Autorinnen: Sarah Löhr, Sibylle Schikora, Lesezeit: 7 Min.

Vom Vater auf den Sohn

Blut ist dicker als Wasser: In Familienkanzleien herrscht eine ganz besondere Arbeitsatmosphäre – und auch das Privatleben wird oft vom Beruf bestimmt

Wolfgang Bischoff krabbelte schon als Kleinkind unter den Tischen der Steuerberaterkanzlei Dr. Bischoff & Partner herum. Dort hatten ihn alle im Blick – sein Großvater, seine Eltern und die anderen Mitarbeiter. Heute, 40 Jahre später, ist Wolfgang Bischoff Chef der Kanzlei und hält mit seiner Mutter die Familientradition in der Steuerberatung aufrecht. „Ich habe den Beruf des Steuerberaters quasi inhaliert", sagt Bischoff. „Schon in meiner Kindheit ging es am Mittagstisch immer um das Tagesgeschäft der Kanzlei." Soweit wie möglich mischte er sich bereits damals in die Gespräche seiner Eltern und seines Großvaters ein. Heute sitzt Bischoff mit seiner Mutter am Küchentisch zusammen. Und ihre Mandanten sind weiterhin das Thema während des Essens.

Wie die Bischoffs setzen viele Steuerberater bei der Kanzleiführung auf Familientradition. Ob in dritter oder gar vierter Generation: Die enge Zusammenarbeit mit den Verwandten ist meist Herausforderung und Glück zugleich. Denn wer mit Familienangehörigen gemeinsam eine Kanzlei führt, kann Beruf und Privates kaum voneinander trennen. „Eine Familienkanzlei kann ein Fluch sein", sagt Bischoff. „Doch viel eher ist sie für mich die Stütze meiner Arbeit."

Bischoff war schon als Teenager aktiver Teil des Familienunternehmens. „Ich war täglich in der Kanzlei, kümmerte mich etwa um alle Computerangelegenheiten", erzählt er. Nach dem Abitur war für ihn klar, dass er sich nicht von der Steuerberaterkanzlei seiner Familie trennen konnte. „Ich wollte mich nicht lösen", sagt er. Bevor er in die Kanzlei einstieg, ging er aber kurzzeitig von der Familie fort. Bischoff studierte BWL in Fribourg in der Schweiz. „Das war keine Flucht vor der Familie", sagt der Steuerberater. „Ich bin in den Semesterferien gerne zurückgekommen. Die Zeit im Ausland hat mir aber gut getan."

Die Bischoffs arbeiten traditionell eng zusammen. Heute teilen sich Mutter und Sohn ein Büro. Besonders deutlich zeigte sich der Zusammenhalt der Generationen in einer für die Familie besonders schweren Situation: Wolfgang Bischoff Senior, der die Kanzlei damals noch leitete, starb im Januar 2007. „Meine Eltern hatten mich eigentlich langsam in die Kanzlei einführen wollen", berichtet Wolfgang Bischoff Junior. Mit der plötzlichen Krankheit und dem Tod des Vaters musste eine neue Lösung her. „Von einem Tag auf den anderen übernahm ich den Part meines Vaters und kümmerte mich um alle Mandanten." Das hieß für den heute 40-jährigen Steuerberater: Trotz des persönlichen Verlusts bis zu 16 Stunden am Tag arbeiten. Wochenenden verbrachte er im Büro. Fast zwei Jahre lang machte er keinen Urlaub. „Die Kanzlei sollte weiterhin in der Familie bleiben", sagt Bischoff. „Wir alle kämpften hart dafür."

Ohne seine Frau, seine Mutter und die Mitarbeiter hätte er es nicht geschafft, ist sich Bischoff heute sicher. „Man ist nicht mehr Individuum, sondern Teil eines Ganzen. Und das ist schön." Bei so viel Nähe müssen nicht nur die Familienmitglieder mitspielen, sondern auch die Mitarbeiter. „Wer sich bei uns bewirbt, bekommt nicht nur einen Arbeitsplatz, sondern auch einen Platz in der engen Gemeinschaft", sagt Bischoff. „Das kann und will nicht jeder." Doch wer sich mit dem Familienkonzept anfreunden kann, bleibt oft lange. So wie ein Angestellter von Dr. Bischoff & Partner, den vor 40 Jahren noch Bischoffs Großvater eingestellt hatte.

Die Glasers

Einen weniger abrupten Generationswechsel gab es bei der Familie Glaser. Deren Steuerberaterkanzlei in Speyer ist wie bei der Familie Bischoff ein echtes Familienunternehmen: Bis zum Tod des Seniors Reinhold Glaser im Jahr 2007 arbeiteten drei Generationen unter einem Dach – Großvater Reinhold, Vater Fritz und Sohn Marc. Bis zu seinem Tod wies Reinhold Glaser seinen Enkel in den Beruf des Steuerberaters ein. „Ich habe meinen Großvater oft bei seinen Mandantenbesuchen begleitet", erzählt Marc Glaser. So lernte er alle nach und nach kennen und übernahm mit der Zeit immer mehr Verantwortung. Großvater

In vielen Steuerberaterkanzleien arbeiten Familienangehörige zusammen. Was manchmal praktisch ist, kann auch an den Nerven zehren. Drei Familien berichten, wie die Teamarbeit zwischen Vater, Mutter, Onkel, Sohn und Großvater funktioniert.

Reinhold Glaser saß später oft nur bei den Beratungsgesprächen dabei, hielt sich aber weitgehend aus dem Gespräch heraus – „um den Enkel machen zu lassen", sagt Junior Glaser.

Die Mandanten teilten sich die drei Glasers auf: Vater Fritz behielt seine, Großvater Reinhold übergab seine an den Enkel. Bei der engen Zusammenarbeit mit dem Großvater profitierte Marc Glaser nicht nur von dessen Erfahrungen und Fachwissen. „Ich habe von meinem Opa auch zwischenmenschliche Kleinigkeiten gelernt, die den Geschäftsalltag prägen", sagt Marc Glaser. „Vor allem Zuverlässigkeit ist wichtig für den Erfolg und das Vertrauen der Mandanten. Und man sollte immer pünktlich und zuvorkommend sein."

Seit 2006 ist der 36-jährige Marc Glaser selbst wie schon sein Großvater und Vater Steuerberater. Den Status des Lernenden legt er aber nicht so schnell ab: „Ich bin eigentlich immer noch in der Ausbildung und profitiere täglich von der großen Erfahrung meines Vaters", sagt Marc Glaser. „Das Gute ist: Ich habe meinen Lehrer immer dabei." Doch auch der Senior profitiert vom Junior. Der Sohn hat einige Neuerungen in den Kanzleialltag gebracht. „Ich habe mich um den Feinschliff der Kanzlei gekümmert", sagt Marc Glaser. Dazu gehörte die Einführung von Internet und E-Mail. Alleine in einen neuen Server haben die Glasers im Jahr 2002 rund 40.000 Euro investiert. Seit einigen Jahren gibt es in der Kanzlei Flachbildschirme an den Arbeitsplätzen und einen Beamer für Präsentationen. Dem Junior war es außerdem wichtig, einen einheitlichen Look für die Kanzlei zu schaffen, eine sogenannte Corporate Identity. Die Steuerberatung Glaser tritt mittlerweile mit neuem Logo auf, mit einheitlichen Farben auf der Internetseite und im Büro sowie mit identischer Schrift für Kanzlei-Homepage und Briefpapier. „Früher war alles ziemlich wild durcheinander", sagt Marc Glaser. „Darunter hat die Qualität aber nicht gelitten", kommentiert sein Vater.

Reinhold Glaser (†), der Senior der Kanzlei.

Fritz Glaser schreibt heute immer noch keine E-Mails. „Mein Vater ist Fan von Papier", sagt der 36-jährige Sohn. Die Arbeitsweise hat im Vergleich zur modernen Technik ihre Vorteile: „Bis mein Computer hochgefahren ist, hat mein Vater seine Termine im Kalender schon längst überprüft", sagt Marc Glaser. Und der Senior fügt hinzu: „Ich finde auch meine Unterlagen sofort – mindestens genauso schnell wie Marc die Datei auf dem Computer." So hat sich bei den Glasers die Arbeitsteilung ganz von selbst ergeben. Junior Marc kümmert sich um die EDV und die Auszubildenden. Für den Rest sorgt Senior Fritz. Die beiden sind gleichberechtigte Partner und stimmen jede Entscheidung miteinander ab.

Die Palms

Auf eine so intensive Zusammenarbeit muss Steuerberater Thomas Palm mittlerweile verzichten. Der 38-Jährige übernahm im Sommer 2008 in dritter Generation die Kanzlei seines

Der Sohn von Reinhold Glaser, Fritz, schreibt keine E-Mails, …

… im Gegensatz zu Enkel Marc, der die Kanzlei vorsichtig modernisiert.

Onkels. Nur drei Jahre lang hatten Onkel und Neffe zuvor zusammengearbeitet. Denn bei seinem Ausstieg war Wolfgang Palm bereits 81 Jahre alt und freute sich, dass ein Familienmitglied die Kanzlei übernehmen wollte. Dabei hatte es zwischenzeitlich gar nicht so ausgesehen, als würde Thomas Palm in Mönchengladbach landen. Sein BWL-Studium mit den Schwerpunkten Finanz- und Steuerwesen zielte zwar auf eine Kanzleiübernahme, nach seinem Studium entschied er sich aber zunächst anders. Thomas Palm hatte damals – wie er heute sagt – eine Revolutionsphase und wollte bewusst erst einmal seinen eigenen Weg gehen. Er begann in einem großen Entsorgungsunternehmen, übernahm dort zunächst die Vorstandsassistenz und dann die Leitung der EDV-Abteilung. Nach drei Jahren besann sich Thomas Palm dann doch seiner Wurzeln. „In der Konzernstruktur konnte ich mich persönlich nicht so entfalten, wie ich mir das vorgestellt hatte", sagt Palm. „Das war nichts für mich. Ich wollte mein eigener Chef sein und mir meinen Arbeitstag selbst gestalten."

Seine Zeit in dem Unternehmen will er heute aber nicht missen. „Meine Arbeit war nicht nur fachlich, sondern auch unternehmerisch eine gute Lehre", sagt Palm. Sein Richtungswechsel kam zur passenden Zeit. Denn zum gleichen Zeitpunkt trennte sich sein Onkel, der Steuerberater war, von seinem damaligen Geschäftspartner. Zudem wollte der 81-jährige Wolfgang Palm die Steuerberatung über kurz oder lang aufgeben. Und seine vier Töchter zeigten kein Interesse für die Steuerberatung. 2003 stieg Palm in die Kanzlei ein und legte im April 2008 seine Steuerberaterprüfung ab. Wolfgang Palm überließ dem Nachfolger immer mehr die Führung. „Mein Onkel hat mir mit seiner lehrreichen Art vor allem fachlich sehr geholfen", sagt Palm. Für den persönlichen Part als Chef und Steuerberater brauchte Thomas Palm keine Nachhilfe. „Mein vorheriger Job hat mir Selbstbewusstsein gegeben", sagt Palm. „Dort habe ich nicht nur fachlich viel gelernt, sondern auch, wie ich sicher gegenüber Fremden auftrete." Es gibt, wie er findet, noch einen wesentlichen Vorteil seiner Außenstation: „Ich habe verschiedene Führungsstile kennengelernt und weiß jetzt, wie ich mein Team leiten will." Seit Juli 2008 ist der 38-Jährige nun Chef der drei Mitarbeiter.

Die Übergabe der Kanzlei verlief trotz der Familienbande professionell: Thomas Palm kaufte den Mandantenstamm und die Räume von seinem Onkel. Bevor sie sich auf den Kaufpreis einigten, analysierte der Junior die Zahlen der vergangenen Jahre und die Mandantenstruktur und informierte sich bei der Steuerberaterkammer und dem Deutschen Steuerberaterverband. „Ich hätte die Kanzlei nicht blind gekauft, sondern wollte wissen, wie effizient sie wirklich ist", sagt Thomas Palm. „Es gab auch immer die Möglichkeit, dass die Kaufoption für mich nicht interessant ist." Die Zahlen stimmten, und Wolfgang Palm machte seinem Onkel nach einigen Wochen ein Angebot. „Der Kaufpreis war für uns beide fair, und mein Onkel hat sofort zugestimmt." Bei der Umsetzung der Übergabe war Thomas Palm besonders gründlich. Alle Verträge ließ er von der Kammer prüfen. „Das Konstrukt sollte stimmen", sagt Palm. „Immerhin ging es um die Altersvorsorge meines Onkels und meiner Tante." Die Nähe zur Familie störte Thomas Palm nicht. „Die Kaufbedingungen waren wie bei einer fremden Kanzlei", sagt der 38-jährige Steuerberater. Es gab nur einen Vorteil: „Ich wusste, dass in der Kanzlei keine Bomben schlummern, die erst nach dem Kauf hochgehen."

Auch die Mitarbeiter und Mandanten freuten sich über die Übergabe. „Sie waren erleichtert, weil sie wussten, wie es mit der Kanzlei weitergeht", sagt Thomas Palm. „Immerhin geht es nicht nur um die Familientradition, sondern auch um das Vertrauen der Mandanten und die Arbeitsplätze der Mitarbeiter." ■