

# Eine Frage des Trainings?

Steuerberater können fachlich noch so gut sein und dennoch mit ihrer Kanzlei nicht vorankommen – ein Unternehmertraining kann dies ändern

*Ein Unternehmer unternimmt etwas. Jeder freiberuflich tätige Steuerberater ist ein Unternehmer, ob er nun allein oder mit Fachkräften arbeitet. Als solcher möchte er Gewinn erzielen, um sich selbst und seine Angestellten zu finanzieren, mögliche Schulden zu tilgen und um wieder in die Firma investieren zu können. Gleichzeitig trägt er das unternehmerische Risiko und haftet dafür auch mit seinem Privatvermögen.*

Viele Unternehmer beherrschen jedoch oft nur ihr Fachgebiet und vernachlässigen andere Bereiche ihres Unternehmens, sagt Steuerberater Thomas Rothermel, der neben der fachlichen Kompetenz die Aspekte Marktwissen, Organisation und wirtschaftlichen Erfolg hinzufügen würde. „Ein guter Unternehmer“, so der Steuerberater, „hat strategische Ziele. Er weiß, was er erreichen möchte und was er ändern muss. Zudem arbeitet er innovativ. Denn dadurch wird er attraktiv für neue Kunden.“

„Ein guter Unternehmer muss ein Team erfolgreich führen und managen können“, ergänzt Steuerberater Patrick Luzius. Ausgehend von seinem Leitbild definiert er Monats- und Jahresziele und leitet aus diesen die Strategie ab, wie er diese Ziele erreichen wolle, meint der Steuerberater. Darüber hinaus brauche ein guter Unternehmer neben Organisations- und Managementtalent die Fähigkeit, sein Team auf diese Ziele einzuschwören. „Das Optimum wäre“, so Luzius, „wenn sein Team ihm mit viel Herzblut folgt.“ Gefragt seien dabei besondere Charaktere, bestimmte Persönlichkeiten, die etwas von einem Querdenker haben, glaubt Steuerberaterin Christine Lotz: „Man muss wollen, funktionieren, mutig und authentisch sein, eine Vorbildrolle übernehmen können und stets an sich weiterarbeiten.“ Den Schlüssel zum Erfolg, so die Steuerberaterin, halte derjenige in den Händen, der sich ganz auf sein Gegenüber einstellen könne, ganz gleich ob Mandant oder Mitarbeiter.

Doch bekanntlich ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Auch ein guter Unternehmer braucht hier und da Unterstützung. Steuerberater wie Rothermel, Luzius und Lotz haben sich deshalb aus unterschiedlichen Gründen zu Unternehmertrainings entschlossen.

Luzius war mit seiner Kanzlei an einen Punkt gelangt, wo er nicht mehr weiterwusste und keine befriedigende Lösung sah. „Ich wollte ein gut zusammenspielendes Team von Mitarbeitern haben und die Mandanten aktiver beraten, aber ich bekam das nicht hin“, so Luzius. Dabei arbeitete seine Praxis kaum anders als andere Steuerberaterkanzleien. „Wir achteten schon sehr auf schnelle und effiziente Abläufe. Wir hatten jedoch beispielsweise nie gelernt, auf die richtigen Mandanten zu achten“, schätzt der Steuerberater selbstkritisch ein.

„Wir waren durchaus organisiert“, beschreibt Rothermel seine Ausgangslage, „allerdings in eher traditioneller Weise. Nach zwölf Monaten Finanzbuchhaltung wurden die Steuererklärung und der Jahresabschluss erstellt. Die Folge davon war Terminstress am Jahreswechsel.“ Dies stellte für ihn den Hauptgrund dar, warum er sich wie Luzius zu einem Unternehmertraining entschloss. „Aus der Tretmühle mit dem Terminstress wollte ich unbedingt herauskommen. Auch die Akquise von Neumandanten war ein Thema. Diese möchte ich künftig konsequenter angehen“, so Rothermel.

Weniger ein Problem, denn die Suche nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten bewogen hingegen Lotz: „Ich kenne es aus anderen Kanzleien, wohin es führen kann, wenn man sich nur um die klassische Arbeit kümmert und das Backoffice vernachlässigt, Zeit und Kosten nicht erfasst oder die Mitarbeiter kaum einbindet. Dann braucht man sich nicht zu wundern, wenn Geld fehlt. Diese Fehler möchte ich versuchen zu vermeiden“, so die Steuerberaterin, die in ihre eigenen Kanzlei alles angenehm, die Prozesse schneller und vieles anders und besser machen möchte. Innovationen und interessanten Vorschlägen steht sie daher neugierig und offen gegenüber. „Jeder Spitzensportler hat einen Trainer. Unternehmer müssen auch Spitzenleistungen bringen,



*Viele Steuerberater sehen, dass für sie zusätzlich zu den fachlichen Herausforderungen das Unternehmertum wichtig ist (v. l.): StB Patrick Luzius aus Mainz, StB Thomas Rothermel aus Münchweiler an der Alsenz und StBin Christine Lotz aus Idstein.*

es wird ihnen ja nicht in die Wiege gelegt“, sagt Lotz, die sich nach langen Gesprächen mit einem befreundeten Kollegen über unternehmerische Themen für ein Training entschied.

## Das Training

Rothermel und Luzius beispielsweise absolvieren seit circa einem Jahr ein Unternehmertraining in Form von dreitägigen Workshops bei ERC. Der Ort ist stets ein Hotel in Mittel- oder Süddeutschland. Das Training – auch „Kanzlei-Entwicklungs-Programm“ betitelt – umfasst acht Workshops und beginnt immer an einem Mittwoch. Mittwoch und Donnerstag nehmen nur die Kanzleihinhaber und deren Projektteam teil – meist handelt es sich dabei um angestellte Steuerberater, zumindest jedoch um leitende Mitarbeiter. Diese arbeiten gewissermaßen vor, am Freitag stoßen dann die übrigen Kanzleimitarbeiter dazu. Es gibt einen festen Trainingsplan und verschiedene Module, jedoch keinen festen Ablauf. Der Trainingsplan umfasst drei Programme, die aufeinander abgestimmt sind und sich in ihrer Wirkung verstärken sollen. Am Anfang steht ein Effektivitäts-, gefolgt von einem Attraktivitäts- und einem Kompetenz-Steigerungs-Programm. Zwischen den Workshops finden zudem regelmäßig Videokonferenzen zwischen den Steuerberatern und Workshop-Leiter Dieter Lutz statt.

Ein Workshop-Tag beginnt oft mit einem von eingeblendeten Grafiken untermalten Vortrag über eines oder mehrere der jeweiligen Themen. Zudem wird viel geübt und wiederholt. „Was man einmal gehört hat, hat man noch lange nicht verstanden“, sagt Luzius. Die Übungen sind oft Rollenspiele, beispielsweise: wie präsentiere ich ein Produkt am besten. Einmal, erinnert sich der Steuerberater, lautete die Übungs-

aufgabe, spontan einen realen Mandanten anzurufen und diesen zu fragen, ob er seinen Steuerberater weiterempfehlen würde. „Davor hatte jeder Angst, weil wir nicht wussten, was dabei herauskommt“, so der Steuerberater. Hinterher jedoch war jeder Teilnehmer über das gute Ergebnis froh. Neben den Übungsaufgaben gibt es bis zum nächsten Workshop-Termin auch stets Hausaufgaben.

Neben den Übungen wird auch viel Wert auf Vertrauen gelegt. An einer großen Pinnwand präsentiert sich jede Kanzlei vor den anderen Teilnehmern mit Fotos und ihren jeweiligen Auswertungen. Jeder Steuerberater kennt so die Aufstellung jeder der neun Kanzleien und deren Ergebnisse. Ein Ziel des einjährigen Trainings ist die Erweiterung des Geschäftsmodells um Unternehmer-Coaching mit Erfolgsreporting. Dabei handelt es sich um persönliche Coachinggespräche mit den Mandanten auf der Basis monatlicher Zwischenabschlüsse in der Qualität eines Jahresabschlusses, die dokumentiert und von einem Aktivitätenplan begleitet werden. „Damit unterstützen wir unsere Mandanten, ihren wirtschaftlichen Erfolg zu steigern und ihre Lebensqualität zu verbessern“, sagt Rothermel.

Neben der Erweiterung des Geschäftsmodells fokussiert das Training insbesondere auch auf die Optimierung der Kanzlei-prozesse. Durch den daraus resultierenden Zeitgewinn, so die Idee, kann sich ein Steuerberater mehr der Beratung und dem Controlling in der Kanzlei zu widmen. Dazu wird zunächst am Anfang der Workshops der Ist-Zustand der jeweiligen Kanzlei aufgenommen, beispielsweise mittels der ABC-Analyse der Mandanten und der Ermittlung von Umsatz pro Stunde. „Das Ergebnis schwankte bei mir zwischen interessant und ernüchternd“, sagt Rothermel. Im Verlauf des einjährigen Trainings gilt es dann, daran zu arbeiten. Den wesentlichen Unterschied des



Trainings im Vergleich zu traditionellen Seminaren sieht der Steuerberater in der selbstständigen Erarbeitung der Werkzeuge, beispielsweise in Form von Excel-Tools. „Ich bekomme keine fertigen Lösungen vorgesetzt. Ich muss sie mir selbst erarbeiten. Der Vorteil: Da ich sie mir selbst erarbeitet habe, wende ich sie auch an. Durch den Austausch mit anderen Steuerberatern kann ich dieses Tool dann noch optimieren.“

## Ein Jahr später

Nach einem Jahr Training zieht der Steuerberater eine mehr als zufriedene Bilanz. „Der Termindruck zum Jahreswechsel gehörte der Vergangenheit an. Durch die Zusammenführung von FiBu und Jahresabschluss zum Erfolgsreport bin ich beim Bearbeitungsstand weiter als vor einem Jahr.“ Im Bereich der Mandantenakquise steht er allerdings noch am Anfang. „Ich bin derzeit dabei, mir meine Empfehlungsnetzwerke auszubauen“, sagt Rothermel, „etwa bei Banken. Dort kommt mein neues Konzept der Zusammenführung von FiBu und Jahresabschluss gut an, da diese aktuelle Zahlen erhalten.“

Lotz hat nach einem Unternehmertraining bei einem anderen Anbieter inzwischen alle Kanzleiabläufe umgestellt und dadurch beschleunigt. Außerdem delegierte sie vertrauensvoll die fachliche Arbeit weitgehend an die Mitarbeiter und steht diesen nur noch mit Rat und Tat zur Verfügung. „Die Mitarbeiter können das, die Kanzlei läuft. Wenn sie sich nicht darauf verlassen, dass noch jemand nachschaut, arbeiten sie genauer“, lautet die Erfahrung der Steuerberaterin, die sich auf gutem Weg eines anderen Umgangs mit Mitarbeitern und Mandanten sieht.

Nach einem Jahr ist auch bei Luzius viel geschehen. „Ich habe den Mandantenstamm komplett bereinigt“, sagt der Steuerbe-

berater. Etwa 20 Prozent der Mandanten hat er entlassen, vor allem Privatpersonen. Trotzdem erreicht er mit den verbliebenen den gleichen Umsatz und mehr Gewinn. Mit seinen Firmenmandanten schloss er neue Honorarverträge. Neu ist auch eine Jahresauftragsplanung. Die Teamgespräche finden nun wöchentlich und nicht mehr monatlich statt. Außerdem spricht er klarer mit Mitarbeitern und Mandanten, „obwohl es manchmal weh tut“, so Luzius, der auch eine Mitarbeiterin entließ, weil sie die neue Strategie letztlich doch nicht mittragen wollte. „Das hätte ich vorher nicht getan“, räumt er offen ein.

## Erfahrungen mit den Umstellungen

Man muss die Mitarbeiter und auch deren Familie vorsichtig mit ins Boot nehmen und darf sie nicht überfordern. Viele haben eine andere Denkweise, berichtet Lotz von ihren Erfahrungen während der Umstellung: „Veränderungen bedeuten für Mitarbeiter oft eine Doppelbelastung. Da braucht es Geduld, Konsequenz und Ausdauer.“ Dies gelang ihr vorbildlich. Niemand boykottierte, alle Mitarbeiter ihres relativ jungen Teams zogen mit. „Ich mache schon auch Druck, dass Fristen eingehalten werden und die Qualität der Arbeit stimmt“, sagt sie, „aber ich verheize niemand. Die Arbeit soll Spaß machen und ich möchte, dass es meinen Mitarbeitern gut geht.“ Dazu zählen für die Steuerberaterin beispielsweise neben regelmäßigen ausgefallenen Betriebsausflügen auch Kleinigkeiten wie freie Getränke, Obst und kleine Snacks, die den Mitarbeitern kostenlos zur Verfügung stehen.

Wenn sich Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen und Veränderungen nachvollziehen können, arbeiten sie motivierter, sind sie motivierter. Auch Lotz – wie Luzius – dachte früher, ein Teammeeting im Monat genügt, sonst würde zu viel Zeit ver-

schenkt. Das ist nicht so, weiß sie heute und setzt sich jede Woche mit ihren Mitarbeitern zusammen, um die wichtigsten Dinge zu besprechen. Die veränderte Stimmung spüren auch die Mandanten. „Manche Steuerberater müssen um Mandanten kämpfen. Ich mache keine Werbung und scherze schon darüber, mein Schild abzuschrauben, weil wir die Anfragen sonst kaum bewältigen können“, so Lotz: „Und das ist keine temporäre Phase, dafür hält es schon zu lange an.“ Doch nicht nur Mandanten kommen, es steigt auch die Bewerbungsrate von Mitarbeitern, weil die Mitarbeiter viel über die Kanzlei sprechen.

Auch Rothermel gelang die Änderung einiger Prozesse in seiner Kanzlei problemlos. Sicher kam ihm dabei zugute, dass er bisher nur eine Mitarbeiterin beschäftigt und keine Softwareumstellung benötigte. Gute Erfahrungen machte er auch mit der Honoraranpassung. „Die Mandanten sehen den Vorteil, wenn sie monatlich aktuelle Zahlen erhalten und durch eine zeitnahe Steuerplanung vor überraschenden Nachzahlungen geschützt sind“, sagt der Steuerberater. Diese zahlen jetzt eine monatliche Honorarpauschale für FiBu und Jahresabschluss.

Monatliche Auswertungen auf Jahresabschlussniveau offeriert seit Januar auch Luzius. Der Steuerberater hat durch das Training viele Erkenntnisse gewonnen, über sich selbst, über Ängste, Illusionen oder Egoismus. „Wenn man ein größeres Bewusstsein für diese Dinge entwickelt, spricht man anders mit Menschen: klarer, aufmerksamer, man verändert sich selbst, die Mitarbeiter, die Mandanten und auch die Familie.“ Bei der Umsetzung seiner neuen Vorstellungen stieß der Steuerberater aber auch auf Widerstand. Gern wüsste er sein Team noch entschiedener hinter den Kanzleiziele. „Bei Bayern München möchte auch kein Spieler weniger trainieren, weil er genau weiß, ohne Training kann er oben nicht mitspielen.“ Dennoch möchte er auf jeden Fall den eingeschlagenen Weg fortsetzen.

Ähnliches gilt für Mandanten. Die Kanzlei soll sich nicht länger nach ihnen richten, sondern diese sich nach der Kanzlei. Unterlagen sind nun beispielsweise sortiert, vollständig und zum Termin zu bringen. Schließlich könne ein Mitarbeiter nur dann rechtzeitig fertig werden, wenn er vorher die entsprechenden Informationen bekommt. Größere Mandanten verstehen eine solche Vorgehensweise, weiß Luzius: „Es gibt aber auch Mandanten, die ignorieren das aus Zeitmangel oder weil sie nicht zeitnah die Rechnung bezahlen wollen oder können. Dann sind sie eben nicht mehr unsere Mandanten“, sagt der Steuerberater entschieden.

Trotz oder gerade wegen der Klartext-Kommunikation arbeitet seine Kanzlei nach einem Jahr Training viel besser als früher. „Das ist nicht nur ein Gefühl“, sagt Luzius, „ich kann es auch mit Zahlen beweisen, dass wir jetzt schneller sind.“ Die Arbeit am Unternehmen ist genauso wichtig wie die Arbeit im Unternehmen, fasst Rothermel seine Erkenntnisse zusammen: „Es ist viel effektiver, über Ziele, Visionen, Ideen und Zielgruppen nachzudenken, als ständig im Hamsterrad Zeit und Energie zu verschwenden.“ Auch Lotz hat Gewinn aus dem Training gezo-

gen. „Ich trete inzwischen ganz anders auf, gleich, ob vor Kollegen, Banken, Mitarbeitern oder anderen Institutionen“ resümiert die Steuerberaterin: „Ich wusste früher, es geht irgendwie weiter, ich wusste nur nicht wohin. Heute habe ich einen Plan für die nächsten 20 Jahre. Wenn man einmal ein paar Dinge umgesetzt hat, fragt man sich, warum man das nicht schon früher getan hat. Ich kann jetzt auch notfalls am Wochenende zu Hause oder im Hotel noch einmal über eine Arbeit schauen und muss nicht länger 60 Stunden im Büro am Schreibtisch sitzen. Die Arbeit wird trotzdem erledigt.“ ■