

mitteldeutsche wirtschaft

Das Magazin der IHK Halle-Dessau



Helbraer investiert in Sicherheit

Manfred Pollin als Querdenker
seiner Branche

Ein Mann lebt seinen Traum

Die „Seensucht“ verspricht nur,
was sie halten kann

Zwischen Inszenierung und Dokumentation

Fotograf Matthias Ritzmann
sucht Reibung

Titelthema

Heute schon an morgen denken

Keine Nachfolge ohne Vorsorge

auf ein wort

Unternehmensnachfolge: Heute schon an morgen denken!

Unternehmensnachfolge – betrifft mich das überhaupt?

Sie sind Ende Fünfzig/Mitte Sechzig, tatkräftig und gesund, Ihr Unternehmen läuft (gut). Wenn Andere von Ruhestand reden, winken Sie ab: Das ist nun wirklich kein Thema für Sie. Wirklich nicht? Zweifel könnten angebracht sein – jedenfalls dann, wenn Ihr unternehmerisches Lebenswerk auch ohne Sie erhalten und fortgeschrieben werden soll. Im übrigen: Es betrifft Sie nicht allein! Circa 4.000 Inhaber unserer IHK-Mitgliedsunternehmen sind älter als 60, fast die Hälfte davon bereits älter als 65 Jahre. Rechnet man die im Nebenerwerb geführten Unternehmen ab, bleiben immer noch rund 2.600 Unternehmen übrig, die in den nächsten Jahren zur Übergabe anstehen.

Unternehmensübergabe – wenn ja, an wen?

An wen will, kann ich mein Unternehmen übergeben? Aus Umfragen wissen wir, dass ein Drittel der insoweit „betroffenen“ Unternehmer das Lebenswerk innerhalb der Familie übergeben möchte; sechs Prozent planen eine Übergabe an Mitarbeiter und etwa jeder siebte Unternehmer beabsichtigt die Übergabe an externe Dritte. Aber: Mehr als die Hälfte der Inhaber „übergabereifer“ Unternehmen hat sich mit dem Thema noch nicht beschäftigt.

Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Themas

Das Thema „Nachfolge/Übergabe“ hat neben der individuell-persönlichen auch eine gesamtwirtschaftliche Dimension: Gelingt es nicht, den richtigen Mann oder die richtige Frau zu finden, stehen mit dem Betrieb auch die Mitarbeiter vor dem Aus. Wertschöpfung ade – keine schöne Vorstellung, gerade im Osten Deutschlands nicht: Viele Unternehmensgründer der 90er Jahre kommen jetzt oder bald ins Rentenalter. Oft haben deren Kinder ihr Aus-

kommen außerhalb der Heimat gefunden. Der im Vergleich zum Westen ohnehin zu schmale hiesige Unternehmensbestand ist wie eine Kerze, die demografiebedingt an beiden Enden abbrennt: Der Bestand sinkt und Gründungen sind ebenfalls rückläufig.

Welche Hürden gibt es?

Bei einem Drittel der bereits mit der Nachfolgersuche beschäftigten Unternehmer klappt die Übergabe nicht reibungslos: Nicht selten wird die Dauer des Prozesses unterschätzt (ca. drei bis fünf Jahre vom Erstkontakt bis zur Übergabe). Verständlicherweise fällt es dem bisherigen Chef schwer, wirklich loszulassen. Hinzu kommt die Komplexität der steuerlichen und rechtlichen Aspekte. Mitunter fehlt es den Übernahminteressenten an entsprechenden Qualifikationen, die Findung des Kaufpreises erweist sich als schwierig und/oder die Kreditinstitute stellen höhere Anforderungen an Sicherheiten und zu liefernde Daten.

Wer hilft wie über welche Hürde?

Die genannten Hürden mögen hoch sein, doch sie können überwunden werden. Das A und O dabei ist zunächst eine gute Vorbereitung „beider Seiten“; aber auch die Politik, Schulen und Medien sowie die Kammern der gewerblichen Wirtschaft können Beiträge leisten: Die Politik kann das „Nachfolge-Klima“ verbessern, indem sie (Arbeitnehmer-)Informationen über rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen der Unternehmensübergabe deutlich vereinfacht und das Widerspruchsrecht von Arbeitnehmern auf sechs Monate verkürzt. Auch und insbesondere Nachfolgelösungen in der Familie dürfen nicht durch bürokratische Hürden unnötig erschwert werden: Die Regelungen zur Erbschaftssteuer (wenn sie nicht schon ganz abgeschafft wird) müs-



sen einfacher und lebensnäher werden: So ist etwa die Fortführung des Unternehmens mit fast gleich bleibender Lohnsumme und Organisationsstruktur über einen Zeitraum von sieben bzw. zehn Jahren schlechterdings weltfremd.

Darüber hinaus muss der „Beruf Unternehmer“ als Option genauso selbstverständlich werden wie eine Anstellung. Das gelingt nur, wenn das Thema Selbstständigkeit endlich Eingang in die Lehrpläne von Schulen und Hochschulen findet und das Unternehmerbild in Medien und Öffentlichkeit verbessert wird.

IHK und „Netzwerk Unternehmensnachfolge“ helfen

Das Wichtigste freilich (sollte auf Sie die eingangs gegebene Beschreibung zutreffen): Beginnen Sie mit der Suche nach Ihrem Nachfolger! Jetzt! Holen Sie sich dabei Rat und Unterstützung bei Ihrer IHK und dem gemeinsamen „Netzwerk Unternehmensnachfolge“ aller gewerblichen Kammern! Es ist zu schaffen – zu Ihrem eigenen und zum Vorteil aller.

Carola Schaar
Präsidentin

Dr. Thomas Brockmeier
Hauptgeschäftsführer

titelthema

Unternehmensnachfolge bei der Kathi GmbH in Halle

Das Erfolgsrezept der Familie feiner Backideen

Wenn man so will, waren sie der Garagenfirma etwa eines Bill Gates oder eines Steve Jobs um Jahrzehnte voraus: Im Jahr 1951 gründeten Kurt und Käthe Thiele in einem Garagenkomplex in der Meckelstraße in Halle (Saale) die Nahrungsmittelfabrik Kathi, in der neben den bekannten Kuchenmehl-Mischungen seinerzeit auch noch Fertigsuppen produziert wurden. Ihr Sohn Rainer trat im Familienunternehmen das Erbe seiner Eltern an, wenngleich – den Restriktionen des DDR-Wirtschaftssystems geschuldet – erst auf Umwegen. Mittlerweile führt Rainer Thieles Sprössling Marco das mittelständische Unternehmen, dass mit feinem Hintersinn mit dem Slogan „Die Familie feiner Backideen“ wirbt, in dritter Generation. Für die „Mitteldeutsche Wirtschaft“ hat Andreas Löffler mit Rainer und Marco Thiele über das vielschichtige Thema der Unternehmensnachfolge gesprochen.

kontakt

Kathi Rainer Thiele GmbH
Berliner Straße 216
06116 Halle (Saale)
Tel. 0345 57008-0
www.kahi.de



Fotos: Andreas Löffler

1

Rainer Thiele mit seinem Sohn Marco vor den Bildern der Firmengründer Käthe und Kurt Thiele.

Mitteldeutsche Wirtschaft: Ein Mann tritt im Familienunternehmen seiner Eltern die Nachfolge an und übergibt die Geschäftsführung später wiederum an den eigenen Sohn. Das klingt zunächst wie die einfachste Sache der Welt...

Rainer Thiele: Die war es ganz gewiss nicht, zumal wir nach unserer 1972 vom DDR-Regime mit Zwang und Willkür betriebenen Enteignung erst einmal den Prozess der Reprivatisierung zu meistern hatten. Ich weiß noch, wie ich gleich in den ersten Tagen der Wende die Familie zusammengerufen habe, um zu beraten, wie wir das Vermächtnis meiner Eltern erfüllen könnten. Auf ihrem Sterbebett hatte ich meiner im Mai 1989 verstorbenen Mutter in die Hand versprochen, alles in

meinen Kräften Stehende zu tun, um unser Familienunternehmen zurückzuerlangen.

Marco Thiele: Oma Käthe hat mich in meiner Kindheit und Jugend auch immer darauf eingeschworen: „Junge, du fängst doch mal in unserem Unternehmen an.“ Auch wenn ich pflichtschuldig bejaht hab, war das in meinem Denken damals ganz ganz weit weg. Ich wollte lieber Trecker fahren und Landmaschinen-schlossler werden (lacht).

Mitteldeutsche Wirtschaft: Mit der Wende und erst recht nach der erfolgreichen Rückübertragung entstand aber eine neue Situation.

Marco Thiele: Schon zuvor hatte die Vernunft über meine zwei linken Hände gesiegt (lacht) und so hatte

ich 1990 eine Lehre als Wirtschafts-kaufmann abgeschlossen. Im Mai 1991 bin ich dann bei Kathi eingestiegen.

Mitteldeutsche Wirtschaft: War von Anfang an klar, dass Marco quasi als Kronprinz „aufgebaut“ werden soll; und gab es da nicht Futterneid seitens der Geschwister?

Rainer Thiele: Zum Stichwort aufbauen: Ich habe mir bestimmt gewünscht, den Staffstab an die eigenen Kinder weiterreichen zu können, aber keinen Druck ausgeübt. Marco ist in die Verantwortung hereingewachsen – und wichtig: Er wollte sie dann auch. Zum Thema Futterneid: Es war wohl ein Glück, dass die Konstellation von vornherein klar war: Meine Tochter war schon 1989 über Ungarn in den Westen gegangen und lebt glücklich und zufrieden mit ihrer Familie in Bad Tölz. Mein älterer Sohn Thomas ist der geborene Techniker und damit nach wie vor der beste Kathi-Produktionsleiter, den man sich nur denken kann. Blieb fürs Geschäftliche also Marco übrig (lacht).

Mitteldeutsche Wirtschaft: Wie sind Sie den Prozess der Unternehmensnachfolge konkret angegangen?

Rainer Thiele: Ich habe unbedingten Wert darauf gelegt, dass Marco sämtliche Aspekte des Betriebes buchstäblich von der Pike auf, also einschließlich Nachtschichten in der Produktion, kennen lernt. Und dass er

noch ein betriebswirtschaftliches Studium draufsattelt. Mein Credo ist: Was du im Kopf hast, kann dir keiner nehmen. Und ich wollte, dass er wirklich profund ist und seine Führungskompetenz niemals aus solchen Sprüchen wie etwa „Aber ich bin doch der Sohn von...“ herleiten würde.

Marco Thiele: Mein Vater hat mich zu Messen und Listungsgesprächen, kurz: zu jedweder Art von Verhandlungen mit Kunden mitgenommen. Da war ich anfangs stiller Zuhörer, hab mich dann aber immer stärker selbst eingebracht, das Wort ergriffen, das Wort geführt.

Mitteldeutsche Wirtschaft: Wie verlief die eigentliche Stabübergabe im Detail?

Marco Thiele: Mein Vater hatte zu seinem 60. Geburtstag seinen letzten „Fünfjahresplan“ als Kathi-Chef ausgerufen und ungläubiges Gelächter geerntet. Doch unser Auftreten als Tandem zeigte den Kunden tatsächlich schon sehr dezidiert sowohl den bevorstehenden Wechsel als auch die fortdauernde Kontinuität an.

Rainer Thiele: Anfang 2007 hat Marco Prokura erhalten; im Jahr 2008 waren wir gemeinsam Geschäftsführer; seit 1. Januar 2009 führt er das Unternehmen allein.

Mitteldeutsche Wirtschaft: Was war in der Rückschau der wichtigste Faktor für das Gelingen des Übergangs?

Rainer Thiele: Dass zwischen uns alles, aber auch wirklich alles offen und transparent gehalten wurde, eigene Irrtümer, Fehler und Niederlagen eingeschlossen. Daraus lernt man nun einmal am meisten. Und glauben Sie mir, wenn die Saat des Die-Dinge-vorleben beim eigenen Kind aufgeht, ist das für einen Vater das schönste Glücksgefühl. Als ich Marco etwa bei den oft höchst kniffligen Jahresgesprächen erlebt habe, dachte ich bei mir: Genauso hättest du deine Argumente auch formuliert.

Mitteldeutsche Wirtschaft: Wo lauern die gewaltigsten Fallstricke bei der Unternehmensnachfolge?

Rainer Thiele: Wenn der Senior nicht loslassen kann. Daran scheitern meiner Einschätzung nach viele. Zum Glück ist es mir gelungen, den Schalter umzulegen und sowohl Kunden als auch Mitarbeitern klipp und klar zu vermitteln: Euer direkter Ansprechpartner ist fortan Marco.

Mitteldeutsche Wirtschaft: Was ja wohl kaum bedeuten dürfte, dass Sie das Wohl und Wehe des Familienunternehmens nichts mehr angeht?

Rainer Thiele: Natürlich nicht. Ich bin nach wie vor Hauptgesellschafter der GmbH und habe 2009 gemeinsam mit zwei unkonventionellen Denkern von außerhalb einen Beirat gegründet, der – aber eben beratend – jenseits des Tagesge-



schafts Überlegungen zur Geschäftsstrategie, zu Produkten et cetera anstellt.

Marco Thiele: Die piesacken einen mit ihrer gegen den Strich gebürsteten Hinterfragerei manchmal ganz schön (lacht). Aber ich stimme meinem Vater zu: Es wäre nicht gut, im eigenen Saft zu schmoren und auf der Stelle zu treten.

Mitteldeutsche Wirtschaft: Apropos Vater: Wie steht's denn eigentlich um die vierte Generation im Hause Kathi?

Marco Thiele: Ich habe eine 13-jährige Tochter. Aber Mädchen in ihrem Alter haben einstweilen wohl ganz andere Dinge als etwa das Unternehmen der eigenen Familie im Kopf (lacht).

Das Interview führte
Andreas Löffler. ■

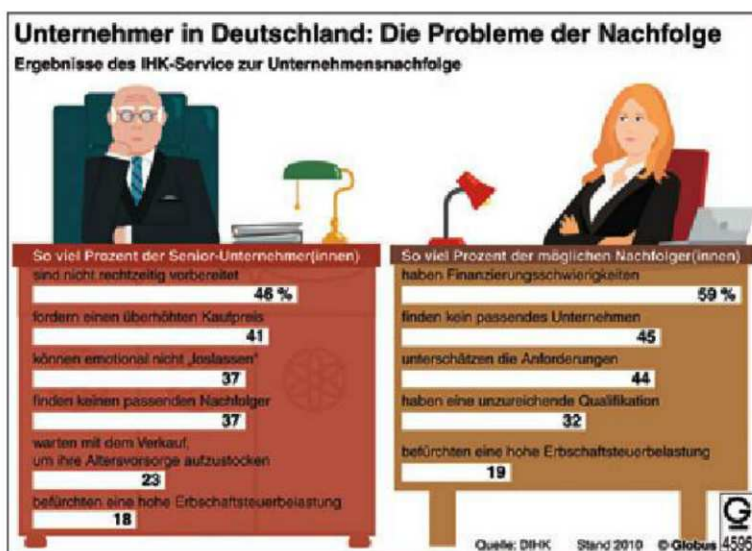
1
Blick auf die Betriebsgebäude an der Berliner Straße in Halle.

Unternehmenswert

Hübsche „Braut“ verkauft sich besser

Wenn ein (Familien-) Betrieb nicht in die nächste Generation übergeführt werden kann und sich auch kein geeigneter Nachfolger in den Reihen der Mitarbeiter findet, ist die Unternehmensveräußerung für den Firmeninhaber oft die einzige Alternative. Doch bevor man guten Gewissens sein Unternehmen in fremde Hände überträgt und sich mit dem erzielten Erlös zufrieden in den Ruhestand verabschiedet, gilt es zahlreiche Vorkehrungen zu treffen. Und zwar rechtzeitig!

Dies beginnt mit der Prüfung, ob das Unternehmen frei von Veräußerungsbeschränkungen wie Vorkaufsrechten im Gesellschaftervertrag ist oder ob die Transaktion unter steuerlichen Gesichtspunkten zu diesem Zeitpunkt überhaupt reali-



Ermittlung des Unternehmenswertes

In der Höhe des Kaufpreises liegt häufig ein Grund für Differenzen zwischen dem Altinhaber und dem Unternehmensnachfolger. Die Ermittlung des Unternehmenswertes ist daher ein ganz entscheidender Punkt der Unternehmensnachfolge. Den absolut richtigen Unternehmenswert gibt es nicht. In der Regel ist der Kaufpreis das Ergebnis längerer, häufig zäher Verhandlungen zwischen Verkäufer und Käufer. Der Existenzgründer ist bestrebt, einen möglichst geringen Kaufpreis zu zahlen. Der Unternehmer dagegen überschätzt häufig den Wert seines Unternehmens. Dazu hat die IHK ein Merkblatt erstellt, das unter www.halle.ihk.de, Dokumentennummer 9371 abrufbar ist.

siert werden sollte. Sicher: es gibt interessantere Dinge als Akten zu studieren; aber wer sich gründlich vorbereitet, erspart sich später ein böses Erwachen.

Cash is King – erst recht beim Kaufpreis

Das eigene Unternehmen ist für viele Inhaber zugleich die Altersvorsorge. Ein guter Verkaufspreis ist daher nicht nur die Entschädigung für harte Aufbauarbeit, sondern soll gleichzeitig einen sorgenfreien Lebensabend ermöglichen. So viel zur Theorie. Damit dieser Wunsch auch realisiert wird, sollte das Unternehmen so attraktiv wie möglich erscheinen. Ein betriebswirtschaftlich

wichtiger Ansatzpunkt ist die Optimierung des sogenannten Working Capital, also die Reduzierung der Kapitalbindung. Dies beinhaltet u.a.:

- nicht betriebsnotwendiges Vermögen wie alte Maschinen, Lagerreservanten und Reservegrundstücke veräußern
- Vorräte verringern – Beschaffung just-in-time
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen reduzieren, ggf. mit attraktiven Skontierungsmodalitäten, konsequentem Mahnwesen und konsequentem Inkasso arbeiten
- Zahlungsziele mit Lieferanten verlängern, Konsignationslager
- defensive Investitionsstrategie, Leasing in vertretbarem Umfang

Risiko macht eben keinen Spaß! Jedem Käufer ist ein möglichst reibungsloser und risikoarmer Übergang in seine Hände bzw. in sein Unternehmensportfolio wichtig. Je einfacher sich die Transaktion für den zukünftigen Chef darstellt, umso besser für die Verhandlungsposition des Verkäufers. Dem Risikoabbau sollte deshalb besonderes Augenmerk geschenkt werden. Hierzu zählen:

- Ausgliederung von Pensionsansprüchen
- signifikante Kunden- und Lieferantenabhängigkeiten reduzieren

- ein verlässliches, funktionierendes und kompetentes Management auf- und ausbauen

Transparenz – was kaufe ich eigentlich?

Idealerweise gibt es bei einer Transaktion so etwas wie die Liebe auf den ersten Blick. Damit dies auch nach eingehender Prüfung noch so ist, sollte der Verkäufer transparente Strukturen vorlegen können, wie:

- Bereitstellung eines umfassenden Planungs- und Berichtswesens
- Darlegung der tatsächlichen Ertragskraft – auch wenn es Steuern kostet
- optimistische, transparente und realistische Unternehmensplanung
- vernünftige Gesellschafter- / Geschäftsführervergütungen
- dies gilt ebenso bei Aufwandspositionen (Fuhrpark, Geschäftsreisen)

Zugegeben: es ist nicht wenig, was im Vorfeld der Veräußerung zu beachten ist. Einiges an Zeit und Arbeit wird dem Verkäufer abverlangt. Aber es zahlt sich aus! Denn: je reizvoller und attraktiver sich ein Unternehmen präsentiert, umso größer wird der Interessentenkreis und schließlich der Verkaufserlös sein.

Matthias Tröger, seneca Corporate Finance GmbH ■

Unternehmensnachfolge

Sicherheit mit Notfallplan und Unternehmertestament

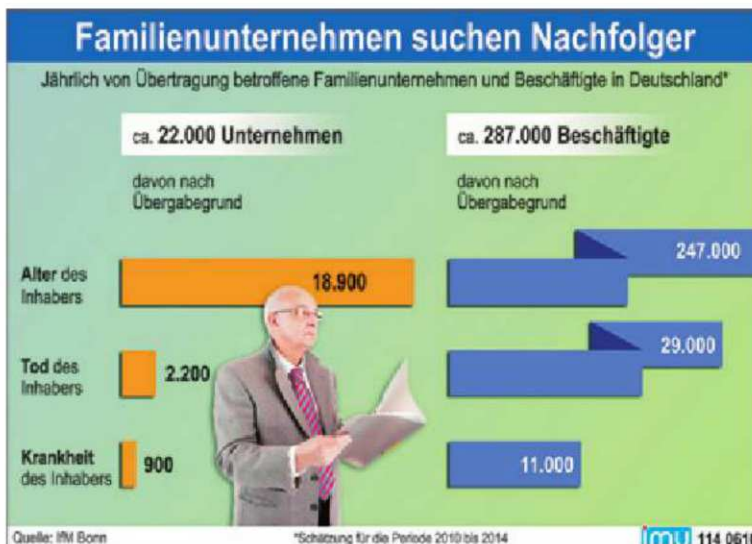
Nicht nur durch die demographische Entwicklung, sondern auch durch Unglücksfälle kann es zu einem Ausfall des Chefs im Unternehmen kommen. Hauptbetroffene sind dabei Einzelunternehmer, da diese anders als es bei Kapitalgesellschaften der Fall ist, meist keine klaren Notfall-Regelungen getroffen haben. Die strukturierte Vorsorge geht meist im Tagesgeschäft unter.

kontakt

Marek Schwiesau
Die Beratungsmanufaktur
Wiedtkenweg 23
06116 Halle (Saale)
Tel. 0345 68928306
www.dieberatungsmanufaktur.de

Es ist zu beobachten, dass der einzelne Unternehmer kein ausreichendes Problembewusstsein hat oder sich vor dem Thema einfach verschließt. Fakt ist, in einem Notfall kann schon das Fehlen einer einfachen Bankvollmacht oder der Zugriff zu entsprechenden Passwörtern für die Computer in der Firma weitreichende Konsequenzen haben, erklärt Marek Schwiesau Inhaber der Unternehmensberatung „Die Beratungsmanufaktur“.

Wenn es in diesen Unternehmen zu einem Ernstfall kommt, dann ist meist jedes dritte Unternehmen innerhalb von 14 Tagen handlungs-



unfähig und damit in seiner Existenz bedroht. Die meisten Unternehmer versichern sich zwar gegen Risiken. Es werden Haftpflichtversicherungen, Versicherungen gegen Sturm- und Wasserschäden und andere Versicherungen abgeschlossen. An den einfachsten Weg der Vorsorge, einen individuellen Notfallplan zu schmieden, denken die meisten Unternehmer hingegen nicht. Laut einer DIHK-Umfrage, haben nur rund 28 Prozent der deutschen Unternehmen eine ausreichende Notfallvorsorge getroffen.

Ein Beispiel

Auch Thomas F. war ein typischer Unternehmer, wie man sie in agilen Kleinunternehmen kennt. In seiner florierenden Fahrschule lief nichts ohne den Chef. Er hatte alles in der Hand und pflegte hervorragende Kontakte zu Ämtern und Institutionen. Sein Umgang mit den Kunden war unübertroffen. Niemand hatte mit einer Katastrophe gerechnet. Sie passierte einfach. Ein unverschuldeter schwerer Unfall mit einem Fahrschüler, riss Thomas F. aus seiner Tätigkeit und fast aus dem Leben. Mit Glück überlebte er schwerverletzt. Nach zehn Monaten der Genesung kehrte er zurück. Ihn traf der nächste Schlag! Die Firma war wirtschaftlich geschädigt. Seine Buchhaltung war ungenügend vorbereitet, die Rechnungen waren nicht korrekt verbucht und laufende Jahresverträge nicht bezahlt. Seine Kundschaft wanderte langsam zur Konkurrenz ab. Fazit: Der wirtschaftliche Zusammenbruch stand unmittelbar bevor und die Stimmung war schlecht.

Was war geschehen? Nach seinem plötzlichen Ausfall konnten selbst Überweisungen, wegen fehlender Passwörter und Codes, nicht bearbeitet werden. Die Familie gab zwar ihr Bestes, war jedoch überfordert. Was hier an allen Ecken und Enden fehlte, waren Kontakte, Adressen und Berechtigungen. Es fehlten Know-how und Kompetenz. Das Unternehmen von Herrn F. trieb ohne Kapitän auf offener See.

Hilfe bei Beratern holen

Auch wenn im Unternehmen bestimmte Zuständigkeiten verteilt sind, fehlt es am professionellen Blick für das Ganze, wie ihn nur der Chef hat. In Familienunternehmen wird in Notsituationen auf familiäre Netzwerke gesetzt. Diese sind mit der Vertretung des Chefs meist gnadenlos überfordert und das ist kein Wunder. Neben der persönlich

Hinweise für den Notfallplan und das Unternehmertestament

1. Wichtige Aspekte zum individuellen Notfallplan!

	Ja	Nein		Ja	Nein
Private Vollmachten (z.B. Vorsorgevollmacht, Patientenverfügung)			Informationen über und Anweisungen für wichtige Projekte		
Geschäftliche Vollmachten (z.B. Handlungsvollmachten)			Passwörter, Codes und PINs für Computer, Online Banking, usw.		
Testament			Kopien wichtiger Unterlagen und Hinweise auf die Originale		
Liste wichtiger Adressen und Ansprechpartner			Zweitschlüssel		

Tipp: Stellen Sie pünktliche Gehaltszahlungen an Ihre Mitarbeiter sicher und sorgen Sie für den möglichen Ausgleich offener Rechnungen. Hinterlegen Sie dafür eine Bankvollmacht. Eine beschränkte Vorsorgevollmacht für einen Stellvertreter (z. B. Ehepartner, Rechtsanwalt oder Steuerberater) sichert die Handlungsfähigkeit des Unternehmens.

2. Überlegung für Ihr Unternehmenstestament!

Ihr Ziel	Ja	Nein	Ihr Weg	Ja	Nein
Das Unternehmen erhalten.			Haben Sie bereits einen Nachfolger? Auch für den Notfall?		
Die Existenz der Familie sichern.			Wie regeln Sie die Verhältnisse mehrerer Nachfolger?		
Eventuelle Pflichtteilsansprüche und Steuerschulden vermeiden.			Haben Sie Rücklagen, um Pflichtteilsansprüche mehrerer Erben bedienen zu können?		
Meine Abkömmlinge abfinden.			Welche Rolle spielt Ihr/e (Ehe-) Partner/in?		

Tipp: Als junger Unternehmer sollten Sie sich vor allem, um den Fortbestand Ihres Unternehmens kümmern und die Existenz für eine junge Familie sichern. Als älterer Unternehmer haben Sie sich ggf. schon einen Nachfolger zu Lebzeiten gekümmert oder klarere Verfügungen im Testament getroffen.

3. Checkliste: Unternehmertestament

Prüfen Sie!	Ja	Nein	Prüfen Sie!	Ja	Nein
Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Unternehmen?			Können Sie Pflichtteile ggf. auszahlen?		
Haben Sie einen Nachfolger?			Welche Steuern werden fällig?		
Planen Sie schon eine Nachfolge?			Haben Sie gesellschaftsrechtliche Einschränkungen zu beachten?		
Sind die Vermögenswerte im Unternehmen klar bezeichnet?			Welche Verträge sind anzupassen?		

Tipp: Gerade bei Einzelunternehmern besteht keine klare Trennung zwischen privaten und unternehmerischen Vermögensgegenständen. Sorgen Sie mit klaren Aufzeichnungen vor (z. B. durch ein Vermögens- und Vertragsverzeichnis)! Eine klare Abgrenzung der Vermögensgegenstände ist für den Fortbestand des Unternehmens wichtig, ebenso wie für die Feststellung des Unternehmenswertes und die Bemessung der Steuern.

schwierig zu bewältigenden Situation (Verlust oder lange Trennung), werden häufig Fristen und Termine nicht eingehalten. Diese Situation ist für jeden verständlich. Letztendlich werden sich aber alle Partner auf ihre Vertragsbedingungen berufen und kaum Kulanz zeigen. Beispielsweise wird die Bank diese Entwicklungen in der Bonitätsbeurteilung berücksichtigen und das Unternehmen in der Kreditwürdigkeit herabstufen.

Hilfe bieten können Unternehmensberatungen, wie zum Beispiel das halle'sche Unternehmen „Die Beratungsmanufaktur“. Die Firma hat sich auf die Entwicklung des per-

sönlichen Notfallplans von Unternehmen spezialisiert hat. Mit gezielter Vorbereitung und sofort einsetzbaren Handlungsanweisungen haben Unternehmen damit ein individuelles System der Risikoversorge installiert. Ein Beispiel hierfür ist die folgende Checkliste, mit der jeder Unternehmer seinen Notfallkoffer packen kann. Sie gibt erste Hinweise, worauf Unternehmer bei der Erstellung eines Notfallplans und Unternehmenstestament beachten sollten, um damit sich, ihre Familie und ihr Unternehmen für den Ernstfall abzusichern.

Marek Schwiesau,
Die Beratungsmanufaktur ■