



# Zutaten für eine erfolgreiche **Existenzgründung**

Junge Steuerberater stehen oft vor der Entscheidung: Kanzlei kaufen oder selbst aufbauen – Erfahrungen „auf der grünen Wiese“

*Wer heute als Steuerberater eine neue Kanzlei gründet, braucht im Vergleich zu den Kollegen, die eine Kanzlei kaufen, einen langen Atem. Unternehmerisches Denken, Zähigkeit und der Wille, sich auch in harten Zeiten durchzubeißen, sind Voraussetzungen für den Erfolg. Unkonventionelle Herangehensweisen und Zufälle können helfen, sind aber leider nur bedingt planbar.*





StBin Anja Gorris hat selbst gegründet.



StB Niels Hiddemann war zuvor angestellt.

**M**anchmal treibt das Leben schon seltsame Blüten. Zum Beispiel dann, wenn eine Steuerberaterin an einem Existenzgründungsseminar teilnimmt und dort von einem Kollegen „beigebracht“ bekommt, wie Buchführung funktioniert und was sie künftig steuerrechtlich beachten muss. So geschehen bei Kathrin Sperlich aus München. Als die 34-Jährige sechs Jahre nach ihrer Bestellung als Steuerberaterin, davon fünf als angestellte Geschäftsführerin in einer Münchner Steuerberatungsgesellschaft, beschließt, eine eigene Steuerkanzlei zu gründen, beantragt sie beim Arbeitsamt den Gründungszuschuss (früher Überbrückungsgeld). Dabei handelt es sich um einen 9-monatigen Zuschuss für Existenzgründer, die Anspruch auf Arbeitslosengeld haben. Um die staatliche Förderung zu erhalten, musste sie an besagtem, vier Tage dauernden Seminar teilnehmen. „Das tut natürlich erst einmal weh, wenn man so viel Zeit in dieser heißen Startphase abzwacken muss“, meint Sperlich.

Doch dann stellte sich heraus, dass diese Zeit kein Opfer war – im Gegenteil. In den wenigen Tagen konnte die gebürtige Potsdamerin einiges über die Denkweise von Unternehmern und ihre Wünsche und Erwartungen an einen Steuerberater lernen. „Eine Teilnehmerin erzählte, dass ihre Eltern bereits seit 18 Jahren mit ihrem Steuerberater unzufrieden sind und trotzdem nicht wechseln. In diesem Moment habe ich mich gefragt: Wenn ich nicht an die älteren Mandanten komme, wie und wo kann ich dann neue Kunden

finden?“ Diese Frage wurde Grundlage für eine Gruppenarbeit, in der andere Seminarteilnehmer und künftige Unternehmer zusammen mit ihr Ansätze für ein Vermarktungskonzept für ihre Steuerkanzlei erarbeiteten. Dabei entstand unter anderem auch die Idee, verschiedene Pakete zu schnüren, beispielsweise ein Steuerberatungspaket für Existenzgründer. Positiver Nebeneffekt: Sperlich erweiterte nicht nur ihren Horizont, sondern auch ihren Kundenkreis. „Ich habe an den vier Tagen einige neue Mandanten gewonnen, alle ebenfalls Existenzgründer.“

Ursprünglich hatte sie überlegt, eine Kanzlei zu kaufen. Nach reiflicher Überlegung entschied sie sich dafür, selbst eine Steuerberatungskanzlei zu gründen. Nachteil: Die Einkünfte in den ersten Jahren sind zunächst gering. Vorteil: „Da kann man die Weichen für die Zukunft selbst stellen und die Abläufe so gestalten, wie man es für richtig hält. Bei einem Kauf übernimmt man die alten Strukturen des Vorgängers mit“, begründet sie ihre Entscheidung. Genauso sieht dies auch Anja Gorris, die sich vor drei Jahren in



StBin Kathrin Sperlich aus München.

Düsseldorf mit einer Kanzlei selbstständig macht. „Das fängt bei den Büromöbeln an und hört bei der Wahl der Mitarbeiter auf. Ich sage dies potenziellen neuen Mitarbeitern auch als Hinweis: Ich bin im Aufbau, ihr könnt mit mir wachsen und die Kanzlei gestalten. Einige wollen das nicht, aber viele reagieren da auch positiv.“ Mit einer Steuerfachangestellten fing alles an, inzwischen beschäftigt die Steuerberaterin zwei Vollzeit- und zwei Teil-

### StB Mag Download-Service

StB Mag Leser können im Internet unter [www.steuerberater-magazin.de](http://www.steuerberater-magazin.de) folgende Datei herunterladen:

#### – Infos rund um die StB-Existenzgründung

Alternativ bieten wir für PDF- oder Word-Dateien den NWB Volltextservice:

E-Mail: [bibliothek@nwb.de](mailto:bibliothek@nwb.de), Telefon: 02323 141–970, Fax: 02323 141–172.

## Neue Mandanten

### gerne – aber wie?

*Gelegenheiten nutzen, mit denen Existenzgründer anderer Branchen auf einen aufmerksam werden. Das kann das Zeitungsinterview mit dem Wirtschaftsredakteur der Lokalzeitung sein oder die Bereitschaft, sich zwei Stunden an ein sogenanntes Expertentelefon zu hängen, um die Leser über die neue Steueränderungen aufzuklären. Auch Einträge auf Homepages wie zum Beispiel [www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de), die speziell von Existenzgründerinnen gelesen werden, möglichst mit konkreten Angaben, können neue Mandate bringen. Und manchmal ergeben sich die Gelegenheiten auch mehr oder weniger zufällig, weil man in einem Existenzgründerseminar gelandet ist, an dem man ursprünglich gar nicht teilnehmen wollte oder in einer Jury, die Businesspläne bewertet. Wichtig: Auch wenn Sie wirklich ganz dringend neue Mandanten suchen, sollte das „Ich bin frischgebackener Existenzgründer und suche ganz dringend neue Kunden“ nicht auf Ihrer Stirn stehen. Auch das Ansprechen potenzieller Mandanten im privaten Umfeld in Verkäufermanier: „Sie suchen einen neuen Steuerberater? Ich bin Ihr Mann/Ihre Frau“ wirkt meist hilflos und unseriös.*

► zeitkräfte. Ihre erste Mitarbeiterin fand sie über eine Anzeige, welche die Angestellte selbst geschaltet hatte.

Ihre Büroräume fand Gorris über Bekannte, die wussten, dass sie auf der Suche war. „Ich hatte Kontakt mit zwei Maklern im Internet, aber ich wäre ungern bereit gewesen, viel Geld dafür zu bezahlen, damit mir jemand die Tür aufschließt“, meint die Steuerberaterin im Nachhinein. Die erste Bleibe am Düsseldorfer Medienhafen beschreibt sie „wie zugeschnitten“, da sie bereits mit Einbauschränken, Regalen und einer Küche eingerichtet war. Inzwischen ist sie in den Nobelstadtteil Oberkassel umgezogen – von 100 auf 200 Quadratmeter Bürofläche.

Bei der Büroausstattung setzen Gorris als auch Sperlich auf hochwertige, aber gebrauchte Möbel aus Büroauflösungen – eine einfache, aber gute Sparidee, die beide empfehlen. Sperlich: „Mit ein wenig Geschick bei der Auswahl bekommt man bei professionellen Verwertungsfirmen sehr gute Möbel für einen Bruchteil des Neupreises.“ Gorris ließ hauptsächlich Möbel einer Schweizer Nobelmarke von einem Tischler wieder aufarbeiten. „Das lässt sich dann auch im Mandantengespräch gut mit dem Satz verkaufen ‚Ja, ich habe zwar diese edlen Markenmöbel, aber die waren nicht teuer.‘ Das ist eine gute Form von Understatement“, findet die Düsseldorferin. Für die Existenzgründerin war das eine optimale Lösung, denn als frischgebackene Selbstständige musste sie auf diesem Weg ihre Liquidität nicht übermäßig belasten.

Die Neu-Münchenerin Sperlich fand bürotechnisch ihr Glück bei einem befreundeten Rechtsanwalt, der noch Platz hatte. Ein Zimmer für sie, zwei Mitarbeiterarbeitsplätze in den Räumen des Rechtsanwalts plus die Möglichkeit, ein vorhandenes Besprechungszimmer zu nutzen. Unterschätzt habe sie, dass einem in der Gründungsphase das Geld nur so durch die Finger rinnt: Visitenkarten, Stempel, Schilder.

„Da geht viel Geld und viel Zeit weg. Aber solche Dinge sind sehr wichtig. Wenn zum Beispiel Mandanten der Rechtsanwaltsgesellschaft mein Schild sehen und zufällig gerade einen neuen Steuerberater suchen, dann klopfen die mit hoher Wahrscheinlichkeit auch an meine Tür“, meint Sperlich. Bereits in der Vergangenheit habe sie zwei Mandanten durch den Rechtsanwalt bekommen.

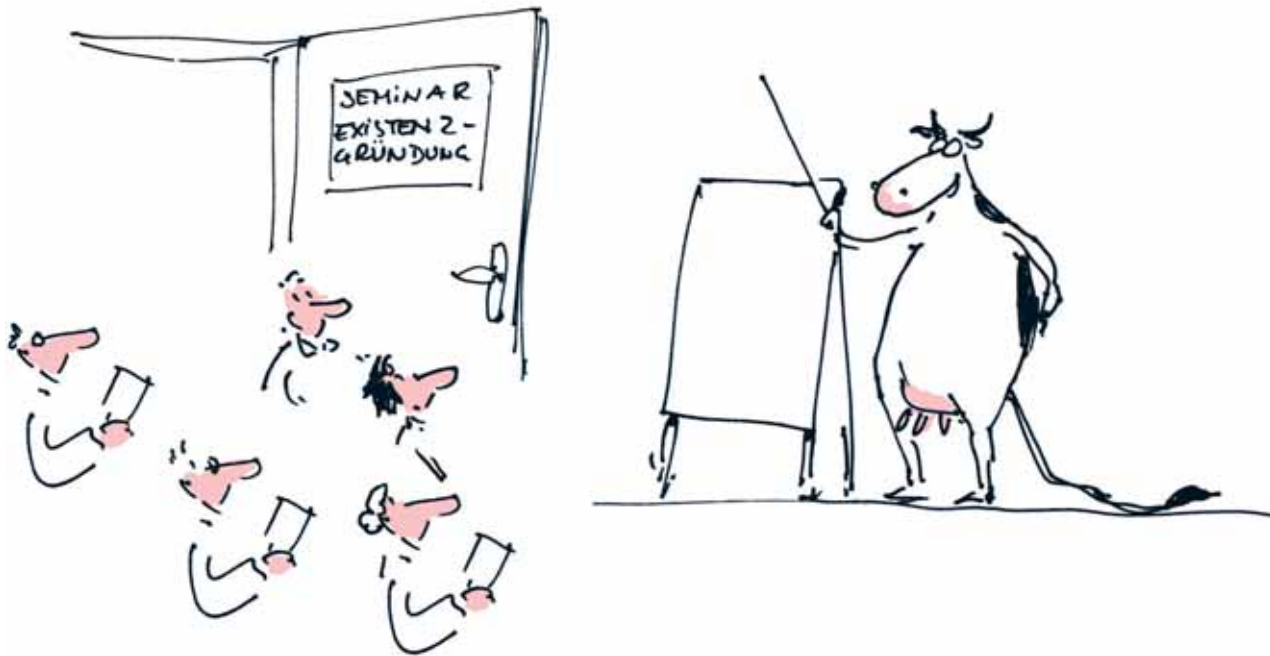
### Vorgeschichten

Gorris wie auch Sperlich arbeiteten vor der Kanzleigründung als angestellte Steuerberaterinnen in den Kanzleien anderer. Während Sperlich ihre eigene Kanzlei als „langgehegten Wunsch“ beschreibt, war dies für Gorris nicht das ursprüngliche Ziel. „Für mich war das überhaupt nicht klar, dass ich mal eine eigene Kanzlei gründe, aber ich habe immer mehr Aufgaben und Verantwortung bekommen. Irgendwann habe ich gemerkt: Eine eigene Kanzlei – das ist was für mich“, erinnert sich die 42-Jährige. Dann stand der Entschluss fest: Der Arbeitgeber wollte sich noch nicht aus der Kanzlei zurückziehen, eine Übernahme der Kanzlei des bisherigen Chefs oder Beteiligung kam nicht in Frage. Gorris wollte aber nach über elf Jahren Angestelltendasein nicht länger warten. „Natürlich hat das mein damaliger Arbeitgeber nicht gern gesehen, da er einen Abfluss seiner Mandanten befürchtete. Ich habe ja viele selbst betreut“, erklärt Gorris. Letztendlich folgten ihr wie auch Sperlich viele Mandanten aus eigener Initiative in die Selbstständigkeit. Gorris konnte nach eigenen Angaben im Laufe der drei Jahre ihre Mandantenzahl verdreifachen. Bei Sperlich war es sogar so, dass einzelne Mandanten ihre private Telefonnummer heraussuchten und sie so kontaktierten. Ein Wettbewerbsverbot existierte bei beiden nicht.

Bei Andreas Steilmann\* funktionierte die Mandantenübernahme auch mit Wettbewerbsverbot. Auch er arbeitete

\* Name von der Redaktion geändert

# HERRSCHAFTEN, WAS MÜSSEN SIE BEACHTEN, WENN SIE AUF DER GRÜNEN WIESE EINE EXISTENZ GRÜNDEN WOLLEN ...?



über acht Jahre als geschäftsführender Gesellschafter in der Kanzlei eines anderen Steuerberaters. Ursprünglich wollte er sich mit 50 Prozent an dessen Steuerberatungsgesellschaft beteiligen, doch dazu kam es nicht mehr. „Die Preisvorstellungen gingen deutlich auseinander“, berichtet der Steuerberater. Dem Streit um den Preis folgte im Januar eine fristlose Kündigung, die das Arbeitsgericht jedoch in eine fristgerechte Kündigung umwandelte.

Steilmann, der mit der Kündigung freigestellt war, stand damit nicht nur eine Fortzahlung seiner Gehälter zu, sondern er hatte letztlich auch die Chance, etwa 40 von ihm betreute Mandanten zu übernehmen. „Wir haben uns dann

in einem Vergleich geeinigt, dass ich statt weiterer Gehälter kein einjähriges Wettbewerbsverbot habe, sondern stattdessen die Mandanten mitnehmen darf. Das war für mich das Entscheidende; denn nach einem Jahr Sendepause wieder bei meinen alten Mandanten anzuklopfen, hätte wahrscheinlich nicht gefruchtet“, erzählt der Diplom-Kaufmann. „Mandanten wollen einfach nicht dauernd ihren Steuerberater wechseln.“ Zudem bekam er noch seinen Geschäftsanteil ausbezahlt, der im Wesentlichen dem zuvor eingesetzten Kapital für die Beteiligung entsprach. Die zunächst unerfreuliche Situation entwickelte sich für den 41-Jährigen damit zum komfortablen Startkapital. Denn erstens

hatte er so von Beginn an einen ordentlichen Stamm an Mandanten, darunter eine Reihe von Unternehmen, und zweitens hatte er darüber hinaus noch liquide Mittel zur Verfügung, die es ihm ermöglichten, einen Teil des Eigenheims in ein Büro umzuwandeln. Praktisch: Auch Ehefrau Sabine\* ist Steuerberaterin, beide wollen künftig in einer Steuerberatungsgesellschaft zusammenarbeiten.

Diese komfortable Ausgangssituation hat nicht jeder Steuerberater. Niels Hiddemann aus Berlin hat sich vor etwa einem Jahr selbstständig gemacht – ohne vorher als fest angestellter Steuerberater gearbeitet zu haben. Damit hatte der Diplom-Kaufmann ▶

## Selbstständige Existenzgründer

Praxen	01.01.2008	Anteil in Prozent	Veränd. in Prozent	01.01.2007	Anteil in Prozent	Veränd. in Prozent	01.01.2006
Einzelpraxen	34.845	74,70	1,30	34.397	74,75	0,44	34.247
Sozietäten	4.256	9,10	0,10	4.253	9,24	-0,84	4.289
Steuerberatungsgesellschaften	7.563	16,20	2,70	7.364	16,00	3,30	7.129
Praxen gesamt	46.664	100,00	1,40	46.014	100,00	0,76	45.665

Quelle: Bundessteuerberaterkammer

## Neues Büro –

### woher nehmen, wenn nicht über Makler?

*Wer neue Büroräume sucht, sollte sein Anliegen im Bekanntenkreis weit streuen. Wer zufällig mit einem Rechtsanwalt so gut befreundet ist, dass er mit ihm Kaffeeküche und Kühlschrank teilen möchte, sollte anklopfen und über eine Bürogemeinschaft sinnieren. Wenn nicht derjenige selbst ein Zimmer zu vermieten hat, dann vielleicht ein anderer. Häufig bedarf es zu Beginn nicht mehr als eines eigenen Raums und eines Besprechungsraums, den man sich teilt, weil er ansonsten eh leer steht. Mandantentechnisch hat sich die Verbindung Steuerberater – Rechtsanwalt jedenfalls schon nach Aussagen vieler Steuerberater bewährt, da beide Dienstleistungen komplementär sind und der Alltag doch gewisse Gemeinsamkeiten mit sich bringt.*

► auch keine Mandanten, die ihm folgen konnten. „Das ist schon hart und es gibt Momente, in denen ich diese Entscheidung hinterfrage. Da muss einfach noch etwas passieren“, gibt der 36-Jährige zu. Innerhalb eines Jahres kam er zwar auf 25 bis 30 Mandanten, doch dabei handelt es sich hauptsächlich um freischaffende Künstler wie Mediendesigner und Journalisten, eine sympathische Klientel mit leider wenig Umsatz.

„Mir fehlt einfach ein Mandant, der mir monatlich fest 1.000 bis 1.500 Euro in die Kasse spült“, gibt Hiddemann offen zu und zieht Parallelen zum Beruf des Rechtsanwalts. „Es gibt ganz viele An-

wälte, die nicht das Salz in der Suppe verdienen und es gibt einige, die ein supergutes Einkommen haben. Es gibt aber wenige, die in der Mitte liegen. Mein Eindruck ist, dass sich das bei den Steuerberatern ähnlich entwickelt“, erklärt der Wahl-Berliner.

#### Schwierige Wege

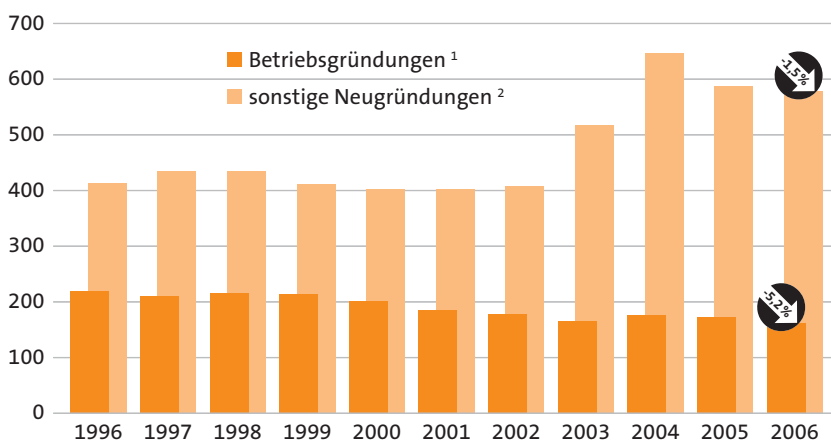
Ein Problem ist auch, dass man zu Beginn der Selbstständigkeit die Tendenz habe, zu gute Preise zu machen, um neue Mandanten zu gewinnen, von denen man sich aber dann schwerlich weiter nach oben entwickeln kann. Dazu trägt aus Hiddemanns Sicht auch die derzeitige Gebührenordnung bei,

da sie Steuerberater mit nur kleinen Mandaten benachteilige. „Die Sätze sind eben darauf ausgelegt, dass man eine Mischung aus großen und kleinen Mandaten hat. Wenn man nur kleine hat, kommt man eben nicht auf seinen Schnitt“, bedauert er.

Auch Jana Freudenberg empfindet die niedrigen Einstiegspreise als Problem. Die Berlinerin legte erst im März ihre Prüfung zur Steuerberaterin ab und eröffnete zum 1. Mai ihre eigene Kanzlei in einem Bürokomplex in Berlin-Friedrichshain. „Das ist eigentlich das Schwierigste“, meint die 30-Jährige. Fazit: Viel Arbeit, wenig Honorar. Allerdings habe sie bereits in dieser frühen Phase ihre Selbstständigkeit entschieden, höhere Preise zu verlangen. „Sonst funktioniert das auf Dauer nicht“, so Freudenberg.

Niels Hiddemann dachte schon über den Kauf einer Kanzlei beziehungsweise den Kauf eines Mandantenstamms nach, ist davon aber wieder abgekommen. „Ich kenne Steuerberater, die das gemacht haben und damit nicht besonders glücklich sind“, kommentiert Hiddemann. Zum einen haben ältere Steuerberater auch ältere Mandanten, die logischerweise auch irgendwann in Rente gehen und dann möglicherweise gar keine Beratung mehr benötigen. Zum anderen garantiere der Kauf eines Mandantenstamms nicht automatisch, dass die Chemie zwischen dem neuen Steuerberater und den Mandanten stimme. Oder anders formuliert: Wenn die Mandanten zufrieden

#### Betriebsgründungen und sonstige Neugründungen\*



\* in Tausend; <sup>1</sup> Gründungen von Unternehmen/Betrieben mit größerer wirtschaftl. Bedeutung; <sup>2</sup> Gründungen von Klein- und Nebenerwerbsbetrieben; ↻ Veränderungen gegenüber Vorjahr Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland 2008

Es gibt immer mehr Steuerberater – aber immer weniger Unternehmen „von größerer wirtschaftlicher Bedeutung“ werden gegründet. Statt dessen steigt die Anzahl der Neugründungen von Klein- und Nebenerwerbsbetrieben, die für StB weniger interessant sind.

## Neue Möbel –

### gut und trotzdem nicht teuer?

*Es muss nicht immer Kaviar sein, lautet ein bekanntes Sprichwort.*

*Die Frage ist allerdings, wie Sie nach außen wirken wollen, welche Klienten Sie ansprechen wollen und was zu Ihnen in der derzeitigen Situation passt.*

*Der gesunde Menschenverstand und die Diskussion mit zwei, drei befreundeten Selbstständigen zeigen die richtige Richtung. Wer sich als blutjunger Existenzgründer neue Designer-Möbel leisten kann – schön für ihn. Auf den einen oder anderen Mandanten wirkt das jedoch verschwenderisch. Andererseits sollten Billigmöbel natürlich tabu sein. Ein guter Kompromiss sind gut aufgearbeitete Qualitätsmöbel.*

sind, bleiben sie, wenn nicht, gehen sie eben. „Daran ändert auch ein Kaufvertrag nichts“, so Hiddemann. Erste gute Erfahrungen hat er stattdessen mit der ehrenamtlichen Teilnahme an einer Wettbewerbsjury gemacht, bei dem Jungunternehmer ihre Businesspläne einreichen konnten. „Die Prüfung erfolgte zwar anonym, aber hinterher kam dann der eine oder andere Existenzgründer auf mich zu und wollte einen Termin“, erzählt Hiddemann. Außerdem denkt er über eine Kooperation mit einem befreundeten Rechtsanwalt nach, der eine Steuerberatungskanzlei geerbt hat. Die sitzt zwar nicht in Berlin, hat aber dort einige Mandanten, die natürlich von einem Steuerberater betreut werden wollen – und nicht von einem Anwalt.

#### Mandantengewinnung

Das Thema Mandantensuche sieht Freudenberg optimistischer (s. S. 38 ff.). „Ich habe da recht klare Vorstellungen und da ich ja wusste, dass ich mich selbstständig gemacht habe, habe ich auch einige Reserven angespart. In zwei Jahren muss die Kanzlei laufen“, erklärt die Gründerin bestimmt – und lacht dabei. Allerdings hängt ihre unbeschwerte Stimmung auch damit zusammen, dass sie zum einen den bereits erwähnten Gründungszuschuss bekommt. Zum anderen arbeitet sie zwei Tage in der Woche regelmäßig freiberuflich bei einem anderen Steuerberater, um sich ihren Lebensunterhalt in der Aufbauphase zu sichern. „Das würde ich jedem raten, der so be-

ginnt wie ich, denn von dem eigenen Umsatz kann man zu Beginn nicht leben“, meint Freudenberg. Derzeit kommen im Monat etwa zwei neue Mandate dazu. Die frischgebackene Steuerberaterin hat bereits vor ihrer selbstständigen Tätigkeit als freie Buchhalterin gearbeitet und acht Jahre Kanzleierfahrung als angestellte Steuerfachangestellte, später als Steuerfachwirtin, sammeln können.

Mit der Prüfung zur Steuerfachwirtin sei ihr bereits klar gewesen, dass langfristig für sie nur die Selbstständigkeit in Frage kommt – aus „Klimagründen“ wie sie sagt. „Mir war einfach die Betriebsatmosphäre in den Kanzleien zu schlecht. Ich habe den Eindruck, dass viele Steuerberater ziemlich wenig Ahnung von Personalführung haben, obwohl ja Mangel an qualifiziertem Fachpersonal herrscht“, äußert sie ihr Unverständnis. Nun ist Freudenberg ja aber seit April selbst bestellte Steuerberaterin: Sie will es künftig besser machen. In einem Jahr will sie einen Auszubildenden einstellen und sich auf diesem Weg ihre Mitarbeiter entsprechend ihrer Bedürfnisse ausbilden. „Ich war auch schon früher in der Kanzlei für die Azubis zuständig. Mir macht das Spaß und es macht mir auch nichts aus, wenn mich einer drei Mal dasselbe fragt“, so Freudenberg.

Einen Platz hat sie in ihrem Büro bereits, derzeit bezahlt sie für ihre knapp 30 Quadratmeter eine Warmmiete von 305 Euro. Langfristig will sie mit zwei Kollegen eine Bürogemeinschaft grün-

den – keine Sozietät, keine Steuerberatungsgesellschaft –, um sich eine Sekretärin leisten zu können. Hiddemann hat sich für eine Bürogemeinschaft mit einem befreundeten Rechtsanwalt entschieden. Das eröffnet zum einen die Chance auf die Mandanten des jeweils anderen, und außerdem die Möglichkeit, sich inhaltlich gegenseitig zu unterstützen. „Die Kombination Steuerberater und Rechtsanwalt als Bürogemeinschaft kann ich empfehlen“, meint Hiddemann.

Manchmal hält das Selbstständigensein auch ungewohnte Erlebnisse parat. So parkte auf Gorris Büroparkplatz unerlaubterweise ein fremdes Auto. Die Steuerberaterin klemmte daraufhin ihre Visitenkarte hinter die Scheibe, um dem Sünder entspannt mitzuteilen, dass dieser Parkplatz gemietet sei. Der rief daraufhin an, entschuldigte sich und meinte plötzlich: „Ach, sind Sie ja Steuerberaterin“. Der Parkplatzbesitzer entpuppte sich als Unternehmer, der gerade mit seinem aktuellen Steuerberater nicht zufrieden war. Daraufhin vereinbarte er einen Termin mit der Düsseldorferin – und wechselte im darauffolgenden Jahr ganz zu ihr. Die Kundenbeziehung ist wohl auch der entspannten Reaktion von Gorris zu verdanken, andere hätten möglicherweise das Auto abschleppen lassen oder zumindest am Telefon pampig reagiert. Wenn also ein Auto auf Ihrem Parkplatz steht – Vorsicht walten lassen und den Adrenalinspiegel unten halten: Es könnte ein neuer Mandant sein. ■