

„Unternehmensnachfolge und Mediation“ als Coach-Service

Zusammen mit Anwalt und Steuerberater ein Team bilden

Raphael M. Zehetbauer

Das geschilderte Beispiel aus der Praxis der Nachfolgeberatung beschreibt, in welcher Weise Anwälte und Steuerberater zusammen mit einem Nachfolge-Coach in schwierigen Fällen eine Lösung angehen können. (Red.)

„Bei dieser Familie sollten Sie mal als Coach mit Ihrem Handwerkszeug eine Lösung versuchen, da liegt menschlich so viel im Argen“, rief mich der Anwalt und Partner einer großen Anwalts- und Steuerkanzlei an, „ich und mein Kollege waren in den letzten Jahren unzählige Male dort, Konferenzen, Meetings, Vertragsentwurf eins, zwei, drei ... So kommen wir nicht weiter.“ Dieser Anruf war der Anfang einer gemeinsamen Erfolgsstory, auch wenn es in diesem Augenblick noch gar nicht danach aussah.

Die Ausgangslage – das Unternehmen ...

Der fleißige und geschickte Herr Simon Goeden (Name wurde von der Redaktion geändert) hatte nach dem Krieg, wie so viele, mit nichts angefangen. Als gelernter Möbelschreiner begann er zusammen mit seiner jungen Frau für eine Firma am Ort den ersten Messestand für die DRUPA aufzubauen. Das war die Keimzelle einer bis heute erfolgreichen Unternehmung. Nach und nach entwickelte er zusammen mit seinen Architekten und Ingenieuren führende und innovative Messebau-Systeme.

Doch nicht genug. Sein Geschick, gute Leute nicht nur zu akquirieren, sondern sie auch zu halten, führte dazu, dass ein weiteres Unternehmen entstand: ein Zulieferer für die bei der Messebaufirma benötigten Materialien wie Platten, Stahl, Befestigungssysteme et cetera. Und weil ein guter Freund mit einer kleinen Unternehmensgruppe für Be-

dachungen und Abdeckungen in Schwierigkeiten geraten war, stieg er mit Rat, Tat und Kapital auch dort ein, schaffte den Turn-around und hielt nach relativ kurzer Zeit eine Mehrheitsbeteiligung in diesem Geschäft.

Auch privat fing es damals gut an. Schon kurz nach der Gründung der Messebau-Gesellschaft wurden dem Ehepaar Goeden Zwillinge geboren. Zwei stramme Jungs, die später einmal das Lebenswerk des Vaters übernehmen sollten. Doch das private Glück sollte nicht so geradlinig und stetig verlaufen wie das wirtschaftliche. Eineinhalb Jahre nach den Zwillingen wurde Frau Goeden wieder schwanger und bekam, nach einer sehr anstrengenden Geburt, ein schwer behindertes Mädchen. Nur sehr langsam erholte sich die Mutter einigermaßen von den Strapazen der Geburt, war aber von der Pflege und Erziehung der drei Kleinkinder völlig überfordert.

Die Beanspruchung von Herrn Goeden durch den Aufbau der Firma war aber zu dieser Zeit so intensiv, dass er seiner Frau die notwendige Unterstützung zu Hause nicht geben und fremde Hilfe noch nicht finanzieren konnte. Man sparte an allen Ecken und Enden. Zwei Jahre später erkrankte sie an Krebs und verstarb innerhalb von wenigen Monaten. Herr Goeden heiratete nach kurzer Zeit wieder. Die neue Frau brachte eine kleine Tochter in die Ehe mit.

... und der Nachwuchs ...

Die Zwillinge entwickelten sich sehr unterschiedlich. Der eine war sensibel, eher schwächling und litt oft unter der Dominanz des stärkeren Bruders, der sich mit den Nachbarsjungen prügelte und in der Familie eher das schwierige Kind war. Ihn ärgerte vor allem die durch die neue Ehe mitgebrachte Schwester, die ihm die wenige Aufmerksamkeit

des Vaters streitig machte. Herr Goeden hatte in seiner Not nach dem Tod seiner Frau das behinderte Töchterchen in ein Pflegeheim gegeben und kompensierte wohl sein schlechtes Gewissen mit einer besonderen Zärtlichkeit seiner neuen Tochter gegenüber.

Die Söhne begannen nach dem Abitur ein Studium. Kai, der zartere, wollte eigentlich Fotograf werden, wurde vom Vater sanft, aber bestimmt in Richtung Architektur gedrängt, das sei ja auch etwas Künstlerisches, meinte er. Sein Bruder Rolf begann lustlos Betriebswirtschaft zu studieren, pflegte jedoch in der Hauptsache sein Hobby, mit Fahrzeugen aller Art zu hantieren und damit lautstark durch den Ort zu fahren. Kai beendete das Architekturstudium und landete nach einigen erfolglosen Bewerbungsversuchen in der Messebau-firma des Vaters. Er sollte dort von der Pike auf das Handwerk erlernen.

Rolf ging für einige Semester nach Manchester um dort eine Art von MBA zu machen, brach aber diese Übung genauso erfolglos ab wie das zuvor begonnene Betriebswirtschaftsstudium. Nach langen Reisen in die USA und nach Lateinamerika bat er schließlich den Vater um eine Anstellung in einer seiner Firmen, was dieser zwar widerwillig, aber am Ende dennoch zuließ.

... und dessen Begabungen

So landete Rolf in der Zulieferfirma für den Messebau und begann sich dort im Controlling in die kaufmännischen Gegebenheiten einzuarbeiten. Entgegen allen Erwartungen stellte er sich dabei fachlich recht umsichtig und klug an, sein Verhalten zu den Mitarbeitern war jedoch, vorsichtig gesagt, ziemlich ungeschickt. Er überwarf sich mit wichtigen Mitarbeitern, die schon viele Jahre erfolgreich mit dem Senior zusammengearbeitet hatten.

Sein Bruder Kai, der in der größeren, aber ertragsschwächeren Messebaugesellschaft mittlerweile der Planungsabteilung vorstand, pflegte einen sehr kooperativen Führungsstil und war akzeptiert als Fachmann wie als Kollege. Das Führungsverhalten des Bruders kritisierte er am Mittagstisch, zu dem sich die Familie mehrmals in der Woche im Elternhaus traf, oftmals heftig, was zu dauernden Spannungen führte.

Die Entwicklung

Vater Goeden versuchte sich nach und nach immer mehr aus dem Tagesgeschäft zurückzuziehen, vor allem auch deswegen, weil er mittlerweile immer stärker an einer krankhaften Veränderung der Gelenke litt. Die Tochter begann ein Medizinstudium und stand dem Vater weiterhin viel näher als die Söhne, was zu verschiedenen Eifersuchtsausbrüchen vor allem von Rolf führte. Die Tochter seiner zweiten Frau hatte Herr Goeden zwischenzeitlich adoptiert.

Immer lauter waren in der jüngsten Vergangenheit die Forderungen der Söhne geworden, endlich Anteile an den Unternehmen zu bekommen und dort an die Spitze aufzurücken. Herr Goeden aber sah genau die Schwächen seiner Söhne und traute sich noch nicht sein Lebenswerk in deren Hände zu geben.

Er betreute nach wie vor die wichtigsten Großkunden und zog die Fäden bei allen wichtigen Entscheidungen. Ein noch in der Finanzierung befindliches Firmengebäude nutzte er dabei den Söhnen gegenüber als Argument, um eine wie auch immer geartete Übertragung des Vermögens hinauszuschieben. Erst wenn das abbezahlt sei, so argumentierte er, könne er sich in Ruhe zurücklegen und den Söhnen freie Hand lassen. Andererseits war er bereits 67 Jahre alt und seine Gesundheit rief dringend nach Entlastung.

Nach langen und zähen Verhandlungen, die von dem Rechtsanwalt mit viel Herzblut moderiert worden waren, schwenkte Vater Goeden dann auf die Konstruktion ein, die Geschäftsführung für die Firmen gemeinschaftlich in die Hände der Söhne zu legen, sich aus dem Tagesgeschäft zurückzuziehen und die Anteile in Etappen auf die Söh-

ne zu übertragen. Rolf sollte der kaufmännische Geschäftsführer mit Verantwortung für die Produktion und Einkauf, Kai der Geschäftsführer für Vertrieb und Personal werden.

In der Zwischenzeit sollten so viele Rücklagen erwirtschaftet worden sein, so der Plan, dass das Betriebsgebäude abbezahlt und eine gewisse Summe für die Auszahlung der Anteile der Schwestern bereitstünden.

Frau Goeden und ihre Tochter litten unter der Situation mit dem Vater und seinen Söhnen sehr. Das gesamte Familiengeschehen kreise nur noch um die



Raphael M. Zehetbauer
www.promultis-consulting.de

Firmen und die Konflikte der Männer. Man rede doch gar nicht mehr über sich selbst oder was einen wirklich bewegt, sondern führe nur noch verbale Schattenkämpfe. Es müsse jetzt endlich etwas passieren, da der Vater immer mehr belastet sei und die Familie ganz auseinander zu brechen drohe. Das war der Zeitpunkt, an dem ich als Coach durch den Anwalt der Familie gezogen wurde.

Die aktuelle Situation

Im Vorfeld diskutierte ich mit dem Anwalt und dem an dem Mandat beteiligten Steuerexperten die aktuelle steuerliche und rechtliche Situation. Wir besprachen die verschiedenen Modelle, die bereits angedacht worden waren oder schon als Vertragsentwürfe vorlagen. Sie unterrichteten mich zudem über das aus

ihrer Sicht für alle Beteiligten und das Vermögen optimale Szenario.

Die in dieser Runde gewonnenen Einsichten, Einschätzungen und vor allem die langjährigen Erfahrungen der Kollegen mit dieser Familie gaben mir die Chance, die Bezüge und Prozesse des Systems schnell zu begreifen. Eine unabdingbare Voraussetzung für zeitliche Effektivität, die von einem Coach heute verlangt wird. In einem nächsten Schritt vereinbarte ich mit jedem einzelnen Familienmitglied zwei Einzelgespräche in kürzerem Abstand, um eine Standortbestimmung vorzunehmen.

Der Entwicklungsprozess

Mittels verschiedener Verfahren, unter anderem soziometrischer Darstellungen (nach J. L. Moreno) und semiometrischer Werteanalysen, vor allem aber durch aktives Zuhören, konnte ich die strukturellen und persönlichen Krängeldynamiken innerhalb der Familie erfahren und einen Eindruck der aktuellen Bedürfnisse, Motive und Positionen jedes Mitgliedes erhalten.

Schon nach dieser Runde war klar, dass die Zwillinge in einem symbiotischen Verhältnis zueinander standen, das von einem ständigen Ringen um Nähe und Abstand, Oben und Unten geprägt war; ganz und gar nicht geeignet um gemeinschaftlich die Unternehmungen zu führen.

Das hätte sofort zu einer Spaltung der Belegschaft geführt. Es kam dabei auch zu Tage, dass Kai sich in seinem Job mehr als unwohl fühlte, aber sich das seinem Vater nicht so recht zu sagen getraute, wollte er doch über den Weg der Erbringung von unternehmerischen Leistungen die Anerkennung des Vaters erringen.

Auf Geschäftsreisen hatte er immer seine Kamera dabei, fotografierte in seiner Freizeit und zeigte mir stolz seine tatsächlich sehr anspruchsvollen Aufnahmen. In seinen Beziehungen war er bisher immer an die falschen Partnerinnen geraten und lebte deshalb auch immer wieder allein.

Sein Verhältnis zum Zwillingbruder war sehr reflektiert und durchaus distanzierter, als er das so nach außen hin

zu erkennen gab. Die Vision, mit dem dominanten Bruder zusammen die Unternehmen zu führen, löste nicht unbedingt große Freude in ihm aus.

Unterschiedliche Sichtweisen ...

Rolf dagegen war im ersten Gespräch felsenfest davon überzeugt, dass sein Bruder nur mit ihm zusammen erfolgreich sein würde und wollte unbedingt mit ihm zusammenarbeiten. Im weiteren Verlauf zeigte sich, dass Rolf sehr unter der Kränkung litt, die ihm der Vater mit der Bevorzugung der Tochter seiner zweiten Frau zufügte. Er geißelte heftig das Verhalten des Vaters nach dem Tod seiner ersten Frau, vor allem auch den Umgang mit seiner behinderten Schwester.

Die einzige Chance die Aufmerksamkeit und Wertschätzung seines Vaters zu erlangen sah auch Rolf nur in der Erbringung von unternehmerischen Leistungen. Dazu aber brauchte er die ausgleichende und diplomatische Art seines Bruders, fühlte sich ohne ihn am Ende doch allein und unvollständig. Und es schlummerte die Angst vor einer weiteren großen Kränkung in ihm: Würde der Vater beim Scheitern einer gemeinsamen Geschäftsführung mit seinem Bruder am Ende noch die verhasste Stiefschwester in die Firma holen und ihr alles vererben oder die ertragreichere Firma Kai geben? Und er dürfte sich dann mit dem „uninteressanteren“ Geschäft begnügen? Eine solche Zurücksetzung wollte er unter allen Umständen vermeiden.

... und Gefühle

Die Schwester, die gerade ihre Famulatur in einer Klinik absolvierte, fühlte sich von den Brüdern, insbesondere von Rolf, missverstanden und herabgewürdigt, war ihr Bestreben doch immer nur mit ihrer Mutter die Familie zusammenzuhalten. Sie liebte Herrn Goeden mehr als ihren leiblichen Vater und empfand die Brüder als ungerecht und undankbar ihm gegenüber.

Schließlich hätten sie in ihrem Leben nichts wirklich geleistet, immer wäre ihnen aber der rote Teppich ausgerollt worden und das hätte ihrer Persönlichkeit mehr geschadet als genützt. Sie möchte sicher an den Werten, die in

den Unternehmen stecken, angemessen partizipieren, sieht sich aber in keiner Weise in der Lage, eine wirtschaftliche Position dort zu bekleiden, schon gar nicht zusammen mit den Zwillingen.

Frau Goeden ist die, die am meisten unter der unglücklichen Situation leidet. Sie möchte, dass ihr Gatte endlich langsamer tut im Geschäft und die Lebenszeit, die ihnen als einigermaßen gesundes Ehepaar noch geschenkt ist, mit ihr zusammen endlich genießt. Wofür so viel Geld, wenn sich alle nur darum streiten und keiner damit richtig befreit lebt. Manchmal habe sie das Gefühl, sie sei an allen Zerwürfnissen schuld, vor allem für das Verhältnis zwischen Rolf und ihrer Tochter. Sie hätte Rolf von sich aus noch mehr Liebe anbieten müssen, auch wenn das von seiner Seite niemals angenommen wurde.

Die Lösung – per Expertenrunde

Durch die Einzelgespräche vorbereitet wurde dann die erste offizielle Familienkonferenz in einem Hotel mit angenehmer Atmosphäre, eine Autostunde entfernt, einberufen. Zuvor hatten wir in der Anwalts- und Steuerkanzlei nochmals in der Expertenrunde die Eindrücke aus den Einzelgesprächen verarbeitet. Der Anwalt und sein Kollege entwickelten auf diesem Hintergrund eine angepasste Konstruktion, die einerseits kompromissfähig erschien, andererseits aber rechtlich und steuerlich ein wünschenswertes Szenario bot.

Die Familienkonferenz hatte zwei Teile und dauerte zwei Tage. Am ersten Tag ging es um die Vergangenheitsbewältigung. Durch geeignete Moderations- und Mediationstechniken gelang es, nach einer etwas steifen und unterkühlten Anfangsphase, die entscheidenden Themen zur Sprache zu bringen.

Vergangenheitsbewältigung ...

Sie verlief freilich nicht ohne Emotionen. Es wurde geweint und gelacht, durcheinander geredet und geschwiegen aber keiner hat verletzt oder gekränkt, nur ein einziges Mal musste ich moderierend eingreifen. Beim gemeinsamen Abendessen merkte man der

Runde die Erschöpfung nach der Anspannung des Tages etwas an.

Am zweiten Tag moderierte der Anwalt die Erarbeitung einer Familienstrategie. Dabei ging es um die sachlichen Lösungen und Konstruktionen, die einen Konsens möglich machen sollten.

... und Zukunftsstrategie

Wie geht die Familie in Zukunft mit den Vermögensgegenständen um und welche Rollen spielen dabei die einzelnen Mitglieder? Wie kann der Vermögensübergang auf die zweite Generation gerecht, steuerlich optimal und rechtlich professionell gelingen? Welche Ausschüttungspolitik wird für die private Vermögensbildung vereinbart? Wie sind die Stimmrechte, die Gremien und Organe, die die Handlungsfähigkeit der Familie in Zukunft als „Unternehmerfamilie“ sichern?

Er stellte die verschiedenen Szenarien vor, gab Antwort auf die Fragen Einzelner, warnte vor Gefahren und zerstreute Bedenken.

„Eigenfindung“ als (Er-)Lösung

Durch die geschickte Gesprächsführung des Anwalts konnte die von den Experten vorbereitete Lösung als Kompromiss von der Familie selbst entdeckt und akzeptiert werden: Kai wollte sich einfach seinen Traum erfüllen und Fotograf werden.

„Dein Glück ist mir wichtiger als das Geschäft“, meinte der Vater dazu und nahm ihm sichtlich eine große Last von den Schultern. Auch die anderen bestärkten Kai, dem Ruf seines Herzens zu folgen. Rolf wollte gerne im Controlling bleiben, Zahlen und Fakten machen ihm Spaß, der Umgang mit Personal dagegen sei nicht so seine Stärke, konnte er in der Runde zugeben. Und am Ende gab es auch eine sehr gute Funktion für Rolf.

Die Konsens-Konstruktion sah vor, die Anteile aller Unternehmungen in eine Holding-Gesellschaft einzubringen. Diese sollte zentrale Stabstellen und Funktionen, eben auch das Controlling, für die Einzelgesellschaften bereithalten, eine ideale Funktion für Rolf. Die operative Führung der Einzelgesell-

schaften sollte durch angestellte Geschäftsführer, je nach Notwendigkeit auch mit Option auf eine Beteiligung dort, geschehen. Dazu wurden für die Messebaugesellschaft auch schon Vorschläge zu Personen aus der zweiten Führungsebene gemacht. Für die anderen wollte man sich in Ruhe eine geeignete Führungskraft suchen.

Die Eigentumsanteile von Vater Goeden an der Holding sollten nach und nach steuerschonend auf die nächste Generation übergehen, die Alterssicherung des Ehepaars Goeden wurde ausreichend und unter einem hohen Sicherheitsaspekt berücksichtigt. All das sowie die Regelungen zu Institutionen (Familienbeirat, Familientag et cetera) und Rollen (Vorsitzender des Beirats, Vermögens- und Liegenschaftsverwaltung) wurden erarbeitet und in einer Familien-Charta, einem Art Grundgesetz für den Umgang der Familie mit ihrem Vermögen in Zukunft, festgehalten. Daraus entwickelte dann die Kanzlei in der Folgezeit die unterschiedlichen Vereinbarungen und Verträge.

Heute diskutieren die Herren am Mittagstisch immer noch heftig, wie mir Mutter Goeden neulich sagte, aber das Un gute, das Boshafte ist raus, meinte sie.

Ziel – eine echte Unternehmerfamilie

Der Weg von einer Familie, die ein Unternehmen hat, zu einer echten Unternehmerfamilie, die Verantwortung für sich selbst und das ihr anvertraute Vermögen übernimmt, ist manchmal weit und steinig. Viele schaffen es nicht, die Entfremdung, die natürlicherweise im Laufe der Generationen auftritt, so zu bewältigen, dass die Familie als eine wirtschaftende Einheit handlungsfähig bleibt.

Berater aber müssen einsehen, dass ein Einzelner in diesen komplexen menschlichen, rechtlichen und steuerlichen Vorgängen oft ein wenig alleingelassen ist. Im Beispielfall konnte durch das gelungene Wechselspiel von Anwalt, Steuerberater und Coach, die von verschiedenen Perspektiven her und mit verschiedenen Methoden abgestimmt vorgegangen sind, dieses Familiensystem in seinen menschlichen und in Folge dessen auch wirtschaftlichen Prozessen stabilisiert werden. Quod esset imitandum. **V&S**

Handbuch „Neue Beratungsfelder“

Von der Aufsichtsratsstätigkeit bis zur Vermögensberatung

Für Berater ist es immer wichtiger, durch innovative Leistungsangebote und damit einem breiteren Beratungsspektrum ihre Existenz zu sichern beziehungsweise Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dies ergibt sich aus den Folgen eines von massivem Wettbewerbsdruck geprägten Steuerberatungsmarkt.

Umgekehrt ändert sich auch auf der Mandantenseite die Erwartungshaltung. Neben der Steueroptimierung wird immer mehr eine ganzheitliche Unternehmensberatung mit dem Ziel der Vermögensoptimierung erwartet.

Um diese Leistungen erfolgreich anbieten zu können, müssen Steuerberater ein breites betriebswirtschaftliches Instrumentarium beherrschen und im Rahmen komplexer Aufgabenstellungen auch rechtliches Hintergrundwissen in die Beratung mit einbringen.

15 neue Beratungsfelder

Das 1281 Seiten umfassende Handbuch soll den Angehörigen der steuerberatenden Berufe diese Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln, um sie damit in die Lage zu versetzen, auf möglichst mehreren neuen Geschäftsfeldern zukünftig selbst erfolgreich tätig zu werden.

Die dargestellten Beratungsfelder sind unter anderem Aufsichtsrats-/ Beiratsstätigkeit, Betriebliche Altersversorgung, Betriebsprüfung, Existenzgründungsberatung, Finanzierungsberatung, IAS/IFRS für den Mittelstand, Insolvenzverwaltung, Ratingberatung, Sanierungsberatung, Steuerstrafverteidigung, Testamentsvollstreckung, Unternehmensberatung, Unternehmensnachfolgeberatung, Vermögensberatung.

Mit den Autoren Dr. Jörg Burkhard (RA), Andreas Otto Kühne (RA) und Dr. Bernd M. Wittschier (Wirtschaftsmidiation; siehe Beitrag auf Seite 44 in diesem Heft) haben gleich drei langjährige V&S-Autoren richtungs-

weisende Beiträge zu diesem Handbuch beigetragen.

Vom Berufsrecht bis zum Honorarpotenzial

Im Buch wird jede einzelne Tätigkeit in abgeschlossener Form dargestellt. Dies erleichtert den Überblick und das schnelle Nachschlagen, beispielsweise bei Fragen zur Honorarberechnung. Jedes Geschäftsfeld folgt einem einheitlichen systematischen Aufbau, indem es die kardinalen Fragen beantwortet:

- berufsrechtliche Erlaubnis, insbesondere in Bezug auf den Beratungsumfang und damit mitunter der Abgrenzung zur Rechtsberatung?
- Aufgabenbereiche mit den organisatorischen und fachlichen Voraussetzungen?
- Verfahren beziehungsweise Instrumente?
- Haftungsrisiken?
- Honorarpotenzial?
- Werbemöglichkeiten?

Veröffentlicht in Verbindung mit dem Deutschen Steuerberaterinstitut e.V., Fachinstitut des Deutschen Steuerberaterverbandes e.V., Berlin.

Herausgegeben von Dr. Volker Römermann, Rechtsanwalt, Hannover; unter Mitwirkung eines hoch qualifizierten Autorenteam. 1. Auflage 2005, Lexikonformat 15 x 22 cm, mit festem Einband, 1312 Seiten, mit begleitender Software, 79,80 Euro, ISBN 3-08-374504-4. Bezug über Kreditwesen-Service GmbH, Frankfurt am Main, Telefax 0 69/ 7 07 84 00, Telefon 0 69/97 08 33-21 (Karin Matkovics).