

# Unternehmensnachfolge in Krisenzeiten



Von Edy Fischer

IfW Niggemann, Fischer & Partner

2020 war für viele Menschen und Unternehmen ein Jahr mit schmerzhaften Einschnitten – aber auch ein Jahr der Veränderungen und Chancen für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung. Die Unternehmen ersetzen das Face-to-Face zunehmend durch das Call-to-Call und sind überwiegend begeistert. Covid-19 hat sich als Digitalisierungsbeschleuniger erwiesen.

Mit 3D-Druckern lassen sich alle möglichen Produkte – aber auch Güter des täglichen Bedarfs, Lebensmittel und Medikamente – ausdrucken. Die Anzahl Materialien, die durch einen 3D-Drucker bearbeitet werden können, erhöht sich laufend. Diese Entwicklung wird unsere Warenströme und die globale Logistik verändern und ökologisch positive Effekte zeitigen. Weniger Transporte und Reisen bedeutet nicht nur Zeitersparnisse und Produktivitätsgewinne, sondern auch weniger Umweltbelastung und sauberere Luft, wie wir im Lockdown erleben.

*Das Virus wirkt in vielen Unternehmen wie ein Katalysator.* Es verschlimmert die Probleme, die ohnehin schon vorhanden sind. Für jedes Unternehmen stellen sich die Bedrohungen und Konsequenzen anders dar. Ob es Störungen in der Lieferkette bzw. Produktion oder Probleme bei den Kunden sind: Sie alle bergen die Gefahr, dass die geplanten wirtschaftlichen Ziele verfehlt werden.

Auch Kettenreaktionen oder die Kombination von verschiedenen Problemen sind möglich. Das Virus scheint allerdings auf Menschen und Unternehmen eine ähnliche Wirkung zu haben: Besonders gefährdet sind diejenigen mit «Vorerkrankungen». Für viele Unternehmen ist die aktuelle Krise der Katalysator für eine neue Zukunft. Innovative Technologien und steigende Kundenansprüche sind für viele Unternehmen eine grosse Herausforderung. Unternehmen, die diese Herausforderungen nicht annehmen, werden früher oder später vom Markt verschwinden.

*Für das vielzitierte «Rückgrat der Wirtschaft» – die KMUs – ist die erfolgreiche Unternehmensnachfolge eine der grössten Herausforderungen.* In den nächsten Jahren erwartet uns eine Nachfolgewelle – das Management des Generationenwechsels wird zum Erfolgsfaktor für zahlreiche Unternehmen werden.

Viele Unternehmerfamilien lösen die Unternehmensnachfolge nicht in der Familie, sondern durch Verkauf der Gesellschaftsanteile. Sie können mit dem Verkaufserlös die eigene Altersversorgung sicherstellen und die Vermögensnachfolge fair lösen, da sich liquides Vermögen gerecht und problemlos verteilen lässt als Gesellschaftsanteile an Unternehmen. Durch die Auswahl des «richtigen» Käufers lässt sich ein marktgerechter Verkaufspreis für die Gesellschaftsanteile erzielen. Auch Arbeitsplätze und Standorte werden erhalten oder gar ausgebaut.

Ist der Verkauf von Unternehmen in der derzeitigen Corona-Krise überhaupt möglich? In der Krise wird umstrukturiert, Unternehmen streben die Stärkung ihrer Kompetenzen, Sortimentsergänzungen, Marktsicherung, die Nutzung von Synergien, Unternehmenswachstum und Renditen an.

*Unternehmenskäufe und -beteiligungen sind – auch in Krisenzeiten – für Kaufinteressenten attraktiv, falls u.a. die folgenden Voraussetzungen erfüllt sind:*

- Das Unternehmen hat ein grundsätzlich «gesundes», tragfähiges Geschäftsmodell und ist in den originären Geschäftsbereichen gut positioniert;

- es weist Alleinstellungsmerkmale auf und verfügt beispielsweise über Patente, Lizenzen, Know-how oder innovative Technologien;
- es ist in einer für potenzielle Erwerber interessanten, zukunftssträchtigen Branche tätig;
- es kann für in- und/oder ausländische Marktteilnehmer (Anrainer, Kunden, Lieferanten oder Wettbewerber) interessant sein, z.B. wegen des Zugangs zu einem bestimmten Markt oder Marktsegment;
- die Ursachen für die wirtschaftlich schwierige Situation liegen nicht im originären Geschäftsmodell, sondern im betriebswirtschaftlichen, kaufmännischen, steuerlichen, juristischen oder finanziellen Bereich des Unternehmens oder der Unternehmerfamilie;
- bei betriebswirtschaftlichen Planrechnungen unter Berücksichtigung beseitigter Krisenursachen lässt sich erkennen, dass positive Ergebnisse in Zukunft realistisch sind.

*Strategische Motive potenzieller Käufer können beispielsweise sein:*

- Der Zugang zum Schweizer oder europäischen Markt, zu Patenten und Genehmigungen, innovativen Technologien oder neuen Kunden;
- ein attraktiver Standort (z.B. günstige Lage zu bedeutenden Kunden und wichtigen Märkten);
- die Übernahme von qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften;
- der Erwerb von speziellem Know-how;
- Marktanteilszuwachs;
- Markenname;
- Wachstumsüberlegungen;
- Synergieeffekte;
- Kapazitätserweiterung.

Insgesamt bestehen für Familienunternehmen trotz der aktuellen Krise gute Möglichkeiten, eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge zu initiieren. Auf dem Markt für Unternehmenskäufe ist ausreichend Geld verfügbar – für externe Unternehmensnachfolgen, aber auch für Eigenkapitalstärkungen bei einer internen Nachfolge.

[e.fischer@ifwniggemann.ch](mailto:e.fischer@ifwniggemann.ch)  
[www.ifwniggemann.ch](http://www.ifwniggemann.ch)