

# Handlungsfähig bleiben

*Längere Erkrankung, Unfall oder gar der Tod des Chefs – das sind unvorhergesehene Ereignisse, die den Betriebsablauf kleiner Unternehmen erheblich stören oder lähmen können. Im schlimmsten Fall steht das Überleben des Betriebs auf dem Spiel. Sorgen Sie daher rechtzeitig vor – am besten gleich, nachdem Sie diesen Beitrag gelesen haben!*

■ Die Notfallvorsorge für Unternehmer ist keine Frage des Alters. 18 000 Unternehmen werden pro Jahr unerwartet übergeben, sei es durch schwere Krankheit, Unfall oder Tod (Quelle: IfM Bonn, 2002). In über 80% dieser Fälle liegt keine geeignete schriftliche Willenserklärung des Geschäftsinhabers vor, wie und durch wen das Unternehmen weitergeführt werden soll, um die Substanz des Unternehmens und seine Arbeitsplätze zu erhalten. Auch über die Versorgung der Familie herrscht Unklarheit. Eine umfassende Notfallvorsorge aus juristischer und betriebswirtschaftlicher Sicht ist daher für Unternehmer und Selbstständige unabdingbar.

## Die persönliche Erbfolge

In Familienunternehmen ist das persönliche Testament Ausgangspunkt für alle Überlegungen zur betrieblichen Nachfolge des Betriebsinhabers. Persönliche und betriebliche Sphäre sind oft so eng miteinander verbunden, dass eine Trennung, auch im Hinblick auf steuerliche Aspekte, kaum sinnvoll wäre. Eine umfassende Notfallplanung sollte neben den persönlichen, familiären Regelungen im Erbfall auch die Fragen der betrieblichen Nachfolge beantworten. Die Regelung der persönlichen Erbfolge ist daher eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Betriebsnachfolge.

## Das Erbrecht als Basis für maßgeschneiderte Lösungen

Insbesondere dann, wenn mehrere Kinder vorhanden sind, genügt es mithin nicht,

sich auf die gesetzlichen Regelungen des Erbrechts zu verlassen. Das gesetzliche Erbrecht kann, da es nur Standardfälle berücksichtigt, keine maßgeschneiderte erbrechtliche Bestimmung ersetzen, sondern nur Lösungswege und Gestaltungsinstrumente anbieten. Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten:

■ **Die Alleinerbenstellung für den Betriebsnachfolger:** Ergänzend dazu werden Vermächtnisse für die weichenenden, d. h. nicht mit der Unternehmensführung betrauten Erben eingesetzt.

■ **Die Teilungsanordnung:** Sie hat sich als geeignetes Instrument zur klaren Aufteilung des Gesamterbes erwiesen.

Die Teilungsanordnung entwickelt ähnliche Wirkung wie ein Vermächtnis, das einen bestimmten Erbanspruch ohne Erbenstellung einräumt. Dies wird ergänzt durch den Vorteil, dass Gegenstände des Nachlasses – auch der Familienbetrieb – einzelnen Erben persönlich zugeordnet werden können. Nicht nur der Erblasserwille ist dabei eindeutig zum Ausdruck gebracht, auch Streit innerhalb der Familie wird so vorbeugend vermieden. Bei ungleichen Erbteilen – der Betrieb macht den Großteil des Vermögens des Erblassers aus – kann ein weiterer finanzieller Ausgleich vorgesehen werden, um eine auch von den Erben als gerecht empfundene Lösung herzustellen. Besteht jedoch die Gefahr, dass Erben trotz anders lautender Regelungen gegen den Erblasserwillen opponieren könnten, empfiehlt sich die Einrichtung einer Testamentsvollstreckung. Auf diese Weise kann ein mit den Familien- und betrieblichen Interessen Vertrau-

ter – als »verlängerter Arm« des Übergebers – mit der Durchsetzung des Testaments betraut werden.

Bei jüngeren Unternehmern ist oftmals der Ehepartner in den Betrieb eingebunden. Beide Ehepartner wirken gemeinsam und entscheidend am Aufbau des Unternehmens mit. Hier bietet sich eine Lösung über die Einrichtung einer Vorerbschaft zu Gunsten des Ehepartners an, der dann weiterhin allein über das Erbe und damit den Betrieb entscheiden kann.

## Gesellschaftsvertrag und Testament

Zwischen Erbrecht und Gesellschaftsrecht besteht ein konsequenter, direkter Zusammenhang. In allen Fällen, in denen ein Unternehmen oder eine Beteiligung an einem Betrieb im Mittelpunkt der Überlegungen steht, muss daher die Notwendigkeit übereinstimmender Regelungen beachtet werden. Der Gefahr, dass Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages – etwa bei der Übertragung von GmbH-Anteilen – einem Testament zuwiderlaufen, ist nur durch gleichzeitige Prüfung und Abstimmung aller Regelungen zu begegnen. Sieht der Gesellschaftsvertrag etwa eine Übertragung vom Anteilen nur auf einen bestimmten Personenkreis vor, fällt die anders lautende testamentarische Anordnung und mit ihr alle anderen diesbezüglichen Bestimmungen förmlich in sich zusammen.

Wo Gefahren lauern, bieten sich immer auch Chancen: Der Übergeber kann die Anpassung und (Um-)Gestaltung des Gesellschaftsvertrages nutzen, um seinen Vorstellungen einer Nachfolge Gestalt zu verleihen. Auch ein gleitender Generationenwechsel kann so zielgerichtet gesteuert werden. Eine Beschränkung auf einige erbrechtliche Faktoren führt dagegen unabwendbar zu einer Aufspaltung zusammenhängender Fragen, die nur ganzheitlich sinnvoll zu lösen sind.

Die erbrechtliche Gesamtlösung einer Betriebsübergabe wird darüber hinaus noch steuerlich durch Freibeträge und Vergünstigungen belohnt, die eine zeitnahe Lösung neben erbrechtlichen Aspekten auch wirtschaftlich attraktiv erscheinen lassen. Allerdings hat der Gesetzgeber zum Jah-

resanfang 2004 diese Privilegien erheblich gekürzt und weitere Beschneidungen angekündigt. Eine zeitnahe Lösung sollte daher zumindest in Fällen gesucht werden, in denen eine vorweggenommene Erbfolge denkbar erscheint. Der Übergeber hat zahlreiche Möglichkeiten, um am wirtschaftlichen Erfolg seines Unternehmens auch weiterhin Teil zu haben, z. B. in Form eines Nießbrauchs.

### Der geeignete Nachfolger

Muss nach Eintritt des Notfalls ein Nachfolger erst gesucht werden, ist es hilfreich, wenn der Betriebsinhaber seine Vorstellungen eines Wunschnachfolgers schriftlich niedergelegt hat. Etwa in einem Profil, in dem die fachlichen und persönlichen Anforderungen (z. B. Führungserfahrung und -fähigkeit) festgehalten wurden. Ob der geeignete Kandidat über Direktansprache oder über eine Anzeige gesucht werden soll, kann genauso bestimmt werden wie die Frage, welches Gremium die Auswahlentscheidung verantwortlich treffen soll. Da sich der Such- und Auswahlprozess geeigneter Kandidaten in der Praxis häufig über viele Monate hinzieht, ist der Einsatz eines Interims-Managers dringend geraten, der das Tagesgeschäft solange leitet, bis der Nachfolger seine Arbeit aufnimmt. Hier ist es hilfreich, Adressen von geeigneten Ansprechpartnern, z. B. von im Vorfeld geprüften Interims-Agenturen, zu hinterlegen.

### Der Unternehmenswert

Die (vorsorgliche) Nachfolgeregelung setzt immer auch die Auseinandersetzung mit dem Wert des Unternehmens voraus. Eine gerechte und damit auch erbrechtlich vertretbare Verteilung des Erblasses kann nur erfolgen, wenn Klarheit über die Werte des Nachlasses besteht. Es sollte daher vorausschauend eine zumindest näherungsweise Bewertung des Unternehmens vorgenommen werden, die in regelmäßigen Abständen zu erneuern ist. Hierbei gilt es, die wichtigsten Wertschöpfungsquellen Ihres Betriebes aufzuzählen und kurz zu beschreiben, weil diese Grundlage der Bewertung sind. Im Rahmen der Notfallvorsorge scheint es uns ausreichend, sich auf

die Schlüsselfaktoren zu konzentrieren, wie Goodwill, spezielle Arbeitsmethoden, Patente, besondere Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie die Definition des Marktanteils. Die Wahl der anzuwendenden Bewertungs-Methode (z.B. Substanzwertmethode, Ertragswertmethode oder EBIT-Multiple) sollte mit dem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer abgestimmt werden.

### Unternehmerspezifisches Wissen und Vereinbarungen

Besondere Aufmerksamkeit beim Erstellen eines Notfallplanes sollten auf die Beschreibung aller Tätigkeiten und Entscheidungsbereiche gelegt werden, die ausschließlich in den Aufgabenbereich des Geschäftsinhabers fallen. Neben der Dokumentation dieser Aufgaben geht es darum, Vorschläge zu hinterlegen, welche Mitarbeiter diese Aufgaben in Vertretung wahrnehmen können. Die Kundendatei sollte auch für alle »Chefkunden« stets auf dem aktuellsten Stand sein: Name, Alter und Funktion aller wichtigen Ansprechpartner sowie die Beschreibung besonderer oder vertraulicher Absprachen mit diesen Kunden müssen unbedingt vorhanden sein. Bei den Lieferanten ist eine Liste derjenigen Zulieferer zu hinterlegen, mit denen Sonderpreise, vertrauliche Jahresrabatte etc. vereinbart wurden (jeweils mit Namen des verantwortlichen Ansprechpartners).

### Fazit

Sie können das Risiko für den Ernstfall mit überschaubarem Aufwand wirkungsvoll reduzieren. Mit dem Erfolg, dass Ihre Familie und Ihr Unternehmen jederzeit handlungsfähig bleiben, auch wenn das Unvorhergesehene eintreten sollte. Außerdem wird eine vollständige Notfallplanung regelmäßig dazu beitragen, das Kreditrating Ihres Unternehmens zu verbessern, da die Banken diese Unterlage im Rahmen ihrer Risikobewertung zunehmend einfordern. *Steffen Bastek und Wolter Classen*

Steffen Bastek ist Partner der Kanzlei Bastek Rechtsanwälte Essen/Heidelberg, Wolter Classen ist Inhaber von proNachfolge in Essen. Kontakt: [kanzlei@bastek.net](mailto:kanzlei@bastek.net) bzw. [beratung@pronachfolge.de](mailto:beratung@pronachfolge.de)

### Grundsätze einer umfassenden Notfallvorsorge

■ *Klarheit und Eindeutigkeit:* Eine umfassende und umsetzbare Notfallvorsorge zeichnet sich durch Klarheit und Eindeutigkeit Ihrer Bestimmungen aus.

■ *Vollmachten für Mitarbeiter:* Partner und führende Mitarbeiter sollten mit hinreichenden Vollmachten ausgestattet sein, um die Geschäfte bei Ausfall des Chefs nahtlos fortsetzen zu können. Dies kann durch eine Notfallprokura, durch gesellschaftsrechtliche Notfallklauseln und ergänzend durch Bank- und Kontenvollmachten geschehen. Alle Vollmachten müssen individuell abgestimmt sein auf die betrieblichen und personellen Bedürfnisse des betroffenen Unternehmens.

■ *Offenheit mit allen Beteiligten:* Wenn die niedergelegten Punkte der Notfallplanung mit allen Betroffenen zuvor besprochen und diese in die Planung einbezogen wurden, trägt dies positiv zum Ausbau des Vertrauensverhältnisses zwischen Unternehmer, seiner Familie und den Mitarbeitern bei.

■ *Aktualisierung:* Um Gesetzesänderungen wie auch Veränderungen in der Umgebung des Unternehmers Rechnung zu tragen, sollten Sie die Vorsorgeplanung im Abstand von zwei Jahren gemeinsam mit Ihren Beratern auf Aktualität überprüfen.

■ *Der Erste-Hilfe-Koffer:* Alle erforderlichen Dokumente wie Verträge, Vereinbarungen, Grundbuchauszüge usw. sollten an zentraler Stelle zugänglich verwahrt sein. Gleiches gilt für vorsorgliche Vollmachten, die jedoch nur dann sinnvoll sind, wenn der Notfall-Bevollmächtigte unverzüglich Zugriff nehmen kann. Am besten bewahren Sie sämtliche juristischen und betriebswirtschaftlichen Bestandteile der Notfallplanung in einer separaten Aktentasche auf, dem »Erste-Hilfe-Koffer für den Notfall«.