

DER KANZLEIWERTE

Lösungen für kleine und mittelgroße Kanzleien, damit Sie für die alltäglichen Herausforderungen gewachsen sind und die Zukunftsfähigkeit Ihrer Kanzlei sichern.

Hans-Günther Gilgan
Gerd Otterbach

DEUBNER:medien

© 2017 **DEUBNER MEDIEN**

Vogelsanger Straße 187, 50825 Köln

Dieses Werk und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages unzulässig.

INHALT

1	Das Thema Kanzleiwert	3
2	Die Herausforderungen des Berufsstandes	5
2.1	Digitalisierung	5
2.2	Mitarbeiter	6
2.3	Dienstleistungen	7
2.4	Chef	7
3	Wichtige Ansätze zur Steigerung des Kanzleiwertes	9
3.1	Existenz der Kanzlei weiter sichern	9
3.1.1	Haftungsrisiken ermitteln und regeln	9
3.1.2	Verhinderung vorbeugen	12
3.2	Ertragslage optimieren	13
3.2.1	Forderungsmanagement	13
3.2.2	Kanzleiorganisation	15
3.2.3	Kanzleiumsatz erhöhen	17
3.3	Mitarbeiter	19
3.3.1	Eigenverantwortung stärken	19
3.3.2	Fluktuation vermeiden	20
3.4	Qualifizierte Beratung	20
3.4.1	Klare und nachweisbare Auftragsverhältnisse	20
3.4.2	Aktuelles Beratungswissen	20
3.4.3	Kooperationen	21
3.4.4	Fehlerfreie Arbeitsergebnisse	21
3.5	Kanzleinachfolge regeln	22
3.5.1	Zeitpunkt des Ausscheidens regeln	23
3.5.2	Verkaufsfähigen Zustand der Kanzlei sicherstellen	24
3.5.3	Geeigneten Nachfolger finden	24

4	Der Kanzleiwert	27
4.1	Definition	27
4.2	Wie hoch ist mein derzeitiger Kanzleiwert?	27
4.3	Eine erste überschlägige Ermittlung	29
4.4	Kanzleioptimierung	29
4.5	Beispiel aus der Praxis	30
5	Was ist zu tun?	31
6	Literaturhinweise	32

1 DAS THEMA KANZLEIWERTE

Es ist uns ein Anliegen, Hilfestellungen für die immer größer werdenden Herausforderungen des Berufsstandes zu geben. Gedacht sind nachfolgende Ausführungen insbesondere für kleine und mittelgroße Kanzleien. Gerade diese Unternehmen benötigen Lösungen, um den alltäglichen Herausforderungen gewachsen zu sein. Ziel ist insbesondere die Zukunftsfähigkeit der eigenen Kanzlei zu sichern. In dieser Ausgabe widmen wir uns zentral dem Thema Kanzleiwert.

In der Regel ist der Verkauf der Kanzlei oder etwaiger Anteile noch immer ein wesentlicher Bestandteil der Altersversorgung des Steuerberaters. In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass diese Tatsache im Alltagsgeschäft vernachlässigt wird. In der Regel schauen wir am Ende des Monats in unsere BWA und am Ende des Wirtschaftsjahres in unsere Gewinn- und Verlustrechnung. Machen wir uns nichts vor, aber ein Blick in die entfernter liegende Zukunft, insbesondere den Verkauf der Praxis, ist eher zweitrangig. Aber irgendwann kommt einmal der Zeitpunkt, sich diesem Meilenstein zu widmen. Dann ist es an der Zeit, eine Strategie festzulegen, Meilensteine zu setzen und den Gesamtprozess in Gang zu setzen. Hier gilt die Regel: Je früher, desto besser. Diese Brille wollen wir in unserer Ausgabe gemeinsam aufsetzen: Die Optimierung unseres Kanzleiwertes.

Doch warum das Ganze? Es läuft doch alles. Im Moment ist das bestimmt so. Doch verhält sich dies zukünftig auch so? Welche Aktionen planen Sie gezielt für die Zukunft? Orientieren sich diese an den Herausforderungen des Berufsstandes?

2 DIE HERAUSFORDERUNGEN DES BERUFSSTANDES

2.1 DIGITALISIERUNG

Vor einem halben Jahr sprach mich ein Bekannter an einem Grillabend an und meinte: „Du kennst Dich doch mit Steuerberatern aus.“ Ich reagierte mit einem erstaunten „Ja, wieso“? „Ich suche einen Neuen“ kam es spontan zurück. Wiederum hinterfragte ich: „Wieso, was ist denn los?“ und erhielt die Antwort: „Weil der meine Belege immer so lange hat, dabei brauche ich die doch täglich, denn ich benötige die für meine eigene Kostenrechnung. Also mache ich mir an einigen Stellen immer Kopien.“ Ich stutzte einen Moment und erlaubte mir die Frage, ob er seinen Steuerberater nicht schon einmal daraufhin angesprochen hätte. Die Antwort lautete: „Ja, aber ohne eine Lösung zu erhalten.“

Der Bekannte ist Gesellschafter-Geschäftsführer eines Maler- und Lackierbetriebes mit insgesamt 25 Mitarbeitern, also ein klassisches KMU und zugleich ein Großmandat für die meisten Kanzleien. Je nachdem wie sich nun das Gespräch entwickelt, könnten sich Maßnahmen in nennenswerter Größenordnung ergeben – für den derzeitigen Berater, oder einen potenziellen neuen Berater.

Spontan entschloss ich mich, vorsichtig ein paar Fragen zu stellen. Diese gezielten Fragen könnten ja dann an den Steuerberater gerichtet werden. Es stellte sich heraus, dass die Kanzlei (Papier-)Kontoauszüge anforderte, mithin kein elektronisches Bankbelegbuch eingerichtet ist. Meinem Bekannten war eine solche Möglichkeit des Verbuchens gänzlich unbekannt. Des Weiteren setzt das Unternehmen ein bekanntes Warenwirtschaftssystem ein, aus dem sämtliche Rechnungsausgangsdaten ausgelesen werden und anschließend automatisch verbucht werden könnten.

Im weiteren Verlauf des Gespräches ergaben sich andere, zusätzliche Potenziale, die so noch nie mit meinem Bekannten besprochen worden waren. Als wir dann zur vollständig digitalen Buchhaltung kamen, war er schließlich begeistert und meinte: „Dann kann ich die Belege ja bei mir im Unternehmen behalten und auch den Zahlungsverkehr über das System abwickeln, wie geil ist das denn?“.

Mittlerweile weiß ich, dass er den Steuerberater gewechselt hat und hier nun genau das bekommt, was seinen Erwartungen entspricht. Der neue Berater hat sich sogar in die Kostenrechnung mit eingeklinkt. Das Honorar wurde nicht wesentlich verändert, sehr wohl aber die Zufriedenheit meines Bekannten.

Noch vor einigen Jahren konnten wir behaupten: „Digitalisierung, das will der Mandant doch gar nicht.“ Dies hat sich, wie oben aufgeführtes Beispiel belegt, deutlich gewandelt. Der Mandant wünscht, erwartet oder fordert gar neue Lösungen. Bekommt er sie nicht, wird er sich unter Umständen anderweitig orientieren.

Was hat das mit dem aktuellen Thema Kanzleiwert zu tun? Wie wir wissen und im weiteren Verlauf des Artikels näher beschrieben werden wird, ist der Kanzleiwert und der Kaufpreis maßgeblich abhängig vom nachhaltig erzielten Umsatz und der Rendite nach (kalkulatorischem) Unternehmerlohn. Fehlt nun der Umsatz durch insofern wegbrechende Mandanten, wirkt sich dies auf beide Parameter negativ aus.

2.2 MITARBEITER

Die erhöhten Anforderungen der Mandanten wirken sich maßgeblich auf die zukünftigen Qualifikationen der Mitarbeiter aus. Insbesondere organisatorische und technische Fähigkeiten sind nicht nur gefragt, sondern mittlerweile für eine kundengerechte und elegante Auftragsbearbeitung zwingend notwendig. Der Buchhalter wird zum Buchhaltertronicer.

Eine große Herausforderung hierbei ist es, die Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen. Dies fordert konsequentes und einfühlsames Führungsverhalten. Denn machen wir uns nichts vor: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Veränderungen sorgen regelmäßig für Widerstände, auch im Kanzleialltag. Es ist häufig so, dass der Mandant zwar will, der Mitarbeiter aber nicht, denn dies ist regelmäßig der einfachere Weg. Vom Mandanten geforderte Veränderungen und/oder wichtige Hinweise des Kunden dringen dann gar nicht erst an die Kanzleileitung durch. Daher gilt eine wichtige Regel: Die Veränderung der strategischen Marschrichtung und die Ausrichtung der Prozesse unter der Mitnahme der Mitarbeiter ist Chefsache.

Die zunehmende Digitalisierung wird unweigerlich dazu führen, dass sich der Zeitaufwand für die Erfassungsprozesse in den Kanzleien reduziert. Es werden zukünftig unweigerlich Bearbeitungszeiten freigesetzt. Die Kernfrage wird sein: Wie fängt der Berufsstand diese Zeiten auf? Die Antwort ist ebenfalls allgemein hin bekannt: Durch die Intensivierung der Beratungsleistungen. Dies wiederum steigert das qualitative Anforderungsprofil der Mitarbeiter. Wer darauf nicht reagiert, wird zukünftig in eine Problemzone einlaufen. Letztlich sind die Prognosen die, dass es in wenigen Jahren zwei Arten von Mitarbeitern geben wird: Diejenigen, die qualitativ hochwertige Beratungsleistungen erbringen und diejenigen, die in unterstützende Prozesse eingebunden sind (Digitalisierung, Support, etc.). Der derzeitig stark ausgeprägte „Mittelbau“ wird nach und nach stark zurückgehen.

Auch hier liegt es auf der Hand, dass ein Investor für eine Kanzlei, die diese strategischen Entwicklungen bereits berücksichtigt hat, einen höheren Kaufpreis

zahlen wird, als für eine Kanzlei, die hierzu noch nichts oder nur wenig unternommen hat. Ein wichtiges Kriterium zur Messbarkeit des aktuellen Standes ist neben dem Qualifikationsniveau der Mitarbeiter insbesondere der Anteil des Beratungsumsatzes der Kanzlei, gemessen am Gesamtumsatz.

2.3 DIENSTLEISTUNGEN

Wie soll ich als Kanzleihinhaber mit den vorgenannten Herausforderungen umgehen? Gehe ich auf diese Neuerungen ein und mache Gebrauch davon? Gehe ich damit sogar in die Offensive? Eins steht fest: Das Ende der Fahnenstange ist noch nicht erreicht. Zwar gibt es noch keinen großen Filter, in den die Belege oben hineingeworfen werden und am anderen Ende eine aussagekräftige BWA herauskommt. Jedoch werden sich die Potenziale in Zukunft qualitativ und quantitativ noch weiter auffächern und die Umsatzanteile dieser Geschäftsfelder weiter schrumpfen lassen.

Gehe ich nicht mit dieser Entwicklung so besteht die Gefahr, dass Mandate zu anderen Kanzleien abwandern, die diese Möglichkeiten bieten. Gerade die jüngere, nachwachsende Generation und innovativ denkende Mandanten werden früher oder später diesen Steuerberater aufsuchen, der eine entsprechende Flexibilität und Kostensensibilität mitbringt. Oder noch schlimmer: Der Mandant bedient sich eines Anbieters außerhalb des Berufsstandes.

Das Problem ist allen bekannt. Nur was kann man dagegen tun? Die Antwort ist ganz einfach, nämlich das, was die Fachliteratur, die System- und Softwareanbieter sowie die Steuerberater-Verbände empfehlen: Die Implementierung mandantenorientierter, betriebswirtschaftlicher Beratungselemente. Doch einfacher gesagt als getan. Wie soll das umgesetzt werden? Hierzu später mehr.

2.4 CHEF

Die Treppen werden von oben gekehrt. Dies bedeutet, dass Veränderungsprozesse immer Chefsache sind. Dies impliziert, dass der Chef erst einmal wollen muss. Dies klingt zunächst merkwürdig. Es ist letztlich aber logisch, dass ohne den Impuls und ein maßgebliches Mitwirken der Kanzleileitung Veränderungsprozesse nicht eingeleitet werden oder frühzeitig im Keim ersticken.

Wurde nun mit fester Stimme beschlossen, Optimierungsprozesse auf den Weg zu bringen, ist dieser Weg in einem ersten Schritt zu beschreiben. Hierzu empfiehlt sich die Erstellung eines Projektplanes mit der Festlegung klarer Meilensteine, Zuordnungen von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, einer Zeitschiene und insbesondere mit dem Nachhalten eines Bearbeitungsstatus zu jeder Aktion: offen, in Bearbeitung oder erledigt. Mithin bedarf es insbesondere einer Strategie und insbesondere Ressourcenplanung, denn jede Aktion kostet Zeit, die wir in der Regel nicht haben. Was ist also zu tun auf dem Weg zur Steigerung des Kanzleiwertes?

3 WICHTIGE ANSÄTZE ZUR STEIGERUNG DES KANZLEIWERTES

Wer als Steuerberater tätig ist, möchte dies natürlich wirtschaftlich erfolgreich tun. Erfolgreich tätig sein bedeutet die personellen, finanziellen und sachlichen Ressourcen sicherzustellen.

Personelle Ressourcen

Hierzu zählen die Sicherstellung einer genügenden Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern sowie die Ausbildung von Mitarbeitern und Berufsangehörigen. Nur so lassen sich die Aufträge inhaltlich korrekt und fristgemäß erfüllen.

Finanzielle Ressourcen

Das Unternehmen Steuerberatungskanzlei verursacht laufende Kosten, die durch die steuerberatende Tätigkeit zu decken sind, z.B. Personal-, Sach- und Fortbildungskosten.

Sachliche Ressourcen

Die ideale Kanzlei ist personell ausreichend und qualifiziert besetzt, verfügt über zahlungswillige und zahlungsfähige Auftraggeber, deren Interessen durch die Beratung optimal erfüllt werden, wodurch sich ein positives Image herausbildet. Ohne geeignete Werkzeuge, fällt ein Arbeiten – egal in welchem Bereich – schwer. Daher ist eine geeignete Auswahl und Optimierung von Arbeitsmitteln und Arbeitsumgebung ein selbstverständliches Muss. Hierzu gehört neben der Hard- und Software auch die gesamte Büroeinrichtung.

Wirtschaftlicher Erfolg hängt darüber hinaus aber auch davon ab, die mit der beruflichen Tätigkeit verbundenen Risiken zu vermeiden oder wenigstens auf ein Minimum zu beschränken.

Damit gilt es, die Chancen und Risiken vor allem in den nachfolgend dargestellten 5 Bereichen durch entsprechende „Stellschrauben“ organisatorisch so zu regeln, dass Chancen optimiert und Risiken minimiert werden, sodass die Chancen deutlich überwiegen.

3.1 EXISTENZ DER KANZLEI WEITER SICHERN

3.1.1 Haftungsrisiken ermitteln und regeln

Angesichts der sich ständig verschärfenden Rechtsprechung zur Haftung der Steuerberater für (angebliche) Beratungsfehler rückt das Thema „Haftungsvermeidung“ immer mehr in den Fokus der Aufmerksamkeit von Steuerberatern, um nicht über haftungsrechtliche Inanspruchnahme die Ausgabenseite des Unternehmens Steuerberaterkanzlei existenzbedrohend zu belasten.

Eine gute Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung ist die beste Altersversorgung. Dabei kommt es nicht auf eine möglichst günstige Prämie an, sondern ausschließlich auf eine umfassende Absicherung der Risiken.

3.1.1.1 Haftungsrisiken ermitteln

Haftungsrisiken im Rahmen der steuerlichen Beratung (Vorbehaltsaufgaben, § 33 StBerG) ergeben sich grundsätzlich aus den steuerlichen Auswirkungen der Beratung im jeweiligen Mandat. Dabei wird in der überwiegenden Anzahl der Fälle ein überschaubares Risiko angenommen werden können. Allerdings sollte man bei den „Spitzenmandaten“ genauer hinschauen.

Hinzu kommen weitere Aspekte der tatsächlich ausgeübten Berufstätigkeit, die unbedingt im Rahmen einer generellen jährlichen Prüfung mit dem Versicherungsvertreter oder Makler intensiv erörtert werden sollten, anlassbezogen aber auch dann, wenn es aus dem Mandat heraus geboten ist.

Beispiele:

- *(neue) Beratungsfelder bei Neumandaten*
- *von Gesetzgebung und Rechtsprechung nicht abschließend geregelte Beratungsthemen*
- *Entscheidung des Mandanten von besonderer wirtschaftlicher Bedeutung*
- *Einbeziehung von Nebenforderungen zusätzlich zur Streitwertberechnung*

Auch im Rahmen der vereinbarten Tätigkeiten nach § 57 Abs. 3 StBerG ergeben sich wirtschaftliche Risiken durch die Tätigkeit des Steuerberaters. Nach vorliegenden Statistiken eines führenden deutschen Haftpflichtversicherers entfielen im Zeitraum 1999 bis 2008 21% der bei ihm versicherten Schäden auf „gestaltende Beratung“. Der Schadenaufwand hierfür lag jedoch bei 42%!

Beispiel:

Auf der Grundlage der vom Steuerberater erstellten Bilanz erhält der Mandant von seiner Hausbank einen Kredit. Da die Bilanz fehlerhaft war und der Mandant den Kredit nicht (vollständig) zurückzahlen kann, nimmt die Hausbank den Steuerberater in Regress. Der Schaden kann hier nach der Faustformel „Kreditvolumen abzüglich aller Sicherheiten zum Zerschlagungswert“ ermittelt werden.

3.1.1.2 Angemessenheit der Versicherungssumme prüfen

Die Entscheidung über die Höhe der Versicherungssumme muss der Steuerberater selbst eigenverantwortlich treffen. Die Wahl der Versicherungs-

summe obliegt ausschließlich ihm, nicht dem Versicherer. Beratungs- und Belehrungspflichten des Versicherers entstehen nur, wenn dieser die Beratung übernimmt (was aus Selbstschutzgründen der Versicherer in der Regel unterbleibt).

Für Steuerberater stellt sich damit die in der Praxis häufig Schwierigkeiten bereitende Frage, wann die Versicherungssumme angemessen ist.

Angemessen ist die Versicherungssumme dann, wenn alle nach sachlich gebotenen Ermessen denkbaren Schäden abgedeckt sind, die aus der Beratungstätigkeit erwachsen können. Dazu ist die zuvor beschriebene Ermittlung des Haftungsrisikos unverzichtbar. Hinzu kommen aber noch weitere, kanzlei- bzw. organisationsbezogene Aspekte, z.B.

- Versicherung von interdisziplinären Sozietäten,
- Versicherung von Mitarbeitern
- Ausführen nicht versicherter Tätigkeiten (z.B. Rechtsberatung, gewerbliche Tätigkeiten, Übernahme unternehmerischer Risiken etwa im Rahmen einer geschäftsführenden Treuhand).

Es gilt also, auch insoweit ein intensives Beratungsgespräch mit dem Versicherungsvertreter oder Makler zu führen.

3.1.1.3 Haftungsbegrenzungen vereinbaren

Gemäß § 67a Abs. 1 Nr. 2 StBerG kann ein möglicher Schadensersatzanspruch durch allgemeine Geschäftsbedingungen auf den vierfachen Betrag (1 Mio. EURO) der Mindestversicherungssumme (250.000 EURO) begrenzt werden, wenn insoweit Versicherungsschutz besteht und dem Inhalt nach auch materiell gedeckt ist. Da die Versicherungsverträge häufig eine zweifache Jahreshöchstleistung vorsehen, besteht mindestens für die ersten zwei Schadensersatzansprüche aus einem Verursachungsjahr eine wirksame Haftungsbegrenzung. Soweit durch mehrere anderweitige Versicherungsfälle keine freie Leistung von 1 Mio. EUR mehr verfügbar ist, kann der Versicherer einen entsprechenden Versicherungsschutz nicht mehr bestätigen, so dass eine über die AGB vereinbarte Haftungsbeschränkung die beabsichtigte Wirkung verliert.

Der in der Literatur vertretenden Auffassung, es müsse daher eine unbegrenzte Jahreshöchstleistung vereinbart werden, kann nicht pauschal gefolgt werden. Vielmehr ist jeder Berufsangehörige gefordert, sein individuelles jährliches Risiko zu ermitteln und im Rahmen seiner Vermögensschadenhaftpflicht-Versicherung abzusichern.

Im Hinblick auf die Deckungssummen-Analyse 2007 (siehe 3.1.1.2. Angemessenheit der Versicherungssumme prüfen) muss aber festgestellt werden, dass fast 50% der (bei ihm) Versicherten schon allein aufgrund der nicht

ausreichenden Versicherungssumme von < 1 Mio. EUR überhaupt nicht mit Haftungsbegrenzungen per AGB arbeiten können!

3.1.2 Verhinderung vorbeugen

Das Schicksal ist nicht planbar, wohl aber der Umgang damit. Insbesondere die Einzelkanzlei steht vor nicht unerheblichen Problemen, wenn der Kanzleihinhaber (vorübergehend) ausfällt. Alle gesetzlich dem Praxisinhaber vorbehaltenen Entscheidungen können nicht mehr bzw. nicht mehr rechtzeitig getroffen werden. Gebührenrechnungen können nicht unterschrieben und damit die Liquidität nachteilig beeinflusst werden.

3.1.2.1 Allgemeinen Vertreter bestellen

Was passiert mit Ihrer Praxis, wenn Sie plötzlich und unvorhersehbar daran gehindert sind, Ihren Beruf weiter auszuüben? Wenn die Verhinderung nur verhältnismäßig kurzfristig und nicht mehr als einen Monat andauert, sind grundsätzlich noch keine Auswirkungen auf die ordnungsgemäße Weiterführung der Praxis zu befürchten, besondere Vorkehrungen sind nicht unbedingt erforderlich. Sie werden es aber, wenn die Verhinderung mehr als einen Monat andauert. In diesem Fall müssen Steuerberater entweder selbst einen allgemeinen Praxisvertreter bestellen oder bei der zuständigen Berufskammer beantragen, dass ein allgemeiner Vertreter für sie bestellt wird, § 69 StBerG. Im Falle des Unterlassens bestellt die Berufskammer von Amts wegen einen allgemeinen Vertreter. Auch berufsrechtlich hat es Konsequenzen, wenn bei längerer Verhinderung kein allgemeiner Vertreter bestellt wurde:

So hat beispielsweise das LG Düsseldorf (Urteil vom 02.09.1988-45 StL 2/86) einen Berufsangehörigen vom Beruf ausgeschlossen, weil er es unterlassen hatte, für eine Vertretung im Krankheits- und Verhinderungsfall zu sorgen und es dadurch zu schwerwiegenden Berufspflichtverletzungen gekommen war.

Soll es hierzu nicht kommen, stellt sich die Frage: Wer kommt für die Vertretung in Betracht? Da sich diese Frage kaum ad hoc beantworten lassen dürfte, empfiehlt es sich, so früh wie möglich aktiv zu werden. Ein Vertreter seines Vertrauens lässt sich am besten durch persönliche Kontakte finden.

3.1.2.2 Berufsunfähigkeit absichern

Gerade jungen Berufsangehörigen, die am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen und nicht unerheblich in die Praxis investiert haben, empfiehlt sich dringend eine Absicherung des Berufsunfähigkeitsrisikos. Die Regelungen in der gesetzlichen Rentenversicherung bieten keinen ausreichenden finanziellen Schutz und in berufsständischen Versorgungswerken wird die Gewährung einer Berufsunfähigkeitsrente in der Regel nur bei vollständiger Einstellung der beruflichen Tätigkeit gewährt.

3.1.2.3 Unternehmertestament aufsetzen

Auch hieran sollte gedacht werden: Verstirbt der Praxisinhaber, ist schnelles Handeln geboten! Dies setzt voraus, dass alle wesentlichen Fragestellungen im Vorfeld klar beantwortet wurden. Mandanten wollen und müssen laufend beraten werden. Regelungen zur nahtlosen Praxisfortführung unter Berücksichtigung der Interessen der Erben und ggf. weiterer Gesellschafter sind daher dringend notwendig. Anwaltlicher Rat empfiehlt sich. Schließlich gilt es zu bedenken, dass der Praxiswert sich schnell verflüchtigt - in dem die Mandanten abwandern -, wenn nicht für die Fortführung der Kanzlei Vorsorge getroffen wurde.

3.2 ERTRAGSLAGE OPTIMIEREN

3.2.1 Forderungsmanagement

Stellen Sie sich vor, Sie sind der Käufer eines Unternehmens. Dabei lässt sich erkennen, dass die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und das Delcredere außergewöhnlich hoch sind. Es liegt auf der Hand, dass das Interesse an dem zu kaufenden Unternehmen dadurch ebenfalls nennenswert sinkt. Beugen Sie daher als Verkäufer dieses Unternehmens rechtzeitig vor:

3.2.1.1 Vorschüsse anfordern

Das Recht der Vorschussanforderung besteht nur bei gesetzlicher oder vereinbarter Anwendung der StBVV. Bei analoger Anwendung der StBVV entfällt das Recht der Vorschussanforderung. Der Auftraggeber kann den Anspruch des Steuerberaters auf Vorschuss allerdings durch ausdrückliche Vereinbarung im Steuerberatungsvertrag ausschließen.

Der Vorschuss kann bis zum Zeitpunkt gefordert werden, in dem die Fälligkeit eintritt. Er kann demnach gefordert werden als Voraussetzung für die Auftragsannahme, nach Annahme des Auftrages oder je nach Arbeitsfortschritt des Auftrags. Wenn der Auftrag erledigt oder die Angelegenheit beendet ist (§ 7 StBVV), kann ein Vorschuss nicht mehr angefordert werden; stattdessen muss der Steuerberater die endgültige Berechnung vornehmen.

Die Höhe des Vorschusses muss "angemessen" sein. Sie richtet sich nach der voraussichtlichen Höhe der Vergütung. Dabei kommt es nicht darauf an, ob die Gebühren bereits entstanden sind oder ob ihre Entstehung erst zu erwarten ist. Angemessen ist der Vorschuss demnach dann, wenn sie sich zwischen der Höhe der zum Zeitpunkt der Vorschussanforderung bereits verdienten Gebühr und Auslagen und der aus dem Auftrag insgesamt zu erwartenden Gebühren und Auslagen bewegt.

Die Vorschussanforderung ist im Gegensatz zur förmlichen Berechnung der Vergütung nach § 9 StBVV nicht formgebunden. Sie bedarf nicht einmal der Schriftform. Auch eine Unterschrift ist nicht notwendig. Eine schriftliche

Vorschussanforderung kann also auch von Nichtberufsangehörigen unterschrieben werden, z.B. vom Bürovorsteher oder sonstigen Mitarbeitern des Steuerberaters.

3.2.1.2 Außenstände betreiben

Steuerberater scheuen sich vielfach, ihre Honorare beizutreiben. Dahinter steht die Angst, Mandanten zu verlieren. Umgekehrt gilt aber: fehlt ein effektives Mahnwesen oder werden die Zahlungsaufforderungen sehr zurückhaltend gehandhabt, geht das Honorar leicht endgültig verloren.

Deshalb sollte in den Verträgen eindeutig geregelt werden, wann die Zahlungen fällig sind und welche Folgen die Nichtzahlung bei Fälligkeit hat (Verzugszinsen). Die Rechnungen sollten auf Wiedervorlage gelegt werden, um rechtzeitig reagieren zu können.

Folgender Ablauf empfiehlt sich:

- Zahlungserinnerung
- erste, zweite und dritte Mahnung
- Gerichtlicher Mahnbescheid
- Vollstreckungsbescheid

Der Steuerberater sollte sein Vorgehen danach differenzieren, ob der Auftraggeber zahlungsunfähig oder zahlungsunwillig ist. Im Falle der Zahlungsunfähigkeit kann es angebracht sein, das Honorar zu stunden oder Ratenzahlung zu vereinbaren, notfalls aber auch die Empfehlung auszusprechen, einen Insolvenzantrag zu stellen.

Ist der Auftraggeber dagegen zahlungsfähig, aber zahlungsunwillig, ist für ein Entgegenkommen durch den Steuerberater kein Raum. Er sollte sein Honorar - notfalls auf dem Rechtsweg - geltend machen und durchsetzen.

3.2.1.3 Bargeschäfte abschließen

Bargeschäfte erlangen dann größere Bedeutung, wenn das Mandat insolvenzgefährdet erscheint. Ein Bargeschäft liegt vor, wenn gleichwertige Leistungen Zug um Zug ausgetauscht werden. Dem Vermögen des Insolvenzschuldners muss demnach durch sein Handeln sofort ein entsprechender Gegenwert zufließen. Es darf also zu keiner gläubigerbenachteiligenden Vermögensverschiebung kommen, sondern lediglich zu einer Vermögensumschichtung. Derartige Geschäfte zielen nicht auf die Sicherung oder Befriedigung einer bereits entstandenen, sondern auf die Sicherung oder Befriedigung einer künftigen Forderung ab. Eine Masseverkürzung wird so insgesamt verhindert.

Bei der Leistung an den Steuerberater kommt es grundsätzlich nicht auf den zeitlichen Abstand zwischen Zahlung und Auftragserteilung, sondern auf den

Abstand zwischen Fälligkeit und Zahlung an. Es ist daher unschädlich, wenn ein vor der Krise erteilter Auftrag in der Krise Zug um Zug abgewickelt wird.

Rückständige Honorare, deren Fälligkeit nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Zahlung des Mandanten eingetreten ist, können nicht nach den Grundsätzen des Bargeschäfts abgewickelt werden. Das gilt auch dann, wenn der Steuerberater die weitere Erbringung der steuerberatenden Tätigkeit davon abhängig macht, dass der Mandant zunächst Rückstände aus der Zeit vor Stellung des Insolvenzantrages entrichtet. Denn die Fälligkeit seiner Forderung ist gem. § 7 StBVV bereits mit Erledigung oder Beendigung der Angelegenheit eingetreten.

3.2.2 Kanzleiorganisation

Hierzu zählt insbesondere die Einführung eines (zertifizierten) Qualitätsmanagementsystems. Bei der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 handelt es sich um eine Zertifizierung der Organisation der Kanzlei, nicht um inhaltlich/fachliche Zertifizierung. Die ISO-Norm gibt letztlich die Spielregeln vor. Wer sich einem solchen Zertifizierungsverfahren unterwirft, optimiert unweigerlich dadurch seine Praxisorganisation mit entsprechenden Einspareffekten auf verschiedensten Ebenen (vergleiche hierzu auch Gilgan, Zertifizierung der Kanzlei muss nicht teuer sein, KP 2/2010, S. 33 ff).

In der Praxis hat sich die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems als ein hervorragendes Konzept bewährt, bei dem systematisch sämtliche Prozesse der Kanzlei zur Optimierung auf den Prüfstand geraten. Ziel ist es, die Abläufe sicher zu gestalten. Dies ist dann wiederum ein wichtiger Beitrag, die Erwartungshaltungen der sogenannten interessierten Parteien (Mandanten, Mitarbeiter, Lieferanten etc.) bestmöglich zu erfüllen. Unmittelbare Folge ist eine Haftungsminimierung (s.o.) sowie die Erhöhung der Zufriedenheit aller Beteiligten – einschließlich Inhaber.

Ein Qualitätsmanagementsystem gleicht einem Werkzeugkasten. Systematisch unterteilt das System die Abläufe im Unternehmen in Führungsprozesse, Leistungsprozesse sowie Unterstützungs- und Überwachungsprozesse. Diese drei Grundarten bilden die „Schubladen“ des Werkzeugkastens. Anschließend werden die Werkzeuge innerhalb der Schubladen auf Ihren Zustand überprüft und bewertet, um dann gegebenenfalls erforderliche Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Die Werkzeuge sind beispielsweise:

Führungsprozesse

- Kanzlei- und Honorarpolitik, ist diese bekannt, aktuell und zielführend?
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in der Kanzlei, sind diese ausreichend geregelt?
- Führung des Teams, sind die Methoden bekannt, definiert und durchgeführt?
- Mandantenzufriedenheit, sind die Erwartungen der Mandanten erfüllt?

Leistungsprozesse

- Mandats- und Auftragsannahme
- Personalwesen
- Finanzbuchhaltung
- Abschlusserstellung
- Bescheidprüfung
- Beratung

Unterstützungsprozesse

- Dokumentenmanagement
- Datenmanagement
- Kanzleicontrolling
- Kanzleiroutinen

Anschließend werden die Maßnahmen auf Ihre Wirksamkeit bewertet, um dann eventuell wiederum reagieren zu können (Regelkreis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses).

Neben der Prozesssicherheit und der Zufriedenheit ist die Zukunftsfähigkeit der Prozesse ein wichtiges Kriterium zur Erfüllung der vorgenannten ISO-Norm. Dies bedingt mithin eine Weiterentwicklung der bestehenden Organisation und ist daher eine der wichtigsten Maßnahmen, die Zukunftsfähigkeit der eigenen Kanzlei zu sichern (siehe vorgenanntes Beispiel zur Digitalisierung). Die Norm wird zu einem wichtigen Bestandteil auch einer Selbstverpflichtung. Einer Verpflichtung nicht nur in, sondern auch strukturiert an der Kanzlei zu arbeiten.

Mindestens einmal jährlich erfolgt eine interne (Selbst-) Überprüfung der Wirksamkeit dieses Systems. Darüber hinaus auditiert auch ein akkreditiertes Institut (beispielsweise TÜV, DEKRA, DGQ) diese Ansätze und entscheidet anschließend über die Erteilung eines entsprechenden Zertifikates.

Die Optimierung der Kanzlei bewirkt nicht zuletzt auch eine Erhöhung des wirtschaftlichen Erfolges der Praxis und ist somit eine gute Investition, die sich in der Regel bereits nach wenigen Jahren, zum Teil sogar bereits im ersten Jahr rechnet.

Es liegt auf der Hand, dass für ein zertifiziertes Unternehmen ein zum Teil deutlich höherer Kaufpreis erzielt wird, als für ein nichtzertifiziertes. Versetzen Sie sich auch hier in die Sichtweise des Investors. Nach den vorgenannten Ausführungen ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er ein gut organisiertes, sicheres und zukunftsorientiertes Unternehmen kauft. Er kann sich nach der Übernahme sofort auf seine „eigentlichen“ Aufgaben konzentrieren wie beispielsweise die enge Betreuung und Übernahme der Mandate. Es muss keine unnötige Zeit (und somit Geld) investiert werden, um den Laden auf Vordermann zu bringen.

Die Zertifizierung ist daher eine echte win-win-Situation für Käufer und Verkäufer. Der Verkäufer sichert sein Unternehmen, erhöht die Wertschöpfung und rechnet bei Verkauf der Praxis höher ab. Der Käufer erhält ein zukunftssicheres Unternehmen, aus dem der Kapitaldienst ebenso sicher erbracht werden kann.

3.2.3 Kanzleiumsatz erhöhen

Wie bereits angedeutet ist nach wie vor der nachhaltige Kanzleiumsatz eine wichtige Größe zur Ermittlung des Kanzleiwertes. Daher ist diesem Parameter und insbesondere dessen Steigerung ein Hauptaugenmerk zu widmen:

3.2.3.1 Zukauf von Mandaten:

Anders als in der Vergangenheit werden nicht Praxen als Ganzes aufgekauft, sondern nur Teile davon. Sie werden gleichsam „filetiert“, d.h. es werden nur solche Mandate aus der Praxis herausgekauft, die für den Interessenten lukrativ sind, z.B. weil Mandate dieser Art das eigene Praxisprofil arrondieren. Selbstverständlich können auch ganze Praxen hinzuerworben werden, um weiteren Umsatz zu generieren.

3.2.3.2 Angebot neuer Dienstleistungen:

Veränderte Mandantenwünsche müssen erfüllt werden, um einen Mandatsverlust zu vermeiden. Aus Umfragen ergibt sich, dass Mandanten zunehmend eine stärkere Unterstützung im Rahmen der Unternehmensführung erwarten. Damit rückt das Feld der betriebswirtschaftlichen Beratung unaufhörlich immer mehr in das Zentrum der Anforderungen an den Steuerberater (siehe Ausführungen zu den Herausforderungen des Berufsstandes von oben). Die Berufsverbände und deren Fortbildungseinrichtungen haben hierauf frühzeitig durch das Angebot einer „Fachberaterausbildung“ im Bereich der vereinbarten Tätigkeiten reagiert, die Berufskammern sind dem auf dem Gebiet der Vorbehaltsaufgaben gefolgt. Zu nennen sind hier z.B. die Ausbildungen zum Fachberater für Finanzen und Controlling, Fachberater für Unternehmensnachfolge sowie Fachberater für Sanierung und Insolvenzverwaltung.

Vielfach bestehen hierzu Vorbehalte. In Kollegenkreisen ist immer wieder zu hören: „Das will der Mandant doch gar nicht bezahlen“. Dies gilt aber nur sehr bedingt. Wem? Denn:

- Der Mandant hat Erwartungen und Anforderungen, die ich oftmals gar nicht kenne.
- Der Mandant wurde noch gar nicht gezielt darauf angesprochen.
- Der Vorteil und Nutzen der Beratung kann nicht deutlich genug herausgestellt werden.

Oftmals ist genau die letztgenannte Position der Knackpunkt. Wir haben es als Steuerberater oftmals nicht gelernt, Akquise und Vertrieb zu betreiben. Und genau das sind die notwendigen Bestandteile, einen neuen Auftrag bei einem Bestandskunden zu generieren. Kann ich den Nutzen nicht genau aufzeigen,

denkt der Mandant automatisch nur an die Kosten. Wenn er aber sieht, dass sich die Beratung lohnt und letztlich auszahlen wird, ist er für den Auftrag überhaupt zu gewinnen.

Stellen Sie doch einmal für sich und Ihr Team die möglichen Beratungsprodukte zusammen. Berücksichtigen Sie dabei nicht nur die Themen, die Sie bereits beherrschen, sondern auch die, bei denen Sie einen Markt sehen. Beginnen Sie ruhig bereits bei den Vorbehaltstätigkeiten, beispielsweise dem Personalwesen. Bieten Sie hier Zusatzprodukte an wie etwa eine Nettolohnoptimierung? (Wie) rechnen Sie diese ab? Schließen Sie die Überlegungen ab bei den betriebswirtschaftlichen Beratungen bzw. vereinbarten Tätigkeiten.

Fügen Sie den Themen einen Gesprächsleitfaden bei, um die Vorteile und den Nutzen der Beratungen nennen zu können. Letztlich bedarf es einer konkreten Strategie, sich und seine Praxis hier neu aufzustellen.

3.2.3.3 Honorar- und Abrechnungspolitik beleuchten:

Stellen Sie sich in regelmäßigen Abschnitten die Frage, ob Ihre Honorarpolitik noch angemessen ist. Wie rechnen Sie ab? Wann rechnen Sie ab?

Bedenken Sie, dass wir im Zeitalter des „kannst mal eben“ leben. Die Anforderungen der Mandanten werden immer höher. Zum Teil sind die Mandanten zu bequem einen lapidaren Sachverhalt selbst zu googeln. Es ist einfacher, mal eben bei Ihnen in der Kanzlei anzurufen. Es laufen Zeiten um Zeiten auf, die entweder als nicht wertschöpfend in der Zeiterfassung erfasst und nicht abgerechnet werden, oder in vielfacher Weise beim Mandanten unter den allgemeinen Positionen „untergehen“. Hierzu gehören vielfach auch wertvoll erbrachte Beratungsleistungen.

Überlegen Sie daher, wie dem Einhalt geboten werden kann. Legen Sie daher in einer Art „Speisekarte“ die Leistungen fest und definieren Sie die konkrete Abrechnung dieser Positionen. Unterscheiden Sie in Standard-, Zusatz-, Hilfs- und Beratungsleistungen und beleuchten dabei die zeitgemäße Aktualität Ihres Abrechnungsverhaltens.

Der Kernpunkt ist immer wieder, hinter den wertvoll erbrachten Leistungen zu stehen und danach auch das Honorarvolumen festzumachen. Immer wieder ist in Kollegenkreisen davon zu hören: „Ich kann das Honorar nicht erhöhen, weil sonst der Mandant geht.“ Die Erfahrungen haben jedoch gezeigt, dass der Mandant meist genau weiß, was er an Ihnen hat. Vielfach drückt er bei Ihnen Knöpfe und versucht einfach, Sie unter Druck zu setzen. Gehen Sie mit stolzer Brust voran und knicken Sie nicht ein. Ganz im Gegenteil: Setzen Sie Ihr Honorar und regelmäßige Erhöhungen durch.

Klassisches Beispiel

Rechnen Sie Bescheidprüfungen ab? Wenn nein, gehen Sie einfach per Faustformel davon aus, dass Sie pro Mitarbeiter ca. 200 Bescheide pro Jahr prüfen. Bei 10 Mitarbeitern sind dies also ca. 2.000 Bescheide. Rechnen Sie pro Bescheidprüfung beispielsweise 40 EUR Honorar ab, so sind dies 80.000 EUR pro Jahr.

Der Mandant zahlt das nicht? Bedenken Sie doch bitte, dass zum Teil die Arbeit eines gesamten Jahres für den Mandanten in einem Bescheid endet. Hier werden die gesamten Jahresergebnisse durch die Finanzverwaltung zusammengefasst. Bei der Vielzahl falscher Verwaltungsakte durch die Behörden ist eine Prüfung notwendig und sinnvoll. Da lohnt sich für den Mandanten dieses Investment. Denken Sie also nicht (nur) an den Aufwand, den eine Bescheidprüfung in Ihrem Hause auslöst, sondern vielmehr an den Nutzen, der dem Mandanten entsteht. Hier ist es insbesondere die Sicherheit.

3.2.3.4 Akquise/Vertrieb

Bedingt durch das Verbot der berufswidrigen Werbung haben Steuerberater immer noch zu häufig Hemmungen, gezielt Akquise zu betreiben. Dabei sind die Möglichkeiten erlaubter Werbung heutzutage im Wesentlichen mit den Grenzen des UWG identisch. Werbeschreiben an Nichtmandanten, Durchführung von Vernissagen, Banden- und Trikotwerbung, Straßenbahn- und Buswerbung sind hier nur einige Stichworte, die neben Publikationen, Vorträgen und Presseauftritten zu nennen sind.

Aber auch bestehende Mandate bergen noch schlummerndes Auftragspotenzial, so dass auch Mandantenveranstaltungen, Mandantenbefragungen, Potenzialanalysen u.ä.m. in den Kreis der Betrachtungen einzubeziehen sind. So gesehen ist die Verstärkung der Akquise nicht nur Maßnahme zur Optimierung der Ertragslage, sondern auch eigenes Ziel. Nochmal: Denken Sie daran: Der Umsatz ist ein wesentlicher Faktor für die Ermittlung des Kanzleiwertes.

3.3 MITARBEITER

3.3.1 Eigenverantwortung stärken

Immer wieder hört man Berufsangehörige klagen, von Mitarbeitern ständig mit Fragen konfrontiert zu werden, deren Beantwortung dies eigentlich nicht erfordert. Dafür verantwortlich ist zum einen Bequemlichkeit von Mitarbeitern, zum anderen aber auch die fehlende Bereitschaft des Kanzleiinhabers, Aufgaben auf Mitarbeiter zu delegieren. An beiden Stellen sind daher Aktivitäten notwendig, um die Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen zu stärken.

Denken Sie hier wiederum an die Herausforderungen des Berufsstandes. Die Ansprüche der Mitarbeiter an Sie als Chef werden stetig auch mit dem

Qualifikationsniveau steigen. Eigenverantwortung ist hier ein wichtiger Motivator für den Mitarbeiter. Natürlich gilt dies für die Mitarbeiter, die hier ihre Stärken haben und dies auch wünschen oder sogar einfordern. Diejenigen, die nur „Abarbeiten“ wollen, sollten für andere Tätigkeiten eingesetzt werden.

3.3.2 Fluktuation vermeiden

Im steuerberatenden Beruf herrscht eine zum Teil hohe Fluktuation. Diese kann auf ein Bündel von Ursachen zurückgeführt werden:

- Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz bzw. der Vergütung
- Familienplanung
- eingeschränkte Weiterentwicklungsmöglichkeiten

um nur einige zu benennen.

Häufige Folge ist der Wechsel des Arbeitsplatzes.

Gehen Sie davon aus, dass sowohl Ihre Mitarbeiter, als auch die der Kollegen sich regelmäßig über andere Kanzleien informieren. Da es mittlerweile oftmals schmerzhafter ist, einen Mitarbeiter zu verlieren, als einen Mandanten, ist auch diesen Überlegungen vermehrt ein höheres Gewicht zuzuordnen.

Überlegen Sie doch einfach, wie und ob Ihr Internetauftritt hiernach aufgemacht ist. Sprechen Sie nur (potenzielle) Neumandanten an? Oder macht Ihre Seite Mitarbeiter neugierig, warum sie ausgerechnet bei Ihnen arbeiten sollten?

3.4 QUALIFIZIERTE BERATUNG

3.4.1 Klare und nachweisbare Auftragsverhältnisse

Alle Berater behaupten von sich, dass sie eine gute Qualität leisten. Leider ist das nicht immer so. Aber was ist Qualität überhaupt? Ganz einfach: Qualität ist das zu erfüllen, was der Mandant fordert. Alleine schon deshalb macht es Sinn, den Auftrag zu dokumentieren und Mitwirkungspflichten des Auftraggebers zu regeln. Steuerberater haben Anspruch auf das Honorar, soweit sie entsprechend beauftragt wurden und haften in diesem Rahmen auch. Deshalb spielt der Auftragsinhalt eine zentrale Rolle. Beim Steuerberatungsvertrag handelt es sich um ein Rechtsverhältnis, das beiderseitige Rechte und Pflichten begründet. Der Mandant ist nicht nur zur Zahlung der geschuldeten Vergütung, sondern auch zur Mitwirkung, etwa zur vollständigen und rechtzeitigen Überlassung der zur Erledigung des Auftrags erforderlichen Belege verpflichtet.

3.4.2 Aktuelles Beratungswissen

Nur wenige Berufsstände geben vor, so viele Fortbildungen durchzuführen, wie der der Steuerberater. Die erfordern alleine die stetigen Neuerungen auf

dem Gebiet des Steuerrechts. Trotzdem ist dies nicht in allen Kanzleien eine Selbstverständlichkeit. Bei den Berufsträgern noch am Ehesten, aber wie sieht es bei den Mitarbeitern aus? Hinterfragen Sie dies in Ihrer eigenen Kanzlei kritisch.

Nach den Ausführungen zu den Herausforderungen des Berufsstandes sind nicht nur die fachlichen Fortbildungen ein unbedingtes Muss. Ohne technisches und organisatorisches Wissensmanagement ist eine Fortentwicklung der eigenen Arbeitsweise kaum möglich. Denken Sie an den Fortschritt der EDV. Haben Sie schon einmal eine Office-Schulung angedacht oder ein Kommunikationsseminar?

Denken Sie erneut daran. Das Wissensniveau wirkt sich auf den Kaufpreis der Praxis aus.

3.4.3 Kooperationen

Häufig herrscht die Meinung, der Steuerberater könne alles und wisse auch alles. Im Zeitalter der zunehmenden Spezialisierung kann eine solche Annahme durchaus angezweifelt werden. Man muss nicht alles können, sondern vielfach jemanden wissen, der es kann.

Bestes Beispiel sind Beratungen, die gegen das Rechtsberatungsgesetz verstoßen würden. Hier ist es immer besser, dem Mandanten einen externen Dienstleister zu empfehlen, als zu sagen, man solle sich bitte einen Juristen suchen.

3.4.4 Fehlerfreie Arbeitsergebnisse

Oben wurde beschrieben, dass es Sinn macht, aus Mitarbeitern Mitunternehmer zu machen und gezielt Verantwortung zu übertragen. Egal, inwieweit dies gelingt, ohne Kontrollen lassen sich Abweichungen von der strategischen Ausrichtung, den Vorgaben der Kanzlei und letztlich vom Standard nicht feststellen.

In der Industrie ist das Thema der Qualitätssicherung selbstverständlich und allgegenwärtig. Im Sektor der Dienstleistung jedoch häufig nicht. Im Sinne der Qualitätssicherung, Fehlerverhütung und zukünftigen Fehlervermeidung sind solche Routinen unabdingbar.

Es sollte selbstverständlich sein, dass der fertige Jahresabschluss und auch die erstellten Steuererklärungen vor Auslieferung an den Mandanten von einem Berufsträger durchgesehen werden. Wir kennen das Prinzip: Obwohl wir einen Bericht mehrmals gelesen haben, fallen uns Fehler nicht auf. Ein Dritter jedoch sieht die Knackpunkte mit einem einzigen Blick. Nutzen Sie dieses Phänomen unter Einbindung eines Rückmeldungsprozesses an den zuständigen Sachbearbeiter. Er muss ja wissen, was Sie festgestellt haben.

Tipp für die Praxis

Sammeln Sie Ihre Feststellungen aus den Einzelfällen, gerne auch in einer Strichliste und kommen Sie so von der mandatsbezogenen Sichtweise in die Hubschrauberperspektive über sämtliche Mandate. Sie werden feststellen: Die Auffälligkeiten sind immer dieselben Klassiker. Hier können Sie nun mit gezielten Schulungen und Maßnahmen ansetzen.

Es ist dringend zu empfehlen, bereits vorher mit einem 4-Augen-Prinzip anzusetzen. Bereits unterjährig ist es ratsam, im Rahmen der Finanzbuchhaltung eine regelmäßige Nachschau durchzuführen. So erkennen Sie frühzeitig, ob etwas aus dem Ruder läuft und bedenken Sie: Der Mitarbeiter arbeitet anders wenn er weiß, dass jemand über seine Arbeiten schaut.

3.5 KANZLEINACHFOLGE REGELN

Wie gesagt: Für viele stellt der Erlös aus der Veräußerung der Kanzlei (noch) eine wesentliche Säule der Altersversorgung dar.

Die Praxis ist in der Regel die Haupteinnahmequelle des Steuerberaters. Eine "Altersgrenze" wie sie die gesetzliche Rentenversicherung für Arbeitnehmer vorsieht, gibt es für Steuerberater nicht. Sie können also grundsätzlich auch über das Rentenalter hinaus ihren Beruf ausüben. Damit stellt sich dem Steuerberater die Frage: „Wann sollte ich meine selbstständige Tätigkeit einstellen?“

Mancher Unternehmer und auch mancher Steuerberater stellt sich die Frage aber zu spät. Das hat Folgen, und zwar insbesondere:

- der Zeitdruck für die Suche nach dem geeigneten Nachfolger wächst,
- die Verhandlungsposition des Veräußerers wird schwächer, je älter er wird,
- das Risiko bei einem Scheitern der Nachfolge steigt,
- die Investitionsbereitschaft für eine zeitgemäße Ausstattung der Praxis nimmt ab,
- die Akquisition neuer (=junger) Mandate wird schwieriger.

Tipp

Verabschieden Sie sich rechtzeitig von Ihren Mandanten, bevor die Mandanten Ihnen zuvorkommen!

3.5.1 Zeitpunkt des Ausscheidens (aus dem Berufsleben oder Gesellschaft) regeln

Als Zeitpunkt für die geplante Praxisübertragung kommt in der Regel das Erreichen eines bestimmten Alters in Betracht. Gegenstand der Planung sollten daneben aber auch Krankheit, vorzeitiges Versterben und sonstige Gründe sein.

3.5.1.1 Erreichen eines bestimmten Lebensalters

Im Durchschnitt wird eine Praxis etwa 25 Jahre von ein und demselben Praxisinhaber geführt. Ein Verkauf findet am häufigsten nach einem Zeitraum von 20 bis 30 Betriebsjahren statt. Ein deutlich geringer Anteil an Praxen geht nach 30 bis 40 Betriebsjahren auf den neuen Praxisinhaber über.

Spätestens ab einem Alter von 55 Jahren sollten deshalb entsprechende Überlegungen zur Praxisveräußerung angestellt werden. Auch Banken knüpfen im Rahmen des Ratings an dieses Alter an: sie verlangen im Rahmen von Kreditvergaben den Nachweis, dass Nachfolgeregelungen zumindest in Angriff genommen wurden. Fehlen entsprechende Aktivitäten, wirkt sich dies negativ auf das Rating und damit negativ auf den Zinssatz eines eventuell beantragten Darlehns aus.

3.5.1.2 Sofort aussteigen oder ausklingen lassen?

Vielfach stellen sich Veräußerer die Frage, ob sie sich „von heute auf morgen“ aus der Kanzlei zurückziehen oder ob dies über eine allmähliche Reduzierung der Mitarbeit z.B. gegen eine entsprechend zunehmende gesellschaftsrechtliche Beteiligung des Nachfolgers erfolgen soll.

Sofortige und vollständige Einstellung der Tätigkeit

Der Steuerberater stellt seine berufliche Tätigkeit vollends ein. Das ist sicherlich die radikalste Form des Ausstiegs, aber auch diejenige, die das geringste Risiko mit sich bringt:

Ein Nebeneinander von Verkäufer und Erwerber im Zusammenhang mit Führungsfragen der Kanzlei wird vermieden, so dass es insbesondere nicht zu Kompetenzkonflikten kommen kann. Der Veräußerer erhält den Kaufpreis sofort in voller Höhe, der Käufer ist finanziell insoweit gebunden und wird gut beraten sein, die Praxisnachfolge auch aus seiner Position heraus erfolgreich zu gestalten, um seinen Verpflichtungen dem Kreditgeber gegenüber nachkommen zu können.

Davon nicht berührt ist die sog. „überleitende Tätigkeit“, die regelmäßig notwendig ist, damit der Erwerber vom Veräußerer in die Mandatsverhältnisse eingeführt werden kann. Sie liegt in der Regel zwischen einem ½ bis 1 Jahr und wird vergütet.

Etappenweise Einschränkung der selbständigen Tätigkeit

Wer seine Selbständigkeit nicht sofort aufgeben, sondern schrittweise den Umfang seiner Tätigkeit einschränken will, kann dies in der Regel über die Gründung einer Sozietät tun. Diese Variante wird in der Praxis relativ häufig angewendet. Jedoch birgt dieser „gestreckte Übergabetatbestand“ nicht unerhebliche Gefahren. Je mehr der/die „Neue“ Einsicht in die Mandantenverhältnisse gewinnt und persönliche Beziehungen zur Klientel aufbauen kann, desto mehr wächst die Gefahr, dass er die Klientel des Veräußerers so sehr an sich bindet, dass sie ihm folgt, wenn er nach geraumer Zeit von seiner Übernahmeabsicht abrückt und sich in eigener Praxis selbständig macht. Deshalb ist in solchen Fällen dringend anzuraten, den Übernahmevertrag schon in der Sozietätsvereinbarung im Rahmen eines Vorvertrages für den Erwerber bindend zu regeln.

Nicht selten werden die Suche nach dem geeigneten Nachfolger und die Übergabe dergestalt miteinander gekoppelt, in dem der potentielle Nachfolger zunächst im Anstellungsverhältnis „getestet“ wird. Auch diese Vorgehensweise ist nicht ohne Gefahren: Ebenso wie im Rahmen einer „vorgeschalteten“ Sozietät erhält der potentielle Nachfolger Einblicke in Mandantenverhältnisse und Möglichkeiten für vertrauensbildende Kontakte zur Klientel, die ein Abwandern der Klientel ohne Kaufpreiszahlung an den potentiellen Nachfolger zur Folge haben können.

3.5.2 Verkaufsfähigen Zustand der Kanzlei sicherstellen

Nicht selten verhält es sich so, dass ältere Kanzleihinhaber sich vor dem Hintergrund des bevorstehenden Generationenwechsels auf den Standpunkt stellen, Investitionen in die Kanzlei seien nicht mehr sinnvoll, dies solle bzw. könne dann später ja der Erwerber machen.

Vor einer solchen Einstellung kann nur gewarnt werden. Längst hat sich die Kanzleiübertragung aufgrund der Altersstruktur im Berufsstand zu einem Käufermarkt entwickelt. Zudem ist ein Konzentrationsprozess zu beobachten. Vielfach wird nicht mehr die Kanzlei als Ganzes gekauft; es werden nur noch bestimmte Mandate herausgekauft, um das Klientel der eigenen Kanzlei zu arrondieren.

3.5.3 Geeigneten Nachfolger finden

Den geeigneten Nachfolger zu finden ist genauso schwierig wie den Partner fürs Leben.

Mindestens genauso schwer wie den richtigen Zeitpunkt zu finden kann sich die Suche nach dem geeigneten Nachfolger gestalten. Hierbei bieten sich insbesondere folgende Alternativen an:

3.5.3.1 Aufbau des Nachfolgers aus der eigenen Praxis

Vielfach rekrutiert sich der Nachfolger aus dem eigenen „Nachwuchs“. Dieser Personenkreis ist einerseits mit den Verhältnissen der Mandanten vertraut, andererseits ist er bereits in das Kanzleiteam eingebunden und hat dort seinen Platz. Jedoch kann es problematisch sein, wenn ein bisheriger „Kollege“ nunmehr zum „Chef“ avanciert.

3.5.3.2 Verkauf an Externe mittels Insertion

Für Inserate kommen insbesondere die Mitteilungsblätter der Berufsverbände und Berufskammern in Betracht. Auch Inserate in Fachzeitschriften sind möglich.

Erfolgsversprechend ist es, wenn gewerbliche Praxisvermittler eingeschaltet werden, wobei hier auf die Kostenpflichtigkeit hinzuweisen ist. Die Vermittler verfügen in der Regel über eine langjährig aufgebaute Datenbank und entsprechende Erfahrungen im Umgang mit der Übertragung. Denn bedenken Sie: In der Regel geht man diesen wichtigen Schritt nur einmal im Leben. Da ist eine professionelle Begleitung von entsprechender Wichtigkeit.

3.5.3.3 Qualifikation des Nachfolgers

Es versteht sich von selbst, dass der Nachfolger die von der Praxis- und Mandantenstruktur geforderte fachliche Qualifikation mitbringen muss. Deren Vorhandensein lässt sich durch Arbeitsproben relativ kurzfristig und verlässlich feststellen, wobei insoweit auf die Einhaltung der Verschwiegenheitsverpflichtung zu achten ist. Hierfür bietet sich ggfs. ein vorgeschaltetes Freies Mitarbeiterverhältnis an.

Vielfach von größerem Gewicht ist jedoch die menschliche Qualifikation: wo Menschen sind, da menschelt es. Der Nachfolger muss sich nicht nur mit der Klientel gut verstehen, auch die Mitarbeiter müssen den „Neuen“ als Respektsperson akzeptieren. Es ist deshalb anzuraten, den avisierten Nachfolger auch den Mitarbeitern bekannt zu machen. Auch der Lebenspartner des potentiellen Nachfolgers spielt in der Regel eine nicht unerhebliche Rolle, denn auch er will seine Erwartungen erfüllt wissen. Es empfiehlt sich daher z.B., den Lebenspartner zusammen mit dem Nachfolger vorab zu einem Essen einzuladen. In dieser relativ lockeren Atmosphäre lassen sich wertvolle Erkenntnisse über das persönliche Umfeld des potentiellen Erwerbers gewinnen.

Wir fassen zusammen

Überlegungen zur Sicherung der Existenz der Kanzlei sollten schon bei Beginn der beruflichen Tätigkeit angestellt werden. Die Klärung unbeantworteter Fragen erfordert Zeit, die in Notsituationen der zuvor beschriebenen Art knapp ist. Mandanten brauchen Sicherheit und wechseln, wenn sie diese bei ihrem Berater nicht finden. Alles in Allem sollte der Steuerberater so wenig wie möglich dem Zufall überlassen. Entsprechende Regelungen zu treffen kostet

zwar Zeit, jedoch rentiert sich dieser Einsatz spätestens dann, wenn eines der zuvor genannten oder ein anderes Risiko eintritt, weil dann gemäß den getroffenen Regelungen planvoll und innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeitfenster reagiert werden kann.

Wir haben nun diverse Herausforderungen des Berufsstandes erneut diskutiert und Ansätze beleuchtet, die von Wichtigkeit sind, erfolgreich tätig zu sein und eine Praxis zu führen. Widmen wir uns nun dem Thema des Wertes einer Kanzlei und dessen Ermittlung.

Zur Ermittlung des Kanzleiwertes kursieren diverse Ansätze in Kollegenkreisen und in der Literatur, doch es gilt ein gemeinsamer Nenner: Kanzleiwert ist nicht gleich Kaufpreis. Er bildet lediglich eine erste Orientierungshilfe. Dies impliziert, dass es wertsichernde und werterhöhende Maßnahmen gibt, die einen Mehrwert verursachen. Die Umsetzung dieser Maßnahmen haben nicht zu unterschätzende Wirkungen.

4 DER KANZLEIWERT

Dass die oben beschriebenen Herausforderungen einen maßgeblichen Einfluss auf den Kanzleiwert haben liegt auf der Hand. Für ein gut aufgestelltes Unternehmen mit entsprechender Zukunftsfähigkeit wird der Investor einen höheren Betrag zahlen, als für eine noch zu optimierende Praxis. Doch was ist der Kanzlei- oder Unternehmenswert genau?

4.1 DEFINITION

Der Unternehmenswert ist der in Geldeinheiten ausgedrückte Wert eines Unternehmens. Aus Sicht der Nutzentheorie entspricht der Wert eines Unternehmens dem subjektiven Nutzen, den die Eigentümer aus diesem ziehen können. Aus investitionstheoretischer Sicht ist der Unternehmenswert der sichere Geldbetrag, der für das Bewertungssubjekt in einer zu definierenden Weise äquivalent ist zu den unsicheren zukünftigen Netto-Rückflüssen aus dem Unternehmen.

Zu unterscheiden ist der Wert eines Unternehmens von dessen Preis. Beide sind nur unter eng definierten Bedingungen identisch. Den Prozess, in dem der Unternehmenswert ermittelt wird, bezeichnet man als Unternehmensbewertung.

Unternehmen bzw. Unternehmensanteile sind handelbare Güter und besitzen als solche einen Marktwert. Am deutlichsten wird dies bei börsennotierten Aktiengesellschaften, bei denen sich der Marktwert in der Marktkapitalisierung der Eigenkapitalinstrumente manifestiert. Bei jeder Aktientransaktion manifestiert sich der von den Marktteilnehmern angenommene Wert des Unternehmens(anteils) im gezahlten Preis. Selbiges gilt analog für Unternehmenskäufe. Auch nicht börsengehandelte Unternehmen besitzen einen Marktwert, allerdings ist dieser nicht immer einfach zu bestimmen.

Unter dem inneren Wert oder fairen Wert versteht man den Wert eines Unternehmens bzw. Eigenkapitalinstruments, der diesem aufgrund der wirtschaftlichen Fundamentaldaten beigemessen wird. Der innere Wert kann sich vom Marktwert unterscheiden, da in letzteren auch preisbildende Faktoren einfließen, die unabhängig von den wirtschaftlichen Fundamentaldaten sind, insbesondere Angebots- / Nachfrage-Mechanismen. Beispielsweise kann ein niedriges Zinsniveau in einer Volkswirtschaft zu einer vermehrten Nachfrage nach Aktien führen, wodurch der Marktwert von börsennotierten Aktiengesellschaften sich nach oben vom inneren Wert entfernen kann.

4.2 WIE HOCH IST MEIN DERZEITIGER KANZLEIWERT?

Sie haben Ihre Kanzlei jahrzehntelang auf- und ausgebaut und all Ihr Wissen hier hinein gesteckt. Daher sollten Sie unbedingt mindestens alle drei Jahre Ihren

Kanzleiwert ermitteln lassen. Dieser ist von vielen Faktoren abhängig. Die wichtigsten Faktoren sind der nachhaltige übertragbare Umsatz, die Umsatzrendite sowie der individuelle Unternehmerlohn. Die richtige Interpretation dieser Faktoren ist entscheidend für einen marktgerechten Wert.

Sie können hier einen standardisierten Kanzleiwert ermitteln. Das Ergebnis kann nur als Anhaltspunkt verstanden werden und ersetzt kein Bewertungsgutachten.

Unersetzbar bei der Kanzleiwertermittlung sind Erfahrungswerte aus vergangenen Käufen und Verkäufen von Praxen. Nur so kann eine marktpreisorientierte Kanzleibewertung vorgenommen werden. Denn: Wichtig ist, nicht nur den theoretischen Wert einer Kanzlei gemäß den verschiedensten anerkannten Methoden zu ermitteln und zu interpretieren, sondern auch in der Lage zu sein, ganz konkrete, auf Transaktionen basierende, realisierbare Preisempfehlungen abgeben zu können.

Die Grundlage für jede Bewertung ist die professionelle Bereinigung und Auswertung des Zahlenmaterials, eine nachvollziehbare Planung der zukünftigen Jahre und die sinnvolle Anwendung geeigneter Bewertungsmethoden. Wenn Sie nicht nur wissen wollen, was Ihre Kanzlei theoretisch wert ist, sondern auch, welcher Preis am Markt erzielt werden kann, ist also sehr viel Wissen notwendig.

Insbesondere folgende Unterlagen werden benötigt, um Ihre Kanzlei zu bewerten:

- die letzten 3 Abschlüsse (JA, GuV, EÜR)
- aussagekräftige anonymisierte Mandantenliste
- Personalaufstellung (anonymisiert)
- Aufstellung der zu übernehmenden Verträge (Leasingverträge usw.)
- Inventarverzeichnis

Um bewerten zu können, wie Ihre Kanzlei in Bezug auf die oben aufgeführten organisatorischen Kriterien aufgestellt ist, ist die Beantwortung weiterer Fragen notwendig (z.B.):

- Wie ist die Umsatzverteilung der letzten Jahre über die Auftragsarten?
- Wie viel Umsatz macht Ihre Kanzlei mit Beratungsleistungen?
- Wie verhalten sich die Deckungsbeiträge innerhalb der einzelnen Aufträge?
- Wie viele Stunden arbeiten Sie als Chef operativ?
- Wie hoch ist der Anteil wertschöpfender Zeiten zu den nichtwertschöpfenden Zeiten aller Mitarbeiter?
- Wie lange stehen Sie für eine überleitende Tätigkeit zur Verfügung?

Wir fassen zusammen

Der Wert und Kaufpreis der Praxis ergeben sich zum einen aus den harten Kennzahlen und zum anderen aus der Bewertung weiterer, für den Investor interessante Kriterien zur Organisation des Unternehmens.

4.3 EINE ERSTE ÜBERSCHLÄGIGE ERMITTLUNG

Versetzen Sie sich in die Lage eines potenziellen Erwerbers Ihrer Kanzlei. Ihn interessiert in erster Linie, wie er aus dem Ertrag der Praxis seinen eigenen Lebensunterhalt finanzieren und den Kapitaldienst aus der Kaufpreiszahlung finanzieren kann. Im Allgemeinen geht der Investor von einer Amortisationsdauer von etwa sechs Jahren aus. Aus diesem einfachen mathematischen Ansatz ergibt sich ein erster Ansatz.

Dieser Ansatz entspricht weitestgehend der modifizierten Ertragswertberechnung nach IDW S1. Wichtig: Das Ergebnis kann nur als Anhaltspunkt verstanden werden und ersetzt kein Bewertungsgutachten.

Probieren Sie die Berechnung für Ihre eigene Kanzlei

<https://www.glawe-gmbh.de/kanzleiwertrechner>

Es lohnt sich, hier einfach die derzeitigen Parameter einzugeben. „Spielen“ Sie ruhig einfach mit unterschiedlichen Wertansätzen und deren Auswirkungen und bekommen Sie so ein erstes Gefühl hierfür.

4.4 KANZLEIOPTIMIERUNG

Spielerisch haben Sie also nun festgestellt, welche Auswirkungen die Veränderung der wichtigsten Parameter hat. Sie werden dabei festgestellt haben, dass bereits geringe Veränderungen große Auswirkungen auf den Kaufpreis haben. Dies ist in der Praxis tatsächlich der Fall. Wir haben jedoch noch einen weiteren Baustein zur Beeinflussung des Kaufpreises kennengelernt: Die Bewertung Ihrer Organisation. Der Investor ist an der Zukunftsfähigkeit Ihrer Praxis interessiert und wird dies bewerten. Was hilft es ihm, wenn nach drei Jahren die Ergebnisse einknicken. Zwar sind die wichtigsten Faktoren der nachhaltige Umsatz, die Umsatzrendite sowie der individuelle Unternehmerlohn. Die richtige Interpretation dieser Faktoren ist jedoch zusätzlich entscheidend für einen marktgerechten Wert.

Einen mathematischen Ansatz wie bei der modifizierten Ertragswertmethode gibt es hier nicht. Der Investor macht sich in der Praxis aufgrund der Beantwortung seiner Fragen aus dem Katalog ein Gesamtbild.

Ebenso ist eine Gewichtung, also eine Antwort auf die Frage, zu wie viel Prozent die Bewertungskriterien in den Gesamtpreis mit einfließen, nicht mathematisch ermittelbar. Dies ist auch mehr als logisch, denn nach der einfachsten und

realistischsten Definition ist der Kaufpreis bekanntermaßen der Preis, den der Erwerber bereit ist zu zahlen.

In der Praxis haben sich bekannte Berechnungsparameter manifestiert. Gerne gehen wir von einem Prozentanteil des nachhaltigen Jahresumsatzes aus. So hören wir häufig: „Meine Kanzlei ist das 1,0-fache (eines Jahresumsatzes) wert“. Gehen Sie davon aus, dass bei einer guten Organisation des Unternehmens dies nicht nur die Ermittlungsparameter für die Ertragswertmethode verändert, sondern auch noch darüber hinaus den „zusätzlichen Zukunfts-Bewertungs-faktor“ verbessert. Die Bandbreite kann in der Realität schon einmal das 0,2 bis 0,3-fache eines Jahresumsatzes ausmachen.

4.5 BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Doch was tatsächlich passiert, zeigt sich in Zahlen erst dann, wenn man es tut: Daher hier die Fakten eines gelebten Falles aus dem Jahre 2014-2016 (im Übrigen können Sie die Wertansätze über die Ermittlung nach der modifizierten Ertragswertberechnung nach IDW S1 selber nachrechnen):

	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Nachhaltiger Umsatz	501.200 EUR	512.300 EUR	522.900 EUR	532.300 EUR
Aufwand	325.900 EUR	336.600 EUR	326.000 EUR	318.100 EUR
Ergebnis	175.300 EUR	175.700 EUR	196.900 EUR	214.200 EUR
Rendite	35 %	34 %	38 %	40 %
Unternehmerlohn / GF-Gehalt	90.000 EUR	90.000 EUR	90.000 EUR	90.000 EUR
Amortisationsdauer	6 Jahre	6 Jahre	6 Jahre	6 Jahre
Faktor	0,84	0,81	1,02	1,13
Kanzleiwert	419.000 EUR	411.000 EUR	530.400 EUR	601.400 EUR

Gezielt eingesetzte Maßnahmen haben bewirkt, dass der Umsatz von 501.200 EUR auf 532.300 EUR gesteigert werden konnten. Dies entspricht einer Veränderung von plus ca. 5,8 % in 3 Jahren. Bei leichter Minderung des Aufwandes wurde die Rendite um ca. 5% gesteigert. Mithin handelt es sich um realistische Wertansätze, die auch bei Ihnen möglich sind.

In der Gesamtbetrachtung beträgt die Summe der Ergebnisverbesserungen insgesamt:

Jahr 1:	11.100 EUR
Jahr 2:	10.600 EUR
Jahr 3:	10.600 EUR
Summe:	32.300 EUR

Diese Beträge sind uns sofort präsent, da wir sie in der BWA, GuV und letztlich auf unserem Bankkonto sehen. Doch was passiert mit unserem Kanzleiwert?

Der Kanzleiwert wurde gesteigert von Jahr 0	419.000 EUR
bis zum Jahre 3:	601.400 EUR
Mithin um	182.400 EUR

Der Mehrwert aus den eingeleiteten Maßnahmen beträgt also:

Ergebnisverbesserung	32.300 EUR
Kanzleiwertverbesserung	182.400 EUR
Summe	214.700 EUR

War das schon alles?

Die Umsetzung der Maßnahmen haben zusätzlich dazu beigetragen, dass sich die Praxisorganisation und Zufriedenheit der Beteiligten nennenswert verbessert haben, zudem die Qualität der Leistungen. Dies konnte bei der Überleitung des Kanzleiwertes auf den Verkaufspreis als eine der wesentlichen Argumentationen vorgebracht werden. Gehen Sie davon aus, dass der Gegenwert in diesem Beispiel ca. 6 % des nachhaltigen Umsatzes ausgemacht hat, mithin ca. 32.000 EUR.

Die tatsächlichen, auf einfache Optimierungsmaßnahmen zurückzuführenden monetären Auswirkungen auf den Kaufpreis betragen somit fast eine Viertel Millionen Euro. Dieses Ergebnis spricht für sich.

5 WAS IST ZU TUN?

Strategie entscheidet

Dabei gilt eine wichtige Regel: rechtzeitig anfangen.

Bedenken Sie, der Berufsstand hat ein Umsetzungsproblem. Denn um Optimierungen auf den Weg zu bringen, benötigen wir Zeit. Zeit, die wir oft nicht haben. Bleiben Sie aber nicht der Schäfer, der keine Zeit hat sein Gebiet einzuzäunen, weil er Schafe hüten muss.

Fangen Sie an, jetzt!

6 LITERATURHINWEISE

– EIN AUSZUG – DIESE UND WEITERE TITEL FINDEN SIE UNTER
KANZLEIMANAGEMENT.DEUBNER.DE

- Baumgärtner
Qualitätsmanagement für Steuerberater nach dem EFQM-Modell
EHV Academicpress, 2007, IV, 103 Seiten, kartoniert
- Gilgan (Hrsg.)
Steuerberatung 2020
NWB Verlag, 2013, XVI, 344 Seiten, gebunden
- Günsov
Bist du Steuerberater oder lebst Du schon?
Ihr Upgrad auf eine progressive Steuerkanzlei.
Pro Business Verlag, 2016, 203 Seiten, kartoniert
- Gutenberg (Hrsg.)
Mut zur Selbständigkeit
NWB Verlag, 2013, XXII, 485 Seiten, gebunden
- Hamatschek
Die Kunst. Mandanten zu gewinnen
Praxisratgeber Kanzleimarketing
NWB Verlag, 2. Auflage 2016, XXIV, 430 Seiten, gebunden
- Hamatschek
Die Kunst Mitarbeiter zu gewinnen
Praxisratgeber Mitarbeitermarketing
NWB Verlag, 2017, 350 Seiten, kartoniert
- Hanisch
Kanzlei-Knigge
Taktvoll, sicher und gewandt im Umgang mit Partner und Mandanten
SpringerGabler Verlag, 3. Auflage 2014, XVIII, 202 Seiten, kartoniert
- Hoeflmayr
Kanzleimarketing für die anwaltliche und steuerberatenden Praxis
Erich Schmidt Verlag, 4. Auflage 2012, 238 Seiten, kartoniert
- Kisslinger-Popp
Unternehmen Steuerkanzlei
Die erfolgreiche Kanzleiführung
SpringerGabler, 2. Auflage 2014, XXII, 299 Seiten, kartoniert
- Lami
Spitzenleistung in der Steuerberatung
Acht neue Wege für eine erfolgreiche Kanzleiführung
NWB Verlag, 2011, 283 Seiten, gebunden
- Neufang
Die Steuerkanzlei
Rechtsformwahl und Nachfolgeplanung
C.H. Beck Verlag, 2015, XVI, 224 Seiten, kartoniert
- Nickert / Nickert / Lienhard
Die Haftung des Steuerberaters
Richtig handeln und Haftung vermeiden
SpringerGabler, 2. Auflage 2015, XVI, 262 Seiten, kartoniert
- Platz
Die erfolgreiche Kanzlei
Gestaltung und Bewertung für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte
Gabler Verlag, 2010, 194 Seiten, kartoniert
- Römermann
Anwaltliches Marketing-Management
Der Weg zum optimalen Kanzleimarketing
Otto Schmidt Verlag, 2003, XXXII, 284 Seiten, gebunden
- Schieblon (Hrsg.)
Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer
Ein Praxishandbuch für Anwalts-, Steuerkanzleien und Wirtschaftsprüfungsunternehmen
SpringerGabler, 3. Auflage 2013, XIX 233 Seiten, kartoniert
- Schieblon (Hrsg.)
Kanzleimanagement in der Praxis
Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer
SpringerGabler, 3. Auflage 2015, XV, 221 Seiten, gebunden
- Schoor / Fischer / Ueberfeldt
Kauf und Bewertung einer Steuerberaterpraxis
NWB Verlag, 5. Auflage 2013, 305 Seiten, kartoniert
- Schüttfort
Kauf und Bewertung einer Steuerberaterpraxis
Zivil- und steuerrechtliche Aspekte
Grin Verlag, 2016, 92 Seiten, kartoniert
- Schüttfort
Problematiken beim Kauf einer Steuerberaterpraxis
Bewertungsproblematiken sowie Zivil- und steuerrechtliche Aspekte
Diplomica Verlag, 2013, 96 Seiten, kartoniert
- Theurer
Zeitmanagement für Juristen
Weniger Stress – mehr Effizienz – mehr freie Zeit
SpringerGabler, 2. Auflage 2016, XI 241 Seiten, kartoniert



Rechtsanwalt Hans-Günther Gilgan (Jahrgang 1953) begann seine juristische Laufbahn mit dem Studium der Rechtswissenschaften in Hamburg, dessen Abschluss das 2. Staatsexamen im Jahr 1984 bildete. Kurz darauf übernahm er die Geschäftsführung der Steuerberaterkammer Westfalen-Lippe. Von 1989 bis Juni 2013 war er Geschäftsführer des Steuerberaterverbandes Westfalen-Lippe e.V. Seit Januar 2014 ist er als Geschäftsführer der Dte.W. Rechtsanwalts-gesellschaft tätig, deren geschäftlicher Schwerpunkt im Factoring für die Angehörigen der rechts- und steuerberatenden Berufe liegt.

Gilgan erlangte 1994 die Zulassung als Rechtsanwalt. Sein Fokus liegt dabei auf der Vertretung von Steuerberatern in Honorarstreitigkeiten sowie auf der Vertretung vor Berufsgerichten. Einen weiteren Schwerpunkt bildet ebenfalls die Beratung im Berufsrecht, insbesondere im Werberecht.

Daneben ist er seit über 20 Jahren Verfasser zahlreicher Fachbeiträge zu steuerberatungsrechtlich relevanten Themen. Darüber hinaus zeichnet er als Autor für mehrere Buch-Publikationen verantwortlich ("Steuerberatung 2020", "Der Beruf des Steuerberaters", "Sicherung und Durchsetzung von Honoraransprüchen", "Forderungsmanagement für Steuerberater"). Außerdem ist er zudem Co-Autor des Kommentars "Berufsordnung für Steuerberater".



Herr Otterbach war nach seinem 1997 abgeschlossenen Studium der Betriebswirtschaft mit Fachrichtung der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung zehn Jahre als Kanzleimanager tätig. Nach Ausgründung der Wirtschaftsberatungsgesellschaft audita consulting GmbH im Jahre 2005 ist er dort bis heute als Gesellschafter-Geschäftsführer tätig. Als ausgebildeter Qualitätsmanagement-Auditor wurde er bekannt als Projektleiter der durch den Steuerberaterverband Westfalen-Lippe initiierten Matrixzertifizierung und war 2009 Jurymitglied zur Verleihung des deutschlandweiten Kanzleiinnovationspreises.

Neben der praktischen Anwendungs- und Umsetzungsberatung ist Herr Otterbach als Strategieberater tätig. In mittlerweile mehr als 1.000 abgeschlossenen individuellen Projekten verfügt er über einen reichhaltigen Erfahrungsschatz.

Im Jahre 2016 bildete die Kooperation mit der Ulrich Glawe GmbH einen weiteren Meilenstein. In diesem wichtigen Marktsegment berät Herr Otterbach zu Fragen im Rahmen der Kanzleiübertragung und Kanzleiwertermittlung.

IHR KONTAKT



DEUBNER MEDIEN e.K.

Vogelsanger Straße 187 | 50825 Köln

Telefon 0800 . 33 82 637

Fax 0800 . 11 19 934

info@deubner-medien.de

deubner-medien.de

Inhaber: Kay Deubner
Amtsgericht Köln HRA 14042

USt-ID: DE812488974

Mein Team und ich bieten Ihnen den zuverlässigen Rundum-Service.

- Wettbewerbsvorsprung durch unabhängige und aktuellste Beratung
- Gebündelte Belieferung und Abrechnung
- Ein fester, persönlicher Ansprechpartner für Bestellung, Recherche, Nachfragen usw.
- Kostenlose Neuerscheinungsdienste
- Beratung und Verwaltung aller Online-Datenbanken
- Bestandsverwaltung unterstützt durch **meine-medienverwaltung.de**
- Vollständige Kontrolle und Transparenz der Bestände und Kosten
- Datenbankrecherchen unterstützt durch **mein-datenbankscout.de**