Autorin: Sibylle Schikora, Lesezeit: 7 Min.

Aus dem Ei geschlüpft

Von der Anstellung in die Selbstständigkeit: die Gründung der Kanzlei ab ovo

Mit viel Einsatz haben die Steuerberaterinnen Jana Renner und Anke Wolf ihre Kanzlei in Dresden aufgebaut. Ihre Strategie: Sie beraten ausschließlich Apotheker, Ärzte und Pflegedienste.

„Wir wussten, dass der Einstieg in die Selbstständigkeit schwer wird“

StBin Jana Renner

Anke Wolf und Jana Renner haben im Jahr 2006 gemeinsam eine Steuerberaterkanzlei gegründet. In einem Punkt waren sie sich von Anfang an einig: Sie wollten sich spezialisieren. „Nur wer selbst zum Experten wird, kann seine Mandanten optimal beraten“, sagt die 35-jährige Renner. Die beiden Steuerberaterinnen aus Dresden wählten keinen leichten Weg: Denn in ihrer Kanzlei sollten fortan Ärzte, Apotheker oder Pflegedienstleiter ein und aus gehen. Dabei ist der Fokus auf die Gesundheitsbranche beliebt. Er ist die erste Wahl bei Steuerberatern, die eine fachliche Richtung für ihre Kanzlei wählen – entsprechend groß ist die Konkurrenz.

„Wir wussten, dass der Einstieg in die Selbstständigkeit schwer wird“, sagt Renner. „Doch unsere Spezialisierung wollten wir nicht aufgeben.“ Bereits vor der Gründung der eigenen Kanzlei lag der Beratungsschwerpunkt der beiden Steuerberaterinnen auf den Heilberufen. Als Angestellte einer Dresdner Kanzlei hatten sie sich fast 15 Jahre lang in die steuerrechtlichen Details eingearbeitet und kannten daher Besonderheiten beim Jahresabschluss und beim Umgang mit den Mandanten.

Mit der fachlichen Basis legten Renner und Wolf den Grundstein für die Kanzlei. Doch ihre Erfahrung garantierte nicht den Erfolg auf einem so umkämpften Markt: Allein in Dresden konzentrieren sich etwa sechs weitere Steuerberaterkanzleien auf die gleiche Mandantengruppe. Die Herausforderung für Renner und Wolf bestand daher darin, sich gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Ihr Ansatz: Mandanten über die steuerliche Beratung hinaus betreuen. Das Ziel der beiden Frauen: „Wir wollen die erste Adresse für Gesundheitsberufe in Dresden werden“, sagt die 37-jährige Wolf. Ihre Einstellung manifestiert sich im Namen der Kanzlei – „ab ovo“. Der Ausdruck ist lateinisch und bedeutet „vom Ei her“. Das zitierte Ei bezieht sich auf die Geburt der Helena, deren Entführung zum Trojanischen Krieg führte: Die antike Schönheit wurde als Tochter des Zeus aus dem Ei der Leda geboren – und wenn das nicht gewesen wäre, hätte es den Trojanischen Krieg nie gegeben. Damit meinten die alten Römer sprichwörtlich: Analysiere den Ausgangspunkt und gelange so zum Ergebnis.

Der Einstieg in die Selbstständigkeit verlief für Renner und Wolf aber zunächst wenig zielgerichtet. Die Steuerberaterinnen mussten erst einmal eine eigene Arbeitsstruktur finden. „Wir hatten den Zeitaufwand für die Arbeit abseits der Mandantenberatung völlig unterschätzt“, sagt Renner. „Als angestellte Steuerberater konnten wir uns auf unsere Hauptaufgaben konzentrieren.“ Um die Aufgaben im Hintergrund kümmerten sich ausreichend Fachangestellte. „Von heute auf morgen mussten wir aber alles selbst machen“, erzählt Renner. „Und uns lief ständig die Zeit davon.“ Bis die ersten Mitarbeiter kamen: „Mit unseren zwei Steuerfachangestellten haben wir die Aufgaben nun besser verteilt.“ Die Steuerberaterinnen haben auch ein internes Qualitätsmanagementsystem eingeführt. Darin sind die Arbeitsabläufe klar definiert. „Seitdem arbeiten wir effizienter“, sagt Renner.

Als Angestellte schon Kolleginnen

Das Konzept für die eigene Kanzlei entstand während der Zusammenarbeit in einer Dresdner Steuerberaterkanzlei. Dort begannen sowohl Wolf als auch Renner nach dem Abitur als Steuerfachangestellte. Sie arbeiteten als Bilanzbuchalter- und Steuerfachwirtinnen. Wolf legte 2002 ihre Steuerberaterprüfung ab, Renner 2005. Von Anfang an arbeiteten beide im Spezialgebiet Heilberufe. Schon beim ehemaligen Arbeitgeber tauschten sie sich fachlich aus. Die Zusammenarbeit funktionierte. Je näher die Kanzleigründung rückte, desto klarer war beiden: Wenn sie eine eigene Praxis aufbauen, dann zu zweit. Bedenken, ob die Kanzleigemeinschaft funktionieren würde, hatten die Steuerberaterinnen nicht: „Wir hatten bereits fast 15 Jahre zusammen in einer Kanzlei gearbeitet“, sagt Wolf. „Wir wussten also, worauf wir uns einlassen.“

Das gemeinsame Ziel hat die beiden Steuerberaterinnen noch enger zusammengebracht. „Bereits als Angestellte wollten wir unsere Mandanten so persönlich und intensiv wie möglich betreuen“, sagt Wolf. „Bei der Umsetzung eigener Ideen stießen wir als angestellte Steuerberater schnell an unsere

StBin Jana Renner hatte mit ihrer Kollegin bereits 15 Jahre zusammengearbeitet, bis die eigene Kanzlei gegründet wurde.

Grenzen." Die Steuerberaterinnen versuchten dennoch bereits damals, ihre Mandanten so intensiv wie möglich zu betreuen. Und die enge Bindung zahlte sich aus. Einige Mandanten folgten ihnen sogar in die neue Kanzlei. Wolf und Renner haben nicht nur die anstehenden Aufgaben ihrer Mandanten im Blick, sondern auch das Gesamtbild: Alle drei bis vier Monate besprechen sie sich mit ihren Mandanten. Den persönlichen Beratungsansatz verfolgen beide: Denn sie wollen Ärzte, Apotheker oder Pflegedienstleiter nicht nur beim Alltagsgeschäft begleiten. Sie wollen dieses verbessern und auch neue Dienstleistungsangebote aufzeigen, lautet der Anspruch.

Spezialisierung auf den Gesundheitsmarkt

Die intensive Beratung braucht eine entsprechende Grundlage. Renner und Wolf streben danach, den Arbeitsalltag ihrer Mandanten bis ins kleinste Detail zu kennen. „Wir kennen die fachspezifischen Besonderheiten der Ärzte und wissen, was das für die Praxis bedeutet", sagt Wolf. „Außerdem setzen wir uns stets mit berufs- und sozialversicherungsrechtlichen Vorgaben auseinander. Das ist für die Branche wichtig." Besonders wesentlich sind die Abrechnungsmodalitäten gegenüber den gesetzlichen Krankenkassen (GKV). Die Steuerberaterinnen verfolgen die gesundheitspolitische Entwicklung, die Ausgabenbegrenzung für die GKV und damit mehr Wettbewerb für Ärzte bedeutet.

Die Beratung von Ärzten und Apothekern unterscheidet sich gravierend: Ärzte sind zwar selbstständig, verstehen sich aber selten als Unternehmer. Apotheker führen dagegen ganz bewusst ein Gewerbe und beschäftigen sich aus diesem Selbstverständnis heraus täglich mit wirtschaftlichen Zusammenhängen. Für beide Berufe gelten aber ähnliche ethische Grundsätze: „Sowohl Ärzte als auch Apotheker kümmern sich um das Wohl der Patienten", sagt Renner. „Sie können ihre Praxis oder Apotheke nicht von diesen Anforderungen lösen. Deshalb sind Lösungen gefragt, die diesen Aspekt berücksichtigen."

Die ethischen Grundsätze im Hinterkopf, versuchen Renner und Wolf, die Praxen und Apotheken ihrer Mandanten möglichst effizient zu organisieren. Den betriebswirtschaftlichen Ansätzen stehen gerade Ärzte häufig skeptisch gegenüber. „Sie sehen sich ausschließlich als Mediziner, nicht als Chef eines Unternehmens", sagt Wolf. „Viele Ärzte haben sich mitunter kaum Gedanken darüber gemacht, ob es auch einen anderen Weg gibt, eine Praxis zu führen." Das Gros der Berufsgruppe sei selbstständig, werde darauf aber gar nicht vorbereitet.

Bisher war das nur selten problematisch. „Ärzte hatten jeden Monat ausreichend Geld auf dem Konto", sagt Wolf. „Solange nach Abzug aller Kosten noch genügend übrig war, bestand keine Notwendigkeit, Dinge zu verändern." Da der so genannte Honorarverteilungsmaßstab knapper bemessen und das von den kassenärztlichen Vereinigungen zugeteilte Regelleistungsvolumen begrenzt ist, müssen Ärzte inzwischen mitunter knapper kalkulieren als vor einigen Jahren. Vor allem müssen sie mit ihren Ausgaben für Untersuchungen, Rezepte und Medikamente restriktiver haushalten. Für viele eine ganz neue Situation: „Vielen Jüngeren ist bewusst, dass sie als selbstständiger Arzt ein kleines Unternehmen führen", sagt Renner.

Die Crux bei Ärzten: Die Einnahmen sind begrenzt, nur die Ausgaben so variabel wie bei anderen Unternehmen auch. „Ärzte müssen ihre Kosten für Personal, Räume, Material und Geräte im Auge behalten", sagt Renner. Wer von Hause aus keine betriebswirtschaftlichen Vorkenntnisse mitbringt, bekommt Hilfe von Wolf und Renner. Die Steuerberaterinnen analysieren mit ihren Mandanten den Ist-Zustand der Praxis, listen alle Einnahmen und Ausgaben auf und verschaffen sich einen Überblick über den Personaleinsatz. In kleinen Schritten arbeiten sie an der gewachsenen Struktur. „Eine Praxis lässt sich nicht von heute auf morgen vollkommen verändern", sagt Wolf. „Die ethischen Grundsätze bleiben. Ärzte können sie nicht einfach ignorieren, um Kosten zu senken."

Um ihre Mandanten nicht vor den Kopf zu stoßen und ihnen die Skepsis gegenüber neuen Wegen zu nehmen, beginnen die Steuerberaterinnen mit einer ersten Analyse der Ist-Situation. „Diese öffnet vielen Mandanten bereits die Augen", sagt Wolf.

StBin Anke Wolf wollte bereits als Angestellte ihre Mandanten persönlich und intensiv betreuen.

„Manche Ärzte wissen überhaupt nicht, wie ihre finanzielle Lage aussieht." Ist der Ist-Zustand erst einmal bekannt, seien die meisten Mandanten offen für Verbesserungsvorschläge. „Wir sensibilisieren Ärzte für Zahlen und zeigen ihnen, wie sie mit einfachen Mitteln langfristig den wirtschaftlichen Überblick behalten", sagt Wolf. Erster Ansatz ist stets die Arbeitsorganisation in der Praxis. Wolf und Renner helfen beim Personaleinsatzplan und der Aufgabenverteilung. Sie bringen ihre Mandanten aber auch dazu, neue Wege einzuschlagen: Etwa medizinische Geräte gemeinsam mit anderen Praxen zu nutzen, um Investitionen nicht mehr allein tätigen zu müssen und eine optimale Auslastung zu gewährleisten. Solche Kooperationen sowie Ärztehäuser liegen derzeit im Trend. „Sie entstehen zunächst aus rein wirtschaftlichen Überlegungen heraus", sagt Wolf. „Wer zusammenarbeitet, kann vor allem Kosten für Personal, technische Ausstattung und Miete teilen." Aus dem wirtschaftlichen Anlass können aber auch intensiv zusammenarbeitende Expertenteams entstehen.

Hoher Fortbildungsbedarf

Solche betriebswirtschaftlichen Grundlagen sind bei Treffen mit Apothekern dagegen selten Thema. Denn diese sind es gewohnt, beim Wareneinkauf Preise zu verhandeln, Kunden mit Angeboten oder gutem Service zu überzeugen und Personal effizient einzusetzen. „Apotheker gehen täglich mit Zahlen um und sind dementsprechend unternehmerisch fitter als viele ihrer Kollegen aus der Medizin", sagt Renner. Seit 2004 dürfen Apothekeninhaber zudem neben ihrer Hauptapotheke bis zu drei weitere Filialen betreiben. „Mit der Gesetzesänderung ist der Wettbewerb immens gestiegen", sagt Renner. Gleichzeitig sind das Verbot von Versandapotheken und die Preisbindung für nicht verschreibungspflichtige Medikamente gefallen. „Mit den neuen Marktbedingungen kam der Preiskampf", sagt Renner. „Seitdem ist der Unternehmer im Apotheker gefordert."

Um jede Berufsgruppe beraten zu können, halten sich Renner und Wolf stets fachlich auf dem Laufenden. Sie besuchen Schulungen etwa des Steuerberaterverbands und der Kammern und lesen Fachzeitschriften für Ärzte und Apotheker. „Wir kennen damit nicht nur die steuerrechtlichen Neuerungen, sondern auch die Themen, die unsere Mandanten derzeit beschäftigen", sagt Wolf. Die beiden Steuerberaterinnen haben bei ihrer Beratung auch langfristige Aspekte im Blick. Sie versuchen zum Beispiel, den Wert der Unternehmen zu steigern, suchen wenn nötig auch einen Käufer oder unterstützen bei der Nachfolgeplanung. Bei rechtlichen Fragen arbeiten Wolf und Renner eng mit einer Rechtsanwaltskanzlei zusammen. Auch diese Kanzlei hat sich auf Gesundheitsberufe spezialisiert. „Wenn wir mit unseren Mandanten während der Quartalstermine über Arbeits-, Kauf- oder Eheverträge reden, haben wir sofort Spezialisten an der Hand", sagt Renner.

Renner und Wolf verstehen sich als ein Team. Sie betreuen zwar jeweils eigene Mandanten, besprechen sich aber regelmäßig untereinander. Jeden Freitagvormittag reden sie etwa eine Stunde lang über fachliche Fragen, den laufenden Stand der Bearbeitungen oder helfen sich dabei, Situationen klarer zu sehen. „Das Steuerrecht ist komplex", sagt Renner. „Manchmal kommt man nicht weiter und braucht jemanden, der eine neue Denkrichtung aufzeigt." Die beiden Steuerberaterinnen verstehen sich auch außerhalb der Kanzlei gut. „Keiner ist autoritär, wir lassen uns gegenseitig unseren Freiraum", sagt Renner. „Außerdem befinden wir uns in einer ähnlichen Situation: Wir haben beide ein Kind und bekommen Beruf und Familie gut unter einen Hut."

Als Frauenduo kommen sie auch bei Mandanten gut an, meinen die Steuerberaterinnen. „Vielleicht haben wir sensiblere Antennen als manche männlichen Kollegen", sagt Renner. „Das schätzen unsere Mandanten." Hinzu kommt: Der Frauenanteil in der Gesundheitsbranche wächst stetig. „Wir haben immer mehr Mandantinnen, die wie wir selbstständig sind und sich um ihre Familie kümmern", sagt Renner. „Zwischen Frauen entsteht schnell eine private Atmosphäre." Und öffnen sich Mandanten persönlich, sei das Vertrauen in die Beratung oft größer. ■