

Patrik Luzius

Die erfolgreiche Steuerkanzlei

Wie Sie Ihre Kanzlei noch digitaler und attraktiver machen

2. Auflage

KONKRETE
HANDLUNGS-
EMPFEHLUNGEN
—
DIGITALE ZUSATZ-
MATERIALIEN



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Die erfolgreiche Steuerkanzlei

Patrik Luzius

Die erfolgreiche Steuerkanzlei

Wie Sie Ihre Kanzlei noch digitaler und attraktiver machen

2. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5161-1 Bestell-Nr. 13011-0002
ePub: ISBN 978-3-7910-5162-8 Bestell-Nr. 13011-0101
ePDF: ISBN 978-3-7910-5163-5 Bestell-Nr. 13011-0151

Patrik Luzius

Die erfolgreiche Steuerkanzlei

2. Auflage, April 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © WavebreakMediaMicro, Adobe Stock

Produktmanagement: Steinleitner, Rudolf

Lektorat: Lange, Claudia

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

SCHÄFFER
POESCHEL

myBook

Ihr Online-Material zum Buch

Im Online-Bereich stehen für Buchkäufer die Handlungsempfehlungen aller Kapitel als Checklisten zur Verfügung. Dazu Audiodateien mit Inhalten zu den Themen:

- Mitarbeiterbindung,
- attraktive Homepage, digitale Finanzbuchführung und
- Zeitmanagement,

gesprochen vom Autor selbst.

So funktioniert Ihr Zugang

1. Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt auf die Startseite zu kommen.



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 5161-StKa

Vorwort zur 2. Auflage

Die Steuerberatungsbranche ist – nach wie vor – im Wandel. In den knapp drei Jahren seit der ersten Auflage dieses Buches hat sich wiederum viel geändert: Die den Kanzleien zur Verfügung stehende Technik hat sich weiterentwickelt und das Tempo der Digitalisierung hat sich durch die Corona-Krise nochmals erhöht. Prozesse haben sich geändert, viele »Büroarbeiter« sitzen öfter im Homeoffice und haben dort neue EDV- und führungstechnische Herausforderungen zu meistern. Die (Kanzlei-)Software bietet uns seither mehr Möglichkeiten, die auch genutzt werden sollten. Und wir sehen, dass wir kein Jahr aussetzen dürfen, sondern uns permanent an die Realität und deren neue Möglichkeiten anpassen müssen, um den Anschluss nicht zu verlieren. Aber auch Themen abseits von Technik und Digitalisierung halte ich für sehr wichtig, um ein »rundes« Gesamtpaket zu schnüren. So habe ich das Buch um ein Kapitel über Persönlichkeitsentwicklung und Umgang mit dem permanenten Stress, dem unsere Berufsgruppe ausgesetzt ist, erweitert.

Zusätzlich können Sie interaktiv von Bonusmaterial profitieren, das zum Download zur Verfügung steht. Neben den Materialien zum Buch sind dies vier Audiodateien und vier PDF-Dokumente zu ausgewählten Themen.

Mit diesem Buch und meiner Akademie für Steuerkanzleioptimierung (www.patrikluzius.com) möchte ich helfen, meinen geliebten Beruf Steuerberater unternehmerisch weiterzuentwickeln. Ich möchte Ihnen Wege zeigen, das Hamsterrad zu verlassen und Ihre berufliche und private Freiheit zurückzugewinnen. Ich möchte mithelfen, dass sich Steuerberater noch mehr wie professionelle Unternehmer verhalten und die Arbeitsplätze in unserer Branche sichern. Denn wir Steuerberater in Deutschland beraten über vier Millionen deutsche Unternehmen und tragen so dazu bei, Deutschland zu mehr Wohlstand zu verhelfen.

Meine Empfehlung für die Lektüre dieses Buches: Bitte lesen und arbeiten Sie es unbedingt von vorne nach hinten durch, da die Reihenfolge entscheidend für Ihren Erfolg ist. Betrachten Sie es als Leitfaden und erstellen Sie einen individuellen Plan, wie Sie was in welcher Zeit und mit welchen Personen in Ihrer Kanzlei ändern können. Damit werden Sie bei den wichtigsten Themen Mitarbeiter, Digitalisierung und Automatisierung auf der Gewinnerseite stehen.

Ich wünsche Ihnen von ganzem Herzen weniger Worte und mehr Transporte bei der Umsetzung und viel Gesundheit und Gelassenheit.

Mainz, im März 2021
Ihr Patrik Luzius

Vorwort zur 1. Auflage

Auf die Frage: »Was fällt Ihnen zum Beruf des Steuerberaters ein?« kommt fast immer die gleiche Antwort: »Das ist aber ein ganz schön trockener Beruf.« Es kommen nicht Adjektive wie »uninteressant«, »nervig« oder »doof«, nein, es kommt immer »trocken«. Trockener Beruf, trockene Kanzleien, trockenes Image. Das ist sehr schade, denn der Beruf des Steuerberaters ist viel besser als sein Ruf. Ein Steuerberater ist natürlich in erster Linie Steuerberater, aber auch Unternehmensberater, Vermögensberater, Anwalt, Psychologe, Pfarrer und Paartherapeut. Er ist manchmal Superman und James Bond in einem, veranlasst Scheidungen und Versöhnungen und rettet Menschen vor der »Krake Finanzamt«. Als völlig unterschätztes Multitalent müsste er eigentlich mit Held, Retter und Kämpfer beschrieben werden. Aber sein Image ist trocken und verstaubt. Woher kommt diese Diskrepanz?

Vielleicht rührt sie daher, dass unsere Branche ein Monopol auf die lukrative Erstellung von Steuererklärungen und Jahresabschlüssen in Deutschland hat. Und das Problem mit allzu mächtigen Monopolen ist, dass sie die Preise erhöhen und die Leistungen senken, arrogant und träge werden, altmodisch bleiben und sich nicht erneuern. Niemand strengt sich mehr richtig an, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten zu begeistern. Warum auch? Es geht ja auch so.

Leider verhalten sich viele meiner Berufskollegen so, als hätten sie wirklich ein Monopol und das auch noch für immer. Staatlich garantiert und unerschütterlich. Niemand kann sich vorstellen, dass sich dies einmal ändern wird, obwohl jeder weiß: Nichts ist für die Ewigkeit. Deshalb verhalten sich Steuerberater oft nicht wie professionelle Unternehmer, die sich jeden Auftrag erkämpfen müssen. Professionelle Unternehmer machen sich selbst und ihr Unternehmen möglichst attraktiv, um möglichst viele Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten zu binden und neue zu gewinnen. Aber viele Steuerberater tun das nicht. Warum auch? Die Kunden kommen aus Angst vor dem Finanzamt von selbst, die Mitarbeiter sind zu träge zum Wechseln, die EDV-Anlage aus dem Jahr 2010 läuft noch und die Steuerberatervergütungsverordnung des Staates sorgt noch immer für enorme Gewinne.

In solch einem Wunderland bewegen wir uns. Ist das nicht herrlich? Und die meisten Kollegen sind der Meinung, dass sich dies niemals ändern wird, weil das Steuerrecht so kompliziert ist und wir gebraucht werden. Doch ich denke nicht mehr so. Denn die Zukunft der Steuerberatung in Deutschland sieht mittelfristig alles andere als rosig aus:

- Digitalisierung und Automatisierung führen ohne Kompensation mit neuen Kunden zu stark sinkenden Umsätzen in den Geschäftsbereichen Finanzbuchhaltung, Lohnbuchhaltung, Einkommensteuererklärungen und Jahresabschlüsse.
- Der sich verschärfende Fachkräftemangel wird zunehmend zur Wachstumsbremse für die deutschen Steuerkanzleien.
- Der drohende Wegfall der Steuerberatervergütungsverordnung, die Öffnung des deutschen Steuerberatungsmarktes für ausländische Berater und der mögliche Wegfall der Kapitalbindung führen zu sinkenden Umsätzen. Insbesondere der Wegfall der Kapitalbindung kann zur Folge haben, dass sich große gewerbliche Konzerne an deutschen Steuerkanzleien beteiligen und deren Arbeitsweise und Produktangebot grundlegend verändern werden.
- Die Bürokratie und die Verkomplizierung des Steuerrechts werden weiter zunehmen und immer mehr Haftungsrisiken nach sich ziehen. In Folge dessen werden die Haftpflichtversicherungsprämien ansteigen.
- Kunden wechseln ihren Steuerberater viel schneller, als das früher der Fall war. Dies reduziert ebenfalls die Gewinne.
- Niemand wird altmodisch geführte und unattraktive Steuerkanzleien mehr kaufen wollen. Damit fällt die Altersvorsorge dieser Kollegen in sich zusammen. In Zukunft werden nur noch modern geführte und attraktive Kanzleien für einen ordentlichen Wert gekauft und verkauft werden.

Diese Veränderungen kommen in den nächsten Jahren als riesige Welle auf uns zu, die alles und jeden mitreißen wird, der sich nicht professionell auf die Zukunft eingestellt hat.

Mit diesem Buch möchte ich helfen, meinen geliebten Beruf Steuerberater zu retten. Ich möchte Ihnen helfen, das Hamsterrad zu verlassen und Ihre berufliche und private Freiheit zurückzugewinnen, die Sie früher hatten. Ich möchte mithelfen, dass sich alle Steuerberater wie professionelle Unternehmer verhalten und die über 500.000 Arbeitsplätze in unserer Branche sichern. Denn wir Steuerberater in Deutschland beraten vier Millionen deutsche Unternehmen und tragen so dazu bei, Deutschland zu mehr Wohlstand zu verhelfen.

Bitte lesen und arbeiten Sie dieses Buch unbedingt von vorne nach hinten durch, da die Reihenfolge entscheidend für Ihren Erfolg ist. Betrachten Sie es als Leitfaden und erstellen Sie einen individuellen Plan, wie Sie was in welcher Zeit mit welchen Personen in Ihrer Kanzlei ändern können. Damit werden Sie beim wichtigsten Thema Digitalisierung und Automatisierung auf der Gewinnerseite stehen.

Und starten Sie nicht erst, wenn Sie eine zu 100% perfekte Lösung haben. Sondern schon dann, wenn Sie nur eine zu 60% perfekte Lösung haben. Fassen Sie den Mut, jetzt zu handeln!

Mainz, im Juli 2018

Ihr Patrik Luzius

Geleitwort zur 1. Auflage

Steuerberater sind schon ganz spezielle Menschen. Jeder braucht sie, niemand wertschätzt sie richtig. Sie sind fachlich brillant, betrachtet man jedoch ihre unternehmerischen Qualitäten, stellt man fest, dass hier noch Luft nach oben ist.

Um diese Qualitäten zu verbessern und Deutschlands Steuerkanzleien systematisch zu optimieren, ist einer von ihnen angetreten. Ein Praktiker seit über 20 Jahren, der weiß, wovon er spricht, der kein Blatt vor den Mund nimmt, der alles selbst ausprobiert hat und der seine Kolleginnen und Kollegen weiterbringen will.

Patrik Luzius ist Steuerberater mit ganzem Herzen, so habe ich ihn kennen- und schätzen gelernt. Man spürt sofort, dieser Mann will etwas bewegen.

Ich wünsche ihm, dass ihm mit seiner Energie und Leidenschaft gelingt, wovon Deutschland nur profitieren kann, nämlich, dass Deutschlands Unternehmer nicht nur von fachlich brillanten, sondern auch von unternehmerisch exzellenten Steuerberatern beraten werden.

Im Juli 2018
Hermann Scherer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	7
Vorwort zur 1. Auflage	9
Geleitwort zur 1. Auflage	13
1 Vergangenheitsverklärung	19
2 Persönlichkeitsentwicklung – vom Steuerberater zum gelassenen Menschen	23
3 Breiter aufstellen – vom Steuerberater zum Unternehmensberater	27
4 Leitbild oder Leidbild?	33
5 Ohne Ziel ist jeder Schuss kein Treffer	41
6 Planlos durchs Weltall oder doch eine Strategie?	51
7 Zeitmanagement – wenn Ihr Kaffee 10 Euro kostet	55
8 Notfallkoffer – ein Colt für alle Fälle!	67
9 Controlling und Benchmarking bis ins Mark	71
10 Führung durch Vorbild	77
11 Glaubenssatz: »Gute Mitarbeiter sind rar«	85
12 Unternehmenskultur in der Kanzlei – Führung praktisch umgesetzt	91
13 Reden statt Jammern: Teamgespräche	95
14 Keine Schnapsidee: Ideen- und Wissensmanagement	99
15 Mitarbeiterbindung – wie geht das ohne Fesseln?	107
16 Mitarbeiterkündigung – Katastrophe oder Chance?	113

17	Mitarbeitergewinnung – I Like Facebook!	117
18	Finsterer Empfang und Kanzlei(alp)träume	127
19	Die geliebte EDV – Herzstück der Kanzlei!	135
20	Zeiterfassung – Fluch und Segen	145
21	Auftragsplanung an der Magnettafel	149
22	Vorlagenverwaltung – eine Goldgrube!	153
23	Rechnungsschreibung: zu teuer – wurde abgeschafft	157
24	Kanzleiorga – vom Chaosmanager zum Orgaheld!	161
25	Auftragsmarketing – ans Finanzamt outgesourct?	167
26	Der ideale Kunde – kennen Sie ihn schon?	171
27	Das Kundenpflegeprogramm – einfach machen!	181
28	Wenn die Homepage vom Pizzaservice schicker ist als Ihre	191
29	Kundengewinnung – die unbekannte Seite der Macht	201
30	Empfehlungen kann man nicht steuern. Oder?	209
31	Schreckgespenst »Überkapazität«– ABCT-Analyse hilft!	215
32	Wie Kundenerziehung Ihren Gewinn steigert	225
33	Die Kanzlei als mahnfreie Zone	233
34	Neues Geschäftsmodell – Erfolgsreporting	239
35	Bierdeckelsteuer – ich bin dann mal weg	247
36	Die StBVV – die letzte Bastion fällt!	251

37	Rosarote Brille: »Meine Kanzlei ist meine Altersvorsorge!«	259
38	Digitalisierung: bitte ein Bit!	273
39	Steuerberatung 2030 – der Steuerberater unter Artenschutz	285
40	Brauchen Steuerberater einen Kanzleicoach?	289
41	Checklisten Handlungsempfehlungen	299
Dank	324

1 Vergangenheitserklärung

ERFOLGSIMPULS

Arbeiten Sie konsequent an der Zukunft Ihrer Kanzlei, tappen Sie nicht in die Vergangenheit-Falle!

Stimmt Ihre Blickrichtung?

Kennen Sie das amerikanische Journal, die einfachste Form der doppelten Buchführung? Das waren noch Zeiten, als wir damit arbeiteten! 11 Konten auf 48 Seiten, und fertig war der Jahresabschluss. Bei Ebay für 50 Euro heute noch erhältlich. Abteilung: Antiquariat. Ja, es existiert noch, das amerikanische Journal. Aber wer braucht es noch in Zeiten moderner Rechnungswesen-Programme, die auf Knopfdruck eine Bilanz ausspucken? Hoffentlich keine deutsche Steuerkanzlei mehr – steht das amerikanische Journal der digitalisierten Steuerkanzlei doch diametral entgegen.

Für mich ist es vielmehr ein Sinnbild für eine vergangene Einfachheit und Transparenz, die es im früheren deutschen Steuerrecht durchaus gab. Kinder wurden im Mantelbogen der Einkommensteuererklärung in wenigen Zeilen verarbeitet. Heute muss es schon die dreiseitige »Anlage Kind« sein. Auch die Umsatzsteuer war noch durchschaubar. Heute verstehen sie nur noch wenige Experten in Gänze.

Wie konnte es dazu kommen? Ich sehe die Ursache im Gerechtigkeitswahn der Politiker. Sie wollen alles für jeden Einzelnen gerecht machen. Aber Einzelfallgerechtigkeit bleibt ein Wunschtraum. Mit ein paar Gesetzen lassen sich niemals über 80 Millionen Bürger in Deutschland gerecht besteuern. Jeder Fall ist anders gelagert. Dennoch versucht der Gesetzgeber seit dem Ersten Weltkrieg, die Gesetze für jeden Einzelfall gerecht zu machen. Dadurch werden sie immer komplexer. Hinzu kommen zahlreiche Durchführungsverordnungen, Richtlinien, OFD-Verfügungen, die Finanzgerichts-Rechtsprechung, BFH-Rechtsprechung, EUGH-Rechtsprechung, Urteile des Bundesverfassungsgerichts und überdies so manches Reichsfinanzhofsurteil, das die Zeiten überdauert hat.

Orientierung in Richtung Zukunft

Aber war es denn zu Zeiten des amerikanischen Journals wirklich so viel besser? Meine Antwort darauf ist eindeutig: Nein, das war es nicht. Und die Vergangenheit zu verklären und ihr hinterherzutruern, ist der falsche Weg. Kanzleiinhaber, die an der »guten alten Zeit« festhalten und sich nicht an die Moderne anpassen, werden auf kurz oder lang ihren Kanzleiwert erheblich reduzieren, vielleicht noch billig aufgekauft werden, aber in der Mehrzahl der Fälle vom Markt verschwinden.

Digitalisierung und Automatisierung beispielsweise sind *die* zentralen Themen für die deutschen Steuerkanzleien, eine IT-Ausstattung auf der Höhe der Zeit wird von Jahr zu Jahr wichtiger. Mit verstaubten Hilfsmitteln und manuellen Arbeitstechniken lassen sich Kanzleien nicht mehr wettbewerbsfähig halten. Alle Kanzleien hängen am Tropf des technischen Fortschritts.

Untrennbar damit verbunden sind weitere Bereiche, in denen Sie tätig werden müssen: Mit einer Kanzleiorganisation etwa, die Sie vor zehn Jahren aufgesetzt haben, werden Sie die nächsten zehn Jahre nicht überleben. Und auch Ihre Mitarbeiter müssen Sie ins Boot holen: Lebenslanges Lernen, die permanente Umsetzung neuer Prozesse und das Arbeiten am digitalisierten Arbeitsplatz sollten in Ihrer Kanzlei selbstverständlich sein. Ihre Anregungen dazu und Impulse zu konkreten Themen holen Sie sich bei der Konkurrenz. Rufen Sie dort an und fragen, ob Sie sie besuchen können: Benchmarking und Best Practise werden Ihnen zeigen, wie es die Besten der Branche machen. Warum sollten Sie das nicht auch können?

Lassen Sie sich und Ihre Mitarbeiter in der Zeit des Wandels einige Monate begleiten, bis die ersten Erfolge eintreten, die sich wiederum selbst verstärken. Das macht Ihnen Lust auf Wandel! Die Kosten für Coaches und Coachingprogramme sind Investitionen in Ihre beste Geldanlage, die Sie haben – Ihre Kanzlei.

Trauern Sie also nicht einer vermeintlich schöneren Vergangenheit hinterher, sondern stellen Sie die Weichen für die Zukunft Ihrer Kanzlei! Jetzt!

Handlungsempfehlungen

- Akzeptieren Sie den technischen Fortschritt und die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung. Beides ist nicht aufzuhalten.
- Stellen Sie Ihre Kanzleiorganisation umfassend neu auf.
- Entwickeln Sie laufend Ihre Mitarbeiter weiter. Sie selbst müssen beim Fortschritt mit dabei sein und den stetigen Wandel mittragen, sonst scheitern die Digitalisierungspläne.
- Stellen Sie Ihre Kanzlei allgemein auf den Prüfstand. Hinterfragen Sie alles bis ins kleinste Detail.
- Jede Tätigkeit sollte so ausgeübt werden, wie es moderne Kanzleien heute schon tun.

- Erfinden Sie sich permanent neu und seien Sie durchgehend kreativ.
- Interessieren Sie sich für neue Erfindungen, neue Software, neue Techniken, neue Arbeitsweisen und für die modern arbeitende Konkurrenz. Best Practice heißt die Devise. Lernen Sie von den Besten.
- Wenn Sie nicht jahrelang alles selbst ausprobieren wollen, holen Sie sich für die Modernisierung Ihrer Kanzlei erfahrene externe Coaches oder buchen Sie Coachingprogramme.

2 Persönlichkeitsentwicklung – vom Steuerberater zum gelassenen Menschen

ERFOLGSIMPULS

Wer sein WARUM kennt, kann fast jedes WIE ertragen.

Steuerberater dürfen gelassener sein

Bevor wir mit den hunderten von kleinen Optimierungsmöglichkeiten rund um Ihre Kanzlei beginnen, möchte ich zunächst mit Ihnen selbst beginnen. Sie sind als Kanzleileitung der Kern Ihrer Steuerkanzlei. In der Natur entsteht und wächst alles immer von innen nach außen, niemals umgekehrt. So auch im »Organismus Steuerkanzlei«. Geht es der Kanzleileitung gut und trifft sie die richtigen Entscheidungen, dann ist das die Basis für eine gesunde und attraktive Kanzlei und für alle weiteren Optimierungsmaßnahmen. Ist die Kanzleileitung jedoch physisch oder psychisch geschwächt, dann leidet die gesamte Kanzlei darunter. Sie ist für mich ein eigenständiger Organismus, dem es gut gehen muss. Betrachten Sie Ihre Kanzlei als ein Lebewesen, das Sie sehr lieben. Wenn es schlecht behandelt wird, leiden alle darunter, die von ihm leben. Das kann nicht das Ziel sein, dieser Zustand muss zunächst beseitigt werden, bevor alle anderen Maßnahmen starten können. Was muss geschehen? Die Kanzleileitung darf in erster Linie gelassener sein. Viele hetzen jeden Morgen gestresst in die Kanzlei. Aber wofür und für wen eigentlich genau? Und warum?

Kennen Sie Ihr WARUM?

Haben Sie sich einmal die folgenden Fragen in aller Ruhe und Stille gestellt und versucht, Antworten darauf zu finden?

- Warum stehe ich jeden Morgen auf?
- Warum bin ich Steuerberater geworden?
- Warum hetze ich jeden Morgen in die Kanzlei?
- Warum habe ich genau diese Mitarbeiter?
- Warum betreue ich genau diese Kunden?
- Warum muss ich viel Geld verdienen?
- Warum führe ich genau das Leben, was ich gerade führe?

Wer sein WARUM kennt, kann fast jedes WIE ertragen, sagte *Friedrich Nietzsche* sinngemäß. Und wer fast jedes WIE ertragen kann, der wird automatisch gelassener und geht besser mit sich selbst um. Wenn Sie sich mit den vorstehend genannten, existenziell wichtigen Fragen nicht schon einmal ein paar Stunden oder Tage beschäftigt haben, lade ich Sie herzlich dazu ein. Gehen Sie einmal für ein Wochenende in die Stille – ohne

Ablenkungen, ohne Handy, ohne Laptop, ganz allein – und hören Sie in sich hinein. Sie können in ein schönes Hotel fahren oder wohin es Ihnen immer auch gefällt, aber bleiben Sie nicht zu Hause oder gar in der Kanzlei. Nur in aller Stille können Sie wirklich in sich hineinhören. Hören Sie genau hin, Sie werden hochinteressante Dinge von sich erfahren. Schreiben Sie alles auf, was es in Ihnen über Ihr WARUM denkt.

Sie müssen gar nichts, Sie dürfen ...

Wenn es beispielsweise in Ihnen denkt »Ich muss wahnsinnig viel arbeiten und ich muss viel Geld verdienen«, dann haben Sie einen starken inneren Antreiber, der Sie nicht ruhen lässt. Was könnte dahinterstecken? Als kleines Kind haben Sie vielleicht von Ihren Eltern ähnliche Aussagen immer wieder mal gehört. Und wie alle Kinder wollten Sie von den Eltern gelobt werden und haben sich deshalb besonders angestrengt, um Sätze wie diesen zu hören: »Das hast du gut gemacht, mein Schatz, da warst Du aber sehr fleißig. Wir sind so stolz auf dich.« Das fühlte sich als Kind herrlich an. Selbst heute als Erwachsener fühlt sich das immer noch sehr gut an. So treibt uns bisweilen auch als Erwachsene unser »inneres Kind« an, um Lob zu ernten, sei es nun von den Eltern oder vom Lebenspartner. Ihr innerer Antreiber, der jeden Tag in Ihrem Unterbewusstsein arbeitet, bestimmt: »Eile in die Kanzlei, arbeite viel, verdiene viel, dann wirst Du gelobt werden!« Und so rennen wir auch als Erwachsene los und arbeiten so viel, dass die Arbeit irgendwann krank macht.

So geht es vielen Menschen, ohne dass sie sich dessen bewusst sind. Das bewusste Sichselbst-Zuhören in der Stille schafft Raum für die Wahrnehmung, was warum aus eigenem Antrieb geschieht. Den inneren, unbewusst aus der Kindheit übernommenen Antreiber kann man nur stoppen, wenn man ihn bewusst wahrgenommen hat. Wenn es den Menschen bewusst wird, dass sie freiwillig und nur für sich und gerne arbeiten, dass sie auch weniger arbeiten dürfen und trotzdem »von den Eltern/dem Lebenspartner geliebt werden«, dann ist das eine neue positive Erfahrung. Diese führt zu mehr Gelassenheit und mehr Lebensqualität, weil der innere Druck abnimmt.

Sätze wie: »Ich muss arbeiten« oder »Ich muss hart arbeiten, um Geld zu verdienen« klingen schwer und mühsam. Das sind negative Glaubenssätze, die im Übrigen nie wahr sind. Sie sind eine Illusion und wir halten daran nur fest, weil wir sie nicht bewusst wahrnehmen. Wenn Sie bewusst sagen können: »Ich arbeite gern« oder »Ich liebe meine Arbeit und ich würde sie auch ohne Gehalt tun«, dann sind diese Sätze positiv, leicht, unbeschwert und wahr. Arbeit ist sichtbar gemachte Liebe, sagte *Khalil Gibran*. Und wer seine Arbeit liebt, der muss sich nicht anstrengen, sondern erledigt sie leicht, mit Freude und ganz gelassen. Das wünsche ich Ihnen von ganzem Herzen.

Handlungsempfehlungen

- Ziehen Sie sich für mindestens ein Wochenende allein an einen schönen Ort zurück und verbringen Sie die Zeit mit sich in aller Stille ohne Ablenkungen.
- Stellen Sie sich selbst die oben genannten WARUM-Fragen und hören Sie tief und geduldig in sich hinein. Sie werden Antworten erhalten, schreiben Sie diese auf. Alle Antworten sind wichtig, sonst würden sie nicht kommen.
- Schreiben Sie auch alle Gedanken zu anderen Themen auf, alles was Ihnen aus Ihrem Innenleben heraus sonst noch in den Sinn kommt.
- Wenn Sie wieder zurück sind, haben Sie eine Liste mit Antworten, die Ihnen das Leben erleichtern werden.
- Ihnen wird durch das bewusste In-sich-Hineinhören und die im Unterbewusstsein gefundenen Antworten vieles klarer werden.
- Ziehen Sie aus den Antworten Ihre Konsequenzen. Verändern Sie als ersten Schritt Ihre Gewohnheiten und Einstellungen zu gewissen Dingen und verbessern Sie so Ihre Lebensqualität.
- Gehen Sie noch weiter und überlegen Sie in einem zweiten Schritt, welche Menschen Ihnen wirklich guttun; nur mit diesen Menschen sollten Sie weiterhin zusammen sein und zusammen arbeiten. Erst wenn es Ihnen gut geht, können Sie anderen guttun! Das ist ein gesunder Egoismus, der gut für Sie und Ihr Umfeld ist.

3 Breiter aufstellen – vom Steuerberater zum Unternehmensberater

ERFOLGSIMPULS

Ein fachlich guter Steuerberater ist nicht automatisch auch ein guter Unternehmer. Aber Steuerkanzleien sollten sich zu Unternehmensberatungskanzleien weiterentwickeln, da im Kanzleiportfolio die Steuerberatung ab- und die Unternehmensberatung zunehmen wird. Die Wirtschaft braucht gute Unternehmer, die andere Unternehmer gut beraten können. Und das nicht nur steuerlich, sondern in der gesamten Bandbreite der Betriebswirtschaftslehre.

Viele Steuerberater sind schlechte Unternehmer

Wer ist eigentlich ein Unternehmer? Für einen Steuerberater ist die Antwort sonnenklar – und nachzulesen in §2 Abs. 1 UStG: »Unternehmer ist, wer eine gewerbliche oder berufliche Tätigkeit selbständig ausübt. Das Unternehmen umfasst die gesamte gewerbliche oder berufliche Tätigkeit des Unternehmers. Gewerblich oder beruflich ist jede nachhaltige Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen, auch wenn die Absicht, Gewinn zu erzielen, fehlt oder eine Personenvereinigung nur gegenüber ihren Mitgliedern tätig wird.«

Diese Definition aus dem Umsatzsteuerrecht kennen alle Steuerberater nicht nur auswendig, sondern die meisten von ihnen nehmen sie auch für sich selbst in Anspruch: »Ja, ich bin ein Unternehmer«, sagen sie sich. »Ich bin selbständig und Freiberufler und habe viele treue Kunden, also bin ich auch ein guter Unternehmer.«

Um aber ein guter Unternehmer zu sein, braucht es sehr viele Fähigkeiten – die ein Steuerberater, wenn überhaupt, nur an der Universität oder der Fachhochschule gelernt haben kann. Dazu gehören: Führung, Management, Personalwesen, Marketing, Steuerlehre, Rechnungswesen, Kostenrechnung, Controlling, Risikomanagement, Kommunikation, Vertrieb, Informatik, Recht, Mathematik, Einkauf, Prozesse, Finanzierung, Vermögensschutz und -mehrung, Planung, Organisation, Kontrolle, Innovationsmanagement, Change-Management, Ethik, Umweltschutz, Soziologie, Psychologie und Unternehmertum (Entrepreneurship). Das ist eine beeindruckende, wenn nicht gar furchteinflößende Aufzählung. In der Vorbereitung zur Steuerberaterprüfung wurden nur 2 der oben genannten 28 Fähigkeiten gelehrt. Das sind gerade einmal 7%!

Meine provokante These lautet daher: Die meisten Steuerberater sind sehr gute Steuerberater, aber schlechte Unternehmer.

Unternehmer brauchen Ihre betriebswirtschaftliche Beratung

Bevor Sie mir eine böse E-Mail schreiben oder dieses Buch gleich in den Müll werfen, möchte ich Ihnen gerne erläutern, wie ich auf diese These komme. Zunächst einmal: Wir sitzen alle in einem Boot. Ich möchte nicht Sie oder unseren Berufsstand beleidigen, sondern einfach auf die oben genannte Tatsache hinweisen und den Berufsstand lieber fördern. Nehmen Sie das bitte nicht persönlich! Ich möchte auch nicht behaupten, dass Sie alle 28 Fähigkeiten sehr gut beherrschen müssen, um ein sehr guter Unternehmer zu sein. Allerdings sollten Sie die Mehrzahl der oben genannten Fähigkeiten gut bis sehr gut beherrschen, um Ihre Kunden sehr gut beraten zu können. Denn Ihre größten und wichtigsten Kunden sind wiederum Unternehmer, die Ihre Beratung dringend benötigen.

Ihre Unternehmenskunden suchen zunächst die klassische steuerliche Beratung: Sie wollen, dass Sie das zu versteuernde Einkommen durch steuerliche Gestaltung reduzieren und alles Dazugehörige mit dem Finanzamt regeln. Die steuerliche Beratung macht allerdings lediglich den kleineren Teil Ihrer Aufgaben aus – denn sie hat nur kleinere Effekte auf die Entwicklung der Unternehmen Ihrer Kunden.

Wesentlich größere Effekte hat die betriebswirtschaftliche Beratung Ihrer Unternehmenskunden. Wie Ihre Kunden den Umsatz steigern, Kosten sparen, die interne Kommunikation verbessern, die Organisation optimieren, Unternehmens- und Personalführung verbessern – darum geht es.

Betriebswirtschaftliche Beratung ist wichtiger als steuerliche Beratung

Ich wette mit Ihnen: Auch Sie realisieren gerade, dass diese betriebswirtschaftliche Beratung wesentlich wichtiger als die rein steuerliche Beratung ist. Nichtsdestoweniger führt sie in deutschen Steuerkanzleien ein Schattendasein. Nahezu jede Kanzlei bietet sie zwar auf der Homepage an, führt sie aber in der Praxis eher selten durch. Der durchschnittliche Umsatzanteil beträgt etwa 10%. Jede Kanzlei weiß aber auch, dass eine betriebswirtschaftliche Beratung öfter notwendig wäre – und scheitert dennoch immer wieder daran.

Dies hat folgende Gründe:

- Die Kanzleileitung und die Mitarbeiter haben wenig bis keine betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten.
- Die vorhandenen betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten werden nicht besonders geschult, somit können sie sich nicht entwickeln und werden auch nicht eingesetzt.
- Die Kanzleileitung erwartet von den Mitarbeitern, dass sie die Unternehmenskunden betriebswirtschaftlich beraten, geht jedoch nicht mit gutem Beispiel voran.
- Die meisten Unternehmenskunden bzw. deren Unternehmen sind zu klein für die betriebswirtschaftliche Beratung.

- Viele Unternehmenskunden wollen keine betriebswirtschaftliche Beratung, weil sie es dem Steuerberater nicht zutrauen, sie zu teuer erscheint oder sie nicht genau wissen, was sie bekommen werden und welchen Erfolg die Beratung haben wird.
- Viele Unternehmenskunden wissen nicht, dass ihr Steuerberater sie betriebswirtschaftlich beraten kann – und suchen sich für diese Art der Beratung eher einen Unternehmensberater.

So bleiben viele Beratungsmöglichkeiten ungenutzt und die Kanzleien bieten sie gar nicht aktiv an. Schließlich verdienen sie in den klassischen Beratungsfeldern Finanzbuchführung, Lohnbuchführung, Steuererklärungen und Jahresabschlüsse zurzeit genug Geld. Noch sind sie nicht auf die betriebswirtschaftliche Beratung von Unternehmenskunden angewiesen. Noch!

Wandeln Sie sich vom Steuerberater zum betriebswirtschaftlichen Berater

Innerhalb der nächsten zehn Jahre wird sich dies radikal verändern, da die Digitalisierung und vor allem die Automatisierung die Geschäftsbereiche Finanzbuchführung und Steuererklärungen massiv angreifen wird. Weil in diesen beiden Geschäftsbereichen heute mehr als 50% des Kanzleiumsatzes erzielt wird, ist hier Vorsicht geboten! Die Kanzleien in Deutschland sollten es innerhalb der nächsten zehn Jahre schaffen, den Wandel von der klassischen Steuerberatung zu mehr betriebswirtschaftlichen Beratungen zu meistern, wenn sie keine Umsatzverluste oder gar Insolvenzen riskieren wollen. Dies setzt allerdings viel mehr unternehmerische Fähigkeiten der Kanzleileitungen und der Mitarbeiter voraus – wer diese Fähigkeiten nicht hat, kann weder jetzt noch in Zukunft betriebswirtschaftliche Beratung im großen Stil anbieten.

Fortbildung zu betriebswirtschaftlichen Themen wird deshalb in den nächsten Jahren das Maß der Dinge für Kanzleileitung sowie Mitarbeiter sein. Diese Fortbildung kann durch Beauftragung externer Berater und Coaches, Anschaffung von Fachliteratur, Nutzung von Datenbanken, externe Kanzleivergleiche (Benchmarking) und interne Teamgespräche und/oder Seminare erfolgen. Um ein fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen aufzubauen, wird es meines Erachtens circa zwei bis drei Jahre intensiver Fortbildung bedürfen. Die Kanzleileitung könnte mithilfe externer Berater ein Fortbildungskonzept erstellen, das sie dann Stück für Stück umsetzt. Darin sollen neue Dienstleistungsangebote im betriebswirtschaftlichen Bereich entwickelt werden, abgestimmt auf die Bedürfnisse, Größe und Rechtsformen der Unternehmenskunden.

Beispiele für neue betriebswirtschaftliche Dienstleistungen sind:

- Einführung Digitalisierung im Unternehmen des Kunden
- Einführung Automatisierung im Unternehmen des Kunden
- Anbindung von Schnittstellen vom Unternehmen des Kunden zur Kanzlei

- Finanzierungsberatungen innerhalb und außerhalb des Bankensystems
- Vermögenssicherungsberatung
- Vermögensberatung am besten in Verbindung mit Millionären
- Immobilienberatung
- Nachfolgestaltungen
- Beratung zur Kassenführung für bargeldintensive Kunden
- Einhaltung der GOBD im Unternehmen des Kunden
- Rechtsformwechsel
- Notfallkoffer
- Internationales Steuerrecht
- Nettolohnoptimierung für die Arbeitnehmer des Kunden
- Liquiditätsplanung

Fragen Sie Ihre Kunden, was sie brauchen

Wenn Sie nun das Thema »Recherche nach passenden betriebswirtschaftlichen Seminaren« auf die Agenda des nächsten Kanzlei-Meetings gesetzt haben – warten Sie noch einen Moment. Der allerwichtigste und erste Schritt sollte hier nämlich sein: Fragen Sie Ihre Kunden, was sie außerhalb der Steuerberatung noch von Ihnen benötigen. Wenn Sie die Antworten auf diese Frage nicht kennen, laufen Sie Gefahr, ein Dienstleistungsangebot an den Kunden vorbei zu entwickeln.

Ich verspreche Ihnen, dass Sie überrascht sein werden von den Antworten, die Sie auf Ihre Fragen bekommen! Die Kunden verlangen in allen Umfragen und Statistiken nämlich immer mehr aktive Beratung von ihrem Steuerberater, als diese es sich je vorstellen können. Ganz nebenbei können Sie sich als Top-Berater beweisen: Wenn Sie die Frage nach den Kundenbedürfnissen stellen, werden einige Kunden Sie zunächst verwundert anschauen, dann aber angenehm überrascht sein, von Ihnen umfassend beraten werden zu können.

Ein Wort zur Honorierung der neuen Angebote:

- Es gilt in fast allen Fällen nicht die Steuerberatungsvergütungsverordnung, folglich können Sie völlig frei abrechnen. Trotzdem ist grundsätzlich ein schriftlicher Vertrag empfehlenswert, der vor Leistungsbeginn geschlossen wird.
- Sie können wertebasiert abrechnen: Multiplizieren Sie den Wert des Vorteils der Beratung mit einem bestimmten Prozentsatz. Diese Berechnungsart ist fair für beide Seiten, insbesondere für den Kunden. Besonders wichtig ist es, klare Regelungen zu dem genauen Wert des Vorteils zu treffen. Sonst ist die Gefahr groß, dass der Kunde einen zu geringen Vorteil angibt oder die Kanzlei zu viel Zeit unproduktiv verbraucht.
- Sie können nach Zeit abrechnen, d.h. nach Beratungsstunden: das ist fair für die Kanzlei, aber unklar für den Kunden. Er weiß nämlich nicht, wie viel Zeit die Kanz-

lei benötigen wird. Empfehlenswert wäre eine Obergrenze an Beratungsstunden zu vereinbaren.

- Sie können pauschal je Dienstleistung abrechnen. Dazu wird ein Fixpreis für beide Seiten vereinbart. Problem hierbei ist, dass die Dienstleistung sehr genau beschrieben werden muss.
- Wenn Sie sich nicht sicher über die Honorierung Ihrer Dienstleistung sind, empfiehlt es sich zunächst, eine Geld-zurück-Garantie zu vereinbaren. Wenn der Kunde nicht zufrieden ist, zahlen Sie ihm einfach sein Geld zurück, ohne Wenn und Aber. Das veranlasst den einen oder anderen Kunden, die Dienstleistung einfach einmal auszuprobieren und zu sehen, ob sie sich für ihn lohnt. Der Nutzen für die Kanzlei ist die praktische Anwendung der Dienstleistungen und die Erfahrungen daraus.

Handlungsempfehlungen

- Erstellen Sie eine Stammdatenliste, in der alle Unternehmenskunden mit den wichtigsten Informationen aufgelistet werden: zum Beispiel Rechtsform, Gewinnermittlungsart, Branche, Jahresumsatz, Jahresgewinn, Unternehmertyp, Unternehmerhobbys, Gründungsjahr usw.
- Besprechen Sie diese Liste mit Ihren Mitarbeitern, da sie noch wichtige Informationen über die jeweiligen Unternehmen haben könnten. Ergänzen Sie dann die Liste um die weiteren Informationen.
- Befragen Sie Ihre Kunden, was sie zusätzlich zur klassischen Steuerberatung noch benötigen. Dies kann durch eine schriftliche Umfrage oder besser durch eine persönliche Befragung geschehen.
- Entwickeln Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern neue Dienstleistungsangebote, die sich aus der Kundenbefragung ergeben haben. Gründlichkeit geht hier vor Schnelligkeit.
- Wählen Sie Pilotkunden aus, die zusammen mit Ihnen die neuen Dienstleistungsangebote testen wollen. Kommunizieren Sie offen, dass sie Pilotkunden sind und dass sie dafür kein Honorar bezahlen müssen. Halten Sie immer wieder Rücksprache mit den Kunden und den Mitarbeitern, wie erfolgreich oder erfolglos die neuen Dienstleistungen sind.
- Beenden Sie erfolglose Dienstleistungen nach einer gewissen »Probezeit« (vielleicht sechs Monate) und bieten Sie sie nicht mehr an.
- Rollen Sie die erfolgreichen Angebote aus und bieten Sie sie allen relevanten Unternehmenskunden aktiv an.
- Die Kanzleileitung bzw. Teamleiter bieten am besten persönlich diese neuen Dienstleistungen an, nicht die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter kommen erst im zweiten Schritt ins Spiel, wenn die Dienstleistungen ausgeführt werden.