

MANAGER

## Chef krank, Firma pleite

Was passiert eigentlich, wenn mir etwas zustößt? Viele Firmenlenker setzen sich mit dieser Frage nicht auseinander – mit fatalen Folgen fürs Unternehmen.

VON Katja Schönherr | 15. September 2011 - 06:38 Uhr

Christian Hofbrückl sagt, was er denkt: "Es fällt mir wirklich schwer loszulassen und mir vorzustellen, dass hier alles auch ohne mich funktioniert." Trotzdem kann der 59-Jährige besser schlafen, seit er die Entscheidung getroffen hat, sein Unternehmen – es trägt seinen Namen, nur ohne Umlaut – umzustrukturieren. Die Hofbrueckl-Gruppe mit ihren 140 Mitarbeitern ist ein Zulieferer für große Energieversorger und hat ihren Sitz in Offenberg. Dem Unternehmen geht es gut, auch dem Unternehmer. "Aber vor einem Jahr habe ich mir trotzdem einmal die Frage gestellt: Was passiert eigentlich, wenn ich krank werde oder einen Unfall habe? Ich fahre 50.000 Kilometer Auto im Jahr", sagt Hofbrückl.

Also beauftragte er einen Wirtschaftsberater, der das Firmengebilde von Grund auf überarbeitet. Die gesellschaftliche Struktur wurde mit Wirkung zum 1. Januar dieses Jahres verändert, Hofbrueckl in mehrere Unternehmensbereiche aufgeteilt, zusätzliche Geschäftsführer berufen und klare Stellvertreter-Regelungen eingeführt. Ergebnis: "Jetzt hängt nicht mehr alles nur an meiner Person", sagt der Entrepreneur.

### **BERUFsunFÄHIGKEITsVERSICHERUNG**

Experten raten, eine Berufsunfähigkeitsversicherung abzuschließen, wenn man im Fall der Berufsunfähigkeit nicht allein von seinem Vermögen leben könnte.

Die BU ist eine reine Risikoversicherung: Wer bis zum Ende der Vertragszeit gesund bleibt, bekommt kein Geld zurück. Wer allerdings in dieser Zeit durch Krankheit oder Unfall berufsunfähig wird, erhält eine monatliche Rente ausgezahlt. Wie hoch diese Rente ist, kann der Versicherte bei Abschluss selbst entscheiden.

Prinzipiell unterscheidet man zwischen selbstständigen Verträgen und Zusatzversicherungen, die die Berufsunfähigkeit zusätzlich, beispielsweise zu einer Unfallversicherung, absichern.

### **UNFALLVERSICHERUNG**

Die Unfallversicherung zahlt nur, wenn der Versicherte einen Unfall hatte und infolgedessen nicht mehr arbeiten kann. In diesem Fall zahlt sie entweder eine lebenslange Rente oder eine einmalige Summe. Sollte der Versicherte wegen Krankheit berufsunfähig werden, springt sie nicht ein.

### **LEBENSVERSICHERUNG**

Die Lebensversicherung ist der Überbegriff für alle Versicherungen, die direkt an das menschliche Leben geknüpft sind.

Viele schließen eine gemischte Lebensversicherung ab. Sie zahlt zu einem vorab vereinbarten Zeitpunkt eine bestimmte Versicherungssumme an den Versicherten aus oder im Todesfall des Versicherten an die Hinterbliebenen. Sie ist besonders für Menschen interessant, die das Haupteinkommen einer Familie erwirtschaften.

Im Gegensatz zu anderen Versicherungen haben Lebensversicherungen oft sehr lange Laufzeiten, in denen der Versicherte verpflichtet ist, den einmal vereinbarten Beitrag zu zahlen, selbst wenn sich seine wirtschaftliche Situation verändert hat.

Börsennotierte Konzerne haben meist klare Stellvertreter-Regelungen, Führungspersonal wird dort über Jahre hinweg aufgebaut. Selbst Apple-Chef Steve Jobs sorgte zuletzt für einen Nachfolger, trotzdem gingen die Aktienkurse in den Keller, als er zurücktrat . Keine Nachfolgeplanung zu haben, wäre geradezu fahrlässig. Das gilt für alle Firmen, ob deren Lenker nun krank sind oder kerngesund. Ein Ausfall des Chefs trifft Unternehmen mitunter nämlich völlig unerwartet. Im April dieses Jahres etwa kam Pietro Ferrero, Chef des gleichnamigen Süßwarenherstellers, im Alter von nur 47 Jahren bei einem Unfall ums Leben . 2010 verunglückte der britische Vorzeige-Unternehmer Jimi Heselden mit einem Roller seiner eigenen Marke Segway . Kurz vorher war erst Nicolas Hayek gestorben . Der Gründer des weltgrößten Uhrenherstellers Swatch hatte zu Lebzeiten die gesamte Uhrenbranche revolutioniert. Und auch wenn die Hayeks gut vorbereitet waren und die Nachfolgefrage binnen weniger Tage innerfamiliär klären konnten – der Verlust einer wesentlichen Führungsfigur erschüttert immer. Heute fühle sich die Unternehmenskultur zwar "anders, aber auch gut" an, sagt Pressesprecherin Béatrice Howald vorsichtig.

Schätzungen des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung zufolge sind rund 26 Prozent aller Unternehmensnachfolgen in Deutschland unerwartet, etwa weil der Chef stirbt oder krank wird. Ein plötzlicher Ausfall kommt also öfter vor, als man denken mag. So umsichtig wie Christian Hofbrückl sind aber nicht alle Firmenlenker – mitunter mit fatalen Folgen, wie Josef Scherer warnt: "Eine fehlende Nachfolgeregelung führt oft zur Insolvenz", sagt der Berater und Professor für Risikomanagement und Unternehmensrecht an der Fachhochschule Deggendorf.

Eine Studie des TÜV Süd hat zudem gezeigt, dass schon ein 14-tägiger Ausfall des Unternehmensleiters reicht, um eine Firma in Existenznot zu bringen. Scherer: "Das geht rasend schnell. Zum Beispiel sind manchmal alle Konten gesperrt, weil niemand außer dem Chef eine Vollmacht hat." Banken zeigten da in der Regel wenig Entgegenkommen, "und schon können die Lieferanten nicht mehr bezahlt werden". Auch die Kundenpflege liege gerade bei kleineren Unternehmen oft in der alleinigen Hand des Chefs, mit der Folge, dass kein anderer Ansprechpartner kenne oder Kontaktdaten habe. Weiter gehe es mit Schlüsseln und Passwörtern. "Alles Kleinigkeiten, die den laufenden Betrieb dennoch lahmlegen können."

Claus Engler, Produktmanager für Risikomanagementsysteme beim TÜV Süd Management Service, empfiehlt daher allen Geschäftsführern, einen symbolischen "Notfallkoffer" zu packen. Darin hätten sich Anweisungen für eine geregelte Stellvertretung, Vollmachten für alle Konten, das Unternehmer-Testament, Liste der Lieferanten und Kunden, Anweisungen für die wichtigsten Projekte sowie Passwörter oder Bank-Zugangsdaten zu befinden. Auch die Ablageorte für die wichtigsten Unterlagen und Schlüssel sollten notiert sein. Diese Dokumente sollte man gesichert im Bankschließfach oder beim Notar aufbewahren. Chefs, die sich über die "Zeit nach ihnen" Gedanken machen, müssten sämtliche Geschäftsabläufe einmal auf die eigene Person herunterbrechen, um zu sehen, wo sie bislang unabkömmlich sind. Eine Hauptidee von Risikomanager Engler ist übrigens: "Viele Unternehmer

denken zwar, 'da müsste ich mal was tun', letzten Endes gehen die Vorsorgemaßnahmen dann aber im Alltagsgeschäft unter."

Wirtschaftsberater Josef Scherer hat allerdings eine "kleine Trendwende" beobachtet – dank des Regulierungspakets Basel III, das Banken zu strengeren Richtlinien bei der Vergabe von Krediten zwingt. "Die Banken achten nicht nur auf die Finanzkennzahlen, sondern auch in zunehmendem Maße auf weiche Faktoren; die Risikovorsorge samt Nachfolge-Regelungen spielt da eine ganz große Rolle."

Früher oder später brauchten ja die meisten Unternehmen einen Finanzvorschuss, sagt Scherer. Firmenlenker kämen um die Frage "Was ist ohne mich?" also nicht mehr ewig herum.

Christian Hofbrückl hat von den Banken auch sehr positives Feedback zu seiner Geschäftsneuordnung bekommen. Er selbst ist froh, "dass keine Entscheidungen eilig aus der Not heraus" getroffen werden musste. "So war und ist das ein Prozess, an dem ich selbst mitwirken kann. Wenn mir etwas passiert, oder ich in Rente gehe, bricht bei Hofbrueckl nichts zusammen."

**COPYRIGHT:** ZEIT ONLINE

**ADRESSE:** <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-08/nachfolge-planung-fuehrungskraefte>