Autorin: Alexandra Buba, Lesezeit: 8 Min.

Hinter den Linien

Wer als Spezialist Kollegen berät, gewinnt individuelle Freiheit und kann höhere Honorarsätze generieren

Die Generalistenkanzlei mit etlichen Mitarbeitern und einem breiten Leistungsspektrum ist die Organisationsform, in der die meisten Steuerberater arbeiten. Doch es geht auch ganz anders: Experten in unterschiedlichsten Sachgebieten, die in erster Linie für Kollegen tätig sind, verfolgen ganz individuelle Beratungsgeschäftsmodelle, nicht selten ohne Mitarbeiter, Fristenbücher oder Kanzleisoftware.

Dr. iur. Norbert H. Hölscheidt benötigt nicht viel: „Für meine Arbeit brauche ich meinen Kopf und meinen PC – und zwar in dieser Reihenfolge." Kollegen, die ihm begegnen, sind meist in einer misslichen Lage. StB/WP/RA Hölscheidt ist Spezialist für Haftungsfälle, er berät und vertritt überwiegend Steuerberater bei der Abwehr von Haftungsansprüchen. Auch Versicherungsgesellschaften zählen zu seiner Klientel, sie bitten den Experten regelmäßig um Begutachtungen zu haftungsrechtlichen und damit zusammenhängenden steuerrechtlichen Fragen. Außerdem hat er sich durch das Führen von Steuerverfahren vor Finanzgerichten, dem Bundesfinanzhof und dem Bundesverfassungsgericht einen Namen gemacht, unter anderem 2008 in Sachen Pendlerpauschale.

Eine klassische Kanzlei unterhält Hölscheidt nicht. Sein Schreibtisch steht im idyllischen Vagen in Oberbayern, zwischen Rosenheim und München gelegen. Von dort aus kümmert er sich ganz ohne Mitarbeiter um die hochkomplexen Sachverhalte, die dann gelegentlich vor den höchsten Gerichten landen. Ein- bis zweimal in der Woche fährt er nach München oder an einen anderen Ort der Republik, um zu verhandeln, oder um sich mit seinen Mandanten zu besprechen. Wenn es nötig ist, steht ihm die Infrastruktur einer Münchener Anwaltskanzlei, mit der Hölscheidt seit zehn Jahren kooperiert, und damit bei Bedarf auch ein größeres Besprechungszimmer in der bayerischen Landeshauptstadt zur Verfügung.

„Ein großes Stück Freiheit"

Die Fälle, die er betreut, sind inhaltlich anspruchsvoll und oft hochkomplex. Auch die Aufbereitung von juristischen Fragestellungen gepaart mit steuerrechtlichen Inhalten für Versicherungsunternehmen ist ein Geschäft, das nicht jeder versteht. Hölscheidt findet darin seine berufliche Erfüllung. Er bearbeitet fast ausschließlich Dinge, die ihn inhaltlich interessieren. „Ein großes Stück Freiheit", nennt der Berater das. Er weiß: „Sie können so etwas nicht planen. Mir kommen in dem, was ich heute tue, alle meine bisherigen beruflichen Stationen zugute."

Die Karriere des Norbert Hölscheidt begann in einer Bank, nach dem Abitur ließ er sich dort ausbilden, um anschließend Jura zu studieren. „Ich wollte – das wusste ich schon damals – anspruchsvolle wirtschaftlich-juristische Aufgaben übernehmen, in welcher Form, das war freilich unklar", erinnert er sich. Der berufliche Weg führte den Dr. jur. in die Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung. Er arbeitete in mittelständischen Kanzleien in Wuppertal und München. Durch Haftungsfälle innerhalb einer dieser Organisationen ergaben sich Berührungspunkte zu seinem heutigen Hauptberatungsfeld. Als Wirtschaftsjurist und Steuerberater galt er als am besten geeignet, sich mit dem Thema zu beschäftigen, durch seine Arbeit empfahl er sich dem Versicherer. Der kam wenig später auf ihn mit der Anfrage zu, ob er nicht auch weitere externe Haftungsfälle bearbeiten wolle – als Jurist, der auch im Steuerrechtlichen mitreden könne...

Hölscheidt wollte und verabschiedete sich sukzessive aus der laufenden Steuerberatung und dem Wirtschaftsprüfungsgeschäft. Heute ist er in diesen Bereichen „aus dem Tagesgeschäft

völlig draußen", hat es aber nie bereut, mit der Kombination seiner individuellen Kompetenzen ein ganz eigenes Geschäftsmodell zu verfolgen. Seine Mandate erhält er überwiegend von den Versicherungsgesellschaften, die seine Expertise schätzen, zunehmend aber auch über Empfehlungen von Steuerberaterkollegen, denen er bereits aus der Bredouille geholfen hat, über fachliche Veröffentlichungen und aus seiner Vortragstätigkeit.

Einer, der sich auskennt, wenn's brenzlig wird

Auch einer, der sich auskennt, wenn's brenzlig wird, ist Steuerberater Markus Rossbach aus Darmstadt. 18 Jahre lang diente er in der Finanzverwaltung und weiß aus dieser Zeit nicht nur ganz genau, wo umsatzsteuerlich die Knackpunkte liegen, sondern auch, was Betriebsprüfungen an- oder unangenehmer macht. Was lag da näher, als dieses Insiderwissen für den Aufbau einer eigenen Beratungsexistenz zu nutzen?

„Ich wollte mir von Anfang an keine klassische Kanzlei aufbauen, sondern mein Spezialwissen Kollegen als Konsiliarberater anbieten", erklärt Rossbach. Mit diesem Businessplan im Kopf quittierte der Finanzbeamte den Dienst und machte sich selbstständig. Nach der langjährigen Verwaltungstätigkeit brauchte er dazu kein Steuerberaterexamen mehr abzulegen. Das war vor 14 Jahren.

„Ich kann keine Vollmandate führen, ich habe noch nicht einmal ein Posteingangsbuch", sagt Rossbach heute. Seit zehn Jahren arbeitet er ausschließlich für Kollegen, die den komplexen Bereich der Umsatzsteuer outsourcen wollen oder bei Betriebsprüfungen auf Verstärkung vom Profi setzen. Das klingt beruhigend, in erster Linie für seine Auftraggeber, die sonst fürchten könnten, das gesamte Mandat an ihn zu verlieren.

Aus Fairnessgründen abgelehnt

In der Tat begegnen Konsiliarberatern oder solchen, die es werden wollen, häufig einem Argwohn, der aus der Sorge um das eigene Mandat herrührt. „Bei meinem ersten Beratungsauftrag für einen Kollegen habe ich einen formellen Vertrag aufgesetzt und versucht, diesen ausgewogen zu formulieren. Darin war genau geregelt, dass bei einem Übergang des Mandanten zu mir der anderthalbfache Jahresumsatz dieses Mandanten als Vertragsstrafe fällig gewesen wäre. Eingetreten ist ein solcher Fall aber nie", erinnert sich Rossbach.

Dr. iur. Norbert H. Hölscheidt hat sich auf Haftungsfälle bei Steuerberatern spezialisiert.

Natürlich hätten Mandanten schon angefragt, ob er sie nicht komplett betreuen würde, doch dies habe er abgelehnt. „Aus Fairnessgründen", wie er sagt, und nicht nur deshalb. Denn die umfassende Beratung in allen steuerlichen Belangen entspricht nicht dem Rossbachschen Geschäftsmodell. „Als Spezialist will ich mich mit intellektuell herausfordernden Fragestellungen auseinandersetzen und eben kein klassisches Brot- und Buttergeschäft machen", sagt er. „Ich habe ein Geschäftsmodell gesucht, dass es mir erlaubt, höhere Stundensätze bei gleichzeitig größerer persönlicher Freiheit zu realisieren."

Das ist ihm offensichtlich gelungen, sein Beratungsangebot trifft auf einen Markt. Denn nirgendwo ist die Gefahr für Steuerberater, Fehler zu machen, so groß, wie bei der Umsatzsteuer. Die vielfältigen Dokumentationspflichten übersteigen das Know-how der meisten Generalisten, immer mehr grenzüberschreitende Sachverhalte tun ein Übriges. Das wissen die Steuerberater mit Fullservice-Kanzleien, immer mehr von ihnen ziehen daraus ihre Konsequenzen. Auch beim Thema Betriebsprüfung braucht es wenig Überzeugungsarbeit, wenn es darum geht, als Spezialist konsultiert zu werden.

Kollegen fragen? Nur da, wo es wehtut

Über diese Gebiete hinaus aber sei die Bereitschaft, fremde Berater einzuschalten, sehr gering, meint der Dipl.-Kfm. StB Robert W. Vernekohl aus Hamm. Der Fachberater für Unternehmensnachfolge wollte Kollegen seine Dienste als Konsiliarberater offerieren – und traf auf nur wenig Resonanz. Heute arbeitet er zwar mit einer Kanzlei auf diesem Gebiet zusammen, kümmert sich aber ansonsten um seine klassische Praxis. Gemeinsam mit seinem Partner, Diplom-Kaufmann und Steuerberater Peter Wiehl, betreut er seine Mandanten nicht nur in Fragen der Unternehmensnachfolge, sondern überwiegend steuerlich.

„Tatsächlich glauben Steuerberater, sie können alles", sagt Christa Peters aus dem hessischen Hofgeismar bei Kassel. „Ich habe das früher auch immer gedacht". Beispiel betriebswirtschaftliche Beratung: Da bekämen die Mandanten perfekte Soll-Ist-Vergleiche erstellt – aber auf die Frage, wie sie das dann im Betrieb umsetzen sollen, ernten sie häufig nur ein Schulterzucken ihres Beraters. Heute hat die Steuerberaterin zwar noch ihren Titel, aber ihren Kanzleianteil veräußert und ist ausschließlich als Unternehmerberaterin tätig. Sie berät zum Beispiel Handwerker, die mit besagten Soll-Ist-Vergleichen zu ihr kommen und unterstützt sie bei der Umsetzung.

Peters hat ebenso wie Vernekohl die Erfahrung gemacht, dass Berater Kollegen nur dann um Rat fragen, „wenn sie mit ihrem Latein wirklich ganz am Ende sind oder das Mandat gefährdet ist." Gerade im Bereich der Unternehmensnachfolge bleibe auf diese Weise alles außen vor, was nicht unmittelbar steuerlich, juristisch oder finanziell sei. Das Geschäftsfeld Konsiliarberatung funktioniert offenbar nur auf ganz bestimmten Gebieten – nämlich dort, wo es um etwas (Existenzielles) geht: Haftung, Gefängnis oder das Ego. Unternehmensnachfolgeberatung, Personalführung oder Organisationsoptimierung zählen auf den ersten Blick nicht dazu.

Leidenschaft für die Steuerberatung verloren

Von dieser Erkenntnis hat sich die Beraterin nicht beirren lassen, als sie nach 15 Jahren Führung einer Steuerberatungsgesellschaft beschloss, aus der Gesellschaft, aber auch aus der klassischen Steuerberatung, auszusteigen. „Ich war von den Mandanten immer wieder mit völlig fachfremden Themen betraut worden, bei denen ich nicht weiterkam", berichtet sie. Mal war es der Knatsch in der Unternehmerfamilie, dann die Probleme

StB Markus Rossbach gibt seine Erfahrung bei Betriebsprüfungen gerne weiter.

StBin Christa Peters kritisiert, dass Kollegen erst kommen, wenn es schon eng wird.

mit den Mitarbeitern. „Da konnte ich zwar vielleicht aus der eigenen Lebenserfahrung etwas dazu sagen, aber nun ja, Beratung ist anders. Ich wusste, das sind eigentlich die Dinge, die die Mandanten weiter brächten, wenn sie denn gelöst wären", so Peters. Sie begann eine Ausbildung zum systemischen Coach und merkte, dass sie in diesem Bereich weiter arbeiten wollte. „Von der Steuerberatung habe ich mich geistig immer weiter entfernt, die Leidenschaft dafür verloren", sagt sie.

Eine Zeit lang bot sie den Mandanten der Kanzlei dies neben der eigentlich steuerberatenden Tätigkeit an, stieß aber schnell an ihre Grenzen. Denn der Beratungsansatz des systemischen Coachings erfordert die Perspektive eines neutralen Nichtwissenden. Das habe die Mandanten verwirrt, die nicht verstanden hätten, warum die Steuerberaterin Peters ihnen jetzt keinen Ratschlag geben wollte, sondern schlicht Fragen stellte.

„Boah – was für ein Tag"

Heute verstehen ihre Mandanten – und deren Steuerberater – ganz genau, worum es geht: den eigenen (beschränkten) Horizont erweitern, um so die persönliche Entscheidungskraft zu stärken. Peters setzt auf das Dreiergespann Steuerberater – Mandant – Unternehmerberaterin. Dabei müsse keiner ihrer Kollegen um sein Mandat fürchten. „Steuerberatung würde ich nur wieder machen, wenn es gar nicht anders ginge", sagt sie.

Nach einem Sechs-Stunden-Workshop ohne Pause fühlt sie sich heute einfach nur „Boah – was für ein Tag", und daneben auch ein kleines bisschen müde. Ihre Kanzleipartner respektierten im Jahr 2010 ihre Entscheidung, sich in das finanzielle Abenteuer Neuanfang zu stürzen; der Ausstieg aus der Kanzlei erfolgte sukzessive und dauerte ein ganzes Jahr.

Die ersten Kunden gewann Peters während dieser Zeit aus ihrem Netzwerk aus 20 Jahren Steuerberatung – der Mandatsschutz war dabei ganz klar vertraglich geregelt. Bis heute gilt für sie der Grundsatz: „Ich biete nicht nur keine Steuerberatung an, ich empfehle auch niemanden, da Steuerberater zu meinen Kunden gehören." Neuerdings engagiert sie sich im Steuerberaterverband Nordhessen-Kassel und gewinnt neben Unternehmern aus ihrem Netzwerk immer mehr Kollegen als Mandanten.

Faktor „Mensch" regeln

Steuerberater selbst benötigten vor allem im Personalbereich Unterstützung. „Teamentwicklung, Förderung oder zunächst einmal Wahrnehmung von Unternehmenskultur, das sind die Themen, die angesichts des Fachkräftemangels immer akuter werden", sagt Peters. „Ein Drittel der Kolleginnen und Kollegen hat das erkannt und ist sehr interessiert daran, in diesen Bereichen weiterzukommen."

Für die Mandanten der Beraterkollegen wird sie vorzugsweise bei der Unternehmensnachfolge tätig. „In erster Linie sollte dabei der Mensch geregelt werden," sagt sie. Jeder ausscheidende Unternehmer habe seinen Betrieb durch seine ganz eigene Persönlichkeit geprägt und vorangebracht, ein Nachfolger müsse daher ähnlich gestrickt sein, damit der Erfolg anhalte. Dieser zentrale Faktor lasse sich in Zahlen nicht ausdrücken, könne aber doch durch passende Methoden im Vorfeld abgeprüft werden.

Wenn Peters heute etwas vermisst, dann ist das der fachliche Austausch auf Augenhöhe, der in früheren Jahren in der Kanzlei selbstverständlich war. Deshalb will sie in absehbarer Zeit wieder mit einigen Mitstreitern arbeiten und dafür auf die absolute Freiheit durch das Fehlen jedweder Personalverantwortung verzichten. „Freiheit bedeutet für mich ja nicht, keine Verantwortung zu tragen, sondern das zu tun, was mir Spaß macht", sagt sie. „Und genau das bleibt so." ■