

# ANALYSE & BERATUNG: Der Nachfolge-Coach – für eine erfolgreiche (Unternehmens-)Nachfolge

Die Nachfolge ist eine der wesentlichen Zukunftsentscheidungen, für die Unternehmer und Vermögensinhaber Verantwortung tragen. Dennoch wird das Thema meist auf die lange Bank geschoben. Ein großes Vermögen oder ein Unternehmen in die nächste Generation zu übergeben, ist ein komplexer Prozess. Nachfolgender Bericht stellt dar, welche Fragen sich stellen und wie ein sog. Nachfolge-Coach entscheidende Impulse geben kann, damit die Nachfolge gelingt.

**Marina von Achten, Mediatorin ([www.achtens-wert.de](http://www.achtens-wert.de)) und Rechtsanwältin, Niggemann & Partner GmbH**

## KOMPAKT

Der Nachfolge-Coach unterstützt und entlastet die Erblasser bei der Nachfolgeplanung. Er

- behält den Überblick
- steuert das Timing und koordiniert Fachberater
- sorgt für Fortschritt und Tempo
- spricht unangenehme Inhalte an
- ist Ansprechpartner und ggf. „Blitzableiter“ für alle Beteiligten
- strukturiert und begleitet wichtige Gespräche
- vermittelt und moderiert bei Konflikten
- bringt Erfahrungen und Lösungsansätze aus anderen Nachfolgen ein

## 1. HERAUSFORDERUNGEN DER VERMÖGENS- UND UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Vielen Inhabern ist es lästig, sich damit zu beschäftigen, was aus ihrem Vermögen oder Unternehmen wird, wenn sie nicht mehr aktiv tätig sein können. Sich mit dem eigenen Rückzug auseinanderzusetzen, wirft auch unbequeme Fragen auf. Die mit der Nachfolge verbundenen Formalitäten sind eine weitere Hürde. Unternehmer werden immer bestätigen, dass die Nachfolge eine wichtige Frage ist. Was sie sich aber nicht eingestehen: Sie sind mit der Regelung ihrer Nachfolge überfordert.

Der **Nachfolge-Coach** kann die Erblasser entlasten. Er stellt sicher, dass alle relevanten Themen bedacht und pragmatische Lösungen gefunden werden, die langfristig tragfähig sind. Er unterstützt auch im Konfliktfall.

## 2. SITUATIONSANALYSE

Als Einstieg in die Nachfolge-Beratung empfiehlt sich eine Situationsanalyse, bei der das zu vererbende Vermögen einerseits und der Kreis der potenziellen Erben andererseits zunächst erfasst werden und dies rechtlich und steuerlich eingeordnet wird.

Der **Nachfolge-Coach** kann schon bei der Situationsanalyse einen wesentlichen Wertbeitrag leisten. Er behält den gesamten Nachfolgeprozess im Blick, sorgt für Transparenz, Vollständigkeit und Tempo.

- Er stellt differenzierte Fragen, damit das Vermögen gesamthaft erfasst wird und rechtliche Verhältnisse sachlich zutreffend abgebildet werden. Übersicht und Klarheit in der Darstellung sparen Zeit und Geld. Oftmals ist eine Cluster-Bildung sinnvoll, z.B. Unterscheidung nach Immobilienvermögen, Unternehmensbeteiligungen, Aktienvermögen und sonstiges bewegliches Vermögen. Denn jedes Cluster stellt andere Anforderungen an die Nachfolge.
- Er koordiniert die Bewertung des Vermögens durch externe Berater. Er macht Plausibilitätschecks und Vorschläge zu alternativen Bewertungskriterien. Er hinterfragt ggf. die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.
- Er kann auf die Vollständigkeit einer Stammbaum-Darstellung drängen, insbesondere in zerstrittenen oder Patchwork-Familien.
- Er kommuniziert mit den unterschiedlichen Spezialisten (insbesondere Rechtsanwälten und Steuerberatern) und stellt sicher, dass sie alle erforderlichen Informationen haben und keine relevanten Aspekte übersehen werden. Bei Bedarf wird er Fachberater empfehlen.

### 3. LÖSUNGSEIDEN UND UMSETZUNG

Dann richtet sich der Blick auf die beteiligten Personen mit ihren Ideen zur Nachfolge. Unternehmensgründer und Begründer großer Vermögen haben manchmal sehr klare Vorstellungen, wie die Nachfolgelösung aussehen kann. Von einsamen Entscheidungen der Gründer ist aber abzuraten. Weitaus tragfähiger sind Lösungen, wenn auch die Erben in den Entscheidungsprozess eingebunden sind und gemeinsam differenzierte Lösungen erarbeitet werden, die die Interessen aller Beteiligten berücksichtigen. Dies gilt insbesondere bei der Unternehmensnachfolge. Denn wenn Unternehmensnachfolgen scheitern, liegt dies zu 77 Prozent daran, dass die Nachfolger nicht ausreichend einbezogen oder zur Übernahme gedrängt wurden (*Deutsche Unternehmerbörse DUB.de GmbH, Studie zur Unternehmensnachfolge 2011, S. 13*). Es stellt sich bei mehreren potenziellen Erben auch immer die Frage, wie das Erbe fair verteilt werden kann. Überlegungen zur Verteilungsgerechtigkeit und Lösungsmöglichkeiten, insbesondere bei schwer teilbarem Vermögen wie einem Unternehmen oder einer Immobilie, wurden in der letzten Ausgabe der S-Firmenberatung 11/2022, S. 11 ff. umfassend dargestellt.

Der Austausch zwischen den Generationen über die Verteilung des Erbes kann herausfordernd sein. Die Interessenlage ist komplex, Erblasser und Erben sind nicht auf Augenhöhe und oftmals schwelen alte Konflikte, die dann aufbrechen.

Der **Nachfolge-Coach** leistet bei Interessenklärung, Konfliktbewältigung und Lösungsarbeit seinen wahrscheinlich wichtigsten Beitrag. Er wird in Gesprächen und Workshops dem Bedarf aller Beteiligten auf den Grund gehen und mit ihnen gemeinsam passende Lösungen erarbeiten. Er begleitet außerdem die konsequente Umsetzung der getroffenen Entscheidungen.

**3.1. Interessenklärung.** Die Erblasser haben bei der Erbverteilung meist vielschichtige Interessen: die Zukunftssicherung von Unternehmen bzw. Vermögen, die finanzielle Absicherung der Familienmitglieder und nicht zuletzt ihre eigene Alterssicherung. Zugleich wollen sie den Familienfrieden wahren. Außerdem ist es ihnen wichtig, dass Erben, Mitarbeiter und das gesellschaftliche Umfeld ihnen ein ehernes Andenken bewahren.

Der **Nachfolge-Coach** kann im Gespräch mit den Erblassern zur Selbstklärung beitragen, indem die Ziele der Nachfolge noch einmal grundlegend hinterfragt werden. Er macht deutlich, dass die Akzeptanz der Entscheidung ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Nachfolge ist, wenn Erblasser in guter Erinnerung bleiben wollen. Er unterstützt vor allem auch bei der verträglichen Kommunikation der Ziele und Ideen gegenüber den Erben. Auch für die Erben ist die Frage, wie viel Verantwortung sie in der Nachfolge übernehmen wollen, eine ganz zentrale Lebensfrage mit langfristigen Auswirkungen.

Der **Nachfolge-Coach** unterstützt hier ebenfalls die potenziellen Erben bei der reflektierten Selbstklärung der eigenen Interessen. Er überlegt mit ihnen, was es braucht, damit diese ihre Ansichten offen äußern können – auch gegenüber den Erblassern.

Der **Nachfolge-Coach** sorgt in einem strukturierten Verfahren dafür, dass die Belange aller Beteiligten gleichermaßen gehört werden. Er ist neutraler Moderator und schafft einen geschützten Rahmen, in dem die relevanten Fragen angesprochen werden können. Die Erblasser haben Gelegenheit zu überprüfen, wie Erfolg versprechend ihre Ideen zur Nachfolge sind. Sie hören oft zum ersten Mal, welche Lebenspläne und Vorstellungen die potenziellen Erben wirklich haben.

**3.2. Konflikte.** Der **Nachfolge-Coach** kann vermitteln, wenn sich Positionen scheinbar unvereinbar gegenüberstehen. Mit entsprechender Qualifizierung hat er dafür verschiedene Werkzeuge der Gesprächsführung.

Ein typisches Beispiel ist die bewusste Ungleichbehandlung der Erben, z. B. bei der Auswahl des besten Kandidaten für die Unternehmensnachfolge. Die Ungleichbehandlung kann für den Familienfrieden sehr belastend sein. Von der Kommunikation des Erblassers mit den Nachfolgern und den sog. weichenden Erben wird der Erfolg der Nachfolge entscheidend abhängen.

Der **Nachfolge-Coach** schafft eine Atmosphäre des Vertrauens und der Wertschätzung zwischen dem Erblasser und allen potenziellen Erben, damit diese Verständnis entwickeln für die jeweiligen Positionen. Es können Familienworkshops zu folgenden Themen stattfinden:

„*Tragfähig sind Lösungen, wenn die Erben in den Entscheidungsprozess eingebunden sind und gemeinsam differenzierte Lösungen erarbeitet werden, die die Interessen aller berücksichtigen*“



*Es kann sinnvoll sein, gerade Jungunternehmern einen beratenden Beirat an die Seite zu stellen*



- Interessen- und Bedürfnisklärung aller Beteiligten
- gerechte Vermögensverteilung (ggf. bewusste und transparente Ungleichbehandlung)
- Auswahlverfahren des Unternehmensnachfolgers
- künftige Governance- und Organisationsstruktur Auswirkungen auf zweiten Führungsebene)
- Gewinnausschüttungspolitik; disquotale Gewinnverteilung
- Rollenverteilung in der Übergangsphase der Nachfolge (ggf. schrittweise, Mehrfachstimmrechte)
- Berufung eines Beirates und dessen Rolle
- Steuerplanung/Reduzierung der Erbschaftssteuer
- künftige Unternehmensfinanzierung
- Altersversorgung der Senioren (ggf. Nießbrauch)
- Bindung der nachfolgenden Generation an das Unternehmen (Familienverfassung)
- Konfliktlösungsmechanismen für die Zukunft

**3.3. Lösungsarbeit.** Wenn alle Beteiligten ihre Erwartungen an die Zukunft dargelegt haben, können gemeinsam neue, langfristig tragfähige Lösungen für die Nachfolge erarbeitet werden.

Der **Nachfolge-Coach** sorgt für die notwendige Offenheit, damit neue Ideen entstehen können, die von allen Beteiligten verstanden, akzeptiert und mitgetragen werden. Je nachdem, ob eine interne oder externe Nachfolge oder sogar ein Unternehmensverkauf angestrebt wird, kann es auch sinnvoll sein, die externe Führungsebene des Unternehmens mit an der Lösungsarbeit zu beteiligen.

**3.4. Umsetzung der Nachfolge.** Entscheidungen zur Nachfolge sind dann vertraglich zu fixieren. Dies betrifft vor allem Erbverträge/Vermächtnisse, Eheverträge sowie Gesellschaftsverträge (und Geschäftsordnungen) bei der Unternehmensnachfolge.

Der **Nachfolge-Coach** behält das Zusammenspiel all dieser Verträge in einer umfassenden Governance-Struktur im Blick. Er kann auch in die Nachlassverwaltung/Testamentsvollstreckung eingebunden sein.

**3.5. Notfallplanung.** Für den Fall, dass der Erblasser vor Vollendung des geplanten Übergangs verstirbt, sollte im Zuge der Nachfolgekonzeption frühzeitig auch ein Notfallplan mit entsprechenden Vollmachten erstellt werden. Denn gerade bei mehreren Erben und komplexen Vermögensstrukturen entsteht in der Erbengemeinschaft oftmals Streit, der gerade bei Familienunternehmen die Handlungsfähigkeit blockieren kann. Ein Notfallplan schafft auch Vertrauen bei finanzierenden Banken und externer Unternehmensleitung. Neben den Vollmachten müssen hierzu Gesellschaftsvertrag und Ehevertrag überprüft und ein Testament erstellt oder angepasst werden.

Der **Nachfolge-Coach** sorgt auch beim Notfallplan dafür, dass alle notwendigen Dokumente erstellt werden, damit Familie, Vermögen und Unternehmen abgesichert sind.

**3.6. Unternehmensübergang.** Junge Erben sind in ihrer neuen Führungsaufgabe oftmals allein und auch ein Stück weit überfordert. Es kann sinnvoll sein, gerade Jungunternehmern einen beratenden Beirat an die Seite zu stellen.

Der **Nachfolge-Coach** kann bei der Besetzung des Beirates beraten und konkret erfahrende Persönlichkeiten vorschlagen. Sind mehrere Erben im Unternehmen tätig, kann es sinnvoll sein, dass der **Nachfolge-Coach** auch selbst den Einstieg begleitet, die Rollenverteilung nachjustiert und eine fruchtbare Kommunikation gerade innerhalb der Familiengeschafter oder -mitarbeiter, ggf. auch mit dem externen Management, sicherstellt.