

Ihre Unternehmensnachfolge im Griff: Optionen, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU

Für viele KMU-Inhaberinnen und -Inhaber in der Schweiz ist die Unternehmensnachfolge eine der grössten unternehmerischen Herausforderungen – und oft auch die emotionalste. Vielleicht haben Sie Ihr Unternehmen über Jahrzehnte aufgebaut, es durch schwierige Phasen geführt und zahlreiche Erfolge gefeiert. Doch nun stellt sich die Frage: Wie übergebe ich mein Lebenswerk in gute Hände? Rund 90'000 KMU in der Schweiz stehen bis 2030 vor einer Nachfolgelösung. Wer rechtzeitig plant, schützt nicht nur sein Unternehmen, sondern auch die eigene Altersvorsorge und die Zukunft der Mitarbeitenden.



Die drei häufigsten Nachfolgeformen – und was sie bedeuten

1. Familieninterne Nachfolge

Die Firma wird an ein Familienmitglied, in der Regel ein Kind, übergeben. Diese Variante setzt oft eine sehr langfristige Vorbereitung voraus, da die Nachfolge sowohl operativ als auch emotional gelingen muss. Auch die Integration weiterer Familienmitglieder (z.B. Geschwister oder Ehepartner) kann eine Rolle spielen.

Vorteile:

- **Werte & Unternehmenskultur bleiben erhalten:** Das Familienmitglied kennt die Philosophie und Ziele des Unternehmens oft seit Kindheit.
- **Langfristiger Zeithorizont:** Die Nachfolge kann behutsam, z.B. über 5–10 Jahre, erfolgen.
- **Vertrauensverhältnis:** Zwischen Eltern und Kindern bestehen klare, gewachsene Beziehungen. Das kann die Entscheidungsfindung erleichtern

Nachteile:

- **Qualifikation des Nachfolgers:** Emotionale Bindung ersetzt keine betriebswirtschaftliche und fachliche Kompetenz. Es braucht klare Leistungsanforderungen.

- **Emotionale Verflechtungen:** Konflikte über Rollen, Einfluss oder Wert des Unternehmens können Familienverhältnisse belasten.
- **Ungleichbehandlung:** Ein Kind übernimmt das Unternehmen – was bedeutet das für andere Geschwister? Klare Regelungen im Testament sowie die Berücksichtigung von Schenkungen sind notwendig.

2. Verkauf an Mitarbeitende

Das Unternehmen wird von einer oder mehreren Führungspersonen aus dem Betrieb übernommen. Diese Option ist besonders attraktiv, wenn das Team bereits unternehmerisch denkt und handelt. Oft entsteht dadurch ein gemeinsames Interesse, den Betrieb zukunftsfähig zu entwickeln.

Vorteile:

- **Geringe Einarbeitung:** Firmeninterne Nachfolger brauchen keine lange Einarbeitung, sie sind Teil des Tagesgeschäfts.
- **Kontinuität:** Kunden, Lieferanten und Mitarbeitende bleiben durch vertraute Gesichter und Führung stabil.
- **Motivation & Loyalität:** Beteiligte Führungskräfte haben ein hohes Eigeninteresse an nachhaltigem Erfolg.

Nachteile:

- **Finanzierung schwierig:** Führungspersonen verfügen selten über genügend Eigenmittel. Verkäuferdarlehen, Banken oder Bürgschaftsgenossenschaften können die Finanzierung lösen.
- **Risikoverschiebung:** Bei gestaffelter Bezahlung bleibt der bisherige Inhaber oft länger involviert als ursprünglich gewünscht.
- **Rollendynamik:** Der bisherige Chef wird zum Gläubiger oder Berater – das kann zu Spannungen führen, wenn klare Grenzen fehlen.

3. Externe Nachfolge

Bei der externen Nachfolge wird das Unternehmen an eine Drittperson ausserhalb der Familie oder des Unternehmens, einen Investor oder ein anderes Unternehmen verkauft. Dies ist besonders dann eine Option, wenn intern keine Lösung vorhanden ist oder ein strategischer Ausbau gewünscht ist.

Vorteile:

- **Marktgerechter Preis möglich:** Externe Käufer zahlen unter Umständen mehr, da strategischer Nutzen mitberücksichtigt wird.
- **Unabhängigkeit:** Der Unternehmer kann sich vollständig lösen, ohne familiäre Rücksichtnahmen.
- **Vielfältige Käuferprofile:** Vom Einzelunternehmer bis zum Konzern – je nach Unternehmensgrösse und Branche bestehen diverse Optionen.

Nachteile:

- **Kultureller Bruch:** Neue Führung kann nicht automatisch auf Akzeptanz stossen. Unternehmenskultur und Werte müssen aktiv vermittelt werden.
- **Aufwändige Suche:** Geeignete Käufer zu finden, Verträge auszuhandeln und Prüfprozesse zu durchlaufen kann 6–18 Monate dauern.
- **Vertraulichkeit & Unsicherheit:** Bekanntwerden von Verkaufsabsichten kann zu Unruhe im Team oder bei Kunden führen. Gute Kommunikation ist gefragt.

| | Familiennachfolge | Verkauf an Mitarbeitende | Externer Verkauf |
|--------------------------------------|--|---|---|
| Kontinuität & Werte | Hoch – familiäre Kontinuität | Hoch – familiäre Kontinuität | Gering – potenzieller Kulturbruch |
| Nachfolger kennt Betrieb? | Ja – häufig von klein auf | Ja – ist Teil des Unternehmens | Nein – Einarbeitung notwendig |
| Finanzielle Mittel Nachfolger | Oft begrenzt – Verkäuferdarlehen notwendig | Meist begrenzt – Finanzierung kritisch | Oft besser finanziert (z.B. Investoren) |
| Verkaufspreis erreichbar? | Eher reduziert (Familienrabatt) | Eher reduziert (Mitarbeiterrabatt) | Marktpreis möglich |
| Dauer der Umsetzung | Langfristig (mehrere Jahre) | Mittel (ca. 12–24 Monate) | Mittel (6–18 Monate) |
| Emotionaler Aufwand | Hoch – familiäre Konflikte möglich | Mittel – Rollenwechsel erfordert Sensibilität | Geringer – aber u.U. mit Verhandlungsstress |
| Beratungsaufwand | Mittel – familiär & steuerlich | Hoch – vertraglich & finanziell | Hoch – Käuferfindung, Verhandlung, Prüfung |

Die grössten Stolpersteine – und wie Sie ihnen begegnen

1. Steuern und Bewertung

- **Unternehmensbewertung unklar:** Viele UnternehmerInnen neigen dazu, den emotionalen Wert des Unternehmens zu hoch anzusetzen. Das führt zu unrealistischen Preisvorstellungen. Die Bewertung eines Unternehmens ist komplex und muss professionell vorgenommen werden
- **Steuerfolgen werden unterschätzt:** Je nach Kanton und Struktur können Abgaben wie z.B. Erbschafts- oder Schenkungssteuern eine erhebliche Belastung darstellen.
- **Tipp:** Frühzeitig Expertenmeinung einholen und Fahrplan u.U. den Steuern anpassen.

2. Finanzierung und Altersvorsorge

- **Finanzierung des Kaufpreises ungeklärt:** Gerade bei internen Nachfolgelösungen fehlt häufig das nötige Eigenkapital. Banken verlangen zudem Sicherheiten, welche nicht immer vorhanden sind. Modelle wie Earn-Out oder Verkäuferdarlehen können zu einer Lösung beitragen.
- **Altersvorsorge Inhaber:** Viele UnternehmerInnen haben das Unternehmen als Altersvorsorge betrachtet – ohne Verkauf oder bei einem niedrigen Erlös droht eine Lücke.
- **Tipp:** Vorsorge frühzeitig aufbauen und nicht nur auf den Firmenverkauf setzen.

3. Bilanzstruktur und Altlasten

- **Nicht bereinigte Bilanz:** Nicht ausgewiesene stille Reserven, hohe Liquidität oder intransparente Aufwandspositionen wie z.B. Inhaberlohn müssen transparent dargelegt resp. bereinigt werden. Bereinigung, Struktur und Transparenz schafft Vertrauen.
- **Verflechtung mit Privatvermögen:** Privatliegenschaften, Leasingverträge auf den Namen des Eigentümers oder private Darlehen an das Unternehmen müssen sauber getrennt werden.
- **Tipp:** Professionelle Bewertung vornehmen lassen mit betriebswirtschaftlicher Bereinigung.

4. Kultur und Schlüsselpositionen

- **Abhängigkeit von InhaberIn:** Wenn das Unternehmen stark um die Inhaberpersion aufgebaut ist (z.B. Beratung, Fachkompetenz, Beziehungen), kann es Nachfolgern schwerfallen, den gleichen Erfolg zu erzielen. Planen Sie eine Phase des gemeinsamen Übergangs.
- **Schlüsselmitarbeitende:** Unklare Kommunikation oder Unsicherheit während des Prozesses kann dazu führen, dass Leistungsträger das Unternehmen verlassen. Denken Sie daran, die Mitarbeitenden im Prozess miteinzubeziehen.
- **Tipp:** Frühzeitige interne Einbindung und transparente Kommunikation schaffen Vertrauen.





5. Emotionen und Loslassen

- **Loslassen fällt schwer:** UnternehmerInnen haben oft jahrzehntelang ihr Herzblut in die Firma gesteckt. Sich emotional zu trennen fällt schwer und kann zu Verzögerungen bei der Nachfolge führen und zu einem Verhalten, welches den Nachfolger, die Nachfolgerin in seiner Rolle ungewollt einschränkt.
- **Tipp:** Klare Rolle nach der Übergabe definieren.

Erfolgreich übergeben – mit diesen Schritten

- Starten Sie früh – idealerweise 5–10 Jahre vor dem geplanten Ausstieg.
- Suchen Sie den Dialog mit Familie, Mitarbeitenden und Partnern.
- Lassen Sie sich professionell beraten – rechtlich, steuerlich und strategisch.
- Bereiten Sie Ihre Firma nachfolgefit vor – operativ, finanziell und strukturell.
- Planen Sie eine Übergabephase – Wissenstransfer ist Gold wert.

Fazit: Ihr Lebenswerk verdient einen sauberen Übergang

Eine gut geplante Nachfolge sichert nicht nur die Zukunft Ihres Unternehmens, sondern auch Ihre persönliche Lebensqualität nach dem Ausstieg. Ob Sie loslassen, weiter mitwirken oder sich neu erfinden wollen – der richtige Zeitpunkt ist **jetzt**.

Wer früh plant, offen kommuniziert und professionelle Unterstützung einholt, legt den Grundstein für eine erfolgreiche Übergabe – und einen neuen Lebensabschnitt.

Lassen Sie sich beraten – wir haben Erfahrung in den verschiedensten Branchen und mit verschiedensten Firmengrößen und begleiten Sie kompetent und pragmatisch.

Mehr Infos:



Severin Aliprandi

Leiter Führung und Organisation, Verantwortlicher Digitalisierung

lic. oec. HSG (M.A. HSG), dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling

041 319 93 09
severin.aliprandi@gewerbe-treuhand.ch



Martin Scheidegger

Mandatsleiter Führung und Organisation

Betriebsökonom FH, CAS IT Management und Agile Transformation, CAS Unternehmensnachfolge

041 319 92 54
martin.scheidegger@gewerbe-treuhand.ch