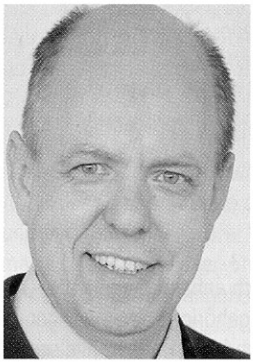
## Unternehmernachfolgeregelung

# Wichtiger Aspekt bei Kreditaufnahme



**Jürgen Braatz,**
Geschäftsführer der Ratingwissen GbR, ein Veranstalter von Fachkongressen für Unternehmensfinanzierung, ist nach Stationen in Öffentlichkeitsarbeit und Marketing von Großunternehmen seit 2003 als Berater für Finanzkommunikation tätig.

**Mittelständler reagieren immer wieder erstaunt und genervt auf die Frage von Bankmitarbeitern, wie sie denn ihre Nachfolge geregelt haben. Sie sind möglicherweise erst Mitte 50 und haben vor, weitere 15 bis 20 Jahre zu arbeiten. Noch gereizter wären die Firmenchefs, wenn sie wüssten, dass sie aus Sicht bankinterner Vorschriften als Risiko gelten. Warum das so ist, hat mit europäischen Vorschriften („Basel II") zu tun und mit dem Rating des Unternehmens. Der Faktor spielt eine Rolle, wenn der Betrieb von der Bank Kredit haben will. Die Regelung der Unternehmernachfolge sollte aber auch sonst zu denken geben.**

## 1 Eigentlich keine überraschende Frage

Wer als Geschäftsführer oder Vorstand tatsächlich von der Frage nach einer Unternehmernachfolgeregelung überrascht wird, muss sich eine schwere Unterlassungssünde vorwerfen lassen. Er hat sich selbst zu wenig Gedanken über die Zukunftsfähigkeit seiner Firma gemacht. Auch wenn er damit in vermeintlich guter Gesellschaft ist, es ist und bleibt ein belastendes Versäumnis. Denn die Spielregeln der Kreditvergabe haben sich in den zurückliegenden Jahren rapide gewandelt. Firmenleiter müssen sie kennen (vgl. Braatz, AuA 10/05, S. 602 ff.). Sogar dann, wenn sie aktuell gar nicht vorhaben, Kredite aufzunehmen.
Denn das kann sich – auch aus erfreulichem Anlass – rasch ändern. Der Absatz steigt rapide, und neue Produktionsanlagen müssen her. Alles scheint gesichert: Langfristige Verträge mit solventen Abnehmern sind unterschrieben und können der Bank vorgelegt werden. Aber die stellt erst einmal Fragen über Fragen.

An dieser Stelle sei nicht diskutiert, ob das so sein muss oder nicht, weil Kreditgeber gar keine andere Wahl haben. Ein Bündel von Vorschriften in verschiedenen Gesetzen und im untergesetzlichen Regelungswerk, z.B. traditionell nach § 18 Kreditwesengesetz (KWG) oder gemäß der von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) erlassenen Rundschreiben zu „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft" (MaK, 2002) und „Mindestanforderungen an das Risikomanagement" (MaRisk, 2005), verpflichtet sie, jeden Kreditnehmer auf die gleiche Art und Weise zu prüfen. Neben Fragen zur Bilanz, Verschuldung und Geschäftsplanung gehört aber auch die nach dem Management zum Standardkatalog, vgl. **Übersicht**. Die Gründe sind letztlich einleuchtend und mit dem gesunden Menschenverstand nachzuvollziehen.

## 2 Der Firmenleiter – das unerkannte Risiko

In kleinen und mittleren Betrieben konzentriert sich das meiste Wissen der Firma beim Unternehmensleiter. Jener kennt die eigenen Produkte oder Dienstleistungen, seine Lieferanten und Kunden sowie die Verträge und nicht zuletzt die eigenen Mitarbeiter. Damit stellt er zugleich eines der größten Risiken für sein Unternehmen dar.

Großunternehmen, die schon seit vielen Jahren – ebenfalls auf Grund zwingender gesetzlicher Regelungen (KonTraG) – eigene Risikomanagementsysteme einrichten müssen, haben darauf längst still und leise rea-

**Übersicht III**

**Was zählt zum Standardkatalog?**

| | |
|---|---|
| **Wirtschaftliche Verhältnisse** | Bisherige Unternehmensentwicklung/Finanzen<br>Aktuelle Unternehmensentwicklung<br>Zukünftig erwartete Unternehmensentwicklung<br>Vermögensverhältnisse des Unternehmers |
| **Rechnungswesen/ Controlling/Recht/ Management/ Mitarbeiter** | Rechtliche Grundlagen<br>Inhaber und Management<br>Mitarbeiter |
| **Produkte und Dienstleistungen** | Aktuelles Angebot<br>Lebenszyklus der Produkte<br>Neuentwicklungspotenzial |
| **Markt und Wettbewerb** | Wettbewerbsposition und Perspektiven<br>Marktbearbeitung |
| **Kunden und Lieferanten** | Kundenstruktur<br>Lieferantenstruktur |
| **Standort und Produktion** | Standort<br>Produktion |
| **Besondere Risikofaktoren** | Versicherungsschutz<br>Garantieverpflichtungen<br>Umweltrisiken<br>Konjunkturabhängigkeit<br>EDV-Risiken |

Nach „Rating für den Mittelstand", 2. Aufl., DIHK 2003

giert: Sie verbieten ihren Spitzenkräften zum Beispiel, bei Dienstreisen dasselbe Flugzeug zu benutzen. Sie stellen durch Job-Rotationen bzw. Laufbahnregelungen sicher, dass ihre Spitzenkräfte Kenntnisse über verschiedene Arbeitsbereiche haben. Vertretungsregelungen für Abwesenheiten sind klar vereinbart, Nachfolger werden rechtzeitig aufgebaut. Das Wissen der Mitarbeiter ist in entsprechenden Datenbanken dokumentiert, Kollegen wie Nachfolger können es dort jederzeit abrufen.

Solch kluge Vorkehrungen gibt es bei typischen kleinen und mittelgroßen Unternehmen heutzutage kaum. Insofern hat ein langfristiger, manchmal schon ein kurzfristiger Ausfall des Geschäftsführers fatale Folgen: Weil er zu viel Wissen auf seine Person konzentriert hat, möglicherweise auch zu viele Tätigkeiten, können seine Mitarbeiter betriebliche Verpflichtungen nicht abarbeiten. Die Kontakte zu Lieferanten, Kunden, Banken, Behörden etc. kommen mit täglich steigender Tendenz ins Stocken. Zunächst führen sie zu Frustration, dann zum Ende der Geschäftsbeziehung bzw. – auch von Seiten der Behörden – womöglich zu Zwangsmaßnahmen bis hin zur Liquidation.

Genau diesen Fall befürchten die Kreditgeber. Aus ihrer Sicht kommt er häufig genug vor. Große Sparkassen und Banken haben mehrere zehntausend Kreditkunden. Sie erleben die beschriebenen fatalen Folgen des Ausfalls von Schlüsselpersonen regelmäßig. Und ebenso oft müssen sie schmerzlich hinnehmen, dass sie deshalb ihre Kredite ganz oder teilweise nicht zurückbekommen. Sehr verständlich also, dass sie eher versuchen, diesem Risiko vorzubeugen, als es zu beschränken.

## 3 Beherrschbare Gefahren

Es gehört damit zu den wichtigsten Aufgaben des Unternehmensleiters, das Risiko des eigenen Ausfalls durch ein Bündel von Maßnahmen beherrschbar zu machen. Viel ist schon gewonnen – und das ist ebenfalls für die kreditgebende Institution von Interesse – wenn der Informationsfluss im Unternehmen klar geregelt ist, am sichersten in Form eines Netzwerkes. Konkret heißt das, dass möglichst viele Informationen direkt zwischen verschiedenen Mitarbeitern bzw. Abteilungen fließen müssen, denn ein Netz hält bekanntlich auch dann, wenn einzelne Verbindungen reißen.

**Wichtig**

Nicht vergessen sei der Gegenpol dazu: der Informationsfluss in der Hierarchie von unten nach oben zur Spitze und von dort wieder zurück. Er darf nämlich nicht insgesamt blockiert sein, wenn der Geschäftsführer als zentrale Verteilstation ausfällt.

Weitere hilfreiche Maßnahmen sind vorsorgliche Vollmachten für den Krankheitsfall. Gute Sekretärinnen bzw. Betriebsleiter wissen zwar ohnehin, was sie tun müssen, wenn der Chef für einige Tage nicht vor Ort ist. In punkto Vorsorge geht es aber darum, ihnen für den Fall eines Falles tatsächlich auch die Mittel zum rechtsverbindlichen Handeln an die Hand zu geben. So können die rechtzeitige Erteilung von Prokura oder Teilprokura, die Bestellung eines externen Treuhänders oder eines Beiratsmitglieds schon die schlimmsten Folgen eines plötzlichen Ausfalls verhindern bzw. mildern. Vertreter könnte z.B. ein Beiratsmitglied, ein Rechtsanwalt/Notar, ein Wirtschaftsprüfer/Steuerberater oder natürlich ein Familienmitglied sein. Wenn Sie die in der **Checkliste** aufgeführten Fragen bejahen können, haben Sie schon einmal gute Karten.

**Checkliste** ☑

**Diese folgenden Fragen müssen Sie mit Ja beantworten können:**

- ☐ Gibt es einen Vertreter für Zeiten der Abwesenheit, auch für längere Zeit?
- ☐ Ist dieser Vertreter über alle wesentlichen Geschäftsvorfälle und -abläufe informiert?
- ☐ Hat er ggf. freien Zugang zu Informationen, die Sie ihm vor Ihrem Ausfall nicht persönlich übergeben haben?
- ☐ Darf er rechtsverbindlich handeln? Hat er Vollmachten?
- ☐ Haben Sie einen Beirat bzw. ein Beiratsmitglied oder einen anderen Vertrauten, der die Kontrolle des Vertreters für Sie wahrnehmen kann?
- ☐ Hat dieser Vertraute bzw. der Treuhänder die Vollmacht, einen Nachfolger für Sie zu suchen und einzustellen, wenn Sie dauerhaft wegen Krankheit ausfallen?

## 4 Firmennachfolger in Lebensplanung integrieren

Psychologisch ist es verständlich, dass Firmeninhaber den Gedanken an einen Nachfolger vor sich herschieben. Denn damit verbinden sich eine ganze Reihe unliebsamer Aspekte wie Krankheit, Ruhestand, Tod und Nachlass. Für einen geschäftlich aktiven Mittfünfziger gibt es viele Dinge, über die er lieber sinnt. Dennoch: Über den Nachfolger muss er nachdenken. Wo soll der herkommen?

Häufig genug ist er schon da – teils erkannt, teils aber auch nicht. Der Unternehmensleiter braucht nur einmal in Ruhe zu überlegen, wer seiner Mitarbeiter sich am meisten „reinhängt". Manchmal sind es auch einige Führungskräfte, die sich gut verstehen und „den Laden schmeißen". Diesen Personenkreis gilt es nun zu fördern, stärker in Entscheidungen einzubeziehen und zunächst als Vertreter aufzubauen.

Bei diesem Punkt stellt sich also gleichzeitig die grundsätzliche Frage, in welcher Form das Unternehmen nach dem eigenen Ausscheiden aus dem Berufsleben weiter bestehen soll. In Betracht kommen

- der Verbleib in privatem bzw. Familieneigentum,
- der Wechsel in eine andere Rechtsform, etwa durch Einbringen in eine Stiftung oder
- der Verkauf.

Möglicherweise ist dieser Zeitpunkt sogar schon überfällig!? Diese Aspekte sollen hier nicht weiter dargestellt werden; insofern sei auf Ditges/Dendorfer verwiesen (Vererben oder Vermarkten? Chancen und Schwierigkeiten der Unternehmernachfolge, AuA 8/05, S. 460 ff.).
Im Folgenden geht es um die erfolgreiche Suche nach dem potenziellen Nachfolger und um dessen richtigen Einsatz.

## 5 Professionell suchen, finden und einsetzen

Bei Fehlen einer geeigneten Person im Unternehmen gibt es i.d.R. die Alternative, Nachfolger aus der Familie oder aus externen Kreisen zu finden und aufzubauen.
Wenn ein Familienmitglied nicht zur Verfügung steht, sind viele Firmeninhaber allerdings ratlos. Sie kennen niemanden, der in Betracht käme. Vielleicht suchen sie noch Rat bei dem einen oder anderen aus dem Kollegen- oder Bekanntenkreis. Dann aber lassen sie es gern dabei bewenden, eben um nicht dauernd an die Negativaspekte erinnert zu werden.