

Sonderdruck aus Heft 40/2014

Von Dieter Lutz, Kehl/Straßburg, und Christian Lang, Freiburg

Kooperationen und Netzwerke – Zauberformel für Kanzleierfolg?

BERUF

AUFSATZ

Kooperationen und Netzwerke – Zauberformel für Kanzleierfolg?

*Von Dieter Lutz, Kehl/Straßburg, und Christian Lang,
Freiburg**

In der Wirtschaft vollzieht sich ein dramatischer Strukturwandel, der auch die Steuerberatungsbranche erfasst hat. Aufgrund der exponentiell steigenden Komplexität und Dynamik reicht Einzel- oder Teamintelligenz nicht mehr aus – es gilt, durch verbesserte Kooperationsfähigkeit und die Bildung von Kompetenz-Netzwerken die Überlebensfähigkeit der Kanzleien zu stärken.

1. Ausgangssituation

Es sind in der Steuerberatungsbranche zwei gegenläufige Entwicklungen zu beobachten: Einerseits bilden sich größere

Einheiten – die Fusionen nehmen zu. Andererseits werden kleine, flexible und schlagkräftige Einheiten auf der operativen Ebene geschaffen, Stichwort: Teamarbeit. Das Hauptmotiv, warum beide Entwicklungen gleichzeitig forciert werden, besteht darin, die jeweiligen Vorteile zu kombinieren.

Große Einheiten verfügen über mehr Know-how, haben mehr Ressourcen und können verschiedenen Synergie-Potenziale, z. B. in der Produktentwicklung, im Marketing (Kunden- und Mitarbeitermarkt), im Einkauf und in der Leistungserstellung besser nutzen. Kleine Einheiten haben tendenziell den Vorteil, effizienter, agiler im Kundenkontakt und deshalb leistungsfähiger zu sein. Diese Entwicklungen begannen bei den heutigen Big-Four-Beratungskonzernen verstärkt in den 90er-Jahren und sind heute bis zu den mittleren Kanzleigrößen zu beobachten.

Über verstärkte Teamorganisation kann sicherlich eine Effizienzsteigerung erzielt werden, da die Mandantenbetreuung lückenloser und intensiver funktioniert. Wirkliche Synergien sind allerdings nur über Netzwerke zu erzielen. In Kollegen-Kooperationen und Berater-Netzwerken besteht

* Dieter Lutz, WP, RA, FAFStR, leitet für die ERC Lutz Business Coaching AG Seminare und Trainingsprogramme für StB/WP-Kanzleien. Christian Lang, Dipl.-Kfm., Business-Coach, ist Leiter der Europäischen Berater Akademie EBA.

AUFSATZ

die Möglichkeit, arbeitsteilig zu arbeiten, sowie Kenntnisse und Fähigkeiten von Partnern zu nutzen. So kann eine Kooperation, z. B. von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten, Vermögens- und Unternehmensberatern, ein viel breiteres Leistungsspektrum bieten als ein Einzelberater – und kann damit natürlich auch mehr und größere Mandate akquirieren. Es steht außer Zweifel, dass Zusammenschlüsse von kleineren, rechtlich selbständigen Unternehmenseinheiten zu Netzwerken stark zunehmen werden. Schon im Jahr 1984 prognostizierte der Zukunftsforscher *John Naisbitt*, dass Netzwerke die Wirtschaftsform des 21. Jahrhunderts werden.¹

Der Präsident des Deutschen Steuerberaterverbandes, *Harald Elster*, rät aktuell gerade kleineren Kanzleien, sich gut zu vernetzen. „Die Kombination aus persönlicher Betreuung und einem sicheren Netzwerk macht die kleine Kanzlei unschlagbar!“² Je mehr Komplexität und Dynamik in der Wirtschaft zunehmen, desto mehr leiden viele kleine und mittlere Kanzleien darunter, dass sie wenig Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch haben, insbesondere über unternehmerische Themen wie Marketing, Kanzleiorganisation, Mitarbeiterentwicklung, Führung, neue Leistungen und deren Honorierung.

2. Konsequenzen

Nach dem derzeitigen Stand unserer Erkenntnis sind regelmäßige Stammtischgespräche und betriebswirtschaftliche Seminare zwar ein guter Anfang, reichen aber bei Weitem nicht aus, um erfolgreiche Kooperationen zu initiieren, selbst wenn in moderierter Form Erkenntnisse diskutiert und ausgetauscht werden.

Das Wertvollste, was man von Kolleg(inn)en bekommen kann, ist nicht unbedingt das „Was-und-Warum-Wissen“, sondern das „Gewusst-Wie“ (Know-how), also wie er oder sie Projekte und Ideen erfolgreich in der Kanzlei praktisch umgesetzt hat – wie bestimmte Resultate erzielt worden sind, wie Mandanten für neue Aufträge und Empfehlungen begeistert wurden und wie das Team weiterentwickelt wurde – nicht nur fachlich, sondern auch persönlich und unternehmerisch. Der Austausch, wie man seine Organisation laufend optimiert, wie man die Rentabilität steigert und sich neue Geschäftsfelder erschließt, gelingt nur, wenn die Kanzleien ihre entsprechenden Erfahrungen einbringen können und viel Vertrauen vorhanden ist. Das Entscheidende ist die unbedingte Bereitschaft zum Lernen und der Wille, die notwendigen Veränderungsprozesse durch- und umzusetzen. Das alles kann und muss in gemeinsamen Kanzleientwicklungs-Projekten unter professioneller Anleitung längere Zeit trainiert werden, denn erst in der praktischen Umsetzung entsteht die notwendige Kooperationskompetenz, welche erfolgreiche Netzwerke erst ermöglicht. Um sicher Resultate zu erzielen, genügt es nicht zu wissen, man muss es auch tun und sein, und zwar so lange, bis man es wirklich kann, sonst bleiben wir „Wissensriesen“ und „Umsetzungszwerge“.³ Fazit: Erst zusammen trainieren, dann erfolgreich kooperieren.

Kompetenz-Netzwerke – das sind ja zuallererst Beziehungen von Mensch zu Mensch – funktionieren erfolgreich nur dann, wenn über die intellektuell-fachliche Kompetenz hinaus genügend professionelle Intelligenzen vorhanden sind. Nach *Prof. Dr. Gunter Dueck* sind dies die psycho-sozialen Kompetenzen wie Attraktionskompetenz, emotionale und spirituelle Intelligenz, Vitalität sowie kreative Intelligenz, die ebenso trainierbar sind wie das Fachliche.⁴ Übrigens: Für den unternehmerischen Erfolg waren sie schon von jeher entscheidend. Im Zeitalter des „Internets als gesellschaftliches Betriebssystem“⁵, in dem alles Fachwissen in Echtzeit zugänglich ist, sind diese Fähigkeiten von überragender Bedeutung. Erst mit ihrer Hilfe wird die Vertrauensbrücke aufgebaut, über die das fachliche Know-how zum Partner oder Kunden gelangt.

Kooperative Zusammenarbeit verlangt vor allem, sich zu öffnen und sich in ein größeres Ganzes einzupassen. Steuerberatung der Zukunft ist Mannschaftssport. Wie im Fußball hat nur die Kooperation Erfolg, in der sämtliche Akteure bereit sind, ihr „Ego“ zugunsten eines größeren „Wir“ nicht nur zurückzustellen, sondern sich mit ihren individuellen Potenzialen und Kompetenzen voll einzubringen.

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer machen sich meist mit dem Wunsch selbständig, „frei“ zu sein – das Wort „Freiberufler“ schließt das ja ein. Irgendwann stellen sie dann fest, dass es nur eine relative Unabhängigkeit sein kann. Das Gefühl, auf zu wenige Ressourcen Zugriff haben, haben nicht nur sog. Einzelkämpfer – alle Kollegen sollten lernen, sich so mit anderen zu verbinden, dass sie ihren Mandanten einen deutlichen Mehrwert bieten können. Dann erst haben sie die Wahl, sich entweder ihren Stärken entsprechend in einer Nische zu spezialisieren oder sich als Unternehmer-Coach zu einem Generalisten weiterzuentwickeln, der mit Spezialisten und Experten zusammenarbeitet. Vorteil eines solchen Kooperations-Netzwerks: Jeder Partner behält seine volle Unabhängigkeit und kann dennoch die Vorzüge einer größeren Organisation nutzen und damit eine bessere Qualität bieten. Nach dem subjektiven Qualitätsbegriff heißt das, den Mandanten das zu liefern, was sie wirklich wollen, und nach Möglichkeit die Erwartungen zu übertreffen.

Steuerberater sind immer mehr gefordert, sich ihre Rolle und Vorbildfunktion als Unternehmer bewusst zu machen. Als Unternehmer ist es auch die Aufgabe des Steuerberaters, Wissen in Kundennutzen zu transformieren. Nur so können sie ihren Mandanten helfen, das zu bekommen, was jedem Unternehmer am Herzen liegt: bessere Geschäfte machen, gesund wachsen und besser leben.⁶ Das Leitbild der Steuerberaterkammern von 2007 bietet dazu Orientierung. Darin heißt es: „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“.⁷

1 *Naisbitt*, Megatrends, 1984.

2 *Elster*, <http://steuerberaterseite.de/steuerberater-unternehmer>.

3 *Fuchs et al.*, Wir sind Wissensriesen, aber Realisierungszwerge, 2004.

4 *Dueck*, Professionelle Intelligenz, 2011.

5 *Dueck* (Fn. 4).

6 *Lutz* DStR 2010, 2055.

7 *Bundessteuerberaterkammer*, <http://www.bstbk.de/de/bstbk/leitbild>.

AUFSATZ

Prof. Dr. Uwe Schramm, der neugewählte Präsident der Steuerberaterkammer Stuttgart, skizziert für die Kanzlei der Zukunft unmissverständliche Anforderungen: „Weiterhin gehört m. E. zu einem modernen Arbeitsumfeld, dass wir ganzheitlich für unsere Mandanten Erstansprechpartner in allen wirtschaftlichen, finanziellen und steuerrechtlichen Fragen sind“.⁸ Bedeutet die neue Reihenfolge (wirtschaftlich-finanziell vor steuerrechtlich) eine Weiterentwicklung des Leitbilds von 2007?

Klar ist: Das bisherige „Brot- und Buttergeschäft der Deklaration“ wird in Zukunft nicht mehr ausreichen, um Mandanten zufriedenzustellen. Diese leicht standardisierbaren Aufgaben werden immer mehr digitalisiert, Mandanten werden künftig nicht mehr bereit sein, ohne Weiteres die Honorare für diese Dienstleistung zu akzeptieren. Andererseits sind sie sehr wohl bereit, für zukunftsorientierte Beratung zu zahlen, die für sie eine Investition darstellt, bei der ein Mehrwert generiert wird. Dies bestätigt auch der höchst lesenswerte, unter der Federführung der Bundessteuerberaterkammer entstandene Bericht „Steuerberatung 2020“⁹, dem eine große Verbreitung im Berufsstand zu wünschen ist. Er enthält, systematisch geordnet, viele wertvolle Hinweise für die Gestaltung der Kanzlei der Zukunft, deren Umsetzung allerdings das volle Engagement aller Beteiligten erfordert.

Kooperative Organisationsformen, die den permanenten Erneuerungsprozess begünstigen, sind dabei vorteilhaft.¹⁰ Die Geschäftsmodelle zu erneuern, an die neuen Realitäten anzupassen und vor allem an den Bedürfnissen des Mandanten auszurichten, wird immer notwendiger. Sich neu zu positionieren und z. B. als Gewinn-Steuerungsberater (Erfolgsreporter und Controller) und Gewinn-Steigerungsstrategie (Business-Coach)¹¹ neue Geschäftsfelder aufzubauen und neue Produkte zu entwickeln, ist eine der vordringlichsten Aufgaben von Kooperationen.

„Steuerberatung 2020“ gibt den Rahmen hinsichtlich des *Was* und des *Warum* vor. Jetzt gilt es, diesen Rahmen mit dem *Wie* konkret auszufüllen, denn die erwünschten Resultate für die Berufsangehörigen wird es nur geben, wenn eine Aufbruchsstimmung erzeugt wird, wenn die Kolleg(inn)en animiert werden, kreativ eigene Ideen zu entwickeln und die angesprochenen notwendigen Änderungsmaßnahmen zur praktischen Umsetzung gelangen.

3. Erfolgsfaktoren

Die in „Steuerberatung 2020“ genannten innovationsorientierten Ziele sind durch Kooperation leichter zu erreichen, da die Risiken und die Kosten minimiert werden. Alle Beteiligten streben einen Nutzengewinn an, der als Win-Win-Situation gekennzeichnet ist.

Einerseits sind Kooperationen gewinnbringend durch die stärkere Konzentration auf eigene Kernkompetenzen und den freien Zugang zu externen Ressourcen (z. B. Know-how, Aufträge, Kunden, Mitarbeiter), andererseits sind alle

Beteiligten abhängig von der Leistungsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, -fähigkeit und der Zuverlässigkeit ihrer Partner. Rechtlich sind deshalb Vereinbarungen günstig, die kooperationsförderliches Verhalten unterstützen und kooperationshemmendes Verhalten möglichst vermeiden oder auflösen.¹²

„Wir müssen die Scheu vor der Zusammenarbeit und vor der Bildung eines Netzwerks mit entsprechenden Kompetenzträgern auf den unterschiedlichen Berufsfeldern ablegen und es wagen.“¹³ Am wichtigsten also: Mut. Schramm selbst zitiert das Sprichwort: „Nur wer wagt, gewinnt“ – denn: „Nicht die Angst vor einem Abwerben von Mandanten sollte unsere Arbeit begleiten, sondern der Mehrwert des Angebots, das wir unseren Mandanten als Erstansprechpartner bieten, ist ein weiteres Detail eines modernen Arbeitsumfeldes. Die jungen Menschen, die wir zukünftig als Berufsnachwuchs gewinnen werden, leben diesen Netzwerkgedanken schon, und warum sollten wir das nicht für unsere Arbeit nutzen“!¹⁴

Entscheidend wird sein, dass die Werte und Ziele der Beteiligten zusammenpassen. Die Sinnhaftigkeit und ein möglichst inspirierendes Zukunftsbild (Vision) liefern die mentale und emotionale Energie, aus der der Mut entsteht, trotz Angst vor der Veränderung die notwendigen Anstrengungen auf sich zu nehmen, um aus der Komfortzone der bisherigen Verhaltensmuster (die in ihrer Gesamtheit die Kultur der Kanzlei traditioneller Prägung darstellen) auszubrechen. Durch die Bündelung der Ressourcen in einer Kooperation rücken Ziele und Resultate in den Bereich des Möglichen, zu denen bisher die Kraft einer einzelnen Kanzlei nicht ausreichte und die deshalb unvorstellbar schienen.

Wie die Politik bedeutet auch Kooperation „ein starkes langsames Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich. Es ist ja durchaus richtig, und alle geschichtliche Erfahrung bestätigt es, dass man das Mögliche nicht erreichte, wenn nicht immer wieder in der Welt nach dem Unmöglichen gegriffen worden wäre“.¹⁵

4. Schlussbemerkung

Viele Kanzleihinhaber sind kooperationsbereit, verkennen jedoch, dass zur Kooperationsbereitschaft auch Kooperationsfähigkeit gehört. Wenn Kooperationen scheitern, dann erfahrungsgemäß nie an der Bereitschaft zur Kooperation, sondern immer an mangelnder Kompetenz. Kooperationsfähigkeit ist, neben guter und richtiger Führung, eine der absoluten Schlüsselkompetenzen für das 21. Jahrhundert.

Entscheidend ist, Kooperation nicht nur theoretisch zu verstehen, sondern in praktischen Projekten zu üben. Fundierte Fortschritte erzielen Kanzleien, die erst gemeinsam ihre Kooperationskompetenz trainieren, sich kennenlernen und Vertrauen aufbauen, um dann – und erst dann – umso erfolgreicher in der Lage zu sein, die Synergiepotenziale richtig und vollständig zu identifizieren und in der Praxis zu nutzen.

⁸ Schramm Steuerberaterkammer (StBK) Stuttgart, KM 3/2014, 5.

⁹ Bundessteuerberaterkammer (Hrsg.), Steuerberatung 2020, 2014. Die Broschüre ist abrufbar unter www.bstbk.de/Presse.

¹⁰ Lutz, Lust auf Zukunft, 2. Aufl. 2010, S. 229 ff.

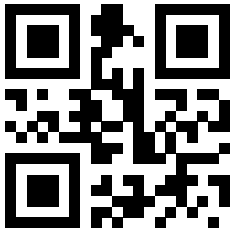
¹¹ Lutz, Die attraktive Steuerkanzlei, 2010, S. 81 ff.

¹² Lutz KÖSDI 1993, 9478 (9517).

¹³ Schramm StBK Stuttgart, KM 3/2014, 5.

¹⁴ Schramm StBK Stuttgart, KM 3/2014, 5.

¹⁵ Max Weber, Gesammelte politische Schriften (Potsdamer Internet-Ausgabe), S. 450.



Mehr Informationen unter www.erc.de
Oder kontaktieren Sie uns einfach direkt:
Per E-Mail an infos@erc.de oder telefonisch unter **+49 (0) 7854 9696-0**

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. Verantwortlich für den Textteil: Steuerberater Dr. Christian Korn, LL.M. Redaktion: Dipl.-Kfm. und Rechtsanwalt Alexander Wenzel (Stv.), Ass. iur. Sabine Leistner, Rechtsanwalt Hans-Georg Bumiller, Ass. iur. Verena Christmann, Ass. iur. Vanessa Pelkmann, Rechtsanwalt Bernd Riegel. Redaktionssekretariat: Gabriele Eggert, Andrea Hesse, Eva Hohmann, Annette Nolden. Verantwortlich für den berufsprüfungsteil: Steuerberater/Wirtschaftsprüfer/Rechtsanwalt Dr. Raoul Riedlinger, Kartäuserstr. 61a, 79104 Freiburg.

Anzeigenabteilung: Verlag C.H.BECK, Anzeigenabteilung, Wilhelmstraße 9, 80801 München, Postanschrift: Postfach 40 03 40, 80703 München. Media-Beratung: Telefon (089) 3 81 89-687, Telefax (089) 3 81 89-589. Disposition, Herstellung Anzeigen, technische Daten: Telefon (089) 3 81 89-598, Telefax (089) 3 81 89-599, E-Mail anzeigen@beck.de. Anzeigenpreise: Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 43. Anzeigenschluss: Ca. 9 Tage vor Erscheinen. Verantwortlich für den Anzeigentel: *Bertram Götz*.

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: Manuskripte sind an die Redaktion zu senden. Der Verlag haftet nicht für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigefügt ist. Die Annahme zur Veröffentlichung muss schriftlich erfolgen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag C.H.BECK

an seinem Beitrag für die Dauer des gesetzlichen Urheberrechts das exklusive, räumlich und zeitlich unbeschränkte Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung in körperlicher Form, das Recht zur öffentlichen Wiedergabe und Zugänglichmachung, das Recht zur Aufnahme in Datenbanken, das Recht zur Speicherung auf elektronischen Datenträgern und das Recht zu deren Verbreitung und Vervielfältigung sowie das Recht zur sonstigen Verwertung in elektronischer Form. Hierzu zählen auch heute noch nicht bekannte Nutzungsformen. Das in § 38 Abs. 4 UrhG niedergelegte zwingende Zweitverwertungsrecht des Autors nach Ablauf von 12 Monaten nach der Veröffentlichung bleibt hiervon unberührt.

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 Schrifteleitung 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 vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben oder zugänglich gemacht, in Datenbanken aufgenommen, auf elektronischen Datenträgern gespeichert oder in sonstiger Weise elektronisch vervielfältigt, verbreitet oder verwertet werden.

Erscheinungsweise: Wöchentlich an jedem Freitag.

Bezugspreis 2014: DStR incl. Online-Fachdienst und Beck SteuerDirekt (Online-Datenbank). Halbjährlich € 184,50 (darin € 12,70 MwSt.); Vorzugspreis für Mitglieder der dem Rahmenabkommen über Herausgabe und Bezug des Organs beigetrete-

nen Steuerberaterkammern und für Steuerberater in Ausbildung (gegen Nachweis) halbjährlich € 144,50 (darin € 9,45 MwSt.); Vorzugspreis für Studenten (fachbezogener Studiengang) und Referendare (gegen Nachweis) halbjährlich € 51,- (darin € 3,34 MwSt.; dieser Preis berechtigt nicht zur Netzwerknutzung der Datenbank). Einzelheft € 8,- (darin € -,52 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. Jahrestelei 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.

KundenServiceCenter:

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, Bergerstr. 3-5, 86720 Nördlingen.