

## Management von »Nachfolgeportfolios«

Knapp 25% der österreichischen Unternehmen stehen in den nächsten Jahren zur Regelung der Unternehmensnachfolge an. Für die Banken wird dieser Umbruch zu einer Herausforderung, insbesondere auch in Verbindung mit dem Rating nach »Basel II«.

Ein von Simma & Partner entwickeltes Instrumentarium unterstützt das Management des »Nachfolgemarktes«.

### Inhaltsübersicht

- Was Sie erwartet – ein Überblick
- Wachsende Zahl an Unternehmensnachfolgen stellt erhöhte Anforderungen an das Management der Banken
- Banken brauchen ein Instrumentarium für steigende Nachfolgeberatung
- Strategisches Management von »Nachfolgeportfolios« muss unterschiedlichsten Anforderungen gerecht werden
- Instrumentarium zum strategischen Management von »Nachfolgeportfolios« unterstützt das aktive Management von Nachfolgesituationen
- Resümee

### Was Sie erwartet – ein Überblick

Unsere Wirtschaft befindet sich in einer interessanten Umbruchsphase. Mit großer Anstrengung wird versucht, das Wirtschaftswachstum durch die Förderung von Neugründungen anzukurbeln. Zusätzlich steht für viele Firmengründer aus der Nachkriegszeit der wohlverdiente Ruhestand und die damit verbundene Auseinandersetzung mit der Nachfolgethematik bevor. Die öffentliche Hand und vor allem die Banken tragen einen wichtigen Teil zur Förderung von Neugründungen bei. Auch das Thema Unternehmensnachfolge rückt immer stärker in das Blickfeld der Interessensvertretungen und Banken.

Die Nachfolgeentwicklung führt dazu, dass das Volumen aushaftender Kredite von Unternehmen, bei denen eine Nachfolge innerhalb der nächsten Jahre ansteht, einen

wachsenden Anteil am Gesamtobligo ausmacht. Gleichzeitig stellt die Übernahme situation in vielen Unternehmen ein erhöhtes Risiko für die Kreditrückzahlungsfähigkeit dar. Verschärft wird das Ganze noch durch die neuen Bestimmungen von Basel II.

Die Beschäftigung mit dem Nachfolgemarkt, sowie Erfahrungen aus konkreten Beratungsprojekten in der Nachfolgebegleitung zeigen die hohe und tendenziell steigende Bedeutung der Banken im Prozess der Nachfolgeregelung. Zum einen stellt sich jede Unternehmensnachfolge als individuelle Situation dar, und zum anderen sind bei einer systemischen Betrachtung sinnvolle Klassifizierungen möglich und notwendig, um die bestehende »Nachfolgelandschaft« systematisch und strategisch bearbeiten zu können. Die Beschäftigung mit dieser Systematik führte in Verbindung mit Basel II zur Entwicklung eines Instrumentariums zum strategischen Management von »Nach-

# Management von Nachfolgeportfolios

folgeportfolios«. Letztlich ist dieses Instrumentarium speziell für den Einsatz in Banken geeignet.

Die folgenden Kapitel befassen sich mit einer Analyse des wachsenden Unternehmensnachfolgemarktes in Österreich und einem Instrumentarium zum strategischen Management von »Nachfolgeportfolios« für Banken, das komplexe Anforderungen erfüllt und Transparenz für ein aktives Management von Nachfolgesituationen schafft.

## Wachsende Zahl an Unternehmensnachfolgen stellt erhöhte Anforderungen an das Management durch die Banken

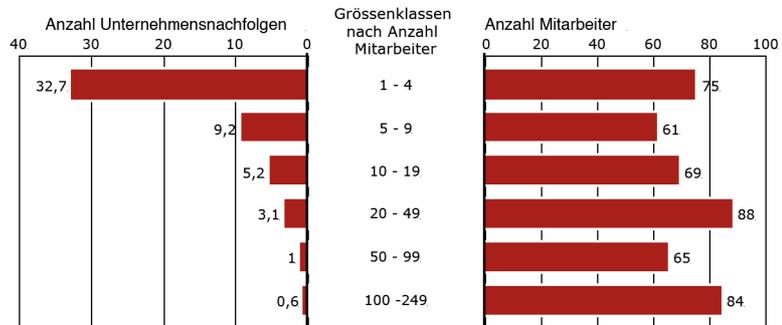
Die Marktsituation charakterisiert sich durch die wachsende Anzahl an Nachfolgen und mangelndem Problembewusstsein auf Führungsebene, sowie steigender Nachfrage nach Banken als wichtige Ansprechpartner für betroffene Unternehmen.

## Tausende Österreichische Unternehmer stehen vor der Nachfolgeproblematik

Es gibt in Österreich Untersuchungen, die prognostizieren, dass bis zum Jahr 2010 rund 52.000 Betriebe übergeben bzw. übernommen werden könnten – das sind knapp 25 % der Betriebe der gewerblichen Wirtschaft Österreichs (1997). Durch erfolgreiche Betriebsnachfolgen könnten bis zu 440.000 Arbeitsplätze gesichert werden. Tatsächlich ist von einem noch höheren Arbeitsplatzeffekt auszugehen, da sich übernommene Betriebe dynamischer als der Durchschnitt entwickeln.

In Österreich sind überwiegend kleinere Unternehmen aus sämtlichen Branchen und Bundesländern von der Nachfolgeproblematik betroffen. Dennoch beschäftigen die wenigen großen Unternehmen mehr als die

## Anzahl Unternehmensnachfolgen / Mitarbeiter (in 1000)

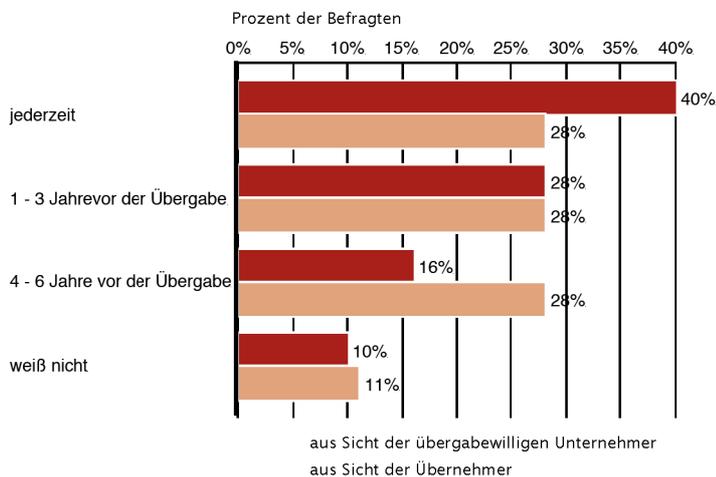


Quelle: Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung (IfGH)

Hälfte der Mitarbeiter. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass fast jede dritte Nachfolge scheitert und EU-weit 10 % der Insolvenzen auf gescheiterte Unternehmensnachfolgen zurückzuführen sind.

nen nur sehr schwer »loslassen«. Die Problematik wird so lange verdrängt, bis nur noch eine »Nacht- und Nebelübergabe« als letzter Ausweg bleibt. Dabei kommt vor allem die Planung viel zu kurz. 40 % der Übergeber und 28 % der Nachfolger sind sogar der

## 40% der Übergeber und 28% der Nachfolger glauben, dass eine Nachfolgeplanung nicht erforderlich ist



Quelle: Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung (IfGH)

Einer der Hauptgründe für das Scheitern von Nachfolgen ist das mangelnde Problembewusstsein auf Führungsebene: Die meisten Unternehmer haben kein Gespür für den richtige Übergabezeitpunkt und kön-

Meinung, dass eine Nachfolgeregelung nicht geplant werden muss und jederzeit durchgeführt werden kann. Um dieses Bewusstsein zu entwickeln, sind vor allem auch Ansprechpartner wie Banken gefordert.

## Banken brauchen ein Instrumentarium für die steigende Nachfolgeberatung

Hinter den Steuerberatern und Rechtsanwälten sind die Banken der dritt wichtigste Ansprechpartner für Unternehmer in Sachen Nachfolge – Tendenz deutlich steigend! Dies belegt auch eine Nachfragesteigerung von +5% (1996 bis 2001), während vergleichsweise die Steuerberater ein Nachfragedefizit von -12% verzeichnen. Obwohl die Banken mit der zunehmenden Nachfolgeproblematik konfrontiert werden und eine immer wichtiger werdende Rolle spielen, erscheinen – aus Sicht des Nichtbankers – die bestehenden Instrumentarien zur Bewertung und Segmentierung von Unternehmensnachfolgepotenzialen nicht ausreichend.

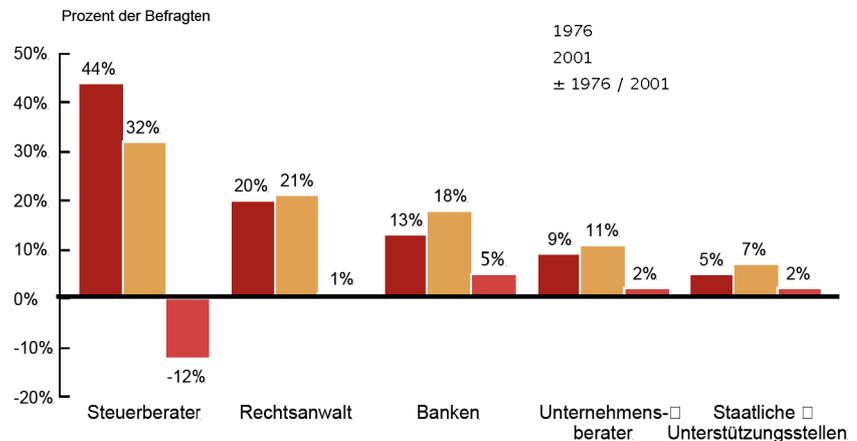
Entscheidungen sind daher oft unter erheblicher Unsicherheit zu treffen. Ein Instrumentarium zum Management von »Nachfolgeportfolios« ist ein erster konkreter Schritt zur Schaffung der Voraussetzungen für eine strategische Bearbeitung. Derzeit scheint der Fokus vieler Banken vorwiegend auf dem Thema Neugründung zu liegen. Das relativ hohe Risiko einer nicht systematisierten Bearbeitung des »Nachfolgeportfolios« einerseits, und die dem gegenüberstehenden Chancen einer aktiv geplanten und gesteuerten Bearbeitung andererseits, sprechen auch für eine intensivere Fokussierung auf den Unternehmensnachfolgemarkt.

## Strategisches Management von »Nachfolgeportfolios« muss unterschiedlichsten Anforderungen gerecht werden

Die hohen Anforderungen an ein Bewertungsinstrumentarium entstehen vor allem durch:

- die Komplexität von Nachfolgeprozessen

## Die Bedeutung der Banken als Ansprechpartner in Nachfolgefragen steigt



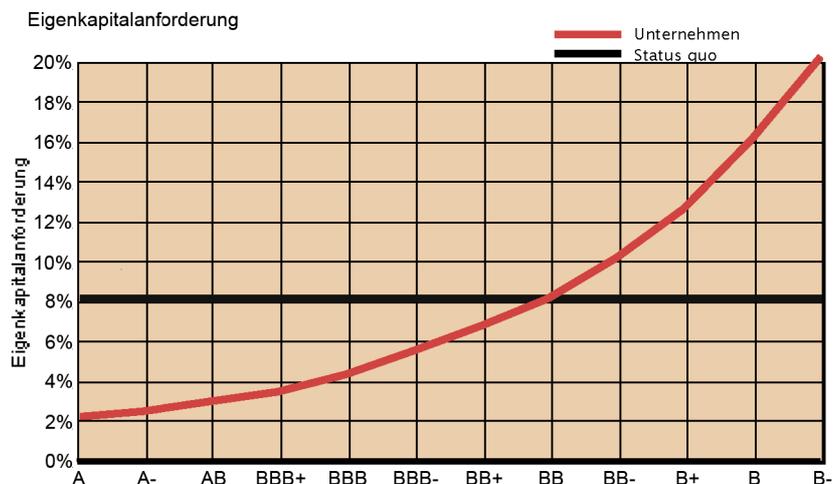
Quelle: Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung (IfGH), Wien 1999

- die Berücksichtigung von Basel II –Vorgaben
- den Anspruch an eine einfache Praktikabilität

Die hohe Komplexität liegt vor allem in der Vielzahl an Interessensgruppen, die eine Nachfolge beeinflussen und der Bewältigung des damit verbundenen Konfliktpotenziales. Jede Nachfolge ist in ihrer Konstellation

einzigartig. Für eine übergeordnete strategische Bearbeitung müssen daher Typologien/Cluster definiert werden, die eine Reduktion der Komplexität ermöglichen. Eine weitere Schwierigkeit stellt – vor allem aus Sicht der Bank – die finanzielle Situation vor und nach der Unternehmensnachfolge dar.

## Nachfolgen bilden den idealen Auslöser für eine Stabilisierung bzw. langfristige Verbesserung der Soft-Facts und tragen damit zur Reduktion der Eigenkapitalunterlegung bei



Quelle: Dr. Gregor Taistra, kfw Bankengruppe 2004, www.kfw.de

# Management von Nachfolgeportfolios

Neben der hohen Komplexität müssen schließlich auch Basel II Vorgaben berücksichtigt werden.

Weltweit sind die meisten Banken nach einer Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG noch nicht ausreichend auf die neuen Eigenkapitalregeln für Kreditinstitute vorbereitet. Die in Basel II genannten Regeln sollen aber schon Ende 2006 in Kraft treten.

Die Kompatibilität mit Basel II ist daher eine der wichtigsten Anforderungen an die Praktikabilität des Instrumentariums.

Die Praktikabilität stellt sich vor allem dann als zielführend heraus, wenn der damit verbundene Nutzen größer ist als die entstehenden Aufwände. Speziell der Arbeitsaufwand für die Integration des Instrumentariums und die Dateneingabe und

Anforderungen werden von unserem Bewertungsinstrumentarium erfüllt.

## Instrumentarium zum strategischen Management von »Nachfolgeportfolios« unterstützt das aktive Management von Nachfolgesituationen

Unser Bewertungsinstrumentarium zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils für Banken im Nachfolgemarkt besteht aus:

- einem Basel II-Fragemodul
- einer Gesamtportfoliübersicht
- selektiv wählbaren Teilportfolios

## Unterschiedlichste Interessenslagen, Ängste und Erwartungen sorgen für hohe Komplexität in Nachfolgesituationen



Quelle: Simma & Partner Consulting

Der neue Grundsatz von Basel II ist im Prinzip einfach: Je schlechter ein Rating ausfällt, umso mehr Eigenkapital der Bank wird gebunden und umso teurer wird der Kredit. Die Bewertung erfolgt mindestens einmal pro Jahr aufgrund von Hard-Facts (ca. 60 %) wie den Finanzen und dem Markt, sowie von Soft-Facts (ca. 40 %) wie der Organisation und den Fähigkeiten des Managements.

Je nach Unternehmensgröße schlagen die Soft-Facts mit 45 % bei kleinen Unternehmen und bis 20% bei Großbetrieben im Rating zu Buche. Es gilt der Grundsatz: »Die Soft-Facts von heute bestimmen die Hard-Facts von morgen«.

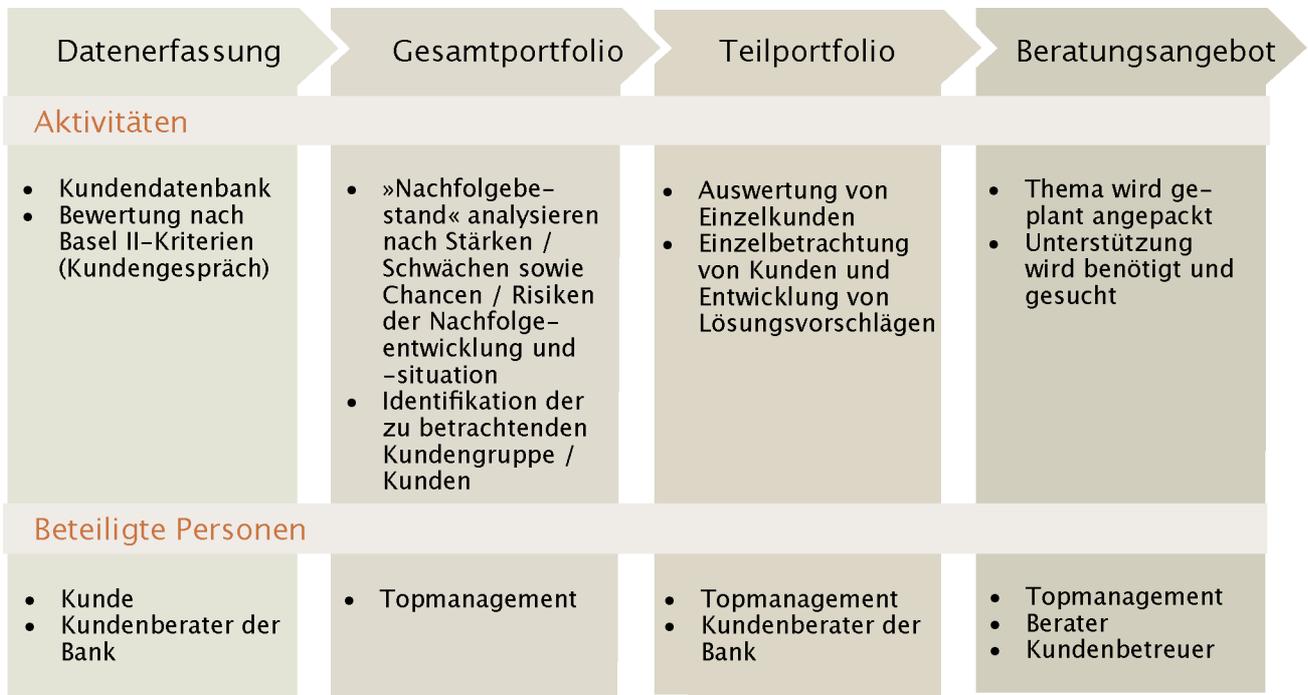
–auswertung sollten mit möglichst wenig Zusatzaufwand verbunden sein. Der Nutzen muss darin liegen, dass aus bisherigen Schwächen Stärken werden und eine »Win-Win-Situation« für alle Beteiligten geschaffen wird.

Der Nachfolgeprozess bildet die ideale Grundlage, um mit beratender Begleitung die Soft-Facts langfristig zu verbessern. Das Ergebnis wäre aus Sicht der Bank die Reduzierung der Eigenkapitalunterlegung und aus Sicht des Kunden eine günstigere Finanzierung. Damit wird die Kundenbeziehung gefestigt und gleichzeitig ein Grundstein für weiteres Wachstum, mehr Investitionen und lukrative Zusatzgeschäfte gelegt. Diese

Das Fragemodul wird ins Basel II-Rating integriert und ist vom Firmenkundenbetreuer während dem Kundengespräch zu aktualisieren. Mit wenigen Fragen kann der Firmenkundenbetreuer eine Situationsanalyse durchführen und erzeugt gleichzeitig beim Kunden Bewusstsein über die eigene Nachfolgesituation. Sollte der Kunde der Meinung sein, dass sein Unternehmen derzeit von der Nachfolgeproblematik nicht betroffen ist, wird aus Sicherheitsgründen mit Hilfe von Prüfkriterien eine Nachfolgewahrscheinlichkeit errechnet, die vor allem mit dem Alter der Eigentümer korreliert. Sämtliche Eingabedaten sind redundanzfrei und dienen zur Darstellung der Gesamtportfoliosituation.

Die Gesamtportfoliosituation wird anhand einer Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken-Analyse (SWOT-Analyse) dargestellt. Die Stärken/Schwächen-Auswertung bezieht sich auf die Vergangenheit, und es werden nur abgeschlossene Nachfolgen in Form von Kundenbewertungen, Ratingentwicklungen, Netto-Cashflowentwicklungen, etc. graphisch dargestellt. Die Chancen/Risiken-Auswertung ist hingegen zukunftsorientiert und zeigt wesentliche Potenziale in den Berei-

## STRUKTURIERTES VORGEHEN ZUR BEWERTUNG UND ZUM MANAGEMENT DES »NACHFOLGEBESTANDES«



chen Nachfolgebestand, Unterstützungsbedarf, Nachfolgezeitpunkt, etc. auf. Von den Gesamtportfolios kann dann in selektiv wählbare Teilportfolios gewechselt werden. Das Teilportfolio ist nach Typologien/Cluster sortiert und bietet für jedes Unternehmen individuell zugeschnittene Lösungsansätze für eine erfolgreiche Abwicklung des Nachfolgeprozesses. Die Ansätze reichen von einer allgemeinen Nachfolgeberatung über Soft-Facts-Analysen bis zur Unternehmenswertberechnung. Mit Hilfe der Teilportfolios können auch Arbeitspakete für Firmenkundenbetreuer geschnürt werden.

### Resümee

Die akute Situation im Nachfolgemarkt erzeugt Handlungsbedarf seitens der Banken. Die Profilierung im Nachfolgesegment könnte nicht nur zu einem wichtigen Standbein der Bank werden, sondern auch einen Wettbewerbsvorteil (z.B. First-Mover-Advantage) mit sich bringen. Der Unternehmensnachfolgeprozess ist die ideale Möglichkeit für eine Aufwertung des Soft-Facts-Ratings in Kooperation mit einer Unternehmensberatung. Durch die Aufwertung der Soft-Facts wird die Grund-

lage für Wachstum geschaffen und die Bank kann mehr Fremdkapital für die Finanzierung verwenden, was sich wiederum in günstigeren Krediten für den Kunden auswirkt. Das Resultat ist eine »Win-Win-Situation« mit einer Intensivierung der Kundenbeziehung und lukrativen Zusatzgeschäften für die Bank. Die Banken können somit als Impulsgeber auf das Wirtschaftswachstum einwirken und langfristig das Wachstum des eigenen Absatzmarktes beeinflussen.

Wenn Sie mehr über unser Angebot zum Thema Nachfolgeberatung erfahren wollen, rufen Sie uns an, schreiben Sie uns oder besuchen Sie unsere Website.