

„Wir würden nie nach München gehen“

Gespräch mit dem Gründer der C.P.A.,
Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Dr. Dieter Mehnert



Die 1997 in Kulmbach gegründete C.P.A.-Gruppe kann auf ein sehr erfolgreiches Wachstum verweisen und verfügt insgesamt bereits über 120 Mitarbeiter, darunter 22 Berufsträger. Wie hat die nordbayrische Kanzlei diesen Erfolg erreicht?



Besprechungsraum: Bei der C.P.A.-Gruppe wird auch auf Details geachtet.

1997 gegründet, verfügt die C.P.A.-Gruppe heute über insgesamt 120 Mitarbeiter, darunter fünf Steuerberater/Wirtschaftsprüfer und 17 Steuerberater. Wie haben Sie diesen Erfolg geschafft?

Ich muss dazu etwas weiter ausholen. Mein Vater war Steuerberater und hatte eine eigene Kanzlei in Kemnath. Mein Sozietätspartner Herbert Seuling, mit dem ich 1997 die C.P.A. gründete, leitete eine Kanzlei in Kulmbach. Wir kannten uns aufgrund einer gemeinsamen Softwareanwendung schon länger. 1992 nahm ich jedoch das Angebot einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit 1.200 Mitarbeitern und über 100 Niederlassungen an und wechselte nach München. Während meiner Abwesenheit zog sich mein Vater altersbedingt zurück. Die Verantwortung für Mitarbeiter und Mandanten übertrug ich an Herrn Seuling. So konnte ich über einige Zeit direkt die Entwicklung der Kanzlei in Kulmbach und die der Großkanzlei vergleichen. Eine eigenständige Kanzlei schien mir die deutlich attraktivere Variante zu sein, eigenen unternehmerischen Erfolg zu suchen. Nach Ablauf meines Fünfjahresvertrages entschied ich mich daher gegen eine Verlängerung in München und für eine gemeinsame Kanzlei mit Herrn Seuling.

Die Geburtsstunde der C.P.A.

Ich hatte zuvor in München in einem internationalen Wirtschaftsprüfer-Netzwerk mitgearbeitet. Der amerikanische Wirtschaftsprüfer ist der Certified Public Accountant (CPA). Wir wollen nun nicht den Eindruck erwecken, dass wir alle CPAs sind, deshalb gibt es auch die Punkte dazwischen. C.P.A. steht zugleich für Kollegen, Partner und Assoziierte. Zudem bietet der Name den Vorteil eines raschen Auffindens. Ein amerikanischer Kollege würde beispielsweise alphabetisch suchen und uns mit dem Anfangsbuchstaben „C“ viel schneller finden.

Warum haben Sie nicht die Partnernamen gewählt?

Wer wachsen will, braucht qualifiziertes Personal. Doch junge Kollegen werden immer an den Namensgebern der Kanzlei gemessen. Das erschwert ihnen die Profilierung. Deshalb wollten wir unabhängig von unseren Namen eine eigene Marke gründen wie etwa KPMG.

Bisher tragen aber immer noch einige Ihrer Gesellschaften den Namen C.P.A. im Zusammenhang mit persönlichen Namen ...

Wir wollten eine Marke gründen, leben aber auch in einer eher ländlichen Gegend. Da spielt die persönliche Namenserfahrung eine wichtige Rolle. Deshalb werden wir das nur allmählich umstellen. Heute tragen alle unsere Gesellschaften den Zusatz C.P.A. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft heißt schon vollständig abstrakt C.P.A. Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH.

Wie sind Sie nach der Gründung Ihre erfolgreiche Entwicklung angegangen?

Als wir begannen, erzielten wir mit zwölf Mitarbeitern einen Umsatz von rund 600.000 Euro im Jahr. Jetzt haben wir 120 Mitarbeiter und circa sieben Millionen Euro Jahresumsatz. Das funktioniert nur mit Wachstum. Wir hatten für das erste Jahr ein Wachstum von 70 Prozent angepeilt und wollten mindestens eine Million Euro Umsatz erzielen. Dazu haben wir neben Steuerfachkräften sogleich auch drei Diplom-Kaufleute von der Universität eingestellt, ohne zum Einstellungszeitpunkt ausreichende Beschäftigung zu haben.

Hatten Sie einen Plan B, falls es schief gegangen wäre?

Nein. Es ging auf. Wir hatten auch keine Zweifel daran. Man kannte uns, wir sind nicht blauäugig gestartet. Viele umliegen-



Die Firmenzentrale im fränkischen Kulmbach.



Einblick in den Empfangsbereich von C.P.A.

de Banken haben uns ermutigt. Von daher war die Wahrscheinlichkeit gering, dass es nicht klappt. Mangelndes Selbstbewusstsein war nie ein Problem von Herrn Seuling und mir.

Ihr interner Plan hieß schnelles Wachstum. Und der äußere?

Wir wollten in unserer Region eine Alternative zu den Big Four für den Mittelstand aufbauen. Deshalb heißt auch unser Slogan: „Kompetent, individuell und nah“. Wir möchten nur nahe Mandanten betreuen. Das bedeutet aber auch, dass wir vor Ort über eine vergleichbare Qualität wie in den Ballungszentren verfügen müssen. Da braucht es Spezialwissen. Das rechnet sich nur mit einer bestimmten Kanzleigröße, also permanentem Wachstum.

Aber zu groß darf es der Kosten wegen auch nicht sein. Wo liegt die kritische Größe für Ihre Kanzlei?

Bei der Gründung der C.P.A. dachten wir, sie läge bei 50 Mitarbeitern. Heute denken wir, die Grenze liegt bei circa 100 bis 120 Mitarbeitern. Sie verschiebt sich. Vielleicht liegt sie künftig bei 150 bis 200 Mitarbeitern.

Was sind die Gründe für diese Verschiebungen?

Die Anforderungen der Mandanten steigen. Um unsere regionalen Mandanten auch international begleiten zu können, müssen wir qualitativ mitwachsen. Qualitatives Wachstum führt zwangsläufig zu quantitativem Wachstum. Ein Beispiel: Einer unserer Mandanten, ein Hersteller technischer Geräte mit rund 30 Millionen Jahresumsatz, hat eine hohe Exportrate und wächst, sodass er Vertriebsgesellschaften in Indien und China errichten möchte. Wenn Sie da nicht mitwachsen, auch vom Leistungsangebot – hier: internationale Begleitung –, sucht der Mandant sich einen anderen Berater. Daher verschiebt sich die kritische Größe, denn Sie müssen die Kanzleigröße an der optimalen Beratung für den Mandanten ausrichten.

Waren Sie auf diese Entwicklung vorbereitet?

Ja. Unsere Unternehmensphilosophie wird permanent von der Frage begleitet: „Was muss ich heute tun, um in 5 Jahren noch erfolgreich am Markt zu sein?“ So haben wir die Internationalisierung des Mittelstands bereits 1997 erwartet und sind Mitglied von PrimeGlobal, einer internationalen Wirtschaftsprüfungsorganisation unabhängiger Wirtschaftsprüfer, geworden.

Wann wäre die kritische Größe für eine Kanzlei überschritten? Wie würde sich das bemerkbar machen?

Die Probleme in der internen Organisation nehmen zu, je größer eine Kanzlei wird. Je größer, desto mehr müssen Sie steuern. Wir tun dies intern mit Teams. Jedes unserer Teams leitet ein Steuerberater. Ein weiterer Steuerberater agiert stellvertretend. Daneben gibt es in jedem Team Steuerfachwirte, Bilanzbuchhalter und Steuerfachangestellte, die ein Mandat komplett betreuen. Wenn wir beobachten, dass ein Team zu groß wird, dass Organisations- und Abstimmungsprobleme entstehen, gliedern wir einen Teil davon aus. So entsteht ein neues Team. Das ist wie ein lebender Organismus, dem eine weitere Zelle gewachsen ist. Für die Einheit der Abläufe im größeren Gebilde sorgen unsere Teamleiter. Teamleiter wird nur, wer bei uns mindestens fünf Jahre in der Kanzlei gearbeitet hat und Steuerberater ist.

Wachstum erfordert neue Mandate. Woher wissen Sie so genau, was der Markt nachfragt?

Ich bin zwar auch Mitglied im Strategieausschuss der Steuerberaterkammer Nürnberg, wo wir uns mit solchen Themen und den Anforderungen des Berufsstandes in der Zukunft beschäftigen, doch konkret erfahren Sie es durch das Leben mit den Mandanten. Unsere A-Mandate betreuen Herr Seuling und ich nach wie vor persönlich. So weiß ich, was in den Unternehmen passiert und wie es in der Kanzlei aussieht.

Ist die ständige Marktbeobachtung das Geheimnis Ihres Erfolges?

Das Geheimnis ist das permanente Infragestellen der eigenen Leistung. Die Frage lautet, wie bereits erwähnt: „Was muss ich heute tun, damit ich in fünf bis zehn Jahren noch erfolgreich am Markt bin?“ Und ich muss es heute tun, nicht erst in einigen Jahren, wenn es alle machen.

Fehlt Ihnen nicht der Anwalt?

Interdisziplinär sind wir alle. Beim WP-Examen müssen sie auch eine juristische Arbeit schreiben. Ungeachtet dessen kann einer ohnehin nicht alles abdecken. Zudem glaube ich, dass ein Kaufmann und ein Rechtsanwalt vom beruflichen Charakter sich eher ergänzen als ersetzen. Ein Anwalt ist aufgrund seiner Ausbildung mehr Steuerrechtsdurchsetzer. Das ist ein ganz anderer Charakter als ein Kaufmann, der stets zahlenorientiert kontrolliert und sein Geschäft immer wieder in Frage stellt.

Wir lösen diesen Konflikt mit Partner-Anwälten, die ihren Sitz am Standort unserer Bayreuther Kanzlei haben. Dort sind 9 Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen mit 20 Mitarbeitern.

Wenn Sie die C.P.A. noch einmal gründen würden, was würden Sie ändern?

Nichts. Ich würde es genauso machen.

Was ist Ihnen bei der Standorterweiterung wichtig?

Wir stehen mit Nachdruck zu unserem Slogan „kompetent, individuell und nah“. Unsere Kanzlei hat ihren Hauptsitz in Kulmbach. Wir bekamen aber auch Mandate in Hof, Weiden, Bamberg. Da sind wir von Kulmbach aus nicht mehr nah. Deshalb haben wir uns für Standorterweiterungen entschieden. Ab Anfang nächsten Jahres werden wir zudem in Nürnberg sein. Aber die Grenzen sind in Sicht. Regensburg und Coburg wären noch weitere Standortwünsche. Wir verstehen uns als nordbayerische Kanzlei. Wir würden nie nach München gehen, weil wir sonst befürchten müssten, unsere Glaubwürdigkeit zu verlieren. Die Standorterweiterungen erreichen wir durch Übernahmen oder Beteiligungen an Kanzleien älterer Kollegen beziehungsweise junger Kollegen, die sich unserer Philosophie anschließen möchten.

Wie funktioniert eine solche Beteiligung?

Wir beteiligen uns zunächst mit mindestens einem Drittel und übernehmen die Kanzlei später vollständig. Das ist ein gleitender Übergang. Der Kanzleihinhaber arbeitet die nächsten Jahre weiter wie bisher oder zieht sich allmählich, im Falle einer altersbedingten Übernahme, zurück.

Müssen solche Kanzleien bestimmte Anforderungen erfüllen?

Ja. Sie müssen vom Kanzleityp und von der Person des Inhabers zu uns passen. Ein Niederlassungsleiter muss beispielsweise immer Steuerberater und/oder Wirtschaftsprüfer sein. Außerdem sollte die Kanzlei nicht vorrangig Buchhaltungsmandate



Die C.P.A.-Gruppe wurde 1997 in Kulmbach gegründet.

betreuen. Wir verstehen uns als Beratungskanzlei. Je größer ein Mandat ist, desto mehr Sinn macht eine Inhouse-Buchhaltung im Unternehmen, weil sie ja täglich gebraucht wird. Der Umsatz von C.P.A. mit Buchhaltungsmandaten liegt bei 10 bis 12 Prozent. Der übrige Umsatz resultiert aus Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und betriebswirtschaftlicher Beratung. Von daher passt eine stark auf Buchhaltung ausgerichtete Kanzlei nicht zu uns.

Wie gelingt Ihnen die Integration der neuen Kanzleien?

Wir haben eine übergeordnete Führungsebene, das C.P.A. Equity-Board. Diesem gehören alle Berufsträger an, die eigentumsrechtlich an der C.P.A. beteiligt sind. Dabei unterscheiden wir nicht ob mit fünf oder 50 Prozent. Jeder hat eine Stimme und alle wichtigen Entscheidungen werden nach dem Konsensus-Prinzip, also deutlich mehrheitlich getroffen. Die einzelnen regionalen Gesellschaften haben diese Entscheidungen verpflichtend umzusetzen.

Ihr Erfolg beruht unter anderem aufständiger Hinterfragung der eigenen Leistungen und Mehrheitsführung. Haben Sie auch ein persönliches Erfolgsgeheimnis?

Sicher braucht es Talent für den Beruf. Nicht jeder ist ein guter Fußballer. Ich bin ein Netzwerker und kann andere von Ideen überzeugen. Dafür braucht es eine gewisse Redegewandtheit. Sie können der beste Steuerberater sein, aber wenn das keiner weiß, haben sie nichts davon. Sie benötigen auch die Fähigkeit, Ihr Wissen zu dem zu transportieren, der es hören soll. Mir persönlich half und hilft zudem stets meine sportliche Einstellung. Damit meine ich Fairness und Leistungsorientierung, Niederlagen zu akzeptieren und aus ihnen zu lernen. Und auch: manche Dinge nicht zu wichtig zu nehmen, um frei für neue Aufgaben zu sein. Kombiniert man alle diese Faktoren, kommt sicher etwas Zählbares dabei heraus. ■