

Kurs setzen für den Unternehmensverkauf: So bereiten sich Familienunternehmen optimal vor

Der Verkauf eines Familienunternehmens ist ein Einschnitt – emotional und finanziell. Häufig steht er am Ende eines langen Abwägungsprozesses: Es gibt keine Nachfolge in der Familie oder die Next Generation entscheidet sich bewusst für andere Wege. Dann wird der Exit zur zukunftsorientierten Option. Wer ihn jedoch als einmaliges «Ereignis» behandelt, verschenkt Potenzial. Wer ihn als Projekt aufsetzt, gewinnt Zeit, Verhandlungsspielraum und die Chance, dass das Lebenswerk in guten Händen weitergeführt wird. Thomas A. Zenner von Family Office 360grad erklärt, wie Unternehmer ihre Firma perfekt auf den Verkauf vorbereiten können.



Von **Thomas A. Zenner**, Gründer Family Office 360grad

Wie bei einem Hausverkauf gilt: Erst der Kassensturz, dann die Besichtigung. Käufer zahlen nicht nur für heutige Erträge, sondern für Transparenz, Stabilität und eine Organisation, die ohne den bisherigen Eigentümer funktioniert. In der Praxis bewährt sich dafür eine Pre-Due-Diligence. Dies bedeutet eine interne Prüfung, bevor externe Interessenten beginnen, Fragen zu stellen. Sie zwingt zu Klarheit, sortiert Unterlagen und legt Schwachstellen offen, solange noch Zeit ist, sie zu beheben.

Unterlagen, die Verlässlichkeit ausstrahlen

Viele Transaktionen geraten nicht wegen der Bewertung ins Stocken, son-

dern weil Informationen fehlen oder widersprüchlich sind. Vollständig, aktuell und nachvollziehbar sollten insbesondere vorliegen:

- Jahresabschlüsse der vergangenen drei Jahre, aussagekräftige betriebswirtschaftliche Auswertungen;
- Steuerbescheide, Unterlagen zu Betriebsprüfungen und relevante Korrespondenzen;
- Gesellschafter- und Geschäftsführerverträge, Organigramme, Zuständigkeiten;
- Wesentliche Kunden-, Lieferanten-, Miet- und Leasingverträge;
- Arbeitsverträge mit Schlüsselpersonen, Bonus- und Incentive-Regelungen;

- Nachweise über Schutzrechte (Marken, Patente, Domains) sowie zentrale IT-/Systemübersichten.

Nicht die Masse zählt, sondern die Konsistenz: Zahlen, Verträge und «Story» müssen zusammenpassen. Wer früh Ordnung schafft, signalisiert Professionalität und verhindert, dass die Käuferseite das Tempo diktiert.

Führung und Prozesse so aufstellen, dass sie ohne Eigentümer tragen

Käufer prüfen sehr genau, wie abhängig das Geschäft von einer Person ist. Eine kompetente zweite Führungsebene, definierte Verantwortlichkeiten und belastbare Entscheidungswege sind Wert-

treiber, weil sie Übergaberisiken senken. Ebenso wichtig sind Nachfolgepläne für Schlüsselrollen: Was passiert, wenn ein Bereichsleiter ausfällt? Gibt es Stellvertretungen, dokumentiertes Wissen und einen Plan für die nächsten zwölf Monate?

Auch Abhängigkeiten gehören auf den Tisch: Klumpenrisiken bei Kunden oder Lieferanten, eine Konzentration auf wenige Projekte oder die Bindung wichtiger Umsätze an persönliche Beziehungen des Eigentümers. Wer diese Risiken nicht nur benennt, sondern mit Massnahmen hinterlegt – Diversifikation, systematisches Key-Account-Management, Verbreiterung der Lieferantenbasis – verbessert die Verhandlungsposition.

Finanzbild schärfen, Sondereffekte trennen, Werte belegen

Ein Verkauf wird verhandelt, aber entschieden wird er häufig in den Details der Zahlen. Deshalb lohnt es sich, die Finanzen frühzeitig «bewertbar» zu machen. Dazu zählt die saubere Trennung von privat und betrieblich genutzten Vermögenswerten, etwa bei Immobilien, Fahrzeugen oder Darlehen. Ebenso sollten stille Reserven erfasst und – wo sinnvoll – belastbar bewertet werden. Ziel ist nicht Kosmetik, sondern Faktenklarheit.

Parallel gehört ein realistischer Risikokatalog dazu: laufende Rechtsstreitigkeiten, Altlasten in Verträgen, mögliche Gewährleistungsfälle, aber auch IT-Sicherheits- und Compliance-Themen. Transparenz ist hier kein Nachteil. Im Gegenteil: Wer Probleme selbst aufbereitet und Lösungswege zeigt, reduziert Unsicherheit und damit Druck durch Kaufpreiseinbehalte oder Earn-outs.

Recht und Verträge: Wo kleine Klauseln grosse Wirkung entfalten

Viele Wertverluste entstehen nicht durch schwache Ergebnisse, sondern durch unklare Vertragsmechaniken. Vor einem Verkaufsprozess sollten zentrale Vertragsverhältnisse geprüft werden. Typische Fragen lauten:

- Gibt es Sonderkündigungsrechte bei Eigentümerwechsel (Change-of-Control)?
- Sind Miet- und Leasingverhältnisse übertragbar?

- Sind Arbeitsverträge, Wettbewerbsverbote, Haftungsregeln und Vergütungsmodelle aktuell und sauber formuliert?
- Existieren Nebenabreden, die nur «gelebt» werden, aber nicht dokumentiert sind?

Wer hier Klarheit schafft, macht das Unternehmen übergabefähig und spart im Prozess Zeit, Nerven und Geld. Für Käufer zählt nicht nur, dass Risiken gemanagt werden, sondern dass sie eindeutig zugeordnet sind.

Kultur und Kommunikation als Stabilitätsfaktor

Neben Zahlen und Verträgen zählt auch die innere Verfassung eines Unternehmens. Hohe Fluktuation, schwelende Konflikte oder eine verunsicherte Belegschaft schrecken Käufer ab – selbst bei guten Kennzahlen. Deshalb braucht es eine Kommunikationsstrategie, die Führungskräfte und Schlüsselpersonen einbindet.

Wer Mitarbeitende als Verbündete gewinnt, stärkt Stabilität, verhindert Abwanderung und signalisiert nach aussen: Dieses Unternehmen ist geführt, nicht getrieben. Gerade in Familienunternehmen, in denen Miteinander und Loyalität oft Teil der DNA sind, wirkt ein sauberer, fairer Prozess nach innen wie nach aussen.

Transaktionsstruktur: Warum der Verkaufsweg mit über den Preis entscheidet

Ist das Unternehmen vorbereitet, rückt die Struktur der Transaktion in den Vordergrund. Typisch sind Share Deal und Asset Deal. Beim Share Deal wechseln die Anteile an der Gesellschaft den Eigentümer – mitsamt Verträgen, Verbindlichkeiten und Rechten. Das ist häufig der geradlinige Weg, wenn der Käufer das Unternehmen als Einheit übernehmen will. Beim Asset Deal werden einzelne Vermögenswerte übertragen, etwa Maschinen, Lagerbestände, Verträge oder IP-Rechte. Das kann für Käufer attraktiv sein, weil Risiken selektiv übernommen werden.

Daneben gewinnen Modelle an Bedeutung, die stärker auf Kontinuität setzen: etwa ein Management-Buy-out, bei dem das bestehende Management über-

nimmt, oder stiftungsnahe Lösungen, die Werte und Standort langfristig absichern sollen. Welche Struktur passt, ist selten eine reine Rechtsfrage. Sie entscheidet über Steuerwirkungen, Haftung, den Zeitplan und den künftigen Einfluss des Verkäufers. Frühzeitige Abstimmung mit Steuer- und Rechtsexperten ist daher kein Detail, sondern strategischer Kern des gesamten Prozesses.

Weitblick statt Wehmut: Das Lebenswerk und den Familienfrieden sichern

Für viele Unternehmer ist der Exit auch ein emotionaler Abschied. Im Familienunternehmen ist die Firma Teil der Identität, oft über Generationen. Deshalb lohnt sich die Auseinandersetzung mit den «weichen Faktoren»: Welche Werte sollen bleiben? Welche Arbeitskultur soll die neue Eigentümerseite respektieren? Welche Verantwortung für Mitarbeitende, Standort und Region ist der Familie wichtig?

Solche Punkte lassen sich – mit Augenmass – vertraglich adressieren: etwa über Namensschutz, Standortzusagen oder bestimmte Investitions- und Beschäftigungsziele. Auch eine Beiratsrolle kann helfen, Wissen zu sichern und den Übergang zu stabilisieren, ohne die neue Führung zu blockieren. Weitblick ist hier keine Sentimentalität, sondern Ausdruck von Fairness und oft ein Beitrag zu Familienfrieden und Harmonie.

Fazit: Ein Exit braucht langfristige Vorbereitung

Ein gelungener Verkauf entsteht nicht in der letzten Verhandlungsrunde, sondern in den Monaten und Jahren davor. Wer Transparenz schafft, Strukturen unabhängig macht, Risiken aktiv managt und die Kultur stabil hält, erhöht nicht nur die Chancen auf einen fairen Preis. Er schafft auch die Grundlage, dass die Familie nach dem Exit handlungsfähig bleibt.

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