



Autorin: Sarah Sommer, Lesezeit: 9 Min.

Das bleibt in der Familie

Drei Gründerfamilien, drei Generationen: Eine Hamburger Kanzlei wächst in Tradition

In der Sozietät MDS Möhrle ist der Generationswechsel gleich dreifach geglückt: Die Söhne der Gründer Möhrle, Delfs und Scharfenberg führen heute gemeinsam mit 18 anderen Partnern das Hamburger Beratungsunternehmen. Warum das ein Glücksfall für die Kanzlei ist, erklären Dr. Ulrich Möhrle und Jochen Delfs.

Ulrich Möhrle, Jochen Delfs und Jens Scharfenberg kennen sich von Kindesbeinen an. Ihre Väter führten über Jahrzehnte gemeinsam eine Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungs-Sozietät in Hamburg – das schweißt zusammen, nicht nur beruflich, sondern auch menschlich. „Einmal im Jahr organisierten unsere Väter ein großes Treffen aller drei Familien“, erzählt Ulrich Möhrle. So wurde die Verbindung über die Jahrzehnte immer enger. Den Grundstein für die Familienkanzlei hatte schon Möhrles Großonkel gelegt. Als einer der ersten Wirtschaftsprüfer Deutschlands machte er sich 1928 mit einer kleinen Kanzlei am Hamburger Dammtor selbstständig. Anfang der 60er-Jahre stiegen dann sein Sohn Sigwart Möhrle und die beiden Wirtschaftsprüfer Edgar Delfs und Olaf Scharfenberg in die Kanzlei ein. Seither arbeiteten sie als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer zusammen – und seither stieg auch jedes Jahr das gemeinsame Familientreffen der Delfs, Scharfenbergs und Möhrles, auf dem sich die dritte Generation kennen- und schätzen lernte. „Diese lange gemeinsame Geschichte ist sicherlich einer der Gründe, warum wir uns einander und der Kanzlei so stark verbunden fühlen“, sagt Ulrich Möhrle heute.

Zunächst hatten die Söhne allerdings nicht vor, ihren Vätern beruflich nachzueifern und selbst in die Kanzlei einzusteigen. Auf den Familientreffen drehten sich ihre Gespräche um andere Zukunftspläne. Über die tägliche Arbeit ihrer Väter wussten die Söhne ohnehin nicht viel. „Als Teenager konnte man sich unter dem Beruf des Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers ja erst einmal gar nichts Konkretes vorstellen“, sagt Jochen Delfs. „Wir wollten beruflich unseren eigenen Weg gehen.“ Und Ulrich Möhrle ergänzt: „Unsere Väter haben uns nie unter Druck gesetzt, dass wir in ihre Fußstapfen treten sollten.“ So studierten die Söhne der Steuerberater zunächst Jura oder Betriebswirtschaftslehre, arbeiteten als Rechtsanwälte und sammelten Berufserfahrung in Unternehmen im Ausland. Erst während des Studiums, erinnert sich Delfs, weckte ein engagierter Wirtschaftsprüfer sein Interesse am Thema Steuern. Ähnlich erging es Möhrle und Scharfenberg. Schließlich folgten doch alle drei dem Vorbild ihrer Väter und schlugen eine Laufbahn als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer ein. So glückte der Generationswechsel in der Hamburger Traditionskanzlei gleich dreifach: Heute sind die Steuerberater-Söhne, die sich als Teenager kennenlernten, Mitte vierzig und selbst Partner der Kanzlei MDS Möhrle, die aus der Sozietät ihrer Väter hervorgegangen ist. „Es ist ein absoluter Glücksfall, dass sich aus jeder der drei Gründerfamilien engagierte Nachfolger gefunden haben“, sagt Ulrich Möhrle rückblickend. Denn es hätte ja auch ganz anders kommen können.

1998 stiegen die drei Söhne in die neu gegründete Partnerschaft MDS Möhrle & Partner ein und übernahmen gemeinsam Schritt für Schritt von ihren Vätern die Kanzleiführung. „Wir haben zehn Jahre lang sehr eng mit unseren Vätern zusammengearbeitet, das sorgte für eine große Kontinuität in der Kanzleiführung“, sagt Ulrich Möhrle. Erst 2008 verabschiedeten sich

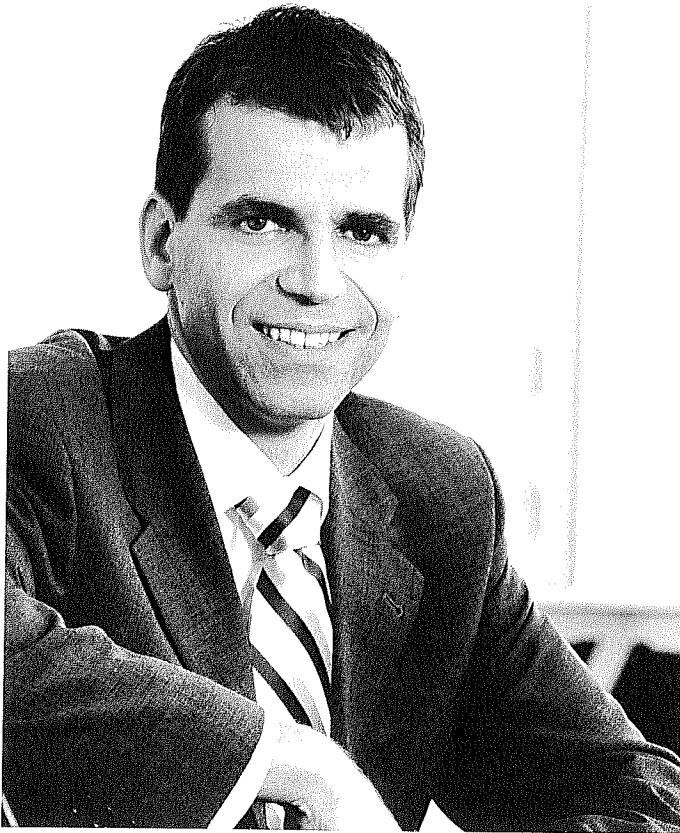
die Senior-Partner mit einer großen Feier endgültig. „Bis heute kommt mein Vater aber zwei Mal pro Woche auf einen Espresso vorbei und lässt sich erzählen, was in der Kanzlei so vor sich geht“, berichtet Ulrich Möhrle. Dass Mandanten nach den früheren Senior-Partnern fragen, ist heute allerdings selten geworden. Denn die Junioren haben die Übergangszeit bis zum Ausscheiden ihrer Väter genutzt, um sich selbst das Vertrauen von Mandanten und Geschäftspartnern zu erarbeiten. Das war nicht immer leicht. „Wenn man als Sohn die Nachfolge des Vaters antritt, hört man ja häufig den Vorwurf: ‚Der setzt sich ins gemachte Nest‘“, sagt Delfs. „Aber das Gegenteil ist der Fall, gerade als Sohn muss man viele Vorurteile ausräumen und seine Fähigkeiten unter Beweis stellen.“ Wenn die Mandanten den Eindruck hätten, dass der Sohn nichts kann, würde das schnell den Ruf der gesamten Kanzlei beschädigen. „Unsere Familiengeschichte ist deshalb für uns Privileg und Verpflichtung zugleich“, erklärt Delfs.

Nicht auf dem Status quo verharren

Dem Vorwurf, es sich leicht gemacht zu haben und nun von Beruf Sohn zu sein, können die Nachfolger selbstbewusst begegnen. „Unsere Qualifikationen und unsere Berufserfahrung sprechen für sich“, sagt Ulrich Möhrle. Delfs ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Diplom-Kaufmann. Möhrle ist Rechtsanwalt, Steuerberater und Diplom-Kaufmann. Und Scharfenberg Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. „Kritische Stimmen verstummten schnell“, sagt Möhrle. Es erwies sich als Vorteil, dass alle drei beruflich zunächst ihren eigenen Weg gegangen waren – und beim Einstieg in die Kanzlei bereits Berufserfahrung und fachliche Qualifikation in die Kanzlei mitbrachten. „Die formalen Voraussetzungen hat jeder von uns beim Eintritt in die Kanzlei mehr als erfüllt“, sagt Möhrle. Das allein genügte den Nachfolgern aber nicht. „Wir haben auch schnell unter Beweis gestellt, dass wir uns nicht auf den Lorbeeren unserer Väter ausruhen wollten“, sagt Möhrle.

Die junge Generation ging gleich nach dem Eintritt ins Unternehmen eine Reihe von Veränderungen an: „Wir setzten zum Beispiel durch, dass wir in ein größeres, modernes Bürogebäude in der Nachbarschaft umzogen“, erzählt Delfs. Die Senior-Partner hatten diesen Schritt immer gescheut. „Die Kanzlei war seit den Sechzigern im selben Gebäude“, erklärt Delfs. „Unsere Väter sagten: ‚Was dreißig Jahre lang gut ging, geht auch noch weitere dreißig Jahre gut.‘“ Aber die Junior-Partner setzten sich mit dem Wunsch nach moderneren, ansprechenderen Büroräumen durch. „Da war es sicherlich von Vorteil, dass wir als Junior-Partner zu dritt waren“, sagt Delfs. „Ein einzelner Nachfolger hätte sich mit der Idee vielleicht nicht gegen die Väter durchsetzen können.“

Beim Umzug ging es nicht nur um eine optische Verbesserung, betont Delfs. Das neue Gebäude bot vor allem doppelt so viel Platz wie der alte Standort. Platz für viele neue Mitarbei-



Jochen Delfs (links) und Dr. Ulrich Möhrle sind bereits die Vertreter der dritten Generation und führen die Kanzlei heute mit 18 weiteren Partnern. Die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Gründerfamilien ist über die Generationen hinweg gut.

ter. „Wir haben früh beschlossen, dass wir die Strukturen der Kanzlei auf Wachstum ausrichten wollten, um unsere Marktposition zu festigen“, erklärt Delfs. Dazu brauchte die Kanzlei mehr als nur größere Räume. Als sie in die Kanzlei eintraten, stellten die designierten Nachfolger gemeinsam mit den Senior-Partnern die Sozietät als Beratungsgruppe neu auf: Unter dem Dach der Kanzlei MDS Möhrle & Partner sind die verschiedenen Geschäftsbereiche und Niederlassungen seither als eigenständige Gesellschaften organisiert. Außerdem investierten die Junior-Partner in eine effizientere Arbeitsorganisation. „Wir haben zum Beispiel die IT komplett neu aufgestellt“, erzählt Delfs. Auch dieses Mal waren die Senior-Partner skeptisch, hätten lieber nur kleine Veränderungen am bestehenden EDV-System vorgenommen. „Aber wir haben gesagt: ‚Wir müssen bei der technischen Entwicklung vorne mit dabei sein, und dafür auch mal etwas mehr Geld in die Hand nehmen‘“, sagt Delfs. Die Veränderungen zahlten sich aus: „Durch die neue Infrastruktur konnten wir in den vergangenen Jahren unkompliziert neue Partner und Mitarbeiter in die Kanzlei integrieren“, sagt Delfs. Die Basis für das Wachstum der Folgejahre war gelegt.

Heute ist MDS Möhrle mit 230 Mitarbeitern, darunter über 70 Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte, ein echtes Schwergewicht im norddeutschen Beratungsmarkt. Die Kanzleiführung tragen heute insgesamt 21 Partner. „Es war die richtige Entscheidung, auf Wachstum zu setzen“, sagt Möhrle.

„Denn wir sehen die Zukunft in einer breit und multidisziplinär aufgestellten Beratung unserer Mandanten.“ Ohne die externen Partner, stellt Delfs klar, wäre dieses Wachstum gar nicht möglich gewesen. Trotzdem versteht sich die Kanzlei bis heute als Familienunternehmen. „Wir sind der harte Kern, wir halten die Kanzlei zusammen“, sagt Delfs. „So können wir trotz aller Veränderungen und trotz des starken Wachstums den Charakter einer Familienkanzlei beibehalten.“ 2008 kam mit Ulrich Möhrles jüngerem Bruder Tobias Möhrle sogar ein viertes Familienmitglied der jungen Generation in die Kanzleiführung. „Dass die Familie nach wie vor so stark vertreten ist, ist ein Erfolgsfaktor für die Kanzlei“, sagt Ulrich Möhrle. „Wir kennen uns persönlich sehr gut, das hat sicherlich viele Entscheidungen erleichtert.“ Für die Sprösslinge der Gründerfamilien war immer klar, dass traditionelle Werte wie etwa eine langfristige Mandantenbindung stets Bestandteil der Unternehmenskultur bleiben sollten.

Tradition und Moderne verbinden

Die Verbindung von Moderne und Familientradition, von externen und familieninternen Partnern spiegelt sich auch im Kanzlei-Namen: MDS Möhrle & Partner. „Das Kürzel MDS steht für die Namen der Gründer“, sagt Delfs. „Es wirkt aber auch modern und ist im internationalen Kontext leicht verständlich.“ Das

Wort „Sozietät“ hingegen fiel aus dem ursprünglichen Kanzleienamen heraus. „Erklären Sie mal einem Amerikaner, wie Sozietät geschrieben wird“, erklärt Delfs die Entscheidung. Der Name Möhrle wirke zwar weniger modern und international, stehe aber für die Tradition: „Wir wollen an Ernst Möhrle erinnern, der immerhin einer der ersten Wirtschaftsprüfer Deutschlands war und die Kanzlei gegründet hat“, sagt Delfs.

Das Festhalten an alten Werten ist auch Teil des Geschäftsmodells. Viele Mandanten der Kanzlei sind ebenfalls Familienunternehmen, die sich seit vielen Jahren und über mehrere Generationen hinweg von der Hamburger Kanzlei beraten lassen und die Kontinuität zu schätzen wissen. „Die Betreuung von Familienvermögen und Familienunternehmen hat bei uns Tradition“, sagt Möhrle. MDS Möhrle verstehe sich als Kanzlei, die Unternehmen und Familien langfristig in allen privaten und beruflichen Lebensphasen begleite. „Für unser Geschäft bedeutet das, dass wir zum einen eine große Kontinuität in den Mandantenbeziehungen aufbauen“, sagt Möhrle. „Und dass wir zum anderen unsere Mandanten möglichst umfassend beraten können.“ Deshalb haben die Partner MDS Möhrle bewusst als Mischkanzlei aufgestellt, mit den drei Geschäftsbereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Rechtsberatung, sagt Delfs. „Unsere Beratung fängt beim Gesellschaftervertrag an, geht über die Buchführung im Betrieb und die private Steuererklärung bis zum Ehevertrag, zur Unternehmensnachfolge und dem Testament.“ Dass die Kanzlei die Nachfolgefrage selbst gelöst hat und gleichzeitig eine Wachstumsphase bravourös managt, sei gut für den Ruf und die Glaubwürdigkeit der Berater, meint Delfs. „Unternehmenstraditionen erfolgreich in die Zukunft zu tragen, ist schließlich auch das Anliegen vieler unserer Mandanten.“

„Dass die Familie nach wie vor so stark vertreten ist, ist ein Erfolgsfaktor für die Kanzlei.“

Dr. Ulrich Möhrle, StB, RA und Diplom-Kaufmann

Um Mandanten eine möglichst umfassende Beratung anbieten zu können, sollen alle drei Geschäftsbereiche der Kanzlei gleich stark aufgestellt sein. „Wir wollen nicht, dass ein Geschäftsbereich den anderen dominiert, so wie es bei vielen anderen Kanzleien ist“, erklärt Möhrle. „Jeder Kernbereich soll sich als ernst zu nehmende Größe am Markt etablieren.“ Auch damit Mandanten in allen Beratungsfeldern dieselbe Qualität erwarten können. Um dieses Ziel zu erreichen, musste MDS Möhrle in den vergangenen Jahren besonders in die Rechtssparte investieren, die weniger stark aufgestellt war als die Bereiche Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung. „Wir stellten in den vergangenen Jahren fest, dass die Nachfrage nach rechtlicher Beratung anstieg, wir aber von der Manpower her nicht mithalten konnten“, erklärt Ulrich Möhrle. Die strukturelle Schwäche des Rechtsbereichs erklärt sich Möhrle auch damit, dass in der Rechtssparte ein starker Nachfolger gefehlt habe. „In den 70er-Jahren hatte die Kanzlei einen weiteren Part-

ner, der die Rechtssparte aufbaute“, erklärt Möhrle. „Aus dessen Familie hatte sich aber kein geeigneter Nachfolger gefunden.“ Während die Söhne der drei Gründungspartner seit ihrem Einstieg in den Neunzigern die Steuerberatung und die Wirtschaftsprüfung ausbauten, fehlte dieses Engagement im Rechtsbereich der Kanzlei. Als der Senior-Partner 2001 auschied, hatte das nachhaltige Folgen für die Kanzlei. „Hinter der Rechtssparte stand eine Weile keine starke Führungspersönlichkeit“, erklärt Möhrle.

Von der Kanzlei zur Beratungsgruppe

Das machte sich bald in der alltäglichen Arbeit bemerkbar: „Der Name MDS Möhrle steht in der Region vor allem für Kompetenz in Sachen Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung“, sagt Möhrle. „In der Rechtsberatung hingegen waren wir lange nicht die erste Adresse in der Stadt.“ Wenn die Rechtsberater der Kanzlei sich bei Mandanten vorstellten, mussten sie oft erst einmal erklären, dass sie als Anwälte zu MDS Möhrle gehörten. Im vergangenen Jahr fand MDS dann den passenden Partner: Die Kanzlei fusionierte mit der Hamburger Rechtsanwaltskanzlei Happ Luther und Partner. „Happ Luther passt in der Unternehmenskultur zu uns und hat ein ähnliches Mandantenportfolio“, sagt Möhrle. Bereits vor der Fusion hatten die beiden Hamburger Traditionsunternehmen häufig gemeinsam Mandanten beraten. Jetzt bieten sie ihre Dienstleistung unter einem Dach an: Happ Luther zog mit an den Firmensitz der MDS

Möhrle Gruppe. „Seither fahren wir in der Gruppe eine Zwei-Marken-Strategie“, erklärt Delfs. Die Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften der Gruppe laufen unter dem Namen MDS Möhrle. Die Rechtsanwalts-gesellschaft hingegen behält den Namen Happ Luther, obwohl sie durch ein Pooling der Beteiligungen vollstän-

dig zur MDS Möhrle-Gruppe gehört. „So verbinden wir zwei in der Region etablierte, starke Markennamen unter einem Dach“, sagt Delfs. „Alle drei Kernbereiche der Gruppe werden in der neuen Aufstellung eine ernst zu nehmende Größe in Norddeutschland sein.“

Obwohl weiteres Wachstum geplant ist, streben die Kanzlei-Partner keine bundesweiten Fusionen an. „Wir sind ein Schwergewicht am Beratungsmarkt im norddeutschen Raum, und das soll auch so bleiben“, erklärt Möhrle. „Das ist eine strategische Entscheidung, die wir getroffen haben, bevor der derzeitige Trend zu großen, bundesweiten Fusionen anfang“, sagt Delfs, und ergänzt: „Würden wir uns bundesweit positionieren, müssten wir einen Teil unserer familiären Führungskultur aufgeben.“ Und diesen Schritt sind die Söhne der Kanzleigründer nicht bereit zu gehen. ■