Deutsches Steuerrecht
DStR
Beck SteuerDirekt
Wochenschrift & umfassende Datenbank für Steuerberater

Sonderdruck aus Heft 40 und 41/2010

Von Dieter Lutz, Kehl/Straßburg

Die attraktive Steuerkanzlei

Teil 1: Was Mandanten wirklich wollen

Teil 2: Wege zur mandanten-orientierten Erneuerung des Geschäftsmodells

Interview mit Dieter Lutz

Die attraktive Steuerkanzlei

Teil 1: Was Mandanten wirklich wollen

Von Dieter Lutz, Kehl/Straßburg[*]

Der traditionelle Fokus der Steuerberater auf Steuerdeklaration und Steuervermeidung hat sich seit Jahrzehnten kaum verändert. Wenn es die Steuerkanzleien schaffen, sich auf die wirklichen Bedürfnisse des Mandanten auszurichten – d. h. auch weniger zu reagieren und mehr zu agieren – und sich vom „Vergangenheitsbewältiger" über den „Gegenwartshelfer" zum „Zukunftsgestalter" weiterzuentwickeln, haben sie beste Erfolgschancen – trotz verstärkten Wettbewerbs durch andere wirtschaftsberatende Berufe[1].

1. Mandanten-Orientierung als Problemlösung

Hierzulande bieten eine unübersehbare Menge kleiner und mittelgroßer Steuerkanzleien ihre Dienste in guter Qualität an, aber nur ein kleiner Bruchteil verfügt über die Dynamik, sich zu einem professionellen Know-how-Unternehmen zu entwickeln. Der Unterschied zwischen den sehr erfolgreichen und den nur durchschnittlichen Kanzleien heißt Attraktivität. In diesen attraktiven Kanzleien verbinden sich fachliche, unternehmerische und kommunikative Kompetenz in idealer Weise.

Eine attraktive Steuerkanzlei bedingt eine mandantenorientierte Kanzleiführung, die das Interesse des Mandanten in den Mittelpunkt stellt. Seine Aktivitäten aber lediglich an den artikulierten und mutmaßlichen Bedürfnissen und Interessen der Mandanten auszurichten, reicht nicht aus; damit würden Steuerberater weiterhin in der Position der bloß Reagierenden bleiben. Modernes Kanzleimanagement geht einen Schritt weiter und nimmt die Chancen der Marktbeeinflussung wahr, die das Marketinginstrumentarium bietet. In diesem Sinne können Kanzleien aktiv schöpferisch werden und die Marktbedingungen, die Beziehungen zu ihren Mandanten und potentiellen Mandanten, so gestalten, dass sie ihren Zielvorstellungen entsprechen.

Würde sich die Erneuerung in der Anpassung an die Bedürfnisse der Mandanten erschöpfen, so würde dies heißen, dass jedes Mal, wenn ein Bedürfnis festgestellt wird, dem Mandanten ein entsprechendes Leistungsangebot gemacht werden müsste. Wenn die geforderte Leistung noch nicht Teil der Leistungspa-

---

* *Dieter Lutz*, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, leitet für die ERC Lutz Business Coaching AG Seminare und Entwicklungsprogramme für Steuerkanzleien. Er ist Autor der Bücher „Marketing für Steuerkanzleien (Verlag C.H. Beck 1995), „Lust auf Zukunft – Erfolgsstrategien für Unternehmer und Berater (2009) und „Die attraktive Steuerkanzlei" (September 2010).

1 Vgl. *Lutz*, „Marketing für Steuerkanzleien", 1995, S. 9 f.

lette ist, wäre die Kanzlei gezwungen, zunächst in die Entwicklung einer solchen zu investieren, mit dem Risiko, dass der potentielle Auftraggeber es dann doch nicht annimmt, weil er sich dieses Bedürfnisses oder der Dringlichkeit seines Problems noch nicht bewusst ist.

Gerade im Dienstleistungsbereich besteht die Aufgabe der Innovation des Marketings darin, auf der potentiellen Auftraggeberseite das Bewusstsein für ein Bedürfnis oder eine besondere Problemsituation erst zu schaffen. Dies ist insbesondere in der Steuerberaterbranche notwendig und auch völlig legitim, da infolge der Komplexität und der häufigen Änderungen in unserem Fachgebiet vom durchschnittlichen Mandanten nicht erwartet werden kann, dass er neue Bedarfssituationen sogleich erkennt. Im Grunde kann er nur auf die Leistungsangebote reagieren, die wir ihm unterbreiten. Mandantenbefragungen zeigen regelmäßig, dass gerade die mittelständischen Unternehmer von ihrem Steuerberater erwarten und fordern, er solle auf sie zugehen, und dass sie die „vornehme Zurückhaltung" der meisten Kollegen bemängeln.

Was hat Steuerkanzleien bis heute davon abgehalten, ihr Geschäftsmodell zu überdenken und das Leistungsprogramm zu erneuern?

Es war bisher nicht notwendig, sich näher damit zu befassen. Die Aufträge der Mandanten, insbesondere im Bereich der Deklarationsberatung, beruhen auf gesetzlichen Verpflichtungen und fielen den Kanzleien in der Vergangenheit ganz von alleine in den Schoß. Das Steuerberatungsmonopol errichtete eine Art „Schutzzaun um ihr Geschäft", und der nur in Ansätzen spürbare Wettbewerb innerhalb des Berufsstandes wurde durch Standesrichtlinien und Berufsgrundsätze weitgehend eingeschränkt und reglementiert. Durch das starke Wachstum der Wirtschaft über viele Jahrzehnte, insbesondere auch durch die Wende, war der Berufsstand von einer Marktsättigung weit entfernt. Heute ist die Situation eine andere.

Jede Dienstleistung, die die Steuerkanzlei anbietet, muss beim Mandanten eines seiner Probleme lösen. Je größer das jeweilige Problem, desto größer sind die Akzeptanz und die Nachfrage, wenn die Dienstleistung genau dieses Problem löst. Jede Problemlösung ist zugleich eine Marktchance, die Umsatz und Gewinn verspricht. Viele Menschen neigen dazu, Problemen aus dem Wege zu gehen. Der marketingorientierte Berater macht es anders – er nutzt die Chancen, die sich hinter den Problemen verbergen. Das brennendste Problem lässt sich nur im direkten Kontakt mit den Mandanten erfahren.

Den Mandanten in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Aktivitäten zu stellen, ist deshalb so wichtig, weil er es letztlich ist, der maßgeblich über den Erfolg oder den Misserfolg der Kanzlei mitentscheidet. Deshalb sollte in der Kanzlei bekannt sein, in welchem Umfang einzelne Mandanten oder Mandantengruppen zum Kanzleiergebnis beitragen, um möglichst alle Mandantenbeziehungen durch gezielte Maßnahmen langfristig für beide Seiten profitabel gestalten zu können.

2. Steuerberater und Mandant – von der Zwangsehe zum Dream Team

Steuerberater sind immer mehr gefordert, sich ihre Rolle und Vorbildfunktion als Unternehmer bewusst zu machen. Dazu bietet vor allem das erneuerte Leitbild der Steuerberaterkammern Orientierung, indem es heißt:

„Wir begleiten unsere Mandanten als unabhängige und kompetente Ratgeber bei allen steuerlichen und wirtschaftlichen Fragestellungen mit dem Ziel, deren Interessen als Unternehmer, Institutionen oder Privatpersonen optimal zu vertreten sowie deren wirtschaftlichen Erfolg zu fördern und zu sichern."[2]

Die Aufgabe des Beraters ist es, möglichst früh Empfehlungen zu geben, die den Blick für neue Möglichkeiten erweitern und dem Beratenen helfen, klarer zu sehen und realitätsdichter entscheiden und handeln zu können, sowie die Mandanten bei der praktischen Umsetzung der Entscheidungen zu unterstützen und zu begleiten[3]. Sich darauf nur fachlich vorzubereiten, reicht bei weitem nicht aus. Es gilt zunächst sich selbst und die Kanzlei in einen optimalen Zustand zu bringen – sich also persönlich und unternehmerisch „fit zu machen".

Die Beziehung zwischen dem Unternehmer und seinem Steuerberater ist aus vielen Gründen nicht ganz unproblematisch. Das Spektrum der Bindungen reicht von einer „verhängnisvollen Affäre" bis hin zur mehr oder weniger glücklichen „lebenslangen Partnerschaft". Nicht ganz unschuldig an manchen Beziehungsproblemen ist dabei „Vater Staat als Drahtzieher dieser Zwangsehe". Ähnlich wie im Liebesleben, birgt aber auch diese Dreiecksbeziehung zwischen Unternehmer, Steuerberater und Fiskus neben Risiken und Konfliktpotentialen große Chancen für alle Beteiligten[4].

Das Geheimnis erfolgreicher Partnerschaften heißt u. a. Kommunikation und gegenseitige Wertschätzung. Die „Wege von der Zwangsehe zum Dream Team" müssen aus dem Dilemma, in welchem insbesondere der Steuerberater steckt, herausführen. Einerseits soll der Steuerberater als Steuerdeklarationshelfer im Interesse des Fiskus eine leistungsgerechte Besteuerung sicherstellen und andererseits im Interesse des Mandanten „steuersparend" tätig werden. Dabei kann er es keinem so richtig recht machen und es bleibt keine Zeit dafür, den Unternehmer dabei zu unterstützen, das zu bekommen, was ihm wirklich am Herzen liegt: ein erfolgreiches Unternehmen. Ein Unternehmen, in dem Menschen aufgrund ihrer fachlichen, unternehmerischen und persönlichen Kompetenz attraktive Produkte und Dienstleistungen – mithilfe effizienter Prozesse – herstellen und am Markt anbieten, woraus sich der wirtschaftliche Erfolg in Form von nachhaltigen Gewinnen und einem steigenden Unternehmenswert ergibt.

Der Steuerberater fühlt sich traditionell nur dafür zuständig, nach bestimmten Regeln der Gewinnermittlung den Erfolg des Mandantenunternehmens zu messen; insbesondere um festzustellen, wie viel dem Unternehmer und wie viel dem Fiskus zusteht. Dabei kann der Steuerberater sehr viel mehr und ist geradezu prädestiniert, sich zum Gewinnsteuerungsberater (Controller) und Gewinnsteigerungsstrategen (Business Coach) weiterzuentwickeln[5].

Das wichtigste Element zur Attraktivitätssteigerung der Kanzlei, und Ausdruck wahrer Mandantenorientierung, wäre, etwas zu haben oder zu können, was man von Steuerberatern überhaupt nicht erwartet – ein oder besser mehrere Alleinstellungsmerkmale.

So wie der Handwerker sofort positiv auffällt, wenn er nur pünktlich, zuverlässig seinen Job erledigt und den Ort seines Wirkens sauberer verlässt, als er ihn angetroffen hat, fällt der Steuerberater auf, der pro-aktiv z. B. durch Erfolgsreporting für Realität sorgt, damit sein Mandant bessere unternehmerische

---

2 BStBK, Leitbild des steuerberatenden Berufs, http://www.steuerberater-perspektiven.de; *Heilgeist*, DStR 2007, 413.

3 Vgl. *Seewald/Will-Brinkmann*, Steuerberater Handbuch 2004/2005, Rz. 102 ff.

4 Vgl. *Lutz*, „Lust auf Zukunft – Erfolgsstrategien für Unternehmer und Berater", S. 139 ff.

5 Vgl. *Lutz*, DStR 2009, 768, 770.

Entscheidungen als Grundlage für bessere Geschäfte treffen kann. Dieser Steuerberater hilft ihm dabei, den Gewinn nicht nur zu messen und zu steuern, sondern auch nachhaltig zu steigern und sorgt dafür, dass immer ausreichende Liquidität vorhanden ist.

Wenn ein Berater auch noch initiativ wird und seinen Mandanten mit intelligentem Riskmanagement und entsprechenden rechtlichen und steuerlichen Gestaltungen Schutz und Sicherheit im betrieblichen wie im privaten Bereich gewährleistet, entwickelt er sich zu einem „Leuchtturm", der in seinem Markt nicht mehr übersehen werden kann.

3. Stärken und Chancen als Wettbewerbsvorteile nutzen

Wenn es der Steuerberater schafft, weniger zu reagieren und mehr zu agieren und er sich auf die Bedürfnisse seiner Mandanten konzentriert, hat er bessere Erfolgschancen als jeder der vielen selbsternannten Consultants, Wirtschafts- und Betriebsberater. Dafür sprechen folgende Gründe:

- Der stets persönlich ansprechbare Steuerberater in einer mittelständischen Kanzlei besitzt die wichtigste Voraussetzung für eine beiderseits gewinnbringende Geschäftsbeziehung: das Vertrauen seines Mandanten.
- Er ist selbständiger Unternehmer, der die Probleme und Sorgen seiner Mandanten aus eigenem Erleben kennt. Durch seine Kontakte mit vielen Unternehmern – erfolgreichen und erfolglosen – besitzt er ein unbewusstes, durch Beobachtung erworbenes Unternehmer-Know-how aus verschiedenen Branchen. Damit kann er sich besser in die Situation eines mittelständischen Unternehmers hineinversetzen als ein Angestellter eines großen Beratungskonzerns.
- Der selbständige Steuerberater/Wirtschaftsprüfer garantiert Kontinuität, da er den Unternehmer oft von der Unternehmensgründung bis zur Übergabe oder zum Verkauf als Partner begleitet.
- Aus jahrelanger Beratungstätigkeit kennt er den Unternehmer und sein Unternehmen besser als jeder andere Außenstehende.
- Auf Grund seiner regionalen Orientierung (seine Kanzlei hat selten einen größeren Einzugsradius als 50 km) ist er bestens in das wirtschaftliche und soziale Umfeld integriert, ist an die Mentalität der Bevölkerung angepasst und spricht die Sprache seiner Mandanten.
- Er verfügt über ein fantastisches Netzwerk von Beziehungen zu anderen Unternehmern, Mandanten, Banken, Dienstleistern usw., das er als Kontaktbörse und Empfehlungsplattform seinen Mandanten zur Verfügung stellen könnte.

Diese Wettbewerbsvorteile gilt es zu nutzen. Dazu ist allerdings ein gewisses Maß an Pioniergeist erforderlich. Gerade auf dem Feld der Innovation müssen neue Wege beschritten werden, einige Denkblockaden gelöst, die erforderlichen Kompetenzen praktisch trainiert und in der eigenen Kanzlei umgesetzt werden.

Wenn es gelingt, die Beziehung derart zu gestalten, dass der Steuerberater als ganzheitlicher Berater (Business Coach) den Unternehmer dabei unterstützt, noch kompetenter, produktiver, attraktiver, und profitabler zu werden, gewinnen alle Beteiligten: der Unternehmer, der Steuerberater, der Fiskus und dadurch auch die Gesellschaft insgesamt.

Der traditionelle Fokus auf Steuerdeklaration und Steuervermeidung in der Zwangsehe führt zu Stress, Ärger und negativen Gefühlen des Mangels. Hingegen wird das Dream Team von Unternehmer und Steuerberater bei stärkerer Ausrichtung auf Gewinnsteuerung und Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs mehr Lebensfreude und eine deutliche Verbesserung der Lebensqualität ernten. Beide Seiten werden weitaus bessere Geschäfte machen. Das ist eine typische „Win-win-win-Situation", von der auch als Dritte im Bunde die Allgemeinheit – vertreten durch den Fiskus – profitiert.

Das Argument „Dafür habe ich keine Zeit" darf in einer Branche, in der der Praxiswert unmittelbar vom Wert der Mandantenbeziehungen abhängt, nicht gelten und den Steuerberater davon abhalten, sofort mit der Erneuerung seiner Kanzlei zu beginnen. Für Wichtiges muss man immer Zeit haben – und die Zukunfts-Fitness ist wichtig. Wer heute nicht agiert, darf sich nicht wundern, wenn die Entwicklung über ihn hinweggeht.

Mandanten finden Kanzleien ganz allgemein attraktiv, die ihnen spürbaren Mehrwert und Nutzen bringen. Sie wollen Lösungen für ihre Probleme und aktive Unterstützung bei der Verfolgung ihrer Ziele. Das Werteversprechen, das alle Steuerkanzleien traditionell geben, lässt sich so zusammenfassen:

1. Wir bieten Grundnutzen durch steueroptimale Deklarations- und Durchsetzungsberatung.
2. Wir bieten Zusatznutzen durch steuerliche und wirtschaftliche Gestaltungsberatung.

Die Prioritäten und Herzenswünsche von Unternehmern sind allerdings andere – und nach ihnen sollte sich eine mandantenorientierte Steuerkanzlei richten:

1. gute Geschäfte machen und gesund wachsen,
2. nachhaltige Gewinne erzielen und über ausreichend Liquidität verfügen und
3. Sicherheit und Schutz für das Betriebs- und Privatvermögen genießen.

Die Kanzleien, die diese Erwartungen der Mandanten nicht nur erfüllen, sondern „immer öfter" übertreffen, werden ihren Erfolg kaum aufhalten können. Mit dem klassischen Geschäftsmodell und der klassischen Produktpalette ist dies allerdings nicht zu schaffen.

Die in der Praxis bereits bewährten Wege zur Erneuerung des Geschäftsmodells, insbesondere die Erweiterung des Werteversprechens und die Innovation des Leistungsprogramms, sind Thema des zweiten Teils des Aufsatzes in der kommenden Ausgabe des DStR mit dem Untertitel „Wege zur mandanten-orientierten Erneuerung des Geschäftsmodells".

Die attraktive Steuerkanzlei

Teil 2: Wege zur mandanten-orientierten Erneuerung des Geschäftsmodells

Von Dieter Lutz, Kehl/Straßburg[*]

Um die Attraktivität der Steuerkanzlei für die Zukunft zu sichern, wird es immer notwendiger, das Geschäftsmodell zu erneuern und an den Bedürfnissen des Mandanten auszurichten[1]. Unternehmer wollen vor allem bessere Geschäfte machen und gesund wachsen. Der Steuerberater sollte sich in die Lage versetzen, dem Mandanten hierzu in fünf Schlüsselbereichen Hilfe zu leisten. Es ist möglich, durch eine Erneuerung der Wertschöpfungsarchitektur und Einbindung der Einzelprozesse (Fibu und Jahresabschluss) in ein integriertes „Erfolgsreporting" dafür zu sorgen, dass das bisherige Werteversprechen zeitgerecht eingelöst werden kann. Mittelfristig ist das Werteversprechen dann in Richtung Gewinnsteuerungsberatung (Controlling) und Gewinnsteigerungsberatung (Business Coaching) zu erweitern.

1. Vorbemerkung

Vergleicht man die Geschäftsergebnisse von Steuerkanzleien in den „goldenen 70er-, 80er- und 90er-Jahren" des vorigen Jahrhunderts mit den heutigen, kann man feststellen, dass sie gestiegen sind – inflationsbereinigt sind sie jedoch ziemlich gleich geblieben und zwar quer durch alle Größenordnungen von Kanzleien, gemessen am Gewinn pro Partner[2].

---

* *Dieter Lutz*, Wirtschaftsprüfer/Rechtsanwalt/Fachanwalt für Steuerrecht leitet für die ERC Lutz Business Coaching AG Seminare und Entwicklungsprogramme für Steuerkanzleien. Er ist Autor der Bücher „Marketing für Steuerkanzleien (Verlag C.H. Beck 1995), „Lust auf Zukunft – Erfolgsstrategien für Unternehmer und Berater (2009) und „Die attraktive Steuerkanzlei" (September 2010).

1 Vgl. *Lutz*, DStR 2010, 2054.

Das ist kein Fortschritt, verglichen mit anderen Branchen, in denen durch Prozess-, Produkt-, Service- und Strategieinnovationen wesentlich größere Steigerungsraten zu verzeichnen waren. Die Hauptgründe für diese „Fortschrittslücke" finden wir in drei Bereichen:

1. Im Geschäftsmodell
2. Im Honorarsystem
3. Im Leistungskatalog

Insbesondere das Geschäftsmodell und der Leistungskatalog bedürfen dringend einer Erneuerung. Das bisherige Werteversprechen (Deklarationsberatung, Durchsetzungsberatung und Gestaltungsberatung) wird auf Grund der übermäßigen Inanspruchnahme von Fristverlängerungen und Ausreizen der StBGebVO immer weniger gehalten[3].

Kurzfristig ist durch eine Erneuerung der Wertschöpfungsarchitektur und Einbindung der Einzelprozesse (Fibu und Jahresabschluss) in ein integriertes „Erfolgsreporting" schnellstens dafür zu sorgen, dass das bisherige Werteversprechen überhaupt zeitgerecht eingelöst und die Basis dafür geschaffen wird, es in Richtung Gewinnsteuerungsberatung (Controlling) zu erweitern.

Mittelfristig ist durch Kompetenzsteigerungen des Teams, Effizienzverbesserung der Organisation und Attraktivitätssteigerung im Markt die Möglichkeit gegeben, das Werteversprechen in Richtung Gewinnsteigerungsberatung (Business Coaching) zu erweitern.

2. Die Bedürfnisse der Unternehmer-Mandanten

Stellt man mittelständischen Unternehmern die einfache Frage: „Welche Leistungen hätten Sie gerne in verbesserter Form oder zusätzlich zum bisherigen Angebot Ihrer Steuerkanzlei?", erhält man erstaunliche Antworten. Mandanten wünschen sich mehr Unterstützung im Finanzmanagement, bei der Budgetierung, in der Liquiditätsplanung, im Rechnungswesen und Controlling, auf jeden Fall mehr zukunftsorientierte Beratung und Coaching. Dafür sind sie auch bereit, mehr zu bezahlen, allerdings erst, wenn das Werteversprechen bezüglich der vergangenheitsorientierten Basisleistungen (Deklaration und Durchsetzung) gehalten wird und diese Arbeit perfekt und zeitgerecht erledigt ist.

Vor allem wollen Unternehmer bessere Geschäfte machen, gesund wachsen und besser leben. Dazu brauchen sie mehr Hilfe in fünf Schlüsselbereichen.

Die Anforderungen lauten:

1. Unterstützen Sie mich bei Umsatz- und Vermögenszuwachs (Wachstum).
2. Helfen Sie mir, meine Profitabilität zu steigern (Gewinn).
3. Helfen Sie mir, meine freien Cash Flows und mein passives Einkommen zu steigern (Liquidität).
4. Unterstützen Sie mich, mein Betriebs- und Privatvermögen abzusichern (Schutz).
5. Helfen Sie mir, bei der Zukunftsplanung durch Unternehmensnachfolge oder Verkauf (Nachfolge).

Viele Kollegen wissen, dass Mandanten mehr von ihnen wollen. Sie haben auch versucht, neue Leistungsangebote zu erstellen und Zeit und Geld in der Hoffnung investiert, dass sie ihren Mandanten spürbaren Mehrwert liefern können.

3. Mögliche Gründe für das Scheitern zukunftsorientierter Beratung

Es gibt verschiedene Gründe, warum solche Versuche, zukunftsorientierte Beratungsleistungen anzubieten, immer wieder scheitern, obwohl sie dringend gebraucht werden und auch gewollt sind.

3.1 Abrechnungen nach Zeitaufwand

Diese Art der Honorierung ist wie so vieles, was aus den angelsächsischen Ländern übernommen worden ist, im Beratungsgeschäft kontraproduktiv, weil es sich nicht am Mehrwert der Leistungen orientiert und so Berater und Mandant in einen Interessensgegensatz hineintreibt, der alles andere als zielförderlich ist. Der Mandant versucht, die Höhe der Stundensätze zu drücken und den Zeitaufwand zu reduzieren, während der Berater natürlicherweise am Gegenteil interessiert ist. Zudem ist diese Abrechnungsart höchst ungerecht. Es benachteiligt den Experten, der in einem Bruchteil der Zeit eine Problemlösung oder Gestaltung liefert, gegenüber den unerfahrenen und unqualifizierten Kollegen, die länger brauchen. Der Experte kann dies selten durch die Höhe seiner Stunden- oder Tagessätze ausgleichen. Stattdessen sollte bei jeder Art von zukunftsorientierten, Nutzen bringenden Leistungen wertbasiert abgerechnet werden.

3.2 Zu starke Identifikation mit den vergangenheitsbewältigenden Aufgaben

Deklaration und Steuerrechtsdurchsetzung, also Unterstützung bei der Erfüllung gesetzlicher Pflichten ist wichtig und notwendig, wird jedoch von den Mandanten als notwendiges Übel betrachtet. Es hilft den Mandanten nicht, die fünf Hauptbedürfnisse zu erfüllen, die Unternehmern wirklich am Herzen liegen. Dieses Brot- und Buttergeschäft der Steuerberatungsbranche kann und sollte sehr gewinnbringend organisiert werden, es wird von den Mandanten als selbstverständlich erwartet, ist letztlich jedoch nicht das, was sie wirklich wollen. Die Basisarbeit sollte in ein monatliches Erfolgsreporting integriert und als Sprungbrett für lukrative Zusatzleistungen der geschilderten Art genutzt werden. Wer sich nur auf die Vergangenheitsbewältigung und die Erfüllung der gesetzlichen Pflichten beschränkt, riskiert, Mandanten an Wettbewerber zu verlieren, die mehr anbieten, selbst wenn sie mehr versprechen als sie halten können.

3.3 Kein spezialisiertes Kompetenzteam

Bisher wurden Zusatzleistungen überwiegend von Fall zu Fall, meist wenn es nicht zu vermeiden war, den Mandanten angeboten. Oft erst, wenn ein Problem auftrat, das dringend gelöst werden musste. Man reagierte mehr, als dass man agierte.

Die Kanzleien, die in dem Sinne erfolgreich waren, dass sie mit wirtschaftlichen Beratungen wirklich Geld verdienten, zeichneten sich dadurch aus, dass sie bestimmte talentierte Partner und Mitarbeiter zu einem Kompetenzteam zusammenschlossen oder gar in eine neue Gesellschaft „auslagerten". Sie erhielten jede notwendige Unterstützung, die entsprechenden Ressourcen und agierten fast wie eine selbständige Einheit, selbstverständlich in enger Abstimmung mit den übrigen Teams.

3.4 Abhängigkeit von den Kanzleiinhabern oder Partnern

Wenn die Chefs die einzigen sind, die diese zusätzliche Arbeit leisten können, entstehen in der Regel Engpässe und der Zweck, nämlich zuverlässig Mehrwert für die Mandanten zu liefern, wird verfehlt. Die Hauptaufgabe von Kanzleiinhabern sollte sein, die gesamte Leistungsfähigkeit der Kanzlei zu steigern, A-Mandanten zu pflegen und die Beiträge bei anspruchsvollen Pro-

---

2 Vgl. Feri Studie für die Branche Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung 2009.
3 Nach Auskunft des FinMin. BaWü sind bis zum 31. 12. 2009 lediglich 53 % aller Veranlagungsfälle 2008, die von Steuerberatern bearbeitet werden, bei den Finanzverwaltungen eingegangen.

jekten zu erbringen, die nur sie leisten können. Spezialisierte Kompetenzteams führen zu einer Entlastung der Kanzleispitze.

3.5 Kein professioneller Akquisitionsprozess

Nur auf aktuelle Bedarfe zu reagieren und die Lösung zu liefern, ist keine Akquisition. Zur wirksamen Akquise gehört insbesondere, Kunden zu gewinnen und ihnen unbewusste Bedürfnisse bewusst zu machen. Das erfordert einen Prozess permanenter Kommunikation und Innovation.

Um nachhaltig die Attraktivität zu steigern, genügen die üblichen Marketingaktivitäten nicht – schon gar nicht die vielen vollmundigen Versprechungen auf den Webpages oder in Kanzleibroschüren. Hier wäre es schön, wenn die Kollegen, die hier zu viel des Guten getan haben, ihre Homepage aufräumen würden. In der Regel steht zu viel drin, von dem was sie dürfen und zu wenig von dem, was sie wirklich können. Weniger ist mehr.

Was eigentlich attraktiv macht, ist Kompetenz, mit der Sie Ihren Mandanten helfen, nicht nur die Basisanforderungen zu erfüllen, sondern darüber hinaus einen tatsächlichen Mehrwert zu generieren, der im Idealfall Ihre Mandanten begeistert, weil der Bedarf genau getroffen wurde – der bewusste, wie auch der unbewusste. Kompetenz muss allerdings nicht nur behauptet, sondern auch demonstriert werden.

4. Mehrwert und Erfolgsfaktoren bei der Erneuerung des Geschäftsmodells

Das zeigt sich auch in der unternehmerischen Fähigkeit, das Geschäftsmodell der Kanzlei – insbesondere das Wertversprechen und das Leistungsprogramm – schneller als andere an die Bedürfnisse der Mandanten anzupassen.

Diese Notwendigkeit der Erneuerung des Steuerberatergeschäftsmodells ist auch im Leitbild der Bundesteuerberaterkammer enthalten: „Wir unterliegen einem ständigen Wandel und müssen zukünftigen Anforderungen flexibel begegnen können."[4]

Ein Geschäftsmodell ist die Grundlage unternehmerischen Handelns, gleich ob ein solches bewusst definiert wurde oder nicht[5]. An dessen Basis steht die Logik, mit der ein Unternehmen Wert kreiert und Wert generiert[6].

Es beschreibt, wie ein Unternehmen auf dem Markt agiert und umfasst konkret das Werteversprechen, die Wertschöpfungsarchitektur und das Ertragsmodell[7].

Das Werteversprechen beschreibt den Nutzen, den das Unternehmen für bestimmte Kundengruppen und Wertschöpfungspartner generiert.

Die Wertschöpfungsarchitektur beinhaltet den Prozess, durch den das Unternehmen sein Werteversprechen einlöst.

Das Ertragsmodell erklärt, wie das Unternehmen selbst von der Schaffung des Nutzens für Kunden und Partner profitiert.

Im Wesentlichen hängt die erfolgreiche Erneuerung des Geschäftsmodells von vier Faktoren ab:

- Konzentration auf das Kerngeschäft bei der Erneuerung des Geschäftsmodells erleichtert den Umbau.
- Optimales Timing: Nur wer sich frühzeitig vorbereitet, hat noch genügend Liquidität, um die Erneuerung (Umbau) zu finanzieren.
- Wendigkeit, professionelle Kommunikation und ein mutiges Entscheidungsverhalten der Führung, sind notwendige Voraussetzungen für Innovationen.
- Durchhaltevermögen und Vertrauen beim Auftauchen von Hindernissen sind die Basis für den späteren Erfolg.

Der Mut, Branchenregeln zu brechen und neue Spielregeln aufzustellen, ist ebenso wichtig wie eine gewisse Unempfindlichkeit gegenüber den „Killerphrasen der Negaholics", die Erneuerern auf dem Weg zum neuen Geschäftsmodell immer wieder begegnen. Schwierigkeiten beim Umbau des Geschäftsmodells sind auf folgende Fehler zurückzuführen:

- Viele Kollegen reagieren auf Warnsignale wie fallende Umsätze und sinkende Renditen falsch. Statt sich über eine Erneuerung des Geschäftsmodells Gedanken zu machen, versuchen sie das, was in der Vergangenheit erfolgreich war und funktioniert hat, zu verbessern, um so die Umsätze und Gewinne zu stabilisieren. Das kann kurzfristig Verbesserungen bringen, funktioniert aber nicht, wenn sich die Mandantenanforderungen gravierend verändert haben oder technologische Neuerungen das Gewinnpotential einer ganzen Branche bedrohen.
- Dieses falsche Denken führt in Kanzleien, die bisher über ein sehr profitables Kerngeschäft verfügt haben und glauben, viel verlieren zu können, zu einer zögerlichen Haltung und einer Angst davor, Neuland zu betreten, indem sie z. B. neue Technologien einsetzen oder neue Methoden und Vorgehensweisen ausprobieren. Das wiederum hat zur Folge, dass sie den Anschluss verlieren und die Gewinne infolge des Abwartens umso schneller schrumpfen.

Um diese Schwierigkeiten zu vermeiden, sollte die Steuerkanzlei ihr Werteversprechen möglichst frühzeitig in Richtung Erfolgsreporting und Business Coaching erweitern und die Wertschöpfungsarchitektur sowie das Ertragsmodell entsprechend anpassen.

Die Idee hinter Erfolgsreporting und dem neuen Geschäftsmodell beruht auf folgenden Überlegungen.

Der überwiegende Teil der kleinen und mittleren Unternehmen hat das Finanz- und Rechnungswesen an Steuerberater ausgelagert. Das System der Trennung von Fibu und Jahresabschluss hat dazu geführt, dass es trotz besserer EDV dem Berufsstand immer weniger gelingt, ohne Fristverlängerungen die Deklarationspflichten zu erfüllen. Aufgrund oftmals unzureichender BWA und vor allem zu spät erstellter Jahresabschlüsse sinkt der Informationswert der erbrachten Leistungen. Dem Mandanten fehlt die Basis für seine unternehmerischen Entscheidungen. Nur bei richtigen Entscheidungen kann der Mandant gute Geschäfte machen – was jedem Unternehmer sehr am Herzen liegt.

Insbesondere in Krisenzeiten benötigen die Mandanten zum frühestmöglichen Zeitpunkt Realität in Form von belastbaren Zahlen des Rechnungswesens, um ihr Unternehmen vernünftig steuern zu können. Deshalb ist Erfolgsreporting so wichtig. Durch die bisherige Handhabung und Trennung zwischen der monatlichen Buchhaltung und Jahresabschlüssen, die oft erst im „Zweitfolgejahr" erstellt und abgegeben werden, ist dies nicht gewährleistet.

Die Umstellung der Finanzbuchhaltung auf Erfolgsreporting bedeutet konkret, dass monatlich ein Zwischenabschluss mit GuV (am besten in Form einer individuellen BWA), Bilanz und kurzem Bericht erstellt werden kann. Es werden damit monatlich nicht nur Abschreibungen, sondern u. a. auch Bestandsveränderungen, Wertberichtigungen, Abgrenzungen, Rückstellun-

---

4 BStBK, Leitbild des steuerberatenden Berufs, http://www.steuerberater-perspektiven.de; *Heilgeist*, DStR 2007, 413.

5 *Chesbrough*, „Business model innovation: its not just about technology anymore", in: Strategy & Leadership 2007, 35 (6), S. 12.

6 *Shafer/Smith/Linder*, „The power of business models", in: Business Horizons 2005, 48 (3), S. 200.

7 *Lutz*, DStR 2009, 768, 770.

gen und sämtliche Verbindlichkeiten mit Hilfe spezieller Instrumente erfasst und gebucht.

Diese monatlichen Erfolgsreporte werden durch ein 6-Augenprinzip kontrolliert und mit den Mandanten besprochen. Der Dezember-Report ist damit mit dem Jahresabschluss quasi identisch. Dabei werden nicht nur die handelsrechtlichen und steuerlichen Gesichtspunkte berücksichtigt. Der Erfolgsreport dient vor allem der betriebswirtschaftlichen Steuerung. Deshalb werden über den monatlichen Bericht zum Beispiel auch die Auftragssituation und die voraussichtliche Geschäftsentwicklung mit einbezogen.

Durch eine monatliche Bedarfsanalyse beim Mandanten kann zum frühestmöglichen Zeitpunkt auf die Bedürfnisse des Mandanten reagiert werden – sozusagen eine vollautomatische Auftragsakquisition inklusive.

Mit Hilfe dieser radikal neuen Arbeitsweise werden unglaubliche Zeitersparnisse erzielt. So wird es den Steuerberatern bei teilnehmenden Mandanten möglich, die Jahresabschlüsse schon im ersten Quartal des Folgejahres fertig zu stellen. Die frei gewordenen Zeiten stehen zur intensiveren monatlichen Mandantenbetreuung und für die Abwicklung zusätzlicher Aufträge zur Verfügung. Diese Ergebnisse sind ohne Kompetenzsteigerung aller Mitarbeiter und eine Effizienzverbesserung in der Organisation nicht zu schaffen. Die Jahresabschluss-Sachbearbeiter sind durch die monatliche Mitwirkung an den Erfolgsreports gleichmäßiger ausgelastet und zudem wesentlich effizienter, da die erforderlichen Unterlagen und Belege auf Monatsbasis zusammen mit der Buchhaltung zeitnäher und vollständiger zur Verfügung stehen – die bisher üblichen Unterbrechungen, Doppelarbeiten und sonstigen Fehlerquellen entfallen.

5. Fazit

Durch die höhere Produktivität, die steigende Arbeitsfreude und verbesserte Beziehungsqualität zu den Mandanten, steigen der wirtschaftliche Erfolg und die Lebensqualität aller Beteiligten.

Mit Erfolgsreporting wird das Rollenverständnis des Steuerberaters hin zum Gewinnsteuerungsberater erweitert. Mit Business Coaching kann er sich zum Gewinnsteigerungsstrategen weiterentwickeln. Es ist ein großes Glück, bei den Ersten zu sein, die diesen Weg beschreiten, der sich mit dem erneuerten Leitbild der Bundessteuerberaterkammer vollkommen im Einklang befindet[8].

---

8 BStBK, Leitbild des steuerberatenden Berufs, http://www.steuerberater-perspektiven.de; *Heilgeist*, DStR 2007, 413.

Impressum

Redaktion: Wilhelmstraße 9, 80801 München, Postanschrift: Postfach 400340, 80703 München. Telefon: (089) 3 81 89-334, Telefax: (089) 3 81 89-468. E-Mail: dstr@beck.de. Geschäftsführende Schriftleitung und verantwortlich für den Textteil: Dipl.-Kfm. Karl-Heinz Sporer. Redaktion: Dipl.-Kfm. und Rechtsanwalt Alexander Wenzel (Stv.), Ass. iur. Sabine Leistner, Rechtsanwalt Hans-Georg Bumiller, Dipl.-Kfm. Dr. Christian Korn, LL.M., Ass. iur. Verena Christmann, Ass. iur. Vanessa Pelkmann, Rechtsanwalt Bernd Riegel. Redaktionssekretariat: Gabriele Eggert, Andrea Hesse, Eva Hohmann, Christel Schiemann. Verantwortlich für den berufsrechtlichen Teil: Steuerberater/Wirtschaftsprüfer/Rechtsanwalt Dr. Raoul Riedlinger, Kartäuserstr. 61 a, 79104 Freiburg.

Anzeigenabteilung: Verlag C. H. Beck, Anzeigenabteilung, Wilhelmstr. 9, 80801 München, Postanschrift: Postfach 40 03 40, 80703 München, Telefon: Susanne Raff (089) 3 81 89-601, Julie von Steuben (089) 3 81 89-608, Bertram Götz (089) 3 81 89-610 Telefax: (089) 3 81 89-782.
Disposition: Herstellung Anzeigen, technische Daten: Telefon: (089) 3 81 89-598, Telefax: (089) 3 81 89-589, anzeigen@beck.de
Anzeigenpreise: Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 41. Anzeigenschluss: Ca. 9 Tage vor Erscheinen. Verantwortlich für den Anzeigenteil: *Fritz Lebherz*.

Verlag: Verlag C. H. Beck oHG, Wilhelmstr. 9, 80801 München, Postanschrift: Postfach 400340, 80703 München, Telefon: (089) 3 81 89-0, Telefax: (089) 3 81 89-398, Postbank München: Nr. 6 229-802, BLZ 700 100 80.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch die Befugnis zur Einspeicherung in eine Datenbank sowie das Recht der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines photomechanischen oder anderen Verfahrens. Dem Autor verbleibt die Befugnis, nach Ablauf eines Jahres anderen Verlagen eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; ein Honorar hieraus steht dem Autor zu.

Urheber- und Verlagsrechte: Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und ihre Leitsätze, denn diese sind geschützt, soweit sie vom Einsender oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen verwendbare Sprache, übertragen werden.

Erscheinungsweise: Wöchentlich an jedem Freitag.

Bezugspreis 2010: DStR incl. Online-Fachdienst und Beck SteuerDirekt (Datenbank) als DVD + online oder CD + online. Aktualisierung 4 x jährlich. Halbjährlich € 166,– (darin € 10,86 MwSt); Vorzugspreis für Mitglieder der dem Rahmenabkommen über Herausgabe und Bezug des Organs beigetretenen Steuerberaterkammern und für Steuerberater in Ausbildung (gegen Nachweis) halbjährlich € 131,– (darin € 8,57 MwSt); Vorzugspreis für Studenten (fachbezogener Studiengang) und Referendare (gegen Nachweis) halbjährlich € 48,– (darin € 3,14 MwSt; dieser Preis berechtigt nicht zur Netzwerknutzung der Datenbank). Einzelheft (ohne DVD/CD) € 7,20 (darin € –,47 MwSt). Die Nutzung der Datenbank Beck SteuerDirekt entfällt mit Beendigung des Abonnements. Im Bezugspreis enthalten ist der als Beilage erscheinende DStR-Entscheidungsdienst (DStRE). Die Rechnungstellung erfolgt zu Beginn eines Bezugszeitraumes. Nicht eingegangene Exemplare können nur innerhalb von 6 Wochen nach dem Erscheinungstermin reklamiert werden.
Jahrestitelei und -register sind nur noch mit dem jeweiligen Heft lieferbar.
Versandkosten jeweils zuzüglich. Bestellungen nehmen entgegen: jede Buchhandlung und der Verlag. Abbestellungen zum Halbjahresende mit Sechswochenfrist.

Aboservice: Telefon: (089) 3 81 89-750, Telefax: (089) 3 81 89-358. E-Mail: bestellung@beck.de.

Adressenänderungen: Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an. Hinweis gemäß § 7 Abs. 5 der Postdienste-Datenschutzverordnung: Bei Anschriftenänderung des Beziehers kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeantrag gestellt ist. Hiergegen kann der Bezieher innerhalb von 14 Tagen nach Erscheinen dieses Heftes beim Verlag widersprechen.

Gesamtherstellung: Druckerei C. H. Beck (Adresse wie Verlag). Lieferanschrift: Versand und Warenannahme, Berger Str. 3–5, 86720 Nördlingen.

Interview mit Dieter Lutz

Zu den beiden aktuellen Veröffentlichungen „Was Mandanten wirklich wollen" (DStR 2010, 2054) und „Wege zur mandanten-orientierten Erneuerung des Geschäftsmodells" (DStR 2010, 2100) hat Stefan Wache* vom Buchholz-Fachinformationsdienst nachgefragt, wie sich durch Erfolgsreporting und BusinessCoaching als neue Kernkompetenzen die Attraktivität und Produktivität von Steuerkanzleien steigern lässt.

Wache: *Herr Lutz, welche Idee steckt hinter dem Erfolgsreporting und dem neuen Geschäftsmodell?*

Lutz: Der überwiegende Teil der kleinen und mittleren Unternehmen hat das Finanz- und Rechnungswesen an Steuerberater ausgelagert. Das System der Trennung von Fibu und Jahresabschluss hat dazu geführt, dass es trotz besserer EDV dem Berufsstand immer weniger gelingt, ohne Fristverlängerungen die Deklarationspflichten zu erfüllen. Sozusagen als Kollateralschaden in den Steuerkanzleien und aufgrund mangelhafter Finanzbuchhaltungen und verspäteter Jahresabschlüsse sinkt der Informationswert der erbrachten Leistungen, weil die Unternehmer ihre Entscheidungen nicht auf belastbare Zahlen gründen können.

Wache: *Weshalb ist Erfolgsreporting Ihrer Meinung nach so wichtig?*

Lutz: In turbulenten Zeiten brauchen die Mandanten zum frühestmöglichen Zeitpunkt Realität in Form von belastbaren Zahlen des Rechnungswesens, um ihr Unternehmen vernünftig steuern zu können. Durch die bisherige Handhabung ist dies nicht gewährleistet. Deshalb wird in unseren Kanzlei-Entwicklungs-Programmen die Finanzbuchhaltung auf Erfolgsreporting umgestellt. Das bedeutet, dass jeden Monat ein Erfolgsreport in Form eines Monatsabschlusses mit GuV, Bilanz und Lagebericht erstellt werden kann. Es wer-den nicht nur Abschreibungen sondern u. a. auch Bestandsveränderungen, Wertberichtigungen, Abgrenzungen, Rückstellungen und Verbindlichkeiten mit Hilfe spezieller Instrumente erfasst und gebucht.

Wache: *Sie sprechen von Erfolgsreport in der Qualität eines Jahresabschlusses, was meinen Sie damit?*

Lutz: Diese Monatsreporte werden durch ein 6-Augen-Prinzip kontrolliert und mit den Mandanten besprochen. Der Dezember-Report ist damit mit dem Jahresabschluss quasi identisch. Dabei werden nicht nur die handelsrechtlichen und steuerlichen Gesichtspunkte berücksichtigt. Der Erfolgsreport dient vor allem der betriebswirtschaftlichen Steuerung. Deshalb werden über den Lagebericht, unabhängig von der Rechtsform, zum Beispiel auch die Auftragssituation und die voraussichtliche Geschäftsentwicklung mit einbezogen. Zudem erfolgt eine monatliche Bedarfsanalyse, sodass zum frühestmöglichen Zeitpunkt auf die Bedürfnisse des Mandanten reagiert werden kann, sozusagen eine vollautomatische Auftragsakquisition inklusive.

Dadurch werden unglaubliche Zeitersparnisse erzielt. Die freigewordenen Zeiten stehen zur intensiveren Mandantenbetreuung und für die Abwicklung zusätzlicher Aufträge zur Verfügung. Ohne Kompetenzsteigerung aller Mitarbeiter und eine Effizienzverbesserung in der Organisation ist dies nicht zu schaffen. Dazu braucht es ein mehrmonatiges Trainingsprogramm in externen Workshops und on-the-job.

Wache: *Woran erkennen Sie die gestiegene Attraktivität und Produktivität?*

Lutz: Die höhere Attraktivität zeigt sich durch eine stark gesteigerte Empfehlungsquote von Mandanten und Banken. In den Denkkategorien des alten Systems klingt dies fast unglaublich. Zu Anfang können es sich die Mitarbeiter auch nur schwer vorstellen. Es gehört viel liebevolle Konsequenz beim Umsetzungscoaching dazu, die mentalen und emotionalen Blockaden aufzulösen, um diese äußerst effektiven Methoden zu implementieren. Die Produktivitätsgewinne sind dann enorm. Anders kann man es doch nicht bezeichnen, wenn es den Kanzleien nach ein bis spätestens zwei Jahren gelingt, alle Vorjahresabschlüsse im ersten Quartal des Folgejahres (nicht im sog. Zweitfolgejahr) zu erledigen. Die bisherigen Jahresabschluss-Sachbearbeiter sind durch die mtl. Mitwirkung an den Erfolgsreports gleichmäßiger ausgelastet und zudem wesentlich effizienter, da die erforderlichen Unterlagen und Belege auf Monatsbasis zusammen mit der Buchhaltung zeitnäher und vollständiger zur Verfügung stehen – die bisher üblichen Unterbrechungen, Doppel-arbeiten und sonstigen Fehlerquellen entfallen. Dabei bestätigen alle Mitarbeiter und die Chefs durchgehend eine höhere Arbeits- und Lebensfreude sowie eine verbesserte Lebensqualität. Wer das nicht glauben kann, dem antworte ich: Sie müssen es nicht glauben, wenn Sie wissen, dass es geht. Und das können Sie nur, wenn Sie es wie ich laufend in der Praxis erleben. Gott sei Dank haben wir inzwischen genügend Referenzen.

Wache: *Wie kann eine kleine oder mittlere Kanzlei neben dem Basisgeschäft auch noch Business Coaching seriös anbieten?*

Lutz: Seriös ist dies am Anfang nur möglich in Kooperation mit einem professionellen Trainingsunternehmen, das die nötige Erfahrung mit einer mittelständischen Klientel mit-bringt. Nur so kann den Mandanten ein Programm zur Kompetenzsteigerung, Effizienzverbesserung, Steigerung von Attraktivität und Profitabilität sowie zur Sicherung der Liquidität angeboten werden.

Der Prozess gestaltet sich ähnlich wie bei dem Entwicklungsprogramm für Kanzleien nach der Methode des Kooperativen Business Coaching – einer Kombination von Trainingsworkshops und Umsetzungscoaching mit einer Gruppe von Unternehmen.

Das dafür vorgesehene Kompetenzteam der Kanzlei assistiert den Trainern in den Workshops (bei uns auch mal auf Mallorca) und betreut zu Hause seine Mandanten vor Ort. Unter Anleitung des Trainerteams entwickeln sich die praktischen Coaching-Kompetenzen kontinuierlich weiter. So wird die Kanzlei immer wertvoller für die Mandanten und profitiert selbst am steigenden Erfolg ihrer Mandanten. Jeder Unternehmer träumt von einem Berater, der ihm nicht nur hilft, die lästigen gesetzlichen Pflichten zu erfüllen, sondern ihn bei der Verfolgung seiner unternehmerischen Ziele aktiv unterstützt.

Durch Erfolgsreporting haben wir das Rollenverständnis des Steuerberaters hin zum Gewinn-Steuerungs-Berater erweitert. Durch Business Coaching werden wir sozusagen zu Gewinn-Steigerungs-Strategen.

Der kooperative Ansatz schafft Netzwerke, die in Krisenzeiten überlebensnotwendig werden können. Krisenzeiten sind immer eine große Chance, sich neu zu erfinden, und ganz vorne mit dabei zu sein, wenn die Spielregeln einer Branche unter dem Druck der Verhältnisse geändert werden. Es ist ein großes Glück, bei den Ersten zu sein, die diesen Weg beschreiten, der sich im Übrigen vollkommen mit dem neuen Leitbild der Bundessteuerberaterkammer deckt.

Wache: *Lieber Herr Lutz, vielen Dank für das Interview.*

* Stefan Wache ist Marketingleiter der BFD Buchholz-Fachinformationsdienst GmbH – dem größten verlagsunabhängigen Beschaffungsspezialisten für Steuern, Wirtschaft und Recht in Deutschland - erreichbar unter www.bfd.de.