

Know-how

Die systematische Vorbereitung Ihres Unternehmens auf den Eigentümerwechsel

Für Inhaber von Unternehmen stellt der Generationswechsel eine der entscheidendsten Weichenstellungen dar. Statistiken belegen jedoch, dass ein Grossteil aller Übernahmen nicht wie gewünscht verläuft – nicht wegen fehlender Interessenten, sondern aufgrund unzureichender Vorbereitung.

Die Komplexität des Prozesses wird häufig unterschätzt: Neben der Suche nach einem geeigneten neuen Eigentümer müssen *finanzielle, fiskalische und juristische Aspekte* berücksichtigt werden.

Viele Betriebsinhaber sind unsicher, ob ihr Lebenswerk tatsächlich bereit für einen Wechsel an der Spitze ist. Sie fragen sich, wie sie ihren Betrieb optimal für diesen Schritt wappnen können.

Denn mögliche Erwerber – gleich ob aus der Familie, dem Mitarbeiterkreis oder von extern – achten vor allem auf zwei Kriterien: *Die Übertragbarkeit der Strukturen und die zukünftige Ertragskraft.*

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit.

Machen Sie einen Plan.

Bevor Sie konkrete Massnahmen ergreifen oder Gespräche mit Interessenten führen, sollten Sie sich zunächst über Ihre persönlichen Vorstellungen klar werden. Eine durchdachte Vorbereitung des Wechsels ist entscheidend für den Fortbestand Ihres Lebenswerks. Erfahrungen zeigen, dass dieser Prozess mehrere Jahre in Anspruch nimmt. Planen Sie idealerweise einen Vorlauf von fünf bis zehn Jahren ein.

Wer sich frühzeitig mit dem Thema beschäftigt, findet meist bessere Lösungen als jene, die den Entscheid hinauszögern oder sogar durch äussere Umstände zum Handeln gezwungen werden. Nehmen Sie sich daher bewusst Zeit für diese wegweisende Entscheidung.

Konkret sollten Sie folgende Aspekte bedenken:

1. Wie sieht Ihr persönlicher Zeitrahmen aus?
2. Bis wann soll der Wechsel vollzogen sein?
3. Wer kommt als neuer Eigentümer in Betracht?
Angehörige, bewährte Mitarbeiter oder externe Investoren?
4. Wie stellen Sie sich den idealen Übergabeprozess vor, und welche Entwicklungen möchten Sie unbedingt vermeiden?
5. Haben Sie Alternativkonzepte für den Fall, dass Ihre bevorzugte Lösung nicht realisierbar ist?

Auf Basis dieser Überlegungen können Sie eine erste strategische Planung entwickeln. Berücksichtigen Sie dabei, dass Sie ausreichend Zeit für die Übergangsphase einplanen sollten. Häufig erwarten Erwerber, dass der bisherige Inhaber nach dem Verkauf noch eine gewisse Zeit im Betrieb verbleibt, um den Wechsel in personeller, finanzieller und struktureller Hinsicht optimal zu begleiten.

Erwartungen verstehen, Übergabe gestalten

Für einen reibungslosen Wechsel ist es wesentlich, die unterschiedlichen Erwartungshaltungen von Veräusserern und möglichen Nachfolgern zu verstehen. Verkäufer wünschen sich vor allem Sicherheit – für die Fortführung ihres Lebenswerks, für den Erhalt der Arbeitsplätze, für den vereinbarten Verkaufspreis und für die Finanzierung.

Auch der Zeitpunkt des Wechsels und der Umgang mit den Beschäftigten spielen eine zentrale Rolle. Neueigentümer und professionelle Investoren legen ihr Hauptaugenmerk vor allem auf einen geordneten Übergabeprozess und möglichst geringe Abhängigkeiten vom bisherigen Inhaber, von Schlüsselpersonen sowie von wichtigen Abnehmern und Zulieferern. Eine profitable und zukunftssträchtige Geschäftstätigkeit bildet die Grundlage für ein angemessenes Kaufangebot. Externe Erwerber, die den Betrieb noch nicht kennen, legen besonderen Wert auf eine gut geplante Einarbeitungsphase.

Fit für die Übergabe:

Wenn das Unternehmen ohne Sie funktionieren soll

Viele Betriebe sind zum geplanten Übergabezeitpunkt nicht oder nur mit erheblichen Wertabschlägen veräusserbar. Oft sind kleinere und mittlere Unternehmen stark von ihrem Inhaber und dessen persönlichem Netzwerk abhängig. Um diese Abhängigkeiten zu minimieren, sollten Sie Geschäftsabläufe klar definieren und dokumentieren. Eine bewährte Methode ist die Bestellung von Vertretern für alle wesentlichen Funktionen und die Ausweitung von Unterschriftsberechtigungen.

Solche Stellvertreter können Sie von operativen Aufgaben entlasten und gleichzeitig die Prozesse kontinuierlich verbessern. Konzentrieren Sie sich zunehmend auf strategische Fragestellungen und weniger auf tagesaktuelle Belange. Prüfen Sie genau, welche Aufgaben Sie an Mitarbeiter übertragen können. Dies hat den doppelten Vorteil, dass Sie sich auf Wesentliches konzentrieren und gleichzeitig den schrittweisen Rückzug einleiten – ein Aspekt, der vielen Inhabern besonders schwerfällt.

Vielfalt stärkt die Zukunftsfähigkeit.

Ein ausgewogenes Kunden- und Lieferantenportfolio sowie ein breites Produktangebot machen Ihr Unternehmen robuster. Auch der Standort und die Infrastruktur spielen eine wichtige Rolle. Wer regelmässig Mietverträge, Eigentumsverhältnisse und Abhängigkeiten prüft, schafft gute Voraussetzungen für eine stabile Zukunft. Je breiter Ihr Unternehmen aufgestellt ist, desto besser sind die Chancen für eine erfolgreiche Übergabe.

Gut vorbereitet – auch im Notfall

Die Übertragung eines Unternehmens erstreckt sich meist über mehrere Jahre. Für diese sensible Phase ist es unerlässlich, Vorkehrungen zu treffen, die die Kontinuität Ihres Betriebs gewährleisten, falls Ihnen etwas zustossen sollte. Ohne entsprechende Vorbereitung steht in vielen mittelständischen Unternehmen bei einem plötzlichen Ausfall des Inhabers vieles still – im schlimmsten Fall ist die Existenz des Unternehmens gefährdet, und alle Übernahmeoptionen sind hinfällig.

Klar definierte Abläufe und Prozesse sind hier ebenso wichtig wie die Bestellung von Vertretern und die Erweiterung von Unterschriftsbefugnissen. Ein sogenannter Notfallordner, in dem Sie die Kontaktdaten aller wesentlichen Ansprechpartner und Mitarbeiter hinterlegen, kann im Ernstfall wertvolle Zeit sparen. Bewahren Sie dort auch Kopien der wichtigsten Verträge auf.

Die Regelung Ihres Nachlasses ist ein weiterer zentraler Aspekt. Wird dies vernachlässigt, kann es im schlimmsten Fall zur Zersplitterung des Unternehmens oder zu schwerwiegenden Auseinandersetzungen in der Familie kommen.

Falls Ihre Angehörigen oder Führungskräfte im Notfall das Unternehmen übernehmen sollen, müssen Sie ihnen frühzeitig entsprechende Rechte einräumen. Diese Fragen sind aus erb- und vermögensrechtlicher Sicht oft komplex – die Unterstützung durch einen Fachanwalt ist hier dringend zu empfehlen.

Ein versierter Experte kann Ihnen helfen, Instrumente wie letztwillige Verfügungen, ehevertragliche Regelungen oder Gesellschaftervereinbarungen optimal zu gestalten. Ebenfalls ratsam ist die Errichtung einer Vorsorgevollmacht, in der Sie festlegen, wer Ihr Unternehmen im Fall Ihrer Geschäftsunfähigkeit weiterführen soll. Für Mitgesellschafter und Anteilseigner ist eine solche Vollmacht besonders wichtig, da so weiterhin notwendige Beschlüsse gefasst werden können.

Ein starker Auftritt wirkt doppelt: Marke und Auftritt als Erfolgsfaktor

Das Erscheinungsbild Ihres Unternehmens hat erheblichen Einfluss auf dessen Bewertung und ist somit auch für eine erfolgreiche Übergabe von grosser Bedeutung. Viele Inhaber unterschätzen, wie sehr eine klare Markenidentität die Wahrnehmung verbessert und die Kundenloyalität stärkt.

Gerade kleinere und mittlere Betriebe haben hier oft noch beträchtliches ungenutztes Potenzial. Überprüfen Sie das visuelle Erscheinungsbild Ihres Unternehmens – ein zeitgemässes, professionelles Auftreten kann die Einschätzung durch Kunden und mögliche Erwerber deutlich verbessern. Achten Sie darauf, dass alle Kommunikationsmittel wie Internetauftritt, Soziale Medien und Printmedien eine einheitliche Botschaft und Sprachregelung vermitteln. Ihr Internetauftritt sollte nicht nur ansprechend gestaltet, sondern auch informativ und suchmaschinenfreundlich sein. Eine gute Auffindbarkeit in Suchmaschinen erhöht nicht nur die Sichtbarkeit, sondern signalisiert potenziellen Käufern auch Professionalität und Zukunftsfähigkeit.

Wenn Sie Ihr Unternehmen systematisch auf den Eigentümerwechsel vorbereiten, profitieren Sie in mehrfacher Hinsicht: Sie gewinnen neue Perspektiven für Ihr Lebenswerk, Ihre Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit dem Betrieb, Kunden nehmen die gesteigerte Professionalität wahr, und mögliche Erwerber erkennen klare Zukunftschancen statt unkalkulierbarer Risiken. Analysieren Sie genau, in welchen Bereichen noch Verbesserungspotenzial besteht, und entwickeln Sie einen konkreten Plan, wie Sie diese Lücken schliessen können. Mit einer durchdachten Vorbereitung schaffen Sie die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Übergabe, die Ihrem Lebenswerk gerecht wird und seine Zukunft sichert.

Klärung und Vereinfachung der Eigentumsverhältnisse

Die Gestaltung der Eigentumsstruktur bildet das Fundament jeder Unternehmensnachfolge und bedarf besonderer Sorgfalt. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Unternehmer im Laufe ihrer Tätigkeit Anteile an Familienangehörige oder verdiente Mitarbeiter übertragen haben – sei es aus steuerlichen Überlegungen, als Form der Anerkennung oder im Rahmen einer schrittweisen Übergabe. Diese gut gemeinten Maßnahmen können jedoch im Nachfolgeprozess zu erheblichen Komplikationen führen.

Bereits ein einzelner Minderheitsgesellschafter mit einem Anteil von nur fünf bis zehn Prozent kann im Extremfall den gesamten Verkaufsprozess blockieren oder verzögern. Die Gründe hierfür sind

vielfältig: Unterschiedliche Vorstellungen über die künftige Unternehmensausrichtung, fehlende finanzielle Mittel für eine Übernahme, persönliche Differenzen oder einfach mangelnde Bereitschaft zur Mitwirkung. Besonders problematisch erweisen sich dabei Kleinstbeteiligungen unter zehn Prozent, da diese weder eine echte Einflussnahme ermöglichen noch ausreichende Anreize für aktives Engagement bieten.

Sollten Sie dennoch weitere Personen an Ihrem Unternehmen beteiligen wollen, empfiehlt sich dringend die Erstellung eines umfassenden Gesellschaftervertrags. Dieser sollte insbesondere folgende Aspekte regeln:

- Ausgestaltung von Vorkaufsrechten bei Veräusserungsabsichten
- Regelungen für besondere Lebenssituationen (Tod, Erwerbsunfähigkeit)
- Klare Regeln für den Verkaufsprozess
- Mechanismen zur Konfliktlösung zwischen Gesellschaftern
- Regelungen zur Gewinnverwendung und Kapitalerhöhung

Solche vertraglichen Vereinbarungen schaffen nicht nur Rechtssicherheit für alle Beteiligten, sondern minimieren auch das Risiko späterer Blockaden und langwieriger Auseinandersetzungen.

Besonders wichtig ist die Klärung der Frage, was geschieht, wenn ein Gesellschafter seine Anteile veräussern möchte oder aus anderen Gründen ausscheidet. Hier bieten sich verschiedene Modelle an, die von Vorkaufsrechten der verbleibenden Gesellschafter bis hin zu festen Bewertungsmechanismen reichen.

Umfassende finanzielle Vorbereitung und Bilanzbereinigung

Die finanzielle Transparenz und Struktur des Unternehmens stellt einen weiteren zentralen Erfolgsfaktor für eine reibungslose Nachfolge dar. Die meisten mittelständischen Unternehmen haben über Jahre hinweg stille Reserven aufgebaut – sei es durch vorsichtige Bewertung von Vermögensgegenständen, bewusste Gewinnminderungen oder andere bilanzpolitische Massnahmen.

Während diese Praxis kurzfristig steuerliche Vorteile bringt, erschwert sie langfristig eine realistische Unternehmensbewertung und kann im Nachfolgeprozess zu erheblichen Problemen führen. Hinzu kommt, dass viele Betriebe nicht betriebsnotwendige Vermögenswerte in ihrer Bilanz halten.

Typische Beispiele hierfür sind:

- Überdimensionierte Firmenimmobilien oder nicht genutzte Lagerflächen
- Überhöhte Liquiditätsreserven, die deutlich über dem betrieblichen Bedarf liegen
- Altersvorsorgekonten oder andere private Vermögenswerte
- Beteiligungen an anderen Unternehmen ohne strategische Bedeutung

Die systematische Bereinigung der Bilanz sollte daher mit einem Vorlauf von mindestens drei bis fünf Jahren in Angriff genommen werden. Dieser komplexe Prozess umfasst mehrere Stufen:

1. Identifikation und Bewertung stiller Reserven:

- Analyse der bilanziellen Bewertung aller Vermögensgegenstände
- Ermittlung der tatsächlichen Marktwerte von Immobilien und Maschinen
- Bewertung von Firmenwerten und immateriellen Vermögensgegenständen

- Besonderes Augenmerk sollte dabei auf der Dokumentation und Nachvollziehbarkeit aller Massnahmen liegen. Eine lückenlose, transparente Buchführung und regelmässig geprüfte Jahresabschlüsse erhöhen die Glaubwürdigkeit gegenüber potenziellen Käufern erheblich und erleichtern den späteren Due-Diligence-Prozess.

2. Abbau nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte:

- Verkauf oder Ausgliederung überflüssiger Immobilien
- Anpassung der Liquiditätshaltung an den operativen Bedarf
- Klare Trennung zwischen Betriebs- und Privatvermögen

Steuroptimierung des Bereinigungsprozesses:

- Nutzung begünstigter Ausschüttungsmodelle
- Prüfung eines möglichen Rechtsformwechsels
- Zeitliche Streckung von Gewinnrealisierungen
- Kombination mit der privaten Vermögensplanung

Besonderes Augenmerk sollte dabei auf der Dokumentation und Nachvollziehbarkeit aller Massnahmen liegen. Eine lückenlose, transparente Buchführung und regelmässig geprüfte Jahresabschlüsse erhöhen die Glaubwürdigkeit gegenüber potenziellen Käufern erheblich und erleichtern den späteren Due-Diligence-Prozess.

Entwicklung einer überzeugenden Zukunftsstrategie

Potenzielle Käufer bewerten ein Unternehmen nicht nur nach seiner aktuellen Situation, sondern vor allem nach seinen Zukunftsperspektiven. Ein detaillierter, fundierter Mehrjahresplan kann daher entscheidend dazu beitragen, das Unternehmen attraktiver zu machen und den Verkaufserlös zu steigern. Dieser Zukunftsplan sollte folgende Elemente umfassen:

Markt- und Branchenanalyse:

- Darstellung der relevanten Markttrends und Entwicklungsperspektiven
- Analyse von Wettbewerbsvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen
- Bewertung von Chancen und Risiken im Unternehmensumfeld

Wachstumsstrategie und Investitionsplanung:

- Konkrete Expansionsmöglichkeiten und neue Geschäftsfelder
- Geplante Investitionen in Maschinen, Technologie oder Standorte
- Digitalisierungsroadmap und IT-Strategie

Personal- und Organisationsentwicklung:

- Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen
- Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzepte
- Anpassung der Organisationsstruktur an künftige Anforderungen

Finanzplanung und Rentabilitätsprognose:

- Detaillierte Ertrags- und Liquiditätsplanung
- Sensitivitätsanalysen für verschiedene Szenarien
- Kapitalbedarfsrechnung und Finanzierungsoptionen

Gleichzeitig sollten sich verkaufende Unternehmer intensiv mit ihrer persönlichen Zukunft nach dem Verkauf auseinandersetzen. Dabei sind mehrere Aspekte zu bedenken:

Finanzielle Planung:

- Realistische Einschätzung des benötigten Verkaufserlöses
- Steuerliche Gestaltung des Verkaufs
- Langfristige Vermögensplanung und Altersvorsorge

Persönliche Perspektiven:

- Möglichkeit einer weiterführenden Tätigkeit im Unternehmen
- Alternative Beschäftigungs- oder Engagementmöglichkeiten
- Psychologische Vorbereitung auf den «Ruhestand»

Viele Unternehmer entscheiden sich für eine Übergangsphase, in der sie das Unternehmen zunächst in reduziertem Umfang weiterführen oder als Berater zur Verfügung stehen. Diese Lösung bietet oft Vorteile für beide Seiten: Der Verkäufer kann sich schrittweise zurückziehen, während der Käufer von dem Wissen und den Kontakten profitieren kann.

Professionelle Begleitung des Nachfolgeprozesses

Die Komplexität einer Unternehmensnachfolge macht in den meisten Fällen professionelle Unterstützung unverzichtbar. Ein erfahrenes Beraterteam kann den gesamten Prozess wesentlich effizienter und erfolgreicher gestalten. Die wichtigsten Aufgabenbereiche umfassen:

Unternehmensbewertung:

- Ermittlung eines realistischen Preisspektrums
- Bereinigung der Jahresabschlüsse
- Quantifizierung stiller Reserven und Firmenwerte
- Erstellung von Ertragsprognosen

Prozesssteuerung:

- Erarbeitung eines detaillierten Zeitplans
- Koordination aller Beteiligten
- Management des Due-Diligence-Prozesses
- Vorbereitung der Verhandlungsunterlagen

Nachfolgersuche und -auswahl:

- Identifikation potenzieller Käufer
- Diskretes Ansprechen von Interessenten
- Vorauswahl und Qualifikation von Kandidaten
- Unterstützung bei der Finanzierungsfrage

Verhandlungsführung:

- Vorbereitung der Verhandlungsstrategie
- Begleitung der Preisgespräche
- Ausarbeitung der Vertragsgrundlagen
- Klärung von Garantie- und Gewährleistungsfragen

Ein kompetentes Beraterteam besteht daher idealerweise aus mehreren Spezialisten:

- Transaktionsberater für den Verkaufsprozess
- Steuerberater für die optimale Gestaltung
- Rechtsanwalt für Vertrags- und Gesellschaftsrecht
- ggf. weitere Experten wie Personalberater oder Marktforscher

Die Kosten für eine solche professionelle Begleitung sind als Investition in den Erfolg der Transaktion zu sehen und zahlen sich in der Regel durch einen höheren Verkaufserlös, steuerliche Optimierungen und reibungslosere Abläufe mehrfach aus.

Unsere Empfehlungen für eine erfolgreiche Übergabe

Beginnen Sie rechtzeitig:

Der Nachfolgeprozess benötigt in der Regel mehrere Jahre Vorbereitung. Je früher Sie starten, desto mehr Gestaltungsspielraum haben Sie.

Setzen Sie klare Prioritäten:

Machen Sie die Nachfolgeplanung zu einem zentralen Thema Ihrer Agenda und widmen Sie ihm die notwendige Aufmerksamkeit.

Seien Sie realistisch:

Hinterfragen Sie kritisch die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens und setzen Sie realistische Erwartungen an den Verkaufsprozess.

Nutzen Sie externe Expertise:

Ziehen Sie frühzeitig professionelle Berater hinzu, die Erfahrung mit Unternehmensübergaben haben.

Planen Sie Ihre persönliche Zukunft:

Überlegen Sie sich genau, wie Ihr Leben nach dem Verkauf aussehen soll - finanziell wie auch persönlich.

Bleiben Sie flexibel:

Behalten Sie sich Anpassungsmöglichkeiten vor, da sich im Verlauf des Prozesses oft neue Erkenntnisse ergeben.

Kommunizieren Sie transparent:

Sorgen Sie für klare und offene Kommunikation mit allen Beteiligten - Mitarbeitern, Familie und potenziellen Nachfolgern.

Eine gut vorbereitete und professionell begleitete Unternehmensnachfolge bietet die beste Gewähr dafür, dass Ihr Lebenswerk in gute Hände übergeht, Sie einen angemessenen Verkaufserlös erzielen und der Betrieb auch in Zukunft erfolgreich weitergeführt wird. Die investierte Zeit und Mühe in eine sorgfältige Vorbereitung zahlt sich in jedem Fall aus - für Sie, Ihr Unternehmen und alle Beteiligten.

Checkliste: Die wichtigsten Vorbereitungsschritte

Frühzeitige Planung initiieren

- Mindestens 3-5 Jahre Vorlauf einplanen
- Klaren Zeitplan mit Meilensteinen erstellen
- Priorisierung der Nachfolgethematik

Eigentumsverhältnisse klären

- Bestandsaufnahme aller Beteiligungen
- Kritische Prüfung von Kleinstbeteiligungen
- Erstellung eines Gesellschaftervertrags

Finanzielle Transparenz schaffen

- Bilanzbereinigung und Bewertung
- Abbau nicht betriebsnotwendiges Vermögen
- Steueroptimierung des Übergabeprozesses

Zukunftsstrategie entwickeln

- Erstellung eines detaillierten Businessplans
- Klärung der eigenen Zukunftsperspektive
- Planung der Übergangsphase

Professionelle Unterstützung organisieren

- Auswahl kompetenter Berater
- Klare Aufgabenverteilung
- Regelmässige Abstimmungen



blue collar investments AG

Grindelstrasse 6 +41 44 877 72 72
8304 Wallisellen info@bluecollar.ch

www.bluecollar.ch