

# § 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 müssen<sup>1</sup>. 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 beruflichen 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 „berufsblich“ 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](http://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 hat<sup>2</sup>: 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 Chiffreinsereuten 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 Formulierungnuancen 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?

<sup>2</sup> 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