

The background of the cover is a photograph of a man from behind, wearing a light-colored shirt, writing on a whiteboard. The whiteboard is filled with faint, hand-drawn diagrams and numbers, including '1.3', '1/4', '200', and 'S-6'. The overall color scheme is a cool blue.

juve

OKTOBER 2019

STEUERMARKT

UND WER HAT'S ERFUNDEN?

Hanno Berger, Mastermind der
Cum-Ex-Deals, im Interview

Markt

In der Abstimmung zwischen HR und
Steuerabteilung hapert es oft

Meinung

Warum sich Falk nie einer
großen Einheit anschließen will



Gerhard Meyer (62) ist bereits seit 1984 für Falk tätig. Seit 1992 ist der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Partner und seit 2002 geschäftsführender Gesellschafter. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Betreuung nationaler und internationaler Mandanten bei Konzern- und Jahresabschlussprüfungen und bei Fragen der internationalen Rechnungslegung. Seit 2019 ist Meyer Chairman des Praxity Membership Committees.

Auch **Dr. Martin Eberhard** (49) hat die längste Zeit seines Berufslebens bei Falk verbracht. Direkt nach der Promotion an der Universität Mannheim hat der Diplom-Kaufmann und Steuerberater im Jahr 1998 bei der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft begonnen. Eberhard ist vor allem für die steuerliche Beratung bei Umstrukturierungen, Transaktionen und Nachfolgelösungen für familiengeführte Unternehmen tätig. Gemeinsam mit dem Heidelberger Partner Gerd Fuhrmann leitet Eberhard die Steuerabteilung bei Falk.

WIR WERDEN UNS KEINER BIG FOUR ODER NEXT TEN ANSCHLIESSEN

In der Rhein-Neckar-Region gilt die Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft Falk seit Langem als Platzhirsch. Im JUVE Steuermarkt-Interview sprechen Managing-Partner Gerhard Meyer und Co-Steuerchef Martin Eberhard über die Bedeutung der Standorte außerhalb der Region, wieso sie nicht zwanghaft auf Wachstum setzen und über die Vorteile einer internationalen Allianz gegenüber einem Netzwerk.

STEUERMARKT *Herr Meyer, Falk hat im vergangenen Geschäftsjahr den Gesamtumsatz um knapp 8,5 Prozent auf 39 Millionen Euro steigern können. Welche Bereiche haben dazu besonders beigetragen?*

Gerhard Meyer: Das größte Wachstum konnten wir definitiv in der Steuer- sowie in der Transaktionsberatung erzielen. Während wir unsere Mandanten regelmäßig und umfassend bei M&A-Deals begleiten – und dabei insbesondere für Bewertungsfragen als auch für die optimale Steuerkonzeption verantwortlich zeichnen –, generieren wir darüberhinaus in der Steuerberatung mittlerweile das größte Wachstum durch steuerliche Gestaltungsberatung für nationale als auch internationale Mandate.

Das Deklarationsgeschäft spielt also zunehmend eine untergeordnete Rolle?

Dr. Martin Eberhard: Wir bieten natürlich auch weiterhin klassisches Deklarationsgeschäft an. Von einer zunehmend untergeordneten Rolle kann insofern keine Rede sein. Vielmehr beraten wir mittelgroße bis sehr große Familienunternehmen mit Umsätzen von 25 Millionen bis hin zu rund 2 Milliarden Euro seit eh und je bei komplexen steuerlichen Fragestellungen. Vor allem Unternehmensnachfolgegestaltungen unter Einbeziehung von Familienstiftungen für sehr große Familienunternehmen waren zuletzt ein sehr starker Wachstumstreiber. Hinzu kommen etliche Transaktionen und Umstrukturierungen.

Ihr Geschäft ist nicht nur stark auf den Mittelstand ausgerichtet, sondern auch extrem regional fokussiert. In der Rhein-Neckar-Region gilt Falk im Vergleich zu den anderen Marktakteuren als Platzhirsch. In Mannheim, Heidelberg, Speyer und Heppenheim erwirtschaften Sie rund 80 Prozent des steuerlichen Umsatzes. Agieren die an-



Die DNA bewahren: Wachsen wollen sie – aber nicht um jeden Preis. Ein Zusammenschluss mit einer größeren Einheit kommt für Falk-Managing-Partner Gerhard Meyer und Co-Steuerchef Martin Eberhard nicht infrage.

deren Büros – etwa Berlin oder München – da lediglich als Satelliten?

Meyer: Das ist mitnichten der Fall. Die Kollegen haben vor Ort eigenes Geschäft und beraten den jeweils dort ansässigen Mittelstand – bei der Prüfung, der Deklaration und auch in der Steuergestaltung. Daneben werden teilweise Mandanten aus der Rhein-Neckar-Region, die Standorte im Münchner und Berliner Raum oder auch rund um Osnabrück haben, von den jeweiligen Standorten regelmäßig mitbetreut.

Eberhard: In Heidelberg und Mannheim ist unsere Steuerrechtsabteilung, eine Stabsabteilung für Steuergestaltungen und komplexe steuerliche Fragestellungen, angesiedelt. Schon alleine aufgrund der personellen Schlagkraft bündeln wir an diesen beiden Standorten natürlich das größte steuerliche Know-how und Spezialwissen. Trotzdem verfügen auch die Steuerberater in

den anderen Standorten und Bereichen über ein großes steuerliches Wissen.

Klassischerweise verfolgen Mittelstandsberater aber doch einen eher generalistischen Ansatz.

Eberhard: Allgemein ist es bei uns so, dass die Teams außerhalb der Steuerrechtsabteilung und anderer Spezialabteilungen wie Sanierungsberatung oder Unternehmensbewertung weiterhin einen generalistischen Ansatz verfolgen und dabei auch die „normalen“ steuerlichen Themen und Fragestellungen für unsere Mandanten beantworten können. Wird es allerdings sehr speziell, greifen die Kollegen aus Berlin, München oder anderer Standorte durchaus auf das Know-how aus Heidelberg und Mannheim zurück. Innerhalb unserer Steuerrechtsabteilung kennen sich die Mitarbeiter grundsätzlich in sämtlichen Steuerrechtsgebieten sehr gut aus, was bei komplexen Transaktionen ein

großer Vorteil ist. Eine gewisse Schwerpunktbildung gibt es natürlich schon bei den einzelnen Mitarbeitern. Eine Ausnahme von diesem Ansatz, in verschiedenen Steuerrechtsgebieten tätig zu sein, bildet insbesondere das Thema Verrechnungspreise, für das ein extrem hoher Spezialisierungsgrad erforderlich ist.

Mit der Übernahme von Intertreu und dem Heppenheimer Büro von PricewaterhouseCoopers hat Falk vor allem die ohnehin bedeutende Präsenz in der Rhein-Neckar-Region gestärkt. Sind bundesweit denn ähnliche Zukäufe geplant?

Eberhard: Ich würde ungern von Übernahme oder Zukauf sprechen – wir haben die Partner bei uns aufgenommen und sie wurden von Beginn an als gleichberechtigte Partner integriert. Und genau das ist der Punkt. Wir nutzen Chancen, wenn diese da sind. Nun aber deutschlandweit hinzugehen und zu sagen: „Wir müssen hier ein Team oder eine ganze Kanzlei übernehmen“, passt nicht zu unserer Strategie und unserem Verständnis von Wachstum.

Meyer: In Mannheim sind wir damals tatsächlich aktiv auf den Markt zugegangen. Wir haben festgestellt, dass ein Mannheimer Unternehmer – auch wenn Heidelberg nur 15 Kilometer entfernt liegt – nicht einfach einen Heidelberger Berater mandatiert. Hätte es mit Intertreu geschäftlich oder auch kulturell nicht gepasst, wären wir diesen Schritt aber trotzdem nicht gegangen.

Wie sieht es mit weiteren Standorten aus?

Eberhard: Wir haben insgesamt zehn Büros – das ist für unsere Größe eine beachtliche Anzahl. Insofern verfolgen wir organisches oder im Einzelfall aus strategischen Gründen bzw. bei sich bietender Gelegenheit auch anorganisches Wachstum an diesen Standorten. Klar wäre es auch attraktiv, einen Standort

FALK IN ZAHLEN

Der Steuerumsatz von Falk ist im vergangenen Geschäftsjahr stark gewachsen

<p>Gesamtumsatz in Mio. Euro¹</p>  <p>39 (+8,5 %)</p>	<p>Anzahl Mitarbeiter insgesamt</p>  <p>rund 400</p>
<p>Steuerumsatz in Mio. Euro¹</p>  <p>10,9 (+22,4 %)</p>	<p>Anzahl Berufsträger Steuern²</p>  <p>87,7</p>
<p>Steuerumsatz pro Berufsträger</p>  <p>124.000 Euro</p>	<p>Anzahl Mitarbeiter Steuern²</p>  <p>160,8</p>
<p>Steuerumsatz pro Mitarbeiter</p>  <p>68.000 Euro</p>	<p>Anzahl Mitarbeiter IT in Deutschland</p>  <p>39</p>

¹Werte aus dem Geschäftsjahr 2018 / ²Full Time Equivalents

beispielsweise in Hamburg zu haben – dort gibt es immerhin viel Geschäft für mittelständisch geprägte Kanzleien. Sich aber dort auf Biegen und Brechen auf die Suche nach geeigneten Partnern oder einem ganzen Team zu machen – das im Zweifel kulturell nicht zu uns passt –, nur um ein Büro dort zu haben, passt nicht zu unserer Strategie. Eine Erweiterung der Standorte käme aus heutiger Sicht nur in Betracht, wenn wir dadurch unsere Dienstleistungspalette in strategisch wichtigen Feldern gezielt ergänzen können und sich hierzu eine Opportunität an einem neuen Standort bieten würde.

Falk ist die Nr. 18 unter Deutschlands größten Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften. Trinavis, die eine ähnliche Größe aufweist wie Falk, hat sich kürzlich Warth & Klein und damit dem Grant Thornton-Netz-

werk angeschlossen. Müssen Sie im Zuge der Marktkonsolidierung nicht über einen ähnlichen Schritt nachdenken?

Meyer: Ein Verkauf an eine Big Four oder auch eine Next Ten kommt für uns nicht in Betracht. Wir wollen ganz klar unsere Identität bewahren. Ein Zusammenschluss „unter Gleichen“ wäre eher denkbar. Aber dann müssen die Unternehmen und Unternehmenskulturen sehr ähnlich sein und das Geschäft müsste sich gut ergänzen. Im Moment sehen wir so eine Option im Markt nicht. Es ist also nichts geplant – theoretisch käme ein solcher Schritt aber durchaus in Frage.

Eberhard: Es lässt sich aber festhalten, dass wir auch als Falk-stand-alone stark genug sind, um im Markt zu bestehen.

Seit mehr als 30 Jahren ist Falk nun Mitglied in einem internationalen Verbund und Gründungsmitglied von Praxity. Dabei handelt es sich nicht um ein Netzwerk, sondern um eine Allianz. Allianzen gelten im Markt als weniger integriert als Netzwerke. Kritiker bemängeln zudem, dass die Zusammenarbeit wesentlich unverbindlicher sei. Wäre der Anschluss an ein Netzwerk unter diesen Gesichtspunkten nicht nahezu obligatorisch?

Meyer: Auch in diesem Punkt setzen wir ganz bewusst auf eine Allianz – so sind wir wesentlich unabhängiger. Was die Zusammenarbeit angeht: Das sehen wir völlig anders. Diese funktioniert seit eh und je reibungslos. Wir konnten unser internationales Geschäft vor allem durch Praxity, der weltweit größten Allianz, stetig erweitern – hier kam in den vergangenen Jahren viel Inbound-Geschäft.

Eberhard: Und auch unsere deutschen Mandanten sind zufrieden, wenn wir sie – mithilfe unserer Praxity-Partner – ins Ausland begleiten. Eine Allianz hat zudem den Vorteil, dass man nicht zwingend auf ein exklusives Mitglied zurückgreifen muss. Für unterschiedli-

che Projekte kann ich mich als Berater also auch an unterschiedliche Allianz-Partner – oder gar an gänzlich andere Kanzleien – wenden.

Anfang 2018 haben Sie ein Büro in Schanghai eröffnet. Wozu braucht es ein China-Desk, wenn die Zusammenarbeit mit Praxity so reibungslos funktioniert?

Meyer: Wir haben uns ja nicht hingestellt und gesagt: Wir brauchen nun einen China-Desk. Wir haben in den vergangenen Jahren allein aus China heraus rund 90 Inbound-Mandate gewinnen können – und das über verschiedene Kontakte wie zum Beispiel über Praxity, aber auch über unsere China-Desks in Deutschland. Das China-Desk in Schanghai ist sozusagen ein „add-on“ und vor allem das Ergebnis eines Prozesses erfolgreichen organischen Wachstums. Mit der Zeit haben wir bemerkt, dass es von Vorteil ist, chinesische fachlich qualifizierte Muttersprachler in unseren Reihen zu haben. Das ist sowohl aufgrund der Sprache als auch aufgrund der kulturellen Unterschiede sinnvoll. Dadurch kamen noch mehr chinesische Mandate auf uns zu. Zur weiteren Chancenoptimierung war die Büroeröffnung in Schanghai eine logische Konsequenz.

Als eine der wenigen Prüfungsgesellschaften bieten Sie noch kein eigenes Rechtsgeschäft an. In Heidelberg kooperiert Falk mit der Kanzlei Melchers, in Mannheim insbesondere mit Rittershaus. Werden Sie trotzdem in einen eigenen Rechtsberatungsarm investieren, wie es viele WP-Gesellschaften tun?

Meyer: Kurzfristig wird da nichts bei Falk passieren. Uns ist durchaus bewusst, dass andere Marktteilnehmer versuchen unter einem Label aufzutreten. Dieser Ansatz des „One-Stop-Shoppings“ ist nachvollziehbar. De facto leben wir dies auch authentisch in enger

Zusammenarbeit mit Anwälten. Aber dennoch geht es um unsere Identität. Anwälte ticken anders als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater.

Eberhard: Zudem haben wir festgestellt, dass es bei der Zusammenarbeit weniger um den Namen einer Gesellschaft geht als vielmehr um Personen und Köpfe. Die Kooperation mit Rittershaus zum Beispiel ist sehr intensiv. Der Mandant merkt, dass wir gemeinsam auftreten – wir haben mittlerweile über mehr als zehn Jahre eine Vielzahl von großen Projekten gemeinsam erfolgreich bewältigt. Für den Mandanten ist es manchmal in der täglichen Zusammenarbeit gar nicht wahrnehmbar, ob wir aus einer Einheit kommen oder nicht.

Wie sieht Ihre Digitalstrategie aus?

Eberhard: Zunächst einmal werden wir intern Ende September vollständig auf das papierlose Büro umstellen. Nach langer Vorbereitung werden von einem Tag auf den anderen alle Akten und Dokumente künftig nur noch in digitaler Form verfügbar sein. Da gibt es selbstverständlich Schulungen für unsere Mitarbeiter. Intern erhoffen wir uns so prozessuale Vorteile – Effizienz ist ein Stichwort. Aber auch das büroübergreifende Arbeiten im Team und Homeoffice-Lösungen werden so erleichtert.

Das ist schön für Sie und Ihre Mitarbeiter, hilft aber dem Mandanten nicht weiter.

Meyer: Nach dem Motto „Client first“ haben wir selbstverständlich seit mehr als drei Jahren für unsere Mandanten digitale Lösungen zur Hand. Über unsere Tochter Falk IT Audit haben wir eine cloud-basierte Lösung entwickelt. Hier finden die digitale Kommunikation und der Datenaustausch mit dem Mandanten statt – schnell, effizient und sicher. Man darf aber auch nicht vergessen: Viele unserer Mandanten sind noch nicht vollständig oder nur teil-

weise digitalaffin. Das bringt die Beratung von alteingesessenen Familienunternehmen eben auch mit sich. Für diese müssen wir zum Beispiel bis zum dortigen Generationswechsel zumindest teilweise auf Übergangslösungen setzen.

Stichwort digitale Lösungen: Setzen Sie bei der Entwicklung von steuerlichen Tools auf Kooperationen oder eigens entwickelte Produkte?

Eberhard: Bislang haben wir Tools vor allem für den Prüfungsbereich entwickelt. Hier arbeiten die digital ausgerichteten Prüfer eng mit unseren IT-Experten und Programmierern von Detect Value in Walldorf zusammen, von der wir im April 2018 die Mehrheitsanteile übernommen haben. Für den steuerlichen Bereich gibt es etliche gute Tools im Markt – zum Beispiel auf Datev-Basis. Diese passen wir dann für unsere Mandanten an. In der Steuerstellungsberatung gilt aber noch mehr als in der Prüfung: Für dieses Geschäft braucht es heute, und wird es auch in Zukunft weiterhin brauchen, den Menschen, der mit seiner Kreativität und Erfahrung passgenaue Lösungen für den Mandanten entwickelt.

Und welche Köpfe brauchen Sie in Zukunft? Im Markt reißt sich nahezu jeder um Absolventen aus den sogenannten MINT-Fächern.

Meyer: Wir werden sicherlich nicht massenhaft Naturwissenschaftler oder Informatiker benötigen und einstellen. Was wir aber definitiv brauchen, sind IT-kompetente Berater. Dies ist bei der heutigen Generation der Berufseinsteiger immanent der Fall. Jeder Prüfer und Steuerberater muss sich in Zukunft mit dem Thema IT und Digitalisierung auseinandersetzen und damit eine reibungslose Schnittstelle zu unseren Informatikern bei Falk IT Audit und Detect Value gewährleisten.

Das Gespräch führte Daniel Lehmann.

IMPRESSUM

Herausgeberin: Dr. Astrid Gerber

Chefredaktion:

Dr. Aled Griffiths, Antje Neumann,
Jörn Poppelbaum (pop; V.i.S.d.P.)

**Redaktionsleitung JUVE Handbuch Steuern/
JUVE Steuermarkt:**

Co-Leitung Catrin Behlau (cb),
Jörn Poppelbaum

Redaktion:

Ulrike Barth (uba), Eva Flick (EF), Esra Laubach
(elb), Daniel Lehmann (dal), Stephan Mittel-
häuser (stm). Mitarbeit an dieser Ausgabe:
Sonja Behrens (smb), Helena Hauser (hh),
Christiane Schiffer (ChS), Dr. Martin Ströder

CvD/Schlussredaktion:

Ulrike Sollbach (Leitung), Katja Gosse,
Sirka Laass, Stefanie Riemann

**Koordination Kanzleiinformationen und
redaktionelle Datenerhebung:**

Stefanie Riemann

Datenpflege:

Claudia Voskuhl

Vermarktung und Verkauf:

Bert Alkema, Tina Puddu, Ylva Wüstemann

Marketing und Veranstaltungen:

Alke Hamann (Leitung), Jens David, Marit Lucas,
Eva Wolff

Layout: Andreas Anhalt (Leitung), Vivian Ems,
Janna Lehnen, Dominik Rosse

IT:

Marcus Willemsen

Vertrieb:

Jessica Lütkenhaus (Abonnements)

Wissensmanagement: Ulrike Sollbach

JUVE Steuermarkt

2. Jahrgang, erscheint monatlich bei
JUVE Verlag für juristische Information GmbH
Sachsenring 6 · D-50677 Köln
Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln
Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0
Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18

E-Mail:

redaktion@juve.de

(redaktionelle Anfragen)

vertrieb@juve.de

(Abonnements und Heftbestellungen)

anzeigen@juve.de

(Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 2510-5124

Druckauflage: 5.400

Litho- und Druckservice:

D+L Printpartner GmbH, Bocholt

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfälti-
gung, elektronische Verarbeitung und Über-
setzung, die nicht ausdrücklich vom Urheber-
rechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der
vorherigen Zustimmung des Verlages.

Abo: JUVE Steuermarkt ist als Einzel- oder
Kanzleiabonnement erhältlich.

Wir informieren Sie gern über unsere günstigen
Abo-Konditionen!