



# Projekt von großer Tragweite

**Kanzleinachfolge** | Beim Thema Nachfolge stoßen die Beteiligten häufig an persönliche Grenzen. Geht man den Nachfolgeprozess aber strukturiert und professionell an, wird er auch gelingen.

**Autor: Dr. Alexander Reinhart**

Bei einer Kanzleinachfolge können alle Beteiligten – vom Unternehmer, dessen Ehegatten bis hin zur Nachfolgenera­tion – an vielschichtige Grenzsituationen stoßen, wobei sich der eigene Umgang, aber auch die Reaktionen auf derartige Situationen nicht selten als entscheidende Erfolgsfaktoren entpuppen. Glücklicherweise erkennen immer mehr Inhaber und Nachfolger, wie entscheidend das Überwinden von Grenzen aus strategischer Sicht für die Kanzleinachfolge ist. Häufig wird die eigene Stellung erst unter Anleitung eines erfahrenen Coachs klar, mit dem Ziel, den Nachfolger zu motivieren und die eigenen, zweifelnden Familienmitglieder letztendlich zu überzeugen.

## Einmalige Erfahrung

Die eigene Kanzlei und damit zusammenhängende Verantwortungsbereiche auf andere Menschen zu übertragen, ist in der Regel ein einmaliger Vorgang und macht das Thema Nachfolge zu einer bewussten oder unbewussten Grenzsituation. Denn der

Übertragende kann eben nicht auf einen breiten Erfahrungsschatz zurückzugreifen. Daher ist es notwendig, die persönliche Haltung zum Thema Nachfolge und die damit einhergehenden Grenzen zu reflektieren und sich dieser Einmaligkeit bewusst zu werden. „Für Nachfolgethemen habe ich keine Zeit“, hört man oft. Da sich der Übertragende die Zeit aber nehmen muss, ist zunächst zu klären, warum das Thema immer wieder auf einen späteren Zeitpunkt hinausgeschoben wird. Verschiedene Gründe können dafür verantwortlich sein: geringe Frustrationstoleranz, fehlendes Wissen, Angst vor dem Versagen oder falsches Zeitmanagement.

## Familiäre Aspekte

Der wohl am stärksten von Emotionen belastete Block ist leider häufig die eigene Familie. Sofern der Übertragende das als Grenze empfindet, wird er aufgrund familiärer Aspekte vor der Kanzleinachfolge zurückscheuen. Tatsächlich kann die eigene Familie Grenzen in allen nur denkbaren, nicht für möglich gehaltenen

Richtungen auferlegen. Daher gilt es, nicht nur die Beziehung vom Übertragenden zu dessen Ehegatten, sondern auch die zu Geschwistern oder anderen Familienmitgliedern, die zum Teil nicht einmal an der Nachfolge beteiligt sind, auszuloten. Das ist umso schwieriger, je mehr hier die sachliche Ebene verlassen wird und auf allen Seiten verstärkt Emotionen ins Spiel kommen. Daher ist es notwendig, sich in Bezug auf den Umgang sowie die Kommunikation mit der Familie zu sensibilisieren. Stehen im Familienverbund schwierige Themen im Raum, sollte man auf externe Hilfe zurückgreifen und sich coachen lassen. Auch moderierte Familien-Workshops, gemeinsame Familienverfassungen sowie die Umsetzung eines Nachfolgeplans können insoweit helfen.

### Vertrauen in die nächste Generation

Weiter ist zu klären, ob für den Übertragenden das Vertrauen in die nächste Generation ein Problem darstellt. Die meisten Unternehmer werden eine entsprechende Frage mit Nein beantworten. Doch ist das wirklich so? Man muss für sich selbst herausfinden, ob es einem schwerfällt, loszulassen und der nächsten Generation vollumfängliches Vertrauen zu schenken. „Vertrauen will verdient sein“, werfen die Übertragenden häufig ein. Richtig! Aber an welchen Kriterien will man dies messen? Dieser Umstand ist ein schwieriger, emotionaler Prozess. Die Kriterien dafür muss jeder für sich allein festlegen. Ist es jahrelange Zusammenarbeit, sind es betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die der Nachfolger liefern muss, geht es um dessen Führungsstil, oder ist es gar dessen Bereitschaft, den Übertragenden auch zukünftig, etwa als Of Counsel, in der Kanzlei eingebunden zu lassen?

### Hoher Erwartungsdruck

Nicht nur Kanzleihinhaber sind bei der Übergabe mit Grenzsituationen konfrontiert, sondern auch deren potenzielle Nachfolger. Ein Aspekt ist hier zunächst der hohe Erwartungsdruck, der auf den Nachfolger von allen nur denkbaren Seiten einwirken kann. In Betracht kommt insoweit der Übertragende, die eigene Familie, aber auch Personen außerhalb dieses engen Kreises, wie etwa andere Gesellschafter, Mitarbeiter oder Kreditgeber. Dabei spielt es für den Nachfolger keine Rolle, ob dieser Erwartungsdruck von anderen Menschen tatsächlich ausgeübt wird. Es genügt bereits das eigene Empfinden. Nicht zu unterschätzen ist auch der Erwartungsdruck, den man sich selbst aufbaut beziehungsweise bereits vor den Übergabeverhandlungen aufgebaut hat. Daher ist es notwendig, Strategien zu entwickeln, um sowohl mit dem hohen Erwartungsdruck anderer Menschen als auch dem eigenen umgehen zu können.

### Finanzen

Bei einer Kanzleinachfolge rücken die Beteiligten regelmäßig auch das Thema Finanzen in den Mittelpunkt. Beim Geld hört schließlich die Freundschaft auf, was auch im Bereich verwandt-

schaftlicher Bande seine Geltung hat. Vor diesem Hintergrund kann das Thema Finanzen schnell die Grenze des Machbaren erreichen. Zum einen geht es hier darum, mögliche Forderungen des Übertragenden zu erfüllen. Aber auch Themen wie Kaufpreis oder Kaufpreisfindung, Verhandlungen mit Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern sowie Banken und gegebenenfalls Ausgleichszahlungen an Geschwister und in dieser Phase allgegenwärtige Steuerfragen können selbst bei ansonsten sehr gestandenen Persönlichkeiten zu einer Resignation führen.

### Kommunikation

Auch oder insbesondere am Thema Kommunikation zeigt sich, was für eine Dynamik eine Kanzleiübergabe für den Nachfolger haben kann. Die Übergabe erfordert ein großes Kommunikationsgeschick mit Blick auf unterschiedlichste Verhandlungspartner. Es geht auch um den Umgang mit Kommunikation, den die Übergabe zwangsläufig mit sich bringt. Das kann manch einer als bedrückend empfinden, zumal der potenzielle Nachfolger immer und zu jeder Zeit im Mittelpunkt der Übergabe steht. Nicht nur für introvertierte Menschen können die Anforderungen im Bereich Kommunikation eine große Herausforderung darstellen, der sie kaum Herr werden.

### Nachfolger steht im Vordergrund

Tatsächlich stehen die Ziele des Nachfolgers, der die Kanzlei über die nächsten Jahrzehnte führen wird, im Mittelpunkt. Es geht in erster Linie um dessen Berufsleben. Er ist die Zukunft! Nur wenn er sich über seine Ziele aus unternehmerischer Sicht, aber auch aus persönlicher Sicht im Klaren ist, kann er sie adäquat und nachhaltig für eine zufriedenstellende Kanzleinachfolge heranziehen. Folglich müssen diese Ziele offen benannt und anhand einer geeigneten Priorisierung strukturiert in den Nachfolgeprozess eingebracht und verfolgt werden.

### Ausblick und Fazit

Bei einer Kanzleinachfolge sind viele Interessen unter einen Hut zu bringen. Mehr und mehr Kanzleihinhaber erkennen, wie entscheidend das frühzeitige und strategische Überwinden von Grenzen für die angestrebte Kanzleiübergabe ist. Um beim Nachfolgeprozess die Basis für eine erfolgreiche Zukunft zu schaffen, kommt es entscheidend auf eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen dem Übertragenden und dessen Nachfolger an. Um dabei eigene Grenzen zu überwinden, bietet es sich gegebenenfalls an, sich von einem professionellen Coach begleiten zu lassen. ●

#### DR. ALEXANDER REINHART

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer in Friedberg. Als Strategie-Coach (Univ.) und Systematischer Trainer (Univ.) berät er Kollegen auch bei deren Kanzleinachfolge.