

Kramer, Jost W.

**Working Paper**

## Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium

Wismarer Diskussionspapiere, No. 15/2005

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Wismar, Wismar Business School

*Suggested Citation:* Kramer, Jost W. (2005) : Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium, Wismarer Diskussionspapiere, No. 15/2005, Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, Wismar

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/23323>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



**Hochschule Wismar**

University of Technology, Business and Design

**Fachbereich Wirtschaft**



**Hochschule Wismar**

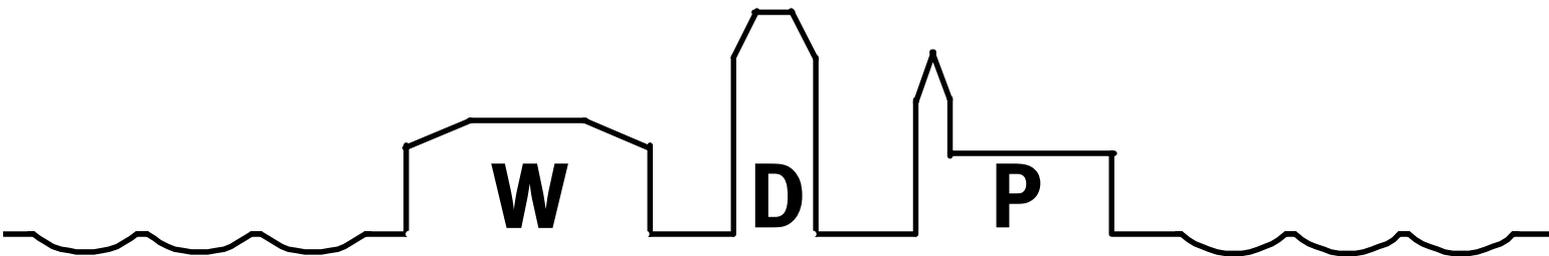
University of Technology, Business and Design

**Faculty of Business**

Jost W. Kramer

Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium

Heft 15 / 2005



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, International Management, Krankenhaus-Management und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
University of Technology, Business and Design  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 441  
Fax: ++49/(0)3841/753 131  
e-mail: [j.kramer@wi.hs-wismar.de](mailto:j.kramer@wi.hs-wismar.de)

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753-574  
Fax: ++49/(0)3841/753-575  
e-mail: [info@hws-startupfuture.de](mailto:info@hws-startupfuture.de)  
Homepage: [www.hws-startupfuture.de](http://www.hws-startupfuture.de)

ISSN 1612-0884  
ISBN 3-910102-70-0

JEL-Klassifikation M13, M10, M54

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2005.  
Printed in Germany

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Verständnis von Unternehmensnachfolge</b>	<b>6</b>
2.1. Unternehmen wird übergeben – Unternehmensnachfolge im Sinne einer Managementablösung	9
2.2. Unternehmen wird nicht übergeben – Unternehmensnachfolge im Sinne einer Ausfallregelung	10
<b>3. Ratingrelevanz der Unternehmensnachfolge</b>	<b>11</b>
3.1. Unternehmensnachfolge als Bonitätsmerkmal	11
3.2. Auswirkung auf und Signal für die zukünftige Geschäftsentwicklung	13
Exkurs: Team-orientierte Unternehmensnachfolge	15
3.3. Unternehmensübergreifende Bedeutung	19
<b>4. Unternehmensnachfolge als Eventualfall</b>	<b>19</b>
4.1. Die Messung des Ratingkriteriums heute	20
4.2. Trennschärfe des Ratingkriteriums	20
4.3. Entwicklungsmöglichkeiten	22
<b>5. Unternehmensnachfolge als Ereignis</b>	<b>25</b>
5.1. Die Messung des Ratingkriteriums heute	25
5.2. Trennschärfe des Ratingkriteriums	26
5.3. Entwicklungsmöglichkeiten	27
<b>6. Schlussfolgerungen</b>	<b>29</b>
6.1. Schlussfolgerungen für Banken	29
6.2. Schlussfolgerungen für Unternehmen	30
6.3. Schlussfolgerungen für Nachfolger	30
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>31</b>
<b>Autorenangaben</b>	<b>36</b>

## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Seit einigen Jahren ist im Gefolge von Basel II das Thema Rating in der (wirtschafts-)politischen ebenso wie in der wissenschaftlichen Diskussion. Die Intensität der Auseinandersetzungen variiert dabei zwar im Zeitablauf, aber ganz in den Hintergrund getreten ist die Thematik seit mindestens sechs Jahren nicht. Vor diesem Hintergrund gehen Everling/Schneck (2004: 3) inzwischen davon aus, dass sich Rating „als ein eigenes Fachgebiet etablieren wird“.

Während in der ersten Phase dieser „Fachgebietenentwicklung“ der Fokus einerseits auf die methodische Entwicklung und andererseits insbesondere auf die Beurteilung mittelständischer Unternehmen im Allgemeinen gerichtet war, geraten jetzt in der zweiten Phase zuvor vernachlässigte Aspekte in die Betrachtung.<sup>2</sup> Folgerichtig sind jetzt die „atypischen mittelständischen Unternehmen“ in der Betrachtung, die sich in ihren Strukturen von „durchschnittlichen Mittelstandsunternehmen“ unterscheiden. Die Besonderheiten können dabei im Ausmaß der Gewinnorientierung liegen, wie z. B. bei Nonprofit-Organisationen, die tendenziell niedrige Gewinne in ihren Bilanzen ausweisen (vgl. Kramer 2005a: 4ff). Andere Besonderheiten resultieren aus dem Unternehmensalter (z. B. bei Existenzgründungen) (vgl. Stuhlinger 2004: 315), dem Eigenkapitalanteil (z. B. bei landwirtschaftlichen Unternehmen) (vgl. Blisse u. a. 2004: 203-247) oder den Rechnungslegungsvorschriften (z. B. bei Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen, Vereinen oder Stiftungen) (vgl. Kramer 2004: 15). Ebenfalls zu dem Kreis der Besonderheiten gehören Eigentümerwechsel im Sinne einer Unternehmensnachfolge, denn durch die veränderten Eigentümerverhältnisse, die i. d. R. gerade im Mittelstand auch mit Veränderungen in der Unternehmensführung einhergehen, wird es voraussichtlich auch zu Veränderungen im Verhalten der Unternehmen kommen. Diese schlagen sich tendenziell in veränderten wirtschaftlichen Perspektiven und damit einer neu zu beurteilenden Kreditwürdigkeit nieder. Daher subsumiert Stuhlinger (2004: 315) die Übernahme bestehender Unternehmen ebenso wie die vollständige Neugründung von Unternehmen unter den Begriff der „Existenzgründung“, beides jeweils für einen Zeitraum von drei Jahren nach Übernahme bzw. Gründung.

---

<sup>1</sup> Ich danke meiner Frau Michaela Kramer, meiner Kollegin Julia Neumann-Szyszka und Frau Marlis Werner vom Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin für ihre ebenso kritischen wie hilfreichen Anmerkungen.

<sup>2</sup> Zur Vermeidung von Missverständnissen sei an dieser Stelle angemerkt, dass hier kein Vorwurf konstruiert werden soll: Die Entwickler von Ratingkonzepten, -methoden und -systemen haben sich berechtigterweise zunächst auf jene Problemfelder konzentriert, wo aktuell der größte Handlungsbedarf bestand. Bei den Ratingagenturen waren dies die börsennotierten Unternehmen, bei den Banken jene Kundensegmente mit hohen Stückzahlen, hohen Volumina und/oder hohen Ausfallzahlen.

Das Thema „Unternehmensnachfolge“ verdeutlicht auch, dass die zunächst einmal zurückgestellten Rating-Themenkomplexe keineswegs unwichtig sind. Denn gerade die Übergabe bzw. Übernahme bestehender kleiner und mittlerer Unternehmen stellt angesichts der Vielzahl der Fälle eine große Herausforderung für alle Beteiligten dar. Deutlich wird dies beispielsweise in den Ausführungen von Felden/Klaus (2003: 1): „Rund 70000 Unternehmen stehen bundesweit jedes Jahr vor einem Generationswechsel. Das sind pro Tag über 200 kleinere und mittlere Unternehmen, die an einen neuen Inhaber übergeben werden müssen. Es geht dabei um ein Vermögen von rund einer Billion € und um die Erhaltung von Hunderttausenden von Arbeitsplätzen. Der These, dass es sich hierbei um eine historisch einmalige Situation handelt, um eine Welle, die nach dem Wechsel der Gründergeneration der Nachkriegszeit auf die nächste abebben wird, muss widersprochen werden. Unterstellt man eine durchschnittliche Managementdauer von 30 Jahren, werden bei 1,95 Millionen mittelständischen Unternehmen in Deutschland rechnerisch rund 65000 Betriebe pro Jahr einen Nachfolger suchen. Die Unternehmensnachfolge ist also ein Thema, das seine Aktualität so schnell nicht verlieren wird.“

Wenngleich die genaue Zahl der mittelständischen Unternehmen in Deutschland durchaus umstritten ist,<sup>3</sup> so wird doch auf jeden Fall zunächst einmal der Handlungsbedarf im Bereich der Unternehmensnachfolge deutlich. Denn nahezu jede Übernahme eines bestehenden Unternehmens erfordert ein Finanzierungskonzept,<sup>4</sup> das angesichts des erforderlichen Volumens in den meisten Fällen neben Eigenmitteln des Übernehmenden auch Fremdkapital berücksichtigen muss. Spätestens dann, wenn dieses Fremdkapital durch Banken aufgebracht werden soll, wird die Ratingproblematik auch und gerade bei Unternehmensnachfolgen deutlich sichtbar. Diese Problematik genauer zu analysieren und die Konsequenzen für die verschiedenen Beteiligten herauszuarbeiten ist Ziel der nachfolgenden Überlegungen und Ausführungen.

Angesichts der wirtschaftlichen Bedeutung wie auch des einschlägigen Literaturvolumens erscheint es umso verwunderlicher, wenn der Begriff der Unternehmensnachfolge mit durchaus unterschiedlichem Verständnisinhalt ver-

---

<sup>3</sup> So spricht Lambsdorff beispielsweise unter Verweis auf die Aktionsgemeinschaft Mittelstand macht Mobil von 3,3 Millionen kleinen und mittleren Unternehmen. Aktionsgemeinschaft Mittelstand macht Mobil (2003), zitiert nach Lambsdorff (2004: 7).

<sup>4</sup> Ausnahme stellen hier ggf. Unternehmensübergaben im Rahmen von Erbschaften, Schenkungen oder Stiftungen dar, bei denen dann allerdings Konzepte für die Finanzierung der erforderlichen Steuerzahlungen, Pflichtteile etc. erforderlich werden können. Auf die vielfältigen erb-, steuer- und zivilrechtlichen Probleme soll im Rahmen dieser Ausführungen nicht eingegangen werden. Diesbezüglich sei auf die umfangreiche rechtswissenschaftliche und -praktische Literatur zur Unternehmensnachfolge verwiesen, wie z. B. Arbeitskreis „Unternehmensnachfolge“ des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (2004); Esch/Schulze zur Wiesche/Baumann (1997 insb. Kapitel 4); Vorwold (2001).

wendet wird. Diese unterschiedlichen Bedeutungen werden im zweiten Kapitel genauer herausgearbeitet, wobei sich zwischen der Unternehmensnachfolge als einem Ereignis und der Regelung eines Eventualfalls differenzieren lässt.

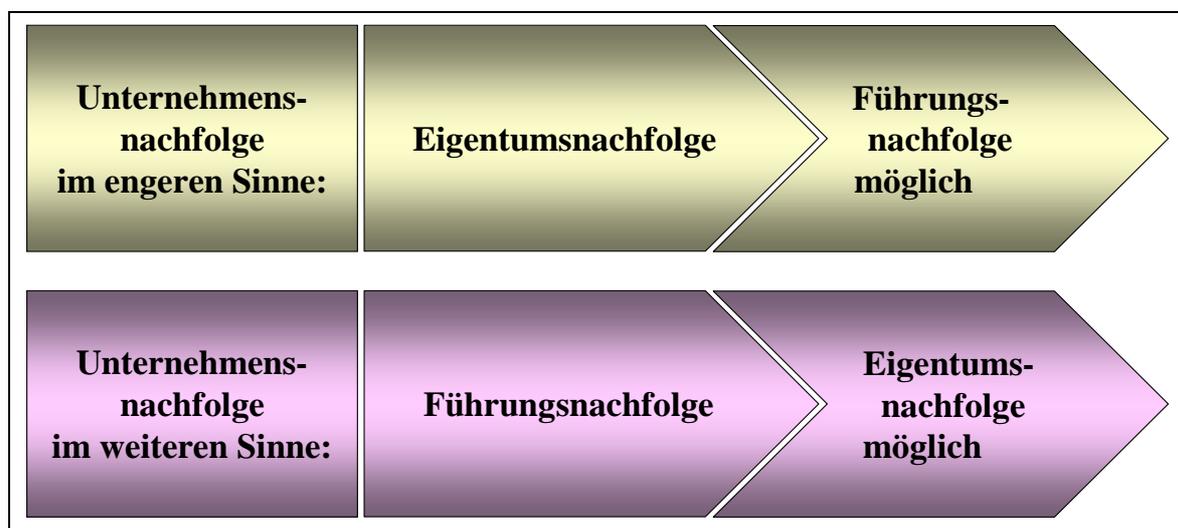
Kapitel drei befasst sich genauer mit der Ratingrelevanz der Unternehmensnachfolge, also ihrer Bedeutung für die Beurteilung der Bonität eines Unternehmens. Die Kapitel vier und fünf verbinden jeweils einen Begriffsinhalt mit seiner bonitätsorientierten Bedeutung, wobei zunächst auf den Eventualfall im Sinne einer Nachfolgeregelung und danach auf die Tatsache eines Eigentümerwechsels eingegangen wird. Kapitel sechs beleuchtet abschließend die Konsequenzen für Banken, Unternehmen und die Übernehmenden von Betrieben hinsichtlich bankinterner Ratings.

## **2. Verständnis von Unternehmensnachfolge**

Befasst man sich genauer mit der Materie der Unternehmensnachfolge, wird sehr schnell deutlich, dass sich unter diesem Schlagwort zwei separate Aspekte verbergen. Denn unter Unternehmensnachfolge wird in der (Banken-)Praxis zum einen die Nachfolge im engeren Sinne verstanden, bei der das Unternehmen tatsächlich den Eigentümer wechselt und sich dadurch zumeist auch veränderte Managementstrukturen ergeben. Zum anderen wird unter Unternehmensnachfolge die Gestaltung von Nachfolgeregelungen für den Fall verstanden, dass die Unternehmensführung (und ggf. auch die Eigentumsverhältnisse) sich aufgrund eines unvorhergesehenen Zwischenfalls befristet oder dauerhaft ändern. Typische Fälle für diese Unternehmensnachfolge im weiteren Sinne sind Krankheiten, Unfälle oder der Tod von Führungspersonen.

Klein (2003: 28) unterscheidet daher hinsichtlich der Unternehmensnachfolge zwischen einer Eigentums- und einer Führungsnachfolge. Bei der Eigentumsnachfolge ändern sich die rechtlichen Eigentumsverhältnisse, während diese bei der Führungsnachfolge unverändert bleiben (können). Bei der Führungsnachfolge kommt es hingegen zu einer Veränderung in der wirtschaftlichen Leitung des Unternehmens, die sich bei einer Eigentumsnachfolge keineswegs zwangsläufig einstellt. Wie sich Unternehmensnachfolge im engeren und weiteren hinsichtlich der Eigentums- und Führungsnachfolge unterscheiden, zeigt Abbildung 1.

Abbildung 1: Gegenüberstellung Unternehmensnachfolge im engeren und weiteren Sinne



Quelle: Eigene Darstellung.

Dass zwischen diesen beiden in der Theorie klar unterscheidbaren Formen der Unternehmensnachfolge de facto ein fließender Übergang besteht, machen Stobbe/Schulz (2003: 85) deutlich. Sie verweisen darauf, dass von den Unternehmensnachfolgen etwa zwei Drittel planbar seien, während der Rest wegen eines unerwarteten Ausscheidens durch Unfall oder Tod bzw. aufgrund eines Wechsels in andere Tätigkeiten nicht oder nur eingeschränkt planbar ist. Die Vorsorgemaßnahme einer Nachfolgeregelung (Unternehmensnachfolge im weiteren Sinne) kann somit bei Eintritt des Nachfolgebedarfs zu einer Unternehmensnachfolge im engeren Sinne führen.

Einflüsse auf die Bonität dürften dabei, so steht zu vermuten, in beiden Fällen weniger aus der Veränderung der Eigentümerstruktur resultieren, als vielmehr aus der tatsächlichen und/oder zu vermutenden Veränderung der Unternehmensführung hinsichtlich der vorhandenen Fähigkeiten, Zielsetzungen und Methoden. Dieser Vermutung steht allerdings entgegen, dass sich natürlich auch Potenziale, informelle Netzwerke und der finanzielle Hintergrund – die stark eigentümerbezogen sind – durch eine Unternehmensnachfolge im engeren Sinne ändern.<sup>5</sup>

Anzumerken ist in diesem Kontext, dass beide Formen der Unternehmensnachfolge ebenso wie die daraus resultierenden Folgen für die Bonität eines Unternehmens – und sein Rating – weder rechtsform- noch branchenspezifisch sind. Sie sind bei kleinen und mittleren Personengesellschaften ebenso anzutreffen wie bei großen und größten Kapitalgesellschaften. K.-H. Kramer (2001: 535f) verweist in diesem Zusammenhang auf die Probleme in der Un-

<sup>5</sup> Ich danke meiner Kollegin Julia Neumann-Szyszka für diesen Hinweis.

ternehmensnachfolge bei Tchibo und Bahlsen.

Zwar thematisiert die Literatur zur Unternehmensnachfolge – bedingt durch die rechtlichen Problemstellungen – nahezu ausschließlich die Nachfolge in Familienunternehmen.<sup>6</sup> Vor dem Hintergrund der Führungsnachfolgeproblematik greift aber eine Beschränkung auf die Eigentumsnachfolge tendenziell zu kurz, wie Abbildung 2 verdeutlicht.<sup>7</sup>

*Abbildung 2: Eigentums- und Führungsnachfolge in Abhängigkeit von typischen Eigentumsstrukturen*

Rechtsform	Typische Führungsstruktur	Führungsnachfolge bei Eigentumsnachfolge
Einzelunternehmer	Eigentümer	zwingend
OHG	Eigentümer	zwingend
KG	Eigentümer	zwingend
(kleine/mittlere) GmbH	Eigentümer	wahrscheinlich
(mittlere/große) GmbH	Management	möglich
(kleine) AG	Eigentümer	wahrscheinlich
(große) AG	Management	unwahrscheinlich
(kleine) eG	Management	möglich
(große) eG	Management	sehr unwahrscheinlich

Quelle: Eigene Darstellung.

Festzuhalten ist allerdings, dass Familienunternehmen in tendenziell stärkerem Maße durch die Persönlichkeit des Unternehmers bzw. des geschäftsführenden Gesellschafters geprägt sein dürften als große Kapitalgesellschaften wie z. B. Publikums-AGs oder Genossenschaftsbanken. Aber auch bei derartigen Management dominierten Unternehmen erscheint es fraglich, ob die Unternehmensführung – wie K.-H. Kramer (2001: 534) schreibt – „beinahe beliebig austauschbar ist“. Die Börsenreaktionen ebenso wie die Berichte in Wirtschaftszeitungen über kurzfristige, nicht avisierte Veränderungen in der Führungsriege von großen Unternehmen deuten darauf hin, dass auch hier eine starke Abhängigkeit von den geschäftsführenden Personen gesehen wird –

<sup>6</sup> Vgl. Niederquell (2000); Klein (2003: 23-60); Stobbe/Schulz (2003: 85-116).

<sup>7</sup> Einer der jüngsten Fälle für eine durch Tod verursachte Veränderung im Management eines großen Unternehmens ist T-Systems. Vgl. O. A. (2005); Nonnast (2005). Am Beispiel von Konrad Reiss wird auch deutlich, dass selbst bei großen Konzernen ein plötzlicher Tod zu Veränderungen in der Geschäftstätigkeit führen kann, denn Nonnast macht darauf aufmerksam, dass Reiss den Umbau der Sparte nicht mehr hatte abschließen können, während bei [spiegel.online](http://spiegel.online) darauf verwiesen wird, dass Veränderungen in der Konzern-Aufstellung erwartet werden, weil die Politik von Reiss Kritik hervorgerufen hatte.

auch wenn es sich dabei nicht um Gesellschafter handelt.

### *2.1. Unternehmen wird übergeben - Unternehmensnachfolge im Sinne einer Managementablösung*

Der Großteil der Fachliteratur konzentriert sich auf jene Variante der Unternehmensnachfolge im engeren Sinne, bei der das alte Management durch ein neues Management abgelöst wird. Dies sind klassischerweise kleine und mittlere Unternehmen, die vom Eigentümer geführt werden.

Hier führt der Eigentümerwechsel durch Übergabe vom alten zum neuen Inhaber zwangsläufig auch zu einem Managementwechsel. Da der Großteil der kleinen und mittleren Unternehmen zu diesem Unternehmenskreis zählt, fallen bei dieser Form der Unternehmensnachfolge Eigentümer- und Managementwechsel zusammen. Gerade bei Unternehmen in kapitalgesellschaftlichen Rechtsformen wie der AG und der GmbH ist allerdings grundsätzlich denkbar, dass ungeachtet des Eigentümerwechsels das Unternehmen durch das angestellte Führungspersonal weiter geleitet wird – und sich der Eigentümerwechsel nicht in einem Managementwechsel niederschlägt.

Verfolgt man beispielsweise die Berichterstattung der Wirtschaftspresse hinsichtlich der börsennotierten Unternehmen, so stellt man fest, dass sich die Berichterstattung auf das Führungspersonal konzentriert, während die Eigentümer, selbst wenn sie wesentliche Beteiligungen halten, weit weniger im Rampenlicht stehen als die angestellten Vorstände. Dies kann als weiteres Indiz dafür herangezogen werden, dass das bonitätsmäßig relevante Kriterium auch bei der Unternehmensnachfolge im engeren Sinne weniger der Eigentümerwechsel ist, auf den sich der Großteil der rechtlich ausgerichteten Unternehmensnachfolgeliteratur konzentriert, als vielmehr der damit mehr oder weniger zwangsläufig verbundene Managementwechsel.

Auch hier sprechen die meisten Anzeichen dafür, dass weniger die Eigentumsnachfolge als vielmehr die Managementablösung – also die Führungsnachfolge – die Aufmerksamkeit der Banken auf sich zieht. Unter Ratinggesichtspunkten ist somit die Frage entscheidend, wie sich ein durch Eigentümerwechsel verursachter Managementwechsel auf die Bonität (als Indiz für die weitere Überlebensfähigkeit des Unternehmens) auswirkt.

Wenngleich eigentlich der Managementwechsel im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht, soll angesichts der bei mittelständischen Unternehmen de facto bestehenden Verbindung von Eigentümer- und Managementwechsel weiter von Unternehmens- statt von Managementnachfolge gesprochen werden.

## 2.2. *Unternehmen wird nicht übergeben - Unternehmensnachfolge im Sinne einer Ausfallregelung*

Im Unterschied zu den vorherigen Ausführungen konzentrieren sich die derzeit existierenden Ratingsysteme unter dem Stichwort der Unternehmensnachfolge vorrangig auf die Existenz von Nachfolgeregelungen bei einem eventuellen Ausfall der aktuellen Führungsriege des Unternehmens.

Beispielhaft hierfür ist die Frage „Existiert eine geeignete Nachfolgeregelung?“ im Rahmen des BVR-II-Ratings.<sup>8</sup> Nach eigenen Erfahrungen geht es bei dieser Frage nicht in erster Linie darum, ob ein Unternehmer bereits Vorsorge für die Eigentumsnachfolge getroffen hat, sondern darum, ob und wenn ja wie Vorsorge für einen etwaigen Ausfall des Managements getroffen wurde. Relevant erscheinen daher bei einem zeitlichen befristeten Ausfall vorrangig Vertretungsregelungen, während Erbschafts- und ähnliche Regelungen erst bei einem dauerhaften Ausfall zum Tragen kommen – und somit in dem hier erörterten Kontext nur sekundäre Bedeutung haben.

Hintergrund entsprechender Fragen ist der Umstand, dass in allen Fällen, bei denen im Unternehmen keine adäquate Vertretungsregelung besteht, bereits längere Krankheiten oder Unfälle der Unternehmensleitung das Weiterbestehen des Unternehmens gefährden können. Demzufolge wird die Frage nach der Nachfolgeregelung im Rahmen des BVR-II-Ratings grundsätzlich gestellt. Das Kriterium der Nachfolgeregelung ist sogar im Falle von Nonprofit-Organisationen von Interesse.

Bei genauerer Betrachtung steht daher auch hier die Managementablösung im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, allerdings als lediglich potenzielles Ereignis. Unter Ratinggesichtspunkten ist somit die Frage entscheidend, wie sich ein durch unvorhergesehene Ereignisse befristet oder dauerhaft verursachter Managementwechsel auf die Bonität des Unternehmens auswirkt. Im Vergleich zur unter 2.1. dargestellten Form der Unternehmensnachfolge handelt es sich allerdings lediglich um einen potenziellen und nicht um einen tatsächlichen Managementwechsel.

In formaler Hinsicht erscheint es an dieser Stelle grundsätzlich sinnvoll, zwischen zwei Kreditvarianten zu differenzieren: Der Kredit kann nämlich einerseits unternehmensgebunden sein und somit direkt aus der wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens zu tilgen sein. Andererseits kann der Kredit auch personenbezogen an den Unternehmer vergeben worden sein und wäre daraufhin aus seinen privaten Einkommens- und Vermögensverhältnissen zu tilgen. In der Bankenpraxis sind die Übergänge allerdings eher fließend, da beispielsweise bei der Kreditvergabe an Kapitalgesellschaften der Eigentümer meist zur Mithaftung verpflichtet wird. Gleichzeitig sind personengebundene

---

<sup>8</sup> Vgl. Nagl (2003: 89). Grundlegend zum BVR-II-Rating: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR (Hrsg.) (2002b); Stuhlinger (2001: 63-78).

Kredite des Unternehmers zwar aus dessen Privatvermögen zu bedienen; seine Einkünfte dürften allerdings in der überwiegenden Mehrzahl aller Fälle von der Gewinnsituation seines Unternehmens bestimmt werden. Aufgrund dieser engen wirtschaftlichen Verschränkung unternehmens- und personenbezogener Kreditvergabe soll auf etwaige Konsequenzen der unterschiedlichen Gestaltungsformen nachfolgend nicht weiter eingegangen werden.

### **3. Ratingrelevanz der Unternehmensnachfolge**

Ungeachtet des Umstandes, ob es sich um einen tatsächlichen oder nur um einen potenziellen Managementwechsel handelt, ist die Unternehmensnachfolge in großem Maße ratingrelevant. Denn Ratingverfahren haben die Aufgabe, Informationen für eine Risikoanalyse zu liefern, damit sich das Kreditinstitut „eine fundiertere Meinung von der künftigen Entwicklung des Unternehmens“ bilden kann (Schamp 2004: 802). Dafür gibt es verschiedene Gründe, die aber alle tendenziell mit der Qualität der Unternehmensführung zusammenhängen und nachfolgend etwas näher beleuchtet werden sollen.

#### *3.1. Unternehmensnachfolge als Bonitätsmerkmal*

Betrachtet man zunächst die Unternehmensnachfolge im weiteren Sinne, so handelt es sich bei Nachfolgeregelungen um ein Bonitätsmerkmal. Nachfolgeregelungen wirken sich also auf die Bonität des zu ratenden Unternehmens aus. Christians (2003: 293) konstatiert, „dass im Rahmen von bankinternen Ratings ein Unternehmen, welches keine geregelte Nachfolge aufweisen kann, potenziell einen Abschlag einkalkulieren muss“.

Bonitätsmerkmale lassen sich untergliedern in quantitativ und qualitativ bzw. in „hart“ und „weich“. Weiche Merkmale zeichnen sich durch den hohen Ermessensspielraum aus, der bei ihrer Ermittlung besteht. Eine Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer bzw. harter und weicher Bonitätsmerkmale zeigt Abbildung 3.

Abbildung 3: Klassifizierungsmatrix für Bonitätsmerkmale

	<b>quantitativ</b>	<b>qualitativ</b>
<b>hart</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• numerische Information</li> <li>• vergangenheits- oder gegenwartsorientiert</li> <li>• weitgehend ohne Ermessensspielraum durch einen Mitarbeiter ermittelbar</li> </ul> Bsp.: • Jahresabschlusszahlen • Kontodaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verbale Information</li> <li>• gegenwartsorientiert</li> <li>• weitgehend ohne Ermessensspielraum durch einen Mitarbeiter ermittelbar</li> </ul> Bsp.: • Branche • Rechtsform
<b>weich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• numerische Information</li> <li>• zukunftsorientiert</li> <li>• in der Regel nur mit einem gewissen Ermessensspielraum durch einen Mitarbeiter ermittelbar</li> </ul> Bsp.: • Umsatzprognosen • Gewinnprognosen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verbale Information</li> <li>• vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsorientiert</li> <li>• in der Regel nur mit einem gewissen Ermessensspielraum durch einen Mitarbeiter ermittelbar</li> </ul> Bsp.: • Führungspotenzial

Quelle: Fischer (2004: 83).

Das Einordnungsschema von Fischer erlaubt die Identifizierung von Nachfolgeregelungen als einem harten qualitativen Bonitätsmerkmal:<sup>9</sup> Es handelt sich um eine verbale Information, ggf. schriftlich vorgelegt in Form einer Ausfall- bzw. Vertretungsregelung. Die Information ist gegenwartsorientiert in dem Sinne, dass die Regelung sofort greift, sobald heute – oder in der absehbaren Zukunft – eine Vertretungsnotwendigkeit entsteht. Außerdem ist die Existenz einer Nachfolgeregelung grundsätzlich ohne Ermessensspielraum ermittelbar, wenn man einmal von dem denkbaren Extremfall absieht, dass der Bankmitarbeiter die Nachfolgeregelung für einen Kunden im Zuge eines Beratungsauftrags selbst erarbeitet hat.

Der Bonitätswirkung einer Nachfolgeregelung liegt der Umstand zugrunde, dass durch die Krankheits- oder Unfallvertretungen sicher gestellt ist, dass der laufende Betrieb weiter geführt werden kann. Dadurch reduziert sich für die Bank das Adressrisiko – die vereinbarungsgemäße Bedienung der Kredite kann grundsätzlich weiter erreicht werden. Kriterien eines möglichen Notfall-

<sup>9</sup> Eine Übersicht qualitativer Bonitätsmerkmale findet sich bei Fischer (2004: 97). Zur Charakterisierung qualitativer Merkmale vergleiche auch Eigermann (2001: 344ff).

plans zeigt Abbildung 4.

*Abbildung 4: Notfallplan für ein Unternehmen*

- ✓ Was fällt allein in den Zuständigkeitsbereich des Unternehmers?
- ✓ Wer kann diese Tätigkeiten im Notfall übernehmen?
- ✓ Existieren entsprechende Vollmachten?
- ✓ Wer ist Ansprechpartner bei den verschiedenen Zulieferern?
- ✓ Existieren nur mündlich abgesprochene Regelungen zu Abnahmemengen, Lieferbedingungen u. a.?
- ✓ Sind den Stellvertretern Nachlässe und Rabatte bei den Hauptlieferanten bekannt?
- ✓ Ist eine Notprokura schriftlich fixiert?
- ✓ Wer hat Bankvollmachten, und wer sind die Ansprechpartner bei der Hausbank?
- ✓ Wie lauten die Kennwörter für die Computeranlage?
- ✓ Existieren betriebsindividuelle Regelungen, die für den laufenden Betrieb wichtig sind?

Quelle: Felden/Klaus (2003: 145).

Diese Übersicht signalisiert zugleich, dass der Nachfolgeregelung gleich zwei Bonitätswirkungen immanent sind: Erstens der Umstand, dass überhaupt eine Nachfolgeregelung besteht und somit der Geschäftsführer eben nicht unersetzlich ist. Zweitens ist aber auch hervorzuheben, dass die Qualifikation und die Fähigkeiten der Vertreter ebenfalls von Bedeutung sind, da in den Händen der Vertreter zumindest vorübergehend das Schicksal des Unternehmens liegt.

Perspektivisch kann die Stellvertretungsregelung sogar eine Vorbereitung auf die tatsächliche bzw. dauerhafte Übernahme der Unternehmensführung durch den bisherigen Stellvertreter sein. Dies gilt insbesondere für Familienunternehmen, bei denen der innerfamiliäre Nachfolger auf diese Weise sukzessive in die Verantwortung eingeführt wird,<sup>10</sup> aber auch bei Management-Buy-Out-Konstruktionen bzw. bei der Einarbeitung des designierten Unternehmenserwerbers im Rahmen von Unternehmensverkäufen.

### *3.2. Auswirkung auf und Signal für die zukünftige Geschäftsentwicklung*

Hillengaß/Nökel (1999: 33) schlagen die Brücke vom vorstehenden Szenario

---

<sup>10</sup> Wellendorff (1999: 284, 288ff) bezeichnet diesen Prozess der sukzessiven Verantwortungsübernahme als „soft landing“.

zur Unternehmensnachfolge im engeren Sinne, bei der es dann zu einer dauerhaften Führungsnachfolge kommt, wenn sie konstatieren: „Die Übergabe der Geschäftsgewalt in andere Hände kann mit einem Notfall gleichgesetzt werden. Der Ausfall des Chefs durch lange Krankheit oder Tod ist ein Notfall. Für Notfälle gibt es eine Notfallplanung. Notfallpläne sollten getestet werden, damit im Ernstfall keine großen Überraschungen die Katastrophe bringen, statt sie zu verhindern.“

Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterführung des etablierten Unternehmens unter neuer Führung ist in der Regel eine gute Vertrautheit der Führungskräfte mit dem Unternehmen. Angesichts dieses Umstandes konstatieren Felden/Klaus (2003: 68): „Aus der Sicht des Unternehmens ist eine sukzessive Übergabe in aller Regel vorzuziehen, weil der kritische Managementwechsel gleitend und nicht als harter Schnitt erfolgt.“ Sie skizzieren für einen sukzessiven Wechsel eine abgestufte Vorgehensweise (vgl. Felden/Klaus 2003: 68-69):

- Schritt Eins: Vormachen und Testen,
- Schritt Zwei: Mitmachen und Orientieren,
- Schritt Drei: Selbermachen und Übergeben, sowie ggf.
- Schritt Vier: Unterstützung von außen.

Auch hier wird der Bonitätsaspekt gerade bei einem sukzessiven Wechsel sehr gut deutlich: Eine tatsächliche Führungsnachfolge stellt einen erheblichen Einschnitt in der Unternehmensentwicklung dar. Dieser Einschnitt ist umso tiefer, je geringer die Vertrautheit der neuen Führungspersonen mit dem etablierten Unternehmen ist. Verschärfend wirken sich größere Unterschiede im Führungsverhalten bzw. bei den durch die neuen Manager verfolgten Unternehmenszielen aus.

An dieser Stelle werden Banken in besonderem Maße hellhörig, unabhängig davon, ob es sich um die Rückzahlung bereits gewährter Kredite an das zu übergebende Unternehmen handelt oder um die Entwicklung eines Finanzierungskonzeptes für die Übernahme, bei der die Kredite dann ja anschließend aus der erfolgreichen wirtschaftlichen Tätigkeit des übernommenen Unternehmens getilgt werden sollen. In beiden Situationen kommt zum Vertrauten und Dokumentierten – dem Unternehmen – etwas Neues und tendenziell Unvertrautes – nämlich der Führungsnachfolger. Niedostadek (2003: 235; 2004: 335) spricht daraufhin auch von der „Nachfolgeplanung als Teil der erfolgreichen Credit Story“.

Für eine sorgfältig vorbereitete – und tendenziell sukzessive durchgeführte – Unternehmensnachfolge spricht gerade der Umstand, dass sich der Nachfolger in die strategischen Erfolgs- und Risikofelder einarbeiten muss. Eine solche Einarbeitung ist allerdings ungeachtet aller ggf. bereit gestellten Informationen immer ein Zeit verbrauchender Prozess. So sind insbesondere alte Unternehmenskontakte zunächst einmal an den Übergebenden gebunden, ge-

hen mit dessen Ausscheiden ggf. verloren und müssen dann wieder neu aufgebaut werden (vgl. Schmeisser/Grothe 2003: 5). Eine Unternehmensnachfolge führt dazu, dass sich das Unternehmen quasi „neu erfinden muss“, also entscheiden, was beibehalten und was geändert werden soll. Durch derartige strategische Entscheidungen verändert sich tendenziell die wirtschaftliche Perspektive des Unternehmens – und damit zugleich die Risikoposition der Kredit gewährenden Bank, ungeachtet etwaiger instrumenteller Absicherungen wie Bürgschaften, Sicherungsübereignungen, Grundschulden etc.

### *Exkurs: Team-orientierte Unternehmensnachfolge*

Vor dem Hintergrund der hohen Arbeitslosigkeit in Deutschland, die sich tendenziell weiter erhöhen dürfte, wenn Unternehmer keinen geeigneten Nachfolger finden, erscheint es sinnvoll, neben der Individual-Nachfolge auch Team-Nachfolgekonzepete genauer in Betracht zu ziehen.

In Deutschland wird Teamlösungen zur Schaffung neuer bzw. zur Aufrechterhaltung vorhandener Arbeitsplätze vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Dies gilt sowohl für Unternehmensneugründungen als auch für Unternehmensübernahmen im Zuge von Nachfolgeregelungen. Über Gründe für die Fokussierung auf einen „Entrepreneur-Individualismus“ soll an dieser Stelle nicht weiter spekuliert werden; er schlägt sich allerdings sowohl in der Gestaltung der Existenzgründungsprogramme als auch in der wissenschaftlich-praktischen Literatur nieder.<sup>11</sup> Klassische Gruppenkonzepte für Unternehmensgründungen und -übernahmen wie die eingetragene Genossenschaft oder Mehr-Personen-GmbHs werden kaum vorgestellt. Bestenfalls wird die Gründung/Übernahme „allein oder mit einem Partner“ thematisiert (so Maikranz 2002: 20ff).

Somit ist es auch kaum verwunderlich, wenn einschlägige Studien zu Teamgründungen bei einem Vergleich zwischen Deutschland und den USA zu folgenden Ergebnissen gelangen:

- „Der Anteil der Teamgründungen in den USA ist deutlich höher als in Deutschland.
- Gründerteams in den USA sind mit durchschnittlich 3 Gründern größer als in Deutschland (2 Gründer).
- Gründerteams in Deutschland sind weniger ausgewogen als in den USA. Während in Deutschland Teamgründungen primär aus Naturwissenschaftlern und Technikern bestehen, zeigen die amerikanischen Befunde übereinstimmend, daß die technologische Wissensbasis überwiegend um kaufmännische Kenntnisse ergänzt wird.
- Ursächlich für den Einsatz, die Größe und die Ausgewogenheit des Gründerteams in den USA ist häufig der Druck der Kapitalgeber, die ihre Zusa-

---

<sup>11</sup> Vgl. statt vieler Maikranz (2002).

ge häufig von der Ausgewogenheit des Gründerteams abhängig machen. Bei deutschen Kapitalbeteiligungsgesellschaften war in der Vergangenheit diese Anforderung von untergeordneter Bedeutung“ (Mellewigt 2001: 199).

Erst in jüngerer Zeit werden gezielt Konzepte für gruppenorientierte Existenzgründungen entwickelt, u. a. auch in Form von Produktivgenossenschaften.<sup>12</sup> Dabei spricht für die intensivere Betrachtung von Gruppenkonzepten auch, dass zumindest bei Neugründung von Unternehmen Teamgründungen im Vergleich zu Einzelgründungen erfolgreicher sind.<sup>13</sup>

Im Rahmen der Suche nach Unternehmensnachfolgern sollten seitens der einschlägigen Unternehmensberatungen und der begleitenden Banken daher auch die Varianten des Belegschafts-Buy-Outs bzw. der Mitarbeiterunternehmen stärker in Betracht gezogen werden. Ziel ist es dabei nicht, eine ideologisch motivierte Renaissance selbstverwalteter Betriebe einzuläuten,<sup>14</sup> sondern umfassender nach Übernahmelösungen zu suchen, als dies vielfach in der Praxis geschieht.

Team-Ansätze für die Unternehmensübernahme hätten dabei grundsätzlich den Vorteil, dass sowohl die Finanzierung als auch die anderen zu bewältigenden Aufgaben auf mehrere Schultern verteilt würden – und die zwischenzeitlich zu beobachtende Überforderung des Einzel-Nachfolgers leichter vermeidbar wäre. Nachteilig ist allerdings – wie bei allen auf Gruppen basierenden Konzepten – ein erhöhter Klärungs- und Koordinationsaufwand vor der Übernahme.

---

<sup>12</sup> Vgl. hierzu Flieger (2004), Schmidt (2001), Kramer (2005b).

<sup>13</sup> Vgl. Gleißner (2004: 289 unter Verweis auf Hunsdiek/May-Strobl 1987).

<sup>14</sup> Beispielhaft für eine ideologisch motivierte Betrachtung von selbstverwalteten Betrieben steht Johnsdorf (1998: 142ff), die in ihnen weniger Wirtschaftsunternehmen als vielmehr Instrumente zur „Aufhebung von Entfremdung“ sieht.

Abbildung 5: Vor- und Nachteile von Einzelübernahmen bzw. Gruppenübernahmen

Merkmale	Einzelübernahme		Gruppenübernahme	
	Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile
Gestaltungsfreiheit und Verantwortung	Größere Gestaltungsfreiheit	Ganze Verantwortung	Geteilte Verantwortung	Eingeschränktere Gestaltungsfreiheit
Entscheidungsfreiheit und Belastung	Größere Entscheidungsfreiheit	Ganze Belastung	Geteilte Belastung	Eingeschränktere Entscheidungsfreiheit
Arbeitsteilung und Spezialisierung		Begrenzte Möglichkeit der Arbeitsteilung und damit Spezialisierung im Unternehmen	Arbeitsteilung und damit Möglichkeit zur Spezialisierung im Unternehmen	
Problemlösungsbasis		Nur „zwei Augen“ suchen nach Lösungen für Probleme	„Vier und mehr Augen“ suchen nach Lösungen für Probleme	
Vertretungsregelung		Kein Ersatz bei Krisen oder Ausfall des Übernehmers durch Miteigentümer	Ggf. Ersatz bei Krisen oder Ausfall eines Übernehmers durch Miteigentümer	
Finanzierungsmöglichkeiten		Ggf. eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeiten	Ggf. erweiterte Finanzierungsmöglichkeiten	
Haftung		De facto alleinige Haftung unabhängig von Rechtsform (wegen persönlicher Haftung für Bankkredite)	De facto „geteilte Haftung“ unabhängig von Rechtsform	Fallen aber die Partner aus, gilt in der Regel die alleinige Haftung

Quelle: Übertragung und Veränderung von De (2005: 81-82).

Abbildung 5: Vor- und Nachteile von Einzelübernahmen bzw. Gruppenübernahmen (Fortsetzung)

Interpersonelle Konflikte	Kein Risiko interpersoneller Konflikte der Eigentümer			Risiko interpersoneller Konflikte der Eigentümer (z. B. über Strategien etc.)
Kostenbelastung	Geringere Kosten. Es muss nur ein Unternehmergehalt verdient werden (ohne Personal, nur ein Arbeitsplatz/Auto etc.)		Geringere Kostenbelastung in wirtschaftlich schlechten Zeiten möglich. Miteigentümer verzichten ggf. leichter auf ein Einkommen zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens (Personal „ersetzt“ durch Miteigentümer; fixe Personalkosten ersetzt durch variable Unternehmergehälter)	Höhere Kosten. Es müssen mehrere Unternehmergehälter verdient werden (ohne Personal, mind. Zwei Arbeitsplätze/Autos etc.)
Arbeitsleistung		Ohne Personal geringere mögliche Arbeitsleistung (es kann in der gleichen Zeit weniger bewältigt werden)	Ohne Personal höhere mögliche Arbeitsleistung (es kann in der gleichen Zeit mehr bewältigt werden)	

Quelle: Übertragung und Veränderung von De (2005: 81-82).

Dieser Klärungsprozess dürfte tendenziell leichter und schneller durchführbar sein, wenn die übernehmende Gruppe (zumindest überwiegend) aus dem Betrieb stammt, da die Vertrautheit mit den Bedingungen und Erfordernissen dann größer ist. Schwieriger gestaltet sich das Vorgehen, wenn die Gruppe von außen kommt und sich ggf. erst für die Übernahme neu zusammenfindet. Ähnlich wie bei der Neugründung von Arbeitslosenproduktivgenossenschaften ist ein solcher „Gruppenfindungs- und -zusammenführungsprozess“ mit

erheblichen Problemen verbunden (vgl. Kramer 2005b). Dennoch kann selbst diese Variante nicht von vornherein als unmöglich ausgeschlossen werden.

Zwar ist nicht zu erwarten, dass es in großem Maße zu Team-orientierten Unternehmensübernahmen kommt, geschweige denn aus der Arbeitslosigkeit heraus. Dennoch ist jede erfolgreiche Gruppenübernahme eine Win-Win-Situation für die Beteiligten: Der übergebende Unternehmer hat Nachfolger gefunden, dadurch einen Verkaufspreis realisiert und ggf. den Fortbestand seines Lebenswerks gesichert. Das Nachfolger-Team hat sich durch die Übernahme die Perspektive auf eine nachhaltige Beschäftigungs- und Einkommenssicherung eröffnet. Die Arbeitsplätze der nicht beteiligten Mitarbeiter werden tendenziell gesichert. Dadurch werden für die Volkswirtschaft ein weiterer Anstieg der Arbeitslosigkeit sowie die damit verbundene soziale, finanzielle und psychische Belastung vermieden. Selbst die beteiligten Banken dürften relativ gut gestellt sein, da aufgrund der eher ungewöhnlichen Situation die Kreditgewährung besonders intensiv geprüft wird und so unerwartete Risiken weitgehend vermieden werden können. Unter besseren Rahmenbedingungen und mit durchaus erheblichem Engagement von verschiedenen Seiten können Team-orientierte Konzepte durchaus ihren Beitrag zur Lösung der Nachfolgeproblematik leisten.

### *3.3. Unternehmensübergreifende Bedeutung*

Ungeachtet derartiger Details haben alle oben diskutierten Formen der Unternehmensnachfolge Auswirkungen auf das Unternehmen insgesamt. Sie stellen Signale für die zukünftige Unternehmensentwicklung dar, auf die alle mit dem Unternehmen Interagierenden reagieren. Dies betrifft in erster Linie Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, aber auch (potenzielle) Wettbewerber.

Deren Reaktionen können wiederum Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Perspektiven des Unternehmens haben – und sich damit indirekt auch auf die Bonität bzw. das Rating als Bonitätssignal auswirken. Angesichts der unklaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen sollen diese vergleichsweise schwächeren, da derivativen Bonitätsauswirkungen aber im Rahmen der weiteren Ausführungen vernachlässigt werden.

## **4. Unternehmensnachfolge als Eventualfall**

Nachdem im vorhergehenden Abschnitt die grundsätzliche Ratingrelevanz sowohl der tatsächlichen als auch der potenziellen Unternehmensnachfolge kurz herausgearbeitet wurde, sollen nun die entsprechenden Ratingkriterien näher beleuchtet werden.

#### 4.1. *Die Messung des Ratingkriteriums heute*

Dabei steht am Anfang die Frage, wie das Ratingkriterium – die Existenz einer Vertretungsregelung für die Führungsnachfolge – derzeit gemessen wird. Zieht man dafür als Anhaltspunkt das BVR-II-Rating des Genossenschaftlichen Finanzverbundes heran,<sup>15</sup> so handelt es sich um einen Unterpunkt des Beurteilungsbereichs „Unternehmen und Management“. Die entsprechende Frage lautet: „Existiert eine geeignete Nachfolgeregelung?“ mit den Antwortmöglichkeiten „Ja“, „Nein, unkritisch“ und „Nein, kritisch“ (vgl. Volksbank Gütersloh o. J.a).

Die Trennung zwischen „Ja“ und „Nein“ bietet entsprechend den Merkmalen eines harten qualitativen Bonitätsmerkmals dem Mitarbeiter keinen Ermessensspielraum. Die Differenzierung zwischen „Nein, unkritisch“ und „Nein, kritisch“ verlangt hingegen durchaus eine Beurteilung durch den Mitarbeiter. Diese Beurteilung kann allerdings weiter objektiviert und der Ermessensspielraum reduziert werden, indem den Mitarbeitern ein klarer Kriterienkatalog für die Entscheidung zur Verfügung gestellt wird.

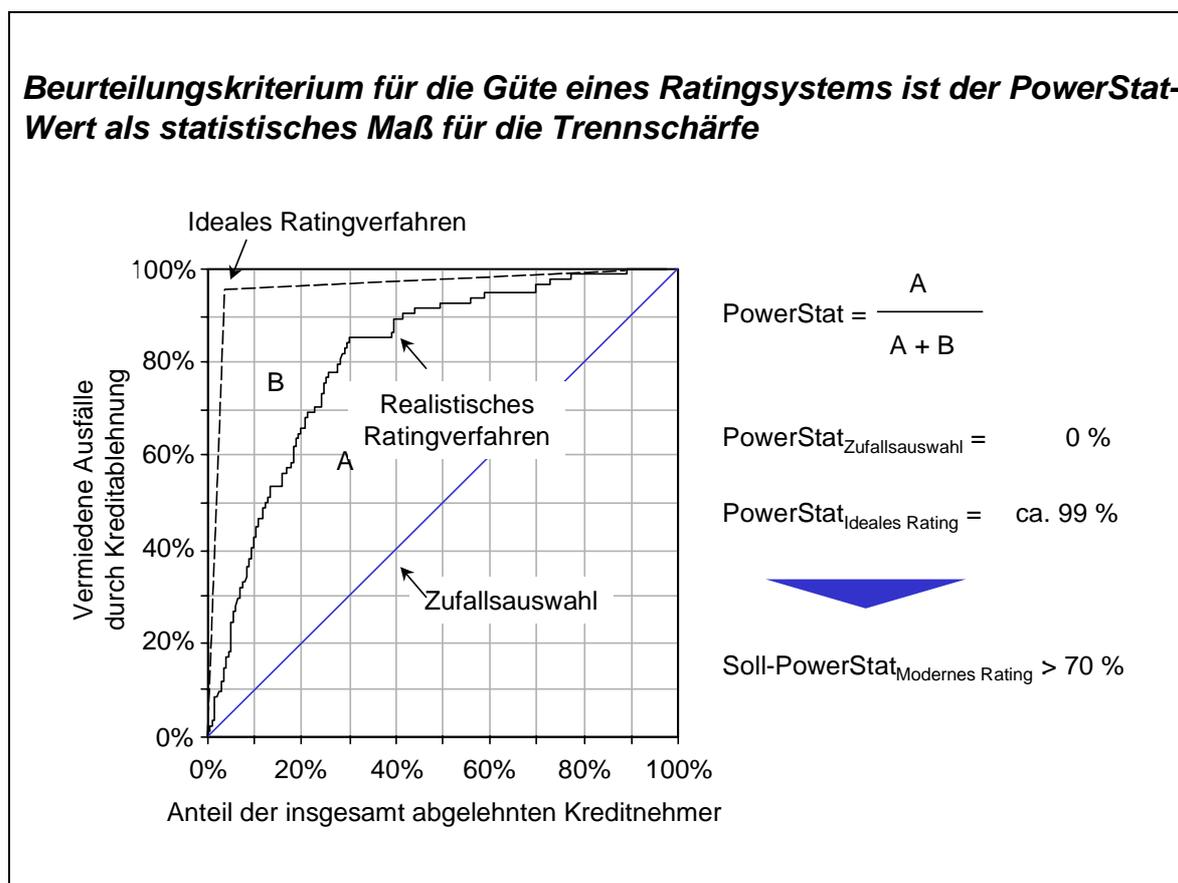
#### 4.2. *Trennschärfe des Ratingkriteriums*

Unter der Trennschärfe oder Trennfähigkeit eines Ratings bzw. eines Ratingkriteriums wird verstanden, wie gut dieses in der Lage ist, zwischen guten und schlechten Kreditnehmern zu unterscheiden (vgl. Kramer 2001: 6). Gemessen wird diese Fähigkeit im Allgemeinen mit Hilfe des „PowerStat-Wertes“, wobei deutsche Banken hierfür üblicherweise als Ausfallkriterium die (erstmalige) Einzel-Wertberichtigungs-Neubildung verwenden. Konzeptionell wird die PowerStat berechnet als Vergleich der Fläche oberhalb der Kurve aller Kredite im Verhältnis zur Gesamtfläche (vgl. Kramer 2005a: 10f). Dabei kann, wie Abbildung 6 zeigt, der Wert zwischen einem Minimum von 0 % (keine Trennschärfe; völlige Zufallsauswahl) und dem theoretischen Maximum von 100 % liegen (vgl. Strelow 2004: 30).

---

<sup>15</sup> Die Frage nach der Existenz einer Nachfolgeregelung ist in den modernen Ratingverfahren durchaus üblich. So wird beispielsweise auch im Rating des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes danach gefragt. Vgl. Nagl (2003: 98); Kirchhof (2002).

Abbildung 6: Trennfähigkeit als Qualitätskriterium



Quelle: Eigene Modifizierung interner Schulungsunterlagen.

Moderne Ratingsysteme sollten eine PowerStat oberhalb von 70 % aufweisen. Diese ergibt sich als nicht-lineares Ergebnis der Einzel-PowerStats der verschiedenen Ratingskennzahlen bzw. -kriterien. Üblicherweise sind die Einzel-PowerStats quantitativer Merkmale höher als jene von qualitativen Kriterien. Dennoch können bei Erfüllung bestimmter statistischer Anforderungen (z. B. geringe Korrelation) auch die eher niedrigen Werte qualitativer Bonitätsmerkmale zur Erhöhung der Gesamt-PowerStat beitragen.

Die Trennschärfe des Ratingkriteriums „Nachfolgeregelung“ ist für ein qualitatives Bonitätsmerkmal überdurchschnittlich. So können beispielsweise durchaus Einzel-PowerStat-Wert zwischen 20 % und 25 % erreicht werden. So erklärt sich auch, warum die Frage nach der Existenz von Unternehmensnachfolgeregelungen von verschiedenen Banken in deren Ratingsysteme für mittelständische Firmenkunden integriert wurde.

Es hat sich darüber hinaus gezeigt, dass die Frage nicht nur für Firmenkunden im Allgemeinen trennscharf ist, sondern auch für Nonprofit-Organisationen. Folgerichtig nennt beispielsweise Biering (2003: 174) in Zusammenhang mit dem Ratingsystem der Bank für Sozialwirtschaft die Regelung von Zuständigkeiten, Kompetenzen und Vertretungen als relevante Faktoren, die ab-

zufragen sind.

### 4.3. *Entwicklungsmöglichkeiten*

Stellt man die recht simple Erhebungsfrage, ob eine geeignete Nachfolgeregelung besteht, und das komplexe Problem einer (potenziellen) Führungsnachfolge gegenüber, so wird deutlich, dass grundsätzlich noch ein großes Spektrum an Entwicklungsmöglichkeiten existiert. Vorbildfunktion kommt in diesem Zusammenhang den externen Ratings zu, bei denen wesentlich intensiver auf derartige Aspekte eingegangen wird als bei bankinternen Verfahren.

Da Banken für die Durchführung von Ratings nicht wie die Ratingagenturen separat bezahlt werden, sondern den Aufwand in ihre Konditionen einpreisen müssen, ergibt sich auch angesichts der großen Menge und der knappen Zeit für die Ratingdurchführung eine Notwendigkeit, das Ratingverfahren schnell, einfach und preiswert zu gestalten. Dies bedeutet de facto, dass alle ratingrelevanten Informationen standardisiert zu erheben und für eine empirisch-statistische Analyse geeignet sein müssen.<sup>16</sup>

Ansatzpunkt dafür kann beispielsweise eine empirische Untersuchung von Vertretungsregelungen in Abhängigkeit von Beschäftigtenzahl, Branche und Rechtsform sein. Dabei sind verschiedene Analyseebenen (Unternehmensmerkmale, Personale Merkmale, Arbeitsmerkmale, Vertretungsmerkmale) zu berücksichtigen. Ein Grobschema für eine solche Analyse zeigt die nachfolgende Abbildung 7.

---

<sup>16</sup> Zu den verschiedenen Entwicklungsverfahren vgl. Kramer (2005a: 8ff).

Abbildung 7: Analyseschema für Vertretungsregelungen (potenzielle und/oder befristete Führungsnachfolge)

<b>Analyseebene 1</b>	
<b>Unternehmensmerkmale</b>	<b>Antwortkategorien (Beispiele)</b>
<i>Beschäftigtenzahl</i>	2-10 11-50 51-200 über 200
<i>Branche</i>	(WZ 93-Schlüssel; WZ 2003) <sup>17</sup>
<i>Rechtsform</i>	Einzelunternehmer OHG KG GmbH/GmbH & Co. KG AG eG Sonstige
<b>Analyseebene 2</b>	
<b>Personale Merkmale der Führungskräfte</b>	<b>Antwortkategorien (Beispiele)</b>
<i>Alter</i>	Geburtsjahr
<i>Schulabschluss</i>	Mittlere Reife Abitur Studienabschluss
<i>Ausbildung</i>	technisch kaufmännisch
<i>Geschlecht</i>	männlich weiblich

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>17</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (2002a, 2002b, 2004a, 2004b).

Abbildung 7: Analyseschema für Vertretungsregelungen (potenzielle und/oder befristete Führungsnachfolge) (Fortsetzung)

<b>Analyseebene 3</b>	
<b>Arbeitsmerkmale der Führungskräfte<sup>18</sup></b>	Antwortkategorien (Beispiele)
<i>Arbeitszeiten</i>	Wochenstunden
<i>Fachaufgaben</i>	(Stellenbeschreibung)
<i>Funktionen</i>	Fachmanager Fachspezialisten Mannschaftskapitän
<i>Aktivitäten</i>	Kommunikator Reisediplomat Schreibtischarbeiter
<b>Analyseebene 4</b>	
<b>Vertretungsmerkmale</b>	Antwortkategorien (Beispiele)
<i>Vertretungsebene</i>	Vertreter auf gleicher Ebene? Vertreter eine Ebene tiefer? Sonstige Regelung
<i>Vertretungsart</i>	Einzelaufgabenvertretung Gesamtaufgabenvertretung Sonstige Regelung
<i>Finanzverantwortung</i>	Entscheidungsbefugnis (Volumen) Zeichnungsberechtigung Bankvollmacht Kreditvollmacht
<b>Analyseebene 5</b>	
<b>Dauerhafte Führungsnachfolge</b>	Antwortkategorien (Beispiel)
<i>Ist der Stellvertreter potenzieller Kandidat für eine dauerhafte Führungsnachfolge?</i>	(Ja / Nein)

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf der Basis so ermittelter empirischer Befunde zur potenziellen und befristeten Führungsnachfolge (Vertretungsregelung) kann in einer nächsten Ausbaustufe bankinterner Ratings das Kriterium der Nachfolgeregelung genauer

<sup>18</sup> Terminologie nach Ramme. Vgl. Ramme (1989: S. 155, 176ff, 180ff), zitiert nach Macharzina (1999: 479f).

abgefragt werden und so zu einer weiteren Erhöhung der Trennschärfe beitragen.

## 5. Unternehmensnachfolge als Ereignis

Nach der potenziellen bzw. befristeten Nachfolgeregelung ist es erforderlich, auch die sich tatsächlich ereignende und tendenziell dauerhafte Unternehmensnachfolge genauer zu beleuchten. Dabei kann partiell auf den vorstehenden Ausführungen aufgebaut werden, z. B. wenn der designierte Unternehmensübernehmer sukzessive in die Führungsverantwortung eingebunden und so bereits als „Vertretung“ eingeführt wird.<sup>19</sup> Gleichzeitig ist aber jede Form der Führungsnachfolge, wie sorgfältig sie auch vorbereitet worden sein mag, ein Bruch in der Unternehmenskontinuität (vgl. Kappler 1997: 428).

Zum Zeitpunkt der Unternehmensnachfolge ist dabei meist noch unklar, ob sich die veränderte Führung positiv oder negativ auf das Unternehmen auswirken wird. Fest steht nur, dass es eine tiefgreifende Veränderung – eben einen Bruch in der Unternehmenskontinuität – gegeben hat.

### 5.1. Die Messung des Ratingkriteriums heute

Aus diesem „Bruch“ in der Unternehmenskontinuität resultieren de facto auch die Besonderheiten bei der Messung des Ratingkriteriums. Denn eine genauere Betrachtung offenbart, dass durch das Zusammenführen des Alten, des Unternehmens mit seiner auch zahlenmäßig belegbaren Entwicklung, mit dem Neuen, der Person des Nachfolgers, zwei unterschiedliche Dinge der Messung bedürfen.

In wirtschaftlicher Hinsicht stellt sich dies so dar wie eine Mischsituation aus laufender Unternehmenstätigkeit einerseits und Existenzgründung andererseits. Daher weist Weinländer (1998: 145) auch zu Recht daraufhin, dass zumindest bei Führungsnachfolge durch Unternehmenskauf der Käufer „meist auch hinsichtlich öffentlicher Förderungsmittel ein Existenzgründer“ ist.

Die hybride Situation bei der Unternehmensnachfolge im engeren Sinne machen auch Schmeisser/Grothe (2003: 5) deutlich: „... jede Unternehmensnachfolge in jeder Generation [muss] rational als strategischer Wandel im Familienunternehmen, aber auch bei der Aktiengesellschaft neu angegangen werden. Denn strategische, betriebliche Risikofelder stehen in einem signifikanten Zusammenhang mit der erfolgreichen Unternehmensfortführung, die

---

<sup>19</sup> Auf die Auswahl geeigneter Nachfolger soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Diesbezüglich sei auf die umfangliche Literatur verwiesen. Ausführlich hierzu u. a. Felden/Klaus (2003); Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR (Hrsg.) (2002a); Hillengaß/Nökel (1999); Hering/Olbrich (2003); Weinländer (1998); Niederquell (2000).

schon fast wieder als Unternehmensgründung zu begreifen ist“.

Vor diesem Hintergrund wäre tendenziell zu erwarten, dass seitens der Banken angesichts der großen Zahl akut anstehender Unternehmensübergaben<sup>20</sup> diese Problematik sich auch bereits angemessen in den Ratingsystemen niedergeschlagen hätte. Dies ist jedoch allem Anschein nach nicht der Fall. Zwar wird sowohl in der Ratingliteratur als auch in der -praxis auf die Bedeutung der Unternehmensnachfolge bzw. ihrer Regelung hingewiesen,<sup>21</sup> aber der Detaillierungsgrad geht kaum über die oben in Abschnitt 4.1 angesprochene Frage „Besteht eine angemessene Nachfolgeregelung?“ hinaus. Objektive Beurteilungskriterien fehlen weitgehend. Am weitesten geht in diesem Zusammenhang noch Keiner (2001: 296), der zunächst einige Fragen hinsichtlich der Nachfolgeregelung auflistet:

- „Ist ein Nachfolger vorhanden?“
- Wie ist dessen persönliche und fachliche Eignung?“
- Wird der Nachfolger systematisch angeleitet?“
- Ist eine für alle Betroffenen angemessene und praktikable gesellschafts- und erbrechtliche sowie steuerliche Nachfolgeregelung getroffen?“

Besonders befriedigend ist allerdings auch dieser Ansatz nicht, zumal durch die Art der Fragestellung dem Bankmitarbeiter ein erheblicher Ermessensspielraum eingeräumt wird. Keiner (2001: 296) gelangt denn auch hinsichtlich der Unternehmensnachfolge zu dem Fazit: „Es handelt sich hierbei um eine intuitive, schwer quantifizierbare und kontrollierbare Bewertung der persönlichen Kreditwürdigkeit.“

## 5.2. *Trennschärfe des Ratingkriteriums*

Ungeachtet der methodischen Unsauberkeit, die darin besteht, dass die Frage nach der Existenz einer angemessenen Nachfolgeregelung nicht zwischen einer potenziellen und/oder befristeten Führungsnachfolge einerseits und einer tatsächlichen und tendenziell unbefristeten Nachfolge andererseits unterscheidet, ist die Trennschärfe dieses Ratingkriteriums hoch.

Da beide Varianten mit derselben Frage abgedeckt werden, sei an dieser Stelle auf die Ausführungen unter 4.2 verwiesen.

---

<sup>20</sup> Hennerkes/Pleister (1999: 273) sprechen von mehr als 700.000 Unternehmensübergaben in den nächsten zehn Jahren, davon ca. 200.000 Handwerksbetriebe. Ihren Berechnungen zufolge ist dies knapp ein Fünftel des Bestandes mit ca. vier Millionen Beschäftigten.

<sup>21</sup> Entsprechend in Fischer (2004: 97); Nagl (2003: 39); Presber/Stengert (2002: 111); Kleine/Anclam (2001: 169); Wieselhuber (2004: 633); Niedostadek (2004: 335, 346f); Hoch (2004: 817); K.-H. Kramer (2001: 535, 538).

### 5.3. *Entwicklungsmöglichkeiten*

Eine sinnvolle Weiterentwicklung des aktuellen Ansatzes erfordert ein stufenweises Vorgehen. Im ersten Schritt müsste im Ratingsystem zwischen der Unternehmensnachfolge als Eventualfall (Stellvertreterregelungen) und als Ereignis (Übergabe der dauerhaften Führungsverantwortung) unterschieden werden, um die unterschiedlichen Sachverhalte auch unterschiedlich behandeln zu können.

Der zweite Schritt ergibt sich als Folgerung aus den Erkenntnissen von Keiner und von Schmeisser/Grothe: Eine Unternehmensnachfolge ist einerseits eine Bewertung der persönlichen Kreditwürdigkeit und andererseits schon fast wieder eine Unternehmensgründung.

Ratingsysteme für die Beurteilung tatsächlich ablaufender Unternehmensnachfolgen können dementsprechend tendenziell modular zusammengesetzt werden: Für die Beurteilung der quantitativen Daten kann auf das „normale“ Ratingsystem zurückgegriffen werden, das sowohl harte als auch weiche qualitative Daten erfasst. Darüber hinaus werden auch jetzt bereits einige qualitative Faktoren abgefragt. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Fragen zur Unternehmerpersönlichkeit, weil hier durch die Führungsnachfolge tiefgreifende Veränderungen erfolgen. Nachfolgend soll dies in Abbildung 8 am Beispiel der Checkliste „Unternehmen und Management“ des BVR-II-Ratings verdeutlicht werden.

Abbildung 8: *Veränderungen im Bereich Unternehmen und Management durch eine dauerhafte Führungsnachfolge*

<b>Kriterium</b>	<b>Veränderung durch Führungsnachfolge gegenüber Vorperiode?</b>
Existiert eine geeignete Nachfolgeregelung?	✓ wahrscheinlich
Ist der Unternehmer/(Haupt-)Geschäftsführer schon einmal von Insolvenzverfahren betroffen gewesen oder hat er eidesstattliche Versicherungen geleistet?	✓ möglich
Gibt es in der Geschäftsleitung eine Person mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung?	✓ möglich
Gibt es in der Geschäftsleitung eine Person mit technischer Ausbildung?	✓ möglich
Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?	✓ möglich
Seit welchem Jahr führt der Unternehmer/(Haupt-)Geschäftsführer das Unternehmen?	✓ sicher
Seit welchem Jahr arbeitet der Unternehmer/(Haupt-)Geschäftsführer in der Branche?	✓ sicher
Hat das Unternehmen eine Betriebsunterbrechungsversicherung?	unwahrscheinlich
Wurden ausreichende Versicherungen gegen Forderungsausfälle abgeschlossen?	unwahrscheinlich
Welchen Einblick hat die Bank in die wesentlichen nichtmonetären Entwicklungen im Unternehmen (Entlassungen oder Ernennung von Geschäftsführern/leitenden Angestellten, sonstige Einschnitte im Personal, Veränderung der Gesellschafterstruktur, etc.)?	✓ möglich

Quelle: Eigene Darstellung.

Wesentliche Aspekte der durch die Führungsnachfolge verursachten Veränderungen im Management des Unternehmens lassen sich somit bereits durch das normale Ratingverfahren erfassen. Dabei wurde der Aspekt der „Quasi-Unternehmensgründung“ noch nicht berücksichtigt. Dessen Auswirkungen insbesondere auf die weichen qualitativen und quantitativen Bonitätsmerkmale lassen sich grundsätzlich im Rahmen der entsprechenden Teile von Verfahren zum Rating von Existenzgründern erfassen.<sup>22</sup> Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der Business- bzw. der Geschäftsplan (vgl. Stuhlinger

<sup>22</sup> Die detaillierte Behandlung entsprechender Verfahren sprengt den Rahmen dieser Ausführungen. Diesbezüglich sei auf Achleitner/Everling (Hrsg.) (2004) verwiesen.

2004: 317-319; Gleißner 2004: 298-310).

Eine modulare Zusammenführung würde sich dahingehend niederschlagen, dass für durchgeführte Unternehmensnachfolgen eine Verknüpfung der jeweils relevanten Teile aus dem normalen Rating und dem Existenzgründerrating erfolgt. Diese Verknüpfung kann mit Hilfe standardisierter Überleitungsregelungen erfolgen, wie sie beispielsweise für den Übergangsbereich zwischen dem BVR-II-Rating Mittelstand und dem BVR-II-Rating Oberer Mittelstand existieren (vgl. Volksbank Gütersloh (o. J.a; o. J.b; o. J.c)). Alternativ kann auch aus beiden Teilen ein eigenes Unternehmensnachfolgerating hergeleitet und neu kalibriert werden.

## 6. Schlussfolgerungen

Angesichts der Vielzahl anstehender Unternehmensnachfolgen, der auch bei nur vorübergehender Führungsnachfolge schwerwiegenden Konsequenzen für das Unternehmen selbst, aber auch für die Kredit gewährenden Banken und nicht zuletzt angesichts der beim Kauf bestehender Unternehmen erforderlichen komplexen Finanzierungskonzepte lassen sich aus dem Vorstehenden sehr unterschiedliche Schlussfolgerungen ziehen, je nach Zielgruppe.

### 6.1. *Schlussfolgerungen für Banken*

Für die Zielgruppe der Banken ergibt sich die Konsequenz, die bestehenden Ratingverfahren weiter auszubauen, zu verfeinern und tendenziell uneindeutige Kriterien zu verbessern. Dazu gehört erstens die – auch sprachliche – Trennung zwischen der Unternehmensnachfolge im engeren und im weiteren Sinne.

Dies erfordert zweitens die Durchführung einschlägiger Untersuchungen, um in der nächsten Generation der Ratingverfahren noch bessere Fragen stellen zu können. Dafür ist neben der Ermittlung weiterer bzw. trennschärferer Einzelkriterien auch der Aufbau einer mengenmäßig ausreichenden und qualitativ hochwertigen Datenbasis für die Weiterentwicklung der Ratingsysteme erforderlich.

Ob die Banken diesen Weg auch tatsächlich beschreiten werden, unterliegt ihrem eigenen Kosten-Nutzen-Kalkül: Sie werden dabei die Kosten für die Entwicklung eines Spezial-Ratings, einer modularen Verknüpfung bzw. der Weiterentwicklung zur Erfassung einzelner Bonitätsmerkmale dem potenziellen Nutzen aus einer genaueren Erfassung des Ausfallrisikos, nämlich der Risiko angemessenen Preisgestaltung gegenüberstellen. Alternativ werden die Banken versuchen, die Unternehmensnachfolgen mit Hilfe der derzeit bestehenden „normalen“ Ratingverfahren zu erfassen. Dafür spricht auch der Umstand, dass die Zahl der Unternehmensübernahmen pro Jahr mit ca. 70.000 zwar recht hoch ist (vgl. Felden/Klaus 2003: 1), aber es keine entsprechenden

Spezialbanken für Unternehmensnachfolgen gibt. Somit stehen den 70.000 Unternehmensübergaben pro Jahr ca. 2.000 Banken<sup>23</sup> gegenüber, die diese Klientel als Teil ihres Kreditportfolios mitbedienen. Rein rechnerisch führt das zu einem Wert von ca. 35 Unternehmensübergaben pro Bank und Jahr. Ob diese Relation die Entwicklung eines Spezialratings rechtfertigt, kann derzeit nicht beurteilt werden.

## 6.2. *Schlussfolgerungen für Unternehmen*

Für Unternehmen ergibt sich durch die Einführung der modernen Ratingverfahren im Gefolge von Basel II die Notwendigkeit, sich auf die nachgefragten Kriterien einzustellen. Dazu gehört unter anderem Vertretungsregelungen im Sinne einer Unternehmensnachfolge im weiteren Verständnis vorzubereiten, zu dokumentieren und die entsprechenden Unterlagen zu den Kreditgesprächen mitzubringen. Fehlende Vorsorgemaßnahmen im Sinne des oben angesprochenen Notfallplans sorgen nicht nur für tendenziell schlechtere Ratingergebnisse, sondern – weit bedeutender – können bei Ausfall der Geschäftsführung zu einem Zusammenbruch des Unternehmens führen.

Des Weiteren ist es seitens der Unternehmen sinnvoll, sich frühzeitig mit dem Thema „Unternehmensnachfolge im engeren Sinne“ zu befassen. Dies bedeutet keineswegs, dass der Unternehmer kurzfristig versuchen soll, einen Nachfolger zu finden. Dessen ungeachtet ist aber eine strategische Planung der Unternehmensnachfolge erforderlich, denn angesichts der Vielzahl anstehender Unternehmensübergaben, der demographischen Entwicklung sowie der knappen Eigenmittelausstattung und des daraus resultierenden Fremdfinanzierungsbedarfes ist keineswegs sicher gestellt, dass sich kurzfristig ein Nachfolger, ob aus der eigenen Familie, aus der Belegschaft oder von außen, finden lässt.

Es handelt sich somit tendenziell eher um einen Käufer- als um einen Verkäufermarkt. Unter diesen Bedingungen kann das Rating des Unternehmens sogar ein zusätzliches Argument für einen Käufer sein, sich zu Gunsten des einen und zu Lasten eines anderen Unternehmens zu entscheiden.

## 6.3. *Schlussfolgerungen für Nachfolger*

Der Nachfolger, sofern er das Unternehmen nicht durch Erbschaft oder Schenkung übernimmt, befindet sich in einer besonderen Situation. Zum einen muss er i. d. R. erhebliche Finanzmittel für die Übernahme des Unternehmens aufbringen, die wiederum an ein Rating seiner Person bzw. seiner unternehmerischen Fähigkeiten gekoppelt sind. Zum anderen muss er das übernommene

---

<sup>23</sup> Per Februar 2005 waren es einschließlich Spezial- und Auslandsbanken 2.267 (vgl. Deutsche Bundesbank (2005: 10-15).

Unternehmen nicht nur weiter führen, sondern nach seinen Vorstellungen neu ausrichten.

Dabei kann er keineswegs davon ausgehen, dass die Bank ihm die ggf. benötigten Betriebsmittelkredite einschließlich des Kontokorrentkredites im selben Umfang und zu denselben Konditionen zur Verfügung stellen wird wie seinem Vorgänger. Hier wirken sich insbesondere die kürzere Unternehmenszugehörigkeit und die geringere Branchenerfahrung (vgl. Abbildung 8) tendenziell Rating verschlechternd und Zinsen erhöhend aus. Verbesserungen sind hingegen durch plausible und realistische Geschäftspläne erreichbar, die der Bank nicht nur die angestrebten Ziele signalisieren und wie diese erreicht werden sollen, sondern zugleich die Vertrautheit des Nachfolgers mit dem übernommenen Unternehmen signalisieren.

Vor diesem Hintergrund gilt, dass sich der Unternehmensnachfolger besonders intensiv auf die Kreditverhandlungen mit der Bank vorbereiten und diese frühzeitig über seine Pläne informieren sollten. Die sukzessive Übernahme der Führungsverantwortung im Sinne des von Wellendorff (1999: 284, 288ff) angesprochenen „soft landing“ ist zwar, wie Felden/Klaus (2003: 67) zu Recht betonen, keine für jeden Fall geltende Lösung, aber grundsätzlich aus Sicht des Unternehmens zu präferieren. Dabei geschieht nicht nur der Managementwechsel gleitend anstatt als harter Schnitt; die sukzessive Übergabe führt auch dazu, dass der Nachfolger eine längere Unternehmenszugehörigkeit aufweisen kann, die sich – siehe oben – tendenziell bonitätsverbessernd auswirkt.

## Literaturverzeichnis

- Achleitner**, Ann-Kristin/**Everling**, Oliver (Hrsg.) (2004): Existenzgründerrating. Rating junger Unternehmen, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage Gabler] Wiesbaden 2004.
- Aktionsgemeinschaft Mittelstand macht Mobil** (2003): Jahresmittelstandsbericht, o. O. 2003, zitiert nach Lambsdorff, Otto Graf (2004): Geleitwort, in: Schlecht & Partner/Taylor Wessing (Hrsg.): Unternehmensnachfolge. Handbuch für die Praxis, [Erich Schmidt Verlag] Berlin 2004, S. 7.
- Arbeitskreis „Unternehmensnachfolge“ des Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland** (2004): Praxis der Unternehmensnachfolge. Handbuch für die zivil- und steuerrechtliche Beratung, [IDW Verlag] Düsseldorf 2004.
- Biering**, Hartmut (2003): Das Ratingsystem der Bank für Sozialwirtschaft AG, in: König, Joachim/Oerthel, Christian/Puch, Hans-Joachim (Hrsg.): Soziale Arbeit im gesellschaftlichen Wandel. Ziele – Inhalte – Strategien. ConSozial 2002, [R. S. Schulz] Starnberg 2003, S. 167-176.
- Blisse**, Holger/**Hanisch**, Markus/**Hirschauer**, Norbert/**Kramer**, Jost W./**Odening**, Martin (2004): Risikoorientierte Agrarkreditvergabe – Entwicklung und Konsequenzen, in: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.): Herausforderungen für die Agrarfinanzierung im Strukturwandel – Ansätze für Landwirte, Banken, Berater und Politik,

[Landwirtschaftliche Rentenbank] Frankfurt am Main 2004, S. 203-247.

- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR** (Hrsg.) (2002a): Unternehmensnachfolge. Planen und realisieren, 3. Aufl., [Deutscher Genossenschafts-Verlag] Wiesbaden 2002.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR** (Hrsg.) (2002b): Rating als Chance. Risiken erkennen – Potentiale nutzen: ein Ratgeber für mittelständische Unternehmen, [Deutscher Genossenschafts-Verlag] Wiesbaden 2002.
- Christians**, Uwe (2003): Bonitätsrating und Unternehmensnachfolge – Beurteilung von bankinternem und -externem Rating im Hinblick auf Nachfolgeentscheidungen (vor dem Hintergrund von Basel II), in: Schmeisser, Wilhelm/Krimphove, Dieter/Nathusius, Klaus (Hrsg.): Handbuch Unternehmensnachfolge. Recht – Basel II und Rating – Finanzierung – Fallbeispiele, [Schäffer-Poeschel Verlag] Stuttgart 2003, S. 253-297.
- De**, Dennis A. (2005): Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen, [Pearson Studium] München/Boston/San Francisco/Harlow/Don Mills/Sydney/Mexico City/Madrid/Amsterdam 2005.
- Deutsche Bundesbank** (2005): Bankenstatistik, Stand vom 1.4.2005, [Deutsche Bundesbank] Frankfurt am Main 2005.
- Eigermann**, Judith (2001): Quantitatives Credit-Rating mit qualitativen Merkmalen, in: Everling, Oliver (Hrsg.): Rating – Chance für den Mittelstand nach Basel II. Konzepte zur Bonitätsbeurteilung, Schlüssel zur Finanzierung, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. TH. Gabler] Wiesbaden 2001, S. 343-362.
- Esch**, Günter/**Schulze zur Wiesche**, Dieter/**Baumann**, Wolfgang (1997): Handbuch der Vermögensnachfolge. Bürgerlich-rechtliche und steuerliche Gestaltung der Vermögensnachfolge von Todes wegen und unter Lebenden, 5. Aufl. [Erich Schmidt Verlag] Berlin 1997.
- Everling**, Oliver/**Schneck**, Ottmar (2004): Das Rating ABC, [WILEY-VCH Verlag], Weinheim 2004.
- Felden**, Birgit/**Klaus**, Annetrin (2003): Unternehmensnachfolge, [Schäffer-Poeschel Verlag] Stuttgart 2003.
- Fischer**, Arne (2004): Qualitative Merkmale in bankinternen Ratingsystemen. Eine empirische Analyse zur Bonitätsbeurteilung von Firmenkunden, [Uhlenbruch Verlag] Bad Soden im Taunus 2004.
- Flieger**, Burkhard (2004): Hilfe zur Selbsthilfe – Neue Genossenschaften durch Qualifizierung initiieren, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinnützige Unternehmen, Band 27, Heft 3/2004, S. 303-311.
- Gleißner**, Werner (2004): Neue Instrumente im Existenzgründerrating, in: Achleitner, Ann-Kristin/Everling, Oliver (Hrsg.): Existenzgründerrating. Rating junger Unternehmen, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage Gabler] Wiesbaden 2004, S. 285-313.
- Hennerkes**, Brun-Hagen/**Pleister**, Christopher (1999): Erfolgsfaktor Nachfolgeregelung, in: Hennerkes, Brun-Hagen/Pleister, Christopher (Hrsg.): Erfolgsmodell Mittelstand.

- 12 Unternehmer geben Einblicke in ihr Denken und Handeln, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler] Wiesbaden 1999, S. 273-276.
- Hering**, Thomas/**Olbrich**, Michael (2003): Unternehmensnachfolge, [R. Oldenbourg Verlag] München/Wien 2003.
- Hillengaß**, Horst W./**Nökel**, Rolf H. (1999): Strategien für Generationswechsel und Zukunftssicherung. Handbuch zur Unternehmensanalyse, Konflikterkennung und Problembewältigung, [I. H. Sauer-Verlag] Heidelberg 1999.
- Hoch**, Stefan (2004): Ratingberatung der Volksbanken und Raiffeisenbanken – Hilfe zur Selbsthilfe für den Mittelstand, in: Achleitner, Ann-Kristin/Everling, Oliver (Hrsg.): Handbuch Ratingpraxis, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage Gabler] Wiesbaden 2004, S. 815-827.
- Hunsdiek**, Detlef/**May-Strobl**, Eva (1987): Gründungsfinanzierung durch den Staat. Fakten, Erfolg und Wirkung, [Poeschel-Verlag] Stuttgart 1987.
- Johnsdorf**, Cornelia (1998): Nachhaltigkeit – Entfremdung – Selbstverwaltete Betriebe. Probleme und Perspektiven von Nachhaltigkeit im Kontext neoliberaler Globalisierung. Dissertation, [Hochschule für Wirtschaft und Politik] Hamburg 1998.
- Kappler**, Ekkehard (1997): Unternehmensnachfolge, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3. Aufl., [Erich Schmidt] Berlin 1997, S. 417-440.
- Keiner**, Thomas (2001): Rating für den Mittelstand. Wie Unternehmen ihre Bonität unter Beweis stellen und sich günstige Kredite sichern. Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalregelungen des Baseler Akkords, [Campus] Frankfurt am Main/New York 2001.
- Kirchhof**, Frank-Eckhard (2002): Basel II und Rating. Kurzinformation für Firmenkunden, [Deutscher Sparkassen Verlag] Stuttgart 2002.
- Klein**, Sabine B. (2003): Der strategische Wandel während des Nachfolgeprozesses im Familienunternehmen, in: Schmeisser, Wilhelm/Krimphove, Dieter/Nathusius, Klaus (Hrsg.): Handbuch Unternehmensnachfolge. Recht – Basel II und Rating – Finanzierung – Fallbeispiele, [Schäffer-Poeschel Verlag] Stuttgart 2003, S. 23-60.
- Kleine**, Dirk W./**Anclam**, Sandra (2001): Basel II und die Folgen für kleine und mittelständische Unternehmen, in: Hofmann, Gerhard (Hrsg.): Auf dem Weg zu Basel II. Konzepte, Modelle Meinungen, [Bankakademie] Frankfurt am Main 2001, S. 161-173.
- Kramer**, Jost W. (2001): Ratingsysteme in Banken – Grundlage einer ertrags- und risikoorientierten Steuerung, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 9/2001, S. 4-11.
- Kramer**, Jost W. (2004): Besonderheiten beim Rating von Krankenhäusern, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2004.
- Kramer**, Jost W. (2005a): Internes Rating spezieller Kundensegmente bei den Banken in Mecklenburg-Vorpommern, unter besonderer Berücksichtigung von Nonprofit-Organisationen, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2005.
- Kramer**, Jost W. (2005b): Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpoli-

- tik? Anmerkungen zu ihren Entstehungsbedingungen und Fördermöglichkeiten, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 2005 (im Druck).
- Kramer**, Karl-Heinz (2001): Vorbereitung von Familienunternehmen auf ihr Rating, in: Everling, Oliver (Hrsg.): Rating – Chance für den Mittelstand nach Basel II. Konzepte zur Bonitätsbeurteilung, Schlüssel zur Finanzierung, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler] Wiesbaden 2001, S. 529-547.
- Lambsdorff**, Otto Graf (2004): Geleitwort, in: Schlecht & Partner/Taylor Wessing (Hrsg.): Unternehmensnachfolge. Handbuch für die Praxis, [Erich Schmidt Verlag] Berlin 2004, S. 7-8.
- Macharzina**, Klaus (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Aufl., [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. TH. Gabler] Wiesbaden 1999.
- Maikranz**, Frank C. (2002): Das Existenzgründungs-Kompendium. Die wichtigsten Regeln auf dem Weg in die Selbständigkeit, [Springer] Berlin/Heidelberg/New York/Barcelona/Hongkong/London/Mailand/Paris/Tokio 2002.
- Mellewigt**, Thomas (2001): Einsatz, Größe und Vollständigkeit von Teamgründungen – Ergebnisse der deutschen und amerikanischen Gründungsforschung –, in: Klandt, Heinz/Nathusius, Klaus/Mugler, Josef/Heil, A. Heinrike (Hrsg.): Gründungsforschungs-Forum 2000. Dokumentation des 4. G-Forums Wien, 5./6. Oktober 2000 [Josef Eul] Lohmar/Köln 2001, S. 199-216.
- Nagl**, Anna (2003): Rating. Darauf achtet ihre Bank, [Rudolf Haufe Verlag] Freiburg im Breisgau 2003.
- Niederquell**, Ralf (2000): Familien- und Fremdnachfolge im Handel. Ein Praxisratgeber für die erfolgreiche Nachfolgeregelung, [Deutscher Fachverlag] Frankfurt am Main 2000.
- Niedostadek**, André (2003): Nachfolgeplanung als Teil der erfolgreichen Credit Story, in: Achleitner, Ann-Kristin/Everling, Oliver (Hrsg.): Rating Advisory. Mit professioneller Beratung zum optimalen Bonitätsurteil, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage Gabler] Wiesbaden 2003, S. 235-248.
- Niedostadek**, André (2004): Nachfolgeplanung als Teil der erfolgreichen Credit Story, in: Achleitner, Ann-Kristin/Everling, Oliver (Hrsg.): Handbuch Ratingpraxis, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage Gabler] Wiesbaden 2004, S. 335-348.
- Nonnast**, Thomas (2005): T-Systems-Chef Reiss ist tot, unter: <http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sfn=go&id=1018018>, abgerufen am 13.04.2005.
- O. A.** (2005): Topmanager der Deutschen Telekom überraschend gestorben, vom 07.04.2005, unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,350177,00.html>, abgerufen am 13.04.2005.
- Presber**, Ralf/**Stengert**, Uwe (2002): Kreditrating. Eine Chance für mittelständische Unternehmen, [Schäffer-Poeschel] Stuttgart 2002.
- Ramme**, Iris (1989) : Die Arbeit von Führungskräften – Konzepte und empirische Ergeb-

- nisse, [Josef Eul Verlag] Bergisch-Gladbach/Köln 1989, zitiert nach Macharzina, Klaus (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Aufl., [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. TH. Gabler] Wiesbaden 1999, S. 479f.
- Schamp**, Peter (2004): Beratungsleistungen der Volksbank zum Rating, in: Achleitner, Ann-Kristin/Everling, Oliver (Hrsg.): Handbuch Ratingpraxis, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage Gabler] Wiesbaden 2004, S. 795-814.
- Schmeisser**, Wilhelm/**Grothe**, Jan (2003): Aspekte der Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Eine Herausforderung, in: Schmeisser, Wilhelm/Krimphove, Dieter/Nathusius, Klaus (Hrsg.): Handbuch Unternehmensnachfolge. Recht – Basel II und Rating – Finanzierung – Fallbeispiele, [Schäffer-Poeschel Verlag] Stuttgart 2003, S. 3-8.
- Schmidt**, Michael (2001): Gründungsmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterunternehmen, in: Klandt, Heinz/Nathusius, Klaus/Mugler, Josef/Heil, A. Heinrike (Hrsg.): Gründungsforschungs-Forum 2000. Dokumentation des 4. G-Forums Wien, 5./6. Oktober 2000 [Josef Eul] Lohmar/Köln 2001, S. 217-230.
- Statistisches Bundesamt Deutschland** (2002a): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 1993 (WZ 93), unter: <http://www.destatis.de/download/d/klassif/wz93.pdf>, abgerufen am 14.04.2005.
- Statistisches Bundesamt Deutschland** (2002b): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003 (WZ 2003), unter: <http://www.destatis.de/download/d/klassif/wz03.pdf>, abgerufen am 14.04.2005.
- Statistisches Bundesamt Deutschland** (2004a): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 1993 (WZ 93), unter: <http://www.destatis.de/allg/d/klassif/wz93.htm>, abgerufen am 14.04.2005.
- Statistisches Bundesamt Deutschland** (2004b): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003 (WZ 2003), unter: <http://www.destatis.de/allg/d/klassif/wz2003.htm>, abgerufen am 14.04.2005.
- Stobbe**, Thomas/**Schulz**, Peter (2003): Nachfolgeberatung unter betriebswirtschaftlichen, ertrag- und erbschaftsteuerlichen Aspekten, in: Schmeisser, Wilhelm/Krimphove, Dieter/Nathusius, Klaus (Hrsg.): Handbuch Unternehmensnachfolge. Recht – Basel II und Rating – Finanzierung – Fallbeispiele, [Schäffer-Poeschel Verlag] Stuttgart 2003, S. 85-116.
- Strelow**, Andreas (2004): VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2004.
- Stuhlinger**, Matthias (2001): Rolle von Ratings in der Firmenkundenbeziehung von Kreditgenossenschaften, in: Everling, Oliver (Hrsg.): Rating – Chance für den Mittelstand nach Basel II. Konzepte zur Bonitätsbeurteilung, Schlüssel zur Finanzierung, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. TH. Gabler] Wiesbaden 2001, S. 63-78.
- Stuhlinger**, Matthias (2004): Existenzgründerrating durch Kreditgenossenschaften, in: Achleitner, Ann-Kristin/Everling, Oliver (Hrsg.): Existenzgründerrating. Rating jun-

ger Unternehmen, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage Gabler] Wiesbaden 2004, S. 315-329.

**Volksbank Gütersloh** (o. J.a): BVR-II-Rating „Mittelstand“. Qualitative Fragen, unter: <http://www.volksbank-guetersloh.de/downloads/firmenkunden/BVR-II-Rating2.pdf>, abgerufen am 13.04.2005.

**Volksbank Gütersloh** (o. J.b): BVR-II-Rating „Oberer Mittelstand“. Qualitative Fragen, unter: <http://www.volksbank-guetersloh.de/downloads/firmenkunden/BVR-II-Rating1.pdf>, abgerufen am 13.04.2005.

**Volksbank Gütersloh** (o. J.c): BVR-II-Rating „Übergangsbereich“. Qualitative Fragen, unter: <http://www.volksbank-guetersloh.de/downloads/firmenkunden/BVR-II-Rating.pdf>, abgerufen am 13.04.2005.

**Vorwold**, Gerhard (2001): Unternehmensnachfolge von A-Z, [Dr. Otto Schmidt] Köln 2001.

**Weinläder**, Horst (1998): Unternehmensnachfolge. Strategien, Praxis, Recht, [C. H. Beck'sche Verlagsanstalt] München 1998.

**Wellendorff**, Christoph (1999): Nachfolgeoptimierung – mehr als nur Paragraphen, in: Hennerkes, Brun-Hagen/Pleister, Christopher (Hrsg.): Erfolgsmodell Mittelstand. 12 Unternehmer geben Einblicke in ihr Denken und Handeln, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler] Wiesbaden 1999, S. 277-293.

**Wieselhuber**, Norbert (2004): Verbesserung der Credit Relations durch Rating, in: Achleitner, Ann-Kristin/Everling, Oliver (Hrsg.): Handbuch Ratingpraxis, [Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/Fachverlage Gabler] Wiesbaden 2004, S. 625-639.

## **Autorenangaben**

Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441  
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131  
E-mail: [j.kramer@wi.hs-wismar.de](mailto:j.kramer@wi.hs-wismar.de)

## WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2003 Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?
- Heft 02/2003 Julia Neumann-Szyszka: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen
- Heft 03/2003 Melanie Pippig: Möglichkeiten und Grenzen der Messung von Kundenzufriedenheit in einem Krankenhaus
- Heft 04/2003 Jost W. Kramer: Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform
- Heft 05/2003 Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept
- Heft 06/2003 Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg: Das Marketingniveau in der Kunststoffbranche Westmecklenburgs
- Heft 07/2003 Uwe Lämmel: Data-Mining mittels künstlicher neuronaler Netze
- Heft 08/2003 Harald Mumm: Entwurf und Implementierung einer objektorientierten Programmiersprache für die Paula-Virtuelle-Maschine
- Heft 09/2003 Jost W. Kramer: Optimaler Wettbewerb – Überlegungen zur Dimensionierung von Konkurrenz
- Heft 10/2003 Jost W. Kramer: The Allocation of Property Rights within Registered Co-operatives in Germany
- Heft 11/2003 Dietrich Nöthens/Ulrike Mauritz: IT-Sicherheit an der Hochschule Wismar
- Heft 12/2003 Stefan Wissuwa: Data Mining und XML. Modularisierung und Automatisierung von Verarbeitungsschritten
- Heft 13/2003 Bodo Wiegand-Hoffmeister: Optimierung der Sozialstaatlichkeit durch Grundrechtsschutz – Analyse neuerer Tendenzen der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu sozialen Implikationen der Grundrechte -
- Heft 14/2003 Todor Nenov Todorov: Wirtschaftswachstum und Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zu einer Marktwirtschaft in Bulgarien
- Heft 15/2003 Robert Schediwy: Wien – Wismar – Weltkulturerbe. Grundlagen, Probleme und Perspektiven
- Heft 16/2003 Jost W. Kramer: Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland
- Heft 01/2004 Uwe Lämmel: Der moderne Frege
- Heft 02/2004 Harald Mumm: Die Wirkungsweise von Betriebssystemen am Beispiel der Tastatur-Eingabe
- Heft 03/2004 Jost W. Kramer: Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche

- Heft 04/2004 Uwe Sassenberg: Stand und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Technologietransfers an der Hochschule Wismar
- Heft 05/2004 Thomas Gutteck: Umfrage zur Analyse der Kunden des Tourismuszentrum Mecklenburgische Ostseeküste GmbH
- Heft 06/2004: Anette Wilhelm: Probleme und Möglichkeiten zur Bestimmung der Promotioneffizienz bei konsumentengerichteten Promotions
- Heft 07/2004: Jana Otte: Personalistische Aktiengesellschaft
- Heft 08/2004 Andreas Strelow: VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft
- Heft 09/2004 Jost W. Kramer: Zur Eignung von Forschungsberichten als einem Instrument für die Messung der Forschungsaktivität
- Heft 10/2004 Jost W. Kramer: Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Das Beispiel Berlin
- Heft 11/2004 Harald Mumm: Unterbrechungsgesteuerte Informationsverarbeitung
- Heft 12/2004 Jost W. Kramer: Besonderheiten beim Rating von Krankenhäusern
- Heft 01/2005 Michael Laske/Herbert Neunteufel: Vertrauen eine „Conditio sine qua non“ für Kooperationen?
- Heft 02/2005 Nicole Uhde: Rechtspraktische Probleme bei der Zwangseinziehung von GmbH-Geschäftsanteilen – Ein Beitrag zur Gestaltung von GmbH-Satzungen
- Heft 03/2005 Kathrin Kinder: Konzipierung und Einführung der Prozesskostenrechnung als eines Bestandteils des Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung
- Heft 04/2005: Ralf Bernitt: Vergabeverfahren bei öffentlich (mit)finanzierten sozialen Dienstleistungen
- Heft 05/2005: Jost W. Kramer: Zur Forschungsaktivität von Professoren an Fachhochschulen am Beispiel der Hochschule Wismar
- Heft 06/2005 Harald Mumm: Der vollständige Aufbau eines einfachen Fahrradcomputers
- Heft 07/2005: Melanie Pippig: Risikomanagement im Krankenhaus
- Heft 08/2005: Yohanan Stryjan: The practice of social entrepreneurship: Theory and the Swedish experience
- Heft 09/2005: Sebastian Müller/Gerhard Müller: Sicherheits-orientiertes Portfoliomanagement
- Heft 10/2005: Jost W. Kramer: Internes Rating spezieller Kundensegmente bei den Banken in Mecklenburg-Vorpommern, unter besonderer Berücksichtigung von Nonprofit-Organisationen
- Heft 11/2005: Rolf Steding: Das Treuhandrecht und das Ende der Privatisierung in Ostdeutschland – Ein Rückblick –

- Heft 12/2005: Jost W. Kramer: Zur Prognose der Studierendenzahlen in Mecklenburg-Vorpommern bis 2020
- Heft 13/2005: Katrin Pampel: Anforderungen an ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Prüfungsstandards
- Heft 14/2005: Rolf Steding: Konstruktionsprinzipien des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)Formen
- Heft 15/2005: Jost W. Kramer: Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium