

Planung der Kanzleinachfolge

Dipl.-Kfm. Wirt.-Ing. Wolfgang Wehmeier

„Die Gretchenfrage ist die Unternehmensnachfolge!¹ Unternehmer, die das 50. Lebensjahr überschritten haben, riskieren mit einer nicht geregelten Unternehmensnachfolge ein schlechteres Rating bei den Banken. Nach deren Auffassung gefährdet eine verspätete und damit überstürzte Nachfolge den Bestand jeder Firma. Ca. 300.000 Betriebe in der gewerblichen Wirtschaft stehen in den nächsten Jahren altersbedingt für einen Generationswechsel an. Von dieser biologischen Problematik sind die steuerberatenden Berufe naturgemäß nicht ausgenommen, aber wer fühlt sich tatsächlich schon vom Alter betroffen? Statistisch gesehen liegt der Kreis zwischen ca. 5.800² und 8.700³ Berufsangehörigen.

Planbar sind Zeitpunkt und Bedingungen der Praxisnachfolge. Nicht planbar sind persönliche Gesundheit, Steuergesetze⁴ und andere zukünftige, d.h. ungewisse – Ereignisse. Es spricht deshalb auch bei Freiberuflern alles für eine rechtzeitige, d.h. geplante Kanzleinachfolge, die nichts dem Zufall überlässt.

A. Einzelpraxen

Es gibt keinen allgemeinverbindlich „günstigen“ Zeitpunkt für eine Praxisnachfolge. Der Zeitpunkt der Praxisübergabe aus Altersgründen ist individuell bestimmbar. Wer aus finanziellen Gründen noch in einem Alter eine Einzelpraxis führen muss, in dem sich andere Menschen als Rentner oder Pensionäre bezeichnen, dem ist mit einem Hinweis auf die ggfs. ebenfalls fortschreitende Veralterung seiner Mandanten - und dem damit verbunden sinkenden immateriellen Praxiswert - wenig gedient. Andererseits ist aber festzustellen, dass noch immer viele Berufsangehörige ihr Berufsleben als „open end“ betrachten, ohne sich über die Konsequenzen bei der Kanzleinachfolge bewusst zu sein.

Praxis-Schritt 1: Stellen Sie noch heute schriftlich⁵ Ihren persönlichen „Lebenszielplan“ in einer Tabelle in Spalten zum Pro und Contra auf! Stellen Sie sich vor, wenn Sie Ihre Praxis sofort, zum 55., 60., 65. oder x. Lebensjahr verkaufen würden/müssten? Was fehlt, was könnte noch getan werden, was müsste sofort eingeleitet werden, um Ihre Ziele zu erreichen. Die erforderlichen Vorbereitungen hängen von den Zielen ab. Wozu dient der Praxisverkauf? Handelt es sich bei der finanziellen Altersabsicherung um die alleinige Absicherung oder um ein finanzielles „Zubrot“? Was wäre, wenn Sie die Praxis fünf Jahre früher übertragen müssten als geplant? Finanzieller Ruin, fünf Jahre weniger Arbeit oder fünf Jahre mehr Zeit zum Leben nach Wunsch⁶?

Praxis-Schritt 2: Stellen Sie sich vor, Sie müssten die Praxis eines befreundeten, aber verstorbenen Kollegen veräußern. Wie würden Sie seine Praxis in einem Exposé darstellen, um einen möglichst hohen Veräußerungspreis zu erzielen? Sie würden erstaunt feststellen, wie lange es dauert und wie schwierig es ist, nachträglich aussagefähige Unterlagen zusammenzustellen! Und welche Unterlagen stehen schon heute über Ihre Praxis zur Verfügung? Ein aktualisiertes Testament existiert sicherlich (!?), reicht aber nicht aus. Wer in Ihrer Praxis⁷ ist verbindlich damit betraut, im Todesfall/Unglücksfall⁸ an Ihren Aktenschrank zu gehen, um erste Informationen nach Ihrem (!) Willen zu erhalten, wer⁹ sofort zu informieren ist und wie vorgegangen werden soll?

Der Zeitdruck bei einer geplanten Praxisnachfolge zu Lebzeiten entfällt, die Aufgabe bleibt aber dieselbe: die systematische Praxisanalyse. Gefordert sind keine umfangreichen Datenbanken, sondern eine einfache Dokumentation, die eine Gliederung oder Zusammenfassung nach verschiedenen Gesichtspunkten ermöglicht¹⁰, z.B.:

¹ Überschrift im HB v. 02.10.2002, Seite R 3.

² 18 % Anteil von Personen über 60 Jahre in 32.351 Einzelpraxen.

³ 64.331 Berufsangehörige waren am 1.1.2002 bei den Steuerberaterkammern registriert. Die Selbstständigquote betrug 75,1 % = rd. 48.312 selbstständig tätige Steuerberater und Steuerbevollmächtigte. Der Anteil der Altersgruppe 61 bis 70 Jahre beträgt 12 %, die Gruppe älter als 70 Jahre 6 %. Unberücksichtigt bleiben Personen mit der Qualifikation als vBP oder WP, die die Zahlen noch erhöhen würden.

⁴ Bewusst überzogen, es sei aber auf die Änderungen des § 34 EStG seit 1999 verwiesen.

⁵ Viele Probleme relativieren sich, wenn sie schriftlich fixiert werden. Die Schriftform trägt dazu bei, Gedanken, Empfindungen, Hoffnungen oder Ängste zu präzisieren.

⁶ Notieren Sie bitte in einer Rangfolge, welche (z. Zt. vernachlässigten) Hobbys Sie dann wahrnehmen werden. Der Satz „Rentner haben nie Zeit“ gilt nicht!

⁷ Es geht um Ihre Praxis, deshalb sollte – in Absprache mit den Familienangehörigen - auch ein/e vertraute/r Mitarbeiter/-in befugt sein, diese Maßnahmen einzuleiten.

⁸ Für den Unglücksfall dürfte i.d.R. eine Stellvertretervereinbarung ausreichen.

⁹ Zuständige Ansprechpartner in der Steuerberaterkammer und im Steuerberaterverband!

¹⁰ Excel-Tabellen sind ausreichend.

- Allgemeine Praxisdaten: Gründungsdatum, regionale Lage, Standortbesonderheiten, Praxisräume (qm, Anzahl der Räume, Mietzins, Mietbindung, Optionsrechte usw.), Konkurrenzsituation;
- Beschreibung der Tätigkeitsgebiete und -schwerpunkte;
- Mandantenstruktur: Alter, Branchenzugehörigkeit, Zugehörigkeit zum Mandantenstamm, Honorarverteilung nach Tätigkeiten;
- Honoraranalyse: Umsatzentwicklung (letzten fünf Jahre), ABC-Analyse der Mandanten;
- Mitarbeiterdaten: Alter, Geschlecht, Berufsqualifikation, Gehalt, Urlaubsanspruch, betr. Altersvorsorge, Sondervereinbarungen, arbeitsrechtliche Hinweise;
- Hinweise zur Aufbau –und Ablauforganisation, Formalorganisation (schriftlicher Steuerberatungsvertrag, Vollmachten, Einzugsermächtigungen etc.);
- Technische Praxisausstattung (EDV, Kommunikationstechnik, Bürohilfsmittel etc.).

Sicher wird es Argumente **gegen** Praxisschritt 2 geben, sich schon heute Gedanken und Arbeit zu machen, die unter dem Gesichtspunkt der Kanzleinachfolge vielleicht erst in fünf oder 10 Jahren praktisch zum Zuge kommen. Deshalb drei Gründe **für** den sofortigen Praxisschritt 2:

1. Systematische Vorbereitung der Unterlagen
2. Grundlage für eine Schwachstellenanalyse
3. Grundlage für eine Praxisbroschüre

Zu 1. Eine Praxisnachfolge per Handschlag gibt es nicht mehr. Ohne geeignete Unterlagen kommt kein Vertrag mehr zustande. Ob man diese gebührende Sorgfalt im Bereich von Freiberuflerpraxen schon als „Due-Diligence-Prüfung“¹¹ bezeichnen kann, soll dahingestellt sein. Eine sorgfältige Prüfung der Gewährleistungen des Verkäufers und der Erwartungen des Erwerbers ist haftungsrechtlich allen Beteiligten anzuraten. Für den Erwerber steht seine Risikominimierung im Vordergrund, entsprechend systematisch vorbereitete Unterlagen werden seine Entscheidungsfindung und -bereitschaft fördern.

Zu 2. Eine Praxisanalyse führt zu einer betriebswirtschaftlichen Schwachstellenanalyse, die geradezu zu weiterem Handeln zwingt. Wer „schwarz auf weiß“ vor Augen hat, dass ein bestimmtes „C-Mandat“ die doppelte Zeit der Bearbeitung/Betreuung *beansprucht*, wird sich über den Sinn des geringer *investierten* Zeitaufwands für seine A-Mandate Gedanken machen.

Wer in einer landschaftlich schönen, aber regional abgelegenen Region seine Praxis führt, kann sich eventuell über eine geringe Zahl von Mitbewerbern am Ort (noch) freuen. Er wird sich zur Praxisnachfolge aber Gedanken machen müssen, ob es ihm überhaupt oder in welchem Zeitraum gelingt, potentiellen Erwerbern das „Leben auf dem Lande schmackhaft“ zu machen.

Wer seine Praxis bis in ein hohes Alter führt, muss sich des Wertverlustes aufgrund der fortschreitenden Mandantenalterung bewusst sein. Praxisnachfolger interessiert es nicht, ob mit der Praxis die „letzten vierzig Jahre gutes Geld“ verdient wurde, sondern wie lange sich diese Erträge zukünftig mit der zu übernehmenden Mandantschaft erzielen lassen.

Wer die permanente Fortbildung der Mitarbeiter für einen reinen Kostenfaktor hält und diesbezüglich ausgewiesene Kosten sich mehrjährig als Literaturkosten für die „NWB“ entpuppen, wird beim Erwerber erhebliche Zweifel wecken, ob es ihm gelingt, die bequeme Lethargie seiner zukünftigen Mitarbeiter in eine Begeisterung für die notwendige Fortbildungsbereitschaft umzumünzen.

Zu 3. Angenommen, die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ stellt für eine Praxis immer noch die effektivste Form der Werbung dar. Was könnten denn Ihre Mandanten über Sie und/oder Ihre Praxis berichten? Sind Ihre Bilanzen schöner¹² oder besser als die Ihrer Kollegen? Die einschlägigen Untersuchungen zeigen, dass das Gros der Beurteilungen über die Qualität im Sekundärbereich erfolgt, das heißt Zuverlässigkeit, Termintreue, Verständlichkeit der Beratung sind gefragt. Gelten diese Sekundärfaktoren aber auch für Ihre Mitarbeiter? Was (glauben oder wissen Sie?) würden Ihre Mitarbeiter einem potentiellen Mandanten sagen, warum er Ihnen ein Mandat erteilen sollte? Steuererklärungen und Bilanzen machen andere Berufsangehörige auch! Also warum wechseln? Welche besonderen Leistungsangebote oder –bereiche kennzeichnen ihre Praxis? Ergänzen Sie Ihre Mund-zu-Mund-Propaganda durch ein weiteres Werbemittel, als „Abfallprodukt“ bei der Vorbereitung der Kanzleinachfolge. Fassen Sie die ermittelten Praxisstrukturdaten in einer **Praxisbroschüre** zusammen.

¹¹Vgl. z.B. Loges, Der Einfluß der "Due Dilligence" auf die Rechtsstellung des Käufers eines Unternehmens, DB 1997, 965; Bömelburg, Due Diligence für mittelständische Unternehmen, DSWR 2002, 300.

¹² Dann wäre evtl. über ein neues Bindesystem zu regeln.

Praxisschritt 3: Die Veräußerung „zu berufsüblichen Bedingungen“ ist eine Leerformel. Die Realisierung findet an einem Markt mit wechselnden Bedingungen und Konditionen statt. Halten Sie deshalb Kontakt! Kontakt zu anderen Berufsangehörigen und zu den berufsständischen Organisationen. Die Landesverbände des Deutschen Steuerberaterverbandes haben seit langem die damit verbundenen Probleme erkannt und sich dem Thema als ureigenstes Kompetenzthema verschrieben. Über die dort angebotenen „Praxisbörsen“ können Sie regional ermitteln, wie die grundlegende und aktuelle Angebots- und Nachfragesituation am „Praxismarkt“ ist. Von „Test-Verkäufen“ unter Chiffre-Anzeigen, um die Reaktion der Kollegenschaft zu prüfen, sollte abgesehen werden. Hiergegen spricht die Kollegialität und m.E. der Hinweis, dass ein Verkaufsangebot im Jahr 1990 zu anderen Reaktionen geführt hat, als es im Jahr 2005 führen würde, weil die marktwirtschaftlichen Bedingungen nicht vergleichbar sind. Auf das mögliche Problem des Praxisstandortes wurde hingewiesen. Die Entscheidung für den Erwerb einer Praxis ist nicht nur eine wirtschaftliche „Kopf-Entscheidung“, sondern auch eine subjektiv motivierte „Bauch-Entscheidung“ für den persönlichen Lebensraum. Dies gilt insbesondere, wenn eine Kanzleinachfolge nur über einen externen Bewerber geregelt werden kann, qualifizierter Mitarbeiter Nachwuchs nicht vorhanden ist. Nicht übersehen werden sollte der Trend des stetig wachsenden Anteil unselbständig tätiger Berufsangehöriger, die dauerhaft im Arbeitnehmerstatus bleiben. Das heißt im Umkehrschluss, der Anteil der „Unternehmer“ im Berufsstand wird geringer. Zu belegen u.a. mit der großen Zahl von Praxen, die wiederholt über einen längeren Zeitraum von gewerblichen Praxisvermittlern in Chiffreanzeigen in den Fachzeitschriften angeboten werden und auf keine entsprechende Nachfrage stoßen. Zur Abwicklung einer geordneten Kanzleinachfolge sollte ein Zeitraum von 6 –12 Monaten eingeplant werden.

e „exotischer“ die Praxisstrukturdaten sind, desto frühzeitiger muss die Vorbereitung der Kanzleinachfolge beginnen. Eine „Wald- und Wiesen-Praxis“ mit 400 T€ Umsatz, gemischter Mandantenstruktur, 5-6 qualifizierten Mitarbeitern ist leichter zu verkaufen, als eine Praxis mit 1 Mio € Umsatz mit (überalteten) „Monokultur-Mandanten“. Auch bei durchschnittlich zu wertenden Praxisdaten erfordert allein die Umsatzklasse von 1 Mio € vom Verkäufer eine gewisse Konzessionsbereitschaft hinsichtlich der Auswahl des Nachfolgers: Die Finanzierung des Kaufpreises (hier vereinfachend angenommen Umsatz gleich Verkaufspreis) wird frisch gebackenen Steuerberatern nicht möglich sein. In Betracht kommen Berufskollegen mit bestehender eigener (Einzel-)Praxis und überregional tätigen Berufsgesellschaften. Erstere Gruppe steht vor den organisatorischen Problemen der regionalen/fachlichen/menschlichen Integration von zwei Praxen und im Finanzierungsbereich vor der liquiditätsmäßigen Notwendigkeit, die Kaufpreistilgung zeitlich zu strecken (bis hin zu wirtschaftlich risikobehafteten Rentenzahlungen). Die zweite Gruppe verfügt i.d.R. über größeres Organisationspotential und umfangreichere Verhandlungserfahrungen aufgrund von Mehrfacherwerb von Praxen. Dies kann sich in den Vertragsbedingungen, hier insbesondere in einem geringer realisierten Kaufpreis - niederschlagen.

B. Übergangsgestaltungen

Inhaber von Einzelpraxen suchen i.d.R. ihren Kanzleinachfolger aus dem Kreis qualifizierter Mitarbeiter oder externer Bewerber. Eine häufig angestrebte Variante ist die Beschäftigung des Nachfolgers im **Angestelltenverhältnis** für einen Zeitraum von 1-3 Jahren, um „die Mandanten kennenzulernen“. Diese Lösung hat bei richtiger Gestaltung auch den wesentlichen Vorteil, das Problem der Verschwiegenheitsverpflichtung bei der Übertragung der Mandantendaten zu entschärfen. Bei Kanzleien mit Umsätzen bis ca. 250 T€ entsteht aber das Problem, dass die Ertragslage keine zusätzlichen Personalkosten von ca. 50 T€ erlaubt. Eine andere Variante ist die Beschäftigung des Nachfolgers als **Freier Mitarbeiter**. Arbeitsumfang und damit die Kosten sind dann beeinflussbar. Dieser Weg ermöglicht auch eine versteckte Kanzleinachfolge, da dem Freien Mitarbeiter nicht von Beginn an die Absicht der Praxisübertragung offenbart werden muss. Auf das mögliche sozialversicherungsrechtliche Problem der Scheinselbstständigkeit wird verwiesen.

Die Gründung einer **Bürogemeinschaft** zur Vorbereitung einer Kanzleinachfolge ist aus praktischer Sicht für den Normalfall zu umständlich, wenn möglicherweise zwei mehrjährig parallel geführte Praxen integriert werden müssen.

Das aus steuerlichen Gründen bisher oft gewählte 2-Stufen-Modell¹³ einer zeitlich befristeten Sozietät („**Übergangssozietäten**“) bis zum geplanten Ausstieg des Seniorpartners (meist nach 2-4 Jahren) steht aufgrund hoher gegenseitiger Erwartungshaltungen häufig unter erheblichen persönlichen Spannungen der Beteiligten. „Junior“ weiß und kann alles besser (zumindest aus seiner Sicht), „Senior“ möchte dass alles genauso bleibt wie es ist („schließlich hat sich das jahrzehntelang bewährt“).

¹³ § 16 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 und Satz 2 EStG sind durch das UntStFG ab 1.1.2002 geändert worden. Das endgültige gesetzliche „Aus“ für das 2-Stufen-Modell durch Änderung des § 18 Abs. 3 Satz 2 EStG erfolgte erst durch das Steuerbeamten-Ausbildungsgesetz vom 23.07.2002, BStBl I 2002, 714.

Anzuraten ist ein Nachfolgevertrag, der durch Optionsrechte gegenseitig ein vorfristiges Ausscheiden ermöglicht.

C. Gesellschaften

In Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften-mbH tätige Berufsangehörige wissen die Vor-(und Nach-)teile einer Zusammenarbeit zu schätzen. Deren Gesellschaftsverträge sehen i.d.R. zwar die Bedingungen für den Ein- und Austritt von Gesellschaftern vor, explizite Nachfolgeregelungen fehlen dagegen häufig. Die Planung der Nachfolge reduziert sich auf das Ersetzen ausscheidender Gesellschafter. Speziell bei Gesellschaften deren Leistungsangebot und –umfang auf zwei aktive Berufsträger ausgerichtet ist, kann der Ausfall eines Partners die Existenz der Gesellschaft insgesamt in Frage stellen. Anzuraten sind deshalb Nachfolgeregelungen, z.B. in „10-Jahres-Zeitringen“ gegebenenfalls kombiniert mit einer Altersregelung, die verbindlich das Ausscheiden eines Gesellschafters mit Erreichen eines bestimmten Lebensalters vorsieht¹⁴ und die Aufnahme eines (jeweils ca. 10 Jahre) jüngeren Gesellschafters. Die Auswahl der potentiellen Nachfolger steht – anders als bei der Übernahme einer Einzelpraxis – unter der zusätzlichen Forderung nach einem teamfähigen Partner. Die Rechtsform der Steuerberatungs-GmbH erleichtert besonders für interne Kandidaten den Aufstieg: Angestellter gemäß § 58 StBerG – Büroleiter - Prokurist - Geschäftsführer und letztlich Gesellschafter-Geschäftsführer. Für gesellschaftswillige Berufsangehörige existiert keine direkte Kontaktbörse. Die Suche eines Sozietätspartners über ein Inserat ist eher die Seltenheit. Auch hier bietet sich als Lösung die permanenten Kontakte über die Veranstaltungen der berufsständischen Organisationen an. Die Bedingungen zum Ein- und Ausstieg sind ebenfalls im Gesellschaftsvertrag möglichst konkret zu regeln. Eine Bewertung „zu berufsüblichen Bedingungen und -methoden“ ist streitanfällig, weil zu unbestimmt. Der Hinweis auf die bloße Methode, ob Umsatz- oder modifiziertes Ertragswertverfahren reicht nicht aus. Die darin eingehenden Faktoren eröffnen zu große Spielräume für nachträgliche Einwendungen. Die Faktoren sollten konkret beziffert und z.B. alle drei oder fünf Jahre in einer Gesellschafterversammlung bestätigt oder modifiziert werden. Diese Anregung bietet die Chance eines permanenten Verbesserungsprozesses durch einen Soll-Ist-Vergleich der Praxisdaten.

NS. Das Lesen über die Planung der Kanzleinachfolge nützt nichts, wenn Anregungen nicht in konkrete Taten umgesetzt werden. „Es gibt nichts Gutes, es sei denn man tut es.“

Berlin, den 07.10.2002
15.556 Zeichen mit Leerzeichen

¹⁴ Ggfs. mit Optionsrecht zur Verlängerung, wenn alle Gesellschafter zustimmen.