

Nachfolge: So geben Schweizer Unternehmer ihre Firma weiter

Erkenntnisse aus 132 erfolgreichen Nachfolgeregelungen von Schweizer KMU

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	4
Learnings für Unternehmerinnen und Unternehmer	6
1. Einleitung	7
2. Methodik	7
3. Wer gibt seine Firma weiter – und wie?	7
4. Emotionen, Sorgen, Konflikte	11
5. Fokus I: Weitergabe in der Familie	15
6. Fokus II: Verkauf an Mitarbeitende	17
7. Fokus III: Verkauf an Dritte	19
8. Rückblick der Unternehmer	24
9. Fazit: Zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Nachfolge	25

Management Summary

Bei der Nachfolge in der Firma geht es um weit mehr als den Verkaufspreis oder Geldfragen: Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer sorgen sich vor allem um ihre Mitarbeitenden, die Zukunft der Firma und ihrer eigenen Rolle. Das zeigt die neue Studie des VZ mit 132 Geschäftsinhaberinnen und -inhabern. Diese haben ihre Nachfolge erfolgreich geregelt – und geniessen heute vor allem eines: weniger Stress und mehr Freiheit, obwohl sie oft immer noch mit ihrer Firma verbunden sind.

KMU machen über 99 Prozent aller Firmen aus und stellen rund zwei Drittel der Arbeitsplätze. Gemäss Schätzungen müssen in den nächsten fünf Jahren bis zu 100'000 KMU ihre Nachfolge regeln. Der Erfolg dieser Regelungen ist ein wichtiger Faktor für den Wirtschaftsstandort Schweiz, denn davon sind hunderttausende Arbeitsplätze betroffen.

Das VZ VermögensZentrum hat untersucht, wie 132 Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Nachfolge mit der Unterstützung der VZ-Experten geregelt haben. Im Schnitt beschäftigten sie zum Zeitpunkt der Nachfolge 22 Mitarbeitende, erzielten einen Jahresumsatz von knapp 4,5 Millionen Franken und waren rund 57 Jahre alt.

Das sind die wichtigsten Erkenntnisse:

- **Verliert die Familie an Bedeutung?** In 107 Fällen haben die Unternehmerinnen und Unternehmer eigene Kinder, in 91 Fällen sogar mindestens zwei. Trotzdem realisieren letztlich nur 25 Befragte ihre Nachfolge mit Nachkommen. Das zeigt, dass familieninterne Nachfolgen heute selektiver umgesetzt werden.
- **Loyalität zu Mitarbeitenden:** Die grössten Sorgen betreffen nicht etwa den Verkaufspreis oder die eigenen Finanzen. Die Unternehmerinnen und Unternehmer sorgen sich vielmehr um die Zukunft ihrer Mitarbeitenden, die Stimmung in der Firma nach der Übergabe und die Frage, wie es mit ihrem Unternehmen weitergeht.
- **Sorgen nur teilweise begründet:** Viele beschäftigt das Loslassen – sie fragen sich, was danach auf sie zukommt, und fürchten sich vor Langeweile, einem Statusverlust oder davor, in ein Loch zu fallen. Mehr als die Hälfte sagt rückblickend, dass sich ihre Befürchtungen nach der Übergabe nicht bestätigt haben. Wenn, dann betreffen sie am ehesten eine schlechtere Stimmung in der Firma oder konkrete Probleme mit Mitarbeitenden.
- **Konflikte sind selten:** Gut sieben von zehn Unternehmerinnen und Unternehmern berichten von einer konfliktfreien Übergabe. Wenn es zu Spannungen kommt, dann meistens bei Führungsfragen oder der Rollenverteilung zwischen neuer und alter Inhaberschaft.

- **Es kann schnell gehen:** Die meisten können ihre Firma im ersten Anlauf weitergeben. Rund ein Drittel schafft es schon innerhalb eines Jahres, ein weiteres knappes Drittel benötigt maximal zwei Jahre.
- **Das wird unterschätzt:** Am meisten unterschätzen die Befragten die Komplexität und die Intensität des Prozesses sowie den rechtlichen Aufwand – besonders Verträge und Due Diligence.
- **Unterstützung lohnt sich:** Ein gut strukturierter Nachfolgeprozess, der von einer erfahrenen Fachperson sorgfältig moderiert und begleitet wird, gilt als zentral und führt zu erfreulichen und nachhaltigen Lösungen.
- **Preisabschläge sind oft nötig:** Rund ein Drittel der Befragten kommt seinen Nachfolgern beim Kauf mit einem Abschlag auf den Firmenwert entgegen – besonders oft bei Übergaben an Kinder und Mitarbeitende.
- **Verbleib in der Firma:** Die meisten bleiben auch nach der Übergabe mit ihrer Firma verbunden – finanziell zum Beispiel über ein Verkäuferdarlehen, aber auch als Mitarbeitende, Verwaltungsräte oder Berater.
- **Dankbarkeit:** Nach der Übergabe überwiegen die Erleichterung und die Gewissheit, dass die Firma in guten Händen ist. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer sind froh, Verantwortung und Druck hinter sich zu lassen. Gleichzeitig vermissen sie die unternehmerische Herausforderung am meisten.

Fokus I – Weitergabe in der Familie: Wer die Firma innerhalb der Familie weitergibt, sorgt sich vor allem um die Gleichbehandlung der Kinder (65,4 Prozent). Die Herausforderung besteht darin, den Fortbestand der Firma zu sichern und gleichzeitig eine Lösung zu finden, die von allen mitgetragen und erbrechtlich einwandfrei umgesetzt wird.

Fokus II – Verkauf an Mitarbeitende: Wer die Firma an Mitarbeitende verkauft, stellt meistens die Kontinuität der Firma über einen möglichst hohen Verkaufspreis (82,6 Prozent). Die grösste Hürde ist die Finanzierung: In der Regel verfügen Nachfolger nicht über genügend Eigenmittel. Um die Verantwortung breiter abzustützen, wird die Weitergabe an zwei oder drei Mitarbeitende zwar verbreiteter. In fast der Hälfte der Verkäufe übernimmt aber nach wie vor eine Person die alleinige finanzielle Verantwortung.

Fokus III – Verkauf an Dritte: Externe Nachfolgelösungen orientieren sich stärker an wirtschaftlichen Kriterien – Preisnachlässe sind deutlich seltener als etwa bei Mitarbeiterlösungen. Die Suche nach Käufern erfolgt systematisch über verschiedene Kanäle. Käufer sind oft Privatpersonen; nur knapp ein Drittel der Befragten kennt den Käufer vorher. Ausschlaggebend sind oft die finanziellen Möglichkeiten – fast ebenso wichtig sind Auftreten, Verbindlichkeit und die konkrete Regelung der operativen Nachfolge.

Learnings für Unternehmerinnen und Unternehmer

Aus den Erkenntnissen der vorliegenden Studie lassen sich die folgenden Aspekte ableiten, die für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung und den Fortbestand der Firma nach der Weitergabe entscheidend sind:

- **Organisieren Sie sich.** Gleist man die Nachfolge in der eigenen Firma richtig auf, gelingt die Weitergabe oft im ersten Anlauf. Die Hilfe durch erfahrene Fachpersonen lohnt sich dabei.
- **Warten Sie nicht.** Eine erfolgreiche Nachfolge beginnt nicht erst kurz vor der Übergabe der Firma – dann ist es zu spät, um alle personellen, rechtlichen, finanziellen und steuerlichen Optionen zu prüfen. Wer frühzeitig startet, erhöht seine Erfolgschancen erheblich.
- **Bleiben Sie offen.** Wer Kinder hat, sollte sich nicht auf eine Weitergabe in der Familie versteifen. Oft bieten andere Nachfolgeformen eine ebenso gute oder sogar passendere Perspektive für die langfristige Weiterentwicklung der Firma.
- **Machen Sie sich nicht klein.** Anders als viele Unternehmerinnen und Unternehmer meinen, können auch kleinere Firmen erfolgreich an Nachfolger übergeben werden.
- **Planen Sie konsequent.** Ein straffer Zeitplan ist für eine erfolgreiche Nachfolge entscheidend. Oft genügen zwei bis drei Jahre, um den gesamten Nachfolgeprozess inklusive der Vorbereitungsarbeiten abzuschliessen.
- **Unterschätzen Sie nichts.** Wer seine Firma weitergibt, sollte die Komplexität des Prozesses und die damit verbundenen Emotionen ernst nehmen.
- **Bleiben Sie an Bord.** Wer nach der Übergabe den Käufer finanziell, operativ oder strategisch unterstützt, erhöht die Chancen auf eine erfolgreiche Weitergabe oft massiv.
- **Wahren Sie den Familienfrieden.** Kann man die Firma an die eigenen Kinder weitergeben, dann sollte man für eine güter- und erbrechtliche Lösung sorgen, die für alle Betroffenen fair und transparent ist.
- **Kommen Sie Mitarbeitenden entgegen.** Wer die Firma an Mitarbeitende weitergibt, muss beim Verkaufspreis und/oder bei der Finanzierung oft Zugeständnisse machen, damit sich die Nachfolge realisieren lässt.
- **Öffnen Sie den Fächer.** Verkauft man seine Firma an Dritte, sollte man die Käufersuche nicht auf das persönliche oder das geschäftliche Umfeld beschränken. Wer den Kreis potenzieller Käufer erweitert, erhöht seine Erfolgschancen für eine finanziell attraktive und nachhaltige Lösung deutlich.

1. Einleitung

Laut Schätzungen müssen sich in den nächsten fünf Jahren bis zu 100'000 Schweizer KMU mit ihrer Nachfolge befassen. Das ist nicht nur für die betroffenen Unternehmerinnen und Unternehmer von Bedeutung, sondern auch für den Wirtschaftsstandort Schweiz. KMU machen über 99 Prozent aller Firmen aus und stellen rund zwei Drittel der Arbeitsplätze. Gelingt die Nachfolge nicht, sind Arbeitsplätze, Know-how und Wertschöpfung gefährdet.

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass viele Unternehmen den Generationenwechsel erst spät angehen. Jedes Jahr werden Firmen liquidiert, weil sie keine tragfähige Nachfolgelösung finden. Davon betroffen sind nicht nur die Inhaber selbst, sondern auch Mitarbeitende, Kunden und Geschäftspartner.

Oft gelten Unternehmen als nicht übertragungsfähig, obwohl sie mit einer rechtzeitigen Vorbereitung erfolgreich übergeben werden könnten. Häufig ist die Firma stark von der Inhaberin oder dem Inhaber abhängig, oder es fehlen geeignete Nachfolgerinnen und Nachfolger in der Familie oder im Unternehmen.

Fortbestand der Firma sichern

Eine Nachfolge erfordert weit mehr als die operative Vorbereitung. Finanzielle, steuerliche und rechtliche Fragen müssen rechtzeitig geklärt werden. Wer unvorbereitet handelt, erschwert die Übergabe seines Unternehmens und riskiert damit finanzielle Einbussen.

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer schieben wichtige Entscheidungen zu lange auf. Unter Zeitdruck lassen sich zentrale Fragen oft nicht mehr optimal beantworten. Erfolgreiche Nachfolgen werden darum frühzeitig angegangen – dann, wenn der Geschäftsverlauf positiv ist.

Ein Bild aus der Praxis

Die vorliegende Studie untersucht, wie Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Nachfolge angingen, welche Fragen und Herausforderungen sie beschäftigten und welche Befürchtungen sich im Rückblick tatsächlich bestätigt haben. Sie liefert wertvolle Erkenntnisse für alle, die ihre Nachfolge erfolgreich regeln möchten.

2. Methodik

Für die Analyse wurden die Nachfolgeregelungen von 132 Unternehmerinnen und Unternehmern in der Deutsch- und der Westschweiz untersucht. Der gesamte Nachfolgeprozess – von den ersten Schritten bis zur definitiven Übergabe – wurde mit einem umfassenden Fragebogen erfasst und in persönlichen, umfangreichen Gesprächen mit den Unternehmerinnen und Unternehmern vertieft. Die Befragung wurde im Zeitraum zwischen Dezember 2025 und April 2026 durchgeführt.

Die Interviewdaten wurden systematisch aufbereitet und mithilfe der deskriptiven Statistik ausgewertet. Dabei wurden Häufigkeiten, Verteilungen und weitere zentrale Merkmale der Antworten analysiert.

Die Untersuchung zeigt auch, wie die Befragten ihre finanziellen Angelegenheiten organisiert haben und welche Themen sie besonders bewegt haben – vor, während und nach der Übergabe. Die Analyse ist damit ein guter Pulsmesser für die Fragen, die Unternehmerinnen und Unternehmer beschäftigen, wenn sie sich mit ihrer Nachfolge auseinandersetzen.

3. Wer gibt seine Firma weiter – und wie?

Wer alle Nachfolgeoptionen prüft, schafft Klarheit für Familie, Mitarbeitende, Kunden und Geschäftspartner – und stellt sicher, dass die Firma bestmöglich nach den eigenen Vorstellungen weitergegeben wird. Dieses Kapitel beleuchtet, wie Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Nachfolge geregelt und welche Erfahrungen sie gemacht haben.

3.1 Steckbrief – wer gibt seine Firma weiter?

Die untersuchten Firmen beschäftigten im Schnitt 22,3 Mitarbeitende und erzielten in den letzten zwei Jahren vor der Übergabe einen Jahresumsatz von durchschnittlich rund 4,5 Millionen Franken (Abb. 1 auf Seite 8).

Während ein Viertel der Firmen weniger als acht Mitarbeitende beschäftigte und einen Jahresumsatz von unter 1,6 Millionen Franken erzielte, beschäftigte

Abbildung 1: Alter, Umsatz, Mitarbeitende

Die untersuchten Unternehmerinnen und Unternehmer sind im Median 58,5 Jahre alt, beschäftigen 13 Mitarbeitende und erzielen einen Jahresumsatz von 3,15 Mio. Franken. Basis: VZ-Analyse bei 132 Firmen

	25. Perzentil	Median (50. Perzentil)	75. Perzentil	Mittelwert (Durchschnitt)
Mitarbeitende	8,00	13,00	28,25	22,30
Alter bei Start der Nachfolge	53,75	58,50	62,00	56,80
Ø Umsatz pro Jahr ¹	1'600'000	3'150'000	5'675'000	4'493'000

1 Jeweils letzte zwei Jahre vor Weitergabe der Firma.

Quelle: VZ VermögensZentrum

ein weiteres Viertel mehr als 28 Mitarbeitende und erwirtschaftete einen jährlichen Umsatz von rund 5,7 Millionen Franken.

Beim Start des Nachfolgeprozesses sind die Geschäftsinhaberinnen und -inhaber im Durchschnitt 56,8 Jahre alt. Viele initiieren die Übergabe ihres Unternehmens somit bereits einige Jahre vor dem ordentlichen Pensionierungsalter. Ein Viertel startet den Nachfolgeprozess vor dem 54. Altersjahr, während ein weiteres Viertel bis nach dem 62. Altersjahr zuwartet.

Die untersuchten Firmen standen mehrheitlich im Eigentum von Männern: 88,6 Prozent der Befragten waren Unternehmer, 11,4 Prozent Unternehmerinnen.

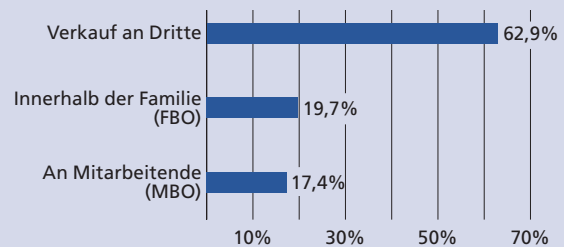
Bei 85,6 Prozent der Unternehmen handelt es sich um Aktiengesellschaften (AG). 13,6 Prozent sind als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) organisiert. Nur eine Firma ist in der Rechtsform eines Einzelunternehmens organisiert.

Die untersuchten Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen. Am stärksten vertreten sind Dienstleistungsfirmen (29,5 Prozent), gefolgt von Handels- (27,3 Prozent) und Produktionsbetrieben (21,2 Prozent). Beratungsunternehmen machen 16,7 Prozent aus.

Wie Abbildung 2 zeigt, wurden fast zwei Drittel der in dieser Studie untersuchten Unternehmen an Dritte bzw. an externe Käufer verkauft (62,9 Prozent).

Abbildung 2: Gewählte Nachfolgelösung

Die meisten der untersuchten Unternehmen wurden an Dritte bzw. an externe Käufer verkauft und nicht an die Kinder oder die Mitarbeitenden weitergegeben. Basis: VZ-Analyse bei 132 Firmen



Quelle: VZ VermögensZentrum

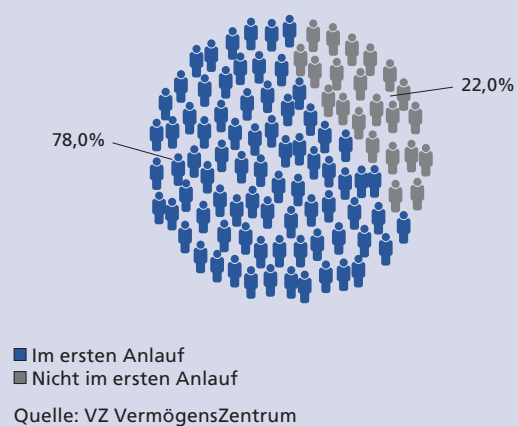
Deutlich seltener wurde die Firma innerhalb der eigenen Familie weitergegeben (19,7 Prozent) oder von Mitarbeitenden übernommen (17,4 Prozent).

3.2 Erfolgsquote im ersten Anlauf

78 Prozent der Befragten konnten ihr Unternehmen im ersten Anlauf übergeben (Abb. 3). Das ist ein überdurchschnittlich hoher Wert und dürfte auf die hochspezialisierte Begleitung durch Fachpersonen zurückzuführen sein. Bei 22 Prozent war dafür mehr als ein Anlauf nötig – zum Beispiel, weil sich die ursprünglich geplante Nachfolgelösung nicht realisieren liess.

Abbildung 3: Erfolgsquote im ersten Anlauf

Die meisten der Befragten konnten ihr Unternehmen im ersten Anlauf übergeben. Basis: VZ-Analyse bei 132 Firmen



Quelle: VZ VermögensZentrum

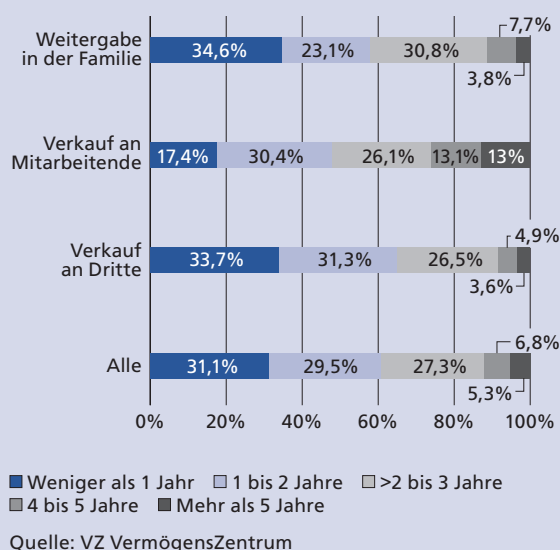
3.3 Dauer des Prozesses

Die Dauer eines Nachfolgeprozesses hängt stark von der gewählten Nachfolgelösung ab. Insgesamt konnten 31,1 Prozent der Firmen innerhalb eines Jahres an ihre

Nachfolger übergeben werden (Abb. 4). Bei weiteren 29,5 Prozent dauerte es ein bis zwei Jahre. Damit regelten über 60 Prozent der untersuchten Firmen ihre Nachfolge innerhalb von zwei Jahren.

Abbildung 4: So lange dauert die Weitergabe der eigenen Firma an einen Nachfolger

Die Weitergabe der eigenen Firma kann unter Umständen mehrere Jahre dauern. Basis: VZ-Analyse bei 132 Firmen



Verhältnismässig langwieriger waren die Weitergaben an Mitarbeitende in der Firma. Nur 17,4 Prozent konnten innerhalb eines Jahres abgeschlossen werden, weitere 30,4 Prozent innerhalb von ein bis zwei Jahren. Bemerkenswert ist, dass in mehr als einem Viertel der Fälle die Nachfolgeregelung vier oder mehr Jahre dauerte.

Die Gründe dafür sind vielfältig. Eine Weitergabe innerhalb der Firma scheitert oder verzögert sich häufig aufgrund des Alters, der Reife und der Bereitschaft der potenziellen Nachfolger sowie etwa aufgrund fehlender finanzieller Mittel für die Übernahme, steuerlicher und rechtlicher Herausforderungen sowie offener Fragen zur künftigen operativen Führung des Unternehmens.

Zur Einordnung: Die in dieser Studie beobachteten Nachfolgeregelungen berücksichtigen für die Bestimmung der Dauer des Nachfolgeprozesses vorgelagerte Schritte wie die Bewertung des Unternehmens, steuerliche Vorbereitungen oder erste Gespräche mit potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern.

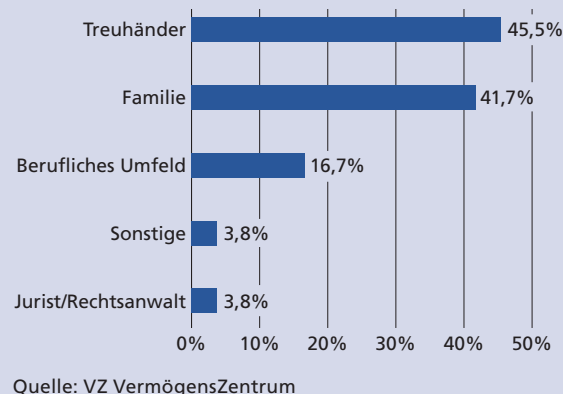
Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass eine Nachfolge auch schon innerhalb eines Jahres geregelt werden kann, wenn sie richtig aufgeleitet und begleitet wird.

3.4 Unterstützung durch Fachpersonen

Professionelle Unterstützung durch erfahrene Fachpersonen spielt bei der Weitergabe der eigenen Firma eine entscheidende Rolle. Die in der vorliegenden Studie untersuchten Unternehmerinnen und Unternehmer wurden von den Nachfolgespezialisten des VZ VermögensZentrums begleitet. Zu diesen Fachpersonen zogen 45,5 Prozent der Befragten auch Treuhänder bei (Abb. 5).

Abbildung 5: Wer hat den Prozess unterstützt?

Die meisten regeln ihre Nachfolge nicht allein, sondern ziehen neben Nachfolgespezialisten vor allem auch Treuhänder und Familienmitglieder bei. Basis: VZ-Analyse bei 132 Firmen; Mehrfachantworten möglich



In der Praxis zeigt sich, dass das professionelle Mitwirken durch Treuhänder in Zusammenarbeit mit Nachfolgespezialisten den Prozess begünstigt (z.B. zeitliche Verfügbarkeit, Beschaffung von Informationen und Unterlagen als Entlastung des Unternehmers, Begleitung der Due Diligence).

Auch die Familie spielte für viele Befragte eine wichtige Rolle: 41,7 Prozent nannten Familienmitglieder als wichtige Ansprechpartner. Deutlich seltener wurde im beruflichen Umfeld oder bei juristischen Spezialisten um Rat gesucht.

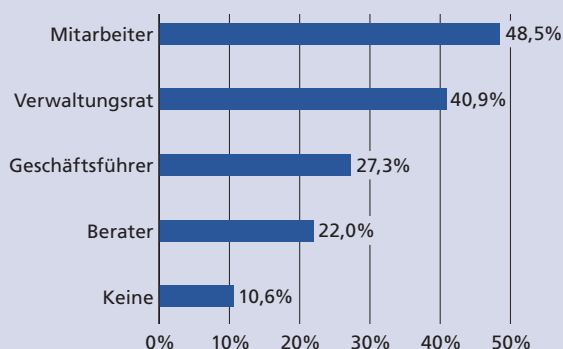
Fazit: Die Weitergabe der Firma ist ein komplexer Prozess, bei dem rechtliche, steuerliche, finanzielle und oft auch persönliche Fragen geklärt werden müssen. Die wenigsten wollen das im Alleingang bewältigen.

3.5 Weiterhin in der Firma mitwirken

Wie Abbildung 6 zeigt, bleibt die grosse Mehrheit der Unternehmerinnen und Unternehmer auch nach der Übergabe der eigenen Firma in irgendeiner Form im Unternehmen aktiv – zum Beispiel als Mitarbeitender, Verwaltungsrat, Geschäftsführer oder Berater. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer ziehen sich also nicht von heute auf morgen aus ihrer Firma zurück, sondern begleiten ihre Nachfolger während einer Übergangsphase weiter.

Abbildung 6: Funktion nach der Weitergabe

Die Unternehmensnachfolge ist meistens nicht mit einem abrupten Rückzug der bisherigen Unternehmerinnen und Unternehmer verbunden. Basis: VZ-Analyse bei 132 Firmen; Mehrfachantworten möglich



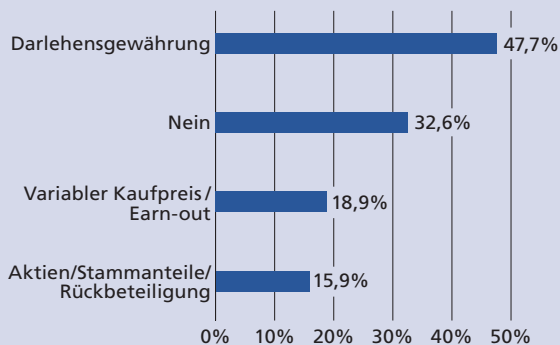
Quelle: VZ VermögensZentrum

3.6 Finanziell beteiligt bleiben

Auch finanziell ist die Nachfolge oft nicht mit einem vollständigen Ausstieg verbunden. Abbildung 7 zeigt: Am häufigsten erfolgte die finanzielle Beteiligung über

Abbildung 7: Finanzielle Beteiligungsformen nach der Weitergabe

Fast die Hälfte gewährt den Nachfolgern ein Darlehen. Basis: VZ-Analyse bei 132 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

ein Darlehen an die Nachfolger (47,7 Prozent). Damit unterstützen die bisherigen Unternehmerinnen und Unternehmer die Finanzierung der Übernahme durch die Nachfolger und sind dadurch von der Entwicklung des künftigen Erfolgs betroffen.

Weitere Beteiligungsformen waren variable Kaufpreisregelungen wie Earn-outs (18,9 Prozent). Dabei wird der Kaufpreis meistens ergänzend zum Fixpreis von den Parteien anhand von Faktoren wie etwa dem Erreichen bestimmter Umsatz- oder EBITDA-Ziele sowie dem Erhalt wichtiger Kunden- oder Lieferantenbeziehungen festgelegt.

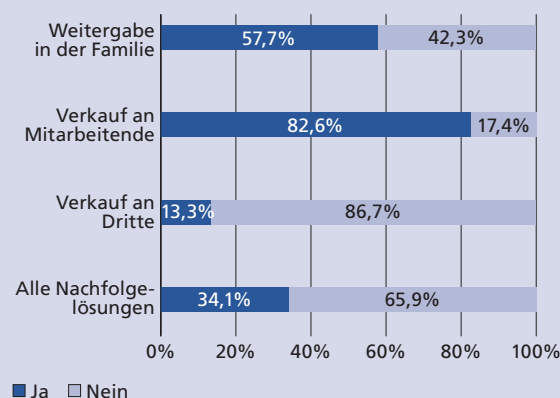
3.7 Preisabschläge gewähren

Mit einem Preisabschlag können Unternehmerinnen und Unternehmer das Risiko verringern, dass die Nachfolge an der Finanzierung scheitert – erfahrungsgemäss verfügen Nachfolger oft nicht über genügend Eigenmittel.

Die Bereitschaft, solche Zugeständnisse zu machen, hängt stark von der gewählten Nachfolgelösung ab. Insgesamt gewährten 34,1 Prozent der Unternehmer einen Preisabschlag auf die Unternehmensbewertung (Abb. 8). In knapp zwei Dritteln der Fälle wurde die Firma hingegen im Mittel zum ursprünglich ermittelten Wert übertragen. Preisnachlässe wurden vor allem bei internen Nachfolgelösungen gewährt. 82,6 Prozent

Abbildung 8: Wurde ein Preisabschlag auf die Bewertung gewährt?

Die Bereitschaft, beim Verkauf der Firma Zugeständnisse beim Preis zu machen, hängt stark von der gewählten Nachfolgelösung ab – bei einer Weitergabe an Mitarbeitende ist die Bereitschaft in dieser Studie am höchsten. Basis: VZ-Analyse bei 132 Firmen

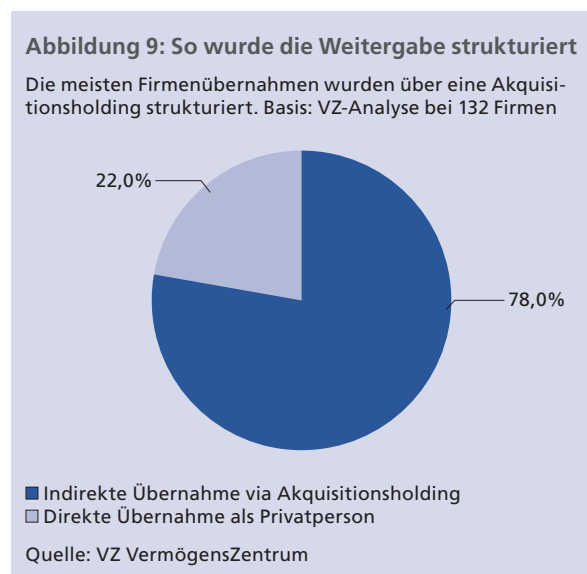


Quelle: VZ VermögensZentrum

der Befragten kamen ihren Mitarbeitenden beim Kaufpreis entgegen. Bei familieninternen Nachfolgen lag der Anteil mit 57,7 Prozent ebenfalls auf hohem Niveau.

3.8 So wurde die Weitergabe strukturiert

Die meisten Firmenübernahmen wurden über eine Holding strukturiert. In 78 Prozent der Fälle erwarb eine neu gegründete AG oder GmbH (eine sogenannte Akquisitionsholding) oder eine bereits bestehende juristische Person die Anteile am Unternehmen (Abb. 9).



Seltener erfolgte die Übernahme direkt durch die Käuferin oder den Käufer als Privatperson (22,0 Prozent). Die Ergebnisse zeigen, dass die Akquisitionsholding bei Unternehmensnachfolgen die mit Abstand wichtigste Übernahmestruktur ist.

Das überrascht wenig. Eine Akquisitionsholding bietet sowohl finanzielle als auch steuerliche Vorteile. Insbesondere lassen sich damit Bank- oder Verkäuferdarlehen schneller zurückführen, da Gewinne der übernommenen operativen Firma zunächst auf Ebene der Holding steuerprivilegiert zur Amortisation von Darlehen genutzt werden können.

Die Untersuchung zeigt, dass die rechtliche und finanzielle Strukturierung einer Unternehmensnachfolge heute eine zentrale Rolle spielt und beispielsweise weit über den eigentlichen Kaufvertrag hinausgeht.

3.9 Zusammenfassung

- Die Nachfolgeregelung gelingt oft schneller und reibungsloser, als viele Unternehmerinnen und Unternehmer erwarten. Die grosse Mehrheit konnte ihre Firma bereits im ersten Anlauf übergeben.
- Rund ein Drittel benötigte dafür weniger als ein Jahr.
- Treuhänder sind oft langjährige Wegbegleiter und sind mitverantwortlich für die Vorbereitung, aber auch als Dienstleister im Nachfolgeprozess.
- Auffällig ist, dass viele Unternehmerinnen und Unternehmer auch nach der Übergabe eng mit ihrer Firma verbunden bleiben. Sie unterstützen ihre Nachfolger finanziell, begleiten den Übergang operativ oder bleiben als Verwaltungsräte und Berater aktiv. Die Nachfolge ist damit oft kein klarer Schnitt, sondern ein schrittweiser Übergang.

4. Emotionen, Sorgen, Konflikte

Für die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer ist es der letzte grosse Meilenstein ihrer Karriere, wenn sie ihre Firma erfolgreich weitergeben können. Dieser Schritt löst auch eine Achterbahn der Gefühle aus – und das wird oft unterschätzt.

Dieses Kapitel beleuchtet die grössten Sorgen der befragten Geschäftsinhaberinnen und -inhaber. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse auf den folgenden Seiten, wie entlastend eine erfolgreich geregelte Nachfolge sein kann.

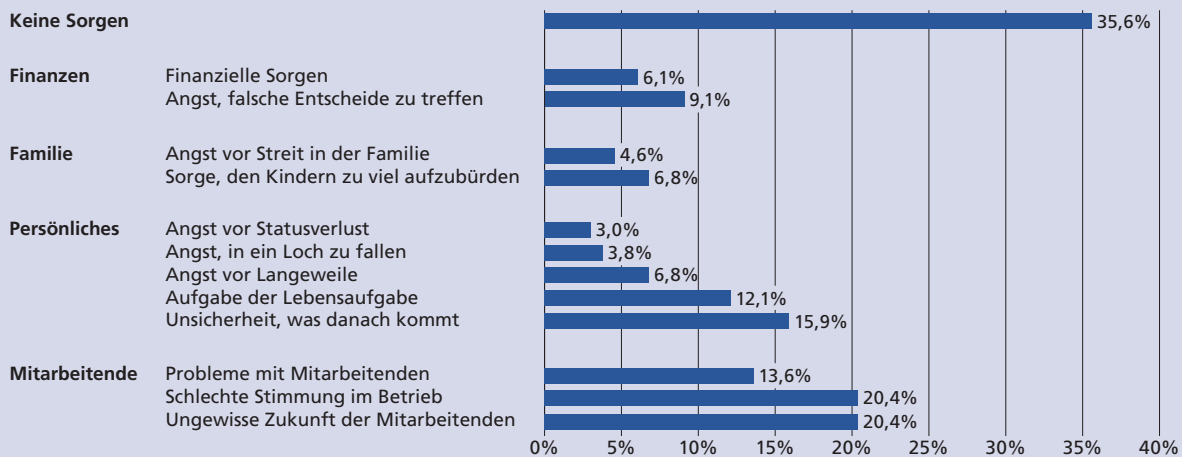
4.1 Die grössten Sorgen

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer machen sich in Bezug auf den Nachfolgeprozess Sorgen, aber nicht alle. 35,6 Prozent geben an, keine Sorgen zu haben (Abb. 10 auf Seite 12). Zwei Drittel beschäftigen sich dagegen mit unterschiedlichen Sorgen und Unsicherheiten.

Ihre grössten Sorgen betreffen vor allem die ungewisse Zukunft ihrer Mitarbeitenden (20,4 Prozent) sowie eine mögliche Verschlechterung der Stimmung im Unternehmen (20,4 Prozent). Auch konkrete Probleme mit Mitarbeitenden bereiten den befragten Unternehmerinnen und Unternehmern Sorgen (13,6 Prozent).

Abbildung 10: Die grössten Sorgen vor bzw. bei der Weitergabe der eigenen Firma

Die grössten Sorgen der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer betreffen die Mitarbeitenden sowie die Unsicherheit, was nach der Weitergabe bzw. dem Verkauf auf sie zukommt. Basis: VZ-Umfrage bei 132 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

Ebenfalls verbreitet sind die Unsicherheit, was danach kommt (15,9 Prozent), sowie etwa Ängste vor Langeweile, einem Statusverlust oder davor, nach der Übergabe in ein Loch zu fallen.

Die Angst, falsche finanzielle Entscheidungen zu treffen (9,1 Prozent), oder finanzielle Sorgen (6,1 Prozent) werden von den befragten Unternehmerinnen und Unternehmern deutlich seltener genannt. Das gilt auch für familiäre Konflikte – obwohl diese bei familieninternen Nachfolgen sonst eine zentrale Rolle spielen.

4.2 Welche Sorgen haben sich bewahrheitet?

Viele Befürchtungen bestätigen sich bei erfolgreich umgesetzten Unternehmensnachfolgen nicht. So gibt mehr als die Hälfte der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer (56,5 Prozent) an, dass sich ihre ursprünglichen Sorgen insgesamt nicht erfüllt haben (Abb. 11).

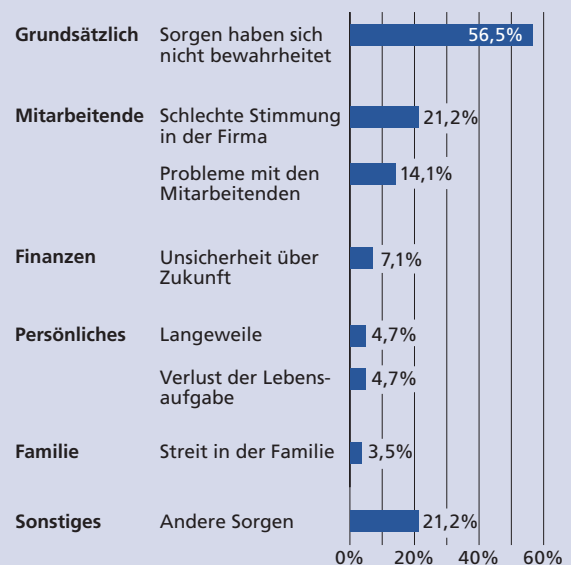
Wenn sich Sorgen überhaupt bewahrheiten, betreffen sie am häufigsten das Unternehmen und die Mitarbeitenden. So berichten 21,2 Prozent von einer verschlechterten Stimmung in der Firma, und 14,1 Prozent nennen konkrete Probleme mit Mitarbeitenden.

Deutlich seltener bestätigen sich dagegen finanzielle Befürchtungen: Nur 7,1 Prozent sehen sich mit einer

unsicheren Zukunft konfrontiert. Noch weniger häufig treten persönliche oder familiäre Probleme auf. Jeweils 4,7 Prozent berichten von Langeweile oder einer Sinnkrise nach der Übergabe. Und familiäre Konflikte nennen lediglich 3,5 Prozent.

Abbildung 11: Diese Sorgen haben sich nach der Nachfolge bewahrheitet

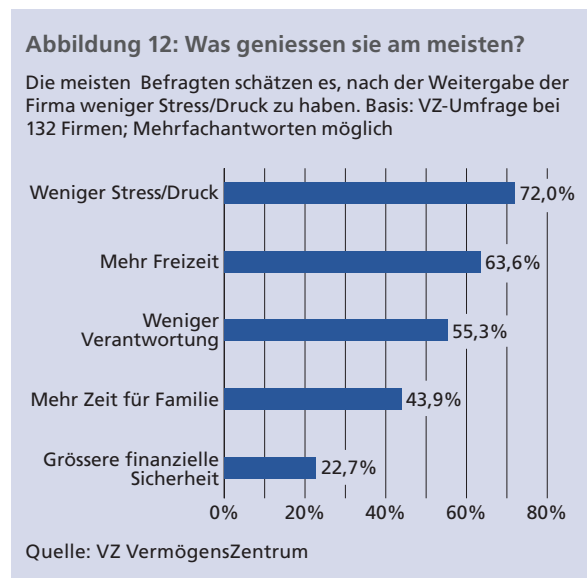
Die meisten Sorgen rund um die Nachfolge bewahrheiten sich nicht. Basis: VZ-Umfrage bei 132 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

4.3 Was geniessen Unternehmer am meisten?

Die Nachfolge bringt vielen Unternehmerinnen und Unternehmern spürbare Erleichterung. Abbildung 12 zeigt: Am häufigsten nennen die Befragten, dass sie nach der Weitergabe weniger Stress bzw. Druck haben (72 Prozent).



63,6 Prozent freuen sich über mehr Freizeit, und mehr als die Hälfte freut sich darüber, weniger Verantwortung tragen zu müssen. Auch das Privatleben profitiert: 43,9 Prozent verbringen seit der Nachfolge mehr Zeit mit ihrer Familie. Vergleichsweise seltener wird eine grössere finanzielle Sicherheit (22,7 Prozent) genannt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die positiven Folgen einer erfolgreichen Nachfolge vor allem im persönlichen Bereich liegen. Nach Jahren unternehmerischer Verantwortung geniessen viele insbesondere die Entlastung und die neu gewonnene Lebenszeit.

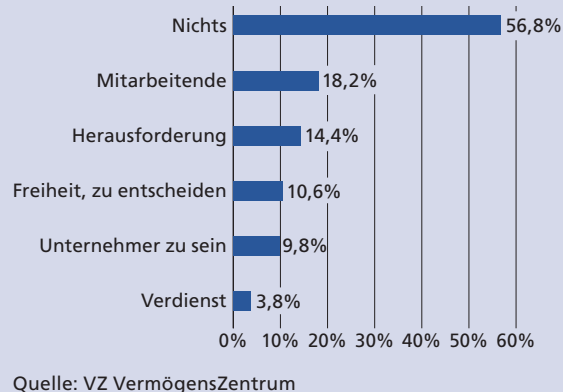
4.4 Was vermissen Unternehmer am meisten?

56,8 Prozent geben an, nach der Weitergabe nichts zu vermissen. Wenn doch, dann sind es am häufigsten die Mitarbeitenden: 18,2 Prozent geben an, dass ihnen ihre Belegschaft am meisten fehlt (Abb. 13).

14,4 Prozent vermissen die unternehmerische Herausforderung, rund 11 Prozent die Freiheit, selbst entscheiden zu können. Knapp 10 Prozent fehlt es, Unternehmerin oder Unternehmer zu sein. Der Verdienst spielt nur bei 3,8 Prozent eine Rolle.

Abbildung 13: Was wird am meisten vermisst?

Wenn Unternehmer, die ihre Firma weitergegeben haben, etwas vermissen, ist es meistens die Belegschaft. Basis: VZ-Umfrage bei 132 Firmen; Mehrfachantworten möglich



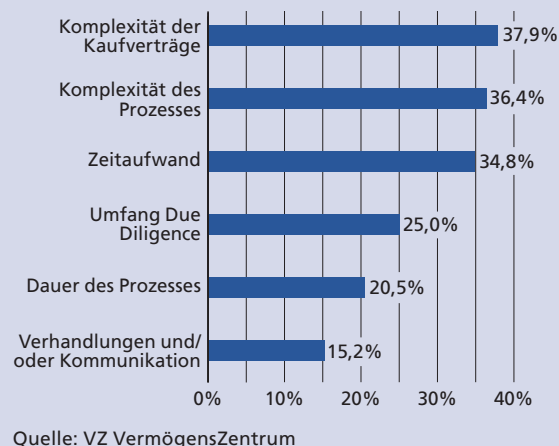
Die Ergebnisse zeigen, dass der Abschied vom Unternehmen in erster Linie mit dem Verlust sozialer Kontakte, persönlicher Gestaltungsmöglichkeiten und unternehmerischer Verantwortung verbunden ist – deutlich weniger jedoch mit finanziellen Einbussen.

4.5 Was wurde am meisten unterschätzt?

Die Nachfolge ist für die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer anspruchsvoller als ursprünglich erwartet. Am häufigsten unterschätzen die Befragten die Komplexität der Kaufverträge: 37,9 Prozent geben an, dass die rechtlichen und vertraglichen Aspekte aufwendiger waren als angenommen (Abb. 14).

Abbildung 14: Was wurde am meisten unterschätzt?

Die meisten Befragten unterschätzen die Komplexität des Nachfolgeprozesses, die damit verbundenen Verträge sowie den erforderlichen Zeitaufwand. Basis: VZ-Umfrage bei 132 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Fast ebenso viele nennen die Komplexität des gesamten Prozesses (36,4 Prozent). Auch der zeitliche Aufwand wird oft unterschätzt. 34,8 Prozent der Unternehmer mussten mehr Zeit investieren als geplant.

Jeder vierte Befragte war zudem überrascht vom Umfang der Due Diligence, also der detaillierten Prüfung des Unternehmens durch die Kaufinteressenten. Für rund jeden Fünften dauerte der Nachfolgeprozess länger als erwartet. Seltener werden Verhandlungen und die Kommunikation zwischen den Beteiligten genannt (15,2 Prozent).

Die grössten Überraschungen liegen also in der Komplexität. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer unterschätzen insbesondere den Aufwand für Verträge, Due Diligence und organisatorische Umsetzung.

4.6 Gab es Konflikte mit dem Nachfolger?

Konflikte sind eher selten: 71,2 Prozent der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer geben an, dass es mit den Nachfolgern zu keinen Konflikten kam (Abb. 15). Die Ergebnisse zeigen aber, dass Spannungen dort entstehen können, wo frühere und künftige Entscheidungsträger mit unterschiedlichen Erwartungen und Vorstellungen aufeinandertreffen.

Bei Führungsfragen kam es am häufigsten zu Spannungen (13,6 Prozent). Das überrascht nicht: Während

die Nachfolger eigene Ideen einbringen und Veränderungen vorantreiben wollen, fällt es den bisherigen Inhabern nicht immer leicht, eingefahrene Strukturen zu verlassen. Unterschiedliche Vorstellungen von der strategischen Ausrichtung, dem Führungsstil oder der Geschwindigkeit von Veränderungen können zu Reibungen führen.

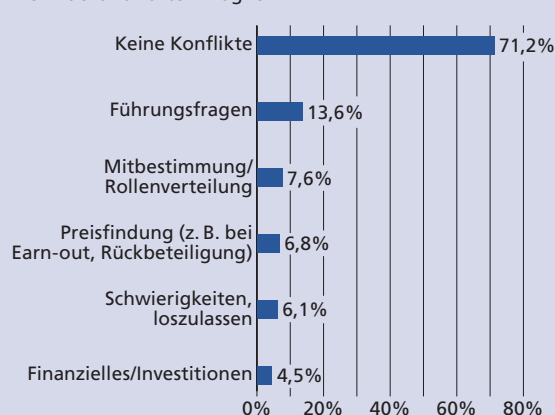
Weitere Konflikte entstanden bei der Rollenverteilung und Mitbestimmung (7,6 Prozent). Gerade in einer Übergangsphase ist oft nicht klar geregelt, wer welche Entscheidungen trifft und wie stark sich die bisherigen Eigentümer noch einbringen sollen. Sind die Zuständigkeiten nicht klar geregelt, kann es zu Konflikten und Unsicherheiten kommen.

Vergleichsweise selten führen finanzielle Fragen zu Spannungen. Rund 6,8 Prozent der Befragten berichten von Meinungsverschiedenheiten bei der Preisfindung, etwa bei Earn-out-Regelungen oder Rückbeteiligungen. Ausgewogene Kaufverträge und Aktionärsbindungsverträge regeln möglichst umfassend die variable Kaufpreisgestaltung oder den Wert von Aktien und Stammanteilen.

6,1 Prozent gaben an, Schwierigkeiten gehabt zu haben, sich aus dem Unternehmen zurückzuziehen. Die Regelung der eigenen Nachfolge ist nicht nur ein wirtschaftlicher, sondern auch ein emotionaler Prozess. Viele haben ihre Firma über Jahrzehnte aufgebaut und identifizieren sich stark mit ihr. Darum kann es schwerfallen, Verantwortung und Einfluss abzugeben.

Abbildung 15: Gab es Konflikte zwischen den Unternehmern und ihren Nachfolgern?

Wenn es zu Spannungen kommt, dann meistens bei Führungsfragen. Basis: VZ-Umfrage bei 132 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

4.7 Zusammenfassung

- Im Zentrum stehen oft die Zukunft der Mitarbeitenden, die Verantwortung für das eigene Lebenswerk und die Frage, wie das Leben nach der Übergabe aussehen wird. Finanzielle Sorgen spielen meistens keine Rolle.
- Bemerkenswert ist, dass viele Unternehmerinnen und Unternehmer im Vorfeld der Nachfolge keine Sorgen hatten oder sich viele ihrer Befürchtungen in der Praxis nicht bewahrheitet haben.
- Eine erfolgreiche Nachfolge ist für viele mit spürbarer Entlastung verbunden: Weniger Stress, mehr Freiheit und Zeit für die Familie und die persönlichen Interessen zählen zu den grössten Vorteilen.

- Viele unterschätzen die Komplexität der Verträge, den zeitlichen Aufwand und die Vielzahl rechtlicher, steuerlicher und organisatorischer Fragen.
- Konflikte sind eher die Ausnahme.
- Insgesamt zeigt dieses Kapitel: Die grössten Herausforderungen liegen oft nicht bei den Finanzen, sondern bei Menschen, Erwartungen und Emotionen.

5. Fokus I: Weitergabe in der Familie

26 Befragten war es möglich, ihre Firma an Familienmitglieder weiterzugeben. Ein Family-Buy-out (FBO) ermöglicht es, das Lebenswerk in der Familie zu halten und zentrale Werte sowie die Verantwortung über Generationen weiterzugeben.

Gleichzeitig stellt ein FBO besonders hohe Anforderungen: Neben betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Fragen spielt vor allem das Zusammenspiel von Familie, Eigentum und Führung eine zentrale Rolle.

Dieses Kapitel zeigt, welche Erfahrungen Unternehmerinnen und Unternehmer im Rahmen von erfolgreichen familieninternen Nachfolgen gemacht haben.

5.1 Wer übernimmt in der Familie?

Von den 26 untersuchten FBO wurde die Firma in 25 Fällen von den Kindern übernommen. Nur in einer Firma erfolgte die Übergabe an eine andere Person innerhalb des Familienkreises.

In diesen 25 Fällen hatten die Befragten mehrere Kinder. In 16 davon übernahm trotzdem nur ein Kind die Firma. In den neun übrigen Fällen waren mehrere Kinder an der Nachfolge beteiligt, aber in drei dieser Fälle erhielt jeweils ein Kind eine Mehrheitsbeteiligung und damit die Entscheidungshoheit.

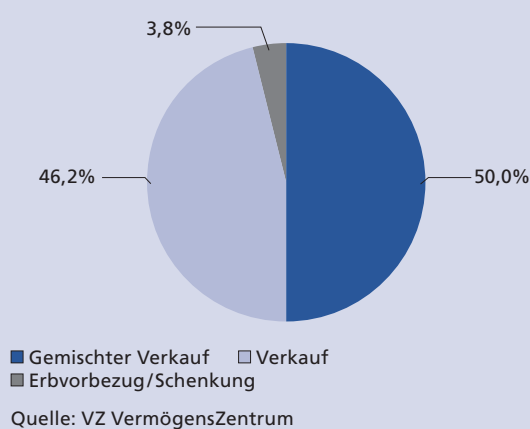
Die Ergebnisse illustrieren, dass familieninterne Nachfolgen sorgfältig austariert werden. Oft übernimmt «nur» ein Kind die Firma. Die Eigentumsverhältnisse werden in wenigen Fällen so gestaltet, dass mehrere Familienmitglieder berücksichtigt werden. Je mehr Nachkommen vorhanden sind, desto anspruchsvoller kann es sein, eine für alle Beteiligten faire Lösung zu finden.

5.2 Finanzielle Übertragungsformen

Wie wurde die Firma weitergegeben? Am häufigsten war eine Mischform aus Verkauf und Schenkung (gemischter Verkauf), die bei der Hälfte der Nachfolgen gewählt wurde (Abb. 16). Knapp dahinter folgt der reine Verkauf zu Marktbedingungen mit einem Anteil von 46,2 Prozent. Reine Schenkungen oder Erbvorbezüge waren mit 3,8 Prozent selten.

Abbildung 16: Finanzielle Übertragungsformen innerhalb der Familie

Die finanzielle Übertragung der Firma in der Familie erfolgt in jedem zweiten Fall über einen gemischten Verkauf.
Basis: VZ-Analyse bei 26 Firmen



Die Ergebnisse zeigen, dass familieninterne Nachfolgen heute meistens nicht als rein unentgeltliche Übergabe erfolgen. Besonders verbreitet sind Mischformen, die Elemente eines Verkaufs mit einer teilweisen Begünstigung verbinden. Gründe für diese Entwicklung sind die Gleichbehandlung von Kindern sowie der Einsatz einer steuerlich motivierten Akquisitionsholding.

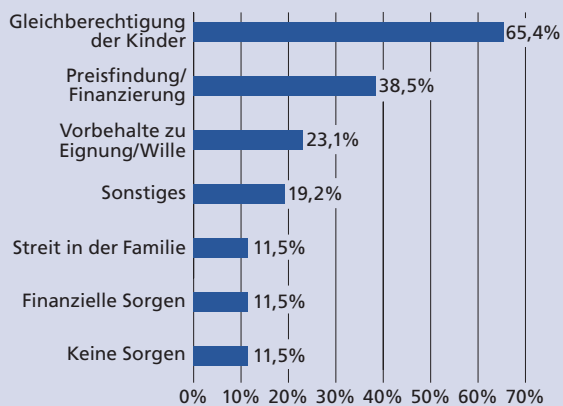
5.3 Die grössten Sorgen bei einem FBO

Die grösste Sorge war die Gleichberechtigung der Kinder: 65,4 Prozent nannten diesen Punkt als zentrale Herausforderung (Abb. 17 auf Seite 16). Damit ist die faire Behandlung der Nachkommen deutlich wichtiger als andere Themen.

An zweiter Stelle folgt die Preisfindung und Finanzierung mit 38,5 Prozent. Das zeigt, dass auch innerhalb der Familie sorgfältig geklärt werden muss, zu welchen Konditionen die Firma übertragen wird und wie die Nachfolge finanziert werden kann.

Abbildung 17: Die grössten Sorgen bei einem FBO

Die grösste Sorge war die Gleichberechtigung der Kinder.
Basis: VZ-Analyse bei 26 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

Vorbehalte zur Eignung oder zum Willen der Nachfolger wurden von 23,1 Prozent genannt. Seltener standen Streit in der Familie oder finanzielle Sorgen im Vordergrund; beide Punkte wurden von je 11,5 Prozent der Befragten erwähnt.

Rückblickend haben sich viele Sorgen nicht bewahrheitet: In rund zwei Dritteln der Fälle traten die befürchteten Entwicklungen nicht ein. Die Ergebnisse zeigen, dass familieninterne Nachfolgen vor allem eine Frage der Fairness sind. Die Herausforderung besteht darin, eine Lösung zu finden, die den Fortbestand der Firma ermöglicht und gleichzeitig die Interessen aller Kinder angemessen berücksichtigt.

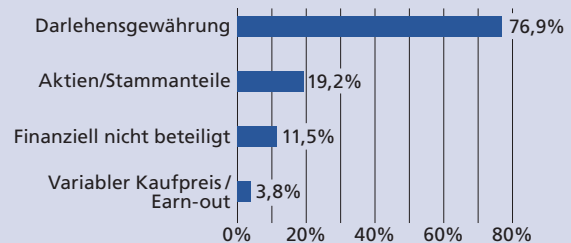
5.4 Finanziell beteiligt bleiben

Viele Befragte bleiben auch nach der Weitergabe finanziell mit ihrer Firma verbunden – am häufigsten über ein Darlehen an die Kinder: 76,9 Prozent der Befragten gaben an, nach der Weitergabe in dieser Form engagiert geblieben zu sein (Abb. 18). Seltener behielten die bisherigen Eigentümer Aktien oder Stammanteile (19,2 Prozent). Nur 11,5 Prozent waren danach finanziell nicht mehr beteiligt.

Die Resultate illustrieren, dass frühere Eigentümer oft über Darlehen oder Beteiligungen finanziell engagiert bleiben und die Nachfolge über den eigentlichen Eigentümerwechsel hinaus begleiten. Das hängt auch damit zusammen, dass viele Nachfolger bzw. Kinder den

Abbildung 18: Finanziell beteiligt bleiben

Die meisten bleiben finanziell an ihrer Firma beteiligt – am häufigsten mit einem Darlehen an die Kinder. Basis: VZ-Analyse bei 26 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

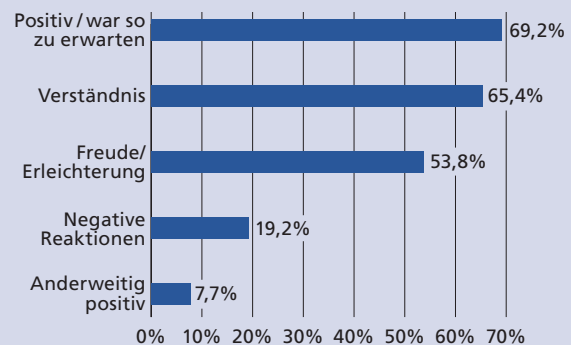
Kaufpreis in den wenigsten Fällen aus eigenen Mitteln finanzieren können. Übrigens: In rund 70 Prozent der Fälle wurde auch vertraglich für einen späteren Weiterverkauf vorgesorgt, etwa mit Gewinnbeteiligungs- und Vorkaufsrechten.

5.5 Reaktionen in der Familie

Wie Abbildung 19 zeigt, fallen die Reaktionen innerhalb der Familie überwiegend positiv aus. Knapp sieben von zehn Befragten (69,2 Prozent) geben an, dass die Nachfolgelösung positiv aufgenommen wurde oder den Erwartungen entsprach.

Abbildung 19: Reaktionen in der Familie

Innerhalb der Familie fallen die Reaktionen überwiegend positiv aus – das Verständnis ist gross. Basis: VZ-Analyse bei 26 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

Fast ebenso viele berichten von Verständnis innerhalb der Familie (65,4 Prozent). Freude oder Erleichterung über den Entscheid werden von 53,8 Prozent genannt.

Knapp jeder fünfte Befragte berichtete von negativen Reaktionen innerhalb der Familie (19,2 Prozent). Das

unterstreicht, dass die Übergabe der Firma auch bei familieninternen Nachfolgen anspruchsvolle Fragen aufwerfen kann. Mögliche Ursachen sind unterschiedliche Vorstellungen zur Gleichbehandlung der Kinder, zur Bewertung des Unternehmens, zum Umfang der Finanzierung oder zur Wahl der Nachfolger.

5.6 Zusammenfassung

- Im Zentrum von familieninternen Nachfolgen steht die Herausforderung, den Fortbestand der Firma zu sichern und gleichzeitig eine Lösung zu finden, die von allen als fair empfunden wird.
- Die Gleichbehandlung der Kinder, die Kaufpreisbestimmung, die Finanzierung und die künftige Rollenverteilung beschäftigen die Beteiligten oft stärker als klassische Unternehmensfragen.
- Die Weitergabe erfolgt selten unentgeltlich.
- Steuerliche, erbrechtliche oder finanzierungstechnische Überlegungen führen oft zu Mischformen aus Verkauf und Schenkung.
- Viele bleiben auch nach der Übergabe finanziell mit ihrem Lebenswerk verbunden, oft über Verkäuferdarlehen.
- Die Übergabe des Eigentums erfolgt oft in einem Schritt, wobei sich die Finanzierung über mehrere Jahre erstreckt.

6. Fokus II: Verkauf an Mitarbeitende

23 Befragten war es möglich, ihre Firma an Mitarbeitende weiterzugeben. Für viele ist das grundsätzlich eine attraktive Lösung. Ein Management-Buy-out (MBO) ermöglicht es, die Firma in vertraute Hände zu übergeben und Kontinuität im operativen Geschäft zu sichern.

Gleichzeitig stellt ein MBO hohe Anforderungen: Bewertung, Finanzierung und die künftige Rollenverteilung zwischen Verkäufer und Nachfolger müssen sorgfältig geregelt werden. Hinzu kommt das Risiko, dass bei einem Scheitern des Nachfolgeprozesses Schlüsselmitarbeitende das Unternehmen verlassen.

Dieses Kapitel zeigt, welche Erwartungen, Sorgen und Herausforderungen mit einem MBO verbunden

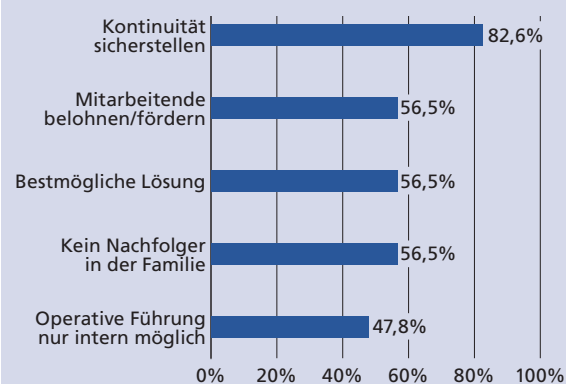
sind – und welche sich in der Praxis tatsächlich bewahrheiten. Es macht deutlich, wo typische Stolpersteine liegen und welche Faktoren entscheidend sind, damit die Übergabe an Mitarbeitende gelingt.

6.1 Gründe für Weitergabe an Mitarbeitende

Für die meisten Befragten stand die Kontinuität der Firma im Vordergrund: 82,6 Prozent nannten dieses Motiv (Abb. 20).

Abbildung 20: Gründe für die Weitergabe an Mitarbeitende

Für die meisten Befragten ist die Kontinuität der wichtigste Grund für die Weitergabe der Firma an Mitarbeitende. Basis: VZ-Analyse bei 23 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

56,5 Prozent wollten ihre Mitarbeitenden für ihren langjährigen Einsatz belohnen oder ihnen eine unternehmerische Perspektive eröffnen. Von ebenso vielen wurde die Überzeugung genannt, dass die Übergabe an Mitarbeitende aus verschiedenen Gründen die bestmögliche Lösung für das Unternehmen sei.

Zudem gaben 56,5 Prozent an, dass innerhalb der Familie keine geeignete Nachfolgelösung vorhanden gewesen sei. Für 47,8 Prozent der Befragten kam zudem nur eine interne Nachfolgelösung infrage, da die operative Führung der Firma aus ihrer Sicht nur so sichergestellt werden konnte.

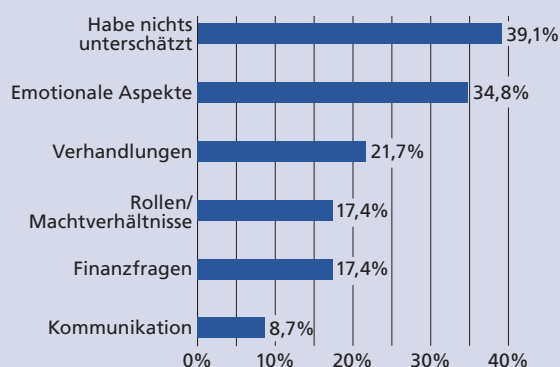
Die Ergebnisse zeigen, dass bei der Übergabe an Mitarbeitende in erster Linie langfristige Überlegungen im Vordergrund stehen. Neben der Sicherung der Kontinuität spielen auch die Förderung bewährter Mitarbeitender sowie fehlende Nachfolgeoptionen innerhalb der Familie eine wichtige Rolle.

6.2 Was die meisten unterschätzen

39,1 Prozent der Befragten geben an, im Nachfolgeprozess nichts unterschätzt zu haben (Abb. 21). Wenn rückblickend etwas unterschätzt wurde, dann am häufigsten die emotionalen Aspekte (34,8 Prozent), gefolgt von den Verhandlungen (21,7 Prozent). Auch Rollen- und Machtverhältnisse sowie Finanzfragen erwiesen sich für jeweils 17,4 Prozent der Befragten als anspruchsvoller als erwartet.

Abbildung 21: Was beim MBO unterschätzt wird

Emotionale Aspekte werden am häufigsten unterschätzt.
Basis: VZ-Analyse bei 23 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

Die Ergebnisse zeigen, dass bei einem MBO nicht nur rechtliche und finanzielle Fragen geklärt werden müssen. Auch zwischenmenschliche Aspekte und die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten spielen eine wichtige Rolle. Dazu gehören etwa die veränderten Beziehungen zwischen bisherigen Eigentümern und Nachfolgern, neue Verantwortlichkeiten sowie die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen.

6.3 Wie viele Mitarbeitende sind beteiligt?

In 47,8 Prozent der untersuchten Fälle wurde die Firma von einem Mitarbeitenden übernommen. Knapp ein Drittel der MBO (30,4 Prozent) wurde von drei Personen gemeinsam realisiert. Übernahmen durch zwei Personen waren mit 17,4 Prozent seltener, grössere Käufergruppen mit mehr als vier Beteiligten aus der eigenen Firma blieben die Ausnahme (4,3 Prozent).

Fazit: Die Nachfolge durch Mitarbeitende erfolgt meist im kleinen Kreis. Entweder übernimmt eine einzelne Person die Firma, oder die Verantwortung wird auf ein kleines Führungsteam verteilt.

6.4 Lief es so, wie ursprünglich geplant?

Bei 65,2 Prozent der untersuchten Weitergaben an Mitarbeitende entsprach die endgültige Lösung den ursprünglichen Plänen. In 21,7 Prozent der Fälle beteiligten sich dagegen einer oder mehrere der vorgesehenen Mitarbeitenden letztlich nicht an der Übernahme.

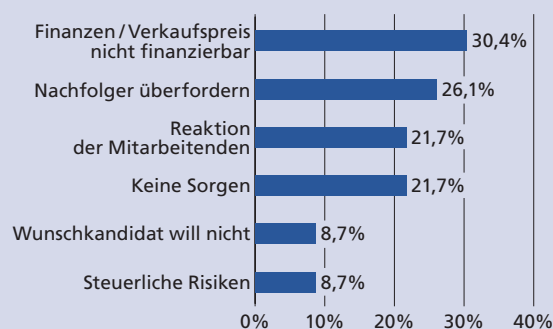
Umgekehrt übernahmen in 13,0 Prozent der Fälle Mitarbeitende Aktien oder Stammanteile, die zu Beginn des Prozesses eigentlich (noch) nicht als Nachfolger vorgesehen waren. Der Kreis der potenziellen Nachfolger kann sich im Verlauf eines MBO also verändern. Die endgültige Lösung entspricht darum nicht immer der ursprünglich vorgesehenen Konstellation.

6.5 Grösste Sorgen beim MBO

Auch bei einem MBO spielt die Finanzierung eine wichtige Rolle: Mit 30,4 Prozent wurde am häufigsten die Sorge genannt, dass der Verkaufspreis für die Nachfolger nicht finanzierbar sein könnte (Abb. 22). Ebenfalls verbreitet war die Befürchtung, die künftigen Nachfolger könnten mit ihrer neuen Rolle überfordert sein (26,1 Prozent).

Abbildung 22: Die grössten Sorgen bei der Weitergabe an Mitarbeitende

Die grösste Sorge ist, dass die Nachfolger den Verkaufspreis nicht finanzieren können. Basis: VZ-Analyse bei 23 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

Für 21,7 Prozent stellte die Reaktion der übrigen Mitarbeitenden einen Unsicherheitsfaktor dar. Steuerliche Risiken wurden von 8,7 Prozent ins Feld geführt.

Viele Sorgen erwiesen sich im Nachhinein als unbegründet. Knapp 70 Prozent geben an, dass ihre Befürchtungen nicht eingetreten sind.

Fazit: Bei einem MBO stehen vor allem praktische und personelle Risiken im Zentrum. Die Finanzierbarkeit der Nachfolge und die Fähigkeit der Nachfolger, die Firma erfolgreich weiterzuführen, beschäftigen Unternehmerinnen und Unternehmer deutlich stärker als steuerliche oder formale Aspekte.

6.6 Weiterverkauf absichern

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer gewähren einen Preisabschlag bei einem MBO. Für den Fall eines kurz- bis mittelfristigen Weiterverkaufs der Firma werden oft rechtliche Vereinbarungen in den Kaufverträgen vorgesehen. Dazu gehören Vereinbarungen zur Beteiligung am Wiederverkaufsgewinn, Rückkaufrechte sowie Regelungen zur Lohn- und Dividendenpolitik.

69,6 Prozent der Befragten gaben an, entsprechende Regelungen im Vertrag festgehalten zu haben. Nur 30,4 Prozent verzichteten auf solche Vereinbarungen. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Verkäufer bereits bei der Übergabe mögliche künftige Veränderungen in der Eigentümerstruktur berücksichtigen.

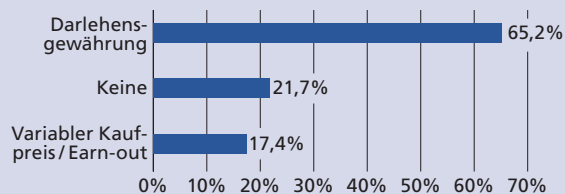
6.7 Finanziell beteiligt bleiben

Nach der Weitergabe bleiben viele der Unternehmerinnen und Unternehmer finanziell mit ihrer Firma verbunden – am häufigsten über ein Verkäuferdarlehen (65,2 Prozent); ergänzend dazu wurde in vielen Fällen die Finanzierung der Nachfolge durch eine Bank sichergestellt (Abb. 23).

17,4 Prozent vereinbarten einen variablen Kaufpreis in Form eines Earn-out-Modells. Dabei hängt ein Teil des Verkaufserlöses vom künftigen Geschäftserfolg des Unternehmens ab. 21,7 Prozent der Befragten waren nach der Übergabe nicht mehr finanziell beteiligt.

Abbildung 23: Finanziell beteiligt bleiben

Basis: VZ-Analyse bei 23 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

Die Ergebnisse zeigen, dass ein MBO oft mit einer anhaltenden finanziellen Beziehung zwischen Verkäufern und Nachfolgern verbunden ist. Besonders Darlehen spielen dabei eine wichtige Rolle. Die Finanzierung einer Nachfolge reicht sehr oft über den eigentlichen Zeitpunkt der Übergabe hinaus.

6.8 Zusammenfassung

- Die Sicherung der Kontinuität und die Weitergabe des Lebenswerks an langjährige Mitarbeitende spielen oft eine grössere Rolle als die Erzielung eines möglichst hohen Verkaufspreises.
- Ein MBO ist besonders herausfordernd. Die Finanzierung beschäftigt viele Beteiligte, und auch emotionale Themen, veränderte Rollen sowie neue Machtverhältnisse werden oft unterschätzt.
- Nicht jede ursprünglich geplante Lösung lässt sich wie vorgesehen umsetzen; personelle Veränderungen während des Prozesses sind keine Seltenheit.
- Viele Verkäufer bleiben über Darlehen, erfolgsabhängige Kaufpreisregelungen oder vertragliche Vereinbarungen weiterhin mit der Firma verbunden. Sie unterstützen damit die Finanzierung der Nachfolge und begleiten die neue Eigentümerschaft oft noch über Jahre hinweg.
- Erfolgreiche MBO beruhen nicht nur auf einer tragfähigen Finanzierung und einer sauberen Vertragsgestaltung. Ebenso wichtig sind Vertrauen, Kontinuität und ein klar geregelter Rollenwechsel zwischen der bisherigen und der neuen Inhaberschaft.

7. Fokus III: Verkauf an Dritte

83 der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer haben ihre Firma an eine externe Käuferschaft weitergegeben. Grundsätzlich ist der Verkauf an Dritte erfahrungsgemäss oft nicht die bevorzugte Nachfolgelösung, sondern wird erst dann in Betracht gezogen, wenn weder in der Familie noch im Unternehmen geeignete Nachfolger vorhanden sind.

Die Erfahrung zeigt: In vielen Fällen ermöglicht ein Verkauf an Dritte die Realisierung eines marktgerechten Preises, der Prozess stellt allerdings hohe Anforderungen an Vorbereitung, Vertraulichkeit, Verhandlungsführung und Übergabe.

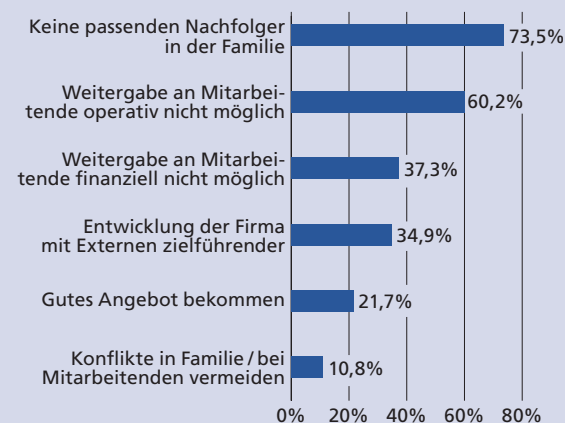
Dieses Kapitel beleuchtet, welche Erwartungen, Sorgen und Herausforderungen mit einem Verkauf an Dritte verbunden sind – und welche sich in der Praxis tatsächlich bewahrheiten. Es zeigt, wo typische Stolpersteine liegen und welche Faktoren entscheidend sind, damit die Übergabe an externe Käufer gelingt.

7.1 Gründe für externen Verkauf

Für die Mehrheit der Befragten kam eine Nachfolge innerhalb der Familie nicht infrage. 73,5 Prozent nannten das als Grund, weshalb sie ihre Firma an Dritte verkauften (Abb. 24).

Abbildung 24: Gründe für externen Verkauf

Die meisten der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer finden keine passenden Nachfolger in der Familie oder in der Firma und verkaufen darum an externe Dritte. Basis: VZ-Analyse bei 83 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

Vielen Unternehmerinnen und Unternehmern war es auch nicht möglich, ihre Firma an Mitarbeitende weiterzugeben, sei es aus operativen (60,2 Prozent) oder finanziellen Gründen (37,3 Prozent).

34,9 Prozent waren zudem der Ansicht, dass sich das Unternehmen mit externen Käufern besser weiterentwickeln könne. Für 21,7 Prozent spielte ein attraktives Kaufangebot eine Rolle. Die Vermeidung von Konflikten innerhalb der Familie oder im Mitarbeiterkreis wurde von 10,8 Prozent genannt.

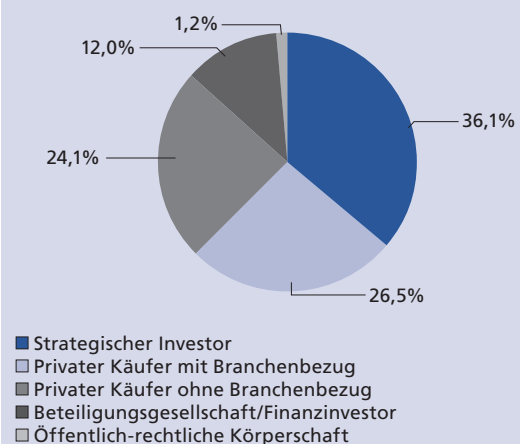
Strategische Überlegungen zur Weiterentwicklung der Firma spielen eine tragende Rolle, während finanzielle Motive oder die Vermeidung von Konflikten deutlich seltener ausschlaggebend sind.

7.2 Art der Käuferschaft

Die grösste Käufergruppe sind Privatpersonen: 26,5 Prozent mit Branchenbezug, 24,1 Prozent ohne Bezug zur Branche (Abb. 25). Dahinter folgen strategische Investoren: 36,1 Prozent wurden an Käufer verkauft, die die Firma in ihre bestehende Geschäftstätigkeit integrieren oder strategisch weiterentwickeln wollten.

Abbildung 25: Art der Käuferschaft

Externe Nachfolgelösungen erfolgen meistens an private Käufer mit oder ohne Bezug zur Branche sowie an strategische Investoren. Basis: VZ-Analyse bei 83 Firmen



Quelle: VZ VermögensZentrum

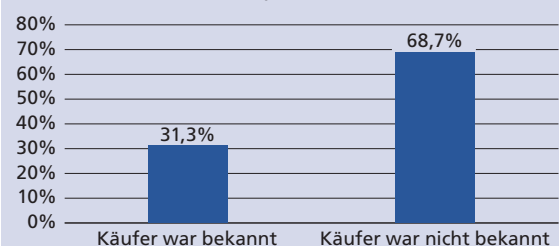
Mit einem Anteil von 12,0 Prozent spielen Beteiligungsgesellschaften und Finanzinvestoren im KMU-Umfeld eine deutlich kleinere Rolle. Öffentlich-rechtliche Körperschaften treten mit 1,2 Prozent nur sehr selten als Käufer auf.

7.3 War der Käufer vorher bereits bekannt?

Wie Abbildung 26 zeigt, war der Käufer in 68,7 Prozent der Fälle vorher unbekannt. Weniger als ein

Abbildung 26: War der Käufer bereits bekannt?

Die meisten Befragten kannten den Käufer ihrer Firma vorher nicht. Basis: VZ-Analyse bei 83 Firmen



Quelle: VZ VermögensZentrum

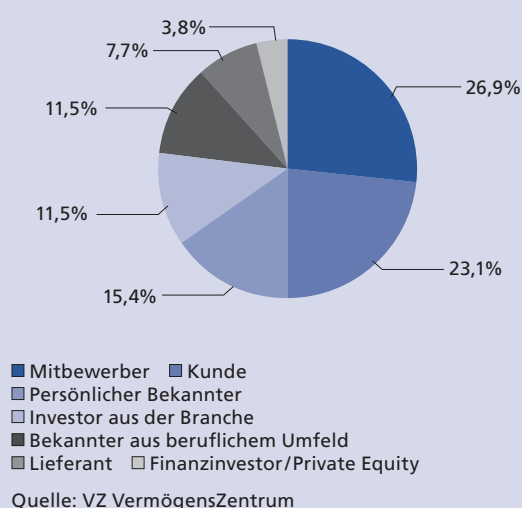
Drittel der Unternehmerinnen und Unternehmer kannte den späteren Käufer ihrer Firma bereits vor Beginn des Nachfolgeprozesses.

Das unterstreicht, wie wichtig es ist, dass sich Unternehmerinnen und Unternehmer nicht allein auf ihr persönliches und geschäftliches Umfeld verlassen, wenn sie einen Nachfolger suchen.

Sofern sich Käufer und Verkäufer bereits vor der Nachfolgeregelung kannten, was in 26 Fällen zutraf, handelte es sich am häufigsten um Mitbewerber (26,9 Prozent) oder Kunden (23,1 Prozent), wie Abbildung 27 zeigt.

Abbildung 27: Wie standen die Unternehmer zu ihren Käufern?

Mitbewerber und Kunden waren die häufigsten bereits bekannten Käufer. Basis: VZ-Analyse bei 26 Firmen



Ebenfalls verbreitet waren persönliche Bekannte (15,4 Prozent), Investoren aus der Branche (11,5 Prozent) sowie Kontakte aus dem beruflichen Umfeld (11,5 Prozent). Je höher der Kaufpreis, desto wahrscheinlicher ist es, auch mit Finanzinvestoren zu verhandeln (oft verbunden mit Mindestgrößen wie Umsatz, Mitarbeitende, Gewinn).

Schlussfolgerung: Bereits bestehende Käuferkontakte stammen oft aus dem geschäftlichen Umfeld des Unternehmens. Besonders Wettbewerber, Kunden und andere Branchenakteure treten als potenzielle Nachfolger in Erscheinung. Klar ist auch: In der Praxis werden geeignete Käufer oft erst im Verlauf des

Nachfolgeprozesses gefunden. Eine systematische Suche erweitert darum die Auswahl und erhöht die Chancen auf eine erfolgreiche Nachfolgelösung.

7.4 Käuferquellen und Ansprachemethoden

Bei der Suche nach potenziellen Käufern spielte das Netzwerk der involvierten Nachfolgespezialisten eine entscheidende Rolle. Zwei Drittel der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer (66,3 Prozent) nutzten diesen Kanal, um geeignete Interessenten zu identifizieren (Abb. 28).

Abbildung 28: Was waren die Käuferquellen und Ansprachemethoden?

Geeignete Käufer werden oft über die Netzwerke professioneller Nachfolgespezialisten identifiziert und mit anonymisierten Daten vertraulich angesprochen. Basis: VZ-Analyse bei 83 Firmen; Mehrfachantworten möglich

Käuferquellen	
Netzwerk des Nachfolgespezialisten	66,3%
Netzwerk des Unternehmers	43,4%
Nutzung von M&A-Datenbanken	39,8%
Gezieltes Research von Kaufinteressenten	28,9%
Ansprachemethoden	
Direktansprachen (meist via Nachfolgespezialisten)	61,4%
Mailings	39,8%
Weitere Ausschreibungen on- und offline	13,3%

Quelle: VZ VermögensZentrum

Oft wurden zudem eigene Kontakte der Unternehmerinnen und Unternehmer einbezogen (43,4 Prozent) und spezialisierte M&A-Datenbanken genutzt (39,8 Prozent).

Bei den Ansprachemethoden dominierte die direkte Kontaktaufnahme: 61,4 Prozent der Firmen setzten auf Direktansprachen. Breiter gestreute Mailings wurden in 39,8 Prozent der Fälle eingesetzt, während weitere Medien mit 13,3 Prozent seltener genutzt wurden.

Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmensnachfolgen vor allem über bestehende Netzwerke und die gezielte Ansprache potenzieller Käufer zustande kommen.

7.5 Exklusivität bei potenziellen Käufern

Ein Verkaufsprozess mit nur einem Interessenten ist die Ausnahme. 72,3 Prozent der Unternehmerinnen und Unternehmer führten Verkaufsverhandlungen

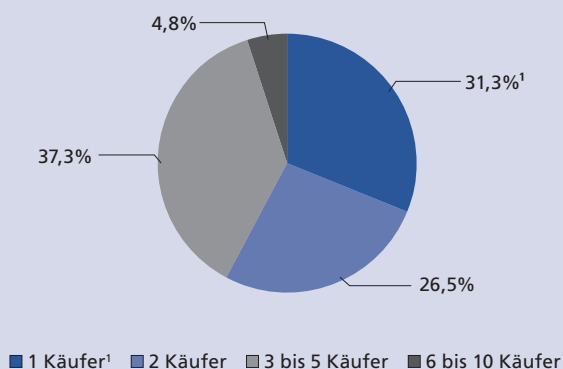
mit mehreren potenziellen Käufern. Die Einbindung mehrerer Interessenten erweitert die Auswahl und erhöht die Chancen, eine passende Nachfolgelösung zu finden. Zudem sinkt das Risiko, den Verkaufsprozess neu aufrollen zu müssen, falls ein potenzieller Käufer abspringt.

7.6 Wie viele potenzielle Käufer kamen infrage?

Die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer prüften mehrere Kaufangebote, bevor sie sich für einen Käufer entschieden. Wie Abbildung 29 zeigt, standen drei bis fünf konkrete Kaufofferten am häufigsten zur Diskussion (37,3 Prozent). Bei 26,5 Prozent kamen zwei Kaufangebote infrage, während 31,3 Prozent ausschliesslich ein potenzielles Angebot in der engeren Auswahl hatten.

Abbildung 29: Anzahl potenzieller Käufer

Die meisten der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer hatten drei bis fünf Kaufangebote vorliegend. Basis: VZ-Analyse bei 83 Firmen



Quelle: VZ VermögensZentrum

Fazit: Durch einen strukturierten Verkaufsprozess lassen sich mehrere Käufer identifizieren, ansprechen und in den Nachfolgeprozess einbinden. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer prüfen mehrere potenzielle Käufer, bevor sie sich entscheiden.

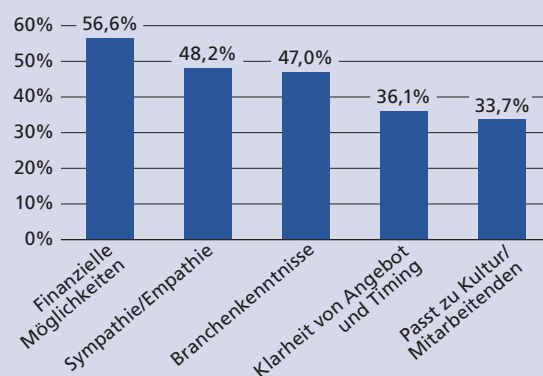
Das erleichtert den Vergleich unterschiedlicher Angebote und reduziert die Abhängigkeit von einzelnen Kandidaten. Gleichzeitig erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, einen Käufer zu finden, der finanziell, persönlich und strategisch zur Firma passt.

7.7 Was gab den Ausschlag für den Käufer?

Was war bei der Käuferwahl entscheidend? Für die Befragten waren die finanziellen Möglichkeiten des Käufers mit 56,6 Prozent das am häufigsten genannte Entscheidungskriterium (Abb. 30).

Abbildung 30: Was gab den Ausschlag für die Wahl des Käufers?

Die finanziellen Möglichkeiten des Käufers gehören zu den wichtigsten Entscheidungskriterien. Basis: VZ-Analyse bei 83 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

Allerdings: Fast ebenso wichtig waren persönliche und fachliche Kriterien. Knapp die Hälfte der Befragten nennt Sympathie und Empathie des Käufers (48,2 Prozent) sowie dessen Branchenkenntnisse (47,0 Prozent) als wichtige Entscheidungsfaktoren.

Ebenfalls ausschlaggebend waren die Klarheit des Angebots und die zeitliche Planung der Nachfolge (36,1 Prozent). Für 33,7 Prozent spielte zudem eine Rolle, ob der Käufer zur Unternehmenskultur und zu den Mitarbeitenden passt.

Die Wahl des Käufers hängt also nicht allein vom finanziellen Angebot ab. Persönliche Eigenschaften, Branchenkenntnisse und die Vereinbarkeit mit der Firmenkultur sind für viele Unternehmerinnen und Unternehmer ebenfalls wichtige Kriterien bei der Nachfolgeregelung.

7.8 Wurde die Wunschlösung realisiert?

Gut die Hälfte der Befragten erreichte ihre Wunschlösung vollständig (51,8 Prozent). Weitere 33,7 Prozent konnten ihre Vorstellungen mehrheitlich umsetzen.

Lediglich 14,5 Prozent gaben an, ihre Ziele nur teilweise erreicht zu haben.

Insgesamt zeigt sich eine hohe Zufriedenheit mit der gewählten Nachfolgelösung. Rund 85 Prozent konnten ihre Erwartungen an den Unternehmensverkauf vollständig oder zumindest weitgehend erfüllen.

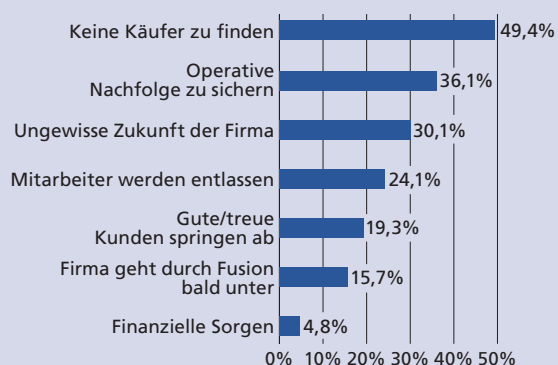
Die hohe Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Unternehmerinnen und Unternehmer und der gemeinsam mit spezialisierten Fachpersonen entwickelten Nachfolgelösung unterstreicht die Wirksamkeit der Begleitung im Nachfolgeprozess.

7.9 Die grössten Sorgen beim externen Verkauf

Am meisten Sorge bereitete die Frage, ob sich überhaupt ein geeigneter Käufer für die Firma finden lässt. Knapp die Hälfte der Befragten (49,4 Prozent) nennt diesen Punkt (Abb. 31).

Abbildung 31: Grösste Sorgen beim Verkauf an Dritte

Die grösste Sorge beim Verkauf an Dritte ist, keinen geeigneten Käufer zu finden. Basis: VZ-Analyse bei 83 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

Ebenfalls oft wurden eine nicht gesicherte operative Nachfolge (36,1 Prozent) sowie die ungewisse Zukunft des Unternehmens (30,1 Prozent) genannt. Sorgen um die Mitarbeitenden (24,1 Prozent) und den Erhalt wichtiger Kundenbeziehungen (19,3 Prozent) spielten ebenfalls eine Rolle.

Rückblickend zeigt sich, dass sich viele Sorgen nicht bewahrheiteten: In rund drei Vierteln der Fälle traten die Befürchtungen nicht ein. Dort, wo sie sich bestätigten, wurde am häufigsten der Verlust wichtiger

Kunden genannt. Das deutet darauf hin, dass Kundenbeziehungen in KMU oft eng mit den bisherigen Eigentümerinnen und Eigentümern verbunden sind.

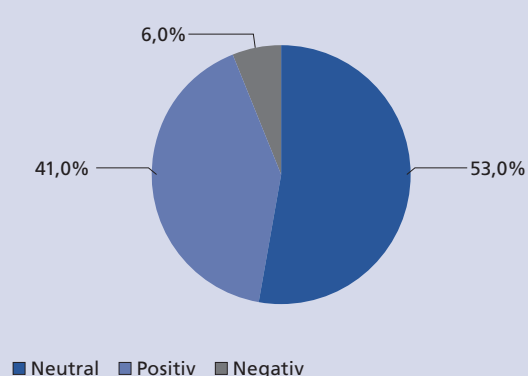
Fazit: Trotz Unsicherheiten bei der Käufersuche und hinsichtlich der Zukunft der Firma gelang es den meisten, ihre Wunschlösung zu realisieren und ihre zentralen Ziele zu erreichen. Dadurch fällt die Bilanz der externen Nachfolge überwiegend positiv aus.

7.10 Reaktion der Mitarbeitenden

Die Reaktionen der Mitarbeitenden auf den Verkauf an einen externen Käufer fielen überwiegend neutral oder positiv aus. In 53 Prozent der Fälle wurde die Nachfolgelösung gemäss den Aussagen der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer neutral aufgenommen (Abb. 32). Bei weiteren 41 Prozent überwogen positive Reaktionen. Negative Rückmeldungen blieben mit 6 Prozent die Ausnahme.

Abbildung 32: Wie haben Mitarbeitende reagiert?

Die Mitarbeitenden reagierten überwiegend neutral oder positiv auf den Verkauf. Basis: VZ-Analyse bei 83 Firmen



Quelle: VZ VermögensZentrum

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass externe Nachfolgelösungen von den Mitarbeitenden mehrheitlich akzeptiert werden. Befürchtungen über Widerstand oder Ablehnung scheinen sich in der Praxis – aus der Sicht des Verkäufers – nur selten zu bewahrheiten.

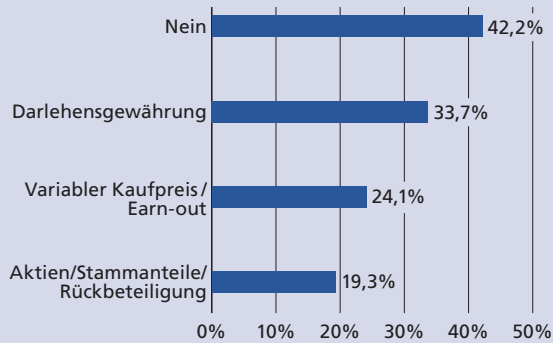
7.11 Finanziell an der Firma beteiligt bleiben

Ein Verkauf an Dritte bedeutet häufig keinen vollständigen finanziellen Rückzug. Zwar waren 42,2 Prozent der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer nach der Transaktion nicht mehr

finanziell beteiligt (Abb. 33). Viele blieben allerdings in irgendeiner Form finanziell mit dem Unternehmen verbunden.

Abbildung 33: Finanzielle Beteiligung nach dem Verkauf an Dritte

Auch nach dem Verkauf an Dritte bleiben viele Unternehmer finanziell engagiert – wenn auch weniger als bei der Weitergabe an die Familie oder an Mitarbeitende. Basis: VZ-Analyse bei 83 Firmen; Mehrfachantworten möglich



Quelle: VZ VermögensZentrum

Am häufigsten erfolgte die Beteiligung über Verkäuferdarlehen (33,7 Prozent), gefolgt von variablen Kaufpreisbestandteilen wie Earn-outs (24,1 Prozent), einer Weiterbeteiligung über Aktien oder Stammanteile und einer allfälligen Rückbeteiligung (19,3 Prozent).

Verkäuferdarlehen, Earn-out-Regelungen und Teilsbeteiligungen können als Instrumente dazu beitragen, unterschiedliche Preisvorstellungen und Verhandlungspositionen auszugleichen. Im Fokus steht dann primär die Abhängigkeit der zukünftigen positiven Entwicklung der Firma.

7.12 Zusammenfassung

- Der Verkauf an externe Käufer gewinnt an Bedeutung – meistens fehlt es in der Familie oder im Unternehmen an geeigneten oder gewillten Nachfolgekandidaten.
- Externe Verkäufe bieten gute Chancen, eine tragfähige Nachfolgelösung zu finden und den Fortbestand der Firma langfristig zu sichern.
- Erfolgreiche Verkäufe kommen selten zufällig zustande. Die Käufersuche erfolgt in der Regel systematisch über Netzwerke, Datenbanken und die gezielte sowie anonyme Ansprache potenzieller Interessenten durch Nachfolgespezialisten.

- Ausschlaggebend sind nicht nur der Kaufpreis, sondern auch Branchenkenntnisse, Vertrauen sowie die Vereinbarkeit mit der Firmenkultur und den Mitarbeitenden.
- Die grössten Sorgen sind nicht finanzieller Natur. Im Vordergrund stehen die Suche nach einem geeigneten Käufer, die Sicherung der operativen Nachfolge sowie die Zukunft der Firma und ihrer Mitarbeitenden.
- Viele Befürchtungen bewahrheiten sich nicht.
- Viele Unternehmerinnen und Unternehmer bleiben über Verkäuferdarlehen, Earn-out-Regelungen oder Beteiligungen während einer Übergangsphase finanziell mit ihrer Firma verbunden.
- Die Nachfolge endet oft nicht mit der Vertragsunterzeichnung. Viele Verkäufer bleiben mit dem Unternehmen auch nach der Übergabe in irgendeiner Form verbunden und begleiten den Übergang aktiv.

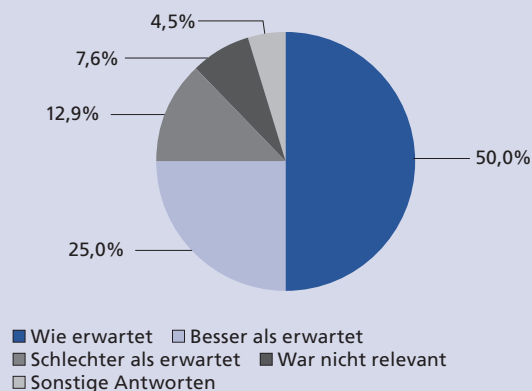
8. Rückblick der Unternehmer

Wie zufrieden sind die Befragten rückblickend mit der Firmenübergabe und dem erzielten Verkaufspreis, und wie haben sich die Unternehmen seither entwickelt?

Die Hälfte der Befragten gibt an, den erwarteten Preis erzielt zu haben (Abb. 34). 25 Prozent erreichten sogar einen höheren Verkaufspreis als ursprünglich erwartet.

Abbildung 34: Einschätzung zum erzielten Verkaufspreis

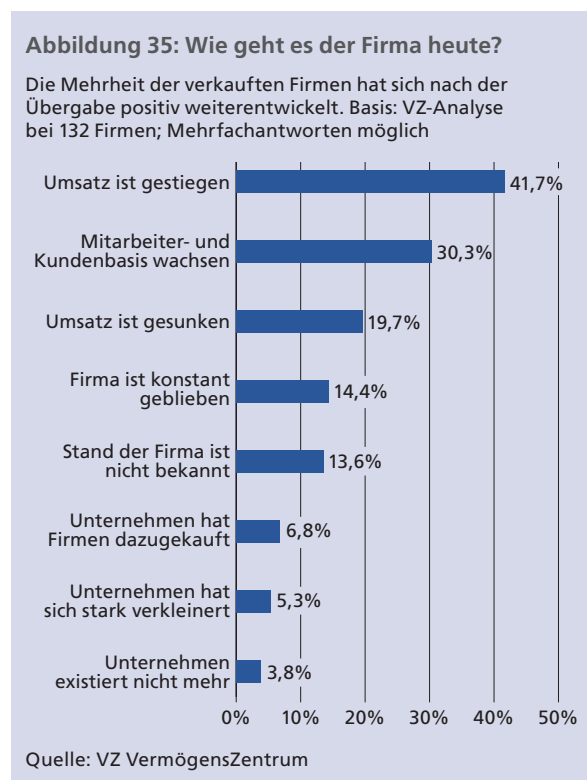
Die Hälfte der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer erzielte den erwarteten Verkaufspreis, 25 Prozent sogar einen höheren. Basis: VZ-Analyse bei 132 Firmen



Quelle: VZ VermögensZentrum

Demgegenüber fiel der Verkaufserlös bei 12,9 Prozent tiefer aus als erwartet.

Nach der Einschätzung der Verkäufer haben sich die meisten Firmen nach der Übergabe positiv entwickelt. Bei 41,7 Prozent stieg der Umsatz nach der Übergabe, und bei 30,3 Prozent wuchs die Mitarbeiter- und Kundenbasis (Abb. 35).



Eine sorgfältig geplante und konsequent umgesetzte Nachfolgeregelung führt in den meisten Fällen zu einer positiven und nachhaltigen Entwicklung der betroffenen Firmen.

Oft wird damit auch der Grundstein für weiteres Wachstum gelegt. Das trägt wesentlich zur Sicherung von Arbeitsplätzen, zu Investitionen in die Zukunft und zum Erhalt wirtschaftlicher Strukturen bei.

Die Zufriedenheit mit der Firmenübergabe ist insgesamt sehr hoch. Auf einer Skala von 1 bis 6 erreicht sie einen Durchschnittswert von 5,41 Punkten. Die Mehrheit der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer bewertet ihre Zufriedenheit nach der Nachfolge mit der Höchstnote 6 (53,4 Prozent) oder mit der Note 5 (38,6 Prozent).

9. Fazit: Zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Nachfolge

Zwar unterscheiden sich familieninterne Lösungen, Weitergaben an Mitarbeitende und Verkäufe an Dritte in vielerlei Hinsicht – die Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung weisen aber einige Gemeinsamkeiten auf.

Faktor Komplexität: Viele Unternehmerinnen und Unternehmer unterschätzen die Komplexität, den organisatorischen Aufwand und die Dauer des Prozesses. Die Ergebnisse zeigen: Die grössten Herausforderungen sind nicht etwa Preisfragen, sondern oft rechtliche, organisatorische und personelle Themen. Erfolg versprechend erweist sich darum die Begleitung durch erfahrene Fachpersonen. Als Sparringspartner koordinieren sie den Prozess, steuern die Gespräche und unterstützen bei wichtigen Entscheidungen.

Faktor Mensch: Persönliche und emotionale Aspekte spielen eine wichtige Rolle. Die grössten Sorgen betreffen die Zukunft der Mitarbeitenden, die Weiterführung der Firma und das Loslassen des eigenen Unternehmens. Viele dieser Befürchtungen bewahrheiten sich aber nicht. Nach der Übergabe überwiegen meistens die positiven Erfahrungen. Weniger Stress, mehr Freiheit und die Gewissheit, die Firma in gute Hände übergeben zu haben, prägen das Bild.

Faktor Vorbereitung: Es gibt nicht die eine «ideale» Nachfolgelösung. Familieninterne Übergaben sind oft von Fairnessfragen geprägt, MBO von Finanzierungs- und Führungsfragen. Bei externen Verkäufen stehen die Suche nach geeigneten Käufern sowie die Zukunft der Firma im Vordergrund. Allen Varianten gemeinsam ist, dass eine sorgfältige und frühzeitige Vorbereitung sowie der richtige Zeitpunkt das Gelingen einer erfolgreichen Nachfolge wesentlich beeinflussen.

Faktor Flexibilität: Die Nachfolge ist selten mit einem vollständigen Rückzug der bisherigen Eigentümer verbunden. Viele bleiben operativ, strategisch oder finanziell mit ihrem Unternehmen verbunden. Teilweise erfolgt die Übergabe schrittweise und erstreckt sich über mehrere Jahre. Die Nachfolge ist damit oft weniger ein einmaliges Ereignis als ein längerfristiger Veränderungsprozess.

Autoren

Marco Tunesi

Marco Tunesi ist dipl. Betriebsökonom, Wirtschaftsmediator und ehemaliger Unternehmer. Er leitet beim VZ VermögensZentrum ein Team von Expertinnen und Experten im Bereich Unternehmensnachfolge/M&A.
marco.tunesi@vzch.com

Roger Hofstetter

Roger Hofstetter ist dipl. Treuhandexperte mit einem MAS FH in Treuhand und Unternehmensberatung. Er ist beim VZ VermögensZentrum verantwortlich für den Geschäftsbereich Unternehmensnachfolge/M&A.
roger.hofstetter@vzch.com

Aurélie Bovigny

Aurélie Bovigny ist dipl. Betriebsökonomin und Expertin für Unternehmensnachfolgen. Sie leitet beim VZ VermögensZentrum den Bereich Unternehmensnachfolge/M&A für die Westschweiz.
aurelie.bovigny@vzch.com

Das VZ VermögensZentrum

Das VZ VermögensZentrum ist der führende unabhängige Finanzdienstleister der Schweiz. Pensionierungsberatung, Vermögensverwaltung und die Verwaltung von Versicherungen und Pensionskassen für Unternehmen zählen zu den wichtigsten Dienstleistungen. Das VZ vertreibt keine eigenen Finanzprodukte und ist kein Produktvermittler, sondern finanziert sich aus Beratungshonoraren und Verwaltungsgebühren.

Viele Kundinnen und Kunden kommen ins VZ, um ihre Finanzen für die Zeit nach der Pensionierung zu planen. Das Resultat einer Beratung ist ein greifbarer Mehrwert: zum Beispiel ein solider Finanzplan für die nächste Lebensphase, ein besseres Verhältnis von Risiko und Rendite bei den Anlagen, eine tiefere Steuerbelastung oder günstigere Hypotheken und Versicherungen.

Das VZ VermögensZentrum zählt zu den führenden Nachfolgeexperten der Schweiz. Es begleitet familieninterne Nachfolgen, Übergaben an Mitarbeitende sowie externe Unternehmensverkäufe. Mehr als 30 Expertinnen und Experten aus verschiedenen Fachbereichen unterstützen Unternehmerinnen und Unternehmer täglich bei anspruchsvollen Nachfolgeprojekten.

Die VZ Gruppe beschäftigt rund 2000 Mitarbeitende. Die Aktien der VZ Holding AG sind an der SIX Swiss Exchange kotiert.

Disclaimer

Diese Publikation stammt von der VZ Holding AG und/oder mit ihr verbundenen Unternehmen (nachfolgend «VZ» genannt). Sie dient ausschliesslich der Information und stellt kein Angebot zum Kauf, Verkauf oder Vertrieb von Anlageprodukten dar; ein solches Angebot wird ausdrücklich ausgeschlossen. Die vorliegende Publikation richtet sich ausschliesslich an natürliche und juristische Personen sowie Personengesellschaften und Körperschaften, welche keiner Rechtsordnung unterstehen, die die Publikation bzw. den Zugang zu solchen Informationen verbietet. Der Inhalt der Publikation wurde vom VZ mit grösster Sorgfalt und nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Information übernimmt das VZ keine Gewähr. Das VZ lehnt jede Haftung ab, die sich aus der Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Information ergeben kann. Die in der vorliegenden Publikation enthaltenen Fakten und Meinungen können jederzeit und ohne vorherige Ankündigung ändern. Das VZ kann Positionen halten, kaufen oder verkaufen, die in einem Zusammenhang mit den in dieser Publikation enthaltenen Fakten und Meinungen stehen. Die vergangene Performance von Anlageprodukten bietet keine Gewähr für die künftige Entwicklung. Die Reproduktion oder Modifikation für die weitere Verwendung ohne vorherige schriftliche Zustimmung des VZ ist untersagt. Diese Publikation und die darin enthaltenen Informationen dürfen nicht an Personen, die möglicherweise US-Personen nach der Definition der Regulation S des US Securities Act von 1933 sind, verteilt und/oder weiterverteilt werden. Definitionsgemäss umfasst «US Person» jede natürliche US-Person oder juristische Person, jedes Unternehmen, jede Firma, Kollektivgesellschaft oder sonstige Gesellschaft, die nach amerikanischem Recht gegründet wurde. Im Weiteren gelten die Kategorien der Regulation S. Für weitergehende Informationen kontaktieren Sie bitte Ihren Kundenberater. Die vorliegende Publikation ersetzt kein Gespräch mit Ihrem Kundenberater.

Diese Studie wird in deutscher und französischer Sprache publiziert. Die deutsche Version ist verbindlich, falls die Übersetzungen vom deutschen Originaltext abweichen.

VZ VermögensZentrum AG (Hauptsitz)
Gotthardstrasse 6, 8002 Zürich
Telefon 044 207 27 27
info@vermoegenszentrum.ch
www.vermoegenszentrum.ch

Über 40 Mal in der ganzen Schweiz:
www.vzch.com/standorte