

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](#)

Wachstum in der heutigen Marktsituation

Sich ändernde Bedingungen und deren Wirkung auf das alte Wachstumsmodell

Rein oberflächlich betrachtet könnte man meinen, die Tätigkeiten von Steuerberatern sind nach wie vor so, wie sie immer waren. Steuerberater tun, was sie immer schon taten: Jahresabschlüsse, Steuererklärungen, Buchhaltung, Lohnabrechnung, Steuergestaltung etc. Um ihr Geschäft aufzubauen, sprechen sie mit bestehenden Klienten, nehmen an unterschiedlichen Abendveranstaltungen teil und essen mit Anwälten, Bankern zu Mittag. Doch bald, wenn nicht schon jetzt, könnten die ersten Sätze vieler Märchen zutreffen: Es war einmal

Der Berufstand unterliegt derzeit einem nahezu seismischen Wandel, der sich durch veränderte Marktbedingungen, technologische Fortschritte, dem demografischen Wandel und anderen Faktoren ergibt. Als Ergebnis werden Berater gezwungen sein, ihre Art der Leistungserbringung grundlegend zu verändern (Lesen Sie dazu auch [Der Steuerberater als Orakel](#)) Das wird jedenfalls zwingend notwendig, wenn Wachstum im Fokus steht, wobei ich an meine kritischen Ausführungen zu [Wachstum](#) erinnern möchte.

Ändern Sie Ihre Arbeit, bevor Sie es müssen

Das traditionelle Wachstumsparadigma in der Steuerberaterbranche zeigt nicht nur ein wenig Verschleiß, es ist kurz davor, unter dem Druck von überholten Annahmen und Strategien zu kollabieren. Der Markt von heute ist komplexer, denn je zuvor. Die Wachstumsstrategie einer Kanzlei erfordert heute mehr als nur einen überholten Ansatz, der auf den traditionellen Referenzquellen basiert.

Aufgrund der idealen Marktbedingungen mussten Kanzleien jahrelang nicht besonders investieren oder viel tun, um attraktive Aufträge zu erhalten. Aber das ist nicht mehr der Fall. Der Markt wird anspruchsvoller und wettbewerbsintensiver, mit sinkenden Gewinnspannen und deflationierten Preisen.

Altes Modell, neues Modell - was ist wirklich anders?

Das traditionelle Wachstumsmodell umfasst unter anderem

- Wachstum durch eigenes Engagement: Jeder Partner hat seine eigenen Klienten und wird an seinem individuellen Umsätzen gemessen.

- Wachstum durch Generalistentum: Jeder Klient ist herzlich willkommen in der Kanzlei!
- Einzelkämpfer/Einzelkanzlei: Wachstum durch selbst vor Ort sein, um aktiv potenzielle Klienten bei vielen unterschiedlichen Gelegenheiten zu treffen.

Das neue Modell für Wachstum ist ganz anders

- Wachstum durch unternehmerisch geführte Kanzleien: Inhaber werden zu Unternehmern, die profitables Wachstum anstreben, wie eben Inhaber andere Branchen auch.
- Wachstum durch gezielte Strategie: Das Ziel von diesen Steuerberatern ist es, ganze Märkte zu erobern, und nicht nur einzelne neue Klienten.
- Wachstum durch Spezialistentum: Der schnellere Weg zum Wachstum ist die Konzentration auf bestimmte Branchen und Klientengruppen.
- Wachstum durch Fokus auf Technologie: Durch die Nutzung der Möglichkeiten heutiger Technologien kann der potentielle Klientenmarkt deutlich vergrößert werden. Dadurch werden geografische Grenzen überwunden und Klienten können auch an entlegenen Orten betreut werden.

Neben der anzutreffenden Marktkomplexität und dem Bedarf an anspruchsvolleren Ansätzen ist die große Anzahl von älterwerdenden Partnern aus der Babyboomer-Ära, die in naher Zukunft in Pension gehen werden, eine weitere wichtige Dynamik. Viele Kanzleien werden immer öfter von jungen Nachfolgern übernommen, die technisch viel versierter als ihre Vorgängergeneration sind. Sie haben in der Regel keine Bedenken hinsichtlich der geografischen Grenzen, so wie Baby-Boomer es tun. Und das führt zu einem weiteren großen Wandel auf dem Beratermarkt, der an der Schnittstelle von Geografie und Technologie stattfindet. Während Märkte traditionell eher nach lokaler Geographie als nach Klientengruppe oder Branche definiert wurden, gilt diese ortsbezogene Sichtweise nicht mehr länger.

Die Technologie gibt Steuerberatern jetzt die Möglichkeit, Klienten in jeder Region in Echtzeit zu bedienen. In der Vergangenheit wurde die Konkurrenz durch die Postleitzahl definiert. Heute könnten viele – auch geografisch weit entfernte – Beraterkollegen um die Gunst ihrer Klienten konkurrieren. Das Ergebnis ist ein Schrumpfen der Größe der lokalen Märkte.

Also was nun?

Angesichts dieser veränderten Umweltbedingungen auf dem Klientenmarkt muss sich auch die Wachstumsstrategie ändern. Natürlich bieten die vorhandenen Klienten immer noch ausreichend Wachstumspotenziale, das erst gehoben werden muss. Langfristiges und nachhaltiges Wachstum erfordert allerdings den Aufbau eines fähigen Führungsteams, das Wachstum aus allen Bereichen der Kanzlei vorantreibt und dabei ein profitables, wachstumsstarkes Erbe schaffen kann.

Berater schätzen traditionell die tiefen persönlichen Beziehungen, die sie mit Klienten pflegen. Das war bisher ein effektiver Weg, um eine Kanzlei zu entwickeln, aber es reicht für nachhaltiges langfristiges Kanzleiwachstum nicht mehr aus. Die Branche wird veraltete Vorgehensweisen durch einen strategischen Ansatz ersetzen müssen. Das Spiel heute ist mehr Fußball und weniger Golf. Das Gewinnen erfordert, dass die **Mitarbeiter als Team** zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen und nicht eine Gruppe von Arbeitskollegen, die in ihren Büros weitestgehend alleine arbeiten, um ihre Aufgaben zu erledigen und ihre Ziele zu erreichen.

Da die geografische Lage einer Kanzlei nicht mehr automatisch ein Erfolgsgarant ist – das heißt der lokale Steuerberater erhält auch das lokale Geschäft – müssen Kanzleihinhaber ihre Mitarbeiter auf ein Ziel ausrichten und fokussieren, wie zum Beispiel bestimmte Klientengruppen oder Branchennischen. Wenn man dies nicht tut, jagt jeder überall und überall ohne Fokus, riskiert sich gegenseitig zu eliminieren und dabei wenig erfolgreich zu sein.

Viele Kanzleien wissen, dass **Spezialisierung** wichtig ist. Der Grund ist, dass die Branche sich in einer Zeit der gesättigten Märkte befindet. Aber während der Kampf um den Klienten zunimmt und der Wettbewerb sich intensiviert, müssen Kanzleien, um Wachstum und Profitabilität langfristig zu sichern, sich noch sehr viel mehr dem Thema Spezialisierung widmen oder sie bleiben weiterhin bei allgemeinen Dienstleistungen mit steigendem Preisdruck. Die

kleinen „Generalistenkanzleien“ stehen damit vor den größten Herausforderungen, wie ich im Beitrag [„Gibt es ein Ende der Steuerberatung“](#) dargestellt habe.

Noch größere Bedeutung der Treiber gesunden Wachstums

Die im Buch [„Spitzenleistungen in der Steuerberatung“](#) im Kapitel „Wachstum! Fluch oder Segen?“ vorgestellten Wachstumstreiber

- Produktivität
- Innovation
- Marktstellung
- Ausgezeichnete Managementfähigkeiten, welche die drei Wachstumstreiber in Gang setzen

gewinnen in der derzeitigen Marktsituation noch mehr an Gewicht:

Zu den ausführlichen Darstellungen der Wachstumstreiber im Buch (erschienen 2011) möchte ich einige Ergänzungen vornehmen, die die Wachstumstreiber abrunden, ergänzen und verstärken. Das Kanzleimanagement sollte den Fokus der Arbeit auf drei Stellhebel legen, die miteinander verknüpft sind:

1. Marktführerschaft
2. Branchenkenntnisse
3. Top Service

Sehen wir uns diese drei Hebel genauer an:

Marktführerschaft | Strategie schlägt Taktik

In den vergangenen Jahren war es gut genug, einen Klienten nach dem anderen zu gewinnen. Jetzt ist es notwendig, das Ziel auf eine strategische Ebene zu heben und Klienten in großer Anzahl zu finden. Das ist deutlich leichter, wenn sich die Kanzlei auf einzelne abgrenzbare Märkte konzentriert und innerhalb derer eine entscheidende Position einnimmt. Die Vorgangsweisen sind dabei unterschiedlich – z. B.:

- Überregional ein Segment zu betreuen; die modernen Technologien machen das möglich.
- Regional echter Marktführer zu werden, in dem zur Kanzleistategie passende Kanzleien übernommen werden.
- Eine besondere Dienstleistung derartig perfektionieren, dass die Kanzlei von Kollegen empfohlen wird.

All diese Aktivitäten brauchen Zeit und Ressourcen. Exakt entsprechend einem der [Grundsätze der Strategieentwicklung](#) „Strategie ist in erster Linie ein Prozess der Festlegung von Investitionsprioritäten“.

Erreicht die Kanzlei innerhalb eines Marktsegments eine derartige Stellung, dass kein potenzieller Klient mehr an ihr vorbei kommt, dann ist gesundes Wachstum die logische Folge. Streben Sie daher in **einer** Sache die Marktführerschaft an.

Branchenkenntnisse | Spezialisierung, nicht Generalisierung

[Spezialisierung](#) fördert nachhaltiges Wachstum in gesättigten Märkten. Branchen-Know-How ist jene Form der Spezialisierung, die von Klienten als die am Wertvollste eingeschätzt wird. Er fühlt sich verstanden, Branchen-Benchmarks liebt er, fachliche Lösungen gehen Ihnen als Berater leichter und schneller von der Hand. Branchenkenntnisse ermöglichen auch im IT-Bereich Lösungen bzw. Innovationen, die die Mehrheit der Steuerberatungskanzleien nicht anbietet bzw. anbieten kann. Partnerkanzleien haben außerdem noch den Vorteil, dass jeder Partner für bestimmte Branchen das Spezialwissen aufbauen und diese im Idealfall mit einander verknüpft und kombiniert werden können.

Strategie bedeutet in diesem Zusammenhang auch [„Nein zu sagen“](#).

Sich eben gegen jene Aufträge zu entscheiden, die nicht in Ihrem Fokus stehen.

Top –Service | Klienten zu Fans machen

Setzt auf ein extrem gutes Marktverständnis und dem dazu gehörigen Spezialwissen auch noch **exzellenter Service** auf, dann ist Ihre Kanzlei nicht mehr zu schlagen. Sie wird auch deutlich robuster gegen den anstehenden Preisdruck und mögliche Disruptionen.

Einen exzellenten Service zu etablieren – z. B. dem Klienten ein **digitales Erlebnis** in der Zusammenarbeit zu bieten – fällt natürlich um einiges leichter, wenn der oben beschriebene Fokus vorhanden ist.

Insofern sind die drei Stellhebel miteinander verknüpft und verstärken sich.

Was können Sie von der Zukunft erwarten?

Die bisherigen Marktbedingungen werden die Steuerberater-Branche sicher noch ein gutes Stück weit tragen. Absehbar ist bereits jetzt schon, dass nur klare Strategien in Bezug auf dem sich abspielenden Wandel zu dauerhaftem, gesundem Wachstum führen werden.

Mehr denn je ist es Zeit für die Strategieentwicklung. Die Inhalte des 2009 erschienen Beitrags „**Strategieentwicklung in der Steuerberatung**“ sind immer noch gültig. Sie haben durch die Rahmenbedingungen noch an Bedeutung gewonnen und verschärfen sich durch die digitale Transformation.

Durch die strategische Beschäftigung mit den Treibern gesunden Wachstums und den vorgestellten drei Stellhebeln

- werden Sie sich nicht mehr auf zufällige Klientenakquise verlassen. Sondern Sie werden Führungskräfte entwickeln, die Wachstum gezielt anstreben und Sie werden die Stärke jedes Teammitglieds der Kanzlei nutzen.
- Sie werden wissen, wohin Ihre Klienten sich entwickeln und Sie werden parallel, entsprechend dazu, Ihre Strategie ausrichten.
- Sie werden Innovation verstärkt selbst entwickeln und nicht nur übernehmen. Sie werden neue, spannende Dienstleistungen entwickeln, die zu einer erheblichen Wettbewerbsstärke führen.
- Sie werden das Kanzleiwachstum mit einem effizienten, systembasierten Ansatz optimal vorantreiben.
- Sie werden finanzielle Ergebnisse generieren, die profitables Wachstum demonstrieren.

Sichern Sie sich eine starke und nachhaltige Zukunft für Ihre Kanzlei!

Lesen Sie dazu auch:

[Der Steuerberater als Orakel](#)

[Wachstum! Fluch oder Segen?](#)

[mobile Version](#)

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