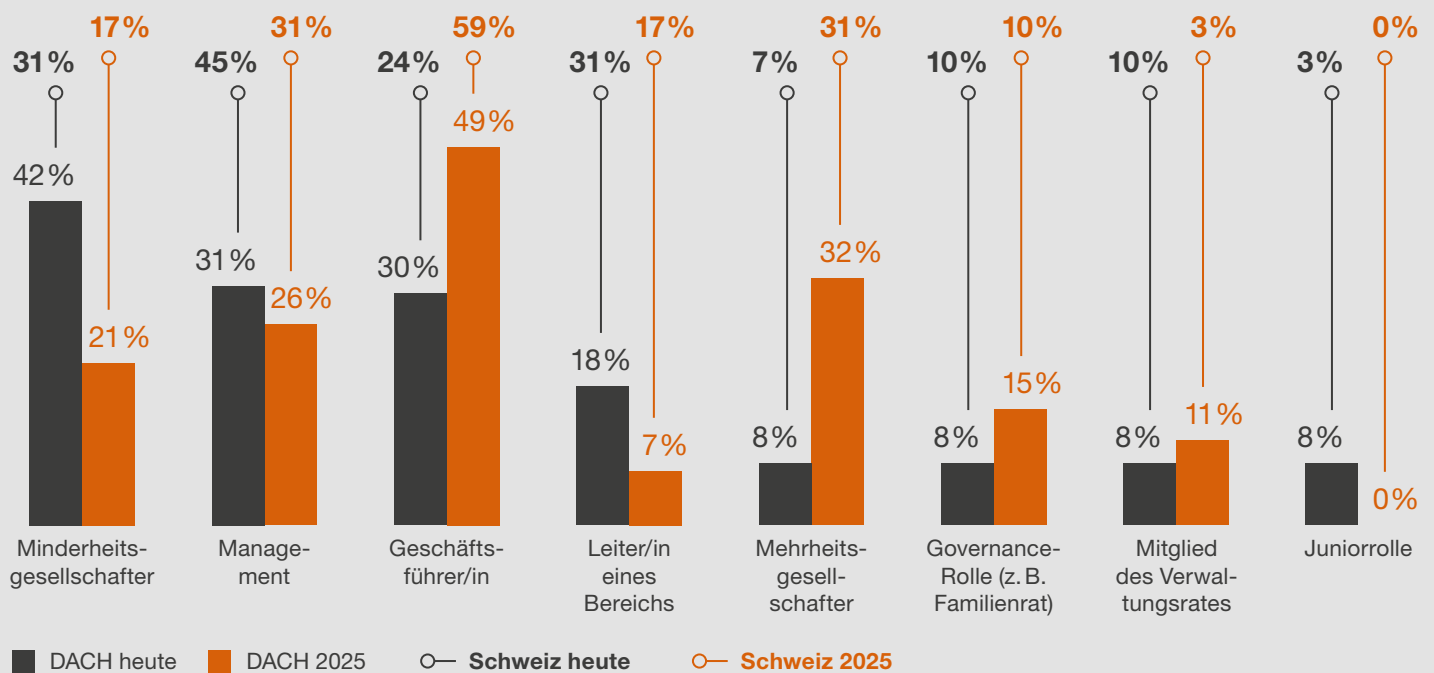
## Wer will, muss können und dürfen

Um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen, muss die NextGen Verantwortung übernehmen dürfen. Aber: Wollen heisst noch lange nicht können. Jede Position verlangt nach einem Anforderungsprofil, das erfüllt sein muss. Dazu zählen Fach- und Führungskompetenzen. Zudem gilt der Entwicklung einer unternehmerischen Identität eine entsprechende Aufmerksamkeit. 89% der NextGens sind bereits im Familienunternehmen tätig, Tendenz steigend. Schon jetzt führt mehr als die Hälfte (51%) der befragten NextGens ein Veränderungsprojekt oder einen Geschäftsbereich. Dennoch tragen nur 30% operative Verantwortung. Zudem müssen sich 42% der NextGens (noch) mit der Rolle als Minderheitsgesellschafter begnügen.

«Mein Tipp: Es braucht einen klar getakteten Nachfolgeplan, der festlegt, wann und unter welchen Bedingungen die nächste Generation die Leitung und das Eigentum übernimmt.»

Marc-Remo Kündig, W. Kündig & Cie AG

## Welche Funktion haben Sie aktuell im Familienunternehmen? Welche wollen Sie bis 2025 haben?



## Von Selbstzweifeln ausgebremst

Ausgebremst werden NextGens nicht nur durch eine fehlende operative Verantwortung. 48% klagen über die Komplexität der Organisationsstruktur. Zudem bemängelt jeder zehnte NextGen, dass seine Expertise nur bei spezifischen Themen gefragt ist oder die eigenen Empfehlungen kein Gehör finden.

Mehr als die Hälfte (54%) der NextGens zweifeln an sich selbst. Knapp 60% sind der Meinung, dass ihnen (noch) die Expertise für die anstehenden Aufgaben fehlt. 56% verfügen noch nicht über genügend Erfahrung im und mit der operativen Leitung des Familienunternehmens.

54% der Nachfolger in der DACH-Region wünschen sich daher Hilfe bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten. Zu diesem Potenzial gehören zum Beispiel Führungskompetenzen, die 75% für wichtig halten.

## Verantwortung abgeben

Die Aufgaben der Unternehmensleitung sind mehrschichtig und entsprechend anspruchsvoll: Sie sollte der NextGen vertrauen, sie bestärken und früh einbeziehen, damit sie ihr Potenzial entfalten kann. Besonders hilfreich für ihre berufliche Weiterentwicklung erachten die NextGens der DACH-Region das Mentoring (46%) und den Austausch unter Gleichgesinnten (47%). Hier eignen sich Plattformen wie zum Beispiel der NextGen Club von PwC (mehr auf [www.pwc.c/nextgen](http://www.pwc.c/nextgen)).

Wer Verantwortung überträgt, muss Verantwortung abgeben. Nur so erkennt die aktuelle Unternehmensführung an, dass sich die NextGen mit digitalen Technologien und modernen Führungsmethoden besser auskennt als sie selbst. Die Elterngeneration sollte die NextGen ermutigen, Risiken einzugehen, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Denn Selbstzweifel dürfen nicht dazu führen, dass Nachfolger nicht mehr nachfolgen wollen.

## Kurz und bündig

Die NextGen will Verantwortung übernehmen und den Wandel vorantreiben. Sie geht die anstehenden Aufgaben anders an, denn sie ist sich bewusst, dass sich Grosses heute am besten im Team bewegen lässt. Sie weiss, was junge Talente wollen, wo man diese findet und wie man sie gewinnt. So kann sie den Mangel an Fachkräften von einer Wachstumsbremse in einen Wachstumsmotor verwandeln. Für die aktuelle Generation ist es daher Zeit, die NextGen unternehmerisch in die Pflicht zu nehmen und sie in ihre Entscheidungen einzubinden und Verantwortung zu übertragen.

# 49%

der NextGen streben bis 2025 die Geschäftsführung an.



## Ihr Ansprechpartner

### **Norbert Kühnis**

Leiter Familienunternehmen und KMU  
Mitglied der Geschäftsleitung  
PwC Schweiz

+41 58 792 63 63

[norbert.kuehnis@ch.pwc.com](mailto:norbert.kuehnis@ch.pwc.com)

[linkedin.com/in/norbertkuehnis](https://www.linkedin.com/in/norbertkuehnis)