



CONSULTA

Auswirkungen von Covid-19 auf die Unternehmensnachfolge

Nathalie Imboden, Julia Gathen

Die Covid-19-Pandemie ist aus heutiger Sicht nicht mehr aus unserem Alltag wegzudenken und gilt als Wirtschaftskrise, die seinesgleichen sucht. Insbesondere die facettenreiche Unternehmenslandschaft der Schweizer KMU ist stark von den drastischen Eindämmungsmassnahmen der Corona-Krise, welche im Lockdown seinen Höhepunkt erreichte, betroffen.

Zeitgleich stehen gemäss der KMU Nachfolge Studie von Bisnode D&B (2020)ⁱ heute 75'038 der KMU in der Schweiz vor ihrer Nachfolge. Da im Falle einer misslungenen Nachfolge internes Know-how, Arbeitsplätze und Steuereinnahmen verloren gehen, ist die Unternehmensnachfolge für die Volkswirtschaft relevant. Rund eine halbe Million Arbeitsplätze werden in den nächsten drei Jahren von dem Problem der ungelösten oder zu spät gelösten Unternehmensnachfolge betroffen sein. Dies entspricht circa 12% aller Erwerbstätigen in der Schweiz. Unternehmer müssen während der Corona-Krise laufend die Entwicklung ihres Unternehmens beobachten und dann die Entscheidung treffen, ob sie ihr Lebenswerk weiterführen möchten, oder nicht. Dies stets unter der Berücksichtigung, dass die Nachfolgeregelung profitabler ist als der Konkurs (Liquidation). Für den abtretenden Unternehmer wird jedoch die Suche nach einem würdigen Nachfolger in den kommenden Jahren mit mehr Herausforderungen verbunden sein. Der Druck für den Inhaber, seine Firma während der Corona-Krise zu einem angemessenen Preis zu verkaufen, steigt zusätzlich.

Nachfolgend wird aufgezeigt, inwiefern diese Herausforderungen die Unternehmensnachfolge im Zusammenhang mit der Corona-Krise beeinflussen und, welche Risiken aber besonders auch Chancen sich daraus ergeben. Die konkreten Auswirkungen werden anhand der einzelnen für die Unternehmensnachfolge relevanten Aspekte des von Consulta und AXA entwickelten Nachfolge-Navigators[®] vorgestellt.

ⁱ KMU Nachfolge 2020: Studie zur Unternehmensnachfolge in der Schweiz 2020. Bisnode D&B, 2020. Abgerufen von <https://www.bisnode.ch/ueber-bisnode/ueber-uns/presse-und-pr/nachfolge-studie-kmu-schweiz-2020/>

Consulta AG
Wirtschafts- und
Unternehmensberatung

Villa Weber
Postfach 252
8630 Rüti ZH

Tel. +41 55 250 55 55

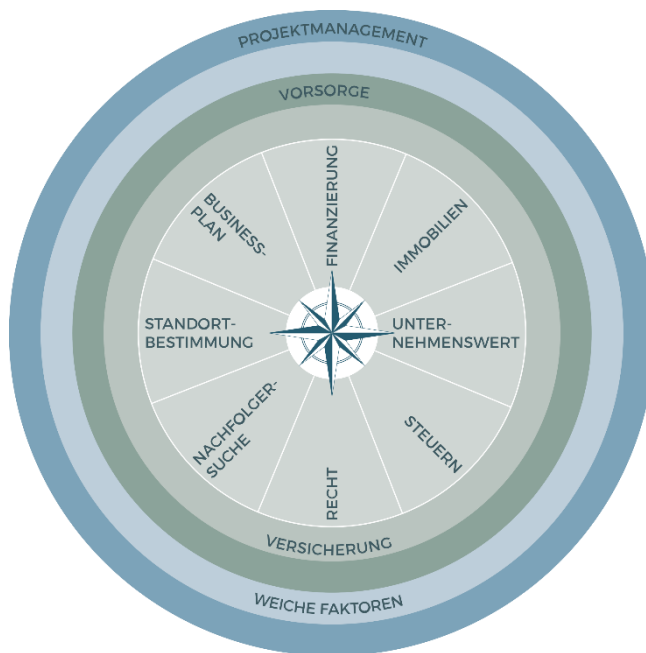
www.consulta.swiss



CONSULTA

Der Nachfolge-Navigator®:

Der Der Nachfolge-Navigator® richtet sich speziell auf Schweizer KMU bis zu 20 Mitarbeitenden und ist eng auf deren unternehmerischen Interessen sowie individuellen Bedürfnisse abgestimmt. Das Werkzeug wurde so entwickelt, dass alle für eine Nachfolge relevanten Themengebiete berücksichtigt und einzeln beleuchtet werden. Für den Unternehmer wird dadurch ein signifikanter und nachhaltiger Mehrwert erzielt. Consulta nutzte die Zeit während des Lockdowns, um den Nachfolge-Navigator® zu überarbeiten und den heutigen Gegebenheiten anzupassen (www.nachfolge-navigator.ch).



Der Nachfolge-Navigator® ist ein Werkzeug, welches für die Regelung einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge eingesetzt wird.

Standortbestimmung:

In einer Standortbestimmung werden strategische Analysen über interne (unternehmensabhängige) sowie externe (marktabhängige) Faktoren durchgeführt. Diese Analysen dienen der Positionsbestimmung des Unternehmens und widerspiegeln den Ist-Zustand. Zeitgleich können die Ergebnisse zur Ableitung von strategischen Zielen und Massnahmen verwendet werden (Soll-Zustand). Speziell in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist der Einsatz von strategischen Analysen für die eigene Reflexion des Unternehmens sowie dessen Marktumfeld empfehlenswert. Mit der Umsetzung der definierten Massnahmen kann das Unternehmen langfristig wieder zurück in die Erfolgsspur gebracht und der entgangene Ertrag nachhaltig eingeholt werden. Ein Firmenprofil, bestehend aus den Ergebnissen einer Standortbestimmung, bildet zudem eine solide Basis für die Entwicklung eines glaubwürdigen Businessplans. Dieser wiederum kann als Ausgangspunkt für eine verlässliche Planerfolgsrechnung eingesetzt werden, welche als gut begründete Dokumentation einen durchaus positiven Effekt auf den Unternehmenswert erzeugt. Denn auch ein potenzieller Käufer ist an den sorgfältig

Consulta AG
Wirtschafts- und
Unternehmensberatung

Villa Weber
Postfach 252
8630 Rüti ZH

Tel. +41 55 250 55 55

www.consulta.swiss



CONSULTA

aufbereiteten Unterlagen interessiert, damit er kausale Zusammenhänge erkennen und zukünftige Szenarien besser nachvollziehen kann.

Businessplan:

Grundsätzlich kann nie definitiv vorausgesagt werden, wie sich die (nahe) Zukunft entwickeln wird. Anlässlich der Corona-Krise erfahren wir eine zusätzliche Unsicherheit bei Geschäftsprognosen, womit sich die Erstellung eines Businessplans gegenwärtig nicht als die leichteste Aufgabe erweist – die Beurteilung desselben genauso. Im Businessplan werden u.a. Auswertungen darüber aufgeführt, in welche Produkte und Dienstleistungen das Unternehmen heute noch investieren muss, welche Bereiche besser nicht mehr weiterentwickelt werden und wie sich die Entwicklung aus finanzieller Sicht gestaltet. Diese Bewertungen sind im Kontext von Covid-19 für Banken von entscheidender Bedeutung, insbesondere wenn es um die Finanzierung eines Unternehmenskaufs geht, und daher mit grosser Sorgfalt vorzunehmen. Es empfiehlt sich daher einen externen Spezialisten beizuziehen, der aufgrund seiner Erfahrungen abschätzen kann, welche Bereiche für die Bank als Kapitalgeberin massgeblich und daher fundiert auszuarbeiten sind.

Finanzierung:

Bei der Unternehmensnachfolge bestehen verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten und Strukturen. Zwei der häufigsten Möglichkeiten für die Aufnahme einer Fremdfinanzierung durch die Bank sind die «Earn-Out-Vereinbarung» und das «Verkäuferdarlehen». Bei einer «Earn-Out»-Zahlung werden variable Kaufpreiselemente definiert und vereinbart, dass ein Teil des Kaufpreises in Abhängigkeit von der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens bezahlt wird. Diese Variante könnte für den Verkäufer insofern interessant sein, als dass sich der anfänglich niedrige Kaufpreis (aufgrund von Covid-19) mit einer positiven Geschäfts-Zukunft langfristig zu einem für den Verkäufer lukrativen Kaufpreis entwickelt. Folglich bringt die Unsicherheit auch etwas Gutes mit sich. Beim «Verkäuferdarlehen» hingegen handelt es sich um eine reine Finanzierungsvereinbarung, was bedeutet, dass die Höhe des Kaufpreises gemeinsam festgelegt wird. Wichtig zu wissen hierbei ist, dass keine Dividenden ausgeschüttet werden dürfen, solange das Unternehmen einen Covid-19 Kredit bedient – auch dann nicht, wenn es um die Abgeltung eines Verkäuferdarlehens geht.

Immobilien:

Die Suche nach potenziellen Kaufinteressenten ist aufgrund der von Covid-19 ausgelösten Ungewissheit für Unternehmer stark gehemmt. «Schwere», mit Immobilien gehaltene Unternehmen sind tendenziell schlechter verkäuflich. Aus diesem Grund lohnt sich die Abwägung, ob eine Herauslösung von Liegenschaften aus dem Unternehmen vor dem Verkauf sinnvoll ist, zumal die Ausschüttung von nicht-betrieblicher Substanz (z.B. ein von der Firma gehaltenes Ferienhaus) vor dem Verkauf zu einer Steuereinsparung bis zu 20% von eben dieser Substanz führt. Diese verschiedenen Szenarien für Unternehmen, welche Immobilien halten, sollten mit einem externen Berater diskutiert werden, um steuerliche Vorteile wahrnehmen zu können. Aus einer anderen Perspektive betrachtet erweisen sich Immobilien auch als Chance. Sowohl die aktuelle Tiefzinslage als auch die Verdichtung des Baulands sind Treiber dafür, den Aufschwung in der Baubranche noch weiter zu fördern. Resultierend

Consulta AG
Wirtschafts- und
Unternehmensberatung

Villa Weber
Postfach 252
8630 Rüti ZH

Tel. +41 55 250 55 55

www.consulta.swiss



CONSULTA

daraus sind die Immobilienpreise tendenziell steigend und der Wert, den die Immobilie als physisches Gut besitzt, wird zusehends lukrativ.

Unternehmenswert:

Viele Unternehmen verzeichneten als Folge des Lockdowns Umsatzeinbussen. Diese wirken sich negativ auf den Jahresgewinn des Unternehmens und folglich auch auf seinen Unternehmenswert aus. Konkret fällt der Ertragswert tiefer aus, als dieser während eines üblichen Geschäftsverlaufs wahrscheinlich gewesen wäre. Bei einer Unternehmensbewertung werden aber nicht nur die Vergangenheitswerte betrachtet, sondern auch die zukünftig erzielbaren, nachhaltigen Gewinne nach Steuern. Der so berechnete Unternehmenswert entspricht jedoch nicht dem zu erzielenden Kaufpreis. Der Kaufpreis wird in Verhandlungen festgelegt und der Käufer besitzt aktuell die grössere Verhandlungsmacht. Eine belegbare und überzeugende Planerfolgsrechnung ist besonders während der Pandemie von grosser Bedeutung und dient dem Verkäufer als schlagkräftiges Argument bei Verhandlungen.

Steuern:

Mit einer Käuferholding können Steuern auf die gesamte Transaktionssumme eingespart werden. Bei einer familieninternen Nachfolgelösung bleibt dadurch mehr als 15% des Kaufpreises im Familienvermögen. Das Prinzip der Käuferholding sieht vor, dass zukünftige Gewinne des Unternehmens als Dividenden in die Käuferholding einbezahlt werden. Plant der Unternehmer die Gründung einer solchen, muss er berücksichtigen, dass bei der Bedienung eines Covid-19 Kredits keine Dividenden ausgeschüttet werden dürfen und folglich die Gründung einer Käuferholding nicht realisierbar ist. Nichtsdestotrotz gibt es nach wie vor Möglichkeiten von legalen Massnahmen zur Steueroptimierung zu profitieren. So führt beispielsweise die Umwandlung einer Einzelfirma in eine Kapitalgesellschaft zu einem steuerfreien Kapitalgewinn oder das Verhindern einer indirekten Teilliquidation zu ca. 30% der zum Zeitpunkt des Verkaufs ausschüttbaren Gewinnreserven.

Recht:

Entscheidet sich der Unternehmer für eine familieninterne Nachfolgeregelung sind vor allem die Aspekte des Ehe- und Erbrechts nicht zu unterschätzen. Wird das Unternehmen an einen künftigen Erben veräussert, kann es sich bei einem nicht marktkonformen Kaufpreis um einen Erbvorbezug handeln. Dieser ist im Todesfall des Verkäufers mit den übrigen Miterben auszugleichen. Speziell in einer ausserordentlichen Lage wie die der Corona-Krise muss sichergestellt werden, dass der Verkauf zu einem nachweislichen Marktpreis erfolgt. Es empfiehlt sich, die übrigen Erben einzubinden und die Abmachungen in einem Erbvertrag schriftlich festzuhalten.

Nachfolgersuche:

In der Regel erzielt der Verkauf an einen strategischen Käufer (z.B. einen Mitbewerber) meist einen höheren Preis als der Verkauf an eine natürliche Person. Da sich viele potenzielle Käufer aktuell eher zurückziehen, erschwert sich die Suche nach einem fähigen und würdigen Nachfolger. Anlässlich der Voraussetzung, sein Unternehmen nicht unter Wert verkaufen zu wollen, lohnt sich die Beurteilung, ob Mitglieder der Geschäftsleitung, Familienmitglieder, momentane sowie ehemalige Mitarbeiter, aber auch Personen des erweiterten Netzwerkes für eine Nachfolge in Frage kommen.

Consulta AG
Wirtschafts- und
Unternehmensberatung

Villa Weber
Postfach 252
8630 Rüti ZH

Tel. +41 55 250 55 55

www.consulta.swiss



CONSULTA

Versicherung und Vorsorge:

Im Zeitpunkt des Verkaufs spielt die bedarfsgerechte Absicherung der Risiken eine wichtige Rolle bei der Unternehmensbewertung, da diese als unternehmenswert-erhaltend interpretiert wird und sich daher positiv auf den Kaufpreis auswirkt. Die Corona-Krise bringt wieder neue Situationen und Spezialfälle mit sich, wie beispielsweise Betriebsunterbrechungen oder die Erkrankung von Mitarbeitenden am Coronavirus. Diese Fälle sind möglicherweise durch die bereits bestehenden Versicherungsleistungen nicht oder nur teilweise gedeckt. Entsprechend sollte abgeklärt werden, welche Fälle versichert sind und in welchen Bereichen möglicherweise Versicherungslücken bestehen. Im Rahmen der Vorsorgeplanung ist zu prüfen, ob der Unternehmer sich einen Verkauf vor der ordentlichen Pensionierung leisten kann. Es empfiehlt sich, ein Budget über zu erwartende Einnahmen und Ausgaben für die Zeit nach der Pensionierung aufzustellen. Dadurch kann die zukünftige finanzielle Situation eingeschätzt werden. Die individuelle Vorsorgesituation des Unternehmens, insbesondere im Hinblick auf die Zeit nach dem Unternehmensverkauf, sollte mit dem zuständigen Vorsorgeberater thematisiert werden.

Weiche Faktoren:

Bei der Übergabe des Unternehmens an den Nachfolger verkauft der Unternehmer sein Geschäft und viel mehr noch – oftmals gibt er sein Lebenswerk endgültig an die nächste Generation weiter. Die persönliche Nachfolge ist eine Herzensangelegenheit und dadurch mit viel Emotionen und Hingabe verbunden. Persönliche Bedürfnisse, Wünsche und Anliegen aller betroffenen Personen wie Mitarbeitende und Familienmitglieder dürfen auch in ausserordentlichen Zeiten nicht vernachlässigt werden. Es empfiehlt sich mit den betroffenen Personen frühzeitig das Gespräch zu suchen, um z.B. Ängste und Sorgen in Bezug auf die Zukunft rechtzeitig anzusprechen, um im Laufe des Prozesses eine gemeinsame Lösung entwickeln zu können. So wird sichergestellt, dass alle Beteiligten trotz wirtschaftlich schwieriger Lage ein gutes Gefühl in Bezug auf die Nachfolge haben.

Projektmanagement:

In der Regel gestaltet sich der Nachfolgeprozess sehr emotional. Des Weiteren gilt es Sperrfristen sowie die langfristige Vorbereitung des späteren Nachfolgers auf seine zukünftige Aufgabe zu beachten. Zudem sind neben dem Verkäufer und dem Käufer noch weitere Akteure in den Prozess der Nachfolgeplanung involviert, u.a. Familie, Partner und Mitarbeitende. Der Zeitaufwand, den die genannten Aspekte auslösen, wird oftmals unterschätzt. Idealerweise sollte eine Unternehmensnachfolge frühzeitig und langfristig geplant werden, da je nach Nachfolgelösung eine Projektdauer von mindestens 12-18 Monaten üblich ist. Auch wenn der jetzige Zeitpunkt auf den ersten Blick als ungeeignet erscheint, lohnt es sich für den Unternehmer, sich bereits ab dem 55. Lebensjahr mit dem Thema Nachfolge zu befassen. Besonders während der Corona-Zeit, die es schwierig macht Voraussagen zu treffen und frühzeitig Entscheidungen zu fällen, kann es zwischendurch zu Projektpausen und Verzögerungen in der Nachfolgeregelung kommen. Der Einbezug eines Experten, welcher auch in komplexen Projektphasen stets den Überblick behält, ist erfolgsentscheidend. Ein Gesamtprozessverantwortlicher, der alle hier aufgeführten Bereiche eng aufeinander abstimmt und zentral steuert, stellt sicher, dass sich keine Schnittstellenprobleme ergeben oder wichtige Informationen verloren gehen.

Consulta AG
Wirtschafts- und
Unternehmensberatung

Villa Weber
Postfach 252
8630 Rüti ZH

Tel. +41 55 250 55 55

www.consulta.swiss



CONSULTA

Letztlich hängt eine erfolgreiche und zufriedenstellende Nachfolge davon ab, ob sie frühzeitig geplant und umfassend durchgeführt wird – ungeachtet der besonderen wirtschaftlichen Umstände, mit denen uns die Pandemie derzeit immer wieder von Neuem auf die Probe stellt.

Link zum neuen Nachfolge-Navigator®:

Die Consulta AG Wirtschafts- und Unternehmensberatung ist auf die Nachfolgeregelung von KMU spezialisiert und hat bereits über 400 zufriedene Unternehmer zum Thema Unternehmensnachfolge informieren und beraten können. Während der letzten Monate nutzte Consulta die Gelegenheit, ein neues Produkt mit einem für den Kunden vorteilhaften Paket-Angebot zu entwickeln. Besuchen Sie unsere Webseite www.nachfolge-navigator.ch und profitieren Sie von der «neuen Art der Unternehmensnachfolge» – zum Fixpreis und mit Geld-zurück-Garantie.

Consulta AG
Wirtschafts- und
Unternehmensberatung

Villa Weber
Postfach 252
8630 Rüti ZH

Tel. +41 55 250 55 55

www.consulta.swiss