Kanton Zürich
Volkswirtschaftsdirektion
Amt für Wirtschaft

KMU Innovationstag

Erfolgsstrategie für die Nachfolge im Unternehmens-Life-Cycle (Workshop L)

3. Juli 2025



Carla Kaufmann

- 2010 – companymarket.ch Vermittlungsplattform für Unternehmen
- 2012 – geschäftsfrau.ch
- 2016 – GD GetDiversity
- 2018 – Nachfolgebus.ch
- 2020 – Phoenix Award
- 2022 – CHDU Schweizer Dachverband für Unternehmensnachfolge

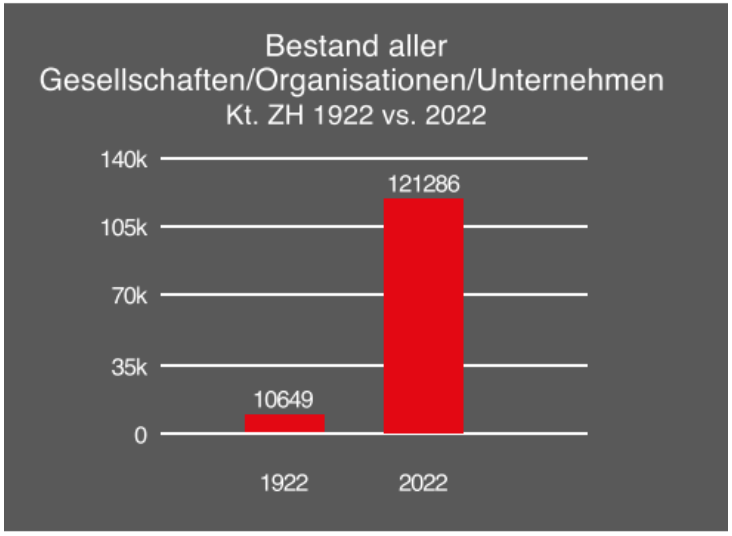




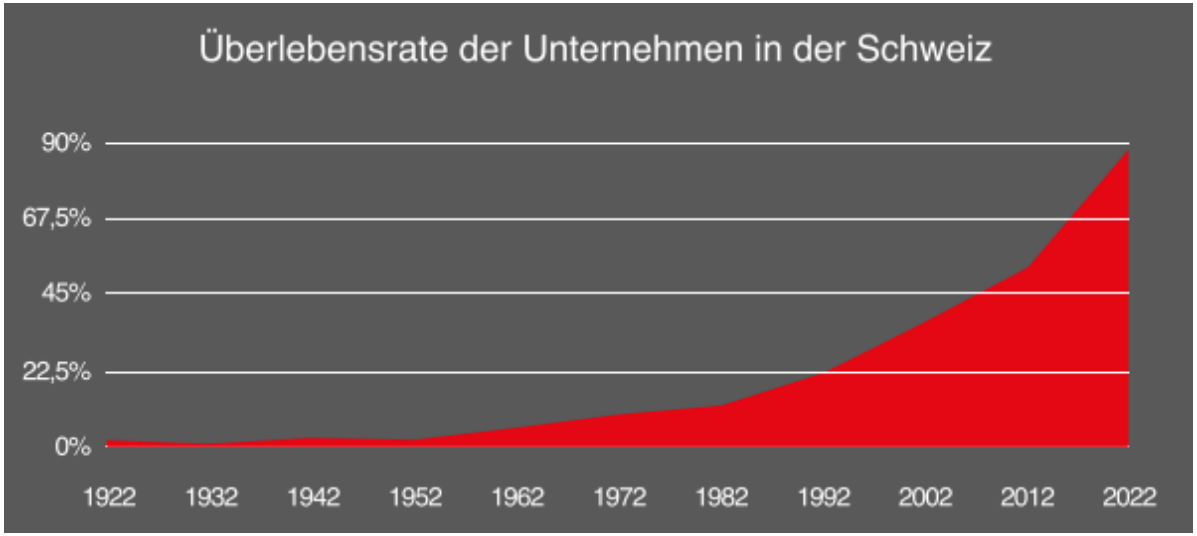
I. Nachfolgemarkt Schweiz.

I. Nachfolgemarkt Schweiz





I. Nachfolgemarkt Schweiz



Grossunternehmen

(≥ 250 Mitarbeitende)

0,3 % der Unternehmen

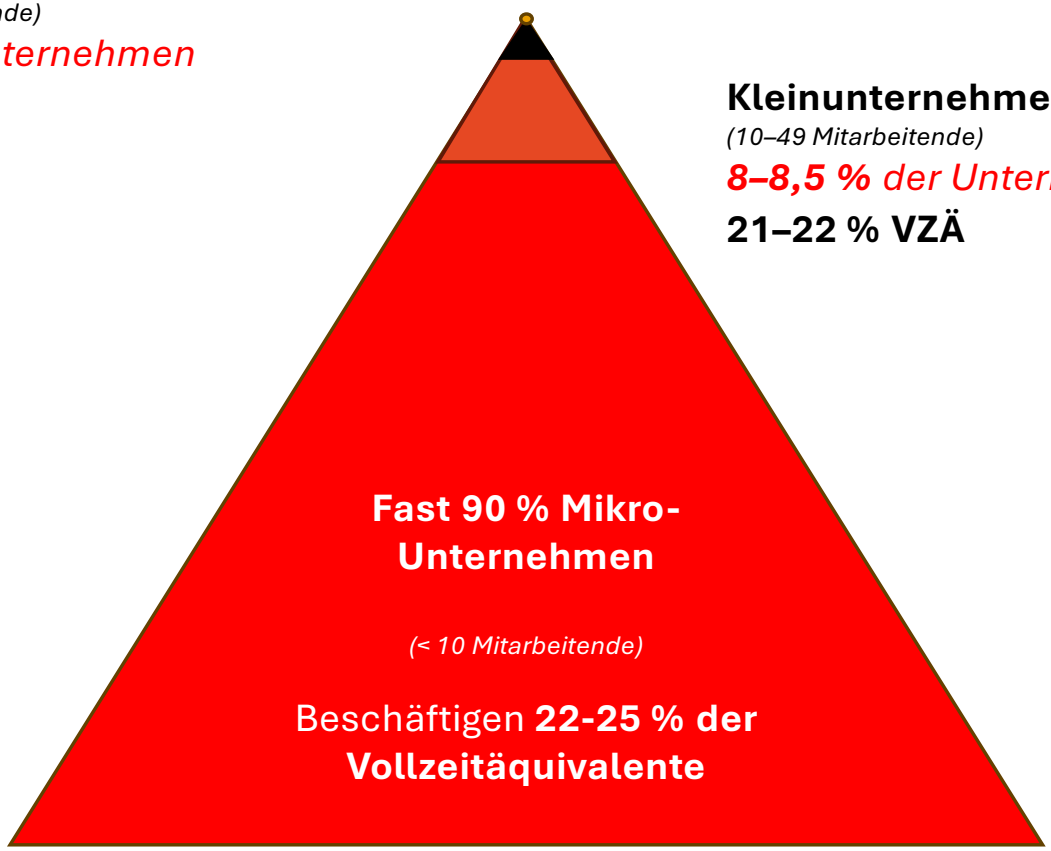
34–35 % VZÄ

Mittelunternehmen

(50–249 Mitarbeitende)

***1,5 %** der Unternehmen*

21 % VZÄ



Kleinunternehmen

(10–49 Mitarbeitende)

***8–8,5 %** der Unternehmen*

21–22 % VZÄ

kmu.admin.ch

Unternehmensgrösse	Prozentanteil	Anzahl Unternehmen	Anteil an VZÄ	VZÄ geschätzt
Grossunternehmen (250+ MA)	**0,3 %**	**≈ 2’049**	**32 %**	≈ 1,47 Mio
Mittelunternehmen (50–249 MA)	**1,5 %**	**≈ 10’243**	**21 %**	≈ 0,97 Mio
Kleinunternehmen (10–49 MA)	**8,5 %**	**≈ 58’042**	**22 %**	≈ 1,01 Mio
Mikro-Unternehmen (<10 MA)	**89,7 %**	**≈ 612’510**	**25 %**	≈ 1,15 Mio
	100 %	**682’844**	**100 %**	**4,60 Mio**

(Stand 2023 – Quelle: BFS / KMU-Studie 2024)

I. Nachfolgemarkt & M&A Schweiz



I. Nachfolgemarkt Schweiz

Grösse	Anzahl Unternehmen	Anteil (% aller U.)	VZÄ (geschätzt)	Anteil an VZÄ	Verkaufspreis (CHF)
Gross (250+ MA)	ca. 2'049	0.3 %	≈ 1.47 Mio	~32 %	ab **25 Mio** bis **500 Mio+**
Mittel (50–249 MA)	ca. 10'243	1.5 %	≈ 970'000	~21 %	**2 – 25 Mio**
Klein (10–49 MA)	ca. 58'042	8.5 %	≈ 1.01 Mio	~22 %	**500'000 – 2 Mio**
Mikro (<10 MA)	ca. 612'510	89.7 %	≈ 1.15 Mio	~25 %	**50'000 – 500'000**

(Stand 2023 – Quelle: BFS / KMU-Studie 2024)

I. Der M&A Markt Schweiz.

2024:

179 Transaktionen

48 Inbound (CH an CH)



II. Altersdiversität Schweiz.

II. Altersdiversität Schweiz.

2055

BFS-Bevölkerungsszenarien 2025–2055

II. Altersdiversität Schweiz.

10,5 Mio. - Schweiz

BFS-Bevölkerungsszenarien 2025–2055

II. Altersdiversität Schweiz.

1,09 Mio. = 80+

BFS-Bevölkerungsszenarien 2025–2055

II. Altersdiversität Schweiz.

10.4% = 80+

BFS-Bevölkerungsszenarien 2025–2055

II. Altersdiversität Schweiz.

- 2,7 Mio. der Bevölkerung 65+

- 5,9 Mio. der Bevölkerung 20-64

➢ 56% der Bevölkerung tragen parallel zur Nachwuchsplanung die Wirtschaftskraft.

BFS-Bevölkerungsszenarien 2025–2055



Welche Farbe hat dieser Schuh?





Welche Farbe hat dieser Turnschuh?

Auflösung:
Wenn die rechte Gehirnhälfte dominiert, sehen Sie rosa und weiß.
Wenn die linke Gehirnhälfte dominiert, sehen Sie türkis und grau.
Testen Sie Ihre Lieben. Sehr interessant!
Die linke Gehirnhälfte ist analytisches, numerisches, logisches, wissenschaftliches und systematisches Denken
Die rechte Gehirnhälfte handelt von Kreativität, Musik, Kunst, Unterbewusstsein, Multitasking-Fähigkeiten und synthetischem Denken.
Abhängig davon, welche Seite des Gehirns wir verwenden, sehen wir die entsprechende Farbe. Aber das vorherrschende Gehirn ist dasjenige, das am häufigsten dieselbe Farbe sieht.

Sehr spannend, oder? Und unvorstellbar, dass jemand anders eine andere Farbe sieht.....

Fehler zu machen

Zeitverlust

Verteidigung



Angriff

Erstarren

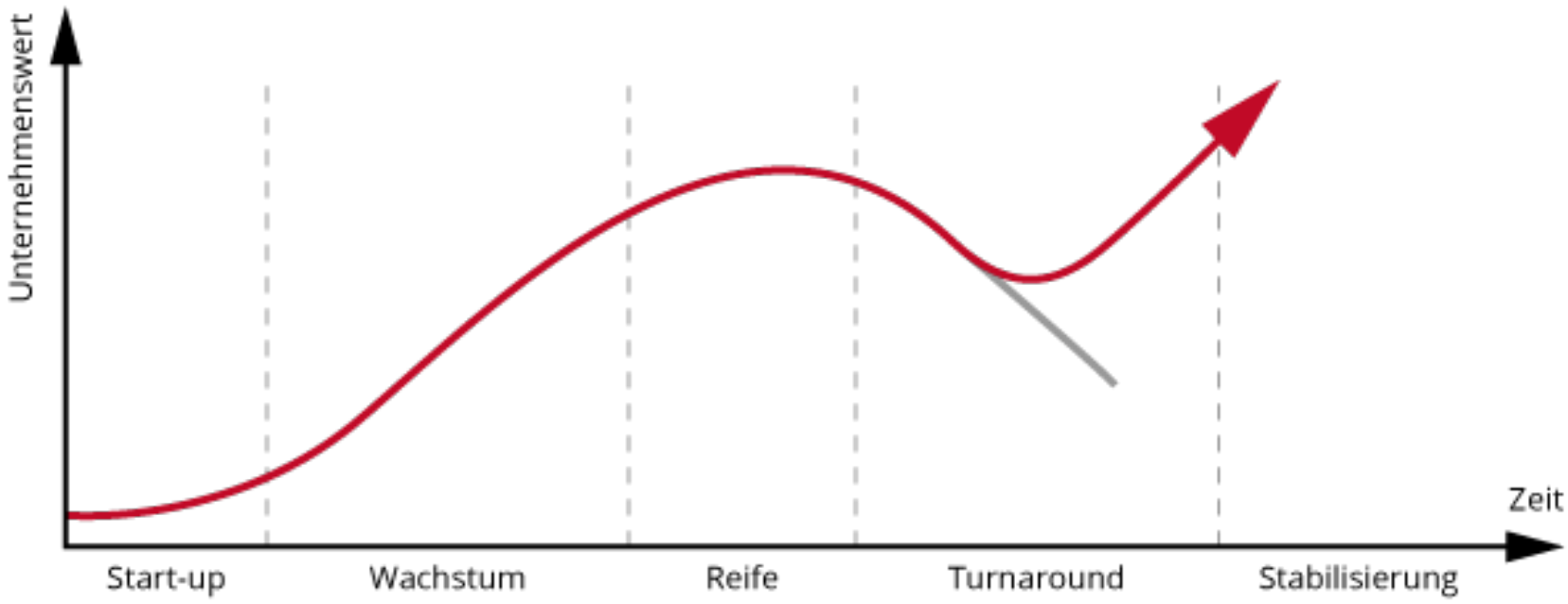
Tot stellen

Ausgrenzung

Gesichtsverlust


Der
Unternehmens-
Life-Cycle

Unternehmens- Life-Cycle



Es gibt immer was zu tun...



Miele

Foundet 1899 in Herzebrock

Erste Maschine Michzentrifuge & Buttermaschine





Innovation: SmartSolutions

Erleben Sie Freiheit wie nie zuvor.

Ganz gleich, wo Sie gerade sind – mit der Miele@mobile App können Sie Ihre W1 Waschmaschine mit MobileControl jederzeit starten.

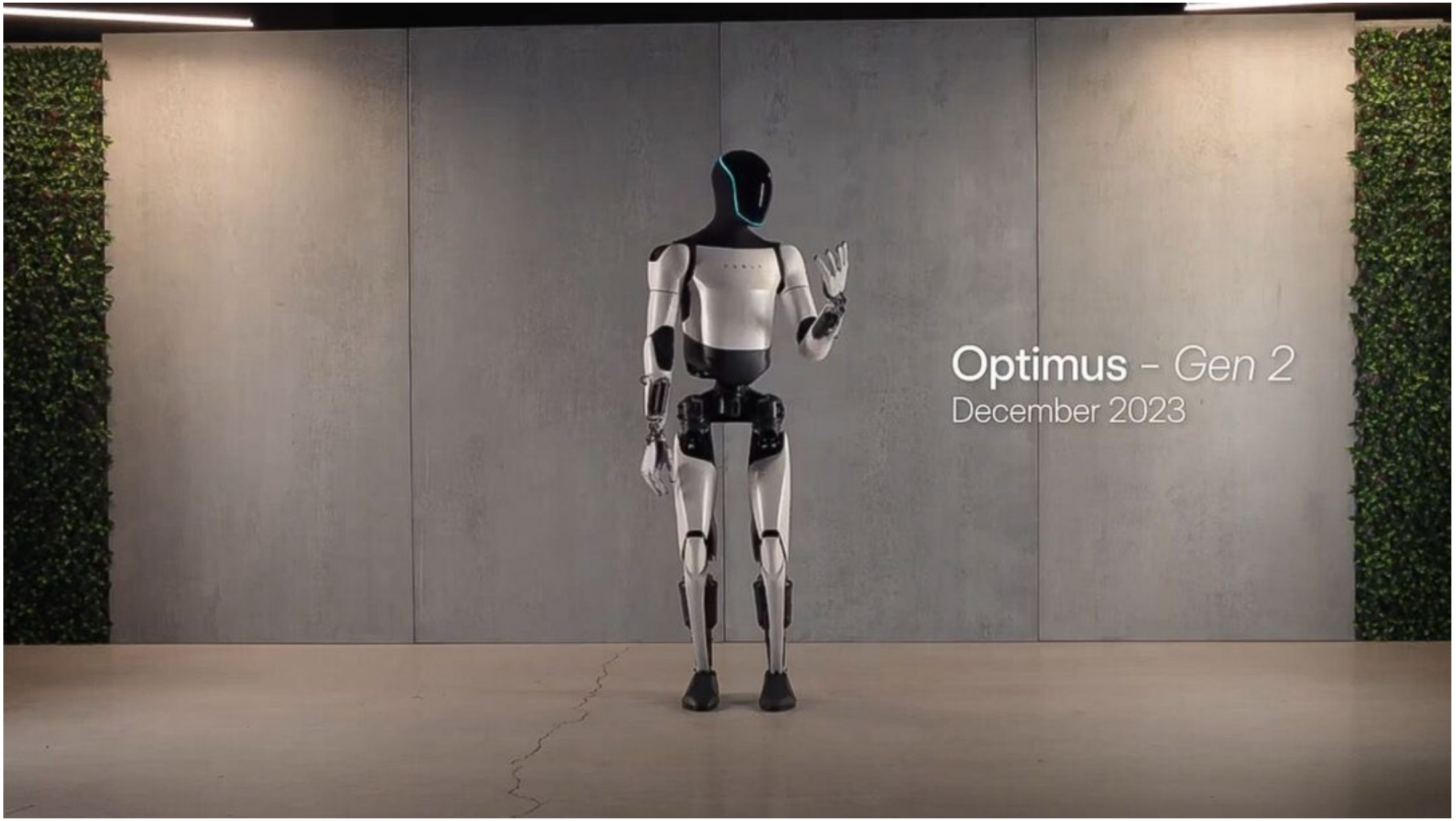
Weniger anzeigen

Shop





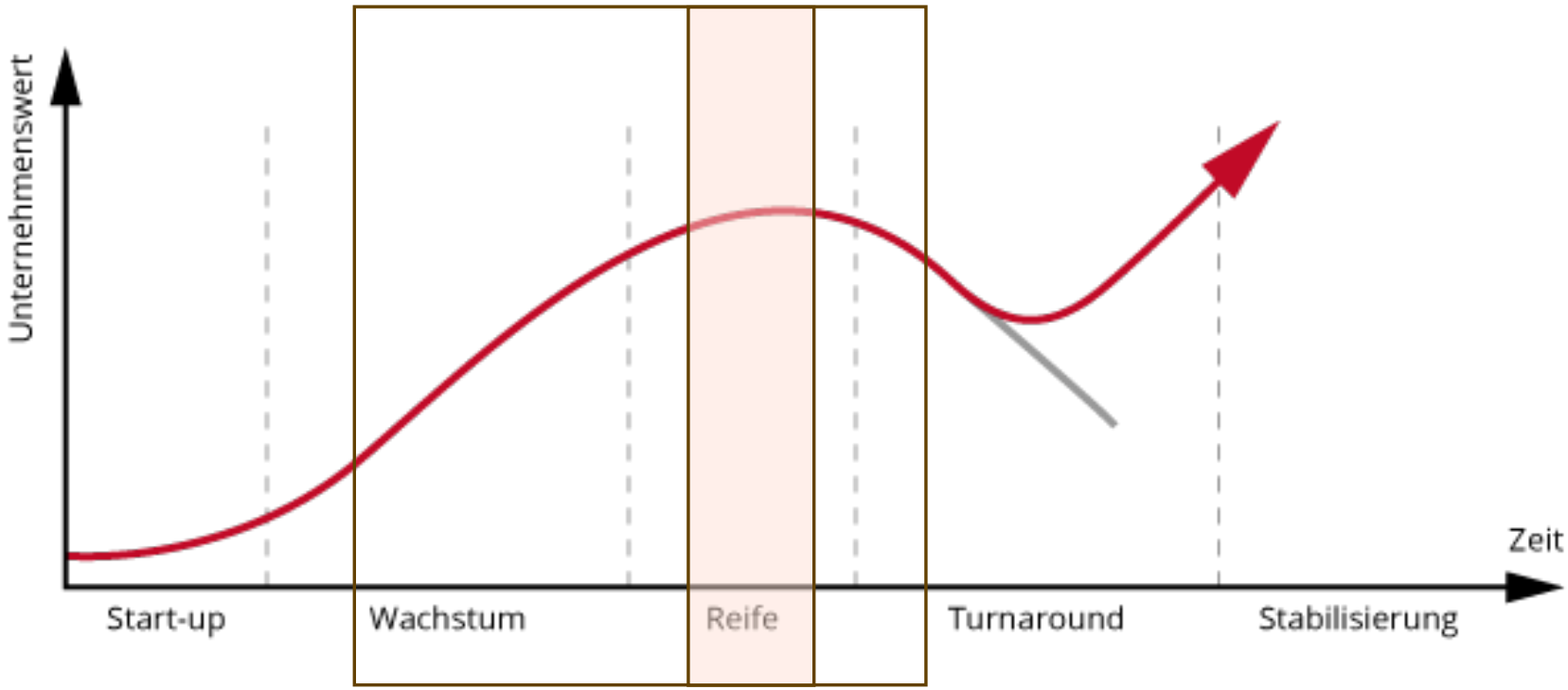
There is no status quo.


Optimus – Gen 2
December 2023

Erfolgsstrategie für die Nachfolge im Unternehmens-Life-Cycle

Weichen stellen für nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Unternehmens- Life-Cycle



Erfolgsstrategie I:

Es gibt **IMMER** eine Nachfolge.

Familieninterne Nachfolge

- Ein Kind einer Familie
- Vielen Kinder einer Familie
- Mehrere Kinder von Mehreren Familien

Verkauf an Mitarbeiter

- Ein Mitarbeiter
- Mehrere Mitarbeiter
- Ein Mitarbeiter und ein Externer
- Mehrere Mitarbeiter und ein Externer
- Mehrere Mitarbeiter und mehrere Externe

Verkauf an Externe

- Eine Externe Person
- Mehrere Externe Personen
- Eine Externe Firma
- Mehrere Firmen zusammen
- Privatperson und juristische Person

Keinen Verkauf

- Weiter laufenlassen – im Status Quo
- Einsetzen von GL und Rückzug in VR
- **„Geordnete“ Liquidation.**

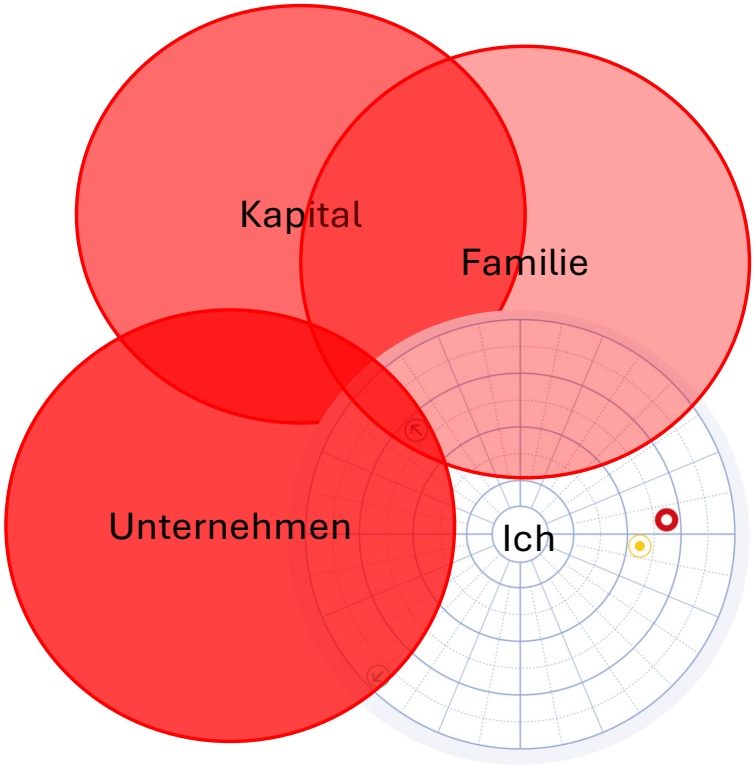
Erfolgsstrategie I: **Ich mach‘s.**

Es gibt **IMMER** eine Nachfolge.

Erfolgsstrategie II: **Ich kenne** mich.



Erfolgsstrategie III: **Ich kenne mein Team.**



Erfolgsstrategie IV:



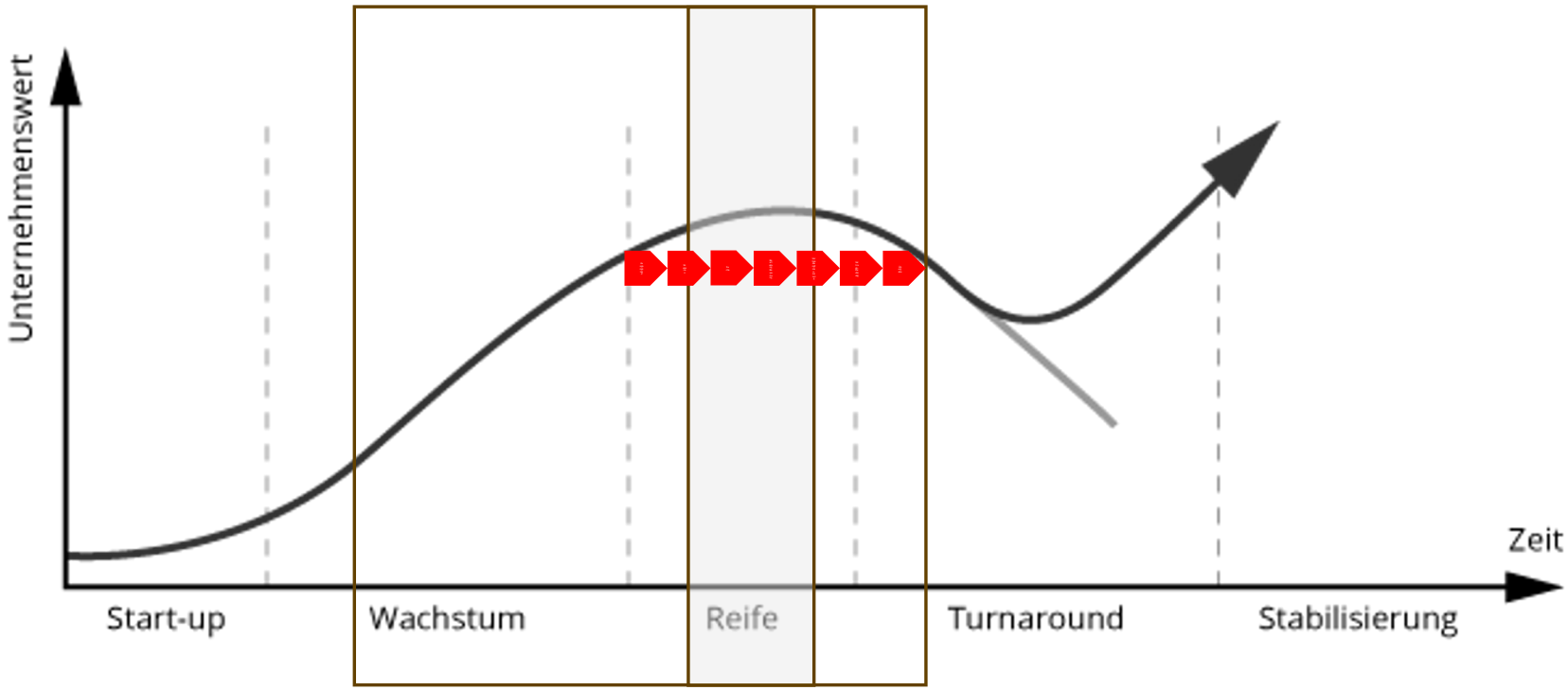
Was will ich in meinem Leben? Was sind meine Ziele? Was muss ich in meinem Leben gemacht haben, dass ich Karriere gemacht habe? Was meint mein Umfeld?	Verstehe ich, was Selbständigkeit bedeutet? Traue ich mir die Selbständigkeit zu? Bin ich über meine Möglichkeiten informiert?	Wo finde ich das Unternehmen, in dem ich mich selbst verwirklichen kann? Was ist mein Beitrag in dem Unternehmen? Wohin kann ich dieses Unternehmen entwickeln? Habe ich eine Vision?	Buchhalterischer Wert: Was ist dieses Unternehmen numerisch wert? Persönlicher Wert: Was ist mir dieses Unternehmen wert? Exogene Faktoren: Was ist mir dieses Unternehmen in der jetzigen Situation wert?	Kenne ich meine Möglichkeiten und meine Grenzen, finanziell und emotional? Finanzierungsmöglichkeiten: 1. Eigenmittel 2. FFF 3. Banken 4. Bürgschafts-genossenschaften 5. CrowdPlattformen 6. Investoren 7. Strategische Partner	Wer will was von wem woraus? Wie sind die Anteils-übertragungen geregelt? Wie wird die Unternehmens-führung übertragen?	Wann habe ich alle meine Anteile erworben? Wann ist die Finanzierung abgeschlossen? Wann sind die Verkäufer aus dem Unternehmen?

Erfolgsstrategie IV: **Ich kenne den Weg.**

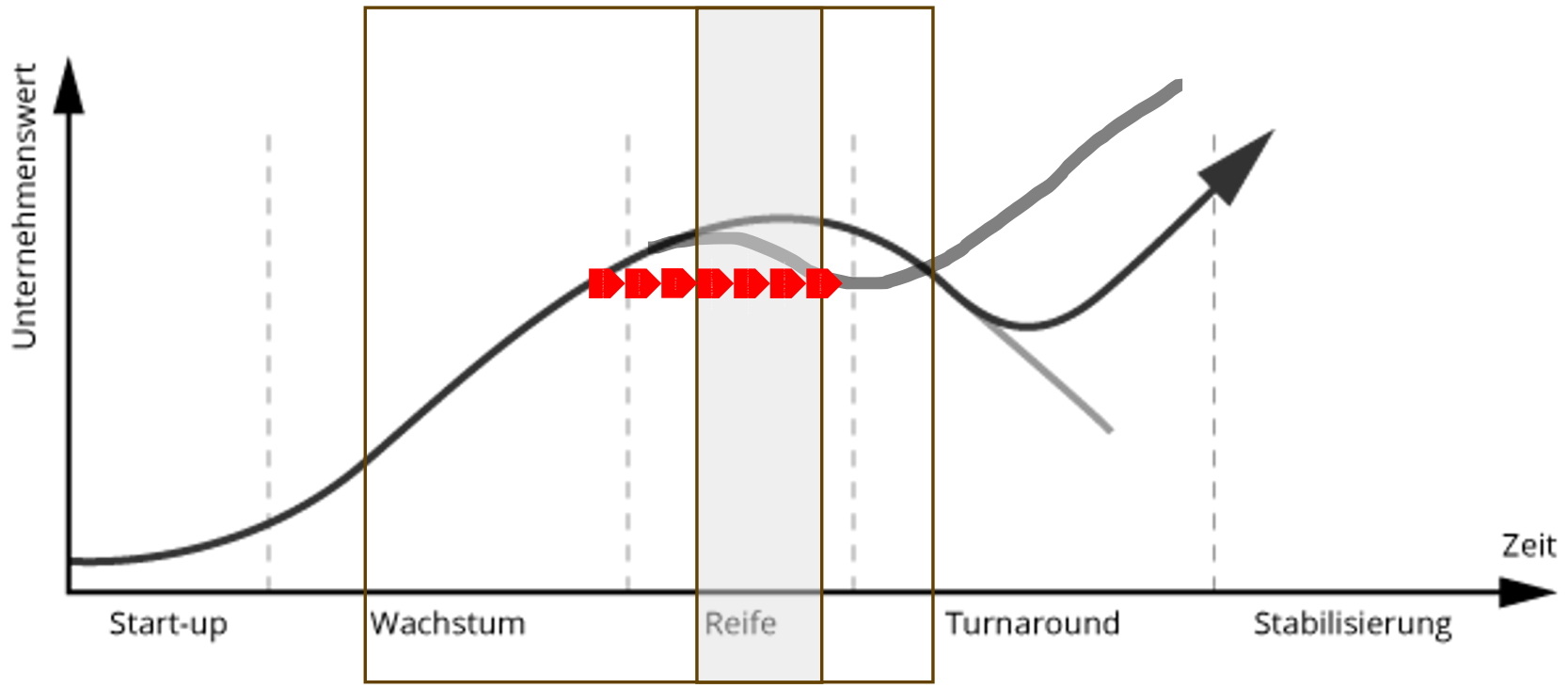


Was will ich in meinem Leben? Was sind meine Ziele? Was muss ich in meinem Leben gemacht haben, dass ich Karriere gemacht habe? Was meint mein Umfeld?	Verstehe ich, was Selbständigkeit bedeutet? Traue ich mir die Selbständigkeit zu? Bin ich über meine Möglichkeiten informiert?	Wo finde ich das Unternehmen, in dem ich mich selbst verwirklichen kann? Was ist mein Beitrag in dem Unternehmen? Wohin kann ich dieses Unternehmen entwickeln? Habe ich eine Vision?	Buchhalterischer Wert: Was ist dieses Unternehmen numerisch wert? Persönlicher Wert: Was ist mir dieses Unternehmen wert? Exogene Faktoren: Was ist mir dieses Unternehmen in der jetzigen Situation wert?	Kenne ich meine Möglichkeiten und meine Grenzen, finanziell und emotional? Finanzierungsmöglichkeiten: 1. Eigenmittel 2. FFF 3. Banken 4. Bürgschafts-genossenschaften 5. CrowdPlattformen 6. Investoren 7. Strategische Partner	Wer will was von wem woraus? Wie sind die Anteils-übertragungen geregelt? Wie wird die Unternehmens-führung übertragen?	Wann habe ich alle meine Anteile erworben? Wann ist die Finanzierung abgeschlossen? Wann sind die Verkäufer aus dem Unternehmen?

Erfolgsstrategie V:



Erfolgsstrategie V: **Ich gehe den Weg früh.**




Erfolgsstrategie VI: **Ich habe meine Vision.**


Erfolgsstrategie VII: Ich lass los.

1. Ich mach‘s.
2. Ich kenne mich.
3. Ich kenne mein Team.
4. Ich kenne den Weg.
5. Ich gehe den Weg früh.
6. Ich habe meine Vision.
7. Ich lasse los.


Unternehmensnachfolge:
Kaufen statt gründen –
die unterschätzte Erfolgsstrategie.



Distillerie Morand, Martigny, 140 Jahre alt.



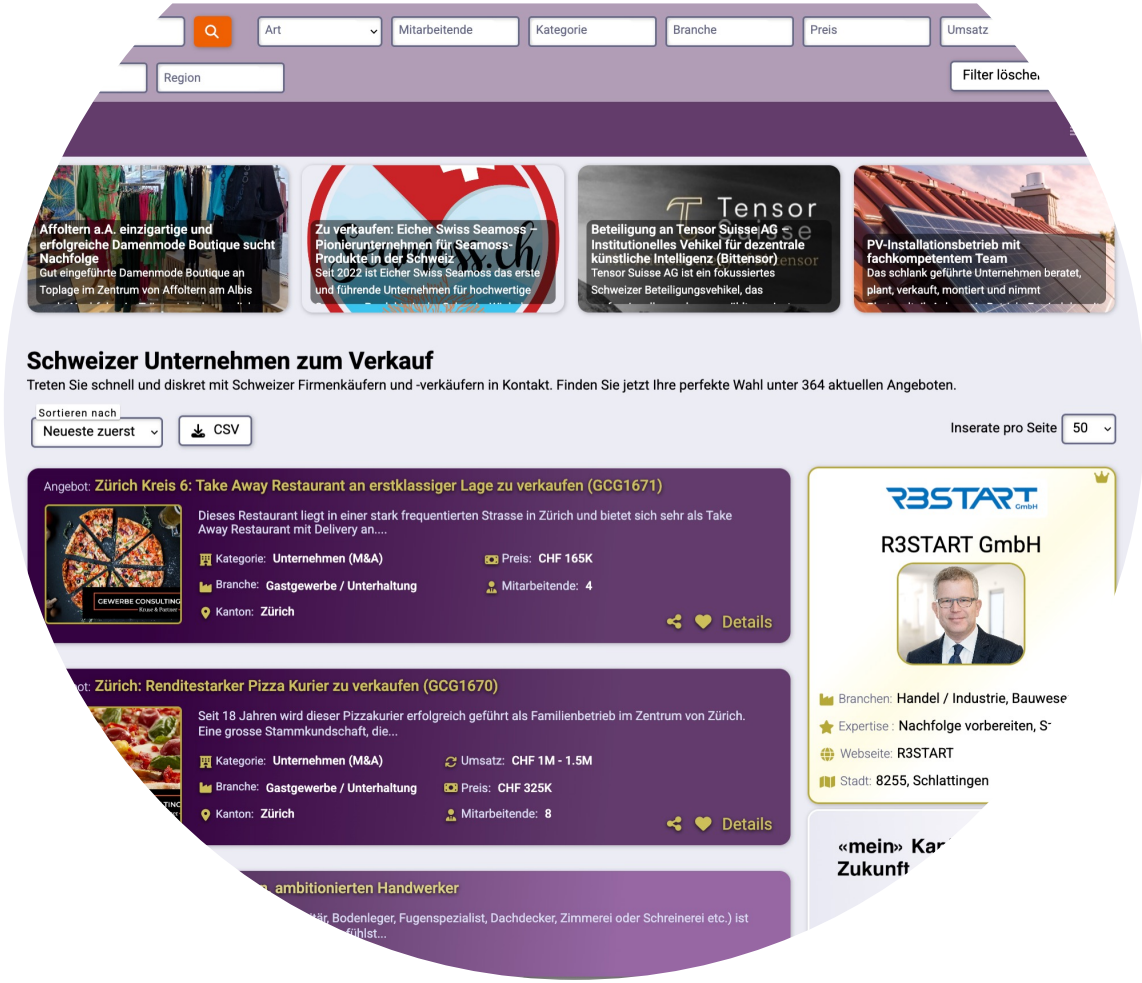
Glockengiesserei H. Rüetschi AG , Aarau, 1367

companymarket.ch

Vermittlungsplattform für Unternehmen

CHDU

Schweizer Dachverband für Unternehmensnachfolge



Grösse	Anzahl Unternehmen	Anteil (% aller U.)	VZÄ (geschätzt)	Anteil an VZÄ	Verkaufspreis (CHF)
Gross (250+ MA)	ca. 2'049	0.3 %	≈ 1.47 Mio	~32 %	ab **25 Mio** bis **500 Mio+**
Mittel (50–249 MA)	ca. 10'243	1.5 %	≈ 970'000	~21 %	**2 – 25 Mio**
Klein (10–49 MA)	ca. 58'042	8.5 %	≈ 1.01 Mio	~22 %	**500'000 – 2 Mio**
Mikro (<10 MA)	ca. 612'510	89.7 %	≈ 1.15 Mio	~25 %	**50'000 – 500'000**

(Stand 2023 – Quelle: BFS / KMU-Studie 2024)

90% ≤ VKP CHF 500‘000

90% überleben 5 Jahre.

Lohn ab Tag 1.

Ausgangspunkt	Idee, Vision und Konzept	Bestehendes Unternehmen mit Substanz
Risiko	Sehr hoch ca. 70% Scheitern in 5 Jahren	Vergleichsweise gering bei gesunder Firma
Marktzugang	Muss neu aufgebaut werde	Besteht bereits: Kunden, Marktanteil, Lieferanten
Finanzierung	Wagniskapital, Fördermittel, Bootstrapping	Kaufpreisfinanzierung, Nachfolgelösungen, Banken
Cashflow	Anfänglich oft negativ	Sofort verfügbar (wenn profitabel)
Team & Know-how	Muss rekrutiert und aufgebaut werden	Bestehendes Team vorhanden, Know-how etabliert
Geschwindigkeit	Langsamer Start, viel Aufbauarbeit	Schnell operativ handlungsfähig
Innovation	Hohe Freiheit, Neues zu schaffen	Potenzial zur Erneuerung bestehender Strukturen
Emotionale Komponente	Aufbau eigener Vision	Übernahme mit Respekt gegenüber Vorgänger:in
Herausforderung	Von Null skalieren	Übergabe gestalten, Kultur verstehen, Vertrauen gewinnen

Unternehmensnachfolge: Kaufen statt gründen – die unterschätzte Erfolgsstrategie.



Kanton Zürich
Volkswirtschaftsdirektion
Amt für Wirtschaft

KMU Innovationstag

Erfolgsstrategie für die Nachfolge im Unternehmens-Life-Cycle (Workshop L)

3. Juli 2025

