

# Der Quellcode erfolgreicher Kanzleien

Was haben Spitzenkanzleien gemeinsam?

**Stefan Lami**

Bachgasse 29

A-6511 Zams

[www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. MEHR ALS EINE EINLEITUNG...</b>	<b>3</b>
<b>2. ZUM NOTIEREN... UND SICH VORNEHMEN</b>	<b>6</b>
<b>3. ZUM NACHLESEN</b>	<b>15</b>
<b>3.1. KANZLEILEITBILDER ZUM LEBEN ERWECKEN</b>	<b>15</b>
<b>3.2. DIE 5 GRUNDREGELN FÜR MANDANTENBESPRECHUNGEN</b>	<b>22</b>
<b>3.3. FÜHRUNG IST GEFRAGT</b>	<b>24</b>
<b>3.4. WAS WIRKLICH ZÄHLT</b>	<b>26</b>
<b>3.5. WER IST STÄRKER, ICH ODER ICH?</b>	<b>28</b>

## 1. Mehr als eine Einleitung...

In seinem Buch „Practice What You Preach“ hat David Maister<sup>1</sup>, sich mit der Frage befasst, in welchem Maß die Profitabilität eines freiberuflichen Unternehmens von der Einstellung der Mitarbeiter zu bestimmten Themen abhängt. In einer aufwändigen empirischen Untersuchung (74 Aussagen, 139 Büros von 29 Unternehmen in 15 verschiedenen Ländern) konnte er einen eindeutigen Zusammenhang nachweisen. Aus der Fülle der Daten ermittelte er diejenigen Faktoren, die mit der größten Wahrscheinlichkeit für ein außergewöhnliches finanzielles Ergebnis verantwortlich sind. Er nennt dies das „Predictive Package“. Die Einhaltung dieser Prinzipien hat geschäftlichen Erfolg als Konsequenz. Die Missachtung der dort genannten Faktoren führt zu deutlich schlechteren Betriebsergebnissen.

Meine persönlichen Beobachtungen während der letzten 10 Jahre als Berater von Steuerberatungskanzleien bestätigen diese Erkenntnisse. Die erfolgreichsten Kanzleien sind nicht intelligenter, cleverer oder schlauer als der Durchschnitt. Sie handeln nur konsequenter, zielgerichteter und vor allem disziplinierter in Bezug auf diesen „Quellcode“!

Erwarten Sie jetzt nicht, dass eines der letzten Geheimnisse des Managements von Steuerberatungskanzleien gelüftet wird, denn diese sind seit langem bekannt. Neu ist allerdings die Erkenntnis darüber, wie stark diese Erfolgsfaktoren den Gewinn beeinflussen. Es geht hier nicht um eine Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses um 10, 20 oder 30 Prozent! Die Rede ist vielmehr von einem Schritt in eine andere Dimension. Die Untersuchung zeigt nämlich, dass Unternehmen, die bei den genannten Aussagen außergewöhnlich gut abschneiden, ein Vielfaches (!) des Gewinns erzielen verglichen mit solchen Unternehmen, in denen diese Faktoren nicht so stark ausgeprägt sind.

Unter diesem Gesichtspunkt erlangen die von David Maister identifizierten empirischen Erfolgsprinzipien ihre besondere Bedeutung, ja Faszination. Hier sind jene neun Prinzipien, deren Beachtung nach der Untersuchung von Maister mit der größten Wahrscheinlichkeit dazu beiträgt, dass eine Kanzlei wirtschaftlich erfolgreich ist:

1. Mandantenzufriedenheit hat höchste Priorität in unserer Kanzlei.
2. Die Fachkompetenz der Mitarbeiter in unserer Kanzlei wird den höchsten Erwartungen gerecht.
3. In unserer Kanzlei sind wir verpflichtet, und werden nicht nur dazu ermutigt, neue Fähigkeiten zu lernen und zu entwickeln.
4. Mitarbeiter unserer Kanzlei behandeln andere immer mit Respekt.
5. Jene, die am meisten zum Erfolg unserer Kanzlei beitragen, verdienen am besten.
6. Qualitätsstandards in der Mandantenarbeit werden bei uns streng eingehalten.
7. Wir investieren einen beträchtlichen Teil unserer Zeit in Dinge, die sich erst in Zukunft rechnen werden.

---

<sup>1</sup> David H. Maister: „Practice What You Preach – What Managers Must Do To Create A High Achievement Culture“ – THE FREE PRESS, New York 2001

8. Wir haben hier keinen Platz für Menschen, die ihre persönlichen Interessen vor jene der Mandanten oder der Kanzlei stellen.
9. Der Geschäftsführung gelingt es, das Beste aus den Mitarbeitern herauszuholen.

Diese neun Aussagen klingen ziemlich banal. Und sie sind es auch: Mandantenzufriedenheit, Fortbildung, Kompetenz, etc. sind eben allgemein gültige Grundprinzipien.

Genauerer Hinsehen bringt aber eine Besonderheit hervor: Es wird nicht von „gut“, sondern „am besten“ gesprochen. Es ist nicht „wichtig“, sondern „von höchster Priorität“. In allen Aussagen stecken Superlative. Sie lassen keinerlei Spielraum für Interpretationen übrig: „Immer“ oder „streng“ klingt nicht nur, sondern ist auch eindeutig. Diese Prinzipien sind extrem fordernd. Fast möchte man sagen, sie erwecken Intoleranz. Beispiele hierfür wären „kein Platz für Menschen“ oder auch „verpflichtend“.

Genau diese Merkmale machen den Unterschied aus. Weiche Formulierungen würden Interpretationsspielräume offen lassen. Durch die ausgeprägte Formulierung erhält man die notwendige Trennschärfe.

### **Praktische Bedeutung für Ihre Kanzlei**

Verwenden Sie diese 9 Aussagen als Grundlage für eine kritische Diskussion in Ihrer Kanzlei. Sie könnten diese Aussagen z.B. mit einer Skala von „starker Zustimmung“ bis „starker Widerspruch“ mit Abstufungen dazwischen von allen Mitarbeitern anonym bewerten lassen. So erhalten Sie ein erstes Bild über die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter zu den Erfolgsfaktoren. Die Beurteilung sollte allerdings kritisch und nicht „selbstgefällig“ erfolgen. Durch „sich selbst etwas vormachen“ erreicht man nichts. Anschließend können Sie die anonymen Ergebnisse mit Ihrem Team diskutieren.

Eine andere Möglichkeit ist, die Aussagen ohne vorherige anonyme Befragung zu diskutieren und kritisch zu analysieren, was derzeit in der Kanzlei tagtäglich unternommen wird, um den Aussagen gerecht zu werden. Sie sollten allerdings auch diskutieren, welche Maßnahmen möglich wären, um den Aussagen noch besser gerecht zu werden.

Schon allein die Auseinandersetzung mit einzelnen Begriffen ist wertvoll: Was verstehen Sie und Ihre Mitarbeiter unter „Mandantenzufriedenheit“, „Fachkompetenz“, „Respekt“, etc.? Erst wenn Sie eine gemeinsame Sprache, also die gleiche Vorstellung von den einzelnen Begriffen haben, können Sie beginnen, daran zu arbeiten.

Eine weitere Möglichkeit ist, ein „Monitoring“ dieser Aussagen durchzuführen, d.h., beispielsweise alle 3 Monate die Aussagen zu bewerten und zu analysieren. Entscheidend ist dabei nicht die absolute Bewertung, sondern ob sich die Kanzlei relativ zum bisherigen Stand verbessert.

Zur Verbesserung von jedem einzelnen der 9 Faktoren existiert eine Fülle von Möglichkeiten. Einige davon werde ich in meinem Vortrag vorstellen.

## Der Generalschlüssel

Die Realisierung der mit dem Quellcode zusammenhängenden Maßnahmen braucht fähige Führungskräfte. Ob und wie weit Mitarbeiter zu den getroffenen Aussagen zustimmen, hängt davon ab, inwieweit Inhaber, Partner und Teamleiter in Steuerberatungskanzleien hart an sich arbeiten, ein Vorbild sind und ihre Führungsaufgaben professionell wahrnehmen. Das Einzige – und Maximale –, das jeder ändern kann, ist sein eigenes (Führungs-)Verhalten. Das ist schwierig genug. Richten Sie Ihr Führungsverhalten am Quellcode aus, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass Ihre Kanzlei zur Spitzenkanzlei wird.

Wann auch immer Fragen dazu auftauchen, so zögern Sie bitte nie mir zu schreiben: [stefan@stefanlami.com](mailto:stefan@stefanlami.com).

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Energie bei der Entschlüsselung des Quellcodes und Umsetzung der damit verbundenen Maßnahmen für Ihre Kanzlei!

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Stefan Lami'.

## 2. Zum Notieren... und sich vornehmen

**1 Mandantenzufriedenheit hat höchste Priorität in unserer Kanzlei.**



**Mandantenzufriedenheit hat HÖCHSTE PRIORITÄT in unserer Kanzlei**

[www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

### Maßnahmen:

- Professionelle Mandantenbesprechungen
- Erwartungen klären
- Zufriedenheit abfragen

### Notizen:

---

---

---

## 2 Die Fachkompetenz der Mitarbeiter in unserer Kanzlei wird den höchsten Erwartungen gerecht.

Die **FACHKOMPETENZ**  
der Mitarbeiter  
in unserer Kanzlei  
wird den **HÖCHSTEN ERWARTUNGEN**  
gerecht

[www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)



### Maßnahmen:

- Spezialisierung – mehr als nur eine Option
- Wissensweitergabe perfektionieren
- Training on the job

### Notizen:

---

---

---

**3 In unserer Kanzlei sind wir verpflichtet, und werden nicht nur dazu ermutigt, neue Fähigkeiten zu lernen und zu entwickeln.**



[www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

**Maßnahmen:**

- Training der Fach-, Persönlichkeits- und IT-Komptenzen
- Aus- und Fortbildungsplan gekoppelt an Karriere
- 4-Augen-Gespräche zur Umsetzung

**Notizen:**

---

---

---

## 4 Mitarbeiter unserer Kanzlei behandeln andere immer mit Respekt.



[www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

### Maßnahmen:

- Umgang im Team, mit Mandanten, Kooperationspartnern und Behörden
- Positiv über Mandanten sprechen
- Reaktion bei Beschwerden und Fehlern

### Notizen:

---

---

---

## 5 Jene, die am meisten zum Erfolg unserer Kanzlei beitragen, verdienen am besten.



Jene, DIE AM MEISTEN  
zum Erfolg unserer Kanzlei beitragen,  
VERDIENEN AM BESTEN

[www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

### Maßnahmen:

- Leistungsbeurteilung
- Leistungsgerechte Bezahlung
- Transparenz der Gehälter

### Notizen:

---

---

---

**6 Qualitätsstandards in der Mandantenarbeit werden bei uns streng eingehalten.**



[www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

**Maßnahmen:**

- Führung nicht Qualitäts-Management
- Qualität aus Mandantensicht
- Vorbild der Führungskräfte

**Notizen:**

---

---

---

## 7 Wir investieren einen beträchtlichen Teil unserer Zeit in Dinge, die sich erst in Zukunft rechnen werden.



**Wir investieren  
einen beträchtlichen Teil  
unserer Zeit in Dinge,  
die sich erst  
IN ZUKUNFT  
rechnen werden.**

### Maßnahmen:

- Nicht verrechenbare Stunden professionalisieren
- Innovation der Leistungen
- Strategie- und Kanzlei-Entwicklungs-Workshops

### Notizen:

---

---

---

**8 Wir haben hier keinen Platz für Menschen, die ihre persönlichen Interessen vor jene der Mandanten oder der Kanzlei stellen.**

Wir haben hier  
**KEINEN PLATZ** für Menschen,  
die **ihre PERSÖNLICHEN INTERESSEN**  
**VOR** jene der Mandanten oder  
der Kanzlei stellen



[www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

**Maßnahmen:**

- Delegation
- Unangenehme Entscheidungen treffen
- Teamarbeit fördern und trainieren

**Notizen:**

---

---

---

## 9 Der Geschäftsführung gelingt es, das Beste aus den Mitarbeitern herauszuholen.



gelingt es,  
**DAS**  
**BESTE**  
aus den  
Mitarbeitern  
herauszuholen.

[www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

### Maßnahmen:

- Training von Führungskompetenzen
- Mitarbeitergespräche auf Stärken konzentrieren
- Anerkennung

### Notizen:

---

---

---

## 3. Zum Nachlesen

### 3.1. Kanzleileitbilder zum Leben erwecken

#### Warum und wie „Werte und Prinzipien“ die stärksten Management-Instrumente sind

aus [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

Erfolgreiche Kanzleien unterscheiden sich von anderen Kanzleien nicht dadurch, dass sie unterschiedliche Ziele, genialere Strategien oder spezielle Managementfertigkeiten haben – diese Dinge sind auffallend ähnlich. Erfolgreiche Kanzleien unterscheiden sich vielmehr dadurch von anderen, dass sie konsequent und strikt an Werten und Prinzipien festhalten. Über Managementmethoden kann man leicht diskutieren und sie verwerfen. Gegen Prinzipien und Werte kommt man dagegen nicht so leicht an.

Ich bin der Überzeugung, dass Kanzleiwerte und -prinzipien, wenn sie richtig eingesetzt sind, das stärkste Managementinstrument sind. Mit klaren Werten und Prinzipien sind die meisten Entscheidungen im Kanzleileben schon getroffen. Viele alltägliche „kleine“ Entscheidungen erübrigen sich vollständig. Inhaber, Partner und Mitarbeiter verfügen über ein gemeinsames Verständnis und Orientierungssystem. Mühevoll und aufreibende Diskussionen werden enorm reduziert.

#### 1. Kanzlei-LEITbild oder Kanzlei-LEIDbild?

Kanzleiwerte und -prinzipien werden üblicherweise in einem Kanzleileitbild zusammengefasst und die meisten Kanzleien verfügen inzwischen auch über eines. Leider ist dieses Kanzleileitbild oft nicht in einem strukturierten Prozess entstanden, sondern wurde aus der Not geboren, die Rubrik „Wir über uns“ oder „Wofür wir stehen“ auf der Homepage zu füllen. Ich mache immer wieder den Test und stelle Inhabern, Partnern und Mitarbeitern zwei Fragen:

1. Wofür steht die Kanzlei?
2. Woran orientiert sich die Kanzlei?

Obwohl auf der Kanzleihomepage darüber in schön formulierten Sätzen Auskunft gegeben wird, erhalte ich auf meine Fragen oft keine konkreten Antworten. Es ist offensichtlich, dass diese Situation unbefriedigend ist: Nach außen werden (auf der Homepage oder in Imagebroschüren) Kanzleiwerte kommuniziert, die innerhalb der Kanzlei eigentlich niemand kennt und daher auch nicht danach gehandelt wird.

So weit, so schlecht. Die Lage kann aber um einiges verschlimmert werden, indem mit großen Tönen ein Kanzleileitbild verabschiedet wird, das in einem aufwändigen Prozess mit dem ganzen Team erarbeitet wurde, und danach sich niemand oder nur einige daran halten! Driften „Wofür wir stehen“ und das tatsächliche Verhalten – insbesondere der Führungskräfte – auseinander, wird schnell aus dem Kanzlei-LEITbild ein Kanzlei-LEIDbild. Mit der Erstellung des Leitbildes wurde Begeisterung geschaffen, die natürlich Erwartungen weckt. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, kommt es rasch zur Ernüchterung und in weiterer Folge zu Verbitterung und Zynismus. Wurde z.B. „Der Mitarbeiter steht bei uns im Mittelpunkt“ als Grundsatz definiert, die Realität jedoch anders aussieht (keine regelmäßigen Mitarbeitergespräche, wenig oder gar keine Anerkennung der Arbeit, mangelnde Fortbildungsmöglichkeiten, wenig Flexibilität bei Arbeitszeiten etc.), dann wird unter den Mitarbeitern dieser Grundsatz schnell umgedeutet in: „Der Mensch ist bei uns Mittel. Punkt!“ Dieses Beispiel zeigt – hier allerdings im negativen Sinn – die äußerst starke Wirkung von Kanzleiwerten und -prinzipien.

## 2. Werte? Prinzipien?

Ohne hier ausführliche Begriffsbestimmungen durchzuführen – Verwirrungen rund um Vision, Mission, Leitbild etc. gibt es ja schon genug –, liegt der Unterschied zwischen einem Wert und einem Prinzip vor allem darin, dass ein Wert individuell und persönlich ist, währenddessen ein Prinzip universell ist bzw. generell gilt.

Werte bzw. Wertvorstellungen kann man sich am ehesten als Landkarte vorstellen. Diese Landkarte ist geprägt von den eigenen Erfahrungen, Wünschen und eben Vorstellungen. Prinzipien kann man sich dagegen eher als Leuchttürme vorstellen, die ziemlich unveränderlich sind und Orientierung geben (sollen).

Werte ergeben sich aus der Frage „Wofür stehen wir?“. Dabei unterscheiden sich Kanzleien natürlich voneinander, genauso wie einzelne Menschen unterschiedliche Wertvorstellungen haben: Tradition, Innovation, Offenheit, Leistung, Nachhaltigkeit, Sorgfalt, Präzision etc. sind nur ein paar wenige Beispiele.

Prinzipien für eine erfolgreiche Kanzlei, die sich aus der Frage „Woran orientieren wir unser Handeln?“ ergeben, sind ziemlich einheitlich und unveränderlich. Es gibt ja relativ wenig neue Ideen im Geschäftsleben – wenn überhaupt. Wie oft soll man folgende Ratschläge noch wiederholen: „Höre auf Deine Mandanten, erbringe hervorragende Dienstleistungen, lass Deine Mitarbeiter fortbilden, decke Schwachstellen auf und beseitige sie und handle im Team.“ Das Problem liegt auf der Hand: Es besteht nicht darin herauszufinden, was man tun soll. Das Problem besteht vielmehr darin, die Kraft und den Mut zu finden, auch tatsächlich zu tun, was wir ohnehin für richtig halten.

## 3. Wie Werte und Prinzipien finden?

### 3.1 Werte-Workshop

Erhalte ich von Kanzleien den Auftrag, sie bei der Leitbilderstellung, der Kanzleiphilosophie bzw. dem Finden der Kanzleiwerte zu unterstützen, gehe ich diese Aufgabe in Form eines ziemlich simplen – aber nicht einfachen – Werte-Workshops an.

Simplen ist der Workshop insofern, als dass es lediglich ausreichend Zeit, ein Flip-Chart und genügend Abstand zum Alltags-Kanzleileben braucht, um im Führungsteam ein paar wenige Fragen zu bearbeiten.

Im ersten Schritt sollte in Form eines Brainstormings festgestellt werden, welche Werte jedem aus dem Führungsteam wichtig sind. Dabei geht es nicht darum, was andere glauben könnten, welche Werte wichtig und richtig wären, sondern es gilt, die höchstpersönlichen Werte zu erforschen. Es stellt sich dabei auch nicht die Frage, ob diese Werte „richtig“ oder „falsch“ sind. Idealerweise sollten aus dieser Wertesammlung 3 bis max. 5 Werte herausgearbeitet werden können, denen sich das Führungsteam „verschreibt“.

Anschließend wird jeder dieser Werte mit den folgenden drei Fragen konkretisiert bzw. operationalisiert:

- Was verstehen wir unter diesem Wert?
- Woran erkennt man diesen Wert?
- Wie arbeitet ein Unternehmen, das sich diesen Wert auf die Fahnen schreibt?

Diese scheinbar trivialen Fragen haben es in sich. Wie ernst es die Führungsspitze der Kanzlei tatsächlich mit diesen Werten meint, kläre ich mit der Frage, inwieweit jeder Einzelne bereit ist, den Wert einzufordern und ihn selbst zu leben. Also wie intolerant die Führung bei „Verstößen“ gegen

diesen Wert ist. Wie eingangs erwähnt, unterscheiden sich erfolgreiche Kanzleien von durchschnittlichen Kanzleien nicht durch bessere Managementfertigkeiten, sondern durch die konsequentere Einforderung der Werte. Aus meiner Erfahrung sind die echten Spitzenkanzleien äußerst intolerant gegenüber dem Nicht-Einhalten der Kanzleiwerte.

In Bezug auf die Kanzleiwerte halte ich üblicherweise relativ wenig vom zu weiten Einbeziehen aller Mitarbeiter. Ich meine, dass ein falsch verstandenes Demokratieverständnis hier eher zum „Verwässern“ des Leitbilds führt. Die Führung der Kanzlei muss wissen, wofür sie stehen will. Das Ziel dieses Werte-Workshops ist erreicht, wenn

1. eine klare gemeinsame Vorstellung im Führungsteam über die Kanzleiwerte geschaffen wurde und
2. konkrete Handlungsanweisungen aus den Kanzleiwerten abgeleitet werden konnten.

Darauf aufbauend sollen dem gesamten Kanzleiteam die Werte vorgestellt und die vereinbarten Maßnahmen abgestimmt werden.

### **3.2 Prinzipien, auf denen man aufsetzen kann**

Erfolg versprechende Prinzipien zu finden, ist deutlich einfacher, als Kanzleiwerte zu definieren. Es ist ausreichend untersucht, wodurch sich Spitzenkanzleien unterscheiden. Ich möchte Ihnen hierfür drei Möglichkeiten anbieten:

#### **1) Professionalität**

Unzweifelhaft ist Professionalität ein Prinzip, an dem man sich orientieren soll. Professionalität lässt sich z.B. an den folgenden Kriterien festzurren:

1. Mitarbeiter erklären sich damit einverstanden, gecoacht und an festgesetzten, vereinbarten Standards gemessen zu werden. Teamleiter in einer Kanzlei werden ausschließlich an der Leistung des Teams gemessen, die persönliche Verrechenbarkeit ist völlig irrelevant.
2. Deklarieren Sie Teamarbeit als verpflichtend und nicht der Wahl des Mitarbeiters überlassen. Verpflichten Sie jeden Mitarbeiter, einem Team anzugehören und diesem Team ein Mindestmaß an nicht verrechenbarer Zeit zu widmen, seine Zeiteinteilung auf das Team abzustimmen und Verantwortung für Teamprojekte, an denen er teilnimmt, zu übernehmen.
3. Es wird laufend daran gearbeitet, besser zu werden. Jedes Team budgetiert vierteljährlich eine bestimmte Anzahl nicht verrechenbarer Stunden, um sich folgenden Bereichen zu widmen: (a) Akquisition von guter – und nicht nur von mehr – Arbeit; (b) Kostensenkung bei Erbringung bestimmter Leistungen; (c) Erhöhung der Wertsteigerung für Mandanten bei laufenden Dienstleistungen; (d) Fertigkeiten verbreitern.
4. Höchste Wirtschaftlichkeit bei Abwägung zwischen Potenzial des Mandanten und Kanzleierfolg einfordern. Messung und Festlegung der Rentabilität der Beratungsleistungen für einen Mandanten; der Mitarbeiter hat die Rentabilität seiner Projekte zu verantworten (Erträge und Kosten) und wird nicht nur an verrechenbaren Stunden gemessen.

5. Höchstleistung bei Mandantenzufriedenheit ist ein unumstößlicher Standard. Führen Sie verbindlich Mandantenfeedback für jeden Beratungsauftrag ein, das von der Kanzleileitung ausgewertet wird und als Grundlage für Leistungs- und Gehaltsgespräche dient. Die Kanzlei gibt eine uneingeschränkte Zufriedenheitsgarantie.
6. Höchstleistung bei der Führung von Mitarbeitern ist ebenso ein unumstößlicher Standard. Institutionalisieren Sie verbindlich Feedback „nach oben“ für die Projektleitung nach jedem Beratungsauftrag, um sicherzustellen, dass sämtliche Agenden gut überwacht werden und Verantwortung hierfür übernommen wird.
7. Persönliche berufliche Weiterentwicklung ist eine nicht verhandelbare Mindestanforderung. Fordern Sie von jedem Mitarbeiter, dass er seine berufliche Weiterentwicklung jährlich unter Beweis stellt (akzeptieren Sie keine faulen Ausreden!). Für die persönliche Weiterentwicklung auf Basis eines persönlichen Plans ist jeder selbst verantwortlich.
8. Alle Kanzleipartner und -inhaber müssen wahres Interesse an den Anliegen der Mandanten zeigen und den unbedingten Willen, ihnen zu helfen. Verpflichten Sie alle Mitarbeiter dazu, Verständnis für die Branche Ihrer Mandanten zu zeigen und dadurch zum Geschäftserfolg beizutragen.
9. Oberste Zielsetzung ist die Herstellung von Mandantenbindung.
10. Seien Sie unnachgiebig beim Verfolgen von Höchstleistung. Scheuen Sie nicht davor zurück, Mitarbeiter zu entlassen, die Ihre Prinzipien nicht achten und die Umsetzungsmaßnahmen sabotieren. Frei nach dem Motto: „Du darfst versagen, aber Du darfst nicht, es nicht versucht haben.“

Ich behaupte nicht, dass dies die einzigen zielführenden Prinzipien sind. Sie können diesen Katalog noch ergänzen. Ich bin jedoch überzeugt, dass die beschriebenen Kriterien ein großes Stück an Professionalität abdecken.

## **2) Empirische Erfolgsprinzipien**

In seinem Buch „Practice What You Preach“ hat David Maister sich mit der Frage auseinandergesetzt, wie die Profitabilität eines freiberuflichen Unternehmens von der Meinung seiner Mitarbeiter zu bestimmten Themen abhängt. In einer aufwändigen empirischen Untersuchung (74 Aussagen, 139 Büros von 29 Unternehmen in 15 verschiedenen Ländern) konnte er einen eindeutigen Zusammenhang nachweisen. Aus der Fülle der Daten ermittelte er diejenigen Faktoren, die mit der größten Wahrscheinlichkeit für ein außergewöhnliches finanzielles Ergebnis verantwortlich sind.

Erwarten Sie jetzt bitte nicht, dass eines der letzten Geheimnisse des Managements von Steuerberatungskanzleien gelüftet wird. Denn diese Faktoren sind seit langem bekannt. Neu ist allerdings, wie stark diese Faktoren das Ergebnis beeinflussen. Es geht dabei nicht darum, ob das Unternehmen um 10, 20 oder 30 % besser wird. Die Untersuchung zeigt, dass Unternehmen, die bei diesen Faktoren außergewöhnlich gut abschneiden, ein Vielfaches (!!!) des Gewinnes erzielen gegenüber jenen Unternehmen, bei denen diese Faktoren nicht so stark ausgeprägt sind. Unter diesem Gesichtspunkt erlangen die Faktoren eine vollkommen neue Bedeutung.

Hier sind jene 9 Faktoren, die mit der größten Wahrscheinlichkeit dafür sorgen, dass eine Kanzlei erfolgreich ist:

1. Mandantenzufriedenheit hat höchste Priorität in unserer Kanzlei.
2. Die Fachkompetenz der Mitarbeiter in unserer Kanzlei wird den höchsten Erwartungen gerecht.
3. In unserer Kanzlei sind wir verpflichtet, und werden nicht nur dazu ermutigt, neue Fähigkeiten zu lernen und zu entwickeln.
4. Mitarbeiter unserer Kanzlei behandeln andere immer mit Respekt.
5. Jene, die am meisten zum Erfolg unserer Kanzlei beitragen, verdienen am besten.
6. Qualitätsstandards in der Mandantenarbeit werden bei uns streng eingehalten.
7. Wir investieren einen beträchtlichen Teil unserer Zeit in Dinge, die sich erst in Zukunft rechnen werden.
8. Wir haben hier keinen Platz für Menschen, die ihre persönlichen Interessen vor jene der Mandanten oder der Kanzlei stellen.
9. Der Geschäftsführung gelingt es, das Beste aus den Mitarbeitern herauszuholen.

Meine Einschätzung ist, dass diese 9 Aussagen eine äußerst gute Möglichkeit darstellen, Kanzleiprinzipien zu formulieren. Sie sind meines Erachtens eindeutig und darüber hinaus empirisch nachgewiesen. Außerdem können diese Aussagen regelmäßig im Zuge von Mitarbeiterbefragungen auf deren Erreichung überprüft werden.

### 3) Ein Musterbeispiel

Die dritte Alternative, um Kanzleiprinzipien festzulegen, ist, sich an einem Beispiel zu orientieren. Ein aus meiner Sicht allgemein gültiges Muster sind die Business Principles von Goldman Sachs. Sie sind im Internet zu finden unter – [http://www.gs.com/our\\_firm/our\\_culture/business\\_principles.html](http://www.gs.com/our_firm/our_culture/business_principles.html). Auf Grundlage dieser – englisch – formulierten Grundsätze können leicht für die eigene Kanzlei Prinzipien definiert werden.

Die Tatsache, dass es relativ leicht ist, Kanzleiprinzipien zu formulieren, sollte nicht darüber hinweg täuschen, dass damit lediglich der erste kleine Grundstein für wirksame Grundsätze gelegt ist. Es besteht ein enormer Unterschied zwischen Prinzipien, zu denen man sich bekennt, und solchen, die man lebt.

### 4. Wie Werte und Prinzipien leben?

Der erste Kardinalfehler der Umsetzung eines Kanzleileitbilds besteht eigentlich schon darin, dass man seine Erstellung abschließt. Natürlich ist es notwendig, dass das Projekt „Kanzleileitbild“ abgeschlossen wird, dass das Leitbild im Team präsentiert wird, dass die Kanzleiphilosophie in der Imagebroschüre oder auf der Homepage seinen Ausdruck findet usw. Der Fehler ist, dass man glaubt, es jetzt geschafft zu haben. Dabei ist das Verabschieden des Leitbilds erst der Beginn eines – aus meiner Sicht – permanenten Prozesses!

Der zweite Kardinalfehler der Realisierung von Kanzleileitbildern passiert, wenn Inhaber, Partner und Teamleiter – eben die Kanzleiführung – die Werte und Prinzipien nicht vorleben.

Die Umsetzung von Kanzleiprinzipien erfordert eine spezielle Führung. Es braucht dazu Inhaber, Partner und Teamleiter, die am Ball bleiben und wissen, was in der Kanzlei bzw. im Team vorgeht, sodass ihnen die Nichteinhaltung der Prinzipien umgehend auffällt.

## **1) Mut**

Mut ist nicht eine der Tugenden, sondern die entscheidende Tugend, wenn es darauf ankommt, Kanzleigrundsätze umzusetzen. Mit Mut meine ich Courage, Entschlossenheit und Beherztheit, seinen Überzeugungen treu zu bleiben. Was so simpel erscheint, ist ganz und gar nicht so einfach zu realisieren.

Haben Sie sich z.B. zu außergewöhnlicher Servicequalität verpflichtet, werden Sie immer wieder dem Reiz ausgesetzt sein, doch nicht immer alles für den Mandanten zu tun, falls es möglicherweise nicht verrechenbar ist oder der Mandant es vielleicht nicht honorieren könnte. Es kommen nahezu täglich Entscheidungen auf Sie zu, in denen Sie zwischen „Umsatz jetzt“ oder „langfristige strategische Kanzleientwicklung durch außergewöhnliche Servicequalität“ wählen müssen.

Ist eines Ihrer Prinzipien, dass jeder Mitarbeiter verpflichtet ist – und nicht nur ermuntert wird –, sich weiterzubilden? Wie entscheiden Sie sich, wenn es darum geht, ob ein Mitarbeiter ein dringendes Mandantenprojekt abschließen oder ein für seine Entwicklung wichtiges Seminar besuchen sollte? Wir finden alle immer eine Menge guter Gründe, warum wir in diesen Situationen anders (unseren Überzeugungen zuwider) handeln können. Und genau da liegt der entscheidende Knackpunkt. Exakt in diesem Moment brauchen Sie den Mut, die Entschlossenheit, das Engagement und die Begeisterung, zu Ihren Überzeugungen zu stehen. In diesen Momenten sind die Augen all Ihrer Mitarbeiter auf Sie als Kanzleihinhaber, Partner oder Teamleiter gerichtet.

Ich möchte es nochmals betonen: Erfolgreiche Kanzleien zeichnen sich nicht dadurch aus, dass sie bessere Ideen oder schlaunere Konzepte haben. Nein, sie halten sich einfach an die Standards und Spielregeln, von denen alle wissen, dass sie zum Erfolg führen.

Das heißt nicht, dass Sie als Führungskraft Diktator, Polizist oder Attila, der Hunnenkönig, spielen müssen. Es geht darum, dass Sie sich sofort einschalten, wenn Prinzipien nicht eingehalten werden. Je eher Sie handeln, desto mehr Möglichkeiten haben Sie. Der erste Schritt wird ein persönliches Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter sein. Dabei müssen Sie immer auf eine Balance zwischen „förderndem“ und „forderndem“ Verhalten achten. Diese Gespräche sind nicht einfach und Steuerberater sind in dieser Beziehung in vielen Fällen zu wenig geschult. Eines ist aber klar: Es braucht Mut, diese Gespräche zu führen.

Nichts prägt die Entwicklung Ihrer Kanzlei mehr als die Entschlossenheit, die Begeisterung und die Leidenschaft, die Sie als Kanzleihinhaber bzw. Partner täglich Ihren Mitarbeitern vorleben.

## **2) Ziele formulieren und Einbau in die tägliche Routine**

Ich bin davon überzeugt, dass Kanzleiwerte und -prinzipien zum Leben erweckt werden, wenn sie mit konkreten Maßnahmen und Zielen verknüpft werden. Denn damit ist es möglich, die Zielverfolgung bzw. -erreicherung mit der täglichen Arbeit zu verbinden: Z.B. dadurch, dass die Kanzleiwerte Bestandteil jeder Teambesprechung sind, dass nach jedem größeren Auftrag eine kurze Analyse darüber stattfindet, ob man den Kanzleiwerten gerecht geworden ist, oder indem jeder Monat unter ein bestimmtes Motto im Zusammenhang mit den Prinzipien gestellt wird.

## **3) Das Kanzleiwerte-Paradoxon**

Wenn in einer Kanzlei ein Wertesystem fest verankert ist, muss die Kanzleiführung kaum Anstrengungen unternehmen, um es aufrechtzuerhalten, weil jeder weiß, „wie die Dinge hier eben laufen“. Die Mitarbeiter wissen auch, dass Missachtungen der Prinzipien Konsequenzen haben. Für Inhaber, Partner und Teamleiter ist ein geringer Zeitaufwand erforderlich, die Kanzleigrundsätze am Leben zu erhalten. Wenn jedoch das Wertesystem schwach ist bzw. gar nicht existiert, ist der

Aufwand an Zeit und Anstrengungen enorm, um das Verständnis aller Mitarbeiter für Maßnahmen zu gewinnen, die die Einhaltung der Kanzleiprinzipien sicherstellen.

### 5. Resümee

Ich kann es jeder Kanzlei nur empfehlen, klare und eindeutige Wertvorstellungen und Prinzipien zu definieren. Dadurch wird die notwendige Orientierung für strategische Entscheidungen und operative Maßnahmen geschaffen. Kanzleileitbilder entfalten ihre enorme Wirkung, wenn man sie als permanenten Prozess ansieht und nicht als einmaliges Projekt. Aus den Werten und Prinzipien müssen konkrete Maßnahmen, Ziele und Verantwortlichkeiten abgeleitet werden. Geschieht das nicht, sind Leitbilder meist nicht einmal das Papier wert, auf dem sie stehen. Kanzleiwerte brauchen für ihre Wirksamkeit die Vorbildfunktion aller Führungskräfte in der Kanzlei. Man sollte sich daher sehr genau überlegen, zu welchen Werten man stehen möchte. Falls man zu keinen ausgeprägten Prinzipien stehen möchte, so ist das auch in Ordnung. Nur sollte man dann damit aufhören, so zu tun, als ob die Prinzipien wichtig wären.

## **3.2. Die 5 Grundregeln für Mandantenbesprechungen**

### **So wird jede Besprechung zum Erfolg**

aus [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

Mandantenbesprechungen sind Alltag für jeden Steuerberater. Durch Routine und Erfahrung können Besprechungen mit dem Mandanten auch ohne besondere Vorbereitung so abgewickelt werden, dass der Mandant im Großen und Ganzen zufrieden ist. Von einer Besprechung in die nächste – das ist für viele Inhaber, Partner und Teamleiter der typische Tagesablauf.

Gerade bei Alltäglichem verliert man leicht das Wesentliche aus den Augen. Das finde ich schade, denn jede Mandantenbesprechung bietet große Chancen:

Und zwar

- den Wert der erbrachten Leistungen darzustellen,
- sich als Steuerberater verständlich zu machen,
- die Beziehung zum Mandanten zu verbessern,
- den Mandanten bei der Unternehmensentwicklung zu unterstützen,
- die Anliegen des Mandanten zu erkennen,
- weitere Beratungsaufträge zu erhalten,
- die Mandantenbindung zu erhöhen und
- neue Mandanten durch Weiterempfehlung zu gewinnen.

An der Qualität der Besprechungen kann Sie Ihr Mandant messen. Und er tut es auch. Daher ist es lohnenswert, über die Erfolgskriterien von Mandantenbesprechungen nachzudenken und dann auch danach zu handeln.

Neben den Grundregeln der Kommunikation zur Gesprächsführung ([www.i-communication.at](http://www.i-communication.at)) sind es gerade einmal 5 Grundregeln, die das Wesentliche einer Mandantenbesprechung ausmachen.

#### **1. Klare und eindeutige Ziele für die Besprechung fixieren**

„Was sollte durch die Besprechung erreicht werden?“ „Was sollte nach der Besprechung anders sein?“ Das sind auf den ersten Blick einfache Fragen. Deren Beantwortung für die konkrete Besprechung ist schon nicht mehr so einfach. Denn es tut sich eine Reihe weiterer Fragen auf.

Möchten Sie den Mandanten nur informieren? Möchten Sie, dass der Mandant eine Entscheidung trifft? Möchten Sie, dass der Mandant einer Empfehlung folgt? Oder möchten Sie mehr über die Anliegen des Mandanten wissen?

Um eine Klärung der Ziele der Besprechung kommen Sie nicht herum, wenn Sie eine hohe Qualität bei Ihrer Mandantenbesprechung wollen.

#### **2. Professionelle Vorbereitung und eine Tagesordnung**

Die Klärung des Ziels der Besprechung ist schon ein Teil der professionellen Vorbereitung. Dazu gehört neben der Vorbereitung in der Sache auch die Vorbereitung auf die Person (siehe auch dazu [www.i-communication.at](http://www.i-communication.at)).

Professionalität bedeutet Schriftlichkeit. Notizen machen den Unterschied aus. „Schriftliches Denken“ führt zu Klarheit.

Das Ergebnis der professionellen Vorbereitung ist eine Zusammenfassung der geplanten Besprechungspunkte, die der Mandant bereits vor der Besprechung erhalten sollte. Nur so kann auch er sich auf die Besprechung zielgerichtet vorbereiten. Weitere Tipps zum Einsatz einer Tagesordnung finden Sie im Beitrag „*Wirksame Besprechungen*“.

### 3. Infos vorweg schicken

Immer wieder höre ich, dass Steuerberater vom Vorschlag, Besprechungsunterlagen vorweg an den Mandanten zu schicken, nicht begeistert sind. Ich frage mich, welches Risiko denn damit verbunden wäre: Schaut sich der Mandant die Unterlagen vor der Besprechung an, dann wurde damit wertvolle Besprechungszeit gewonnen. Und falls er sich die Unterlagen nicht ansieht, kann man sie ja immer noch besprechen. Außerdem „zwingt“ diese Vorgangsweise zu verständlicheren Unterlagen.

### 4. Besprechungsprotokoll für den Mandanten

Für interne Zwecke werden in Besprechungen so gut wie immer (Akten-) Notizen erstellt. Mit ein klein wenig Extraaufwand lässt sich daraus ein brauchbares Besprechungsprotokoll erstellen. Das anschließende Zusenden des Protokolls an den Mandanten erhöht den Nutzen und damit den Wert der Besprechung für den Mandanten. Es geht nicht um ein ausgefeiltes Besprechungsprotokoll, sondern um ein Festhalten der getroffenen Vereinbarungen.

Mit einem Besprechungsprotokoll ist auch die fünfte Regel für erfolgreiche Mandantenbesprechungen um einiges leichter einzuhalten.

### 5. Follow-Up der Besprechung

Einige Tage nach der Besprechung sollten Sie den Faden wieder aufnehmen, d.h. das Besprechungsprotokoll zur Hand nehmen, zum Telefonhörer greifen und beim Mandanten nachfragen, ob in Bezug auf die Besprechung die Ziele erreicht wurden, die Maßnahmen umgesetzt wurden etc. Wie viele Tage nach der Besprechung Sie anrufen sollten, hängt vom Inhalt und Ergebnis der Besprechung ab.

Sie meinen, diese Maßnahme wäre übertrieben? Ja, es mag den einen oder anderen Fall geben, in dem ein Follow-Up wenig sinnvoll und nicht notwendig ist. Nehmen Sie diese Tatsache aber nicht als Ausrede dafür, um in jenen Situationen, in denen es äußerst sinnvoll ist, genau diesen entscheidenden Anruf nicht zu tätigen. Sie erhöhen die Wirkung – und damit letztendlich den Erfolg – der Besprechung um ein Vielfaches.

### Resümee

Ist die Einhaltung dieser Grundregeln schwierig? Ja und nein. „Ja“ insofern, als dass man seine bisherigen Gewohnheiten überprüfen und gegebenenfalls anpassen muss. „Nein“ in der Hinsicht, als dass es leicht zu verstehende und einfache Dinge sind. Probieren Sie es aus. Nehmen Sie sich vor, die nächsten zehn Mandantenbesprechungen im Hinblick auf die hier genannten Punkte zu optimieren. Betrachten Sie das Ergebnis dieser Besprechungen. Und treffen Sie dann die Entscheidung, ob Sie diese Vorgangsweise nicht beibehalten möchten!

### **3.3. Führung ist gefragt**

#### **Die Grenzen des Qualitätsmanagements**

*aus [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)*

Ich bin der festen Überzeugung, dass Mitarbeiterführung nicht an das Qualitätsmanagement delegiert werden kann. Auch noch so detaillierte Handbücher ersetzen nicht das Anleiten, Einschulen, Begleiten, Fordern und Fördern eines neuen Mitarbeiters. Selbstverständlich braucht eine Kanzlei Arbeitshilfen, mit denen immer wiederkehrende Prozesse standardisiert bearbeitet werden. Man muss sich allerdings als Chef bewusst sein, dass eine Checkliste nicht das Gespräch über die Qualität der Arbeit ersetzen kann.

Beschränken Sie auch die Anzahl der Checklisten und Muster auf das unvermeidbar Notwendige. Kommt es in Ihrer Kanzlei vor, dass gewisse Checklisten von einzelnen Mitarbeitern nicht verwendet oder nach der Erledigung des Auftrags „en bloc“ abgehakt werden? Gibt es vielleicht sogar Checklisten, die nie verwendet werden? Welche Schlüsse sind daraus zu ziehen? Eine Checkliste wird dann, aber auch nur dann benötigt, wenn Mitarbeiter danach verlangen, weil sie nützlich ist und ihnen die Arbeit erleichtert. Eine Checkliste ist entbehrlich und sollte von der Kanzleiführung schleunigst aus dem Verkehr gezogen werden, wenn sie nur selten oder nie verwendet wird.

Und auch diesen Aspekt sollten Sie als Mitglied der Führungsmannschaft zum Thema „Checklisten“ im Blick haben: Wenn ein Mitarbeiter aus der Finanzbuchführung, der seit vielen Jahren 25 Mandanten betreut, was bedeutet, dass er jährlich 300 Monatsbuchhaltungen erstellt, eine Checkliste braucht, um qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse zu liefern, dann stimmt etwas nicht! Ein erfahrener Mitarbeiter braucht eine ganz andere Dimension des Qualitätsmanagements und eine andere Art der Führung als ein Berufseinsteiger. Ein erfahrener Mitarbeiter ist das personalisierte Qualitätsmanagement. Er sollte Mängel in der Qualität aufgrund seiner Erfahrung erkennen. Hierbei verstellt ihm eine Checkliste nur den Blick auf die Optimierung des Arbeitsprozesses.

Welche Konsequenzen sind aus dieser Bewertung zu ziehen? Aufgabe der Kanzleiführung ist es, das Arbeitsumfeld eines Berufseinsteigers so zu organisieren, dass er möglichst schnell und umfassend Erfahrungen sammelt, um die Arbeitsroutinen für seinen Tätigkeitsbereich zu verinnerlichen. Das gelingt nur bedingt bis gar nicht durch die Beachtung bzw. das Abarbeiten von Checklisten, sondern durch gezielte Mitarbeiterführung und -entwicklung. Wenn ein Mitarbeiter nach einer soliden und sauberen Einarbeitung immer noch eine Checkliste braucht, um gute Qualität zu liefern, dann liegt ein Managementfehler im Bereich der Mitarbeiterführung vor!

Ich sehe die große Aufgabe des Qualitätsmanagements darin, Arbeitshilfen zu liefern, die für alle Mitarbeiter nützlich sind, gern angewendet und ständig aktualisiert werden. Hingegen handelt es sich nicht um Qualitätsmanagement, sondern kontraproduktiven Bürokratismus, wenn aus Sorge um die Qualität der Arbeitsergebnisse die Mitarbeiter in das Korsett von Checklisten gezwungen werden, die eigenverantwortliches Entscheiden zum Wohl des Unternehmens erschweren oder sogar verhindern.

## **Probleme mit der Qualität – was tun?**

Weisen die Arbeitsergebnisse Ihrer Kanzlei Qualitätsmängel auf, müssen Sie genau hinsehen. Stellt sich das Qualitätsproblem kanzleiweit oder gibt es nur bei einzelnen Mitarbeitern Defizite? In ersterem Fall kann das Qualitätsmanagement sinnvolle Lösungen liefern, im zweiten Fall ist das auf diesem Weg nicht möglich. Denn die Mitarbeiter, die sauber arbeiten, fragen sich, was denn nun die „neue Arbeitsanweisung“ (so wird das oft genannt) bringen soll, sie fühlen sich gegängelt und sind frustriert. Und jene Mitarbeiter, die Schwierigkeiten haben, werden mit großer Wahrscheinlichkeit auch diese Arbeitsanweisung nicht in dem erforderlichen Ausmaß umsetzen. Im Ergebnis haben Sie dann nichts erreicht.

Qualitätsdefizite bei einzelnen Mitarbeitern werden behoben durch ein klärendes Gespräch mit den Betroffenen, eindeutige Zielvereinbarungen und das Nachverfolgen der Umsetzung. „Das ist ja richtig anstrengend“, werden jetzt viele Chefs sagen. Einige kennen meine Antwort bereits: „Herzlich willkommen in der Welt des Managements!“

### **3.4. Was wirklich zählt**

#### **Die Besten der Besten**

aus [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

Im vollsten Bewusstsein, dass es weder eine Abkürzung auf dem Weg zur Spitze noch einen Lift zum Erfolg gibt, wage ich es, diesen Beitrag zu schreiben. Er kann maximal bewirken, dass Sie Ihren eigenen Standpunkt kritisch hinterfragen. Und das wäre schon ein sehr gutes Ergebnis. In meinem Buch „Spitzenleistungen in der Steuerberatung“ und während des Peak.Performance.Programs (siehe auch Beitrag „Der Blick in die Kristallkugel“ unter [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)) stelle ich umfangreich und ausführlich meine Überlegungen zu Höchstleistungen in der Steuerberatungsbranche vor. Wem nun das Lesen des Buches zu zeitaufwändig und die Reise nach Chile zu weit ist, dem möchte ich nun eine erste schnelle Kurzanleitung in fünf Schritten zum Erfolg geben. Allerdings nur mit der maximalen gerade beschriebenen Aussicht auf die zu erwartende Wirkung.

#### **1. Hohe Gewinne sind nicht das Ziel sondern das Ergebnis**

Unzweifelhaft zeichnen sich die besten Kanzleien dadurch aus, dass sie deutlich profitabler sind als der Rest der Branche. Erreicht wurde dieser Status allerdings nicht durch die Fokussierung auf den Gewinn, sondern durch glasklare Ziele und sich daraus ergebenden Maßnahmen. Deren Umsetzung führte zum – so oft beneideten – außergewöhnlichen Profit der Kanzlei.

#### **2. Keine Kompromisse bei der Fachkompetenz**

Viel strapaziert ist die Aussage, dass der Mandant die fachliche Qualität des Steuerberaters nicht beurteilen kann. Dem ist auch so in der Hinsicht, dass z.B. die Richtigkeit eines Jahresabschlusses außerhalb jeglicher Einschätzung eines typischen Mandanten liegt. Sehr wohl hat der Mandant allerdings ein Gespür dafür, ob er von seinem Steuerberater gute Vorschläge erhält, die auf einem exzellenten Fachverständnis basieren. Er kann gut nachvollziehen, ob und inwieweit der Steuerberater sein Know-How für passende Lösungen einsetzt.

Es ist für den Mandanten nicht notwendig, beispielsweise alle Schritte einer gelungenen Umwandlung nachvollziehen zu können. Er kann das Ergebnis trotzdem gut abschätzen. Ein fachlich exzellenter Berater kann leichter die Vorteile einer Steuergestaltung schildern. Der Mandant kann die (Streit-) Gespräche mit dem Betriebsprüfer zwar inhaltlich nicht beurteilen, das letztendliche Resultat jedoch schon.

Oft zählt nicht einmal die Steuerfachkompetenz, sondern auch die IT-Kompetenz – z.B. in der Einrichtung von Datenschnittstellen oder die betriebswirtschaftliche Kompetenz in der Analyse der Unternehmenssituation.

Expertise kann durch nichts ersetzt werden. Ohne wenn und aber!

#### **3. Mitarbeiterentwicklung hat oberste Priorität**

Die Kanzlei ist nur so gut, wie ihre Mitarbeiter sind. Wer diese Tatsache akzeptiert, kommt um ein kräftiges Investieren in die Mitarbeiterentwicklung nicht herum.

Weniger geht es um Geldinvestitionen, sondern um die Zeit, die für all die notwendigen Gespräche, Aus- und Fortbildungen vorhanden sein muss. Wer dauerhaft Mitarbeiterentwicklung vernachlässigt, wird jahrelang mit den negativen Folgen kämpfen. Mitarbeiterführung braucht fähige Führungskräfte. Führung kann gelernt werden. Mit Ausnahme von einigen Naturtalenten bleibt es einem üblicherweise nicht erspart, sich mit Führung dauerhaft und systematisch auseinanderzusetzen, um nicht alle Führungsfehler selbst zu machen bzw. sie zu wiederholen.

Führen kann auch nur, wer sich selbst führen kann. Darüber habe ich mehrfach geschrieben (Lesen Sie dazu die Sammlung meiner Newsletterbeiträge zu *Mitarbeiterführung*).

#### 4. Null-Toleranz bei der Dienstleistungsqualität

Eine alte Dienstleistungsweisheit – egal in welcher Branche – lautet: Schlechter Service passiert von selbst. Guter Service muss gemanagt werden. Sie alle kennen sicher Hunderte dazu passende Beispiele aus Ihren persönlichen Erfahrungen mit Hotels, Restaurants, Banken, Versicherungen, Ärzten und anderen Unternehmen.

Mandanten sind deutlich kritischer in ihrer Wahrnehmung von Dienstleistungen geworden. Freundlichkeit ist ein guter Start. Aber auch nur ein sogenannter Hygienefaktor – neben Höflichkeit, Hilfsbereitschaft, Gastfreundschaft etc.

Verstehen und verstanden werden, Schnelligkeit in der Abwicklung, Konstanz in der Zusammenarbeit, Honorarsicherheit u.v.m. sind die entscheidenden Parameter für die Mandanten. Diese Seite der Dienstleistungsqualität ist die wirklich große Herausforderung – und nicht (nur) die Getränkekarte, der helle Besprechungsraum, das Mandantenlogo am Cover des Jahresabschlusses etc.

#### 5. Ohne Beziehungen läuft nichts

Menschen möchten als Menschen wahrgenommen werden. Trotz aller geschäftlichen Themen in der Zusammenarbeit, sind es die Mandantenbeziehungen, die letztendlich zählen. Ist die Beziehung gestört, so ist gelingende Kommunikation nahezu unmöglich. Stimmt die Beziehung, fällt jede Form der Kommunikation deutlich leichter.

Für eine funktionierende Beziehung kann jeder sehr viel tun. Lesen Sie dazu auch meinen Beitrag „*Beziehung ist noch wichtiger als geglaubt*“ unter [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com). Vertrauen – und damit eine Beziehung – baut man auf, indem man spricht, ohne dass es einen Anlass gibt. Nutzen Sie (und Ihr Team) daher alle sich bietenden Gelegenheiten, mit dem Mandanten einmal öfter ins Gespräch zu kommen.

#### Was tun?

Hinter jedem dieser fünf kurz beschriebenen Themen verbirgt sich eine ganze Welt von Aufgaben. Wer sie als Führungskraft in der Kanzlei ernst nimmt, wird viel seiner Zeit dafür widmen müssen. Schnellsiede- und Mikrowellenverfahren habe ich in Sachen erfolgreicher Kanzleientwicklung noch nicht kennengelernt. Und etwas Derartiges wird es wohl auch nicht geben.

Somit sind wir wieder beim Ausgangspunkt angelangt: Vielleicht ist es beim Streben zu den Besten gehören zu wollen keine schlechte Idee, mein Buch „*Spitzenleistungen in der Steuerberatung*“ (oder ähnliche Bücher) ausführlich zu lesen oder am *Peak.Performance.Program* (dazu gibt es kein vergleichbares Seminar – detaillierte Informationen finden Sie unter [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)) teilzunehmen.

### **3.5. Wer ist stärker, ich oder ich?**

#### **Gedanken zu persönlichen Leistungsgrenzen**

aus [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

Wir alle stoßen immer wieder an die Grenzen unserer Leistungsfähigkeit. So ist jedenfalls das subjektive Gefühl. Tatsache ist jedoch, dass jeder Mensch über seine Grenzen hinauswachsen und deutlich mehr leisten kann, als er glaubt.

Diese Aussage erweckt einerseits natürlich Hoffnung, andererseits allerdings erzeugt sie Pessimismus und Zynismus in Anbetracht von 60-Stunden-Wochen, operativer Hektik, dauerndem Zeitdruck, Frustration bei der Realisierung von Projekten und der Gefahr eines Burn-outs. Es tauchen dann schnell Fragen auf, wie z.B.:

- Wie soll ich denn noch mehr leisten?
- Wohin führt diese ständige Leistungssteigerung?
- Warum reicht die bisherige Leistung nicht aus?

Unzweifelhaft sind jedem Menschen Grenzen der Leistungsfähigkeit gesetzt. Ich gehe ganz und gar nicht davon aus, dass jeder alles erreichen kann. Ich bin aber davon überzeugt, dass Menschen deutlich mehr leisten können, als man ihnen zutraut. Es ist möglich, Menschen zu überfordern, aber das ist deutlich schwieriger, als es den Anschein erweckt. Immer wieder passiert es, dass Menschen Dinge vollbringen, die keiner für möglich gehalten hat.

Im Spitzensport ist diese Tatsache am einfachsten nachzuvollziehen. Spitzensportler verschieben immer wieder die Grenzen der Leistung.

#### **1. Erfahrungen mit persönlichen Leistungsgrenzen**

Auch wenn man selbst nicht Leistungssport betreibt, kennt man den so genannten „toten Punkt“. Der Körper signalisiert, dass man aufhören und sich nicht weiter anstrengen sollte. Die meisten von uns – wenn nicht sogar jeder – haben erlebt, dass es möglich ist, diesen toten Punkt zu überwinden (ohne dauerhafte körperliche Schäden zu erleiden). Natürlich sind die Grenzen fließend, aber am toten Punkt geht es immer noch ein Stückchen weiter. Im Sport kann man die Überwindung der subjektiven Leistungsgrenzen gut üben, und diese Fähigkeit lässt sich leicht in andere Lebensbereiche übertragen.

Grenzen sind notwendig, um sich seiner Leistung bewusst zu werden. Erst durch das Ausloten und Überschreiten der subjektiven Leistungsgrenzen erkennt man, dass die Leistungsgrenzen deutlich weiter verschoben werden können, als man es glaubt.

Natürlich muss nicht jeder die Einstellung haben, seine Grenzen verschieben zu wollen. Das ist letztlich eine Frage, die jeder für sich selbst zu beantworten hat. Wer aber an einer Verbesserung seiner Leistung interessiert ist, muss mit seinen Leistungsgrenzen experimentieren und immer wieder die Komfortzone verlassen. Aus welchem Grund das geschieht, ist vollkommen irrelevant. Sei es der Karriere wegen, um seine Aufgaben besser zu erledigen, um mehr Geld zu verdienen oder mehr Freizeit zu haben.

## 2. Arbeitsmethodik als limitierender Faktor

Die wahrgenommenen Leistungsgrenzen sind fast immer eine Folge der Arbeitsweise. Eine Reihe von Tipps rund um die persönliche Arbeitsmethodik finden Sie im Beitrag „*Persönliche Arbeitsmethodik als Erfolgsfaktor*“ unter [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com).

Es ist doch offensichtlich, dass die eigene Arbeitsmethodik sich ändern muss, wenn z.B. die Kanzlei im Laufe der Zeit wächst. Die Realität ist jedoch oft, dass die Arbeitsweise aus den Zeiten der Kanzleigründung (mit ein paar wenigen Mitarbeitern) fortgeführt wird, obwohl inzwischen schon ein Team von 15 und mehr Mitarbeitern zu führen ist. Dass damit die Grenzen der Leistungsfähigkeit erreicht sind, ist klar, wird aber oft übersehen. Dass sich die Arbeitsmethodik bei der Aufnahme eines Partners ändern muss (weil ja hoffentlich auch andere Aufgaben wichtiger werden), ist eindeutig. Leider nehmen sich Inhaber bzw. Partner jedoch zu wenig Zeit, um über ihre Arbeitsweise kritisch nachzudenken.

Wenn es um echte Spitzenleistungen geht, dann wird sie vor allem dadurch möglich, dass man sich auf wenig konzentriert. Peter Drucker sagte: Wirksame Führungskräfte erledigen erstrangige Dinge zuerst, und zweitrangige Dinge überhaupt nicht. Das Herausschälen von Prioritäten ist der Schlüssel zum Erfolg. Ist geklärt, welche wenigen (maximal 3) Schlüsselaufgaben man zu erledigen hat, dann ist in diesen Bereichen eine enorme Verschiebung der subjektiven Leistungsgrenzen möglich.

## 3. Schlüsselaufgaben

Effektivität heißt, die richtigen Dinge zu tun. Und Effizienz heißt, die Dinge richtig tun. Diese Aussage ist kein Wortspiel. Es ist eine Welt von Unterschied. Es ist der Unterschied von Erfolg und Misserfolg, von Anstrengung und Leistung, von Arbeit und Ergebnis, von richtig und von falsch.

Beantworten Sie die folgenden Fragen:

- Was müssen meine Schlüsselaufgaben für das kommende Jahr sein?
- Was muss ich tun, um Erfolg zu haben?

Das Festlegen von Schlüsselaufgaben kann man nicht im Allgemeinen erledigen. Schlüsselaufgaben hängen immer von der speziellen und aktuellen Lage ab. Hier ein kleines Rezept, wie Sie zu Ihren Schlüsselaufgaben kommen:

### Erster Schritt:

Erstellen Sie eine Liste aller derzeitigen Aufgaben. Beobachten Sie sich für einen Zeitraum von ca. 2 Wochen und halten Sie alle Aufgaben, die Sie erledigen, fest.

### Zweiter Schritt:

Streichen bzw. delegieren Sie alle Aufgaben, die nicht von Ihnen zu erledigen sind. Siehe dazu auch den Beitrag „*Wer durchführt, führt nicht*“ unter [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com).

### Dritter Schritt:

Ergänzen Sie diese Liste um die wirklich wichtigen Aufgaben. Dabei stellt sich die Frage, ob die Strategie Ihrer Kanzlei klar ist? Ich befürchte leider nein (nur 20 % der österreichischen Steuerberatungskanzleien verfügen über ein Strategiekonzept – Umfrage KWT, April 2007).

### Vierter Schritt:

Reduzieren Sie das Ergebnis auf die 3 wichtigsten Aufgaben. Die größte Schwierigkeit dabei ist, loszulassen und sich von unwichtigen Aufgaben zu trennen (bzw. sie zu delegieren).

#### **Fünfter Schritt:**

Dokumentieren Sie das Ergebnis schriftlich und versuchen Sie, Ihre Erwartungen so weit wie möglich zu konkretisieren.

#### **Sechster Schritt:**

Erfolgsmonitoring betreiben und Feedback organisieren.

Die Erledigung dieser 6 Schritte bedarf angestregten Nachdenkens. Oft reicht dafür schon ein verregnetes Wochenende aus. Strategiemeetings und Partner-Workshops können das Ergebnis konkretisieren und abrunden (siehe dazu auch den Beitrag „*Coaching*“ unter [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)).

### **4. Höchstleistung und Spaß?**

Vielleicht kennen Sie die folgenden typischen Rollenmuster im Sport:

Abbrecher:

- freut sich nicht auf das Training
- das Training macht ihm keinen Spaß
- er freut sich nicht nach dem Training
- ... und bricht ab

Durchschnittssportler:

- freut sich auf das Training
- hat Spaß beim Training
- freut sich über seine Leistung
- ... wird ganz gut – aber nie Weltklasse

Weltklasse:

- freut sich riesig auf das Training
- und empfindet danach große Freude
- er hat aber nicht wirklich Spaß während der Trainingseinheit
- beschreibt seine Empfindungen während des Trainings mit „hochkonzentriert“, „besonders aufmerksam“, „diszipliniert“, „analytisch“, „angestrengt“
- ... und wird Weltklasse!

Auch diese Muster lassen sich fast 1:1 auf den Kanzleialltag übertragen. Natürlich ist „Spaß an der Arbeit zu haben“ ein positiver Faktor. Eine Kanzlei, in der mit Spaß gearbeitet wird, ist sicher erfolgreicher als eine Kanzlei, in der das nicht so ist. Spitzenleistungen erfordern aber Konzentration, Disziplin und Anstrengung. Dort freut man sich auf die Arbeit und über das Ergebnis. Die Arbeit selbst wird jedoch „hochkonzentriert“, „besonders aufmerksam“, „diszipliniert“, „analytisch“ und „angestrengt“ erledigt.

## 5. Die eigenen Grenzen verschieben – raus aus der Komfortzone

Wir sollten unsere Bequemlichkeit aufgeben, sonst reproduzieren wir in der Regel nur das bereits Bekannte.

Alleine die Beschäftigung mit dem Thema „Grenzen“ ist allerdings zu wenig. Das Üben im Verlassen der Komfortzone ist notwendig. Lesen Sie dazu auch den Beitrag „Strategie und Diät“ unter [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com).

Erfolgreiche Unternehmer sind nicht cleverer oder intelligenter als die übrigen Unternehmer. Sie unterscheiden sich dadurch, dass sie tun, was sie sagen, und dass sie disziplinierter sind. Disziplin rangiert in ihrer Beliebtheit üblicherweise irgendwo zwischen Durchfall und Zahnarzt. Die wenigsten Menschen „lieben“ Disziplin“. Bedenken Sie aber die folgende Argumentationskette: Wer (Selbst-) Disziplin üben muss, ist (noch) nicht richtig motiviert. Denn dann ist Disziplin lediglich die Antwort auf die Frage: „Wie wichtig ist mir das, was ich wirklich erreichen will?“

Brian Tracy sagte: „The one human quality that must be developed for success is self discipline. The willpower to force yourself to do what you know you should do when you should do it, whether you like it or not, whether you feel like it or not. Success is tons of self discipline.“