

Cornelia Kisslinger-Popp (Hrsg.)

Unternehmen Steuerkanzlei

Cornelia Kisslinger-Popp (Hrsg.)

Unternehmen Steuerkanzlei

Die erfolgreiche Kanzleiführung



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: RA Andreas Funk

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1784-3

Vorwort

Unternehmen Steuerkanzlei

Waren Steuerkanzleien früher noch „Oasen des Friedens“, in denen jeder seine Kunden finden konnte und mehr oder weniger erfolgreich am Markt agierte, weht inzwischen auch in dieser Branche der Wind rauer.

Verstärkter Wettbewerb, anspruchsvolle Kunden, Finanzkrise, zunehmende Zahl von Insolvenzen, sinkende Zahlungsmoral – all das sind Themen, mit denen sich die Berater heute befassen müssen.

Zudem ist durch die günstig am Markt erhältlichen und leicht verständlichen EDV-Programme im Bereich der Einkommensteuererklärungen und der Buchhaltungen ein ganzes Marktsegment im Umbruch.

Krisen sind aber immer gleichzeitig auch Chancen. In diesem Fall ist es die Chance für eine Branche, sich endlich auch mit Managementfragen zu befassen und nicht alles dem mehr oder minder gut funktionierenden Zufall zu überlassen.

Es hat sich herumgesprochen, dass es keine Wunderkinder gibt. Gute Leistungen hängen vor allem mit regelmäßigem Üben zusammen. An ihren fachlichen Leistungen arbeiten Steuerberater und Wirtschaftsprüfer fortwährend. Aber selbst diejenigen, die sich während ihres Studiums mit Marketing, Organisation und Personalwesen befasst haben, kümmern sich im Kanzleialltag nur am Rande um diese Fragen. Dabei kann ein exzellentes Kanzleimanagement zu einer fast schon explosionsartigen Weiterentwicklung ihrer Kanzlei führen.

Haben Sie sich schon einmal überlegt, wo das Potential Ihrer Kanzlei ist und ob Sie es richtig nutzen?

Dieses Buch wendet sich an Inhaber von Steuerkanzleien und an engagierte Mitarbeiter, die Ihre Kanzlei aktiv weiter voranbringen möchten - denn: Kanzleiführung macht Spaß!

Wie soll mein Unternehmen Steuerkanzlei aufgestellt sein? Was macht mein Alleinstellungsmerkmal aus? Welche Möglichkeiten der Werbung gibt es? Nutze ich das Internet zur Kundengewinnung? Wie führe ich meine Mitarbeiter? Was ist eigentlich Benchmarking? Wie kommen meine Telefonate beim Kunden an? Wie gehe ich mit Kundenbeschwerden um? In diesem Buch werden verschiedene praktische Themen der Kanzleiführung und Kanzleiausrichtung behandelt.

Erstmalig wird die Fachkompetenz von Experten rund um das Thema Kanzleimanagement in nur einem Buch zusammengeführt.

Erfolgreich ist, wer stetig und zielgerichtet an einer Aufgabenstellung arbeitet.

Fangen Sie damit an: Willkommen in Ihrem Unternehmen!

Besuchen Sie uns auch im Internet unter www.unternehmen-steuerkanzlei.de.

Danke

Ich danke an erster Stelle den Autoren, dass sie sich alle sehr spontan und unkompliziert bereit erklärt haben, an diesem Buch mitzuwirken. Ohne ihr Wissen hätte dieses Werk nicht entstehen können. Allen voran danke ich hier Herrn Wolfgang Ronzal, der mir als Mentor zur Seite stand und mir immer Mut gemacht hat, meinen Weg zu gehen.

Daneben danke ich Frau Sabine Trinker dafür, dass sie es geschafft hat, die Autoren mit freundlichen Worten zu begleiten, die Manuskripte zu strukturieren und den Kontakt mit dem Verlag zu halten. Mit ihr zusammen war es fast ein Kinderspiel, ein solches Buch zu veröffentlichen.

Den Mitarbeitern meiner Kanzlei danke ich dafür, dass sie jeden Tag zum Gelingen unseres „Unternehmens Steuerkanzlei“ beitragen. Ich sage bewusst „unseres Unternehmens“, denn ohne sie gäbe es dieses Unternehmen nicht.

Widmen möchte ich dieses Buch meinen Kindern Moritz und Nina, die ihren Weg noch vor sich haben. Obwohl ich manchmal dabei an die Decke gehen könnte, stärken und coachen sie mich täglich.

Inhaltsübersicht

Vorwort	5	
Danke	6	
§ 1	Kanzleiankauf und -verkauf – Aus Käufer- und Verkäufersicht	19
	A. Kanzleikauf – Ehrensache oder Marktgesetze?	19
	B. Praxissuche: Kommunikationswege und „Marktteilnehmer“	20
	C. Der „richtige“ Zeitpunkt für den Kauf/Verkauf	20
	D. Umsatzklasse: Status Quo oder Ziel?	21
	E. Was ist (m)eine Praxis wert?	22
	I. Werttreiber einer freiberuflichen Steuerberater-Praxis	22
	1. Standort: Landflucht oder Großstadt-Dschungel?	22
	2. Praxisorganisation: Zufallsprinzip oder ISO-zertifiziert?	23
	3. Mitarbeiter: Vom 30-Std.-Job zum „Mitunternehmer“	23
	4. Mandanten: Alter, Branchen, Rechtsform	24
	5. Umsatz – Kosten: Faustformel-Gewinn oder Unternehmerergebnis?	25
	6. Praxisinhaber: Arbeiten Sie noch oder leiten Sie schon?	26
	II. Schätzung versus Bewertung	27
	1. Vorherrschend: Umsatzwertverfahren	27
	2. Wünschenswert: Ertragswertverfahren	28
	F. Zur Kasse bitte ...	29
	G. Kein Kaufvertrag ohne Fallstricke	30
	H. Wie „überträgt“ man Mandanten/eine Praxis?	31
	I. Überleitende Mitarbeit gewünscht?	33
	J. Statt Verkauf: Varianten zur Nachfolge	33
§ 2	Was macht Ihre Kanzlei einzigartig?	36
	A. Einführung	36
	B. Was unterscheidet Ihre Kanzlei von anderen?	36
	I. Erwartungen und Angebot abstimmen	36
	II. Übereinstimmung entwickeln	37
	C. Besonderheiten der steuerberaterischen Leistung	37
	D. Der rationale Weg zur Unterscheidbarkeit: Spezialisierung	38
	I. Spezialisierung begründet Expertise	39
	II. Spezialisierung ist Aufbauarbeit	39
	III. Übersicht Spezialisierung	40
	IV. Spezialisierung erleichtert das Marketing	41
	V. Sonderfall Nische	41
	E. Preis und Qualität als Parameter der Marketingstrategie	41
	I. Die Preisstrategie	42
	II. Die Qualitätsstrategie	42
	III. Groß oder klein oder dazwischen	42
	F. Markt und Wettbewerb: Bestimmen Sie Ihre Marktposition	43

	I. Bestimmen Sie Ihre Marktposition	43
	II. Die Feld-, Wald- und Wiesenkanzlei und ihre Zukunftssicherung	44
	III. Auf der Suche nach dem Alleinstellungsmerkmal	45
	G. Qualität aus Mandantensicht	45
	I. Indikatoren für Qualität	46
	II. Vorschlag zur Mandantenbefragung	46
	III. Menschen „kaufen“ Menschen	47
	IV. Play on Your Strengths!	48
	H. Corporate Identity und Kanzlei-Identität	48
	I. Managementkonzept Corporate Identity	48
	II. Corporate Design – die Essenz im Bild	49
	III. Bekennen Sie Farbe!	49
§ 3	Werbung für Steuerkanzleien – kein Tabuthema mehr!	52
	A. Warum Werbung für Steuerkanzleien?	52
	B. Werbung innerhalb des Unternehmens Steuerkanzlei	54
	C. Werbung – was ist erlaubt, was nicht?	56
	D. Wie könnte meine Werbeplanung aussehen?	57
	I. Schritte der Werbeplanung	57
	II. Beauftragung einer Werbeagentur	59
	1. Was macht eine Werbeagentur?	60
	2. Woran erkenne ich eine gute Werbeagentur?	60
	3. Kosten der Werbeagentur	61
	E. Werbemedien konkret	62
	I. Printwerbung	62
	1. Flyer	63
	2. Kanzleibroschüre	63
	3. Mandanteninformationsbrief	64
	4. Kanzleizeitung	64
	5. Anzeigen in Zeitungen	64
	II. Audio-Visuelle Werbung	65
	1. Fernsehen und Radio	65
	2. Internet	65
	III. Werbegeschenke	66
	IV. Sponsoring	67
	F. Praxisbeispiele	67
§ 4	Lustarbeit statt Frustarbeit – Wie Führungskräfte motivierend führen	71
	A. Methodisch top – menschlich Flop?	71
	B. Die Wichtigkeit der Führungskraft	71
	C. Demotivation versus Motivation	72
	D. Leitender Sachbearbeiter oder sachkundiger Leiter?	73
	E. Die Aufgabe von Führungskräften	73
	I. Managen heißt Verändern	73
	II. Aus Mangelhaftem das Bestmögliche machen	74
	III. Den Einfluss auf andere verbessern	74
	F. Die 3 Grundregeln der Kommunikation	74

I.	Alles, was wir tun, ist Kommunikation!	74
II.	Die Art, wie eine Nachricht übermittelt wird, beeinflusst stets auch den Empfang!	74
III.	Die entscheidende Kommunikation ist nicht die gesendete, sondern die empfangene Botschaft!	75
G.	Wie Sie Kommunikationshürden vermeiden	75
I.	Wahrnehmung versus Realität	75
II.	„Versteckte“ Erwartungen	76
III.	Die Vertrauensfrage	77
IV.	Die Bedeutung von Gefühlen	77
V.	Der Mitarbeiter als Mensch	78
H.	Wie kommunizieren erfolgreiche Führungskräfte	78
I.	Die Termine mit Ihren Mitarbeitern	78
II.	The morning way	78
III.	Die frühe Montagsrunde	79
IV.	„Stehung“ statt Sitzung	79
V.	Bereiten Sie sich sorgfältig auf Ihre Mitarbeiterbesprechungen vor	79
VI.	Überraschen Sie Ihre Mitarbeiter	79
VII.	Heimspiel oder Auswärtsspiel?	79
VIII.	Die Bedeutung der Wortwahl	80
IX.	Stellen Sie die richtigen Fragen	80
I.	Wie Sie Ihre Mitarbeiterbesprechungen effizienter gestalten	80
J.	Fragen Sie Ihre Mitarbeiter über die Zufriedenheit	81
K.	Der Einfluss des Feedbacks	82
L.	Warum Ziele wichtig sind	84
M.	Kontrolle oder Erfolgsbilanz?	85
N.	Lachen bei der Arbeit? Was bewirkt Humor?	85
O.	Die Bedeutung von Emotionen, Spaß, Vertrauen und Optimismus	86
§ 5	Mandantenorientierte und erfolgreiche Honorargestaltung	89
A.	Einführung	89
B.	Was mandantenorientierte Honorargestaltung ist	89
I.	Keine Überraschungen	89
II.	Das Honorar als Prüfstein	90
C.	Warum der Steuerberater der Einzige ist, der ein Problem mit dem Honorar hat	90
D.	Was schlechte Honorare bedeuten	92
I.	Gute und schlechte Honorare?	92
II.	Der Teufelskreis	92
III.	Die Wirkung von „guten“ Honoraren	93
E.	Mit welchen Honoraremotionen Sie rechnen müssen	94
I.	Honorarunsicherheit	94
II.	Honorarwiderstand	94
III.	Honorarunbehagen	94
IV.	Zahlungswiderstand	95
F.	Wieso Fixhonorare im Vorhinein so wirkungsvoll sind	95

G.	Warum und wie Sie zwischen Leistungsarten unterscheiden sollen	97
I.	Preisliste und Dienstleistungsbündel für Routinetätigkeiten	97
	1. Solide Analyse der bisherigen Honorarstruktur	98
	2. Entscheidung für ein Preismodell	98
	3. Übersichtliche Servicelevels	99
	4. Einsatz von Software	99
	5. Sukzessive Umstellung bei den bestehenden Mandanten	100
II.	Wertorientierung für individuelle Beratung	100
	1. Erwartungen des Mandanten klären	101
	2. Eindeutige Beschreibung des Auftragsumfangs	101
	3. Fixhonorar im Vorhinein mit Modulen oder Phasen	101
	4. Zufriedenheitsgarantie	101
H.	Wie Sie mit Fragen nach Preisnachlässen umgehen können	102
I.	Die eigene Einstellung zu Preisgesprächen	102
II.	Honorarbeschwerde oder Servicebeschwerde?	102
III.	Honorarvergleiche	103
IV.	Preisnachlässe in ausgewählten Situationen	103
I.	Warum Selbstbewusstsein zählt	104
J.	Selbst-bewusst-sein ist gefragt!	104
I.	Sie ziehen die Honorargrenze!	104
II.	Höhere Honorare und zufriedener Mandanten!	105
§ 6	Beschwerdemanagement – der unzufriedene Mandant als Erfolgsfaktor	107
A.	Einleitung	107
B.	Ein professionelles Beschwerdemanagement ist unabdingbar	107
C.	Ziele, Nutzen und Kosten	107
I.	Zielsetzung des Beschwerdemanagements	107
II.	Nutzenvorteile aufgrund des Beschwerdemanagements	108
III.	Kosten für ein gutes Beschwerdemanagement	108
IV.	Einsparungen durch Beschwerdemanagement	109
D.	Die drei Beschwerdearten	109
I.	Offene Beschwerden	109
II.	Indirekte Beschwerden	109
III.	Abwandern als Demonstration von Unzufriedenheit	109
E.	Der negative Dominoeffekt	110
F.	Leitfaden für erfolgreiches Beschwerdemanagement	111
I.	Schritt 1: Aktives Zuhören	111
II.	Schritt 2: Verständnis zeigen	111
III.	Schritt 3: Hinterfragen und/oder zusammenfassen	112
IV.	Schritt 4: Gegebenenfalls entschuldigen	112
V.	Schritt 5: Nach Lösungen suchen	112
VI.	Schritt 6: Bestätigung einholen	113
VII.	Schritt 7: Sich bedanken	113
VIII.	Was Sie sonst noch tun können	113
	1. Sofort erledigen	113
	2. Mandantenzufriedenheit überprüfen	114
	3. Reduzieren künftiger Fehlerquellen	114

	G. Die innere Einstellung macht den Unterschied	114
	H. Und was ist mit den Dauernörglern?	115
	I. Der Überraschungseffekt	115
	J. Vorbeugen ist besser	115
	K. Die Bedürfnisse, ein Blick durch die Mandantenbrille	116
	L. Beschwerdemanagement im Praxistest	117
§ 7	Das Telefon – Ihre akustische Visitenkarte	121
	A. Einleitung	121
	B. Der rote Teppich für Ihren Mandanten	121
	I. Nehmen Sie das Gespräch zügig entgegen	121
	II. Wie Sie sich richtig am Telefon melden	122
	III. Die richtige Begrüßung	123
	1. Nennen Sie Ihren vollen Namen	123
	2. Zeigen Sie Dienstleistungsbereitschaft	124
	IV. Ein Lächeln sagt mehr als 1000 Worte	124
	C. Ihre Erfolgssprache am Telefon	125
	I. Das Wort „leider“	125
	II. Die Wörter „nein“, „nie“ und „nicht“	126
	III. Die Wörter „muss“ und „müssen“	127
	D. Der Anrufbeantworter	127
	I. Ihr Anrufbeantworter	127
	II. Wenn Sie auf einen Anrufbeantworter treffen	128
	E. Schlusswort	129
§ 8	Kommunikation ist alles, ohne Kommunikation ist alles nichts!	131
	A. Wir alle können kommunizieren	131
	B. Wir kommunizieren immer	131
	C. Kommunikation ist immer ein Gewinn	132
	D. Professionelle Gesprächsführung	132
	I. Wie Sie Gespräche vorbereiten können	133
	1. Jeder Gesprächspartner ist anders	133
	2. Bereiten Sie Ihre Gespräche auf der Sach- und auf der Beziehungsebene vor	133
	3. Machen Sie Ihre Vorbereitung schriftlich	134
	II. Wie Sie Gespräche führen können	135
	1. Gesprächseinstieg	135
	2. Was wollen wir besprechen und wie wollen wir vorgehen?	135
	3. Welche Sichtweise hat mein Gesprächspartner?	136
	4. Welche Beweggründe, Motive hat mein Gesprächspartner?	136
	5. Welche Übereinstimmung oder welche Lösungen können wir finden?	136
	6. Wie Sie das Gespräch abschließen können	137
	a) Zusammenfassung	137
	b) Vereinbarungen und Absprachen treffen	137
	c) Reflexion und Cool-down	138

	E. Zwei Grundtechniken	138
	I. Das Zuhören	138
	1. Das aktive Zuhören als Technik	138
	a) Empathie	139
	b) Aufmerksamkeit und Interesse	139
	c) Respekt	139
	2. Wie geht aktives Zuhören?	139
	II. Ich-Botschaften	141
	1. Die Bedeutungen des Formulierens in der Ich-Sprache	141
	2. Die Wirkung von Ich-Botschaften	142
	F. Eine besonders herausfordernde Gesprächssituation	142
	I. Das Kritikgespräch	143
	1. Leitfaden Kritikgespräch	143
	a) Selbstklärung	143
	b) Rahmenklärung	144
	c) Verabredung zum Gespräch	144
	2. Gesprächsablauf	144
	G. Resümee	146
§ 9	Erfolgreich Netzwerken für Steuerberater	148
	A. Einführung	148
	B. Teil 1: Netzwerken allgemein	148
	I. Was ist und wie geht Netzwerken?	148
	II. Was bringt Netzwerken?	148
	III. Netzwerken – ein People-Business	149
	IV. Wer ist ein/e Netzwerker/in?	150
	V. Netzwerk = Vielzahl an Mitarbeitern/innen	151
	VI. Netzwerken – ein emotionales Thema	152
	VII. Steuern – auch ein emotionales Thema	153
	C. Teil 2: Wie geht's? – Netzwerken für Steuerberater/innen	154
	I. Mein persönliches Netzwerk sichten, auf- und ausbauen	154
	1. Nutzen Sie Ihr bereits bestehendes Netzwerk besser für sich	154
	2. Binden Sie Ihre Mandanten/innen in Ihr Netzwerk ein	155
	3. Docken Sie an dem einen oder anderen bereits bestehenden Netzwerk an	156
	4. Setzen Sie sich klare Netzwerkziele und haben Sie Spaß beim Netzwerken	157
	5. Besuchen Sie Ihre Branchennetzwerke	157
	II. Mein Netzwerk hegen und pflegen	158
	1. Zeigen Sie sich regelmäßig auf ihren Netzwerktreffen und halten Sie sich an die Netzwerkregeln	158
	2. Engagieren Sie sich in Ihrem gewählten Netzwerk	158
	3. Lernen Sie Ihre Netzwerkkollegen/innen persönlich kennen	159
	III. Mein Netzwerk erfolgreich nutzen	159
	1. Nutzen Sie Ihr Netzwerk, doch nutzen Sie es nicht aus	159
	2. Seien Sie offen zu Ihren Netzwerkpartner/innen	160
	IV. Systematische Empfehlungen im Netzwerk	160
	1. Kommunizieren Sie! Lassen Sie das Netzwerk wissen, was Sie tun	160

	2. Lassen Sie Ihr Netzwerk an Ihren Leistungen teilhaben	161
	3. Fordern Sie Ihr Kunden/innen-Netzwerk gezielt auf, Sie zu unterstützen	161
	4. Führen Sie Einzelgespräche mit Netzwerk-Kollegen/innen im Hinblick auf Empfehlungen	162
	V. Virtuelles Netzwerken	162
	D. Schlusswort	164
	E. Einige Netzwerk-Adressen für Steuerberater	164
§ 10	Internet- und Onlinemarketing – Kompendium für Steuerberater	167
	A. Einführung	167
	B. Internet	167
	I. Nutzerverhalten	167
	II. Folgende Fragen soll das Kapitel klären	168
	III. Internet – Die Grundlagen	168
	IV. Internet – Die Entstehung des Internets	168
	V. Internet – gestern, heute, morgen?	169
	1. Web 1.0 – Das statische Web	169
	2. Web 2.0 – Das dynamische Web	169
	3. Web 3.0 – Das Web des Wissens und der Dinge	170
	VI. Internet – Bibliothek oder Informationsdschungel	170
	C. Analyse – Vorbereitung für den „großen“ Auftritt	172
	I. Analyse – Startvorbereitungen	172
	II. Folgende Fragen soll das Kapitel klären:	173
	III. Analyse – Positionierung	173
	1. Meta-Ziel – Kanzleieinführung	173
	2. Meta-Ziel – Kanzleiexpansion	173
	3. Meta-Ziel – Kanzleisicherung	174
	IV. Positionierung und Wettbewerb	174
	V. Analyse – Zielgruppe	175
	1. Die Unternehmensstrategie	175
	2. Die Segmentierung	175
	3. Die Informationsgewinnung	176
	D. Strategie – Elemente für den Erfolg richtig einsetzen	176
	I. Strategie – Erfolg in fünf Feldern	177
	II. Folgende Fragen soll das Kapitel klären	177
	III. Strategie – Präsenz im Netz	178
	1. Zielgerichtet Präsenz erzeugen	178
	2. Einige ausgewählte Möglichkeiten für Präsenz zu sorgen	178
	a) Netzwerkseiten	178
	b) Special-Interest-Portale und -Seiten	179
	c) Suchmaschinen	179
	d) Informations- und Wissensportale	179
	e) Offline	179
	IV. Strategie – Mit Inhalten und der richtigen Navigation überzeugen	180
	1. Fragezeichen im Kopf des Nutzers	180
	2. Konkret vor Abstrakt	180
	V. Strategie – Technologie muss funktionieren	181

1. Arten von Webseiten	181
a) Kleine Unternehmenspräsentation oder Internetvisitenkarte	181
b) Das Informationsschwergewicht mit ständiger Änderung	181
2. Exkurs: Aufbau einer datenbankgestützten Seite – Wie kommt der Nutzer an seine Informationen?	181
3. Anmerkung zur Technik	182
VI. Strategie – Screendesign	183
1. Den richtigen Ton treffen	183
2. Exkurs Farben	183
VII. Strategie – Usability (Benutzerfreundlichkeit)	184
1. Grundregel	184
2. Dinge, die Nutzer zum Nachdenken bringen	184
3. Warum sollte Ihre Webseite benutzerfreundlich sein?	184
4. Testen Sie Ihre Seite	184
E. Umsetzung – Entwicklung einer Webseite begleiten	185
I. Umsetzung – Internetauftritt	185
1. Analysephase (ca. 1 Monat)	185
a) Aufgaben	185
b) Professionelle Unterstützung	185
2. Strategiephase (ca. 2 Monate)	186
a) „Vorbereitende Strategie“	186
b) Pitchpräsentation und Auftragsvergabe	186
II. Umsetzung – Aufmerksamkeit im Netz erzeugen	186
III. Umsetzung – Präsenz im Internet	187
1. Identifizieren Sie interessante Informationsquellen	187
2. Entwickeln Sie eine Präsenzstrategie	187
3. Zeigen Sie sich!	187
4. Seien Sie professionell	187
5. Netzwerkseiten	188
a) Steuerberaterportale	188
b) Special-Interest-Portale	188
6. Vorträge, Präsentationen – zeigen Sie sich!	189
IV. Umsetzung – Suchmaschinen	189
1. Informationsbeschaffung – Arten	190
a) Surfen	190
b) Webverzeichnisse oder Webkataloge	190
c) Suchmaschinen	190
d) MetaSuchmaschinen	190
2. Was gibt es zu beachten?	191
3. Suchmaschinenoptimierung (SEO / SearchEngineOptimization)	191
a) Prinzip: Suchmaschinenoptimierung	191
b) System Suchmaschine	192
c) Datenaufbereitung und Dokumentenanalyse	192
aa) OffPageOptimierung Linkbuilding Backlinks Verlinkungsstrategie	192
bb) OnPageOptimierung QuellcodeOptimierung technisches SEO	192
cc) Textoptimierung KeyWords Relevanz	192

d)	Zum guten Schluss	193
aa)	Kontrollieren Sie ihre Erfolge	193
bb)	SEO – Projekt	193
cc)	Schlagwortanalyse	193
dd)	Optimierung OffPage, OnPage und Textoptimierung	193
ee)	Erfolge sichtbar machen	193
4.	Werbung in Suchmaschinen (SearchEngineAdvertising)	194
a)	Prinzip: Suchmaschinenwerbung	194
b)	Werbemodell – Cost per impression	194
c)	Werbemodell – Pay per click alternativ Cost per Click (CPC)	194
V.	Umsetzung – Website Tuning	195
1.	Videos von Vorträgen	196
2.	Podcasts	196
3.	Landkarten für die bessere Navigation	196
4.	Umsetzung – Newsletter	197
a)	Inhalt und Aufbau	197
b)	Übermittlung	197
c)	Kostenvorteil	198
d)	Transparenz	198
e)	Professionelle E-Mail-Werkzeuge	198
f)	Wie oft wird ein Newsletter oder Mandantenrundbrief verschickt?	198
g)	Achtung: Permissionmarketing!	199
F.	Controlling – Erfolg messbar machen	199
I.	Controlling – Goolge-Analytics	199
II.	Auswertung – Besucher	199
III.	Auswertung – Zugriffsquellen	200
IV.	Auswertung – Karten Overlay	200
G.	Schlussbemerkung	201
§ 11	Erfolgsfaktor Schnell-Lesen	203
A.	Erfolgsfaktor Schnell-Lesen	203
B.	Erhöhung des Textverständnisses	203
I.	Gesteigerte Konzentration	203
II.	Fokus auf das Wesentliche	204
III.	Bessere Nutzung des Ultrakurzzeitgedächtnisses	205
IV.	Bessere Nutzung des Kurz- und Langzeitgedächtnisses	205
V.	Verbesserte Kognition durch emotionale Hochstimmung	206
C.	Erhöhung der Texterinnerung	207
I.	Erhöhtes Verständnis führt zu erhöhter Erinnerung	207
II.	Emotionaler Zustand	207
III.	Kontrast	207
IV.	Kombination mit Gedächtnistechniken	208
D.	Test der Ausgangsgeschwindigkeit	208
I.	Voraussetzungen für den Erfolg	208
II.	Testanleitung	208
III.	Text 1: Gewinnabführungsvertrag	210
IV.	Testbogen 1	213

V.	Auswertungsanleitung	214
VI.	Auswertungsbogen	215
E.	Hintergrundwissen	217
I.	Zielsetzung	217
II.	Zeitaufwand bis zur Zielerreichung: 2 Wochen	217
III.	Ausgangslage: Schulische Leseausbildung	217
IV.	Neurologische Funktionsweise	219
V.	Vermeidung von Missverständnissen	220
F.	Trainingsvorbereitung	220
I.	Erlernen einer psychomotorischen Fertigkeit	220
II.	Trainingsmaterial	221
G.	Trainingsgrundlagen	222
I.	Bewegungsreiz	222
II.	Ergonomie	222
III.	Regressionsvermeidung	222
H.	Trainingsprogramm	223
I.	Fünf Trainingsblöcke	223
II.	Training 1 – Dauer: 10 Minuten	223
	1. Training von Motorik und visueller Textverarbeitung	223
	2. Anleitung – Training 1	224
III.	Training 2 – Dauer: 8 Minuten	225
	1. Anpassung durch systematische Überforderung	225
	2. Anleitung – Training 2	226
IV.	Training 3 – Dauer: 16 Minuten	226
	1. Zwei Leseformen	226
	2. Überkompensation	226
	3. Anleitung – Training 3	227
V.	Training 4 – Dauer: 15 Minuten	227
	1. Schnell-Lesen mit Erinnerungstraining	227
	2. Anleitung – Training 4	228
VI.	Training 5 – Dauer: 12 Minuten	228
	1. Schnell-Lesen mit Verständnistraining	228
	2. Anleitung – Training 5	229
I.	Fünf Gründe für die langfristige Verwendung eines Stifts	229
I.	Lesetests zur Fortschrittsmessung	231
	1. Text 2	231
	a) Testbogen	233
	b) Auswertungsbogen	234
	2. Text 3	236
	a) Testbogen	238
	b) Auswertungsbogen	239
	3. Text 4	241
	a) Testbogen	244
	b) Auswertungsbogen	245
	4. Text 5	248
	a) Testbogen	250
	b) Auswertungsbogen	251

5. Text 6	253
a) Testbogen	256
b) Auswertungsbogen	257
J. Fortschrittstabelle	258
§ 12 Angebote der Steuerberaterkammer für erfolgreiche Steuerberater	260
A. Eine für alle	260
B. Die Steuerberaterkammer sind Sie!	260
C. Auch eine Imagefrage	260
D. Hier steckt mehr drin, als Sie denken	261
E. Werden Sie aktiv!	262
F. Fazit	263
§ 13 Benchmarking – Unternehmensführung mit Disziplin	265
A. Wie kamen wir zu Benchmarking?	265
B. Was ist Benchmarking und warum funktioniert Benchmarking schon so lange?	266
C. Wie ist der Ablauf und was sind die Themen?	267
D. Worin besteht der Hauptnutzen aus Benchmarking?	268
E. Worin besteht der Zusatznutzen aus Benchmarking?	270
F. Was passiert, wenn Mitarbeiter „Chef“ spielen?	270
G. Wie viel Mut gehört zu Benchmarking?	271
H. Wie viel Disziplin brauche ich für Benchmarking?	271
§ 14 Das Interview – im Gespräch mit Gunther Hübner	274
Stichwortverzeichnis	281

§ 1 Kanzleiankauf und -verkauf – Aus Käufer- und Verkäufersicht

A. Kanzleikauf – Ehrensache oder Marktgesetz?

Dass die entgeltliche Übertragung einer freiberuflichen Praxis zulässig ist, ist gängige Rechtsprechung. Ist der Kauf einer freiberuflichen Praxis aber mit dem eines Gewerbebetriebes vergleichbar? Übereinstimmung dürfte bei der Feststellung bestehen, dass bei (Ver-)kaufsverhandlungen grundsätzlich ein gegensätzliches Interesse der Vertragsparteien herrscht. Dem Ziel des möglichst geringen Kaufpreises auf Käuferseite steht das eines möglichst hohen Verkaufspreises auf Verkäuferseite gegenüber. 1

Einigkeit unter Freiberuflern besteht auch darin, dass das auf engen persönlichen Beziehungen beruhende Vertrauensverhältnis zu den Mandanten das besondere Merkmal für die freiberufliche Tätigkeit ist. 2

Diese zum Teil jahrzehntelang bestehende Verbindung mit dem Wissen um die persönlichsten Probleme und Sorgen prägt in der Regel die Einstellung und Einschätzung der Verkäufer zu ihrer Praxis. Wer außer der rationalen Ermittlung reiner Bilanzzahlen auch, in quasi-seelsorgerischer Funktion, ebenso in die Ehekonflikte seines Mandanten wie in die Schulprobleme seines Nachwuchses miteinbezogen war, also auch emotional-psychologisch nicht unbeteiligt war, wird den Wert seiner Bemühungen anders werten als ein Außenstehender. 3

Diese Wertung kann bis zur „Verklärung“ von Fakten führen, in denen letztlich nicht mehr eine Praxis verkauft werden soll, sondern ein „Lebenswerk“. Liegt anlassbezogen ein Verkauf wegen Tod des Praxisinhabers vor, kommt die trauerbezogene Gefühlslage der Hinterbliebenen hinzu, die die Gespräche belasten bzw. rationale Lösungen behindern können. 4

Potentielle Erwerber einer Praxis sehen die Situation anders. Für sie stellt der Kauf einer Praxis mit den damit verbundenen Mandantenbeziehungen zunächst lediglich die Chance dar, arbeiten zu dürfen. Das haben sie in der Regel bereits auch vorher. Statt Arbeitslohn zu erhalten, sollen sie allein die Möglichkeit eines erhöhten Einkommens aber vergüten. 5

Der Forderung und dem wesentlichen Begriffselement der Angehörigen der Freien Berufe, dass sie sich nicht vom Gewinnstreben leiten lassen dürfen, um die rechtliche, insbesondere die steuerrechtliche, Sonderbehandlung rechtfertigen zu können, steht meines Erachtens der Notwendigkeit gegenüber, eine wirtschaftlich und rational vertretbare Entscheidung treffen zu müssen¹. Eine solche Sichtweise ist sich jeder Erwerber betriebswirtschaftlich als Unternehmer selbst und in persönlicher Verantwortung seinen mitbetroffenen Familienangehörigen gegenüber schuldig. 6

Nachfolgend werden die einzelnen Aspekte des Praxisverkaufs aus den (möglichen) jeweiligen Sichtweisen des Veräußerers und Erwerbers dargestellt. „Was des einen Freud, ist des anderen Leid“ gilt auch hier. Beiden Seiten sollen Hinweise zum Verständnis für die Sichtweise des Anderen gegeben werden, Anregungen, um den eigenen Standpunkt zu überdenken und Änderbares zu ändern. „Yes, we can!“ ist zu wenig! „Yes, we do!“ gilt. 7

1 Feuchtwanger, JW 1928, 937

B. Praxissuche: Kommunikationswege und „Marktteilnehmer“

„Steuerberaterpraxis zu berufsüblichen Bedingungen zu verkaufen“.

- 8 Ein häufig zu lesender Standardtext im Anzeigenteil von Fachzeitschriften oder Mitteilungsblättern der Berufsorganisationen. Wer einen Käufer oder Verkäufer befragt, was sie denn unter „berufsüblich“ verstehen, erntet ein Ahnungslosigkeit ausdrückendes Achselzucken.
- 9 Kostenträchtige Adressenvermittlung unter den Kontaktteiligen bieten gewerbliche Praxisvermittler, für deren provisionspflichtigen Dienste jeweils 3 % von Verkäufer und Käufer fällig werden.
- 10 Neutral und gebührenfrei sind die Angebote der Berufsorganisationen. Die Mitgliedsverbände des Deutschen Steuerberaterverbandes (DStV) offerieren auf ihren Homepages die „Praxisbörse“, über die mittels Chiffreangaben die richtigen Partner gesucht werden können (vgl. www.dstv.de).
- 11 **Käufer:** Wer als Käufer staunend zur Kenntnis nimmt, dass „erfahrungsgemäß der Verkaufspreis durch die Einschaltung eines (gewerblichen) Vermittlers durchschnittlich zwischen 10-30 % höher ausfällt“ weiß, was er zu tun hat²: In diesen Fällen den vorgeschlagenen Kaufpreis um 30 % senken, um vom Preis(-traum) zum (tatsächlichen) Wert zu kommen.
- 12 Erschwerend wirkt zwar, dass Verkäufer verständlicherweise nur zu gern den Empfehlungen der Vermittler folgen, die Zahlen und Fakten ihrer Praxen diese überzogene Wertung aber häufig nicht hergeben. Nur eine gemeinsame Analyse dessen, was Berater auch „branchenüblich“ tun, Branchenvergleichsdaten, Bilanzkennziffern und Finanzierungswerte ihren Überlegungen zu Grunde zu legen, ist letztlich zielführend für eine beiderseits zufriedenstellende Praxisübergabe.
- 13 **Verkäufer:** Problematisch kann werden, wenn ohne vorherige Information im „Eigenversuch“ Kontakte zu Chiffreinsenerenten aufgenommen werden, die Finanzstärke und unkomplizierte Abwicklung suggerieren. In der Regel verbergen sich dahinter mittelständische Gesellschaften bzw. Netzwerke/Kooperationen, die aus strategischen Wachstumsgründen Marktanteile aufkaufen. Die Vorlage einseitig begünstigender Vertragsentwürfe sorgt für ein Verhandlungsungleichgewicht, deren fein abgestimmte Formulierungsnuancen sich nur bei entsprechender Kenntnis erschließen.

C. Der „richtige“ Zeitpunkt für den Kauf/Verkauf

- 14 **Käufer:** Wann den Schritt in die Selbstständigkeit wagen? Diese Frage sollte schon vor dem Weg zum StB-Examen geklärt sein. Anders gefragt, „lohnt“ sich die Entscheidung, die Hürde eines schweren Berufsexamens zu nehmen? Seit Jahrzehnten liegt die jährliche Durchfallquote um 50 %. Neben dem persönlichen Frustrationserlebnis kommen gegebenenfalls Einkommenseinbußen oder sogar der Verlust des Arbeitsplatzes in Betracht, wenn der Arbeitgeber nicht bereit oder in der Lage ist, den Arbeitsplatz für 3-4 Monate theoretischer Vorbereitungszeit ohne personellen Ersatz aufrecht zu erhalten.
- 15 Rund 10-15 % jedes StB-Examens-Jahrganges machen sich sofort selbstständig, d.h. Gründung auf der „grünen Wiese“ mit ca. 40.000 € aus der Nebenerwerbsquelle: Familie, Verwandte, Bekannte, ehemalige Studienkollegen usw. Der typische zweite Weg führt über eine 2 bis 4 Jahre dauernde „Übungsphase“ als Unternehmer. Theoretisch ist nach dem Examen alles klar, aber wie bestelle ich einen Leitz-Ordner?

² Jost, Meine Kanzlei – meine Altersvorsorge, S. 28.

Zunehmend steigt der Anteil angestellter Steuerberater. Bezogen auf alle Berufsangehörigen von 28,9 % (2006) auf 34,9% (2009: 21.501 StB/StBv). O-Ton: „Ich verdiene 60.000 €, meine Partnerin auch 40.000 €, das reicht uns“. Dies sind nicht zu kritisierende persönliche Entscheidungen, sondern zur Kenntnis zu nehmende Entwicklungen. Finanzkrise und andere wirtschaftliche Risikodaten werden die Bereitschaft zum unternehmerischen Dasein nicht fördern.

Also aus Käufersicht abwarten und auf „Praxischnäppchen“ warten, da berufsdemografisch bedingt, die älteren Jahrgänge sich aus dem Berufsleben zurückziehen werden? Nach persönlicher Überzeugung eine falsche Entscheidung. So wie es nicht den endgültig besten Computer gibt, den es erst im nächsten Jahr zu kaufen gibt, so findet die unternehmerische Bewährung am Markt immer statt – und zwar jetzt, hier und heute. 16

Verkäufer: Gibt es einen richtigen Zeitpunkt, die Praxis in jüngere/andere Händen zu legen? Ist das eine reine Altersfrage? Nein! Rund 10.000 Steuerberater und ca. 2.800 vereidigte Buchprüfer/Wirtschaftsprüfer sind oberhalb der Altergrenze von 65 Jahren noch aktiv und machen damit insgesamt ca. 12 % dieser Berufsgruppen aus. Die Entscheidung hängt von den persönlichen, sehr individuellen Umständen ab. Welche Ziele sollen mit dem Schritt zum Verkauf realisiert werden? Altersversorgung, Kaufpreismaximierung, Erfüllung langersehnter Ruhestandsträume? 17

Förderlich bzw. optimal ist, wenn die Entscheidung noch im eigenen Ermessen, im freien Willen bzw. Gestaltungsbereich des Praxisinhabers liegt. Nach Eintritt einer schweren Erkrankung (die amtsärztlich festgestellte Berufsunfähigkeit ist dabei die absolute Ausnahme) kann dieser Schritt zu spät sein, Kaufpreiseinbußen sind dann die regelmäßige Folge. 18

Indizien nachlassender Attraktivität für potentielle Mandanten werden regelmäßig ignoriert, d.h. neue Mandanten bleiben aus. Für Käufer ist dies leicht anhand der Zugangsdaten auf den beizufügenden Mandantenlisten in den Verkaufsunterlagen zu überprüfen. 19

Auch steuerrechtliche Einschnitte wie die (nicht vorhersehbare zeitlich begrenzte) Aussetzung des § 34 EStG 1999/2000/2002 durch das StEntlG können ebenfalls finanzielle Überlegungen zunichte machen. Nach Beobachtung wichen anfängliche Gedanken, durch „Panikverkäufe“ noch den Vorteil des halben Steuersatzes zu retten, sehr schnell rationaleren Überlegungen. 20

D. Umsatzklasse: Status Quo oder Ziel?

Käufer: Bei Beratungen zu Praxisverkäufen lässt die Angabe einer bestimmten Umsatzhöhe durch den Käufer verschiedene Aspekte und Konsequenzen erkennen: 21

- Strategischer Unternehmenserwerb oder zufällige Erfüllung des Wunsches, auf eigenen Füßen zu stehen (Existenzgründer)
- Führungsanspruch und notwendige -qualitäten hinsichtlich der Mitarbeiter
- Einschätzung (Bestätigung) der Finanzierungsmöglichkeiten

Als Sackgasse kann sich der Zuerwerb zu einer bestehenden Praxis erweisen. Die rational klingende Hoffnung auf Synergieeffekte (1+1=3) kann real häufig nicht realisiert werden. Standortverlegung ist meist das geringste Problem, die Integration zweier selbstbewusster, leistungsorientierter Mitarbeiterteams oft das größte. 22

Verkäufer: In Abhängigkeit vom gewünschten Zeitpunkt des Praxisverkaufes stellt die erreichte Umsatzklasse bzw. der absolute Umsatzbetrag einen Status Quo dar, der nicht kurzfristig verändert werden kann. 23

- 24 Nach dem Praxisvergleich 2008 des Deutschen Steuerberaterverbandes betrug der durchschnittliche Umsatz: 603.000 €. Dieser Wert lässt Unterschiede hinsichtlich regionaler Verteilung, Standortgrößen oder Rechtsform außer Acht³.
- 25 Ist eine „kleinere“ Praxis besser zu verkaufen oder wird es erst ab 1 Million Euro Umsatz „interessant“? Auch hier gilt die Juristen-Weisheit: Es kommt darauf an. Eine Praxis mit einem Umsatz von z.B. 400.000 € kann einen absolut höheren Überschuss ausweisen, als die zitierte „Durchschnittspraxis“. Eine Prognose wird gewagt: Praxen mit Umsätzen unterhalb 200.000 € werden an Wert verlieren. 2007 betrug das durchschnittliche betriebswirtschaftliche Ergebnis bei Betriebseinnahmen von rund 143.000 € nach Abzug eines kalkulatorischen Beraterlohns rund 6000 € (in der höheren Umsatzklasse bei 215.000 € Betriebseinnahmen erst 18.000 €). Vielleicht lässt sich aber ein Ausgleich mit qualitativ wichtigen „Multiplikatorfunktions-Mandanten“ schaffen?
- 26 Und die 2,5 Millionen Euro-Umsatz-Praxis? Nicht schlecht, nur wird das Potential der finanzkräftigen Erwerber sehr gering. Prognose hierzu: Soweit überhaupt am Standort vorhanden, werden diese den Preis maßgeblich mitbestimmen. Empfehlung: Mindestens fünf Jahre vor dem beabsichtigten Verkaufszeitpunkt die richtigen Partner, Käufer oder Rechtsform suchen.

E. Was ist (m)eine Praxis wert?

I. Werttreiber einer freiberuflichen Steuerberater-Praxis

1. Standort: Landflucht oder Großstadt-Dschungel?

- 27 Großstadt oder ländlich? Norden oder Süden, Ost oder West? Die Frage nach dem „idealen“ Standort ist nach vorliegender Beobachtung eine Entscheidung, die primär unter privaten Gesichtspunkten getroffen wird. Wer z.B. das nördliche hanseatische Flair der Stadt Hamburg liebt, wird kaum durch Hinweise abzuschrecken sein, dass Hamburg in einigen Pro-Kopf-Quoten die ungünstigste Wettbewerbs-Relation aufweist (Anzahl Einwohner/Selbstständige pro StB und auch RA). Dem wäre auch eine sehr geringere Arbeitslosenquote, der Spitzenplatz im Bruttosozialprodukt pro Einwohner und eine günstigere Prognose der künftigen Altersstruktur der 20-65-jährigen im Jahr 2020 entgegenzuhalten. Das Städte-Ranking der Prognos-AG 2007 weist dagegen allein acht bayerische Städte (Platz 1 der Landkreis München) unter den ersten zehn aus (von insgesamt 439 Städten).
- 28 Was könnte für oder gegen eine Großstadt-Wahl sprechen: In Städten über 500.000 Einwohner wird statistisch ein Umsatz von 650.000 € erzielt (48.000 € über dem Durchschnittsumsatz, der Gewinn liegt mit 27,7 % nur 0,5 % über dem Durchschnitt).
- 29 **Käufer:** Um keine deutsche Region zu benachteiligen, wird auf das Zitat eines besonders landschaftlich schönen Landstriches verzichtet. Zumindest für jüngeren Nachwuchs wird zu romantisch-reizvollen Eindrücken zusätzlich eine angemessene sozio-kulturelle Infrastruktur im Rahmen der Familienplanung erfüllt sein müssen.
- 30 Zu beachten ist natürlich, dass in der Regel mit dem Standort Mandantenstrukturen (Branchen, Unternehmensgrößen) und daraus resultierende fachliche Anforderungen verbunden sind. Dabei sollte auch überlegt werden, ob und in welchem Umfang die aktuell zu übertragenden Mandantenstrukturen künftig noch Bestand haben (vgl. z.B. Trend von der ärztlichen Einzelpraxis zum Medizinischen Versorgungszentrum MVZ).

3 Die Auswertung lässt höchst differenzierbare individuelle Vergleiche der eigenen Praxis mit den bundesweiten Werten zu.

- Käufer:** Der Erwerb einer freiberuflichen Praxis bedeutet nicht nur die Übernahme eines Mandantenstammes, sondern den Eintritt in einen lebenden (Unternehmens-) Organismus, der sich über Jahre oder Jahrzehnte zur vorgefundenen Struktur entwickelt hat. Viele Gedanken, der Fleiß unzähliger Stunden und die erlebten Emotionen im Arbeitsalltag sind damit verbunden: Für einen Erwerber sollte deshalb die Aufbau- und Ablauforganisation im ersten Jahr nach dem Erwerb eine absolute Tabuzone sein. Nichts verschreckt Mitarbeiter mehr, als wenn bequeme und deshalb vielleicht sogar liebgewonnene Nachlässigkeiten in ihrem Arbeitsumfeld sofort umgekrempelt werden sollen, ohne dass sie darauf vorbereitet wurden. 31
- Sicher bedeutet es Überzeugungsarbeit, wenn Mandanten erstmals mit schriftlichen Verträgen konfrontiert werden. Doch geschieht das nicht, um sie zu binden (§ 627 BGB lässt grüßen), sondern um das Spektrum des Leistungsangebotes zu verdeutlichen und den Nutzen für ihn noch erkennbarer zu machen. 32
- Museumsreife EDV-Technologie in der zu erwerbenden Praxis kann von eisernem Sparwillen zeugen. Er lässt aber auch Käufer erschauern, wenn sie an den zusätzlich notwendig werdenden finanziellen Investitionsbedarf denken. Hinzu kommen Schulungskosten der Mitarbeiter und/oder gegebenenfalls Minderleistungen/-ausfälle in der Umstellungsphase. 33
- Das Vertrauen der Mandanten zu gewinnen steht im Vordergrund jeder Praxisübertragung. Die in der Praxisstruktur und den Prozessabläufen manifestierte Organisationsqualität wird aber jeder Käufer bei der Fixierung des Kaufpreises wertanteilig mit berücksichtigen. 34
- Verkäufer:** Der Standort ist vorgegeben, für den Erwerber akzeptabel oder nicht. Reaktionsmöglichkeiten bestehen für den Verkäufer nur im Bewusstsein, dass ungünstige volkswirtschaftliche regionale, örtliche oder direkt mit der Praxis verbundene Standortnachteile – zumindest tendenziell – die Dauer verlängern, um einen geeigneten oder grundsätzlich kaufwilligen Kandidaten zu finden. Engen weitere vom Erwerber zu erfüllende Übernahmevoraussetzungen (Kaufpreishöhe, fachliche, menschliche, unternehmerische Anforderungen) das Käuferpotential ein, wird die Suche entsprechend schwieriger. 35

2. Praxisorganisation: Zufallsprinzip oder ISO-zertifiziert?

- Bei der Aufbauorganisation einer StB-Praxis spielt i.d.R. die Umsatzhöhe und die damit verbundene Faktoren, wie Mitarbeiterzahl usw. eine Rolle. Ob funktions- oder mandantenorientiert ökonomischer gearbeitet wird, die Mitarbeiter allein, als Team oder Abteilung höchste Effizienz schaffen und praxisinternes Know-how umsetzen können, das entscheidet der Praxisinhaber, ebenso wie den Einsatz und Umfang von Kommunikations- und EDV-Technologie. 36
- Nach persönlicher Einschätzung zeigt sich die Heterogenität des Berufs und freiberufliche Individualität an nichts deutlicher, als in die in den Praxen vorzufindende Bandbreite bewusst strukturierter Ablauforganisation. Diese reicht vom Prinzip „Zufallsfund“ bis zur DIN EN ISO 9001:2008 zertifizierten Praxis. 37

3. Mitarbeiter: Vom 30-Std.-Job zum „Mitunternehmer“

- Viele Mitarbeiter werden nicht umsonst als „gute Seelen“ in den Praxen bezeichnet. Für die Zukunft vorteilhafter wäre es, wenn sie in ihrem Selbstverständnis mehr aus dieser eher nostalgisch-passiv klingenden Rolle zu aktiven „Motoren“, zu „Mitunternehmern“ würden. Nicht (unbedingt) gesellschaftsrechtlich, aber im Bewusstsein, dass jeder Arbeitnehmer etwas für den Erhalt seines Arbeitsplatzes tun muss. Auch die superkorrekte Erledigung des zugewiesenen Arbeitspensums ist 38

keine Garantie für den Erhalt des Arbeitsplatzes. Wenn alle Märkte (Produktions-, Dienstleistungs- und natürlich die Finanzmärkte) grundlegenden Strukturwechseln unterliegen, gepaart mit globalen Einflüssen, kann der einzelne Arbeitsplatz davon nicht unberührt bleiben. Die Überzeugung zu einer Neuorientierung muss vom Praxisinhaber ausgehen.

- 39 **Käufer:** Die in der Regel zur Verfügung gestellte Excel-Aufstellung mit den Mitarbeiterdaten lässt eine schnelle Analyse zu:
- 40 Welche Berufsqualifikationen sind vertreten? Acht Buchhalterinnen, eine Sekretärin und ein Azubi lassen nicht auf ein beratungsintensives Leistungsangebot schließen (liegt in der Buchhaltung die Zukunft?⁴).
- 41 In welcher Relation stehen das Alter der Mitarbeiter und ihre Beschäftigungsdauer? Der Wunsch der Mandanten nach einer möglichst langfristigen Zuständigkeit „ihres“ Mitarbeiters steht konträr zum Fakt, dass über 25, 30 oder mehr Jahre hinweg beschäftigte Mitarbeiter meist nicht zu den am schlechtesten bezahlten im gesamten Team gehören. TIPP: Ein Blick in die Konten für Fortbildungs- und Fachliteraturkosten erhellen die Frage, ob nur noch Erfahrung vorliegt oder auf aktuelles Wissen zurückgegriffen werden kann! Das Problem dahinter sind nicht die Kosten für nachzuholende Fortbildung, sondern die Bereitschaft herzustellen, sich in der Freizeit oder den Abendstunden wieder der Wissensmehrung nach jahrelanger Abstinenz zu unterziehen.
- 42 Ergibt die Analyse z.B. bei einem 10-köpfigen Team, dass die Beschäftigungsdauer nicht länger als 1-2 Jahre zurückliegt, deutet das z.B. auf gravierende „Umstrukturierungen“ und/oder eine mangelhafte Einstellungspolitik hin, die zu fachlicher Über- oder Unterforderung von Mitarbeitern und damit latenter Unzufriedenheit führt.
- 43 **Verkäufer:** Die häufig geäußerte Sorge um die Weiterbeschäftigung „ans Herz gewachsener“ Mitarbeiter löst § 613a BGB. Unabhängig von der gesetzlichen Übernahme-Verpflichtung und/oder fehlendem Kündigungsschutz aufgrund der Kleinbetriebsregelung wäre es ein „Kardinalfehler“, sich unmittelbar nach dem Praxiserwerb von Mitarbeitern zu trennen. Solidarkündigungen seitens anderer Mitarbeiter und „Mitnahme“ der bisher betreuten Mandanten dürften sie auch für andere Arbeitgeber interessant werden lassen. Soweit betriebswirtschaftlich nicht benötigtes Personal freigestellt werden soll (gegebenenfalls muss dies geschehen, um die Praxis verkaufsfähig zu machen), ist das Aufgabe des Praxisinhabers. Diese menschlich höchst problematische Situation der Trennung von verdienten Mitarbeitern sollte deshalb rechtzeitig vorbereitet werden.
- 44 Testfrage: Wie viele „Blindbewerbungen“ sind in den letzten sechs, zwölf Monaten in der Praxis eingegangen?⁵ Das heißt, wird die Praxis überhaupt als Arbeitgeber wahrgenommen, und wenn ja, als wie attraktiv?

4. Mandanten: Alter, Branchen, Rechtsform

- 45 Eines der wichtigsten Chancen-Risiko-Prüfung (Due Diligence) Analysemittel ist beim Praxisverkauf die vom Verkäufer zu erstellende (anonymisierte!) Mandantenliste. Sie enthält regelmäßig: Mandanten-Nr. – Alter (jur./nat. Person) – Mandatierungsdauer – Branche – Rechtsform – Hinweise auf Steuerberatungsverträge und Honorareinzugsermächtigung – Honorarsätze/Leistungsart. Im Excel-Tabellenformat sind die Daten leicht sortierbar und die individuell die Praxis prägende Merkmale erkennbar.

4 Vgl. aber neue Ansätze wie www.fibu-im-nu.de

5 Unaufgeforderte, nur auf Eigeninitiative der Bewerber beruhende Aktivitäten, keine Inseratsangebote.

Käufer: Anhand der zitierten Mandantenliste ist für Erwerber erkennbar, ob der Mandantenstamm seiner Zielgruppe entspricht? Wie lang ist mit einer Fortsetzung der einzelnen Mandate zu rechnen? Die durchschnittliche Dauer eines Mandatsauftrages soll gemäß IRES-Umfrage bei 10,7 Jahren liegen. Hat das größte A-Mandat selbst ein pensionsfähiges Alter erreicht und seine Unternehmensnachfolge ist nicht geregelt, ist mit einem entsprechenden Umsatzeinbruch/-wegfall zu rechnen.

46

Verkäufer: Nicht nur aus Anlass des Praxisverkaufs wird jeder Praxisinhaber eine Kontrolle hinsichtlich seiner Mandanten durchführen. In diesen ABC-Analysen werden die „cash-cows“ und die „poor dogs“ erkennbar. Der „gute Ruf“ in nachweislicher Form ergibt sich als Zuwachsquote in bestimmten Branchen/Regionen/Rechtsformen usw. durch den Zeitpunkt/-raum der Mandatsdauer.

47

Mit diesen Mandantenstrukturdaten sind regelmäßig auch bestimmte Tätigkeitsgebiete und fachliche Anforderungen verbunden. Jahresmandate (jährliche ESt-Erklärungen) erfordern keine Überlegungen zur Zinsschranke.

48

Kontrollfrage: Wer hat eigentlich angeordnet, dass mit C-Mandanten ein unverhältnismäßig hoher – nicht abrechenbarer – Zeitaufwand betrieben wird, A-Mandate dagegen wie „Bittsteller“ erscheinen?

49

5. Umsatz – Kosten: Faustformel-Gewinn oder Unternehmerergebnis?

Die alte Faustformel, dass eine StB-Praxis rund ein Drittel Überschuss erbringt, war die Umkehrung des „Lehrsatzes“, dass jeder Mitarbeiter ungefähr das dreifache seines Gehaltes an Umsatz erwirtschaften sollte. Das 2- bis 2,5-fache scheint aktuell eher die „Norm“ zu sein. Von welchen Kriterien hängt der Ertrag ab: Zufall oder Ziel des Praxisinhabers, Region oder Ortsgröße? Fakten⁶:

50

Region	Umsatz T€	Gewinn T€	%
Nord	647,2	175,3	27,1
Ost	386,8	102,0	26,4
Süd	628,2	168,5	26,8
West	615,6	170,6	27,7
Ortsgröße			
bis 100 T Einwohner	580,5	157,1	27,1
100-200 T EW	623,7	164,0	26,3
über 500 T EW	650,5	180,0	27,7
Umsatzklasse			
bis 200 T€	108,0	42,6	39,4
200 – 400 T€	299,9	93,5	31,2
400 – 600 T€	493,6	141,5	28,7
600 – 1.000 T€	770,2	199,6	25,9
1 – 2 Mio €	1.350,6	359,7	26,6
über 2 Mio €	3.086,7	696,7	22,6

Käufer: Das mit der Praxis verbundene Umsatz-Kostengefüge ist letztlich eine Frage der Kaufpreishöhe. Grundsätzlich sollte trotz einer schlechten Kosten-Gewinn-Relation unmittelbar bzw. im ersten Jahr nach der Übernahme, keine Veränderung an den Honoraren vorgenommen werden. Nach vorliegenden Beobachtungen nutzen die Mandanten z.Zt. vermehrt den Anlass der Praxisübertra-

51

⁶ Deutscher Steuerberaterverband e.V., Praxenvergleich 2008, Focus 3

gung zu Debatten über Honorarsenkungen: „Wir sind bereit zu bleiben, aber über das Honorar müssen wir noch mal reden.“. Insofern sind vereinbarte Zehntelsätze auf unterstem Niveau keine Chance zur Umsatzverdoppelung, sondern risikoreich, wenn „keine Luft“ nach unten besteht.

- 52 Anpassungen nach oben sind im Einzelfall möglich, wenn das Leistungsangebot transparenter und „nützlicher“ als bisher dargestellt werden kann, so dass die Gewissheit besteht, dass das Mandat trotz Anpassung erhalten bleibt. Hilfreich ist dabei, wenn dem Mandanten zusätzliche Leistungen angeboten werden können (und in Anspruch genommen werden), die eine „Mischkalkulation“ zulassen.
- 53 Die Kenntnis des Beraters um die wirtschaftliche Situation bzw. Nöte verleitet – leider und primär unter den männlichen Berufsangehörigen verbreitet – zu einem falsch verstandenen Mitleid/Verständnis, das sich in überlangen Zahlungszielen niederschlägt. Forderungen und Verbindlichkeiten werden in der Regel beim Praxisverkauf nicht mit übertragen. Der Einzug der gesamten rückständigen Honorare z.B. zum Jahresende führt dazu, dass diese Mandanten gleichlange Zahlungsfristen vom Nachfolger erwarten und einfordern. Im Ergebnis kann das dazu führen, dass nicht nur der Kaufpreis, sondern 2-3 oder mehr Monatsumsätze mit vorfinanziert werden müssen.
- 54 Die laufenden Honorareingänge sollten die laufenden Fixkosten der Praxis, die Annuität bei Fremdfinanzierung und die privat entnommenen Kosten decken.
- 55 **Verkäufer:** Selbstverständlich gilt für Freiberuflerpraxen, dass sie betriebswirtschaftlich effizient arbeiten müssen, wenn die Praxis dauerhaft am Markt bestehen will. Trotzdem sind eher Gewinnoptimierungs-, als -maximierungsstrategien bei Beratern zu finden. Auch wenn die Honorargestaltung/-politik immer rein ethisch begründet ist, scheinen die Interessen bzw. die Lage der Mandanten einen deutlichen Einfluss auf die Honorarhöhe auszuüben. Sofern der Praxisverkauf nicht kurzfristig erfolgen soll, kann noch eine „Bereinigung“ im Sinne einer Ausrichtung auf A+B-Mandanten durchgeführt werden. Es wird die These gewagt, dass es in jeder Praxis einen Mandanten(typus) gibt, bei dessen Erscheinen sich der Hund in den Garten zurückzieht, alle Mitarbeiter im Archivkeller zu tun haben und die Auszubildenden zu Spontaneinkäufen bereit sind. Zu 99,9 % sind diese Mandanten nicht den A-Mandanten zuzurechnen. Wer oder was hindert den Praxisinhaber an einer Auflösung des Mandates? Besser noch: Was hindert ihn an einer wirtschaftlich gerechtfertigten und begründeten Verdoppelung des Honorars? Das Ergebnis: Der Mandant bleibt!⁷ Der erfolgreiche Schritt sollte ermutigen, sich Nr. 2 dieses Typus näher anzusehen.

6. Praxisinhaber: Arbeiten Sie noch oder leiten Sie schon?

- 56 **Käufer:** Wie sieht Ihre perfekte Arbeitswoche hinsichtlich des zeitlichen Arbeitsumfanges aus: Eine 20- oder 80-Stunden-Woche? Real und in der Regel jeweils individuell gut begründet existiert eine unglaubliche Variationsbreite. Die Entscheidung sollte in der *Erkenntnis* erfolgen, dass der Freiberuflertag bekanntlich zwar 24 Stunden plus Mittagspause umfasst, aber ebenso im Bewusstsein, dass die Lebenszeit ein Gut ist, das unwiderruflich verrinnt.
- 57 Der Erwerb einer Praxis ist eine spannende Herausforderung. Der Wechsel von dem – fachlich auch anspruchsvollen – eigenverantwortlichen Angestelltendasein in die unternehmerische Vollverantwortung bringt allein zeitlich ein Mehrengagement mit sich. Knief hält eine Mehrarbeitszeit von 6 Stunden für einen angestellten StB für normal, zusätzlich 8 weitere Stunden für den in seiner Praxis arbeitenden und denkenden StB, also insgesamt 54 Std⁸. Es erscheint nicht unrealistisch, 6 weitere Stunden hinzuzurechnen, die allein für den Aufbau guter Vertrauensbeziehungen zu den nunmehr „eigenen“ Mandanten erforderlich ist. Eine 60 Std.-Woche ist also zunächst „Business as usual“. Das wird der Lebenspartner/die Familie hoffentlich genauso sehen?

⁷ Das einzige Problem: Wie sage ich dem Hund, dass er künftig freudig mit dem Schwanz zu wedeln hat.

⁸ Knief, Der kalkulatorische Unternehmerlohn für Steuerberater, DStR 2008, 1895.

Der Abbau von Eigenproduktivität zugunsten von Arbeitsdelegation auf Mitarbeiter ist sicher kein anzustrebender Prozess der ersten Monate, mittel- oder langfristig aber doch ein unternehmerisches Ziel, oder? Mit diesem Postulat soll nicht näherungsweise die Grenze der freiberuflichen Eigenverantwortlichkeit im Sinne von § 57 Abs. 1 StBerG tangiert werden. Es gilt aber auch die weitere banale „Weisheit“, dass der Kopf erst denken kann, wenn die Hände frei sind.

58

Wer als Käufer die Wahl hat zwischen einer Praxis mit hohem Zeitanteil persönlich erforderlicher Tätigkeit und einer „unternehmerisch geleiteten Denkfabrik“, wird dies auch beim Kaufpreis geltend machen.

59

Verkäufer: Womit verbringen Sie Ihren Arbeitsalltag? Sind Sie bemüht, den Anteil Ihrer eigenen produktiven Stunden zu erhöhen oder abzubauen? Steht im Vordergrund Ihrer Überlegungen, ob Sie sich nicht doch noch die Detailkenntnisse für Baulöhne aneignen sollten, um rundum perfekt zu werden, oder interessiert Sie eher, wie die Gesamtzahl der abrechenbaren Stunden Ihrer Mitarbeiter verbessert werden kann? Kurz gefragt, arbeiten Sie **in** der Praxis oder **an** der Praxis? Nur ein einziger anderer Buchstabe, dazwischen liegen aber „Welten“ in der Anschauung.

60

II. Schätzung versus Bewertung

1. Vorherrschend: Umsatzwertverfahren

Nachgefragte Prozentwerte implizieren eine bestimmte Bewertungsmethode. Gemäß IDW S1 handelt es sich beim Umsatzwertverfahren nicht um ein Bewertungsverfahren, sondern um „vereinfachte Preisfindungen“, die nur Anhaltspunkte für die Plausibilität des Ertragswertverfahrens bieten können. Soweit der theoretische Anspruch. 99,99 % aller Anrufer, die sich (zumindest beim Autor seit über 30 Jahren) nach dem Marktwert ihrer Praxis erkundigen, wollen eine Prozentzahl hören. Einen möglichst hohen Wert die Verkäufer, einen möglichst niedrigen Wert die Käufer. Damit gestärkt gehen beide Seiten dann unter Bezugnahme auf die Quelle in die Verhandlungen. Soweit die praktische Realität. Der aktuelle Bewertungsrahmen 2009 für ca. 95 % aller „normalen“ Fälle lautet 80 % bis 120 % des nachhaltig erzielbaren, bereinigten Nettoumsatzes¹⁰.

61

Höchst erstaunlich ist, dass rund die Hälfte aller Anrufer mit der Angabe der Rahmensätze zufrieden ist. Erst auf die Nachfrage, ob sie denn wissen wollen, wann z.B. 80 % oder 120 % in Betracht kommen könnten, regt sich weiteres Interesse.

62

Käufer: Der Praxiskauf ist für die Käufer der Erwerb einer „Black box“. Mit viel Hoffnung versehen, aber man weiß nicht, was drin steckt. Wer bereits langjährig berufliche Erfahrungen, unter Umständen in leitender Funktion, aber als angestellter StB erworben hat, wird schnell anhand von Mandanten-/Mitarbeiterlisten, Jahresabschlüssen, sonstigen Verträgen etc. ein Gespür dafür entwickeln, welche Chancen/Probleme sich auftun könnten. Berufsanfänger werden sich damit schwerer tun. Die neutrale Analyse oder Hinweise der Berufsorganisationen sind zu empfehlen, werden häufig aber zu spät in Anspruch genommen.

63

9 IDW, Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen, IDW-FN 2008, 271, Rz 164 f.

10 Gewerblich tätige Praxisvermittler suggerieren auch höhere Prozentwerte. Die Bundessteuerberaterkammer hat in ihren im Juni 2007 veröffentlichten „Hinweisen zur Bewertung von Steuerberaterpraxen“ den oberen Wert mit 140 % beziffert. Der Autor hat in den Berechnungsbeispielen der BStBK hierzu zahlreiche methodische und rechnerische Fehler nachgewiesen und zeitnah eine neue Version angemahnt. Vgl. im Einzelnen Wehmeier, Das „angelehnte“ Ertragswertverfahren, Stbg 2007, 436. Die BStBK hat ihre „Hinweise“ im Oktober 2008 ersatzlos aus der CD-Version des Berufsrechtlichen Handbuchs entfernt und eine Überarbeitung angekündigt.

- 64 Bemerkenswert ist, dass das Thema eigentlich nicht ein hoch-komplexes Erkenntnisproblem ist, sondern auch hier ein rational zu behandelndes Umsetzungsproblem. „Lebenswerk-Gedächtnisstunden gepaart mit rosaroter Zukunftsbrillen-Perspektive“ sind beiderseits fehl am Platz. Soweit erst kredit-finanzierende Banken hochtrabende Pläne auf den Boden finanzieller Realitäten zurückholen müssen, ist neben dem geplatzten Kredit auch mit künftig skeptischen Blicken in der fachlichen Zusammenarbeit zu rechnen.
- 65 **Verkäufer:** Umsatz mal Prozentsatz \times gleich Kaufpreis? Ganz so einfach ist es nicht, bzw. sollte man es sich nicht machen. Wie wird die Bemessungsgrundlage ermittelt?
- Ermittlung eines unter Berücksichtigung der Umsatzentwicklung akzeptablen Durchschnittsumsatzes;
 - Korrektur (Abzug) für alle künftig dauerhaft entfallenden oder einmalig und nicht wiederkehrenden Umsatzanteile;
 - Korrektur (Abzug) um Umsätze für persönliche Tätigkeiten (Autor, Beirat, Referent, Testamentsvollstreckung usw.);
 - ggfs. Korrektur (Abzug absolut oder als Abschlag vom Prozenzwert) um zusätzlich erkannte Risikofelder (Insolvenzen, Altersstruktur usw.);
 - Multiplikation des korrigierten Nettoumsatzes mit einem individuell ermittelten Prozentwert (i.d.R. auf der Grundlage einer Balanced Scorecard, die die Chancen-Risiken-Struktur der Praxis abbildet).
- 66 Der nach vorstehendem Muster ermittelte ideelle Praxiswert ist um den materiellen Praxiswert zu ergänzen, der häufig durch pauschale Schätzung (5-10 % des ideellen Werts) oder auf der Grundlage des Inventars beziffert wird.
- 67 Skepsis ist angebracht, wenn Antworten auf Chiffre-Inserate scheinbar großzügige Offerten enthalten („Wir sind eine finanzstarke Gruppe...“). Entscheidend ist, was hinten rauskommt (vgl. Kapitel „Kein Kaufvertrag ohne Fallstricke“).

2. Wünschenswert: Ertragswertverfahren

- 68 Die Königsklasse der Bewertung: das Ertragswertverfahren! Stand Frühjahr 2009 ist unklar, was aus dem sog. „modifizierten“ Ertragswertverfahren wird, dass bisher u.a. von der BStBK präferiert wurde und worin die „Modifikationen“ liegen sollen, um dem freiberuflichen Charakter des Bewertungsobjektes entgegenzukommen. Das grundsätzliche Problem: Die Methodik ist auch hier einfach, das Ergebnis aber – da zukunftsgerichtet – unsicher:
- 69 Man prognostiziere auf der Grundlage vergangenheitsbezogener Werte für den sog. Detailplanungszeitraum (Phase 1) über einen ca. fünfjährigen Zeitraum zukünftige Umsätze (ggfs. auf der Basis der Mandantenlisten mit Tätigkeitsschwerpunkten), subtrahiere Kosten (ggfs. statistische Vergleichsdaten) und einen kalkulatorischen Beraterlohn, kürze das Ergebnis um die mit dem persönlichen Grenzsteuersatz zu ermittelnden Ertragsteuern (zzgl. Soli und KiSt) und diskontiere die fünf Jahreswerte mit dem jährlichen Barwertfaktor des zutreffenden Kapitalisierungszinssatzes (für den Bewertungsstichtag relevanter Basiszins abzgl. pers. Grenzsteuersatz zzgl. Marktrisikoprämie; der Zins ist nur für den Zeitraum des Werts der ewigen Rente – Phase 2 – noch um einen Wachstumsabschlag zu ergänzen). Die Summe der Barwerte der diskontierten Erträge aus Phase 1 und Phase 2 (Wert der ewigen Rente) ergibt den Ertragswert. Soweit die Theorie. Dass sich über jeden der genannten Faktoren trefflich streiten lässt, ist offenkundig. Versuche, mit Trendrechnungen und Hypothesen die Zukunft vorweg zu nehmen, machen die Zukunft zwei Stellen hinter dem Komma genau, sie bleibt aber unsicher!

Käufer: Es gilt die Skat-Regel „Wer schreibt, bleibt“. Das bedeutet die Klärung der Frage, wer die Ertragswertermittlung vorgenommen hat (Das gilt auch für das Umsatzverfahren.). Der Verkäufer, ein neutraler Dritter oder ein kaufpreisabhängig tätiger Vermittler? Wurden die zu treffenden Annahmen für alle Einflussfaktoren offengelegt, sind sie plausibel? Besonders kritisch sind Wertänderungen im letzten (fünften) Detailplanungsjahr, da dieser Wert für die Berechnung des Werts der ewigen Rente (Phase 2) zu Grunde gelegt wird. Fraglich sind also: Handelt es sich gerade oder nur in diesem Jahr eintretende besondere Umsatzzuwächse, wirksam werdende Synergieeffekte oder Wirkungen von „Kostensenkungsprogrammen“?

70

Eine gegenseitige Kontrolle des Ergebnisses von Umsatzverfahren mit dem des Ertragswertverfahrens ist m.E. nicht möglich. Ist eine Übereinstimmung rein zufällig (zwar machbar dank Excel, aber unseriös), das Maß tolerabler Abweichung in € oder % ist, – soweit ersichtlich – bisher in der gesamten Literatur weder grundsätzlich noch annähernd konkret beziffert worden. Welches Ergebnis ist also das „Richtigere“?

71

Soweit beide Parteien an den zwangsläufig unterschiedlichen Ergebnissen aus den beiden Methoden festhalten wollen, kann aus vermittelnder Praktikersicht z.B. empfohlen werden, eine arithmetische Ergebnismittelung vorzunehmen, evtl. mit einer Methoden-Gewichtung. Bei einer immer noch verbleibenden Wertdifferenz bzw. Interessendifferenz kann unter Umständen ein Ausgleich über zu verzinsende Ratenzahlungen gefunden werden. Der Kern des Widerspruches besteht doch in der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens der Ertragsprognose. Realisieren sich die Werte, kann ein finanzieller Ausgleich zu diesem Zeitpunkt stattfinden, anderenfalls nicht.

72

Verkäufer: Die Vorlage einer Ertragswertberechnung kann zur grundsätzlichen Orientierung und Einschätzung hilfreich sein. Unter Berücksichtigung der im Gegensatz zu gewerblichen Unternehmen höheren Umsatzrenditen von StB-Praxen, führt das Ertragswertverfahren in der Regel zu erhöhten Kaufpreisen, die am Markt einfach nicht realisierbar sind. Ein starres Festhalten an überzogenen Ergebnissen mit Hinweis auf die „wissenschaftliche Basis“ kann ein Hilfsanker sein, um unliebsame Bewerber scheinbar rational aus dem Potential der Bewerber zu entfernen, andererseits aber „passende“ Bewerber von einem vorzeitigen Abbruch der Verhandlungen abzuhalten.

73

F. Zur Kasse bitte ...

Der Preis ist übereinstimmend ermittelt und vereinbart. Wie nun bezahlen? Sachwerte und Barzahlung sind genauso nur im Einzelfall denkbar wie die in den 60er- und 70er-Jahren noch üblichen Rentenvereinbarungen. In der Regel wird bei Unterzeichnung des Vertrages eine Anzahlung von z.B. 25 % geleistet, 50 % (oder mehr) bei Praxisübergabe und eine entsprechende Restzahlung, soweit nachträgliche Umsatzveränderungen berücksichtigt werden sollen. Zum vereinbarten Kaufpreis, bestehend aus ideellem und materiellem Praxiswert (ohne USt), können weitere finanzielle Aspekte hinzutreten, die bei der gesamten Finanzierungsabsicherung und -abwicklung zu berücksichtigen sind.

74

Käufer: „Ohne Moos nix los“. Ohne Eigenkapital von ca. 15 % bis 20 % wird keine Hausbank eine Finanzierung durch die KfW-Mittelstandsbank¹¹ befürworten. Eine frühzeitige Klärung der eigenen persönlichen Kreditwürdigkeit ist anzuraten, um auch für kurzfristige mögliche Übernahme vorbereitet zu sein (Todesfälle).

75

11 http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Kredite/Die_Foerderprogramme_im_Einzeln/KfW-Unternehmerkredit/index.jsp

- 76 Zum Kaufpreis sind mögliche Vorfinanzierungen von Umsätzen wegen Zahlungsrückständen ebenso einzurechnen, wie notwendiges Investitionskapital für technische Ersatzinvestitionen (insbesondere EDV).
- 77 „StB-Praxis mit 300.000 € Umsatz zu berufsüblichen 140 % zu verkaufen“. Achtung Gedankenfalle! Solche Formulierungen in Inseraten suggerieren eine „Berufsüblichkeit“, die es nicht gibt. Das ist der untaugliche Versuch, einer Argumentation zur tatsächlichen Werthaltigkeit zu entgehen, indem man sich auf scheinbar übliche Berufsusancen berufen möchte, die nicht verhandelbar sind.
- !** **Praxistipp:**
Eine ganz einfache Kaufpreisformel aus der Sicht eines bisher angestellten StB, damit aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein Kauf rentabel wird:
- Gewinn der zu erwerbenden Praxis
 - abzgl. bisheriges Gehalt (StB nach § 58 StBerG)
 - abzgl. Annuität (80 % fremdfinanziert)
 - abzgl. X € Mehrnetto/Monat auf dem Konto (Höhe wird i.d.R. vom Lebenspartner bestimmt).
- 78 Nach persönlicher Auffassung sollte sich der Kauf nur betriebswirtschaftlich rechtfertigen lassen, also ohne Einzug der AfA auf den immateriellen Praxiswert (selbstverständlich in StB-Kreisen strittig!). Die Amortisationsdauer sollte vier Jahre nicht überschreiten.
- 79 **Verkäufer:** Soweit der im Vorfeld gedachte Kauf einen bestimmten Mindestbetrag zur Altersversorgung leisten soll (Keinesfalls: Die Praxis – meine Altersversorgung!), ist an eine für die Zukunft größtmögliche Absicherung zu denken. Aus steuerlichen Erwägungen denkbare vorteilhaftere Rentenvereinbarungen tragen das latente, aber erfahrungsgemäß sehr relevante Risiko, dass mit zunehmendem Zeitabstand die Zufriedenheit mit dem Kauf sinkt. Unregelmäßige Zahlungen bis zur völligen Einstellung (bzw. Zahlung auf ein Notaranderkonto) sind dann die Folge, was regelmäßig mit einer Neuverhandlung über die Gesamthöhe des Kaufpreises endet. Eine Rolle, in der der Verkäufer sich in der schlechteren Verhandlungsposition befindet, da er vielfach keine Handlungsalternativen hat (z.B. keine Berufstätigkeit wegen fehlender Bestellung als StB möglich usw.).
- 80 Bei der gewünschten Kaufpreishöhe ist an einen möglichen Abzugsbetrag zu denken, der für mögliche arbeitsrechtliche Abfindungen fällig werden kann, wenn nicht benötigtes Personal freigestellt werden muss.

G. Kein Kaufvertrag ohne Fallstricke

- 81 **Musterverträge** sind Sammlungen minimaler formaler Vorschriften und neutrale „Erinnerungsposten“ dessen, was geregelt werden sollte. In seriösen Musterverträgen sind möglicherweise einseitig begünstigende Paragrafen kenntlich gemacht (z.B. in Fußnoten).
- 82 Parteilich vorgelegte **Vertragsentwürfe** enthalten einseitig wirkende Vorschläge. Ohne Detailprüfung darf dann kein einziger Halbsatz ungeprüft hinsichtlich individueller Relevanz und Akzeptanz übernommen werden. Deshalb Vorsicht, wenn großzügig angeboten wird, sich um die „formale Abwicklung“ zu kümmern. Erfahrungsgemäß sollen Praxisübertragungen maximal kostengünstig abgewickelt werden, die Rechtssicherheit einer (bei Mängeln ggfs. schadensersatzpflichtigen) notariellen Beurkundung aber in Erwägung gezogen werden. Nachfolgend nur zwei Dauerstreitpunkte in Vertragsgestaltungen.