
Steuerkanzleien erfolgreich führen

Thomas Siegel · Marco Wunderlich

Steuerkanzleien erfolgreich führen

Wie Sie Impulse aus der Luftfahrt
nutzen und Ihre Beratung zum
Überflieger machen

 Springer Gabler

Thomas Siegel
Steuerkanzlei Dr. Siegel
Zorneding, Deutschland

Marco Wunderlich
PITCH architects GmbH
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-20338-2 ISBN 978-3-658-20339-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20339-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Am 15. Januar 2009 setzten kurz nach dem Start von US-Airways-Flug 1549 am Flughafen La Guardia in New York beide Triebwerke des Airbus A320 durch massiven Vogelschlag aus. Nach einem dreieinhalbminütigen Segelflug landeten die Piloten das Flugzeug mit 150 Passagieren an Bord auf dem Hudson River, ohne dass auch nur ein Mensch zu Schaden kam.

Vordergründig ist dieser glimpfliche Ausgang der flugtechnischen Meisterleistung der beiden Piloten zu verdanken. Blickt man aber hinter die Kulissen, wird deutlich, weshalb Crew und Technik in der Lage waren, ein solches Manöver zum Erfolg zu führen. Der beeindruckenden Notlandung vorausgegangen waren nämlich unermüdliche und nachdrückliche Anstrengungen der gesamten Luftfahrtbranche, die betriebliche Komplexität zu reduzieren – durch Systematik, standardisierte Prozesse, Teamarbeit, kontinuierliches Training sowie ein Bewusstsein für Fehler und Verbesserungen. Kaum eine andere Branche strebt so sehr nach Sicherheit, Zuverlässigkeit und Qualität: 99,99 % aller Flüge erreichen heute ohne Vorkommnisse sicher ihr Ziel.

Anders sieht es leider in der Steuerberatung aus, denn hier passieren „Bruchlandungen“ sehr viel häufiger. Dennoch wird den Ursachen einer misslungenen Beratung oder falschen Steuererklärungen und Jahresabschlüssen meist wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Sie sind eben selten spektakulär – und sie lassen sich leichter kaschieren. Teuer sind sie für die Unternehmen dennoch. Dabei lassen sie sich relativ einfach vermeiden.

Natürlich müssen Steuerberater dazu keinen Jet fliegen können. Mit dem Verweis auf die Luftfahrt wollen wir den Fokus auf die Chancen lenken, die sich durch eine bessere Positionierung und Organisation ihrer Kanzlei eröffnen. Würden Steuerkanzleien nämlich nach ähnlichen Standards wie die der Airlines arbeiten, wären sie deutlich effizienter, die Fehlerquote wäre geringer und alle

Beteiligten hätten wesentlich mehr Freude an ihrer Tätigkeit. Umso erstaunlicher ist es, dass viele Steuerkanzleien – vor allem die kleineren und mittleren, nicht optimal strukturiert sind. Dabei steht spätestens seit der Veröffentlichung des von der Bundessteuerberaterkammer veröffentlichten Thesenpapiers „Steuerberatung 2020“ fest, dass die Steuerberaterbranche sich vor tief greifenden Veränderungen befindet und folglich ein hoher Handlungsbedarf für die gesamte Branche besteht.

Die Luftfahrt hat in den zurückliegenden Jahrzehnten innovative betriebswirtschaftliche Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, um ihre Arbeit zu strukturieren und eventuelle Risiken zu beherrschen. Die Erfahrungen, die sie dabei gemacht hat, können auch Steuerberater für sich nutzen. Dabei geht es nicht um einzelne neue Wege, um die Prozesse der steuerlichen Beratung zu optimieren, sondern um ein Bündel von Konzepten, um den heutigen Herausforderungen in der Steuerberatung zu begegnen. Auch geht es nicht darum, die Konzepte aus der Luftfahrt vollständig und exakt zu übernehmen – es reicht völlig, einige Kernprinzipien anzuwenden. Der Ansatzpunkt liegt nicht primär darin, fachliche Anforderungen besser zu erfüllen, sondern in einer systematischeren Bewältigung einer stetig zunehmenden Aufgabenkomplexität und Arbeitsteilung.

Dies ist also ein Buch für alle, die die Qualität der Beratungsarbeit auf allen Arbeitsebenen nachhaltig steigern und zudem die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter, der Mandanten und auch der Inhaber bzw. Partner der Kanzlei signifikant erhöhen wollen.

Die aktive Suche nach geeigneten Methoden für mehr Effektivität in der Steuerberatung sowie die Passion, die erfolgreichen Konzepte der Luftfahrt in andere Branchen zu übertragen, führte uns, nach der Veröffentlichung des Buchs „Impulsgeber Luftfahrt“, im Herbst 2016 als Autorenteam zusammen. Im Zuge unserer Diskussionen entwickelte sich die Idee, einen Ratgeber über die selbst erlebten Konzepte und Tools der Luftfahrt zu schreiben und deren Anwendungsmöglichkeiten für die Steuerberaterbranche aufzuzeigen.

Unsere Handlungsvorschläge basieren auf zusammen 75 Jahren Erfahrung in Beratung, praktischer Umsetzung, Entwicklung von neuen Managementmethoden und Training der vorgestellten Prinzipien in verschiedenen Branchen.

Ihnen wünschen wir viel Spaß und gute Impulse beim Lesen! Auf Ihr Feedback zu den Ideen dieses Buches freuen wir uns.

Hamburg
München
Dezember 2017

Prof. Dr. Thomas Siegel
Marco Wunderlich

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die Herausforderung als Steuerberater

1	Der Beruf des Steuerberaters im Wandel der Zeit – neue Chancen nutzen, ohne sich dabei aufzureiben	3
1.1	Der Beruf des Steuerberaters im Wandel der Zeit	3
1.2	Neue Erwartungen der Mandanten	5
1.3	Die Personal-Akquise: eine weitere Herausforderung.	6
1.4	Vorläufiges Fazit.	6
2	Der Weg zur einer leistungsstarken Kanzlei	9
2.1	Erfolgsdefinition und entscheidende Erfolgskomponenten	9
2.2	Was dieses Buch ist – und was es nicht ist.	11
2.3	Von der Luftfahrt lernen.	13
2.4	Vorläufiges Fazit.	14
3	Ein paar Worte über meinen persönlichen Werdegang: Wie habe ich meinen Weg gefunden?	15
3.1	Vorläufiges Fazit.	18

Teil II Impulsgeber Luftfahrt

4	Warum auf die Luftfahrt blicken?	21
4.1	Kernleistungsprinzipien der Luftfahrt	22
4.2	Notwendige Fehlerursachenanalyse.	23
4.3	Insider-Einblicke: Wie die Luftfahrt das Hochleistungsmanagement entdeckte	25
4.4	Vorläufiges Fazit.	25

5	Menschliche Grenzen kennen und beherrschen – das <i>Human Factors-Management</i>	27
5.1	Absturz in die Everglades und die tödlichen Folgen von Unaufmerksamkeit	27
5.2	Prüfung eines Einkommensteuer-Bescheides	28
5.3	Systematische Fehleranalyse	29
5.4	Die Maßnahmen der Airlines: Das „Human Factors“-Management.	30
5.5	Vorläufiges Fazit: Bessere Entscheidungen – klare Kommunikation – stärkeres Team	32
6	Das <i>Dirty Dozen</i> – die 12 häufigsten menschlichen Fehler	35
6.1	Nr. 1: Mangel an Kommunikation	36
6.2	Nr. 2: Mangel an Teamwork.	38
6.3	Nr. 3: Druck	39
6.4	Nr. 4: Soziale Normen	39
6.5	Nr. 5: Fehlende Durchsetzungsfähigkeit	40
6.6	Nr. 6: Ablenkung	41
6.7	Nr. 7: Selbstüberschätzung und innere Abwesenheit.	42
6.8	Nr. 8: Mangel an Aufmerksamkeit und fehlendes Problembewusstsein.	43
6.9	Nr. 9: Erschöpfung	44
6.10	Nr. 10: Stress	45
6.11	Nr. 11: Mangelndes Wissen und Können.	46
6.12	Nr. 12: Ungenügende Ressourcen	46
6.13	Vorläufiges Fazit.	47
7	Das <i>Crew Resource Management (CRM)</i>	49
7.1	Was ist CRM?	49
7.2	Teamwork und Führung	50
7.3	Kommunikation	59
7.4	Briefing	61
7.5	<i>Briefing</i> -Inhalte in der Luftfahrt.	63
7.6	Debriefing	64
7.7	Situationsbewusstsein (Situational Awareness).	66
7.8	<i>Workload</i> -Management	68
7.9	Vorläufiges Fazit.	69

8	Prozesse als Basis replizierbarer Spitzenleistung	71
8.1	Prozessorientierung im betrieblichen Alltag	71
8.2	Umsetzung einer Prozessorientierung: Prozessdefinition	75
8.3	Umsetzung einer Prozessorientierung: Mitarbeiterqualifikation	79
8.4	Vorläufiges Fazit: Was bedeutet dies nun?	81
	Literatur.	82
9	Qualifikation und Training	83
9.1	Ganzheitliches Training und Standardisierung: Die drei Kernkompetenzen	83
9.2	Integriertes Training	85
9.3	Standardisierung der Mitarbeiterqualifikation	86
9.4	Einrichtung von Qualifikations- und Trainingsstrukturen	89
9.5	Aller Anfang ist schwer – die Entwicklung eines Qualifikations- und Trainingsprogramms	89
9.6	Vorläufiges Fazit.	93
	Literatur.	94
10	Personalauswahl und Potenzialanalyse	95
10.1	Bestimmung von Qualifikationsanforderungen	98
10.2	Testaufbau und Testmodellierung	99
10.3	Unterstützung durch Experten	100
10.4	Was bringt Personalauswahl konkret?	100
10.5	Vorläufiges Fazit.	102
	Literatur.	102
11	Über Fehler und Verbesserungspotenziale sprechen können	103
11.1	Bereitschaft zur Fehlerreflexion sowie Fehlerbewusstsein	104
11.2	Folgenlosigkeit für den Fehlerverursacher?	105
11.3	Fehlerreflexion – aber wie?	106
11.4	Vorläufiges Fazit.	109
	Literatur.	109
 Teil III Spitzenleistung in der Steuerberatung durch die „3 × 4 = Alles“-Methode		
12	Übertragung der Kenntnisse aus der Luftfahrt auf die Steuerberatung	113
12.1	Das Konzept der ganzheitlichen Aufstellung	114
12.2	Der <i>Stakeholder</i> -Ansatz	114

12.3	Das <i>Shareholder</i> -Modell	118
12.4	Vom <i>Stakeholder</i> -Ansatz zur „ $3 \times 4 = \text{Alles}$ “-Methode	119
12.5	Vorläufiges Fazit.	119
13	Mit der „$3 \times 4 = \text{Alles}$“-Methode zum Erfolg	121
13.1	Warum ich die „ $3 \times 4 = \text{Alles}$ “-Methode entwickelt habe	121
13.2	Das Prinzip der „ $3 \times 4 = \text{Alles}$ “-Methode	122
13.3	Die Kanzlei und die Mitarbeiter	123
13.4	Die Kanzlei und die Mandanten	126
13.5	Die Kanzlei und der Staat/die Gesellschaft	130
13.6	Die Kanzlei und der Inhaber/Kapitalgeber	131
13.7	Fazit	133

Über die Autoren



Thomas Siegel wurde 1965 in München geboren. Nach seiner Schulausbildung, die er im Jahr 1983 an der Fachoberschule in Wasserburg am Inn mit der Fachhochschulreife abschloss, nahm er ein Studium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Steuerlehre an der Fachhochschule München auf. Im Jahr 1988 schloss Thomas Siegel sein Studium als Diplom-Betriebswirt (FH) ab. Anschließend absolvierte er seinen Wehrdienst beim Fliegerhorst Erding.

Nach mehrjähriger beruflicher Tätigkeit als Sachbearbeiter bei zwei Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern legte Thomas Siegel im Jahr 1993 das Examen als Steuerberater ab und ließ sich in dem folgenden Jahr in Zorneding als selbstständiger Steuerberater nieder. Zwei Jahre später kaufte er die Steuerkanzlei seines Vaters Anton Siegel, die er seitdem als alleiniger Inhaber führt. Im Jahr 2011 promovierte er über den „Einfluss von Beratung von Existenzgründern in der Vorgründungsphase und Gründungsphase auf den Erfolg“ an der Universität Bratislava und erhielt für seine Arbeit den Dokortitel *philosophiae doctor* (PhD.). Im Jahr 2015 wurde Dr. Thomas Siegel zum Professor für „Medienwissenschaft/BWL“ an der Mediadesign Hochschule München im Studiengang „Medienmanagement“ berufen. Neben seiner Tätigkeit in der Lehre, als Kanzleihinhaber und selbstständiger Steuerberater

engagiert sich Prof. Dr. Siegel in der Gründungsberatung und hält hierzu Fachvorträge bei Verbänden, Behörden, Vereinen und Banken. Der passionierte Familienmensch und Vater zweier Söhne liebt das Wandern, Radfahren und die Berge und Natur in seiner malerischen Heimat sowie anderswo.



Marco Wunderlich ist Gründer und Geschäftsführer von *PITCHarchitects*. Er hilft Qualitätsanbietern, die richtige Botschaft an den Markt zu senden und sich vom Wettbewerb abzuheben. Er ist darauf spezialisiert, in komplexen Vertriebssituationen mit klaren, maßgeschneiderten und überzeugenden Unterlagen konsistent neue Kunden und attraktive Mandate zu gewinnen.

Seine Tätigkeit reicht von der Vertriebskonzeption über das Auditieren und Optimieren von Präsentationen bis hin zu schriftlichen Angeboten und Webseiten. Mit der von ihm entwickelten Methode, dem *Offer Performance Attribution Grid™*, bewertet er die Überzeugungskraft von Unterlagen und Interaktionen mit Kunden. Er arbeitet mit Kunden unabhängig von Branchen und Unternehmensgröße. Zum Thema Vertrieb publiziert er und hält Seminare. Außerdem produziert er die Buchreihe „Kann Ihr Team einen Airbus auf dem Hudson landen?“. Er fliegt nicht selbst, hat sich aber vor dem 11. September 2001 mit seiner Fallschirmspringerlizenz häufig den Notsitz hinter den Piloten gesichert und so diverse Flugstunden im Cockpit verbracht.

Marco Wunderlich startete seine Karriere im Asset Management. Er war zunächst im Portfolio Management tätig und hat dann institutionelle Investoren bei komplexen Anlagen von Pensions- und Treasury-Geldern beraten. Der Diplomkaufmann – Schwerpunkte Konzernrechnungslegung und Finanzen – erwarb seinen MBA an der Chicago Booth School of Business.