

# KANZLEIMANAGEMENT

## Die robuste und anpassungsfähige Kanzlei

Stefan Lami, Zams<sup>1</sup>

Ein Jahr Pandemie hat schonungslos offengelegt, wodurch sich robuste und anpassungsfähige Steuerberatungsunternehmen auszeichnen. Was unterscheidet denn jene Kanzleien, die die letzten Monate positiv gestimmt, gestärkt und mit einer großen Anzahl an neuen Aufträgen erlebt haben, von jenen Kanzleien, die von der Pandemie-Situation an die Grenze der Überforderung gebracht wurden und denen „langsam alles zu viel wird“? Die Erklärungsansätze für diese Unterschiede fallen naturgemäß vielfältig aus. Beobachtungen der Lage mittels des Versuchs einer tiefergehenden Analyse bringen jedoch ein wesentliches Merkmal zu Tage, das den grundsätzlichen Unterschied ausmacht: Die Bereitschaft zu investieren!

### I. Investitionsbereitschaft

Es sind nicht die Investitionen im herkömmlichen Sinne, d. h. in das Anlagevermögen, gemeint, sondern die Bereitschaft, einen beträchtlichen Teil der Zeit in Dinge, Aufgaben und Maßnahmen zu investieren, die sich erst in der Zukunft bezahlt machen. Durch einen hohen Anteil an nicht unmittelbar abrechenbaren Stunden, sofern diese Zeit zielgerichtet eingesetzt wird, werden Kanzleien robuster und anpassungsfähiger. Diese Sichtweise widerspricht dem üblichen Mindset in der Branche, der die Abrechenbarkeit sehr weit in den Vordergrund des Kanzleimanagements stellt.

Aus meiner Perspektive bestätigten sich in den letzten Monaten wieder genau die Erkenntnisse zum professionellen Kanzleimanagement, die seit Jahrzehnten bekannt sind. So hat bereits 1982(!) *David Maister* in „Managing the Professional Service Firm“ sieben Grundsätze der Strategieentwicklung in freiberuflichen Unternehmen postuliert, wovon die ersten beiden genau diese Investitionsbereitschaft aufzeigen:

- Bei Strategie geht es mehr um den Aufbau von Kapazitäten als um Marketing.
- Strategie ist in erster Linie ein Prozess der Festlegung von Investitionsprioritäten.

Bei beiden Grundsätzen betonte *David Maister*, dass er von Zeit- und nicht von Geld- oder Sachinvestitionen spricht.

Übrigens, der fünfte Grundsatz der Strategieentwicklung lautet:

- Das Ziel von Strategie ist nicht, vorherzusagen, in welche Richtung sich der Markt bewegt, sondern ein flexibles Unternehmen zu schaffen, das sich jeglicher Marktentwicklung anpassen kann.

Kein Grundsatz könnte in Zeiten von Disruption (durch Automatisierung) und in der Phase einer weltweiten Pandemie aktueller und zutreffender sein.<sup>2</sup>

### II. Investitionen – Mitarbeiter

Wohl nur sehr wenige Kollegen werden widersprechen, dass die handelnden Menschen den Erfolg einer Steuerberatungskanzlei bestimmen. Allerdings liegen zwischen dieser Erkenntnis bzw. einem Lippenbekenntnis zu Mitarbeiterentwicklung und der tatsächlichen Umsetzung Welten. Kanzleien, die konsequent daran arbeiten, erstens leichte Überkapazitäten zu schaffen und zweitens ihr Team signifikant stärker zu machen, werden jede, wirklich jede bestehende und kommende Herausforderung deutlich leichter meistern. Nicht nur die exzellenten fachlichen Fähigkeiten des Teams sind gefragt, sondern auch technische und kommunikative Kompetenzen.<sup>3</sup> Mitarbeiterführung heißt, das Beste aus dem Menschen zu machen, besser als er/sie es sich selbst vorstellen kann. Das erfordert einiges an Zeit – sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter.

### III. Investitionen – Technik

Die nun gar nicht mehr wegzudiskutierende Automatisierung in der Branche hat in den letzten Jahren zu höheren IT-Ausgaben bzw. Investitionen in der Branche geführt. Das ist jedoch nur der notwendige Teil für die Robustheit und Anpassungsfähigkeit der Kanzlei. Der entscheidende Teil ist die Bereitschaft, auch in IT-Manpower zu investieren. Die deklaratorischen Aufgaben des Steuerberaters sind in ihrem Kern mehr und mehr zu IT-Aufgaben geworden. In der Kanzlei das dafür nötige professionelle Know-how aufzubauen, also IT-Mitarbeiter einzustellen oder auszubilden, sorgt für die Sicherung der Kanzleizukunft.

Für kleinere Kanzleien sind diese Investitionen natürlich eine extreme Herausforderung. Aber selbst mittelgroße Kanzleien sind hier – leider – immer noch zurückhaltend. All jene Kanzleien, die diesen Schritt des internen IT-Wissensaufbaus bereits gegangen sind, konnten die Herausforderungen der letzten Monate deutlich leichter bewältigen.

### IV. Investitionen – Unternehmenskultur

Die Aufgaben in der Steuerberatung sind deutlich komplexer geworden – fachlich, in den Prozessen, mit größeren technischen Herausforderungen, mit höheren Erwartungen an die Schnelligkeit und Verfügbarkeit der Ergeb-

<sup>1</sup> *Stefan Lami* widmet sich seit mehr als 30 Jahren als Steuerberater, Unternehmensberater, Coach und Referent ausschließlich der Beratung und Weiterentwicklung von Steuerberatungskanzleien. Er ist Verfasser mehrerer Bücher zum Thema Kanzleimanagement und er stellt sein Wissen über erfolgreiche Kanzleientwicklung auf [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com) der Branche zur Verfügung. Das Thema des vorliegenden Beitrags wird der Verfasser auf dem **44. Deutschen Steuerberaterkongress**, der vom **17. bis 19. 10. 2021** stattfindet, in Form eines Workshops vertiefen.

<sup>2</sup> Alle sieben Grundsätze finden Sie auf [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com) über die Suche zu „Die 7 Grundsätze der Strategieentwicklung“.

<sup>3</sup> Lesen Sie dazu auch *Lami*, Kanzleientwicklung ist Mitarbeiterentwicklung, Stbg 2018 S. 208.



## NEUE BERATUNGSFELDER

nisse durch die Mandanten. Diese – sicher nicht weniger werdenden – Veränderungen erfordern zu deren Bewältigung echte Teamarbeit in den Kanzleien. Mitarbeiter fit für diesen Kulturwandel zu machen, erfordert große Anstrengungen, da über viele Jahre der solide „Einzelkämpfer“-Mitarbeiter die Regel gewesen ist.

Eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der der oben beschriebene Wandel willkommen ist, bedarf mindestens genauso großer Bemühungen. Ein Seitenhieb auf das Credo „Es lebe der Vormonat! Es lebe das Vorjahr!“ sei mir an dieser Stelle erlaubt. Die Branche ist eben nicht bekannt für hohe Flexibilität, was zu einem großen Teil an einer fast durchgehenden Auslastung an der Maximalgrenze liegt.

Ein wesentliches Werkzeug, um Teamarbeit zu stärken und die Unternehmenskultur zu ändern, ist, die Kommunikation in der Kanzlei zu erhöhen, zu verbessern und zu professionalisieren. Und ganz offensichtlich sind alle damit zusammenhängenden Aktivitäten eine Investition in nicht unmittelbar abrechenbare Zeit.

### V. Investitionen – Management

Aus dem enorm umfangreichen Arsenal an Maßnahmen für das Kanzleimanagement greife ich vorerst nur eine Aufgabe heraus: die professionelle Personalentwicklung. Damit ist nicht das unmittelbare Führungsverhalten der Inhaber, Partner und Teamleiter gemeint, das ich bereits oben angeschnitten habe, sondern die langfristig so wichtige Aufgabe, zielgerichtete Personalentwicklung zu realisieren: Mitarbeitermarketing, Recruiting, Einarbeitung, Aus- und Fortbildungspläne, Gehaltsmodelle u. v. m. gehören dazu. Diese für Robustheit und Anpassungsfähigkeit

so fundamental wichtigen Managementaufgaben werden leider viel zu oft nur „nebenher“ erledigt oder es wird erst dann agiert, wenn wieder einmal „der Hut brennt“.

Sowohl die abrechenbare als auch die nicht unmittelbar abrechenbare Zeit muss gemanagt werden: Erstere in der Weise, dass effektiv und effizient gearbeitet und damit das laufende Ergebnis verbessert wird, Zweitere, um zielgerichtet zu handeln und damit die Zukunft zu sichern.

Partnerstärken ideal einsetzen, effektives Kanzlei-Controlling, mandantenorientierte Honorargestaltung, die passende Organisationsstruktur etc. zeigen ansatzweise die Bandbreite der zu lösenden Managementaufgaben, die je nach Kanzleigröße und -typus unterschiedlich groß sind. Sie zu bearbeiten ist in erster Linie eine Zeitinvestition.

### VI. Solides Management für Wachstum schafft Anpassungsfähigkeit

Wenig bis gar nichts von den hier kurz ausgeführten Gedanken zum Kanzleimanagement hat einen echten Neuigkeitswert. Das ist übrigens die frohe Botschaft in diesem Beitrag: Dass eben nur genau das zu tun ist, was vielen schon längst bewusst ist, dass es zu tun ist.

Kanzleien, die sich in den letzten Jahren so organisiert haben, dass sie ein dynamisches Wachstum gut bewältigen können – eben dadurch, dass sie investitionsfreudig im beschriebenen Sinn waren –, konnten die Früchte ihrer getätigten Investitionen in der Pandemie ernten. Natürlich waren auch sie immer wieder gefordert, allerdings nur selten überfordert – eben robust und anpassungsfähig.