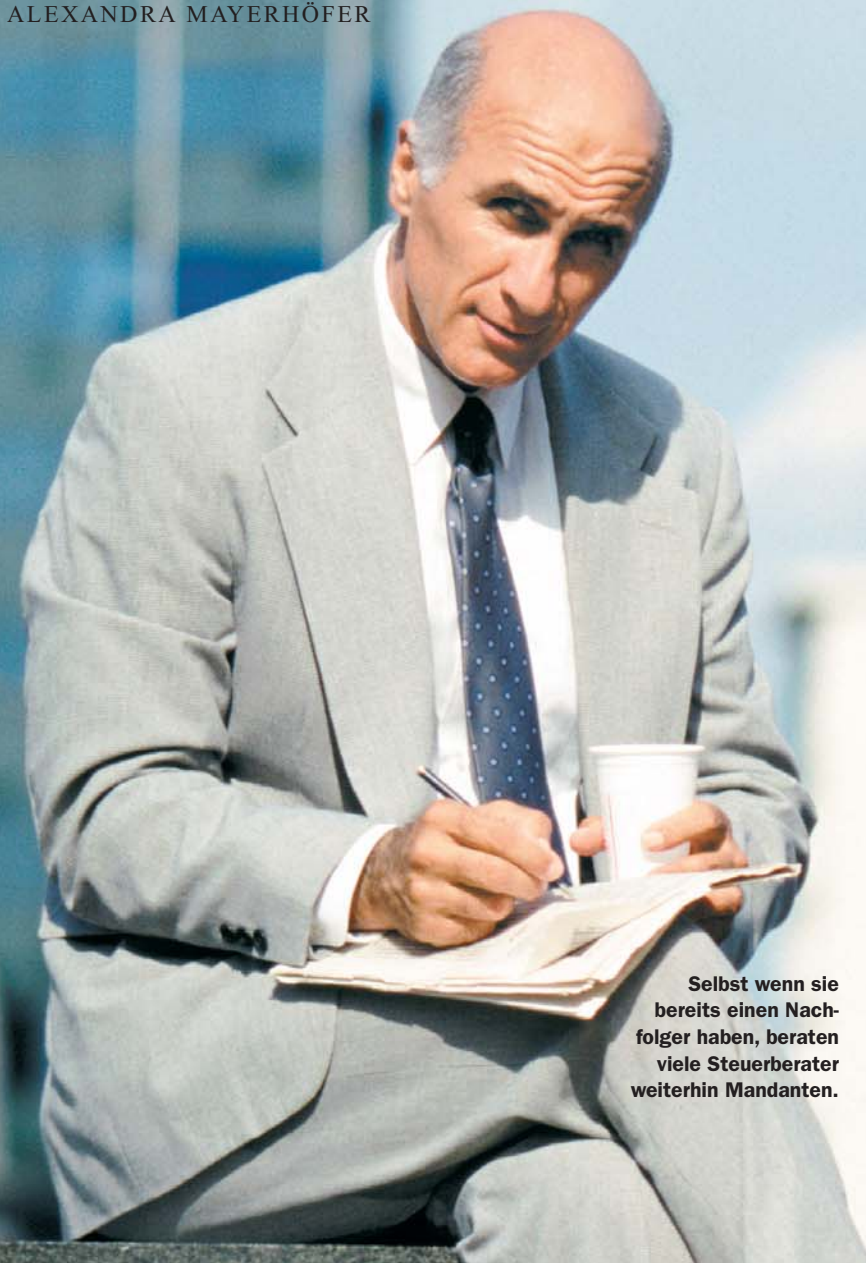


Sofort ausklinken, aber nie abschalten

Fehlende Nachfolgeregelungen führen beim Rating zu schlechten Noten. Manche Experten meinen, die Nachfolge sollte schon bei der Gründung geregelt sein, doch viele ältere Steuerberater verkaufen ihre Kanzlei erst kurz vor ihrer Rente.

ALEXANDRA MAYERHÖFER



Selbst wenn sie bereits einen Nachfolger haben, beraten viele Steuerberater weiterhin Mandanten.

Ich habe den genommen, der mir am sympathischsten war“, gesteht der 66-jährige Steuerberater und vereidigte Buchprüfer Fritz Wamser aus Bad Wildbad im Schwarzwald. Was ganz einfach klingt, zog sich über Jahrzehnte hin: einen geeigneten Nachfolger für die Kanzlei zu finden. Die Nachfolge regeln – das ist eine der sensibelsten und schwierigsten Managementaufgaben, vor denen Freiberufler stehen. Denn in viel höherem Maße als etwa in Industrieunternehmen prägt der Kanzleihinhaber mit seiner Persönlichkeit die Geschicke seiner Kanzlei über Jahrzehnte. Deshalb zählte beim geeigneten Nachfolger, neben fachlichen und finanziellen Voraussetzungen, für Fritz Wamser hauptsächlich eines: der „kompatible“ Mensch.

1967 hatte Wamser seine Kanzlei selbst von einem Vorgänger gekauft – in einer Form, die er so nie wieder akzeptieren würde. Mit dem damaligen Inhaber einigte er sich auf ein Rentenmodell. Sensibilisiert für das Thema Nachfolge nahm er bereits 1974 einen Kollegen auf – aus persönlichen Gründen trennte man sich allerdings nach 20 Jahren Praxisgemeinschaft in gegenseitigem Einvernehmen wieder. Ein neuer Partner und potenzieller Nachfolger musste her. Gefunden und integriert, verstarb dieser unerwartet schon drei Jahre später. Wamser setzte daraufhin ein Inserat in die Zeitung, in dem er – inzwischen im Rentenalter – seine Kanzlei feilbot.

Etliche Interessenten, aber kein Vertrag

Es meldeten sich etliche Kaufinteressenten, doch ein Vertrag kam nie zustande. Die Gründe dafür lagen in der „Kleingläubigkeit der anderen“, wie Wamser sagt.

Keine der beiden Parteien wollte sich aus dem Fenster lehnen, der Inhaber wollte seine Bücher nicht öffnen, ohne zu wissen, welches Kapital auf der anderen Seite vorhanden war. Probleme bereitete zudem die Lage der Kanzlei, die „auf dem Papier im tiefsten Schwarzwald liegt, auch wenn ich Mandanten aus ganz Europa beraten habe“, wie Wamser sagt. Dazu kam ein 25-prozentiger Anteil an einer Kanzlei in den neuen Bundesländern, der an den Verkauf des Stammhauses gekoppelt sein sollte.

Professionelle Hilfe zahlt sich aus

Wamser beschloss, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen, und wandte sich an einen Makler. Kanzleimakler gibt es eine Hand voll in Deutschland, die alle einen guten Ruf in einem vertraulichen Geschäft genießen. Ihre Beratungsspektren sind unterschiedlich, manche nennen nur Namen, andere haben sich auf die Vertragsgestaltung spezialisiert, Managementberatung im Zusammenhang mit dem Verkaufsprozess bietet die Weigert + Fischer GmbH an, eine Komplettmoderation des Verkaufsprozesses leistet bundesweit die Jost AG.

Meist wird für die Dienste eine Provision von drei Prozent erhoben. Für einen Verkäufer bringt die Einschaltung eines Maklers neben der vertraulicheren Abwicklung in der Regel einen finanziellen Vorteil, nämlich einen 20 bis 30 Prozent höheren Preis. Vor gut zwei Jahren flatterte Wamser ein Brief der Laufer Jost AG ins Haus, den er zum Anlass nahm, das mittelfränkische Beratungsunternehmen mit dem Verkauf seiner Kanzlei zu beauftragen. Die Jost AG bringt seit acht Jahren Verkäufer und Käufer von Kanzleien zusammen, rund 45 Vermittlungen pro Jahr kommen zustande. Tendenz steigend. Der Unternehmensgründer und Vorstandsvorsitzende Klaus Jost sieht sich einem veränderten Markt gegenüber: „Während früher der prototypische Verkäufer ein 69-jähriger, kinderloser Berater war, ist heute ein Drittel der Verkäufer jünger als 55 Jahre“, beschreibt er die Situation.

Wann auch immer jemand beschließt, seine Kanzlei zu verkaufen: Zunächst kommt eine „Heidenarbeit“ auf ihn zu, wie Wamser sagt. Bei ihm dauerte es ein viertel Jahr,

bis alle Unterlagen so aufbereitet waren, dass die Suche nach drei bis vier jungen Steuerberatern beginnen konnte, die sich für seine Kanzlei im Schwarzwald interessieren sollten.

Mit Steffen Kolb traf Wamser auf denjenigen jungen Steuerberater, der ihm sofort sympathisch war. Dem 37-Jährigen erging es ebenso. Als Testlauf vereinbarte man ein fünfmonatiges Anstellungsverhältnis. „So gewinnt man wirklich Einblick in eine Kanzlei“, sagt Kolb. „Das Modell Angestelltenstatus mit dem Ziel der möglichen Kanzleiübernahme kann auch über mehrere Jahre währen. Die Jost AG vermittelt etwa Steuerberater mit vorhandenem Umsatz in Kanzleien, deren Inhaber die Nachfolge längerfristig planen“, sagt Stefan Leykauf, Mitarbeiter der Jost AG.

Kolb entschied sich für die Schwarzwälder Kanzlei wegen ihrer strategischen Ausrichtung mit einem assoziierten Rechtsanwalt. Auch die Altersstruktur der Mitarbeiter passte. „Die Probearbeit empfehle ich trotzdem grundsätzlich jedem Kaufinteressenten“, sagt Kolb. Im September 2003 fand die große Abschiedsveranstaltung für die Mandanten statt. Fritz Wamser packte umgehend seine Koffer und reiste ein viertel Jahr um die Welt. Weg musste er so schnell, so erklärt er, „um die Abnabelung der Mitarbeiter auf einen Schlag zu vollziehen“.

Behalten hat er ein Großmandat, das nicht von einem wie auch immer gearteten Nachfolger betreut sein wollte. Darüber hinaus sieht Wamser sich moralisch und vertraglich für ein halbes Jahr in der Pflicht, dem Nachfolger beratend zur Seite zu stehen. Sofort ausklinken, aber nie abschalten, ist seine Devise für die optimale Übergabe. Deshalb nimmt er nach wie vor an Fortbildungen teil und will nie ganz damit aufhören, sich mit seiner Passion, dem Steuerrecht, zu beschäftigen.

Kanzleiverkauf hat denn auch nicht unbedingt etwas mit Ruhestand zu tun. So war die jüngste Verkäuferin der Jost AG 32 Jahre alt, der älteste Käufer war 88.

Hintergrund sind gewandelte Motive, die nicht mehr allein aus dem Alter resultieren. Gesundheit, Freizeit, Standortverlagerung – all das sind heute gute Gründe für den Verkauf einer Kanzlei. Und der gelingt im Moment viel leichter und besser als noch vor Jahren. Denn auf einen Verkäufer kommen im Durchschnitt zehn Kaufinteressenten, so die Erfahrung bei der Jost AG. Der Käufermarkt verteilt sich. Zum einen auf mittelständische Kanzleien, die zusätzliche Kanzleien erwerben, um



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

weiter wachsen und neuen Partnern Umsatzanteile verschaffen zu können. Zum anderen kaufen auch junge Steuerberater, die sich nach erfolgreicher Examinierung selbstständig machen wollen. Kolb kaufte sich eine Kanzlei, weil er sich höhere Verdienstchancen erhoffte und darüber hinaus eine eigene Führungsphilosophie umsetzen wollte. Die größten 20 Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland haben sich weitgehend aus dem Akquisitionsgeschäft zurückgezogen. Nicht ohne Grund, denn sie haben momentan Mühe, ihre bestehenden Standorte hinreichend auszulasten.

Mehr als ein Fünftel an junge Steuerberater

Mehr als ein Fünftel der schätzungsweise 500 bis 1.000 jährlich in Deutschland verkauften Kanzleien wird wieder von jungen Beratern erworben, die keine Perspektiven in den großen Gesellschaften sehen und lieber den Schritt in die Unabhängigkeit wagen. Der Preis, den sie dafür zahlen, ist zumindest auf den ersten Blick leicht auszumachen: 120 Prozent des nachhaltigen Umsatzes gelten in Westdeutschland als stabile Preislage. In den neuen Bundesländern und in Berlin liegen die Kaufpreise bei 100 Prozent des nachhaltigen Umsatzes. Bezahlen sollte ein Käufer immer nur Dauerausätze, vorzugsweise erwirtschaftet ☺

mit jüngeren Mandanten oder solchen, die ihrerseits eine Nachfolgeregelung aufweisen können. Das Risiko des Umsatzeinbruchs nach der Übertragung ist dann zumindest strategisch geringer. Persönlich ist es immer vorhanden, denn kein Mandant muss sich übertragen lassen.

Damit beim Geld nicht die Freundschaft aufhört, haben sich Abschmelzungsklauseln als probates Mittel durchgesetzt. Für eine bestimmte Dauer von beispielsweise zwölf Monaten gehen laut solcher Klauseln Mandatsverluste dann zu Lasten des Verkäufers. Wamser wollte sich darauf nicht einlassen und verzichtete vorab auf ein Zehntel des Kaufpreises, der erzielbar gewesen wäre. Seine Devise beim Thema Preis: „Immer bar und fertig.“

„Grundsätzlich ist jede Kanzlei verkäuflich“, meint Klaus Jost. Denn eigentlich sei sie ein Standardprodukt. In schwierigen Fällen mit wirtschaftlichen Schief lagen stehe im Vorfeld des Verkaufs eben eine mehrjährige Sanierung an. Das ist keineswegs hoffnungslos und bloße Augenschere, da in den allermeisten Fällen persönliche Finanzengpässe oder unternehmerische Fehler wie nicht angepasste Kostenstrukturen für die wirtschaftlichen Probleme verantwortlich sind, nicht aber eine existenzielle Fehlentwicklung des Kerngeschäfts.

Allerdings gibt es freilich schon eine Reihe von K.O.-Kriterien, die eine Kanzlei zum Ladenhüter machen und Kaufinteressenten aufhorchen lassen sollten. An erster Stelle stehen langfristige Mietverträge, die in den Boomjahren 1999 und 2000 von vielen Beratern euphorisch abgeschlossen wurden, über riesige Räumlichkeiten, in denen man expandieren wollte. Daneben gilt ein Personalkostensatz von 42 Prozent als gesunde Grenze, die Rendite sollte 35 Prozent betragen. Exotische EDV ist problematisch. Größere Umsatzeinbrüche in der Vergangenheit sind ebenso kritisch zu sehen wie eine Mandatsstruktur, die sich hauptsächlich auf die Gastronomie oder vergleichbar rückläufige Branchen stützt.

Verkauf nicht jedes Steuerberaters Sache

Steuerberater Erwin Effner aus Schongau, etwa 80 Kilometer südwestlich von München, könnte seine 22 Mitarbeiter zählende

Kanzlei wahrscheinlich ohne Probleme verkaufen. Obwohl er 57 Jahre alt ist, denkt er aber nicht im Traum daran. Denn für ihn ist der Verkauf nur die letzte Alternative der Nachfolgeregelung.

Er verfolgt die Strategie, zu jeder Zeit drei Generationen von Beratern zusammenzuspannen. In seiner Schongauer Kanzlei arbeiten neben Effner als alleinigem Geschäftsführer noch zwei stellvertretende Geschäftsführer, die rund 45 Jahre alt sind. In der „dritten Generation“, bereitet sich bereits ein weiterer Kollege auf die Steuerberaterprüfung vor.

Dahinter steht eine Philosophie der Beratungskontinuität, die Effner sich bei den großen amerikanischen Rechtsanwaltskanzleien und den größeren deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Rechtsanwaltskanzleien abgeschaut hat. Die wesentliche Voraussetzung für die Kontinuität ist die Wissens- und Erfahrungsvermittlung von Generation zu Generation.

Kanzlei soll für Beständigkeit stehen

Nach dieser Philosophie steht nicht der freiberufliche Berater in seiner Persönlichkeit im Mittelpunkt der Wertschöpfung, sondern die Kanzlei in ihrer zeitüberdauernden Beständigkeit als Beratungsunternehmen. Dem müssen sich die einzelnen Menschen unterordnen. Kritisch betrachtet Effner daher eine Nachfolgeregelung, die allein auf den Verkauf der Kanzlei im Rentenalter ihres Inhabers vertraut – denn ein alter Berater habe alte Mandanten, ein junger Nachfolger fange stets von vorne an, sich sein Unternehmen aufzubauen. „Bei Kanzleien unserer Größenordnung treten immer Probleme auf, weil der gesamte Prozess auf den Schultern von wenigen Personen lastet“, so der Berater.

Für die Übergabe der administrativen Verantwortung veranschlagt Effner drei Jahre, eines hat er bereits hinter sich. Danach ist aber auch für ihn keineswegs Schluss. In Führungs- und Managementaufgaben der Kanzlei will er zwar nicht eingreifen, doch er möchte noch weitere rund zehn Jahre tätig bleiben – allerdings ausschließlich beratend.

Der Grund dafür ist nur zum Teil die persönliche Leidenschaft für den Beruf. „Denn es

gibt Mandanten, die sind persönlichkeitsfixiert. Jeder, der eine Kanzlei übergibt, hat daher eine moralische Verpflichtung, für diese weiterhin zur Verfügung zu stehen. Diese sollte auch vertraglich festgelegt werden“, erläutert er.

Makler Jost empfiehlt bei größeren Kanzleien einen Überleitungszeitraum von ein bis zwei Jahren. Käufersuche und Verkaufsverhandlungen dauern durchschnittlich ein viertel Jahr – in dieser Zeit sollten die Verkaufsbemühungen allerdings keinesfalls für den Mandanten sichtbar werden. Und auch danach gilt der Wortlaut: „Die Kanzlei wurde nicht verkauft, sondern wir haben uns erweitert.“ Jost rät dazu, möglichst wenig Veränderungen sichtbar zu machen, Mitarbeiter und Räumlichkeiten für einen abgesteckten Zeitraum unverändert zu behalten und Mandanten gemeinsam zu besuchen.

Oftmals wollen Altinhaber auch noch einige Jahre aktiv in der Kanzlei tätig bleiben – das sei ein idealer Zustand für eine möglichst hohe Mandantenübertragungsquote, so der Makler. Allerdings entscheide letztlich der Käufer, wie lange der Altinhaber in der Kanzlei tätig bleibt. Im eigenen Interesse sollte er aber alles tun, um bezahlte Umsätze auch weiterhin zu behalten. Das sei schließlich die größte Herausforderung am Unterfangen „Übergabe“.

Beratungsprofile müssen übereinstimmen

Selbst in einem so langfristig angelegten Prozess von Übergabe und Nachfolge ist es keineswegs einfach, den geeigneten Nachfolger zu finden. Denn in jedem Fall muss er mindestens zwei Voraussetzungen erfüllen: Unternehmerpersönlichkeit sein, mit all ihren Führungs- und Managementkompetenzen und dem Willen, auch Verluste zu tragen. Zudem sollte der Nachfolger über ein Beratungsprofil verfügen, das mit der strategischen Ausrichtung der Kanzlei deckungsgleich ist.

In Effners Philosophie steht das geeignete, ergänzende Fachprofil neben den persönlichen Sympathien im Vordergrund. Wenn die Beratungsschwerpunkte von Altinhaber und Nachfolger nicht vollständig übereinstimmen, so glaubt er, „ist das, als würden Sie einem Hautarzt eine Zahnarztpraxis verkaufen“.