

# „Der Fokus der Kanzlei der Zukunft: die Lebensqualität und den wirtschaftlichen Erfolg aller Beteiligten verbessern“

Interview mit Dieter Lutz, ERC Lutz Business Coaching AG

*Dieter Lutz, selbst Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwalt, gehört zu den Beratern von Kanzlei-Unternehmern in der Steuerberatung, die einen ganz eigenen Weg beschreiten. Im Interview erklärt Lutz, wie die Steuerberatungskanzlei der Zukunft seiner Ansicht nach aussehen muss, und welche Fehler Steuerberater unternehmerisch machen.*



**Herr Lutz, die BStBK erwartet, dass sich der Markt für Steuerberatungskanzleien stark ändern wird, wie die BStBK-Studie „Steuerberatung 2020“ zeigt. Das sagen auch Sie schon seit vielen Jahren. Inwieweit stimmen Ihre Vorstellungen mit denen der Kammer überein?**

In der Diagnose sind wir inzwischen einig, in der Therapie nähern wir uns an. Der Präsident der Bundessteuerberaterkammer, Dr. Horst Vinken, hat im Interview mit *StBMag* (*StBMag* 07/2015, S. 18 ff., DokID WAAAE-93921) die Blickrichtung der Mandanten erfreulicherweise als alleiniges Leitprinzip für Kanzleileistungen deutlich gemacht. Prof. Dr. Uwe Schramm, Präsident der Steuerberaterkammer Stuttgart, sieht Steuerberater künftig als ganzheitliche Erstansprechpartner in allen wirtschaftlichen, finanziellen und – erst an dritter Stelle – steuerrechtlichen Fragen. Er fordert klare Mehrwert-Angebote für Mandanten sowie eine stärkere Vernetzung der Kanzleien untereinander und mehr Kooperation mit Experten.

Damit wird deutlich, dass die Zukunft des Berufsstandes sicher nicht im Bereich der Deklaration liegt. Im Gegenteil: Weltweit wird prognostiziert, dass durch die Digitalisierung in dem „compliance work“ genannten Bereich in den nächsten 5 Jahren, mit einem Preisverfall von 50 Prozent zu rechnen ist. Auch die Studie „Steuerberatung 2020“ kann in diese Richtung interpretiert werden. In früheren Veröffentlichungen und Vorträgen habe ich immer wieder darauf hingewiesen, dass das StB-Geschäftsmodell dringend einer Erneuerung bedarf. Schon das bisherige Wertversprechen (Deklaration, Durchsetzung und Gestaltung) kann – nicht nur aufgrund der „staatlich geförderten Aufschieberitis“ (sprich: Fristverlängerung) – kaum gehalten werden.

**Sind die Kanzleien, überwiegend durch den Einsatz von moderner EDV, nicht schon deutlich schneller geworden – gerade bei den Jahresabschlüssen?**

In der Breite interessanterweise gerade nicht – das ist an den Jahresabschluss-Rückständen messbar, die in das sogenannte Zweitfolgejahr mitgenommen werden. Die Statistiken der Finanzministerien sprechen eine deutliche Sprache. Der Grund: Die sogenannte Performance, also die Leistungsfähigkeit der Kanzlei, hängt – ähnlich wie im Sport – viel mehr von den Kompetenzen der Menschen ab als von der Technik. Hier besteht ein großer Nachholbedarf.

Dazu kommt: Was wenige fortschrittliche Kanzleien ihren Mandanten schon heute als Mehrwert liefern, nämlich die Verfügbarkeit der richtigen Daten zum frühestmöglichen Zeitpunkt, also beispielsweise Monatsabschlüsse auf Jahresabschluss-Niveau, wird den Mandanten von morgen nicht mehr genügen: Im Zeitalter von „Big Data“ in Echtzeit brauchen Mandanten realitätsdichte Entscheidungsgrundlagen – jetzt sofort! – für regelmäßige Coaching-Gespräche. Der IDW-Projektbericht „Perspektiven des Berufsstandes der WP 2025“ empfiehlt kleineren Generalisten die Profilschärfung als „Lebensberater“. Vor allem

verlangt der Markt dringend nach mehr Menschlichkeit und Kundenorientierung. Eine Erweiterung des Geschäftsmodells in Richtung Life- und Business-Coaching mit Erfolgsreporting – was weit über die bisherige Steuerberatung hinausgeht – ist dringend geboten.

**Ist das eine grundsätzliche Bedrohung der klassischen Steuerberatungskanzleien, und welche Kompetenzen fehlen da Ihrer Meinung nach?**

Nein, nur für die Veränderungs-Resistenten. Für alle anderen ist es eine Riesenchance. Während intellektuell-fachliche Standardprozesse wie in allen Branchen immer mehr algorithmisiert und damit digitalisiert werden – also Arbeitsplätze kosten –, gilt dies nicht für die trainierte menschliche Intuition als Basis aller anspruchsvollen Beratungs- und Coachingprozesse. Klar ist dabei jedoch, dass in der Kanzlei der Zukunft ganz neue professionelle Kompetenzen und Prozesse gebraucht werden. Für die Zukunftsfähigkeit von Kanzleien werden über die intellektuelle Fachkompetenz hinaus Unternehmerkompetenz und psychosoziale Qualitäten wie Attraktivitätskompetenz, emotionale und spirituelle Kompetenz, Vitalität, Kreativität und sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit immer wichtiger. Die gute Nachricht: All das lässt sich genauso gut trainieren wie Fachkompetenz, allerdings mit teilweise völlig anderen Methoden: spielerischer, freudvoller und mit mehr Leichtigkeit, die Lust auf Leistung und bessere Resultate macht.

**Wie sieht die „optimale Steuerberatungskanzlei“ der Zukunft denn aus?**

Also: Erstens ist sie für die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen hochattraktiv, die in den richtigen Teams zusammengestellt sich als Wertegemeinschaft begreifen. Solche Teams sind in hohem Maße innovationsfähig und produktiv und damit auch für Mandanten mit einem ähnlichen Werteprofil attraktiv. Mandanten sind durch systematische Marketing- und Akquiseprozesse und durch ein bedarfsorientiertes Leistungsprogramm mit überragendem Kundennutzen anzusprechen. Die optimale Steuerkanzlei erkennt man vor allem an den Resultaten.

**An welchen Resultaten kann man das denn erkennen?**

Eine Kanzlei ist auf dem richtigen Wege, wenn alle Prozesse messbar so beschleunigt sind, dass der Termindruck durch Mandanten, Finanzamt und Banken der Vergangenheit angehört. Dazu gehört, dass die Monatsabschlüsse so erstellt werden, dass Jahresabschlüsse auf Wunsch alle im ersten Quartal des Folgejahres ausgeliefert werden können. Insgesamt muss die Leistungserstellung, Auslastung und Honorierung im Jahresverlauf so ausgewogen erfolgen, dass dadurch höhere Leistungs- und Liquiditätsreserven entstehen.

Kanzleiinhaber und Mitarbeiter haben dann mehr Zeit für das Wesentliche: bessere Betreuung der Mandanten, Führungsauf-

gaben, Training zur Kompetenzsteigerung, Innovation, Marketing und Akquisition. Dazu muss die Kanzlei in die Menschen und die Effektivität der Organisation investieren. Das lohnt sich, weil dadurch ein spürbarer Mehrwert für die Mandanten entsteht, wodurch nicht zuletzt die Empfehlungsquote und die Profitabilität nachhaltig und überdurchschnittlich steigen.

Der gemeinsame Fokus muss sein: die Lebensqualität und den wirtschaftlichen Erfolg aller Beteiligten spürbar zu verbessern. Das ist nach unserer Erfahrung nur durch die Erzeugung eines „Flows“ zu erzielen, der alle positiv energetisiert sowie die Arbeitsfreude und Produktivität der Kanzleimitglieder und der Mandanten steigert. Das nennt sich „Life- und Businesscoaching mit Erfolgsreporting“.

#### ***Das klingt für viele Kanzleien nach einem langen Weg ...***

Meine Erfahrung aus der Führung einer Kanzlei mit 35 Mitarbeitern und mehr als 30 Jahren Coaching von mehr als 300 weiteren Kanzleien zeigt, dass Verbesserungen bis hin zu den oben genannten Resultaten schneller zu erreichen sind, als viele Berater glauben: So ein professionell geführter strategischer Veränderungsprozess bringt motivierende „Quick Wins“, die über die Anfangswiderstände schnell hinweghelfen.

#### ***Wo stehen die Steuerberater denn im Vergleich zu anderen Branchen im Zeitverlauf?***

Vergleicht man nur die Geschäftsergebnisse von Steuerkanzleien in den „goldenen“ 70er-, 80er- und 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts mit den heutigen, kann man feststellen, dass sie scheinbar gestiegen, in Wahrheit jedoch ziemlich gleich geblieben sind – gemessen am Gewinn pro Partner. Das ist kein Fortschritt, verglichen mit anderen Branchen, in denen durch Prozess-, Produkt-, Service- und Strategie-Innovationen wesentlich höhere Steigerungsraten zu verzeichnen waren. Bei den Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern besteht eine Fortschrittslücke in mindestens fünf Bereichen: im Geschäftsmodell, im Honorarsystem, im Leistungskatalog, bei den Kompetenzen und in der Kundenorientierung.

#### ***Sie heben die Sicht der Mandanten hervor – was wollen die wirklich?***

Fragt man gute Unternehmer, was sie von ihrer Steuerkanzlei erwarten, dann kommen Begriffe wie initiativ, präventiv, pro-aktiv statt reaktiv. Auf jeden Fall wollen sie mehr zukunfts-

orientierte Beratung und Coaching. Dafür sind sie, entgegen einer weit verbreiteten Meinung, auch bereit, mehr zu bezahlen – allerdings erst, wenn das Wertversprechen bezüglich der vergangenheitsorientierten Basisleistungen (Deklaration und Durchsetzung) gehalten wird und diese Arbeit perfekt und zeitgerecht erledigt ist. Einfach gesagt: Mandanten wollen – wie wir Berater auch – ihren wirtschaftlichen Erfolg steigern und ihre Lebensqualität verbessern.

#### ***Und was bedeutet das konkret?***

Einmal geht es um gesundes qualitatives Wachstum, also um Umsatz- und Vermögenszuwachs, bei überdurchschnittlicher Profitabilität und Liquidität, also Steigerung der Gewinne, der freien Cash-Flows sowie des passiven Einkommens. Dazu kommen dann noch die Absicherung und der Schutz des Betriebs- und Privatvermögens und eine tragfähige Zukunfts- und Nachfolgeplanung.

#### ***Gibt es besondere Behinderungen der Zukunftsfähigkeit der Kanzleien, und wie kann man sie beheben?***

Ja, sicher, mehr als genug. Einige Beispiele: Statt der üblichen Abrechnung nach Zeitaufwand bei Beratungsaufträgen sollte, wenn irgend möglich, wertbasiert abgerechnet werden, unter Berücksichtigung der Prinzipien Auftragsklarheit und Honorartransparenz. Bei einer am Wert orientierten Preisfindung sollten alle Beteiligten das Gefühl haben, ein gutes Geschäft zu machen. Das setzt beim Berater allerdings die Fähigkeit voraus, den Auftragswert nachvollziehbar zu ermitteln und zu vermitteln. Diese Fähigkeit ist in einem Berufsstand, der so lange den Schutzschirm einer Gebührenverordnung genossen hat, eher selten anzutreffen – ebenso die Kunst, Honorare ohne gesetzliche Rückendeckung zu verhandeln. Die gute Nachricht ist: Es kann – wie alles – gelernt und trainiert werden. Die absehbare Deregulierung sollte Motivation genug sein.

Dann ist die starke Abhängigkeit von den Kanzleichefs. Die Hauptaufgabe von Kanzleihinhabern sollte sein, die gesamte Leistungsfähigkeit der Kanzlei zu steigern, A-Mandanten zu pflegen und Beiträge bei anspruchsvollen Projekten zu erbringen, die nur sie leisten können. Das funktioniert nicht, wenn Chefs operativ überlastet, weil zu stark in die vergangenheitsorientierte Leitungserbringung eingebunden sind. Trainierte Kompetenzteams führen zu einer Entlastung der Kanzleihinhaber.



## Über Dieter Lutz:

*WP/RA FAStR Dieter Lutz wurde 1951 im badischen Kehl am Rhein geboren. Er entwickelt und leitet für die ERC Lutz Business Coaching AG Seminare und strategische Entwicklungsprogramme für Steuerkanzleien und Unternehmer. In den 1990er-Jahren führten er und sein Team der ERC AG 153 von den ersten 200 der nach DIN ISO 9000 zertifizierten Kanzleien zur Zertifizierung. Lutz ist Chef-Trainer der Europäischen Berater Akademie EBA und der Europäischen Unternehmer Akademie EUA sowie Referent bei Hochschulen, Verbänden, Banken und Unternehmen. Außerdem ist er Autor des Buches „Marketing für Steuerkanzleien“, erschienen 1995 im Beck Verlag. Zuletzt erschienen von ihm die Bücher „Der StB/WP als Unternehmer“ und „Die attraktive Steuerkanzlei“.*

### **Was meinen Sie damit?**

Viele Kanzleihinhaber schauen zu viel zurück statt nach vorne: Sie fokussieren ihren Blick zu wenig auf den Bedarf der Mandanten in der Gegenwart, um die Zukunft besser gestalten zu können. Durch Spezialisierung und Kooperation mit Experten kann den Mandanten die gesamte Palette im Sinne einer ganzheitlichen Betreuung angeboten werden.

Und das muss auch „verkauft“ werden. Mit Hilfe der effizientesten Methoden gilt es, neue Mandanten zu gewinnen, Aufträge von bestehenden Mandanten zu erhalten und die Marktposition und die Reputation der Kanzlei aufzubauen und zu verbessern. Die wenigsten Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Anwälte verfügen über ausreichende Marketingkompetenz. Wichtiger als große Strategen, die nichts umsetzen und sich immer wieder mit den Anforderungen des sog. „Tagesgeschäfts“ entschuldigen, wären Mitarbeiter und Partner, die sich mit Hilfe kleiner Projekte und dem entsprechenden Training durch Profis die notwendige Kompetenz aneignen. Dann können sie monatliche Routineprozesse gestalten, mit klaren Zielen, Verantwortlichkeiten und Kontrollen, so dass die praktische Umsetzung gewährleistet ist. Die von der EU-Kommission angekündigte Deregulierung erfordert – auch aus Sicht der Standesvertreter –, dass sich Kanzleien im Wettbewerb um Mandanten eindeutig differenzieren und dies gegenüber dem Markt professionell kommunizieren.

### **Was gehört noch dazu?**

Zur wirksamen Akquise gehört insbesondere, Kunden immer wieder neue Möglichkeiten aufzuzeigen und ihnen ihre unbewussten Bedürfnisse bewusst zu machen. Das erfordert einen Prozess permanenter Kommunikation und Innovation und ein professionelles Kundenbeziehungsmanagement. Entscheidend ist die Fähigkeit, Kunden nicht nur zu überzeugen, sondern zu begeistern, mit eigenem Enthusiasmus förmlich mitzureißen. Gute Berater haben heute keine Probleme damit, den Kopf des Kunden zu überzeugen. Um in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen Sie die Herzen ihrer Mandanten gewinnen. Und das wird – nachhaltig – nur gelingen, wenn das nicht

nur die Chefs, sondern auch die Mitarbeiter können. Bei einem professionellen „Life- und Business-Coaching-Prozess mit Erfolgsreporting“ sind ein monatlicher Bedarfs-Check, ein systematisches Empfehlungsmarketing und die Auftragsakquisition vollautomatisch integriert.

### **Können Sie kurz zusammenfassen, was zukunftsfähige Kanzleien Ihrer Meinung nach auszeichnet?**

Ja, gerne. Solche Kanzleien sind stets bemüht, neue Erfolgspotenziale und Kernkompetenzen aufzubauen, bevor die bisherigen ausgeschöpft sind. Dies erfordert eine hohe Disziplin, Marktsensibilität und Innovationskraft, und eine natürliche Neigung der Führung zu pro-aktivem Verhalten. Pro-Aktivität bedeutet, immer wieder die sogenannte „Komfortzone“ zu verlassen, etwas zu riskieren und die relativ kleinen Schmerzen der Veränderung in Kauf zu nehmen – ja, lieben zu lernen, in dem Bewusstsein, dass man dadurch die großen Schmerzen des Scheiterns an den Herausforderungen der Zukunft vermeidet. Kanzleien der Zukunft werden statt von Zukunftsangst von einer Grundstimmung aus Dankbarkeit, Vorfreude und Lust auf Leistung getragen. Denn es ist ein großes Glück, bei den Ersten zu sein, die diesen Weg beschreiten, und sich am aktualisierten Leitbild des steuerberatenden Berufs und den Unternehmensgrundsätzen der Kanzlei der Zukunft zu orientieren. Dazu gibt es am 2. September 2015, 15 Uhr, ein kostenfreies bfd-Webinar sowie im direkten Anschluss an das NWB-Forum Kanzleierfolg 2016 am 18. September ein Kompaktseminar in Hamburg. Die Einsicht in die Notwendigkeit, die Bereitschaft zur Erneuerung und der Mut der Chefs, ihr Team immer wieder herauszufordern und so Entwicklungsimpulse zu setzen, ist das Erfolgsgeheimnis dynamischer Kanzleien der Zukunft.

### **Das Gespräch führte Till Mansmann**

Weitere Informationen über Dieter Lutz und sein Beratungsunternehmen ERC Consulting gibt es unter [www.erc.de/steuerberatermagazin](http://www.erc.de/steuerberatermagazin)