

## 4.4 Der Notfallplan – ein unverzichtbares Element der Nachfolgeplanung

*von Prof. Dr. Peter May und Dr. Karin Ebel*

### I. Einleitung

„Wie soll das bloß ohne mich gehen?“ Diese Frage hat sich schon mancher Unternehmer gestellt, in der Regel aber schnell wieder verworfen. Ein Fehler mit nicht selten verhängnisvollen Folgen. Jedem Unternehmer sollte bewusst sein, dass es im Notfall ohne ihn gehen muss, und für diesen Fall ausreichend Vorsorge treffen: mit einem Notfallplan für Unternehmen und Familie.

Notfälle können im Unternehmen entstehen, aber auch im persönlichen Bereich des Unternehmers auftreten und auf das Unternehmen durchschlagen. Notfälle auf Unternehmensebene sind z.B. Schäden, die die Produktion beeinträchtigen (Feuer, Wasser, Erdbeben), oder die Insolvenz. Zu Notfällen, die aus der Sphäre des Unternehmers resultieren, zählen plötzlicher Tod und Handlungsunfähigkeit. Auf diese beiden Fälle (Tod und Handlungsunfähigkeit) konzentrieren wir uns nachfolgend. Dabei zeigen wir Ihnen, wo und wie Sie die entsprechenden Dokumente in der Praxis vollständig zusammenstellen und aufbewahren, damit der Notfallplan im Fall der Fälle unverzüglich und nach Ihren Vorstellungen entsprechend umgesetzt werden kann.

### II. Inhalt des Notfallplans

Der Unternehmer sollte Vorkehrungen treffen für alle Aufgaben und Rollen, die er innehat. Insgesamt sind damit drei Rollen des Unternehmers im Notfall auszufüllen: die des Geschäftsführers, des Gesellschafters und des Familienmitglieds (Ehegatte, Elternteil). Vor diesem Hintergrund sind Regelungen zu treffen im Hinblick auf die Führung, auf das Vermögen und im Hinblick auf die (Gesellschafter-)Familie.

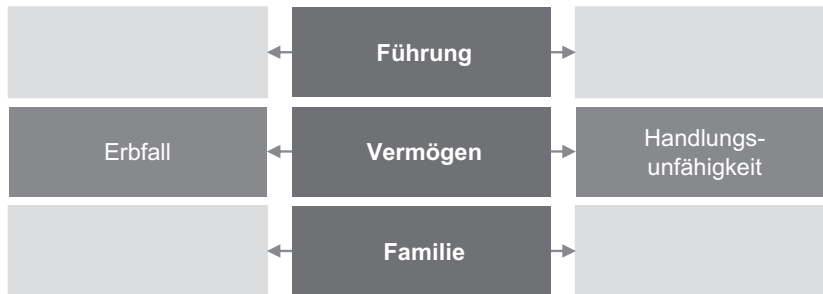


Abb. 1: Bereiche des Notfallplans

## 1. Geschäftsführung bei Ausfall des Unternehmers

Die Fortführung des operativen Geschäfts sollte in einem „Vertretungsplan“ niedergelegt werden. Anders als bei einer Urlaubsvertretung ist jedoch keine Rücksprache mit dem geschäftsführenden Gesellschafter möglich. Aus diesem Grund legen viele Unternehmer ein „Notfall-Team“ fest, in dem die Aufgaben und Zuständigkeiten verteilt sind und ein enger Austausch untereinander vorgesehen ist. Dadurch kann die Zeit direkt nach Ausfall des Unternehmers überbrückt werden. In diesem Zeitraum kann ein Notfall-Beirat äußerst hilfreich sein. Dieser wird durch den Unternehmer – für den Notfall – selbst initiiert und hat vorerst eine beratende Funktion („normaler“ beratender Beirat); im Notfall erhält er plangemäß weitere Kompetenzen und wird dadurch zum Beirat mit Entscheidungskompetenzen (z.B. Suche und Auswahl eines neuen Geschäftsführers, Begleitung und Kontrolle des Notfall-Teams). Ein solcher Notfallbeirat, d.h. ein Beirat, der vorsorglich für den Notfall konzipiert wird, bietet sich an, wenn die Familie des Unternehmers nicht eng in Unternehmensfragen eingebunden ist oder die Kinder des Unternehmers noch sehr jung sind.

Ist ein neuer Geschäftsführer zu berufen, muss klar sein, nach welchen Kriterien er ausgewählt wird. Deshalb sollte der Notfallplan die Kriterien aufzeigen, die aus Sicht des Unternehmers bei der Nachfolgerbestellung wichtig sind. Dies ist vor allem in den Fällen wichtig, in denen der neue Geschäftsführer von außen kommt und das Unternehmen nicht kennt. Muss er vor Ort wohnen? Welche Eigenschaften sollte er mitbringen, damit er gut in die Kultur des Unternehmens passt (z.B. „Stallgeruch“)?

Für die reibungslose Fortsetzung des operativen Geschäfts ist sicherzustellen, dass alle Vollmachten, Zugangsberechtigungen (z.B. PIN, Passwort) und sonstige Daten zugänglich sind, ebenso die wesentlichen Lieferanten- und Kundendaten. Außer-

dem sollte im Notfallplan die Kommunikation intern und extern geregelt sein. Wann werden die Mitarbeiter informiert? Durch wen? Mit welchem Inhalt? Wie gehen wir mit Fragen von Kunden und Lieferanten um? Die Kommunikation gegenüber Mitarbeitern und Kunden bzw. Lieferanten und Banken sollte unverzüglich und einheitlich erfolgen. Ansonsten entstehen Gerüchte, die zu einer weiteren Unsicherheit führen und die Notfallsituation noch weiter belasten.

## **2. Vorsorgevollmachten bei Handlungsunfähigkeit**

Die Handlungsunfähigkeit des Unternehmers darf nicht zur Handlungsunfähigkeit des Unternehmens führen. Wenn der Unternehmer keine eigenen Vorkehrungen getroffen hat, wird durch das Amtsgericht ein Betreuer für ihn bestellt, der auch die Stimmrechte aus seiner Unternehmensbeteiligung wahrnimmt. Vor diesem Hintergrund ist die Erteilung einer notariellen Vorsorgevollmacht dringend zu empfehlen. Dabei bevollmächtigt der Unternehmer eine Person, ihn im Fall der eigenen Handlungsunfähigkeit (u.a. bei der Ausübung der Stimmrechte) zu vertreten. Damit besteht auch die Möglichkeit, umgehend einen neuen Geschäftsführer zu bestellen, sofern dies erforderlich sein sollte. Die Vollmacht sollte über den Tod hinaus gelten, sodass auch die Zeit bis zur Erteilung des Erbscheins (als offizieller Nachweis für die Berechtigung der Erben) oder des Testamentsvollstreckerzeugnisses überbrückt werden kann. Bevollmächtigt werden sollte eine Person, die sowohl das Unternehmen kennt als auch den Unternehmer, der vertreten werden soll. Findet sich kein Vertrauter mit diesem Anforderungsprofil, kann auch ein Zweierteam bevollmächtigt werden, das gemeinsam die fachlichen und persönlichen Anforderungen abdeckt. Auch eine Ersatzbevollmächtigung sollte vorgesehen werden für den Fall, dass der Bevollmächtigte oder ein Mitglied des Teams ausfällt. Die Vorsorgevollmacht sollte klar regeln, welche Befugnisse auf den bzw. die Bevollmächtigten übertragen werden. Sind hiervon auch Satzungsänderungen umfasst? Ist eventuell sogar der Verkauf der Firma oder Beteiligung von der Vollmacht gedeckt? Für den privaten Vermögensbereich kann eine andere Person bevollmächtigt werden, wenn dies erwünscht ist.

## **3. Aktuelles Testament des Unternehmers**

Ein wichtiger Teil des Notfallplans ist das Testament, das in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand gestellt und aktualisiert werden sollte. Gerade das Testament ist ein Teil des Notfallplans, bei dem sich viele Unternehmer schwer tun. Einige fürchten eine hohe Komplexität bei diesen Fragen, die sie nicht beantworten kön-

#### 4. Kapitel: Hilfreiche Instrumente und wichtige Einzelfragen

nen oder wollen. Am Schluss wird dann gar kein Testament gemacht oder es gilt eine veraltete Regelung. Dabei ist es ein Trugschluss zu glauben, dass alte – inhaltlich überholte – Testamente nicht mehr gültig sind. Sie bleiben gültig, bis sie widerrufen worden sind.<sup>1</sup> Dabei ist eine geregelte Erbfolge für das Unternehmen überlebensnotwendig. Für den Notfall sind zumindest folgende Fragen zu regeln:

- Wer erhält was?
- Ist der Ehegatte ausreichend finanziell abgesichert?
- Was ist bei minderjährigen Erben zu beachten?

Außerdem muss das Testament im Einklang mit den Vorgaben des Gesellschaftsvertrags stehen. Wer darf Gesellschafter werden und ist damit ein „berechtigter“ Erbe? Diese Vorgabe des Gesellschaftsvertrags muss aktiv umgesetzt werden durch ein entsprechendes Testament. Ansonsten droht ein Ausschluss des/der Erben aus dem Gesellschafterkreis gegen eine meist niedrige Abfindung.

Um die Übersicht zu behalten, machen Sie am besten eine Tabelle: In der linken Spalte listen Sie alle Vermögenswerte (z.B. Unternehmensbeteiligung, Immobilien getrennt nach selbstgenutzten und vermieteten Immobilien etc.) und in der oberen Zeile schreiben Sie alle Personen auf, die Sie bedenken möchten.

Was?	Wer?		
	Ehegatte	Sohn	Tochter
Unternehmensbeteiligung	-	1/2	1/2
Immobilien			
• Familienwohnsitz	X		
• Ferienhaus	X		
• MFH Köln		X	
• MFH Halle			X
Depots			
• Deutsche Bank	1/3	1/3	1/3
• UBS	X	-	-
Sonstiges			
• Kunst	X		
• Oldtimer		X	
• (...)			

Abb. 2: Beispiel einer Vermögensverteilung im Erbfall

<sup>1</sup> Siehe hierzu den Beitrag „Testament, Pflichtanteilsverzicht & Co. – Die rechtliche Gestaltung der Nachfolge“ in diesem Kapitel.

#### 4.4 Der Notfallplan – ein unverzichtbares Element der Nachfolgeplanung

Da in den meisten Fällen die Unternehmensbeteiligung nur in direkter Linie an die Kinder vererbt werden soll, ist ein besonderes Augenmerk auf die finanzielle Absicherung des Ehegatten zu legen. Um hier ein Gefühl für die „richtige“ Größe zu geben, hilft ein Überblick über die Situation, die nach der o.g. Vermögensverteilung eintreten würde.

Ausgaben		Einnahmen	
Wohnen (Haus)	€...	Rente	
Versicherungen (KV etc.)	€...	• Hinterbliebenenrente	€...
PKW	€...	• eigene Rente	€...
Haushaltshilfe/ sonstige Unterstützung	€...	Mieteinkünfte	€...
Lebenshaltung	€...	Einkünfte aus Wertpapier-Depots und sonst. Guthaben	€...
Sonstiges		(...)	€...
• Reisen	€...	Summe Einnahmen (vor Steuern)	€...
• Sammlungen	€...		
• „Puffer“	€...	<b>Summe Einnahmen (nach Steuern)</b>	<b>€...</b>
(...)	€...		
<b>Summe Ausgaben</b>	<b>€...</b>		

Abb. 3: Finanzielle Situation des überlebenden Ehegatten

Kommt es zu einer Unterdeckung, kann ggf. über einen Nießbrauch an der Unternehmensbeteiligung oder an eine dauernde Last gedacht werden.

#### 4. Streit in der Familie vermeiden durch Leitlinien

Schließlich sollte der Notfallplan die Kultur sowie die Besonderheiten und Leitlinien des Unternehmens für die Familie festhalten. Sie gelten im Notfall als Gerüst, an dem sich die Familie bei anstehenden Entscheidungen orientieren kann, insbesondere wenn sie über das Unternehmen nicht in ausreichendem Maße informiert ist. Diese Situation findet sich häufig in Familien mit einer starken Unternehmerpersönlichkeit. Deshalb ist es wichtig, dass der Unternehmer die Werte und Ziele des Unternehmens und der Gesellschafterfamilie schriftlich festhält. Was macht uns aus? Wofür stehen wir? Ist es uns wichtig, dass sämtliche Anteile in Familienhand bleiben? Diese Grundfragen sollten erklärt und ggf. zu einem späteren Zeitpunkt angepasst werden. Außerdem sollte auch die Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb der Familie geregelt sein. Wer ist Ansprechpartner für die Geschäftsführung und damit Repräsentant der Eigentümer? Wer rückt in den Beirat

nach bzw. nach welchen Kriterien sollte darüber entschieden werden? Gleichzeitig sollte es Leitlinien geben für die Informationen an die Gesellschafter und ein grundsätzliches Gewinnverteilungsschema. Mit diesen Regelungen werden im Notfall langwierige und konflikthanfällige Diskussionen vermieden.

Schließlich sollte eine Regelung getroffen werden, wie die Kinder an das Unternehmen herangeführt werden sollen. Dies ist insbesondere für Unternehmer wichtig, dessen Kinder noch sehr jung sind. Sollte es wirklich zum Fall der Fälle kommen, sollte ein „Unternehmens-Pate“ oder „Junioren-Mentor“ im Hintergrund bereit stehen, der die Kinder auf ihre Rolle als Gesellschafter, Beirat und/oder Geschäftsführer vorbereitet.

### III. Dokumentation des Notfallplans

Damit der Notfallplan in der Praxis umgesetzt werden kann, ist eine vollständige Dokumentation erforderlich. Nach unserer Erfahrung wird dieser Punkt in der Praxis oft nicht beachtet. So werden mitunter Notfallpläne erstellt, die im Ernstfall nicht umgesetzt werden können, weil sie unbekannt oder unvollständig sind. Hierzu gehören Testamente, deren Original nicht auffindbar ist oder die nicht vollständig sind, oder Vollmachten, die im Bankschließfach liegen, an das keiner herankommt. Zu jedem Notfallplan gehört deshalb auch eine systematische und vollständige Dokumentation, die als Handlungsanweisung und Ablaufplan dient. Hier hat sich ein Konzept bewährt, das dem Unternehmer auch vor dem Eintritt eines Notfalls selber hilft, da seine wesentlichen Gedanken und Unterlagen zusammengefasst und griffbereit hinterlegt sind. Es besteht aus drei Notfallordnern:

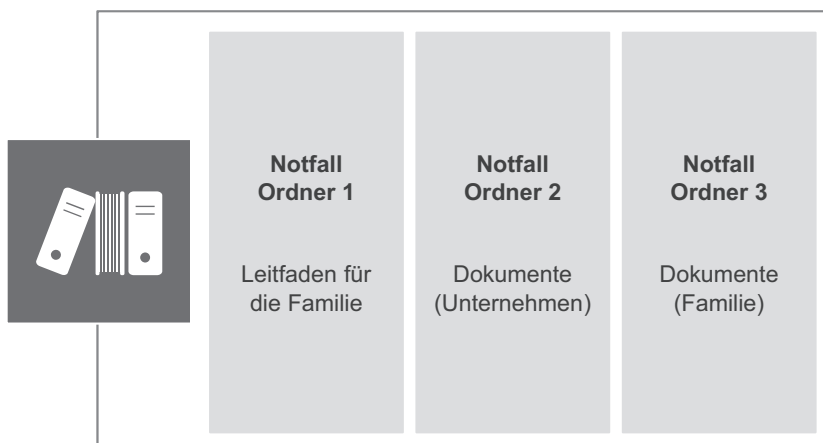


Abb. 4: Notfallordner

## 1. Aufbau der Notfallordner

Ausgangspunkt unseres Konzepts waren folgende Fragen und Anforderungen durch Unternehmer, die einen „sicheren“ Notfallplan haben wollten:

- *„Meine Kinder sind noch sehr jung und ich möchte ihnen meine Gedanken und Überzeugungen als Unternehmer hinterlassen.“*
- *„Sollen die erforderlichen Dokumente zu Hause oder im Unternehmen verwahrt werden?“*
- *„Ich möchte nicht, dass im Unternehmen bekannt wird, welche Regelungen ich im Testament getroffen habe.“*

Hieraus ergeben sich insgesamt drei Ordner: der erste Ordner enthält einen Leitfaden für die Familie, in dem alle möglichen Notfälle (Handlungsunfähigkeit/Erbfall des Unternehmers, seines Ehegatten oder beider zusammen, „Super-Notfall“) und deren Folgen beschrieben sind. Der zweite Ordner enthält alle Dokumente, die im Notfall im Unternehmen gebraucht werden, während der dritte Ordner alle Dokumente beinhaltet, die sich auf den privaten Bereich (z.B. private Immobilien, Aktiendepots etc.) beziehen.

## 2. Leitfaden für die Familie (Ordner 1)

Im Leitfaden für die Familie werden umfassende Informationen und Handlungsempfehlungen durch den Unternehmer an seine Familie gegeben (inkl. Hintergrundwissen). Dieser Ordner ist insbesondere für die Unternehmer wichtig, deren Kinder noch sehr jung sind oder deren Familie „weiter weg“ vom Unternehmen ist. In der Regel fängt dieser Ordner mit einer persönlichen Einleitung des Unternehmers an (Beispiel aus der Praxis; alle Namen wurden geändert):

*„Liebe Sabine, liebe Kinder,*

*für den Fall, dass mir etwas zustößt, habe ich einen umfassenden Notfallplan erstellt, um die dadurch auftretenden Risiken für meine Familie, mein Unternehmen und mein Privatvermögen zu managen bzw. zu minimieren. Mit diesem Leitfaden möchte ich Euch die von mir getroffenen Regelungen erläutern. Außerdem möchte ich Euch auf diesem Weg auch an die nun von Euch zu treffenden Entscheidungen heranzuführen und dafür sorgen, dass Ihr den erforderlichen Überblick bekommt. Diesen Leitfaden habe ich auch niedergeschrieben, damit es Dir, liebe Sabine, leichter fällt, meine Überlegungen nachzuvollziehen und meine Rolle als Unternehmer (zumindest partiell) mit zu übernehmen. Euch, liebe Kinder, möchte ich hierdurch auch behutsam an Eure zukünftige Rolle als Gesellschafter heranzuführen. Außerdem möchte ich die Grundlagen und die Bedeutung meines Unternehmens für mich und meine Tätigkeit darlegen, um mein Handeln für Euch nachvollziehbar zu machen.“*

#### 4. Kapitel: Hilfreiche Instrumente und wichtige Einzelfragen

---

Damit das Verständnis für das Unternehmen nachvollzogen werden kann, enthält die Einleitung meistens eine Historie des Unternehmens und der Gesellschafterfamilie. Grundsätze der vorigen Generationen werden – sofern sie auch in Zukunft Bedeutung haben sollen – übernommen, damit nichts verlorengelht (z.B. „Zusammen seid Ihr stark.“ oder „Einer muss das Sagen haben.“). Es folgen Erläuterungen zum Aufbau und Nutzen der Notfallordner sowie zu den Aufgaben dieses Unternehmers. Dann werden die einzelnen Notfälle sowie die Folgen dargestellt und zwar für alle Konstellationen:

- Erbfall des Unternehmers
- Handlungsunfähigkeit des Unternehmers
- Gleichzeitiges Versterben des Unternehmers und seines Ehegatten
- Vorversterben des Ehegatten
- Handlungsunfähigkeit des Ehegatten

Im Notfall ist dann nur der betroffene Teil zu lesen. Es gibt keine Querverweise; jedes Kapitel ist in sich vollständig. Denn wir gehen davon aus, dass die Handhabung im Notfall einfach und die Inhalte verständlich sein sollten. Deshalb ist der Leitfaden für die Familie auch nicht juristisch formuliert (Beispiel aus der Praxis zur Frage „Was geschieht in meinem Todesfall?“):

*„Für den Fall, dass ich versterben sollte, habe ich in meinem Testament ausführliche Regelungen getroffen, denen meine folgenden Gedanken zugrunde liegen: Meine Familie soll finanziell abgesichert sein und meine Kinder sollen langsam an die Verantwortung über die umfassenden Vermögenswerte herangeführt werden. Insbesondere im Hinblick auf Unternehmensentscheidungen möchte ich Euch vor einer Überforderung und umgekehrt auch das Unternehmen vor noch jungen und unerfahrenen Gesellschaftern schützen. Vor diesem Hintergrund habe ich Testamentsvollstreckung angeordnet.“ (Es folgen Beschreibungen, wie das unternehmerische und das private Vermögen verteilt werden.)*

Nach diesem Schema werden alle Kapitel bearbeitet. Sie können auch einzeln aktualisiert werden, sofern dies erforderlich sein sollte. Dieser Ordner ist der Familie vorbehalten.

### 3. Dokumente Unternehmen (Ordner 2)

Die für das Unternehmen relevanten Dokumente sind hier zusammengestellt und werden dann im Unternehmen (vertraulich) aufbewahrt. Die Gliederung dieses Ordners kann z.B. wie folgt aussehen:



- Organigramm
- Testament (Auszug die Unternehmensbeteiligung betreffend)
- Vollmachten des Unternehmers
- Gesellschaftsvertrag (aktuelle Fassung)
- Handelsregisterauszug
- Sonstige wesentliche Dokumente
  - Geschäftsordnung
  - Anstellungsvertrag des Unternehmers
  - Zugangscodes
- Wichtigste Ansprechpartner im Unternehmen mit Kontaktdaten
- Externe Ansprechpartner mit Kontaktdaten (z.B. Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Notar)

Sollten die Originale nicht in dem Ordner abgelegt werden, sondern nur Kopien, ist auf den Kopien zu vermerken, wo sich das jeweilige Original befindet. Achten Sie bitte auf eine ausgewogene Balance. Die Dokumente müssen sicher aufbewahrt werden, ohne dass Nichtbeteiligte dazu Zugang haben. Andererseits müssen die Bevollmächtigten im Notfall zügig auf die Originalvollmachten zugreifen können. Hier können Sie z.B. den Personen, denen Sie die Dokumente anvertraut haben bzw. die Zugang zu den Originalen haben, eine „Anweisung“ geben, wann sie die Dokumente herausgeben dürfen (z.B. auf Wunsch des Ehegatten, Attest des behandelnden Arztes, Sterbeurkunde).

#### **4. Dokumente Familie (Ordner 3)**

Im letzten Ordner werden die für das Privatvermögen und für die Familie relevanten Dokumente vollständig und übersichtlich zusammengestellt, damit das Privatvermögen ohne wesentliche Verzögerungen weiterverwaltet und entwickelt werden kann. Die Anlage dieses Ordners hilft, auch das Privatvermögen zu ordnen, ein Gebiet, das oft sträflich vernachlässigt wird. Wir können Ihnen aus Erfahrung sagen, dass durch diesen Ordner mancher Ehestreit vermieden worden ist, weil der Ehegatte nun weiß, dass im Notfall alles für ihn geordnet und greifbar ist. Der Inhalt des Ordners kann wie folgt aussehen (Beispiel aus der Praxis):

- Testament Unternehmer
- Vollmachten Unternehmer
- Betreuungsverfügung
- Patientenverfügung
- Ehevertrag
- Testament des Ehegatten
- Vollmachten des Ehegatten
- Vormundschaftsregelung (für minderjährige Kinder)
- Vermögensbilanz der Eheleute (mit Dokumenten)
- Zuständiges Finanzamt und Steuernummer
- Ansprechpartner mit Kontaktdaten (intern und extern)

Gestatten Sie uns noch eine kurze Bemerkung zur Vermögensbilanz der Eheleute: Hier werden u.a. die privat gehaltenen Immobilien und Wertpapierdepots aufgelistet. Bei den Immobilien werden z.B. Eigentumsverhältnisse (Grundbuchauszug), Kaufvertrag, Finanzierung sowie Miet- und Verwalterverträge erfasst. Aber auch Handwerkerbürgschaften finden nun endlich einen festen Platz. Dasselbe gilt für Wertpapierdepots: „Was liegt bei welchen Banken?“, „Welche Bankvollmachten gibt es?“ und „Wer ist der Ansprechpartner?“ sind nur einige Aspekte, die geregelt und abgelegt werden. Durch diesen Notfallordner schaffen Sie im Ergebnis Ihr eigenes Family Office. Damit macht die Arbeit zur Erstellung des Notfallplans für den betreffenden Unternehmer selber Sinn. Denn er profitiert zu Lebzeiten bereits von seinen „geordneten“ privaten Vermögensverhältnissen.

## IV. Einbeziehung der Beteiligten

Schließlich sollten Sie die Beteiligten über den Notfallplan informieren, zumindest sollten die Hauptbeteiligten wissen, dass es einen Notfallplan gibt und wo sie ihn finden. Ob Sie Details Ihres Notfallplans bereits jetzt erläutern, hängt von der Situation des Einzelfalls ab. Je wahrscheinlicher es ist, dass sich die Inhalte in den nächsten Jahren noch ändern (z.B. weil Sie ein „junger“ Unternehmer sind), desto vorsichtiger sollten Sie mit Details sein. Denn die Informationen, die Sie weitergeben, sind Ankerpunkte im Gedächtnis der Beteiligten und können gedanklich schwer revidiert werden.

## **V. Fazit: Notfallpläne sind unverzichtbar**

Jeder Unternehmer sollte – unabhängig von seinem Alter – einen Notfallplan haben und ihn regelmäßig aktualisieren. Damit tun Sie Ihrer Familie und Ihrem Unternehmen einen großen Gefallen. Und denken Sie daran: Wenn Sie einen Regenschirm dabei haben, regnet es nicht. So verhält es sich (hoffentlich) auch mit Notfallplänen.