

# NOTFALLPLANUNG

für Unternehmen in  
Corona-Zeiten

Nachfolge beginnt jetzt!



## Notfallplanung für Unternehmen in Corona-Zeiten

Die Corona-Krise hat in der ganzen Welt zu wirtschaftlichen Veränderungen geführt. Für viele Unternehmen bedeutet dies Konsumrückgang, Lieferprobleme und Kurzarbeit. Sicherlich gibt es einige Gewinner in der Krise, dennoch dominieren die Unternehmen, die durch die Corona-Jahre schwierige Zeiten auf sich zukommen sehen. Zu den Verlierern werden neben Tourismus, Gastronomie und Kultureinrichtungen auch die exportabhängige Industrie sowie Automobilzulieferer und der Einzelhandel gehören. Typische mittelständische Familienunternehmen also, die oftmals vor existenziellen Entscheidungen stehen und nicht selten ihr gesamtes Geschäftsmodell hinterfragen müssen.

Kann diese große Krise auch eine Chance sein? Da für viele sich die Rahmenbedingungen geändert haben gilt es nun auch Geschäftsmodelle, Visionen und Strategien neu zu denken. Doch die Sichtweise, dass große Veränderungen auch neue Möglichkeiten mit sich bringen können, fällt vielen Entscheiderinnen und Entscheidern angesichts der vor uns liegenden Aufgaben und Unsicherheiten schwer.

Unter den „normalen“ Geschäftsrisiken wurde eine Pandemie bisher selten berücksichtigt. Auch gewöhnlichere Krisensituationen werden im Tagesgeschäft gerne weggeschoben. Jedoch kann die momentane Situation auch wachrütteln, unternehmerische Aufgaben endlich anzugehen, die in der Regel im Tagesgeschäft leicht vernachlässigt werden und liegenbleiben.

Angesichts dieser Lage bekommt das Thema Notfallplanung eine neue Brisanz. Sie muss dann umgesetzt werden, wenn in einem Unternehmen nicht alles nach Plan läuft. Leider hat sich in der Vergangenheit oft schmerzhaft gezeigt, dass zu spät an einen möglichen Unfall oder – aktuell - eine ernsthafte Corona-Erkrankung der Geschäftsführung gedacht wird. Ganz prekär wird es, wenn der Unternehmer oder die Unternehmerin verstirbt. Unter Umständen stehen dann ganze Produktionsstraßen still, Auslieferungen verzögern sich oder wichtige Zahlungen werden verhindert, weil keiner mehr entscheidet. Und woher kommt dann der Rettungsring, bevor das Unternehmen im Sturm untergeht?

Menschlich ist es verständlich, über diese Notsituationen nicht nachdenken zu wollen. Unternehmerisch ist das verantwortungslos, gerade wenn der Betrieb mit viel Herzblut aufgebaut wurde, und insbesondere mit Blick auf die Belegschaft.

Diese kompakte und praxisorientierte Übersicht soll Ihnen die unabdingbare Vorbereitung auf einen unternehmerischen Notfall erleichtern. Die aktuelle Pandemiesituation ist dabei lediglich der Anlass, denn ein Notfall kann jeden und jede in allen Lebenslagen treffen. Insofern haben die Empfehlungen allgemeine Gültigkeit.

Konkrete Notfall-Maßnahmen und Tipps sind in dieser Broschüre in drei Themenblöcke untergliedert:

### 1.) Krise verhindern – Wie kann ich für den Notfall vorsorgen?

Der erste Abschnitt gibt einen gezielten Überblick darüber, was Sie tun können, um für einen Notfall gewappnet zu sein und das Risiko für das Unternehmen so gering wie möglich zu halten.

### 2.) Krise managen – Was ist akut zu tun?

Im zweiten Abschnitt wird darauf eingegangen, was unternommen werden kann, wenn bereits ein Notfall eingetreten ist und welche Schritte erforderlich sind, um den Schaden zu begrenzen.

### 3.) Krise überwinden – Wie kann es weitergehen?

Der Notfall hat das Unternehmen sicherlich gebeutelt. Was haben Sie gelernt und was können Sie für die Zukunft des Unternehmens nutzen?

## 1.) Eine Krise verhindern – Wie kann ich für den Notfall vorsorgen?

Krisen und Notfälle lassen sich in der Regel kaum steuern. Gerade im Kontext der derzeitigen Situation spüren das viele Menschen schmerzlich. Eine grundlegende Beschäftigung mit der Thematik, ohne in einer akuten Notfallsituation zu sein, hilft, die Risiken für Ihr Unternehmen zu minimieren.

*Als verantwortungsvolle Unternehmerin oder Unternehmer müssen Sie die Frage beantworten können, wie sehr das Tagesgeschäft von Ihrer Person abhängt und wie lange das Unternehmen auch ohne Sie bestehen würde. Und was für das Tagesgeschäft möglich ist, gilt das auch für strategische Entscheidungen oder die Innovationskraft des Unternehmens?*

Wer ein Unternehmen vielleicht schon über Jahrzehnte führt, geht häufig eine Symbiose zwischen der eigenen Person und dem Betrieb ein. Niemand weiß so genau wie der Chef oder die Chefin wie der Laden läuft. Ein solches Unternehmen ist denkbar schlecht auf unvorhergesehene Ereignisse, wie eine Krankheit, aber auch auf eigentlich planbare, wie eine Unternehmensnachfolge, vorbereitet.

Mit einer Notfallplanung stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen fortgeführt werden kann, wenn das Management oder wesentliche Gesellschafter für mehrere Wochen oder eine längere Zeit ausfallen. Die Notfallplanung beinhaltet ein systematisches Risikomanagement und ein ausführliches Notfallhandbuch, in dem Sie wichtige Dokumente und Informationen zum Unternehmen an einer zentralen Stelle sammeln und jährlich aktualisieren.

*Eine gute Gelegenheit den Notfall zu testen und auf mögliche Fehler- und Krisenquellen hin zu überprüfen, ist ein längerer Urlaub des Chefs.*

# Was ist konkret zu tun?

## Das Vermögen sichern

Grobe Schätzungen zeigen, dass rund zwei Drittel aller Chefs sterben, ohne ein gültiges Testament zu hinterlassen. Dann greift die vom Gesetzgeber vorgesehene Übertragung des Vermögens gleichberechtigt an die nächsten Verwandten und den Ehepartner. Das was für über 80 Mio. Bundesbürger vielfach der richtige Weg ist, hat für die meisten Unternehmen oft katastrophale Folgen, von steuerlichen Konsequenzen ganz zu schweigen. Daher ist die Erstellung eines Testaments für den Fortbestand des Unternehmens elementar. Entscheidend ist auch, dass es aktuell und gültig ist - und dass es im Notfall auch gefunden wird!

## Das Wissen teilen

Unternehmerisches Wissen, in Form von langjährigen Kundenkontakten, ist elementar für den Unternehmenserfolg, aber fatal, wenn es sich nur im Kopf des Inhabers oder der Inhaberin befindet. Fallen diese nämlich aus, müssen Stellvertreter wissen, welche Lieferbedingungen mit welchen Kunden abgesprochen wurden oder sich im Laufe der Jahre durch das „Gewohnheitsrecht“ ergeben haben. Gerade langjährige Kunden vertrauen darauf, dass sie mit ihren Wünschen in einem Unternehmen bekannt sind und werden schnell unsicher oder gar ungehalten, wenn sie auf völlig uninformierte Mitarbeitende treffen. Das ist natürlich stark von den individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Betriebs und der Betriebsgröße abhängig. In kleinen Unternehmen fehlt mitunter sogar die Bankvollmacht. Es gibt dann niemanden, der zeichnungsberechtigt ist. Und wenn die Produktrezeptur in allen Einzelheiten nur dem Unternehmer oder der Unternehmerin bekannt ist, kann dies in die Insolvenz führen.

## Eine zweite Führungsebene aufbauen

Fällt der Unternehmer oder die Unternehmerin aus, muss eine starke und verantwortungsvolle zweite Führungsebene einspringen. Dabei muss klar sein, wer welche zusätzlichen Aufgaben im Notfall übernehmen kann und diese werden auf mehrere Köpfe verteilt.

*Ihr Partner oder Ihre Kinder sind übrigens die falschen für diese Aufgabe, auch wenn Sie diesen Personen am meisten vertrauen. Oft sind sie in solchen Extremsituationen emotional gar nicht in der Lage, sich umfassend mit wichtigen Unternehmensentscheidungen zu beschäftigen.*

## Ein systematisches Risikomanagement etablieren

Zugegeben, Risiken gehören zu unternehmerischem Handeln unabwendbar dazu: Wer keine Risiken eingeht, kann auch weniger Chancen ergreifen. Wie ein Unternehmen mit seinen Risiken umgeht und welche Risiken Gesellschafter mit ihrem Kapital tragen wollen, ist hingegen eine strategische Entscheidung, die Sie treffen müssen.

Definieren Sie zunächst die größten Risiken für Ihr Unternehmen. Pandemien waren dabei übrigens bisher kaum ein Thema! Im nächsten Schritt bewerten Sie diese Risiken. Gängige Risikomanagementmethoden untersuchen dabei die Eintrittswahrscheinlichkeit und etwaige Schadenshöhe jedes Risikos. Schließlich müssen Sie entscheiden: Lassen sich diese Risiken zumindest teilweise vermeiden, auf Dritte abwälzen oder versichern? Oder kann ein Risiko durch z. B. eine höhere Eigenkapitalausstattung oder Liquiditätsreserven abgesichert werden?

Prüfen Sie Ihren Umgang mit unternehmerischen Risiken mit folgender Checkliste

- Bestehen Regeln und Maßnahmen im Umgang mit Risiken? Wenn ja, welche?
- Sind alle Bereiche in die Risikobetrachtung einbezogen (z. B. Tochtergesellschaften und Dienstleister)?
- Sind alle generellen Risiken einbezogen? Welche nicht?
- Werden auch wesentliche Einmalrisiken beobachtet? Wenn nein, welche nicht?
- Sind alle Risiken in der Unternehmensplanung berücksichtigt? Wenn nein, welche nicht?
- Sind die Auswirkungen von Risiken auf die Reputation am Markt bekannt? Wenn ja, welche sind es?
- Können Risiken maßgebliche Projekte beeinflussen? Wenn ja, welche?
- Gibt es Risiken, die momentan besonders akut sind? Wenn ja, welche und wie wird darauf reagiert?
- Sind die kommunizierten Verhaltensregeln auch in den Alltag der Mitarbeiter eingegangen?
- Gibt es K.O.-Risiken (z.B. Existenzgefährdung, lange Lieferunterbrechungen oder Überforderung der Organisation)?

## Das Notfallhandbuch erstellen

Im Notfallhandbuch werden wichtige Informationen hinterlegt, die für die reibungslose Fortführung des Unternehmens von Bedeutung sind. Der Inhalt des Notfallhandbuchs kann sich an folgenden Fragen orientieren:

- ▶ Was fällt allein in den Zuständigkeitsbereich des Unternehmers/der Unternehmerin?
- ▶ Wer kann diese Tätigkeiten im Notfall sofort übernehmen (ein kompetenter und führungserfahrener Mitarbeiter, ein Geschäftspartner oder ein Familienangehöriger)?
- ▶ Passwörter, PIN-/TAN-Listen und PC-Zugang.
- ▶ Existieren entsprechende Vollmachten?
- ▶ Wer hat Bankvollmachten, und wer sind die Ansprechpartner bei der Hausbank?
- ▶ Ist eine Notprokura eingetragen?
- ▶ Wer ist Ansprechpartner bei den verschiedenen Zulieferern?
- ▶ Existieren mündlich abgesprochene Regelungen (Abnahmemengen, Lieferbedingungen etc.)?
- ▶ Sind den Stellvertretern Nachlässe und Rabatte bei den Hauptlieferanten bekannt?
- ▶ Existieren betriebsindividuelle Regelungen, die für den laufenden Betrieb wichtig sind?

Außerdem sollten folgende Dokumente in Kopie hinterlegt sowie der Standort der Originale vermerkt werden:

- Notfall-Anweisungen
- Für das Unternehmen relevante Verträge (wie z.B. Gesellschaftsverträge, Mietverträge, etc.)
- Vollmachten (privat und geschäftlich für Vermögen, Patientenverfügung, etc.)
- Regelungen für den Todesfall (z.B. Testament oder Erbverträge, usw.)
- Grundbuchauszüge, Patente und Schutzrechte
- Kontoübersichten und Versicherungspolicen
- Zweit-Schlüssel-Deponierung/Nachweis von Schließfächer-Schlüsseln
- Betriebliche Informationen, wie z.B. Projektlisten, Arbeitsplatzbeschreibungen und wichtige Geschäftspartner
- Aktuelle Finanz- und Rechnungswesen-Unterlagen sowie Jahresabschlüsse
- Wichtige Adressen (Familienangehörige, Berater und Kooperationspartner)

## 2.) Die Krise managen – Was ist akut zu tun?

Auch ohne die aktuelle Pandemiesituation in den Vordergrund zu stellen: Jahr für Jahr ereignen sich auf Deutschlands Straßen mehr als vier Millionen Unfälle mit vielen tausenden Schwerverletzten und Toten. Niemand wünscht sich so ein Schicksal, trotzdem passiert es. Und was geschieht, wenn eines der Unfallopfer ein Unternehmer oder eine Unternehmerin ist? Nicht nur die Unternehmerfamilie leidet in solchen Fällen, im Mittelstand steht letztlich auch das Wohl des gesamten Unternehmens und die berufliche Existenz der Mitarbeitenden auf dem Spiel.

Die Folgen betreffen das Alltagsgeschäft: Die Beziehung zu Geschäfts- und Finanzpartnern könnte sich verschlechtern. Möglicherweise werden Überziehungskredite gekürzt und auch Konkurrenten schlafen in solchen Situationen bekanntlich nicht und versuchen vielleicht, Schlüsselkunden abzuwerben. Doch es geht nicht nur um die Weiterführung des Tagesgeschäfts, sondern auch um strategische Entscheidungen.

Nehmen wir dafür in diesem Kapitel den Blickwinkel des- oder derjenigen ein, die für die Weiterführung verantwortlich ist: Wenn Sie in einem Krisenfall als leitender Mitarbeiter, als Familienmitglied oder auch als Mitglied eines Beirats involviert sind, gilt es erst einmal Ruhe zu bewahren. Ohne die (möglichst vorhergehende) umfassende Einsicht in strategische und betriebswirtschaftliche Kerninformationen, können Stellvertreter oder auch vorher ausgewählte Nachfolger nicht handeln.

*Prüfen Sie also zunächst einmal, ob und – wenn ja –, was bisher für den Notfall vorbereitet wurde. Gibt es ein Notfallhandbuch und entspricht es den im vorigen Kapitel beschriebenen Qualitätsstandard? Gibt es ein betriebsinternes Risikomanagement und wie aussagefähig ist es? Ist das alles für Sie nachvollziehbar?*

Mit den folgenden Fragen können Sie eine erste Einschätzung des Betriebs vornehmen – dies muss natürlich betriebsindividuell ergänzt werden.

- ▶ Für wie zukunftsfähig halten Sie die gegenwärtige Unternehmensausrichtung?
- ▶ Werden Ihrer Meinung nach (auch neue) Geschäftsfelder angemessen bearbeitet?
- ▶ Wer führt den Betrieb im Moment oder kann dazu beitragen?
- ▶ Wie beurteilen Sie die Qualifizierung der Gesellschafter für ihre Rolle?
- ▶ Stimmt der Zusammenhalt und das Vertrauen im Gesellschafterkreis?
- ▶ Ist eine nächste Generation gut an das Unternehmen herangeführt?
- ▶ Sind Sie in Unternehmensangelegenheiten ausreichend informiert?
- ▶ Haben Sie grundsätzliches Vertrauen in den Fortbestand des Unternehmens?



Wo können Sie ggf. fehlende Informationen und Dokumente besorgen? Wer waren die bisherigen Ansprechpersonen und Beraterinnen des Unternehmers? Denken Sie auch an entferntere Berater, wie z.B. Unternehmensberater, die z.B. ein Nachfolgeprojekt im Unternehmen bearbeitet haben. Sie alle sind wichtige Informationsquellen.

Versuchen Sie nicht alles alleine zu bewältigen. Gerade in einer Krisensituation ist es wichtig, ausgewählte Schlüsselmitarbeiterinnen und -mitarbeiter gezielt einzubinden. Überlegen Sie auf der anderen Seite aber auch, wen Sie wann über die neuen Situation informieren. Gerade Kunden und Lieferanten reagieren mitunter unerwartet. Daher sollten Sie eine professionelle Krisenkommunikation aufbauen. Gegebenenfalls empfiehlt sich nicht nur an der Stelle eine externe Unterstützung.

Gibt es auf Dauer keine adäquate Leitung des Unternehmens und müssen Alternativen gesucht werden, kann ein externer Interimsmanager zur Seite stehen. Langfristig ist auch eine Übertragung an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin eine gute Lösung. Vielleicht sind Sie ja gerade die passende Person und starten mit der Übernahme Ihr eigenes Business?

Für das akute Krisenmanagement kann die folgende Tabelle eine Hilfestellung für die Strukturierung der krisenbedingten Aufgaben sein:

Unternehmensführung	Analyse
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einrichtung eines funktionsübergreifenden Krisenstabs</li> <li>▶ Definition eindeutiger Entscheidungsstrukturen</li> <li>▶ Definition von Arbeitsabläufen</li> <li>▶ Operationalisierung des Krisenmanagements nach Personen(gruppen): Wie Mitarbeitende und Nachfolger/innen, Produktion, Vertrieb, Verwaltung sowie sonstige Stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Klares und umfassendes Lagebild des Unternehmens</li> <li>▶ Krisenbedingte Risikoanalyse</li> <li>▶ Einbeziehung externer Personen/Berater/Kammern und Abstimmung mit relevanten Stakeholdern</li> <li>▶ Szenarioplanung(en) mit Hinblick auf die weitere Entwicklung</li> </ul>
Maßnahmen	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Klare Kommunikation von Entscheidungen und den umzusetzenden Maßnahmen im Unternehmen</li> <li>▶ Anpassung und Berücksichtigung lokaler Rahmenbedingungen</li> <li>▶ Identifikation externer Unterstützungsleistungen (Fördermöglichkeiten, Beratung und psychologische Betreuung)</li> <li>▶ Fortlaufendes Monitoring der Maßnahmenumsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Definition von Kommunikationswegen</li> <li>▶ Vorgabe eindeutiger Sprachregelungen</li> <li>▶ Vorbereitung einer professionellen Krisenkommunikation</li> <li>▶ Regelmäßige Kommunikation an die jeweiligen internen oder externen Stakeholder (insb. Mitarbeiter)</li> </ul>
Dokumentation	
<p>Sicherstellung einer hinreichenden Dokumentation von:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ krisenbedingten Anpassungen Leitungsstrukturen,</li> <li>▶ fortlaufenden Risikoanalysen und des Lagebildes,</li> <li>▶ getroffenen Entscheidungen und deren Umsetzung(en)</li> <li>▶ sowie die Prüfung der Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen und ggf. Korrektur.</li> </ul>	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deloitte 2020

### 3.) Krise überwinden – Wie kann es weitergehen?

Glückwunsch, Sie haben es mit vereinten Kräften geschafft. Das Unternehmen hat die Krise überwunden. Dieses Wissen ist wertvoll – wenn auch mitunter schmerzlich erworben. Denn viele Elemente Ihrer Bewältigungsstrategie werden auch zukünftig in Krisen und Notfällen anderer Art anwendbar sein. Und Sie haben bereits erlebt, was andere nur theoretisch durchdenken können (und müssen). Aber Sie wissen nicht, ob und wie Sie erneut mit einem Notfall konfrontiert sein könnten: Bereiten Sie sich und Ihr Unternehmen daher auf verschiedene Szenarien vor.

#### Werfen Sie einen kritischen Blick zurück

Wenn Ihr Unternehmen wieder in ruhigeres Fahrwasser gekommen ist, ist die Zeit für eine kritische Rückschau gekommen. Was lief gut und wo besteht ggf. Optimierungspotenzial für die Notfallplanung und für die strategische Ausrichtung des Betriebs? Binden Sie an dieser Stelle auch Schlüsselmitarbeiter ein, denn die haben im Arbeitsalltag am ehesten gemerkt, wo es geknirscht hat und wo auch der beste Notfallplan in der Umsetzung nicht funktioniert hat. Und vergessen Sie nicht, dass die Notfallplanung (und das Notfallhandbuch) regelmäßig zu aktualisieren sind!



#### Entwickeln Sie eine tragfähige Strategie...

Typische Defizite, die in Krisensituationen besonders häufig offensichtlich werden, betreffen die gemeinsame Wertebasis der Unternehmerfamilie (z. B. in Form eines Leitbildes, das nicht nur für die nächsten fünf Jahre Gültigkeit hat), ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell und eine klar definierte Strategie, an der Wertschöpfung und Marktbearbeitung ausgerichtet werden. Denn nur wenige Unternehmen haben eine derartig kommunizierbare Strategie. Natürlich hat auch Ihr Unternehmen eine Strategie und die ist auch nicht in der Krise obsolet geworden. Aber haben Sie diese auch schriftlich fixiert und den Mitarbeitenden kommuniziert – oder ist sie mehr in Ihrem Kopf vorhanden?

Es ist eine lohnende Aufgabe, ein gemeinsames Wertegerüst zu definieren und damit allen im Betrieb einen gemeinsamen Rahmen zu geben.

Darüber hinaus ist eine familiäre Mission, die Welt ein Stück verändern zu wollen, oftmals ein generationenübergreifender Motor für unternehmerische Aktivitäten. Wenn dazu eine unternehmerische Vision kommt, die auf einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell fußt, dann ist das schon der erste Teil eines professionellen Strategieprozesses. Dieses sog. Leitbild muss sich in einer klar definierten Strategie manifestieren. Vier Basisstrategien bestimmen dafür den Rahmen: Eine adäquate **Renditestrategie**, die die Vorstellungen der Gesellschafter (oder die des Marktes) befriedigt und eine angemessene **Wachstumsstrategie**, ohne die das Unternehmen nicht langfristig am Markt existiert. Hinzukommt – wie in den vorigen Kapiteln erwähnt – eine individuelle **Risikostrategie**. Und schließlich sollten auch in kleineren Unternehmen die oft nichtmonetären Ziele in einer **Impactstrategie** zusammengefasst werden.

### ...und setzen Sie sie auch um!

Diese vier Basisstrategien sind in klare und definierbare Ziele zu übersetzen und mit Maßnahmen zu hinterlegen, die das Management – sei es familienintern oder -extern – dann umsetzen kann. Wenn dann noch im Unternehmen die erforderliche Transparenz und Durchsetzungskraft für Veränderungen besteht, so dass die Mitarbeitenden wissen, welche Wertvorstellungen und Strategien hinter den Anordnungen des Managements stehen, ist der Erfolg langfristig gesichert.

### Denken Sie über Ihre eigene Nachfolge nach

Doch was, wenn Ihnen das alles zu viel ist und Sie nach den kräftezehrenden Krisenzeiten einfach nur noch eines möchten: Ruhe! Möglicherweise ist dann der richtige Zeitpunkt, sich über die eigene Nachfolgeregelung Gedanken zu machen. Denn die Vorbereitung darauf ist ein wesentlicher Bestandteil für eine solide Unternehmenszukunft.

Bei einer innerfamiliären Nachfolgeregelung bieten Krisensituationen hervorragende Möglichkeiten die nachkommende Generation intensiv einzubinden. Sowohl die Notfallplanung als auch die unternehmerischen Risiken sollten offen thematisiert werden. Auch wenn das Unternehmen schon vor Ausbruch der Krise im Nachfolgeprozess war und mit vereinten (Familien-)Kräften das Unternehmen auf Kurs gehalten hat, hat das dem Nachwuchs eine gute Bewährungschance gegeben, die im „normalen“ Unternehmensalltag wohl nicht möglich gewesen wäre.

Auch für eine externe Nachfolge kann die momentane Krise ein guter Zeitpunkt sein. Es ist durchaus zu erwarten, dass es wieder mehr Nachfolger und Nachfolgerinnen geben wird: So berichten die Medien immer wieder vom drohenden Stellenabbau in vielen Betrieben, auch in Managementpositionen. Viele dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Abfindungen erhalten – teilweise in attraktiven Größenordnungen. Diese Mittel in ein unternehmerisches Engagement zu investieren, lockt in Anbetracht von Negativzinsen auf Girokonten und ebenso unattraktiven Renditen für sichere Anleihen. Natürlich hat nicht jede und jeder das Zeug einen Betrieb zu übernehmen. Aber wir sprechen ja von Chancen nach der Krise. Die Entscheidung, eine derartige Chance aktiv anzugehen, braucht auch mitunter einen externen Anlass: Den Wegfall der sicheren Festanstellung.

Der oder die designierten Nachfolgenden – sei es extern oder familienintern – müssen ebenfalls in die Notfallplanung einbezogen werden. Typische Unterschiede bestehen z. B. bei erbrechtlichen Regelungen, weil die nachfolgende Generation häufig minderjährige Kinder hat, über deren (geerbte) Anteile das Vormundschaftsgericht bei betrieblichen Entscheidungen wacht. Schon ein Minderheitsanteil, der nicht im Sinne des Unternehmens verwaltet wird, kann da erhebliche Probleme schaffen. Dazu gehört auch, dass der Betrieb nicht durch Pflichtteilsansprüche ausgezehrt wird und auch im Notfall handlungsfähig bleibt.

## Handeln in Krisenzeiten – ein Fazit

Krisenzeiten sind Unternehmerzeiten und unternehmerisches Handeln ist in Krisenzeiten wichtiger denn je. Noch besser ist es, Krisen und Notfälle vorausschauend zu durchdenken und Lösungen für verschiedene Szenarien zu planen. Ein darauf aufbauendes Notfallhandbuch sollte in jedem Unternehmen vorliegen – ganz unabhängig vom Alter der Beteiligten. Wer als Unternehmerin oder Unternehmer die Geschicke seines Betriebes nicht dem Zufall überlassen möchte, schafft sich mit einem individuellen Notfallplan die Basis für eine gesicherte Zukunft.

*Auch wenn hoffentlich nichts passiert: Der Notfallplan bildet eine wichtige Basis für viele wichtige Entscheidungen in einem Unternehmen. Spätestens bei einer Nachfolgeregelung werden diese Informationen ohnehin gebraucht – wer hier immer auf aktuellem Stand ist, spart Zeit und Kosten.*

In einer Krisensituation gilt es einen kühlen Kopf zu bewahren und zunächst einmal die Lage zu sichten, um dann in einem strukturierten Krisenmanagement das Unternehmen wieder in ein ruhigeres Fahrwasser zu bringen. Dabei ist besonderes Augenmerk auf die Unternehmensführung zu legen. Kann das Unternehmen mit den vorhandenen Mitarbeitenden fortgeführt werden oder gibt es bereits einen potenziellen Nachfolger oder eine Nachfolgerin für die Führungsaufgaben? Oder muss temporär ein Interimsmanager eingesetzt oder langfristig ein externer Nachfolger gesucht werden, der oder die das Unternehmen übernehmen kann?

Nach einer Krisensituation sollte zwar der Blick nach vorne gehen, aber eine sorgfältige Rückschau hilft aus den Erfahrungen für die nächste Krise zu lernen. Daraus lassen sich sowohl strategische Entscheidungen wie auch betriebliche Erkenntnisse gewinnen, die das Unternehmen für die Zukunft sichern.

Siehe auch folgende Artikel auf [nachfolgewiki.de](http://nachfolgewiki.de)

- ▶ [Checklisten](#)
- ▶ [Erbvertrag](#)
- ▶ [Nachfolge im Todesfall](#)
- ▶ [Nachfolgekonzept](#)
- ▶ [Nachfolgeplanung](#)
- ▶ [Rechtsform](#)
- ▶ [Testament](#)





Nachfolge beginnt jetzt!

**EMF** Institut

für Entrepreneurship, Mittelstand  
und Familienunternehmen  
der HWR Berlin