

# Gut aufgestellt



## Unternehmerisch geführten und organisierten Kanzleien gehört die Zukunft

Von Wolfgang Zeiß, Geschäftsführer RS-Gruppe, Kanzlei- und Personalberatung

Der allgemeine Wettbewerbsdruck sowie insbesondere der Preisverfall bei Standardleistungen fordern die kleinen und mittleren Kanzleien besonders heraus. Der notwendige Digitalisierungsprozess und die überaus schwierige Lage am Personalmarkt sind weitere Faktoren, die die Zukunft der Kanzlei als erfolgreiches Unternehmen erheblich beeinflussen werden und eine große Aufgabe für die Leitungsverantwortlichen darstellen. Der Kanzlei-Inhaber wird diese Themenkomplexität nur als unternehmerisch denkender und handelnder Steuerberater bewältigen können.

Was heißt das in der Praxis? Für einen Unternehmer stehen die folgenden Faktoren im Mittelpunkt seiner Aktivitäten:

- Analyse des Marktes sowie die Identifikation von Marktchancen und Wettbewerbsvorteilen
- Entwicklung von Geschäftsmodellen und Produkten mit Alleinstellungsmerkmalen (strategische Ausrichtung)
- Umsetzung durch geeignete Organisationsstrukturen sowie klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten
- möglichst weitgehende Definition und anschließende Übernahme von Investitionsrisiken

### Inhaber werden mehr an als in ihrer Kanzlei arbeiten

Die während seiner Ausbildung und ersten Berufsjahre nahezu ausschließlich auf die fachliche Kompetenz ausgerichtete Qualifikation des Berufsträgers tritt immer mehr in den Hintergrund und neue – häufig nicht systematisch erlernte – Fähigkeiten werden gefordert, um das Kanzleischiff auf den richtigen Kurs zu bringen und zu halten. Der in allen Steuerfragen versierte Fachmann muss sich zum Führer, Lenker und Controller seines Unternehmens entwickeln. Er wird somit zukünftig mehr an als in seiner Kanzlei arbeiten. Er ist für die Qualität aller erbrachten Arbeiten verantwortlich, wird sie aber nur noch im Ausnahmefall operativ selbst erbringen.

Wesentliche Voraussetzung für die Steuerbarkeit ist eine klare strategische Ausrichtung und daraus resultierende Marktpositionierung der Kanzlei. Dafür sollten die folgenden Fragenkomplexe ausführlich diskutiert und festgeschrieben werden:

- Welche persönlichen Kompetenzen/Handlungspräferenzen sind auf der Leitungsebene vorhanden?
- Welche fachlichen Kompetenzen liegen deutlich über dem Durchschnitt der Mitbewerber?
- Für welche Werte soll die Kanzlei stehen (Wertekanon)?
- Für welche Zielgruppe von Mandanten bietet die Kanzlei eine besondere Problemlösungskompetenz?
- Wie ist der Zielmarkt (regional) definiert?
- Welche betriebswirtschaftlichen Ziele sollen kurz (drei bis fünf Jahre) und mittelfristig erreicht werden?

Die Beantwortung dieser Fragen führt zu einer klaren Leitstrategie der Kanzlei, an der sich zukünftig die Lösung aller auftretenden Problemfelder ausrichtet. Das reicht von der Anmietung und Ausgestaltung der Kanzleiräume über die IT-Ausstattung und Einrichtung bis hin zu der zentralen Frage nach Struktur und Qualität der Belegschaft sowie Marketingaktivitäten und sonstigen Investitionen.



Wolfgang Zeiß

Ist der Kurs somit festgelegt, gilt es nun die Aufgabenfelder und die dafür Verantwortlichen festzulegen. Kernaufgaben eines jeden Unternehmens sind:

- Einkauf/Beschaffung (z. B. Fachliteratur, IT-Ausstattung)
- Forschung/Entwicklung (z. B. neue Gesetze, Verordnungen für die Kernzielgruppe? Anpassung Dienstleistung und Kanzlei-Infrastruktur?)
- Produktion/Fertigung (Qualitätskontrolle, Arbeitsabläufe)
- Marketing/Vertrieb
- Personal (Beschaffung und Entwicklung)
- Finanzen/Controlling
- Facilitymanagement

Diese und eventuell noch weitere für die Kanzlei typische Aufgabenfelder müssen beschrieben, deutlich voneinander abgegrenzt und einem Verantwortlichen zugeordnet werden. Nur dann ist ein effizientes Controlling möglich. Selbstverständlich kann diese Aufgaben nicht der Kanzlei-Inhaber alleine professionell wahrnehmen. Entweder muss er sie je nach Eignung auf Kollegen in der Geschäftsführung oder auf Mitarbeiter verteilen. Denkbar ist auch eine Verlagerung auf außenstehende Marktanbieter wie z. B. IT-Systemhäuser, Büroausstatter, Immobilienmakler und Personalberater. Eine weitere sinnvolle Aufgabe für den Kanzleiunternehmer besteht darin, regionale und überregionale Netzwerke aufzubauen bzw. vorhandene zu nutzen. ■

## Kontakt

### Zum Thema Kanzleiberatung unterstützt Sie

RS-Gruppe, Wolfgang Zeiß

Tel.: 069 430082-150 oder mobil: 0172 2901345

E-Mail: [w.zeiss@rs-gruppe.org](mailto:w.zeiss@rs-gruppe.org)