Autor: Henning Kornfeld, Lesezeit: 8 Min.

„Ich muss nicht der Reichste auf dem Friedhof sein“

Drei Fälle von Kanzleien, die nicht, nur in Maßen oder nur organisch wachsen wollen

Wachstum gilt als Überlebensnotwendigkeit für Unternehmen. Doch nicht für alle Kanzleien und Steuerberater ist Wachstum in jeder Situation das Richtige. Und Wachstum um jeden Preis schon gar nicht.

StBin Prisca Wende von der Kanzlei Mörtl & Wende aus Mammendorf bei Fürstenfeldbruck in Bayern hat ihre Kanzlei ökologisch ausgerichtet und ist daher vorsichtig beim Wachstum. StB Stephan Weigelt aus Leverkusen bei Köln legt viel Wert auf Freizeit und effektive Arbeitszeitgestaltung, was sein Kanzleiwachstum auch begrenzt.

StB Volker Mühl hat eine Kanzlei in Löhnberg, Hessen, mit einer Niederlassung in der Kreisstadt Limburg an der Lahn. Ihm ist wichtig, immer mehr Mitarbeiter als unbedingt nötig zu haben. Der österreichische Kanzleiberater StB Stefan Lami hält Wachstum zwar für grundsätzlich wichtig, warnt aber vor „reinem Größendenken".

Wachsen oder Weichen – das ist in populären Managementhandbüchern die Alternative, der sich jedes Unternehmen stellen muss. Doch in der Praxis lassen sich vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oft von anderen Maximen leiten: In einer (allerdings nicht repräsentativen) Umfrage bei 700 solcher KMU, zumeist mit neun oder weniger Beschäftigten, hat das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) festgestellt, dass fast die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nicht weiter bzw. nur bis zu einer bestimmten Größe wachsen will. Ein Viertel formuliert überhaupt keine ausdrücklichen Wachstumsziele, während nur 2 Prozent explizit ein starkes Wachstum anstreben.

Vor allem kleinere, ältere, nur lokal oder allenfalls national agierende Unternehmen und diejenigen, die kein Fremdkapital aufgenommen haben, wollen ihre Größe laut IÖW beibehalten und streben keine Expansion an. Die Forscher warnen ausdrücklich davor, solche KMU pauschal als „Underperformer" zu schmähen: Hinter dem Verzicht auf Wachstum stecke oft nicht etwa Risikovermeidung, sondern eine Entscheidung für die eigene unternehmerische Autonomie – etwa weil die betroffenen Unternehmer unabhängig von externen Kapitalgebern bleiben oder ein bewährtes und eingespieltes Verhältnis zu Kunden bzw. Mitarbeitern nicht gefährden wollen.

Die IÖW-Forscher haben vor allem produzierende Unternehmen als „wachstumsneutral" ausgemacht, doch auch im Dienstleistungssektor gibt es solche Fälle – auch in der Steuerberatungsbranche. Drei Fälle von Kanzleien, die nicht, nur in Maßen oder nur organisch wachsen wollen.

Family first!

Prisca Wende, Gesellschafterin und Geschäftsführerin der Steuerberatungskanzlei Mörtl & Wende, beschreibt ihre Kanzlei gerne als „untypisch". Ihr Partner Günther Mörtl war Aktivist der Ökologie- und Friedensbewegung, als er 1981 in Mammendorf in Oberbayern die Kanzlei gründete. Diese Herkunft schlägt sich bis heute in der Zusammensetzung der Mandantenschaft nieder: Mörtl & Wende konzentriert sich auf die Branchen Biowirtschaft, Bio-Einzelhandel und -Großhandel. „Wir sind ökologisch orientiert, die Gewinnmaximierung steht nicht im Vordergrund", sagt Wende.

Bevor sie 2008 Partnerin wurde, war sie angestellte Steuerberaterin bei Mörtl. Die Kanzlei ist in den vergangenen Jahren gewachsen und zählt mittlerweile ein Dutzend Köpfe, doch bei diesem Niveau will Wende es nun belassen: „Ich möchte die Anzahl der Mitarbeiter nicht erhöhen, sondern lieber Mandanten bewusst auswählen", sagt sie. „Das bedeutet, sich auch mal von einem Mandat, das sowohl menschlich als auch finanziell nicht optimal zu uns passt, zu trennen."

Wende beschäftigt überwiegend Teilzeitkräfte, darunter viele Mütter. „Ich nehme mir Zeit für sie, wir sind wie eine große Familie", sagt sie. Würde die Kanzlei über eine bestimmte Größe hinauswachsen, wäre eine solche Form der Zusammenarbeit nicht mehr möglich. Die Chefin selbst achtet ebenfalls auf ihre privaten Belange und arbeitet in Teilzeit: Der Mittwoch ist – mit Ausnahme der arbeitsintensiven Monate Juli und Dezember – ihr freier Tag, an dem sie für ihre Kinder da ist. Das funktioniert, weil eine angestellte Steuerberaterin ihr den Rücken freihält. „Die meisten Mandanten finden unsere Arbeitsweise gut, weil

wir von vornherein Mandanten suchen, die zu uns passen", sagt Wende. Sie nehme sich bis zu vier Stunden Zeit für das Erstgespräch, um das auszuloten und eine gute Voraussetzung für die weitere Zusammenarbeit zu schaffen. Einmal kam ein Mandant in spe „mit teurer Bogner-Jacke" zum ersten Kontakt in die Kanzlei mit Öko-Touch. Man fremdelte gegenseitig, zu einer Zusammenarbeit kam es nicht.

Freiräume durch Effizienz und Spezialisierung

Prisca Wende will mit ihrer Kanzlei nicht weiter wachsen, weil das auf Kosten ihrer Familie und des familiären Verhältnisses zu ihren Mitarbeiterinnen gehen könnte, und sie hat es mit Mandanten zu tun, die Verständnis für solche Erwägungen haben. Bei Stephan Weigelt ist die Lage anders: Er hat sich Freiräume verschafft, indem er seinen Betrieb auf Effizienz gepolt und stark spezialisiert hat.

Weigelt ist ein Mann mit vielen Talenten und Interessen: Er ist Tanzlehrer, zaubert, spielt gerne mit seinen Kindern – und Steuerberater ist er eben auch. Im Jahr 2009 hat er sich selbstständig gemacht, eine Kanzlei in Leverkusen gekauft und sich damit auf die Branchen Medien, Bau und Handwerk konzentriert.

Obwohl nach der Übernahme sehr viele neue Mandanten an Bord kamen, hat Weigelt sich zunächst von einigen Mitarbeitern getrennt, die mit ihm und seiner Arbeitsweise nicht klarkamen. Der Chef ließ kaum einen Stein auf dem anderen: Er führte eine Zeiterfassung ein, standardisierte Leistungen für die Mandanten und schlug schnellen Schrittes den Weg zum papierlosen Betrieb ein. Sein Credo: „Eine Kanzlei muss nicht unbedingt quantitativ an Mitarbeitern oder Mandanten wachsen. Sie muss aber qualitativ immer besser werden."

Mit zehn Mitarbeitern hat die SW Steuerberatung heute wieder die Ausgangszahl des Jahres 2009 erreicht, erwirtschaftet nach Weigelts Angaben aber höhere Erträge und hat mehr Mandanten. Er erwägt zwar, einzelne Mitarbeiter zusätzlich einzustellen, meint aber, dass er durch weitere Effizienzschritte auch in der gegenwärtigen Konstellation mehr Mandanten betreuen könnte. Er selbst hat sich sogar aus dem operativen Geschäft zurückgezogen, macht weder Jahresabschlüsse noch Steuererklärungen und versucht, nicht länger als 25 Stunden pro Woche als Steuerberater zu arbeiten. Das schließt neben der Arbeit für die Kanzlei auch eine rege Vortrags- und Schulungstätigkeit jenseits des eigenen Büros ein.

Weigelt beteuert, dass dies bei den Mandanten ankomme: „Mir sind Standards wichtig, wir bieten unsere Leistungen nach einem strengen Schema an." Höhere Stundensätze könne seine Kanzlei durch größere Schnelligkeit ausgleichen, so dass die Mandanten unterm Strich nicht mehr zahlen als bei anderen. „Sie finden unser Verfahren gut, weil sie sich an die Hand genommen fühlen." Er selbst sei im Übrigen trotz häufiger Abwesenheit für seine Mandanten erreichbar, weil er auch von unterwegs Zugriff auf ihre digitalisierten Unterlagen habe.

Eine größere Herausforderung ist allerdings der Umgang mit den Mitarbeitern: „Sie müssen ein hohes Maß an Eigenverantwortung mitbringen und stehen schon mal mit dringenden Anliegen Schlange, wenn ich in der Kanzlei bin", sagt Weigelt. Er ist in der Regel zwischen 11 und 16 Uhr anwesend, und für diese Zeit können seine Leute Termine mit ihm ausmachen. „Meine Personalkostenquote liegt über der Branchen-Benchmark", gesteht Weigelt ein. „Dafür erkaufe ich mir Freizeit. Ich muss nicht der Reichste auf dem Friedhof sein."

Wachsen ja – aber nur organisch

Anders als Wende und Weigelt hat Volker Mühl in den vergangenen Jahren stark expandiert und auch die Zahl der Mitarbeiter stetig erhöht: Vor zwanzig Jahren übernahm er eine kleine Kanzlei in der nordhessischen Gemeinde Löhnberg und zehn Jahre später eröffnete er eine Niederlassung in der Kreisstadt Limburg an der Lahn. Auch die Gründung von Tochterfirmen stand auf seiner Agenda: Zu seiner Unternehmensgruppe gehören heute neben der Mühl Christ Partner (MCP) Steuerberatungsgesellschaft

auch ein Consulting-Unternehmen sowie eine Rechtsanwalts- und eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Binnen zehn Jahren haben sich so Mitarbeiterzahl und Umsatz der MCP-Gruppe in etwa verdoppelt: auf 65 Köpfe bzw. 4,5 Millionen Euro im Jahr.

Mühls Maxime in all den Jahren war, immer einen Mitarbeiter mehr zu haben, als er brauchte. So war er gerüstet für neue Mandanten und konnte ihnen Termintreue gewährleisten. Und die Mandanten kamen und kommen: In jüngster Zeit gewinnt Mühl sie häufig durch eine rege Öffentlichkeitsarbeit und intensive Selbstvermarktung. Er hält Vorträge vor Gewerbevereinen, hat eine Zukunftswerkstatt für den Mittelstand aufgebaut, die Veranstaltungen organisiert, er bloggt unter volkermuehl.de über Themen wie Digitalisierung oder gesellschaftliche Verantwortung. Es nennt das eine „Strategie des trojanischen Pferdes": Über diese Form von Marketing knüpft er Kontakte und erzeugt auch Interesse an seinen Diensten als Steuerberater.

Mühl meint, dass seine Steuerberatungskanzlei schon allein deswegen wachsen muss, damit er seinen Nachwuchskräften eine Perspektive und Aufstiegsmöglichkeiten bieten kann. Aber: Er wollte und will kein Wachstum um jeden Preis und hat sich daher gegen den Kauf einer anderen Kanzlei entschieden, obwohl ihm immer mal wieder eine angeboten worden ist.

„Organisches Wachstum kann ich besser kontrollieren", sagt er. „Der Kauf einer anderen Kanzlei wäre die Übernahme einer ‚Black Box' mit Mitarbeitern, die ich nicht kenne, gewesen." Außerdem, so fürchtet er, wäre ein Kanzleikauf auf Kosten des normalen Geschäfts oder des Kontaktes zu seinen Mitarbeitern und Mandanten gegangen und er hätte weniger Zeit für Familie und Freizeitbeschäftigungen gehabt.

Mühl schränkt auch die Dienstleistungen und Branchen ein, die er bedienen will. Die Gastronomie zum Beispiel käme für ihn nicht in Frage, und einen Ausflug in die Landwirtschaft brach er ab, weil die Mentalität der Mandanten dort ihm und seinen Leuten fremd blieb.

Gefährliches Größendenken

Der Kanzleiberater Stefan Lami, der auch Volker Mühl beraten hat, hält Wachstum grundsätzlich für eine Überlebensnotwendigkeit für Unternehmen. Die Profitabilität von Steuerberatungskanzleien werde stark von ihrer Größe bestimmt, und es gebe einen eindeutigen Trend zu größeren Kanzleien, argumentiert er. Vor allem nicht spezialisierte Steuerberatungskanzleien seien zum Wachstum verdammt, weil sie eine gewisse Größe erreichen müssten, um sich behaupten zu können.

Lami warnt jedoch vor einem weit verbreiteten Missverständnis: „Bei vielen Kanzleien ist reines Größendenken vorherrschend", beklagt er. „Sie messen Wachstum ausschließlich in quantitativen Kategorien wie Mitarbeiterzahlen oder Honorarumsätzen." Wachstum dürfe aber kein Ziel an sich sein, sondern müsse sich als Ergebnis richtiger unternehmerischer Entscheidungen einstellen. „Gesundes Wachstum, das heißt Stärke und nicht nur Größe, resultiert aus Treibern wie Produktivität, Innovation, Spezialisierung und Kanzleimanagement-Fähigkeiten."

Die Alternative Wachsen oder Weichen ist demnach zumindest ergänzungsbedürftig: Auch wer in die falsche Richtung wächst, läuft Gefahr, weichen zu müssen. ■

Mörtl & Wende Steuerberatungsgesellschaft mbH Mammendorf

Anzahl der Kanzleipartner:	2
Anzahl weiterer Berufsträger:	1
Anzahl Berufsträger insgesamt:	3
Vollzeitmitarbeiter*:	6,5
Gründungsjahr der Kanzlei:	1981
Jahresumsatz in Mio €:	0,83

www.moertl.de

* Erläuterung s. S. 4

SW Steuerberatung Leverkusen

Anzahl der Kanzleipartner:	1
Anzahl weiterer Berufsträger:	0
Anzahl Berufsträger insgesamt:	1
Vollzeitmitarbeiter*:	6
Gründungsjahr der Kanzlei:	2009
Jahresumsatz in Mio €:	1

www.sw-tax.de

* Erläuterung s. S. 4

MCP-Gruppe Löhnberg, Limburg

Anzahl der Kanzleipartner:	6
Anzahl weiterer Berufsträger:	3
Anzahl Berufsträger insgesamt:	9
Davon: StB	6
RA	2
WP	1
Fachberaterqualifikationen:	
Fachberater für Restrukturierung und Unternehmensplanung	1
Fachberater für Unternehmensnachfolge	1
Zertifizierter Testamentsvollstrecker	1
Vollzeitmitarbeiter*:	27
Gründungsjahr der Kanzlei:	1998
Jahresumsatz in Mio €:	12 (Schätzung d. Red.)

www.mcp-steuer.de

* Erläuterung s. S. 4