



Autor: Klaus Jost  
Redaktionelle Beratung: Till Mansmann  
Lesezeit: 12 Min.

# „Kanzleien waren noch nie so **wertvoll** wie heute“

Zum Auftakt der StBMag-Serie „Verkauf und Erwerb von Steuerberatungs-Kanzleien“: Erfahrungen des Kanzleivermittlers Klaus Jost

*Die meisten Steuerberater sehen im Wert ihrer Kanzlei einen wesentlichen Faktor ihrer Altersversorgung, und tatsächlich boomt der Nachfragemarkt. Aber Kanzleivermittler Klaus Jost warnt: Viele haben ihre Kanzlei noch nicht so ausgerichtet, dass sie später wirklich wertvoll ist. Denn ein potenzieller Käufer betrachtet die Kanzlei und deren Zahlen aus einem ganz anderen Blickwinkel als der Veräußerer. Daher sollte eine Kanzlei schon früh auf einen späteren Verkauf vorbereitet werden – möglichst schon Jahre vorher.*



## StBMag-Serie:

### Kanzlei- an- und verkauf

*Ein wesentlicher Faktor der wirtschaftlichen Leistung eines Steuerberaters ist die Wertsteigerung seiner Kanzlei. Realisiert wird sie spätestens bei der Beendigung der Berufstätigkeit durch Übertragung, zum Beispiel an ein Familienmitglied, oder durch Verkauf.*

*Zu diesem wichtigen Thema startet StBMag eine Serie, in der auch verschiedene Spezialisten zu Wort kommen. Den Auftakt bildet der Artikel von Kanzleivermittler Klaus Jost mit Fokus auf dem Kanzleiverkauf. In einer der nächsten Ausgaben wird Ulrich Glawe dieses Thema aus Käufersicht veranschaulichen, und auch andere Experten werden hier noch zu Wort kommen.*

*Außerdem stellt StBMag im Rahmen der Serie nützliche Hilfsmittel als Downloads zur Verfügung – in diesem Heft ein Berechnungstool zur Ermittlung des Verkaufspreises einer Kanzlei: Dabei haben Jost-AG-Chef Klaus Jost und StBMag-Chefredakteur Sascha König ihre Erfahrungen gebündelt.*

*Außerdem wollen wir in diesem Zusammenhang Lesehinweise geben:*

*– Klaus Jost, „Meine Kanzlei – meine Altersvorsorge“, VSRW-Verlag, Bonn.*

*– Rainer von Borstel, Hans Walter Schoor, „Kauf und Bewertung einer Steuerberaterpraxis“, Verlag NWB.*

*– DStR 1997, Dr. Jürgen Platz, S. 37ff,*

*– DSWR 1-2/2003 S. 5ff.*

*– „Praxishandbuch der Unternehmensbewertung“, Dr. Volker H. Peemöller, Verlag NWB, S. 521 ff.*

Seit über 20 Jahren bin ich Unternehmer. Es hat sich gelohnt: Inzwischen „muss“ ich nicht mehr arbeiten. Ich habe genug erwirtschaftet, um ein angenehmes Leben führen zu können. Doch das heißt nicht, dass ich bald aufhöre – im Gegenteil: Es beflügelt mich ungemein, dass ich es jederzeit könnte.

Zurzeit bin ich dabei, für die von mir gegründete Jost AG die Nachfolge zu regeln: Ab Januar 2007 sitzt mein Sohn Alexander, 25, gemeinsam mit mir im Vorstand. Bei uns hat sich damit eine familiäre Lösung ergeben. Hätte mein Sohn sich anders entschieden, hätte ich einen anderen Weg einschlagen müssen. Aber so oder so – mit 52 Jahren war es für mich wichtig, die Zukunft der Firma zu sichern. Es ist ein gutes Zeichen und ein sicheres Gefühl, wenn man in dieser wichtigen Frage eine Lösung parat hat.

#### Früh vorbereiten

Und ich finde, genau das sollten Steuerberater auch tun. Sie sollten ihre Kanzlei so früh wie möglich fit machen, damit ihre Zukunft gesichert ist. Eine erfolgreich geführte Steuerberaterkanzlei kann heute durchaus so viel einbringen, dass der Steuerberater nach 15 bis 20 Jahren Arbeit seine Existenz auch für die Zukunft gesichert hat: Wer mit 30 Jahren angefangen hat, kann, wenn alles gut geht, mit 50 Jahren aufhören zu arbeiten oder etwas Neues anfangen. Der Verkauf der Kanzlei ist bei dieser Planung ein ganz wesentlicher Faktor.

So sehen es auch viele Steuerberater: In den meisten Fällen wird die Kanzlei als wichtiger Teil der Altersvorsorge betrachtet, soll also irgendwann einmal verkauft werden. Und dann muss sie

den bestmöglichen Preis bringen. Aber nur wenige handeln gezielt so, dass dieser Wunsch auch Wirklichkeit wird!

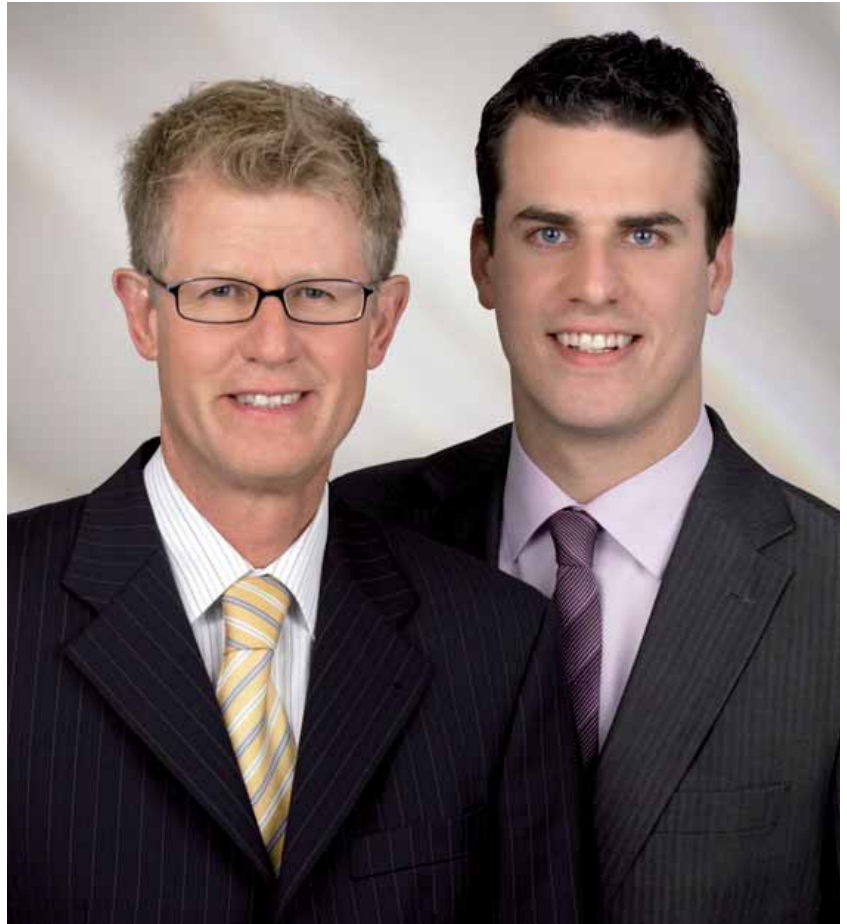
Ein Steuerberater kann gar nicht früh genug damit anfangen, seine Zukunft zu sichern – überspitzt ausgedrückt: Für den Verkauf einer Kanzlei sollten bereits bei der Gründung die Weichen gestellt werden. Und es ist auch kein einmaliges Projekt, sondern ein Prozess, der niemals wirklich abgeschlossen ist. Das Wert-Management der Kanzlei gehört eigentlich zu den unternehmerischen Grundaufgaben eines Steuerberaters und ist eng mit anderen Maßnahmen zur Unternehmenssicherung verzahnt.

In der Tat sind die Verkäufer von Kanzleien nicht so alt, wie viele vermuten: Nur etwa 30 Prozent sind über 60, die meisten unserer Kunden (rund 40 Prozent) sind zwischen 50 und 60 Jahren alt und immerhin 30 Prozent sind 50 oder jünger. Gründe gibt es viele: Die nachrückende Generation von Steuerberatern ist nach meiner Beobachtung flexibler in ihrer Lebensgestaltung geworden, viele wollen ihre in der Beratung gewonnenen Erfahrungen an anderer Stelle anwenden und orientieren sich beruflich um. Oft spielt auch die Gesundheit eine Rolle: Erkrankt ein Steuerberater ernsthaft, denkt er natürlich mehr über die Nachfolge in der Kanzlei und die Absicherung seiner Familie nach, als der branchentypische, (noch) gesunde „Workaholic“, der vor lauter Arbeit leider manchmal das Wesentliche aus den Augen verliert.

Dabei stoße ich oft auf ein Grundproblem: Steuerberater sind typische Freiberufler, und das ist leider nicht immer dasselbe wie ein Unternehmer. Ich schätze, dass nur ungefähr ein Drittel

## Die Jost AG:

Die Jost AG mit Sitz in Lauf an der Pegnitz ist an der Bayerischen Börse notiert und berät seit über 20 Jahren Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Im vergangenen Jahr erwirtschaftete die Jost AG mit fünf Mitarbeitern Provisionserlöse von rund 1,1 Millionen Euro, für das laufende Jahr werden 1,3 Millionen Euro erwartet. Der Vorstandsvorsitzende Klaus Jost, 52, ist Diplom-Betriebswirt, sein Sohn Alexander, 25, wird ab 1.1.2007 ebenfalls im Vorstand der AG wirken.



- ▶ aller Steuerberater ihre Kanzlei als Unternehmer führen, knapp die Hälfte verfügt nach meiner Erfahrung über unternehmerische Fähigkeiten, weist aber zum Teil erhebliche Defizite auf. Und rund ein Fünftel der Steuerberater sind so wenig Unternehmertypen, dass ich mir in diesen Fällen Sorgen mache: Vielleicht würde sich der eine oder andere als Angestellter in einer größeren Kanzlei wohler fühlen.

Es ist ja kein menschlicher Makel, im Gegenteil: Viele sind einfach zu „gutmütig“ für ein rigides Kanzlei-Management: „Ich schaffe es einfach nicht, gegenüber meinen Mitarbeitern entsprechend konsequent aufzutreten“, sagte mir kürzlich ein Steuerberater. Unternehmerisch kann dieses mangelnde Durchgreifen zu einem großen Problem werden, wenn die Kanzlei über einen Ein-Mann-Betrieb hinauswächst.

Immer mehr Steuerberater betreuen ihre Mandanten auch in betriebswirtschaftlichen Belangen, haben aber

selbst Probleme, dieses Wissen auf ihre eigene Kanzlei anzuwenden. Ich bin sicher, dass jede Optimierung der eigenen Kanzlei letztlich den Mandanten zugute kommen würde, denn diese zusätzliche betriebspraktische Erfahrung kann für jede wirtschaftliche Beratung nur nützlich sein.

### Ohne Käufer ist der Wert 0

Fehler bei der Kanzlei-Aufstellung können einen Steuerberater am Lebensabend um einen beträchtlichen Teil seines Wohlstands bringen. Und deswegen sollte jeder Steuerberater, der in seiner Kanzlei einen Wert erkennt, diesen prüfen und nachhaltig sichern. Selbst eine Praxis, die ihrem Gründer noch ein ordentliches Auskommen bietet, kann wertlos sein: Jede Kanzlei ist nur so viel wert, wie ein Außenstehender zu zahlen bereit ist. Wenn Sie keinen Käufer finden, sind das null Euro! Das muss nicht sein, denn die Nachfrage nach Kanzleien war noch nie so hoch wie heute. Wir schätzen, dass jährlich für rund 1.500 Kanzleien Nach-

folger gesucht werden. Die Jost AG betreut davon weit über 100.

Verkäufer benützen ihren Mund, Käufer ihre Augen – wer seine Kanzlei an einen „geeigneten Mann“ bringen will, muss sie also für den Verkauf „schön machen“. Für jede Kanzlei, die über uns verkauft wird, haben wir im Schnitt etwa zehn Interessenten, unter denen sich der am besten geeignete Käufer auswählen lässt. In attraktiven Gebieten wie mittleren urbanen Zentren, zum Beispiel hier in Nürnberg, könnten wir jede Kanzlei tatsächlich mehrfach verkaufen. Das treibt die Preise insgesamt nach oben.

Viele Steuerberater messen dem Umsatz bei der Bewertung der Kanzlei einen zu hohen Stellenwert bei. Natürlich ist und bleibt der Umsatz ein Schlüsselfaktor bei der Wertermittlung, dazu kommt, als meist deutlich geringere Summe, das Anlagevermögen. Es ist aber vor allem ganz wichtig, die Rendite der Kanzlei im Auge zu behalten – denn genau aus dieser Ren-

dite muss ein Käufer nicht nur sein eigenes Auskommen herausziehen, sondern zusätzlich eine Finanzierung aufbringen. Erst wenn die Kanzlei es erlaubt, Unternehmerlohn und Kapitaldienst darzustellen, ist sie für einen Käufer interessant. Die Rechnung ist ziemlich einfach – doch leider ist einigen Steuerberatern diese Bedeutung noch nicht bewusst.

### Rendite, Rendite, Rendite

Die Schlüsselgrößen zur Berechnung der Rendite sind natürlich Umsatz und Kosten. Für Käufer interessant ist dabei die so genannte „bereinigte Rendite“, zu deren Berechnung nicht einfach der vergangene Umsatz zugrunde gelegt wird, sondern nur das, was nachhaltig erwirtschaftet werden kann – also der Teil des Umsatzes, von dem auch der

tipliziert und dieser Wert schließlich durch den nachhaltigen Umsatz geteilt. Im Download stellen wir Ihnen ein sehr umfangreiches Excel-Tool zur Verfügung, in der die wesentlichen Faktoren so miteinander verknüpft sind, dass Sie durch Verändern der verschiedenen Größen abschätzen können, wie sich Änderungen auf den Kaufwert auswirken.

Wenn die Rendite stimmt, wird der eigentliche Kaufpreis aus dem nachhaltigen Umsatz und einem Bewertungsfaktor ermittelt. Es ist natürlich auch ein Unterschied, ob Sie Ihre Kanzlei in einer Großstadt wie Hamburg oder München betreiben oder in einem sehr ländlich strukturierten Raum wie Mecklenburg-Vorpommern. In den wirtschaftlich starken Teilen der alten Bundesländer liegt der Kaufpreis einer

fähr 40 Prozent ausmachen, private Steuererklärungen sollten unter 10 Prozent liegen. Wenn der Umsatz aus Finanzbuchhaltung bei etwa 35 Prozent liegt, die Lohnbuchhaltung zwischen 5 und 10 Prozent ausmacht und ein Rest von etwa 10 Prozent aus allgemeiner Beratung generiert wird (dieser Teil ist in den letzten Jahren etwas angewachsen), weist diese Verteilung auf eine zukunftsfähige Kanzleistruktur hin. Dann können Sie auch einen im örtlichen Vergleich etwas höheren Wertermittlungsfaktor ansetzen.

### Ein Fallbeispiel

Gesetzt den Fall, Sie können auf diese Weise einen nachhaltigen Jahresumsatz von 400.000 Euro darstellen und Sie haben sich auf einen Faktor von 120 Prozent geeinigt. Der Kanzleiwert beträgt also 480.000 Euro plus Anlagevermögen von 20.000 Euro. Das macht zusammen 500.000 Euro Kaufpreis, die der Käufer in der Regel als Kredit aufnehmen muss – und selbst, wenn das nicht so ist, wird er eine entsprechende Verzinsung für das eingesetzte Kapital einkalkulieren.

Liegt Ihre Rendite nun bei guten 40 Prozent, bleiben dem Käufer 160.000 Euro jährlich für den Kapitaldienst und sein eigenes Einkommen. Bei einer Finanzierung auf zehn Jahre kommt man, je nach aktuell gültigem Zinssatz, auf eine jährliche Annuität von ca. 62.400 Euro, für sein eigenes Einkommen bleiben dann noch knapp 100.000 Euro übrig. Ich bin zuversichtlich, dass sich zu diesen Konditionen ein Käufer gewinnen ließe. ▶

## „Der Preis für eine Kanzlei im Osten Deutschlands hat sich in den letzten Jahren an das West-Niveau angeglichen.“

Nachfolger in Zukunft ausgehen kann. Wenn Sie Mandanten haben, die mit Ihnen so eng verbunden sind, dass sie nicht ohne Weiteres mit der Kanzlei übertragen werden können, ist das ein großes Lob für Ihre persönliche Betreuung – aber ein dickes Minus für den Wert Ihrer Kanzlei. Auch außerordentliche Umsätze bzw. Einmalumsätze aus der Vergangenheit wird kein Käufer als preiserhöhend anerkennen.

Die Bewertung hängt zu einem großen Teil davon ab, wie die Kostenstruktur der Kanzlei aussieht. Wenn Sie es schaffen, dass die Personalkosten bei ca. 40 Prozent oder darunter liegen und die sonstigen Kosten (wie Raumkosten, Porto, Telefon etc.) 25 Prozent nicht überschreiten, dürfte es nicht schwerfallen, einen interessierten Käufer davon zu überzeugen, dass die Kanzlei gut aufgestellt ist.

Die Ermittlung der bereinigten Rendite ist eine einfache Prozentrechnung: Vom nachhaltigen Umsatz werden die zu übernehmenden Kosten abgezogen, die Differenz wird mit 100 mul-

Kanzlei meist zwischen 100 und 130 Prozent des nachhaltigen Jahresumsatzes, in Ostdeutschland ist es etwas weniger (90 bis 110 Prozent), hat sich aber in den letzten Jahren bereits an das West-Niveau angeglichen.

Eine gesunde Kanzlei weist auch eine solide Verteilung auf die verschiedenen Geschäftsfelder auf. Jahresabschlüsse und gewerbliche Steuererklärungen sollten zusammen unge-

### StB Mag-Service:

Im Internet können unter [www.nwb.de/go/stbmag](http://www.nwb.de/go/stbmag) folgende Dateien heruntergeladen werden:

- Excel-Tool zur Kanzleiwert-Ermittlung
- Formularvorlage für die anonyme Mandantenliste
- Muster eines Praxis-Übertragungsvertrages

Für Leser, die kein Internet nutzen, bieten wir den **NWB Volltextservice**.

Wenn Sie die Dateien als Dokument haben wollen, wenden Sie sich an:

Telefon: 02323 141-970, Fax: 02323 141-172, E-Mail: [bibliothek@nwb.de](mailto:bibliothek@nwb.de)

*„Das A und O des Kanzleiwertes ist eine solide Mandantenstruktur, denn nur diese garantiert einen nachhaltigen Umsatz.“*

- Anders sieht das bei gleichem Umsatz und einer nachhaltigen Rendite von nur 25 Prozent aus. Solche Werte beobachte ich gar nicht selten. Für den bisherigen Kanzleiihaber muss das auch kein Problem sein: Ihm bleiben hier immerhin 100.000 Euro vor Steuern. Aber einem Käufer bleiben nach dem Kapitaldienst weniger als 40.000 Euro.

Wäre das für Sie attraktiv? Dann haben Sie sicher Verständnis, dass auch der Käufer nicht begeistert ist. Es liegt auf der Hand: Ein Erwerber, der so hohe Schulden machen und damit auch ein erhebliches Risiko übernehmen soll, kann damit nicht zufrieden sein.

### In Käufer hineinversetzen —

Das Augenmerk muss, wie bereits erwähnt, hauptsächlich auf dem nachhaltig erzielbaren Umsatz liegen. Die Ermittlung des nachhaltigen Umsatzes ist eine Aufgabe, die dem Steuerberater niemand abnehmen kann. Er darf seine Mandanten Dritten gegenüber nicht nennen und muss selbst einschätzen, ob ein Mandat in Zukunft noch Bestand hat oder nicht. Eine anonymisierte Aufstellung gibt Aufschluss über die Mandanten- und Umsatzstruktur der Kanzlei. Bei bewusst falschen Angaben droht eine Annullierung des Praxisübertragungsvertrages wegen arglistiger Täuschung. Diese Fälle stellen nach unserer Praxiserfahrung jedoch die absolute Ausnahme dar. Ich erlebe die Branche als sehr seriös und solide, wie man es von Steuerberatern ja auch erwartet.

Davon abgesehen sind die meisten Praxisübertragungsverträge mit Abschmelzungsklauseln versehen, hier

wird der Veräußerer tatsächlich in die Pflicht genommen: Sollten aus Gründen, die der neue Kanzleiihaber nicht zu verantworten hat, innerhalb einer Übergangszeit von meist 12 Monaten Mandate verloren gehen, geht das zu Lasten des Verkäufers.

Viel schwieriger ist es oft, unterschiedliche Wertmaßstäbe von Käufern und Verkäufern auf einen Nenner zu bringen. Ich habe Steuerberater kennen gelernt, die ihre Kanzlei stilvoll mit Antiquitäten und Bildern ausgestattet haben – und dies dem Kanzleiwert zurechnen. Sicherlich gehört das bei bestimmten Mandanten zur Selbstdarstellung der Kanzlei. Jedes dieser Möbelstücke und Kunstwerke mag auch seinen individuellen Wert haben. Aber gegenüber einem Käufer sind solche Wertgegenstände als Teil des Kanzleivermögens nicht darstellbar.

Nachteilig wirken sich auch zu langfristige Verträge aus, zum Beispiel für die Büromiete. Schlimmer noch, wenn die Immobilie zur Kanzlei gehört: Grundbesitz ist Gift für den Wert. Wollen Sie in Ihren eigenen vier Wänden residieren, entkoppeln Sie den Immobilienerwerb vom Kanzleigeschäft. Für einen Käufer ist eine bedingungslose Verbindung von Kanzlei und Immobilie nicht attraktiv, weil das die Kanzlei unflexibel macht und mit zusätzlichen, artfremden Risiken und Kosten verbunden ist.

Auch andere Entscheidungen, die für Sie selbst wirtschaftlich sehr sinnvoll sein können, sind nicht auf einen Käufer übertragbar. Ihre Ehefrau arbeitet in der Kanzlei mit? Sie leisten sich einen teuren Firmenwagen? Das mag für

Sie aus steuerlichen oder persönlichen Gründen günstig sein, aber ein potenzieller Erwerber sieht das wahrscheinlich für sich ganz anders.

Es gibt noch andere Preisdrücker: Eine überalterte Mandantenstruktur, Zeitdruck bei der Veräußerung (zum Beispiel wegen Krankheit!) oder eine hohe Fluktuation von Mitarbeitern oder Mandanten sind schlechte Vorzeichen für die Bewertung. Einen der gefährlichsten Faktoren bilden überhöhte Personalkosten. Da ein Kanzleiverkauf betriebsbedingte Kündigungen nicht zulässt, muss ein Käufer alle Fehler Ihrer Personalpolitik übernehmen. Vereinzelt liegen die Personalkosten bei über 50 Prozent des Umsatzes! So etwas drückt den Wert einer Kanzlei stark nach unten.

### Gesunde Strukturen —

Das A und O des Kanzleiwertes ist eine solide Mandantenstruktur, denn nur diese garantiert einen nachhaltigen Umsatz und damit eine hohe bereinigte Rendite. Um einen Käufer zu finden, muss man mindestens 30, besser 40 Prozent, aufweisen können. In Einzelfällen gibt es auch Werte von über 70 Prozent, was jedoch eher bei kleinen Kanzleien vorkommt. Steuerberater, die selbst noch viel im operativen Geschäft tätig sind, haben meist geringere Personalkosten und können über ihr eigenes Verhalten die Rendite der Kanzlei verbessern, ohne viel Energie in den Führungs- und Kontrollaufwand bei Angestellten zu stecken.

Wenn alle Faktoren ordentlich analysiert wurden, ist auch leicht zu erkennen, an welchen Stellen in der Kanzlei

Handlungsbedarf besteht. Hier finden Sie Ansätze, auf welche Merkmale Sie schon weit vor dem möglichen Verkauf Ihrer Kanzlei achten sollten. Einmal im Jahr sollten Sie Ihre Kanzlei auf alle hier genannten Faktoren prüfen, damit Sie rechtzeitig erkennen können, wo Sie gegenlenken müssen. Dann können Sie erkennen, wo investiert (zum Beispiel im Marketing oder bei der Akquise neuer Mandanten) und wo gespart werden muss (Personalkosten bieten meist den größten Spielraum). Auch das Einzugsgebiet der Kanzlei muss immer neu justiert werden. Erfolgt über die Jahre zum Beispiel eine gewisse Spezialisierung, kann es wichtig sein, auch in einem größeren Umkreis um den Kanzleistandort nach geeigneten Mandanten Ausschau zu halten.

Denn eines muss Ihnen klar sein: Wesentliche Kennzahlen Ihrer Kanzlei bringen Sie nicht innerhalb von ein paar Wochen oder Monaten wieder in den grünen Bereich. Eine für Sie selbst akzeptable Rendite in eine umzuwandeln, die auch für Käufer attraktiv ist, kann oft Jahre dauern, insbesondere, wenn die Kanzlei schon eine entsprechende Größe erreicht hat.

Beide Seiten müssen sich auch einigen, wie der Übergang gestaltet wird: Oft ist es ratsam, dass der Verkäufer in der Kanzlei operativ tätig bleibt. Diese Übergangszeit fördert nicht nur den Wissensaustausch zwischen den Vertragspartnern, sondern erleichtert außerdem manchen Mandanten, den neuen Inhaber langfristig als Berater zu akzeptieren.

Eine „weiche“ Übergabe ist in fast jeder Hinsicht für die Kanzlei besser. Vo-

oraussetzung ist, dass Käufer und Verkäufer „auf gleicher Wellenlänge“ liegen, um Konflikte zu vermeiden. Solche „soften“ Kriterien spielen auch in vielen anderen Aspekten der Kanzleiübertragung eine wichtige Rolle – akzeptieren Sie als Verkäufer nicht den erstbesten Interessenten nur deswegen, weil er einen guten Preis bietet. Prüfen Sie, ob Sie so gut zusammenpassen, dass Sie einen Übertragungsprozess für beide Seiten gewinnbringend durchführen können. Das ist nicht nur eine geschäftliche, sondern auch eine persönliche Frage. Und dabei sollten Sie unter Umständen auch den Rat einer vertrauten Person einholen.

### Dauerthema Notfallplan \_\_\_\_\_

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass man nicht früh genug mit der eigenen Nachfolgeplanung beginnen kann. Dies betrifft natürlich nicht nur Sie als Kanzleihinhaber, sondern auch all Ihre gewerblichen und freiberuflichen Mandanten. Denn bei kleinen und mittelgroßen deutschen Unternehmen ist dieses Problem weit verbreitet: Das Institut für Mittelstandsforschung hat ermittelt, dass in der Bundesrepublik jährlich in über 70.000 Unternehmen eine Nachfolgeregelung ansteht. Davon müssen leider fast 6.000 Firmen schließen, weil ihnen genau das nicht gelingt. Wenn Sie diese Herausforderung in Ihrer eigenen Kanzlei annehmen, können Sie vor diesem Hintergrund auch das Angebot an Ihre Mandanten erweitern.

Auch ich selbst habe für den Notfall vorgesorgt: Mein Sohn Alexander Jost wird mich künftig im Vorstand unterstützen und sich unter anderem der

Aufgabe widmen, für unsere Kunden einen „Notfallplan“ zu entwickeln. Bei unerwartet eintretenden, schwerwiegenden Problemen, zum Beispiel durch Krankheit oder Tod des Kanzleihinhabers, müssen umgehend Maßnahmen zur Sicherung des Kanzleiwertes getroffen werden. Hierzu nutzen wir sowohl die für eigene Zwecke erarbeiteten Lösungen als auch die in den letzten Jahren gesammelten Erfahrungen und geben diese weiter. Das macht das Thema auch für Steuerberater interessant, die ihrerseits Mandanten in Nachfolgefragen beraten wollen. Der größte Fehler hinsichtlich des Kanzleiwerts wäre es, das Thema zu spät anzugehen. ■