

Suchbegriff eingeben

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

Suche

STEFAN LAMI

[Impressum](#)

[Datenschutz](#)

[Themen](#) » [Strategie](#)

Kanzleimanagement in der Corona-Krise

Eine Orientierungshilfe für Unbekanntes

Wann, wenn nicht jetzt kann der Berufsstand der Steuerberater zeigen, was er tatsächlich kann. Fachlich kompetenter Ansprechpartner für alle wirtschaftlichen Fragen zu sein. Ein echter Interessensvertreter der Unternehmer zu sein. Schnell und unbürokratisch Lösungen anzubieten. Gesprächspartner für alle – auch menschlichen – Anliegen und Sorgen der Klienten zu sein. Die Ruhe und Übersicht zu bewahren. Mit Augenmaß die notwendigen Maßnahmen vorzuschlagen und deren Umsetzung zu begleiten. Die harten, unangenehmen Gespräche mit Respekt und Verständnis zu führen. Mit realistischer Einschätzung ein Zukunftsoptimist zu sein.

Die Corona-Krise ist die Nagelprobe, der Lackmустest für die Branche.

Der folgende Beitrag sollte Ihnen eine Orientierungshilfe geben, worauf Sie in den vor uns liegenden unbekanntenen Zeiten achten können. Für vieles gibt es im Moment keine Antworten. Auch aus meiner Sicht nicht. Ich versuche es trotzdem!

Eine Orientierung tut gut. Beim täglichen Neubewerten der Situation und beim sukzessiven Anpassen der Entscheidungen. Ich hoffe, dass Ihnen die folgenden Überlegungen nützlich sind.

Offensichtliche Sofort-Maßnahmen

Nach meiner Einschätzung auf Grund der vielen Kontakte mit Kollegen während der letzten Tage, sind die ersten Krisenmaßnahmen bereits gesetzt. Gut so!

- Sicherheitsmaßnahmen für die Mitarbeiter
- Einrichtung von Home-Office
- Erstinformation an die Klienten – über die Erreichbarkeit der Mitarbeiter und die Möglichkeit von Telefonkonferenzen
- Mehrfache bzw. laufende Informationen an die Klienten – über die geplanten Hilfs- und Fördermaßnahmen

Zu diesen Maßnahmen gibt es von den Kammern und Verbänden bereits eine Fülle an Informationen. Eine erste Herausforderung ist es, diese Fülle an Informationen sinnvoll zu verarbeiten.

Sehr viele Kanzleien sind daher auch selbst bereits im Krisenmodus. Das heißt u.a.:

- Durchführung eines Checks über die eigene Liquidität
- Check der vermeidbaren Ausgaben – u.a. auch im privaten Bereich
- Einrichtung eines Krisenteams, wo alle Informationen zusammenlaufen und Prioritäten gesetzt werden

- Tägliche Kommunikation mit dem Team über die aktuelle Situation und laufende Anpassung der Prioritäten

Gut, dass diese Maßnahmen schnell gesetzt wurden. Sie bilden die notwendige Basis für alle weiteren Überlegungen. Bevor wir uns der eingangs angekündigten Orientierungshilfe zuwenden, stellt sich aus meiner Sicht eine zentrale Frage.

Eine Grundsatzfrage für Inhaber/Partner

Die Beantwortung der Grundsatzfrage hat Auswirkungen auf fast alle weiteren Maßnahmen im Zusammenhang mit der Krise. Deren Ausprägung entscheidet, wie Sie weiter vorgehen werden. Deren Beantwortung gibt Ihnen bereits eine erste Orientierung.

Die zentrale Frage lautet

„In wie weit bin ich/sind wir bereit, einen Beitrag für die Bewältigung der – noch nie dagewesenen – Situation zu leisten?“

Diese Frage kann natürlich auch differenziert werden:

- In wie weit **kann** ich/**können** wir uns den Beitrag finanziell leisten?
- In wie weit **will** ich/**wollen** wir uns den Beitrag finanziell leisten?
- Wie viel möchte ich/möchten wir der Gesellschaft und unseren Klienten zurückgeben?
- Wo liegt meine/unsere „Schmerzgrenze“?
- Will ich/wollen wir – kurzfristig – von der Krise profitieren? Oder sind die mittel- und langfristigen Effekte eines kurzfristigen Verzichts größer?

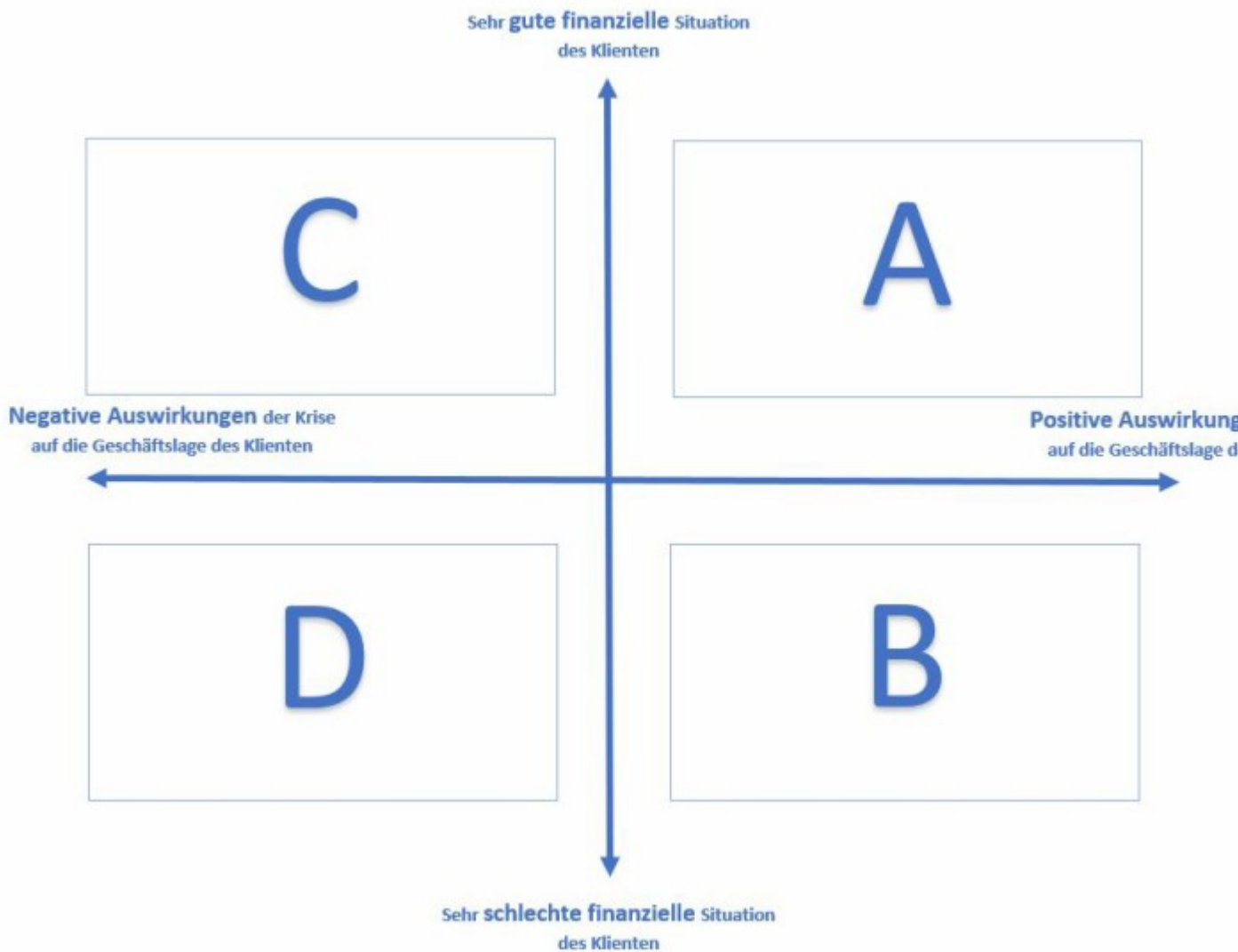
Auf diese zentrale Frage und deren Facetten kann es keine richtige oder falsche Antwort geben. Es ist eine äußerst subjektive Einschätzung, die von der eigenen Bewertung und den vorhandenen Möglichkeiten abhängt.

Ein für mich sehr anschauliches Beispiel für die Beantwortung dieser Frage ist die Südtiroler Firma Salewa. Werfen Sie einen Blick auf den [Blog des Outdoor-Ausrüsters](#). Die Schutzausrüstung wird **zu Selbstkosten** verkauft. Das ist nur eines von vielen Beispielen, wie Zusammenhalt und Verantwortung für die Gesellschaft ganz neu gelebt wird. Hut ab und danke auch an alle anderen Unternehmen, die auf diese Art handeln.

Insofern können Sie auf meine persönliche Meinung zur Grundsatzfrage schließen.

Krisen-Klientenanalyse als Orientierungsmodell

Über die Bedeutung von Klientenanalysen in unterschiedlichen Formen habe ich bereits mehrfach geschrieben. Die folgende Vorgangsweise ist neu und – so meine Einschätzung – in der Krisensituation extrem nützlich:



Die Zuordnung in die 4 Quadranten (ich habe sie der Einfachheit halber A-D genannt), löst eine Reihe von unterschiedlichen Fragestellungen und damit Maßnahmen aus.

Natürlich gibt es innerhalb der Quadranten Schattierungen/Ausprägungen. In einem ersten Schritt ist die grundsätzliche Einteilung schon hilfreich. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter eine Einschätzung abgeben. Das sollte nicht akademisch genau oder analytisch präzise erfolgen. Lieber „quick and dirty“ zu Beginn. Später können Sie immer noch detaillierter werden.

Sehen wir uns die 4 Segmente an.

Krise „A“ – Segment: Fragen und mögliche Maßnahmen

Eine sehr gut finanzielle Situation & positive Auswirkungen der Krise. Ja, derartige Unternehmen gibt es. Sie sind höchstwahrscheinlich nicht die Mehrzahl (z.B. Grundversorger, Apotheken, Gebäudereiniger) und sie sind wohl der angenehmste und leichteste Teil Ihrer Klienten in der derzeitigen Situation. Gleichwohl werfen diese Klienten auch Fragen auf:

- Welche zusätzlichen Aufgaben kommen bei diesen Klienten auf die Kanzlei zu? z.B. Größerer Umfang der laufenden Buchhaltung/Lohnabrechnung?
- Wie stellen wir die laufende Betreuung sicher?
- Welche Folgen hat das für die Mitarbeiter? Müssen andere Mitarbeiter Aufgaben übernehmen?
- Welchen Beratungsbedarf gibt für die Finanzierung des Wachstums?

- Wie können wir als Steuerberater diese Unternehmen unterstützen? Z.B. durch Übernahmen von administrativen Tätigen und/oder Outsourcing des Rechnungswesens

Viele der „A“-Klientengruppe sind „systemrelevante“ Unternehmen. Diese, „systemkritisch“ genannten, Unternehmen müssen in den nächsten Wochen reibungslos funktionieren, um die Versorgung aller sicherzustellen.

In Bezug auf die Honorargestaltung ergeben sich bei diesen Klienten keine schwierigen Herausforderungen. Das Honorarsystem muss nicht geändert werden. Im Idealfall gibt es sogar Anpassungen nach oben.

Krise „B“ – Segment: Fragen und mögliche Maßnahmen

Eine sehr schlechte finanzielle Situation & positive Auswirkungen der Krise. Diese Gruppe betrachte ich als jene, die an zweiter Stelle der Herausforderungen steht. „Aufwärts-Klienten“ sind immer leichter zu betreuen als „Abwärtsklienten“.

Die oben genannten Fragen („A“) gelten genauso. Allerdings mit folgenden Ergänzungen:

- Wie können wir sicherstellen, dass die außergewöhnliche Situation für eine dauerhafte Stabilisierung genutzt wird?
- Wie können wir jetzt unsere Art der Betreuung so anpassen, dass sie dauerhaft gut funktioniert?
- Welche Mitarbeiter-Kapazitäten brauchen wir dafür?

Abhängig von Ihrer Beantwortung der Grundsatzfrage (Ihr Beitrag? siehe oben), ergeben sich Konsequenzen der Honorierung Ihrer Leistungen für diese Klientengruppe. Die Bandbreite reicht dabei von Erhöhung des Honorars auf Grund der Ausdehnung der Leistungen bis zur Reduktion trotz Mehrarbeit als Beitrag zur Stabilisierung des Klienten und Sicherstellung der Versorgung.

Krise „C“ – Segment: Fragen und mögliche Maßnahmen

Eine sehr gut finanzielle Situation & negative Auswirkungen der Krise. Da die Gruppen „A“ und „B“ wohl die Minderheit in typischen Steuerberatungskanzleien darstellen, wünsche ich Ihnen, dass zumindest die Gruppe „C“ bei Ihnen möglichst groß ist. Hier geht es um durchaus schmerzhaft Anpassungen, allerdings nicht existenzielle.

Die Fragestellungen für diese Gruppe sind:

- Wie können wir möglichst rasch alle Maßnahmen zur Sicherung und Erhaltung der Liquidität des Klienten umsetzen? Auch wenn diese Klienten über Rücklagen/Reserven verfügen. Trotzdem sollten Herabsetzungen, Stundungen, Anträge auf Kurzarbeit, Ansuchen um Hilfsmittel etc. rasch erledigt werden.
- Welche Aufgaben werden in den nächsten Tagen bzw. Wochen wegefallen? Der Geschäftsrückgang wirkt sich unmittelbar auf das laufende Rechnungswesen aus.
- Was bedeutet das für die Kapazitätsplanung der für diese Klienten verantwortlichen Mitarbeiter?
- Welche Maßnahmen können wir in den nächsten Wochen setzen, die dem Klienten beim „Wiederanspringen“ des Geschäfts helfen werden? Und wer in der Kanzlei hat dafür die Fähigkeiten?
- Wie können wir jene Klienten im Rechnungswesen unterstützen, die die kommenden Wochen für eine Reorganisation ihres Geschäfts nützen möchten? Wenn nicht jetzt alle Voraussetzungen für eine Digitalisierung des Rechnungswesens vorliegen, wann dann?

Natürlich stellt sich bei all diesen Aufgaben auch die Frage der Abrechenbarkeit. Die Antwort darauf liegt in Ihrer Haltung zur Grundsatzfrage. Am einen Ende der Betrachtungsweise steht eine konsequente Anpassung an den geringeren Geschäftsumfang für die laufenden Tätigkeiten. Am anderen Ende steht möglicherweise Ihre Investition, d.h. eine extrem zurückhaltende Abrechnung der Leistungen, für neue in die Zukunft gerichtete Leistungen.

Krise „D“ – Segment: Fragen und mögliche Maßnahmen

Eine sehr schlechte finanzielle Situation & negative Auswirkungen der Krise. Bei dieser Gruppe bestehen die größten Herausforderungen. Ich wünsche Ihnen, dass diese Gruppe überschaubar ist. So kommen auch Sie um einiges leichter durch die Krise.

Die oben (unter „C“) genannten Fragen gelten sinngemäß. Allerdings ist hier die Liquidität – das Überleben des Unternehmens – oberste Priorität. Trotz aller kurzfristigen Maßnahmen zum Überleben des Unternehmens, wird es sich

mit größter Wahrscheinlichkeit nicht vermeiden lassen, sehr harte Gespräche führen zu müssen. Führen Sie diese Gespräche besser früher als später. Jene Klienten, die vor der Krise bereits knapp vor der Insolvenz standen, werden wenige bis keine Chancen haben. Je früher Sie Klartext sprechen, desto besser. Auch das gehört zu Ihren Aufgaben.

So hart eine Insolvenz ist, möglicherweise ist eine Insolvenz infolge Corona eine Art Gesichtswahrung für den einen oder anderen Unternehmer.

Natürlich wird die Mehrzahl der Klienten mit Hilfe von Förderungen weiter existieren. Diese Hilfen auch zu erhalten, ist DIE entscheidende Aufgabe in den nächsten Tagen/Wochen.

- Welche Maßnahmen können Sie dafür setzen?

Daneben stelle sich Fragen, wie

- Wie nützen wir in der Kanzlei die frei werdenden Arbeitszeiten ideal?
- Welche Mitarbeiter können möglichst schnell aktiv werden?

Nicht überraschend ist die Frage der Honorierung für diese Klientengruppe abhängig von Ihrer Antwort auf die Grundfrage (Ihr Beitrag?). Die Spannbreite wird möglicherweise von „keine Abrechnung“ bis „Kostendeckung“ reichen.

Fragestellungen bzw. Folgen für Ihr Team

Die bisher vorgestellten Gedanken, Überlegungen und Fragestellungen sollten Sie nicht alleine als Inhaber/Partner beantworten bzw. bearbeiten. Beziehen Sie Ihr Team bzw. Ihre Teams mit ein. So erreichen Sie ein deutlich höheres Verständnis für alle kommenden Maßnahmen.

Es ergeben sich nämlich aus der Analyse Fragen wie:

- Ist noch genügend Arbeit für alle Mitarbeiter vorhanden?
- Falls nein, welche Aufgaben wollten Sie in der Kanzlei immer schon angehen? Nur hatten Sie nie die Zeit dafür. Z.B. Stammdaten aktualisieren, Prozesse anpassen, Vorlagen/Muster erarbeiten, etc.
- Was müssen Sie und Ihr Team in Anbetracht der kommenden Aufgaben in den nächsten Wochen möglichst schnell lernen?
- Besteht möglicherweise für die eigene Kanzlei Handlungsbedarf im Zusammenhang mit Kurzarbeit? Wenn ja, für wen?

Die Beantwortung des letzten Punktes hat einen unmittelbaren Zusammenhang mit der schon mehrfach erwähnten Grundsatzfrage (Ihr Beitrag?).

Bedeutung der Kommunikation – intern/extern

Eine Grundregel in Krisen lautet, die Kommunikation zu verstärken. Sowohl extern, zu den Klienten, als auch intern zu den Mitarbeitern.

Während man intern fast nicht „überkommunizieren“ kann, sollte man bei der externen Kommunikation behutsam vorgehen. Der Idealfall ist eine Ausgewogenheit zu finden, sodass sich der Klient informiert fühlt, aber nicht mit Informationen überhäuft wird. Alleine schon eine klare Struktur der Informations-E-Mails kann nützlich sein. Die deutliche Unterscheidung zwischen "das ist Information" und "das ist zu tun" ist notwendig. Zielgruppengenaue Information, z.B. branchen- oder größenabhängig, ist natürlich der Königsweg. Allerdings fehlen dafür die CRM-Systeme in vielen Kanzleien.

Mit hohem persönlichem Einsatz können Sie nicht nur einen Teil dieses Missstandes wettmachen, sie können sogar kräftig punkten. Soweit als möglich telefonieren statt E-Mail schreiben, ist eine Grundregel. Das gilt auch für Ihre Mitarbeiter!

Für die interne Kommunikation empfehle ich tägliche „Meetings“, d.h. Telefon- oder Videokonferenzen. Krisen erfordern eine tägliche Neubewertung und eine laufende Anpassung der Prioritäten. „Konferieren“ Sie am besten täglich entsprechend Ihrer Kanzleistruktur (Partner, Teamleiter, Teams, etc.)

Der Glaube an die enorme Anpassungsfähigkeit

Ich hoffe, dass diese Orientierungshilfe nützlich ist und freue mich auf jeden Hinweis, jede Ergänzung. Sie kann ein Ansatz sein, für sich selbst eine Grundstruktur ins eigene Handeln zu bekommen. Sicher sind die gestellten Fragen nicht vollständig. Das gleiche gilt für die Maßnahmen.

Nützen Sie bitte die Kommentarfunktion, um sich auszutauschen. Wenn ich damit für einen Austausch innerhalb der Branche etwas beitragen kann, dann freut mich das sehr.

Ich bin fest von der Anpassungsfähigkeit der Menschen überzeugt. Bei all den Informationen, die ich in den letzten Tagen erhalten habe, hat mich „Im Rausch des Positiven“ am meisten beeindruckt. Ich setze sehr selten links auf andere Webseiten. In diesem Beitrag mache ich das jetzt ein zweites Mal – [Im Rausch des Positiven](#)

Wenn Sie als Steuerberater für Ihre Klienten „da sind“, wie Sie es vielleicht noch nie bisher waren, dann kann aus dieser unvorhersehbaren Situation sehr viel Positives entstehen.

Seien Sie da!

[mobile Version](#)

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