

# Mandanten nicht verunsichern

*Tritt ein Steuerberater die Nachfolge in einer Kanzlei an, sollten die Mandanten den neuen Berater akzeptieren. Ansonsten hat der Nachfolger mit großen Schwierigkeiten zu kämpfen. Die geringsten Probleme tauchen dann auf, wenn die strategischen Interessen von Senior und Junior zusammenpassen.* ALEXANDRA MAYERHÖFER

**D**er Anstoß kam von der Bank. Steuerberater Dieter Arnold\* fragte seinen Betreuer nach einer Kontokorrent-Erhöhung – und wurde abgewiesen. Begründung: Mit einem Alter von 55 Jahren und dabei fehlender Nachfolgeregelung sei er nicht mehr kreditwürdig. Arnold hatte bis zu diesem Zeitpunkt nur vage über die Zukunft seiner Kanzlei nach dem eigenen Ausscheiden nachgedacht. Schließlich hatte er zwei Kinder – sie sollten zu gegebener Zeit in seine Fußstapfen treten. Allerdings hatten sowohl sein Sohn als auch seine Tochter ganz andere Pläne. Der Sohn verweigerte ein BWL-Studium, die Tochter absolvierte zwar die Ausbildung zur Steuerfachangestellten im väterlichen Betrieb, wollte aber danach doch noch einmal etwas ganz anderes machen. Für Arnold war das nicht nur ein herber Schlag, sondern es stellte ihn auch kurzfristig vor das Problem, einen externen Nachfolger zu finden.

## Nachfolger muss Voraussetzungen erfüllen

„Mir war klar, dass ich die komplette Kanzlei übertragen wollte und nicht etwa nur einen Mandantenstamm“, sagt Arnold. Außerdem stand fest, dass er noch eine ganze Reihe von Jahren weiterarbeiten muss, da der Verkaufserlös auf keinen Fall gereicht hätte, den Lebensstandard im Alter zu sichern. Zwar erwirtschaftete die Kanzlei einen nachhaltigen Umsatz von einer halben Million Euro, die die Bemessungsgrundlage für den Kaufpreis abgaben. Aus einer früheren Beteiligung an einer anderen Kanzlei hatte Arnold aber noch Schulden zu bezahlen. Ein möglicher



Die Mandanten sollten den neuen Berater akzeptieren.

Käufer musste also bereit sein, ihn als freien Mitarbeiter gegen ein ordentliches Entgelt über Jahre hinweg weiter zu beschäftigen.

Mithilfe des Kanzleimaklers Klaus Jost wurde ein solcher gefunden: Walter Eberhardt\* ist seit zehn Jahren Steuerberater, 41 Jahre alt und gründete vor acht Jahren seine eigene Kanzlei – rund 40 Kilometer von Arnold entfernt. Er war gerade auf der Suche nach einem zweiten, eigenständig funktionierenden Standort. „Auf zwei Beinen steht man besser“, so seine Motivation. Geografisch gesehen passte die Kanzlei von Arnold perfekt, sie lag am entgegengesetzten Ende des Ballungsraums, die Mandantenkreise überschneiden sich nicht.

Nach wenigen Gesprächen war klar, dass die Kanzlei zum 1. Januar 2004 verkauft werden sollte. Eberhardt erhielt zur Finanzierung des Kaufpreises ein Förderdarlehen, Arnold bekam einen Fünfjahresvertrag für eine freie Mitarbeiterschaft gegen ein monatliches Entgelt von 5.000 Euro. Vier von fünf Mitarbeiterinnen wurden übernommen, der Standort soll unbegrenzt erhalten bleiben.

## Mandanten rechtzeitig einbinden

Eberhardt verbringt heute drei Tage in seiner alten und zwei in seiner neuen Kanzlei. Den Mandanten wurde der Verkauf als Aufnahme eines Partners kommuniziert. Obwohl die Kanzlei mittler-

## SERIENPLANER

Teil 1 – Consultant 1-2/2006

Motive

Teil 2 – Consultant 3/2006

Praxisbeispiele

Teil 3 – Consultant 4/2006

Anbieter im Überblick

### ABONNENTEN-SERVICE

Abonnenten können im Internet unter [www.consultant.de](http://www.consultant.de) unter anderem alle Teile der Kanzleinachfolge-Serie nachlesen.

weile Eberhardt und nicht mehr Arnold heißt, haben alle dies akzeptiert. „Die Argumentation war, dass mein jüngerer Kollege bereits eine – größere – Kanzlei hat“, sagt Arnold. Die Aufgaben sind klar verteilt: Arnold kümmert sich weiterhin um die Administration seiner ehemaligen Kanzlei, während Eberhardt den dadurch entstehenden Freiraum nutzt, um Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben und Synergien aufzuspüren.

Für die Nachfolge innerhalb der Familie gelten dieselben Erfolgsfaktoren wie für einen Verkauf. Die 31-jährige Steuerbera-

tatsächlich in der Lage waren, die Nachfolge anzutreten. Das hat hervorragend geklappt, in den zurückliegenden zwei Jahren weitete sich der Mandantenstamm so aus, dass zusätzlich zehn Angestellte beschäftigt wurden.

Nach der schnellen Einigung profitieren die beiden Generationen voneinander. „Mein Schwiegervater übernimmt Umstellungen, die wir vornehmen auch schon mal in Friesoythe und sagt umgekehrt ‚Lass‘ das mal bleiben, das habe ich schon vor Jahren ausprobiert“, sagt Hendrik Gilbers. Die Zusammenarbeit erfolgt fall-

dass der Senior zeitlich befristet mitwirkt. Danach wird eine Lösung angestrebt, die Versorgungsmöglichkeiten einschließt, denn die Anteile wurden unentgeltlich übergeben.

Auf den Einstieg in den niedersächsischen Standort bereitet sich derweil die zweite Tochter vor, die auch BWL studierte. Johannes Beermann freut sich darüber: „Wenn auf diesem Wege eine Nachfolge-Regelung erreicht werden kann und somit auch familiäre Interessen in Einklang gebracht werden, würde ich das immer wieder so machen.“ Wichtig ist dabei, dass vor allem die Mandanten diese Regelung annehmen. Ihre Interessen stehen im Mittelpunkt. Wären die Kinder nicht bereit gewesen, die Kanzlei zu übernehmen, hätte Johannes Beermann sie wohl in einigen Jahren veräußern müssen.

## SEMINARREIHE

### „Kauf, Verkauf einer StB-/WP-Kanzlei – aus der Praxis für die Praxis“

Die Jost AG veranstaltet eine bundesweite Seminarreihe zum Thema „Kanzleikauf und -verkauf“. Die Veranstaltung greift die wichtigsten Punkte bei einer Kanzleiveräußerung wie Bewertung, Verkaufsgespräch, Übertragungsvertrag auf und stellt bewährte Lösungen aus der Praxis vor. Die Teilnahmegebühr beträgt 150 Euro zuzügl. USt.

Interessierte Steuerberater können sich im Internet unter [www.jost-ag.de/pdf/Anmeldung.pdf](http://www.jost-ag.de/pdf/Anmeldung.pdf) oder aber unter der Telefonnummer 0 91 23/179-150 anmelden.

Tipp: Ratschläge in Sachen Nachfolgeregelung von Steuerberatern, die ihre Kanzlei verkauft haben, gibt's bei [www.consultant.de](http://www.consultant.de).

#### Die Termine 2006:

- 17.03. in Bremen
- 28.04. in München
- 12.05. in Freiburg
- 19.05. in Hannover
- 02.06. in Kaiserslautern
- 07.07. in Kempten
- 15.09. in Kassel
- 29.09. in Hamburg
- 13.10. in Kiel
- 03.11. in Dresden
- 24.11. in Regensburg
- 15.12. in Düsseldorf

terin Carina Beermann-Gilbers übernahm gemeinsam mit ihrem Mann Hendrik Gilbers vor zwei Jahren die Mehrheitsanteile an den mecklenburgischen Niederlassungen ihres damals 53-jährigen Vaters in Hagenow, Zarrentin und Schwerin. Der Senior führt die Kanzlei in Friesoythe (Niedersachsen) weiter.

### Vater musste die Zügel loslassen

„Ich habe zu Beginn gesagt: ‚Papa, wenn du willst, dass wir das Unternehmen künftig fortführen, musst du die nächsten sechs Monate die Zügel loslassen‘“, erinnert sich Beermann-Gilbers. Nur so hätte man – mit Sicherheit für alle Beteiligten – herausfinden können, ob die beiden Jungen

nicht aber mandantenbezogen. „Zu Beginn hatten wir Bedenken, ob die Mandanten uns überhaupt akzeptieren. Schließlich waren wir beide gerade einmal 29 Jahre alt“, erinnert sich Beermann-Gilbers. Doch die Zusammenarbeit mit ihnen klappte von Anfang an gut.

Bestimmte Mandanten wurden zudem gemeinsam mit dem Vater besucht. Wenn heute Zweifelsfälle auftreten, erfolgt grundsätzlich ein gemeinsames Vorgehen. Im Gesellschaftsvertrag legten Vater, Tochter und Schwiegersohn fest,

### Cheffrage muss rechtzeitig geklärt werden

Dass sie Nachfolgerin werden wollte, stand für Carina Beermann-Gilbers nach einem dreimonatigen Testlauf aber schnell fest. Trotzdem räumt sie ein, dass die 300 Kilometer Entfernung zwischen Hagenow und Friesoythe auch Vorteile mit sich bringen. „Kompetenzgerangel gab es bei uns von Anfang an nicht“, sagt sie.

Auch bei der externen Nachfolge von Arnold war dies kein Problem. „Walter Eberhardt kam hier nicht rein und hat den Chef gespielt“, erinnert sich Arnold. Allerdings hätte er selbst sich natürlich untergeordnet – schließlich gehörte ihm die Kanzlei nicht mehr.

In beiden Fällen haben alle Beteiligten erkannt, wie sie voneinander profitieren können und nutzen dies zur Weiterentwicklung ihrer Unternehmen. Hendrik Gilbers meint: „Eigentlich ist es ja die Traumkonstellation schlechthin: Erfahrung plus aktuelles Wissen.“



#### AUTORIN

### Alexandra Mayerhöfer

lebt und arbeitet als freie Journalistin und strategische Kommunikationsberaterin in Nürnberg. Zuvor war sie Redakteurin bei „Consultant“ und arbeitete bei Ernst & Young in Stuttgart, wo sie für die interne Kommunikation verantwortlich war.  
E-Mail: [alexandra.mayerhoefer@onlinehome.de](mailto:alexandra.mayerhoefer@onlinehome.de)