



von Dieter Lutz

Die Rolle des Steuerberaters in der Krise

Krisen sind Zeiten der Orientierungslosigkeit und der Unsicherheit, hervorgerufen durch eine explodierende Komplexität und Dynamik in nahezu allen Lebensbereichen. Berater haben Hochkonjunktur.

Für viele Unternehmer ist ihr Steuerberater der Einzige, mit dem sie dauerhaft ein Beratungsverhältnis aufrechterhalten. Deshalb ist dieser Berufsstand in einer besonders verantwortungsvollen Position. Der deutsche Mittelstand ist weltweit einzigartig und wird mit Recht als die Quelle unseres Wohlstandes bezeichnet. Um diese Quelle machen sich viele Sorgen. Allerlei Schutzschirme werden aufgespannt und Konjunkturprogramme entschieden, deren positive Auswirkungen nach den bisherigen Erfahrungen mehr als zweifelhaft sind.

Der Steuerberater als wichtigster Ratgeber ist dringend gefordert, sich seine Rolle bewusst zu machen. Dazu bietet das Leitbild der Steuerberaterkammern Orientierung, indem es die Berufsangehörigen auffordert, u. a. "die Interessen der Unternehmer zu vertreten, sowie deren wirtschaftlichen Erfolg zu fördern und zu sichern".

Als Berater ist es nicht unser Anspruch, alle Probleme der Mandanten selbst zu lösen, sondern vielmehr Empfehlungen zu geben, die den Blick für neue Möglichkeiten erweitern und dem Beratenen helfen, die Perspektive zu wechseln, um klarer zu sehen und realitätsdichter entscheiden und handeln zu können. Dazu gehört selbstverständlich auch, die Mandanten bei der praktischen Umsetzung der Entscheidungen zu unterstützen und zu begleiten.

Um diese Aufgaben richtig und gut erfüllen zu können, sollte der Steuerberater vorbereitet sein: fachlich, persönlich und unter-

Krisenstrategien für Steuerberater

Die voranschreitende Weltwirtschaftskrise macht es dringend notwendig, die Brisanz der Lage für die mittelständische Klientel und damit für den Berufsstand zu realisieren. Nur Steuerkanzleien, die jetzt entschlossen auf Innovation und Unternehmens-Fitness setzen, werden die Chancen der Krise nutzen können, die gewaltigen Risiken minimieren und so ihre Zukunft sichern.

nehmerisch. Sich nur fachlich vorzubereiten reicht bei weitem nicht aus. Um Mandanten auf Dauer helfen zu können und so einer Dezimierung ihrer Klientel vorzubeugen, ist es für die "Helfer" noch wichtiger, zunächst sich selbst und ihre Kanzlei in einen optimalen Zustand zu bringen, sich also persönlich und unternehmerisch "fit zu machen".

Der übliche Reflex des Beraters "client first" nach dem Motto "liebe deinen Nächsten ..." ist in stabilen Zeiten grundsätzlich richtig, sollte jedoch in instabilen Krisenzeiten dringend um das "... wie dich selbst" ergänzt werden. Der Helfer kann nur helfen, wenn es ihm selbst gut geht und es ihm gelingt, Mandanten in Richtung der "notwendigen" Veränderungsmaßnahmen zu beeinflussen. Albert Schweitzer hat sich dazu wie folgt geäußert: "Das gute Beispiel ist nicht nur eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen, es ist die einzige."

Sofortmaßnahmen der Vorbereitung

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit wird im Folgenden ein Überblick über die wichtigsten Sofortmaßnahmen für Steuerkanzleien gegeben:

1. Situationsanalyse: Verschaffen Sie sich ein möglichst realistisches Bild der Lage Ihrer Kanzlei und Ihrer Mandanten, am besten durch ein vereinfachtes Strategie-Audit mit interner Stärken/Schwächen-Analyse in den Bereichen Kompetenz, Organisation und Leistungsprogramm sowie einer externen Analyse der individuellen Chancen und Risiken ihrer lokalen und regionalen Märkte.

2. Szenarioplanung: Auf der Basis dieser Situationsanalyse können individuelle Szenarien (von worst case bis best case) erstellt werden, wobei der jeweilige Wettbewerb wie auch die Situation der Branche zu berücksichtigen sind. Gute Szenarien

helfen, sich auf unterschiedliche Entwicklungen vorzubereiten, um im Ernstfall sofort die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Mit Prämissen, nicht Prognosen arbeiten. Fragen: Wie verhalten wir uns, wenn dieses und jenes Ereignis eintritt?

3. Finanzierung sicherstellen: In der Krise ist Liquidität das Gebot der Stunde "cash is king". Dazu gehört ein professionelles Forderungsmanagement ebenso wie die Schaffung der Voraussetzungen dafür, nämlich die Steigerung der Produktivität und für den Berater die Vereinbarung innovativer Honorarmodelle.

4. Entschuldung und Absicherung des Privatvermögens: Da die Gefahr von inflationären und deflationären Schüben im Wechsel nicht auszuschließen ist, können die wirtschaftlichen Aktivitäten durch Insolvenzen und Kreditausfälle empfindlich gestört werden. Für den Fall einer Deflation gilt es für Kanzlei und Mandanten gleichermaßen, möglichst wenig Schulden zu haben, da der Wert dieser Schulden im Vergleich zu Gütern, Dienstleistungen und Kapitalanlagen ansteigt. Zu den Vorbereitungsmaßnahmen gehört auch die Absicherung Ihres Privatvermögens, um den Rücken dafür frei zu haben, Ihre Kanzlei und Ihre Mandanten durch die Krise zu führen.

5. Überprüfung aller geplanten Projekte und Investitionen: Alles muss auf den Prüfstand. Strategisch wichtige Projekte, also alles, was Stärken stärkt, Schwächen schwächt, und alles was hilft, Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden, sind ein Muss, weil sie der langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit dienen. Dazu gehört alles, was die fachliche, persönliche und unternehmerische Kompetenz stärkt. Ebenso alle Projekte, die der Verbesserung der Effizienz und Produktivität sowie der Innovationsfähigkeit dienen. Strategisch wichtig sind zudem alle Projek-

te, die den Kundennutzen tatsächlich steigern, damit die Marktposition stärken, die Mundpropaganda fördern und so zu erhöhter Attraktivität für neue Mandanten und gute Mitarbeiter führen. Ferner alle Projekte, die die Finanzkraft und die Liquiditätssituation der Kanzlei stärken.

6. Kostenmanagement einführen: Geplante Effizienzsteigerungsprogramme sollten vorgezogen oder beschleunigt werden. Einkäufe sind auf Notwendigkeit zu überprüfen, Prozesse auf Fehlerkosten und Leerkosten zu untersuchen. Auch im Personalbereich sind Schwachleister und bisherige "Kuscheleckenbewohner" zu identifizieren und auf Spur zu bringen. In der Krise fallen Freisetzungen leichter, während es gleichzeitig leichter wird, gute Mitarbeiter von schwächelnden Wettbewerbern zu übernehmen.

7. Qualitatives, internes Wachstum bevorzugen: Vorsicht bei der spontanen "Schnäppchen-Jagd" (quantitatives, externes Wachstum durch Zukauf) walten lassen. Je nach finanzieller Stärke können sich bietende Chancen zur Übernahme von Mandanten-Stämmen oder ganzen Kanzleien genutzt werden. Dies ist jedoch nur sinnvoll, wenn dem eine entsprechende Expansions-Strategie zu Grunde liegt, die eigene Kanzlei gut aufgestellt ist und über genügend Management-Kompetenz und -kapazitäten verfügt.

8. Organisatorische Restrukturierungen (Veränderungsprozesse) vorbereiten: Von der Produktions- zur Mandantenorientierung. Künstliche Komplexitäten und Hierarchien auf das Notwendige reduzieren und Transparenz schaffen. Organisatorische "Krusten" derart aufbrechen, dass das, wofür uns der Mandant wirklich bezahlt, in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden kann.

9. Vertrauen stärken, Kommunikation professionalisieren: Dafür sorgen, dass die richtigen Informationen, zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Personen gelangen. Dabei Konzentration auf die sog. 3W - Wichtiges, Weniges und Wesentliches! Offene und ehrliche "Klartext-Kommunikation" baut Vertrauen auf in alle Richtungen (Mitarbeiter, Mandanten, Banken) und hilft, Unsicherheit abzubauen. Vertrauen wird immer dann gestärkt, wenn man gegebene Versprechen einhält.

10. Kooperation mit Experten suchen: Aufgrund der bevorstehenden Entwicklungen werden zahlreiche Kanzleihinhaber und Mitarbeiter an ihre fachlichen, aber vor allem unternehmerischen Grenzen kommen. Diese Überforderung kann durch externe Hilfe ausgeglichen werden.

Fazit

Zusammenfassend sind zwei Faktoren entscheidend, um das Beste aus der Krise zu machen: An erster Stelle die Unternehmens-Fitness und an zweiter Stelle die Finanzkraft. Ziele wie Kompetenzsteigerung,

Effizienzverbesserung und Produktivitätssteigerung sowie Attraktivitätssteigerung am Markt müssen auch in der Krise oder gerade in der Krise gleichzeitig verfolgt werden, sonst drohen langfristig Wettbewerbsnachteile, die später schwer aufzuholen sind.

Für alle Kanzleien und Unternehmen gilt gleichermaßen: Es muss jetzt entschieden und gehandelt werden. Wenn Sie die notwendigen Sicherungsmaßnahmen getroffen haben, und sich und Ihre Mitarbeiter durch geeignetes Training auf den aktuellen Stand guten Kanzleimanagements gebracht haben, können Sie der Krise einigermassen gelassen entgegensehen - jedoch nur dann.

Der vorstehende Beitrag ist auszugsweise einem Aufsatz in der DStR, Heft 15/2009 entnommen. Wir danken dem Verlag C.H. Beck für die Genehmigung zur Verwendung. ■

Über den Autor: Dieter Lutz ist Wirtschaftsprüfer/Rechtsanwalt/Fachanwalt für Steuerrecht. Neben seiner früheren Tätigkeit als Gesellschafter-Geschäftsführer einer größeren Steuerkanzlei sammelte er vielfältige Erfahrungen als Krisen- und Sanierungsberater. Er ist Gründer und Aufsichtsratsvorsitzender der ERC Lutz Business Coaching AG (www.erc.de), entwickelt und leitet u. a. Seminare und Entwicklungsprogramme für Steuerkanzleien. Der Autor ist erreichbar unter "dieter.lutz@erc.de".

Mehr zum Thema

Der bfd veranstaltete am 12. Mai ein Online-Seminar mit Dieter Lutz mit dem Titel "Fit für die Krise – Erfolgsstrategien für Steuerberater". Die Videoaufzeichnung dazu kann auf www.bfd.de im Bereich "Veranstaltungen / Rückblick" angesehen werden. Dort finden Sie auch den ausführlichen Beitrag aus der DStR 15/2009 zum Download sowie weiterführende Informationen und Links. Zusätzlich bietet der Autor Dieter Lutz über sein Unternehmen ERC Lutz Business Coaching AG einen kostenfreien 7-teiligen Fernkurs "Fit für die Krise". Damit nehmen Sie in kompakter Form die notwendigsten Informationen in Form von Texten und Videoclips auf, nutzen die Diagnose- und Planungstools und können mit Hilfe dieser Instrumente dieses Wissen sofort in die Praxis umsetzen. Mehr Infos und Anmeldung auf www.erc.de.

DIETER LUTZ

**LUST
AUF
ZUKUNFT
STATT
ANGST VOR DER KRISE**

**ERFOLGSSTRATEGIEN FÜR
UNTERNEHMER UND BERATER**

ERC LUTZ BUSINESS COACHING AG

Literaturtipp

Lust auf Zukunft statt Angst vor der Krise

Erfolgsstrategien für Unternehmer und Berater
 Autor: Dieter Lutz
 Dieter Lutz verdeutlicht in seinem Buch den akuten Handlungsbedarf für Unternehmer und Berater angesichts der bestehenden Weltwirtschaftskrise. Neben einem Katalog von Erfolgsstrategien empfiehlt der Autor insbesondere die Erneuerung und Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle als Basis der strategischen Neu-Ausrichtung um auch in Zukunft gute Geschäfte zu machen und gut zu leben.
 inkl. Video-DVD
 ISBN 978-3-00-028026-9
 Preis 47,00 Euro