



Autor: Till Mansmann
Beratender StB: Dr. Hans-Jörg Fischer
Lesezeit: 8 Min.

Das kalte Grauen – ein heißes Eisen

Manchmal werden Menschen ganz schnell aus dem Leben gerissen. Steuerberater sollten für Familie, Mitarbeiter und Mandanten vorsorge



Der eigene Tod ist ein sehr persönliches Thema – aber nicht nur das. Es geht auch um andere: Wer Vorbereitungen trifft, hilft dabei, die Angehörigen im Ernstfall neben der Trauer nicht auch noch in eine große wirtschaftliche Krise zu stürzen. Auch längere Ausfallzeiten wegen schwerer Krankheit müssen organisiert werden.

Sonderdruck aus
Steuerberatermagazin
11/2007 für
JOST AG



Steuerberater Michael Brühl hat Erfahrung mit der Abwicklung einer mangelhaft vorbereiteten Kanzlei gesammelt – und für seine eigene Praxis die Konsequenzen daraus gezogen.

Über 5.000 Menschen sterben jährlich im deutschen Straßenverkehr, das Durchschnittsalter der Unfallopfer liegt bei 46 Jahren. Und bei Unfällen im Haushalt sterben sogar noch mehr Menschen. Gerade ein Steuerberater kann und muss aber mehr tun, als einfach nur gut auf sich aufzupassen: An einem Selbstständigen mit eigener Kanzlei hängt mehr als nur seine eigene Existenz. Kurz: Praxis-Inhaber handeln fahrlässig, wenn sie ihre Familie und Mitarbeiter nicht gegen einen eventuellen Ausfall ihrer Arbeitskraft absichern.

Die größte Gefahr lauert dabei im Verfall des Kanzleiwertes: Viele Steuerberater bereiten ihre Praxis über Jahre auf einen Verkauf vor und planen das Vermögen, das sie darstellt, in ihre Altersversorgung mit ein. Aber der Ernstfall kann eben sehr viel eher kommen: Und wie bei einer Immobilie drücken Notverkäufe den Wert deutlich, gerade dann, wenn die Kanzlei völlig unvorbereitet getroffen wird. „Innerhalb von zwei bis vier Wochen sollte die Kanzlei verkauft sein“, sagt Alexander Jost von der Jost AG. Der Grund: Ist die Kanzlei unvorbereitet, wird der Mandantenstamm nachhaltig verunsichert, droht die Kündigung wichtiger Mitarbeiter oder wird potenziellen Käufern bewusst, dass die Erben schnell veräußern wollen oder müssen, dann sinkt der Preis rasch.

Der Wertverlust kann leicht 50 Prozent übersteigen. In StBMag 10/07 (S. 30 ff.) wird die Abwicklung einer Kanzlei beschrieben, deren Inhaber nach kurzer, schwerer Krankheit verstarb. Kanzleiabwickler Michael Brühl über die Folgen: „Nicht zuletzt durch mangelnde Vorbereitung auf den Ernstfall wurde in dieser Praxis der Kanzleiwert etwa halbiert – der Verlust für die Familie ging in die Zehntausende Euro.“ Das Fazit von Steuerberater Brühl: „Ich achte jetzt bei meinen eigenen Arbeitsabläufen sehr viel mehr als früher darauf, dass andere die Schritte leicht nachvollziehen können, auch wenn ich den Vorgang nicht mehr ordnungsgemäß übergeben könnte.“ Michael Brühl arbeitet in einer Partnerschaft mit einer Steuerberaterin: Im Notfall steht so schon jemand bereit, der alle Aufgaben übernehmen kann, die Kanzlei kennt und berufsrechtlich alles einfach übernehmen kann. Daher sieht in so einer Partnerschaft die Notfallvorsorge immer etwas anders aus als bei einem Einzelkämpfer.

Vielen Menschen, die mit beiden Füßen im Berufsleben stehen und noch nicht direkt mit solchen Fragen konfrontiert wurden, fällt es schwer, sich mit dieser Problematik zu befassen: Niemand beschäftigt sich gerne mit seinem eigenen Tod. Aber das Verantwortungsgefühl für Familie und Mitarbeiter sollte Motivation genug sein,

innerhalb der Kanzlei den Ausfall des Haupt-Knowhow-Trägers einzuplanen und entsprechende Maßnahmen in der Kanzleiorganisation vorzubereiten: Es gilt, den Vermögensgegenstand, den die Kanzlei darstellt, abzusichern. Üblicherweise verfügt eine Kanzlei über zahlreiche Versicherungen – die aber jeweils meist nur einen kleinen Teil der Sachwerte abdecken. Nur selten werden Maßnahmen für die Kanzlei als Ganzes getroffen. Gerade junge Kanzleihinhaber, die ihre Kanzlei mit noch laufenden Krediten finanziert haben, müssen daher zusätzlich über eine Risikolebensversicherung abgesichert sein.

Die Jost AG, eigentlich auf die Vermittlung von Kanzleiverkäufen spezialisiert, berät Steuerberater auch in Sachen Notfallplan. Nach der Erfahrung aus der Kanzleivermittlung sagt Alexander Jost: „Weniger als 10 Prozent aller Kanzleien haben für einen solchen Fall Vorsorge getroffen!“ In der Tat ist das Knowhow eines Kanzleivermittlers auch hier nützlich: In allen Fällen geht es um eine möglichst störungsfreie Fortführung des Betriebsablaufs, sei die Übergabe nun vorgeplant oder nicht. Projektleiter Alexander Jost bietet für den „Notfallplan“ ein ausgearbeitetes Angebot: Jost berät in einem persönlichen Vor-Ort-Termin den Kanzleihinhaber und geht mit ihm die notwendigen Organisationsschritte



Alexander Jost, Vorstand der Jost AG, will mit dem Notfallplan dafür sorgen, dass der Wert einer Kanzlei durch Ausfall des Steuerberaters nicht gemindert wird.

durch. Dazu hat die Jost AG einen umfangreichen Leitfaden erarbeitet, der Schritt für Schritt bearbeitet wird. Alexander Jost nimmt sich dabei so viel Zeit, wie nötig ist, um alle wesentlichen Punkte zu klären. Dabei werden auch die Kanzleidaten analysiert, woraus sich auch generelle Hinweise zur Kanzleioptimierung ergeben. Und ist der Plan einmal erstellt, ist die Arbeit nicht einfach abgeschlossen: Ein Notfallplan muss andauernd überarbeitet und an die Kanzleientwicklung angepasst werden. Die Jost AG steht auch in dieser Zeit weiter beratend zur Seite.

Auch andere Kanzleiberater haben Notfallpläne im Angebot: Bei Datev-Consultants kann man sich entsprechende Unterstützung holen, und auch die Weigert und Fischer Unternehmensberatung aus Neumarkt in der Oberpfalz bietet einen „Persönlichen Notfall-Koffer“.

Steuerberater Oliver Braun, 35, Leiter einer Ecovis-Steuerberatungskanzlei in München, hat sich mit Beraterhilfe vorbereitet, und war über den Beistand froh: „Bei der Beratung habe ich festgestellt, dass ich mich um die Dokumentation der ganzen Passwörter, PINs, TANs, Wartungs- und Softwareverträge sowie Mitgliedschaften und so weiter noch mehr kümmern muss: Das ist schier unüberschaubar, muss aber so organisiert sein, dass ein

eventuell vertretender Steuerberater hier in der Kanzlei damit zurechtkommen kann.“ Eine einfachere Lösung gibt es da nicht – schließlich muss die Datensicherheit zu jeder Zeit garantiert bleiben.

Zur Liste von Weigert gehört auch ein regelmäßiger Gesundheitscheck, der Braun geholfen hat: „Ich gebe zu, dass ich mich darum auch noch nicht ausreichend gekümmert hatte. Aber meine Gesundheit gehört zu meiner Verantwortung als Unternehmer gegenüber meinen Mitarbeitern und Mandanten!“ Den Aufwand, den ein Steuerberater jährlich treiben sollte, um sich solcherart vorzubereiten, schätzt Braun auf ein bis zwei Arbeitstage im Jahr. Sein Vorschlag: „Fallen Sie mal unangekündigt einen Tag lang aus, an dem Sie zu Hause an einem Notfallplan arbeiten. Und am nächsten Tag machen Sie in der Kanzlei eine Manöverkritik: Was ist schiefgelaufen, was hat geklappt? Sie werden überrascht sein, an was Sie noch nicht gedacht haben!“

Ziel des „Notfallplans“ der Jost AG ist eine umfangreiche Dokumentation, in der schließlich alle notwendigen Informationen abgelegt sind, bei sensiblen Informationen wird wenigstens der Ablageort notiert. Ziel ist es, dass im Ernstfall ein Vertrauter des Kanzleihinhabers aus der Familie, aus dem Kreis der Mitarbeiter oder auch ein bestell-

ter Kanzlei-Vertreter schnellstmöglich über alle Informationen verfügt. Denn wenn das Vertrauen der Mandanten und Mitarbeiter nicht gefährdet werden soll, geht es um Tage, manchmal sogar um Stunden: Die Mitarbeiter müssen beruhigt werden und das Gefühl vermittelt bekommen, dass es weiter geht. Außerdem sollten sie auf die Kommunikation nach außen vorbereitet sein: Wer geht ans Telefon, welche Informationen werden weitergegeben, wer sagt Termine ab, und in welcher Form soll das geschehen?

Wichtige Mandanten dürfen nicht erst aus der Zeitung erfahren, dass sich in der für sie sensiblen Bearbeitung ihrer Steuerangelegenheiten leider Änderungen ergeben müssen. In den ersten Tagen müssen meist sehr viele Telefonate erledigt oder Briefe verfasst werden – eine ausführliche Liste mit allen wichtigen Gesprächspartnern der Kanzlei zum Beispiel bei Banken oder in Ämtern sowie mit den Kontaktdaten der wichtigsten Mandanten sollte vorbereitet sein. Im Jost-Notfallplan sind sogar vorbereitete Briefe enthalten, die dafür sorgen, dass im Ernstfall auch die notwendige schriftliche Kommunikation noch ganz im Sinne des verstorbenen Kanzleihinhabers erfolgen kann.

Diese Briefe oder Gespräche haben im Ernstfall auch nicht über ein möglicherweise nahendes Wochenende

Zeit: Gerade in kleineren Orten sprechen sich schlechte Nachrichten sehr schnell herum, und es ist unbedingt im Interesse der Kanzlei, den Informationsfluss nicht dem zufälligen Dorfklatsch zu überlassen, sondern selbst im Griff zu behalten. Daher ist es günstig, wenn der Kanzleihinhaber selbst überlegt, welche Gespräche im Falle seines eigenen Ausfallens, sei es auch nur durch eine schwere Krankheit, sinnvollerweise geführt werden sollten: Welche Vertrauensperson kann in der Kanzlei eine Zeit lang die Führung übernehmen? Was können Familienmitglieder wie Ehepartner oder bereits erwachsene Kinder übernehmen? Klare, an vordefinierter Stelle vorliegende Anweisungen helfen hier, Fehler zu vermeiden und wertvolle Zeit zu sparen. Für die Kommunikation sind die ersten Tage kritisch. Das kann auch makabre Züge annehmen: Es wird von Beerdigungen berichtet, an denen mehrere örtliche Kollegen nicht nur aus Pietät zum letzten Geleit antraten, sondern auch, um einen Blick auf die möglicherweise freiwerdende Mandantschaft zu werfen.

Es gibt eine Menge Dinge, die ein Steuerberater vorab regeln sollte, um die Arbeitsfähigkeit seiner Kanzlei jederzeit zu erhalten: Bankvollmachten sollten so geregelt sein, dass ein Vertreter auch über den Tod hinaus Zugriff auf das Kanzleikonto hat – überhaupt sollten Informationen über alle geführten Konten an einer Stelle vorliegen. Eine vertrauliche Mandantenliste mit Namen sollte vorgelegt werden können, eine anonymisierte Liste (s. Download zu StBMag 12/06, S. 13) für den anstehenden Kanzleiverkauf vorbereitet

sein. Sinnvoll ist es auch, vertragliche Regelungen und Absprachen mit den Mitarbeitern zu dokumentieren: Hierzu gehören alle Vereinbarungen zu Arbeitszeit, Gehalt, Betriebszugehörigkeit und mögliche Erfolgsbeteiligung sowie der Ablageort der Arbeitsverträge (eine entsprechende Liste finden Abonnenten im StBMag-Download).

Es ist im Interesse von Erben und Betriebsangehörigen, dass die Kanzlei im Todesfall ihres Inhabers schnell verkauft werden kann – also sollte dieser Verkauf auch bereits möglichst ausführlich vorbereitet sein. Ein Steuerberater hat meist eine recht konkrete Vorstellung davon, wie die Veräußerung schließlich aussehen sollte – also sollte er sie für den Ernstfall auch bereits möglichst gut vorbereitet haben. Wenn Erben, Mitarbeitern und dem möglichen Kanzlei-Vertreter dann bereits vorbereitete Vertragstexte vorliegen, wird es ihnen sehr erleichtert, im Sinne des Verstorbenen handeln zu können.

Dabei müssen auch Regelungen getroffen werden, die nicht nur für die Kanzlei wichtig sind, sondern eigentlich jeden Menschen betreffen: Neben dem Testament kann das zum Beispiel auch eine Patientenverfügung sein, in der geregelt wird, wie man bei einer schweren Erkrankung, bei der man seinen Willen nicht mehr klar fassen und äußern kann, medizinisch behandelt werden möchte. Und für viele Menschen ist es wichtig, dass religiöse oder andere weltanschauliche Entscheidungen berücksichtigt werden: Ob Erd-, Wasser- oder Feuerbestattung, ob Mausoleum oder Friedwald: Auch sol-

che Fragen können vorab geregelt werden, bis hin zum Text der Todesanzeige in der Zeitung. Beim Jost-Notfallplan finden sich selbst zu solchen Fragen Hinweise und Material.

Im Wesentlichen arbeitet ein ausgearbeiteter Notfallplan für die Kanzlei ähnlich wie eine Lebensversicherung: Der Steuerberater investiert einen Teil seiner Arbeitszeit in diese zugegebenermaßen eher unangenehme Organisation, um den Vermögenswert der Kanzlei zu schützen. Und glücklicherweise wird diese Vorbereitung in den allermeisten Fällen dann zwar nie gebraucht – die Investition kann aber dennoch genutzt werden: Ein Teil der Vorbereitung ist es auch, die wirtschaftliche Lage der Kanzlei abzuschätzen. So sollten aktuelle BWAs oder Bilanzen vorliegen. Dies ist auch eine günstige Gelegenheit, den wirklichen Wert der Kanzlei zu analysieren und gegebenenfalls gleich Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten.

Und schließlich kann die Beschäftigung mit diesem Thema auch das Beratungs-Portfolio der Kanzlei erweitern: Einen Notfallplan brauchen nicht nur Steuerberaterkanzleien, sondern eigentlich auch alle gewerblichen Mandanten. Und wer könnte gerade mittelständische Familienunternehmen in dieser Frage besser beraten, als ein Steuerberater, der für sich alle diese Fragen bereits geklärt hat. Denn die auftretenden Probleme sind auch in anderen Branchen ähnlich. Günstigerweise kann also das bei der eigenen Vorbereitung erworbene Knowhow als Beratung an Mandanten weiterverkauft werden – am besten in Kombination mit steuerlicher Beratung für Nachfolge und Erbe. Denn immerhin über 5.000 Unternehmen in Deutschland mit über 40.000 Arbeitsplätzen müssen nach Angabe des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung jährlich aufgegeben werden, weil die Nachfolge nicht geregelt werden konnte – nicht zuletzt in den Fällen, in denen der Unternehmer durch Krankheit oder Unfall viel zu früh das Heft aus der Hand geben musste. ■

StBMag Download-Service

StBMag Leser können im Internet unter www.steuerberater-magazin.de folgende Datei herunterladen:

– Partner- und Mitarbeiteraufstellung in Excel

Alternativ bieten wir für PDF- oder Word-Dateien den NWB Volltextservice:

E-Mail: bibliothek@nwb.de, Telefon: 02323 141–970, Fax: 02323 141–172.