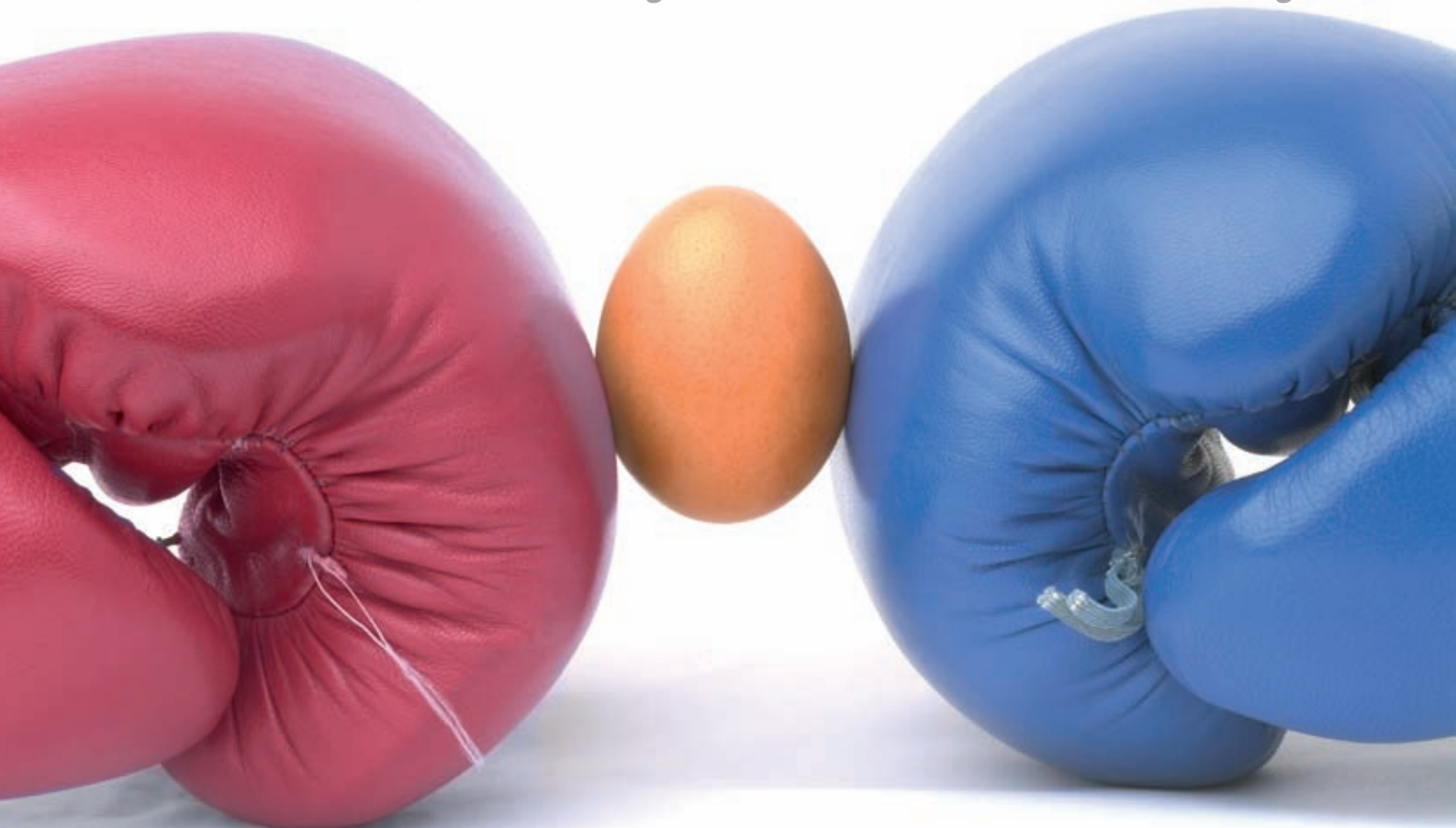


Was tun, wenn's **kracht?**

Trennungen von Kanzleipartnern lassen sich zwar nicht immer verhindern, ein Rosenkrieg aber schon: mit Fairness und klaren Regeln



Wenn Steuerberater nicht mehr miteinander arbeiten können, bleibt oft nur die Trennung. Da es im Streitfall ausgeschlossen ist, den Gesellschaftsvertrag zu ändern, sollten alle wichtigen Dinge für diesen Fall bereits geklärt und stets auf dem neuesten Stand sein.

Es ist eine alte Weisheit: Wer sich trennt, trennt sich selten im Guten, denn Scheiden tut weh. Viele Gründe können dazu führen: persönliche Differenzen, andere Vorstellungen vom Beruf, unterschiedliche familiäre Bedürfnisse oder örtliche Veränderungen. Aufgelöste Partnerschaften* von Steuerberatern unterscheiden sich in dieser Hinsicht kaum von gescheiterten Ehen: Kommt es zum Bruch, machen verletzte Gefühle, eine unterschiedliche Sichtweise der Dinge und finanzielle Ängste ein harmonisches Auseinandergehen schwer. Es geht um Geld, um Mandanten und nicht zuletzt um Gefühle. Da wird gekämpft. Und manchmal sogar jahrelang vor Gericht

– wie im Fall zweier Münchener Steuerberater, die sich bis vor den Bundesgerichtshof um die Wirksamkeit einer außerordentlichen Kündigung stritten.

Als ein Partner den für fünf Jahre geschlossenen Gesellschaftsvertrag kurz nach seiner Verlängerung außerordentlich kündigte, kam es zum Rechtsstreit. Steuerberater A klagte gegen die Wirksamkeit der Kündigung mit der Begründung, sein Kanzleipartner wolle ihn aus der Sozietät hinausdrängen, um mit seiner Tochter, die kurze Zeit zuvor das WP-Examen abgelegt hatte, eine Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüferkanzlei zu gründen. Der den Gesellschaftsvertrag aufkünd-

digende Steuerberater B wiederum rechtfertigte seinen Schritt aufgrund erheblicher Verluste im vom Steuerberater A betriebenen Geschäftsbereich der gemeinsam erworbenen Kanzlei sowie dessen Weigerung, kostensenkende Maßnahmen zu ergreifen.

Ganz gleich, ob wirtschaftliche oder menschliche Gründe eine Partnerschaft untergraben, es führt am Ende dazu, „dass man nicht mehr mit-, sondern gegeneinander arbeitet und die Beteiligten merken, es macht keinen Sinn mehr“, weiß Gerald Schwamberger, Vizepräsident der Steuerberaterkammer Niedersachsen. Der erfahrene Steuerberater und Schlichter kennt die Problematik auch aus eigener Erfahrung. „Die ersten Anzeichen, dass etwas nicht stimmt“, sagt er, „spürt man, wenn es im Bauch grummelt, sobald man den anderen sieht.“ Ein offenes Gespräch darüber, was nicht gefällt, ist dann ganz wichtig. Sein ehemaliger, 15 Jahre jüngerer Kanzleipartner hatte ein Verhältnis mit einer Auszubildenden begonnen. Für Steuerberater Schwamberger war dadurch die berufliche Discretion nicht mehr gewährleistet. Ein Gespräch unter vier Augen klärte die Situation: Der Partner wollte die Beziehung fortführen. Nach einem weiteren Gespräch, in dem sich beide über eine Trennung verständigten, trafen sie in der Folgezeit eine anwaltliche Vereinbarung über Geld und Mandate. „Es ist immer sinnvoll, einen Anwalt einzubeziehen“, rät Gerald Schwamberger.

Aus seiner Erfahrung im dreiköpfigen Schlichtungsausschuss der Steuerberaterkammer Niedersachsen, dem er meist vorsitzt, kennt er vor allem Fälle, in denen sich die Partner trotz Anwalts nicht einigen konnten. Das geschieht zum Glück nicht allzu häufig: In den letzten acht Jahren trat dieser Schlichtungsausschuss zehn Mal zusammen. Steuerberater sind verpflichtet, die Kammer einzuschalten, bevor der Streit möglicherweise vor Gericht landet. Diese wiederum ist nach §76, Absatz 2, Nr. 2 des Steuerberatungsgesetzes verpflichtet, auf Antrag bei Streitigkeiten unter den Mitgliedern der Kammer

zu vermitteln. Denn eine öffentliche Auseinandersetzung dient weder dem Ansehen des Berufsstandes noch den beteiligten Steuerberatern. Bei der Kammer zahlt jede Partei zweimal 100 Prozent der Gebührenordnung des Gerichtskostengesetzes. Im Fall der Beweisaufnahme und mündlicher Verhandlungen am Zivilgericht, die meist zwei Instanzen durchlaufen, fallen oft wesentlich höhere Kosten an. Diese bemessen sich in Abhängigkeit von der Höhe des Streitwertes. Hinzu kommen die Ausgaben für den eigenen Anwalt.

„Ich versuche, ein bisschen Mediation einzubringen und den Beteiligten klar zu machen, dass es wenig bringt, die Sache auf die Spitze zu treiben“, beschreibt der niedersächsische Steuerberater seine Vorgehensweise im Schlichtungsausschuss. Entsprechende Anregungen sollen die Parteien überreden, Kompromisse zu finden. Zumeist nimmt jeder seine Mandanten mit. Scheidet einer aus, ohne Mandanten mitzunehmen, ist eine Abfindung üblich. Deren Summe orientiert sich anteilig am letzten Gewinn. Führt ein Partner mehr Mandate weiter, muss dieser einen Spitzenausgleich zahlen. Problematisch wird es jedoch, wenn große Investitionen, etwa der Kauf eines Bürogebäudes, eine Rolle spielen. „Dann sagt der eine, ich ziehe aus, und der Verbleibende hat ein Gebäude, das er nicht mehr voll nutzen kann. Da einen Zwischenwert zu finden, ist sehr schwer“, sagt Wirtschaftsprüfer Schwamberger. Der Rat in diesem Fall: Zwei getrennte Vereinbarungen, eine bezüglich der Kanzlei und eine bezüglich des Gebäudes.

An einem Fall biss sich selbst der seit über 40 Jahren im steuerberatenden Beruf tätige Mediator Schwamberger die Zähne aus: Ein verheiratetes Steuerberater-Paar betrieb eine Sozietät mit zwei weit auseinanderliegenden Praxen. Der andauernde Konflikt dreht sich darum, wer in der gemeinsamen Vergangenheit was genau bezahlt hatte. Nach drei Jahren ist die Scheidung beruflich wie privat immer noch nicht durchgegangen.

Ein Geheimrezept, wie man einen Streit zwischen Partnern ausschließt, ist noch nicht erfunden. Die Probleme beginnen



Volker Hücking hat die Trennung geschafft.

bereits, wenn beispielsweise in einer Junior/Senior-Kanzlei der Senior nur zwei Stunden im Büro arbeitet und der Junior denkt, „der ist ja nur zwei Stunden da“, meint Schwamberger.

Typische Streits drehen sich auch um Autos oder das bessere Arbeitszimmer. Der erfahrene Krisenberater kennt auch den Fall einer Kanzlei, bestehend aus einem Senior und vier jüngeren Partnern. Obwohl diese in mehreren Jahren angemessen beteiligt wurden, fühlte sich der Senior ausgebootet. Die Partnerschaft scheiterte schließlich an einer unklaren Gewinnbeteiligung. „Es ist manchmal schwieriger als in der Ehe“, ist Schwamberger überzeugt.

Letzten Endes sollte eine Trennung immer vorrangig als eine wirtschaftliche Auseinandersetzung betrachtet werden. Deshalb rät Schwamberger zu klaren Regeln im Gesellschaftsvertrag, die stets – und das ist ganz wichtig – den neuen Gegebenheiten angepasst werden müssen. Solche Entwicklungen können sein: die Aufnahme eines neuen Partners, eine Zusatzqualifikation wie Wirtschaftsprüfer oder Veränderungen bei Fahrt- oder Mietkosten. „Wirtschaftliche Unterschiede spielen immer eine Rolle“, weiß Schwamberger. Deshalb sollten wichtige Regelungen vertraglich getroffen werden.

Auch Beatrice Müller** kennt aus ihrer Zeit als Partnerin einer Sozietät und ihrem Ausscheiden nach drei Jahren Zusammenarbeit derartige Konflikte. Die hessische Steuerberaterin zweifelt,

** Name von der Redaktion geändert.

* Das Wort Partnerschaft bezeichnet im Text einen Zusammenschluss mehrerer Steuerberater ohne Aussage über die genaue Gesellschaftsform, ist also nicht im engeren gesellschaftsrechtlichen Wortsinn zu verstehen.



Gunther Hübner berät Trennungswillige.

► ob sie nach dem mit der Trennung verbundenen Kampf noch einmal eine berufliche Partnerschaft eingehen möchte. Aus Angst vor einem Scheitern als Einzelkämpferin hatte sie sich auf die Partnerschaft eingelassen. Doch schon ihr Eintritt in die Sozietät verlief nicht reibungslos. Bedingung war, dass sie ein eigenes Büro von passender Größe fand. Ein solches kaufte sie einem älteren Steuerberater ab, der jedoch nur drei Monate statt der vereinbarten einjährigen Übergangszeit weiter mitarbeitete. Allein konnte sie aber nicht alle Mandanten bewältigen. Damit diese nicht verloren gingen, versuchte sie eine Überleitung an ihre Kollegen der Sozietät, was nicht immer gelang.

Woran es genau gelegen hat, warum sie sich letztendlich zur Trennung entschloss, kann Beatrice Müller nicht genau benennen. Offenbar stimmte „die Chemie“ einfach nicht, obwohl sie einen der Partner schon länger kannte: „Man wird in einer Sozietät andauernd verglichen“, sagt sie. „Wer arbeitet mehr, wer weniger. Derjenige, der keine Familie hat, arbeitet bis Mitternacht, andere gehen um 20 Uhr.“ Auch die unterschiedlichen Arbeitsstile harmonisierten nicht. Beatrice Müller fühlte sich unter Druck gesetzt, der Stil ihrer ausschließlich männlichen Kollegen behagte ihr nicht. „Um gut zu sein, muss man authentisch sein“, sagt sie.

Ihr Ausscheiden bewältigte sie ohne die Kammer, aber mit anwaltlicher Hilfe. Zu einer Trennung im Guten kam es dennoch nicht. Das Angebot der Sozietät fand nicht ihr Einverständnis. Zusammen mit ihrem Anwalt erarbeitete

sie einen Gegenvorschlag. Eine komplizierte Rechnung: Sie musste die restliche Finanzierung zum Kauf des Büros, den Eigenbedarf und die Mitarbeiterkosten berücksichtigen, sie musste herausdividieren, wie viele A-Mandate möglicherweise verloren gehen und einiges mehr. Gelernt hat sie aus der Trennung vor allem das: Der „worst case“ – die Trennung – sollte von Anfang an bis ins kleinste Detail im Gesellschaftsvertrag geregelt und anwaltlich überprüft werden.

Bei einer solchen Vorgehensweise kennen beide Partner jederzeit die Höhe ihrer Abfindung im Fall der Fälle. Eine zuverlässige Versicherung gegen unschöne Auseinandersetzungen ist das dennoch nicht, weiß Matthias Richter**. Obwohl sein Gesellschaftsvertrag eine klare Regelung bei Auflösung der Partnerschaft enthielt, sah die Realität anders aus. Zunächst schien alles in Ordnung. Nach einem Prozess schleichender Unzufriedenheit über die Art der Mandantenbetreuung suchte der Berliner Steuerberater einen Monat vor Ablauf der vertraglichen Kündigungsfrist das offene Gespräch mit den Partnern. Im Trennungsfall sah der Vertrag eine Abfindung in Höhe des 1,2-fachen nachhaltigen Jahresumsatzes der Kanzlei vor. Die Partner zeigten Verständnis und schienen die Kündigung zu akzeptierten. Einige Tage später klingelte jedoch das Telefon. Man war bereit, die Abfindung zu zahlen, aber nur vom Umsatz der eingebrachten Mandanten, die in drei Jahren noch da sind – so der Vorschlag.

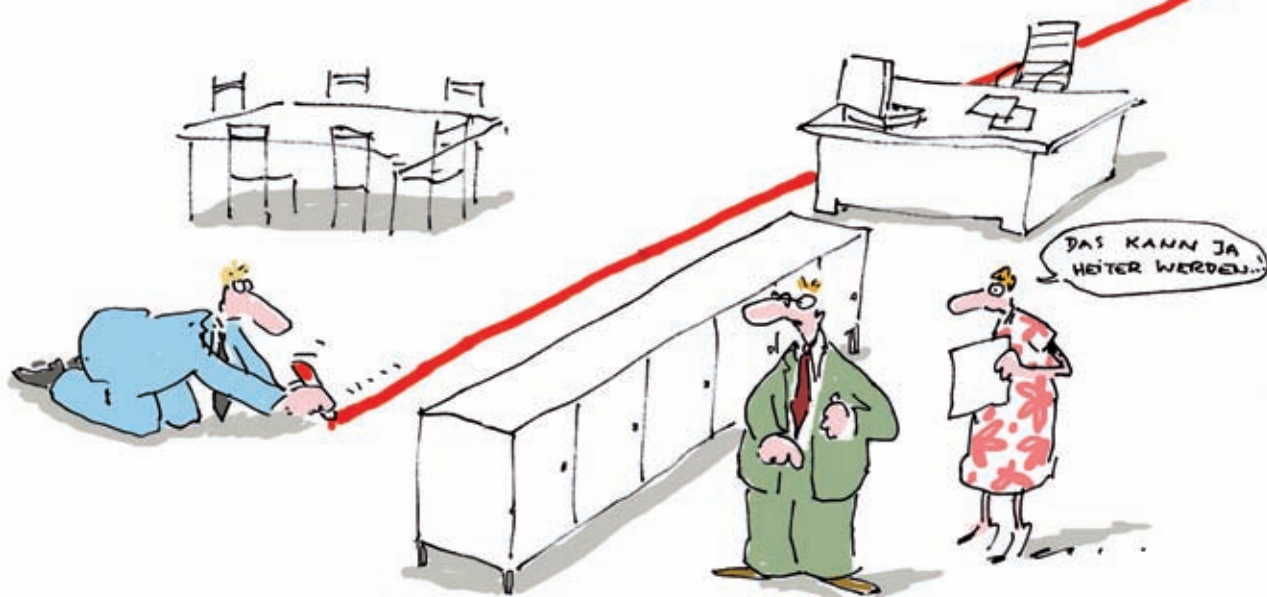
Matthias Richter wollte eine solche an der Zukunft statt an der Gegenwart orientierte Vereinbarung nicht unterschreiben. Schließlich würde die natürliche Fluktuation die Mandantschaft reduzieren, während er nach seinem Ausscheiden keine Möglichkeit gehabt hätte, diese durch neue Mandanten zu kompensieren. Der Steuerberater beriet sich im Stillen mit zwei Anwälten. Bei den nachfolgenden Verhandlungen saß er nur scheinbar allein am Tisch, lediglich mit Rückenstärkung eines befreundeten Kollegen. Am Ende einigte man sich auf einen Kompromiss, dem Steuerberater Richter zustimmte, obwohl ihn sein Kollege drängte, eine höhere Abfindungssum-

me zu fordern. Im Ergebnis erhielt der Berliner ein Viertel des jetzigen Umsatzes als Mindestvergütung, während sich die Restabfindung am verbleibenden Mandantenstamm in drei Jahren bemisst. Der Vorteil für ihn: kein Wettbewerbsverbot. Er kann diejenigen Mandanten mitnehmen, die mitgehen wollen. „Wir waren uns einig“, sagt Richter, „dass sich kein Dritter bedienen sollte. Welcher Mandant möchte schon da bleiben, wo sich die Gesellschafter streiten.“ Entschließt sich ein Mandant nach den drei Jahren zum Wechsel, drohen dem Berliner Steuerberater allerdings Sanktionen. „Diesen muss ich dann eben ablehnen“, sagt er.

Ein positives Trennungs-Beispiel scheint das Ausscheiden von Volker Hücking zu sein: Über die letzten zehn Jahre hinweg hatte der Gründer der Kanzlei Hücking & Partner auf dem Berliner Kurfürstendamm immer wieder Partner aufgenommen, die Mehrheit der Anteile jedoch behalten. Die Partner besaßen gleiches Stimmrecht bei Abstimmungen, im Streitfall wäre aber nach Anteilen entschieden worden. Der Ausstieg vor einem Jahr war gut vorbereitet und passte zur Lebensplanung. „Ich bin um einiges älter als meine Kollegen“, sagt der 55-jährige Berliner. „Wir haben gut zusammen gearbeitet, aber eine gleichberechtigte Zusammenarbeit in der Sozietät ist nicht mein Ding. Ich bin einfach nicht teamfähig.“ Seine jungen Kollegen arbeiteten dagegen gern zusammen. Das kann schon zu Reibereien führen, wenn junge Leute, die eigentlich Partner sind, nie so behandelt werden, schätzt er selbstkritisch ein.

Damit die Partner nach der Trennung – wie im Gesellschaftsvertrag festgelegt – über die gleichen Anteile verfügen, mussten die verbleibenden drei Steuerberater in unterschiedlicher Höhe zu einem vorher festgelegten Wert die Anteile des Kanzleigründers erwerben. Das kostete den jüngsten Partner, der seit etwa zwei Jahren in der Praxis mitarbeitete, weit mehr als den ältesten, der bereits seit zehn Jahren dabei war und über entsprechende Anteile verfügte. Dafür sind jetzt alle gleichberechtigte Kanzleieigner.

Die lange Vorbereitung des Ausstiegs zahlte sich auch bei der Übergabe der



Mandanten aus. Die wesentlichen Leute erfuhren von seiner Absicht schon ein Jahr im Voraus. Und noch ein weiterer Pluspunkt – die Größe der Kanzlei – erleichterte das Ausscheiden. Denn Senior Hücking mochte keine Bilanzen und beriet die Kunden bevorzugt strategisch. Routinearbeiten delegierte er seit Jahr und Tag an einen der Partner. Auf diese Weise kannten sowohl die Mandanten die anderen Steuerberater als auch alle Partner die Mandate. So gelang innerhalb eines Jahres bis auf wenige Ausnahmen die Überleitung aller Mandanten. Von diesen betreut Volker Hücking heute nur noch jene, die darauf bestehen, allein mit ihm zu sprechen.

Fairness sollte das oberste Gebot bei einer Trennung sein. Einen Schritt zurück zu treten, die Sache von außen zu betrachten, heraus aus dem Ärger, das ist ganz wichtig, sagt Gunther Hübner, Gründungspartner der österreichischen Großkanzlei „Hübner & Hübner“ mit rund 200 Mitarbeitern. „Wir haben selbst in den letzten Jahren drei Partner verabschiedet. Mit allen drei gehen wir nach wie vor ein Bier trinken. Das muss das Ziel sein“, sagt der 52-jährige Steuerberater, der sich auf die Beratung von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien in Deutschland und Österreich spezialisiert hat.

Eine gute Grundlage dafür sind auch für ihn klare Regelungen im Gesellschaftsvertrag. Hübner warnt dabei vor Knebelkonditionen: Dies sei häufig zu beobachten, etwa, indem das Eigenkapital nur buchmäßig abgegolten wird, so Hübner. Für den Ausscheiden

den käme dies oft einer Katastrophe gleich. „Hübner & Hübner“ bewertet deshalb am Anfang jedes Jahres die Kanzlei neu. So weiß jeder der zwölf Partner genau, wie viel er im Fall der Trennung bekäme, die ja auch durch einen Unfall bedingt sein könne. Eine faire Teilung, so der Wiener, sei mit dem Teilen einer Tafel Schokolade vergleichbar: Der eine teilt, der andere sucht sich zuerst ein Stück aus.

Dennoch ist ein Ausstieg in den allermeisten Fällen keine angenehme Sache. Gunther Hübner kennt verschiedene Varianten aus eigener Erfahrung. Ein Partner wurde in kleiner Runde von den Leitern der Kanzlei um den Ausstieg gebeten. Hier stellte das nur ein kleines Problem dar, da dieser ohnehin gehen wollte. Ein anderer schied nach anderthalb Jahren wieder aus. Mit diesem sehr auf seinen finanziellen Vorteil bedachten Kollegen gestaltete sich schon der Einstieg kompliziert. Daher erhielt er die Möglichkeit, innerhalb der ersten zwei Jahre zu gleichen Bedingungen auszuscheiden, was er schließlich auch tat.

Der letzte Partner trennte sich aufgrund unterschiedlicher Auffassungen über die weitere Entwicklung der Wiener Kanzlei. Während alle anderen die Eröffnung eines weiteren Standortes finanziell mittrugen, zeigte dieser Partner keine Investitionsbereitschaft. Wenn Aufträge kämen, wollte er sie abwickeln, aber kein weiteres Geld in Wachstum stecken. Die Erweiterung der Sozietät erfolgte dann ohne seine Beteiligung. Doch kurze Zeit später stellte sich das gleiche Thema erneut.

Wieder war er nicht bereit, für seinen Anteil zu investieren. Ein Dreier-Gespräch folgte. Dabei wurde klar: Der Partner wünschte eigentlich ein eigenes Büro, wollte aber Mitarbeiter und Klienten mitnehmen. Aber sein Anteil am Firmenwert errechnete sich ohne diese. Nach zwei Wochen der Diskussion einigte man sich: Zwei Mitarbeiter gingen mit, dafür wurde eine bestimmte Summe von seinem Anteil an der Firma heruntergerechnet. Eine Trennung, die offenbar auch später noch als fair empfunden wurde: Zur Eröffnung seines neuen Büros lud er auch seine ehemaligen Kollegen ein.

Neben klaren Regelungen im Vertrag sei vor allem die persönliche Chemie wichtig, ist Gunther Hübner überzeugt. „Das ist etwas, was wir Steuerberater aufgrund unserer Nüchternheit unbewusst unter den Tisch kehren. Wir achten auf den Vertrag oder die EDV-Ausstattung.“ Das sei wie in einer privaten Beziehung, sagt Hübner, dessen Kanzlei auch Partnerschaftsseminare für Steuerberater veranstaltet: Hinter dem Streit um Kleinigkeiten verbergen sich meist tiefersitzende Unstimmigkeiten. Deshalb rät der Steuerberater mit über 25-jähriger Berufserfahrung allen Kollegen, die eine Partnerschaft anstreben, sich von Beginn an die Frage zu stellen: Wie passen wir zusammen? Wo denken wir unterschiedlich? Welche gemeinsamen Gedanken haben wir beispielsweise zum Thema Mitarbeiterführung? Wie denken wir über die Entwicklung der Kanzlei: Wollen wir das Erreichte sichern oder mehr daraus machen? Denn bricht der Streit erst einmal offen aus, ist es bereits zu spät. ■