



«Einmal im Leben»

Die meisten Unternehmer verkaufen ihr Unternehmen genau ein einziges Mal. Ohne Übung, ohne Vergleich und ohne zweiten Versuch. Ob Nachfolge, strategischer Verkauf oder Wachstumspartner: Der Unternehmenswert entsteht lange bevor das erste Angebot auf dem Tisch liegt.



Adobe Stock

Rund 90'000 Schweizer Unternehmen stehen vor der Übergabe

Es gibt Entscheidungen, die nur einmal getroffen werden. Über Jahrzehnte entsteht ein Lebenswerk, verkauft wird es meist nur einmal. Während Käufer und Investoren Transaktionen laufend durchführen, fehlt Eigentümern diese Erfahrung. Fehler bei Vorbereitung, Käuferansprache oder Verhandlung können bei der wichtigsten Transaktion des Unternehmerlebens schnell sehr viel Geld kosten.

Die Dimension ist erheblich: Dun & Bradstreet identifizierte 2025 rund 90'700 Schweizer KMU, bei denen in den kommenden Jahren eine Nachfolgeregelung ansteht. Die Nachfolgestudie von UBS und dem Center for Family Business der Universität St. Gallen zeigt zudem, dass 32 % der KMU-Inhaber innerhalb der nächsten fünf Jahre eine Eigentumsübertragung planen.

Kapital ist für gute Unternehmen grundsätzlich vorhanden. Entscheidend ist vielmehr, ob ein Betrieb auch ohne seine Eigentümerperson funktioniert, Kundenbeziehungen übertragbar sind und die wirtschaftliche Entwicklung nachvollziehbar dokumentiert ist. Käufer erwerben nicht die Vergangenheit, sondern die Fähigkeit eines Unternehmens, künftig erfolgreich zu wirtschaften.

Nicht jeder Verkauf ist eine Nachfolge

Der häufigste Anlass für einen Verkauf bleibt die Nachfolge. Doch viele Unternehmer veräussern ihr Unternehmen heute aus einem anderen Grund: Sie möchten gemeinsam mit einem stärkeren Partner wachsen. Internationalisierung, Digitalisierung, neue Vertriebswege oder Kapital für Akquisitionen können ebenso Auslöser einer Transaktion sein.

Sie verfügen über Kundenzugänge, Technologie oder internationale Strukturen und können Wachstum beschleunigen. Deshalb zählen neben dem Kaufpreis auch die gemeinsame Strategie, die Rolle des bisherigen Managements und die Perspektive für Mitarbeitende und Standort.

Familie, Management oder externer Käufer

Bei der klassischen Nachfolge bleibt die Familie in der Schweiz ein zentraler

Übergabeweg. Nach der von Credit Suisse veröffentlichten Nachfolgeumfrage gehen rund 42 % der Unternehmensübergaben an direkte Familienmitglieder, weitere 11 % an andere Verwandte. Emotional ist dieser Weg oft naheliegend, wirtschaftlich verlangt er jedoch häufig Kompromisse bei Preis und Finanzierung.

Auch Management-Buy-outs spielen eine wichtige Rolle. Rund 23 % der Übergaben erfolgen laut derselben Erhebung an Mitarbeitende oder das bestehende Management. Diese Lösung schafft Kontinuität, doch die Finanzierung bleibt anspruchsvoll und führt nicht selten zu gestundeten Kaufpreisanteilen.

Ein externer Käufer schafft Wettbewerb. Strategische Erwerber und Private-Equity-Investoren bewerten dieselbe Gesellschaft unterschiedlich, weil sie andere Werthebel sehen. Ohne Wettbewerb droht dagegen ein Verkauf unter Wert. Erst mehrere ernsthafte Interessenten zeigen, welchen Marktwert der Markt trägt.

Der Wert entsteht Jahre vor dem Verkauf

Viele Eigentümer verbinden den Unternehmenswert mit dem Moment der Verhandlung. Tatsächlich wird ein grosser Teil des Wertes bereits Jahre vorher geschaffen. Drei Themen entscheiden immer wieder über die Qualität der Angebote.

Erstens die Unabhängigkeit von der Eigentümerperson. Wenn zentrale Kunden ausschliesslich mit dem Inhaber kommunizieren und Wissen kaum dokumentiert ist, entsteht aus Käufer-sicht ein erhebliches Übergaberisiko. Eine starke zweite Führungsebene und klare Verantwortlichkeiten erhöhen dagegen die Übertragbarkeit des Geschäfts.

Zweitens die Qualität der Finanzinformationen. Ein Jahresabschluss beantwortet nur einen Teil der Fragen eines Käufers. Monatliche Auswertungen, nachvollziehbare Ergebnisentwicklungen und realistische Planungen schaffen Vertrauen und erleichtern den

gesamten Verkaufsprozess.

Drittens die Planbarkeit der Umsätze. Wiederkehrende Erlöse und langfristige Kundenverträge reduzieren Unsicherheit. Zwei Unternehmen mit identischem Umsatz und Gewinn können deshalb unterschiedliche Bewertungen erhalten, wenn das eine seine Kunden langfristig gebunden hat und das andere jedes Jahr neue Umsätze gewinnen muss.

Wenn der Prozess beginnt

Ein strukturierter Unternehmensverkauf dauert häufig neun bis 18 Monate. Zunächst werden Unterlagen aufbereitet, eine realistische Wertbandbreite entwickelt und mögliche Käufergruppen definiert. Danach beginnt die vertrauliche Ansprache des Marktes, meist zunächst anonymisiert. Ziel ist es, zahlreiche qualifizierte Interessenten parallel zu erreichen und daraus belastbare Angebote zu entwickeln.

Mit einem bevorzugten Käufer wird anschliessend häufig ein Letter of Intent unterzeichnet. Er beschreibt Kaufpreis und wesentliche Eckpunkte, ersetzt aber nicht den Kaufvertrag. Danach folgt die Due Diligence mit der Prüfung von Finanzen, Verträgen, Steuern, Recht und operativen Risiken. Gerade hier entstehen viele Diskussionen über Kaufpreis und Vertragsbedingungen.

Zwei Faktoren werden häufig unterschätzt: Ein Verkaufsprozess bindet über Monate erhebliche Managementkapazität, und das operative Geschäft muss gleichzeitig unverändert funktionieren. Ergebnisverschlechterungen oder verfehlte Planungen während dieser Zeit können die Verhandlungsposition unmittelbar beeinflussen. Übergangsphasen von sechs bis 24 Monaten bleiben zudem je nach Käufer und Transaktionsmodell verbreitet.

Die vier teuersten Irrtümer

Der vereinbarte Unternehmenswert ist nicht automatisch der Betrag, der den Eigentümer:innen zufließt. Zwischen Enterprise Value und Equity Value liegen

unter anderem Finanzschulden, überschüssige Liquidität, mögliche Debt-like-Positionen sowie je nach Vertrag Anpassungen beim Working Capital. Unternehmenswert und tatsächlicher Auszahlungsbetrag können deshalb erheblich voneinander abweichen.

Der Kaufpreis fliesst zudem nicht immer vollständig bei Closing. Earn-outs, gestundete Kaufpreisan-teile oder einbehaltene Beträge gehören heute in vielen Transaktionen zur Realität. Die European M&A Study von CMS zeigte bereits für den deutschsprachigen Raum einen Anstieg erfolg-sabhängiger Kaufpreisbestandteile von 30 % auf 36 %.

Auch der höchste nominelle Preis ist nicht zwingend das wirtschaftlich beste Angebot. Entscheidend sind der Betrag bei Closing, die Bedingungen späterer Zahlungen und die Risiken, welche die Verkäuferseite nach der Transaktion weiterhin trägt. Eine CAPVIA-Befragung von 81 institutionellen Käufern im DACH-Raum bestätigt diese Bedeutung der Zahlungsstruktur.

Besonders teuer kann es werden, nur mit einem Interessenten zu verhandeln. Ein Angebot zeigt, was ein Käufer zahlen möchte. Mehrere qualifizierte Angebote zeigen, was der Markt zu zahlen bereit ist. Professionelle M&A-Begleitung soll genau hier Wertverluste vermeiden und Vergleichbarkeit schaffen.

Vorbereitung schafft Handlungsspielraum

Die wichtigste Arbeit beginnt lange vor dem Verkaufsprozess. Unternehmen, die ihre Führung professionalisieren, Finanzinformationen verbessern, Kundenbindungen stärken und strategische Optionen frühzeitig prüfen, schaffen nicht nur bessere Voraussetzungen für einen Verkauf. Sie werden häufig auch unabhängig davon zu besseren Unternehmen.

Das gilt für die Nachfolge ebenso wie für wachstumsorientierte Eigentümer. Wer einen strategischen Partner sucht, sollte genauso sorgfältig prüfen, welche Käufergruppe zum Geschäftsmodell passt und welche gemeinsame Entwicklung nach der Transaktion möglich ist. Gute Transaktionen entstehen selten durch den ersten Anruf eines Interessenten, sondern durch Vorbereitung und einen strukturierten

Steckbrief

CAPVIA Corporate Finance ist eine inhabergeführte M&A-Beratung mit Sitz in Zug und Büros in München und Wien. Das Unternehmen begleitet Eigentümer bei Unternehmensverkauf, Nachfolge und Wachstumstransaktionen und berät zugleich Finanzinvestoren sowie strategische Käufer im europäischen Small- und Mid-Cap-Segment. Mehr Informationen unter www.capvia.capital.



Nicolai Preussner und **Floris van Zutphen** sind Managing Partner von CAPVIA Corporate Finance. Preussner verfügt über M&A-Erfahrung bei KPMG, Eight Advisory und als Gründer von NP Corporate Finance. Van Zutphen bringt einen unternehmerischen Corporate-Finance-Hintergrund mit und begleitet Eigentümer und Investoren bei Verkaufsprozessen und Wachstumsfinanzierungen.

Mehr Informationen unter capvia.capital

Vergleich der verfügbaren Optionen.

Ein Unternehmen wird oft über Jahrzehnte aufgebaut, aber nur einmal verkauft. Wer diesen Prozess unvorbereitet beginnt, riskiert, einen Teil des geschaffenen Werts dauerhaft abzugeben. Vorbereitung und strukturierter Wettbewerb schaffen deshalb Handlungsspielraum.

«Der Unternehmenswert entsteht Jahre vor dem ersten Angebot.»