

Autor: André Schmidt-Carré, Lesezeit: 10 Min.

Allein an der Spitze

Wer in seiner Kanzlei alleine das Sagen hat, entgeht jedem Kompetenzgerangel

Kanzleien, die ein Steuerberater alleine führt, haben es angesichts wachsender Konkurrenz im Steuerberater-Markt zunehmend schwer. Dennoch sind viele Steuerberater auch ohne Partner erfolgreich – und mit ihrem Job sehr zufrieden.



Steuerberater Stefan Leukart aus Tübingen führt eine erfolgreiche Einzelkanzlei mit 13 Mitarbeitern. Wie bei vielen Einzelkämpfer-Kollegen hat sich sein Werdegang aus den beruflichen Umständen ergeben: „Es war damals nicht mein Lebensplan, meine eigene Kanzlei zu haben“, sagt der 38-Jährige. „Jedenfalls nicht so früh.“ Während Leukart sich aufs Examen vorbereitete, erkrankte sein damaliger Chef schwer. Vier Mitarbeiter waren damals in der Einzelkanzlei angestellt, inklusive Leukart. „Es war lange Zeit nicht klar, ob der Chef wieder arbeiten kann“, erinnert sich Leukart. Vorübergehend leitete ein Kanzleistvertreter die Geschäfte, „allerdings nicht zu unserer Zufriedenheit“, erinnert sich Leukart. Dann zeichnete sich ab, dass der Senior nicht mehr zurückkommt, und Leukart war auf einmal der Wunschnachfolger – und das, bevor er überhaupt das Examen in der Tasche hatte.

Die Wege, wie Steuerberater zu einer Einzelkanzlei kommen, sind ganz unterschiedlich. „Es gibt nicht den typischen Werdegang“, beobachtet Nicolas Dongus von der Kanzleiberatung Dongus Hospach Partner. Einige verwirklichen direkt nach dem Berufsexamen ihren Traum, andere probieren erst den Job als Angestellter aus, bei anderen hat sich die Nachfolge in einer Einzelkanzlei schlicht angeboten, entweder beim alten Chef, vielleicht in der eigenen Familie, oder bei einer bekannten Kanzlei. Eines haben allerdings so gut wie alle Einzel-Steuerberater gemein: „Sie sind fachlich gute und obendrein durchsetzungsstarke Persönlichkeiten“, sagt Dongus. Das muss auch so sein: „Für Steuerberater, die aus Überzeugung und nicht bloß aus Alternativlosigkeit eine Einzelkanzlei eröffnen, sind die Perspektiven nach wie vor gut, der Beruf ist angesehen und auch die Verdienstmöglichkeiten sind gut.“

Den Spagat als Fachexperte und Unternehmer in einer Person meistern

Allerdings hat der Job als Einzelkämpfer auch seine Kehrseiten: Die Arbeitsbelastung ist in vielen Fällen hoch, der Spagat zwischen fachlichem Experten und Unternehmer in einer Person eine große Herausforderung. „Das ist in der Realität häufig ein starkes Spannungsfeld“, sagt Dongus. „Zumal viele Steuerberater zwar exzellente Fachleute sind, aber nie gelernt haben, wie man Mitarbeiter, geschweige denn ein Unternehmen führt.“ Das wird umso deutlicher, je größer die Kanzlei ist: „Die meisten Einzelkämpfer sind Typen, die gerne Entscheidungen treffen und darin auch gut sind“, beobachtet Dongus. „Je mehr Mitarbeiter sie beschäftigen, desto wichtiger wird es allerdings, Prozesse zu definieren. Das fällt vielen erst einmal nicht leicht, zumal sie meist im alltäglichen produktiven Geschäft stark eingebunden sind.“

Für Steuerberater Leukart war zudem der Rollentausch eine Umstellung, als aus den ehemaligen Kollegen die eigenen Mitarbeiter wurden. Lange gebraucht hat der Chef aber nicht, um sich in seine neue Rolle hineinzufinden. „Der Übergang hat gut

Spitz Wirtschafts- & Steuerberatung Neumarkt in der Oberpfalz

Anzahl der Kanzleipartner:	1
Anzahl weiterer Berufsträger:	2
Anzahl Berufsträger insgesamt:	3
Vollzeitmitarbeiter*:	9
Gründungsjahr der Kanzlei:	1999
Jahresumsatz in Mio €:	1,3

www.spitz-beratung.de

* Erläuterung s. S. 4

geklappt. Wahrscheinlich, weil ich ein ähnlicher Typ Chef bin wie unser alter Steuerberater. Schließlich habe ich bei ihm gelernt, und wir sind uns menschlich ähnlich.“ Leukart bezeichnet sich selbst als nicht-autoritären Typen: „Mir ist wichtig, meine Mitarbeiter zu befähigen, selbstständig zu arbeiten und Entscheidungen treffen zu lassen. So hat es mein ehemaliger Chef auch gemacht.“

Wie er führt, damit beschäftigt sich Leukart bewusst allerdings erst seit ein bis zwei Jahren: „Bei der jetzigen Kanzleigröße bin ich deutlich mehr Führungskraft und weniger Fachexperte als früher.“ Während er zu seinen Anfangszeiten als Chef am Tag zwei Stunden mit Führungsaufgaben verbrachte und den Rest selbst produktiv arbeitete, ist es heute genau umgekehrt: „Das Wichtigste an meiner täglichen Arbeit sind die Gespräche mit den Mitarbeitern. Ich möchte wissen, wie viel Zeit sie in welche Tätigkeiten investieren. Nur dann kann ich unsere Strukturen weiter verbessern“, sagt Leukart. „Bis auf rund eine Stunde am Tag steht meine Tür für sie immer offen.“ Dabei hat sich die Kommunikation mit den Mitarbeitern im Laufe der Jahre stark verändert. „Mit fünf Mitarbeitern kann man alles direkt im Einzelgespräch klären, bei 13 Mitarbeitern funktioniert das nicht mehr, dafür reicht die Zeit einfach nicht.“ Leukart hat deshalb immer mehr Prozesse definiert, verschriftlicht und digital hinterlegt: Zum Beispiel eine Checkliste für die Finanzbuchhaltung, Erinnerungen an einzelne Punkte, die bei der Jahresabschlusserstellung zu beachten sind, Informationen über Mandanten. „Wenn die Mitarbeiter diese Sachen selbst im Rechner nachschauen können, habe ich mehr Zeit, um in persönlichen Gesprächen die wirklich wichtigen Dinge zu klären.“



StB Georg Spitz aus Neumarkt i. d. Obpf. hat noch keinen Partner gefunden, der mit seinem Tempo mithalten kann.



Nicolas Dongus von der Kanzleiberatung Dongus Hospach Partner, Stuttgart, hält das Kanzleimodell mit einem StB für weiterhin tragfähig.

Selbstorganisiertes Arbeiten der Angestellten entlastet den Chef

Der Vorteil von Struktur und selbstorganisierter Arbeit ist die Entlastung des Chefs von täglichen operativen Tätigkeiten: „Ich arbeite gern, bin aber kein Workaholic“, sagt Leukart. Seine Soll-Wochenarbeitszeit hat er auf 45 Stunden festgelegt, „ein paar Überstunden sind ab und an dabei, mehr als 50 Stunden sind es aber tatsächlich so gut wie nie.“ Um selbst noch besser zu werden und sich Impulse für sein Kanzlei zu holen, besucht Leukart regelmäßig alle zwei Monate Seminare zu Themen wie Kanzleiführung, Strategieentwicklung und Marketing. „Solch ein externer Input ist wichtig, wenn man eine Kanzlei allein führt“, sagt der Chef. Dass er alleine an der Spitze steht, macht für ihn den Reiz des Einzel-Steuerberaters aus: „Ich genieße es, Entscheidungen allein zu treffen. Ich bin kein Teammensch, sondern will selbst führen. Das war mir schon immer klar“, sagt Leukart. „Das bedeutet nicht, dass ich meine Mitarbeiter nicht einbeziehe, ganz im Gegenteil. Ich hole mir sehr oft ihre fachliche Meinung ein. Aber die Entscheidungen treffe ich dann am Ende.“

Auf eine Spezialisierung seiner Kanzlei hat Leukart bewusst verzichtet. Neben Privatleuten zählen zum Beispiel Handwerker, Händler, IT-Dienstleister und Existenzgründer zu seinen

Mandanten. „Ich will genau diese Vielfalt haben, das macht den Beruf spannend“, sagt der Steuerberater. Sein Alleinstellungsmerkmal formuliert er wie viele Steuerberater: Unbedingte Mandantenorientierung. „Wir betreuen unsere Mandanten ganzheitlich“, sagt der Chef. Heißt für Leukart: Ob private Mandanten Fragen zu ihrer Krankenkasse, zur Rente oder Problemen mit Formularen vom Amt haben oder ob Unternehmer Unterstützung bei schwierigen Mitarbeitergesprächen brauchen – Leukarts Botschaft an die Kundschaft lautet stets: Wir machen das, wir kümmern uns. „Die meisten unserer Firmenmandate sind kleinere Unternehmen als wir selbst, in dieser Größenordnung gibt es einen großen Bedarf an einem kaufmännischen Allround-Berater.“

Spezialist statt Generalist

Steuerberater Klaus Vossler aus Stuttgart ist vor 22 Jahren genau den anderen Weg gegangen: Seine Kanzlei ist auf Heilberufe spezialisiert, kooperiert mit einem Netzwerk aus Rechtsanwälten, Banken und anderen betriebswirtschaftlichen Beratern, die mit Ärzten zusammenarbeiten. „Ich habe bei einem Steuerberater gearbeitet und gelernt, der auf Heilberufe spezialisiert war. Von daher bot sich das an“, erzählt Vossler. Unabhängig von der fachlichen Ausrichtung gibt es aber deutliche



StB Klaus Vossler aus Stuttgart kooperiert mit einem Netzwerk von Rechtsanwältinnen und anderen Beratern.

Parallelen zur Entwicklung der Kanzlei von Steuerberater und Generalist Stefan Leukart: „Als ich damals die Kanzlei eröffnet habe, haben dort nur meine Frau und eine frühere Mitarbeiterin aus der Kanzlei gearbeitet, in der ich gelernt hatte. Das war ein sehr freundschaftliches Verhältnis, und ich habe viel fachlich gearbeitet.“ Im Laufe der Jahre ist die Kanzlei auf acht Mitarbeiter gewachsen, der Chef hat sich zunehmend auf die Kanzleiorganisation konzentriert. „Nach den ersten sieben bis acht Jahren habe ich bis auf die betriebswirtschaftliche Beratung und Spezialmandate so gut wie gar nicht mehr selbst produktiv gearbeitet“, sagt Vossler. Stattdessen kümmert sich der Chef darum, die Abläufe im Unternehmen zu optimieren. Standardaufgaben wie die Lohnbuchhaltung übernehmen die Mitarbeiter seit Jahren zu 100 Prozent, Vossler begnügt sich mit Stichproben. Seine Erfahrung: „Die Fehlerquote sinkt, wenn man Verantwortung abgibt.“ Vorausgesetzt, die Mitarbeiter beherrschen ihren Job. „Ich verwende viel Zeit darauf, Mitarbeiter auszusuchen und einzuarbeiten“, sagt Vossler.

Betriebswirtschaftliche Auswertungen etwa schaut er sich mit neuen Sachbearbeitern immer wieder gemeinsam an, um die Zahlen zu interpretieren. „So etwas lernt man eben nur in der Praxis“, sagt der Chef. Ziel ist es zum Beispiel, dass die Mitarbeiter dem Mandanten schon im Juni hochrechnen können, was er zum Ende des Jahres verdient haben wird und wie hoch



StB Stephan Rahmen aus Mettmann hat eine Steuerberatungs- und eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft - und führt beide alleine.

seine Steuernachzahlungen ausfallen werden. „Dafür muss ich als Chef natürlich erst einmal Zeit investieren, so wie bei allen Verbesserungen in der Kanzlei“, sagt Vossler. „Aber genau das zahlt sich langfristig aus.“ Deshalb schaut der Chef auch bei der Einstellung neuer Mitarbeiter genau hin: „Die Fachangestellten müssen auf Augenhöhe mit den Ärzten reden können, das muss dann auch von der Persönlichkeit her stimmen.“

Mittlerweile beläuft sich die nicht delegierbare Arbeit auf weniger als zehn Stunden pro Woche. Dazu zählt rund 70 Pro-

Stefan Leukart Steuerberater Tübingen

Anzahl der Kanzleipartner:	1
Anzahl weiterer Berufsträger:	1
Anzahl Berufsträger insgesamt:	2
Davon: StB	2
Vollzeitmitarbeiter*:	9
Gründungsjahr der Kanzlei:	2006
Jahresumsatz in Mio €:	0,8

www.steuerberater-leukart.de

* Erläuterung s. S. 4



DER BERÜHMTE SPAGAT ZWISCHEN KOMPETENTER BERATUNG UND ERFOLGREICHEM MARKETING...

zent betriebswirtschaftliche und 30 Prozent steuerliche Beratung und regelmäßige Besuche bei seinen Mandanten. Zwei Mal im Jahr trifft er jeden von ihnen: „Das ist gerade bei Ärzten wichtig, sie wollen regelmäßig den Chef sehen.“ Entsprechend entspannt kann Vossler in Urlaub fahren, und wenn er mal krank ist, läuft der Kanzleibetrieb ohne große Probleme weiter. Er hat Strukturen optimiert und die IT aufgerüstet.

Derzeit bringt der Chef das Qualitätsmanagement der Kanzlei auf Vordermann: „Wegen der Digitalisierung der Finanzbuchhaltung haben wir dort neue Prozesse, die müssen dokumentiert werden“, sagt Vossler. Außerdem überarbeitet er derzeit die Verträge mit Mandanten und das Ablagesystem, damit Mitarbeiter alle Informationen zu einem Mandanten leichter finden. Die permanente Verbesserung trägt Früchte: Nicht nur inhaltlich, auch vom Umfang her hat sich Vosslers Job gewandelt. Die Arbeitsbelastung ist spürbar gesunken, der Chef hat seine Wochenarbeitszeit von früher 60 auf heute rund 40 Stunden verringert – und den Umsatz gleichzeitig deutlich gesteigert. Für die Zukunft könnte der 50-Jährige sich vorstellen, einen jungen Berufsträger anzustellen oder einen Partner ins Boot zu holen. „Ich möchte das Risiko auf Dauer teilen und auch beizeiten einen Nachfolger aufbauen.“

Mehr Freiheit als im Job als angestellter Prüfungsleiter

Der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Stephan Rahmen aus Mettmann hat sich gewissermaßen für beides entschieden, er ist Spezialist und Generalist in einem Haus. Seine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Adstera ist auf Unternehmen aus dem Non-Profit-Sektor fokussiert, seine Steuerberatungsgesellschaft betreut sämtliche Mandate von Privatpersonen bis zu Mittelständlern. „Die Nische im Prüfungsgeschäft bot sich einfach an, weil wenige Wettbewerber im Markt sind und ich die Non-Profit-Branche schon vorher als Angestellter geprüft habe. Ich wollte mich aber nicht nur auf eine Disziplin konzentrieren und habe mir deshalb mit der Steuerberatung ein zweites Standbein aufgebaut.“ Der 48-Jährige war als Prüfungsleiter bei einer großen Gesellschaft. Und stellte eines Tages fest, dass er seinen Job auch als Selbstständiger machen könnte. „Für Umsatz und Ergebnis war ich als Prüfungsleiter ohnehin verantwortlich. Und als mein eigener Chef habe ich einfach mehr Freiheiten, meinen Job zu gestalten“, sagt Rahmen. Etwa, Freitagsnachmittags als Dozent an der Fachhochschule Mönchengladbach zu unterrichten. Und eine eigene Immobilie für die Kanzleiräume

zu bauen. „Aber man darf sich keine Illusionen machen, die Arbeitsbelastung ist deutlich höher als bei einem Angestellten.“ Denn Rahmen ist nach wie vor überwiegend selbst produktiv tätig. „Ich bin am liebsten bei den Mandaten für Prüfungen vor Ort.“ Zu den 50 bis 60 Stunden produktiver Arbeit kommen die verwaltenden Tätigkeiten hinzu, 70-Stunden-Wochen und mehr sind für Rahmen an der Tagesordnung. „In der Prüfsaison von Februar bis Juli habe ich meistens eine 7-Tage-Woche“, sagt Rahmen. Im Urlaub checkt Rahmen abends seine E-Mails, eine Abwesenheitsnotiz gibt es bei ihm nicht. Und doch: „Ich habe meinen Traumjob, und deshalb empfinde ich die viele Arbeit nicht als Last.“

Vor acht Jahren hat sich Rahmen selbstständig gemacht, acht Mitarbeiter vom Steuerfachangestellten bis zum Bilanzbuchhalter beschäftigt er derzeit. „Ich kann mir auch gut vorstellen, eines Tages einen Berufsträger anzustellen oder einen Partner aufzunehmen“, sagt Rahmen. „Aber damit habe ich es nicht eilig. Ich warte erst einmal ab, ob eines meiner drei Kinder in die Kanzlei einsteigen möchte.“

Auch Steuerberater Georg Spitz aus dem bayerischen Neumarkt schätzt es, allein an der Spitze zu stehen. Und nennt obendrein einen ganz pragmatischen Grund für die Organisation in einer Einzelkanzlei: „Ich habe bislang keinen Partner gefunden, der mit meinem Tempo mithalten kann“, sagt Spitz selbstbewusst. Der 47-Jährige hat ursprünglich als Leiter Rechnungswesen in der Industrie gearbeitet, sich dann als Unternehmensberater selbstständig gemacht und schließlich den Steuerberatertitel obendrauf gesattelt, um einen besseren gesellschaftsrechtlichen und steuerlichen Background zu haben und Beratung aus einer Hand anbieten zu können. Er berät vorwiegend große mittelständische Firmen aus der Industrie mit zwei- und dreistelligem Millionen-Umsatz sowie Unternehmerfamilien.

Unter seinen 16 Angestellten sind mehrere Steuerberater, die etwa auf Gebiete wie Umsatzsteuer, Erbschaftsteuer und Rechtsformumwandlungen spezialisiert sind: „Bei der Größe der Unternehmen und dem entsprechenden Niveau der fachlichen Aufgaben brauche ich einfach Berufsträger, und nicht nur Fachangestellte“, sagt Spitz. Der Chef selbst berät vorwiegend zu betriebswirtschaftlichen Spezialfragen, etwa zum Controlling und zur Integration von neu zugekauften Unternehmen und deren Kalkulation, zudem bei Sanierungen und Unternehmensnachfolge. Zwölf-Stunden-Tage sind für Spitz der Normalfall, hinzu kommen Vorträge etwa zu Unternehmensstrategie und Controlling im Mittelstand. „Das zählt für mich zum Bereich Vertrieb, darum muss ich mich selbst kümmern“, sagt Spitz. „Ansonsten ist die Beratung ganz klar mein Steckenpferd, ums Kanzleimanagement wie etwa das interne Controlling kümmert sich eine meiner Mitarbeiterinnen.“

adstera Prüfungsgesellschaft für gemeinnützige und soziale Einrichtungen mbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Mettmann

Anzahl der Kanzleipartner:	1
Anzahl weiterer Berufsträger:	0
Anzahl Berufsträger insgesamt:	1
Davon: StB/WP	1
Vollzeitmitarbeiter*:	5
Gründungsjahr der Kanzlei:	2008
Jahresumsatz in Mio €:	<1

www.adstera.de

* Erläuterung s. S.4

Vertrieb ist Chefsache

Auch für Steuerberater Leukart zählt der Vertrieb ganz klar zur Chefaufgabe, am regelmäßigen Kontakt zu seinen Mandanten hat sich in all den Jahren und trotz der Entwicklung seiner Kanzlei nichts geändert. „Ich als Chef bin nah dran an dem Mandanten, und die wissen das zu schätzen.“ Jede BWA geht über Leukarts Schreibtisch, bei ungewöhnlichen Veränderungen im Zahlenwerk meldet er sich selbst. Ebenso nutzt Leukart die Jahresabschlussgespräche zum persönlichen Besuch beim Mandanten. „Rein fachlich könnten die Mitarbeiter das auch selbst, aber die Gelegenheit möchte ich zum persönlichen Gespräch mit den Mandanten nutzen. Ich bin Verkäufer.“ Der Jahresabschluss an sich ist denn auch meist wenig interessant, Leukart will über aktuelle Veränderungen beim Mandanten reden: Wie sieht die Unternehmensplanung aus, gibt es Veränderungen in der Familie, stehen Gespräche mit der Bank an? „Das sind gute Gelegenheiten, neue Aufträge für eine betriebswirtschaftliche Beratung zu generieren“, sagt Leukart. Bislang macht die nur fünf Prozent vom Umsatz aus, „der Bereich hat noch Potenzial“. Schließlich gehört die Weiterentwicklung der Kanzlei zu den wichtigsten Aufgaben des Einzelkämpfer-Chefs – unabhängig von Führungsstil und fachlicher Ausrichtung. ■