

DIETER LUTZ

DIE ATTRAKTIVE STEUERKANZLEI

INNOVATIVE STRATEGIEN ZUR ERNEUERUNG

ERC LUTZ BUSINESS COACHING AG

INHALT

I. EINFÜHRUNG	6
1. Plädoyer für eine pragmatische Vorgehensweise	13
2. Erfolgsverhinderer neutralisieren	15
3. Planvoll reisen – sicher ankommen	18
4. Historischer Hintergrund und aktuelle Entwicklungen	21
5. Wirtschaft – Das Spiel mit Illusionen	25
6. Situation der Steuerkanzleien – Wege zur Erneuerung	31
II. DIE KANZLEI ALS UNTERNEHMEN	45
1. Rollenverständnis und Kanzleitypen	47
2. Strategische Position und Entwicklungszyklus	50
3. Das 4-C-Persönlichkeits-Profil	64
4. Die Wettbewerbssituation	74
5. Das Geschäftsmodell und seine Erneuerung	78
6. Strategische Grundausrichtung	91
III. DIE MANDANTEN UND IHRE BEDÜRFNISSE	95
1. Mandanten-Orientierung als Problemlösung	97
2. Steuerberater und Mandant – von der Zwangsehe zum Dream Team	102
3. Was Mandanten wirklich wollen	107
4. Voraussetzungen, Regeln und Fragen zur Mandanten-Orientierung	120
5. Mandantenzufriedenheit als Fundament des Kanzleierfolges	128
6. Mandanten-Typen	134

IV. HINWEISE FÜR EFFEKTIVES MARKETING	143
1. Wirksame Marketing-Instrumente zur Neukundengewinnung	145
2. Aus potentiellen Kunden Interessenten machen!	148
3. Erfolgsfaktoren für die Auftragserteilung	152
4. Überraschende Einsichten für effektives Marketing	156
5. Professionelle Kommunikation	161
6. Empfehlungsmarketing mit Erfolgsreporting als Turbo	164
V. KOMPETENZ ALS BASIS DER ATTRAKTIVITÄT	177
1. Mitarbeiter-Orientierung als Erfolgsfaktor	179
2. Interne Information und Kommunikation	184
3. Das Meeting als Kommunikations-Instrument	189
4. Mitarbeiterbindung durch Delegation	191
5. Mitarbeiterentwicklung durch Kompetenzsteigerung	194
6. Beispiel eines Kompetenzsteigerungsprogrammes	198
VI. STRATEGISCHE KANZLEIENTWICKLUNG	201
1. Grundfragen der Kanzleientwicklung	203
2. Notwendigkeit von Business Coaching	209
3. Kanzleientwicklung durch Gruppencoaching	212
4. Das Kanzlei-Entwicklungs-Programm „KEP“	215
5. Strategien der Gewinnsteigerung	229
6. Life Coaching als integraler Bestandteil von Business Coaching	232
ZUM AUTOR	237

I. EINFÜHRUNG

Attraktivität ist „die von einem Objekt ausgehende Anziehungskraft“. Sie kann auf *äußerlichen Eigenschaften* als auch auf *Wesenseigenschaften* (Charakter, Geist, Charisma, sozialer Stellung, materieller Wert) beruhen und individuell unterschiedlich zu bewerten sein. Je angenehmer und vorteilhafter etwas eingeschätzt wird, desto attraktiver wirkt es.

Attraktive Personen werden für erfolgreicher, glücklicher und kompetenter gehalten. Diese Eigenschaften machen sie für fast alle Menschen – also auch Mandanten und Mitarbeiter von Steuerkanzleien – anziehend.

Ist das „Objekt“ ein soziales System (wie eine Kanzlei), wird die Attraktivität von der sogenannten *Corporate Identity*, der Unternehmenspersönlichkeit mit ihren Wesensmerkmalen, also dem Verhalten der Menschen (*Corporate Behaviour*), der internen und externen Kommunikation (*Corporate Communication*) ebenso beeinflusst, wie von der äußeren Gestaltung (*Corporate Design*). In wissensbasierten Dienstleistungsbranchen, in denen das Informationsgefälle zwischen Experten und Laien so groß ist wie in der Steuerbranche, wird schon das Fachgebiet und damit auch die Kanzlei als „intransparente Blackbox“ erlebt. Die fachliche Qualität ist von Kunden

nur schwer zu beurteilen. Deshalb fallen sogenannte *Ersatzindikatoren* bei der Beurteilung stärker ins Gewicht: Mandanten beurteilen die Kanzlei danach, wie sie in den „Augenblicken der Wahrheit“, also bei jedem Kontakt, erlebt wird. Dabei verengt sich die Wahrnehmung auf das, was man selbst beurteilen kann. Das ist weniger die fachliche, als vielmehr die persönliche und unternehmerische Kompetenz sowie das Engagement der Menschen, ihr Aussehen und Verhalten, ihre Ausstrahlung, ihr Charme, ihre Freundlichkeit und Herzlichkeit.

Jeder Begriff löst gewisse *positive* oder *negative* Assoziationen aus. Auch wenn es Sie als Berufsangehöriger vielleicht hart trifft, kann ich Ihnen die Wahrheit nicht verschweigen: *Begriffe* wie Steuerkanzlei, Steuererklärung, Steuerberater lösen im Allgemeinen keine angenehmen *Assoziationen und Gefühle* aus – ganz anders als die Begriffe Sommer, Sonne, Glück, Freunde oder Ferienclubhotel.

Letztgenannte Begriffe sind einfach von Haus aus attraktiver: Man spricht insoweit im Marketing von „Magic Words“.

...

Um das Gesamtbild und *das erneuerte Geschäftsmodell* der Kanzlei der Zukunft in der Tiefe so zu verstehen und sich davon so inspirieren zu lassen, dass Sie *Lust* bekommen, sich auf die Reise der praktischen *Umsetzung* begeben – mehr können diese Ausführungen nicht be-

wirken – folge ich in dieser Darstellung einem ausgeklügelten Plan, mit dessen Hilfe ich Sie dort abholen kann, wo Sie sich derzeit befinden. Danach versuche ich Sie auf eine möglichst *angenehme Art und Weise* dorthin bringen, wo Sie im Grunde Ihres Herzens hin wollen: Bei Ihrer individuellen *Traum-Kanzlei der Zukunft*, die Ihnen das Leben ermöglicht, das Sie führen wollen.

Wenn Sie sich dafür entscheiden, mir als Ihrem Reisebegleiter oder Bergführer zu vertrauen und Schritt für Schritt den Hinweisen folgen, die ich Ihnen immer wieder – insbesondere am Ende des Buches – anbiete, können Sie die gleichen *Resultate* erzielen, wie schon viele Kolleginnen und Kollegen vor Ihnen.

Alle diese Hinweise haben sich vielfach in der Praxis bewährt. Da es in diesem Leben keine absolute Sicherheit gibt, wäre es unseriös, von einer 100%tigen Garantie zu sprechen. Eines weiß ich nach meinen praktischen Erfahrungen mit Kanzlei-Entwicklungs-Programmen gewiss: Wenn Sie auch nur einen dieser Hinweise nicht beachten und glauben es besser zu wissen, dann ist das Scheitern Ihrer Pläne fast vorprogrammiert. Wenn Sie den Hinweisen folgen, ist der Erfolg höchstwahrscheinlich und eigentlich nicht zu verhindern.

Dies vorausgeschickt erfahren Sie in diesem Buch unter vielem anderem auch Folgendes:

- Warum es not-wendig ist, die Kanzleien und ihre bisherigen Geschäftsmodelle zu erneuern.
- Weshalb die bisherigen Spielregeln nicht mehr die gewünschten Ergebnisse bringen. Nach welchen Spielregeln wir in Zukunft spielen werden.

- Die psychologischen Hintergründe, die zu dem bisherigen, jetzt überholten „Kontrastprogramm“ geführt haben und welche Einstellungen es braucht, um sich von dem alten Geschäftsmodell und seinen Regeln zu lösen.
- Die wissenschaftlichen Grundlagen, praktischen Erfahrungen und Erkenntnisse, auf denen das Funktionieren des neuen Modells beruht.
- Die konkreten Schritte und Umsetzungsaktivitäten, die sich aus dem Vorgenannten ergeben, die Ihre Kanzlei und das Leben aller Beteiligten in einem Maße verändern werden, das derzeit vielleicht noch jenseits Ihrer Vorstellungskraft liegt, und Ihnen ermöglichen sollen, glücklicher und erfolgreicher zu sein. Die Erlebnisse und Erfahrungen, die wir mit vielen Kolleginnen und Kollegen in den letzten 20 Jahren machen durften, sollen Ihre Vorstellungskraft anregen und Ihnen Lust auf die zukünftigen Veränderungen machen.
- An dieser Stelle lade ich Sie ein, mir nicht einfach alles zu glauben, sondern den Mut aufzubringen – wenigstens für die Zeit der Lektüre dieses Buches – Ihre bisherigen Erfahrungen und Überzeugungen loszulassen, aktiv zu werden und entsprechende Entscheidungen zu treffen, sowie den Hinweisen folgend, das Gelernte mit oder ohne unsere Unterstützung in der Praxis auszuprobieren.

...

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

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

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

In früheren Veröffentlichungen habe ich immer wieder darauf hingewiesen, dass das *Geschäftsmodell* dringend einer Erneuerung bedarf. Das bisherige *Werteversprechen* (Deklarationsberatung, Durchsetzungsberatung und Gestaltungsberatung) wird auf Grund der staatlich geförderten Aufschieberitis (sprich Fristverlängerung) und des „Schutzschirms der StBGebVO“ immer weniger gehalten.

Zunächst einmal ist durch eine Erneuerung der Wertschöpfungsarchitektur und Einbindung der Einzelprozesse in ein integriertes „*Erfolgsreporting*“ schnellstens dafür zu sorgen, dass das bisherige Werteverprechen überhaupt eingelöst und die Basis dafür geschaffen

wird, es kurzfristig in Richtung Controlling (Gewinnsteuerungsberatung) zu erweitern.

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

Stellt man mittelständischen Unternehmern die einfache Frage: „Was mögen Sie an Ihrer Steuerkanzlei? Was mögen Sie nicht? Welche Leistungen hätten Sie gerne in verbesserter Form oder zusätzlich zum bisherigen Angebot der Kanzlei?“ erhält man erstaunliche Antworten.

Stellt man die Frage im Kreis mehrerer Mandanten unterschiedlicher Branchen (sog. Fokus-Gruppen oder Focus Groups) kommen Begriffe auf wie initiativ, präventiv, pro-aktiv statt reaktiv.

Mandanten sagen „wir würden es schätzen, wenn Sie mehr von sich aus auf uns zukämen“ oder „wir wissen, dass die Kanzlei mehr weiß und kann, als wir bekommen“ oder „wir wünschen uns stärkere Unterstützung und sind auch bereit, dafür zu bezahlen“. Mandanten wünschen sich mehr Unterstützung im Finanzmanagement, bei der Budgetierung, in der Liquiditätsplanung, im Rechnungswesen und Controlling, auf jeden Fall mehr zukunftsorientierte Beratung und Coaching. Dafür sind sie auch bereit mehr zu bezahlen, allerdings erst, wenn das Werteversprechen bezüglich der vergangenheitsorientierten Basisleistungen (Deklaration und Durchsetzung) gehalten wird und diese Arbeit perfekt und zeitgerecht erledigt ist.

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

Die Anforderungen lauten:

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

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

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

...

ZUM AUTOR

DIETER LUTZ.

DER PIONIER FÜR DIE STEUERBERATER.

Mit seiner mitreißenden Art, unerschrocken neue Wege im Denken und Handeln zu gehen, inspiriert er andere, es ihm gleich zu tun.

Mit Herzlichkeit und Humor gelingt es ihm immer wieder, die Menschen mit ihrem wahren Potential in Berührung zu bringen, ihre Kompetenz zu steigern, so dass das Beste in ihnen zum Vorschein kommt – zum Wohle des Ganzen.

Legendär ist seine Gabe, bei Problemen spontan neue Lösungen zu kreieren und in die praktische Umsetzung zu bringen.

Auf der Basis seiner praktischen Erfahrungen als Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht und Geschäftsführer einer marktführenden Kanzlei, gründete und führte er den ERC-Berater-Club mit zuletzt mehr als 150 innovativen Kanzleien. Diese Kooperation – oft als inspirierende Quelle und Energietankstelle bezeichnet – war der Auslöser der von ihm entwickelten Seminare und Trainingsprogramme. Der Autor zahlreicher Veröffentlichungen, u.a. der Bücher *„Marketing für Steuerkanzleien“* (C. H. Beck 1995) und *„Lust auf Zukunft“* (2. Auflage 2010) öffnet mit diesem Buch wieder seine Schatztruhe.

