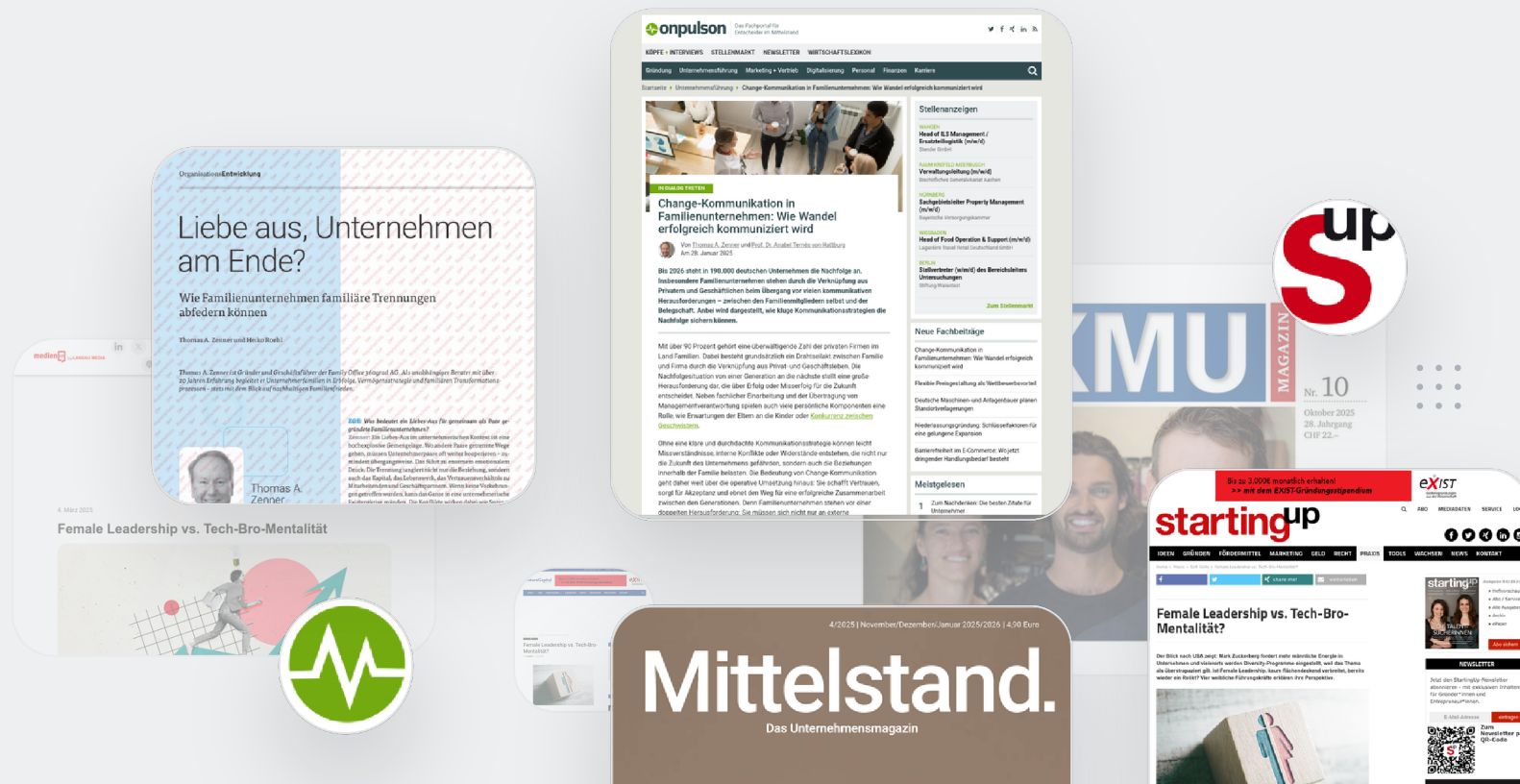


Family Office 360grad PR Übersicht 2025



Contents

Summary	Page 3
Highlights	Page 6
Pressemappe	Page 8
Online	Page 16
Print	Page 38

Summary



19

Pieces of Coverage

Total number of online, offline and social clips in this report



2.46M

Audience

Combined total of publication-wide audience figures for all outlets featuring coverage



12

Online Pieces

Amount of coverage published on websites, blogs and online outlets



2.32M

Online Readership

Combined total number of people that visit the websites featuring coverage



11.4K

Estimated Views

Prediction of lifetime views of coverage, based on audience reach & engagement rate on...



6

Offline Pieces

Amount of coverage featured in print publications & broadcast channels



147K

Offline Audience

Combined total number of people for Print/TV/Radio



777K

Reichweite

Die Reichweite beschreibt, wie viele Menschen durch ein bestimmtes Medium erreicht...



53.6K

Monthly Visits

Monthly Visits



139K

Verbreitete Auflage

Summe aller Exemplare der Ausgabe eines Presseerzeugnisses, die an...



754K

Page Impressions

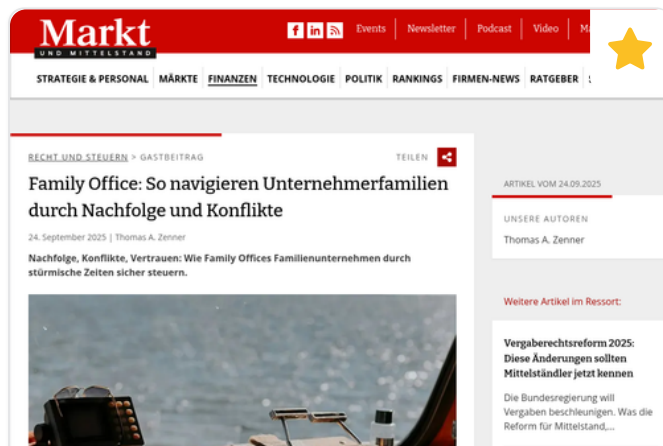
Page impression (PI) refers to the number of times individual web pages are opened within..

Highlights



Onpulsion

Change-Kommunikation in Familienunternehmen: Wie Wandel erfolgreich...

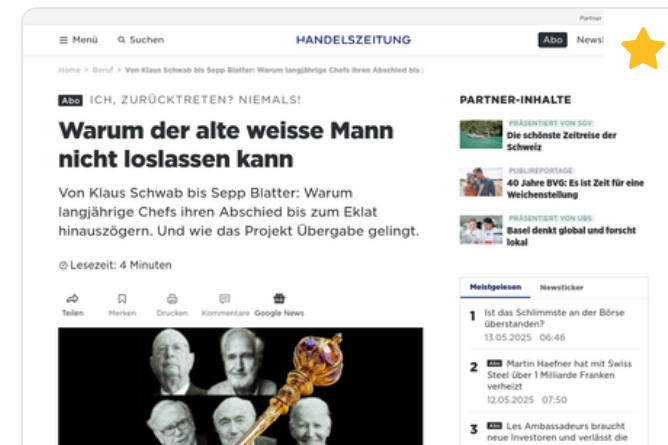


Markt & Mittelstand – News, Analysen für...

Mehr als Vermögensverwaltung: Family Offices als Brückenbauer in Unternehmerfamilien

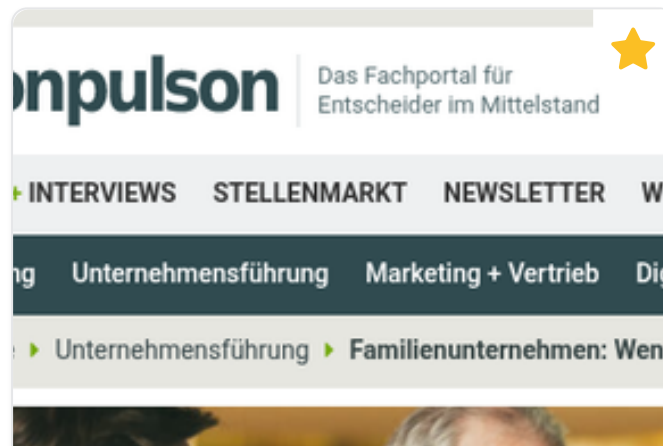


BVMW Mittelstandsmagazin Ausgabe Mai 2025
Unternehmen verkauft



Handelszeitung

Klaus Schwab bis Sepp Blatter: Warum Chefs den Abschied hinauszögern



Onpulsion

Familienunternehmen: Wenn die Unternehmensvisionen von Eltern und Kindern...

Pressemappe



Pressemappe

Januar 2025

FamilyOffice
360

Family Office 360grad

Harmonie dank individueller Strategie für alle Generationen:

Family Office 360grad führt
Familienunternehmen in eine erfolgreiche
Zukunft

Family Office 360grad bietet
maßgeschneiderte Lösungen für
Familienbetriebe, um das Unternehmen in
rechtlicher, steuerlicher und
psychologischer Hinsicht auf die Zukunft
vorzubereiten.

AUF EINEN BLICK

Firma: Family Office 360grad AG

Gründung: 2016

Unternehmenssitz: Stans/Nidwalden,
Schweiz

Webseite: <https://familyoffice-360grad.ch>



Harmonie in Familie und Unternehmen dank professioneller Begleitung

Family Office 360grad bietet maßgeschneiderte Lösungen für Familienbetriebe, um die Nachfolgeplanung in rechtlicher, steuerlicher und psychologischer Hinsicht vorzubereiten.

Die Firma mit Sitz in der Schweiz wurde 2016 von Unternehmern für Unternehmer gegründet und versteht somit die Bedürfnisse und Herausforderungen von Entrepreneuren aus eigener Erfahrung.

Mit ihrem Team von Fachleuten, die bereits langjährige Expertise in Family Offices mitbringen, betreuen sie Familienbetriebe individuell und beraten sie unabhängig von Banken in den Bereichen Recht, Steuern, Immobilien, Nachfolgeplanung, Familienstrategie und Ausbildung der neuen Generation.

So stellen sie sicher, dass die Kunden Familienfrieden erreichen und ihr Vermögen sowie der unternehmerische Erfolg geregelt an die nächste Generation übergeht.

Geschäftsführung



THOMAS A. ZENNER
GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER / MANAGING PARTNER

„Die Zukunft von Familie, Unternehmen und Vermögen in die richtigen Bahnen zu lenken gelingt nur denen, die auch interne Konflikte angehen. Ein modernes Family Office unterstützt ihre Mandanten daher nicht nur bei der Planung der Finanzen, sondern auch oder gerade bei der Harmonisierung der Interessen aller Familienmitglieder.“



PROF. DR. ANABEL TERNÈS VON HATTBURG
EXPERTIN FÜR INNOVATION, IMPACT & LEADERSHIP

Meine Vision ist es, die unterschiedlichen Vorstellungen von Eltern- und Nachfolgegeneration in Bezug auf Geschäftsführung und Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit und Innovation zueinander zu bringen. Schließlich können jüngere und ältere Generationen viel voneinander lernen und so das Unternehmen gemeinsam in eine erfolgreiche Zukunft führen.“

Leistungsportfolio

STRATEGIE

- Strategische Vermögensplanung verbunden mit einer langfristigen Cash-Flow Planung
- Immobilienmanagement, insbesondere Analyse und strategische Investitionsplanung
- Budgetplanungen sowie Risiko- und Szenarioanalysen
- Erarbeitung einer international diversifizierten Asset Allocation
- Gemeinsame Workshops zur Vermögensstrategie für die gesamte Familie
- Erarbeitung einer Familienstrategie inklusive einer sinnvollen Nachfolgeplanung und eines Notfallplans
- Betreuung bei der Gründung und späteren Verwaltung von Stiftungen
- Beratung und Unterstützung im Bereich der internationalen Diversifikation und des Wegzugs, z.B. Schweiz und USA

CONTROLLING

- Vermögenskonsolidierung, Analyse und Erkennung von Risikopotenzialen
- Vermögenscontrolling und -reporting mit einer transparenten Darstellung der Gesamtvermögensentwicklung
- Finanzbuchhaltung
- Betreuung und Überwachung aller Investments (Immobilien, Beteiligungen etc.)

BEGLEITUNG VON TRANSAKTIONEN

- Im Rahmen der Unternehmensnachfolge
- Kauf und Veräußerung von Unternehmen im Rahmen einer Beteiligungsstrategie
- Kauf und Veräußerung von Immobilien im Rahmen der Immobilienportfoliostrategie

Marktüberblick

Familienunternehmen sind seit Jahrhunderten das Rückgrat des Mittelstands. Rund 90 Prozent der privaten Firmen in Deutschland gehören Familien und mehr als jeder zweite privatwirtschaftlich Arbeitender ist in einem verwandtschaftlich geführten Betrieb beschäftigt. Sie sind das Fundament der regionalen Wirtschaft, finanzieren lokalen Sport und Kultur und tragen mit ihren Innovationen erheblich zum gesellschaftlichen Wohlstand bei.

Aber was zeichnet eine erfolgreiche Familienfirma aus? Es ist die Fähigkeit der Dynastie, sich über die Jahre immer wieder neu zu erfinden und das Geschäft trotz Turbulenzen sicher in die Zukunft zu führen. Dazu gehört auch, dass alle Angehörigen in der Lage sind, sich über die Entwicklung des Betriebes und ihre persönlichen Rollen konstruktiv auszutauschen.

Dass die Vermengung von familiären Gefühlen und wirtschaftlichen Interessen konfliktreich sein kann, zeigen unzählige Beispiele von zerstrittenen Eigentümerfamilien. Family Office 360grad nimmt sich dieses großen Spannungsfelds an und erleichtert Familienbetrieben so nicht nur die Nachfolgeplanung, sondern auch die generelle Zusammenarbeit der Generationen.

ZAHLEN ZUR BRANCHE

90 % der privaten Firmen in Deutschland gehören Familien.

Bei **190.000** Unternehmen in Deutschland steht von 2022 bis 2026 die Unternehmensnachfolge an.

53 % der Unternehmer bevorzugen eine familieninterne Unternehmensnachfolge.

Nur rund **15 %** der Unternehmensnachfolger sind **weiblich**.

Presse



"Tausende Unternehmen suchen einen Nachfolger. Besonders beliebt: die eigene Familie. Doch Beispiele wie Puma, Tengelmann oder Oetker zeigen, dass die hauseigene Übergabe an die nächste Generation schnell zur Schlammschlacht wird. Psychologen und Coaches geben spannende Einblicke."



"Thomas A. Zenner von Family Office 360grad gibt Gründern Tipps, wie sie die Unternehmensnachfolge frühzeitig organisieren können. Eine rechtliche und steuerlich sichere Erbplanung sichert die Familie ab, gewährleistet die Versorgung und ermöglicht die erfolgreiche Fortführung des Startups."



"Aus meinen Erfahrungen und Vorträgen im Rahmen meiner Tätigkeit für Family Office 360grad schätze ich, dass etwa 70 Prozent der Familienunternehmen keine oder eine unzureichende Nachfolgeregelung haben. Dies ist ein alarmierender Zustand, der die Zukunft dieser Firmen gefährden kann. Oftmals werden die Auswirkungen alter Güterstandsregelungen unterschätzt und wichtige rechtliche Aspekte außer Acht gelassen."

PRESSEKONTAKT

Laurence Stroedter
Mashup Communications GmbH

laurence.stroedter@mashup-
communications.de
030.25749580



Online

16 pieces



Onpulson

Das Business-Magazin für den Mittelstand. Hier finden Sie betriebswirtschaftliches Wissen und Management-Techniken.

January 28, 2025

🌐 ONLINE

Change-Kommunikation in Familienunternehmen...

onpulson.de/82040/change-kommunikati...



Das Fachportal für Entscheider im Mittelstand

KÖPFE + INTERVIEWSSTELLENMARKTNEWSLETTERWIRTSCHAFTSLEXIKON

GründungUnternehmensführungMarketing + VertriebDigitalisierungPersonalFinanzenKarriere

Startseite > Unternehmensführung > Change-Kommunikation in Familienunternehmen: Wie Wandel erfolgreich kommuniziert wird



IN DIALOG TRETEN

Change-Kommunikation in Familienunternehmen: Wie Wandel erfolgreich kommuniziert wird



Von [Thomas A. Zenner](#) und [Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg](#)
Am 28. Januar 2025

Bis 2026 steht in 190.000 deutschen Unternehmen die Nachfolge an. Insbesondere Familienunternehmen stehen durch die Verknüpfung aus Privatem und Geschäftlichen beim Übergang vor vielen kommunikativen Herausforderungen – zwischen den Familienmitgliedern selbst und der Belegschaft. Anbei wird dargestellt, wie kluge Kommunikationsstrategien die Nachfolge sichern können.

Mit über 90 Prozent gehört eine überwältigende Zahl der privaten Firmen im Land Familien. Dabei besteht grundsätzlich ein Drahtseilakt zwischen Familie und Firma durch die Verknüpfung aus Privat- und Geschäftsleben. Die Nachfolgesituation von einer Generation an die nächste stellt eine große Herausforderung dar, die über Erfolg oder Misserfolg für die Zukunft entscheidet. Neben fachlicher Einarbeitung und der Übertragung von Managementverantwortung spielen auch viele persönliche Komponenten eine Rolle, wie Erwartungen der Eltern an die Kinder oder [Konkurrenz zwischen Geschwistern](#).

Ohne eine klare und durchdachte Kommunikationsstrategie können leicht Missverständnisse, interne Konflikte oder Widerstände entstehen, die nicht nur die Zukunft des Unternehmens gefährden, sondern auch die Beziehungen innerhalb der Familie belasten. Die Bedeutung von Change-Kommunikation geht daher weit über die operative Umsetzung hinaus: Sie schafft Vertrauen, sorgt für Akzeptanz und ebnet den Weg für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Generationen. Denn Familienunternehmen stehen vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen sich nicht nur an externe

Stellenanzeigen

WANGEN

Head of ILS Management / Ersatzteillogistik (m/w/d)

Stender GmbH

RAUM KREFELD-MEERBUSCH

Verwaltungsleitung (m/w/d)

Bischöfliches Generalvikariat Aachen

NÜRNBERG

Sachgebietsleiter Property Management (m/w/d)

Bayerische Versorgungskammer

WIESBADEN

Head of Food Operation & Support (m/w/d)

Lagardère Travel Retail Deutschland GmbH

BERLIN

Stellvertreter (w/m/d) des Bereichsleiter Untersuchungen

Stiftung Warentest

Zum Stellenmarkt

Neue Fachbeiträge

Change-Kommunikation in Familienunternehmen: Wie Wandel erfolgreich kommuniziert wird

Flexible Preisgestaltung als Wettbewerbsvorteil

Deutsche Maschinen- und Anlagenbauer planen Standortverlagerungen

Niederlassungsgründung: Schlüsselfaktoren für eine gelungene Expansion

Barrierefreiheit im E-Commerce: Wo jetzt dringender Handlungsbedarf besteht

Meistgelesen

1 Zum Nachdenken: Die besten Zitate für Unternehmer

Monthly Visits

53.6K

Monthly Visits



StartingUp

StartingUp - Für Gründer und Entrepreneur. Selbstständige, Freiberufler, Firmengründer und Jungunternehmer setzen auf den Rat von StartingUp.

February 27, 2025

🌐 ONLINE

Female Leadership vs. Tech-Bro-Mentalität?

starting-up.de/praxis/soft-skills/female-lea...

Bis zu 3.000€ monatlich erhalten!
>> mit dem EXIST-Gründungsstipendium

Q ABO MEDIADATEN SERVICE LOGIN

IDEEN GRÜNDEN FÖRDERMITTEL MARKETING GELD RECHT PRAXIS TOOLS WACHSEN NEWS KONTAKT

Home > Praxis > Soft Skills > Female Leadership vs. Tech-Bro-Mentalität?

Female Leadership vs. Tech-Bro-Mentalität?

Der Blick nach USA zeigt: Mark Zuckerberg fordert mehr männliche Energie in Unternehmen und vielerorts werden Diversity-Programme eingestellt, weil das Thema als überstrapaziert gilt. Ist Female Leadership, kaum flächendeckend verbreitet, bereits wieder ein Relikt? Vier weibliche Führungskräfte erklären ihre Perspektive.

© iStockphoto.com / Devenorr

Auch in der Kommunikationsbranche zeigt sich ein Rückschritt in Sachen Female Leadership: Laut der Global Women in PR-Umfrage hat sich der Gender-Pay-Gap vergrößert, die Zahl weiblicher Führungskräfte ist gesunken, und über 50 Prozent der Frauen berichten von Mobbing oder Belästigung am Arbeitsplatz. Stellt sich die Frage: Wo stehen wir beim Thema Female Leadership? Vier weibliche Führungskräfte erklären ihre Perspektive.

Ausgabe 04/2024

- Heftvorschau
- Abo / Service
- Alle Ausgaben
- Archiv
- ePaper

Abo sichern

NEWSLETTER

Jetzt den StartingUp-Newsletter abonnieren - mit exklusiven Inhalten für Gründer*innen und Entrepreneur*innen.

E-Mail-Adresse

eintragen

Zum Newsletter per QR-Code

Seit über 20 Jahren ein Must-have für alle, die mit ihrem Start-up erfolgreich abheben wollen

Werde jetzt Teil der StartingUp-Community!
www.starting-up.de



medienrot

medienrot.de ist das Onlinejournal für PR und Medien. Die Landau Media GmbH & Co. KG als Herausgeberin möchte damit den KommunikatorInnen und PressesprecherInnen...

in

f

NewsHandwerkszeugHausgemachtesGäste

Suche...

Termine

Dann schreib uns und melde dich jetzt an!

4. März 2025

Female Leadership vs. Tech-Bro-Mentalität



Bild: © AdobeStock / deagreetz

Mark Zuckerberg fordert mehr männliche Energie in Unternehmen, während vielerorts Diversity-Programme eingestellt werden, weil das Thema als überstrapaziert gilt. Auch in der Kommunikationsbranche zeigt sich ein Rückschritt: Laut der **Global Women in PR-Umfrage** hat sich der Gender-Pay-Gap vergrößert, die Zahl weiblicher Führungskräfte ist gesunken, und über 50 Prozent der Frauen berichten von Mobbing oder Belästigung am Arbeitsplatz. Ist Female Leadership, kaum flächendeckend verbreitet, bereits wieder ein Relikt? Vier weibliche Führungskräfte erklären ihre Perspektive.

Empathie statt Genderfokus

Gute Führung hängt nicht vom Geschlecht ab. Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen oder gutes

March 04, 2025

🌐 ONLINE

Female Leadership vs. Tech-Bro-Mentalität

medienrot.de/female-leadership-vs-tech-...



VC Magazin

Venture Capital, Investments und Start-Ups. Um diese Themen geht hier in unserem Online-Magazin. Spannende Interviews, aktuelle News und mehr finden Sie täglich bei...

in X

Donnerstag, März 6, 2025

Anmelden / Beitreten

Kontakt

Ausgaben & Termine

VentureCapital
MAGAZIN

Bis zu 3.000€ monatlich erhalten!
>> mit dem EXIST-Gründungsstipendium

EXIST
Existenzgründungen
aus der Wissenschaft

NEWS

ABO

VIDEOCHANNEL

E-MAGAZINE

EVENTS

NEWSLETTER

WHO-IS-WHO

KONTAKT

Start > Know-how > Female Leadership vs. Tech-Bro-Mentalität?

Know-how Start-up

Female Leadership vs. Tech-Bro-Mentalität?

Von Redaktion · 5. März 2025

iStockphoto.com / Devenorr

Bildnachweis: iStockphoto.com / Devenorr, Mashup Communications, Tickaroo, kollex, Family Office 360grad.

Private Equity Flash

JETZT NEWSLETTER ABONNIEREN

Videochannel

March 05, 2025

🌐 ONLINE

Female Leadership vs. Tech-Bro-Mentalität?

vc-magazin.de/blog/2025/03/05/female-l...



PR-Journal – Top Meldungen

Portal für PR, Public Relations sowie interne und externe Kommunikation. Größtes deutsches PR Branchenmedium. PR News der Kommunikationsbranche für PR-...

March 06, 2025

🌐 ONLINE

Female Leadership im Jahr 2025

pr-journal.de/nachrichten/branche/33147-...

**Journal** it's all about communication ...  Stay informed

 < [PRJ-DATENBANKEN](#) | [PRJ-RANKINGS](#) | [PRJ-JOBBÖRSE](#) | [PRJ-PODCAST](#) | [WERBUNG](#) >

 [Marc Lenzke ist Geschäftsführer bei Dunkelblau](#) | [Marilena Körner leitet Politik & Kommunikation beim BdS](#) | [Fabio Adlassnigg wechselt zu Blacklane](#) | [Anna-Lena G stellvertrete Kommunikat](#) 

BRANCHE
Weltfrauentag:
Female Leadership im Jahr 2025

von Thomas Dillmann, Bad Honnef • Veröffentlicht: 06. März 2025 • Aktualisiert: 06. März 2025

Die Berliner PR- und Brand-Storytelling-Agentur Mashup Communications sorgt sich um den Bestand von Female Leadership. Kaum sei Female Leadership flächendeckend verbreitet, besteht nach Ansicht von Mashup die Gefahr, dass es „in Zeiten zunehmend gebremster DE&I-Initiativen und erstarkter Tech-Bro-Mentalität“ bereits wieder ein Relikt werde könne. Mashup hat die Stimmen von vier weiblichen Führungskräften zusammengetragen, die anlässlich des Weltfrauentages am 8. März ihre Perspektive erklären.





W&V

Für Marketingentscheider:innen und Werber:innen. News, Trends, Cases, Fallbeispiele, Analysen, Interviews, Studien zu Marketing, Agenturen, Werbung, Medien,...

March 07, 2025

🌐 ONLINE

Diversity: Kein Buzzword, sondern Business-...

wuv.de/Themen/Marke/Diversity-Kein-Buz...



MEMBERSHIPSTELLENMARKTNEWSLETTER

EXECUTIVE BRIEFINGMARKETING ▼COMMERCEKI & TECHEVENTSMAGAZINEXKLUSIV ▼





Weltfrauentag

Diversity: Kein Buzzword, sondern Business-Notwendigkeit

Warum sind diverse Teams im Marketing erfolgreicher und wie können wir diese Vielfalt aktiv fördern? Letztendlich kommt es auf die persönliche Haltung jedes und jeder einzelnen an. Lasst euch Mut machen von diesen Vordenker:innen.

Text: **Annette Mattgey**
7. März 2025



Naomi Owusu, Tickaroo
Foto: Tickaroo

May 12, 2025

BVMW Mittelstandsmagazin Ausgabe Mai 2025...





SERVICE

Unternehmen verkauft – wie geht es weiter?

Der Verkauf eines Familienunternehmens ist eine tiefgreifende Entscheidung, die neben emotionalen Herausforderungen die zentrale Frage aufwirft: Wie wird das Vermögen langfristig gesichert? Um finanzielle Stabilität über Generationen hinweg zu gewährleisten, braucht es eine klare Strategie. Wie Unternehmerfamilien sich bestmöglich für die Zukunft nach dem Verkauf vorbereiten können.

Ein Unternehmensverkauf bedeutet für die ganze Familie einen Neuanfang. Unabhängig von der bisherigen Rolle im Unternehmen benötigt es eine klare Planung mit allen Beteiligten für die Vermögensverteilung, die Bestimmung der Risikobereitschaft und die Festlegung neuer Verantwortlichkeiten. Im Rahmen

von Workshops mit unabhängigen, externen Beratern sollte bestenfalls eine gemeinsame Familienstrategie für die Zeit nach dem Verkauf erarbeitet werden, falls noch nicht zuvor geschehen. Darunter wird eine bindende Vereinbarung verstanden, die alle Funktionen und Rollen der einzelnen Familienmitglieder innerhalb der Fir-

Foto: © iStockphoto.com/stock.adobe.com

Gut zu wissen

- Thomas A. Zenner ist ein erfahrener 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.
- Family Office 360grad bietet maßgeschneiderte Lösungen für Familienbetriebe, um die Nachfolgeplanung in rechtlicher, steuerlicher und psychologischer Hinsicht vorzubereiten.

ma und der finanziellen Beteiligungen regelt. Dies fördert den Dialog zwischen den Generationen, klärt Erwartungen und ermöglicht das Aufstellen verbindlicher Leitlinien für künftige Investitionen. Für die anschließende Umsetzung der im Workshop festgelegten Strategie ist es ebenfalls empfehlenswert, sich von einem unabhängigen Experten begleiten zu lassen. Bei einem beachtlich hohen Vermögen (ab ca. 400-500 Millionen Euro) kann zudem sogar ein eigenes Family Office mit Hilfe von externen Spezialisten aufgebaut werden. Insbesondere die junge Generation kann so lernen, das Vermögen zu verwalten und nachhaltig sinnvoll anzulegen. Bei allen Überlegungen sollte stets ein konservativer und nachhaltiger Ansatz in der Vermögensverwaltung verfolgt werden.

Wohin mit dem Geld? Mit einer soliden Finanzstrategie langfristig planen

Nach dem Verkauf steht die Familie vor der Aufgabe, ein erhebliches Vermögen zu verwalten. Wichtig ist, sich nicht nur auf kurzfristige Gewinne zu fokussieren, sondern auf langfristige Stabilität. Schließlich sollte die Familie von dem Ertrag fortan leben können, da keine neuen Gewinne wie früher durch das Unternehmen erwirtschaftet

werden können. Ein strukturierter Finanzplan, der Bedürfnisse aller Familienmitglieder berücksichtigt, ist essenziell und verhindert Liquiditätsengpässe. Auch steuerliche Optimierungen, Wohnsitzfragen und Erbschaftsregelungen sollten beachtet werden. Investitionen sollten daher breit gestreut werden:

- Immobilien: Stabilität und langfristige Wertsteigerung
- Wertpapiere: Diversifikation mit Aktien und Anleihen für Sicherheit und Rendite
- Edelmetalle: Absicherung gegen Inflation und Krisen
- Private Equity & Unternehmensbeteiligungen: Wachstumspotenzial und Innovation

Aufbruch zu neuen Projekten

Der Unternehmensverkauf hinterlässt oft eine Lücke. Neue Unternehmen gründen, in Beratungsrollen tätig bleiben oder als Business Angel zu agieren, sind Wege, das Know-how der Familie weiterhin sinnvoll einzusetzen. Auch ehrenamtliches Engagement, Mentoring junger Unternehmer oder die Gründung von Stiftungen für soziale, ökologische oder kulturelle Projekte bieten Sinn und Erfüllung. Familien können zudem durch Bildungsinitiativen künftige Generationen auf ihre Rolle vorbereiten.

Ein neues Kapitel für Unternehmerfamilien

Der Verkauf eines Familienunternehmens ist ein Wendepunkt, aber auch eine Chance, neue Projekte anzugehen und den Wohlstand nachhaltig zu sichern. Mit einer durchdachten Strategie, klaren Regeln und gemeinsamen Zielen kann die Familie langfristige Zufriedenheit und finanzielle Stabilität für kommende Generationen gewährleisten.

Thomas A. Zenner
Gründer
Family Office 360grad
BVMW-Mitglied
www.familyoffice-360grad.ch



Ich, zurücktreten? Niemals!

21 |

MANAGEMENT

HANDELSZEITUNG NR. 15 | 15. MAI 2025

Ich, zurücktreten? Niemals!

Von Klaus Schwab bis Sepp Blatter: Warum **langjährige Chefs** ihren Abschied an der Spitze bis zum Eklat hinauszögern. Und wie das Projekt Übergabe gelingen kann.

Das **Zepter** übergeben:
Viele alte Männer
versuchen ihren Rücktritt
bis die Situation eskaliert.

TEXT: TINA FISCHER
ILLUSTRATION: RHE VISUALS/ TESSY RUPPERT

Ich hätte Ehrenmitglied werden können – verschoben mit Medaille, Peng und würdevollem Applaus. Stattdessen blieb eine Umarmung gegen WEF-Gründer Klaus Schwab. Sein Image ist beschädigt, und auch sein Lebenswerk leidet unter den Negativschlagzeilen. Die zentrale Frage: Warum trat Schwab nicht früher zurück? Mit 84 Jahren spielen andere CIOs, eingesperrt auf ihrem Yacht oder besessen des Zorns mit dem Indulgenz, Schwab nicht. Er wendet nur noch, Der Grand Old Man des WEF ist nicht der einzige Paten, der seinen Rücktritt so lange hinauszieht. Bis es vom Destruktur. Nur vier Tage nach seiner Wiederwahl als Präsident trat der damals 79-jährige Sepp Blatter zurück – umgeben von verheulenden FIFA-Funktionären und begleitet von Anklagen. Erst dieses März, neun Jahre später, wurde Blatter in zweiter Instanz freigesprochen. Auch US-Fußballer Joe Biden ließ eine offensichtliche Altersbedeute hartnäckig an seinen Kandidatur. Bis der Druck zu groß wurde. Die Wahl gewann schließlich Donald Trump, der mit 78 Jahren ebenfalls nicht an Rücktritt denkt. Was stellt diese Paten an? Warum kramen sie alle weisse Mann so lange, bis es zu spät ist? Thomas Ziemer, seit 25 Jahren Experte für Unternehmensnachfolge und Inhaber der Schweizer Family Office 360 Grad, erklärt: «Diese Führungsentscheidungen werden jahrelang diskutiert – von den wichtigsten Menschen der Welt. Sie gehören zur High Society und tauchen in den bedeutendsten globalen Veranstaltungen teil. Das konstante, in einem schleichend, bis hin zu den Bedrohlichkeit abhandeln.»

Unritterte Altersgrenze
Besonders Klaus Schwab hatte über Jahrzehnte ein einflussreiches Beziehungsnetzwerk auf. Wenn andere sich rücken, ließ das WEF ab die letzten Basen antizipieren. Geplante – sein Verständnis. «Doch er wusste vor zehn Jahren den klaren Zeitpunkt für seinen Rücktritt», sagt Ziemer. WEF-Insider berichten der Handelszeitung, dass Schwab regelmäßig seinen Rücktritt angekündigt, aber stets einem Grund fand zu halten. «Vielmehr hat es deshalb, dass Firmen Abgrenzen eröffnen sollen. Auch Abgrenzer setzen darin eine Altersdiskriminierung. In der nicht die Frage im Vordergrund steht, welches Alter oder Geschlecht eine Person hat, sondern, ob sie den Job kann. Kritischer sieht das Thomas Ziemer. Er merkt an: «Der Punkt der Diskriminierung, betont aber, dass jeder Arbeitsleben ein Ende haben sollte. «Altersbedeute nicht, dass man nichts mehr kann. Sondern, dass man vollkommen das Le. Ausserdem mache man Platz für die nächste Generation, die sonst gerne auf der Führung und Leitung der Vorgängerinnen zurückgeht.»

Doch gerade die Gründer, die eine Firma aufgebaut haben, sehen sich vor der Übergabe. HSC-Damen und Nachfolgeexperte Frank Hübner, der jüngste Frage zu stellen: «Bis ich das Unternehmen, oder habe ich ein Unternehmen? Gibt Unwissen, wie die Führungsnachfolge nicht gelte. Ziemer ergänzt: «Patronen haben ihre Firmen aufgebaut und zum Erfolg geführt. Sie haben sich für



Wie lege ich jemanden den Rücktritt nahe?

Die heikle Frage «Wann ist genug?» braucht viel Einfühlungsvermögen. Nachfolgeexperte Thomas Ziemer beschreibt das Problem als «Hörheide». Um das Thema anzusprechen, seien Momente besonders geeignet, in denen der Paten persönliche Einprägungen erlebt. Zwischen von Stress zeugt oder selbst Entschlopfung passiert. «Jüngere Generationen können das Thema nicht erörtern, indem sie ihre eigenen Zukunftsbilder anstreichen. Formulierungen wie «Ich würde gerne wissen, ob ich zeitlich im Familienunternehmen einsteigen soll» öffnen das Gespräch. Hilfreich sind konstruktive Vorschläge: «Jetzt wäre doch die Zeit, einen begünstigten Übergang zu organisieren, bei dem du mit deiner Erfahrung helfen kannst.»

Entscheidend sind stets die individuelle Situation und das Verhältnis zwischen den Generationen. Das Ziel sollte sein, dem Paten nicht das Gefühl zu geben, nichts zu werden. Sondern seine Weisheit als Mentor zu würdigen, während die operative Verantwortung in andere übergeht.

unersättlich und sind übergeht. Das kann niemand besser als ich. «Selbst Investoren-gehende Warren Buffett hat mit 84 Jahren seine Endlichkeit akzeptiert und Greg Kriegl als Nachfolger wagenwillt. Besser spät als nie. Ziemer berichtet von anderen Unternehmen, bei denen diese Einsicht ausblende. «Ein achtzig-jähriger Paten mag nie einmal einen Stuhl Papier und erklären, das seien seine Projekte für die nächsten zwanzig Jahre. Sondern für für welche Menschen keine Option.»

Genauso deshalb plädiert Nachfolgeexperte Huber für die «Übergangsproben»-Vorgehen, wenn wirklich ein Paten. Führungskräfte müssen sich fragen: Was passiert, wenn ich morgen nicht mehr da bin? Nur so garantieren man die Kontinuität eines Unternehmens. Bei harschigen Verweigerungen appelliert er an die Verantwortung für die Mitarbeitenden und deren Familien.

Bei Familienunternehmen sind solche Übergängen besonders wichtig. Die Zürcher Gassenengengruppe Biedella mit einem Umsatz von 255 Millionen Franken ist ein Beispiel für eine gelungenen, wenn auch nicht reibungslosen Nachfolge.

Solo Rudi Biedella erinnert sich etwa an unheimliche Aufregungen seines Vaters während der Besetzung des Instanzengrunds. «Papa» an der Pumpstation. «In einer Nacht schwebte ich Wandelstern, die mein Vater in auftrag gegeben hatte, eigenhändig wieder ab, erzählt Rudi junior. «Sicher wechselte er uns bei Nachbarn. Als er im Jahr 2014 die operative Leitung der Biedella Unternehmens übernahm.

Diese Illustration wurde von einem KI-Modell generiert und von einem Menschen überprüft und bearbeitet.

Anderenfalls es bei der Seidelform Villiger: Heinrich Villiger (194) ist auch immer CEO, eine Nachfolge ist nicht in Sicht. Klaus nennt CEO. Ihm er als und verweist auf sein Team. Kurzzeitig stand sein Enkel Lachen als Nachfolger im Raum – ein klassisches «Patron-Charisma», bei dem die Grossvater so lange im Amt bleiben, dass die Nachfolge eine Generationen Übergang. Was bei Villiger trotz seines hohen Alters gescheit. In die Registrierung für sein Geschäft. Frank Huber betont: «Wer Freude an seiner Funktion hat, soll das ausleben dürfen. Wer würde den Halling Steuen wechseln, nicht mehr arbeiten zu dürfen?»

In der Arbeitswelt ist Klaus Schwab zwar kein Rockstar. Doch seine Fähigkeit zum Netzwerken und der Aufbau des WEF sind einmalige Errungenschaften – die er auch weiter hätte wahrnehmen können. Nur nicht in der Funktion als WEF-Präsident, sondern als WEF-Gründer.

Al Insistent hat man Peter Brabeck die Leitung des Stiftungswesens übernommen – der Ex-Nestlé-Chef ist aber schon bereits achtzig Jahre alt. In seinem Buch «Aufstiegs» vergleicht er eine Karriere mit dem Bergsteigen: Die meisten Gipfel passieren erst beim Abstieg. Er warnt davor, sich im Höhenrutsch zu verlieren, und empfiehlt, beim Karrierewandel nie alle Kräfte zu verbrauchen, sondern Reserven für den Abstieg zu bewahren.

Aktuell: Nestlé-Brock offen, ob er die Japosition während dieser Monate oder diese Jahre inszenieren wird. Biele zu hoffen, dass der Achtzigjährige seinen eigenen Rat befolgt.



Handelszeitung

News aus Wirtschaft, Politik und Finanzen. Aktuelle Nachrichten finden Sie hier.
Handelszeitung - die grösste Wirtschaftsplattform der Schweiz.

May 14, 2025

🌐 ONLINE

Klaus Schwab bis Sepp Blatter: Warum Chefs den Abschied...

handelszeitung.ch/beruf/warum-der-alte-...

MenüSuchenHANDELSZEITUNGAbonnementNewsletter

Home > Beruf > Von Klaus Schwab bis Sepp Blatter: Warum langjährige Chefs ihren Abschied bis...

Abonnement

ICH, ZURÜCKTRETEN? NIEMALS!

Warum der alte weisse Mann nicht loslassen kann

Von Klaus Schwab bis Sepp Blatter: Warum langjährige Chefs ihren Abschied bis zum Eklat hinauszögern. Und wie das Projekt Übergabe gelingt.

Lesezeit: 4 Minuten

TeilenMerkenDruckenKommentareGoogle News



Wenn der Patron das Zepter nicht loslassen kann. (Diese Illustration wurde von einem KI-Modell generiert und von einem Menschen überprüft und finalisiert)
Quelle: Tessy Ruppert



Von Tina Fischer
am 14.05.2025 - 15:40 Uhr

E

r hätte Ehrenmitglied werden können – verabschiedet mit Medaille, Pomp und würdigem Applaus. Stattdessen läuft eine Untersuchung gegen WEF-Gründer Klaus Schwab. Sein Image

PARTNER-INHALTE



PRÄSENTIERT VON SGV
Die schönste Zeitreise der Schweiz



PUBLIREPORTAGE
40 Jahre BVG: Es ist Zeit für eine Weichenstellung



PRÄSENTIERT VON UBS
Basel denkt global und forscht lokal

Meistgelesen

Newsticker

1

Ist das Schlimmste an der Börse überstanden?
13.05.2025 06:46

2

Abonnement Martin Haefner hat mit Swiss Steel über 1 Milliarde Franken verheiratet
12.05.2025 07:50

3

Abonnement Les Ambassadeurs braucht neue Investoren und verlässt die Zürcher Luxusmeile
15.05.2025 07:30

4

Tourismus schlägt Alarm wegen Donald Trump
14.05.2025 11:58

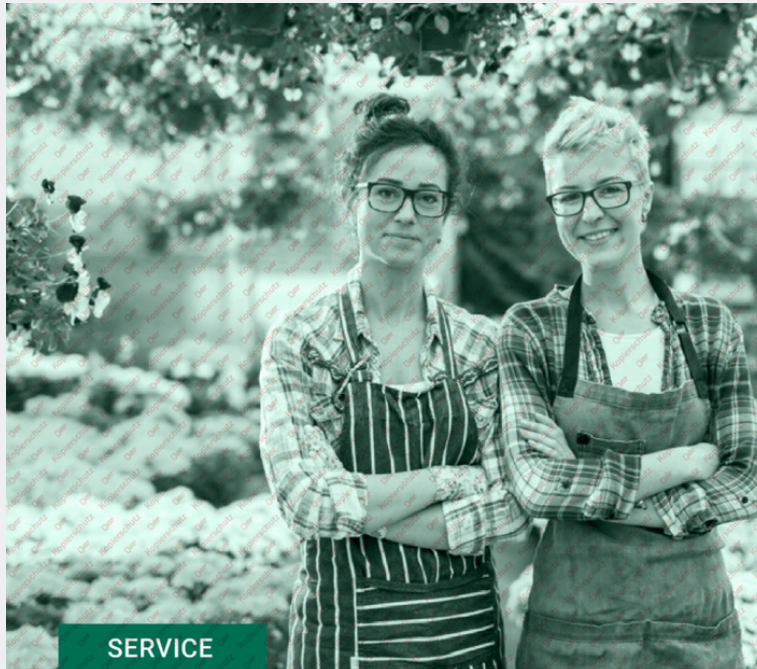
5

«Das Geschäftsjahr 2024 markiert den Beginn einer neuen Etappe»
13.05.2025 12:27

Family Office 360grad PR Übersicht 2025

27

Unternehmen verkauft - Wie geht es weiter?



SERVICE

Unternehmen verkauft – wie geht es weiter?

Der Verkauf eines Familienunternehmens ist eine tiefgreifende Entscheidung, die neben emotionalen Herausforderungen die zentrale Frage aufwirft: Wie wird das Vermögen langfristig gesichert? Um finanzielle Stabilität über Generationen hinweg zu gewährleisten, braucht es eine klare Strategie. Wie Unternehmerfamilien sich bestmöglich für die Zukunft nach dem Verkauf vorbereiten können.

Ein Unternehmensverkauf bedeutet für die ganze Familie einen Neuanfang. Unabhängig von der bisherigen Rolle im Unternehmen benötigt es eine klare Planung mit allen Beteiligten für die Vermögensverteilung, die Bestimmung der Risikobereitschaft und die Festlegung neuer Verantwortlichkeiten. Im Rahmen von Workshops mit unabhängigen, externen Beratern sollte bestenfalls eine gemeinsame Familienstrategie für die Zeit nach dem Verkauf erarbeitet werden, falls noch nicht zuvor geschehen. Darunter wird eine bindende Vereinbarung verstanden, die alle Funktionen und Rollen der einzelnen Familienmitglieder innerhalb der Fir-

Foto: © iStockphoto.com/Andreas Kerschbaum

Gut zu wissen

- Thomas A. Zenner ist ein erfahrener 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.
- Family Office 360grad bietet maßgeschneiderte Lösungen für Familienbetriebe, um die Nachfolgeplanung in rechtlicher, steuerlicher und psychologischer Hinsicht vorzubereiten.

ma und der finanziellen Beteiligungen regelt. Dies fördert den Dialog zwischen den Generationen, klärt Erwartungen und ermöglicht das Aufstellen verbindlicher Leitlinien für künftige Investitionen. Für die anschließende Umsetzung der im Workshop festgelegten Strategie ist es ebenfalls empfehlenswert, sich von einem unabhängigen Experten begleiten zu lassen. Bei einem beachtlich hohen Vermögen (ab ca. 400-500 Millionen Euro) kann zudem sogar ein eigenes Family Office mit Hilfe von externen Spezialisten aufgebaut werden. Insbesondere die junge Generation kann so lernen, das Vermögen zu verwalten und nachhaltig sinnvoll anzulegen. Bei allen Überlegungen sollte stets ein konservativer und nachhaltiger Ansatz in der Vermögensverwaltung verfolgt werden.

Wohin mit dem Geld? Mit einer soliden Finanzstrategie langfristig planen

Nach dem Verkauf steht die Familie vor der Aufgabe, ein erhebliches Vermögen zu verwalten. Wichtig ist, sich nicht nur auf kurzfristige Gewinne zu fokussieren, sondern auf langfristige Stabilität. Schließlich sollte die Familie von dem Ertrag fortan leben können, da keine neuen Gewinne wie früher durch das Unternehmen erwirtschaftet

werden können. Ein strukturierter Finanzplan, der Bedürfnisse aller Familienmitglieder berücksichtigt, ist essenziell und verhindert Liquiditätsengpässe. Auch steuerliche Optimierungen, Wohnsitzfragen und Erbschaftsregelungen sollten beachtet werden. Investitionen sollten daher breit gestreut werden:

- Immobilien: Stabilität und langfristige Wertsteigerung
- Wertpapiere: Diversifikation mit Aktien und Anleihen für Sicherheit und Rendite
- Edelmetalle: Absicherung gegen Inflation und Krisen
- Private Equity & Unternehmensbeteiligungen: Wachstumspotenzial und Innovation

Aufbruch zu neuen Projekten

Der Unternehmensverkauf hinterlässt oft eine Lücke. Neue Unternehmen gründen, in Beratungsrollen tätig bleiben oder als Business Angel zu agieren, sind Wege, das Know-how der Familie weiterhin sinnvoll einzusetzen. Auch ehrenamtliches Engagement, Mentoring junger Unternehmer oder die Gründung von Stiftungen für soziale, ökologische oder kulturelle Projekte bieten Sinn und Erfüllung. Familien können zudem durch Bildungsinitiativen künftige Generationen auf ihre Rolle vorbereiten.

Ein neues Kapitel für Unternehmerfamilien

Der Verkauf eines Familienunternehmens ist ein Wendepunkt, aber auch eine Chance, neue Projekte anzugehen und den Wohlstand nachhaltig zu sichern. Mit einer durchdachten Strategie, klaren Regeln und gemeinsamen Zielen kann die Familie langfristige Zufriedenheit und finanzielle Stabilität für kommende Generationen gewährleisten.

Thomas A. Zenner

Grunder

Family Office 360grad

BVMW-Mitglied

www.familyoffice-360grad.ch



Mit Weitblick über die Grenze

PRIVATE
Das Geld-Magazin

25 Jahre

2/2025

Die Reform der Ehepaar- und Familienbesteuerung sowie die Initiative für eine Steuer auf Millionenerbschaften

Einführung eines Senior Managers Regimes in der Schweiz

Der 6. Schweizerisch-Deutsche Testamentsvollstreckertag

Law and Facts:
International Horse Trading

Geschäftsmodelle erneuern: Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft

Der Erwerb des Eigenheims als einfache Gesellschaft

Geldanlage:
Auf das Risiko kommt es an

Büro- und Geschäftsflächen an bester Lage in Zürich und Bern

Medienpreis für Qualitätsjournalismus:
medienpreis.ch

26. Jahrgang Fr. 10.-

9 771424 665007 02

private.ch

Investieren in unsicheren Zeiten

Steuerbefreiung von gemeinnützigen Stiftungen

Warum Unternehmerfamilien die Schweiz als neuen Wohnsitz wählen

The12: Eine alte Geschichte wird neu geschrieben

GV-Saison 2025

YouMedia

Mit Weitblick über die Grenze: Warum Unternehmerfamilien die Schweiz als neuen Wohnsitz wählen



Von Thomas A. Zenner, Gründer Family Office 360grad

Wenn deutsche Unternehmerfamilien den Lebensmittelpunkt in die Schweiz verlagern, ist das mehr als ein Trend. Es ist eine strategische Entscheidung – getragen von der Suche nach Stabilität, steuerlicher Entlastung und einem Umfeld, das langfristige unternehmerische Visionen unterstützt. In einer Zeit, in der regulatorische Unsicherheiten, hohe Steuerlasten und steigende Energiekosten in Deutschland viele Familienbetriebe belasten, erscheint der Blick in die Alpenrepublik für viele wie ein Befreiungsschlag. Doch der Umzug über die Grenze ist kein einfacher Schritt. Er muss gründlich vorbereitet, individuell bewertet und in seiner ganzen Tragweite verstanden werden – rechtlich, steuerlich, betriebswirtschaftlich und nicht zuletzt emotional. Im vorliegenden Artikel finden sich konkrete Ratschläge, wie der Umzug bestmöglich durchgeführt wird.

Die Schweiz: Standortvorteile mit Substanz

Die Entscheidung für einen neuen Wohnsitz basiert selten auf einem einzelnen Argument. Vielmehr ist es das Zusammenspiel mehrerer Faktoren, das die Schweiz so attraktiv macht. Das Steuersystem ist übersichtlich auf drei Ebenen gegliedert – Bund, Kanton und Gemeinde – und erlaubt es in vielen Fällen, durch eine geschickte Standortwahl erhebliche Steuerersparnisse zu erzielen. Die Pauschalbesteuerung für vermögende Privatpersonen ist ein weiterer Anreiz, ebenso wie das international anerkannte Finanzsystem mit seinem Zentrum in Zürich.

Doch die Vorteile gehen weit über das Finanzielle hinaus. Die Schweiz überzeugt durch eine hohe politische Stabilität, eine ausgeprägte Rechtssicherheit sowie durch geringe bürokratische Hürden im Alltag und im Wirtschaftsleben.

Hinzu kommt eine hervorragend ausgebauten Infrastruktur, die sowohl physische als auch digitale Konnektivität gewährleistet. Internationale Flughäfen, ein verlässliches Schienennetz und ein schneller Zugang zu den europäischen Märkten bieten beste Voraussetzungen für grenzüberschreitend tätige Familienunternehmen. Auch in puncto Lebensqualität liegt die Schweiz ganz vorne. Die Kombination aus landschaftlicher Schönheit, einem exzellenten Gesundheitssystem, hochkarätigen Bildungseinrichtungen und einem starken Sicherheitsgefühl macht sie für Familien zu einem attraktiven Wohnsitz.

Die steuerliche Kehrseite des Wegzugs

Trotz all dieser Vorzüge ist der Umzug in die Schweiz kein Selbstläufer. Besonders die steuerlichen Implikationen auf deutscher Seite verdienen grösste

Aufmerksamkeit. Der wohl kritischste Punkt ist die sogenannte Wegzugsbesteuerung, die nach § 6 AStG zur Anwendung kommt, wenn Anteile an Kapitalgesellschaften in ein Drittland verlagert werden. Diese Regelung kann dazu führen, dass auf bislang unveräußerten Unternehmensanteilen bereits beim Wegzug eine hohe Steuerlast fällig wird – obwohl kein realer Vermögenszufluss stattfindet.

Auch wenn der Bundesfinanzhof kürzlich die Anforderungen für Sicherheitsleistungen etwas gelockert hat, bleibt die Wegzugsbesteuerung ein ernstzunehmender Kostenfaktor, der die Attraktivität des Wechsels mindern kann. Umso wichtiger ist eine präzise Analyse der Ausgangssituation und eine frühzeitige steuerliche Strukturierung, idealerweise unter Einbeziehung eines erfahrenen Family Offices, das die Thematik ganzheitlich beleuchten kann.

Wann ein Umzug wirklich Sinn ergibt

Ob die Schweiz tatsächlich der richtige Ort für den neuen Lebensmittelpunkt ist, hängt massgeblich von der individuellen Ausgangslage ab. Nicht jede Unternehmerfamilie profitiert automatisch von einem solchen Schritt. Vielmehr muss geprüft werden, inwieweit die eigenen Lebensvorstellungen mit den Rahmenbedingungen in der Schweiz harmonisieren. Auch die Kosten für den Wechsel sollten realistisch eingeschätzt werden. Neben Beratungskosten und rechtlichen Formalitäten fallen häufig Investitionen in neue Immobilien, in Standortanalysen oder in die Personalsuche an. Wer den Wechsel lediglich aus steuerlichen Gründen vollzieht, ohne die kulturellen, rechtlichen und wirtschaftlichen Eigenheiten der Schweiz zu berücksichtigen, läuft Gefahr, an der neuen Adresse nicht wirklich heimisch zu werden.

Neue Heimat mit eigenen Regeln

Die Schweiz ist nicht Mitglied der Europäischen Union. Daraus ergeben sich Unterschiede in Bezug auf Aufenthalts- und Arbeitsbewilligungen, Meldepflichten, Rechtsformen und vieles mehr. Unternehmerfamilien sollten sich daher frühzeitig mit den kantonalen Unterschieden vertraut machen. Während

Kantone wie Nidwalden besonders steuerergünstig sind, punkten andere wie Zürich oder Basel mit internationaler Vernetzung oder starker Branchenfokussierung – etwa in den Bereichen Finanzen, Biotechnologie oder Maschinenbau. Für Unternehmer, die ihr Unternehmen ebenfalls mitnehmen, kommen zusätzliche Hürden hinzu. Gesellschaftsgründungen, Betriebsverlagerungen und steuerrechtliche Fragen verlangen ein tiefes Verständnis der schweizerischen Gesetzgebung und deren Wechselwirkungen mit dem deutschen Recht.

Persönliche Integration und kulturelle Weitsicht

Ein Umzug betrifft nicht nur die Unternehmensstrukturen, sondern auch die Lebensrealität der Menschen, die dahinterstehen – von Partnerinnen und Partnern bis zu Kindern und Mitarbeitenden. Wer diesen Schritt geht, sollte sich bewusst sein, dass die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz subtil, aber wirkungsvoll sind. Die schweizerische Geschäftskultur ist geprägt von Zurückhaltung, Konsensorientierung und einem hohen Mass an Genauigkeit – Werte, die sich nicht nur in Meetings, sondern auch in zwischenmenschlichen Beziehungen widerspiegeln.

Ein bewusster Umgang mit diesen Unterschieden hilft dabei, Missverständnisse zu vermeiden und von Beginn an Vertrauen aufzubauen – intern wie extern. Hier zählt sich vorausschauende Vorbereitung aus: Durch interkulturelle Coachings, Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeitende sowie eine frühzeitige Einbindung von Familienmitgliedern, die den Wechsel mittragen müssen. Gerade Kinder und Jugendliche profitieren von einem sensiblen Umgang mit dem Neuanfang, etwa durch Besuche potenzieller Schulen vorab oder individuelle Begleitung beim Ankommen in einer neuen Umgebung.

Mehr als Steuern: Vermögensstruktur und Familienstrategie

Ein Wohnsitzwechsel ist oft auch der Anlass, das eigene Vermögen neu zu strukturieren. Die Schweiz bietet hierfür interessante Optionen – von der Gründung von Familiengesellschaften über Trust-Lösungen bis hin zu mass-

geschneiderten Stiftungsmodellen. Gerade Unternehmerfamilien, die den Generationenübergang vorbereiten möchten, profitieren von einem Umfeld, das langfristige Planung und vertrauliche Abwicklung ermöglicht.

Seriöse Berater begleiten Unternehmerfamilien nicht nur bei der rein juristischen oder steuerlichen Umsetzung, sondern legen besonderen Wert auf eine gesamthafte Perspektive. Dazu gehört beispielsweise die Ausarbeitung einer Familienverfassung, die Rollen und Rechte transparent definiert, oder die Einrichtung von Gremien zur gemeinsamen Entscheidungsfindung. Auch die Förderung der nächsten Generation – etwa durch ein eigens entwickeltes Ausbildungsprogramm oder unternehmerische Bildungsreisen – kann Teil einer solchen Strategie sein. Die Verbindung von Familienstrategie, Vermögensstrukturierung und emotionaler Begleitung sorgt dafür, dass nicht nur Vermögen, sondern auch Werte erhalten bleiben.

Fazit: Strategisch denken, partnerschaftlich umsetzen

Die Schweiz bietet Unternehmerfamilien viele Chancen – aber auch Herausforderungen. Wer den Weg über die Grenze gehen möchte, braucht mehr als nur einen guten Steuerberater. Es braucht einen Partner, der wirtschaftliche, rechtliche und familiäre Aspekte miteinander verzahnt, die Risiken erkennt, bevor sie entstehen und der nicht nur den Weg kennt, sondern auch die Menschen versteht, die ihn gehen.

Ein professionelles Family Office kann hier zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden. Denn es bietet nicht nur Expertise, sondern auch emotionale Sicherheit und Verlässlichkeit – gerade in einer Phase, die sowohl unternehmerisch als auch persönlich stark fordernd ist. Mit einer klaren Strategie, fundierter Beratung und einem offenen Blick für neue Lebenswelten kann der Wohnsitzwechsel zu einem echten Neustart werden – mit Substanz, Sicherheit und langfristiger Perspektive. Es geht nicht allein um Steuern, sondern um die Zukunft der ganzen Familie.

t.zenner@familyoffice-360grad.ch
www.familyoffice-360grad.ch



Onpulson

Das Business-Magazin für den Mittelstand. Hier finden Sie betriebswirtschaftliches Wissen und Management-Techniken.

June 23, 2025

🌐 ONLINE

Familienunternehmen : Wenn die Unternehmensvisio...

onpulson.de/83474/familienunternehmen...



Das Fachportal für
Entscheider im Mittelstand

KÖPFE + INTERVIEWS STELLENMARKT NEWSLETTER WIRTSCHAFTSLEXIKON

Gründung Unternehmensführung Marketing + Vertrieb Digitalisierung Personal

Startseite ▶ Unternehmensführung ▶ Familienunternehmen: Wenn die Unternehmensvi





Liebe aus, Unternehmen am Ende? -...

zoe-online.org/schwerpunkt/liebe-aus-unt...

OrganisationsEntwicklung

in 📧 ☀

STARTARTIKELARCHIVZEITSCHRIFTEVENTSÜBER UNSSERVICEABONNEMENT

Liebe aus, Unternehmen am Ende?

Wie Familienunternehmen familiäre Trennungen abfedern können

Thomas A. Zenner ist Gründer und Geschäftsführer der Family Office 360grad AG. Als unabhängiger Berater mit über 20 Jahren Erfahrung begleitet er Unternehmerfamilien in Erbfolge, Vermögensstrategie und familiären Transformationsprozessen – stets mit dem Blick auf nachhaltigen Familienfrieden.

«Vertraulichkeit, Zeitfenster für Reflexion und das Bewusstsein, dass eine Trennung nicht automatisch das Ende des Unternehmens bedeutet, sind zentrale Elemente.»

ZOE: Was bedeutet ein Liebes-Aus für gemeinsam als Paar gegründete Familienunternehmen?

Zenner: Ein Liebes-Aus im unternehmerischen Kontext ist eine hochexplosive Gemengelage. Wo andere Paare getrennte Wege gehen, müssen Unternehmerpaare oft weiter kooperieren – zumindest übergangsweise. Das führt zu enormem emotionalem Druck. Die Trennung tangiert nicht nur die Beziehung, sondern auch das Kapital, das Lebenswerk, das Vertrauensverhältnis zu Mitarbeitenden und Geschäftspartnern. Wenn keine Vorkehrungen getroffen wurden, kann das Ganze in eine unternehmerische Existenzkrise münden. Die Konflikte wirken dabei wie Sprengstoff: Sie gefährden nicht nur die Stabilität des Unternehmens, sondern auch die Altersvorsorge, die Beschäftigungssicherheit und die Weitergabe an die nächste Generation. Gerade im Mittelstand, wo Entscheidungen oft informell und persönlich geprägt sind, können emotionale Spannungen schnell operative Konsequenzen haben. Im schlimmsten Fall droht der



Markt & Mittelstand – News, Analysen für den Mittelstand

Aktuelle Wirtschaftsnachrichten, Analysen und Strategien für den deutschen Mittelstand. Jetzt informieren.

September 24, 2025

🌐 ONLINE

Mehr als Vermögensverwaltung: Family Offices als...

marktundmittelstand.de/finanzen/family-o...

Markt
UND MITTELSTAND

f in Events | Newsletter | Podcast | Video | Magazin | 🔍

STRATEGIE & PERSONAL | MÄRKTE | **FINANZEN** | TECHNOLOGIE | POLITIK | RANKINGS | FIRMEN-NEWS | RATGEBER | SPEZIAL

RECHT UND STEUERN > GASTBEITRAG TEILEN

Family Office: So navigieren Unternehmerfamilien durch Nachfolge und Konflikte

24. September 2025 | Thomas A. Zenner

Nachfolge, Konflikte, Vertrauen: Wie Family Offices Familienunternehmen durch stürmische Zeiten sicher steuern.



ARTIKEL VOM 24.09.2025

UNSERE AUTOREN

Thomas A. Zenner

Weitere Artikel im Ressort:

Vergaberechtsreform 2025: Diese Änderungen sollten Mittelständler jetzt kennen

Die Bundesregierung will Vergaben beschleunigen. Was die Reform für Mittelstand,...

Abwerbeverbote verstoßen gegen EU-Kartellrecht: Unternehmen drohen hohe Strafen

Mitarbeiter-Abwerbeverbote sind kartellrechtswidrig. Delivery Hero & Glovo...

Manager in der Haftungsfall:

Nachfolge: Das hilft, Streit unter Geschwistern...

[deutsche-handwerks-zeitung.de/nachfolge...](https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/nachfolge...)

Anzeigenmarkt e-Paper Podcast Newsletter

DHZ Deutsche Handwerks Zeitung

Suchbegriff 🔍

Politik + Wirtschaft Betriebsführung Recht + Steuern Ausbildung Panorama Themen Regional

Personal + Management IT + Digitalisierung Mobilität Finanzen Gesundheit Produktneuheiten

🏠 / Betriebsführung / Personal + Management /
 Nachfolge: Das hilft, Streit unter Geschwistern vorzubeugen

Personal + Management - 8. Oktober 2025

Übergabe an mehr als ein Kind

Nachfolge: Das hilft, Streit unter Geschwistern vorzubeugen

Wenn mehrere Kinder das elterliche Unternehmen übernehmen sollen, drohen Konflikte. Wie sich diese vermeiden lassen und wann eine Auszahlung die bessere Lösung ist.

Von Harald Czyszoll-Hoch

Der 10. April 2020 markiert eine Zäsur in der Unternehmensgeschichte der Autohausgruppe Senger: An jenem Tag starb Inhaber und Geschäftsführer Andreas Senger, der das Unternehmen seit 1984 in zweiter Generation geführt hatte, im Alter von 65 Jahren an den Folgen einer Corona-Infektion. Ein Schock – aber in unternehmerischer Hinsicht ging es trotzdem beinahe nahtlos weiter.



Andreas Senger hatte seine **Nachfolge akribisch vorbereitet**: Stefanie und Jörg Senger, die Kinder des verstorbenen Unternehmers, waren zuvor bereits in strategisch und operativ wichtigen Funktionen der Geschäftsführung tätig und übernahmen nun gemeinsam das Ruder. Das **Geschwisterduo** harmonisierte – und so konnte die Autohausgruppe in den vergangenen Jahren weiter wachsen.

Damit die Nachfolge durch Geschwister klappt, ist eine klar geregelte Rollenverteilung wichtig. - © peopleimages.com - stock.adobe.com

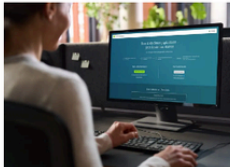
WEITERE BEITRÄGE ZU DIESEM ARTIKEL

Wie sich junge Chefs Respekt verschaffen

Betriebsübergabe: Diese 7 Fehler sollten Sie vermeiden

Nachfolge: So finden Betriebsinhaber einen externen Käufer

- ANZEIGE -



E-Rechnungspflicht einfach abhaken

Die E-Rechnungspflicht ist seit 2025 eine gesetzliche Vorgabe. Um diese zu erfüllen, genügt bereits die Registrierung und Aktivierung des E-Rechnungspostfachs. 📧

[» mehr erfahren](#)

❗ MEISTERFRAGE

Wie lang ist die Frist für die Einlegung der Berufung?

- ☐ a) Zwei Wochen seit Urteilsverkündung.
- ☐ b) Ein Monat seit Zustellung des Urteils.
- ☐ c) Ein Monat seit Urteilsverkündung.
- ☐ d) Zwei Wochen seit Zustellung des Urteils.
- ☐ e) Zwei Monate seit Urteilsverkündung.

Absenden

Nachfolge durch mehrere Kinder: Konflikte vorprogrammiert?

Dass eine Unternehmensnachfolge durch Geschwister so reibungslos funktioniert wie bei der Autohausgruppe Senger ist keine Selbstverständlichkeit. Denn **Geschwisterbeziehungen bergen Konfliktpotenzial**: Neid, Konkurrenz und alte Verletzungen aus der Kindheit können hier hervortreten und in der Kombination mit der unternehmerischen Verantwortung schwere Konflikte nach sich ziehen, die das Unternehmen vor Probleme stellen. Mahnendes Beispiel in dieser Hinsicht ist die Unternehmerfamilie Oetker: Der anhaltende Familienstreit zwischen den acht Kindern des verstorbenen Patriarchen Rudolf-August

DHZ IN DEN SOZIALEN NETZWERKEN



HR Performance

Das Fachportal HR Performance bietet Anbieter-Lösungen, aktuelle News, Fachbeiträge, Webinare und Downloads.

December 15, 2025

🌐 ONLINE

Das sind die HR-Trends 2026

hrperformance-online.de/fachbeitraege/...

HRPerformance
#Network_für_digital_HR

🔍 ☰

Startseite » Fachbeiträge » Das sind die HR-Trends 2026

Das sind die HR-Trends 2026

STIMMEN AUS DER (HR-)PRAXIS

2026 wird zum Wendepunkt der Arbeitswelt: Führung entschleunigt sich, Kultur wird zum Wirtschaftsfaktor und Technologie zum Qualitätshebel. Wie entwickelt sich Remote-Arbeit? Wie schaut der Einsatz von KI aus? Was werden die Recruiting-Trends 2026 sein?

15.12.2025 · Redaktion HR Performance (lb) 5 Min. Lesezeit



Foto: ©AdobeStock/CuteBee

Die wichtigsten Anbieter und Lösungen im Überblick:

d.velop **Sage**

CONSULT-HR

Expertinnen und Experten aus HR, Gesundheit und Tech zeigen: Stabilität, Sinn und Menschlichkeit gewinnen klar an Bedeutung. Unternehmen, die Orientierung geben, Wertschätzung leben und KI verantwortungsvoll nutzen, schaffen Arbeitsumfelder in

Print



3 pieces

OrganisationsEntwicklung

OrganisationsEntwicklung

Liebe aus, Unternehmen am Ende?

Wie Familienunternehmen familiäre Trennungen abfedern können

Thomas A. Zenner und Heiko Roehl

Thomas A. Zenner ist Gründer und Geschäftsführer der Family Office 360grad AG. Als unabhängiger Berater mit über 20 Jahren Erfahrung begleitet er Unternehmerfamilien in Erbfolge, Vermögensstrategie und familiären Transformationsprozessen – stets mit dem Blick auf nachhaltigen Familienfrieden.

Thomas A. Zenner
Geschäftsführender Gesellschafter
der Family Office 360grad AG
Kontakt: t.zenner@familyoffice-360grad.ch

Prof. Dr. Heiko Roehl
ZOE-Redakteur, Geschäftsführender
Gesellschafter, Kessel & Kessel GmbH
Kontakt: heiko.roehl@extem.dtv.de

ZOE: Was bedeutet ein Liebes-Aus für gemeinsam als Paar gegründete Familienunternehmen?
Zenner: Ein Liebes-Aus im unternehmerischen Kontext ist eine hochexplosive Gemengelage. Wo andere Paare getrennte Wege gehen, müssen Unternehmerpaare oft weiter kooperieren – zumindest übergangsweise. Das führt zu enormem emotionalem Druck. Die Trennung tangiert nicht nur die Beziehung, sondern auch das Kapital, das Lebenswerk, das Vertrauensverhältnis zu Mitarbeitenden und Geschäftspartnern. Wenn keine Vorkehrungen getroffen wurden, kann das Ganze in eine unternehmerische Existenzkrise münden. Die Konflikte wirken dabei wie Sprengstoff: Sie gefährden nicht nur die Stabilität des Unternehmens, sondern auch die Altersvorsorge, die Beschäftigungssicherheit und die Weitergabe an die nächste Generation. Gerade im Mittelstand, wo Entscheidungen oft informell und persönlich geprägt sind, können emotionale Spannungen schnell operative Konsequenzen haben. Im schlimmsten Fall droht der Verlust der geschäftlichen Basis, auf der Familie, Identität und Vermögen aufgebaut wurden. Besonders heikel wird es, wenn der Trennungsprozess öffentlich wird – etwa durch interne Gerüchte oder Medienberichte. Dann ist auch das Image des Unternehmens gefährdet. Familienunternehmen sind in der Regel besonders eng mit den Personen verknüpft, die sie leiten. Je mehr private Konflikte in den Betriebsalltag durchsickern, desto stärker leidet das Betriebsklima. Plötzlich wird jede Entscheidung hinterfragt. Kontrolle wandelt sich in Misstrauen – das kann fatal sein.

44

Nr. 3 | 2025

ZOE: Gibt es da schon etwas bei der Gründung zu beachten?

Zemmer: Unbedingt. Die Gründungsphase ist der perfekte Zeitpunkt, um Klarheit zu schaffen – auch wenn das in der Euphorie des gemeinsamen Starts gerne verdrängt wird. Ich empfehle, gleich zwei parallele Ebenen zu regeln: Erstens das Private – durch einen Ehevertrag mit intelligenter Vermögensregelung, idealerweise in Form einer modifizierten Zugewinngemeinschaft. Zweitens das Unternehmerische – durch Gesellschaftsverträge mit Ausstiegsklauseln, Nachfolgeregelungen, Stimmbindungsverträgen und klaren Rollenprofilen.

Ein gutes Beispiel: Ein Paar gründet gemeinsam ein Start-up. Alles läuft gut – bis eine Krise kommt. Haben sie vorgesorgt, können sie über einen Mediator vorab definierte Ausstiegsszenarien aktivieren, ohne dass es das Unternehmen zerreißt. Haben sie nicht vorgesorgt, droht der Stillstand – etwa, weil keiner allein entscheidungsfähig ist.

Eine schriftliche Familienstrategie ist ebenfalls sehr zu empfehlen – gerade bei patchworkartigen Konstellationen oder größeren Gesellschafterkreisen. Sie schafft Verbindlichkeit jenseits des rein Juristischen: Wer übernimmt welche Rolle? Was passiert im Konfliktfall? Welche Werte gelten? So ein Papier kann in der Krise zur Richtschnur werden.

ZOE: Wie schützt man Unternehmen vor dem Zank einer gescheiterten Partnerschaft?

Zemmer: Zunächst: indem man Trennung als Möglichkeit antizipiert, nicht als Tabu. Wer das Thema präventiv behandelt, schützt sein Unternehmen vor Eskalationen. Das beginnt bei einer soliden Notfallplanung – also klaren Handlungsanweisungen, falls eine Partei ausfällt oder sich zurückzieht. Neben präventiven Regelwerken braucht es funktionierende Governance-Strukturen – insbesondere in emotional angespannten Phasen. Ich empfehle, bei ersten Anzeichen von Eskalation einen neutralen Mediator einzubeziehen. Dieser vermittelt nicht nur, sondern strukturiert auch die Kommunikation. Ergänzend kann ein temporärer Beirat installiert werden, der Entscheidungswege absichert und operative Unabhängigkeit schafft. Wichtig ist auch, Kinder und Mitarbeiter aus dem Konflikt herauszuhalten. Zu oft wird ungewollt ein Loyalitätskonflikt erzeugt, der Familien wie Unternehmen spaltet.

Vertraulichkeit, Zeitfenster für Reflexion und das Bewusstsein, dass eine Trennung nicht automatisch das Ende des Unternehmens bedeutet, sind zentrale Elemente. Besonders hilfreich ist es, die Rollen nach einer Trennung neu zu definieren – beispielsweise durch eine aktive und eine stille Gesellschafterrolle oder klare Trennung von Eigentum und Führung.

ZOE: Wo stoßen Sie bei einer Mediation an Grenzen?

Zemmer: Am herausforderndsten ist es, wenn tief sitzende Verletzungen die Gesprächsebene blockieren – etwa bei Vertrauensbruch, Affären oder ungeklärten Familienkonflikten aus der Vergangenheit. Auch externe Einflüsse wie neue Partner oder me-

diale Aufmerksamkeit können deeskalierende Prozesse torpedieren. Die Eskalation verläuft dabei oft nicht linear, sondern eruptiv. Ein weiteres Problem: Wenn Kinder zum Spielball werden – emotional oder juristisch. Dann kippt das Ganze in eine hochemotionale Gemengelage, in der rationale Argumente kaum noch greifen. Wir versuchen dann, mit psychologisch geschulten Partnern wieder Gesprächskanäle zu öffnen.

Am schwierigsten sind Fälle, in denen sich persönliche Differenzen mit wirtschaftlichem Ungleichgewicht überlagern – etwa wenn ein Partner operativ dominant war, der andere aber emotional oder ideell stark im Unternehmen verankert ist. Hier ist es wichtig, Resilienz in der Struktur zu schaffen: durch rechtlich wasserdichte Notfallpläne, durch unabhängige Dritte in operativen Rollen und durch eine Kommunikation, die zwar empathisch, aber zugleich entschlossen geführt wird.

**Fallbeispiel:
Trennung in der zweiten Generation**

Das Ehepaar M. hatte in zweiter Generation den elterlichen Maschinenbau-Betrieb übernommen und erfolgreich modernisiert. Die Ehe galt als stabil – bis zur überraschenden Trennung nach fast 20 Jahren.

Obwohl beide mit 50 % beteiligt waren, gab es keine konkreten Regelungen für den Fall einer Trennung. Die emotionale Entfremdung übertrug sich rasch ins Unternehmen: Kunden merkten Spannungen, Führungskräfte fühlten sich zwischen die Fronten gedrängt, Investitionsentscheidungen wurden blockiert. Innerhalb weniger Wochen drohte ein operatives Chaos.

In dieser Phase übernahm die Beratung die Steuerung. Durch ein akutes Interimsmanagement wurde das Tagesgeschäft abgesichert. Parallel begannen Mediation und Vermögensanalyse. Ein Ziel war, beide Gesellschafter so zu entflechten, dass sie unabhängig agieren konnten. Die Lösung bestand in einer teilweisen Vermögensübertragung auf einen Familienstiftungsfonds, kombiniert mit Pflichtteilsverzicht und einer Neuordnung der Geschäftsstruktur. Besonders hilfreich war dabei die Beteiligung der nächsten Generation. Ein Sohn aus erster Ehe übernahm nach intensiver Begleitung durch ein Leadership-Programm die Geschäftsführung, begleitet durch einen erfahrenen Beirat. Der Wendepunkt: Die Bereitschaft beider Eltern, Verantwortung loszulassen – nicht nur im Unternehmen, sondern auch im familiären Gefüge.

Fazit: Selbst eine emotional und wirtschaftlich bedrohliche Trennung lässt sich konstruktiv lösen – wenn externe Strukturierung, respektvolle Kommunikation und klare Regeln zusammenkommen. Der Schlüssel liegt in der aktiven Trennung der Sphären: Privat bleibt privat, Geschäft bleibt Geschäft – und die Familie bleibt, was sie ist: komplex, aber gestaltbar.

Mittelstand. BVMW



PRINT

BVWM Mittelstandsmagazin Ausgabe Oktober...

Familienunternehmen: Zwischen hohen Erwartungen und Burnout

In Familienunternehmen sind geschäftliche und familiäre Belange oft eng miteinander verknüpft, was zu psychischen Belastungen führen kann. Doch es gibt Strategien zur Förderung der mentalen Gesundheit und zur Schaffung einer harmonischen Work-Life-Balance.

Traditionelle Werte und familiäre Erwartungen erhöhen in Familienunternehmen den Druck auf einzelne Mitglieder erheblich, oft verbunden mit dem Anspruch, nach außen Stärke und Erfolg zu zeigen. Ängste vor Versagen und vor der Offenbarung persönlicher Schwächen können dabei leicht in chronischem Stress, Erschöpfung oder sogar Burnout münden.

Wenn der Abendbrotstisch zum Ort geschäftlicher Diskussionen wird oder familiäre Konflikte ins Büro getragen werden, leidet die mentale Gesundheit aller Beteiligten. Die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem verschwimmen, was eine gesunde Work-Life-Balance erschwert. Zudem werden oft hohe Erwartungen an die nächste Generation gestellt. Diese Erwartungen können klar definiert oder subtil durch unausgesprochene Annahmen vermittelt werden. Insbesondere jüngere Familienmitglieder fühlen sich dadurch häufig eingeengt und stehen unter Druck, den Vorstellungen der älteren Generation gerecht zu werden. Dies erschwert es ihnen, ihren eigenen Weg zu finden und eigene Stärken authentisch einzubringen.

Wie können Familienunternehmen diesem Teufelskreis entgegenwirken und eine psychisch gesündere Atmosphäre schaffen?

1. Klare Kommunikationskanäle schaffen: Regelmäßige, gut strukturierte Meetings im Team und innerhalb der Familie sind essenziell, um Probleme frühzeitig anzusprechen und Missverständnisse auszuräumen. Offenheit und ein sachlicher Austausch ermöglichen die konstruktive Lösung von Konflikten.

2. Externe Beratung einbeziehen: Neutrale Coaches oder Berater können Konflikte objektiver betrachten und moderieren. Ihre Außenperspektive hilft, Dynamiken zu erkennen, die innerhalb der Familie häufig verborgen bleiben, und sie bietet emotionale Entlastung.

3. Förderung der Selbstfürsorge: Die Unternehmensführung sollte eine Kultur etablieren, in der Selbstfürsorge ausdrücklich gewünscht und vorgelebt wird. Regelmäßige Auszeiten und flexible Arbeitszeitmodelle helfen, persönliche Ressourcen aufzufüllen und Burnout vorzubeugen.

4. Mentoring und Weiterbildungen: Programme zur persönlichen Entwicklung unterstützen Mitarbeitende und Familienmitglieder und vermitteln Strategien zur Stressbewältigung. Dies stärkt das individuelle Wohlbefinden und die Gesamtstabilität des Unternehmens.

5. Akzeptanz individueller Arbeitsweisen: Familienunternehmen sollten Raum für unterschiedliche Perspektiven und Arbeitsweisen schaffen. Die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse reduziert Druck und fördert eine Atmosphäre, in der sich jedes Familienmitglied gemäß seiner Talente einbringen kann.

6. Schaffung klarer Rollen und Grenzen: Klare Definitionen von Verantwortlichkeiten und Rollen im Unternehmen und in der Familie helfen, emotionale Spannungen zu reduzieren. Diese Klarheit schafft Freiräume für persönliche Entfaltung und verhindert Missverständnisse.

Eine bewusste und proaktive Haltung gegenüber mentaler Gesundheit ist unverzichtbar, um Familienunternehmen langfristig gesund zu erhalten. Offenheit, Empathie und klare Strukturen sind entscheidend, um sowohl das Unternehmen als auch die Familie vor den Folgen psychischer Überforderung zu schützen und eine gesunde, erfolgreiche und nachhaltige Zukunft zu sichern.

Gut zu wissen

Weitere Informationen zur nachhaltigen Unternehmensführung bietet das Buch „Nachhaltigkeit heißt für uns Verantwortung: Tipps und Mut machende Erzählungen von erfolgreichen Unternehmer:innen und Gründer:innen“, erschienen im Springer Verlag.

Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg
Leadership-Expertin
Family Office 360grad AG
BVMW-Mitglied
www.familyoffice-360grad.ch



KMU-Magazin

Die Wissensplattform für erfolgreiche Unternehmer und Top-Manager

PRINT

Artikel KMU Magazin Oktober 2025 1



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 Hände 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 Bestandsaufnahme, einen kritischen Blick auf das Fundament und gegebenenfalls einige 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-

selpersonen 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. ◀



Porträt



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, www.familyoffice-360grad.ch