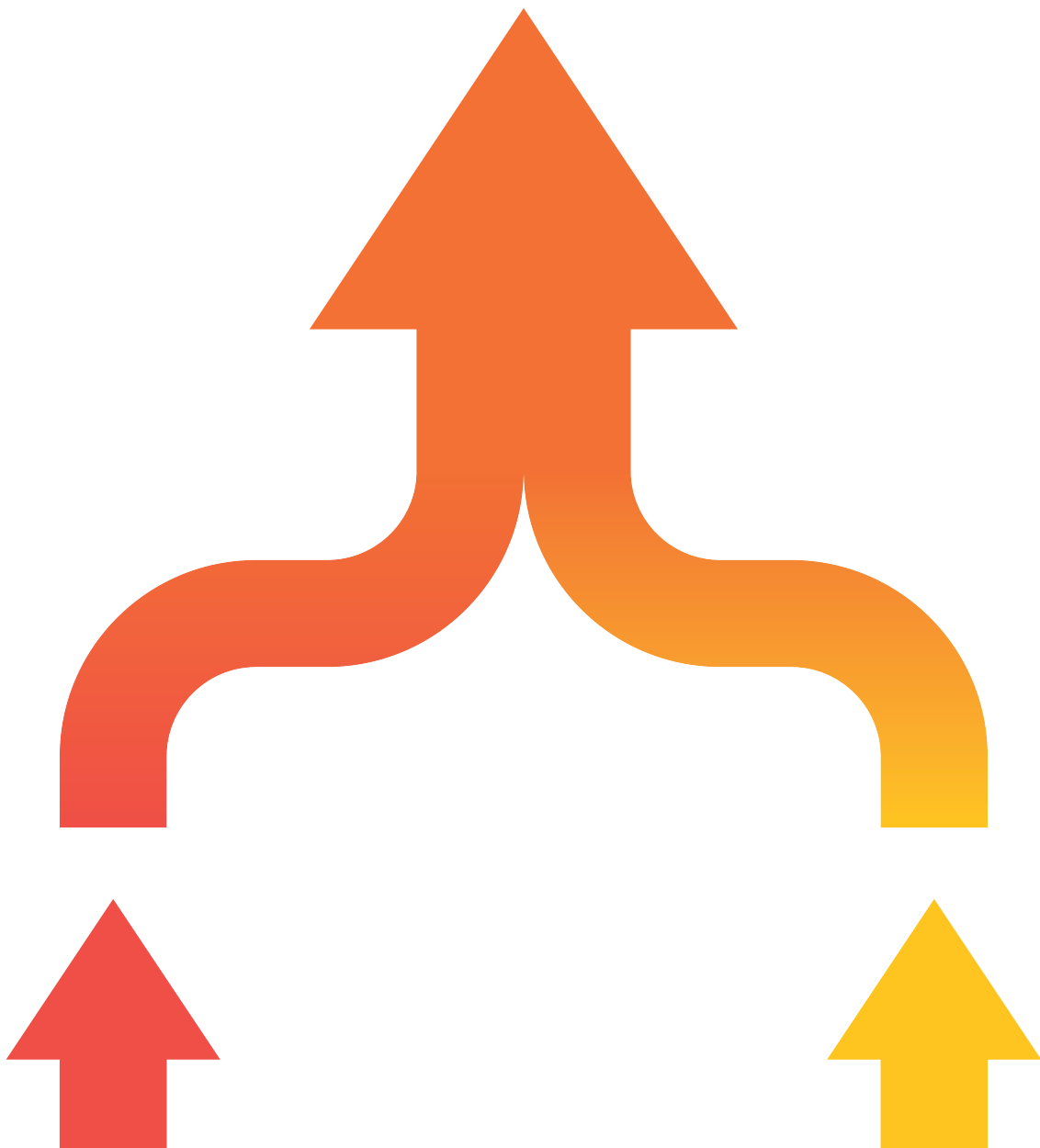


# Wächst da zusammen, was ...?

Kanzleizukauf ist eine attraktive Expansionsstrategie gerade für kleinere Einheiten



*Zunehmender Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Digitalisierung und hoher Wettbewerbsdruck beeinflussen die Wachstumsstrategien deutscher Steuerberaterkanzleien. Der Zukauf einer Kanzlei kann dabei ein sinnvoller Weg sein, den Herausforderungen zu begegnen.*



*StB Anton Murr hat mit einem Kanzleikauf gute Erfahrungen gemacht.*

Die besten Dinge im Leben ergeben sich meist, wenn man nicht mit ihnen rechnet. So auch bei Anton Murr. Der Steuerberater, der eine Kanzlei in Regensburg führt, wollte nie eine weitere Kanzlei dazukaufen. Bis zum Mai 2015: „Von einem bekannten Kanzleivermittler habe ich die Information erhalten, dass eine Kanzlei in der Nähe zum Verkauf stehe.“ Das Angebot klang gut, die Struktur passte, die andere Kanzlei war nur 300 Meter entfernt und deutlich kleiner als die von Murr. Die verkaufswillige Steuerberaterin hatte zu wenig Personal, Murrs Mitarbeiter hingegen waren nicht komplett ausgelastet. Auch thematisch lagen die Synergien für den Kanzleichef auf der Hand. Zwei Monate später war der Kaufvertrag unterschrieben.

„Beim ersten Gespräch wollte ich keine Unterlagen sehen“, berichtet Murr von den Anbahnungsgesprächen. Ihm sei es vor allem wichtig gewesen, dass die Chemie stimmte. „Sonst hätten wir gar nicht weitergemacht.“ Die Zahlen schaute er sich erst in den folgenden Tagen genauer an. „Je mehr man Kleinigkeiten sehen will, desto komplizierter wird die Abwicklung.“ In diesem Fall ging alles gut – und schnell: Die ehemalige Kanzleihinhaberin ist nun bei Murr als Steuerberaterin angestellt, ihre Kanzlei wurde in die des neuen Inhabers integriert. Murr wollte es genau so: „Wäre die Kollegin nicht mitgekommen, hätte ich ihre Kanzlei nicht übernommen. Es ist für Mitarbeiter und Mandanten gleichermaßen wichtig, ihre gewohnten Ansprechpartner zu haben.“

Doch der strategische Kanzlei-Zukauf steht heute unter anderen Sternen als früher: Der Fachkräftemangel wird in den kommenden Jahren drängender. Auch der Kampf um lukrative Mandate ist für größere Einheiten leichter zu gewinnen, weil ihnen mehr zugetraut wird. Einzelkämpfer werden ohnehin seltener. Die Strategie des Zukaufens ist in diesem Umfeld eine attraktive Wachstumsmöglichkeit, die allerdings auch Risiken birgt.

## **Das Risiko einschätzen**

Wollen Steuerberater durch Zukauf expandieren, erwerben sie oft eine Blackbox. Einige Risiken können sie vorab gut kalkulieren, indem sie Mitarbeiter- und Mandantenstruktur sowie betriebswirtschaftliche Kennzahlen genau unter die Lupe nehmen. Doch wie die Integration dann letztendlich funktioniert, ob die Chemie stimmt, wie bei Murr, das bleibt ungewiss – ist aber letztlich fast der wichtigste Punkt, die „conditio sine qua non“ einer jeden Kanzleiübernahme. Deswegen sollte von Anfang an darauf geachtet werden: „Interessiert man sich für den Erwerb einer Kanzlei, fängt die Analyse schon beim Charakter des Verkäufers an. Wie tickt er? Welchen Ruf hat er?“, sagt Kanzleivermittler Josef Weigert. Seit fast 30 Jahren bringt er mit seiner Unternehmensberatung Weigert + Fischer in Neumarkt in der Oberpfalz Käufer und Verkäufer zusammen, bewertet Unternehmen. „Wir haben ein großes Netzwerk und erkundigen uns links und rechts.“



*Josef Weigert berät Steuerberatungskanzleien bei der strategischen Entwicklung.*



*Michael Loch leitet die überregional tätige Kanzleivermittlung Glawe GmbH.*



*StB Michael Suckow führt die Kanzlei Plus Advise mit Sitz in Krefeld.*

Bei der Beurteilung der ökonomischen Lage der Kanzlei sollten Kaufinteressenten vor allem auf Mandanten- und Mitarbeiterstruktur schauen, meint Vermittler Weigert: „Es sollte keine größeren Abhängigkeiten von bestimmten Mandaten geben, kein Klumpenrisiko. Der größte Mandant sollte nicht mehr als fünf Prozent des Umsatzes ausmachen.“ Auch das Alter der Mandantschaft spiele eine Rolle, wie auch die Zusammensetzung aus gewerblichen und privaten Kunden oder auch Freiberuflern. „Den größten Wert hat es, wenn man eine gut gemischte Struktur bekommt und Mandanten und Mitarbeiter in einem Alter zwischen 20 und 60 Jahren sind“, rät Weigert. Die Rendite sollte nicht unter 30 Prozent liegen und normalerweise sollte sich ein Zukauf in fünf bis sieben Jahren refinanzieren.

## **Integration der Mitarbeiter**

„Aufgrund des Fachkräftemangels macht ein Zukauf natürlich auch Sinn, um neue Mitarbeiter zu gewinnen“, sagt Vermittler Michael Loch. Der geschäftsführende Gesellschafter der Glawe GmbH vermittelt sowohl Beteiligungen als auch Komplettübernahmen: „Die zu erwerbende Kanzlei muss von Ausrichtung, Unternehmenskultur und Mandantenstruktur passen, sonst holt man sich Ärger ins Haus.“ Das musste Steuerberater Michael Heldens am eigenen Leib erfahren. Seit 2007 ist er in Mönchengladbach mit einer Kanzlei selbstständig. „Es war schwierig geworden, aus eigener Kraft zu wachsen. Da habe ich über einen Zukauf nachgedacht.“ Im Jahr 2014 ergab sich dann die Gelegenheit zur Übernahme einer Kanzlei, deren Inhaber überraschend gestorben war. Hat sich der Kauf gelohnt? „Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ja. Würde ich es nochmal tun? Tendenziell eher nein“, sagt Heldens.

Ein großes Problem, das er nicht vorhergesehen hatte, sei die Integration der Mitarbeiter gewesen. „Ich hatte zum Zeitpunkt der Übernahme fünf Angestellte, dann kamen noch einmal vier neue dazu. Wir hatten unsere Strukturen und Abläufe, die neuen haben alles anders gemacht.“ Die Abläufe zu harmonisieren war schwieriger als gedacht. Sein Rat: Vor dem Verkauf auch mit den Mitarbeitern ein Gespräch führen. Denn nicht nur das Verhältnis zwischen Käufer und Verkäufer muss stimmen, sondern auch zwischen Chef und seinen neuen Mitarbeitern. Nach zwei Jahren intensiver Arbeit sei das Zusammenspiel durch Workshops und Schulungen nun besser geworden, berichtet der Steuerberater. Doch auch bei der Integration der Mandanten stand Heldens vor Herausforderungen: „Da hatte Quantität vor Qualität gestanden.“ Viele zahlten in Raten, die Zahlungsmoral war schlecht. „Ein weiteres Problem: Zu vielen Mandanten habe ich gar keinen Zugang gefunden, da hat die Chemie einfach nicht gestimmt.“ Zurückblickend sagt Heldens: „Die Integration beider Kanzleien war viel mehr Arbeit, als ich erwartet hatte. Mir fehlten die Erfahrungswerte.“

## **Den Kaufpreis ermitteln**

Der Knackpunkt: Die Defizite der neuen Kanzlei stellten sich erst nach und nach heraus. „Es gab viele Altlasten, zum Teil fehlten Jahresabschlüsse“, berichtet Heldens. Deswegen habe es „einen großen Abschlag beim Kaufpreis gegeben“ – 87 Prozent des Jahresumsatzes standen am Ende als Kaufpreis fest. Dieser Wert befindet sich am unteren Ende der üblichen Skala – zwischen 80 und 120 Prozent des zu erwartenden Umsatzes sind als Kaufpreis üblich, wie die professionellen Kanzleivermittler mit großer Übereinstimmung schätzen. Es kommt auf mehrere



*Alexander Jost ist Vorstand der Jost AG in Lauf bei Nürnberg.*



*Kanzleiberaterin Angela Hamatschek hat den Schwerpunkt ihrer Beratung im Marketing.*



*Wolfgang Wehmeier ist Geschäftsführer des Verbands Freie Berufe Berlin e. V.*

Faktoren an: Wie gut ist das Unternehmen aufgestellt? Wie gut kann das Risiko bewertet werden? Je unklarer die Antworten und je schlechter kalkulierbar die Variablen, desto niedriger ist der Kaufpreis. „Oft sind die Preisvorstellungen überzogen“, sagt Wolfgang Wehmeier vom Deutschen Steuerberaterverband und Geschäftsführer des Verbands Freie Berufe Berlin e. V.: „Die Einnahmen aus einem Verkauf sollten zwar ein Zubrot zur Altersvorsorge des ausscheidenden Steuerberaters sein, aber nicht die alleinige. Hier denken viele Verkäufer falsch.“

Für Vermittler Weigert ist der ausgehandelte Geldbetrag alleine noch nicht wirklich aussagekräftig: „Man muss schauen, was im Vertrag steht und die sogenannte Rückrechnungsklausel beachten.“ Dadurch kann sich der Kaufpreis nachträglich stark reduzieren, etwa dann, wenn die Kanzlei beim Nachfolger nicht den erwarteten Umsatz oder die erwartete Rendite bringt. Das gleiche gilt, wenn Mandanten abwandern oder Mitarbeiter kündigen. Aus der Nichteinhaltung der Mandantenzustimmung können noch Jahre später Forderungen des Nachfolgers kommen.

## **Mehr Kanzleien auf dem Markt**

Die Kaufpreise könnten bei vielen Kanzleien in den kommenden Jahren deutlich sinken. Das liegt vor allem am demografischen Wandel: Die Hälfte aller Steuerberater ist laut dem Jahresbericht der Bundessteuerberaterkammer 2015 über 50 Jahre alt, fast zehn Prozent davon sogar über 70 Jahre. Dazu kommt: Heute zieht es viel weniger junge Steuerberater in die Selbstständigkeit als in der Vergangenheit. Alexander Jost, Vorstand der Jost AG, erlebt die sinkende Nachfrage in seinem Arbeitsalltag: „In Ballungsgebieten gab es vor fünf Jahren gut und gerne 30

Interessenten auf ein Angebot, heute sind es lediglich fünf bis zehn“, sagt Jost. Weiter gilt: Je ländlicher eine Kanzlei liegt, desto schwieriger ist ein Verkauf. „Früher war das Angebot so klein, dass Käufer froh waren, überhaupt etwas zu bekommen. Da war ein Kaufpreis von 120 Prozent des Umsatzes locker drin. Heute schauen die Käufer genauer hin, da bewegen wir uns oft nur noch um 100 Prozent.“ Bei der Jost AG habe der Kaufpreis im zweiten Halbjahr 2015 im Mittel bei 104 Prozent des Umsatzes gelegen.

## **Neue Standorte und Bereiche erschließen**

Seit einigen Jahren geht der Trend in der Branche hin zu größeren Einheiten. Einzelkämpfer werden immer seltener, die Zahl der Sozietäten dagegen steigt. Zum Stichtag 1. Januar 2016 gab es 0,5 Prozent weniger Einzelpraxen als ein Jahr zuvor. Im selben Zeitraum sind die Gesellschaften um 2,1 Prozent gewachsen.

Michael Suckow führt zusammen mit zwei Partnern die Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Plus Advise mit Sitz in Krefeld. Zum Jahreswechsel haben die Partner eine Kanzlei im Düsseldorfer Raum mit einem Jahresumsatz von 2,4 Millionen Euro und 30 Mitarbeitern gekauft. Es war der vierte Zukauf in der 45-jährigen Unternehmensgeschichte: „Wir haben die Kanzlei gekauft, nachdem der Inhaber mit 48 Jahren überraschend gestorben war.“ Nach eineinhalb Monaten war der Kaufvertrag unterzeichnet. Die neuen Standorte teilten die Partner untereinander auf, denn „Mitarbeiter und Mandanten brauchen feste Ansprechpartner“, sagt Suckow. „Erfahrungsgemäß kommen auch die Mandanten eher mit, wenn die Mitarbeiter mitkommen. Da herrscht eine hohe Bindung.“ Der Zukauf war aber vor allem im Hinblick auf die fort-





## „Zukauf ist eine unschlagbare Wachstumsstrategie“



*Burkhard Alwast, Kanzleiberater der Datev, über den Wettbewerb zwischen kleinen und großen Kanzleien, warum sich Zukauf für beide Seiten lohnt und die Rolle traditionsbewusster Verkäufer.*

**Herr Alwast, große Kanzleien haben im Zukaufmarkt bessere Möglichkeiten als kleinere Einheiten. Warum ist das so?**

Es gilt: „Große betreuen Große.“ Daher betreuen diese Marktplayer meist auch die großen Konzerne und Unternehmen. Der größte Teil des Zukaufmarktes bewegt sich allerdings im Bereich der kleinen und mittleren Kanzleien, die eher kleine und mittelgroße Unternehmen betreuen. Big Player und Mittelständler kommen sich kaum in die Quere. Doch es gibt auch Entwicklungen in die andere Richtung.

**Was meinen Sie damit?**

Während wir in der Vergangenheit in den Großkanzleien und Kanzleiverbänden eher die Fusion unter Gleichen gesehen

haben, können wir seit einiger Zeit beobachten, dass auch die großen Kanzleien als Nachfrager im Zukaufmarkt für kleine und mittlere Kanzleien auftreten. Auch wenn den großen Nachfragern eine eher größere Kapitalkraft unterstellt wird und diese zum Teil tatsächlich höhere Kaufpreise anbieten: Der traditionsbewusste Kanzleiverkäufer neigt auch heute dazu, eher dem kleinen oder mittelgroßen Nachfrager den Zuschlag zu erteilen. Weiche Faktoren spielen hier eine wichtige Rolle. Zum Beispiel: Wird mein Lebenswerk in meiner Stadt, in der ich auch zukünftig wohne, im Sinne meiner Mandanten und Mitarbeiter fortgeführt?

**Warum ist Zukauf attraktiv?**

Zukauf ist vor allem im Hinblick auf den Faktor Zeit – bei allen Risiken – eine unschlagbare Wachstumsstrategie. Ein Existenzgründer, der auf der grünen Wiese bei nahezu Null anfängt, braucht gefühlte sechs Jahre mit erhöhtem zeitlichen Einsatz, bis sein erwirtschafteter kalkulatorischer Unternehmerlohn dem Niveau entspricht, das er bei gleichem Zeiteinsatz und Erfahrungsschatz dann als Angestellter erzielen würde. Danach kann der Verdienst eines Selbstständigen deutlich höher ausfallen.



*StB Alexander Weigert ist geschäftsführender Partner des Kanzleiverbands Ecovis.*

schreitende Digitalisierung der Branche notwendig, meint der Steuerberater: „Wir gehen davon aus, dass in zehn Jahren viel mehr automatisiert sein wird und so einige Bereiche wegfallen werden. Wir müssen also auch andere Geschäftsfelder aufbauen.“ Das funktioniert gut durch Zukauf. Außerdem bekomme man bei einem Praxiszukauf fähige Mitarbeiter gleich dazu.

Aktuell unterhält die Plus Advise GmbH zwei Standorte mit insgesamt 45 Mitarbeitern. Ein Vorteil, wie Suckow findet: „Viele Inhaber wollen bewusst nicht an die großen nationalen und internationalen Steuerberatungsgesellschaften verkaufen.“ Die Befürchtung sei, die persönliche Note der Beratung könne verloren gehen. „Das ist auch bei uns eine Gratwanderung: Wir wollen nicht zu groß werden. Auf der anderen Seite müssen wir aber eine gewisse Größe haben, um relevant zu sein und verschiedene Spezialisierungen anbieten zu können.“ Er will alle Mitarbeiter mit Namen kennen, das ist die Vorgabe. „Es sollte nicht zu anonym werden.“

## Die Platzhirsche

Einer der Großen – abgesehen von den Big Four KPMG, Deloitte, PWC und EY – ist der Steuerberatungskanzleiverbund Ecovis mit knapp 200 Partnern, einem Jahresumsatz von 142 Millionen Euro und über 100 Standorten deutschlandweit. Jede Einzelkanzlei erlöst im Durchschnitt zwischen 1 und 1,5 Millionen Euro pro Jahr, kann also laut geschäftsführendem Partner Alexander Weigert durchaus mit mittelgroßen Steuerberatungskanzleien verglichen werden. Für Weigert ist Expansion per Zukauf ein wichtiges Wachstumsmittel, nicht nur für Großkanzleien: „In bestimmten Bereichen lohnt sich ein Zukauf. Vor allem bei Kanzleien, die kleine bis mittlere Steuerberatungs-

## Ecovis AG

<b>Anzahl der Kanzleipartner:</b>	<b>194</b> (in 129 Kanzleien)
<b>Anzahl weiterer Berufsträger:</b>	<b>165</b>
<b>Anzahl Berufsträger insgesamt:</b>	<b>360</b>
Davon: StB	251
RA	49
WP	49
StB/RA	10
RA/WP/StB	1
<b>Vollzeitmitarbeiter*:</b>	<b>1.625</b> in Deutschland
<b>Gründungsjahr der Kanzlei:</b>	<b>Gegründet 2003</b> durch Zusammenschluss der BayLa-Gruppe und der Grieger-Mallison-Gruppe
<b>Jahresumsatz in Mio €:</b>	<b>146 in Deutschland</b>

[www.ecovis.com](http://www.ecovis.com)

\* Erläuterung s. S. 4

## Plus Advise GmbH Krefeld

<b>Anzahl der Kanzleipartner:</b>	<b>3</b>
<b>Anzahl weiterer Berufsträger:</b>	<b>2</b>
<b>Anzahl Berufsträger insgesamt:</b>	<b>5</b>
Davon: StB	4
StB/WP	1
<b>Vollzeitmitarbeiter*:</b>	<b>45</b>
<b>Gründungsjahr der Kanzlei:</b>	<b>1971</b>
<b>Jahresumsatz in Mio €:</b>	<b>4,1</b>

[www.plusadvise.de](http://www.plusadvise.de)

\* Erläuterung s. S. 4

## Steuerkanzlei Anton Murr Regensburg

<b>Anzahl der Kanzleipartner:</b>	<b>1</b>
<b>Anzahl weiterer Berufsträger:</b>	<b>1</b>
<b>Anzahl Berufsträger insgesamt:</b>	<b>2</b>
Davon: StB	2
<b>Vollzeitmitarbeiter*:</b>	<b>13</b>
<b>Gründungsjahr der Kanzlei:</b>	<b>2000</b>
<b>Jahresumsatz in Mio €:</b>	<b>1,1 (Schätzung d. Red.)</b>

[www.stb-murr.de](http://www.stb-murr.de)

\* Erläuterung s. S. 4



*StB Michael Heldens aus Mönchengladbach hat mit Kanzlei-zukauf sehr gemischte Erfahrungen gemacht.*

## Michael Heldens Steuerberatungsgesellschaft mbH Mönchengladbach

Anzahl der Kanzleipartner:	1
Anzahl Berufsträger insgesamt:	1
Davon: StB	1
<b>Fachberaterqualifikationen:</b>	
Fachberater für Sanierung und Insolvenzverwaltung (DStV e.V.)	1
Vollzeitmitarbeiter*:	5
Gründungsjahr der Kanzlei:	2007
Jahresumsatz in Mio €:	0,75

[www.heldens.de](http://www.heldens.de)

\* Erläuterung s. S. 4

mandate als Kunden haben.“ Ein Zukauf sei dann sinnvoll, wenn man gezielt an einem Ort eröffnen möchte: „Durch reine Eigenakquise dauert es zehn bis 20 Jahre, um eine Kanzleigröße zu erreichen, die sich rentiert. Außerdem bekommt man durch einen Zukauf gute Mitarbeiter und einen Mandantenstamm, den man zeitlich selbst nicht so schnell akquirieren könnte.“

Partner eines großen Steuerkanzleiverbands zu sein, hat in Sachen Zukauf durchaus Vorteile. „Wir sind in Verhandlungen mit einer Kanzlei, die ein Großmandat mit mehr als 250.000 Euro Honorarumsatz betreut“, erzählt Weigert. Das Mandat wachse stark und mache 50 Prozent des Kanzlei-Umsatzes aus. „Klassischerweise würde man die Finger davon lassen, so ein Zukauf wäre sehr komplex und fordernd. Durch unsere Unternehmensstruktur aber können wir das Risiko tragen.“ Es werde eine besondere Vergütungsregelung getroffen, um das besonders hohe Risiko über einen bestimmten Zeitraum zu strecken. Sollte das Mandat während einer festgelegten Frist ausscheiden, ist nicht der volle Kaufpreis fällig. „Solche Mandate sind auch bei größeren Wettbewerbern sehr beliebt, die diese gerne durch Eigenakquise abwerben würden. Unser Vorteil ist, dass wir ein gutes Verhältnis zum Inhaber aufgebaut haben und die geeigneten Kollegen zur Weiterführung des Mandats haben.“

## Der Faktor Zeit

Was unterscheidet eine Wachstumsstrategie, die auf Zukauf setzt, von einer, die organisches Wachstum im Fokus hat? Vor allem ist es der Faktor Zeit. „Man kann über entsprechende Marketing-Maßnahmen auch hohes organisches Wachstum generieren“, sagt Kanzleiberaterin Hamatschek. „Wenn man diese Strategie konsequent anwendet.“ Hamatschek betreut vor allem mittelständische Kanzleien. „Wenn man durch Mar-

keting wachsen will, passiert das erste halbe Jahr kaum etwas. Dann steigert sich der Ertrag“, so ihre Einschätzung. Bei der richtigen Strategie könne das Wachstum dann sogar „exponentiell“ verlaufen. Dennoch verstehe sie jeden, der auf Zukauf als Expansionsmittel setzt: „Durch Zukauf kann man sich sofort eine Marktposition erarbeiten. Die meisten greifen darauf zurück, weil sie nicht die Zeit ins Marketing investieren wollen.“

## Fazit

Zukauf ist eine Strategie mit vielen Variablen. Doch so zahlreich die Risiken auch sind, so wertvoll kann diese Art der Expansion als Wachstumsmotor sein – und in der Weise, in der sich der Kanzleimarkt gerade verändert, wird die Wachstumsstrategie Zukauf gerade attraktiver. Denn: Die Zahl der Fachkräfte auf dem Markt sinkt, der Wettbewerb um qualitativ hochwertige Mandate wird härter. Eine rasche Kanzleierweiterung kann daher vor langsameren Wachstumsstrategien wichtige Zeitvorteile bringen. Denn darin sind sich eigentlich alle Marktbeobachter einig, von den Kanzleivermittlern über Kammern und Verbände bis hin zu anderen berufsständischen Organisationen oder Vereinen: Der Markt der Steuerberatung verändert sich gerade rasch. Bei solchen wirtschaftlichen Verschiebungen sind es oft nicht unbedingt die besten, die Erfolg haben – mitunter sind es vor allem die, die schneller sind und strategisch wichtige Marktnischen besetzen können. Es wäre eine wirklich erstaunliche Entwicklung, wenn in den nächsten Jahren die Einzelkanzleien wieder zulegen und die größeren Einheiten Marktanteile abgeben würden – entsprechend fahrlässig wäre es, sich nicht auf die geänderten Rahmenbedingungen einzustellen. Zeit, den Kanzleiverkaufsmarkt schärfer in den Blick zu nehmen. ■