

## Nachfolge statt Notfall

**Author :** Kolbe

*Der Ausfall der Unternehmerperson – zeitweise oder gar für immer – ist eine der größten Bedrohungen für jedes Unternehmen. Zumindest dann, wenn der Unternehmer es vorher unterließ, rechtzeitig Vorsorge zu treffen. Eine Analyse der Risiken zeigt die Bedeutung frühzeitiger Planung auf.*

Tipps und Ratschläge zu Notfallregelungen und zur Nachfolge sind in Unternehmermagazinen und -portalen inzwischen häufig anzutreffen. Hat dieser Expertenrat dazu geführt, dass Unternehmer sich damit gründlich auseinandersetzen, um den Fortbestand ihres Lebenswerks zu sichern und im eigenen Sinne zu gestalten? Eine von The Alternative Board (TAB) durchgeführte Befragung unter 165 Firmenchefs von KMU lässt daran zweifeln.

Bei der Erhebung, die im Herbst 2018 durchgeführt wurde, gaben mehr als vier von fünf der befragten Unternehmer an, über keinen Notplan für den Fall zu verfügen, dass ihnen etwas zustößt und sie dem Unternehmen für längere Zeit oder schlimmstenfalls für immer nicht mehr zur Verfügung stehen. 12 Prozent sind sich darüber im Klaren, dass sie ohne Vorkehrungen den Unternehmensfortbestand sogar grundsätzlich gefährden.

Nicht besser sieht es beim Thema Nachfolge aus, das ebenfalls durch einen Notfall unvermittelt auf den Plan treten kann. Umfassende und gleichermaßen aktuelle Testamentsregelungen zur Todesfallnachfolge sind bei fast zwei Dritteln der befragten Unternehmer nicht vorhanden. Nur gut jeder Dritte hat sich bereits ausführlicher mit der Nachfolge beschäftigt, mehr als die Hälfte dagegen kaum und jeder Zehnte gar nicht.

### Im Notfall drohen erhebliche Gefahren

Das Hauptrisiko einer unzureichenden Notfall- oder Nachfolgeplanung besteht darin, dass ohne einen Stellvertreter mit Vollmacht betriebliche Abläufe ins Stocken geraten – oder das Unternehmen handlungsunfähig wird. Probleme können sich daraus ergeben, dass Verträge und Behördenunterlagen sowie Zugangsinformationen zu Bankkonten und sonstigen Accounts nicht auffindbar sind.

Im Todesfall wiederum greifen alternativ allein die anwendbaren Gesetze. So bestimmt das gesetzliche Erbrecht etwa den Ehegatten und andere Verwandte gemeinsam zu Erben in Form einer Erbengemeinschaft, in der die Mitglieder sich über die Nachlassverwaltung einigen müssen. Streit ist da vorprogrammiert: In der Praxis führt dieses konflikträchtige Konstrukt nicht selten zur Liquidation des Nachlasses.

### Ungeregelte Nachfolge – mit fatalen Konsequenzen

Auch bei der regulären Nachfolge berauben sich Unternehmer vielfach ihrer Chancen, indem sie die Aufgabe ausblenden und aufschieben. Wenn schon die Fachkräftesuche heute schwierig ist, dann ist es noch aufwendiger, qualifizierten unternehmerischen Nachwuchs zu finden. Ein zu spätes Beginnen – ohne Vorlauf von mindestens fünf, besser zehn Jahren – birgt das hohe Risiko, am Ende ohne geeigneten Nachfolger dazustehen oder mit einem weniger guten Kandidaten vorliebnehmen zu müssen. Zudem verbleibt unter Umständen nicht genug Zeit, den Nachfolger einzuarbeiten.

*Der Ausfall der Unternehmerperson – zeitweise oder gar für immer – ist eine der größten Bedrohungen für jedes Unternehmen. Zumindest dann, wenn der Unternehmer es vorher unterließ, rechtzeitig Vorsorge zu treffen. Eine Analyse der Risiken zeigt die Bedeutung frühzeitiger Planung auf.*

Die Befragung hat ergeben, dass Unternehmer gleichwohl präzise Vorstellungen haben, wann sie das Unternehmen verlassen und wer es übernehmen soll. Mehr als zwei Drittel möchten das Unternehmen noch vor Erreichen ihres 65. Lebensjahres an einen Nachfolger übergeben. Die familieninterne Nachfolge durch Kinder rangiert hier bei knapp der Hälfte an erster Stelle. Die Familie nicht frühzeitig einzubeziehen kann jedoch zur Folge haben, dass diese Pläne scheitern, weil die Kinder einen anderen Weg einschlagen.

---

## Detailfragen zu klären braucht Zeit

Mit der Nachfolge sind unzählige Detailfragen verbunden. Um Risiken zu minimieren, bedarf es viel Zeit und guter Vorbereitung: Welche Voraussetzungen muss der Nachfolger überhaupt erfüllen? Hat das Unternehmen Schwachpunkte, die sich beseitigen lassen, um es für einen Nachfolger attraktiver zu machen (Angebot, Betriebsausstattung, Rentabilität, Finanzen, Mitarbeiter, Führung und Arbeitsabläufe)?

In welcher Form soll die Unternehmensübergabe erfolgen (beispielsweise Verkauf gegen Einmalzahlung, Verpachtung, Übertragung gegen Zahlung einer betrieblichen Rente)? Wie lassen sich Forderungen aus der Form der Unternehmensübergabe absichern? Zwei von fünf Unternehmern sehen laut Befragung für sich selbst einen erheblichen Bedarf an professioneller Beratung.

## Fazit

Für die Generation der Babyboomer ist die Rente in Sichtweite. Auch Zehntausende Unternehmer werden sich in den kommenden Jahren in den Ruhestand verabschieden – so viele wie nie. Dieser Sachverhalt rückt die Nachfolgeplanung unweigerlich in den Fokus der Betrachtung. Sie sollte möglichst frühzeitig einsetzen und auch unvorhergesehene Notfälle einbeziehen. Die schlechteste aller Möglichkeiten ist es, wenn die Nachfolge *einfach passiert* und gesetzliche Regelungen greifen müssen.

---

## Zur Person



Als geschäftsführender Gesellschafter der Peer Boards Deutschland GmbH & Co. KG holte **Frank Kolbe** 2013 das Unternehmer-Coaching-System von The Alternative Board (TAB) aus den USA nach Deutschland. In moderierten Unternehmerboards bietet das Unternehmen Entscheidern in ganz Deutschland sowie in Österreich und der Schweiz eine Plattform für den Erfahrungsaustausch und eine gegenseitige Beratung auf Augenhöhe. Auch die Themen Notfall und Nachfolge stehen hier immer wieder auf der Tagesordnung. The Alternative Board hat vom 17. September bis 12. November 2018 insgesamt 165 Inhaber von KMU online befragt.

[www.tabdeutschland.de](http://www.tabdeutschland.de)

