

Ein schweres Erbe

Der Tod des Geschäftsführers hat für Firmen häufig gravierende Folgen.

Klaus Lenhart war bekannt für sein außergewöhnliches Hobby: Der Geschäftsführer des baden-württembergischen Ski- und Wanderstockproduzenten Leki war Kunstflieger. Er nahm an Welt- und Europameisterschaften teil und wurde mehrfach deutscher Meister. Ende April 2012 starb er im Alter von 56 Jahren als Copilot eines Flugschülers bei einem Absturz. Die Kunstflugszene verlor eine schillernde Persönlichkeit, die Firma Leki ihren Chef und Waltraud Lenhart ihren Ehemann.

"Mir ist die Hälfte meines Lebens weggebrochen", sagt die Witwe und Unternehmerin fast drei Jahre nach dem Unglück. "Ich musste erst mal begreifen, was da passiert war." Viel Zeit hatte sie anfangs nicht. Bereits einen Tag nach dem Tod ihres Mannes saß sie mit den Führungskräften zusammen. "Da merkte ich, dass es nicht nur mich getroffen hatte, sondern auch die Mitarbeiter und das ganze Unternehmen."

Der Tod des Chefs - besonders, wenn er unerwartet eintritt - kann für Betriebe einschneidende Folgen haben. "Ein Unternehmen kann mit seinem Chef sterben", sagt Andreas Maage, Vermögensnachfolgeplaner bei der Bremer Landesbank. Die Geschäftsführer sind aus Sicht von Karin Ebel, Gründerin der Nachfolgeberatung Unternehmer-Societaet, nur schwer ersetzbar. "Mittelständler haben häufig eine schwache zweite Führungsebene", sagt sie. Der Tod eines Chefs sei deshalb für die betroffenen Firmen eine gefährliche Situation.

Ein Notfallordner, in dem der Chef zu Lebzeiten Dokumente wie den Gesellschaftervertrag, sein Testament und seinen Ehevertrag, Versicherungsunterlagen sowie Vollmachten und eine Liste der wichtigsten Ansprechpartner sammelt, ist daher empfehlenswert, findet Maage. Doch viele Unternehmer blenden das Thema aus. "Das sind unangenehme Fragen, die Chefs gerne verdrängen", sagt Ebel.

Auch Reiner Kreuzmann fiel es nicht leicht, Vorbereitungen zu treffen. "Natürlich will man sich damit eigentlich nicht beschäftigen", sagt der geschäftsführende Gesellschafter des Spezialversands Schönherr. Er tat es aber doch: Kreuzmann holte sich Unterstützung von Beraterin Ebel und sprach mit seiner Frau über alle Eventualitäten, stellte Vollmachten aus und schrieb seine Firmenphilosophie auf. Nur wenige Tage brauchte er dafür: "Ein Unternehmer hat ja schon viel im Kopf, nur eben nicht auf Papier."

Vor seinem Tod hatte auch Klaus Lenhart bereits einiges geregelt, auch wenn bei Leki kein klassischer Notfallplan in der Schublade lag. "Wir hatten im Hinterkopf, was passiert, wenn der Chef mal zeitlich begrenzt ausfallen sollte", sagt Waltraud Lenhart, "aber man kann sich auf eine solche Situation emotional nicht vorbereiten." Weil sie in Entscheidungen ihres Mannes stets eingebunden war, ließ sich ein Führungsvakuum vermeiden. Trotz Trauer und Schock übernahm die Witwe das Kommando. "Ich konnte keine Pause machen, denn der Markt wartet sicher nicht darauf, dass ich wieder in Ordnung bin."

Schnelle Reaktionen sind wichtig. "Man muss den Mitarbeitern direkt sagen, dass es weitergeht", sagt Ebel. Das gebe Struktur und verhindere, dass gute Mitarbeiter von der Konkurrenz abgeworben würden. Maage rät dazu, auch Hilfe von außen in Betracht zu ziehen, damit das Tagesgeschäft weiterläuft. "Bei kleinen Unternehmen kann es sinnvoll sein, einen Testamentsvollstrecker einzusetzen, der sich um den Fortbestand oder auch die Abwicklung des Unternehmens kümmert." Ein Steuerberater, der den Betrieb gut kennt, eigene sich dafür häufig. Auch Waltraud Lenhart holte sich Rat bei den Steuerfachleuten und Anwälten des Unternehmens.

Schönherr verfügt über zwei Beiräte, seit sich Chef Kreuzmann der unangenehmen Frage gestellt hat, wie es mit dem Unternehmen weitergehen soll, wenn er eines Tages nicht mehr ins Büro kommen kann. Das Gremium ist sofort handlungsfähig und verschafft Familie und Führungsetage Zeit. "Im Beirat sitzen intelligente Leute, die Lösungen finden können, sollte es mich einmal nicht mehr geben", sagt Kreuzmann. Zudem biete der Beirat auch Vorteile bei der Abwicklung einer ganz geregelten Nachfolge im Alter.

Die Entscheidung, nicht nur vorübergehend, sondern langfristig selbst weiterzumachen und aus der zweiten Reihe an die Spitze von Leki zu wechseln, traf Waltraud Lenhart während der Sitzung mit den Führungskräften des Unternehmens. "Ich hätte es nicht gemacht, wenn ich nicht schon so lange in der Firma gewesen wäre und nicht die Unterstützung der Mitarbeiter gespürt hätte", sagt sie heute nach bald drei Jahren als Chefin.

Die Leidenschaften ihres verstorbenen Ehemanns hält sie in der Firma indes weiter hoch: Mit der Leki Race Challenge veranstaltet das Unternehmen ein Skirennen in Gedenken an Lenhart, der sich auch auf der Piste wohlfühlte. Auf der Website des Unternehmens ist ihm eine eigene Sparte gewidmet - inklusive eines Videos, das ihn bei spektakulären Flugmanövern im Cockpit seiner Extra 330 SC zeigt.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten