

Gerüstet für den Tag X

NOTFALLPLANUNG. Autounfall, Herzinfarkt, Krebs: Wenn der Chef schwer erkrankt oder gar stirbt, kann das besonders für mittelständische Unternehmen fatale Folgen haben. Rechtzeitige Vorsorge für den Fall der Fälle ist unerlässlich.

□ Es war ein Tag, der für Joachim G. einen neuen Lebensabschnitt markieren sollte: Der frisch diplomierte Betriebswirtschaftler zog nach Kiel, um dort zu promovieren. Sein Vater half ihm beim Umzug – und brach plötzlich zusammen. Herzinfarkt. Er starb am nächsten Morgen mit nur 50 Jahren. Das war 1991.

Bis zu seinem Tod hatte G.s Vater an der Spitze eines mittelständischen Unternehmens aus dem Sauerland gestanden, das Dreh- und Frästeile für Luftfahrt, Automobilindustrie, Sanitärtechnik und Maschinenbau produziert. Dem Junior, gerade mal 27 Jahre alt, blieb kaum Zeit für die Entscheidung zwischen Forschung und Lehre einerseits und der praktischen Verantwortung für ein Unternehmen mit 120 Mitarbeitern andererseits: „Nach zehn Tagen wusste ich: Ich muss in die Firma einsteigen.“ Zwar besaß diese schon damals eine Doppelspitze und gehört bis heute zu gleichen Teilen zwei Familien. Doch der Kompagnon des Seniors war überwiegend als Landwirt tätig und wenig präsent. „Alle Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen waren auf

meinen Vater zugeschnitten“, sagt Joachim G. Selbst seine Mutter, die seit Jahrzehnten die Finanz- und Personalbuchhaltung verantwortete, war nie in die persönlichen Absprachen mit Kunden eingeweiht worden.

Ein enormer Druck

An seinem ersten Arbeitstag fand Joachim G. weder ein Testament noch einen Notfallordner mit Vollmachten vor, noch nicht einmal handschriftliche Notizen. „Mein Vater dachte, er habe noch 15 Jahre Zeit, sich darum zu kümmern.“ Ein gewaltiger Irrtum, denn der Druck auf ihn als Nachfolger war enorm, erinnert sich der Unternehmer: „Die Banken wollten umgehend wissen, wie es weitergeht. Unser größter Kunde saß bereits zwölf Tage nach dem Tod meines Vaters vor mir, kurz davor, die Geschäftsbeziehung aufzukündigen.“

Ein typisches Szenario, dem auch Professorin Dr. Birgit Felden von der auf Unternehmensnachfolge spezialisierten Beratungsfirma TMS in der Praxis häufig begegnet: „Die Mehrzahl der mittelständischen Unternehmer klammert die Tatsache, dass auch sie einmal vor den

Baum fahren können, schlichtweg aus.“ Je kleiner das Unternehmen, desto stärker sei alles auf den Inhaber und Chef zugeschnitten – und desto größer seien die Probleme, wenn dieser erkrankt oder gar stirbt. „Wenn hingegen, wie in Konzernen, durch verschiedene Führungsebenen die Aufgaben auf mehreren Schultern lasten, kann die eine Führungspersönlichkeit die andere einfacher ersetzen.“ Bei kleineren Betrieben könne man im Notfall nur noch schauen, wie man deren Funktionsfähigkeit erhält und rasch Liquidität schafft.

Joachim G.s Strategie: umgehend das Gespräch mit Mitarbeitern, Kunden und Banken suchen. Er beraumte eine Betriebsversammlung an, stellte sich den wichtigsten Kunden vor, entwickelte Konzepte, die er den Kreditinstituten präsentierte. Eine Wackelpartie: „Es gab niemanden, der mich einarbeiten konnte, ich musste mir alles holen und zurechtbauen. Ohne die Unterstützung der Mitarbeiter hätte ich es nicht geschafft.“

„Das Tagesgeschäft ist für die Notfallcrew meist zu bewältigen, es läuft relativ unabhängig vom Inhaber. Die stra-



Foto: photostock / FIONLINE / Montage Formwechsel

tegischen Fragen wie ‚Investieren wir in neue Produkte?‘ oder ‚Gehen wir ins Ausland?‘ machen viele Chefs mit sich selbst aus. Die Antworten bleiben auf der Strecke“, sagt Beraterin Felden. Ein solcher Notfall ist gerade für Mittelständler eines der größten Betriebsrisi-

ken – und kommt erstaunlich häufig vor. „Jahr für Jahr reichen rund 70.000 Unternehmer ihren Betrieb an einen Nachfolger weiter. Bei jedem vierten geschieht dies unvorbereitet“, schätzt Professor Dr. Frank Wallau vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in

Bonn. „Zählt man geplante wie ungeplante Nachfolgen zusammen, so überleben acht Prozent aller Unternehmen den Bruch an der Spitze nicht.“

Mangelnde Notfallplanung entspringt in der Regel, so wissen die Experten, kei-

nem bösen Willen oder Schlamperei. Viele Chefs kleiner, inhabergeführter Unternehmen haben Probleme zu delegieren, obwohl sie damit ihr Lebenswerk aufs Spiel setzen. „Sie haben allein oder mit wenigen Mitarbeitern angefangen, sind dann gewachsen. Doch ihr Führungsstil hat nicht Schritt gehalten“, so die Beobachtungen Wallaus. Sein Tipp: sich als Firmenchef öfter mal entbehrlich machen – und wenn es nur im Urlaub ist. „Das Delegieren muss man üben.“ Auch eine Untersuchung der Münchener Beratungsgesellschaft UnternehmerPlan belegt: Eine „ausgewiesene Kommunikation“, ein „geringer Personenkult“ und „Urlaub länger als zwei Wochen am Stück zu nehmen“, sind drei wesentliche Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen, auch im Ernstfall.

Viele Unternehmer verdrängen die Nachfolgefrage, versäumen es, einen Notfallordner zu deponieren (siehe Kasten rechts). Dieser ist das Ergebnis einer umfassenden Notfallplanung, zu der Experten möglichst früh nach der Firmengründung raten. Ausgangspunkt sind die Überlegungen: „Was passiert, wenn ich schwer erkrankte, womöglich einen tödlichen Unfall erleide? Wer könnte mich kurzfristig vertreten, wer meine Nachfolge antreten? Über welches Wissen muss der Nachfolger verfügen, welche Unterlagen vorfinden? Ist meine Familie abgesichert?“ Der Notfallordner beinhaltet neben einem rechtsgültigen Testament und einem Vertretungsplan unter anderem Vollmachten für Geschäftskonten, Zugangsdaten und Passwörter, Listen mit den wichtigsten Kunden und Lieferanten,



technische Produkt- und Maschinendaten, Baupläne oder vielleicht das Rezept, das über Generationen hinweg nur mündlich tradiert wurde. Auch Gesellschafter- und Eheverträge, Grundbuchauszüge oder Kreditvereinbarungen gehören in einen solchen Ordner.

Risiko Erbstreitigkeit

Der schlimmste Fall, besonders für ein familiengeführtes Unternehmen: Es liegt kein gültiges Testament vor. IfM-Geschäftsführer Wallau schätzt, dass zwei Drittel aller Unternehmer sterben, ohne einen letzten Willen zu hinterlassen. Drohende Folgen: eine unzureichende finanzielle Absicherung der Familie oder gar Erbstreitigkeiten. Ohne Testament greift die gesetzliche Erbfolge, oftmals entsteht eine Erbengemeinschaft, vor der auch Michael Kalus, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater von der Neusser Sozietät KBHT Kalus + Hilger eindringlich warnt (siehe Interview): „Essenzielle Geschäfte können nur einstimmig vorgenommen werden. Durch einen einzigen Querulanten oder eine Pattsituation wird manches Unternehmen handlungsunfähig. Und verliert dadurch seine Kreditwürdigkeit.“ Für

alle Dokumente im Notfallordner sowie für das Testament gilt: Mindestens alle zwei Jahre sollte man überprüfen, ob die Angaben noch aktuell sind und den derzeitigen Vorstellungen entsprechen.

Joachim G. hat aus dem holprigen Einstieg in das väterliche Unternehmen seine Lehren gezogen: „Mein Testament habe ich gemacht und aktualisiere es regelmäßig. Wenn ich morgen tot bin, kann das Unternehmen reibungslos fortgeführt werden.“ □

PLAN B – DER NOTFALLORDNER

Der Notfallordner des DG Verlags bereitet mittelständische Unternehmen für den Ernstfall vor: Unfall, Krankheit oder Tod des Inhabers oder Geschäftsführers. Er beinhaltet ausführliche Informationen zu Risikoprävention und Unternehmensnachfolge; außerdem dient er der systematischen Abheftung von Rechtsdokumenten. Eine CD-ROM bietet interaktive Checklisten und Arbeitshilfen. Der Ordner ist über die örtlichen Volksbanken und Raiffeisenbanken gegen eine Schutzgebühr von 50 Euro zu beziehen.

„Den letzten Willen planen“



Michael Kalus, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei KBHT Kalus + Hilger in Neuss, über Unternehmenserbstestamente

Initiativbanking: Wann sollte ein Unternehmer sein Testament aufsetzen?

Kalus: So früh wie möglich. Spätestens dann, wenn aus einem Einzelunternehmen eine Gesellschaft wird. Aus steuerlichen Gründen sollte man prüfen, ob Schenkungen an die nachfolgende Generation sinnvoll sind. Denn seit der Erbschaftsteuerreform sind die Freibeträge bei der Übergabe von El-

tern auf Kinder auf 400.000 Euro angehoben worden. Diese kann man alle zehn Jahre erneut nutzen.

Initiativbanking: Wo lauern Fallen, wenn ein Unternehmer sein Testament spontan verfasst?

Kalus: Ich warne vor emotionalen Entscheidungen. Wer zum Beispiel aus einer Laune heraus einen Minderjährigen zum Alleinerben ernannt, übersieht leicht, dass dieser allein nicht handlungsfähig ist und dann vom überlebenden Ehegatten oder auch einem Ergänzungsbetreuer – vom Vormundschaftsgericht bestellt – vertreten wird.

Initiativbanking: Im Zentrum eines Unternehmenserbstaments stehen die Nachfolge und der Fortbestand der Firma. Welche weiteren Aspekte muss das Papier berücksichtigen?

Kalus: Die Versorgung des überlebenden Ehegatten – auch wenn das Unternehmen an die Kinder übertragen wird. Außerdem sollte man auf Gerechtigkeit achten, wenn man mehrere Kinder hat, damit es keinesfalls zu Streitigkeiten in der Familie kommt.

Initiativbanking: Welche Steuerfragen sollten vorab geklärt werden?

Kalus: Man muss sich klarmachen, wie hoch das zukünftige Erbe sein wird und mit welchen Erbschaftsteuern zu rechnen ist. Aber auch die Einkommensteuer ist relevant. Wenn zum Beispiel nach der Erbschaft ein Unternehmensanteil verkauft wird, können neben Erbschaft- auch Einkommensteuern anfallen.

Initiativbanking: Inwieweit hat die Erbschaftsteuerreform das Verfassen eines Testaments erschwert?

Kalus: Jeder Unternehmer muss klären, ob seine zu vererbende Firma oder Firmenbeteiligung von den neuen steuerlichen Begünstigungen profitieren kann. Er sollte die Quote des Verwaltungsvermögens kennen und regelmäßig prüfen. Erst wenn das Verwaltungsvermögen weniger als 50 Prozent des Gesamtvermögens ausmacht, profitiert das Unternehmen von den Verschonungsabschlüssen von 85 beziehungsweise hundert Prozent. Hinzu kommen weitere Kriterien, die für eine Begünstigung erfüllt werden müssen:

Werden die Erben die Haltedauer von sieben oder zehn Jahren durchhalten? Wird die Lohnsumme über sieben oder zehn Jahre konstant bleiben können?

Initiativbanking: Welche inhaltlichen Fehler bei Unternehmenserbstamenten beobachten Sie häufig?

Kalus: Viele neigen zu Erbengemeinschaften und missachten, dass verschiedene Vermögensteile unterschiedlich versteuert werden. Pflichtteile sind in bar und sofort fällig. Eben volljährig gewordene Erben sind oft noch nicht in der Lage, verantwortlich mit einem größeren Erbe umzugehen. Ein Dauerbrenner auch: Testament und Gesellschaftervertrag werden nicht aufeinander abgestimmt.

Initiativbanking: Wie oft sollte das Testament überprüft und aktualisiert werden?

Kalus: Alle zwei bis drei Jahre. Und natürlich, wenn es Änderungen bei der eigenen Lebens- oder Vermögenssituation gibt beziehungsweise beim Unternehmen, wenn etwa Gesellschafter ein- oder austreten.