

Suchbegriff eingeben

- str. Strategie
- ma Marketing
- vei Veranstaltungen
- ste stefan.in.motion
- mil Mitarbeiterführung
- ho Honorargestaltung
- blc Blog
- ste stefan.on.air

Suche

# STEFAN LAMI

## Impressum

Datenschutz

Themen » [Strategie](#)

## Der eine Faktor mit der größten Wirkung auf die Zukunft des Berufsstands

Nicht die KI und auch nicht der Fachkräftemangel

Mehrfach, wie z.B. im Beitrag aus dem Jahr 2018 „[Gibt es ein Ende der Steuerberatung?](#)“ habe ich meine Überlegungen zur zukünftigen Entwicklung des Berufsstands beschrieben. Aus meiner Sicht ist es schon schwierig genug, die Gegenwart gut und umfangreich zu erfassen, um daraus realistische Schlüsse für die Zukunft ziehen zu können. Zu wissen, wie die Zukunft dann tatsächlich aussehen wird, ist unmöglich. Dazu ist die Welt, insbesondere die Wirtschaftswelt, zu volatil. Die Folge daraus ist unter anderem, dass ein [Grundsatz der Strategieentwicklung](#) lautet: „Das Ziel von Strategie ist nicht, vorherzusagen, in welche Richtung sich der Markt bewegt, sondern ein flexibles Unternehmen zu schaffen, das sich jeglicher Marktentwicklung anpassen kann.“

Unzweifelhaft wird die Gegenwart von den technologischen Entwicklungen rund um die KI und der herausfordernden Mitarbeitersituation, vor allem auf Grund der Demografie, massiv beeinflusst. Beide Faktoren – übrigens in einer sich wahrscheinlich gegenseitig positiv beeinflussenden Wirkung – werden den Berufsstand gravierend verändern und vor große Aufgaben stellen. Die aktuelle Wirtschaftssituation, die komplexeren wirtschaftlichen Zusammenhänge bzw. Abhängigkeiten, die leeren Staatskassen, kombiniert mit dem unendlichen Einfallsreichtum der Steuergesetzgebung, sind weitere wesentliche Einflussfaktoren für die Zukunft des Berufsstands.

### Zukunftsfaktor Nummer 1?

Bei all diesen wichtigen Einflussfaktoren sehe ich einen Faktor, der alle anderen in der Wirkung bei weitem übertrifft. Ich nenne ihn „Bewältigung der Generationenfolge der Baby-Boomer-Kanzleien“. Aktuell gibt es tausende (D) bzw. hunderte (Ö) Kollegen sehr nahe dem Rentenalter oder immer noch aktiv im Rentenalter. Wie, bzw. in welcher Art und Weise, die Nachfolge dieser unglaublich hohen Anzahl an Kanzleien erfolgen wird, bestimmt maßgeblich und entscheidend die nächsten 10 Jahre des Berufsstands. Die folgenden Fragen stellen sich mir dabei:

- Wie sieht die zukünftige Eigentümerstruktur in der Branche aus?
- Wird es weiterhin diese Fülle an Einzelkanzleien geben? Finden die derzeitigen Kleinkanzleien mit Inhabern im Boomer-Alter Nachfolger? Lösen sich diese Kanzleien einfach auf? Gehen sie in größeren Einheiten auf?
- Welche Kanzleitypen bzw. -größen werden den Markt am besten bedienen können?
- Welche Partnerstrukturen sind in dieser Marktsituation zukunftsfähig?
- Welche Nachfolgemodelle braucht es in den unterschiedlichen Kanzleitypen innerhalb der nächsten Jahre?

- Wie werden [Investoren-Modelle](#) den Berufsstand beeinflussen?

Auf diese Fragen habe ich keine finalen Antworten. Ich denke nur, dass es enorm wichtig ist, sich in der eigenen, individuellen Kanzleisituation mit diesen Fragen intensiv zu beschäftigen. Hier fallen mögliche Antworten naturgemäß unterschiedlich aus.

Der Handlungsspielraum für Kollegen nahe bzw. im Rentenalter ist, sofern nicht bereits einige Maßnahmen gesetzt wurden, ziemlich klein. In Einzelkanzleien kann selten ein passender Nachfolger schnell genug gefunden werden. Es verbleiben die Optionen des Verkaufs – zu derzeit sinkenden Verkaufspreisen – oder des sich langsam Auflösens, Ausgleitens. Auch in Partnerschaften, in denen größere Kanzleianteile von einigen wenigen älteren Kollegen gehalten werden, sind die kanzleiinternen Handlungsoptionen, sofern nicht bereits seit Jahren passende Maßnahmen gesetzt wurden, eingeschränkt.

### Beobachtungen

Bei meiner täglichen Arbeit sehe ich immer wieder die folgenden Situationen:

- Die eigene Nachfolge wird von Kollegen oft auf die lange Bank geschoben. Jene Aspekte, die die Kollegen in der Klientenarbeit so intensiv beraten, werden bei sich selbst sträflich vernachlässigt.
- Selten treffe ich Kollegen, die ein eindeutiges Datum des Rückzugs aus der unternehmerischen Verantwortung nennen können. Und dieses Datum dann auch ernst meinen!
- Jungen – potenziellen – Nachfolgern wird zu lange die Partnerschaft versprochen, ohne dass sie letztendlich auch erfolgt. Das ist übrigens einer der häufigsten Gründe, warum junge Kollegen die Kanzlei wechseln: „Nicht gehaltenes Partnerversprechen“.
- Das Ausnützen-Wollen des Hälfte-Steuersatzes führt zu schlechten, meist zu späten, Entscheidungen in der Nachfolge.
- Die finanziellen Rahmenbedingungen bzw. Eckdaten sind für mögliche Nachfolger unklar. Die Inhaber möchten sich zu oft, zu vieles noch offenlassen.

Natürlich sehe ich auch sehr erfolgreich und professionell gestaltete Nachfolgen, von denen alle Beteiligten profitieren. Der Übergeber, der Übernehmer, die Mitarbeiter, die Klienten. Sie sind allerdings – so meine Einschätzung – die Ausnahmen.

### Schlüsse daraus

Was nützt eine noch so intensive Beschäftigung mit Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise der KI, wenn die fundamentalen Fragen der Generationenfolge nicht professionell geklärt sind? Die Nachfolgeplanung kann fast nicht zu früh begonnen werden. Ich überzeichne etwas mit der folgenden Aussage: „In dem Moment, in dem du Partner einer Steuerberatungskanzlei wirst, musst du dich um deine Nachfolge kümmern“. Ein Körnchen Wahrheit steckt allerdings schon in dieser Aussage. Steuerberatung ist und bleibt ein „People Business“ – auch auf Eigentümerenebene. Selbst bei Investorenmodellen braucht es handelnde Personen!

In der aktuellen Situation der unzähligen ungelösten Nachfolgen bieten sich enorme Chancen für gut gemanagte Kanzleien, die Übernahmen und Integrationen professionell bewältigen. Sie können in kurzer Zeit eine beträchtliche Marktmacht erreichen. Betonen möchte ich dabei allerdings, dass es nicht um die Größe an sich, sondern um Stärke geht. Siehe dazu [„Wachstum! Fluch oder Segen?“](#)

Die Situationen in den Kanzleien sind zu individuell, als dass sich in einem Beitrag dafür sinnvoll Lösungen darstellen lassen. Ein Schluss ist deswegen bzw. trotzdem möglich: In jeder Strategie-Überlegung der Kanzlei muss die Generationenfolge auf der Agenda stehen. Und auch ernsthaft, professionell und konsequent bearbeitet werden.

Und abhängig davon, wie gut bzw. schlecht die Lösung dieser Aufgabe der Branche insgesamt gelingt, wird dieser Faktor die größte Auswirkung auf die Branche haben. Daher ist der Faktor #1 der Zukunft der Branche aus meiner Sicht: „Bewältigung der Generationenfolge der Baby-Boomer-Kanzleien“ ... und dieser Faktor das hat natürlich auch Auswirkungen, wie dargestellt, auf die Kanzleien der späteren Generationen.

[mobile Version](#)