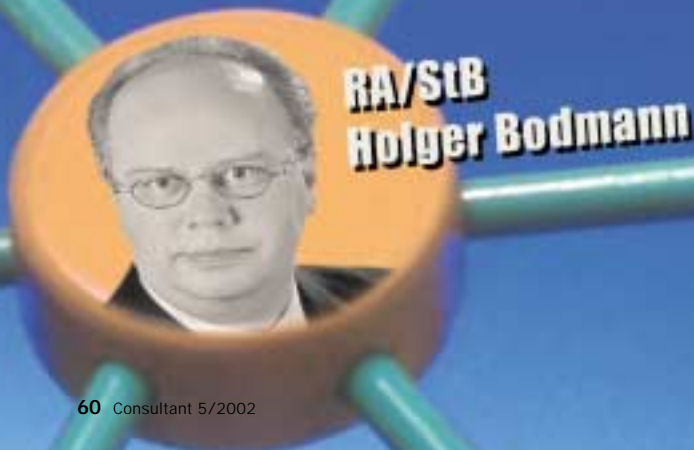
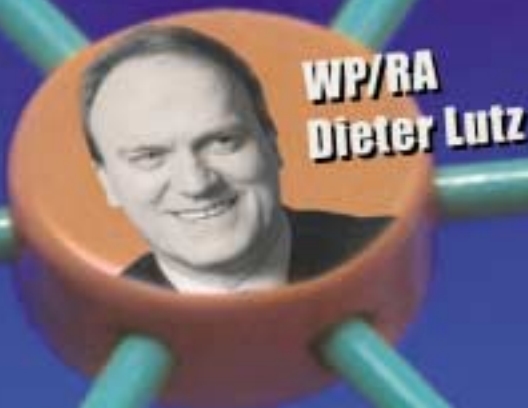


# Gemeinsam stärker!

*Den wachsenden Anforderungen und dem stärker werdenden Konkurrenzdruck können Steuerberater mit einer intensiveren Zusammenarbeit mit Berufskollegen entgegen. „Consultant“ hat recherchiert, welche Wege sich für mittelständische Kanzleien eignen könnten.* UDO REUSS

Bereits seit Jahren arbeiten u. a. die vier Berater Dieter Lutz, Peter Strumberger, Thomas Karch und Holger Bodmann im Kooperationsnetzwerk ERC Euro Regio Cooperation zusammen (siehe Seite 66).



**W**enn StB Roland Franz aus Essen ein Problem eines Mandanten lösen soll, das nicht alltäglich vorkommt, ist er froh, dass es E-Mails, Faxgeräte und Kollegen gibt, mit denen er sich fachlich austauschen kann. Eine lose Kooperation mit gleich gelagerten Praxen ermöglicht ihm den Zugriff auf ein Wissenspool mit bundesweit rund 450 Berufsträgern und Mitarbeitern.

Hat ein Mandant beispielsweise vor, eine Immobilie in Spanien zu erwerben und benötigt hierzu den Rechtsrat eines Experten, wird dieses Problem innerhalb des Netzwerks per Fax oder E-Mail bekannt gemacht. Meistens findet sich dann jemand, der einen solchen Fall schon einmal hatte oder zumindest mit Literaturtipps weiterhelfen kann.

Die Art und Weise, inwiefern Berater miteinander zusammenarbeiten können, reicht von einer ganz lockeren Form wie der Anfrage im Bedarfsfall bis hin zur gesellschaftsrechtlichen Verbindung. Die verschiedenartigsten Wege der Kooperation werden im Folgenden an Praxisbeispielen aufgezeigt.

So ist eine rein virtuelle Zusammenarbeit im Internet denkbar. Als Kompetenz-Netzwerk für Anwälte und Steuerberater versteht sich der steuerrechtliche Wissenspool [www.competence-site.de/steuerrecht](http://www.competence-site.de/steuerrecht). Unter dieser Internetadresse unterstützen sich Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmer gegenseitig mit Wissen, Erfahrungen und Kontakten zu steuerlichen Themen.

## Experten-Netzwerk unter Leitung von Prof. Lang

Das Competence-Center Steuerrecht steht unter der Leitung von Prof. Dr. Joachim Lang. Der renommierte Steuerrechtler der Universität Köln wird von den Moderatoren RA Nadya Bozza-Bodden und dem RA/Fachanwalt für Steuerrecht Peter Eller unterstützt.

Auf der Site finden sich überwiegend eigene Beiträge zu Grundlagen und speziellen Problemen des Steuerrechts sowie praxisrelevante Steuertipps.

Außerdem können steuerrechtlich Interessierte Fragen an die Experten richten oder über aktuelle Steuerthemen diskutieren. Ein umfangreiches Glossar, Terminkalender und Literaturempfehlungen

runden das Angebot dieser Homepage ab. Deren Betreiber ist die Düsseldorfer Net-skill AG, ein Spin-Off der Fraunhofer Gesellschaft. Ihre Idee, in virtuellen Competence-Centern managementrelevantes Wissen und Expertendialog bereitzustellen, wurde im Jahr 2000 mit dem Gründerpreis Multimedia des Bundeswirtschaftsministeriums ausgezeichnet.

Die Verknüpfung von Wissen von unabhängigen Finanz- und Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten hat sich bereits vor zehn Jahren die Competence-Center AG aus Stuttgart auf die Fahnen geschrieben (vgl. „Consultant“ 4/2001, S. 54ff.; [www.cc-competencecenter.de](http://www.cc-competencecenter.de)).

Stößt der Berater an eine Kompetenzgrenze, gibt er seinen Mandanten kurzfristig in andere, fachlich qualifizierte Hände. Competence-Center bietet seinen Partnern ein umfassendes Marktreserarch in den Bereichen geschlossene Fonds, betriebliche Altersvorsorge, fremdfinanzierte Rentenkonzpte und Beteiligungsmodelle an. Die Ergebnisse des Researches sollen dem Finanz- oder Steuerberater und dessen Mandanten ein sicheres Gefühl für Risiken und Chancen der jeweiligen Anlage geben. Für den Berater bedeutet dies Haftungsminimierung.

## Zahlreiche internationale Beraternetzwerke

Nicht nur bei Fragen der Kapitalanlage stoßen Steuerberater häufig an ihre Kompetenzgrenzen. Auch wenn es um internationale Sachverhalte geht, sind Berater schnell überfragt. Internationale Verbindungen zu anderen Kanzleien können dann überaus nützlich sein.

Die Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft Verhülsdonk & Partner ([www.vp-online.de](http://www.vp-online.de)) engagiert sich z. B. in dem weltweiten Beraternetz Moores Rowland International (MRI). MRI besteht aus rechtlich unabhängigen Prüfungs- und Beratungsunternehmen und verbindet rund 2.000 Partner und 17.000 Mitarbeiter in 630 Büros in 85 Ländern. Alle Mitglieder haben eine ähnliche Mandantenstruktur und Unternehmensphilosophie.

Es gibt mittlerweile sehr viele solcher Netzwerke, die in ihrer Ausprägung jedoch sehr unterschiedlich sind. Unter [www.kanzleien-handbuch.de](http://www.kanzleien-handbuch.de) findet sich

eine Kommentierung internationaler Netzwerke für Rechtsanwälte.

Mehr als hundert Kanzleien sind Mitglied beim europäischen Verbund DIRO, davon allerdings gut 80 in Deutschland. Neben Anwälten sind auch Steuerberater und Wirtschaftsprüfer integriert.

Multidisziplinäre Kooperationen kennzeichnen auch die weltweiten Netzwerke Consulegis, IAG International sowie Ars Legis. Sogar Unternehmensberater umfasst MacIntyre Sträter International Ltd., das in 84 Staaten vertreten ist.

Für Steuerberater, die viele andere Mandanten aus dem Handwerk haben, könnte das Netzwerk Steuerberatung im Handwerk ([www.zdh.de/service/steuer/beratung/netzw.htm](http://www.zdh.de/service/steuer/beratung/netzw.htm)) interessant sein.

Dieses versteht sich als Plattform für die regionalen Arbeitsgemeinschaften, in denen handwerksorientierte Steuerberater Mitglied sind. Über das Netzwerk, das vom Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) organisiert wird, werden eine Reihe von Leistungen angeboten:

- kostenlose Jahrestagung: Einmal im Jahr treffen sich die handwerksorientierten Steuerberater mit den Steuerfachleuten der Handwerkskammern und Fachverbände zu einer Steuerfachtagung mit namhaften Referenten.

- Steuerforum: In einem geschlossenen Internet-Diskussionsforum tauschen sich die Mitglieder über Fragen und Probleme aus ihrer täglichen steuerlichen Beratungstätigkeit aus.

- Präsentation im Internet: Auf den Internetseiten von [www.steuerinfo.zdh.de](http://www.steuerinfo.zdh.de) gibt es eine Auflistung handwerksorientierter Steuerberater. Weitere Informationen zu diesem Netzwerk erteilt Dietmar Gegusch, Tel.: 030/20 619 293.

Unkomplizierte Hilfe für mittelständische Steuerberater und deren Mitarbeiter ist das erklärte Ziel des Arbeitskreises marktorientierter Steuerberater (AMS). Seit seiner Gründung im Jahr 1988 hat sich der AMS zu einem Netzwerk aus sieben Steuerkanzleien entwickelt. Davon profitieren Berater und Mandanten gleichermaßen (vgl. „Consultant“ 9/2001, S. 66f.).

AMS-Mitglied StB Eberhard Schneider aus Mainz erklärt: „Wir wollen den Mandanten ein umfassendes Consulting bieten – von der Vergangenheitsbewältigung“

bis hin zur Zukunftsgestaltung.“ Jeder Berater verfügt über Spezialwissen, das im Verbund allen Mandanten zugute kommt – ohne Konkurrenzdenken.

Die Kanzleichefs treffen sich regelmäßig alle drei Monate, um ein fachliches Thema zu besprechen. Alle zwei Jahre veranstaltet der AMS eine Vollversammlung, damit sich die Mitarbeiter aus allen AMS-Kanzleien persönlich kennen lernen können. Sowohl Kanzleihinhaber als auch Mitarbeiter können Erfahrungen austauschen und haben bei solchen Events auch gemeinsam Spaß – in einer familienähnlichen Atmosphäre.

„Während die zuständigen Mitarbeiter dort im Rahmen eines Workshops Lösungen erarbeiten, setzen sich die Chefs zu einem Benchmarking zusammen“, erklärt Schneider. Hier werden dann die Unternehmenszahlen gegenseitig offen gelegt. Dass dies funktioniert, hat einen Grund: Man kennt sich seit Jahren und hat Vertrauen gewonnen.

Die Ergebnisse des Workshops werden gemeinsam mit den Mitarbeitern diskutiert, so wird auch deren Kreativität und Eigenverantwortlichkeit gefördert.

### Mitarbeiter der Kanzleien tauschen sich direkt aus

Folglich tauschen sich die Mitarbeiter der sieben Kanzleien direkt telefonisch aus, wenn sie ein fachliches Problem haben. „Früher lief das alles über den Kanzleichef. Das entlastet uns Chefs natürlich immens“, sagt StB Esther Spahn aus Bad Wildbad im Schwarzwald.

1998 ist sie von einem der anderen AMS-Mitglieder angerufen und gefragt worden, ob sie nicht an einer Mitarbeit in diesem Netzwerk interessiert sei. Sie sagte „ja“ – eine Entscheidung, die sie nicht bereut hat. Heute profitiert sie davon, dass sie ihren Mandanten mit dem „Info-Tipp“ eine gemeinsame AMS-Mandantenbroschüre bieten kann, die regelmäßig über aktuelle Neuerungen in Steuergesetzgebung und -rechtsprechung berichtet. Die sieben Kanzleien präsentieren sich zudem auf einer gemeinsamen Homepage unter [www.ihr-steuerberater.de](http://www.ihr-steuerberater.de).

Ein weiterer Vorteil einer Kooperation unter Beratern ist, dass man so manche Kosten sparen kann. Beispielsweise bei Fachliteratur: Teure Fachbücher kann man aus

der Kanzleibibliothek eines Kollegen ausleihen und muss sie nicht unbedingt selbst anschaffen.

„Wir wollen natürlich alle die Rentabilität unserer Praxen erhöhen, und das bei vertretbarem persönlichen Einsatz“, resümiert Eberhard Schneider die Ziele des Netzwerks AMS.

### Steuerberaterkammer empfiehlt Zusammenarbeit

Kleineren Steuerberaterpraxen empfiehlt auch die Bundessteuerberaterkammer sich mehr Gedanken über Spezialisierung und kanzleiübergreifende Kooperation zu machen, um den Konzentrationsprozessen im Markt widerstehen zu können. Ein Netzwerk von gleichgesinnten Steuerberatern kann hilfreich sein, um eine qualifizierte Beratung leisten zu können und auch, um wirtschaftlicher zu arbeiten.

Die zunehmende Komplexität des Steuerrechts und die Notwendigkeit, neue Geschäftsfelder rund um die betriebswirtschaftliche Beratung anzubieten, lassen

Nahezu jeder Steuerberater wolle seine lokale Wettbewerbsposition verbessern, die Fitness und Kompetenz seiner Kanzlei steigern und Zugang zu mehr Ressourcen bekommen.

Dies funktioniert am besten über Kooperationen. Aus diesem Grund seien viele Berater durchaus kooperationswillig. Nur wenige Freiberufler besäßen allerdings von Natur aus auch die dafür nötige Kooperationsfähigkeit. Wobei sich Kooperationsfähigkeit sehr wohl trainieren lässt. Nicht wenige Berater haben sich bewusst dafür entschieden, ihre Praxis wie einen „Tante-Emma-Laden“ zu führen.

Wer allerdings seinen Mandanten eine anspruchsvolle Beratung anbieten möchte, dem bleibt bei dieser Kanzleigröße als zukunftsversprechender Weg nur die Spezialisierung auf eine Nische. Wer als selbstständiger Berater dennoch einen Full-Service bieten will, der muss sich auf die Suche nach Gleichgesinnten begeben.

So wie StB/RA/vBP Ingo Stoffel aus dem westfälischen Dorsten.



Zu den Steuerberatern, die dem Arbeitskreis markt-orientierter Steuerberater angehören, zählen u. a. Esther Spahn (Mitte) und Eberhard Schneider (Dritter von rechts).

ein klassisches Einzelkämpfertum des Steuerberaters nicht mehr zu.

Dabei seien die meisten freiberuflich tätigen Steuerberater eher „konservative Individualisten“, so der Gründer des Kooperationsnetzwerks ERC WP/RA Dieter Lutz. Viele Einzelkämpfer würden darunter leiden, dass sie „wenig Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch haben, insbesondere über Unternehmens- und Managementthemen, aber auch über Fragen der Organisation und Mitarbeiterführung“.

Sein Projekt „[www.mittelstandsnetz.com](http://www.mittelstandsnetz.com) – Der Partner für den Mittelstand“ vereint Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und andere beratend tätige Berufsgruppen in einem virtuellen Netzwerk. Ziel ist es, dem Mittelstand zu helfen, sein „Potenzial als wirtschaftstreibende Kraft wieder zu entdecken und effektiv zu nutzen“ (vgl. „Consultant“ 3/2001, S. 65f.). Über die neue Website des Projekts soll die aktive Zusammenarbeit der verschiedenen Experten sowie die effiziente Kommuni-



kation mit den Mandanten möglich sein. Das Portal mit einigen interaktiven Funktionen wird Zug um Zug zu einer Kommunikations- und Businessplattform erweitert. In der nächsten Ausbaustufe, die ab Ende Juli zur Verfügung stehen soll, haben alle Beteiligten Zugriff auf gemeinsame Datenbestände und „können sich in einer zur Außenwelt sicheren Umgebung austauschen“, erklärt Markus Auf der Springe, der technische Leiter des Projekts.

Nicht nur die Technik, sondern auch die „inneren Werte“ des Mittelstandsnetzes hätten sich weiterentwickelt, berichtet Ingo Stoffel. Das strategische Konzept sei überarbeitet und entspreche nun noch besser den anspruchsvollen Anforderungen des mittelständischen Markts. Weiterhin sucht Stoffel aktive Partner für die weitere Ausgestaltung des Netzwerks. Keine leichte Aufgabe, wie Stoffel bereits erfahren musste.

Schließlich ist der Berufsstand weithin von Expertentum und Individualismus geprägt.

sult) standen von Beginn an eine gemeinsame Vision, Philosophie und Ziele im Vordergrund.

### Vertrauen ist für das Netzwerk das Wichtigste

„Das Wichtigste“, betont Lutz, sei jedoch das „Vertrauen zwischen den Netzwerkmitgliedern.“ Seiner Einschätzung nach vertrauen insbesondere Berater ihren Kollegen dann, wenn sie schon „gemeinsam – bildlich gesprochen – in den Schützengräben lagen“. Bei ERC waren dies z. B. gemeinsame Trainingsprogramme und Gruppen-Coachings zur Steigerung der unternehmerischen, persönlichen und fachlichen Kompetenz. Solche Erlebnisse sorgten für viel positiven Flow und Vertrauen. Außerdem seien klare und verbindliche Spielregeln für das Funktionieren eines Netzwerks erforderlich. Zehn Grundsätze verpflichten alle der rund 150 ERC-Mitgliedskanzleien etwa zur Qualitäts-, Service-, Kunden-, Mitarbeiter-, Team-, Partner- und Innovationsorientierung.



Wenn Freiberufler miteinander kooperieren, so wünschen sie sich einen möglichst losen Verbund, um sich die größtmögliche Unabhängigkeit zu erhalten.

In einem freien Netzwerk kann jeder seine individuellen Ziele verfolgen. Doch dies widerspricht oft den Gedanken eines Netzwerks, von dem alle profitieren möchten. Einen reichen Erfahrungsschatz hat das seit 1994 bestehende ERC-Kooperationsnetzwerk aufgebaut. Bei der Euro Regio Cooperation (vormals Euro Regio Con-

Im ersten Grundsatz „Total Business Excellence und Wettbewerbsorientierung“ heißt es: „Wir wollen durch unternehmerische Spitzenleistungen, hervorragende Dienstleistungen und Produkte immer besser und schneller sein als der Wettbewerb. Unseren Mitbewerbern begegnen wir immer mit der gebotenen Fairness und betrachten sie stets als potenzielle Kooperationspartner. Sie fordern uns heraus und spornen uns an, das Beste für unsere Kunden zu erreichen.“

**GM**  
**GRIEGER MALLISON**

... auf Partnersuche?  
[www.griegermallison.de/kooperation](http://www.griegermallison.de/kooperation)

Doch trotz oder gerade wegen Grundsätzen und Spielregeln ist auch das ERC-Kooperationsnetzwerk vor Fluktuation nicht gefeit.

Einen anderen Ansatz verfolgen fünf Steuerberaterkanzleien aus Berlin mit ihrer Kooperation tatort: Steuern GmbH. Das kleine Netzwerk mit lokalen Wurzeln schätzt kurze Wege, schnelle Entscheidungen und konkrete Projektarbeit nach dem Motto „Aus der Praxis für die Praxis“. Die über



„Im Netzwerk delfi-net sind nur Kanzleien, die auch tatsächlich bereit zur Veränderung sind. Und die fängt immer beim Chef an.“

KLAUS P. KNORR,  
KANZLEIBERATER

Jahre vertrauten Partner haben den Anspruch, Projektarbeit auch in konkreten Nutzen in den einzelnen Kanzleien umzusetzen.

Als Geschäftsführerin fungiert Anke Georgi, die zugleich Mitarbeiterin im Steuerbüro Abraham & Löhr, einem der fünf Mitglieder, ist. Sie sieht die Vorteile der GmbH darin, dass alle Leistungen und Gegenleistungen der einzelnen Mitglieder genau erfasst und verbucht werden. So sei es ohne Komplikationen möglich, dass sich zwar nur drei Kanzleien an der Entwicklung eines Softwaremoduls für die Strategieberatung des Mandanten beteiligen, aber alle fünf Mitgliedskanzleien am Endergebnis partizipieren können.

Auf dem diesjährigen Steuerberater-Kongress am 13./14. Mai in Hamburg wird sich die tatort: Steuern GmbH (E-Mail: tatort-steuern@yahoo.de) mit ihrer Mandantenzeitschrift auf einem eigenen Stand präsentieren. Die Mandantenzeitschrift ist eines der erfolgreichsten Projekte. Die Zeitschrift mit ansprechendem Layout und mandantengerechter Aufbereitung von steuerlichen Themen, hätte von einer einzelnen Kanzlei nicht realisiert werden können. Gemeinsame Mitarbeiterfortbildun-

gen, Mandantenveranstaltungen und die Entwicklung von Softwarelösungen seien nur als einige Beispiele einer viel versprechenden Zusammenarbeit erwähnt.

Damit alles reibungslos läuft, stehen den Kanzleien Grafiker, Texter und Trainer bei der Weiterentwicklung der Kooperation und deren Produkte zur Seite.

Mit Coaching läuft es auch bei delfi-net, einem Netzwerk von rund 50 Steuerpraxen. An sechs Standorten (Frankfurt,

Mainz, Dortmund, Bielefeld, Hamburg und Berlin) treffen sich je sechs bis acht delfi-net-Mitglieder zweimonatlich zum Erfahrungsaustausch mit Themen zur Praxisführung. Auf der Agenda stehen Mitarbeiterführung, Marketing, Organisation und Benchmarking.

### Drei Kanzleiberater vernetzen sich für Steuerberater

Einmal im Jahr treffen sich die Kanzleichefs an wechselnden Orten zum überregionalen Jahrestreffen mit Eventcharakter. In diesem Jahr geht es vom 9. bis 12. Mai nach Erfurt. Während für die mitgereisten Partner ein angenehmes Rahmenprogramm mit Stadtbesichtigungen organisiert wird, betreiben die Kanzleichefs aktiven Wissenstransfer.

In diesem Jahr beschäftigen sich die Steuerberater mit einem Modell, wie man das Geschäftsfeld betriebswirtschaftliche Beratung aufbauen, organisieren und vermarkten könnte.

In Workshops geht es um leistungsorientierte Entlohnung, den Aufbau einer zweiten Führungsebene, Basel II und um den EDV-Zugriff der Finanzverwaltung bei Außenprüfungen.

Moderiert werden diese Workshops wie auch die Mitarbeiter-Seminare von drei auf Steuerberater spezialisierten Unternehmensberatern, die sich ihrerseits vor drei Jahren zur Gemeinschaft Kanzleiberater Haak/Knorr/Merz in der Rechtsform einer GbR zusammengeschlossen haben.

Während die drei Kanzleiberater weiterhin selbstständig sind, kooperieren sie beispielsweise in Sachen delfi-net. Ein Netzwerk von Kanzleiberatern, das Steuerberatern hilft, ein eigenes Netzwerk zu bilden.

Allen delfi-net-Kanzleien gemeinsam ist nach Aussage von Haak/Knorr/Merz eine zukunftsorientierte Ausrichtung und die unternehmerische Denkweise der Inhaber, die auch bereit wären, sich selbst zu ändern, wenn es notwendig sei.

Den drei Kanzleiberatern ginge es vor allem darum, praktische Hilfe bei der Umsetzung der verschiedensten Projekte zu leisten, betont Dipl.-Betriebswirt (FH) Klaus P. Knorr aus Bad Vilbel bei Frankfurt/Main ([www.kpknorr.de](http://www.kpknorr.de)).

So könnten die delfi-net-Mitglieder im Rahmen ihres jährlichen Beitrags in Höhe von 3.000 Euro von den Kanzleiberatern per kostenloser Hotline Unterstützung verlangen.

Diese wird auch genutzt, um insbesondere Management-, Organisations- oder Mitarbeiterprobleme zu erörtern. Kanzleiberater Knorr hilft da auch mal, eine Stellenanzeige zu gestalten.

Als Managementberater für die steuer- und wirtschaftsberatenden Berufe ist Gerd J. Merz aus Stein-Bockenheim (Rhein Hessen) bereits seit 20 Jahren tätig, zumal die eigene Ehefrau Steuerberaterin ist ([www.gmerz.de](http://www.gmerz.de)).

Über 25 Jahre führte Dieter Haak aus Brensbach (Odenwald) als Steuerberater und vereidigter Buchprüfer eine eigene Kanzlei. 1998 gab er sie ISO-zertifiziert ab, um anderen Steuerberatern insbesondere in Fragen der Datenverarbeitung und der Kanzleiorganisation zur Seite zu stehen ([www.haak.de](http://www.haak.de)).

Ein weiterer Kanzleiberater, Josef Weigert aus Neumarkt in der Oberpfalz, ist davon überzeugt, dass es für eine langfristige Zusammenarbeit eines möglichst stabilen Fundaments bedarf. Daher glaubt er ☺

GEHEN SIE MIT „CONSULTANT“

surfen

WIR ERWARTEN SIE UNTER: [WWW.CONSULTANT-MAGAZIN.DE](http://WWW.CONSULTANT-MAGAZIN.DE)

Hier erhalten Sie zusätzliche **Serviceangebote**. Neben aktuellen Informationen erhalten Sie per **Infomail** alle 14 Tage das Neueste aus der Beraterbranche. Ein „who is who“ der Beraterwelt finden Sie unter **Porträts**. Und Sie erfahren, wie Sie „**Consultant**“-Autor werden können.



[www.consultant-magazin.de](http://www.consultant-magazin.de)

Hier erwarten Sie neben den interessanten Inhalten der aktuellen „Consultant“-Ausgabe:

- ➔ zusätzliche Serviceangebote
- ➔ Checklisten
- ➔ Arbeitshilfen zum Downloaden
- ➔ Porträts
- ➔ Adresslisten
- ➔ Artikelarchiv und
- ➔ Leseproben aus dem aktuellen Heft.



ERC EURO REGIO COOPERATION

## Leitbild: Wirtschaftlicher Erfolg und Lebensqualität

**Wohl die längste Erfahrung mit dem Thema Kooperation von Steuerberatern hat WP/RA Dieter Lutz aus Kehl gemacht. 1994 gründete er das Kooperationsnetzwerk ERC Euro Regio Consult (heute: Euro Regio Cooperation), das größte Netzwerk von selbstständig agierenden Steuerkanzleien.**

**Aktuell sind über die Managementgesellschaft ERC Euro Regio Cooperation AG rund 150 selbstständige Kanzleien mit über 400 Berufsträgern und 2.500 Mitarbeitern miteinander verbunden.**

### EWIV als Keimzelle

Am Anfang des bundesweiten Netzwerks stand eine grenzüberschreitende Kooperation. In Kehl am Rhein, direkt an der Grenze zu Frankreich gelegen, arbeitete Dieter Lutz mit der Wirtschaftsprüfer-Kanzlei von Jacques Fink aus Straßburg in der Rechtsform einer EWIV (Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung) zusammen.

In Frankreich lernte er eine Reihe funktionierender Netzwerke kennen. Vor allem in technischen und unternehmerischen Fragen tauschten sich Berufskollegen intensiv aus. Auch in den USA sind Berater-Netzwerke keine Seltenheit. Doch in Deutschland: Fehlangelegenheit. Dass im Ausland Netzwerke weiter verbreitet sind als hier, lässt sich nicht nur mit Mentalitätsunterschieden erklären.

In Frankreich und den USA haben sich Berufskollegen zusammengeschlossen, „um sich gemeinsam das zu erarbeiten, was ein Einzelner nicht kann, nämlich die Entwicklung von Programmen zur Rationalisierung der Tagesarbeit. In Deutschland haben sich insbesondere die Kammern engagiert, mit der Dativ eine berufsständische Genossenschaft zu gründen. Dies hatte einerseits zur Folge, dass quasi ein EDV-Standard geschaffen wurde, aber andererseits das kanzleiinterne EDV-Know-how unterentwickelt geblieben ist, was sich heute als riesiges Problem für die meisten Kanzleien darstellt“, erklärt Lutz. Er beschäftigte sich immer mehr mit den möglichen Formen der Kooperation zwischen Steuerberatern (z. B. echte und unechte Arbeitsgemeinschaft, EWIV, Kapitalgesellschaft und Genossenschaft; vgl. sein Aufsatz in KÖSDI 1993, 9478ff. und 9517ff.).

In Deutschland kannte Lutz aus seiner Schultätigkeit – er bereitete Kollegen aufs Wirtschaftsprüferexamen vor – viele Steuerberater. Etliche hatten schon damals er-

kannt, dass es lohnenswert sein kann, sich mit Kanzleimanagement und Marketing zu beschäftigen. Der Wunsch nach Erfahrungsaustausch untereinander führte zum „Experiment Kooperation in diesem Berufsstand“ (Lutz), das am 10. November 1994 startete. In fünf Städten liefen parallel Regional-Meetings mit Kanzleien, die sich während der Erstveranstaltung die jeweiligen Ergebnisse ihres Erfahrungsaustausches gegenseitig zufaxten.

Ein Jahr später wurde die ERC AG gegründet. Seitdem hat sich bei ERC viel getan. Lutz, Aufsichtsratsvorsitzender der ERC AG: „Wir haben alles ausprobiert, was es gibt: Kanzlei-Präsentation, Vorstellung der Erfolgsideen einzelner Kanzleien, gemeinsame Pro-



**Bereits Ende 1994 gründete RA/WP Dieter Lutz mit ERC ein Kooperationsnetzwerk von Steuerberatern.**

jekte zur Entwicklung innovativer Produkte, Best-Practice-Austausch im Marktplace der Lösungen, Bundesmeetings mit Open-Space-Techniken und Top-Referenten, regionale Marktreports anhand der Balanced Scorecard, überregionale Kanzleivergleiche, Gruppen-Coachings, Expertenpool im Intranet und vieles mehr. Über 100 Kanzleien des Netzwerks haben durch ERC unterstützt ein zertifiziertes Managementsystem umgesetzt. Heute verfügen wir über einen extrem wertvollen Wissens- und Erfahrungsschatz.“

Lutz kennt die Höhen und Tiefen in diesem Geschäft. Immer wieder betont er: „Geben ist seliger denn nehmen. Nur wenn ich etwas einbringe, kann ich ein Vielfaches herausholen. Egoismus ist der Feind der Kooperati-

on.“ Versöhnungskompetenz sei eine wesentliche Eigenschaft kooperationsfähiger Menschen.

Lutz: „Für Win/Win-Situationen ist es entscheidend, den Mut zu haben, die eigenen Wünsche und Ziele offen darzulegen. Zudem braucht man die Fähigkeit zur Rücksichtnahme auf die Interessen der Partner.“

### ERC-Weiterentwicklung

Das diesjährige ERC-Jahresmeeting vom 21. bis zum 23. Juni in Stuttgart hat die Themenschwerpunkte „Kanzlei im dritten Jahrtausend – Erfolgsfaktoren mittelständischer Kanzleien im Wettbewerb“ und „Der Partner als Coach“.

Lutz wird dort zusammen mit drei Partnern des Netzwerks ein erweitertes Kooperationskonzept vorstellen. Zu den weiteren Präsentatoren zählen (Fotos siehe Seite 60): StB/RA Holger Bodmann (geschäftsführender Partner der Gehrke Unternehmensgruppe in Hannover), StB Peter Strumberger (Vorstand der Strumberger Wieland AG, Steuerberatungsgesellschaft in München) und WP/StB Thomas Karch (geschäftsführender Partner der Verhülsdonk & Partner GmbH in Krefeld).

Die Intention dabei ist, dass die Mitglieder sich ihren Bedürfnissen und Zielen entsprechend in den Bereichen „BeraterNetzwerk“, „BeraterClub“ und „BeraterAkademie“ engagieren können, um so ihren wirtschaftlichen Erfolg zu steigern bei gleichzeitiger Verbesserung der persönlichen Lebensqualität. So auch das Leitbild der ERC.

### BeraterAkademie

Die „BeraterAkademie“ ist das Instrument, um unternehmerisch denkenden Kollegen – auch außerhalb des Netzwerks – das Know-how und die Erfahrungen zugänglich zu machen, die sich in den letzten sieben Jahren bei ERC akkumuliert haben.

Dazu bietet die Akademie auch offene Seminare, Trainingsprogramme und Besichtigungen von Musterkanzleien für interessierte Kollegen an. Das Leistungsprogramm umfasst Themen wie Führungskompetenz und Mitarbeiterentwicklung, prozessorientierte Kanzleiorganisation, Kanzleistategie und Marketing sowie der Aufbau neuer Geschäftsfelder (Unternehmensrating sowie Vermögens- und Finanzplanung).

([www.erc.de](http://www.erc.de)).

nicht, dass unverbindliche Netzwerke ein Erfolg versprechender Weg für Steuerberater sein können.

Auf der einen Seite gäbe es die Netzwerke, die zwar die Unabhängigkeit von selbstständigen Steuerberatern gewährleisten, aber in der Umsetzung wenig schlagkräftig seien. Denn lose Verbindungen können nur dann funktionieren, wenn alle Beteiligten Nutzen einbringen und über eine hohe Disziplin verfügen. Dies ist nicht nur bei Steuerberatern eher selten anzutreffen.

### Josef Weigert: „Ehrfurcht vor dem Begriff Netzwerk“

Auf der anderen Seite sieht Weigert die größeren Verbände, die durch eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung ähnlich wie ein Konzern funktionieren. Der Kanzleihinhaber muss mit dem Einfluss einer zentralen Leitung leben. Für die Vielzahl an Kanzleihinhabern, die dazu nicht bereit sind, hat er einen Mittelweg parat: das moderierte Benchmarking.



Foto: Alexandra Mayerhofer

„Benchmarking ist der goldene Mittelweg für Berater, die ihre Unabhängigkeit nicht aufgeben wollen und dennoch am Erfahrungsaustausch interessiert sind.“

JOSEF WEIGERT,  
KANZLEIBERATER

Hierbei treffen sich vier Mal im Jahr die Kanzleichefs ganztägig, um sich gegenseitig ihre Unternehmenszahlen und Maßnahmen zu offenbaren. Derzeit moderiert Weigert elf Benchmarking-Gruppen mit jeweils acht bis zehn Kanzleien. Diese einzelnen Benchmarking-Gruppen versteht er nicht als Netzwerk, sondern als Produkt, das er seit fünf Jahren für Steuerkanzleien erfolgreich anbietet.

Weigert: „Ich habe Ehrfurcht vor dem Begriff Netzwerk. Erfahrungsaustausch ist beim Benchmarking selbstverständlich, aber das allein genügt noch nicht für ein Netzwerk!“ Beim Benchmarking geht es um Struktur-, Organisations- und Ergebnisverbesserungen in den einzelnen Kanzleien. Anhand der Balanced Scorecard werden harte und weiche Kriterien erfasst und über eine disziplinierte Maßnah-

# Veränderung ...



menumsetzung kontinuierlich verbessert. Alle Kanzleien verfolgen individuelle Ziele, bei deren Erreichung die Diskussion mit den Kollegen weiterhelfen kann. Dass diese Vorhaben durch Erfahrungsaustausch und einen fairen Ideen- und Maßnahmenwettbewerb besser gedeihen können, davon ist Weigert überzeugt. Für ihn ist Benchmarking daher das ideale Werkzeug für mittelständische Steuerberater, die weiterhin selbstständig agieren wollen.



Zusammenfassend könne man sagen, dass je lockerer die kooperierenden Unternehmen miteinander verbunden seien, um so instabiler sich die Zusammenarbeit in der Praxis erweist. „Dies lässt sich mit vielen Erfahrungen belegen“, meint Lenz, der im September anlässlich des Datev-Kongresses einen Vortrag über Berater-Netzwerke halten wird. Besonders schlagkräftig sind daher Unternehmen, die über gesellschaftsrechtliche Beteiligungen miteinander verbunden

„Die Gefahr eines lockeren Verbunds liegt darin, dass die Zusammenarbeit von heute auf morgen beendet werden kann.“

PROF. DR. HANSRUDI LENZ,  
UNIVERSITÄT WÜRZBURG

Dass der Trend zur Spezialisierung aber Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften immer mehr dazu bewege, zu kooperieren oder sich gar zu größeren Einheiten zusammenzuschließen, beobachtet der Würzburger Universitätsprofessor Hansrudi Lenz ([www.wifak.uni-wuerzburg.de](http://www.wifak.uni-wuerzburg.de)).

### Hohes Konfliktpotenzial bei Netzwerken

Er erkennt aber auch das enorme Konfliktpotenzial, das sich in lockeren Verbindungen offenbart. Zu oft gäbe es Streit darüber, welcher Netzwerkpartner überdurchschnittlich viel in die Gemeinschaft eingebracht hätte und wer zu wenig. Für Gerechtigkeit zu sorgen, ist im Netzwerk eine der entscheidenden Aufgaben. „Hier könnten vertragliche Vereinbarungen zwischen den Partnern helfen“, meint Lenz. Doch vielleicht ist sogar dies zu wenig. Wenn beispielsweise drei Beratungsgesellschaften für ein großes internationales Prüfungsmandat miteinander kooperieren wollten, könne der Mandant schon zweifeln, ob es sich hier um eine langfristig stabile Verbindung handele.

sind. So wie bei Grieger Mallison – mit rund 700 Mitarbeitern an über 35 Standorten in Deutschland ein großer Verbund aus Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten ([www.griegermallison.de](http://www.griegermallison.de)). „Wir sehen uns als Verbund von selbstständigen Beratern mit einer Dienstleistungszentrale“, erklärt vBP/StB/RA Wolfgang Grieger, Chef der Grieger Mallison Europe AG in Berlin/Rostock: „Die tägliche Beratung am Mandanten wird wie bisher vom Partner vor Ort geleistet.“ Grieger weiß, dass die meisten „Steuerberater extrem überlastet“ sind. Diese könnten ihren Aufgaben gar nicht nachkommen, wenn sie all das machten, was der Gesetzgeber von ihnen verlangt: „Pausenlos lesen, organisieren, prüfen, kontrollieren, die Mitarbeiter schulen usw. – die ganze Arbeit bleibt liegen“, listet Grieger auf. Das Wissen, das der Steuerberater für eine gehobene Beratung benötige, müsse er von hauptberuflich spezialisierten Kollegen bei Bedarf abrufen können. Genau aus diesem Grund hat Grieger Mallison (GM) ein fachliches Back-Office, das gleichzeitig für die Qualitätssicherung in den GM-Kanzleien zuständig ist.

Mindestens einmal im Jahr werden in allen Kanzleien die festgelegten Qualitätsstandards kontrolliert: „Es werden mindestens zwei Akten von jedem Mitarbeiter und bestimmte Problemmandate überprüft. Die Erfahrung, die wir dadurch sammeln, fließt dann wieder in die Schulungen der eigenen Einrichtung ein. Über einen Zeitraum von zehn Jahren führt das wiederum zu einer gewissen handwerklich gehobenen Grundqualität“, ist Grieger von seinem Konzept überzeugt.

Wenn der Berater vor Ort die persönliche Unterstützung von der Zentrale benötige, könne er Spezialisten als seine Quasi-Mitarbeiter anfordern. Damit die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern zwischen Rostock und München funktioniert, gibt es eine einheitliche IT-Plattform. Eine weitere Dienstleistung, die in der Zentralisierung zu besseren Ergebnissen führt, ist die Weiterbildung. In der Grieger Mallison Akademie werden pro Jahr 300 Schulungstage angeboten. Jeder Mitarbeiter im GM-Verbund bildet sich an mehr als sieben Tagen im Jahr fort.

### Beratertage sichern den Wissenstransfer

Bis zu 150 GM-Führungskräfte und Experten treffen sich regelmäßig zu einem dreitägigen Meeting, den Grieger Mallison Beratertagen. Zuletzt referierte Mitte April in Berlin der österreichische WP/StB Gunther Hübner darüber, wie Mandanten für die betriebswirtschaftliche Beratung zu begeistern wären, oder welche Wege zu einer noch erfolgreicherer Kanzlei führen würden.

In Workshops wurde neben der softwaretechnischen Kanzleiorganisation auch über Mitarbeiterführung, Zukunft der Finanzierung des Mittelstands, Gesprächsführung und Verhandlungstechnik in der Betriebsprüfung und auch über Marketingfragen diskutiert.

„Public Relations wird immer wichtiger. Wir glauben, dass in Zukunft Dienstleistungsmarken entstehen werden. Doch um diese Funktionen sinnvoll ausfüllen zu können, benötigt man ein oder zwei hauptberufliche Marketingfachleute. Das kostet Geld“, weiß Wolfgang Grieger. Eine Vielzahl an Leistungen können GM-Kanzleien durch die Zahlung einer Umla-

ge beanspruchen. Für den Medienetat wurde die Umlage um ein Prozent auf 5,8 Prozent vom Umsatz aufgestockt. Individuelle Leistungsanforderungen werden von der Zentrale separat abgerechnet.

Marketing und Qualitätsmanagement sind die hervorstechenden Merkmale einer Dachmarke Grieger Mallison. Für das Wachstum um weitere Kanzleien sind diese Bereiche auch weiterhin verbindlich. Kompromissbereit zeigt sich Grieger dagegen bei der Frage, ob auch eine Minderheitsbeteiligung statt der bisher üblichen 50-Prozent-Beteiligung zum Eintritt in den GM-Verbund genüge. Ja, hier habe man ein Dogma aufgegeben, um das partnerschaftliche GM-Modell möglichst rasch weiterzuentwickeln.

Die Kooperation von GM-Beratern mit externen Partnern ist darüber hinaus möglich. So arbeitet beispielsweise die Grieger Mallison Consult GmbH mit 19 weiteren Unternehmens-, Organisations- und Managementberatungsfirmen aus der Region Göt-

Foto: Alexandra Mayerhöfer



„Wir sehen uns als Verbund von selbstständigen Beratern mit einer Dienstleistungszentrale.“

RA/STB/VBP  
WOLFGANG GRIEGER,  
MITGRÜNDER DER GRIEGER  
MALLISON EUROPE AG

tingen zusammen. Unter dem Namen Consulting Netz Göttingen ([www.conneg.de](http://www.conneg.de)) tauschen die Unternehmensberater Erfahrungen aus und kooperieren bezüglich einer gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Zusammenarbeit selbst mit Mitbewerbern durchaus Vorteile bringen kann. Im Vorhinein müssen aber unbedingt klare Kooperationsbereiche und Spielregeln verein-

bart werden, die von allen beachtet werden. Das Konfliktpotenzial in Netzwerken ist dennoch nicht zu unterschätzen. Sodass für Aufgaben, die einer hohen Kontinuität bedürfen (z. B. Mandantenbetreuung), eine gesellschaftsrechtliche Verbindung oftmals ein stabileres Fundament für die langfristige Zusammenarbeit zwischen Berufskollegen darstellt.

[udo.reuss@consultant-magazin.de](mailto:udo.reuss@consultant-magazin.de)

# Veränderung heisst Vorsprung!



Ihr Spezialist für die Bereiche Venture Capital,  
Medienfonds und Schiffsbeteiligungen.



FINANZMALTSER - ANLAGEKONZEPTE

[www.getfineo.de](http://www.getfineo.de), [info@getfineo.de](mailto:info@getfineo.de)

Beratung und Information: 0 40 - 54 80 70, Für Finanzdienstleister: 0 40 - 54 80 74 44