

Sonntag & Partner: „Wann wir schreiten Seit' an Seit', mit uns zieht die neue Zeit.“

Wirtschaft Wer sich für das Geschehen hinter den Kulissen der bayerisch-schwäbischen Wirtschaft interessiert, für seine Recherchen den Bundesanzeiger zu Rate zieht, die Listen von Aufsichtsräten durchforstet oder die Geschäftsberichte bekannter mittelständischer Unternehmen studiert, der kommt sich bald wie Meister Lampe im Grimm'schen Märchen „Der Hase und der Igel“ vor, der durch die Ackerfurchen wetzt und immer wieder, am Ziel angekommen, von seinem Widerpart den einen Satz staunend zur Kenntnis nehmen muss: „Ich bin schon da!“ In der schwäbischen Wirtschaft, in Firmen und öffentlichen Körperschaften trifft man auf Vergleichbares. Die Kanzlei Sonntag & Partner war immer schon da. Als Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte. Keine andere Kanzlei – von Schneider & Geiwitz in Neu-Ulm und ihrer Insolvenzverwaltung abgesehen – hat sich zwischen München und Stuttgart ein solches Standing, eine solche Reputation und Marktposition erarbeitet, wie die Ratgeber aus dem Augsburger Prinz-Carl-Palais. Obendrein sind sie perfekte Netzwerker. Ein Vizepräsident der IHK Schwaben umschrieb es so: „An Sonntag & Partner kommt keiner mehr vorbei!“



Die Erfolgsgeschichte der Augsburger Kanzlei ist keineswegs von einigen wenigen Primadonnen auf dem Gebiet der Steuer- und Rechtsberatung sowie der Wirtschaftsprüfung geschrieben worden, auch wenn die drei Partner der Aufbauphase, Dieter Sonntag, Peter Alterauge und Dr. Peter Berndsen, zu Beginn maßgeblich das Profil des Unternehmens geprägt hatten. Nach 32 Jahren herrscht in der Augsburger Schertlinstraße zwar keine wesentlich andere Unternehmenskultur, aber eine völlig andere Managementstruktur als in den Gründerjahren. Sonntag & Partner versuchen von jeher, das Gefüge in ihrer Kanzlei so zu verändern, dass sie den Trends und den Umbrüchen in der Wirtschaft immer einen Schritt voraus sind, um künftige Herausforderungen schon im Vorfeld antizipieren zu können. Das darf man von einer Kanzlei, die in der Bundesliga der deutschen Wirtschaftsberatungsunternehmen mitspielen will und noch höhere Ambitionen hat, erwarten.

Und weil Sonntag & Partner überzeugt sind, dass die Wirtschaft in Schwaben unmittelbar „vor einem

weiteren Umbruch steht“ (Dr. Klaus Leuthe), hat die Kanzlei vor einem Jahr ihre strategische Ausrichtung nachjustiert. An die Wurzeln und an die Identität der Kanzlei musste selbstverständlich keine Axt angelegt werden. Dafür ist das Unternehmen zu gut aufgestellt. Sonntag & Partner lassen bei der Neuorientierung der Kanzlei lieber Nüchternheit walten und gehen nach der Devise vor, die aus einem der traditionsreichsten Lieder der deutschen Arbeiterbewegung stammen könnte: „Wann wir schreiten Seit’ an Seit’ ... mit uns zieht die neue Zeit.“ (Hermann Claudius)

Peter Alterauge, der heute im vierköpfigen Managementteam der Kanzlei die Funktion des Finanzministers ausübt, flicht den beiden Seniorpartnern Sonntag und Berndsen auf Nachfrage Kränze: „Wir haben Dieter und Peter viel zu verdanken!“ Aber das war es dann auch, was Alterauge zur Vergangenheit anzumerken hat. Denn viel bedeutsamer – so wertet es Alterauge – war für den Aufstieg der Kanzlei und ihre heutige Größe mit 24 Partnern und 160 Mitarbeitern an den zwei Standorten Augsburg

Die Partnerschaftsgesellschaft

Sonntag & Partner wählt alle drei Jahre rollierend ihre vierköpfige Führungsspitze. Wolfgang Fratz bekleidet derzeit das Amt des Innenministers, Klaus Leuthe ist der Chefdiplomat der Kanzlei. Peter Alterauge wacht über das Finanzressort, und Georg Komm ist in die Rolle eines Infrastrukturministers geschlüpft, der am Standort München das Business mit Augsburg koordiniert (von links). Alle Bilder: Klaus Lipa

und München, dass in dieser Arbeitsgemeinschaft von ausgeprägten Individualisten stets eine zivile Form von Corpsgeist und der absolute Wille zur Teamarbeit geherrscht haben. Beides – Corpsgeist und Arbeit im Team – bestimmt bis heute sowohl das Innenleben von Sonntag & Partner als auch die Qualität der Arbeit der Kanzlei.

Das starke Wir-Gefühl – vom Erfolg der Kanzlei noch beflügelt – hat dazu beigetragen, dass sich die Partner bei sehr schwierigen internen Fragen am Ende immer zusammengerauft haben. So auch in jenem Fall, als es um das Regelwerk ging, wie der Honorarkuchen aufgeteilt werden soll, wenn erfolgreichen jungen Kollegen der Status der Partnerschaft eingeräumt werden soll. Dieser Corpsgeist, dieses Gefühl, einer ganz besonderen Kanzlei anzugehören, ist sogar spürbar, wenn sich ein jüngerer Kollege aus dem Prinz-Karl-Palais vorstellt. Das hinzugefügte „Sonntag & Partner“ klingt dann aus seinem Mund beinahe edel, – was nicht voreilig mit Standesdünkel verwechselt werden sollte. „Denn bei uns gibt es keinen Snobismus“, versichert glaubhaft der gut geerdete S&P-Partner Wolfgang Fratz. Andernfalls würde wohl aus einem hoffnungsvollen Aspiranten sehr schnell ein Delinquent werden. Aber in der Schertlinstraße geht es eher unblutig zu: Alle Partner sind seit Gründung der Kanzlei in 1978 noch an Bord. „Uns hat niemand auf der Strecke verlassen“, betont Peter Alterauge und verkneift sich den Hinweis, dass dies als Pluspunkt für sein Haus notiert werden sollte.

Die sehr frühe Erkenntnis von Sonntag, Alterauge und Kollegen, dass nur im Team die Güte und das Niveau der Beratung nachhaltig gesteigert werden können, hat wiederum dazu beigetragen, dass die Kanzlei bereits Mitte der 1990er-Jahre über das Know-how und die Leistungsfähigkeit verfügte, um

etwa schwäbische Mittelständler beim Einstieg in das internationale Geschäft umfassend steuerlich, juristisch und betriebswirtschaftlich betreuen zu können. Damals rief der globale Markt. Viele Firmen brauchten nahezu über Nacht Rat und Tat, um sich in fremden Märkten rechtssicher etablieren und erfolgreich bewegen zu können. Die Firmengründungen im Ausland juristisch abzuklären und an die Muttergesellschaften in Schwaben anzubinden, war noch eine der leichtesten Übungen. Plötzlich hatten sich viele der schwäbischen Firmen nicht nur mit der deutschen Gesetzgebung, sondern auch mit den juristischen und steuerlichen Normen von EU-Ländern, von südamerikanischen und asiatischen Staaten herumzuschlagen. Keine andere Kanzlei in Schwaben außer Sonntag & Partner hatte so viel Potenzial, um die Expansion ihrer Mandanten sorgfältig vorbereiten und begleiten zu können. Sonntag & Partner hatten alle Instrumente und das Wissen, die internationale Consultants wie Boston Consulting oder KPMG oft als ihr großes Plus auszuspielen, ebenfalls im Gepäck. Von der klassischen Steuer- über die gesellschaftsrechtliche Beratung bis zur Unternehmensplanung in multidisziplinären Teams. Hätten es die Sonntags nicht vorzuweisen gehabt, hätten sie in der stark exportorientierten bayerisch-schwäbischen Industrie längst auswärtigen Kanzleien das Feld überlassen müssen.

Die Komplexität der Aufgaben und Forderungen, die der Staat heute an ein Unternehmen stellt, ehe es überhaupt „sorgenfrei“ ans Geldverdienen denken darf, ist nur mehr von Spezialisten zu durchblicken. Und diese wiederum müssen interdisziplinär arbeiten, wenn für ein Unternehmen ein brauchbares Ergebnis herauskommen und schließlich noch ein Gewinn übrig bleiben soll. Erfolgreiche Unternehmer wissen das. Aus diesem Grund hat sich eine Beratungsfirma wie Sonntag & Partner den Begriff



Teamwork mehrfach auf die Fahne geschrieben. Ihr eigener Höhenflug ist ein schlagender Beweis dafür, was Gemeinschaftsarbeit bewirken kann. Wer diese Denke nicht verinnerlicht hat, dem klingen spätestens dann die Ohren, wenn er in den Fluren des Prinz-Karl-Palais Dr. Klaus Leuthe begegnet, wie Alterauge, Wolfgang Fratz und Georg Komm Mitglied im Managementteam. Der Außenminister der Kanzlei predigt wie kein anderer seines Hauses die Vorzüge des gemeinschaftlichen Arbeitens und der intensiven Kooperation im Dienste der Mandanten: „Wir müssen wie ein abgestimmtes Orchester arbeiten. Wir müssen unsere Spezialisten zusammenführen!“ Um zu unterstreichen, dass es nie genug der Teamarbeit sein kann, fügt er noch hinzu: „Künftig noch effizienter!“ – und verweist auf hausinternen Fortbildungs- und Personalentwicklungsprogramme. Eine „S & P Academy“ soll nach drei Semestern den Fachmitarbeitern neue Karrieremöglichkeiten eröffnen. Mit „S & P Futura“ haben Sonntag & Partner einen Verbesserungsprozess angestoßen, um die Kanzleiabläufe kontinuierlich zu optimieren.

Man möchte meinen, bei Sonntag & Partner stehe alles zum Besten. Aber den 24 Partnern scheint dies nicht zu reichen. Sie wollen die mittelständische Topkanzlei aus Bayern sein. Wolfgang Fratz, im S & P-Managementteam der Innenminister, gibt selbstkritisch und selbstbewusst zugleich zu

bedenken: „Da sind wir noch nicht. Da wollen wir aber hin!“ Peter Alterauge unterstreicht noch die Ernsthaftigkeit der Ambitionen: „Wir haben das fast immer übertroffen, was wir uns vorgenommen haben.“ Was für die Wettbewerber wie eine Kampfansage klingen mag, kleidet Wolfgang Fratz in vier Postulate ans eigene Haus: „Wir müssen die Mandanten begeistern, die Mitarbeiter entwickeln, die Qualität verbessern und die Finanzkennzahlen steigern.“ Den Weg zur führenden mittelständischen Kanzlei in Bayern soll das Projekt „Exzellenz“ ebnen, das sich die Partner im Prinz-Karl-Palais vor 15 Monaten selbst verordnet haben. Natürlich bleiben die alten Kommandos (Berndsen: „Volle Konzentration auf den Mandanten!“ – Sonntag: „Ohne harte Arbeit geht es nicht!“) nach wie vor in Kraft, doch es soll noch mehr Dynamik ins Prinz-Karl-Palais einziehen, um das strategische Ziel der Kanzlei, „regional verankert und überregional aktiver“ (Wolfgang Fratz) zu sein, schneller erreichen zu können.

Ein Weg kommt für Sonntag & Partner allerdings nicht in Frage. Wachstum durch Übernahme einer anderen Sozietät. Dieser Schritt verbietet sich geradezu für die „Nummer eins in Schwaben“. Schon deshalb, weil Sonntag & Partner in den vergangenen zehn Jahren offensiv nach „den besten Köpfen“ (Klaus Leuthe) Ausschau gehalten haben. Die Führungsspitze hat gezielt auf organisches

Bereichsleiterin Barbara Gayer und Ulrich Derlien kümmern sich federführend um die Steuergestaltung bei Sonntag & Partner.

Wachstum gesetzt und fast im Zweijahresrhythmus bewährte junge Kollegen in die Partnerschaftsgesellschaft aufgenommen, um ihre Professionalität und Qualität ans Haus zu binden. Eine Fusion mit einer ebenbürtigen Kanzlei im Bayerischen und Baden-Württembergischen würde das gesamte Konstrukt „Sonntag & Partner“ in Frage stellen und gilt hausintern längst als Tabuthema. Schon in der Vergangenheit ist die Kanzlei nicht durch Übernahmen groß geworden. Die Wachstumssprünge führt Peter Alterauge im Rückblick auf zwei Ereignisse zurück: den Umzug ins Prinz-Karl-Palais („Das neue Ambiente löste einen von uns niemals für möglich gehaltenen Motivationsschub aus.“) und die erfolgreiche Begleitung vieler junger Firmen um die Jahrtausendwende, zwischen 1997 und 2001. Da war die ehemalige Kanzlei von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern längst um das wichtige Departement „Recht“ unter Klaus Leuthe erweitert worden, sonst wäre das lukrative Geschäft mit Firmengründungen, Börsengängen und Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen an Sonntag & Partner vorbeigelaufen. Trotzdem ließ sich jüngst ein S & P-Steuerberater zu der süffisanten Bemerkung hinreißen: „Wir haben damals den Anwälten das wirtschaftliche Denken beigebracht.“ Klaus Leuthes nüchterner Satz, die Kanzlei habe gelernt, „die Stärken zu stärken und die Schwächen zu managen“, war die passende Antwort darauf.

Das Projekt „Exzellenz“ soll nun die nächste Wachstumsphase von Sonntag & Partner einleiten. Die Strategie bringt „Außenminister“ Leuthe auf einen kurzen Nenner: „Wir werden Wachstum ausschließlich durch Investitionen in Qualität und nicht durch Expansion anstreben.“ Das Angebot der Beratung müsse stimmig und überzeugend sein und nicht die Zahl der Köpfe in einer Kanzlei. Ihm schwebt eine Unternehmensphilosophie vor,

die wegen ihrer puristischen und interdisziplinären Struktur von Erfolg gekrönt gewesen ist: das hanseatische Kontordenken. Die Kaufleute hatten Verwaltung und Warenlager unter einem Dach. Sie hatten deshalb alles im Blick und konnten in der Tat nicht näher am Markt sein. Die Kaufleute des Kontors wählten unter ihnen so genannte Ältermänner, die jederzeit Kenntnis und die Aufsicht über das aktuelle Marktgeschehen hatten. Die bekannten hanseatischen Tugenden Gediegenheit, Verlässlichkeit, Zurückhaltung, Weltläufigkeit und die Fähigkeit zur Selbstironie trugen das Ihre dazu bei, dass dem Geschäftsmodell ein einzigartiger Erfolg beschieden gewesen war. Für ein modernes Beratungsunternehmen wie Sonntag & Partner, dessen Geschäft insbesondere auf Seriosität und Vertraulichkeit beruht, ein höchst interessanter Ansatz.

Das mit den „Ältermännern“ hat Sonntag & Partner bereits verwirklicht. Die Kanzlei ist seit 2000 nicht mehr auf den Gründer Dieter Sonntag fixiert. Dafür ist der Laden zu groß geworden. Seit zehn Jahren führt das vierköpfige Managementteam das Unternehmen und denkt vor, wo es langgehen soll. Die Partnersversammlung, das 24-köpfige Parlament der Kanzlei, wählt ihre vier Vorturner jeweils alle drei Jahre in geheimer Wahl. Die Amtsperioden der vier Managing Partner, zuständig für die Bereiche Finanzen, Organisation und Personal, Außendarstellung und Lobbying, Schnittstelle zum Standort München überlappen sich. Ihre Wiederwahl ist unbegrenzt möglich, und die Auserkorenen müssen das Amt annehmen. Flucht von der Fahne ist nicht gestattet. Seit drei Jahren ist das Modell sogar institutionalisiert, weil sich die Schlagkraft und Reaktionsfähigkeit der Kanzlei dadurch wesentlich steigern lassen. Grundsatzentscheidungen wie Strategiewechsel, die Aufnahme neuer Partner



Die Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Oliver Kanus und Georg Komm (von links) haben Rücken an Rücken den 360-Grad-Blick auf Jahresabschlüsse und Steuererklärungen.

(Quorum: 85 Prozent) oder die Eröffnung neuer Standorte bleiben der Partnersammlung vorbehalten. Befürchtungen, dass die Kanzlei durch ein Zuviel an Demokratie einmal auf das falsche Gleis gesetzt werden könnte, haben die Partner nicht. Wolfgang Fratz kann sich eine falsche Weichenstellung gar nicht vorstellen: „Möglichen Fehlentwicklungen wird bei uns durch Gruppendruck frühzeitig entgegengesteuert.“

Unter der Führungsetage hat Sonntag & Partner eine zweite Ebene für vier Geschäftsbereiche Wirtschaftsprüfung (Oliver Kanus), Steuerdeklaration (Robert Schäble), Steuergestaltung (Barbara Geyer) und Rechtsanwälte (Christian Voith) eingezogen. Dann soll mit dem hierarchischen Denken bei Sonntag & Partner Schluss sein. Die flachen Hierarchien fördern das Zusammengehörigkeitsgefühl und bestärken die Mitarbeiter, dass die Losung eines Peter Alterauge, nur als Gemeinschaft sei man erfolgreich, im Hause nicht als billige Floskel abgetan wird. Sonntag & Partner hat für die Personalentwicklung einen Beitrag geleistet, der anderen schwäbischen Kanzleien bisher nicht in den Sinn gekommen ist. Sie ist die einzige schwäbische Kanzlei, die sich seit Jahren eine hochqualifizierte Mitarbeiterin leistet, die sich ausschließlich um Personalfragen kümmert. Ergebnis der Mitarbeiterpflege und -förderung sind ein hohes Maß an Loyalität und das überdurchschnittliche Engage-

ment der S&P-Angestellten. Diese „Arbeitsbienen“ sind – oft weit mehr als die Häuptlinge – der Kitt in den Beziehungen zu den Mandanten. Sie halten die Flagge für ihre Chefs hundertfach hoch. Vor so viel Sonntag & Partner scheint selbst Peter Alterauge manchmal angst und bange zu werden. Anlässlich der Weihnachtsfeier 2008/2009 dachte sich der Seniorpartner: „Mein Gott, sind wir groß geworden.“

Die Größe der Kanzlei und ihre oberflächliche Rezeption scheinen das Führungsquartett Alterauge, Fratz, Komm und Leuthe trotzdem intensiver zu beschäftigen, als auf den ersten Blick vermutet wird. Über den negativ besetzten Begriff „Steuerfabrik“ kann sich Peter Alterauge ganz schön echauffieren, weil sich alle abmühten, für ihre Mandanten in jeder Lebenslage da zu sein. „Mandantenorientierung wird bei uns gelebt“, verspricht Alterauge. Sein Kollege Wolfgang Fratz verbürgt sich für das persönliche Engagement der Partner und trotzdem nimmt er ein pastorales Wort in den Mund, das aufhorchen lässt und für seine Feinfühligkeit spricht: Seelsorge. „Seelsorge spielt eine hohe Rolle in der Zufriedenheit des Kunden“, resümiert Fratz nachdenklich. Eine mittelständische Topkanzlei muss also mehr zu bieten haben als Perfektion und einen guten Ruf, wenn sie in Bayerisch-Schwaben gute Geschäfte machen will.



Geachtet und anerkannt wird die Arbeit von Sonntag & Partner zumindest von den arrivierten Kollegen in und um Augsburg. Dr. Richard Pouyadou (Rechtsanwalt in der Kanzlei Scheidle & Partner) schätzt besonders die Professionalität der Kanzlei. Man verfolge manchmal sogar gemeinsame Ziele oder begegne sich ein andermal mit dem angemessenen Respekt als Vertreter der jeweiligen Gegenseite, erzählt Pouyadou. Er geht sogar einen Schritt weiter und attestiert einem Klaus Leuthe, der für den Erfolg des Bereichs „Recht“ bei Sonntag & Partner steht, Handschlagqualität. Ein Attribut, das ein so erfahrener Anwalt wie Pouyadou keineswegs allen Kollegen in Augsburg einräumen würde, wie er ausdrücklich hinzufügte. Werner Schneider, der erfolgreiche Neu-Ulmer Insolvenzverwalter von Schneider Geiwitz & Partner, war gemeinsam mit Dieter Sonntag Assistent an der Universität Augsburg, ehe jeder für sich außerordentlich erfolgreiche Unternehmen entwickelte. Noch heute treffen sich die beiden, wenn auch selten, zu einem Gedankenaustausch. Von Fall zu Fall wandern sogar Aufträge aus Neu-Ulm nach Augsburg, weil man von der fachlichen Expertise im Prinz-Karl-Palais eine hohe Meinung hat. Bekannte schwäbische, aber auch Münchner Unternehmen sicherten sich längst das Know-how der Kanzlei und holten deren Partner in ihre Aufsichtsräte. Die Sonntag & Partner-Mandate in Aufsichtsgremien übersteigen längst das gute Dutzend. Es muss nicht ja nicht immer so penetrant

publiziert werden, wie es Peter Berndsen in dem Augsburger Hotel „Drei Mohren“ widerfährt. Dort findet sich sein Name als Aufsichtsratsvorsitzender sogar auf jedem Kopf der Bistro-Rechnung, weil Stil nicht jedes Hauses Sache ist. Meriten gibt es für Sonntag & Partner seit Jahren zuhauf. Das führende juristische Handbuch Deutschlands JUVE hat die Augsburger 2007 zur mittelständischen Kanzlei des Jahres auserkoren.

Da Sonntag & Partner es lieben, in mehrstufigen Modellen zu denken, künftige Entwicklungen zu antizipieren und das Kanzleientwicklungsprogramm „Exzellenz“ keine Maßnahme zur Arbeitsbeschaffung darstellt, lässt eine Bemerkung von Klaus Leuthe aufhorchen: „Wir sind noch längst nicht am Ende unserer Entwicklung.“ Wenn also die Kanzlei mittelfristig nach Ingolstadt oder Stuttgart vorstoßen sollte, haben die Partner das neue Ziel im Sommer 2010 längst vor Augen gehabt. Wie erfreulich sich strategisch platzierte Dependancen auswirken können, macht Managing Partner Georg Komm in München vor. Vor sechs Jahren haben Sonntag & Partner den Standort eröffnet. Inzwischen schaffen die Münchner 18 Prozent des Kanzleiumsatzes heran. Da macht es Sinn, je zwei Igel nach Stuttgart und Ingolstadt auf die Reise zu schicken. Die Ackerfurchen werden dort still und leise schon gezogen.

Wolfgang Oberressl

Dr. Christian Voit (Bereichsleiter Recht) und Dr. Konrad Kern ist trotz der Gesetzes- und Verdordnungsflut das Lachen – offensichtlich honorarbedingt – noch immer nicht vergangen (von links).