

Suchbegriff eingeben

- [str](#) Strategie
- [ma](#) Marketing
- [ve](#) Veranstaltungen
- [ste](#) stefan.in.motion
- [mil](#) Mitarbeiterführung
- [ho](#) Honorargestaltung
- [bl](#) Blog
- [ste](#) stefan.on.air

Suche

# STEFAN LAMI

[Impressum](#)

[Datenschutz](#)

[Themen](#) » [Strategie](#)

## Ein Blick in die Kristallkugel

Wie Steuerberater ihre Zukunft sichern können

„Na endlich!“, werden Sie sich möglicherweise denken. Endlich wagt Stefan den Schritt und sagt, wie sich die Branche entwickeln wird. Gerade in Zeiten wie diesen sehnen sich doch viele Menschen danach zu wissen, was die Zukunft bringen wird. Und gerade in Zeiten wie diesen ist es ein besonderes Wagnis, Prognosen zu erstellen.

Ich gehe jedoch dieses Risiko in zweifacher Hinsicht nicht ein. Insofern möchte ich Ihre Erwartungen relativieren. Ich werfe erstens keinen Blick in die Kristallkugel, um zu erkennen, was die Zukunft bringen wird, sondern betrachte die Gegenwart, um daraus Schlüsse zu ziehen. Und zweitens ziehe ich keine allgemein gültigen, sondern meine höchstpersönlichen Schlüsse und empfehle Ihnen dringend, das Gleiche zu tun: Beobachten Sie genau, was sich derzeit tut, und ziehen Sie Ihre persönlichen Schlüsse daraus.

Ich hoffe – und wünsche es mir –, dass Sie den Beitrag nun trotzdem, auch wenn Sie damit keine Prognosen meinerseits erhalten werden, bis zum Schluss lesen. Er könnte vielleicht eine kleine Kristallkugel für Sie darstellen.

Es sind aus meiner Sicht die für Sie richtigen Antworten auf vier Fragen, die die Zukunft des Steuerberaters – nämlich Ihre persönliche Zukunft – nicht nur sichern werden, sondern sie höchst erfolgreich sein werden lassen.

### Freude an der Arbeit

Freude ist aus meiner höchstpersönlichen Sicht der Start- und Ausgangspunkt. Ich meine damit nicht den oft „strapazierten“ Spaß an der Arbeit, sondern die Freude an den Resultaten der Arbeit. Arbeit macht nicht immer Spaß. Kann sie auch nicht.

Daher die

Frage N° 1: **Wie erhalte ich mir die Freude an meiner Arbeit?** (Oder leider oft auch: Wie gewinne ich sie wieder zurück?)

Mein Menschenbild ist, dass jeder Mensch in seinem Leben etwas leisten möchte. Freude entsteht nicht durch Zufall, „Glück“ oder die äußeren Umstände z. B. eines Lottogewinns, sondern aus dem Verfolgen und Erreichen von sich selbst gesetzten Zielen. Misserfolge und das Scheitern gehören dazu, auch wenn sie im ersten Moment keine freudvollen Erfahrungen sind. [Wenn Ziele fehlen](#), kann ich – so meine Sichtweise – nicht dauerhaft die Zukunft sichern. „Klären Sie Ihre Ziele!“, ist daher die erste Empfehlung. Das klingt einfach, ist es aber nicht. In Seminaren

betone ich immer wieder – mit etwas Sarkasmus: Viele Menschen verbringen mehr Zeit mit ihrer Urlaubsplanung als mit ihrer Lebensplanung.

Freude an der Arbeit hat sehr viel damit zu tun, mit den „richtigen“ Menschen zu arbeiten. Natürlich fallen einem dazu in erster Linie die Klienten ein. [Zielgerichtete Klientenauswahl](#) ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor. Er wird allerdings oft vernachlässigt.

Mindestens genauso wichtig, wenn nicht wichtiger, sind die Beziehungen zu den Partnern und Mitarbeitern. [Schwierigkeiten in der Partnerschaft](#) rauben – so meine Erfahrung – sehr schnell jede Freude an der Arbeit. Die Organisation der Partnerschaft (und ich spreche hier von der beruflichen Partnerschaft) ist eine große Zukunftsherausforderung für jeden Steuerberater. Vor allem deshalb, da der Anteil der Partnerschaften in den letzten Jahren stark gestiegen ist und sich diese Entwicklung fortsetzen wird. Selbst der „Einzelkämpfer“ ist in dieser Hinsicht gefordert. Vielleicht nicht in dem Ausmaß wie eine Partnerschaftskanzlei, aber auch er muss sich mit seinen leitenden Mitarbeitern immer wieder abstimmen.

Von der oft zitierten „Work-Life-Balance“ halte ich nicht viel. Das Wort impliziert, dass das Eine (Work) schlecht sei, das Andere (Life) gut wäre und sich beide Komponenten ausgleichen sollen. Ich meine, dass wir nur ein Leben haben. Die entscheidende Frage ist doch, ob wir in jenem Teil des Lebens, den wir mit Arbeit verbringen, Energie gewinnen oder verlieren. Und übrigens gilt das auch für jene Teile des Lebens, die wir nicht mit Arbeit verbringen. Das führt uns zur Ausgangsfrage zurück: Habe ich Freude an der Arbeit, dann stellt sich nicht die Frage nach einer „Balance“, die es übrigens – so meine Meinung – auf Dauer gar nicht geben kann. Wichtig ist, dass ich immer wieder überprüfe, ob mein „Gesamtleben“ mit all seinen Komponenten stimmig ist. Gewinne ich Energie aus dem, was ich mache (sei es im Beruf oder außerhalb des Berufs)?

„Ziele“, „die richtigen Menschen“ und „Energie gewinnen“ sind daher meine Antworten auf die erste Frage.

Werfen Sie einen Blick in Ihre Kristallkugel! Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre Antworten zu dieser besonders persönlichen Frage zu finden.

### **Mitarbeiter finden und halten**

Ich habe sicher eine eingeschränkte Sichtweise in Bezug auf die gesamte Branche. Meine Sichtweise zeigt mir allerdings, dass jene Kanzleien, die „etwas richtig machen“ (siehe dazu weiter unten die Frage N° 3), wenig bis gar keine Schwierigkeiten haben, neue Mandanten und Aufträge zu akquirieren, sondern dass deren Herausforderung das Gewinnen von Mitarbeitern ist.

Somit die

### **Frage N° 2: Wie gewinne und halte ich die besten Mitarbeiter?**

Mit dieser Frage geht ein ganzes Bündel an Themen auf. Z. B. die Frage, die sich jeder Steuerberater stellen muss: Bin ich „Trainer“ oder „Spieler“ und falls meine Stärken in der Fach- und Klientenarbeit liegen, wer führt und entwickelt die Mitarbeiter?

Ich sehe weniger einen [Krieg um Talente](#) (obwohl das „Angebot“ schon auf Grund der natürlichen Gegebenheit schwacher Geburtenjahrgänge zurückgeht), sondern die große Herausforderung, die Kanzlei als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Die klassischen Methoden der Mitarbeitersuche (insbesondere Stellenanzeigen) werden auf Dauer zu kurz greifen. [Facebook](#), [Xing](#), [YouTube](#) übernehmen einen großen Anteil bei der Entscheidung für einen Arbeitsplatz. Diese Plattformen stehen stellvertretend dafür, was Ihre derzeitigen Mitarbeiter zu ihrem Arbeitsplatz sagen (sei es im World Wide Web oder bei Gesprächen mit Freunden, Bekannten, Seminarteilnehmern etc.). Communities werden immer wichtiger!

Mitarbeiter entscheiden sich für Kanzleien und sie verlassen Chefs. Für die Gewinnung von Mitarbeitern ist das Kanzleiimage am Mitarbeitermarkt (in der Community) von größter Bedeutung. Um gute Mitarbeiter halten zu können, sind exzellente Vorgesetzte (Inhaber, Partner, Teamleiter) gefragt. Weiß der Mitarbeiter, was von ihm erwartet wird?

Hat der Mitarbeiter Karrierechancen? Gibt es Entwicklungsmöglichkeiten? Wie steht es um die interne Kommunikation? (Lesen Sie dazu auch „[Mitarbeitergespräche richtig führen](#)“.)

Es geht nicht um eine neue revolutionäre Art der Mitarbeiterführung, sondern um das Anwenden, Professionalisieren und Perfektionieren des derzeitigen Wissens zur Mitarbeiterführung!

Sind Sie bereit dazu? Wollen Sie der Mitarbeiterführung und -entwicklung jenen Stellenwert in der Kanzlei geben, der schon lange notwendig ist? Nämlich die allerhöchste Priorität! Und nicht nur handeln, wenn gerade Zeit übrig bleibt oder wieder einmal „dringender Handlungsbedarf“ besteht.

Sobald jemand für einen Mitarbeiter verantwortlich ist, führt er bzw. soll er führen. Wer führt die Mitarbeiter in Ihrer Kanzlei? Wer wird Ihre Mitarbeiter künftig führen? Können diese Personen Führung lernen? Welche Organisationsstruktur ist dafür sinnvoll?

Werfen Sie einen Blick in Ihre Kristallkugel! Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre Antworten auf diese Fragen zu finden.

### **Basisgeschäft sichern und Innovationen schaffen**

Auch – oder besser gesagt besonders – für die Formulierung der dritten Frage sind keine hellseherischen Fähigkeiten notwendig. Ein genauer Blick auf die Gegenwart reicht aus:

#### **Frage N° 3: Wie sichere ich mein Basisgeschäft und schaffe gleichzeitig Innovationen?**

Seit mehreren Jahren wird den traditionellen Geschäftsfeldern der Steuerberatung (Lohnverrechnung, Finanzbuchhaltung, Jahresabschluss und Steuererklärungen) der Niedergang vorhergesagt. Zum einen durch die „Bierdeckelsteuererklärung“ und zum anderen durch die fortschreitende Liberalisierung des Berufsrechts.

Von einer echten Verwaltungsvereinfachung ist jedoch nichts – absolut nichts – zu spüren. Ganz im Gegenteil, die fachlichen Anforderungen an den Berufsstand steigen sowohl in Österreich wie in Deutschland kontinuierlich. Die Liberalisierung des Berufsrechts sehe ich differenziert. „Konkurrenz belebt das Geschäft!“ ist – vor allem aus Sicht des Kunden – eine Tatsache. Meine Sichtweise des Steuerberatungsmarkts zeigt, dass Kanzleien, die ihre Arbeit sehr gut machen, vom Preis- und Kostendruck wenig bis gar nichts spüren, währenddessen Kanzleien, die Schwierigkeiten in der Leistungserbringung haben, der rauere Wind der zunehmenden Konkurrenz ins Gesicht bläst.

Verspüren Sie in letzter Zeit gestiegenen Konkurrenzdruck, so kann das ein Anzeichen dafür sein, dass Ihre Basisleistungen nicht so gut sind, wie sie es annehmen. Beklagen Sie sich nicht über zunehmende Konkurrenz, sondern verbessern Sie Ihre Leistungs- und Servicequalität!

Aufgabe jedes Unternehmens ist es, seine Produkte bzw. Dienstleistungen so günstig wie möglich herzustellen. Das gilt natürlich auch für jede Steuerberatungskanzlei. Dazu sind aber keine vollständig neuen Verfahren notwendig. Aus meiner Sicht reicht es aus, die derzeitigen Möglichkeiten auszuschöpfen. Die bereits vorhandenen Potenziale für [Produktivitätsverbesserungen](#) (sei es technologischer oder arbeitsmethodischer Art) sind mehr als ausreichend. Gelingt Ihnen dann noch die Umsetzung einer kundenorientierten Leistungs- und Honorargestaltung, haben Sie Ihr Basisgeschäft in zweifacher Hinsicht gesichert: Erstens von der Kostenseite und zweitens durch die Zufriedenheit Ihrer bestehenden Klienten.

Unter „Innovation“ reihe ich nicht futuristische oder vollständig neue Leistungsmerkmale in der Steuerberatung ein. Ich betrachte es als innovativ, den derzeitigen Anforderungen an den Berufsstand exzellent nachzukommen. Das ist schwierig genug! Dazu zähle ich, endlich das zu tun, was auf dem Kanzleischild steht, nämlich zu beraten! Beratung bedeutet, die Zukunft des Klienten positiv zu gestalten bzw. zu beeinflussen. Beratung bedeutet, proaktiv zu sein und nicht nur zu reagieren, wenn der Klient ein Problem hat. Beratung bedeutet, die Wünsche des Klienten zu erkennen und sie professionell zu erfüllen. Beratung bedeutet, sich in der Branche des Klienten auszukennen und ihm einen Mehrwert durch dieses Know-how zu bieten. Beratung bedeutet besonderes Fachwissen zu besitzen, über das die meisten Steuerberater in der näheren Umgebung nicht verfügen, und es zum Wohl des Klienten einsetzen.

„Produktivitätsverbesserung“ (aber nicht im Sinne von mehr produktiven Stunden) und „Leistungs- und Honorargestaltung“ sind meine Antworten auf die Frage nach der Absicherung des Basisgeschäfts. Wie ist es in Ihrer Kanzlei dazu bestellt?

„Proaktivität“, „Spezialisierung“ und „Kommunikationsfähigkeit“ sehe ich als beste Wege für Innovation in der Steuerberatung. Sind das Tophemen in Ihrer Kanzlei?

Werfen Sie einen Blick in Ihre Kristallkugel! Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre Antworten auf diese Fragen zu finden.

## **Veränderungen bewältigen**

Die vierte Frage zur Zukunft des Steuerberaters ist eine Frage anderer Art. Sie ist allumfassend und auch nicht in der Ich-Form, sondern in der Wir-Form gestellt:

### **Frage N° 4: Wie bewältigen wir Veränderungen?**

Auch die ersten drei Fragen sind insofern „Wir-Fragen“, als dass „ich“ mich zu deren sinnvollen Beantwortung immer mit Menschen in meinem Umfeld abstimmen muss. Es sind keine „Ego-Fragen“. Die vierte Frage ist aus meiner Sicht eine Frage unterschiedlicher Kategorie im Vergleich zu den übrigen drei Fragen. Und zwar im Zusammenhang mit der ganzen Organisation. Habe „ich“ (in Abstimmung mit den notwendigen Menschen) sinnvolle Antworten auf die Ausgangsfragen erarbeitet, ist der nächste Schritt, die ganze Kanzlei – als Organisation – entsprechend zu verändern. Was auch immer Ihre Antworten auf die gestellten Zukunftsfragen sind, sie werden – teils gravierende – Änderungen in Ihrer Kanzlei zur Folge haben.

Change-Management ist in Mode. Funktionierendes Change-Management ist selten. Meine Beobachtungen zeigen, dass ein Erfolgsfaktor für gelungenes Change-Management die vorhandene Kanzleikultur ist. Der „Mindset“ – die innere Einstellung oder Geisteshaltung – einer kritischen Masse (nicht des ganzen Teams) entscheidet, ob Veränderungen Chancen haben oder nicht. „Das haben wir immer schon so gemacht“ oder „Was soll das bringen?“ sind beispielhafte Zeichen dafür, dass ein positiver Mindset fehlt. Beschwerden von Inhabern und Partnern über diese Situation sind nicht angebracht, da in den meisten Fällen sie selbst der Grund dafür waren. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer „Vorgeschichte der Organisation“: Wurden immer wieder Initiativen gestartet, viel geredet, aber wenig getan, dann ist es nur verständlich, dass Mitarbeiter den Glauben an die Um- und Durchsetzung von – notwendigen – Maßnahmen verloren haben. Kanzleien mit einer derartigen „Vorgeschichte“ haben es schwerer und für sie ist es noch viel wichtiger, die Fragen zu funktionierendem Change-Management zu beantworten. Und auch danach zu handeln!

Für gelungenen Wandel braucht es glasklare unternehmerische Entscheidungen, eine neue Unternehmensstruktur und neue Aufgaben für die Menschen im Unternehmen. Fehlt eines der drei Kriterien, wird der Wandel nicht von Dauer sein.

Ohne Antworten auf die folgenden Fragen können Veränderungen nicht bewältigt werden:

- Warum sind gerade jetzt Veränderungen notwendig?
- Was soll bzw. muss sich ändern? Und was wird bzw. darf sich nicht ändern?
- Was bringt der Wandel und wohin wird er unsere Kanzlei führen?
- Wer wird verantwortlich sein?
- Wer braucht welche Informationen?
- Wie stellen wir sicher, dass wir auf dem richtigen Weg sind?
- Sind wir bereit für eine Änderung unserer Lebensweise? (Lesen Sie dazu auch [Strategie und Diät.](#))

Die Veränderungen, die auf die gesamte Branche zukommen, sei es hinsichtlich Technologie, Marktkonzentration, Klientenanforderungen etc., sind groß. Die notwendigen Änderungen, die sich aus der Beantwortung der ersten drei Fragen ergeben, können enorm sein. Wie wollen Sie diese Veränderungen bewältigen? Sind Sie bereit für glasklare unternehmerische Entscheidungen, neue Strukturen und neue Aufgaben für Sie und Ihr Team?

Werfen Sie einen Blick in Ihre Kristallkugel! Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre Antworten auf diese Fragen zu finden.

### **Was nun?**

Mark Twain sagte „Nach allem was ich erfahren habe, bin ich jetzt immer noch verwirrt – nur auf höherem Niveau“. Falls Sie das jetzt im Moment auch sind, so sehe ich das als gutes Zeichen. Sie können nicht, denn das wäre ein Wunder, alle Antworten auf die vielen Fragen sofort parat haben.

Meine erste Empfehlung ist, sich genügend Zeit zu nehmen, um über die Fragen nachzudenken. Schreiben Sie Ihre Antworten auf. Meine zweite Empfehlung ist, den angeführten Verweisen (Links) im Beitrag nachzugehen. Ich meine, Sie finden die eine oder andere für Sie passende Idee in den Beiträgen auf meiner Homepage.

Eine weitere Empfehlung ist, am Peak.Performance.Program teilzunehmen. Dort erhalten Sie verlässlich Antworten. Nicht unbedingt von mir, sondern von Ihnen selbst, indem Sie den dort vorgestellten Gedankenprozess erleben.

Und zum Schluss lade ich Sie ein, die Kommentarfunktion zu nützen oder mir Ihre Fragen [zu schreiben](#). Ihre Zukunft soll es Ihnen wert sein. Und ich freue mich, einen Beitrag zu Ihrer sicheren und erfolgreichen Zukunft leisten zu können!

[mobile Version](#)

**Stefan Lami** Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24