



Liebe Leserinnen und Leser

kein Zufall: Diese Ausgabe unseres Kundenmagazins akf pluspunkt beschäftigt sich auch im Leitartikel mit einem eher heiklen Thema für viele Unternehmer, vorwiegend aus dem Mittelstand: Betriebsübergang / Nachfolgeregelung; die strukturierte und optimierte Weitergabe einer oftmals als Lebenswerk zu betrachtenden Tätigkeit an einen potenziellen Nachfolger.

Ein hochemotionales Thema – gleichwohl überlebenswichtig für den Standort Deutschland, wo in den nächsten Jahren über 170.000 Betriebe vor der Herausforderung einer erfolgreich zu gestaltenden Nachfolgeregelung stehen. Wie wichtig eine gute Nachfolge für die Weiterführung eines erfolgreichen Geschäftsmodells ist, wird auch in unserem Hause deutlich. Martin Mudersbach, langjähriger Geschäftsführer der akf bank, hat sich zum Jahresende 2016 in den wohlverdienten Ruhestand verabschiedet. Auch für uns selbst hat die Nachfolgefrage große Bedeutung für den weiteren Werdegang unseres Hauses. Schon früh wurde dieser Prozess eingeleitet und in der Person von Dr. Frank Henes eine ideale Lösung gefunden, die einen reibungslosen Übergang ermöglicht: Dr. Henes – ausgewiesener Bankexperte und profunder Kenner der Branche – trat seine Aufgabe bereits am 01.06.2016 an und begleitete so seinen Vorgänger in den letzten Monaten des hiesigen Wirkens. Die Übergabe des Staffelsstabes also in konzentrierter und un-aufgeregter Form auf Basis guter Planung und eines transparenten Übergangs. Und ein praxisnaher Beitrag zum Schwerpunktthema dieser Ausgabe, die auch wieder einen Ausblick gibt, wie führende Kräfte der deutschen Wirtschaft die Konjunktur 2017 einschätzen. Tendenz: Auch in unsicheren und durchaus bewegten Zeiten mit vielen Fragezeichen bleiben Zuversicht und Optimismus angebracht. Störfaktoren wird es immer geben. Viele Indikatoren sprechen indes dafür, dass Binnenkonjunktur und Exporte auf hohem Niveau robust bleiben. Bitte weiter so!

Ihr
Peter Fischermann
Direktor industriefinanz der akf bank

Nachgefragt / Nachgehakt

Das auf die Beratung von Unternehmensübergängen spezialisierte Unternehmen SEVIX aus Bremen hat im FAZ-eigenen Verlag ein Buch zum Thema veröffentlicht, das sich mit den Transformationsprozessen innerhalb von Unternehmensnachfolgen und -verkäufen beschäftigt.

Trotz der komplexen und nicht immer leicht verständlichen Thematik ein Bestseller: Die erste Auflage war nach ein paar Tagen vergriffen. Grund genug, bei den Mitautoren und dem Gesellschafter Rainer Ulrich und dem Partner Roland Müller von SEVIX, nachzufragen.

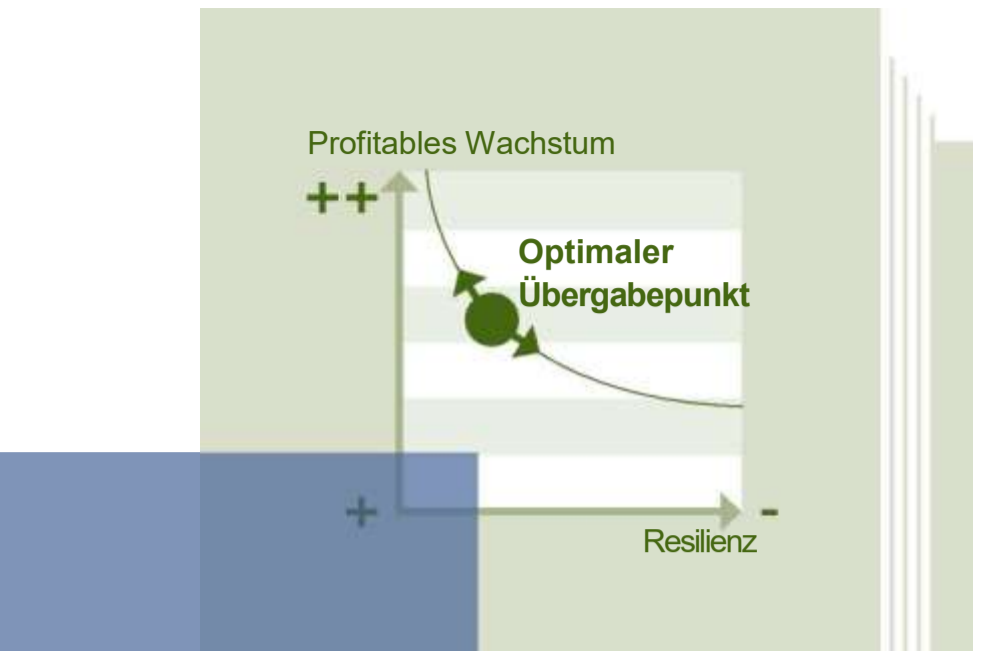
Unternehmensnachfolgen fallen nach Ihrer Definition unter den Begriff Transformationsprozesse. Ab wann sollte ein Unternehmer die Schritte dazu einleiten? So früh wie möglich! Häufig ist die Nachfolgeregelung die größte Herausforderung nach der Unternehmensgründung und dennoch für viele gestandene Unternehmer ein Tabuthema. Diese Scheu schadet aber, denn der Unternehmensnachfolge geht es um den Fortbestand eines Lebenswerkes. Das schließt vom privaten Sphärenbereich bis zu finanzwirtschaftlichen Aspekten alles ein, was ein Unternehmen ausmacht. Daher sollte es frühzeitig einen Austausch mit der Hausbank, der zuständigen Kammer, Beratern und auch Unternehmer-Kollegen, die diesen Schritt bereits hinter sich haben, geben.

Was ist aus Ihrer Sicht der entscheidende Faktor im Rahmen der Unternehmensnachfolgeplanung?

Sie haben die Antwort schon in der Frage verankert. Entscheidend ist die Planung. Die Entwicklung eines Übergabe-Fahrplans ist unabdingbar; systematisch aufgebaut und dokumentiert. Es sollte genügend Zeit für die Umsetzung eingeplant werden; ein Zeitbedarf von 2 bis 3 Jahren als Übergangszeitraum ist realistisch.

Welche Nachfolgeoptionen bieten sich an?

Grob gerastert ist die Nachfolge von drei zu klärenden Fragen abhängig: **1.** Will ich den Erhalt des Eigentums sicherstellen? Dann klärt sich die Nachfolge entweder über die Familie oder die Einstellung eines Fremdgeschäftsführers. **2.** Bin ich zur Aufgabe meines Eigentums bereit? Wenn ja, ist die Option der Verkauf des Unternehmens, z. B. an einen Wettbewerber oder Investor. Alternativ bietet sich ein MBI- bzw. MBO-Modell an, also der Verkauf an einen angestellten oder fremden Manager. **3.** Akzeptiere ich die Verwässerung meines Eigentums? Bedeutet, ich finde mich mit der Rolle eines Teilgesellschafters ab und gebe die operative Führung in andere Hände. Das kann der Zusammenschluss/die Fusion mit



einem anderen Unternehmen sein oder je nach Größe auch der Gang an die Börse. Chancen und Risiken sind in allen drei Modellen sehr unterschiedlich.

Seien wir uns aber über eines im Klaren: Es geht hier nicht nur um rein rationale, sondern auch um sehr emotionale Entscheidungen. Denn welche Entscheidung auch immer der Unternehmer trifft: Er muss sich damit wohlfühlen und sollte sie nie in Zweifel ziehen müssen.

Viele Unternehmer haben keinen familiären Nachfolger oder tun sich schwer mit der familiären Lösung; dann steht oft der Verkauf an. Wie gilt es, den zu planen?

Am besten in sechs Schritten. Schritt eins ist die klare Festlegung des Ziels; das bedeutet eine Analyse der Ausgangssituation, die Festlegung des Käuferprofils, die Klärung rechtlicher und steuerrechtlicher Themen und natürlich die Ermittlung des Unternehmenswertes im Sinne des realistischen Verkaufspreises. Schritt zwei: Wenn Unternehmenswert und Preisvorstellung nicht der Erwartung entsprechen, sollte unter fachkundiger Beratung ein Konzept zur Unternehmenswertsteigerung entwickelt werden. Auch der optimale Übergabezeitpunkt spielt eine Rolle. Die eigentliche Vorbereitungs-

phase erfolgt dann als Schritt drei: Business-Plan und Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse – so präzise wie möglich. Denn das ist Grundlage für Schritt vier: die Ansprache möglicher Interessenten. Mit Schritt fünf geht es dann in die Zielgerade: Festlegung der Verhandlungsstrategie mit potenziellen Käufern. Entscheidend sind hier der Datenraum und die Angebotsbewertung. Dann kommen wir in Schritt sechs zum Vertragsabschluss; geprägt durch die Entscheidung für den infrage kommenden Käufer, den anstehenden Due-Diligence-Prozess sowie die Verhandlung auch zur Kaufpreiseinigung.

Und was kommt dann?

Der Ruhestand! Und der kann nach jahrelangem unternehmerischen Wirken durchaus zur Herausforderung werden. Deshalb immer wieder unsere Aufforderung: Schmieden Sie Pläne! Wie wollen Sie Ihr Leben nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen gestalten? Welche Aufgaben warten auf Sie – welche Aufgaben suchen Sie? Schaffen Sie neue Horizonte und setzen Sie Ziele, sonst sind Sie ein Tiger im Käfig.



Frage an ...

Dr. Ralph Wiechers, Chefvolkswirt, Mitglied der Hauptgeschäftsführung, VDMA, Frankfurt/M.



Herr Dr. Wiechers, was erwarten Sie für die Maschinenbau-Konjunktur 2017?

Nach Jahren enttäuschenden Wartens fällt es schwer, die Hoffnung auf eine weltweit spürbar anziehende Nachfrage nach Investitionsgütern zu setzen. Doch es ist den deutschen Maschinenbauern selbst in einem von zahlreichen Belastungen und Unsicherheiten geprägten Umfeld in den letzten Jahren regelmäßig gelungen, das Vorjahresniveau mindestens zu halten; wenn nicht sogar zu toppen. Unsere Prognose für die deutsche Maschinenproduktion 2017 lautet deshalb kurz und knapp: plus ein Prozent real.