

# Dr. Werner Jackstädt-Zentrum

für Unternehmertum  
und Mittelstand  
Flensburg



## Unternehmensnachfolge und Rating

---

Zur Berücksichtigung und Relevanz der  
Nachfolgeregelung bei der Kreditvergabe

**Susann Pochop, Susanne Besecke**

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand

Heft Nr. 1

## **Impressum**

### Autoren

Prof. Dr. Susann Pochop

Dipl.-Jur. Susanne Besecke B.A.

Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand der Fachhochschule und  
Universität Flensburg

### Herausgeber

Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für  
Unternehmertum und Mittelstand Flensburg

### Adresse

Fachhochschule Flensburg

Kanzleistr. 91-93

24943 Flensburg

Universität Flensburg

Auf dem Campus 1

24943 Flensburg

[www.jackstaedt-flensburg.de](http://www.jackstaedt-flensburg.de)

### Stand

Oktober 2012

ISSN: 2196-3347

## Inhaltsverzeichnis

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1       | Ausgangspunkt und Zielsetzung .....                              | 1  |
| 2       | Begriffserklärungen.....   | 3  |
| 2.1     | Unternehmensnachfolge.....                                       | 4  |
| 2.2     | Rating .....   | 6  |
| 2.3     | Klein- und mittelständische Unternehmen.....                     | 7  |
| 3       | Methodik der empirischen Untersuchung .....                      | 8  |
| 4       | Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....                     | 9  |
| 4.1     | Allgemeiner Themenbereich .....                                  | 9  |
| 4.1.1   | <i>Einfluss von Basel II auf die Kreditkonditionen.....</i>      | 9  |
| 4.1.2   | <i>Informations- und Kommunikationsverhalten .....</i>           | 10 |
| 4.1.3   | <i>Interesse an der Ratingnote.....</i>                          | 12 |
| 4.1.4   | <i>Informationsumfang.....</i>                                   | 14 |
| 4.2     | Berücksichtigung der geplanten Nachfolgeregelung im Rating ..... | 15 |
| 4.2.1   | Differenzierungskriterien.....                                   | 15 |
| 4.2.2   | Instrumente zur Erfassung der Nachfolgeregelung .....            | 17 |
| 4.2.3   | Relevante Fragestellungen zur Nachfolgeregelung .....            | 18 |
| 4.2.3.1 | Gesamtbeurteilung der Nachfolgeregelung.....                     | 19 |
| 4.2.3.2 | Das Kriterium Nachfolge als qualitatives Kriterium.....          | 20 |
| 4.3     | Bedeutung der geplanten Nachfolgeregelung im Rating .....        | 21 |
| 4.4     | Die Relevanz der Notfallplanung im Rating.....                   | 23 |

|   |                           |    |
|---|---------------------------|----|
| 5 | Fazit und Ausblick.....   | 24 |
| 6 | Anhang.....               | 26 |
| 7 | Literaturverzeichnis..... | 37 |

## **Abbildungsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Arten der Unternehmensnachfolge.....                            | 5  |
| Abbildung 2: Informations- und Kommunikationsverhalten der Unternehmen ..... | 10 |
| Abbildung 3: Interesse an der Ratingnote .....                               | 13 |
| Abbildung 4: Informationsumfang als Bewertungsbasis für das Rating .....     | 15 |
| Abbildung 5: Differenzierungskriterien .....                                 | 16 |
| Abbildung 6: Instrumente zur Erfassung der Nachfolgeregelung.....            | 18 |
| Abbildung 7: Relevante Fragestellungen zur Nachfolgeregelung .....           | 19 |
| Abbildung 8: Varianten zur Gesamtbeurteilung der Nachfolgeregelung .....     | 20 |
| Abbildung 9: Das Kriterium "Nachfolge" im Rating .....                       | 21 |
| Abbildung 10: Gewichtung quantitativer und qualitativer Faktoren .....       | 22 |
| Abbildung 11: Tatbestände einer Notfallplanung.....                          | 24 |

## 1 Ausgangspunkt und Zielsetzung

Neben der Suche nach einem geeigneten Nachfolger<sup>1</sup> stellt die Finanzierung der Nachfolgelösung eine der großen Herausforderungen bei der Unternehmensübergabe von klein- und mittelständischen Unternehmen dar.<sup>2</sup>

Unter Anwendung der durch das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn entwickelten Berechnungsverfahren<sup>3</sup> ist davon auszugehen, dass im Jahre 2013 ungefähr 109.000 von insgesamt 3,7 Mio. Unternehmen in Deutschland zur Übergabe anstehen.<sup>4</sup> Im Jahre 2020 werden es sogar knapp 127.250 Unternehmen sein, die mit der Unternehmensnachfolge konfrontiert sein werden.<sup>5</sup> Demnach werden die zur Übergabe anstehenden Unternehmen kontinuierlich bis zum Jahre 2020 ansteigen.

Ein zentrales Problem klein- und mittelständischer Unternehmen besteht darin, dass für einen großen Teil dieser Unternehmen voraussichtlich kein Nachfolger gefunden werden kann.<sup>6</sup> Ein Grund dafür sind unter anderem fehlende Übernahmekonzepte, die die Existenz klein- und mittelständischer Unternehmen gefährden. Zugleich zieht die

---

<sup>1</sup> Vgl. (Müller, et al., 2011), S. 1 und (Schlömer & Kay, 2008), S. 1 ff.

<sup>2</sup> Vgl. (Meeh-Bunse & Sattler, 2012), S. 168, (Klemm, 2006), S. 21 und (Müller, Brackschulze, & Mayer-Friedrich, 2011), S. 1.

<sup>3</sup> Zum entwickelten Schätzungsverfahren siehe: (Hauser & Kay, 2010), S. 1 ff.; vgl. (Müller, et al., 2011), S. 140 ff.

<sup>4</sup> Vgl. dazu (Müller, et al., 2011), S. 142 mit der Anmerkung, dass für die Jahre 2011 bis 2020 von einer Gesamtzahl von 3,7 Mio. Unternehmen auszugehen ist. Die Zahl der Unternehmen wurde auf der Basis des Unternehmensregisters 2007 und der Umsatzsteuerstatistik ermittelt. 109.000 ist der Mittelwert aus der ersten Variante der Berechnungsmethode des IfM Bonn und der zweiten Variante der Berechnungsmethode des IfM Bonn. Der Mittelwert wurde vor dem Hintergrund gebildet, da mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist, dass Variante 1 und Variante 2 die Unter- und Obergrenze der zur erwartenden Entwicklung bilden. Der tatsächliche Wert wird voraussichtlich dazwischen liegen. Vgl. dazu (Müller, et al., 2011), S. 148.

<sup>5</sup> Vgl. (Müller, et al., 2011), S. 147 und 148.

<sup>6</sup> Vgl. (Schröer & Freund, 1999), S. 1 ff.

Tatsache, dass kein geeigneter Nachfolger vorhanden ist, ein Finanzierungsproblem nach sich.<sup>7</sup> Denn es ist anzunehmen, dass ohne einen geeigneten Nachfolger die Unternehmensfortführung ungewiss ist und die Ausfallwahrscheinlichkeit bereits bestehender oder noch zu beantragender Kredite steigt.

Unabhängig davon spielt die Fremdfinanzierung, die zumeist über Bankkredite erfolgt, grundsätzlich eine wesentliche Rolle für klein- und mittelständische Unternehmen.<sup>8</sup> Zum einen ist die Eigenkapitalquote, die bei der Kreditvergabe ein entscheidendes Kriterium ist, oft zu gering, und zum anderen eröffnet sich für diese Unternehmen nur eine beschränkte Möglichkeit der Eigenkapitalzuführung aufgrund ihrer charakteristischen Rechtsformen.<sup>9</sup> Zudem sind seit der Einführung von Basel II Banken verpflichtet, in Abhängigkeit des Risikos ihrer Geschäftsaktivitäten, Mindestmengen an Eigenkapital vorzuhalten und für alle Unternehmen, die Bankkredite nutzen oder solche beantragen, ein Rating durchzuführen. Somit sind Banken aufgefordert, das Risiko und die Bonität des Kreditnehmers zu bestimmen, um Kredite vergeben zu können.<sup>10</sup>

Vor diesem Hintergrund geben in letzter Zeit vermehrt auch Banken einen Anstoß, an die Übergabe zu denken, wenn im Zuge der Kreditvergabe das Unternehmen einem bankinternen Rating unterzogen wird.<sup>11</sup> Bei der Bonitätsbeurteilung eines kreditsuchenden Unternehmens berücksichtigen Banken eine Reihe von qualitativen<sup>12</sup> und quantitativen<sup>13</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. (Klemm, 2006), S. 12 und (Krämer, 2003), S. 16.

<sup>8</sup> Vgl. (Krämer, 2003), S. 86.

<sup>9</sup> Vgl. (Krämer, 2003), S. 86. Charakteristische Rechtsformen für klein- und mittelständische Unternehmen sind beispielsweise Personengesellschaften und Einzelunternehmen.

<sup>10</sup> Vgl. (Vincenti & Hollmann, 2010), S.8, (Gaumert & Klotz, 2008), S. 29 und (Mausbach, 2011), S. 170, 171.

<sup>11</sup> Vgl. (Ballarini & Keese, 2006), S. 443.

<sup>12</sup> *Qualitative Faktoren* sind immaterielle Vermögensgüter eines Unternehmens. Man spricht auch von nicht-monetären Faktoren. Sie sind nicht direkt quantitativ erfassbar und meist nicht objektivierbar. Als weiche Faktoren gelten zum Beispiel die Qualität des Managements, die Ausbildung des Unternehmensinhabers, die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter, die Gesellschafterstruktur, die Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Qualitative Faktoren sind im Gegensatz zu den quantitativen Faktoren zukunftsorientiert. Vgl. (Brockhaus, 2006), S. 155.

<sup>13</sup> *Quantitative Faktoren* sind finanzielle Werte, die objektivierbar, direkt erfass- und messbar sind. Sie stellen quantifizierbare Zustände bzw. Vorgänge dar. Zu den quantitativen Faktoren zählen unter anderem die Ergebnisse der Bilanz- und Jahresabschlussanalyse, Vermögenskennzahlen, Liquidität oder Ertragslage. Vgl. (Brockhaus, 2006), S. 154, 155.

Faktoren, unter anderem auch das Kriterium Nachfolgeregelung.<sup>14</sup> Weitgehend unbekannt ist jedoch, wie quantitative und qualitative Faktoren gewichtet werden.<sup>15</sup> Im Hinblick auf den Detaillierungsgrad der internen Ratingsysteme und der Einbeziehung von qualitativen und quantitativen Faktoren sind darüber hinaus erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Kreditinstituten erkennbar.<sup>16</sup>

Deshalb soll die vorliegende Untersuchung zum einen darüber Aufschluss geben, inwieweit die einzelnen Kreditinstitute die Nachfolgeregelung in ihren internen Ratingsystemen inhaltlich aufgreifen und berücksichtigen. Und zum anderen soll in diesem Zusammenhang untersucht werden, welche Bedeutung der Nachfolgeregelung dabei zukommt.

Im Folgenden werden zunächst die für die Untersuchung wesentlichen Begriffe erläutert. Anschließend werden die Methodik und die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Die Arbeit schließt mit einem Fazit und Ausblick.

## **2 Begriffserklärungen**

Gegenstand der Untersuchung ist die Nachfolgeregelung im Rahmen des internen Ratings für die Kreditvergabe an klein- und mittelständische Unternehmen. Dazu sind die zentralen Begriffe Nachfolge, Rating und klein- und mittelständische Unternehmen zu klären.

---

<sup>14</sup> Vgl. (Frien, 2006), S. 33; vgl. (Brockhaus, 2006), S. 156.

<sup>15</sup> Eine Regelung in Bezug auf ein Gewichtungsverhältnis dieser Faktoren wird auch nicht durch die Baseler Eigenkapitalrichtlinie vorgegeben. Vgl. (Kolbeck & Nicolai, 2006), S. 173 und (Koch & Woywode, 2009), S. 249.

<sup>16</sup> Vgl. (Kolbeck & Nicolai, 2006), S. 173.



## 2.1 Unternehmensnachfolge

Weder existiert eine einheitliche Definition des Begriffs der Unternehmensnachfolge in der betriebswirtschaftlichen Literatur<sup>17</sup> noch sind die Begriffe „Unternehmen“ und „Nachfolge“ legaldefiniert.<sup>18</sup> Gleichwohl haben sich wesentliche, allgemein anerkannte, Definitionsmerkmale des Begriffs Unternehmensnachfolge herausgebildet. Demzufolge ist die Unternehmensnachfolge ein mehrstufiger Prozess, der durch eine hohe Komplexität der zu bewältigen Aufgaben gekennzeichnet ist.<sup>19</sup> Er beginnt mit dem Entwurf der Übergabekonzeption und endet mit der vollständigen Übertragung von Leitungs- und Verfügungsgewalt eines Unternehmens von einer Person oder Personengruppe auf eine andere.<sup>20</sup>

Im Hinblick auf die juristische und wirtschaftliche Gestaltung der Unternehmensnachfolge sind zahlreiche Konstellationen möglich. Abbildung 1 gibt hierzu einen Überblick. Grundsätzlich kann eine Unternehmensnachfolge durch eine Eigentumsnachfolge, eine Führungsnachfolge oder einer möglichen Kombination aus beiden Varianten erfolgen. Die Eigentumsnachfolge und die Führungsnachfolge wiederum können in Form einer familieninternen oder einer familienexternen Nachfolgeregelung gestaltet sein. Eine Mischform aus familieninternen und familienexternen Regelungen ist ebenfalls möglich.

---

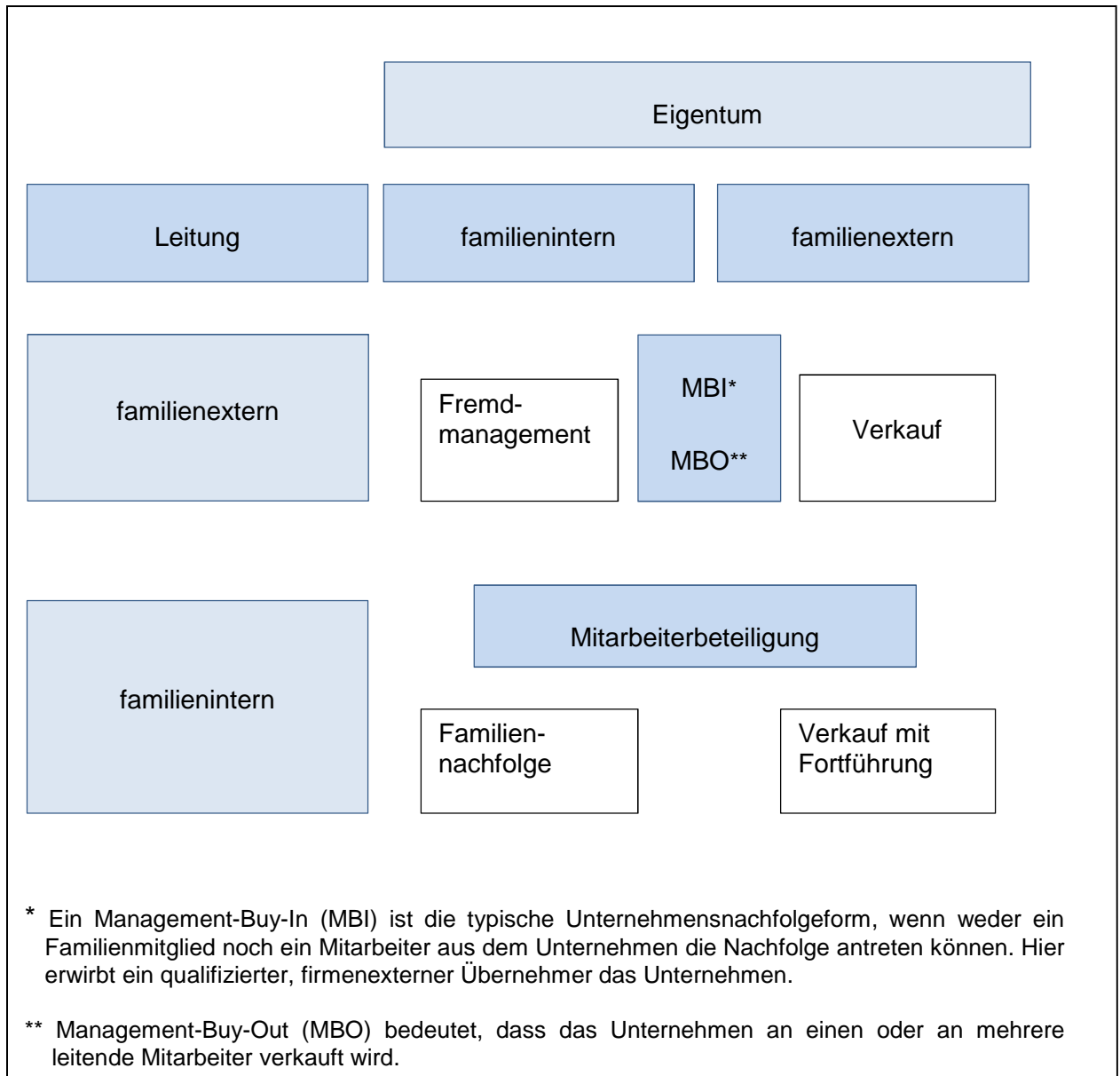
<sup>17</sup> Vgl. (Müller, et al., 2011), S. 9 und (Hauser & Kay, 2010), S. 6.

<sup>18</sup> Vgl. (Müller, et al., 2011), S. 186.

<sup>19</sup> Vgl. (Halter & Schröder, 2011), S. 15 und 126.

<sup>20</sup> Vgl. (Hering & Olbrich, 2003), S. 3, 4, (Müller, et al., 2011), S. 10 und (Spelsberg & Weber, 2012), S. 74.

Abbildung 1: Arten der Unternehmensnachfolge



Quelle: In Anlehnung an (Wallau, 2010, Folie 17)

Von der geplanten Unternehmensnachfolge ist die ungeplante Nachfolge zu unterscheiden. Eine sogenannte Notfallplanung kann durch unvorhersehbare Ereignisse wie Unfall, Krankheit oder Tod für die Fortführung des Unternehmens relevant sein.<sup>21</sup> Sie kann grundsätzlich alle Unternehmer unabhängig von ihrem Alter treffen. Deswegen

<sup>21</sup> Vgl. (Müller, et al., 2011), S. 138.

kommt der Vorsorge für den Fall des unerwarteten Ausscheidens von Beginn der Unternehmertätigkeit an eine zentrale Bedeutung zu.<sup>22</sup>

## 2.2 Rating

Ein Rating ist eine Verfahrensmethode zur Bonitätseinstufung von Sachverhalten, Gegenständen oder Personen.<sup>23</sup> Im Bank- und Finanzwesen ist darunter eine standardisierte, in der Art einer Schulnote ausgedrückte Einschätzung zur wirtschaftlichen Fähigkeit, seine Verbindlichkeiten termingerecht und vollständig zu erfüllen, zu verstehen.<sup>24</sup>

In der Unternehmenspraxis wird zwischen dem internen und dem externen Rating unterschieden.<sup>25</sup> Unter einem bankinternen Rating versteht man die von einer Bank selbst erstellte Bonitätseinschätzung, die den Zweck hat, in Vorbereitung auf eine Kreditentscheidung die Ausfallwahrscheinlichkeit eines potentiellen Kreditnehmers zu bestimmen.<sup>26</sup> Demgegenüber werden externe Ratings von bankenunabhängigen Ratingagenturen durchgeführt.<sup>27</sup> Meist erfolgen externe Ratings auf Initiative von Unternehmen, die sich am Kapitalmarkt refinanzieren wollen.<sup>28</sup> Externe Ratings vermitteln im Allgemeinen ein objektives Bild vom jeweiligen Unternehmen und dienen für Anleger als Entscheidungshilfe.<sup>29</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. (Moog, Kay, Schlömer-Laufen, & Schlepphorst, 2012), S. 13 ff.

<sup>23</sup> Vgl. (Klemm, 2006), S. 13.

<sup>24</sup> Vgl. (Klemm, 2006), S. 13.

<sup>25</sup> Vgl. (Brockhaus, 2006), S. 154.

<sup>26</sup> Vgl. (Klemm, 2006), S. 13, (Kolbeck & Nicolai, 2006), S. 172, (Brockhaus, 2006), S. 154 und (Hartmann & Schwarzhaupt, 2007), S. 31.

<sup>27</sup> Vgl. (Brockhaus, 2006), s. 154.

<sup>28</sup> Vgl. (Brockhaus, 2006), S. 154.

<sup>29</sup> Vgl. (Brockhaus, 2006), S. 154.

### 2.3 Klein- und mittelständische Unternehmen

Eine endgültige und einheitliche Definition für den Begriff Mittelstand<sup>30</sup> hat sich bislang nicht herausgebildet.<sup>31</sup> Sowohl Wirtschaft, Politik als auch Gesellschaft setzen unterschiedliche Kriterien dafür an, welche Unternehmen unter den Begriff Mittelstand fallen. Der Begriff Mittelstand kann demnach aus unterschiedlichen Perspektiven<sup>32</sup> betrachtet werden. Innerhalb dieser unterschiedlichen Perspektiven fließen wiederum quantitative und qualitative Kriterien für die Bestimmung des Begriffs Mittelstand ein. Daraus resultieren zwei verschiedene Definitionsansätze, nämlich der quantitative und der qualitative Ansatz.<sup>33</sup> Bei der quantitativen Abgrenzung werden die Größenklassen anhand verschiedener Kennzahlen wie Umsatz, Mitarbeiterzahl und Bilanzsumme bestimmt.<sup>34</sup> Die qualitative Abgrenzung konzentriert sich auf die Einheit von Eigentum und Leitung.<sup>35</sup>

Neben der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn, hat auch die Europäische Union eine Empfehlung<sup>36</sup> für die Bestimmung von klein- und mittelständischen Unternehmen gegeben. Gemäß Artikel 2 Absatz 1 dieser Empfehlung setzt sich die Größenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. € erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. € beläuft.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass eine wissenschaftliche Diskussion der Mittelstandsdefinition nicht Schwerpunkt dieser Untersuchung ist. Vielmehr wird dieser Untersuchung der grundsätzlich für Forschungszwecke verwendete, weitergefasste Mittelstandsbegriff des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn zugrunde gelegt. Danach

---

<sup>30</sup> Im weiteren Text werden die Begriffe Mittelstand und „klein- und mittelständische Unternehmen“ synonym verwendet.

<sup>31</sup> Vgl. (Krämer, 2003), S. 8 ff. und (Kayser, 2006), S. 38.

<sup>32</sup> Folgende Perspektiven werden unterschieden: betriebswirtschaftliche Perspektive, volkswirtschaftliche Perspektive, finanzwirtschaftliche Perspektive, System- und Verhaltensperspektive, Entrepreneurship Perspektive. Vgl. dazu (Krüger, 2006), S. 18.

<sup>33</sup> Vgl. (Kayser, 2006), S. 35,37.

<sup>34</sup> Vgl. (Kayser, 2006), S. 37.

<sup>35</sup> Vgl. (Kayser, 2006), S. 35.

<sup>36</sup> Amtsblatt der Europäischen Union vom 20.2.2003, 124/36, Aktenzeichen K(2003) 1422, Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen.

setzt sich die Gesamtheit von klein- und mittelständischen Unternehmen aus allen unabhängigen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und weniger als 50 Millionen € Jahresumsatz zusammen.<sup>37</sup> Allerdings hat sich im Rahmen der durchgeführten Expertengespräche auch gezeigt, dass Kreditinstitute zum Teil eigene Kriterien für die Bestimmung von klein- und mittelständischen Unternehmen verwenden, um Kundensegmente zweckorientiert zu bilden.

### **3 Methodik der empirischen Untersuchung**

Als Untersuchungsinstrument wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden gewählt. Der Interviewleitfaden ist in vier Themenkomplexe mit insgesamt 15 Fragen strukturiert worden.

Im allgemeinen Themenbereich wird neben der Frage zum Informations- und Kommunikationsverhalten der Kunden weiterhin der Frage nach der Einschätzung der Kreditkonditionen für klein- und mittelständische Unternehmen seit der Einführung von Basel II nachgegangen. Der zweite Themenabschnitt befasst sich mit der Berücksichtigung der geplanten Nachfolgeregelung. Im dritten Komplex wurden die Experten nach der Bedeutung der geplanten Nachfolgeregelung im Rating befragt. Abschließend wird im vierten Themenbereich die Relevanz einer Notfallplanung im Rating erfragt.

Die Konzeption der Fragen variiert und wurde den Beantwortungsmöglichkeiten angepasst. Teilweise wurden deshalb Antworten vorformuliert oder auch vorformuliert und gleichzeitig skaliert. Des Weiteren waren zum Teil Mehrfachantworten möglich. Zudem gab es offene Fragen, um den Experten Raum für individuelle und vollumfängliche Antworten zu geben.

Die Expertengespräche wurden im ersten Quartal 2012 durchgeführt. An den Expertengesprächen nahmen sechs Experten aus fünf unterschiedlichen Kreditinstituten aus der Region Schleswig-Holstein teil. Dabei konnten sowohl regionale als auch überregionale Kreditinstitute abgedeckt werden. Für die Untersuchung wurden Bankexperten ausgewählt, die als leitende Firmenkundenberater oder

---

<sup>37</sup> Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89> (21.09.2012).

Unternehmensbetreuer im jeweiligen Kreditinstitut tätig sind. Der Interviewleitfaden wurde zunächst im Rahmen eines Pretest mit einem Experten auf Vollständigkeit und Verständlichkeit getestet. Danach wurden acht Kreditinstitute, die neben Privatkunden auch Firmenkunden betreuen, fernmündlich angesprochen und um Mitwirkung gebeten. Insgesamt konnten auf diese Weise sechs Experten aus fünf Kreditinstituten gewonnen werden. Im Anschluss wurden ihnen per E-Mail das Anschreiben sowie der Interviewleitfaden zur Verfügung gestellt. Die Durchführung der Interviews betrug eineinhalb bis zwei Stunden. Aufgrund des halbstrukturierten Interviewleitfadens kam es zu intensiven Dialogen, was zu einer vollumfänglichen Beantwortung der Fragen beitrug.

## **4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung**

### **4.1 Allgemeiner Themenbereich**

Im folgenden Kapitel werden allgemeine Untersuchungsergebnisse erläutert. Gefragt wurden die Experten nach dem Einfluss von Basel II auf die Kreditkonditionen sowie nach dem Kommunikations- und Informationsverhalten ihrer Firmenkunden klein- und mittelständischer Unternehmen.

#### ***4.1.1 Einfluss von Basel II auf die Kreditkonditionen***

Übereinstimmend kamen die Experten zu dem Ergebnis, dass es seit der Einführung von Basel II zu keiner allgemeinen Verschlechterung der Kreditkonditionen gekommen ist. Die Kreditkonditionen an sich haben sich nicht verschlechtert. Geändert haben sich die Regularien, die sich auf die Kreditkonditionen teilweise negativ auswirken. Genannt wurde an dieser Stelle beispielsweise das Erfordernis der erhöhten Dokumentationspflicht, die den Unternehmen auferlegt wird. Das Rating ist seit der Einführung von Basel II in der Struktur systematischer und differenzierter geworden.

Zudem sind die Kreditkonditionen bonitätsabhängig. Die Folge ist, dass die Konditionen sich erheblich stärker als bisher zwischen den einzelnen Kreditnehmern unterscheiden. Durch das im Ratingprozess ermittelte Bonitätsurteil wird dem Kreditnehmer eine Ausfallwahrscheinlichkeit zugeordnet. Je höher die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kredites eines Unternehmens ist, desto mehr Eigenkapital muss durch das kreditgebende Institut

hinterlegt werden. Diese Unternehmen werden aus dem Grund mit höheren Zinskosten rechnen müssen. Dies bedeutet auch, dass Unternehmen mit einer geringen Ausfallwahrscheinlichkeit von Zinsentlastungen profitieren können.

Hinzu kommen andere Faktoren, die die Konditionen mittelbar verschlechtern. Zum einen stellen für die Kreditgeber die Bearbeitungs- und Kreditüberwachungskosten einen Mehraufwand dar. Diese resultieren aus dem laufenden Prozess der Kreditvergabe. Zum anderen erfolgt eine immerwährende Überwachung der Bonität, aus der Verwaltung von Sicherheiten und den regelmäßig geführten Kundengesprächen. Der Aufwand ist im Ergebnis höher und umfassender geworden. Basel II hat somit einen mittel- und unmittelbaren Einfluss auf die Konditionsgestaltung von Krediten.

#### **4.1.2 Informations- und Kommunikationsverhalten**

Abbildung 2 zeigt, dass vier von fünf Banken das Informations- und Kommunikationsverhalten ihrer Firmenkunden mit gut beurteilen. Eine der Banken beurteilt das Informations- und Kommunikationsverhalten ihrer Kunden sogar mit sehr gut.

Abbildung 2: Informations- und Kommunikationsverhalten der Unternehmen



Quelle: Expertengespräche

Alle befragten Experten gaben an, dass sich das Informations- und Kommunikationsverhalten ihrer Kunden in den letzten Jahren positiv entwickelt hat. Hatten früher die Unternehmer wenig Verständnis für das Einreichen von Unterlagen<sup>38</sup>, werden heute die geforderten Unterlagen unverzüglich eingereicht. Begründet wird diese positive Entwicklung damit, dass den meisten Unternehmern heute durchaus bewusst ist, dass diese Unterlagen für die Beurteilung der Bonität notwendig sind. Als unmittelbare Ursache für diese positive Entwicklung sind allerdings auch die erhöhten Anforderungen durch Basel II zu nennen.

Die befragten Experten stellten darüber hinaus fest, dass das Informations- und Kommunikationsverhalten von der Größe der Unternehmen abhängig ist. Je größer das Unternehmen desto besser ist dessen Informations- und Kommunikationsverhalten. Größere Unternehmen stellen die Unterlagen in der Regel von selbst und unaufgefordert zur Verfügung. Dies lässt sich unter anderem auf die Organisationsstrukturen größerer Unternehmen zurückführen. Während größere Unternehmen die Aufgabenbereiche im Unternehmen durch Funktionsbereiche organisiert haben, findet man in kleineren Betrieben diese Organisationstruktur eher selten bis gar nicht.

Aufgrund der hohen Komplexität der Thematik und der hohen Anforderungen an betriebs- und finanzwirtschaftliches Know-How vermuten die Experten, dass bei größeren Unternehmen das Informationsverständnis ausgeprägter ist und damit auch intensiver mit den Banken kommuniziert wird als bei kleinen oder mittleren Unternehmen. Kleine Unternehmen und insbesondere die Handwerksbetriebe reichen die notwendigen Unterlagen, die von der Bank gefordert werden, auf Nachfrage ein. Oft wird bei diesen Unternehmen die Einreichung der Unterlagen auch durch den Steuerberater des Unternehmens veranlasst.

Abhängig für ein gutes oder eher schlechtes Informations- und Kommunikationsverhalten wird auch das Alter des Unternehmers gesehen. Jüngere Unternehmer neigen eher zu einem guten Informations- und Kommunikationsverhalten und sehen das Einreichen von Unterlagen als selbstverständlich an. Für ältere Unternehmer ist das Einreichen von Unterlagen in dem geforderten Umfang oft nicht nachvollziehbar.

---

<sup>38</sup> Zu den einzureichenden Unterlagen gehören z.B. die Jahresabschlüsse der Unternehmen.



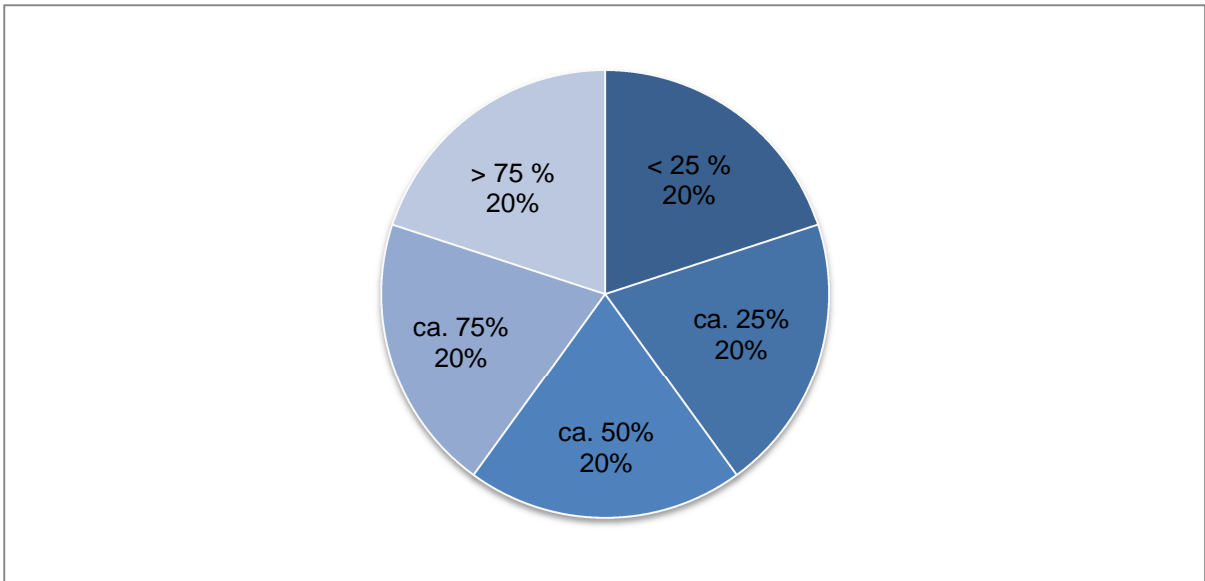
Das Informations- und Kommunikationsverhalten der Kunden wird auch durch die Kreditinstitute gefördert. Alle interviewten Berater der Kreditinstitute gaben an, dass sie Halb- oder Jahresgespräche mit ihren Kunden durchführen, um wichtige Unternehmenskennzahlen zu besprechen. In solchen Kundengesprächen werden dem kreditsuchenden Unternehmen unter anderem auch das Ratingergebnis und die Ratingnote bekannt gegeben und erläutert. Somit bekommt der Unternehmer einen genauen Überblick über die Entwicklung und Veränderungen seines Unternehmens. Betont wurde, dass das Beratungsangebot in dieser Hinsicht sehr umfangreich ist. Zudem werden dem Kunden Broschüren und Informationsmaterialien zur Hand gegeben. Da die Unternehmer mit den komplexen wirtschaftlichen Zusammenhängen häufig nicht hinreichend vertraut sind, werden die Gespräche oft im Beisein der Steuer- oder Rechtsberater der Kunden geführt.

Die Experten konnten in der Vergangenheit zudem feststellen, dass bereits eine Vielzahl von Kunden ihre Ratingnote auch als Chance begreifen. Des Öfteren kommt es vor, dass ein kreditsuchendes Unternehmen mit seiner Ratingnote einer anderen Bank an ein Kreditinstitut herantritt und mit der guten bis sehr guten Ratingnote das Qualitätsmerkmal „Bonität“ seines Unternehmens belegt, um bessere Kreditkonditionen mit dem Kreditinstitut auszuhandeln. Hier zeigt sich sehr deutlich, dass einige Unternehmen die Ratingnote bereits als Marketing- und Verhandlungsinstrument für eine Kreditanfrage einsetzen und als Qualitätsmerkmal verstehen.

#### **4.1.3 *Interesse an der Ratingnote***

Bevor auf das Untersuchungsergebnis hinsichtlich des Interesses der Unternehmen an ihrer Ratingnote näher eingegangen wird, muss an dieser Stelle zunächst darauf hingewiesen werden, dass die befragten Experten in ihren Kreditinstituten unterschiedliche Kundensegmente im Hinblick auf die Größe der Unternehmen betreuen. Während die Experten zweier befragter Kreditinstitute überwiegend mittelgroße Unternehmen betreuen, umfasst das Kundensegment der Experten der anderen drei Kreditinstitute sowohl Kleinstbetriebe als auch mittelgroße Unternehmen. Vor diesem Hintergrund ist auch das Ergebnis der Gleichverteilung des Diagramms in der Abbildung 3 zu erklären.

Abbildung 3: Interesse an der Ratingnote



Quelle: Expertengespräche

Die Experten zweier befragter Kreditinstitute gaben an, dass 75% und mehr als 75% ihrer Firmenkunden die Ratingnote erfragen. Dabei handelt es sich um die Experten, die in ihrem Kreditinstitut das Kundensegment von mittelgroßen Unternehmen abdecken. Die Kreditinstitute hingegen, deren befragte Experten auch Unternehmer von Kleinst- und Kleinbetrieben betreuen, haben dem gegenüber angegeben, dass das Interesse an der Ratingnote sich in einer Spannweite von weniger als 25% bis ca. 50% bewegt.

Auffällig ist, dass die befragten Experten die Frage im Zusammenhang mit einer eindeutigen Differenzierung hinsichtlich der Größe des Unternehmens beantworteten. Die Untersuchung ergab, dass Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen kaum bis gar nicht nach ihrer Ratingnote fragen. Dem gegenüber zeigen Unternehmer mittelgroßer Unternehmen deutliches Interesse an ihrer Ratingnote. Die Experten begründen dies unter anderem damit, dass das Thema Rating mit einer Vielzahl von betriebs- und finanzwirtschaftlichen Aspekten verknüpft ist und daher einen hohen wirtschaftlichen Kenntnisstand abverlangt. Dieser wirtschaftliche Kenntnisstand ist im Mittelstand, speziell bei kleinen Handwerksbetrieben oder Kleinstunternehmen zumeist, in dieser Bandbreite jedoch nicht vorhanden. Weiterhin kann festgestellt werden, dass das Interesse an der Ratingnote auch davon abhängt, welcher Branche das Unternehmen angehört. Diese

Tatsache wurde von den Experten ebenfalls mit dem wirtschaftlichen Kenntnisstand der Unternehmer dahingehend begründet, dass beispielsweise bestimmte Handels- und Dienstleistungs-unternehmen täglich mit kaufmännischen Fragestellungen konfrontiert werden, während dies bei kleinen Handwerksbetrieben seltener der Fall ist.

Ferner beobachten die Experten in diesem Zusammenhang, dass vielen Unternehmern noch unbekannt ist, welche Faktoren in das Rating einfließen und wie ein Rating aufgebaut ist. Des Weiteren wurde durch einen Experten deutlich gemacht, dass die Frage nach der Ratingnote auch bonitätsabhängig ist. Das heißt je besser die Note desto wahrscheinlicher ist es, dass die Ratingnote erfragt wird. Die Unternehmen, die eine gute bis sehr gute Ratingnote haben, sind sich des Imagevorteils durchaus bewusst.

Unabhängig davon, ob der Unternehmer seine Ratingnote erfragt oder nicht, wird von allen Kreditinstituten betont, dass die Ratingnote von ihnen intensiv kommuniziert und kommentiert wird.

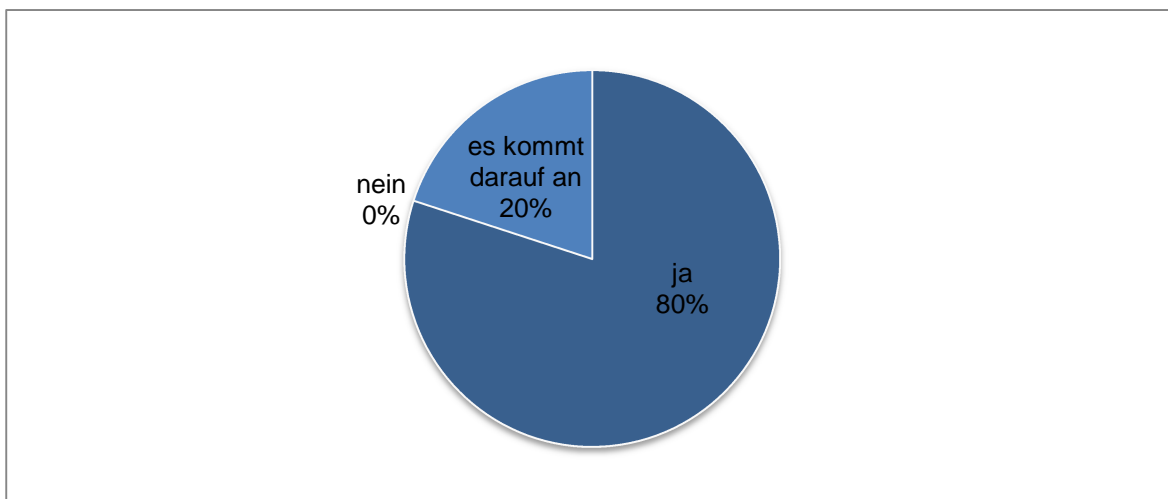
#### **4.1.4 Informationsumfang**

Je mehr verwertbare Informationen quantitativer und qualitativer Art einer Bank zur Verfügung stehen, desto besser und umfangreicher ist die Bewertungsbasis für das Rating. Dieser Aussage stimmte der überwiegende Teil der Befragten zu (vgl. dazu Abbildung 4).

Begründet wurde die Zustimmung mit der Tatsache, dass jedes kreditsuchende Unternehmen mit verschiedenen wirtschaftlichen Voraussetzungen an ein Kreditinstitut herantritt. Je mehr Informationen dem Kreditinstitut zur Verfügung gestellt werden, umso höher ist dann auch die Chance, ein differenziertes, auf den Einzelfall abgestimmtes Rating zu erzielen. Demnach gewinnt der Berater mithilfe einer umfangreichen Informationsbasis eine genaue Erkenntnis über die Branchen- und Unternehmenssituation des einzelnen Unternehmens, die für die Bonitätsbewertung von entscheidender Bedeutung sind. Dem gegenüber kam ein Kreditinstitut zu dem Ergebnis, dass es darauf ankommt, welche Informationen dem Kreditinstitut zur Verfügung gestellt werden. Denn nicht alle Unterlagen, die qualitative und quantitative Informationen wiedergeben, dienen den genauen Vorgaben zur Erfassung und Entscheidung einer Kreditvergabe.

Entscheidend ist nicht die Quantität, sondern die Qualität im Sinne der Vorgaben des Kreditinstituts.

Abbildung 4: Informationsumfang als Bewertungsbasis für das Rating



Quelle: Expertengespräche

Während der Expertengespräche wurde mehrfach angedeutet, dass eine gute Aufarbeitung von Informationen mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv in das Rating einfließt. So werden beispielsweise ordentliche, sortierte und abgeheftete Unterlagen als Ausweis für eine unternehmerische Qualifikation gewertet.

## 4.2 Berücksichtigung der geplanten Nachfolgeregelung im Rating

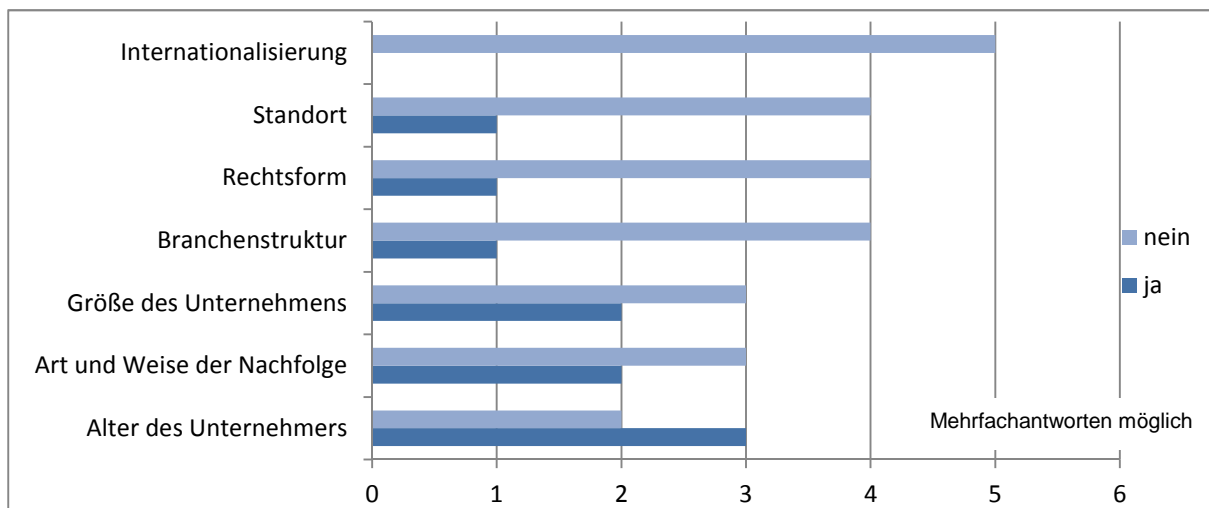
Im zweiten Themenbereich wird der zentralen Frage nachgegangen, wie die geplante Nachfolgeregelung im Rating berücksichtigt wird.

### 4.2.1 Differenzierungskriterien

Gefragt wurden die Experten, welche Differenzierungskriterien sie bei der Beurteilung der Nachfolgeregelung im Zusammenhang mit dem Rating berücksichtigen. Abbildung 5 zeigt

deutlich, dass das bedeutendste der Differenzierungskriterien im Hinblick auf die Nachfolge das Alter des Unternehmers ist. Drei von fünf Banken berücksichtigen die Nachfolgeregelung ab einem bestimmten Lebensalter des Unternehmers im Rating. Diesbezüglich berücksichtigt eine der Banken die Nachfolge ab dem 50sten Lebensjahr. Zwei weitere Banken gaben das Alter von 55 Jahren an. Demgegenüber fragen zwei andere Banken unabhängig vom Alter des Unternehmers nach der Nachfolgeregelung. Dabei fragt ein Kreditinstitut nicht explizit nach der Nachfolgeregelung, sondern es legt seinen Fokus auf die Frage nach der Sicherung der Unternehmensfortführung. Das Alter des Unternehmers spielt danach solange keine Rolle, solange die Unternehmensfortführung nach der subjektiven Einschätzung des Beraters gesichert ist. Dies ist vom Einzelfall abhängig und bezieht eine Vielzahl von Aspekten neben dem Alter des Unternehmers in die Beantwortung der Frage mit ein.

Abbildung 5: Differenzierungskriterien



Quelle: Expertengespräche

Weiterhin sind die Differenzierungskriterien „Art und Weise der Nachfolge“<sup>39</sup> sowie die „Größe des Unternehmens“ nennenswert, die als Differenzierungskriterien zumindest von

<sup>39</sup> Unter „Art und Weise der Nachfolge“ ist die Gestaltung der Nachfolge in Bezug auf eine Eigentumsnachfolge, eine Führungsnachfolge oder einer möglichen Kombination aus beiden Varianten zu verstehen. Weitere Aspekte, die für die „Art und Weise der Nachfolge“

jeweils zwei Kreditinstituten angegeben wurden. Dem Befragungsergebnis zufolge sind bei größeren Unternehmen die Auswirkungen von personellen Veränderungen in der Unternehmensleitung meist vertraglich oder gesetzlich geregelt. Das Scheitern einer Nachfolge ist in diesen Fällen geringer als bei kleineren Unternehmen. Darüber hinaus spielt insbesondere für ein Kreditinstitut die Branchenstruktur eine enorme Bedeutung. Denn Branchenstruktur und Branchenentwicklung sind für die Sicherung der Unternehmensfortführung entscheidend.

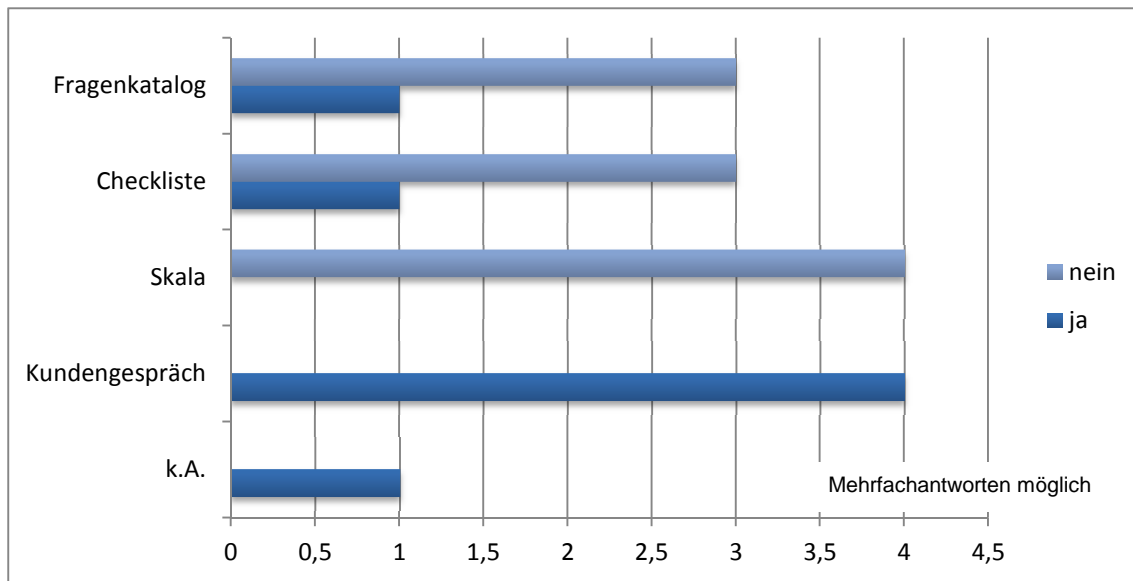
#### **4.2.2 Instrumente zur Erfassung der Nachfolgeregelung**

Nachfolgend wurden die Experten befragt, welches Instrument sie in ihrem Ratingsystem bezogen auf die Nachfolge anwenden. Während ein Kreditinstitut eine Checkliste verwendet, nimmt ein Berater eines anderen Kreditinstituts einen Fragenkatalog zur Hilfe (vgl. dazu Abbildung 6). Allerdings ist die Verwendung des Fragenkatalogs nicht von diesem Kreditinstitut vorgegeben, sondern beruht auf der freien Entscheidung des Kundenberaters. Ferner verwenden wiederum zwei andere Kreditinstitute weder eine Skala noch eine Checkliste oder einen Fragenkatalog. Ein weiteres Kreditinstitut hat auf diese Frage bezogen keine Angaben gemacht.

---

entscheidend sind, können den weiterführenden Erläuterungen unter 2.1 und der Abbildung 1 dieser Untersuchung entnommen werden.

Abbildung 6: Instrumente zur Erfassung der Nachfolgeregelung



Quelle: Expertengespräche

Dem zusammenfassenden Befragungsergebnis zufolge räumten die Befragten, unabhängig von den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, mehrheitlich ein, dass die Nachfolgeregelung je nach Relevanz individuell in Kundengesprächen erörtert wird und der subjektiven Einschätzung des Kundenberaters obliegt. Insbesondere die Experten der Kreditinstitute, die weder Skala, Fragenkatalog oder Checkliste verwenden, entwickeln individuell auf den Einzelfall abgestimmt, eigene Fragen für das stattfindende Kundengespräch, die sie für die Klärung der Nachfolgeregelung für relevant halten. Vorab verschafft sich der Berater einen genauen Einblick über die Unternehmenssituation des jeweiligen Unternehmens, um gezielt nachfragen zu können. Die Entwicklung der relevanten Fragen und die subjektive Einschätzung beruhen gleichermaßen auf den Erfahrungswerten des Beraters.

#### 4.2.3 Relevante Fragestellungen zur Nachfolgeregelung

Im Folgenden werden Fragestellungen, die die befragten Experten für relevant halten, in der Abbildung 7 wiedergegeben. In diesem Zusammenhang wurde von den Beratern immer wieder darauf hingewiesen, dass das Thema Nachfolge ein sehr sensibles Thema für den Unternehmer ist. Die Nachfolgeberatung setzt deshalb ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Unternehmer und Berater voraus. Auch deshalb wird sich nur unter

besonderen Umständen dem Thema zugewandt. Bevor sich der Berater in einem Gespräch vorsichtig an das Thema herantastet, wird er vorab für sich entscheiden, ob die Nachfolgeregelung ein wichtiges Thema für den Kunden ist. Für die Kreditinstitute bestehen die Probleme einer Annäherung an das Thema darin, dass die Nachfolge aus verschiedenen Gründen von einem Unternehmer sehr diskret behandelt wird. Zum einen wird angenommen, dass man sich ungern mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinandersetzt, weil man aufgrund persönlicher und emotionaler Gründe nicht loslassen kann und will. Zum anderen möchte man aus verschiedenen Gründen nicht nach außen tragen, dass eine Unternehmensnachfolge geplant ist.

Abbildung 7: Relevante Fragestellungen zur Nachfolgeregelung

| Relevante Fragestellungen  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wo sehen Sie sich mit ihrem Unternehmen in einem Jahr und in fünf Jahren?</li><li>▪ Ist die Nachfolge geregelt?</li><li>▪ Existiert eine geeignete Nachfolge?</li><li>▪ Haben Sie einen Nachfolger?</li><li>▪ Gibt es einen Übergabefahrplan?</li><li>▪ Gibt es einen Zeitverlauf?</li><li>▪ Was ist bereits veranlasst worden?</li><li>▪ Was ist noch zu tun?</li></ul> |

Quelle: Expertengespräche

#### **4.2.3.1 Gesamtbeurteilung der Nachfolgeregelung**

Wie bereits an einer anderen Stelle angesprochen, beruht die Beurteilung der Nachfolgeregelung auf der subjektiven Einschätzung des Beraters. Es zählen der Gesamteindruck des Unternehmers und inwiefern der Unternehmer seine Antworten glaubhaft und schlüssig darlegt. Wie die Kreditinstitute jedoch die Beurteilung der



Nachfolgeregelung zu einem Gesamturteil verdichten, um dieses dann im Rating zu berücksichtigen, wird unterschiedlich gehandhabt.

Vier von fünf Kreditinstituten haben hierzu Angaben gemacht. In der Abbildung 8 werden die im Rahmen der Expertengespräche von den Kreditinstituten genannten Varianten der Gesamtbeurteilung der Nachfolgeregelung aufgezeigt.

Abbildung 8: Varianten zur Gesamtbeurteilung der Nachfolgeregelung

| Varianten   |   |  |
|---|---|--|
| Der Berater trifft eine Ja – Nein – Entscheidung. | Der Berater nimmt eine Bewertung anhand einer Skala von 0 bis 6 vor, wobei 2 = gut und 4 = schlecht bedeutet. | Der Berater hat drei Antwortmöglichkeiten, nämlich:<br>(1) ja = Nachfolge vorhanden<br>(2) nein = unkritisch<br><i>(Die Antwort wird gewählt, wenn der Kunde jünger als 55 Jahre alt ist und keine Nachfolge geregelt ist.)</i><br>(3) nein = kritisch<br><i>(Die Antwort wird gewählt, wenn der Kunde älter als 55 Jahre alt ist und keine Nachfolge geregelt ist.)</i> |

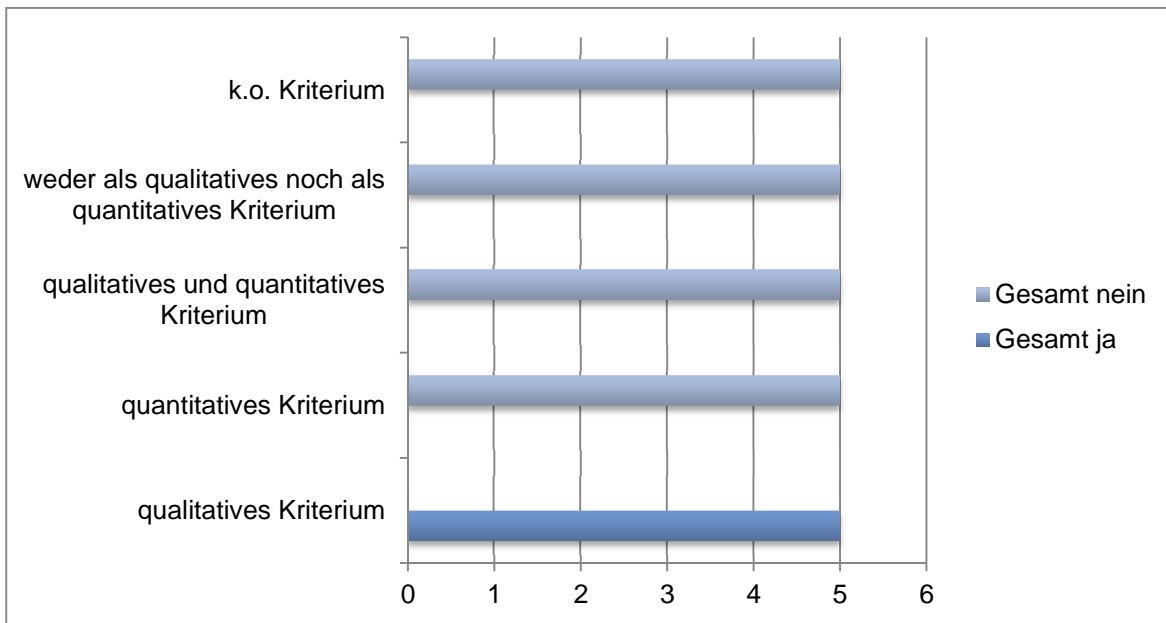
Quelle: Expertengespräche

Die Variante der Ja-Nein-Entscheidung wird dabei von zwei Kreditinstituten angewandt. Mithilfe der Skala beurteilt ein anderes Kreditinstitut die Nachfolgeregelung. Die in Abbildung 8 rechts dargestellte Variante verwendet hingegen ein weiteres Kreditinstitut.

#### **4.2.3.2 Das Kriterium Nachfolge als qualitatives Kriterium**

Wie zu Beginn erläutert, werden im Rating sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren eines Unternehmens berücksichtigt. Vor diesem Hintergrund wurden die Experten gefragt, wie das Kriterium „Nachfolge“ im Rating berücksichtigt wird. Die Befragung der Experten ergab, dass alle Kreditinstitute das Kriterium „Nachfolge“ im Rating als qualitatives Kriterium berücksichtigen (vgl. dazu Abbildung 9).

Abbildung 9: Das Kriterium "Nachfolge" im Rating



Quelle: Expertengespräche

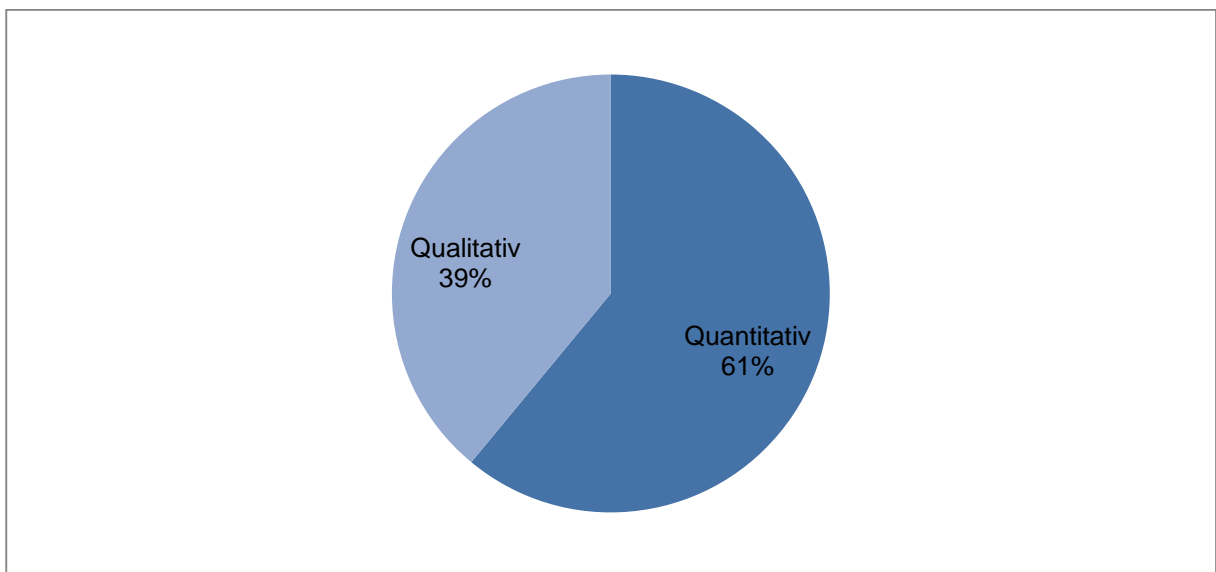
Von dieser einheitlichen Vorgehensweise wird jedoch zumeist dann eine Ausnahme gemacht, wenn ein sogenannter Worst Case vorliegt. Dieser ist beispielsweise dann anzunehmen, wenn in einem vertriebsorientierten Unternehmen alle wichtigen Kontakte bei dem gesundheitlich angeschlagenen 75-jährigen Alleingesellschafter aufgehängt sind und dieser in keinerlei Hinsicht seine Nachfolge geregelt hat. Die fehlende Nachfolgeregelung kann in einem solchen Fall dann durchaus als k.o. Kriterium für die gesamte Kreditvergabeentscheidung gesehen werden.

### 4.3 Bedeutung der geplanten Nachfolgeregelung im Rating

Weiterhin wurde im ersten Kapitel angedeutet, dass das Gewichtungsverhältnis quantitativer und qualitativer Faktoren nicht bekannt ist. Dies gab Anlass der Frage nachzugehen, welche Gewichtung von qualitativen und quantitativen Faktoren im jeweiligen bankinternen Ratingsystem vorgenommen wird.

Als Ergebnis der Untersuchung wurde festgestellt, dass im Durchschnitt eine Gewichtung von ca. 40% qualitativen zu ca. 60 % quantitativen Faktoren im Rating vorliegt (vgl. dazu Abbildung 10). Dabei ist eine Spannweite von 50% bis 70% bezüglich der quantitativen Faktoren und in Bezug auf die qualitativen Faktoren eine Spannweite von 30% bis 50% angegeben worden. Die Prozentangaben beruhen bei vier von fünf Kreditinstituten auf Schätzwerten, wobei die Schätzwerte wiederum auf langjährigen Erfahrungswerten der Experten basieren.

Abbildung 10: Gewichtung quantitativer und qualitativer Faktoren



Quelle: Expertengespräche

Auf Grundlage der Erfahrungswerte konnten die Experten ferner angeben, dass sich das Gewichtungsverhältnis der Ratingfaktoren im Zeitablauf ändert. Zudem stehen die Ratingkriterien teilweise in einem interdependenten Zusammenhang, so dass die einzelnen Ratingkriterien keiner fixen Gewichtung unterliegen.

Demgegenüber konnte ein Kreditinstitut eine feste Gewichtung von 70% quantitativer Faktoren zu 30% qualitativer Faktoren angeben. Diese Gewichtung ist durch dieses Kreditinstitut fest vorgeschrieben.

Nach Angaben aller Experten zufolge, obliegt den Beratern aller Kreditinstitute ein subjektiver Ermessensspielraum bei der Beurteilung qualitativer Kriterien. Qualitative Faktoren kann der Berater daher ab- und aufwerten. Quantitative Faktoren werden hingegen abgefragt und in das Ratingsystem eingepflegt. Als ein weiteres Ergebnis dieser Befragung konnte festgestellt werden, dass die Gewichtung von qualitativen und quantitativen Faktoren unter anderem von der Unternehmensgröße abhängig ist.

Im Anschluss wurden die Experten befragt, mit welcher Gewichtung die Nachfolgeregelung in das Gesamtrating eingeht. Zwei der Kreditinstitute machten keine Angaben in Bezug auf diese Frage. Die drei weiteren Kreditinstitute beantworteten diese Frage wie zuvor anhand von Schätzwerten. Die Schätzwerte beruhen daher ebenfalls auf dem langjährigen Erfahrungswissen der Experten. Aufgrund des Befragungsergebnisses konnte eine Spannweite von ca. 1% bis 10% ermittelt werden. Demnach fließt die Nachfolgeregelung zu ca. 1% bis 10%, in Abhängigkeit des jeweiligen Kreditinstitutes, in das Gesamtrating ein. Ein Kreditinstitut gab an, dass die Nachfolgeregelung kleiner Unternehmen ein Gewicht von ca. 10% der qualitativen Faktoren ausmacht, die wiederum mit einem Gesamtgewicht von 50% in das Rating einfließen; das Gesamtgewicht der Nachfolgeregelung im Rating beträgt somit ca. 5%. Demgegenüber nimmt die Nachfolgeregelung bei größeren Unternehmen lediglich ein Gewicht von ca. 2% innerhalb der qualitativen Faktoren ein, die wiederum mit einem Gesamtgewicht von ca. 40% in das Rating einfließen; das Gesamtgewicht der Nachfolgeregelung im Rating beträgt somit in diesem Fall ca. 1%. Dieser Befund macht deutlich, dass die Nachfolgeregelung gerade für kleine Unternehmen von großer Bedeutung ist.

#### **4.4 Die Relevanz der Notfallplanung im Rating**

Im vierten Fragenkomplex wurde der Relevanz einer Notfallplanung im Rating nachgegangen. Die befragten Experten gaben übereinstimmend an, dass die Notfallplanung im Rating an sich irrelevant ist. Die Notfallplanung wird selbst im Falle einer fehlenden Nachfolgelösung nicht im Rating berücksichtigt. Im Rahmen der dem Ratingprozess nachfolgenden Kreditvergabeentscheidung wird die Notfallplanung jedoch einbezogen. In diesem Zusammenhang wurden die Experten nach wichtigen Tatbeständen einer Notfallplanung gefragt. Einen Überblick über die Antworten der Experten zu den Tatbeständen gibt Abbildung 11.

Abbildung 11: Tatbestände einer Notfallplanung

| Notfallinstrumente  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vollmachten und Unterschriftsberechtigungen</li><li>▪ Stellvertretungsregelung</li><li>▪ Geschäftsführerregelung</li><li>▪ Verantwortlichkeiten müssen geklärt sein</li><li>▪ Hinterlegung von Passwörtern</li><li>▪ Darstellung der wichtigsten Abläufe im Unternehmen</li><li>▪ Benennung der wichtigsten Zuständigkeiten, Aufgaben und Kompetenzen, verbunden mit konkreten Anweisungen</li><li>▪ Regelung des Zugriffs auf relevante Unterlagen von Banken, Versicherungen sowie Verträgen</li><li>▪ Aufstellung aller Bankkonten, Bankvollmachten, Vermögen und Schulden</li><li>▪ Sicherstellung, dass der Aufbewahrungsort aller Originale für den Todesfall bekannt ist</li><li>▪ Management- und Organisationsentwicklung muss geregelt sein</li></ul> |

Quelle: Expertengespräche

## 5 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass alle befragten Kreditinstitute die geplante Nachfolge als qualitatives Kriterium im bankinternen Rating berücksichtigen. Gemeinsamkeit aller befragten Kreditinstitute bei der Berücksichtigung der Nachfolge ist, dass das qualitative Kriterium „Nachfolge“ letztendlich der subjektiven Ermessensbewertung des Kundenberaters obliegt. Bankeninterne Unterschiede konnten festgestellt werden hinsichtlich der Instrumente zur Erfassung der Nachfolgeregelung durch den Kundenberater, hinsichtlich der Gesamtbeurteilung der Nachfolgeregelung sowie hinsichtlich des Gewichtes, mit dem das Gesamturteil letztendlich in das Rating einfließt. Im Ergebnis hat das Kriterium Nachfolge in Abhängigkeit vom jeweiligen Kreditinstitut dabei ein Gewicht von ca. 1,0% bis 10% im Gesamtrating.

Auch wenn die bankinternen Ratingsysteme bei der expliziten Berücksichtigung der Nachfolge differenziert vorgehen, erweist sich die Nachfolge bei allen befragten

Kreditinstituten als ein grundsätzlich wichtiger Faktor sowohl im Rating als auch in der letztendlichen Kreditvergabeentscheidung. Denn ist die geplante Nachfolge für die Unternehmensfortführung ein kritischer Aspekt, muss das Unternehmen dem Kreditinstitut eine geeignete Nachfolge nachweisen. Fehlt eine solche geeignete Nachfolgelösung, muss das Unternehmen mit schlechteren Kreditkonditionen, schlimmstenfalls mit einer Kreditverweigerung rechnen.

Im Gegensatz zur geplanten Nachfolge wird die Notfallplanung zwar bei keinem der befragten Kreditinstitute im Rahmen des Ratings berücksichtigt, kann aber bei der dem Ratingprozess nachgelagerten Kreditvergabeentscheidung relevant werden.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass für klein- und mittelständische Unternehmen eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Nachfolge unumgänglich ist, um sich als Unternehmen zu finanzieren und damit den Unternehmensfortbestand sichern zu können.

## 6 Anhang

*Anschreiben:*

### Berücksichtigung und Relevanz der Nachfolgeregelung im Rahmen des internen Ratings bei der Kreditvergabe

Sehr geehrte Damen und Herren,

neben der Suche nach geeigneten Nachfolgern stellt die Finanzierung der Nachfolgelösung die größte Herausforderung bei der Unternehmensübergabe von klein- und mittelständischen Unternehmen dar.

Seit der Einführung von Basel II sind Banken verpflichtet, in Abhängigkeit des Risikos ihrer Geschäftsaktivitäten Mindestmengen an Eigenkapital vorzuhalten und für alle Unternehmen, die Bankkredite nutzen oder solche beantragen, ein Rating durchzuführen. Somit sind Banken aufgefordert, das Risiko und die Bonität des Kreditnehmers zu bestimmen, um Kredite vergeben zu können. Als Instrument dient dabei ein internes Ratingsystem. Interne Ratingsysteme erfassen sowohl die Abfrage von qualitativen als auch quantitativen Merkmalen. In diesem Zusammenhang wird unter anderem auch das Kriterium Nachfolgeregelung berücksichtigt.

Im Hinblick auf den Detaillierungsgrad der internen Ratingsysteme und der Einbeziehung von qualitativen und quantitativen Faktoren sind erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Kreditinstituten erkennbar.

Ziel der Untersuchung ist es daher, herauszufinden, inwiefern die Nachfolgeproblematik das Rating beeinflusst. In diesem Zusammenhang werden zwei zentrale Fragen aufgeworfen. Zum einen stellt sich die Frage „Wie berücksichtigen die Kreditinstitute die Nachfolgeregelung in ihrem internen Ratingsystem?“ und zum anderen stellt sich die Frage: „Welche Bedeutung kommt dabei der Nachfolgeregelung zu?“.

Im Fokus des Expertengesprächs betrachten wir hier speziell Unternehmen, die dem „Mittelstand“ zugehörig sind. Die Abgrenzung basiert auf der allgemein anerkannten Definition des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn. Danach setzt sich die Gesamtheit von klein- und mittelständischen Unternehmen aus allen unabhängigen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und weniger als 50 Millionen € Jahresumsatz zusammen.

Wir würden uns freuen, wenn Sie uns für ein ca. 30-minütiges Interview zur Verfügung stehen. Die Inhalte und Daten der Expertengespräche werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt.

Für Rückfragen stehe ich jeder Zeit zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Susann Pochop

Dr. Werner Jackstädt - Zentrum

Fachhochschule Flensburg (University of Applied Sciences)

Tel.: +49 (0) 462-805 1564

Email: [susann.pochop@fh-flensburg.de](mailto:susann.pochop@fh-flensburg.de)



## *Interviewleitfaden:*

---

Interviewerin:

Datum:

Bank:

Berater:

---

### **Einführung: Nachfolgerating**

Der Begriff der Unternehmensnachfolge wird sehr vielseitig verwendet. Er umfasst grob definiert den Nachfolgeprozess an sich, seine Voraussetzungen, Ziele und Eigenheiten, die vor allem wirtschaftlicher, juristischer und psychologischer Natur sind.

Im Hinblick auf die juristische und wirtschaftliche Gestaltung der Unternehmensnachfolge sind zahlreiche Konstellationen möglich. Grundsätzlich kann jedoch eine Unternehmensnachfolge durch eine Eigentumsnachfolge, eine Führungsnachfolge oder einer möglichen Kombination aus beiden Varianten erfolgen. Die Eigentumsnachfolge und die Führungsnachfolge wiederum können in Form einer familieninternen oder einer familienexternen Nachfolgeregelung gestaltet sein. Eine Mischform aus familieninternen und familienexternen Regelungen ist ebenfalls möglich.

Der Begriff „Nachfolgerating“ wird hier als Kombination der Begriffe „Unternehmensnachfolge“ und „Rating“ verstanden. Das heißt, dass zum einen damit ein Ratingsystem, also ein Verfahren gemeint ist, aus dem ein bestimmtes Ratingurteil als Ergebnis hervorgeht. Und zum anderen das Kriterium „Nachfolge“, das als Bezeichnung eines Themenfeldes innerhalb eines Ratingsystems berücksichtigt wird, um die Bonität des Übergebers zu beurteilen. In Bezug auf die Nachfolge kann weiterhin zwischen der geplanten und der ungeplanten Nachfolge (sog. Notfallplanung) differenziert werden.

Das Interview beginnt mit allgemeinen Fragen zum Ratingprozess. Die Abschnitte zwei und drei widmen sich der geplanten Nachfolgeregelung. Sodann wird im Abschnitt vier die Bedeutung einer Notfallplanung betrachtet.

## 1. Allgemeine Fragen

1.1 Haben sich Ihrer Meinung nach seit der Einführung von Basel II die Kreditkonditionen für klein- und mittelständische Unternehmen verschlechtert?

1.2 Um „Rating als Chance“ zu begreifen, sind einige Autoren der Literatur der Auffassung, dass notwendige Voraussetzung hierfür eine verstärkte Ratingkommunikation zwischen Unternehmen und Bank bestehen müsse. In diesem Zusammenhang ist auch zu beachten, dass Informationsweitergabe und Transparenz wichtige Aspekte der Kommunikation sind.

Wie beurteilen Sie das Informations- und Kommunikationsverhalten Ihrer Kunden?

|               |  |
|---------------|--|
| sehr gut      |  |
| gut           |  |
| schlecht      |  |
| sehr schlecht |  |

1.3 Wie viele Kunden fragen nach ihrer Ratingnote?

|                     |  |
|---------------------|--|
| weniger<br>als 25 % |  |
| ca. 25%             |  |
| ca. 50%             |  |
| ca. 75 %            |  |
| mehr als<br>75%     |  |

1.4 Stimmen Sie der Behauptung: „Je mehr verwertbare Informationen quantitativer und qualitativer Art einer Bank zur Verfügung stehen, desto besser und umfangreicher ist die Bewertungsbasis für das Rating.“ zu?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| ja                    |  |
| nein                  |  |
| es kommt darauf<br>an |  |
| vielleicht            |  |
| sonstiges             |  |

## 2. Wie wird die geplante Nachfolgeregelung berücksichtigt?

2.1 Welche Differenzierungskriterien berücksichtigen Sie bei der Beurteilung der Nachfolgeregelung im Zusammenhang mit dem Rating?

| Differenzierung nach:  | ja | nein |
|--|----|------|
| <i>dem Alter des Übergebers</i><br>Wenn ja, ab welchem Alter berücksichtigt Ihre Bank die Nachfolgeregelung?<br>.....  |    |      |
| <i>Art und Weise der Unternehmensnachfolge</i><br>Wenn ja, dann nach: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsnachfolge/ Eigentumsnachfolge</li> <li>• familieninterne Nachfolge/ familienexterne Nachfolge</li> </ul>  |    |      |
| <i>Größe des Unternehmens</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleinunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeiter und weniger als 10 Millionen € Umsatz p.a.</li> <li>• mittlere Unternehmen mit 10 – 500 Mitarbeiter und weniger als 50 Millionen € Umsatz p.a.</li> </ul> |    |      |
| <i>Branchenstruktur</i>  |    |      |
| <i>Rechtsform / Eigentumsstruktur</i>  |    |      |
| <i>Standort</i>  |    |      |
| <i>Internationalisierungsgrad</i>  |    |      |
| <i>sonstiges</i>   |    |      |

2.2 Nachfolgend ist eine Übersicht von verschiedenen Ratinginstrumenten aufgeführt. Bitte geben Sie an, welches Instrument bzw. welche Instrumente Sie in Ihrem Ratingsystem bezogen auf die Nachfolge anwenden. (Mehrere Antworten sind möglich.)

|  | ja | nein |
|--|----|------|
| mathematisch-statistisches Verfahren   |    |      |
| subjektive Einschätzung und Ermessensspielraum des Beraters während des Beratungsgesprächs durch eine:   |    |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• standardisierte Abfrage mit Hilfe eines <i>Fragenkataloges</i></li> </ul>                               |    |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• standardisierte Abfrage mit Hilfe einer <i>Checkliste</i> (bspw. vorhanden; nicht vorhanden)</li> </ul> |    |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• standardisierte Abfrage mit Hilfe einer <i>Skala</i> (bspw. 1 bis 10)</li> </ul>                        |    |      |
| sonstiges  |    |      |

- 2.3 Welche konkreten Fragen stellen Sie Ihren Kunden bezüglich der Nachfolgeregelung, unabhängig davon, welches Instrument/welche Instrumente Sie beim Rating einsetzen?

|   | konkrete Fragestellungen bzgl. der Nachfolgeregelung im Rating |
|---|--|
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 |  |
| 4 |  |
| 5 |  |

- 2.4 Wie bewerten Sie die Antworten auf die unter 2.3 genannten Fragen? Und wie beziehen Sie die Bewertung anschließend in das Gesamtergebnis des Ratings ein?

- 2.5 Beim Rating werden sowohl quantitative (harte), als auch qualitative (weiche) Faktoren eines Unternehmens berücksichtigt.

*Quantitative Faktoren* sind finanzielle Werte, die objektivierbar, direkt erfass- und messbar sind. Sie stellen quantifizierbare Zustände bzw. Vorgänge dar. Zu den quantitativen Faktoren zählen unter anderem die Ergebnisse der Bilanz- und Jahresabschlussanalyse, Vermögenskennzahlen, Liquidität oder Ertragslage. Sie sind somit vergangenheitsorientiert.

Dem gegenüber sind *qualitative Faktoren* immaterielle Vermögensgüter eines Unternehmens. Man spricht auch von nicht-monetären Faktoren. Sie sind nicht direkt quantitativ erfassbar und meist nicht objektivierbar. Als weiche Faktoren gelten zum Beispiel die Qualität des Managements, die Ausbildung des Unternehmensinhabers, die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter, die Gesellschafterstruktur, die Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Qualitative Faktoren sind im Gegensatz zu den quantitativen Faktoren zukunftsorientiert.

Wie berücksichtigen Sie das Kriterium „Nachfolge“ beim Rating?

| Die „Nachfolge“ wird berücksichtigt als:                              | Ja | nein |
|---|----|------|
| <i>qualitatives</i> Kriterium   |    |      |
| <i>quantitatives</i> Kriterium  |    |      |
| <i>qualitatives</i> als auch <i>quantitatives</i> Kriterium           |    |      |
| weder als <i>qualitatives</i> noch als <i>quantitatives</i> Kriterium |    |      |
| k.o. Kriterium  |    |      |

**3. Welche Bedeutung hat die geplante Nachfolgeregelung im Rating?**

3.1 Welche Gewichtung haben die quantitativen zu den qualitativen Faktoren bezogen auf das gesamte Rating? (Zum Beispiel: 30 : 70)

|                          | Gewichtung |
|--------------------------|------------|
| quantitativ : qualitativ | :          |
| keine starre Gewichtung  |            |

3.2 Mit welcher Gewichtung geht die Nachfolgeregelung in das Rating insgesamt ein?

3.3 Wenn Sie keine starre Gewichtung der Nachfolgeregelung vornehmen, dann beantworten Sie bitte folgende Frage: Welche Bedeutung nimmt die Nachfolgeregelung im gesamten Rating ein?

**4. Wie relevant ist eine Notfallplanung im Rating?**

4.1 Wie relevant ist eine Notfallplanung bei der Kreditvergabe, vorausgesetzt es gibt keine Nachfolgeregelung?

|                  |  |
|------------------|--|
| sehr relevant    |  |
| relevant         |  |
| weniger relevant |  |
| nicht relevant   |  |

4.2 Wie fragen Sie die Notfallplanung im Ratingprozess ab?

4.3 Welche wichtigen Tatbestände sollten Unternehmer in der Notfallplanung geklärt haben?

|   | Tatbestände der Notfallplanung |
|---|--------------------------------|
| 1 |                                |
| 2 |                                |
| 3 |                                |
| 4 |                                |
| 5 |                                |



## **Ergebnisse der Untersuchung**

Sollten Sie Interesse an den Ergebnissen dieser Untersuchung haben, geben Sie bitte Ihren Namen und eine Email-Adresse an.

Name:

Email-Adresse:

## 7 Literaturverzeichnis

- Ballarini, K., & Keese, D. (2006). Unternehmensnachfolge. In H.-C. Pfohl (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe* (S. 443-464). Berlin.
- Brockhaus, M. (2006). Auswirkungen des Faktors "geregelter Nachfolge" auf das Rating mittelständischer Unternehmen. In A.-K. Achleitner, O. Everling, & S. Klemm (Hrsg.), *Nachfolgerating* (S. 154-162). Wiesbaden.
- Deimel, K., & Zacharias, C. (2008). Konzepte und Problemfelder der Unternehmensnachfolge. *Entrepreneurship : Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management*, S. 197-218.
- Frien, B. (2006). Rating, Nachfolge und Kapital - Wer will was? In A.-K. Achleitner, O. Everling, & S. Klemm (Hrsg.), *Nachfolgerating* (S. 29-39). Wiesbaden.
- Gaumert, U., & Klotz, M. (2008). Anforderungen an die Ratingkommunikation zwischen Unternehmen und Bank im Zuge von Basel II. *Der Betriebswirt*, S. 29-33.
- Halter, F., & Schröder, R. (2011). *Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis - Das St. Galler Nachfolge Modell*. Bern, Stuttgart, Wien.
- Hartmann, W., & Schwarzhaupt, O. (2007). Die Bedeutung des Ratings im Bankkreditgeschäft. In H. E. Büschgen, & O. Everling (Hrsg.), *Handbuch Rating* (S. 25-44). Wiesbaden.
- Hauser, H.-E., & Kay, R. (2010). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 - Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren* (Bde. IfM-Materialien Nr. 198). Institut für Mittelstandsforschung in Bonn.
- Hering, T., & Olbrich, M. (2003). *Unternehmensnachfolge*. München.
- Kayser, G. (2006). Daten und Fakten - wie ist der Mittelstand strukturiert? In V. Wittberg, G. Klippstein, & R. Merk (Hrsg.), *Praxishandbuch des Mittelstands - Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen* (S. 33-48). Wiesbaden.

- Klemm, S. (2006). Einleitung - mittelständische Unternehmensnachfolge in Deutschland. In A.-K. Achleitner, O. Everling, & S. Klemm (Hrsg.), *Nachfolgerating* (S. 13-21). Wiesbaden.
- Koch, P. A., & Woywode, M. (2009). Ratingfalle für den Mittelstand? - Bankenmechanismen verschärfen die Kreditklemme. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung; Wirtschaft, Recht, Steuern*, S. 249-254.
- Kolbeck, C., & Nicolai, A. (2006). Die Bedeutung von internen Ratings für die erfolgreiche Gestaltung der Unternehmensnachfolge. In A.-K. Achleitner, O. Everling, & S. Klemm (Hrsg.), *Nachfolgerating* (S. 171-183). Wiesbaden.
- Krämer, W. (2003). *Mittelstandsökonomik*. München.
- Krüger, W. (2006). Standortbestimmung - Wo steht der Mittelstand? In W. Krüger, G. Klippstein, R. Merk, & V. Wittberg (Hrsg.), *Praxishandbuch des Mittelstands - Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen* (S. 13-31). Wiesbaden.
- Mausbach, C. (2011). Weiterentwicklung des Bankenaufsichtsrechts durch Basel III - Eckpunkte des neuen Reformpakets und Auswirkungen auf die mittelständische Unternehmensfinanzierung. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung; Wirtschaft, Recht, Steuern*, S. 170-174.
- Meeh-Bunse, G., & Sattler, W. (2012). Die Suche nach dem passenden Finanzierungskonzept für mittelständische Unternehmen - ein strukturierter Ansatz. *Der Betrieb*, S. 185-192.
- Moog, P., Kay, R., Schlömer-Laufen, N., & Schlepphorst, S. (2012). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland - Aktuelle Trends* (Bde. IfM-Materialien Nr. 216). Institut für Mittelstandsforschung in Bonn.
- Müller, K., Kay, R., Felden, B., Moog, P., Lehmann, S., Suprinovic, O., et al. (2011). *Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel*. Duderstadt.
- Müller, S., Brackschulze, K., & Mayer-Friedrich, M. D. (2011). *Finanzierung mittelständischer Unternehmen nach Basel III*. München.

- Schlömer, N., & Kay, R. (2008). *Familienexterne Nachfolge - Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern* (Bde. IfM-Materialien Nr. 182). Institut für Mittelstandsforschung in Bonn.
- Schröer, E., & Freund, W. (1999). *Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen* (Bde. IfM-Materialien Nr. 136). Institut für Mittelstandsforschung in Bonn.
- Spelsberg, H., & Weber, H. (2012). Familieninterne und familienexterne Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen im empirischen Vergleich. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, S. 73-92.
- Vincenti, A. J., & Hollmann, S. (2010). Kredite für den Mittelstand - Veränderungen durch die Einführung von Basel II. *Finanzierung im Mittelstand: Mittelstandsfinanzierung in der Praxis*, S. 8-12.
- Wallau, F. (2010). Unternehmensnachfolge - Eine kritische Analyse aus der Wissenschaft - Aktuelle Entwicklungen und Studienergebnisse, Vortrag anlässlich des Bonner Unternehmer- Nachfolgetags 2010 am 6. März 2010, Institut für Mittelstandsforschung in Bonn
- Weitbrecht, C. (2010). Unternehmensnachfolge durch Verkauf des Unternehmens. In T. Wessling (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge - Handbuch für die Praxis* (S. 283-290). Berlin.