



**Mehr Sicherheit.
Mehr Wert.**

TÜV SÜD-Download

Chef krank – Firma am Ende

Was passieren kann, wenn der
Unternehmer plötzlich ausfällt

TÜV SÜD Gruppe

TÜV®

exklusiv bei www.tuev-sued.de

Der Inhalt in Kürze:

Der Chef fällt aus und die Firma steht vor dem Nichts: Fast 50 Prozent der deutschen Unternehmen haben keine Vorsorge für den Fall getroffen, dass der Firmenlenker durch einen Unfall oder eine plötzliche Krankheit ausfällt. Lesen Sie hier, was in dieser Situation passieren kann und wie man sich darauf vorbereitet. Der nachfolgende Artikel ist im April 2006 im Magazin TÜV SÜD Journal erschienen.

Seite 3-6

Was tun, wenn der Chef ausfällt?

Seite 5

Interview mit Dr. Josef Scherer

Der Professor für Wirtschaftsprivatrecht und Unternehmensrecht an der Fachhochschule Deggendorf spricht in unserem Interview über das Risikomanagement in Unternehmen und über die Haftung von Managern.

Seite 6

Der „Notfallkoffer“ – so bereiten Sie sich richtig vor

Was passieren kann, wenn der Unternehmensgründer plötzlich ausfällt

Chef krank – Firma am Ende?

Fast 50 Prozent der deutschen Unternehmen haben keine Vorsorge für den Fall getroffen, dass der Firmenlenker durch einen Unfall oder eine plötzliche Krankheit ausfällt. Das ermittelte eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung. Dabei steht schnell die Existenz der Firma auf dem Spiel.

Die Gefahr ist real: Drei von zehn Unternehmen werden in Notsituationen völlig unvorbereitet übergeben. Der Ausfall des Firmenlenkers entwickelt sich dann schnell zum Super-GAU. Für das Unternehmen, seine Besitzer und die Mitarbeiter. Auch Manfred Steinberg* war so ein typischer »Macher«, wie man ihn aus Deutschlands kleinen und mittelständischen Firmen

kennt. Ohne den Chef lief nichts in dem florierenden Handwerksbetrieb. Steinberg hatte alles unter Kontrolle und pflegte die hervorragenden Kontakte zu den Kunden. Natürlich hatte niemand mit der Katastrophe gerechnet. Sie passierte einfach. Ein schwerer Unfall riss Manfred Steinberg aus dem Arbeitsalltag und fast aus dem Leben. Nur mit Glück überlebte er seine



schweren Verletzungen. Nach einem Dreivierteljahr der Genesung kehrte er in die Firma zurück, wo ihn der nächste Schicksalsschlag traf: Seine Firma war wirtschaftlich schwer geschädigt. In der Buchführung klafften Löcher, Rechnungen wurden nicht oder nur unvollständig gestellt und gezahlt, langjährige Kunden und Lieferanten waren abgesprungen und zur Konkurrenz gewechselt, die Stimmung im Betrieb lag danieder – kurz: der Zusammenbruch war kaum abzuwenden.

Was war geschehen? Nach dem plötzlichen Ausfall des Chefs konnten selbst die einfachsten Vorgänge wie Angebote oder Banküberweisungen wegen fehlender Autorisierung wochenlang nicht oder nur fehlerhaft bearbeitet werden. Die Mitarbeiter, unter ihnen ein Meister, gaben ihr Bestes, waren aber mit der Situation völlig überfordert: Das Know-how und die Kompetenz des verunglückten Chefs fehlte an allen Ecken und Enden – das Unternehmen war kopf- und führungslos.

»Das kann mir doch nicht passieren!«

Das denken anscheinend viele Unternehmer – und gehen so ein großes Risiko ein. Denn eine Studie der Hamburger Industrie- und Handelskammer zeigt, dass schon ein 14-tägiger Ausfall des Unternehmensleiters reicht, um die Firma in existenzielle Schieflage zu bringen. Experten warnen vor dem Wirtschafte am Abgrund: »Der überraschende Ausfall des Chefs kann jede Firma treffen. So etwas passiert viel häufiger, als man denkt«, sagt Josef Scherer, Professor für Wirtschaftsprivatrecht und Unternehmensrecht an der Fachhochschule Deggendorf. Doch offensichtlich scheuen sich viele Unternehmen, Informationen über Eigentum, Kapital, Aufsicht und Führung zu teilen und Verantwortung zu delegieren. Selbst wenn einzelne Kompetenzen verteilt werden, fehlt es oft am professionellen Schnittstellen-Management. Insbesondere Familienunternehmen trifft dann der Ausfall des Firmenlenkers hart, weil sie in Notsituationen oft auf Familiennetzwerke setzen, die mit der Vertretung überfordert sind.

Der Lebenszyklus eines Unternehmens verläuft anders als der Lebenszyklus seines jeweiligen Besitzers. In Deutschland sind allein aus Altersgründen jedes Jahr rund 71.000 Unternehmen von der Nachfolgefrage be-

Hilfen für Unternehmer

Hilfe von TÜV SÜD: Modulares Risikomanagement

Unternehmen, die Risiken und Chancen systematisch angehen wollen, können sich von den Experten von TÜV SÜD analysieren, beraten und zertifizieren lassen. Ein modular aufgebautes Risikomanagement-System hilft, Schwachstellen zu erkennen und die daraus resultierenden Risiken zu minimieren. Mit maßgeschneiderten Lösungen werden unternehmens- und produktbezogene Risiken bewältigt: vom Unternehmer-Ausfall über kurzfristiges Interimsmanagement bis hin zur Prüfung operationeller, strategischer und produktbezogener Risiken.

Infos: www.tuev-sued.de/risikomanagement

Ziele des Risikomanagements

- Vermeidung unternehmerischer Überraschungen und möglicher Verluste
- Systematische Verknüpfung von Wachstum, Gewinn und Risiko
- Identifikation unternehmerischer Chancen
- Kombination von Wagnis und Unternehmensstrategie
- Verbesserung der Kommunikation sowie des Umgangs mit Risiken und Chancen
- Rationalisierung des Kapitaleinsatzes

Das stellt das Unternehmerzertifikat sicher:

- Die wirksame Unternehmensführung bleibt erhalten.
- Die Belegschaft ist in der Lage, die Geschäfte ordnungsgemäß fortzuführen.
- Eine kompetente Entscheidungssicherheit ist gewährleistet.
- Vertretungsvollmachten und Befugnisse aller Art sind vorhanden.
- Das Unternehmen wird durch direkte finanzielle Risiken nicht belastet.
- Die Nachfolge im Unternehmen durch geeignete Prozesse wird gesichert.
- Das Schlüssel-Know-how im Unternehmen bleibt erhalten.
- Wichtige Geschäftsbeziehungen nach innen und außen werden weitergepflegt.

Ungeklärte Unternehmensnachfolge?

Unternehmer, die im eigenen Umfeld keinen geeigneten Nachfolger finden, können auf überregionale Beratungsinitiativen wie die Unternehmensbörse »next-change« zurückgreifen. Sie vermittelt interessierten Firmenbesitzern seriös und streng vertraulich geeignete Existenzgründer oder Selbständige, die »das Zeug« zum Unternehmensnachfolger haben. »next-change« wendet sich speziell an den Mittelstand, bietet einen kostenlosen Service und wird als gemeinsames Internetangebot vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, der KfW Mittelstandsbank, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag, dem Zentralverband des Deutschen Handwerks, dem Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken und dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband betrieben.

Infos: www.next.org



**Mehr Sicherheit.
Mehr Wert.**

www.tuev-sued.de

Petra Simonis Auge hat einen geschulten Blick für den Erfolgsfaktor Mensch. Als eine der 720 Bildungsexperten von TÜV SÜD veranstaltet sie zukunftsgerichtete Seminare zu 70 Arbeitsgebieten. Das schafft mehr Wert. Auch für Ihr Unternehmen.

Interview

DR. JOSEF SCHERER ist Professor für Wirtschaftsprivatrecht und Unternehmensrecht an der Fachhochschule Deggendorf. In unserem Interview spricht er über das Risikomanagement in Unternehmen und über die Haftung von Managern.

Warum sind späte Reaktionen in Krisenzeiten für ein Unternehmen so fatal?

Weil rund 60 Prozent der Unternehmenspleiten aus langfristigen strategischen Fehlern resultieren, die auch nur über mehrere Jahre wieder zu korrigieren sind. Weitere 30 Prozent resultieren aus Ertragsproblemen infolge falscher Kalkulation oder organisatorischer Defizite. Deshalb ist es auch für kleine Firmen wichtig, ein Risikomanagement zu haben, mit dem frühzeitig reagiert werden kann und das vor allem vor dem Risikomanagement der Banken greift.

Gehört dazu auch die Absicherung bei Unternehmersausfall?

Das ist sogar ein ganz wichtiger Punkt: Viele Unternehmer verdrängen leider immer noch die Frage nach den Konsequenzen eines möglichen eigenen Ausfalls – hier ist Psychologie gefragt, aber auch eine kompetente Steuerberatung, die über die normale Buchführung hinausgeht. Ein Wissensmanagement kann Unternehmern hier helfen, bestehende Lücken zu schließen und sich abzusichern.

Was sollte ein Unternehmer denn konkret tun?

Es hilft schon, über die Möglichkeit des eigenen Ausfalls nachzudenken. Besser ist natürlich eine professionelle Beratung, die zu handlungsfähigen und im Ernstfall auch belastbaren Strukturen in der Unternehmensführung führt. Auch ein Risikomanagement gehört dazu, das das Unternehmen und den Unternehmer schützt: Nicht jeder Unternehmersausfall endet tödlich und dann können dem Unternehmer nach seiner Rückkehr plötzlich Regressforderungen drohen.

Inwiefern haften Unternehmer denn für Fehlentscheidungen oder Unterlassungen?

Schon heute gibt es erhebliche Haftungsrisiken, die von den Unternehmern oft verkannt werden. Erschreckend dabei ist, wie wenige Unternehmer und Manager sich mit einer Haftpflichtversicherung absichern. In 2003 mussten die Haftpflichtversicherungen Schäden in Höhe von 600 Millionen Euro begleichen. Die tatsächlich gegen Manager durchgesetzten Haftungsansprüche waren allerdings weitaus höher.

troffen und damit automatisch auch knapp 680.000 Arbeitsplätze. Trotzdem gehen Jahr für Jahr über 33.000 Arbeitsplätze verloren, weil in den betreffenden Firmen keine Nachfolgeregelung getroffen wurde. Rudolf Miller von TÜV SÜD Management Service: »Wir beobachten immer wieder, dass ein Seniorchef, bei allem guten Willen, sein ›Lebenswerk‹ nicht loslassen kann. Dabei spielt eine Nachfolgeregelung auch für den laufenden Geschäftsbetrieb eine wichtige Rolle, weil die Banken die Regelung der Betriebsnachfolge als entscheidendes Kriterium für die Kreditvergabe sehen!« Nicht erst durch Basel II, sondern schon mit dem Inkrafttreten der »Mindestanforderungen an das Betreiben von Kreditgeschäften« (MaK) zum 1. Juli 2004 sind Banken verpflichtet, alle Risikooptionen mit entsprechendem Eigenkapital zu hinterlegen. Deshalb gewichten Kreditinstitute das Management und die Nachfolge bereits mit 15 Prozent. Firmeninhaber über 60 Jahre ohne Nachfolgeregelung sind für Banken ein Risikofaktor bei der Beurteilung der Bonität der Firma.

Der verantwortungsbewusste Unternehmer sorgt für ein Risikomanagement

Warum sorgen so wenige Unternehmen vor? Das Problem scheint eher psychologischer denn praktischer Natur zu sein. Rudolf Miller: »Einmal für den Sachverhalt sensibilisiert, erkennen verantwortungsbewusste Firmenbesitzer meist sehr schnell, dass es bei der Regelung der Unternehmensnachfolge um die Sicherung des Unternehmenserfolges, die Senkung der Risikokosten und um wirksame Maßnahmen zur Risikoabwehr geht. Ein Risikomanagementplan für die Entscheidungsträger im Unternehmen muss geschaffen werden – unter Einbeziehung der Mitarbeiter!«

Prof. Dr. Josef Scherer geht noch einen Schritt weiter: »Natürlich ist Risikomanagement ein wesentliches Mittel zur Frühaufklärung, Früherkennung und Frühwarnung, ob es nun um strategische Risiken, Ertrags- oder Liquiditätsrisiken geht, die allesamt Auslöser von Insolvenzen sein können. Es ist aber auch hilfreich als sinnvolles Instrument zur Unternehmenssteuerung!«

Im Ernstfall ist es für das Unternehmen lebenswichtig, dass jemand um die wichtigsten Dokumente und Kunden Bescheid weiß.



TÜV SÜD hilft mit Zertifizierung und Beratung

Inzwischen haben die Handelskammern sowie die Handwerks- und Industrieverbände auf das Problem Unternehmensnachfolge reagiert und bieten entsprechende Beratungsmöglichkeiten an. Zusammen mit dem Bundeswirtschaftsministerium wurde z. B. das Unternehmensportal »nexit-change« im Internet gestartet. Beratung und eine entsprechende Zertifizierung bietet auch TÜV SÜD mit dem »Unternehmerzertifikat« an (siehe Infokasten auf S. 23). Rudolf Miller: »Mit dem Unternehmerzertifikat bekommt die Firma nicht nur ein neutrales Zeugnis über den Status quo – es wird auch ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gesetzt.« Die Risikobewertung eines möglichen Unternehmersausfalls sowie vorbeugende Maßnahmen sind dabei nicht Bestandteil der Zertifizierung, sondern Beratungsleistungen im Rahmen der Unternehmensberatung.

Rechtzeitig vorsorgen macht Sinn

»Über die Zukunftssicherung des eigenen Unternehmens nachzudenken, wenn dazu noch Zeit ist, sollte jedem Unternehmer einleuchten«, sagt der TÜV SÜD-Experte. Unternehmer Manfred Steinberg wäre jedenfalls vieles erspart geblieben, wenn er sich rechtzeitig hätte beraten lassen. »Generell ist es für jeden Unter-

Ein professionelles Risiko- und Wissensmanagement kann auch in kleinen Betrieben existenzielle Bedeutung haben.



nehmer hilfreich, den Verkauf des eigenen Unternehmens einmal gedanklich durchzuspielen«, rät Toni C. Plonner, Experte für Familienunternehmen, der selbst vor zehn Jahren seine Firma veräußerte. »Denn so stößt man automatisch auf die relevanten Fragen und Themen für die Risikovorsorge eines »ungeplanten Ausfalles«. Die Regelung dieser Fragen ist wichtig, denn sie sichert einerseits den Fortbestand des Unternehmens und andererseits auch das Familienvermögen.« ■

kontakt

Thomas Schmidt
TÜV SÜD Management
Service
☎ +49-89-5190-3538
☎ +49-89-5190-4138
✉ thomas.schmidt@tuev-sued.de
🌐 www.tuev-sued.de

Vorbereitung für den Ernstfall

Das sollten Sie auf jeden Fall beachten!

Es gibt eine Vielzahl von Fragen, die Sie sich selbst beantworten können sollten, um sicher zu sein, dass Ihr Unternehmen im Ernstfall geregelt weitergeführt werden kann. Dies sind die sechs wichtigsten Punkte:

1. Erbfall: Haben Sie für Ihre Angehörigen vorgesorgt? Existieren Ehevertrag, Erbvertrag oder Testament, die die aktuelle Firmensituation berücksichtigen? Kommt es z.B. im Testamentsfall zu Liquiditätsabfluss, weil Erbansprüche ausgezahlt werden müssen, oder gibt es entsprechende Pflichtteilverzichtverträge?
2. Existiert ein Gesellschaftsvertrag? Und wenn ja: welche Regelungen enthält er bezüglich der Geschäftsführung?
3. Kommt ein Nachfolger aus der Familie in Betracht oder muss über einen möglichen Fremdgeschäftsführer nachgedacht werden?
4. Wer weiß in Ihrem Unternehmen über aktuell anstehende Aufträge, die besten Kunden und wichtige langfristige Projekte Bescheid?
5. Wer außer Ihnen hat die nötigen Bankvollmachten und einen Überblick über alle Konten?
6. Ist sichergestellt, dass jemand bei Ihrem Ausfall an die wichtigsten Schlüssel, Passwörter und Codes kommt?



Unser Tipp: »Notfall-Koffer«!

Packen Sie einen »Notfall-Koffer«! Er darf nur benutzt werden, wenn Sie ausfallen, und sollte enthalten: Anweisungen für eine geregelte Stellvertretung, Vollmachten für alle Konten, Ihr Unternehmertestament, Liste der wichtigsten Lieferanten und Kunden, Anweisungen für die wichtigsten Projekte, Liste der Passwörter, Codes, PINs für Computer und Online-Banking und Ablageorte für die wichtigsten Unterlagen und Schlüssel des Unternehmens.



TÜV SÜD-Download

exklusiv bei www.tuev-sued.de

Kontakt
TÜV SÜD AG
Westendstr. 199
80686 München
Telefon: +49 89 5791 - 0
info@tuev-sued.de

© TÜV SÜD AG | 01-2007

TÜV®

