

# Kanzleimanagement



**ADDISON**  
My Style of Business

## Stefan Lami Wie Steuerberater ihre Zukunft sichern können

An vier Fragen erläutert Unternehmensberater Stefan Lami, wie sich erfolgreiche Zukunftsstrategien für Steuerberater entwickeln lassen.

Ein Blick in die Kristallkugel - „Na endlich!“, werden Sie sich denken. Endlich wagt jemand den Schritt und sagt, wie sich die Branche entwickeln wird. Gerade in Zeiten wie diesen ist die Sehnsucht nach Sicherheit groß. Allerdings ist es in turbulenten Zeiten ein besonderes Wagnis, Prognosen zu erstellen.

Ich gehe dieses Risiko jedoch in zweifacher Hinsicht **nicht** ein. 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:

Es sind aus meiner Sicht die für Sie richtigen Antworten auf vier Fragen, die Ihre Zukunft als Steuerberater 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. Daher die Frage Nr. 1 für eine gesicherte Zukunft: **Wie erhalte ich mir die Freude an meiner Arbeit?** (Oder leider oft auch: Wie gewinne ich sie wieder zurück?)

Freude entsteht nicht durch Zufall, „Glück“ oder die äußeren Umstände z. B. eines Lottogewinns, sondern aus dem Verfolgen und Erreichen von selbst gesetzten Zielen. Misserfolge und das Scheitern gehören dazu, auch wenn sie im ersten Moment keine freudvollen Erfahrungen sind. Wenn Ziele fehlen, kann die Zukunft nicht dauerhaft gesichert werden. „Klären Sie Ihre Ziele!“, ist daher die erste Empfehlung.

Freude an der Arbeit hat sehr viel damit zu tun, mit den „richtigen“ Menschen zu arbeiten. Zielgerichtete Mandantenauswahl ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor. Mindestens genauso wichtig, wenn nicht wichtiger, sind die Beziehungen zu den Partnern und Mitarbeitern. Schwierigkeiten in der Partnerschaft rauben sehr schnell jede Freude an der Arbeit.

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

### Mitarbeiter finden und halten

Meine Einschätzung zur Steuerberaterbranche ist, dass jene Kanzleien, die „etwas richtig machen“ wenig bis gar keine Schwierigkeiten haben, neue Mandanten und Aufträge zu akquirieren, sondern dass deren Herausforderung das Gewinnen von Mitarbeitern ist. Somit die

Frage Nr. 2: **Wie gewinne und halte ich die besten Mitarbeiter?**

Ich sehe weniger einen Krieg um Talente, sondern die große Herausforderung, die Kanzlei als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Die klassischen Methoden der Mitarbeitersuche, insbesondere Stellenanzeigen, werden auf Dauer zu kurz greifen. Mitarbeiter entscheiden sich für Kanzleien und sie verlassen Chefs. Für die Gewinnung von Mitarbeitern ist das Kanzleiimage am Mitarbeitermarkt von größter Bedeutung. Um gute Mitarbeiter halten zu können, sind exzellente Vorgesetzte gefragt.

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

### Basisgeschäft sichern und Innovationen schaffen

Auch für die Formulierung der dritten Frage sind keine hellseherischen Fähigkeiten notwendig. Ein genauer Blick auf die Gegenwart reicht aus: Frage Nr. 3: **Wie sichere ich mein Basisgeschäft und schaffe gleichzeitig Innovationen?**

Seit mehreren Jahren wird den traditionellen Geschäftsfeldern der Steuerberatung der Niedergang vorhergesagt. Zum einen durch die „Bierdeckelsteuererklärung“ und zum anderen durch die fortschreitende Liberalisierung des Berufsrechts. Nichts von dem ist eingetreten. Im Gegenteil, die Anforderungen steigen kontinuierlich.

Verspüren Sie in letzter Zeit einen erhöhten Konkurrenzdruck? Das kann ein Anzeichen 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. Dazu sind keine vollständig neuen Verfahren notwendig. Es genügt, die bereits vorhandenen Potenziale für Produktivitätsverbesserungen (sei es technologischer oder arbeitsmethodischer Art) auszuschöpfen. Gelingt Ihnen dann noch die Umsetzung einer mandantenorientierten Leistungs- und Honorargestaltung, haben Sie Ihr Basisgeschäft in zweifacher Hinsicht gesichert: Erstens von der Kostenseite und zweitens durch die Zufriedenheit Ihrer bestehenden Mandanten.

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 Mandanten positiv zu gestalten bzw. zu beeinflussen.

„Produktivitätsverbesserung“ und „Leistungs- und Honorargestaltung“ sind meine Antworten auf die Frage nach der Absicherung des Basisgeschäfts. „Proaktivität“, „Spezialisierung“ und „Kommunikationsfähigkeit“ sehe ich als beste Wege für Innovation in der Steuerberatung.

### Veränderungen bewältigen

Die vierte Frage zur Zukunft des Steuerberaters ist eine Frage anderer Art: **Wie bewältigen wir Veränderungen?**

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.

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.



Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater mit Schwerpunkt Beratung und Coaching von Steuerberatungsunternehmen zu Themen der Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorargestaltung und Klientenbeziehungen.

### Er ist Autor von:

- Spitzenleistungen in der Steuerberatung
- Klientenwünsche systematisch erkennen und erfüllen
- Honorargestaltung gegen alle Regeln
- Bilanzpräsentationen erfolgreich und wirksam gestalten

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