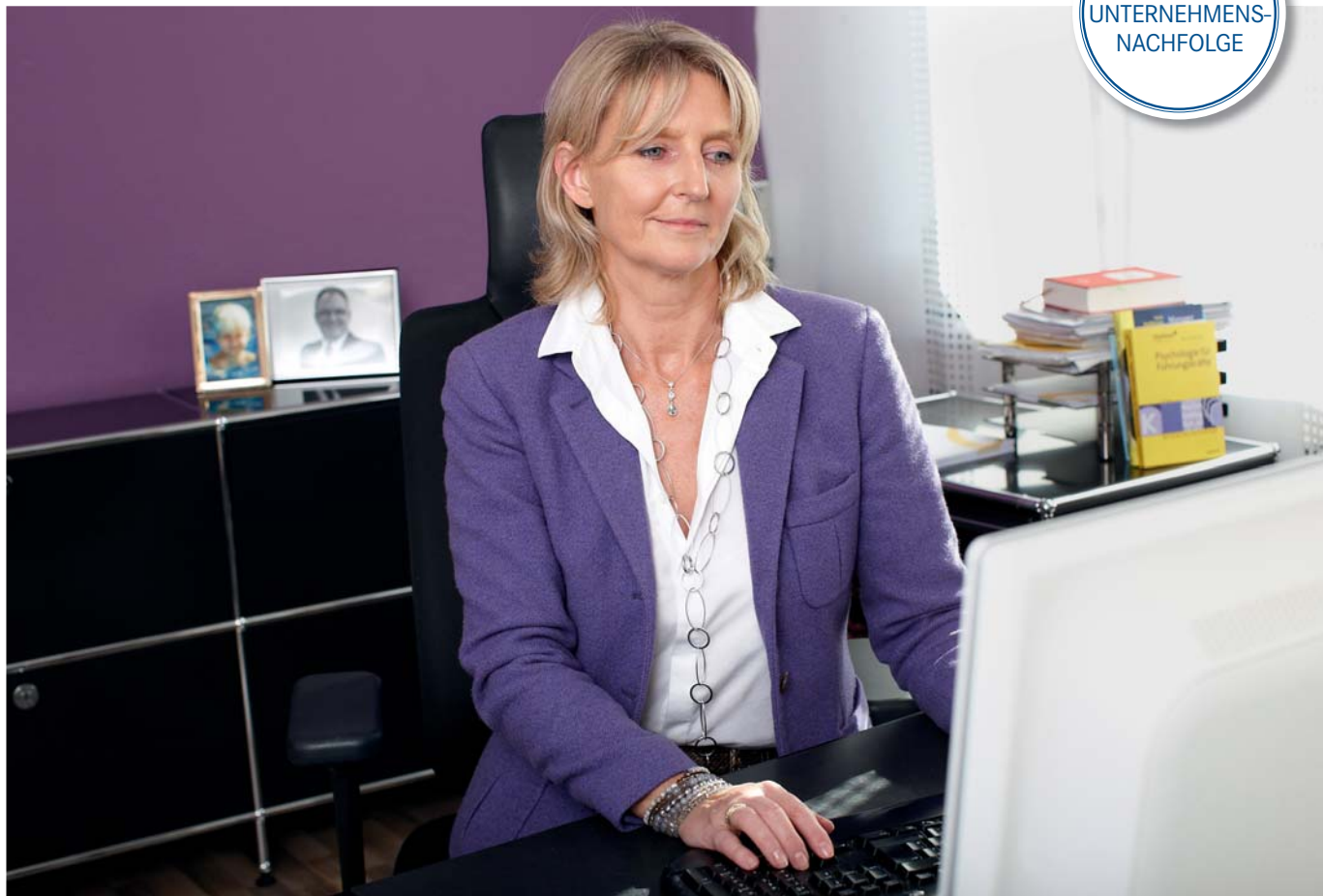


Wenn der Chef plötzlich ausfällt

NOTFALLPLAN // In vielen mittelständischen Unternehmen wird die Frage vernachlässigt, was passiert, wenn „der Chef“ plötzlich nicht mehr da ist. Die persönlichen Erfahrungen einer Unternehmerin zeigen, wie wichtig diese Vorsorge ist. Denn treffen kann es jeden, in jedem Alter.

SERIE:
UNTERNEHMENS-
NACHFOLGE



Übernahm nach dem Tod ihres Mannes die Geschäftsführung im Unternehmen: Dagmar Pohlmann.

Text: Werner Grosch

Foto: Peter Boettcher

Wenn damals jemand fragte, bekam er eine offene Antwort. So hält es Dagmar Pohlmann bis heute, gut ein Jahr nach dem Tod ihres Mannes. Klaus Pohlmann hatte das Zeitarbeits-Unternehmen *adevis - Personaldienstleistungen GmbH & Co. KG* in Köln aufgebaut, geführt, repräsentiert. Kurz vor Weihnachten 2010, erst knapp über 50 Jahre alt, bekam er eine Diagnose, nach der „sich innerhalb einer Minute das Leben um 180 Grad drehte“, wie Dagmar Pohlmann erzählt.

Acht Monate zwischen Hoffnung und Loslassen vergingen, im August 2011 starb Klaus Pohlmann. Genug Zeit, um die Nachfolge im Unternehmen zu regeln, das lässt sich leicht sagen. Dennoch hätte man manches besser handhaben können, meint Dagmar Pohlmann rückblickend. Sie sagt das auch, um andere wachzurütteln, die in der Verantwortung stehen. Nicht nur für eine Familie, sondern auch für Mitarbeiter.

Bereits 2001 hatten die beiden ihr Testament gemacht. „Vier, fünf Jahre später haben wir auch einen Notfallplan für das Unternehmen entworfen, eine Patienten-

verfügung lag seitdem in der Schublade“, berichtet Dagmar Pohlmann.

Aber erst mit der Diagnose drängten diese Fragen wieder ins Bewusstsein. Inzwischen denkt sie, dass sie und ihr Mann früher alles hätten klären sollen: „Das ist wie mit einem Ehevertrag, den schließt man auch besser in guten Tagen.“

Viele Unternehmer scheuen sich aber davor. Rund 2.000 Betriebe in Deutschland stehen jedes Jahr plötzlich ohne Chef da, wegen schwerer Krankheit oder des plötzlichen Todes. Gerade einmal 28 Prozent der Unternehmer haben die zur Fortführung des Betriebs wichtigs-

DIE WICHTIGSTEN PUNKTE

ten Unterlagen für Vertrauenspersonen zusammengestellt (s. Kasten rechts). Das ergab der „DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge“ des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) im vergangenen Jahr.

„Es gehört zu den Kernaufgaben jedes weitsichtigen Unternehmers, sich frühzeitig mit dem Thema der eigenen Nachfolge zu beschäftigen“, so Mathias Härchen, stellvertretender Geschäftsführer der IHK Köln und Leiter des Bereichs Unternehmensförderung. „Auch die rechtzeitige Unterstützung durch externe Berater muss in Betracht gezogen werden. Sonst ist das Unternehmen schnell in seiner weiteren Existenz bedroht!“

Rechtlich schwieriges Terrain

„Eine Nachfolgesituation ist ein rechtlich schwieriges Terrain“, weiß Dr. Tobias Rolfes, Leiter Handels- und Gesellschaftsrecht der IHK Köln. „Es müssen viele verschiedene Gebiete miteinander abgestimmt werden. Dabei geht es zum einen um Familiäres, also um Güterrecht, Erbrecht oder – bei Kindern – auch um Minderjährigenrecht. Dann geht es um das Unternehmen, also um das Handels- und Gesellschaftsrecht, bei bestimmten Tätigkeiten, etwa einer Maklertätigkeit, überdies auch um die Bewahrung einer erforderlichen Genehmigung.“ Rolfes empfiehlt, dabei auf keinen Fall die steuerliche Seite zu vernachlässigen.

Klaus Pohlmann konnte alles Wichtige noch selbst regeln. Trotzdem stand seine Frau vor einer Fülle von Herausforderungen: „Ich habe allein auf den Erbschein sieben Monate warten müssen. Durch so etwas können ganze Unternehmen kaputtgehen.“ Einige Monate nach der Diagnose musste ihr Mann ihr für das Schwesterunternehmen adevis – Personalkultur GmbH, in dem sie einfache Angestellte war, Prokura erteilen. Zu jener Zeit war das keine rein rechtliche Frage mehr, sondern eine, die notwendig machte, dem Schicksal ins Auge zu sehen. Die Diplom-Betriebswirtin übernahm

nach dem Tod ihres Mannes die Geschäftsführung. In den ersten Monaten hatte sie viel damit zu tun, Vertrauen bei den Mitarbeitern aufzubauen. „Wir haben sie früh und offen über die Situation informiert. Aber wir hätten noch früher klar sagen sollen, dass ich die Firma übernehme und dass sie auf keinen Fall verkauft wird“, sagt sie heute.

Die Verunsicherung in der Belegschaft ist eines der Hauptprobleme in solchen Situationen, weiß Dr. Gerd Koopmann. Er hat viele Jahre als Interim-Manager gearbeitet und ist heute bei „Senioren beraten die Wirtschaft“ aktiv.

„Wenn die Beschäftigten denken ‚Ich habe keine Ahnung, wie es weitergeht!‘, dann bedeutet das sofort Ineffizienz“, sagt Koopmann. Seit fünf, sechs Jahren beobachtet der Berater allerdings doch ein wachsendes Bewusstsein für den möglichen Notfall.

Unsicherheit bei Mitarbeitern

Der ehemalige Manager verweist auf das „Eisberg-Phänomen“: Ein Siebtel ragt aus dem Wasser, sechs Siebtel liegen unter der Oberfläche – dies ist der gewaltige emotionale Anteil bei der Führung eines Unternehmens. Die offene Kommunikation von Klaus und Dagmar Pohlmann fin-

Diese Aspekte sollte jeder Notfallplan berücksichtigen:

1 Stellvertretung für die Geschäftsführung

Wer kann im Notfall kurzfristig die Leitung des Geschäfts übernehmen? Ist derjenige mit allen Geschäftsabläufen und wichtigen Projekten vertraut? Hat der Stellvertreter Zugang zu den Listen der wichtigsten Lieferanten und Kunden? Existiert ein Gesellschaftsvertrag, und welche Regelungen enthält er bezüglich der Geschäftsführung?

2 Vollmachten

Haben alle relevanten Personen Vollmachten zur Weiterführung des

Geschäftsbetriebes (zum Beispiel Handlungsvollmacht, Bankvollmacht)? Sind diese Punkte auch im Gesellschaftsvertrag (sofern vorhanden) geklärt?

3 Unternehmertestament

Was sollte im Testament berücksichtigt werden? Wie wird das Unternehmen auf die Erben aufgeteilt?

4 Passwörter, Codes und PINs (für Computer oder Online-Banking)

Wo sind die jeweiligen Zugangsdaten hinterlegt? Sind sie für den Stellvertreter zugänglich?

det Koopmann „großartig“. Es sei schwer genug, sich selbst infrage zu stellen. Das müsse aber gepaart sein mit der Antwort auf die Frage „Wer ersetzt mich?“

Genau diese fehlende Antwort an die Mitarbeiter hat Dagmar Pohlmann erkannt. Und sie will den Fehler nicht wiederholen. In wessen Hände das Unternehmen einmal kommen wird, kann sie noch nicht absehen. „Im Moment will ich nur geregelt wissen, dass ich die Firma so sicher hinstelle, dass sie auch ohne mich weiterexistieren kann.“

IHKplus KONTAKT

Weitere Informationen zur Vorbereitung auf Notfälle auch im Internet unter www.ihk-koeln.de, Dok.-Nr. 35518 oder bei

Ansprechpartnerin:



Tanja Kinstle
Tel. 0221 1640-431
tanja.kinstle@koeln.ihk.de

Ansprechpartner in Rechtsfragen:



Dr. Tobias Rolfes
Tel. 0221 1640-305
tobias.rolfes@koeln.ihk.de