

Dienstleistung „Steuerberaternachfolge“

## Mehr als das Altenteil anstreben – Modelle für die Kanzlei-Nachfolge

Klaus Jost

*Viele Steuerberater im mittleren Lebensalter haben sich erst wenige oder noch gar keine Gedanken darüber gemacht, wie ihre Nachfolge aussehen soll. Vielleicht werden sie mit 55 Jahren ihre Kanzlei verkaufen, um sich anschließend ins Privatleben zurückzuziehen. (Red.)*

So klar ist das allerdings nicht mehr. Tatsache ist, dass immer mehr Berater nach dem Verkauf ihrer Kanzlei weiter für ihren Nachfolger tätig sind. Indes:

Früher war die Sache mit der Nachfolge klar: Eine Kanzlei wurde an den Sohn übergeben oder verkauft, wenn der Steuerberater in den Ruhestand gehen wollte. Dann wurde ein Stichtag festgesetzt, der Junior löste den Senior ab. Heute ist das ganz anders. An die Stelle dieses mehr oder weniger starren Modells sind eine Vielzahl von Situationen, Motivationen und Konstellationen getreten.

Immerhin 30 Prozent aller Verkäufer, die die Jost AG in den vergangenen Jahren beim Verkauf einer Kanzlei begleiten durfte, waren jünger als 50 Jahre.

Für die Veräußerung spielen ganz unterschiedliche Gründe eine Rolle. Ein Teil ging leider auf das Konto von Krankheit oder Tod; bei einem anderen Teil aber spielten die persönliche Lebensplanung oder strategische Erwägungen die entscheidende Rolle.

Fakt ist aber auch, dass Kanzleien nie so wertvoll waren wie heute. Das zeigt der Markt: Auf jede Kanzlei, die zum Verkauf steht, kommen im Durchschnitt mehr als zehn Kaufinteressenten. Zwar finden sich nicht für jede Kanzlei auf Anhieb genügend Bewerber, da auch Standort, Struktur und Rendite eine Rolle spielen.

Für das Gros der Steuerberater allerdings gilt uneingeschränkt, dass sie denjenigen freien Beruf ausüben, der bei weitem die höchsten Unternehmensverkaufserlöse erzielt. Die Chan-

cen, die sich dem bieten, der heute seine Kanzlei verkaufen möchte, sind enorm.

### Unterschiedliche Käufergruppen suchen Steuerkanzleien

Die erste Käufergruppe besteht aus Existenzgründern. Während junge Steuerberater in früheren Jahren mehrheitlich die Laufbahn in einer großen Gesellschaft anstrebten, wagen inzwischen wieder mehr Berufseinsteiger den Schritt in die Selbstständigkeit. Der Grund dafür: In den größeren Gesell-

schaften sind wegen der eingeschränkten Wachstumspotenziale auch die Aufstiegsmöglichkeiten limitiert.

Neben den Berufseinsteigern machen bestehende mittelständische Kanzleien, die weiter wachsen wollen oder müssen, den Hauptanteil der Kaufinteressenten aus. Sie haben letztlich keine



Klaus Jost,  
Vorstand der Jost AG

Alternative, als dazuzukaufen, denn Wachstum aus eigener Kraft funktioniert aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Situation nicht mehr in nennenswertem Umfang. Etablierte mittelständische Kanzleien haben im Gegensatz zu den Existenzgründern in der Regel keinerlei Schwierigkeiten, den Kaufpreis auch zu finanzieren.

Als dritte Käufergruppe beleben zwei bis drei große Gesellschaften derzeit den Markt enorm. Von ihrer Größe her betrachtet sind sie in Deutschland unterhalb der Big Four angesiedelt und wollen noch weiter wachsen. Die Big Four selbst sind als Käufer im Steuerberatermarkt im Übrigen kaum noch aktiv; sie konzentrieren sich fast ausschließlich auf Wirtschaftsprüfungskanzleien.

An Kaufinteressenten mangelt es also nicht – schon eher an der Bereitschaft,

### Externe Nachfolge in der Steuerkanzlei

Die Grafik beschreibt den idealtypischen Ablauf der Nachfolge, wenn diese nicht innerhalb der Familie, sondern über einen Verkauf vollzogen wird.



Quelle: Jost AG

die eigene Lebensplanung voranzutreiben. Vage Zielvorstellungen haben zwar viele Steuerberater, ein konkretes Modell für die eigene Nachfolge aber bisher die wenigsten. Im Grunde müssten die meisten Kanzleihinhaber bereits mit 50 Jahren beginnen, ihre Nachfolge zu planen, wenn sie nach ihrem 55. Geburtstag übertragen wollen.

### 55 gilt als idealer Übertragungszeitpunkt

40 Prozent der Verkäufer sind zwischen 50 und 60 Jahre alt ist. Bei dieser Gruppe gibt es eine Konzentration um den 55. Geburtstag. Hintergrund sind natürlich die Regelungen des Steuerrechts, die es einem Unternehmer erlauben, sein Lebenswerk nach Vollendung seines 55. Lebensjahres steuerbegünstigt auf einen Nachfolger zu übertragen.

Allerdings ist der Zeitpunkt auch aus einer ganzen Reihe anderer Gründe nahezu ideal: Die Umwelt, insbesondere die Banken, erwarten in diesem Alter von Unternehmern, dass sie einen Nachfolger präsentieren. Für viele Steuerberater ist jetzt die Zeit gekommen, in der sie sich mehr zu privaten Dingen hinneigen möchten und Gefallen finden an dem Gedanken, die Verantwortung für ein eigenes Unternehmen nicht mehr unbedingt alleine zu tragen.

### Bereinigte Rendite und weitere Tätigkeit

Damit die Nachfolge zum 55. Geburtstag klappt und auch für die Zeit danach die richtigen Weichen gestellt sind, ist ein rund fünfjähriger Vorlauf erforderlich. So lehrt es die Erfahrung. Mit dem 50. Geburtstag sollten Kanzleihinhaber folglich damit beginnen, ihre zweite Lebenshälfte zu planen. Das bedeutet zum einen, sich klar darüber zu werden, wann sie ihre Kanzlei veräußern möchten.

Zum anderen muss gegengerechnet werden, ob dies überhaupt machbar ist. Finanziell tragfähig ist die Lebensplanung dann, wenn der Verkaufserlös entweder für die Sicherung des Lebensstandards ausreicht oder aber die bereinigte Rendite der Kanzlei eine Höhe erreicht, die es dem Steuerberater erlaubt, auch nach dem Verkauf für seinen Nachfolger tätig zu sein.

## Checkliste – Übertragung einer Steuerberaterkanzlei

### 1. Maßnahmen unmittelbar nach Vertragsabschluss

- Übergabe von Kanzleiunterlagen an den Käufer für dessen Finanzierung (Einnahmeüberschussrechnung beziehungsweise Jahresabschluss der vergangenen zwei bis drei Jahre)
- Mandantenrundschriften zur Information über die Praxisübertragung in Absprache mit dem Käufer
- Übergabe der Mandantenunterlagen nach deren Einwilligung
- Ausbildungsverträge bei der Steuerberaterkammer zur Umschreibung vorlegen
- Mitteilung an die Steuerberaterkammer – kein Muss!
- Abgrenzung von Honorarforderungen
- eventuell Kündigung von Mitarbeitern

### 2. Maßnahmen während der überleitenden Tätigkeit

- Kündigung oder Umschreibung der Abonnements von Fachzeitschriften
- Kündigung oder Umschreibung von Wartungsverträgen (zum Beispiel für Kopierer, Telefonanlage, EDV)
- Kündigung oder Umschreibung von Leasingverträgen (PKW, EDV und so weiter)
- Kündigung oder Umschreibung von Mietverträgen
- Kündigung oder Umschreibung von Verträgen rund um die Software: Pflege, Lizenzen oder Mitgliedschaften
- Kündigung oder Umschreibung von Versicherungen
- persönlicher Besuch aller wichtigen Mandanten eventuell gemeinsam mit dem Käufer
- eventuell Änderung der Anschrift, Telefonnummer und so weiter
- Änderung des Telefonbucheintrags
- Änderung der Internetpräsenz

### 3. Maßnahmen nach zirka einem Jahr

- Umsatzabrechnungen nach Frist der Abschmelzung

Die Vorbereitungsphase dient nicht nur der Lebensplanung des Kanzleihinhabers, sondern gegebenenfalls auch der Optimierung der Kanzlei. Es geht manchmal in der Vorbereitungsphase darum, nicht verkaufsfähige Kanzleien verkaufsfähig zu machen. Notwendig ist dies beispielsweise dann, wenn die bereinigte Rendite deutlich unter 30 Prozent liegt. Bedingt ist sie meist durch eine Personalkostenquote, die über 50 Prozent liegt. Die Rendite lässt sich meist nicht schnell verbessern, sondern bedarf für die Optimierung eines mittelfristigen Vorlaufs.

Am Ende der Vorbereitungsphase muss die definitive Entscheidung feststehen, dass es tatsächlich der Wunsch des Steuerberaters ist, seine Kanzlei zu verkaufen und damit sein Lebenswerk

zu realisieren. Der ideale Zeitpunkt dafür ist der 53. Geburtstag. So bleibt genügend Zeit für die folgende Verkaufsphase.

### Verkaufsphase mit zwei Jahren veranschlagen

Für den eigentlichen Verkauf ihrer Kanzlei sollten Steuerberater zwei Jahre einplanen. Dann bleibt genügend Luft, geeignete Kandidaten zu finden und einige wenige davon persönlich kennen zu lernen. Zwei Jahre reichen in der Regel aus, um den Wunschkandidaten zu finden.

Die Persönlichkeiten sollten harmonisieren, schließlich müssen die Mandanten nach der Übertragung den Nachfolger akzeptieren. Tun sie das nicht und kün-

### Jost Aktie jetzt auch in Frankfurt gehandelt

Die bisher in München und Berlin-Bremen gehandelte Aktie der Jost AG (WKN 621640) wurde zum 14. März 2006 in Frankfurt, in den Handel im Freiverkehr miteinbezogen.

Durch die Aufnahme an der Frankfurter Börse gewinnt die Aktie weiter an Attraktivität. Hauptmotor wird auch künftig das stark wachsende operative Geschäft sein.

Das Unternehmen, das sich bundesweit auf die Vermittlung von Kanzleien von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern spezialisiert hat, plant für 2006 ein zweistelliges Wachstum bei Umsatz und Ertrag, um so einen Gewinn von 1,15 Euro pro Aktie zu ermöglichen.

Ziel des Vorstandes der Jost AG ist eine kontinuierliche Dividendenpolitik. Auf der Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2005 am 31. März 2006 ist eine Dividendenausschüttung von 0,60 Euro pro Aktie beschlossen worden. Bis 2008 soll die Dividende sukzessive auf 1,00 Euro gesteigert werden.

Die Jost AG mit Sitz in Lauf bei Nürnberg ist ein Dienstleistungsunternehmen im M&A-Geschäft. Seit 1996 makelt das Unternehmen, das aktuell sieben Mitarbeiter beschäftigt, Steuerberatungskanzleien im gesamten Bundesgebiet. Die Jost AG ist seit 1999 börsennotiert und wird aktuell an der bayerischen Börse München im Mittelstandssegment M:access gehandelt. Im vergangenen Jahr erwirtschaftete die Jost AG mit fünf Mitarbeitern Provisionserlöse von 1,068 Millionen Euro.

digen ihr Mandat, geht dies unter Umständen nachträglich zulasten des Kaufpreises.

Die Hälfte aller Kanzleien, die die Jost AG in den vergangenen Jahren betreut hat, hat genau aus dem Grund kein einziges Mandat verloren, eben weil die Chemie gestimmt hat. Die Verkaufsphase mündet in die Übertragung der Kanzlei.

Ein sensibler Punkt ist an dieser Stelle die Information der Mandanten. Keinesfalls sollte man von einem Verkauf sprechen. Denn wer lässt sich schon gerne verkaufen?

### Weitergehende Tätigkeit für den Nachfolger

Die Erhaltung des Mandantenstamms ist das Hauptziel einer jeder Kanzleiübertragung. Deshalb verpflichtet sich ein Veräußerer in der Regel vertraglich, dem Käufer für eine bestimmte Dauer für eine überleitende Tätigkeit zur Verfügung zu stehen.

Diese verfolgt den Zweck, den Nachfolger in die Lage zu versetzen, die Kanzlei weiterzuführen. Innerhalb der vereinbarten Zeitspanne bemüht sich der Verkäufer darum, den Käufer intensiv mit

den Mandanten vertraut zu machen. Die überleitende Tätigkeit erfolgt unentgeltlich, sie ist Bestandteil des Kaufpreises.

Immer mehr Steuerberater sind nach dem Verkauf ihrer Kanzlei entweder aus finanziellen oder persönlichen Gründen auch weiterhin für ihren Nachfolger tätig.

Die wichtigste Voraussetzung für eine weitergehende Tätigkeit ist eine adä-

quate bereinigte Rendite, das künftige Honorar des Veräußerers kommt zu den Personalkosten hinzu.

Bei unterstellten 5 000 Euro monatlich muss die Rendite dies entweder bereits möglich machen oder die bestehenden Personalkosten müssen reduziert werden.

Knapp ein Drittel aller Steuerberater, die ihre Kanzlei verkaufen, sind älter als 60 Jahre. Viele von ihnen sind sowohl körperlich als auch geistig noch im Vollbesitz ihrer Leistungsfähigkeit. Aufgrund ihres Alters können sie als Beraterpersönlichkeiten von ihrem umfangreichen Erfahrungsschatz profitieren.

Ein Manko sei noch erwähnt: Kanzleien mit über 60-jährigen Inhabern weisen häufig entsprechend dem Alter des Beraters auch in der Mandantschaft einen höheren Altersdurchschnitt auf. Hinzu kommt, dass in die Infrastruktur der Kanzlei oft nicht mehr in dem Maße investiert wird, wie es eigentlich nötig wäre und dem Stand der Technik entspricht. Beide Faktoren wirken sich für die Bewertung, sprich einen Verkauf, nachteilig aus.

Steuerberater, die bereits über 60 Jahre alt sind, sollten sich also dringend mit ihrer Nachfolge befassen. Professionelle Vermittler unterstützen sie dabei. Bei seriösen Anbietern ist die Nachfolgeberatung und die Klärung der individuellen Ziele und Handlungsalternativen im Übrigen unentgeltlich. V&S

### Vorsorgeregister notiert über 300 000 Vollmachten

Bis zu 300 mal pro Tag greifen deutsche Gerichte mittlerweile online auf das zentrale Vorsorgeregister der Bundesnotarkammer in Betreuungsverfahren zu. Allein im letzten Quartal 2005 hat das Register über 17 000 Anfragen von den Gerichten bearbeitet, die nach Vorsorgevollmachten von Personen in hilfloser Lage forschten. In zirka 2 500 Fällen konnte das Register den Gerichten bisher Daten zur Verfügung stellen.

Hintergrund: Per Vorsorgevollmacht kann für den Krankheits- oder Unglücksfall festgelegt werden, wer notwendige wirtschaftliche oder medizinische Entscheidungen treffen soll. Damit Gerichte entsprechende Vollmachten schnell finden, hat die Bundesnotarkammer im gesetzlichen Auftrag das „Zentrale Vorsorgeregister“ aufgebaut.

Ein Eintrag ist möglich über einen Notar oder Rechtsanwalt nach entsprechender Beratung, per Internet unter [www.vorsorgeregister.de](http://www.vorsorgeregister.de) oder per Post an die Bundesnotarkammer, Mohrenstraße 34, 10117 Berlin.

Die einmalige Gebühr pro Registrierung beträgt in der Regel zwischen zehn und 20 Euro.