

Die Fachzeitschrift  
für erfolgreiche  
Unternehmensführung

# KMU

MAGAZIN

Nr. 10

Oktober 2025  
28. Jahrgang  
CHF 22.–



## Strategie & Management

Unternehmenskrisen  
Die strategische Neuorientierung **12**

## Digitalisierung & Transformation

Künstliche Intelligenz:  
Was Weltmodelle leisten können **38**

## Marketing & Vertrieb

Online-Marketing: Social-Media-Strategie –  
Impact mit Konzept **78**

## Forschung & Entwicklung

Entscheidungsfindung: Künstliche und kreative  
Intelligenz sinnvoll verbinden **107**



## Finanz- und Vorsorgeplanung III

# Wenn das Familienunternehmen verkauft werden soll

Gibt es keine Nachfolger in der Familie oder die nächste Generation hat andere Pläne, dann ist der Verkauf des Unternehmens die beste Lösung. Der Verkauf eines Familienunternehmens ist allerdings ein grosser Schritt – emotional wie finanziell. Wer rechtzeitig plant, kann einen besseren Preis erzielen und dafür sorgen, dass das eigene Lebenswerk in gute Händen kommt.

› Thomas A. Zenner

Wer sein Unternehmen verkaufen möchte, sollte es wie ein Haus betrachten, das zum Verkauf steht: Bevor die Tür für Interessenten geöffnet wird, braucht es eine Be standsaufnahme, einen kritischen Blick auf das Fundament und gegebenenfalls ei nige gezielte Renovierungen.

## Ein schrittweiser Prozess

Diese Vorbereitungsphase beginnt mit einer ehrlichen Selbsteinschätzung, «Pre-Due-Diligence» genannt. Sie ist vergleichbar mit einem TÜV für das Unternehmen: Ziel ist es, Schwachstellen zu identifizieren, Unterlagen aufzubereiten und Prozesse zu prüfen, bevor externe Käufer sie unter die Lupe nehmen. Hier die fünf wichtigsten Schritte auf einen Blick:

### 1. Dokumentation und wirtschaftliche Transparenz

Alle wichtigen Unterlagen sollten vollständig, aktuell und nachvollziehbar vorliegen. Dazu gehören:

- › Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre
- › Steuerbescheide, Betriebsprüfungsberichte

- › Gesellschafter- und Geschäftsführerverträge
- › Miet-, Leasing- und Kundenverträge
- › Arbeitsverträge – insbesondere mit Schlüsselpersonen
- › Nachweise über Schutzrechte (Marken, Patente, Domains)
- › Organigramme, Prozessbeschreibungen und Geschäftsverteilungspläne

Diese Unterlagen bilden die Grundlage für Vertrauen und für Verhandlungen auf Augenhöhe.

### 2. Organisatorische Stabilität

Käufer achten besonders auf die Frage: Funktioniert das Unternehmen auch ohne den bisherigen Eigentümer? Ist die Organisation professionell aufgestellt, unabhängig und skalierbar? Unternehmer sollten prüfen:

- › Gibt es eine kompetente zweite Führungsebene?
- › Sind Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege klar geregelt?
- › Existieren dokumentierte Nachfolgepläne für Schlüsselrollen?
- › Hängt das Unternehmen von einzelnen Kunden, Lieferanten oder Personen ab?

- › Wie stark ist die Kundenbindung?

Eine übermässige Gründerzentrierung gilt als Risiko, eine starke, unabhängige Struktur hingegen als Werttreiber.

### 3. Finanzen bereinigen und bewertbar machen

Die Bilanz sollte nicht nur stimmen, sondern auch bereinigbar sein. Das heisst: Privatvermögen, etwa Fahrzeuge oder Immobilien, sollten frühzeitig aus dem Betriebsvermögen entnommen oder klar abgegrenzt werden. Stille Reserven wie Immobilien oder Maschinen sollten erfasst und gegebenenfalls bewertet werden, um in Verhandlungen eingebracht werden zu können.

Ebenso hilfreich: eine Übersicht über bestehende Risiken, wie zum Beispiel Rechtsstreitigkeiten, Klumpenrisiken bei Kunden oder Altlasten in Verträgen. Wer diese Punkte proaktiv aufbereitet, stärkt seine Position beim Verkauf.

### 4. Verträge und rechtliche Rahmenbedingungen prüfen

Viele Risiken und Wertverluste entstehen nicht durch die Zahlen, sondern



durch unklare Vertragsverhältnisse. Eine gezielte Prüfung sollte sich unter anderem auf folgende Fragen konzentrieren:

- › Haben wichtige Kunden- oder Lieferverträge feste Laufzeiten oder Kündigungsrechte bei Eigentümerwechsel?
- › Sind Miet- oder Leasingverhältnisse übertragbar?
- › Entsprechen alle Arbeitsverträge aktuellen rechtlichen Standards?
- › Gibt es Wettbewerbsverbote oder Haftungsfragen bei Führungskräften?

Wer hier Klarheit schafft, macht das Unternehmen übergabefähig.

## 5. Unternehmenskultur und Kommunikation

Ein oft unterschätzter, aber wichtiger Faktor ist die interne Unternehmenskultur. Hohe Fluktuation, interne Konflikte oder mangelndes Vertrauen innerhalb der Organisation schrecken potenzielle Käufer ab, selbst bei guten Zahlen. Deshalb ist eine offene, rechtzeitige Kommunikation mit Führungskräften und Schlüs-

elpersonen entscheidend. Wer Mitarbeitende als Verbündete im Prozess gewinnt, erhöht nicht nur die Motivation im Übergang, sondern wirkt auch nach aussen stabil und professionell.

## Der richtige Verkaufsweg

Für den eigentlichen Verkauf stehen verschiedene Wege offen, allen voran der sogenannte Share Deal und der Asset Deal. Welcher davon besser passt, hängt

Anzeige




# Von der Identifikation bis zur QES

## – alles in einem Zug

GwG- und FINMA-konforme Kunden-Onboarding-Prozesse.  
100 % sicher. 100 % digital. Made in Switzerland.

Mehr erfahren



von mehreren Faktoren ab: der Struktur des Unternehmens, steuerlichen Rahmenbedingungen, Haftungsfragen sowie dem gewünschten Einfluss nach dem Verkauf.

Beim Share Deal verkauft der Unternehmer alle Anteile an der Gesellschaft, also inklusive aller Verträge, Mitarbeiterverhältnisse, Verbindlichkeiten und Rechte. Diese Lösung ist besonders dann attraktiv, wenn der Käufer das Unternehmen als Ganzes weiterführen möchte. Für den Verkäufer kann sie steuerlich günstiger sein, insbesondere bei Kapitalgesellschaften, wo Veräußerungsgewinne teilweise steuerfrei bleiben können – sofern die Bedingungen stimmen.

Beim Asset Deal hingegen verkauft der Unternehmer nur bestimmte Vermögensgegenstände, etwa Maschinen, Immobilien, Lagerbestände oder Kundenverträge. Die Käuferseite kann sich so genau aussuchen, was sie übernehmen will, zum Beispiel nur die «sicheren» Assets ohne Risiken. Für den Verkäufer kann das jedoch steuerlich nachteilig sein und zusätzlichen Aufwand bei der Übertragung bedeuten, da viele Verträge neu abgeschlossen oder übertragen werden müssen.

Ein dritter Weg, der in Familienunternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist der Verkauf an eine Stiftung oder ein Management-Buy-out (MBO). Dabei übernimmt das bestehende Management das Unternehmen – mit externen Kapitalgebern oder durch langfristige Ratenmodelle. Diese Lösung kann besonders dann sinnvoll sein, wenn man einen sanften Übergang mit bekannten Personen gestalten möchte.

Zusätzlich zur Wahl der Verkaufsstruktur ist auch die steuerliche Gestaltung des Verkaufs von zentraler Bedeutung. Wer rechtzeitig mit einem Steuerberater oder Family Office überlegt, kann Modelle entwickeln, bei denen der Verkaufserlös in Etappen ausgezahlt wird oder Rücklagen gebildet werden, um die private Steuerlast zu strecken. Auch der Umgang mit Verlustvorträgen, steuerlicher Substanz

und Investitionsplänen des Käufers kann bereits im Vorfeld optimiert werden. Die Wahl der Struktur entscheidet also nicht nur über die Höhe des Verkaufserlöses, sondern auch über die Qualität des Übergangs. Eine kluge Struktur ist daher kein juristisches Detail, sondern strategischer Kern des gesamten Prozesses.

## Das Lebenswerk bewahren

Der Verkauf eines Unternehmens ist nicht nur ein wirtschaftlicher Schritt, sondern auch ein hochemotionaler. Für viele Unternehmer geht es auch um die Frage: Was bleibt von dem, was ich aufgebaut habe? Gerade in Familienunternehmen ist das Unternehmen Teil der Identität. Deshalb ist es wichtig, sich auch mit den sogenannten «weichen Faktoren» auseinanderzusetzen: Welche Werte möchte ich erhalten wissen? Welche Arbeitskultur soll bestehen bleiben? Welche Verantwortung für Mitarbeitende, Standort und Region soll auch nach dem Verkauf noch gelten? Diese Fragen sollten nicht dem Zufall überlassen werden.

Wer möchte, dass bestimmte Traditionen, Sozialleistungen oder gemeinnützige Aktivitäten erhalten bleiben, kann dies mit

juristischer Unterstützung im Kaufvertrag festschreiben. Denkbar sind beispielsweise Namensschutzklauseln, Beiratsfunktionen für den Verkäufer, langfristige Standortzusagen oder die Gründung einer Stiftung, die bestimmte Teile des Unternehmens dauerhaft begleitet.

Zudem kann eine begleitende Rolle, zum Beispiel im Aufsichtsrat oder Beirat, dabei helfen, schrittweise loszulassen und gleichzeitig als Ratgeber für das neue Management zur Verfügung zu stehen. So entsteht ein Übergang, der nicht nur wirtschaftlich erfolgreich ist, sondern auch inhaltlich überzeugt. Ein solcher Weitblick ist kein Zeichen von Sentimentalität, sondern von Verantwortung. Denn ein Unternehmensverkauf ist dann besonders gelungen, wenn er nicht nur wirtschaftlich sinnvoll ist, sondern auch dem eigenen Wertekanon gerecht wird.

## Fazit

Wer sich frühzeitig vorbereitet und Schritt für Schritt die nötigen Weichen stellt, kann viel erreichen: einen fairen Preis, einen reibungslosen Übergang und die Gewissheit, das eigene Lebenswerk in gute Hände zu geben. «



### Portrait



#### Thomas Zenner

Berater, Family Office 360grad AG

Thomas Zenner ist Family-Office-Experte, der seit über 20 Jahren in der Beratung von Familienunternehmen tätig ist. Nach verschiedenen Positionen bei Banken übernahm er ab 2001 den Aufbau und die Leitung von mehreren Family Offices in Deutschland und der Schweiz.

Seit Oktober 2016 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Family Office 360grad AG in Stans/Nidwalden. Family Office 360grad bietet Lösungen für Familienbetriebe, um die Nachfolgeplanung in rechtlicher, steuerlicher und psychologischer Hinsicht vorzubereiten.



### Kontakt

[t.zenner@familyoffice-360grad.ch](mailto:t.zenner@familyoffice-360grad.ch), [www.familyoffice-360grad.ch](http://www.familyoffice-360grad.ch)