



Risiko Management

Ingo Kahnt

Wenn der Inhaber im Handel ausfällt – und plötzlich die Lichter ausgehen

Im deutschen Mittelstand hängt Erfolg oft an wenigen Leistungsträgern. Dem Unternehmer kommt dabei meist eine besondere Rolle zu. Der Inhaber entscheidet, verhandelt mit Banken, hält Kunden- und Lieferantenbeziehungen, kennt kritische Prozesse – und ist nicht selten selbst Teil der operativen Wertschöpfung. Solange diese Person funktioniert, funktioniert das Unternehmen. Doch was geschieht, wenn längerfristige Krankheit, Unfall oder ein plötzlicher Todesfall eintreten?

Was viele Händler verdrängen, ist betriebswirtschaftlich und rechtlich hochrelevant: Der ungeplante Ausfall einer Schlüsselperson ist kein Randrisiko, sondern ein reales Szenario mit unmittelbaren Folgen für Liquidität, Handlungsfähigkeit und Reputation.

Die trügerische Sicherheit im Alltag

In Gesprächen mit mittelständischen Fahrradhandelbetrieben zeigt sich immer wieder ein ähnliches Bild: Man fühlt sich „eigentlich gut aufgestellt“. Es gibt eine Vertretungsvollmacht in der Schublade, der Steuerberater kennt die Zahlen, langjährige Mitarbeiter „wissen schon, wie es läuft“.

Doch im Ernstfall offenbaren sich Lücken:

- Vollmachten und Gesellschaftsvertrag sind unvollständig, veraltet oder widersprüchlich.
- Bank- oder Systemzugänge sind personengebunden.
- Entscheidungswege sind nicht dokumentiert.
- Mitarbeiter wissen nicht, wer im Krisenfall wofür zuständig ist.



Risiko Management

Rechtlich bedeutet das: Ohne wirksame Vollmacht darf niemand rechtsverbindlich handeln. Ärzte unterliegen der Schweigepflicht. Banken verweigern Auskünfte. Bestellungen können nicht getätigt werden. Im schlimmsten Fall bestellt das Betreuungsgericht einen externen Betreuer – mit weitreichenden Befugnissen.

Betriebswirtschaftlich drohen ebenso gravierende Konsequenzen: die Auftragsbearbeitung verzögert sich, Kunden verlieren Vertrauen, Liquiditätsengpässe entstehen, weil Entscheidungen nicht getroffen werden können. Die Krise ist dann nicht mehr nur persönlich, sondern existenziell.

Personenabhängigkeit als strukturelles Risiko

Gerade kleinere und mittelgroße Betriebe sind häufig stark inhaberzentriert organisiert. Der Inhaber ist Dreh- und Angelpunkt. Strategische und operative Entscheidungen laufen bei ihm zusammen. Und selbst bei mehreren Gesellschaftern finden sich meist Konstellationen, die sich auf Grund ihres Fachgebietes inhaltlich nicht vertreten können.

Diese Struktur ist effizient – solange alles stabil bleibt. Doch sie birgt ein Klumpenrisiko: Fällt eine zentrale Figur aus einem Fachbereich aus, fehlt nicht nur Führung, sondern oft auch Orientierung.

Typische Schwachstellen sind:

- Nicht dokumentierte Kernaufgaben – Niemand weiß exakt, welche Entscheidungen regelmäßig anstehen.
- Fehlende Priorisierung – Im Ernstfall wird versucht, „alles“ weiterzuführen, statt sich auf existenzsichernde Aufgaben zu konzentrieren.
- Unklare Kommunikation – Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten werden zu spät oder widersprüchlich informiert.

Ein funktionierendes Notfallmanagement beginnt daher nicht mit juristischen Formularen, sondern mit einer strukturierten Analyse der unternehmerischen Schlüsselaufgaben.



Vom Akutfall zur strukturierten Vorsorge

Genau hier setzt die Arbeit der Unternehmer Akuthilfe an. Gründer Ingo Kahnt beschäftigt sich seit Jahren mit der Frage, wie sich Unternehmen organisatorisch so aufstellen lassen, dass sie auch bei Ausfall des Inhabers handlungsfähig bleiben.

Sein Ansatz unterscheidet sich bewusst von statischen Mustervorlagen oder rein juristischen Lösungen. Im Zentrum steht die betriebliche Realität:

- Welche Aufgaben sind existenziell entscheidend?
- Wer im Team kann welche Verantwortung übernehmen?
- Welche Informationen müssen sofort verfügbar sein?

Das Ergebnis ist ein strukturierter Notfallplan, der unter dem Namen Notfall-Kompass umgesetzt wird – als physischer und digitaler Leitfaden für den Ernstfall.

Drei Säulen eines praxistauglichen Notfallplans

Ein funktionierender Notfallplan lässt sich auf drei zentrale Elemente verdichten:

1. Fokus auf das Wesentliche

Nicht jede Aufgabe ist gleich kritisch. Entscheidend ist, jene Tätigkeiten zu identifizieren, die unmittelbar auf Liquidität, Wertschöpfung und Unternehmenssicherung wirken. Diese Priorisierung sichert die Existenz und verhindert operative Überforderung im Krisenmodus.

2. Verteilte Verantwortung statt Einzelvertretung

Statt eine einzige Person als „Ersatz-Unternehmer“ zu benennen, werden Aufgaben rollenbasiert verteilt. So entsteht ein tragfähiges Netzwerk aus Zuständigkeiten, das vorhandene Mitarbeiterpotenziale nutzt.

3. Klare Kommunikationsstrategie

Transparente, abgestimmte Kommunikation schafft Vertrauen. Wer informiert wann wen – und mit welcher Botschaft? Ein definierter Kommunikationsplan verhindert Gerüchte und signalisiert Stabilität nach innen wie außen.

Ergänzt wird dies durch sauber geregelte Vollmachten, dokumentierte Zugänge und eine regelmäßige Aktualisierung der Unterlagen. Entscheidend ist dabei die praktische Umsetzbarkeit: Ein Notfallplan nützt nur, wenn er im Ernstfall schnell auffindbar und verständlich ist.



Risiko Management

Prävention statt Krisenreaktion

Interessant ist, dass viele Unternehmen erst durch einen konkreten Vorfall sensibilisiert werden – etwa durch den plötzlichen Ausfall eines Geschäftspartners oder Kollegen. Die Erfahrung zeigt jedoch: Wer Vorsorge betreibt, profitiert nicht nur im Ausnahmefall.

Strukturiertes Notfallmanagement schafft zusätzliche Effekte:

- Mehr Transparenz über kritische Prozesse
- Entlastung des Unternehmers im Tagesgeschäft
- Höhere Eigenverantwortung im Team
- Stärkere organisatorische Resilienz

Der präventive Aufwand ist dabei deutlich geringer als die Kosten einer unvorbereiteten Krise. Liquiditätsverluste, Vertrauensschäden oder rechtliche Komplikationen lassen sich durch klare Strukturen erheblich reduzieren.

Die Unternehmer Akuthilfe hat den Notfall-Kompass bewusst so gestaltet, dass sich die Erstellung bestens in den unternehmerischen Alltag einbinden lässt. Durch die Mischung aus 1:1 Workshops, Remote-Sessions und Hausaufgaben lässt sich das Ergebnis innerhalb von wenigen Tagen erarbeiten und damit Probleme lösen, die Jahrelang gedrückt haben.

Fördermöglichkeiten senken Einstiegshürden

Die gute Nachricht. Mitglieder des VDZ erhalten bei der Unternehmer Akuthilfe Sonderkonditionen, die den derzeitigen Rahmenbedingungen im Fahrradhandel besonders gerecht werden.

Für kleine und mittlere Unternehmen besteht zudem die Möglichkeit, organisatorische Beratungsleistungen fördern zu lassen. Programme des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) unterstützen entsprechende Projekte finanziell – je nach Unternehmensgröße und Region mit einem erheblichen Zuschuss.

Damit wird Notfallvorsorge nicht nur strategisch sinnvoll, sondern auch wirtschaftlich attraktiv.



Verantwortung bedeutet Vorsorge

Die zentrale Frage lautet am Ende: Ist der Betrieb von einzelnen Personen abhängig – oder ist er strukturell handlungsfähig?

Unternehmerische Verantwortung endet nicht bei Umsatz- und Wachstumszielen. Sie umfasst auch die Sicherstellung der Betriebsfähigkeit in Ausnahmesituationen. Krankheit, Unfall oder Tod sind keine angenehmen Themen. Doch sie sind Teil der Realität.

Wer als Inhaber wichtig für seinen Betrieb ist, sollte genau deshalb vorsorgen. Ein strukturierter Notfallplan schafft Klarheit, reduziert Risiken und gibt Mitarbeitern wie Geschäftspartnern Sicherheit.

Notfallmanagement ist damit kein Ausdruck von Pessimismus, sondern von Weitsicht – und ein Zeichen professioneller Unternehmensführung.

Jetzt Selbsthilfe-Check durchführen

Verantwortungsbewusste Unternehmer können mit Hilfe des Selbsthilfe-Checks der Unternehmer Akuthilfe Handlungsfelder eingrenzen und alleine oder mit Unterstützung bearbeiten.



So oder so ist das Ergebnis eine deutliche Erleichterung. Nicht nur beim Unternehmer selbst, sondern auch bei Familie und Umfeld.

Kontakt

Unternehmer Akuthilfe
c/o Ingo Kahnt Unternehmensberatung

kontakt@kahnt.consulting
+49 160 9268 3991

www.unternehmer-akuthilfe.de