



Die Unternehmens- nachfolge als Prozess verstehen

Nachfolgestudie 2026



Inhalt

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

**Nachfolgestudie 2026**

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

Autoren

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

Mitwirkung

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

Redaktion

Christine Mumenthaler
Agnes Zavala

Redaktionsschluss

7. Mai 2026

Design

CIO Content Design

Titelbild

UBS Image Database

Sprachen

Deutsch, Französisch, Italienisch

Kontakt

ubs-cio-wm@ubs.com

Vorwort

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

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

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

Patrick Forte

Leiter
Corporate Finance Schweiz
UBS Switzerland AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

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

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



Grundriss der Studie

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

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

Box 1

Methodologie der Studie

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

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

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

3 UBS und CFB-HSG (2026). Familienexterne Nachfolge – mehr als nur eine Notlösung



Inhaber von Schweizer KMU

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



Fünfteilige Studienreihe

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



Langjährige Kooperation mit dem CFB-HSG

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



Ein komplexer Prozess wird angestoßen

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

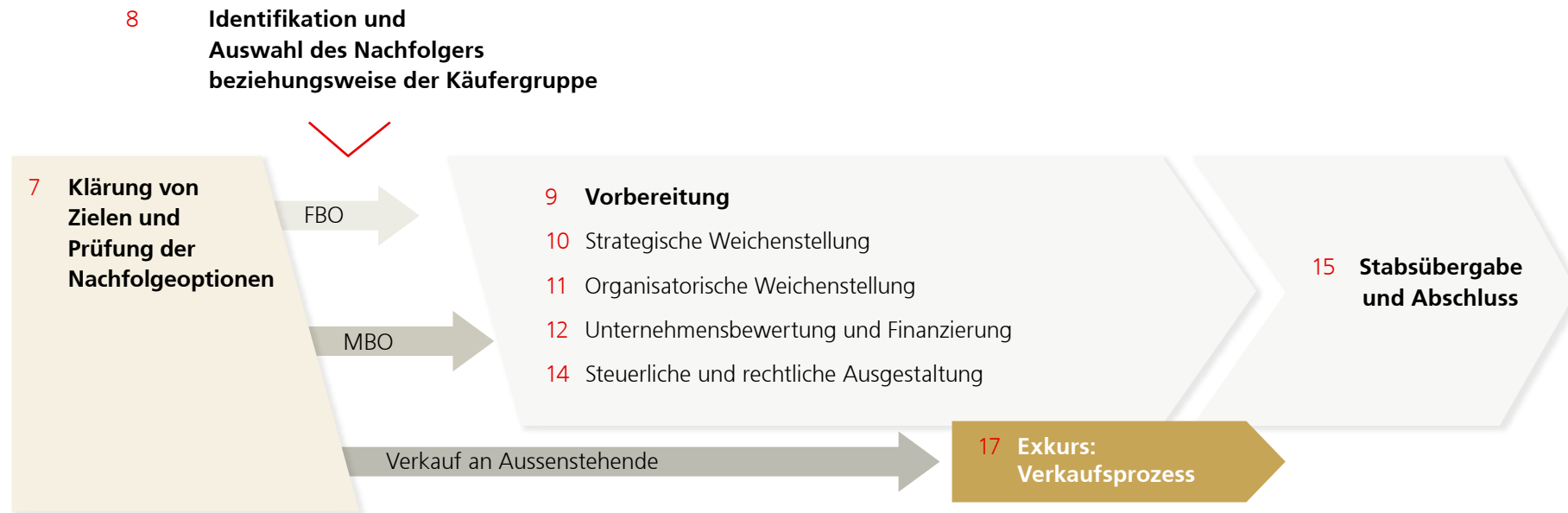
neu aufgerollt werden. Zudem unterscheiden sich die Teilschritte je nach individueller Ausgangslage und gewählter Nachfolgeoption sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich ihrer Dauer. Beim FBO und MBO folgt auf die Zielklärung und Prüfung der Nachfolgeoptionen eine längere,

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

Abbildung 1

Aufbau der Studie orientiert sich am Nachfolgeprozess

Schematische Darstellung des Nachfolgeprozesses und Aufbau der Studie



Quellen: HSG, UBS



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

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

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

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

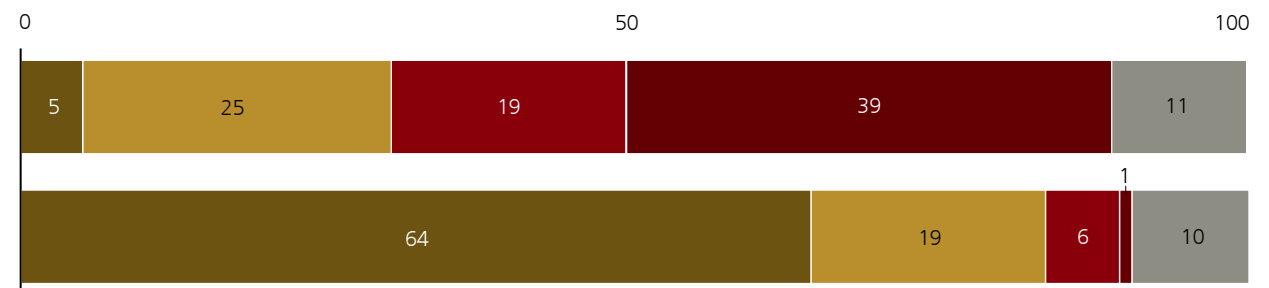
Abbildung 2

Zeitfaktor und Kommunikation

Zustimmungsgrad zu Aussagen, in Prozent

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

Die Belegschaft wurde über die Entwicklungen im Nachfolgeprozess zeitnah informiert.



■ Stimme vollumfänglich zu

■ Stimme eher zu

■ Stimme eher nicht zu

■ Stimme überhaupt nicht zu

■ Weiss nicht / keine Antwort

Quellen: Intervista, HSG, UBS



Klärung von Zielen und Prüfung von Nachfolgeoptionen



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

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

Box 2

Identifikation und Auswahl des Nachfolgers beziehungsweise der Käufergruppen

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

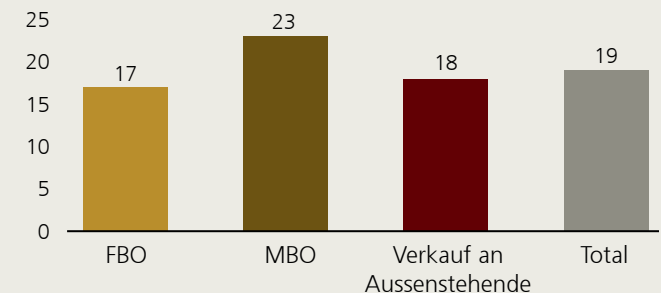
Diese frühe Phase des Nachfolgeprozesses birgt hohes Konfliktpotenzial und stellt für den scheidenden Firmeninhaber eine erhebliche emotionale Herausforderung dar. Laut Umfrage hatten 19 Prozent der Vorgänger Mühe, vom Unternehmen loszulassen (Abbildung 3). Wenn die wichtigsten Differenzen ausgeräumt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

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

Abbildung 3

Emotionaler und konfliktreicher Abnabelungsprozess

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



Quellen: Intervista, HSG, UBS

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

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



Vorbereitung



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

Strategische Weichenstellung

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

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

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

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

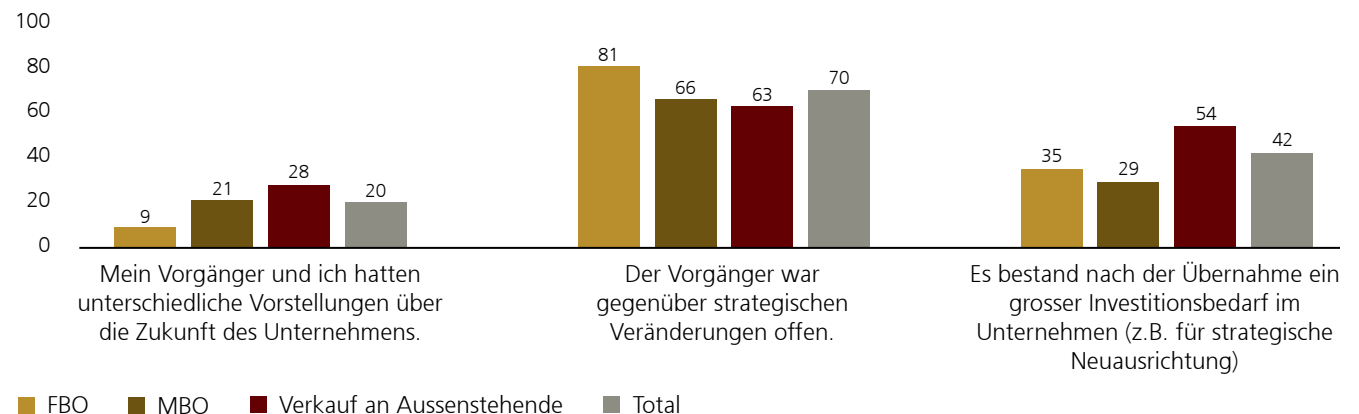
Wer als Übergeber strategische Veränderungen blockiert, riskiert nicht nur den Verlust potenzieller Nachfolger,

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

Abbildung 4

Überprüfung der Unternehmensstrategie

Anteil Zustimmung zu verschiedenen Aussagen, nach Übernahmearart, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS



Organisatorische Weichenstellung

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

Abbildung 5

Beispiel einer Nachfolge-Roadmap

Schematische Darstellung bei einem FBO, wobei t = Jahr

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

Quelle: Zellweger (2025)⁶

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

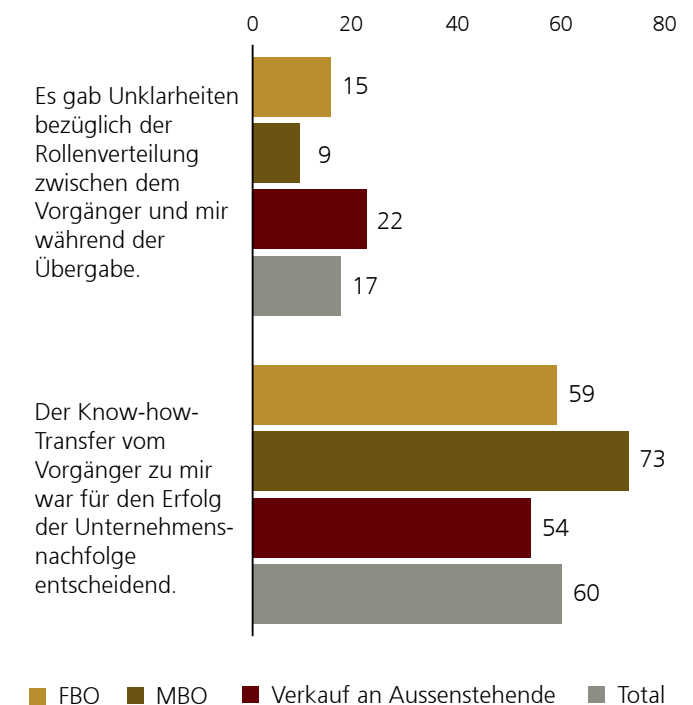
Gleichzeitig ermöglicht die parallele Zusammenarbeit bei FBO und MBO einen **gezielten Transfer von Know-how, Erfahrung und Kontakten** – mit dem das Unternehmen von der Aufbauarbeit des Vorgängers profitieren kann. Laut Umfrage sehen rund 60 Prozent der Übernehmer den Wissenstransfer als Schlüsselfaktor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

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

Abbildung 6

Rollenaufteilung und Wissensweitergabe

Anteil Zustimmung zu verschiedenen Aussagen, nach Übernahmeart, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS

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



Unternehmensbewertung und Finanzierung

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

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

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

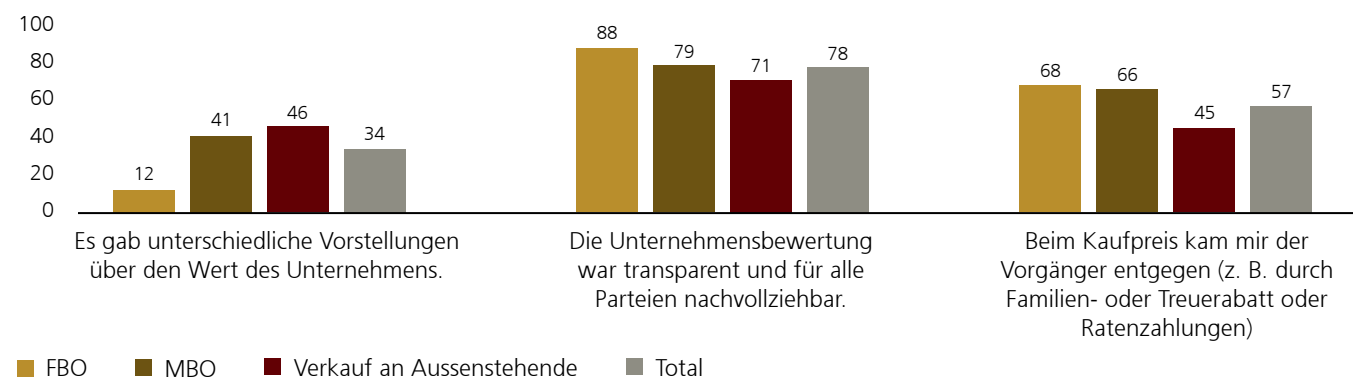
- » **Unrealistische Preiserwartungen**: Bei FBO und MBO gewähren Firmeninhaber häufig **Preisnachlässe** und akzeptieren einen niedrigeren Verkaufspreis, um Kontinuität und den Erhalt des Lebenswerks zu sichern. Beim Verkauf an Aussenstehende hingegen wird meist ein maximierter Verkaufspreis angestrebt.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

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

Abbildung 7

Unternehmensbewertung

Anteil Zustimmung zu verschiedenen Aussagen, nach Übernahmeart, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS

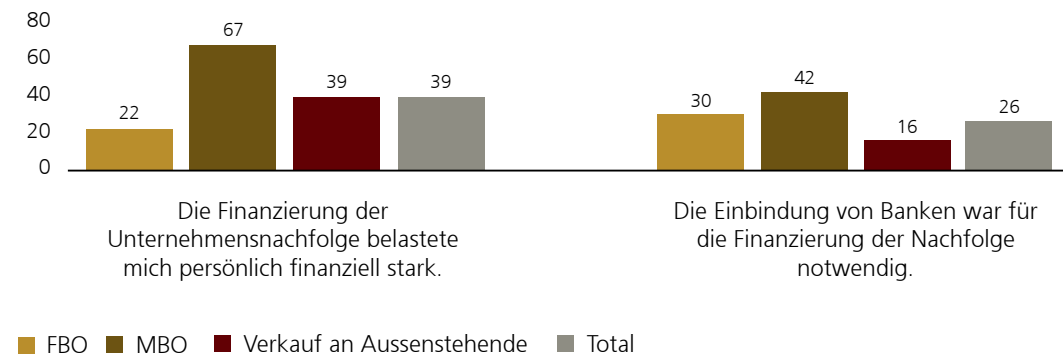


Abbildung 8 zeigt, dass 39 Prozent der Nachfolger die Finanzierung der Nachfolge als finanzielle Belastung empfanden. Besonders traf dies auf MBO-Nachfolger (67 Prozent) zu, gefolgt von unternehmensexternen Nachfolgern (39 Prozent), zu der auch das **Management-Buy-in (MBI)** zählt, für die die Finanzierung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

Abbildung 8

Finanzierung

Anteil Zustimmung zu verschiedenen Aussagen, nach Übernahmeart, in Prozent



Quellen: Intervista, HSG, UBS



Steuerliche und rechtliche Ausgestaltung

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

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

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

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



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



Stabsübergabe und Abschluss



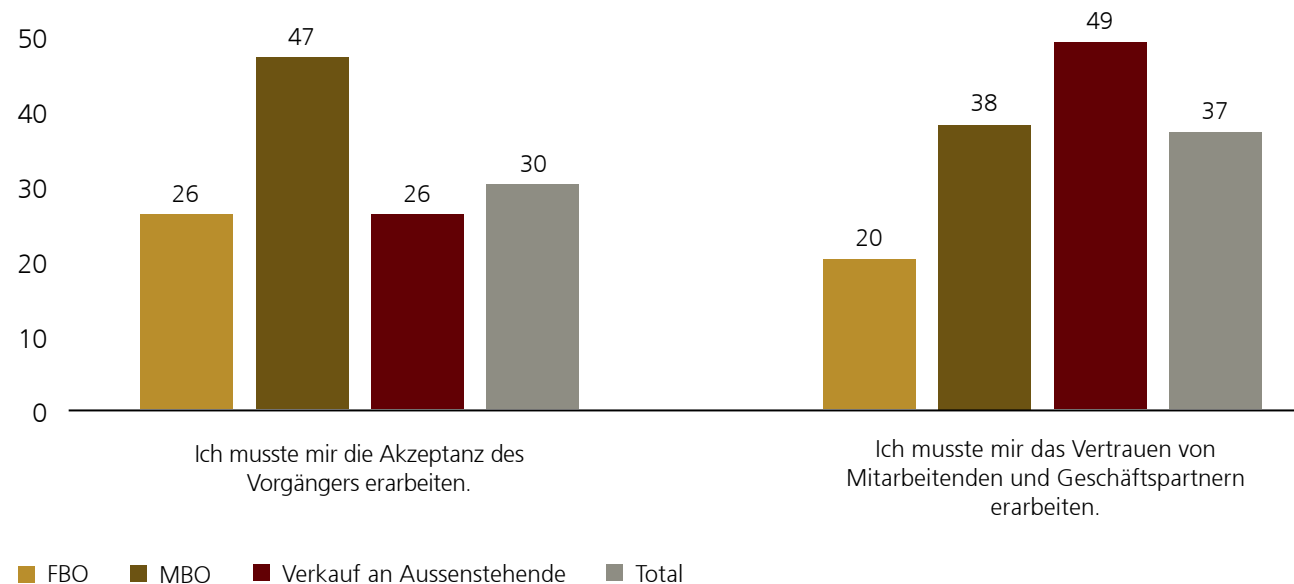
Die finale Übergabe geschieht mit der Übertragung der leitenden Funktionen an den Nachfolger und endet meist mit der Eigentumsübertragung. Beim FBO – und teils beim MBO – erfolgt dieser Prozess schrittweise und zieht sich dadurch oft in die Länge (siehe Kapitel «Organisatorische Weichenstellung» auf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

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

Abbildung 9

Integrationsprozess vereinfachen

Anteil Zustimmung zu verschiedenen Aussagen, nach Übernahmeart, in Prozent



Quellen: HSG, UBS, Interviews



Exkurs: Prozess beim Verkauf an Aussenstehende



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

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

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

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

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

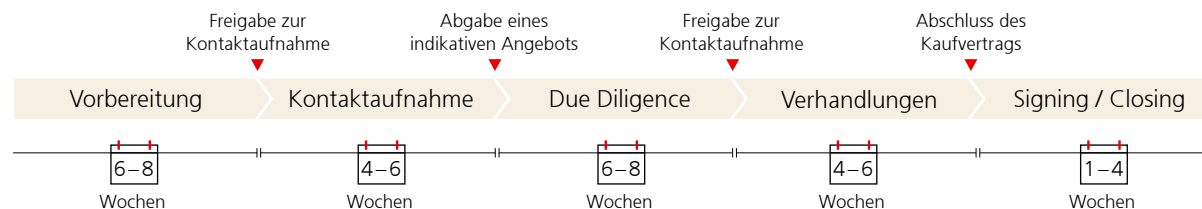
In der **Due-Diligence-Phase** wird die Prüfung des Unternehmens systematisch vorbereitet und durchgeführt. Alle relevanten Unterlagen werden in einem virtuellen Datenraum den potenziellen Käufern und ihren Beratern zur Verfügung gestellt. Im Rahmen einer Management-Präsentation erhalten die Interessenten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

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

Abbildung 10

Verkaufsprozess

Darstellung des Verkaufsprozesses bei einer kontrollierten Auktion, inklusive geschätzter Dauer



Quelle: UBS

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



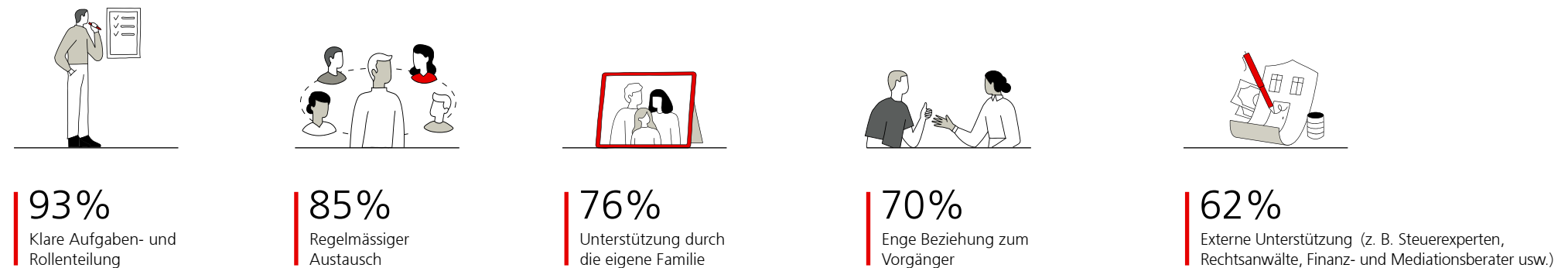
Zusammenspiel von «harten» und «weichen» Faktoren

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

Abbildung 11

Erfolgsfaktoren der Nachfolge

Bedeutung von Erfolgsfaktoren bei der Nachfolge, in Prozent



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

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

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

Quellen: Intervista, HSG, UBS



Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber



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



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



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



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



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



Praktische Handlungsempfehlungen für Firmeninhaber



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



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



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



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



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



Ist Ihr Unternehmen gut auf eine Übergabe vorbereitet?

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





Box 3

Notfallplan

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Zusätzlicher Disclaimer für Credit Suisse Wealth Management:

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

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

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