

Nachfolge im Unternehmen aus der Sicht des Treuhänders

Wirtschaftsforum der Gemeinde Münsingen 2026

Zu meiner Person:

- Peter Wymann
- Treuhänder mit eidgenössischem Fachausweis
- Zugelassener Revisionsexperte
- Mitinhaber der Trevag Treuhand- und Revisions AG
- Die Firma wurde 1996 in Münsingen gegründet
- Vor rund 10 Jahren in der Nachfolge übernommen



Phase 1 – Suche nach Nachfolger

- Familie?
 - Kadermitarbeitende?
 - Externe / Mitbewerber?
-
- Eignung?
 - Realisierbarkeit?
 - Finanzielle Möglichkeiten?

Phase 2 – Firma für Nachfolge bereit machen

- Ertragslage?
- Eigenkapital der Gesellschaft?
- Rechtsform?
- Anpassung Prozesse?
- Investitionsstau?

Phase 3 – Realisation der Nachfolge

- Was ist die Firma Wert?
- Wie viel kann ich für die Firma verlangen?
- Wie kann eine Nachfolge finanziert werden?
- Wie spare ich Steuern als Verkäufer wie auch als Käufer?

Frage der Rechtsform - Einzelfirma

- Keine direkte Nachfolge möglich
- Bisherige Gesellschaft verkauft Aktiven und Passiven zum Verkehrswert an die nachfolgende Gesellschaft
- Verkaufserlös stellt steuerbares Einkommen dar
- Direkte Steuern – Abzüge nach dem vollendeten 55. Altersjahr möglich (Vorsorgeleistungen)
- Keine Abzüge bei der AHV möglich
Der gesamte Erlös muss mit der AHV abgerechnet werden

Frage der Rechtsform - Einzelfirma

- Nachfolge als Einzelfirma
 - Erzielte Gewinne der Unternehmung ...
... stellen steuerbares Einkommen dar
... müssen mit der AHV abgerechnet werden
 - Der nach Abzug von Steuern, AHV und Lebenshaltung verbleibende Teil kann zur Amortisation von Darlehen und/oder Kaufpreis verwendet werden
- ➔ Hohe Steuer- und Abgabelasten für Käufer und Verkäufer

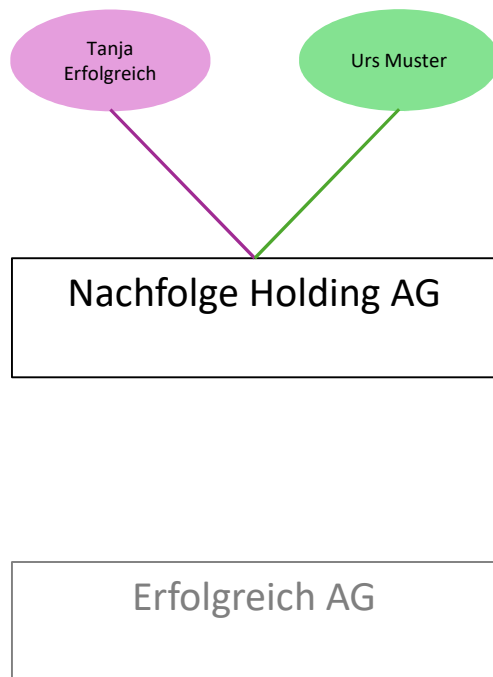
Frage der Rechtsform - Kapitalgesellschaften

- Direkte Nachfolge innerhalb der Firma
- Steuerfreie Kapitalgewinne für Verkäufer
- Keine AHV-Beiträge auf Verkaufserlös
- Amortisation von Krediten und/oder Darlehen für Käufer ohne Steuer- und sonstige Abgabelasten möglich
- Prüfung Umwandlung Einzelfirma in Kapitalgesellschaft
➔ Achtung – Sperrfrist von 5 Jahren nach Umwandlung

Modellbeispiel – Erfolgreich AG

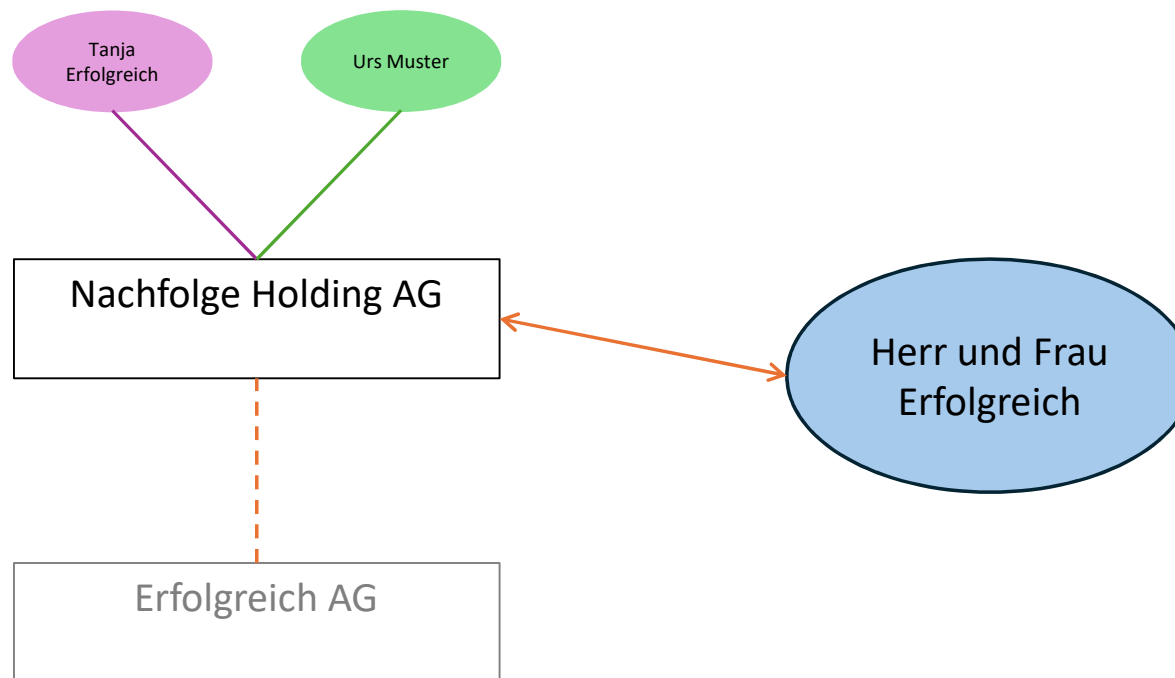
- Unternehmensbewertung:
 - Substanzwert CHF 750'000
 - Nachhaltiger Gewinn CHF 150'000
 - Ertragswert CHF 1.3 Mio.
- Theoretischer Unternehmenswert CHF 1.1 Mio.
- Amortisation in 5 – 8 Jahren
- Einigung auf Kaufpreis von CHF 1.0 Mio.
- 60% des Kaufpreises müssen bei Übergabe bezahlt werden

Modellbeispiel – Erfolgreich AG



- Gründung der Nachfolge Holding AG
 - . Nachfolger mit je 50% Beteiligung
 - . Einlage von Kapital / Darlehen
- Regelung der Beteiligungsverhältnisse
 - . Aktionärsbindungsvertrag

Modellbeispiel – Erfolgreich AG



- Herr und Frau Erfolgreich verkaufen die Anteile der Erfolgreich AG an die Nachfolge Holding AG zum Preis von CHF 1.0 Mio.
- Kapitalgewinn steuerfrei
- Keine AHV-Beiträge

Modellbeispiel – Erfolgreich AG

Bilanz der Nachfolge Holding AG

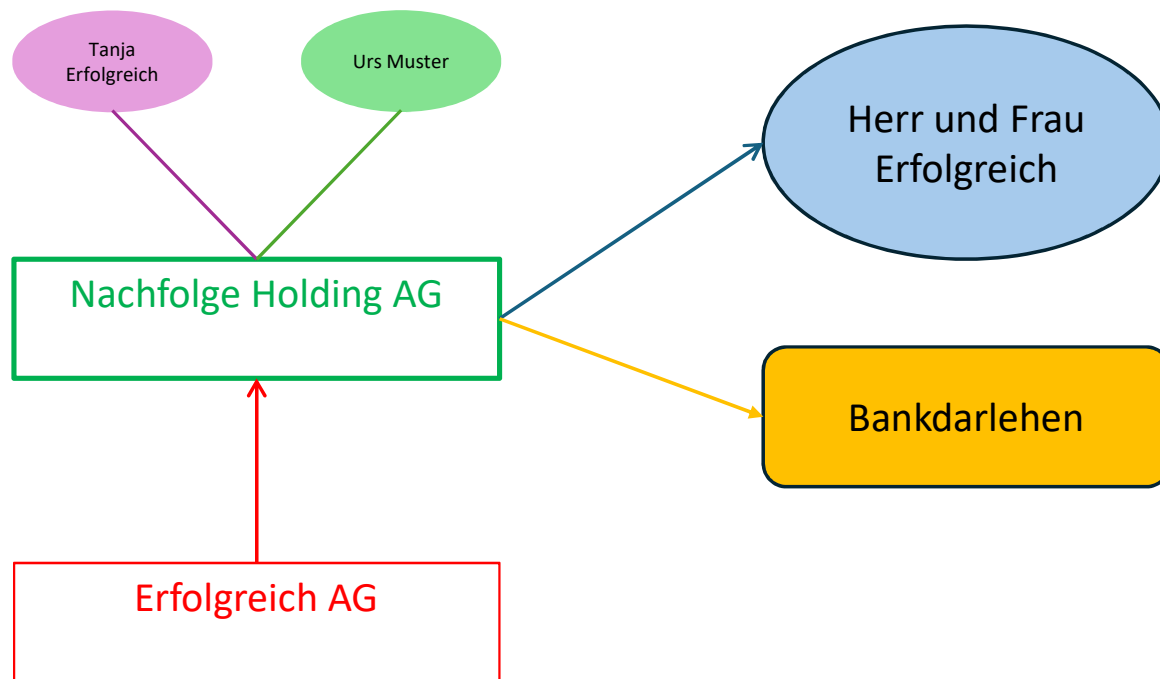
Aktiven:

Beteiligung Erfolgreich AG	1'000'000
----------------------------	-----------

Passiven:

Darlehen Ehepaar Erfolgreich	400'000
Darlehen Raiffeisenbank	450'000
Darlehen Eigentümer	50'000
Eigenkapital	100'000

Modellbeispiel – Erfolgreich AG



- Gewinn der Erfolgreich AG wird als Dividende an die Nachfolge Holding AG ausgeschüttet
- Dividenden-Ertrag im Konzernverhältnis ohne Verrechnungssteuer (nur Meldung)
- Dividenden-Ertrag im Kanton Bern aufgrund Beteiligungsabzug für die Holding ohne Gewinnsteuerbelastung
- Amortisation Darlehen Verkäufer ohne Abgabelasten
- Amortisation Darlehen Bank und Zinszahlungen ohne Abgabelasten

Modellbeispiel – Erfolgreich AG

Vorteile der Nachfolge-Holding

- Für alle Nachfolge-Arten geeignet
 - . Familien-Intern
 - . Mitarbeiter
 - . Kombinationen
 - . Beendigung der Mitarbeit des bisherigen Eigentümers
 - . Weiterarbeit des bisherigen Eigentümers im Betrieb
- Erwirtschaftete Gewinne können vollumfänglich für Amortisationen/Zinszahlungen verwendet werden, minimale Abgabelasten
- Keine zusätzliche Steuerbelastung von Verkäufer und Käufer wenn alle Bedingungen eingehalten werden (steuerliche Anfrage bzw. Steuer-Ruling)

Einzigste Bedingung – Erfolgreiche Gesellschaft mit soliden Erfolgsaussichten

A photograph of two men in a warehouse setting. On the left, an older man with grey hair, wearing a light blue shirt and a dark blue vest, is leaning forward. On the right, a younger man with dark hair, wearing a brown shirt and a dark vest, is crouching down. They are both looking at a large, light-colored burlap sack. In the background, there are more sacks, cardboard boxes, and industrial equipment. The word 'RAIFFEISEN' is written in red capital letters in the top left corner.

RAIFFEISEN

Unternehmensnachfolge bei Raiffeisen

Wirtschaftsforum Münsingen 2026

05. Mai 2026

Raiffeisenbank Thunersee-Kiesental

Guten Abend



Simon Friedli

Leiter Finanzierungsberatung/
Stv. Vorsitzender der Bankleitung
Raiffeisenbank Thunersee-Kiesental

Finanzierung von Firmenübernahmen

Der Besitzer der Erfolgreich AG möchte seine Nachfolge lösen

Ausgangslage

- Der Unternehmer will im Rahmen seiner Pensionierung sein Unternehmen die Erfolgreich AG veräussern
- Der Co-Geschäftsführer (Nachfolger) zeigt Interesse an der Übernahme der Erfolgreich AG und würde gerne im Rahmen eines Management-Buy-Out's sämtliche Unternehmensanteile zusammen mit seiner Tochter erwerben
- Der Verkäufer und sein Nachfolger einigen sich auf einen Verkaufspreis von CHF 1'000'000
- Der Verkäufer möchte mindestens 60% des Verkaufspreises bei der Übergabe erhalten
- Der Co-Geschäftsführer ist nicht im Stande, die CHF 600'000 bei der Übergabe zu bezahlen
- Kennzahlen gemäss Planrechnung der Erfolgreich AG:
 - nachhaltiger EBITDA: CHF 200'000
 - nachhaltige betriebsnotwendige Abschreibungen (CAPEX): CHF 30'000 pro Jahr
 - nachhaltiger Cash Flow: CHF 150'000

Finanzierung von Firmenübernahmen

Finanzierungsparameter aus Sicht Bank

Eigenmittel

- Eigenmittel* von mindestens 30% der Finanzierungsbasis (mind. 15% echte Eigenmittel oder nachrangige Aktionärsdarlehen ohne Rückzahlungsverpflichtung)
- Anrechnung Verkäuferdarlehen mit Nachrangigkeitserklärung
- Falls Kaufpreis höher als Finanzierungsbasis der Bank → Deckung der Differenz mit zusätzlichen Eigenmitteln

Kreditlaufzeit & Amortisation

- Kreditrückzahlung innerhalb von 5 bis 7 Jahren
- Beginn Rückzahlung in der Regel im ersten Jahr nach Akquisition
- Amortisation i.d.R. jährlich und in zeitlicher Abhängigkeit der Dividendenauszahlung
- Verzicht auf Dividendenzahlungen während Amortisationsdauer

Sicherstellungen

- Verpfändung 100 % der Aktien / Stammanteile der zu übernehmenden sowie der Käufer-Gesellschaft
- Rangrücktritte auf allfälligen Aktionärs- / Verkäuferdarlehen
- Je nach Fall Solidarbürgschaften, Garantien, Verpfändung Todesfallrisikopolice oder weitere Sicherheiten

Tragbarkeit

- Plausibilisierung nachhaltige Werte auf Basis von Erfahrungs- und Planzahlen
- **Nachhaltiger Cashflow** muss für **Rückzahlung Schulden & Zinsendienst** ausreichen

*Bei Management-Buy-Out. Im Einzelfall kann die Bank abweichende Regelungen treffen.

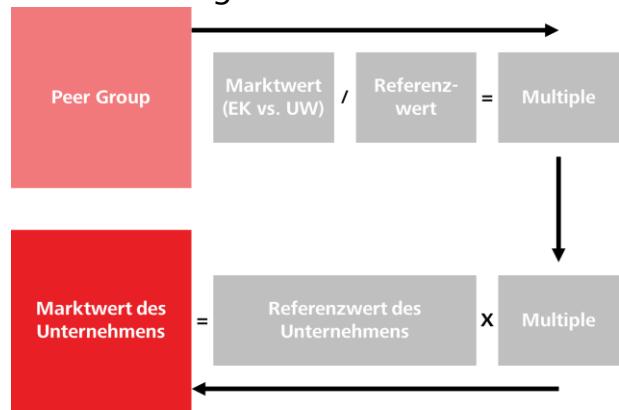
Finanzierung von Firmenübernahmen

Raiffeisen plausibilisiert den Kaufpreis anhand der Multiple Methode

Beschreibung

Multiple-Methode

- Bewertung anhand vergleichbarer Unternehmen («Peer Group») und momentanen Bewertungen
- Berücksichtigt Profitabilität anhand Kennzahlen wie EBIT oder EBITDA
- Übergang vom Unternehmenswert zu Eigenkapitalwert anhand Abzug Nettoverschuldung



Vor- / Nachteile

- + Schnell und praxisnah
- + Marktorientiert
- Anzahl echt vergleichbarer Unternehmen / Transaktionen ist oft klein (v.a. in Europa)

Datenbanken

 **CH | Schweiz**

2-5 Mitarbeiter

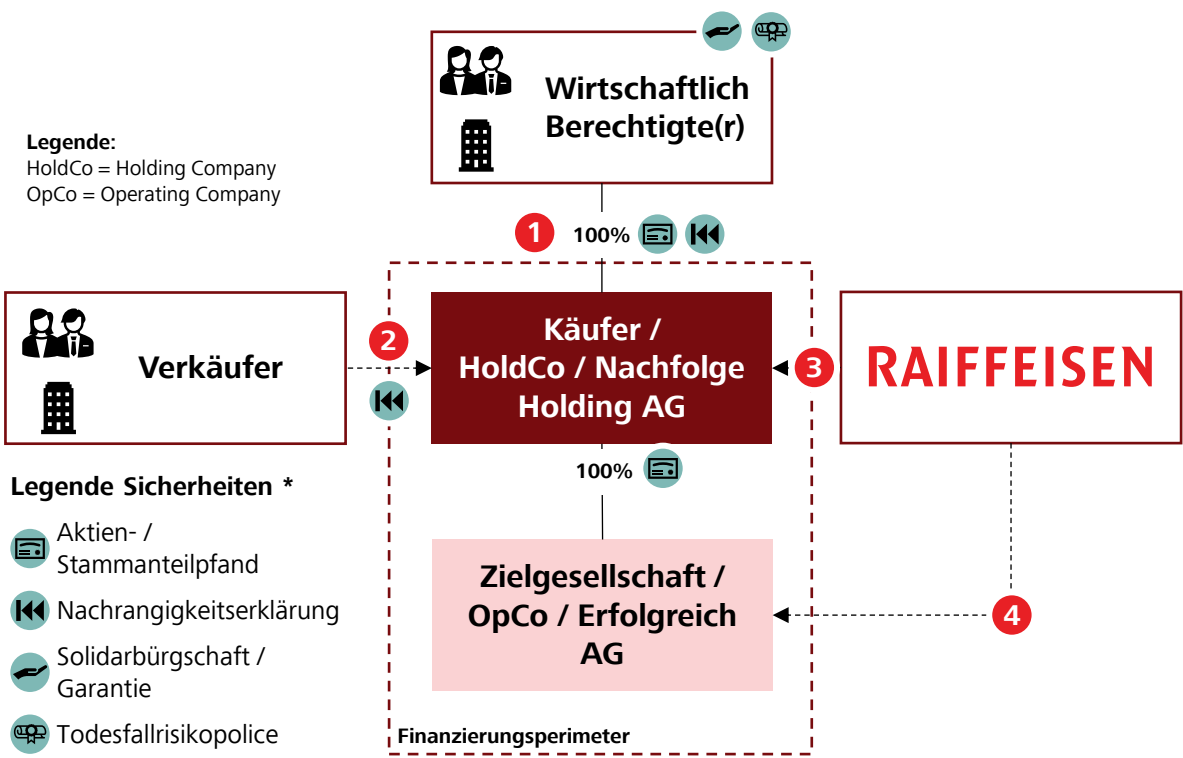
Branche	EBITC Multiple	EBIT Multiple	EBITDA Multiple	Umsatz Multiple
Software / IT Dienstleistungen	3.5	8.1	7.6	1.2
Produzierende Industrie	3.5	6.6	6.1	0.8
Dienstleistungen	3	6.1	5.7	0.9
Gastronomie	2.9	6.4	5.8	0.8
Handel	2.9	5.5	5.2	0.6
Handwerk / Bau	2.4	4.7	4.5	0.6



Eine Segmentierung von Branchenmultiples nach Mitarbeiteranzahl ist anhand öffentlicher Datenbanken (z. B. Nimbo) möglich

Finanzierung von Firmenübernahmen

Klassische Transaktionsstruktur einer Firmenübernahme mit Käufer-Holding



Mittelverwendung	In CHFk	Mittelherkunft		In CHFk
Kaufpreis	[1'000]	Eigenmittel Käufer	1	[150]
		Verkäuferdarlehen	2	[400]
Transaktionskosten	[•]	Akquisitionsfinanzierung	3	[450]
Total	1'000	Total	4	1'000
[Reserve]	[•]	[Betriebsmittelfinanzierung]		[•]

* inkl. Berücksichtigung aller Gültigkeitsvoraussetzungen (z.B. Vinkulierung, Swiss Limitation/Upstream etc.)

Finanzierung von Firmenübernahmen

Mittelbeschaffung

Risiko-träger	Neue Privateigentümer	Verkäufer / Alteigentümer	Netzwerk	«Professionelle» Investoren
Eigen-kapital-quellen	1 - Ersparnisse - Privathypothek - Familie ...	2 - Verkäuferdarlehen - Earn-Out - Rückbeteiligung ...	- Business Partners & Experts - Family, Friends & Fools - Crowds ...	- Private Equity - Family Offices - Stiftungen ...

Viele Buyouts mit verschiedenen Fremdkapitalinstrumenten

3 4 Bank-Unterstützung	- Bilaterale Kreditlimiten - Konsortialkredit [Obligationen] [Privatplatzierung] ...
--	--

Mittelverwendung	In CHFk	Mittelherkunft	In CHFk
Kaufpreis Erfolgreich AG	[1'000]	Eigenmittel Käufer	1 2 [550]
Transaktionskosten	[•]	Akquisitionsfinanzierung	3 [450]
Total	1'000	Total	1'000
[Reserve]	[•]	[Betriebsmittelfinanzierung]	4 [•]

Finanzierung von Firmenübernahmen

Klassische Transaktionsstruktur einer Firmenübernahme mit Käufer-Holding

Finanzierung bei Closing	CHF		Kommentar
Kauf Aktienkapital 100%	100'000	1	HoldCo Aktienkapital (100% Anteil des Käufers)
Zusätzliche Eigenmittel Käufer	50'000	3	bsp. Aktionärsdarlehen
Bankfinanzierung	450'000		
Total	600'000		Betrag zu Gunsten Verkäufer bei Closing

Ermittlung Verkäuferdarlehen	CHF		Kommentar
Kaufpreis	1'000'000		
Betrag zu Gunsten Verkäufer bei Closing	600'000		
Verkäuferdarlehen	400'000	2	Nachrangig gegenüber der Bankfinanzierung

Tilgung Darlehen (exkl. Zins)	CHF	CHF	Kommentar
Jahr	Verkäufer	Bank	
2026	600'000	50'000	1. halbjährliche Amortisation
2027		100'000	
2028		100'000	
2029		100'000	
2030		100'000	Amortisierung über 5 Jahre
2031	100'000		Amortisierung Verkäuferdarlehen
2032	100'000		Amortisierung Verkäuferdarlehen
2033	100'000		Amortisierung Verkäuferdarlehen
2034	100'000		Amortisierung Verkäuferdarlehen

Tragbarkeit aus Sicht Bank:

Nachhaltiger Cashflow*  jährliche Amortisation und Zinszahlung

*Nachhaltiger Cashflow = Nachhaltiger Cashflow aus Betriebstätigkeit abzüglich des nachhaltigen Cashflows aus der Investitions- (z.B. Ersatzinvestitionen) und Finanzierungstätigkeit (z. B. sonstige Zinszahlungen)

Finanzierung von Firmenübernahmen

Stolpersteine

- Unklare Zukunftsvision oder fehlendes gemeinsames Verständnis
- Emotionale «Blockade» des Verkäufers
- Zeitdruck infolge verspäteter Planung der wichtigen Stakeholder
- Unstimmigkeiten hinsichtlich Unternehmensbewertung und Kaufpreis
- Zu «schwere» oder «nicht bereinigte» Unternehmensgebilde
- Nicht tragfähiges Geschäfts- oder Finanzierungsmodell
- Fehlendes Vertrauen in die neue Eigentümerschaft/Geschäftsführung
- Fehlende Eigenmittel Käuferschaft

Key Take-aways

- Die Nachfolgeregelung benötigt ausreichend Zeit und sollte sorgfältig und mit Vorlauf geplant werden
- Viele Käufer können sich ohne gezielten frühzeitigen Kapitalaufbau einen Unternehmenskauf nicht leisten
- Verkäufer und Käufer bilden im Rahmen des Verkaufsprozesses «eine quasi Schicksalsgemeinschaft»
- Frühzeitige Einbindung der Bank zusammen mit Treuhänder zwecks Lösung technisch-finanziellen Aspekte
- ***Obige Punkte können mit gutem Coaching durch Treuhänder/Bank gelöst werden – dazu braucht es jedoch eine Person für eine Nachfolgelösung.***

Wir unterstützen und begleiten Sie



Simon Friedli
Leiter Firmenkunden



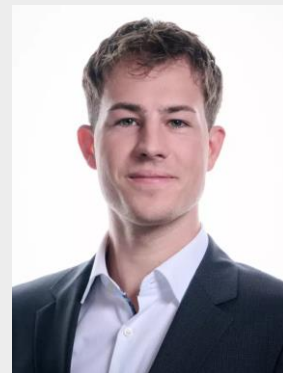
Marco Jaun
Stv. Leiter Firmenkunden



Joël Ruch
Firmenkundenberater



Beat Wyss
Firmenkundenberater



Micha Steffen
Firmenkundenberater



Semir Turnadzic
Firmenkundenberater



Sandro Minka
Firmenkundenberater

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**



Wirtschaftsforum 2026

Psychologische Einflussfaktoren in der Unternehmensnachfolge

Gemeinde Münsingen

5. Mai 2026 | Ladina Schmidt scla@zhaw.ch

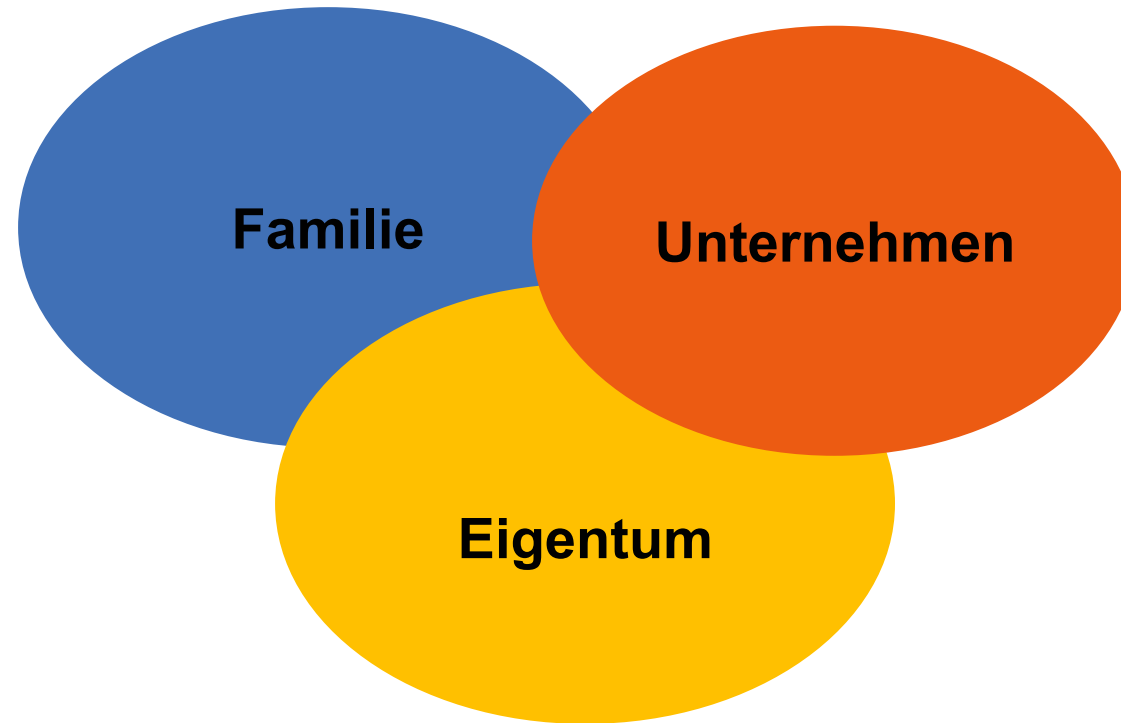
Themen

- Besonderheiten von Familienunternehmen
- Zwei Beispiele aus der IAP-Praxis
- Erfolgsfaktoren im Nachfolgeprozess

Was ist das Besondere an Familienunternehmen?

- Enges Zusammenspiel von unterschiedlichen sozialen Systemen
- Diese funktionieren nach verschiedenen, teilweise gegensätzlichen Verhaltens- und Kommunikationsregeln

Systemische Sichtweise



Quelle: F.B. Simon, Die Familie des Familienunternehmens: Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, 2011

Zentrale Unterschiede auf einen Blick

	Familie	Unternehmen
Beziehungen	nicht kündbar aufgrund der Biologie oder Liebe, hohe Loyalität	kündbar vertraglich geregelt, abhängig von Qualifikationen und Leistung
Kommunikation	personenorientiert, informell, mündlich	aufgabenorientiert, formell, schriftlich
Gerechtigkeit	Gleichbehandlung abgestimmt auf Stärken und Schwächen der Einzelnen	Belohnung der Leistungsstarken , vertraglich geregelt
Überlebensbedingung	emotionaler Zusammenhalt	ökonomische Rentabilität
Währung	Liebe	Geld

Psychologische Risiken

In elterlicher Delegation

- In Unternehmerfamilien stehen der Wunsch und die Hoffnung, das Geschäft an die nächste Generation zu übergeben, fast immer explizit oder implizit im Raum.
- Mit der Berufswahl kommen die Kinder in die Situation, über den Fortbestand des Unternehmens mitzuentcheiden.
- Dieses Dilemma kann zu einer **Parentifizierung** führen: Die Kinder entscheiden nicht für sich selber nach ihren eigenen Interessen und Fähigkeiten, sondern denken und handeln **«im Auftrag der Eltern»**.

Psychologische Risiken

Konkurrenzgefühle

- Das Unternehmen kann von *der Familie/den Kindern* als **Konkurrenz** erlebt werden. Dies kann zu ambivalenten Gefühlen führen.

«Ich will auch in die Unternehmung und da eine tragende Rolle einnehmen.»

«Alles, nur das nicht.»

Psychologische Risiken

Doppelbindungssituationen (Double bind)

«Ich kann machen wie ich will, es ist nie recht.»

- In Familienunternehmen haben die Beteiligten ***immer mehrere Rollen gleichzeitig***, z.B. die des Vaters, des Geschäftsführers, des Partners bzw. die der Tochter, der Abteilungsleiterin und der Schwester.
- Dies führt dazu, dass sich die Personen oft in Zwickmühlen befinden, denn sie pendeln zwischen den Systemen Familie, Unternehmen und Eigentümer:innen hin und her.

So gelingt das Zusammenspiel

- ***Eigenständige Entwicklung*** der Nachkommen unterstützen
- ***Kommunikations- und Konfliktfähigkeit*** fördern
- ***Zusammenhalt*** aktiv stärken
- ***Interessen und Paradoxien*** der verschiedenen Systeme sichtbar machen:
 - *Was ist im Interesse der Familie?*
 - *Was ist für das Unternehmen wichtig?*
 - *Was entspricht den Anliegen der Eigentümer:innen?*
- ***Denken und Sprechen aus*** den verschiedenen ***Rollen*** mit den unterschiedlichen Hüten:
«Als Mutter / Vater kann ich Deinen Gesichtspunkt sehr gut verstehen, als Geschäftsführer:in muss ich Dir jedoch widersprechen.»

IAP-Praxis: Assessment / Eignungsabklärung

- Familienunternehmen mit 90 Mitarbeitenden
- Durch Senior gegründet, Pionier, sehr guter Ruf in der Branche, starke Unternehmerpersönlichkeit
- Ein Sohn arbeitet bereits im Unternehmen im Bereich Entwicklung
- Für den zweiten Sohn möchte der Senior ein Assessment mit Fokus auf die Kompetenzen:
Führungsfähigkeit, Stabilität und Durchhaltewille, Verhandlungsgeschick und Motivation

IAP-Praxis: Assessment / Eignungsabklärung

Ergebnisse:

- Gute intellektuelle und soziale Fähigkeiten
- Potential für Geschäftsführung eindeutig gegeben
- Motivation und Entscheid für Mitarbeit im Familienunternehmen noch nicht eindeutig
- Erfolgskritische Themen: Zusammenarbeit Senior und Junior

IAP-Praxis: Assessment / Eignungsabklärung

Empfehlungen IAP:

- Offene Kommunikation
- Werte und Visionen offenlegen
- Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Zusammenarbeit definieren
- Zeitplan für Übergabe der Unternehmensführung vereinbaren

IAP-Praxis: Assessment / Eignungsabklärung

Stolpersteine:

- Zwei ähnliche Persönlichkeiten aufeinandergeprallt
- Senior war (noch) nicht bereit abzugeben und Platz zu machen, Klärung der eigenen Absichten bezüglich «danach» hinausgezögert / aufgeschoben
- Junior wollte nicht länger warten und hatte andere Optionen
- ...

IAP-Praxis: Standortbestimmung / Laufbahncoaching

- Familienunternehmen in dritter Generation, 12 MA
- Nachfolgeprozess ca. 7 Jahre vor dem Pensionsalter der Senioren gestartet
- Aufgrund des Anforderungsprofils kommt nur eine Tochter für die Geschäftsführung in Frage
- Beteiligung und Mitsprache der anderen zwei Kinder mehrheitlich geklärt
- Potenzielle Nachfolgerin ist gut ausgebildet und hat sich bereits in anderen Unternehmen etabliert
- Sie möchte den Entscheid **«Nachfolge ja oder nein»** in einer Beratung reflektieren

IAP-Praxis: Standortbestimmung / Laufbahncoaching

- Klärung der eigenen Motivation, Interessen, Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten
- Reflexion der eigenen Unabhängigkeit und Eigenständigkeit

IAP-Praxis: Standortbestimmung / Laufbahncoaching

Entscheid der Nachfolgerin **«Nachfolge ja»**.

Vorgängig möchte sie folgende Punkte klären:

- Eigene Vorstellungen und Visionen vor der Übernahme transparent machen
- Klare Regelung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten während der Übergangszeit
- Ansprechen, was die Eltern nach der Übergabe für Pläne und Visionen haben
- Abmachung der Zusammenarbeit mit Eltern und Geschwistern nach Übernahme der Geschäftsleitung
- Rechtliche Themen

Ein erfolgreicher Nachfolgeprozess

- Ausgangslage **frühzeitig** klären
- **Werte, Erwartungen und Ziele** offen aussprechen und **Unterschiede akzeptieren**
- **Anforderungsprofil** definieren und **Eignung** des:der Nachfolgers:in abklären

→ *Es gibt nicht nur eine richtige Lösung: in **Szenarien** denken hilft.*

Zürcher Hochschule für
Angewandte Wissenschaften

IAP

Institut für Angewandte
Psychologie

Pfingstweidstrasse 96
Postfach
8037 Zürich
+41 58 934 83 33
info.iap@zhaw.ch
www.zhaw.ch/iap



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Ladina Schmidt, Beraterin und Dozentin, ladina.schmidt@zhaw.ch Tel.: +41 58 934 84 26

Link zu: [Unternehmensnachfolge IAP](#)