



# Erfolgsstrategien für die Wirtschaftskrise - Lage, Sofortmaßnahmen und Erneuerung des Geschäftsmodells

Von Dieter Lutz, Kehl/Straßburg\*

**Die voranschreitende Weltwirtschaftskrise macht es dringend notwendig, die Brisanz der Lage für die mittelständische Klientel und damit für den Berufsstand zu realisieren. Es gilt, sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung als Steuerberater zu stellen. Dazu gehört, die eigene unternehmerische Kompetenz zu steigern, unverzüglich die notwendigen Sofortmaßnahmen anzugehen und das bisherige Geschäftsmodell an die künftigen Herausforderungen anzupassen. Nur Steuerkanzleien, die jetzt entschlossen auf Innovation und Unternehmens-Fitness setzen, werden die Chancen der Krise nutzen können, die gewaltigen Risiken minimieren und so ihre Zukunft sichern.**

## 1. Rolle des Steuerberaters in der Krise

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

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

Der Steuerberater als wichtigster Ratgeber ist dringend gefordert, sich seine Rolle bewusst zu machen. Dazu bietet das Leitbild der Steuerberaterkammern Orientierung, indem es die Berufsangehörigen auffordert, u. a. „die Interessen der Unternehmer zu vertreten, sowie deren wirtschaftlichen Erfolg zu fördern und zu sichern“<sup>1</sup>.

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

Um diese Aufgaben richtig und gut erfüllen zu können, sollte der Steuerberater vorbereitet sein: fachlich, persönlich und unternehmerisch. Sich nur fachlich vorzubereiten reicht bei

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

Der übliche Reflex des Beraters „client first“ nach dem Motto „liebe deinen Nächsten ...“ ist in stabilen Zeiten grundsätzlich richtig, sollte jedoch in instabilen Krisenzeiten dringend um das „... wie dich selbst“ ergänzt werden. Der Helfer kann nur helfen, wenn es ihm selbst gut geht und es ihm gelingt, Mandanten in Richtung der „not-wendigen“

Veränderungsmaßnahmen zu beeinflussen. *Albert Schweitzer* hat sich dazu wie folgt geäußert:

*Lutz: Erfolgsstrategien für die Wirtschaftskrise - Lage, Sofortmaßnahmen und Erneuerung des Geschäftsmodells*

*DSiR 2009 Heft 15*

769



„Das gute Beispiel ist nicht nur eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen, es ist die einzige“<sup>2</sup>.

## 2. Brisanz der Lage und Dringlichkeit der Vorbereitung

Das Positive an Krisen ist die Chance, das System und die Organisation unserer Wirtschaft grundlegend zu überdenken. Ohne Krise ist es sehr schwierig, etwas zu verändern. Deshalb ist jede Krise eine Chance. Das Gleiche gilt für Unternehmen. Solange es uns gut geht, sind große Veränderungen schwer durchzusetzen. Ist die Krise da, bleibt uns nichts anderes übrig. Krise bedeutet immer auch einen Schrumpfungsprozess, d. h. Unternehmen bekommen weniger Aufträge und produzieren weniger. Über mehrere Stufen wirkt sich das auch negativ auf den Arbeitsmarkt aus. Dann kann die Stimmung sehr schnell kippen.

Die Finanzwirtschaft hat sich von ihrer Kernaufgabe zu weit entfernt, nämlich die Realwirtschaft mit dem notwendigen Kapital zu versorgen. Während die Realwirtschaft in den 55 Jahren zwischen 1950 und 2005 um das 8fache gewachsen ist, hat sich die Finanzwirtschaft um das 45fache aufgebläht. Ca. 98 % aller Finanztransaktionen sind spekulativer Art, nur 2 % sind realwirtschaftlich basiert. Wenn das einzige Ziel nur noch darin besteht, aus Geld noch mehr Geld zu machen, statt einen Beitrag zur realen Wertschöpfung zu leisten, koppelt man sich von der Realität ab und krisenhafte Zusammenbrüche werden regelrecht provoziert.

Für die Unternehmensführung in instabilen Krisenzeiten bedeutet dies, Frühwarn- und Navigationssysteme zu installieren, die uns mit ihren Zahlen, Daten, Fakten dicht an der Realität halten. Nur wenn wir jederzeit wissen, wo wir uns befinden, können wir, wenn wir auf Sicht fahren, den richtigen Kurs finden. Die Realität stellt sich auf den Punkt gebracht derzeit wie folgt dar: Zunächst haben wir es zu tun mit einer systembedingten Verschuldungskrise ungeheueren Ausmaßes, die gleichzeitig die erste „Sättigungskrise“ westlicher Überproduktion ist und den Auftakt zu einer ganzen Reihe bevorstehender Sättigungskrisen sein wird. Der weltweite Schuldenberg wächst durch den Zinseszins-Effekt exponentiell und erfordert eine wirtschaftliche Mehrleistung, um den Untergang zu vermeiden. Gleichzeitig sinkt weltweit die Nachfrage - ein fast unlösbares Dilemma<sup>3</sup>. Diese gefährliche Situation kann 2 bis 5 Jahre oder länger andauern und wird sich erst entschärfen, wenn das alte System der Finanzwirtschaft umgebaut ist und in der Realwirtschaft ein Bewusstseinswandel stattgefunden hat. Je früher die kritische Masse für den Bewusstseinswandel erreicht ist, desto früher werden sich durch Basisinnovationen - auch

psychosozialer Natur - die sich durch Sättigungskrisen gezeigten Produktivitätseingpässe auflösen und eine neue Aufschwungphase kann einsetzen.

Für die Steuerberater gilt es, zunächst ihre Kanzleien strategisch so aufzustellen, dass sie und viele ihrer Mandanten möglichst unbeschadet durch die Krise kommen, um die Chancen im späteren Aufschwung wirklich nutzen zu können. Dazu gehört ein entsprechendes Vorbereitungsprogramm für sich und ihre Mandanten, welches sie befähigt, auch während der Krise ihre Chancen zu erkennen und zu nutzen, um so eine individuelle Sonderkonjunktur zu erzeugen. Die Mär von einer Schonfrist für die Steuerberatungsbranche und die Hoffnung auf Zusatzaufträge helfen zwar, einen beruhigenden Optimismus zu verbreiten, haben jedoch den Nachteil, dass durch zu langes Zuwarten wertvolle Zeit verloren geht.

Wie lange wir Zeit haben, bevor der Sturm losbricht, ist schwer zu sagen, doch eine Illusion sollte man schnellstens aufgeben, nämlich die, schnell genug reagieren zu können, wenn es soweit ist. Es ist nicht leicht, im Voraus Entscheidungen für eine Situation zu treffen, von der man nicht genau weiß, wie sie sich entwickeln wird. Nichts zu tun wäre grob fahrlässig.

Mangelnde Managementkompetenz, d. h. die mangelnde Fähigkeit, komplexe Systeme so zu beeinflussen, dass das wichtigste Unternehmensziel erreicht wird, nämlich Ressourcen (Wissen, Geld) in Kundennutzen zu transformieren, war eine der wesentlichen Mitursachen der Krise. Man huldigte der Shareholder-value-Philosophie und dem kurzfristigen Gewinnmaximierungsdenken statt sich um seine Führungsaufgaben und die Beachtung der wichtigsten Prinzipien guten Managements zu kümmern und bewährte Instrumente zu nutzen.

### **3. Managementkompetenz und Innovation**

Je komplexer und spezialisierter die Arbeit in Wissensunternehmen wird, desto notwendiger wird es, die Arbeit zu koordinieren und funktionierende Strukturen bereitzustellen. So wie die bisherigen Kulturtechniken Lesen, Rechnen, Schreiben in den 80er Jahren erweitert wurden durch die notwendige Fähigkeit mit Computern und Informationstechnologie umzugehen, ist die dadurch ausgelöste Komplexität und Dynamik aller Lebensbereiche nur zu bewältigen durch eine Steigerung der Fähigkeiten zur Kommunikation und Kooperation und eine Basisausbildung in den wichtigsten Managementmethoden für alle.

Management ist nicht nur ein Thema für Kanzleihinhaber oder Partner, sondern für alle Mitglieder von Steuerkanzleien, weil der Gesamterfolg der Kanzlei von der Managementleistung aller abhängig ist. Jeder Mitarbeiter ist immer mehr gefordert, sich selbst, seine Projekte und Aufträge zu managen, zu beurteilen, wann ein Mandantenunternehmen gut oder schlecht gemanagt wird, sich zu fragen, wie er seine Talente und die seiner Kollegen in Leistung umwandeln kann und aus welchen Gründen er, die Kanzlei und die Mandanten Erfolg oder Misserfolg haben. Jeder, der Leistung bringt, braucht Anleitung und Koordination, also Management.

Gutes Management braucht die Fähigkeit, ein System unter Kontrolle zu bringen und zu halten. Kontrolle soll nicht im Sinne von Macht und Zwangsausübung verstanden werden, sondern eher im Sinne des englischen Wortes „to control“ - steuern, regeln, koordinieren und auch kontrollieren. Die wichtigsten Erkenntnisse für das Management komplexer Systeme stammen nicht aus der Betriebswirtschaftslehre oder den Wirtschaftswissenschaften, sondern aus der Kybernetik (griechisch: kybernetes, der Steuermann). Die Kybernetik rät bei der Veränderung des Systemdesigns von Organisationen, die vom Menschen geschaffen wurden, sich an den Regeln und Gesetzmäßigkeiten zu orientieren, nach denen die Natur im Rahmen

der Evolution funktioniert. Hauptziel professionellen Managements ist die Steigerung des Kundennutzens. Gewinn ist nur die notwendige Folge<sup>4</sup>.

Innovation heißt Erneuerung. Auch in der Steuerberatung gibt es keinen Stillstand. „Wir unterliegen einem ständigen Wandel und müssen zukünftigen Anforderungen flexibel begegnen können“ heißt es im Leitbild der Bundessteuerberaterkammer<sup>5</sup>.

*Lutz: Erfolgsstrategien für die Wirtschaftskrise - Lage, Sofortmaßnahmen und Erneuerung des Geschäftsmodells*

*DStR 2009 Heft 15*

770



Die Basis aller Innovation ist ein verändertes und erneuertes Bewusstsein der Menschen. Man kann insoweit von einer Humaninnovation sprechen. Ohne ein solches Bewusstsein ist es schwierig, Produkt-, Prozess-, Service- oder gar Strategie-Innovationen in die Praxis umzusetzen. Das gilt umso mehr bei der Erneuerung und Erweiterung des Geschäftsmodells.

Beim Innovationsmanagement geht es darum, nach neuen Methoden zur Wertschöpfung zu suchen sowie nach Mehrwert für die Kunden. Nur wenige Unternehmer und Kanzleihinhaber sind sich immer bewusst, dass man heute in die Zukunft investieren muss, um morgen höhere Leistungen zu erbringen. Deshalb benötigt jedes Unternehmen eine Automatik, die dafür sorgt, dass diese Investitionen zur Steigerung der zukünftigen Leistungsfähigkeit zur rechten Zeit und im richtigen Maße getätigt und nicht verhindert werden. Obwohl die meisten wissen, dass stetige Veränderungen normal sind, werden sie gehasst, besonders wenn sie uns selbst betreffen.

Jede Art von Wachstum beruht auf Innovation und neuen Ideen. Man muss über die üblichen mentalen Modelle, die unsere Weltsicht bestimmen, hinausdenken. Allerdings lässt sich Kreativität nicht anordnen. Die alten beschränkenden Denkmodelle sind oft auch Auslöser von Neuerungen. Nach dem Motto: „Not macht erfinderisch“ braucht es häufig erst den Engpass, um auf neue Möglichkeiten zu kommen.

Wenn wir von einer Innovation des Geschäftsmodells sprechen, also einer durchgreifenden Runderneuerung, die das Produktsystem, Prozesse, Services und Strategie in seiner Gesamtheit erfasst, taucht die Frage auf, in welche Richtung diese Erneuerung gehen sollte.

Die Erneuerung sollte sich in Richtung höhere Wirksamkeit bewegen, in Richtung höhere Effektivität und höhere Effizienz und zwar in dieser Reihenfolge. Erneuerung muss zu einer Verbesserung führen, in Bezug auf die Effektivität von falsch hin zu richtig und in Bezug auf die Effizienz von schlecht in Richtung gut. Der Management-Vordenker *Peter F. Drucker* bringt es so auf den Punkt: „Effektivität heißt, die richtigen Dinge tun. Effizienz heißt, die Dinge richtig tun“<sup>6</sup>.

Damit haben wir auch die Themen Strategie und Umsetzung angesprochen. Eine falsche Strategie möglichst gut umgesetzt führt ins Desaster, eine richtige Strategie schlecht (ineffizient) umgesetzt führt bestenfalls zu mittelmäßigen Ergebnissen. Ziel einer Erneuerung des Geschäftsmodells und seines Managements kann nur sein, die richtige Strategie möglichst gut umzusetzen.

Eines der wichtigsten Prinzipien, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen, ist die Konzentration auf die drei großen W: Wesentliches, Wichtiges und Weniges. Dazu gehört auch der Mut, sich radikal von all dem zu trennen, was die Weiterentwicklung nicht fördert, sondern behindert. Ebenso gehört dazu die Rückbesinnung auf das Kerngeschäft (Finanz- und

Lohnbuchhaltung, Jahresabschluss, Steuererklärung) integriert in einen erneuerten Kernprozess, einem sog. „Erfolgsreporting“ (s. dazu unter 4.) als Basis für alles andere. Bevor nicht das Kerngeschäft perfekt organisiert abläuft, fehlt das Fundament, auf dem das Haus mit mehreren Stockwerken gebaut werden kann.

## **4. Das Geschäftsmodell als Basis strategischer Ausrichtung**

Unter einem Geschäftsmodell versteht man die Art und Weise, wie ein Unternehmen sein Geld verdient. Es beschreibt, wie das Unternehmen auf dem Markt agiert und umfasst konkret das Wertversprechen, die Wertschöpfungsarchitektur und das Ertragsmodell.

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

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

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

Das bisherige Geschäftsmodell einer Steuerkanzlei besteht darin, als Wertversprechen Steuerdeklarationsberatung, Steuerdurchsetzungsberatung und Steuergestaltung anzubieten. D. h., die Erfüllung gesetzlicher Pflichten bei der Deklarationsberatung sicher zu stellen und durch Durchsetzungs- und Gestaltungsberatung dafür zu sorgen, dass unnötige Liquiditätsabflüsse in Form von Steuern vermieden werden. Aus der Sicht des zahlenden Mandanten wirkt der Berater oft wie ein verlängerter Arm des Fiskus. Der Fiskus sieht den Steuerberater in seiner Funktion als Durchsetzungs- und Gestaltungsberater wie einen einseitigen Interessensvertreter des Mandanten. Dieses fast unauflösbare Dilemma in seinem Rollenverständnis weist in die einzig mögliche Richtung zur Erweiterung und Erneuerung des bisherigen Wertversprechens: der Steuerberater entwickelt sich weiter zum „Steuerungs-Berater“ und erweitert sein Wertversprechen zu dem eines betriebswirtschaftlichen Experten des Rechnungswesens. Als „Erfolgsreporter und Controller“ kann er dafür sorgen, dass der Mandant jederzeit Realität hat. Dies setzt wiederum voraus, dass er zum frühest möglichen Zeitpunkt die richtigen Informationen zur Verfügung hat. Nur so kann der Mandant bessere unternehmerische Entscheidungen treffen und sich die Management-Qualität im Mandantenunternehmen deutlich verbessern.

Die typischerweise von kleinen und mittleren Mandantenunternehmen outgesourcte Führungsfunktion des Finanz- und Rechnungswesens wird auf diese Art und Weise Hauptaufgabe des Beratungsunternehmens, die bisherigen steuerlich orientierten Tätigkeiten werden massiv aufgewertet.

In einer zweiten Stufe ist dieses neue Wertversprechen noch erweiterungsfähig zu einem ganzheitlichen Business-Coaching. Als Business-Coach kümmert sich der Berater nicht nur um die finanzielle Steuerung und Erfolgsmessung, sondern um die „Gesamt-Fitness“ des Mandantenunternehmens. Damit verwirklicht sich das Leitbild der Steuerberaterkammern insoweit, als es dazu anhält, „die Interessen der Unternehmer optimal zu vertreten und deren wirtschaftlichen Erfolg zu fördern und zu sichern“<sup>47</sup>.

Die Qualifikation dazu kann nicht durch theoretische Ausbildungen, sondern nur durch die eigenen praktischen Erfahrungen selbst erlebter Veränderungsprozesse zur Leistungssteigerung der Kanzlei erworben werden.

Schon in der ersten Erweiterungsstufe des Wertversprechens müssen die bisherigen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) als sog. „Erfolgsreports“ die Qualität von Monatsabschlüssen erlangen, um dem Mandantenunternehmen, unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet, realitätsdichte Informationen zum frühestmöglichen Zeitpunkt zu liefern. Damit wird auch gleichzeitig den erhöhten Anforderungen der Banken nach Basel II Rechnung getragen<sup>8</sup>.

*Lutz: Erfolgsstrategien für die Wirtschaftskrise - Lage, Sofortmaßnahmen und Erneuerung des Geschäftsmodells*

*DSiR 2009 Heft 15*

*771*



In Kollegenkreisen hört man oft die Meinung, ihre Buchhaltungen und betriebswirtschaftlichen Auswertungen hätten bereits diese Qualität. Beim Nachfassen stellen sich diese Behauptungen in nahezu allen Fällen als Illusionen heraus. Folgende Fragen zeigen die Realität:

- Wie viel Prozent Ihrer Jahresabschlüsse haben keine Abweichungen zur Dezember-BWA?
- Wie viel Prozent Ihrer Jahresabschlüsse mit Stichtag 31. 12. sind bis Ende Februar erstellt und auslieferungsfähig?
- Bei wie viel Prozent Ihrer Mandanten haben Sie ein Erfolgs- und Liquiditätscontrolling installiert?
- Wie viel Prozent Ihres Umsatzes machen Sie mit betriebswirtschaftlicher Beratung?

Ein erweitertes Wertversprechen erfordert selbstverständlich eine Umstrukturierung, Erweiterung und Optimierung der bisherigen Wertschöpfungsarchitektur der Steuerkanzlei. Die Organisation, insbesondere die Managementprozesse (Unterstützungs- und Führungsprozesse) sind an das neue Design der wertschöpfenden Leistungsprozesse anzupassen und auf sie abzustimmen.

Die bisherige Wertschöpfungsarchitektur war stark beeinflusst durch die Gebührentatbestände. Die dadurch entstandene Produktpalette hat die Strukturen und Prozesse des bisherigen Geschäftsmodells seit Jahrzehnten geprägt. Die Prozesse wurden durch eine immer bessere Informationstechnologie unterstützt und gefestigt. Die Ablauforganisation der Leistungserbringungsprozesse war in Steuerkanzleien jedoch weniger kunden- als vielmehr produktionsorientiert ausgerichtet. Anders als in anderen Branchen schien man sich um die wirklichen Bedürfnisse des Kunden nicht kümmern zu müssen.

Warum ist das so? Weil es bisher nicht „not-wendig“ war. In der Krise wird es hingegen überlebensnotwendig. Keine Bank kann sich mehr auf die veralteten „hardfacts“ verspäteter Jahresabschlüsse verlassen. Die bisher weichen Rating-Kriterien wie Qualität des Managements, des Strategiekonzepts, der Organisation, des Finanzmanagements und Controllings, sowie das Vorhanden-Sein von Risiko-Managementsystemen, werden in einer Kreditklemme den Platz einnehmen, der ihnen schon von Anfang an hätte zustehen sollen<sup>9</sup>.

Wie kann man nun das Unternehmen Kanzlei als komplexes, produktives, soziales System vereinfacht darstellen?

Ein Unternehmens-System besteht zunächst einmal aus verschiedenen Aufgaben und Menschen, die diese Aktivitäten zu erledigen haben, um die Mission des Unternehmens zu erfüllen. Um eine Ordnung ins Geschehen zu bringen, müssen die Ziele und die erwarteten Ergebnisse, in deren Richtung hin diese Aktivitäten zu organisieren sind, absolut klar sein. Nur dann ist es möglich, diese Aktivitäten in der günstigsten Reihenfolge zu Projekten oder standardisierten Prozessen zu bündeln. Am Besten untergliedert man dabei zunächst in sog. Leistungsprozesse, die unmittelbar wertschöpfend sind - weil entweder investiv oder abrechenbar - und in solche, die mit der Führung des Unternehmens und der Menschen sowie der Unterstützung der Leistungsprozesse zu tun haben. Das Ganze bezeichnet man als die Prozesslandschaft oder Wertschöpfungsarchitektur.

Eine weitere Möglichkeit, die uns hilft, die extreme Komplexität zu durchschauen und einen groben Überblick zu erhalten ist die, das Unternehmenssystem aus vier Perspektiven zu betrachten:

Die erste Perspektive umfasst die Menschen als Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens mit all ihren Kompetenzen, den fachlichen, unternehmerischen und persönlichen.

Die zweite Perspektive umfasst die interne Struktur des Unternehmens, also die Organisation mit ihren Prozessen, Produkten, Systemen und Instrumenten sowie die Infrastruktur. Zur Hauptaufgabe der Organisation gehört es, den Menschen zu erleichtern, ihre Leistung zu erbringen und dadurch kreativer, innovativer, effizienter und produktiver zu sein.

Die dritte Perspektive ist die des Marktes, also die externe Struktur des Unternehmens. Hier entscheidet die Attraktivität der Kanzlei am Markt. In Bezug auf die Mandanten gilt es, Leistungen in einer Qualität zu erbringen, die dem, was die Kunden wirklich wollen, voll entsprechen. Dabei genügt es nicht, die Erwartungen nur zu erfüllen, sondern nach Möglichkeit zu übertreffen. Nur dann werden die Mandanten die Kanzlei begeistert weiterempfehlen, nur dann kann eine strategische Erfolgsposition aufgebaut werden, die sich ausdrückt in einzigartigen Alleinstellungsmerkmalen und einem im Vergleich zum Wettbewerb höheren relativen Kundennutzen.

Die vierte ist die finanzielle Perspektive, also die des wirtschaftlichen Erfolgs, ausgedrückt durch dem Wert der Leistungen entsprechende Honorare, die eine nachhaltige Profitabilität und Liquidität gewährleisten.

Die ersten drei Perspektiven (Kompetenzen, Organisation, Markt) bilden sozusagen als produktives System eine „Gans“, die in der vierten (finanziellen) Perspektive „goldene Eier“ legt. Insgesamt geht es darum, die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit dieser „Gans“ zu stärken.

Aus diesen vier Perspektiven gestaltet sich das Ertragsmodell der Kanzlei als dritte Komponente des Geschäftsmodells. Die Steigerung der Kompetenz, die Verbesserung von Effizienz und Produktivität sowie die Steigerung der Attraktivität wird als Konsequenz automatisch die Fähigkeit verbessern, zukünftige Einnahmenüberschüsse zu erzielen und damit den wirtschaftlichen Erfolg und den Wert der Kanzlei erhöhen.

Die Befassung mit dem Geschäftsmodell ist der Beginn und die Voraussetzung des strategischen Denkens. Beim Thema Strategie geht es darüber hinaus darum, wie man Wert für den Kunden schafft und dabei besser bzw. anders oder gar einzigartig ist im Vergleich



zum Wettbewerb und dadurch Wettbewerbsvorteile erlangt. Als Basis jeder Strategie gilt es also, ein einzigartiges Wertversprechen klar zu kommunizieren, die Einlösung durch eine einzigartige Wertschöpfungsarchitektur sicher zu stellen und für ein Ertragsmodell zu sorgen, das einen angemessenen Gegenwert gewährleistet.

## 5. Sofortmaßnahmen der Vorbereitung

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

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

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

*Lutz: Erfolgsstrategien für die Wirtschaftskrise - Lage, Sofortmaßnahmen und Erneuerung des Geschäftsmodells*

*DStR 2009 Heft 15*

772



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

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

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

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

Strategisch wichtig sind zudem alle Projekte, die den Kundennutzen tatsächlich steigern, damit die Marktposition stärken, die Mundpropaganda fördern und so zu erhöhter



Attraktivität für neue Mandanten und gute Mitarbeiter führen. Ferner alle Projekte, die die Finanzkraft und die Liquiditätssituation der Kanzlei stärken.

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

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

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

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

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

## **6. Fazit**

Zusammenfassend sind zwei Faktoren entscheidend, um das Beste aus der Krise zu machen: An erster Stelle die Unternehmens-Fitness und an zweiter Stelle die Finanzkraft. Ziele wie Kompetenzsteigerung, Effizienzverbesserung und Produktivitätssteigerung sowie Attraktivitätssteigerung am Markt müssen auch in der Krise oder gerade in der Krise gleichzeitig verfolgt werden, sonst drohen langfristig Wettbewerbsnachteile, die später schwer aufzuholen sind.

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

---

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

<sup>1</sup>BStBK, Leitbild des steuerberatenden Berufs, <http://www.steuerberater-perspektiven.de>; *Klaus Heilgeist*, DStR 2007, [413](#).

<sup>2</sup>*Claudia Burghart*, Ehrfurcht vor dem Leben - Albert Schweitzer zur Erneuerung der Kultur, 2007.

<sup>3</sup>Vgl. *Jürgen Kremer*, Dynamische Analyse - Die Untersuchung des langfristigen Verhaltens von Ökonomien, in: *Luderer* (Hrsg.), Die Kunst des Modellierens, Mathematisch-Ökonomische Modelle, 2008.

<sup>4</sup>Vgl. *Fredmund Malik*, Management, 2007.

<sup>5</sup>BStBK, Leitbild des steuerberatenden Berufs, <http://www.steuerberater-perspektiven.de>; *Klaus Heilgeist*, DStR 2007, [413](#).

<sup>6</sup>*Peter F. Drucker*, Die Praxis des Managements, 6. Aufl. 1998.

<sup>7</sup>BStBK, Leitbild des steuerberatenden Berufs, <http://www.steuerberater-perspektiven.de>; *Klaus Heilgeist*, DStR 2007, [413](#).

<sup>8</sup>Vgl. *Christof Müller*, DStR 2009, [64](#).

<sup>9</sup>Vgl. *Dieter Lutz*, Herausforderung „Rating“ für Steuerberater, in: *Achleitner/Everling* (Hrsg.), Rating Advisory, 2003.

Siehe auch ...



[zitiert in Büchern](#)

[zitiert in Rechtsprechung](#)

[zitiert in Aufsätzen](#)