

Nachfolgeregelung in KMU

Es gibt kein Patentrezept für Nachfolgeregelungen in KMU – eine gute Situationsanalyse, realistische Vorstellungen und eine durchdachte, praktikable Lösung sind entscheidend.

Von **Wolfgang Hayoz**

Juni 2026

Definition KMU

Gemäss Definition des Seco gelten Mikrounternehmen (1 – 9 Beschäftigte), kleine Unternehmen (10 bis 49 Beschäftigte) und mittlere Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte) gemeinsam als KMU. Für das Jahr 2023 [publizierte das Bundesamt für Statistik](#) folgende Zahlen zum Bestand in der Schweiz:

Grössenklasse	Unternehmen		Beschäftigte			
Mikrounternehmen	561'952	89.8 %	1'191'290	24.7 %	Ø	2.1
Kleine Unternehmen	52'476	8.4 %	1'015'392	21.1 %	Ø	19.3
Mittlere Unternehmen	9'791	1.5 %	978'425	20.3 %	Ø	99.9
KMU total	624'219	99.7 %	3'185'107	66.1 %	Ø	5.1
Grosse Unternehmen	1'814	0.3 %	1'633'276	33.9 %	Ø	900.4
Unternehmen total	626'033	100.0 %	4'818'383	100.0 %	Ø	7.7

Nachfolgeregelung als generelles Problem?

Gemäss der von Dun & Bradstreet publizierten [Studie „KMU Nachfolge Schweiz 2025“](#) haben in der Schweiz über 90'000 KMU oder fast 14 % ein Nachfolgeproblem. D&B errechnete die Anzahl aus ihrer Datenbank, welche offenbar in 55 Prozent der Fälle das Alter der tragenden Personen der Unternehmen enthält. Ein Nachfolgeproblem besteht gemäss D&B, wenn diese (Inhaber, Gesellschafter GmbH, Verwaltungsräte AG usw.) mindestens 60 Jahre alt sind. Diese Methodik ist m.E. wenig schlüssig: Weder kann vom Alter des Verwaltungsrates einer AG noch eines Unternehmers auf ein Problem geschlossen werden. Nur Unternehmen, die die Nachfolge regeln möchten, jedoch mangels geeigneter Nachfolger nicht können, haben ein Nachfolgeproblem.

Doch Tatsache ist: Die Bereitschaft, sein Leben einem Unternehmen zu widmen, nimmt seit längerer Zeit stetig ab. Vielen fähigen jungen Leuten erscheint Freiheit (Stellenwechsel, Freelancer, Freizeit) attraktiver als die Verantwortung für ein Unternehmen. Zudem befinden wir uns dank dem immer leistungsfähigeren Internet, der daraus folgenden Digitalisierung, der Dekarbonisierung usw. in einer disruptiven Phase der wirtschaftlichen Entwicklung: Traditionelle Unternehmen gehen unter, neue entstehen. Verliert ein Unternehmen den Anschluss, ist es für Nachfolger wenig interessant, selbst wenn die Geschäftszahlen (noch) gut sind.

Erfolgreiche Nachfolgeregelung ist keine Selbstverständlichkeit

Schätzungen gehen davon aus, dass ca. 30% aller Nachfolgefälle in der Liquidation des Unternehmens enden. Die Anzahl ist zu relativieren, denn oft handelt es sich dabei um Kleinstunternehmen mit sehr wenigen Mitarbeitenden. Der Charakter dieser Unternehmen lässt eine Liquidation oft als beste Lösung erscheinen, so wenn der Inhaber seine Tätigkeit langsam auslaufen lassen möchte. Der volkswirtschaftliche Schaden solcher Liquidationen ist gering; oft verlagert sich das Geschäft spätestens mit der Liquidation zu einem anderen Unternehmen.

Interessanter wäre eine Betrachtung der Fälle, in welchen die Nachfolgeregelung dem Unternehmen schadet, indem in der Folge sein Wert gemessen am Erfolg, der Grösse und/oder der Marktposition abnimmt. Gründe dafür können beispielsweise die Notwendigkeit mehrerer Anläufe wegen einer falschen Nachfolgerwahl, schädigende Veränderungen infolge Unkenntnis der wesentlichen Erfolgsfaktoren, der

Verlust von Schlüsselmitarbeitenden, der Entzug von zu viel Kapital oder ein andauernder Rechtsstreit sein. Doch der Konjunktiv zu Beginn des Absatzes ist nicht zufällig gewählt: Zu solchen Fällen lassen sich für KMU keine verlässlichen Untersuchungen finden.

Keine Nachfolgeregelung ohne Analyse des Unternehmens

Oft wird in Publikationen zur Unternehmensnachfolge darauf hingewiesen, dass ein Unternehmen sowohl nachfolgewürdig als auch -fähig sein müsse. Ohne an dieser Stelle näher auf die Begriffe einzugehen, dürfte klar sein, dass die Beurteilung einer eingehenden Analyse des Unternehmens bedarf.

Ich bin x-fach auf Unternehmer/innen getroffen, welche in diesem Zusammenhang wichtige Fragen nur ungenügend beantworten konnten. Solche (allgemeine) Fragen sind beispielsweise:

- Wofür steht Ihr Unternehmen und wodurch unterscheidet es sich von den Konkurrenten?
- Welches sind die Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Unternehmens?
- Wer sind die Schlüsselpersonen in Ihrem Unternehmen?
- Wie modern ist Ihr Unternehmen im Konkurrenzvergleich (Ausrüstung, Marktauftritt)?
- Wie ist die Ertragskraft Ihres Unternehmens im Konkurrenzvergleich aktuell einzustufen?
- Welches sind die grössten Chancen und Gefahren für den Erfolg Ihres Unternehmens in der Zukunft?

Je nach Branche und konkreter Situation sind weitere Fragen zu beantworten, bevor in den eigentlichen Prozess der Nachfolgeregelung eingestiegen werden kann. Ohne eingehende, ehrliche Analyse des Unternehmens gestaltet sich eine erfolgreiche Nachfolgelösung ungleich schwieriger – und eine faire Bewertung des Unternehmens ist nahezu unmöglich. Auch sei bedacht, dass bei Personenunternehmen vor der Nachfolgeregelung ein Rechtsformwechsel angezeigt sein kann; aus steuerlichen Gründen sollte dieser spätestens fünf Jahre vor der geplanten Nachfolge erfolgen.

Nicht zu vergessen: Die Vorstellungen der abgebenden Personen beeinflussen die Chancen einer erfolgreichen Nachfolgeregelung erheblich. Erfahrene Berater wissen um die Problematik unrealistischer Vorstellungen und nehmen frühzeitig korrigierend Einfluss.

Bewertung des Unternehmens – Basis der Preisbestimmung

Eine **realistische** Bewertung des Unternehmens macht immer Sinn – sei es, um eine Preisbasis für den Verkauf zu erhalten oder einen Wert, mit welchem „nicht preisoptimierten“ Käufern (Familie, Mitarbeiter, ...) die Vorteilhaftigkeit oder Banken die Finanzierung schmackhaft gemacht werden kann. Die Kosten der Bewertung sollten der Grösse und Komplexität des Unternehmens angepasst sein: Wenn kleine Handwerksbetriebe mit intaktem Rechnungswesen Beratern fünfstelligen Beträge entrichten müssen, fehlt es letzteren an Erfahrung.

Die Kosten der Unternehmensbewertung können – entgegen der Meinung diverser Steuerverwaltungen – als Geschäftsaufwand steuerlich geltend gemacht werden.

Natürlich ist bei der Bewertung eines Unternehmens die Zukunft wichtiger als die Vergangenheit. Doch als Basis und zur Vertrauensbildung beim Käufer ist letztere nötig. Nun liegt ein Problem bei der Bewertung von KMU oft bereits darin, zuverlässige Vergangenheitszahlen zu erhalten: Oft gestalten KMU und ihre Treuhänder die Jahresrechnungen primär zur Steueroptimierung. erst wenn es auf die Veräusserung des Unternehmens hin geht, ergeben sich plötzlich bessere Zahlen. Wer's glaubt... Oft wird übersehen, dass die Steuern juristischer Personen beim Bund und in den meisten Kantonen linear verlaufen. Einzig in den Kantonen AG, BE, BL, BS, SO, VS und ZG besteht eine (meist milde) Progression. Der Nutzen der „Steuersparmassnahmen“ ist somit gering.

Die Literatur zur Unternehmensbewertung ist reichhaltig. Substanz-, Ertrags- oder Mittelwertverfahren (so auch die „Praktikermethode“), EBIT- oder EBITDA-Multiples, discounted cashflow-Verfahren (DCF), usw. Richtig ist die Methode, welche der konkreten Situation Rechnung trägt. Einige Grundsätze:

- Unternehmensbewertungen spiegeln Zukunftserwartungen, sie sind nie exakt.
- Je abhängiger der Erfolg vom abtretenden Unternehmer, desto tiefer die Gewichtung des Ertrages; bei Mikrounternehmen kann der Substanzwert der richtige Wert sein, evtl. mit einem Zuschlag (Goodwill) für den Kundenstamm.
- Je regelmässiger, sicherer und personenunabhängiger der Ertrag des Unternehmens, desto höher die Bedeutung von ertragsorientierten Verfahren.
- Unregelmässige, hohe Investitionen sprechen für DCF. Auch veraltete, aber (noch?) ertragsstarke Unternehmen sind mit dem DCF-Verfahren zu bewerten; der konkret betrachtete Zeitraum muss die Investitionen für die Modernisierung, allfällige Umstrukturierung und deren Auswirkungen umfassen.
- Nicht betriebsnotwendiges Vermögen ist bei der Bewertung separat zu berücksichtigen.
- Der Steuerwert der Anteile einer Kapitalgesellschaft oder Genossenschaft ist keine geeignete Grösse: Er berücksichtigt weder der Art des Unternehmens noch die Zukunft.
- Am Ende der Bewertung steht die Frage, ob aus dem errechneten Wert ein angemessener Ertrag resultiert. KMU (insbesondere personenbezogenen) ist ein höheres Risiko inhärent, als grossen Unternehmen, und ihre Aktien sind schwerer handelbar. Entsprechend ist bei KMU ein höherer Ertrag zu erwarten als bspw. bei börsenkotierten Aktien. Je nach Unternehmen sollte für KMU der Zuschlag zu risikolosen Anlagen (Staatsanleihen, SARON) 6 bis 12 % betragen.

In welchem Verhältnis der tatsächliche Kaufpreis zum errechneten Unternehmenswert steht, kann durchaus davon abhängig sein, welcher Käufertyp die Nachfolge antritt.

In Fällen, in welchen beim Preis aufgrund unsicherer Zukunftserwartungen Diskrepanzen bestehen, können sog. earn out-Lösungen (erfolgsabhängige Preisbestandteile) zu einer Lösung beitragen.

Achtung auf Steuerfallen bei earn out-Lösungen – konsultieren Sie einen erfahrenen Steuerberater.

Die Ansprache geeigneter Interessenten

Wird die Nachfolgelösung innerhalb der Familie oder des Unternehmens getroffen, erübrigt sich die Suche nach Interessenten; es geht vor allem darum, eine faire, praktikable Lösung zu finden. Oft steht weniger der Wert als vielmehr die Bezahlbarkeit des Unternehmens im Vordergrund. Im Weiteren ist folgenden Aspekten Aufmerksamkeit zu schenken:

- Bei Nachfolgeregelungen sollte das langfristige Gedeihen des Unternehmens im Fokus stehen. Auch „interne“ Nachfolger sind mit der nötigen Distanz und Sachlichkeit auf ihre Eignung zu prüfen.
- Nachfolger aus der Familie: Familienrecht, falls das Unternehmen den Hauptteil des Vermögens bildet.
- Mögliche Steuerfolgen, falls Anteile einer juristischen Person günstig auf Personen übertragen werden sollen, welche bereits zuvor im Unternehmen tätig waren.
- Struktur der gewählten Lösung: Macht (steuerlich) eine Holdinglösung Sinn?
- Künftige Rolle der abgehenden Personen, Timing der Abgabe, Darlehen zur Finanzierung, Todesfall, Erbgang, usw.

Ist die Nachfolge hingegen offen, ist zuerst zu klären, wer als Käufer in Frage kommt. In Betracht kommen gemeinhin Investoren, Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Management-Buyout, usw.

Der Käufertyp spielt erfahrungsgemäss nicht nur hinsichtlich Preis, sondern auch künftig zu erwartender **Auswirkungen auf das Unternehmen** (und damit seiner Mitarbeitenden) eine wesentliche Rolle:

Käufertyp	Verkaufspreis	Rentabilitätsdruck	Stabilität Eigentümer	Wachstumsdruck
Privatperson(en) mit aktiver Mitarbeit	tief	tief	hoch	tief
Privatperson(en) als Investor(en)	mittel	mittel	mittel	mittel
Operative Ergänzung/Erweiterung	mittel	mittel	mittel	hoch
Professionelle Beteiligungsgesellschaft	hoch	hoch	tief	Hoch

Idealerweise wird früh entschieden, an welche(n) Käufertyp(en) sich ein Angebot richtet: eine Konzentration reduziert den Aufwand und das parallele Verhandeln ist anspruchsvoll.

Die Übernahme von Kleinunternehmen durch Beteiligungsgesellschaften oder Grossfirmen führt oft zu unbefriedigenden Ergebnissen. Zu unterschiedlich sind die Strukturen, Kulturen und Entscheidwege.

Der anvisierte Käufertyp bestimmt in der Folge weitgehend, über welche Kanäle sinnvollerweise gesucht wird:

Käufertyp	Suchkanal (Tendenz)			
	Direktanspr.	Bank	Marktplatz	Vermittler
Privatperson(en) mit aktiver Mitarbeit	X	X	X	
Privatperson(en) als Investor(en)		X	X	
Operative Ergänzung/Erweiterung ¹⁾	X			X
Professionelle Beteiligungsgesellschaft		X	X	X

¹⁾ typischerweise Lieferanten, Kunden oder Konkurrenten

In den letzten Jahren hat die Bedeutung von Plattformen wie beispielsweise [companymarket.ch](https://www.companymarket.ch) bei der Vermittlung von Unternehmen zugenommen.

Fallen mehrere Käufertypen in Verbindung mit einer Direktansprache in Betracht, empfiehlt sich ein geordnetes, allenfalls stufenweises Vorgehen, um die Kontrolle über den Prozess zu bewahren. Nervöses, unkoordiniertes Vorgehen wirkt unprofessionell und nicht selten geschäftsschädigend.

Der Übernahmeprozess

Der Übernahmeprozess ist früh vorzubereiten. Jede KMU sollte über eine vollständige Ablage der abgeschlossenen Verträge, allfälliger Markenrechte und Patente, behördlicher Bewilligungen usw. verfügen. Kapitalgesellschaften zudem über das Verzeichnis der Anteilseigner, einen vollständigen Nachweis rechtsgültiger Übertragungen der Anteile in der Vergangenheit (Indossamentenkette; bei kleineren AG's oft unzureichend), die Protokolle der Sitzungen ihrer Organe der letzten 10 Jahre und Kopien von relevanten Aktionärsbindungsverträgen. Lücken können die Übernahme nicht nur verzögern, sondern gänzlich in Frage stellen.

Auch im Übernahmeprozess ist der Käufertyp von hoher Bedeutung: Zwar spielen vollständige Unterlagen, praktikable Regelungen, Gewährleistungen und generell die Qualität der Verträge zur Nachfolgeregelung in jedem Fall eine erhebliche Rolle. Doch bei der Übernahme durch ein Grossunternehmen oder eine Beteiligungsgesellschaft werden diesbezüglich höhere Anforderungen gestellt. Die übliche due diligence-Prüfung läuft bei diesem Käufertyp professionell ab, unter Beizug von Spezialisten; KMU erhalten oft das Gefühl, es werde „mit Kanonen auf Spatzen geschossen“.

Bei inhaberbezogenen Unternehmen kommt der Regelung deren künftiger Rolle resp. ihres Austrittes hohe Bedeutung zu: Zur Vermeidung von Konflikten ist zu einem konkreten, verbindlichen Plan zu raten. Treten mehrere Personen die Nachfolge an, ist ein Gesellschafterbindungsvertrag Pflicht.

Ein erfahrener Berater kennt diese Aspekte und wird ihnen rechtzeitig das nötige Augenmerk schenken.

Um Aktionärsbindungsverträge vollständig, rechtssicher und praktikabel abzufassen, bedarf es einer Vielzahl von Bestimmungen. Dafür helfen sie im Streitfall.

Die Finanzierung

Leider können „Wunschnachfolger“ manchmal die ihnen zugedachte Rolle infolge fehlender Finanzkraft nicht übernehmen. Typische Gründe sind beispielsweise:

- Bei „internen“ Nachfolgern rächt sich eine ungenügende Vorbereitung: Um Vermögen bilden zu können, bedarf es eines entsprechenden Lohnes.
- Banken sind bei der Kreditvergabe zurückhaltend: Darlehen sind meist innerhalb von vier bis sieben Jahren aus dem Beteiligungsertrag zurückzubezahlen.
- Unsicherheit über die Angemessenheit des Preises oder künftige Unternehmungsergebnisse resp. die Rückzahlungsfähigkeit lässt Geldgeber generell vorsichtig sein.

Hilfe bieten können, nebst einem earn out-Anteil des Kaufpreises, folgende Lösungsansätze (oder allenfalls eine Kombination davon):

- Verkäuferdarlehen für einen Teil des Kaufpreises;
- Darlehen oder Sicherheiten aus dem Umfeld des Nachfolgers;
- Erbvorbezug;
- Mehrere Personen als Nachfolger;
- Beizug Bürgschaftsgenossenschaft;
- Crowdfunding/-lending (noch wenig etabliert, eher teuer). Die Hochschule Luzern (HSLU) publiziert dazu den "[Crowdfunding Monitor Schweiz](#)".

Es spielt aus Sicht des Risikos für den Darlehensgeber eine wesentliche Rolle, ob Darlehen einer Privatperson oder einem Unternehmen gewährt werden.

Je nach Bank kann bei Kapitalgesellschaften auch die Verpfändung der übernommenen Aktien helfen. Wenig ratsam ist hingegen aus steuerlichen Gründen die Verpfändung von Werten der übernommenen Unternehmung.

Selten und nur bei Gesellschaften mit erheblichem Potential bildet der Beizug eines professionellen Risikokapitalgebers eine Option, wobei meist Anteile am Unternehmen abgegeben werden müssen.

Fazit

Die Nachfolgeregelung ist ein komplexer Prozess mit vielen Facetten. Da die Nachfolgeregelung nur selten zu den Kernkompetenzen von Unternehmern und Unternehmerinnen gehört, ist der Beizug eines erfahrenen Beraters mit umfassenden Kenntnissen zu empfehlen. Ein Erstgespräch ist bereits weit vor dem angestrebten Zeitpunkt der Regelung ratsam, im Sinne einer frühzeitigen Auslegeordnung und Massnahmenplanung.

Wolfgang Hayoz, lic. rer. pol., dipl. Treuhandexperte, ist Geschäftsführer der auf die umfassende Betreuung von KMU spezialisierten KMU Partner Group AG (www.kmupartnergroup.ch). Er begleitet seit über 30 Jahren Nachfolgeregelungen auf der Verkäufer- wie der Käuferseite. LinkedIn-Profil: www.linkedin.com/in/wolfgang-hayoz-a1180518b.