

KAMMER BRIEF 02/2015

AUS- UND FORTBILDUNG

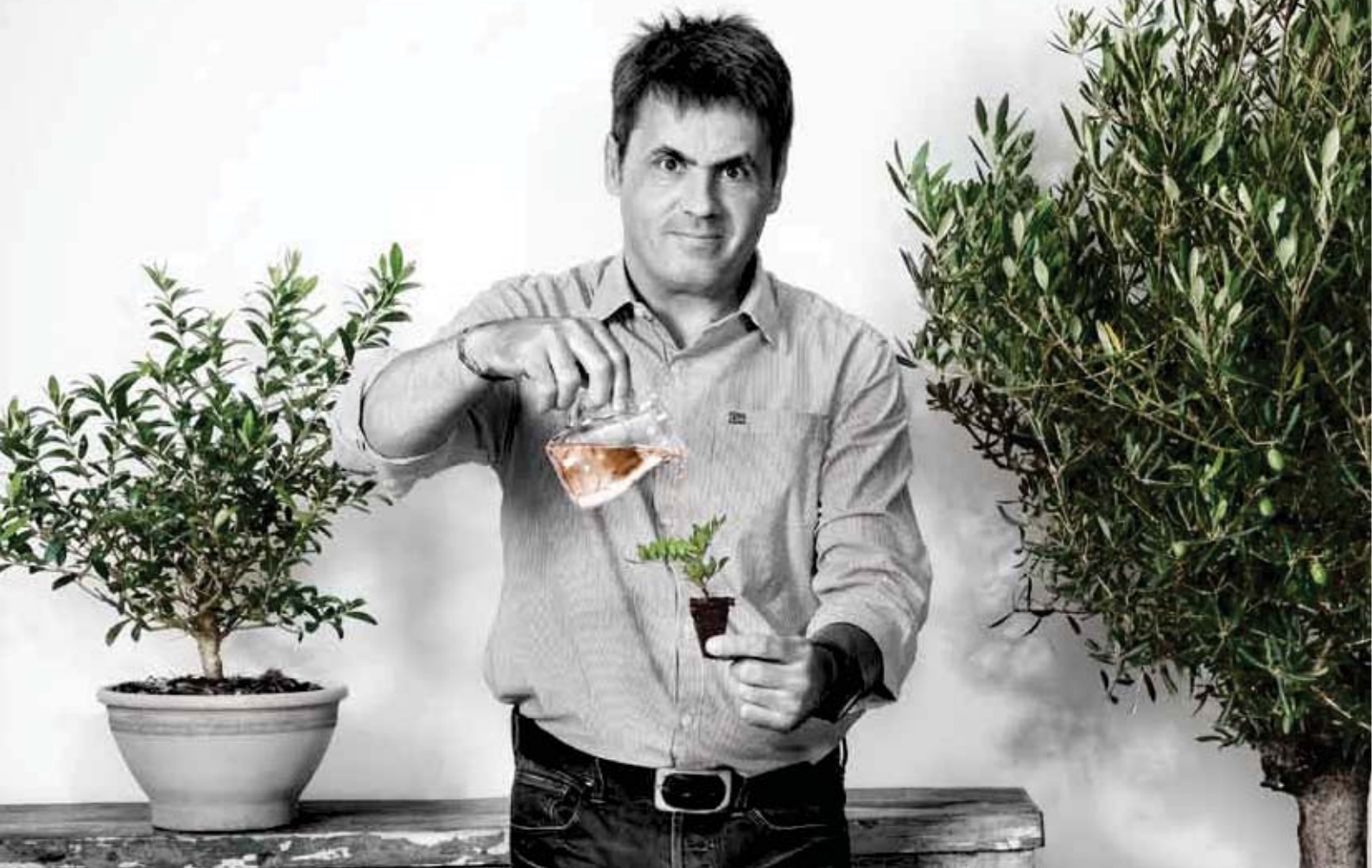
Auswertung: Abschlussprüfung
der Steuerfachangestellten

AKTUELLES

Konferenz: „Steuern ohne
Grenzen“ im Oktober in Prag

AUS DER KAMMER

Kammerversammlung:
Das heißeste Steuerberater-
Event des Jahres



Die Steuerberaterkanzlei - Wachstum um jeden Preis?

Jeder selbstständige Steuerberater hat eine Vorstellung, wie sich sein Unternehmen entwickeln soll. Meist lautet das Ziel „Wachstum“. Was Sie dabei bedenken sollten, erklärt Kanzleiexperte Stefan Lami.

Die Steuerberaterkanzlei -

WACHSTUM

um jeden Preis?

Autoren: **Stefan Lami, Susann Smith**

Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater mit Schwerpunkt Beratung und Coaching von Steuerberatungsunternehmen zu Themen der Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorargestaltung und Marketing. Mehr über seine Arbeit für Steuerberatungsunternehmen in Österreich und Deutschland finden Sie unter www.stefanlami.com. In seinem Buch „Spitzenleistungen in der Steuerberatung“ finden Sie im Kapitel „Wachstum! Fluch oder Segen?“ eine fundierte und umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema Wachstum in Steuerberaterkanzleien.



Wachstum ist nahezu fixer Bestandteil jeder Strategie von Steuerberatungskanzleien. Als Kanzleiberater erlebe ich kaum ein Strategiemeeting, in dem nicht Auftragsgewinnung oder Umsatzsteigerung auf der Agenda steht. Nur wenn überlebensentscheidende Fragen drängen, wie z. B. die Lösung von Konflikten zwischen den Partnern, rückt Wachstum in den Hintergrund.

Dieser Fokus auf Wachstum ist verständlich, da die Profitabilität der Kanzlei stark von ihrer Größe beeinflusst wird. Der Trend zu größeren Kanzleien ist eindeutig festzustellen. Fusionen, Kanzleikäufe und Partnerschaften bestimmen in einem deutlich größeren Ausmaß den Markt, als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Wachstumsziele sind der überwiegende Treiber dieser Entwicklung.

Wachstum – ein Grundgesetz?

Was nicht wächst, stirbt. Eine unveränderbare Tatsache in der Natur. Mag es unterschiedliche Wachstumsgeschwindigkeiten und kürzere oder längere Wachstumspausen geben, letztendlich ist der anhaltende Stillstand des Wachstums der Beginn des Verschwindens des Organismus. In dieser Hinsicht ist die Natur unbarmherzig – aber eben natürlich. Im wirtschaftlichen Kontext spricht man vom Produktlebenszyklus. Dieses Konzept beschreibt den Prozess zwischen dem Marktstart eines Produkts bis zu seiner Herausnahme aus dem Markt. Er wird in unterschiedlichen Varianten dargestellt, als Kurve oder als Matrix, deren bekannteste jene der Boston Consulting Group ist. Unternehmen unterliegen der gleichen dynamischen Logik. Wie lange die jeweiligen Phasen dauern, ist extrem unterschiedlich. Mit welchen Maßnahmen die Unternehmen auf den Wechsel von der einen in die andere Phase reagieren, ist genauso unterschiedlich, jedoch erfolgsentscheidend. Eines ist allerdings allen Unternehmen gemeinsam: Gelingt in einer längeren Phase der „Sättigung“ kein Neustart mit weiterem Wachstum, ist das der Anfang vom Ende. Es ist lediglich eine Frage der Zeit, bis das Unternehmen vom Markt verschwindet.

Wachstum als Ergebnis

Wachstum als Prämisse für die Kanzleistategie ist äußerst gefährlich. „Wachstum um des Wachstums willen ist die Ideologie der Krebszelle.“ Dieser Ausspruch von Edward Abbey im Zusammenhang mit der Zerstörung der Natur prägte sich mir tief ein. Kanzleien, die Wachstum per se anstreben, geraten früher oder später in enorme Schwierigkeiten. Ich beobachte immer wieder, dass die mit derartigem Wachstum verbundenen Probleme meist sehr schnell auftreten: Qualitätsmängel, Kommunikationsdefizite, Kulturunterschiede bei Fusionen etc. werden vorerst durch passable Ergebnisse oft noch zugedeckt. Sobald allerdings die ersten Ertragsprobleme auftauchen, ist sprichwörtlich Feuer am Dach. Dann ist die gesamte Kanzlei, trotz oder besser gesagt wegen ihres Wachstums, in Gefahr. Wachstum allerdings, das dadurch entsteht, weil die Kanzlei „etwas richtig macht“ oder sogar „etwas besser macht als die Konkurrenz“, das also das Ergebnis und nicht das Ziel einer

Strategie ist, dieses Wachstum führt zu beständigen und sicheren Erfolgen.

Stärke statt Größe

Größe imponiert natürlich. Mit Mitarbeiterzahlen, Honorarumsätzen und Rankings lässt sich eine Kanzlei schnell im Markt einordnen. Und viele kleine und mittlere Kanzleien schielen fast sehnsüchtig nach oben – zu den Großen der Branche. Größe mag zwar eine von mehreren Optionen für schöne Kanzleigewinne sein. Größe bedeutet aber nicht automatisch Profitabilität. Solange es großen Kanzleien nicht gelingt, ihre Größe in Stärke zu transformieren, sind sie zwar größer, aber eben nicht besser. Stärke hat dagegen immer hohe Gewinne zur Folge.

Ein starkes Unternehmen entsteht durch

- › eine hohe Produktivität, nicht im Sinne von produktiven Stunden, sondern im Sinne produktiven, effektiven Arbeitens
- › ein ordentliches Maß an Innovationen, sei es im Service oder durch Expertise
- › eine ausgeprägte Marktstellung in einem klar abgrenzbaren Zielmarkt
- › ausgezeichnete Managementfähigkeiten

„Jeder Wandel in der menschlichen Natur ist ein Wandel zum Wachstum hin; ohne Wachstum ist das Leben nicht lebenswert.“

Ernest Dichter

Häufig, intensiv und leidenschaftlich wird in Strategiemeetings über quantitatives und qualitatives Wachstum diskutiert. Oft wird von gesundem und ungesundem Wachstum gesprochen. Vieles bleibt dabei unklar oder missverständlich. Mit den genannten Faktoren für ein starkes Unternehmen ist die Antwort auf diese häufigen Diskussionen gegeben: Wachstum, das durch diese zu Stärke führenden Faktoren erzielt wird, ist gesundes und qualitatives Wachstum. Wachstum, das nicht durch einen dieser Faktoren, sondern z. B. durch Senkung der Preise oder reinen Zukauf von Marktanteilen erreicht wird, ist ungesundes Wachstum.

Wachstum und keine Option?

Wachstum ist ein Grundgesetz in der Natur und im Geschäftsleben. Richtig gemacht, ist es die einzige Option. Für die Person des Inhabers bzw. Partners, für Mitarbeiter und für Mandanten. Um dauerhaft zu bestehen, muss eine Kanzlei für Mitarbeiter und Mandanten attraktiv bleiben. Das gelingt, indem sie produktiv und innovativ ist, sich im Zielmarkt gut verankert hat und auf ausgezeichnete Managementfähigkeiten zurückgreifen kann. Wer nicht in dieser Art und Weise wächst, verschwindet letztendlich vom Markt. Es ist nur eine Frage der Zeit.

„Jeder Wandel in der menschlichen Natur ist ein Wandel zum Wachstum hin; ohne Wachstum ist das Leben nicht lebenswert.“ Der Begründer der tiefenpsychologischen Marktforschung, Ernest Dichter, betont die äußerst positive Seite des Wachstums.