



# Die Einflussgrößen

## Nachfolgeregelung und Notfallplanung

Karin H. Schleines

Das Thema Nachfolgeregelung bei Unternehmen, Investoren und Kreditinstituten ist «in aller Munde», kommt doch einer Beurteilung des Unternehmensmanagements im Rating grosse Bedeutung zu. Die Themen «Nachfolgeregelung» und «Notfallplanung» können als Bestandteile der so genannten «qualitativen Faktoren» den Rating-Index auch beeinflussen.

Insbesondere bei Unternehmen, bei denen der Inhaber allein agiert oder bei Unternehmen mit dominanter Geschäftsführung ist es notwendig, unter anderem für eine gut eingearbeitete Nachfolge zu sorgen. Darüber hinaus sollte ein Firmennotfallplan erarbeitet sein, um für einen Worst Case, zum Beispiel den Ausfall der Geschäftsleitung bei Unternehmen, die inhabergeführt sind, vorbereitet zu sein.

Sowohl aus Gläubiger- als auch aus Unternehmersicht geht es hierbei um Unternehmenssicherung und somit einhergehend auch um Verringerung von Risiken. Bezogen auf das Management von Einzelkreditrisiken setzen Kreditinstitute den Focus unter anderem auf Risikoeinschätzung und Verhinderung von Kreditausfällen. Neben den «quantitativen Faktoren» bekommen die «qualitativen Faktoren» im Rating, zu denen die Themen «Nachfolgeregelung» und «Notfallplanung» gehören, immer mehr Bedeutung zugesprochen.

Neben beispielsweise Umsatz-, Liquiditäts- und Finanzplanung nehmen Nachfolgeregelung und unternehmerische Notfallplanung auch in der Unternehmensstrategie und Unternehmensplanung immer mehr Platz ein.

Kreditinstitute gehen immer mehr dazu über, sich im Vorfeld des Ratingprozesses oder während des Kundengesprächs auch über Notfallplanung Informationen zu

beschaffen, beinhaltet der Notfallplan die Informationen, um bei einem längeren Ausfall eines Unternehmers keine Schäden davon zu tragen. Bei familiengeführten Unternehmen kann darüber hinaus im Notfall auch die Unternehmerfamilie tangiert werden.

Beim Notfallplan sind unter anderem folgende Punkte von Interesse:

- > Derzeitige Aufgaben der Geschäftsleitung
- > Vertretungsregelung auf allen Gebieten (zum Beispiel Rechnungswesen, Finanzen), Vollmachten für Handlungen gegenüber externen Dritten
- > Personal, das im Notfall Arbeiten anderer Bereiche übernimmt
- > Kommunikationsstrategie / Informationsfluss
- > EDV / Technik allgemein

Der Notfallplanung kommt auch im Hinblick auf eine Nachfolgeregelung besondere Bedeutung zu. Insbesondere bei familiengeführten Unternehmen kann eine Nachfolge teilweise plötzlich und ungeplant erfolgen, zum Beispiel durch schwere Krankheit des Unternehmers. Das Fehlen eines «Notfallhandbuchs» könnte hier weit reichende Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben und dadurch schlechtestenfalls auch das Kreditmanagement der Hausbank, bezogen auf den Kreditkunden, treffen.

Unternehmen kommen nicht mehr umhin, so früh wie möglich für eine Nachfolge zu sorgen. Ein Aspekt, der



**Aspekte Nachfolgeregelung**  
(erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit)

- > Möglichkeit der Unternehmensnachfolge aus dem Kreis der Nachkommen / Kinder
- > Wenn ja: Sind diejenigen, die in Frage kommen, bereits im Unternehmen eingebunden und werden so auf die Unternehmerrolle vorbereitet?
- > Kontinuierlicher Aufbau von unternehmenseigenen Mitarbeitern in die Führungsspitze
- > MBO, für den Fall dass Nachfolge aus Unternehmerfamilie nicht möglich ist
- > Einsatz einer fremden Geschäftsführung seitens der Familie, die Eigentümer des Unternehmens bleibt
- > Unternehmensverkauf



bei der «Nachfolgeregelung» betrachtet wird, beschäftigt sich mit der Möglichkeit der Unternehmensnachfolge aus dem Kreis der Kinder des Unternehmers. Falls dort Interesse von potenziellen Nachfolgern besteht, stellt sich die Frage, ob die Kinder des Unternehmers in den Betriebsalltag eingebunden werden, um auf diese Art und Weise die Kompetenzen zu erwerben, die die Unternehmerrolle jeweils vorsieht. Ein weiterer Aspekt ist der kontinuierliche Aufbau von unternehmenseigenen Mitarbeitern in die Führungsspitze. Ferner besteht die Möglichkeit, einen Management-Buy-Out (MBO) in Betracht zu ziehen, falls eine Nachfolge aus der Unternehmerfamilie nicht möglich ist und ein leitender Angestellter sich zum Beispiel für einen MBO in der Lage sieht. Hat die Unternehmerfamilie den Wunsch, weiterhin Eigentümerin des Unternehmens zu bleiben, besteht die Möglichkeit des Einsatzes einer fremden Geschäftsführung. Auch der Aspekt des Unternehmensverkaufs kann in eine Entscheidungsfindung mit einfließen. Die «qualitativen Faktoren» haben ihr Gewicht im Ratingprozess. Dies sollten Unternehmen nicht verkennen. Für eine optimale Unternehmenssicherung sind Nachfolgeregelung und Notfallplan unumgänglich.



## Autorin



Karin H. Schleines, Wiesbaden, ist selbständige Unternehmensberaterin (Tätigkeitsschwerpunkte: Beratung und Dienstleistungen für Banken im Geschäftsfeld Kreditmanagement sowie Beratung von kleineren Unternehmen, insbesondere in Bezug auf Fördermittel, Finanzierungsstrategien, Rating, Forderungs- und Risikomanagement)  
*info@schleines.de, www.schleines.de*

## Strategisches Asset Liability Management in Banken und Versicherungen

Simultane Abstimmung von Kapitalanlagen und Verbindlichkeiten zur Verbesserung der Liquiditäts- und Bilanzstruktur



Hyatt Regency Mainz, 25. & 26. Juni 2007

Mit freundlicher Unterstützung von

**Deloitte.**

Media Partner



Referieren werden u.a.

**Stephan Bellarz**  
Head of Capital Analysis  
**Dresdner Bank AG**

**Dr. Andreas Bohn**  
Head of Asset Liability Management,  
Global Transaction Banking  
**Deutsche Bank AG**

**Dr. Josef A. Seigner**  
Leiter des Referats für Financial Risk  
Management und ALM  
**Allianz SE**

**Dr. Frank Schneider**  
Head of Assetmanagement  
**HSH-Nordbank AG**

**Dr. Guido Schätti**  
Head Financial Modelling – Credit &  
Financial Market Risk Management  
**Swiss Re**

**Olivier Aubry**  
Managing Director, Head Risk Modelling  
& Reporting, Group Risk Management  
**AXA Group**

  
**marcusevans** conferences

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:  
**Christian Böhm**  
E-mail: [anzeigen@marcusevansde.com](mailto:anzeigen@marcusevansde.com)  
Tel.: +49 30 890 61 230, Fax: +49 30 890 61 255  
[www.marcusevansde.com/alm](http://www.marcusevansde.com/alm)