

**KP** Kanzleiführung professionell

# Krisenfeste Kanzleien

Praxisnahe Ansätze für Steuerkanzleien  
im digitalen Zeitalter

SONDERAUSGABE



|  |           |
|--|-----------|
| <b>Resilienz als Schlüssel für die Zukunftssicherung der Steuerkanzlei</b> .....                 | <b>1</b>  |
| <b>Risiken erkennen, Resilienz stärken: So bleibt Ihre Kanzlei langfristig erfolgreich</b> ..... | <b>2</b>  |
| Wie lange gibt es wohl meine Kanzlei noch? .....   | 2         |
| Externe Schocks und die Cash-Burn-Rate.....  | 3         |
| Strukturen, die langfristig riskant werden .....   | 4         |
| Zu guter Letzt.....  | 7         |
| <b>Von Cockpits und Kanzleien</b> .....  | <b>8</b>  |
| Nur eine „Verkettung unglücklicher Umstände“? .....  | 8         |
| Kommunikation und Hierarchie.....  | 8         |
| Machtgefälle in Organisationen .....   | 10        |
| Vermeiden, erkennen, ansprechen.....   | 10        |
| Fehlerkultur und Resilienz .....   | 12        |
| <b>Mit einem klaren Fahrplan zur resilienten Kanzlei</b> .....                                   | <b>14</b> |
| Darum braucht Ihre Kanzlei eine Resilienz-Strategie .....  | 14        |
| Die drei Facetten der Resilienz in der Steuerkanzlei.....  | 14        |
| Entwicklung und Umsetzung einer Resilienzstrategie .....   | 16        |
| Darum sollten Sie sich die Mühe machen! .....  | 19        |

**Wir helfen Ihnen gern!**

Es ist unsere Aufgabe, Sie mit praktischem Wissen und konkreten Empfehlungen im Beruf zu unterstützen. Manchmal bleiben dennoch Fragen offen oder Probleme ungelöst. Sprechen Sie uns an! Wir bemühen uns um schnelle Antworten – sei es bei Fragen zur Berichterstattung, zur Technik, zum digitalen Angebot oder zu Ihrem Abonnement.



**Für Fragen zur Berichterstattung:**  
Jürgen Derlath  
Stellv. Chefredakteur (verantwortlich)  
Telefon 02596 922-29  
Fax 02596 922-80  
E-Mail [derlath@iww.de](mailto:derlath@iww.de)



**Für Fragen zur Technik (Online und Mobile):**  
Susanne Kreutzer  
Projektleiterin Online  
Telefon 02596 922-42  
Fax 02596 922-99  
E-Mail [kreutzer@iww.de](mailto:kreutzer@iww.de)



**Für Fragen zum Abonnement:**  
IWW Institut, Kundenservice  
Max-Planck-Straße 7/9 97082 Würzburg  
Telefon 0931 4170-472  
Fax 0931 4170-463  
E-Mail [kontakt@iww.de](mailto:kontakt@iww.de)

## VORWORT

## Resilienz als Schlüssel für die Zukunftssicherung der Steuerkanzlei

Steuerberater stehen unter zunehmendem Druck, weil ihre Kanzleien nicht mehr automatisch als krisensicher gelten. Auch sie sind von unerwarteten Schocks (siehe die Corona-Krise) und von schleichenden (immanenten) Risiken betroffen. Digitalisierung, Fachkräftemangel und komplexer werdende Mandantenanforderungen erfordern eine aktive Anpassung. Steuerberater müssen sich fragen, wie lange ihre Kanzlei ohne Anpassungen noch existiert.

- Ist die Mandantenstruktur auch noch langfristig ausgewogen oder hängt der Umsatz schon heute von einigen wenigen Mandanten ab?
- Sind die Mitarbeitenden so aufgestellt, dass sie auch langfristig mit der technischen Entwicklung mithalten?
- Wird die Kanzlei als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen?
- Ist die Kanzlei so organisiert, dass eine transparente Kommunikation und eine offene Fehlerkultur gewährleistet sind?
- Nutzt die Kanzlei konsequent alle Vorteile, die Digitalisierung und Automatisierung bieten?

### Risikomanagement ist Resilienzmanagement

Die vorliegende Sonderausgabe behandelt umfassend das Thema Risiko- und Resilienzmanagement in Steuerkanzleien. Sie zeigt auf, wie Steuerberater ihre Kanzleien widerstandsfähiger gegen externe Schocks (wie Pandemien oder Wirtschaftskrisen) und interne Risiken (z.B. fehlerhafte Kommunikation, personelle Abhängigkeiten) machen können. Resilienz wird als entscheidende Fähigkeit vorgestellt, die es Steuerkanzleien ermöglicht, sich an kontinuierliche Veränderungen und Krisen anzupassen und sogar gestärkt daraus hervorzugehen. Der technologische Fortschritt, der Fachkräftemangel und neue gesetzliche Anforderungen sind einige der Herausforderungen, auf die Kanzleien reagieren müssen. Die Beiträge beleuchten sowohl die strukturellen als auch die kulturellen Veränderungen, die notwendig sind, um den langfristigen Erfolg und das Überleben der Kanzlei sicherzustellen.

### Ansätze für ein Risiko-/Resilienzmanagement

Die Sonderausgabe bietet Steuerberatern klare Lösungsansätze, um ihre Kanzleien resilient und zukunftssicher zu machen:

- **Strategische Risikoplanung:** Durch die regelmäßige Überprüfung von Mandanten- und Mitarbeiterstrukturen sowie der strategischen Ausrichtung der Kanzlei wird der Entstehung kanzleiimmanenter Risiken entgegengewirkt.
- **Förderung einer Fehler- und Kommunikationskultur:** Kanzleien müssen interne Machtgefälle abbauen und eine offene Kommunikation ermöglichen, damit Fehler frühzeitig erkannt und korrigiert werden.
- **Resilienzstrategie entwickeln:** Kanzleien sollten eine umfassende Resilienzstrategie implementieren, die alle Ebenen der Organisation umfasst, von der Führung bis hin zur Mitarbeitereinbindung.

Externe Schocks  
und interne Risiken

Anpassungsfähigkeit  
an unruhige Zeiten

Praktikable  
Lösungsvorschläge

## RISIKOMANAGEMENT

## Risiken erkennen, Resilienz stärken: So bleibt Ihre Kanzlei langfristig erfolgreich

von Thomas Schneider, Essen

Die Steuerberatung gilt als krisenfest. Sie ist der Buchhalter unter den Branchen, der als letzter das Licht ausmacht. Wenn dem tatsächlich jemals so gewesen sein sollte, dann ist jetzt Schluss damit. Die Gefahren lauern nicht nur in unerwarteten äußeren Schocks wie Pandemien oder Wirtschaftskrisen, sondern vielmehr in den subtilen, schleichenden Risiken, die sich innerhalb Ihrer Kanzlei über Jahre hinweg entwickeln können. Die aber können Sie beeinflussen und aktiv gestalten. In diesem Beitrag erfahren Sie, wie Sie Ihre Kanzlei nachhaltig schützen. |

### Wie lange gibt es wohl meine Kanzlei noch?

Haben Sie sich schon mal gefragt, wie lange es eigentlich Ihre Kanzlei noch geben wird? Nun, das können Sie sogar berechnen.

#### ■ Die Gott-Formel

Die von dem Princetoner Astrophysiker J. Richard Gott III entwickelte Gott-Formel ist eine Methode zur Erstellung probabilistischer Vorhersagen über die künftige Dauer von Ereignissen oder Phänomenen auf der Grundlage ihres derzeitigen Alters. Diese Formel leitet sich aus dem kopernikanischen Prinzip ab, das besagt, dass wir die Dinge nicht von einem bestimmten Zeitpunkt oder Ort im Universum aus beobachten. Gotts Formel lässt sich wie folgt ausdrücken: Mit 50%iger Wahrscheinlichkeit wird die zukünftige Dauer eines Phänomens zwischen  $\frac{1}{3}$  und dem Dreifachen seines derzeitigen Alters liegen.

Diese Formel wurde bereits auf verschiedene Szenarien angewandt. J. Richard Gott hat sie z. B. benutzt, um die Zukunft der Berliner Mauer im Jahr 1969 vorherzusagen, als die Mauer acht Jahre alt war. Seine Vorhersage ergab eine 50%ige Chance, dass die Mauer zwischen 2,67 und 24 Jahren fallen würde. Interessanterweise fiel die Berliner Mauer 1989, etwa 20 Jahre nach der Vorhersage von Gott, und damit genau innerhalb der vorhergesagten Spanne.

Was schon lange Bestand hat, wird länger weiterbestehen, so die zugrundeliegende Annahme. Der Leser mag für sich persönlich errechnen, wie lange seine Kanzlei noch Bestand haben wird. Das Gute ist allerdings, dass er darauf maßgeblichen Einfluss hat, Entwicklung und Ereignisse nicht passiv akzeptieren muss, sondern aktiv darauf reagieren kann. Dadurch ist es möglich, „Resilienz“ (lateinisch *resilire*: zurückspringen, abprallen, nicht anhaften) oder Anpassungsfähigkeit zu entwickeln, die dazu beiträgt, dass die Kanzlei fortbesteht, wohingegen sie ohne entsprechende Anpassungen scheitern würde. Grundsätzlich lassen sich Gefahren für den Fortbestand der Kanzlei in zwei Kategorien einordnen: einerseits der plötzliche, ungeplante, nicht vorhergesehene Vorfall, andererseits der langsame, kontinuierliche Niedergang. Wie der Fall der Berliner Mauer zeigt, steigt, wenn beides zusammenkommt, die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns ungleich stärker.

Gott würfelt nicht,  
er berechnet ein  
Konfidenzintervall

Meteorit aus  
dem All und/oder  
schleichender  
Niedergang

## Externe Schocks und die Cash-Burn-Rate

Wer hat 2020 mit einer weltweiten Pandemie gerechnet? Warnungen gab es immer wieder, aber tatsächlich war seit der Spanischen Grippe 1920 kein vergleichbares Ereignis geschehen. Zieht man den oben erwähnten Algorithmus zur Ermittlung der Wahrscheinlichkeit heran, wäre die Hälfte der pandemie-losen Zeit herum, würde die nächste weltweite Pandemie 2120 eintreten oder bei 100 vergangenen Jahren würde man die Wahrscheinlichkeit mit einem Prozent ansetzen. Steuerberater, die versuchen sich gegen solche geringen Gefahren zu schützen, kämen kaum noch zu ihrer eigentlichen Tätigkeit.

Andererseits, irgendein externer Schock aus einer unerwarteten Richtung kann immer eintreten und oft bleibt es nicht bei dem einen. Dabei geht es nicht um große, nationale oder internationale Ereignisse.

### ■ Beispiel

Die Inhaberin fällt krankheitsbedingt für einen längeren Zeitraum aus. Zeitgleich macht sich ein angestellter Steuerberater selbstständig und nimmt neben einigen Mandanten auch noch zwei Mitarbeitende mit. Daraufhin geht eine wichtige Mitarbeiterin entnervt in den Vorruhestand. Jedes einzelne Ereignis stellt eine normale Kanzlei schon vor Probleme, aber zusammen ...

Und es kommt noch schlimmer. Diese Ereignisse beeinflussen auch direkt die Liquidität der Kanzlei. Im schlimmsten Fall geht sie anfänglich ganz auf Null zurück. Wie lange dann die wirtschaftliche Existenz gesichert ist, zeigt die Cash-Burn-Rate.

### ■ Berechnung der Cash-Burn-Rate

Die Cash-Burn-Rate ist eine wichtige Kennzahl, die angibt, wie schnell ein Unternehmen seine liquiden Mittel verbraucht. Sie wird typischerweise auf monatlicher Basis berechnet.

Angenommen die monatlichen Einnahmen der Kanzlei aus dem Beispiel oben sinken auf 200.000 EUR und die nicht weiter reduzierbaren monatlichen Ausgaben (einschließlich Entnahme für die Lebensführung der Inhaberin) betragen 300.000 EUR. In diesem Fall würde die Kanzlei jeden Monat 100.000 EUR verbrennen (= Cash-Burn-Rate). Wenn sie im Betrachtungszeitpunkt 400.000 EUR liquide Mittel hat, dann beträgt die runway (die Zeit, bis die liquiden Mittel aufgebraucht sind)  $400.000 \div 100.000 = 4$  Monate bei gegebenem Ausgaben-Einnahmen-Verhältnis.

Die Ermittlung der individuellen Cash-Burn-Rate wird zu sehr unterschiedlichen Ergebnisse führen. Entscheidend ist der Cash-Flow, die tatsächlichen Zu- und Abflüsse der finanziellen Mittel, welche das Geschäfts- und Privatkonto abbilden. Den Cash-Flow wiederum beeinflusst letztlich die Risikoneigung des Inhabers: Wie viele Ausgaben sind „fremdfinanziert“ (Miete der Geschäftsräume, Leasing des Pkw, angemietete Wohnung, Ratenkredit für die Urlaubsreise etc.) bzw. wie viel wurde aus Eigenmitteln angeschafft. Tendenziell sind ältere Menschen vorsichtiger, geben nur das Geld aus, was sie haben, während jüngere die Fremdfinanzierung wählen, wenn diese Vorteile

Unvorhersehbar,  
obwohl manchmal  
sogar erwartet

Immer im Blick:  
die Kanzleiliquidität

Cash-Flow und  
Risikoneigung

bietet. Läuft es finanziell gut, geht mancher Steuerberater davon aus, dass dies auch für die Zukunft gelten wird, während andere vorsichtig blieben. Einer verfolgt eine aggressive Expansion und finanziert diese über Kredite, der andere bleibt vorsichtig und entwickelt sich nur langsam. Schlussendlich wird ein Zielkonflikt nicht zu beseitigen sein: Langfristige, finanzielle Sicherheit kostet kurzfristig Flexibilität, nicht selten den Verzicht auf Chancen, aber auch die Abwendung von Risiken.

Cash-Burn-Rate von  
ca. 6 Monaten

Übrigens: Wie weit die Cash-Burn-Rate reichen soll, ist eine persönliche Frage, dennoch erscheinen sechs Monate als Mindestzeitraum. Wer allerdings einen sehr langen Zeitraum ohne Einkommen bewältigen kann, darf sich die Frage stellen, ob ein wenig mehr „Risikoappetit“ geboten wäre. Dies bleibt eine persönliche Frage, allerdings sollte man die eigene Situation überschlägig abschätzen, um böse Überraschungen zu vermeiden.

Wechselwirkung mit  
exogenen Shocks

### Strukturen, die langfristig riskant werden

Steuerkanzleien, die auf Dauer erfolgreich bestehen wollen, müssen sich nicht nur gegen äußere Einflüsse wappnen, sondern auch auf die inneren, immanenten Risiken achten, die sich schleichend über Jahre hinweg entwickeln können. Diese Risiken bleiben oft unbemerkt, können jedoch die Zukunft der Kanzlei erheblich gefährden. Dabei ist eine gewisse Wechselwirkung mit den äußeren Einflüssen gegeben. Tritt der externe Schock in Zeiten einer ohnehin angespannten Kanzleisituation auf, potenziert sich das Risiko.

#### Riskante Mandatsstrukturen

Die meisten Steuerberater verfügen über eine Vielzahl von Mandanten: Kleine und große, geringe und hohe Umsätze, private und gewerbliche Mandanten. Entsprechend gering erscheint das Risiko, dass die Beendigung der Geschäftsbeziehung mit einem Mandanten zu existenzbedrohenden Einbußen im Geschäftsvolumen führt. Allerdings kann ein zweiter Blick auf Risiken hinweisen, die nicht offensichtlich erscheinen:

80-20-Mandanten

- Viele Steuerberater verfügen über einige, wenige Schlüsselmandanten. Die 80/20 Regel, auch als Pareto-Regel bekannt bildet, häufig die Realität ab, ca. 20 % der Mandanten sind für 80 % der Umsätze verantwortlich (Loch/Derlath, KP 23, 100). Im Einzelfall kann dies sogar ein einzelner Mandant sein. Meistens lassen sich die Daten relativ leicht ermitteln, ebenso kann es aber sein, dass Unternehmen mit unterschiedlichen Gesellschaftsformen und Namen sich in der Hand eines Mandanten befinden oder verschiedene private Mandanten zu einer Familie gehören. Dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass nicht einer, sondern alle Mandanten den Steuerberater wechseln würden.

Mandanten werden  
zu groß für die  
Kanzlei

- Entwickeln sich gewerbliche Mandanten erfolgreich, wächst Geschäftsumfang und Umsatz des Steuerberaters mit. Nicht wenige, bis in die 1980er Jahre gegründeten Kanzleien konnten so zu bemerkenswerter Größe aufsteigen. Dieser Weg des Wachstums ist vergleichsweise einfach, es müssen keine neuen Mandanten gesucht, gefunden, von den Leistungen überzeugt werden, die arbeitsintensive Neuanlage, die notwendigen Abstim-



mungen entfallen. Allerdings kann der Erfolg der Beginn der Beendigung der Zusammenarbeit sein. Ab einer gewissen Größenordnung nehmen Unternehmen ihre steuerlichen Aufgaben eigenverantwortlich wahr, stellen Steuerberater fest ein, bauen eine eigene Steuerabteilung auf, die allenfalls bei speziellen Aufgaben externe Steuerberater im Einzelfall mandatiert. Ebenso kann bei etablierten, stabilen Geschäftsbeziehungen eine Beendigung der Zusammenarbeit erfolgen, sei es, dass persönliche Schwierigkeiten auftauchen, ein anderer Steuerberater ein besseres Angebot macht oder die neue Unternehmensleitung einen ihr bekannten Berater mandatiert.

- Aus den allgemeinen Zahlen nicht ableitbar sind gewisse Klumpenrisiken. So kann bspw. ein Steuerberater zu Beginn seiner Berufstätigkeit oder mit Übernahme einer Kanzlei eine ausreichende Anzahl an Mandanten gesichert haben, die allerdings meistens in seinem Lebensalter sind. Dann mögen die Umsätze über Jahre, vielleicht Jahrzehnte, stabil und auskömmlich sein, würden jedoch deutlich zurückgehen, regelrecht einbrechen, wenn die Mandanten das sechzigste Lebensjahr überschreiten.
- Vergleichbares kann bei gewerblichen Kunden vorliegen, wenn diese größtenteils aus einer gewissen Branche kommen, die sich grundsätzlich gut oder schlecht entwickelt, in der Mittelständler ihren Platz haben und verteidigen oder immer weniger Anbieter einen immer größeren Marktanteil gewinnen. Viele Mandanten halten trotz der schlechter werdenden Entwicklung durch, finden jedoch keinen Nachfolger mehr und stellen den Betrieb ein. Berücksichtigt man, dass der geburtenstärkste Jahrgang 1964 war, ist offensichtlich, dass diese Entwicklung in den nächsten Jahren beschleunigt wird.

Analog der Cash-Burn-Rate gilt es, sich diese Risiken bewusst zu machen und die Exposition der eigenen Kanzlei in Abständen zu überprüfen. Der Steuerberater wird als risikominimierende Maßnahmen kaum auf den Mandanten verzichten. Vielmehr kann er seine Kostenstruktur anpassen, abgleichen, inwieweit Personal- oder Raumkosten mit den Kündigungsfristen übereinstimmen, andererseits die Kundenstruktur gestalten, auch bei guter Geschäftsentwicklung nicht darauf verzichten andere Mandanten zu halten bzw. zu gewinnen, auch wenn die Erlöse unter denen liegen, die mit dem bzw. den Schlüsselmandanten erzielt werden.

### Riskante Mitarbeiterstrukturen

Eine der größten internen Herausforderungen für Steuerkanzleien ist die Altersstruktur ihrer Belegschaft. Wenn es die Kanzlei versäumt, rechtzeitig junge Talente zu gewinnen und zu fördern, kann der Mitarbeiterstamm mit der Zeit altern. Dies ist aus mehreren Gründen problematisch. Wenn erfahrene Mitarbeiter in den Ruhestand gehen, kann wertvolles Fachwissen verloren gehen, insbesondere wenn kein umfassender Wissenstransfer stattfindet. Jüngere Mitarbeiter haben oft andere Erwartungen an die Arbeitskultur, wie flexible Arbeitszeiten, Remote-Arbeit und eine stärkere Einbindung in Entscheidungsprozesse. Wenn diese neuen Arbeitsformen nicht eingeführt werden, kann die Kanzlei Schwierigkeiten haben, junge Fachkräfte anzuziehen.

**Berater und Mandanten gehen zusammen in Rente**

**Mandate ohne Nachfolger**

**Kanzlei gerät schleichend am Arbeitsmarkt ins Hintertreffen**

**Arbeitgeber-  
attraktivität**

Ältere Mitarbeiter können möglicherweise nicht so schnell auf technologische Veränderungen reagieren wie jüngere, was zu einem Produktivitätsverlust führt. Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Fachkenntnisse nicht kontinuierlich erweitern, kann die Kanzlei den Anschluss an aktuelle Entwicklungen im Steuerrecht und in der Beratungspraxis verlieren. Dies führt langfristig zu einer Minderung der Beratungsqualität.

Die Lösung liegt in einer kontinuierlichen Personalbedarfs- und -entwicklungsplanung. In Zeiten des Fachkräftemangels ist es darüber hinaus wichtig, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Kanzleien, die ihr Image und ihre Arbeitgebermarke vernachlässigen, werden es zunehmend schwerer haben, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.

**Riskante Versäumnisse des Inhabers**

In diese große Gruppe fällt vor allem die Vernachlässigung strategischer Aufgaben:

**Mangelnde Innovation in den Dienstleistungen**

■ **Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios:** Steuerkanzleien, die über Jahre hinweg dieselben Dienstleistungen anbieten, laufen Gefahr, den Anschluss an die sich verändernden Bedürfnisse ihrer Mandanten zu verlieren. Mandanten erwarten zunehmend maßgeschneiderte und digitale Lösungen. Digitalisierung und Automatisierung spielen daher eine immer größere Rolle in der Steuerberatung. Kanzleien, die nicht in neue Technologien investieren, könnten von moderneren, effizienteren Konkurrenten verdrängt werden. Mandanten wiederum wünschen sich zunehmend eine umfassende Beratung, die nicht nur steuerliche Aspekte, sondern auch betriebswirtschaftliche und strategische Fragestellungen umfasst. Wer hier nicht rechtzeitig reagiert, kann Mandanten an umfassendere Beratungsunternehmen verlieren.

**Veraltete technologische Infrastruktur**

■ **Weiterentwicklung der technischen Kanzleiinfrastruktur:** Die Steuerberatung ist eine Branche, in der immer mehr Prozesse digital ablaufen. Kanzleien, die auf veralteten IT-Infrastrukturen beharren oder den Digitalisierungsprozess hinauszögern, setzen sich erheblichen Risiken aus. Manuelle Prozesse sind zeitaufwändig und fehleranfällig. Moderne Kanzleien nutzen digitale Tools, um Arbeitsabläufe zu beschleunigen und Fehler zu minimieren. Kanzleien, die auf digitale Lösungen wie automatisierte Buchhaltung und KI-gestützte Analyse verzichten, werden gegenüber Wettbewerbern, die solche Technologien nutzen, zurückfallen.

**Kulturelle Stagnation**

■ **Weiterentwicklung der Unternehmenskultur:** Eine Unternehmenskultur, die sich nicht weiterentwickelt und an moderne Arbeitsweisen anpasst, wird langfristig zur Belastung. Ein veralteter Führungsstil, der z. B. auf strengen Hierarchien und autoritären Entscheidungen basiert, kann dazu führen, dass sich Mitarbeiter nicht eingebunden fühlen. Dies führt zu sinkender Motivation und steigender Fluktuation. Zentralisierte Organisationen laufen Gefahr, schwache Signale zu übersehen und sogar wichtige Entwicklungen zu verpassen. Eine moderne Unternehmenskultur muss Fehler als Chance zum Lernen begreifen. Führungskräfte, die eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit fördern, ermöglichen es den Mitarbei-



tern, neue Wege auszuprobieren, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen. Die Steuerberatung erfordert überdies ständige Weiterbildung und Anpassung an neue Gegebenheiten. Führungskräfte müssen nicht nur selbst Vorreiter in Sachen Weiterbildung sein, sondern auch eine Kultur des kontinuierlichen Lernens in der Kanzlei etablieren. Die Kanzleikultur lässt sich nicht von heute auf morgen verändern. Es erfordert kontinuierliche Arbeit, um sicherzustellen, dass die Kultur sich im Einklang mit der strategischen Ausrichtung und den externen Entwicklungen weiterentwickelt.

- **Verringerung der Abhängigkeit von der eigenen Person:** Schlussendlich kann ein Risiko auch im Verhalten des Inhabers gegenüber sich selbst liegen. Kein Mensch lebt ewig, kein Steuerberater bleibt bis zum Lebensende unverändert leistungsfähig. Leider fällt dies eher anderen als Betroffenen auf, Mandanten und Mitarbeiter machen sich erst Gedanken, die dann zu Handlungen führen, wenn sich die Frage der Fortführung der beruflichen Aktivitäten als gefährdet erweist. Nicht der plötzliche Tod, sondern der ungeplante, langfristige Ausfall ist das größte Risiko für Freiberufler und Unternehmer. Steuerberater sollten sich mit dieser Gefahr auseinandersetzen. Mit einer Betreuungsverfügung wird das Betreuungsgericht davon überzeugt, dass zumindest in geschäftlichen Dingen kein anderer Bevollmächtigter eingesetzt werden muss. Dabei ist eine notarielle Beurkundung sinnvoll, da formlose Vollmachten nicht immer anerkannt werden und gegenüber dem Handelsregister oder dem Grundbuchamt wirkungslos sind. Neben Testament und Patientenverfügung sind für die Kanzlei rechtliche Vollmachten und Zugriffe auf die IT-Systeme und Bankkonten notwendig.

## Zu guter Letzt

Die beschriebenen Risiken bleiben leider oft zu lange unbemerkt. Doch sie sind im Grunde beeinflussbar. Während externe Schocks wie Pandemien oder plötzliche Markteinbrüche nur schwer vorhersehbar und steuerbar sind, haben Sie die Kontrolle über die internen Strukturen Ihrer Kanzlei. Indem Sie gezielt an der Struktur, den Abläufen und der Kultur Ihrer Kanzlei arbeiten, können Sie nicht nur den Status quo erhalten, sondern auch die Zukunft aktiv gestalten. Gleichzeitig stärken Sie die Fähigkeit Ihrer Kanzlei, sich an veränderte Bedingungen anzupassen – ihre Resilienz. Und das ist der entscheidende Faktor für langfristigen Erfolg. Resilienz bedeutet nicht nur, Rückschläge abzufedern, sondern sie auch als Chancen zur Weiterentwicklung zu nutzen. Es ist die Fähigkeit, proaktiv auf drohende Veränderungen zu reagieren, sich kontinuierlich zu verbessern und aus Herausforderungen gestärkt hervorzugehen. Resilienz ist kein statisches Konzept, sondern ein fortwährender Prozess der Anpassung.

Keine Vorsorge auf den eigenen Krankheits- oder Todesfall

Die Resilienz der Kanzlei stärken

## KANZLEIKULTUR

## Von Cockpits und Kanzleien

von Thomas Schneider, Essen

| Häufig führt nicht ein einzelner Fehler zu Katastrophen, sondern eine Verkettung kleiner Fehlentscheidungen, die durch mangelnde Kommunikation und hierarchische Strukturen verstärkt werden. Ein zentraler Punkt ist dabei ein Machtgefälle, das dazu führt, dass Warnsignale übersehen oder nicht ernst genug genommen werden. Der Beitrag beleuchtet, wie eine offene Kommunikations- und Fehlerkultur helfen kann, diese Dynamiken zu durchbrechen und wie eine solche Kultur im Ergebnis die Resilienz einer Organisation stärkt. |

### Nur eine „Verkettung unglücklicher Umstände“?

Neben technischen Mängeln, dem Wetter und einigen anderen Faktoren sind es zu über 70 % menschliche (Fehl-)Entscheidungen, die im Flugverkehr zu Katastrophen führten. Bemerkenswert ist, dass ein Standardinstrument interner Kontrollen bei Flugunfällen oftmals nicht greift: das Vier-Augen-Prinzip. Passagierflugzeuge werden von mindestens zwei Piloten geflogen, so dass Fehler eines Akteurs dem anderen unmittelbar auffallen und ein Eingreifen ermöglichen. An Zielkonflikten kann das nicht liegen, denn alle im Flugzeug wollen sicher ankommen. Und noch ein Punkt ist interessant: Im Flugverkehr ist selten nur ein Fehler die Unfallursache, sondern es sind in der Regel sieben (!) aufeinander folgende Fehlern. Dabei ist der einzelne Fehler keine schwerwiegende Fehlentscheidung und könnte mit geringem Aufwand korrigiert werden. Erst die Aufsummierung führt in die Katastrophe. Ist dieses Phänomen auf die Luftfahrt begrenzt? Sicher nicht. Auch in Kanzleien kommt es zu Fehlentscheidungen durch Kommunikationsprobleme und mangelnde Teamarbeit. Das Szenario, dass häufig nicht einzelne Fehler, sondern eine Kette kleinerer Fehlentscheidungen ursächlich sind, die durch mangelnde Kommunikation und Zusammenarbeit verstärkt werden, ist auch dort anzutreffen. Doch wie entstehen solche Verkettungen?

### Kommunikation und Hierarchie

In Flugzeugen wird die Kommunikation im Cockpit aufgezeichnet. Fast immer fällt dem Piloten auf, der das Flugzeug gerade nicht aktiv steuert, das etwas nicht stimmt. Nun hängt es entscheidend von seinem Kommunikationsverhalten ab, wie es weitergeht.

#### ■ Sechs Ebenen einer Mitteilung

Kommando: „Drehe 30 Grad nach rechts“.  
Aufforderung: „Ich denke, wir sollten 30 Grad nach rechts drehen“.  
Vorschlag: „Lass uns um die Wetterfront herumfliegen“.  
Anfrage: „In welche Richtung sollten wir fliegen?“  
Präferenz: „Ich denke, es wäre klug die Richtung zu wechseln.“  
Andeutung: „Die Situation vor uns sieht nicht gut aus“.

Oft führen sieben Fehler in die Katastrophe

Kommunikationsverhalten

Aus der Auswertung von Gesprächen im Cockpit wurde deutlich: In der Kommunikation zwischen Chef- und Copiloten gibt es Unterschiede. Copiloten wählen für den gleichen Sachverhalt deutlich weniger verbindlichere Aussageformen. Dabei ist diese Feststellung an die Position, nicht die Person, geknüpft. Werden die Positionen getauscht, ändert sich auch das Kommunikationsverhalten der Piloten. Auch diese Situation ist nicht auf Cockpits beschränkt.

### ■ Beispiel: Das Verkennen schwacher Signale

In einer Kanzlei entdeckt ein Junior-Mitarbeiter eine Unstimmigkeit in der Steuererklärung eines wichtigen Mandanten. Aus Respekt vor dem erfahrenen Senior-Berater und aus Angst, als unerfahren zu gelten, äußert er seine Bedenken nur indirekt. Der Senior-Berater interpretiert die Andeutungen nicht korrekt, und der Fehler bleibt unkorrigiert.

Ein erfahrener Partner der Kanzlei neigt dazu, Entscheidungen allein zu treffen und Kritik abzublocken. Jüngere Kollegen zögern, ihn auf mögliche Fehler hinzuweisen. Als der Partner eine komplexe Steuerstrategie entwickelt und dabei ein Gestaltungsmodell stark „überdehnt“, traut sich niemand, ihn darauf aufmerksam zu machen.

Geringe Abweichungen vom Sollzustand, sogenannte „schwache Signale“, werden auf unteren Hierarchieebenen zwar wahrgenommen, aber oft nicht ausreichend beachtet oder korrekt interpretiert. Diese kleinen Auffälligkeiten oder Fehler werden häufig nur informell gemeldet und nicht ernsthaft weiterverfolgt, da sie als unbedeutend erscheinen oder die Bedeutung missverstanden wird. Dies liegt auch daran, dass niemand nachher „dumm“ dastehen möchte, wenn am Alarm doch nichts dran war. Der Informationsgeber glaubt, seine Pflicht erfüllt zu haben, während der Empfänger oft kein Fehlverhalten erkennt. Das Risiko entsteht erst, wenn mehrere dieser kleinen Abweichungen in verschiedenen Bereichen zusammenkommen und nicht rechtzeitig erkannt oder korrigiert werden. Erst eine Gesamtschau der verschiedenen Informationen würde das wahre Ausmaß des Risikos offenbaren. So kann es zur Akkumulation von Fehlern kommen. Die einzelnen relevanten Informationen verschwinden in der Bedeutungslosigkeit. Dass sie alles andere als bedeutungslos waren, erkennt man dann erst in der Nachschau.

Doch noch mehr formale Informationsprozesse schützen nicht gegen Fehler und Misskommunikation. Die formelle, schriftliche Kommunikation führt oft dazu, dass Hinweise zu zahlreich und unklar sind, um effektiv ausgewertet zu werden. Viele der gemeldeten Sachverhalte sind für sich genommen wenig relevant, da das eigentliche Risiko erst durch die Häufung mehrerer unabhängiger Fehler entsteht. Wenn der Druck auf formale Meldungen erhöht wird, neigen Mitarbeiter dazu, die Anzahl der Meldungen zu reduzieren, was letztlich die Situation nicht verbessert. Stattdessen sollten Kanzleihinhaber die informelle Kommunikation fördern und gezielt verbessern, indem sie z.B. in Schulungen die verschiedenen Stufen der Kommunikation besprechen und die Wahrnehmung der Informationen durch die Empfänger thematisieren. Ziel ist es, eine bessere, klarere Kommunikation zu etablieren, ohne die Prozesse zu formalisieren.

**Unzureichende Kommunikation aufgrund von Hierarchien**

**Verkettung entsteht, wenn viele schwache Signale übersehen werden**

**Formalisten bieten keinen Schutz**

**Crew Resource Management****Machtgefälle in Organisationen**

Dass das Machtgefälle eine entscheidende Rolle in der Kommunikation zwischen den Beteiligten spielt, ist mehr als nur eine Binsenweisheit. Nach dem schwersten Flugunfall der zivilen Luftfahrt 1979, bei dem 583 Menschen starben, wurde 1981 das Crew Resource Management (CRM) eingeführt. Der Chefpilot war ungeduldig, gereizt und wollte auf den Abflug nicht länger warten. Der Copilot erkannte die Gefahr, widersprach seinem Vorgesetzten aber nicht konsequent. Im Nebel stießen dann auf der Start- und Landebahn die startende Maschine und ein eben gelandetes Flugzeug zusammen. Eine Analogie zu erfahrenen, operativ tätigen Steuerberatern mit langjähriger Erfahrung, die ihre Tätigkeit „von der Pike auf“ erlernt haben, ist leicht zu ziehen. Rasches Entscheiden wird gegenüber zögerlichem Abwägen bevorzugt, die Einbeziehung rangniedriger Mitarbeiter, die Bereitschaft sich und anderen Fehler zuzugestehen ist wenig entwickelt.

**Cockpit und Cabin Crew einbeziehen**

Die CRM-Programme führten jedoch zunächst zu wenig Veränderungen, da hierarchische Strukturen dominierten. Erste Verbesserungen ergaben sich durch Simulationen von Entscheidungssituationen, vor allem der Gesprächsaufzeichnung und -auswertung. Dann fiel den Flugkapitänen die Einschüchterung ihrer Besatzungsmitglieder auf. Flog der Copilot die Maschine, hatte der Kapitän dagegen keine Probleme seine Sichtweise zu verdeutlichen. Bezeichnenderweise war in über 80 % der Unglücksfälle der Kapitän der fliegende Pilot, das Crewmitglied, mit der längsten Erfahrung. Mit der Zeit wurden die CRM-Programme weiterentwickelt, insbesondere nach einem weiteren Vorfall 1983, bei dem Hinweise des Kabinenpersonals auf einen Brand nicht ernst genommen wurden. Seitdem bezieht CRM alle Besatzungsmitglieder ein und fokussiert sich auf Fehlermanagement. Fehler sollen vermieden, erkannt und angesprochen werden.

Dieser Ansatz, der Hierarchien überwinden soll, kann auch in Kanzleien angewendet werden, um jüngeren Mitarbeitern Gehör zu verschaffen und Fehlerkultur zu fördern. Entsprechend gilt es auch für Kanzleihinhaber genau hinzuhören. Junge, unerfahrene Mitarbeiter gehen mit einer anderen Sichtweise an Sachverhalte heran. Ihnen stellen sich (noch) Fragen, wo für den erfahrenen Vorgesetzten alles eindeutig erscheint. Dann gilt es aufzuhorchen, nachzufragen und sich persönlich von der Situation zu überzeugen.

**Vermeiden, erkennen, ansprechen**

Seit 1990 verfolgt das CRM einen integrierten Ansatz, der dem heutigen Verständnis als Fehlermanagement entspricht. Die zentrale Aussage ist, dass sich Fehler allenfalls reduzieren, nicht aber vollständig abstellen lassen. Seit 1997 ist das CRM für alle Verkehrspiloten verpflichtend. In diesem Rahmen werden drei Ziele mit der gleichen Priorität verfolgt: Fehler vermeiden, Fehler erkennen, Fehler ansprechen.

**Schwerpunkt liegt vor allem auf Erkennen und Vermeiden**

Üblicherweise setzen Kanzleihinhaber, wie die Flugsicherheit, auf die beiden ersten Punkte. Dabei ähnelt das systematische Analysieren, das Abarbeiten von Checklisten dem Verhalten im Cockpit. Wenn nur alle Vorgaben eingehal-

ten werden, wird schon kein Fehler auftreten, so die Hoffnung. Dies trifft jedoch nicht zu, nicht im Flugzeug, nicht in einer Kanzlei. Das Ansprechen von Fehlern ist deshalb essenziell für das Vermeiden von „Unfällen“. Hiermit ist das Machtgefälle innerhalb einer Organisation verbunden. Dabei greift eine hierarchische Sichtweise zu kurz. Machtgefälle bestehen auch zwischen erfahrenen und neuen Kollegen und bei mehreren Standorten zwischen dem Gründungsstandort und neuen Ablegern.

Das Ansprechen von Fehlern geht über das einzelne Projekt hinweg. Flugsicherheitsbehörden sammeln inzwischen systematisch Fehlerberichte, welche von einzelnen Crewmitgliedern anonym weitergeleitet werden. Diese Erkenntnisse werden veröffentlicht, damit möglichst alle Piloten davon profitieren können. Entsprechende Erhebungen sind in der Kanzlei schwierig, da die Anonymität kaum gewährleistet werden kann. Einen Schub erhält ein entsprechendes Programm allerdings durch den Gründer bzw. Inhaber, welcher sich persönlich zu seinen Fehlern bekennt und seiner Vorbildfunktion so im besten Sinne gerecht wird.

#### ■ Kommunikationsverhalten bei Machtgefälle

1. **Hohes Machtgefälle:** Der Rangniedere traut sich nicht Kritik zu äußern und macht allenfalls vage, undeutliche Andeutung, die das Gegenüber häufig nicht richtig aufnimmt und einordnet, gezielte Nachfragen erfolgen kaum. Der Ranghöhere signalisiert häufig Desinteresse. Je nach Naturell und Situation erfolgen auch zynische oder abwertende Bemerkungen, womit eine weitere Diskussion im Keim erstickt wird.
2. **Zu geringes Machtgefälle:** Der Austausch ist offen und partnerschaftlich, wer aber letztlich entscheiden muss, ist unklar. Die Entscheidung verzögert sich oder wird vertagt. Kein Beteiligter macht die klare Ansage, dass weiteres Handeln notwendig ist und wer diese leisten soll. Gibt es keine eindeutige Verantwortlichkeit und wird der Fehler erst später offensichtlich, haben alle Beteiligten ein wenig Schuld daran. Auch die Leistung kann darunter leiden, wenn sich alle auf einem geringeren Niveau einrichten.
3. **Optimales Machtgefälle:** Jeder Mitarbeiter besitzt ausreichend Macht, um innerhalb der Kanzlei Fehler anzusprechen, um bei möglicherweise falschen Entscheidungen einzugreifen, unmissverständlich und laut. Aber auch um schwache Signale zu artikulieren. Die Beteiligten begegnen sich nicht auf Augenhöhe, nehmen einander aber trotzdem ernst. Der Ranghöhere fragt nach und hört zu. Erst wenn er verstanden hat, wie die Situation tatsächlich ist und worum es dem Gesprächspartner geht, erfolgt die Entscheidung und deren Durchsetzung, wofür die notwendige Autorität vorhanden ist. Damit verbunden ist der ehrliche Dank für den Hinweis, selbst wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass kein Fehler begangen wurde.

Ein optimales Machtgefälle ist natürlich ein theoretisches Ideal. Dennoch sollte man in der Praxis danach streben. Hierbei sei nochmals betont, dass sich „hierarchisch“ auch auf informelle Regelungen und Über- bzw. Unterordnungen bezieht, wenn bspw. in einem zweiköpfigen Team ein erfahrener Mitarbeiter mit einem Berufsanfänger zusammenarbeitet.

Zurückhaltung trifft auf Desinteresse

Verwässerung der Verantwortlichkeit

Zuhören, ernst nehmen, positives Feedback geben

Ein nacheifernswertes Ideal

Ein zu hohes Machtgefälle ist vor allem in einem heterogen zusammengesetzten Team vorhanden. Junge und alte, weibliche und männliche Mitarbeiter unterschiedlicher Spezialisierungen können eine kreative und effektive Zusammenarbeit entwickeln, wenn das Machtgefälle nicht zu groß ist und der Einzelne nicht die Sorge hat den Leiter zu verärgern und/ oder sich selbst lächerlich zu machen. Unabhängig davon, ob es sich beim Leiter um einen formalen Vorgesetzten, offiziellen Projektleiter oder informell festgelegten Verantwortlichen handelt.

### Fehlerkultur und Resilienz

Eine effektive Fehlerkultur, die das Übersehen schwacher Signale und die Akkumulation kleiner Fehler bis hin zu katastrophalen Folgen verhindert, muss auf offenen Kommunikationsstrukturen, Vertrauen und einer flexiblen, lernfähigen Organisation basieren. Dabei spielen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende eine entscheidende Rolle. Um den Bogen zur Resilienz zu schlagen, ist es wichtig, dass diese Fehlerkultur die Anpassungsfähigkeit der Organisation stärkt und ihr hilft, nach einem exogenen Schock schnell wieder zur Stabilität zurückzufinden. Hieraus ergeben sich gewisse Anforderungen.

#### Offene Kommunikation und Transparenz

Mitarbeitende müssen in einer Atmosphäre arbeiten, in der sie ihre Bedenken und Fehler ohne Angst vor negativen Konsequenzen äußern können. Dies fördert die Bereitschaft, auch „schwache Signale“ wahrzunehmen und zu melden. Fehler und Abweichungen sollten nicht verschleiert oder bagatellisiert werden, sondern transparent kommuniziert werden, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

#### Abbau von Hierarchien und Machtgefällen

Flache Hierarchien oder zumindest ein Abbau des Machtgefälles sind wichtig, damit Mitarbeitende auf allen Ebenen ihre Sichtweisen und Beobachtungen offen ansprechen können. Je geringer das Machtgefälle, desto wahrscheinlicher ist es, dass auch rangniedrigere Mitarbeitende den Mut haben, auf Probleme hinzuweisen. Führungskräfte sollten die Bereitschaft zeigen, auf das Wissen und die Warnungen von jüngeren oder weniger erfahrenen Mitarbeitenden zu hören und diesen Raum für ihre Beiträge zu geben.

#### Proaktive Fehleranalyse und Lernbereitschaft

Organisationen müssen eine Lernkultur entwickeln, in der Fehler als Gelegenheit zur Verbesserung verstanden werden. Eine systematische Analyse von Fehlentscheidungen und kleinen Abweichungen sollte regelmäßig durchgeführt werden, um Muster zu erkennen und präventive Maßnahmen zu ergreifen. Eine Kultur ohne Schuldzuweisungen kann eingeführt werden, in der nach jedem größeren Projekt oder nach Fehlern rückblickend analysiert wird, was schiefgegangen ist und wie es in Zukunft vermieden werden kann.

#### Stärkung des Teamworks und der interdisziplinären Zusammenarbeit

Ähnlich wie beim Crew Resource Management im Flugverkehr sollten Teams zusammenarbeiten, bei denen jeder Mitarbeitende – unabhängig von seiner Position – befähigt ist, einen Beitrag zu leisten. Die Perspektiven aller Teammitglieder sollten berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass kein Warnsignal übersehen wird. Dies stärkt die Anpassungsfähigkeit und fördert eine Kultur, in der mehrere Sichtweisen integriert werden, bevor Entscheidungen getroffen werden.



Mitarbeitende sollten dazu befähigt werden, selbst Verantwortung für ihre Arbeit und die Erkennung von Fehlern zu übernehmen. Das bedeutet, dass sie über die notwendigen Kompetenzen und die Freiheit verfügen müssen, in ihrem Handlungsfeld autonom Entscheidungen zu treffen und bei Bedarf rechtzeitig einzugreifen. Führungskräfte müssen als Vorbilder agieren, indem sie ihre eigenen Fehler eingestehen und offen ansprechen. Dadurch wird eine Kultur des Vertrauens geschaffen.

Verantwortungsbewusstsein und Eigenverantwortung

Eine resiliente Organisation entsteht durch eine offene Fehlerkultur, die auf Kommunikation, Vertrauen und Teamarbeit aufbaut. Indem Mitarbeitende auf allen Ebenen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und Fehler als Lernmöglichkeiten wahrgenommen werden, kann die Organisation auf Krisen und Schocks schneller reagieren und sich stabilisieren. Eine solche Kultur stärkt langfristig die Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit der Organisation, indem sie:

- **Frühzeitig auf Signale reagiert:** Indem schwache Signale ernstgenommen und frühzeitig adressiert werden, lassen sich potenzielle Krisen in einem frühen Stadium entschärfen, bevor sie sich zu größeren Problemen entwickeln.
- **Fehler schnell korrigiert und daraus lernt:** Eine lernfähige Organisation kann nach einem Fehler oder Schock schneller wieder zur Stabilität finden, indem sie Anpassungen vornimmt und aus der Situation lernt. Fehler sind nicht das Ende, sondern der Beginn einer Verbesserung, wodurch die Organisation ihre Widerstandsfähigkeit kontinuierlich erhöht.
- **Anpassungsfähige Strukturen aufbaut:** Die Fähigkeit, auf unvorhergesehene Ereignisse flexibel zu reagieren, wird gefördert, wenn die Organisation in der Lage ist, aus Fehlern zu lernen, interne Kommunikationsbarrieren abzubauen und Verantwortung auf verschiedene Ebenen zu verteilen. Dies hilft der Organisation, sich nach einem Schock schneller zu reorganisieren und wieder zur Ruhe zu kommen.
- **Kollaborative Problemlösungen fördert:** Indem die Mitarbeitenden auf allen Ebenen ermutigt werden, Probleme anzusprechen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln, wird die Organisation widerstandsfähiger. Teams arbeiten effektiver zusammen, was die Fähigkeit steigert, nach einem Schock kollektive Lösungen zu finden.

Frühzeitig reagieren

Schnell korrigieren

Anpassungsfähige Strukturen

Zusammen Probleme lösen

## KANZLEIORGANISATION

## Mit einem klaren Fahrplan zur resilienten Kanzlei

von Marion Ketteler, Münster, [www.kanzleiprofilung.de](http://www.kanzleiprofilung.de)

! Durch den rasanten technologischen Fortschritt hat die Zahl der zu bewältigenden Veränderungsprozesse dramatisch zugenommen. Während es früher alle drei bis vier Jahre notwendig war, Change Prozesse einzuleiten, gehen Experten heute von drei bis vier pro Jahr aus! Es geht also von einem Change in den nächsten. Wer nicht mithält, verliert den Anschluss und auf Dauer die Stellung am Markt. Nur Kanzleien, die in ihrer DNA Resilienz auf allen Ebenen fest verankert haben und aktiv leben, können auf diese Entwicklung angemessen reagieren. In diesem Beitrag zeige ich Ihnen, wie Sie die Resilienz Ihrer Kanzlei erhöhen. |

### Darum braucht Ihre Kanzlei eine Resilienzstrategie

Obwohl der Begriff der Resilienz ursprünglich aus der Physik stammt und die Fähigkeit eines Materials beschreibt, nach Komprimierung in die ursprüngliche Form zurückzufinden, wird der Begriff heute inhaltlich und thematisch viel weiter gefasst: Resilienz wird als die Fähigkeit bezeichnet, mit Herausforderungen und Krisen flexibel und lösungsorientiert umzugehen und gestärkt aus deren Bewältigung hervorzugehen. Resilienz-Konzepte finden sich längst nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in anderen Bereichen wie z. B. der Politik: So hat das Bundesministerium des Inneren und für Heimat eine Resilienz-Strategie zur Stärkung gegenüber unvorhergesehenen Ereignissen wie Katastrophen entwickelt. Übertragen auf Steuerkanzleien bedeutet das: Auch die Steuerberatung steht vor vielfältigen Herausforderungen. Über die Jahre haben sich die Themen aufgehäuft (Digitalisierung, Automatisierung, Fachkräftemangel etc.) und die nächsten stehen auch schon an (künstliche Intelligenz, E-Rechnung etc.). Wer dauerhaft erfolgreich auf dem Markt bestehen will, braucht eine Strategie, wie die Kanzlei die dauernden Veränderungen erfolgreich bewältigt, ohne dass Produktivität oder Motivation verloren gehen – kurz: Ihre Kanzlei braucht eine Resilienzstrategie.

### Die drei Facetten der Resilienz in der Steuerkanzlei

Im Kontext von Organisationen beschreibt Resilienz die Fähigkeit, auf Veränderungen adäquat zu reagieren. Oft geschieht das durch Anpassung an die neuen Verhältnisse. Dafür muss die Organisation aber ausreichend veränderungsbereit sein, was wiederum von der Führung, den Mitarbeitenden und der Organisation selbst abhängt.

#### Facette 1: Die Führung

Führungskräfte und Kanzleihinhaber nehmen über ihren Führungsstil und mit der Steuerung der Organisation maßgeblichen Einfluss auf die Resilienz. Wenn Führungskräfte eine resiliente Denkhaltung internalisiert haben und z. B. fehlertolerant und lösungs- statt problemorientiert agieren, haben die Mitarbeitenden einen größeren Verhaltens- und Entscheidungsspielraum und sind eher bereit, Neues auszuprobieren. Durch die erhöhte Fehlertoleranz können

Permanente  
Veränderung  
ist das neue Normal

Resilienz ist eine  
Führungsaufgabe

wirkliche Innovationen entstehen, die die Kompetenzen der Mitarbeitenden erhöhen und die Kanzlei voranbringt. Resilientes Führungsverhalten wirkt sich damit unmittelbar auf die Organisation aus: Die Kanzlei ist anpassungs- und veränderungsfähig und kann flexibel auf Herausforderungen reagieren.

### ■ Resilienz und Führungsskills

- Gut geschultes Kommunikationsvermögen
- Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft
- Lösungsorientierung und Lösungsfähigkeit
- Sinnvermittlungsfähigkeit
- Förderung und Wertschätzung von Diversität
- Orientierung geben
- Zutrauen in die Kompetenzen der Beschäftigten haben
- Ambiguitätstoleranz
- Förderung einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre
- Fehlertoleranz

### Facette 2: Die Mitarbeitenden

Da bekannt ist, dass bis zu 70 % aller Change Prozesse an den Widerständen der Beschäftigten scheitern, reicht es keineswegs aus, die Veränderungen top down anzuordnen und benötigte Ressourcen freizustellen. Denn dann wird die Kanzlei mit hoher Wahrscheinlichkeit zu den 70 % gehören, deren Change Projekte scheitern. Es braucht echte Beteiligung und sinnhaftes Erleben und Gestalten bei den Beschäftigten, damit Change-Projekte das Potenzial zeigen, das in ihnen steckt: das Unternehmen Stück für Stück zu entwickeln und zu einem besseren Ort für alle zu machen.

### ■ Resilienz und die Mitarbeitendenskills

- Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft
- Verantwortungsübernahme für den eigenen Arbeitsplatz und dessen Inhalte
- Entwicklung eines gesunden Selbstvertrauens
- Entwicklung einer optimistischen Grundhaltung
- Selbstwirksamkeitserleben
- Bereitschaft zur eigenständigen Handlung und Entscheidung
- Problembewusstsein und Problembewältigungsstrategien
- Gutes Kommunikationsvermögen

### Facette 3: Die Organisation

Auf Seiten der Organisation und auf den Ebenen der Führungskräfte und der Beschäftigten braucht es die innere Überzeugung, dass Veränderungen die Konstante ist und die ständige Anpassung an den Markt ganz selbstverständlicher Bestandteil der Arbeitswelt ist. Genau diese Grundhaltung ist eine der Säulen im resilienten Konzept.

### ■ Resilienz und Organisationskills

- Laufende Evaluation der Prozesse/Strukturen, iterative Prozessentwicklung
- Hohe Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit
- Aktive Marktbeobachtung
- Etablierung und Überwachung von Wissenstransfersystemen
- Gestaltung lernförderlicher Arbeitsumgebungen
- Etablierung von Wandelbarkeit als erstrebenswerte Eigenschaft
- Schaffung von transparenten Strukturen
- Etablierung einer wertschätzenden Feedbackkultur/offenen Fehlerkultur

Erfolgreich nur mit  
Einbindung der  
Mitarbeitenden

Resilienz und die  
Organisation

## Ziel der Resilienzstrategie

## Entwicklung und Umsetzung einer Resilienzstrategie

Ziel der Resilienzstrategie ist es, die Menschen im Unternehmen zu befähigen, sich ihrer Stärken und Kompetenzen bewusst zu werden und gezielt diejenigen Skills weiter auszubauen, die sie für die Entwicklung und für die echte Verantwortungsübernahme ihrer Tätigkeit im Unternehmen benötigen. Denn nur so können sie gute Entscheidungen treffen, selbstständig arbeiten und Probleme frühzeitig selbst erkennen und lösen. Damit ist aber auch klar, dass die Erarbeitung einer Resilienzstrategie Aufgabe der ganzen Kanzlei ist. Nun möchte ich zeigen, wie man dem Ziel näherkommt.

## Vorstellung des Resilienzkonzepts in der Kanzlei

### Schritt 1: Kickoff-Workshop in der Kanzlei

Zunächst werden das resiliente Konzept und dessen Vorteile für die Beschäftigten und für die Kanzlei kommuniziert. Das kann mittels eines Workshops oder einer Informationsveranstaltung geschehen. Die kanzleispezifische Resilienz-Strategie wird zu einem späteren Zeitpunkt unter Einbeziehung der Beschäftigten entwickelt.

## Ist-Analyse

### Schritt 2: Bestandsaufnahme auf den drei Ebenen

Danach geht es in die Ist-Analyse. Hier wird der aktuelle Stand der Resilienz bei den Menschen und in der Organisation festgestellt. Dafür werden den Führungskräften und den Beschäftigten Fragen zur Selbsteinschätzung ihrer persönlichen Resilienz gestellt und in Workshops gemeinsam ausgewertet. Auch die Feststellung der organisationalen Resilienz erfolgt mittels eines Fragenkatalogs, der auszugsweise dargestellt ist. Die Teilnehmenden sollten aus allen Ebenen des Unternehmens kommen, so dass nicht nur die Sicht der Führungskräfte für die weiteren Schritte berücksichtigt wird.

### ■ Bestandsaufnahme

#### Führungskräfte

- Wie werden die Themen Vision, Mission und Werte von den Kanzleihinhabern und Führungskräften vorgelebt?
- Mit welchen Instrumenten, methodischen Verfahren und Kennziffern steuern und unterstützen Kanzleihinhaber und Führungskräfte den kontinuierlichen Verbesserungs- und Veränderungsprozess?
- Wie förderlich ist der persönliche Führungsstil in den Bereichen Innovation, Flexibilität und Nachhaltigkeit der Veränderungen?
- Welche Ressourcen werden aktiv angeboten, damit Veränderungen neben dem Tagesgeschäft ermöglicht werden?
- Inwieweit beinhaltet die Kanzleistategie resiliente Faktoren?

#### Mitarbeitende

- Wieviel Einfluss haben sie auf die Gestaltung der eigenen Arbeit?
- Welche Entscheidungen dürfen selbstständig getroffen werden?
- Wieviel Zeit steht für projektbezogene Arbeit zur Verfügung?
- Ist es möglich, eigene Teams für die Lösung von Problemen zu bilden und selbstständig daran zu arbeiten?
- Wie optimistisch sind sie, selbst Veränderungen erkennen und anstoßen zu können?
- Wie lösungsorientiert sind sie?
- Wie teamorientiert können sie arbeiten?
- Welche Methodenkenntnisse stehen zur Verfügung, um Veränderungen anzugehen?
- Wieviel Einfluss haben sie auf die Entwicklung der Kanzlei?

**Organisation**

- In welchen Abständen und wie werden bestehende Prozesse und Strukturen evaluiert und verändert?
- Gibt es ein geregeltes Fehlermanagement? Eine gute Fehlerkultur?
- Gibt es (genügend) Prozessverantwortliche, die aktiv an der Gestaltung der Prozesse arbeiten?
- Wie wird der Markt beobachtet? Welche Erkenntnisse werden wie behandelt?
- Wie funktioniert der Wissensaustausch? Gibt es aktiv genutzte Wissenstransfersysteme?
- Gibt es eine gelebte Feedbackkultur?
- Welche Ressourcen werden von der Kanzleileitung für die Entwicklung der Kanzlei zur Verfügung gestellt?
- Was wird für den Zusammenhalt und den Austausch untereinander getan?

**Schritt 3: Strategieentwicklung und Bewertung des Status-quo**

Nun erfolgt die gemeinsame Entwicklung einer resilienten Kanzleistrategie. Hier zeigt sich ein großer Unterschied zur herkömmlichen Strategieentwicklung, die oft nur mit Beteiligung der Führungsebene erfolgt. Da Transparenz ein wesentlicher Resilienzfaktor ist, ist Beteiligung der Beschäftigten das A und O und umfasst selbstverständlich auch die Kanzleistrategie. Durch die gemeinsame Entwicklung werden eine höhere Identifikation und Umsetzungsbereitschaft der Werte und Ziele auf Seiten der Beschäftigten erzielt. Letztlich sind das die Faktoren, die auf eine hohe Mitarbeiterbindung einzahlen.

Die Strategieentwicklung startet mit der Definition des übergeordneten Kanzlei-Resilienz-Ziels. In ihm wird festgelegt, wie Resilienz in der Kanzlei definiert wird und an welchen Stellen sie sich wie zeigen soll. Außerdem wird der Benefit für die Kanzlei und Dritte im Ziel definiert.

**■ Beispiel: Resilientes Kanzleiziel**

Wir, die Kanzlei (...), sind uns bewusst, dass das Berufsbild und dessen Inhalte einem ständigen Wandel unterliegen. Wir haben verstanden, dass wir nur dann erfolgreich bleiben, wenn wir eine in allen Bereichen flexible und veränderbare Organisation sind. Das betrifft die Menschen, die Organisationsstrukturen und den technischen Fortschritt gleichermaßen.

Damit uns das gelingt, wählen wir den resilienten Ansatz: mit einer zukunftsorientierten, optimistischen Grundhaltung und einer Lösungs- statt Problemorientierung wollen wir den Herausforderungen begegnen. Dazu entwickeln wir unser Resilienzkonzept, mit dem wir jederzeit überprüfen können, ob wir auf dem richtigen Weg sind.

Da wir wissen, dass wir das nicht allein können, beziehen wir unser Netzwerk ebenso mit ein wie unsere Mandanten. So stellen wir sicher, dass wir keine Entwicklung an unseren Mandanten vorbei machen und der Nutzen aller Beteiligten berücksichtigt wird. Dieses Verhalten sichert unsere Beratungsqualität, sorgt für ein gutes Betriebsklima und für heutigen und zukünftigen Erfolg.“

Daraus ableitend werden für die Bereiche Führung, Mitarbeitende und Organisation Unterziele entwickelt.

Für den Bereich Führung könnte ein Resilienzziel beispielsweise lauten:

Gemeinsame  
Strategie-  
entwicklung

Definition des  
Kanzlei-Resilienz-  
Ziels

Ableitung der  
Unterziele

### ■ Beispiel: Resilientes Unterziel – Führung

„Alle Führungskräfte der Kanzlei führen sich und ihre Mitarbeitenden resilient. Sie haben das Konzept der Resilienz verstanden und können dessen Inhalte vorleben und weitergeben.“

Sie schaffen Räume, in denen die Mitarbeitenden Verantwortung übernehmen. Durch regelmäßiges und konstruktives Feedback werden die Mitarbeitenden in ihren Projekten begleitet und ihre persönliche und fachliche Entwicklung gefördert. Sie stellen alle Ressourcen, die sie für ihre Projekte benötigen, zur Verfügung. Sie sind jederzeit ansprechbar und bieten ihre Hilfe und Unterstützung an. Sie leben eine zukunfts zugewandte Haltung vor und entwickeln sich und ihren Aufgabenbereich stetig weiter.“

Bei der Entwicklung und Festlegung der Unterziele ist es hilfreich, wenn nicht nur das Ziel selbst beschrieben wird, sondern auch mögliche Meilensteine zur Erreichung des Ziels vereinbart werden. So kann auf dem Weg zum Ziel überprüft werden, ob die Kanzlei noch auf dem richtigen Weg ist oder sich das Ziel verändern muss, weil neue Einflüsse berücksichtigt werden müssen.

Bewertung des  
Status-quo

Wenn für alle Bereiche resiliente Unterziele definiert wurden, erfolgt die Bewertung des Status-quo aus den Befragungen. Für jeden Bereich (Führung, Mitarbeitende, Organisation) werden die Ergebnisse nach folgendem Prinzip kategorisiert:

- Ergebnis entspricht vollumfänglich dem Unterziel des Bereichs bzw. des resilienten Kanzleiziels
- Ergebnis entspricht teilweise dem Unterziel des Bereichs bzw. des resilienten Kanzleiziels. Hier die Bereiche näher beschreiben, die dem Ziel entsprechen oder nicht entsprechen
- Ergebnis entspricht nicht dem Unterziel des Bereichs bzw. des resilienten Kanzleiziels oder steht ihm entgegen

### Schritt 4: Maßnahmenkatalog

Nach Entwicklung der kanzleispezifischen resilienten Strategie und der korrespondierenden Ziele und Meilensteine geht es an die Festlegung der resilienten Maßnahmen, von denen einige hier exemplarisch aufgeführt werden sollen.

#### Führungskräfteentwicklung

Da die Führungskräfte den größten Einfluss auf die Beschäftigten und die Organisation haben, sollten diese als erstes geschult werden. Nach der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens geht es um die Entwicklung oder Auffrischung von Basis- und Methodenkompetenzen wie z. B. der eigenen Kommunikationsfähigkeiten (inklusive Kritik- und Konfliktvermögen), konstruktives Feedback geben, Delegation etc. Anschließend geht es um die Entwicklung eines gemeinsamen resilienten Führungsverständnisses wie z. B. dem Vorleben einer optimistischen Grundhaltung. Zuletzt sollten sich die Führungskräfte auf eine einheitliche resiliente Führungskultur festlegen und die korrespondierenden Parameter dazu entwickeln und beschließen.

Führungskräfte  
sollten als erste  
geschult werden

#### Mitarbeiterentwicklung

Auch für die Beschäftigten ist es wichtig, sich im Kontext der Strategie mit ihrer Resilienz zu beschäftigen und ihre resilienten Fähigkeiten weiterentwickeln. Daneben geht es auch um die Entwicklung von Kompetenzen wie

Als nächstes sind die  
Mitarbeitenden dran



Kommunikationsvermögen, Konfliktfähigkeit, Nein-Sagen-Können oder die Annahme und Umsetzung guten Feedbacks. Natürlich sollen auch fachliche Fähigkeiten geschult werden: Projektführung, Prozessverantwortung, Teamführung oder Moderation können Kompetenzen sein, die im Rahmen des resilienten Konzeptes benötigt werden und geschult werden müssen.

### Organisationsentwicklung

Hier werden konkrete Maßnahmen aufgrund der in der Strategie definierten Ziele festgelegt und deren Umsetzung iterativ geplant. Dabei kommen alle Prozesse, Strukturen und Dienstleistungen auf den Prüfstand. Ressourcen für die Umsetzung und begleitende Evaluationen zu den einzelnen Maßnahmen werden entwickelt und festgelegt. Zuletzt werden Verantwortliche benannt und der Beginn der Umsetzung definiert.

### Schritt 5: Evaluation der Umsetzung

Nach der Umsetzung geht es an die Evaluation. Es wird im Wesentlichen eine Frage beantwortet: Haben die umgesetzten Maßnahmen dazu geführt, die Ziele zu erreichen? Wenn sich herausstellt, dass die Ziele nicht oder nur zum Teil erreicht wurden, müssen entweder die Maßnahmen oder die Meilensteine bzw. Ziele verändert werden. Da wir es hier mit einem immerwährenden Prozess zu tun haben, der flexibel auf Veränderungen und Herausforderungen reagieren soll, bleibt auch die Evaluation bzw. der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) bestehender Teil, der keinen Abschluss erfährt.

### Darum sollten Sie sich die Mühe machen!

Eine Investition in mehr Resilienz zahlt sich aus. Hier ist ein kurzer Ausschnitt der Vorteile, die mehr Resilienz für die ganze Kanzlei bringt!

#### Die Zusammenarbeit wird qualitativ besser

Mit guter Führung werden Konflikte früh besprochen und gelöst und die Organisation entwickelt. Gutes Feedback hilft jedem, besser zu werden und durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess entsteht eine permanente Arbeitsoptimierung. Das Betriebsklima steigt, weil sich alle besser verstehen und intensiver zusammenarbeiten. Durch die Schulung aller Beschäftigten und Führungskräfte steigt die Produktivität und die Qualität der Zusammenarbeit.

#### Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird bei den Beschäftigten zunehmen, die sich selbst gerne weiterentwickeln und Verantwortung übernehmen. Die anderen brauchen in der Regel etwas länger, um sich im neuen System einzufinden. Es deswegen nicht umzusetzen, ist keine gute Idee, denn: Alle Kanzleien werden sich in einem Maße verändern müssen, wie das niemand gewohnt ist. Mithilfe des Resilienz-Konzeptes werden auch die Veränderungsunwilligen viel besser darin, weil sie auf der persönlichen Ebene und mit einem guten Konzept mitgenommen werden. Zudem verbessert sich die persönliche Zufriedenheit durch die Steigerung des Selbstwertes und des Selbstbewusstseins. Die Menschen lernen sich durch die Beschäftigung mit dem Resilienzkonzept besser kennen. Sie lernen ihre Gedanken, Reaktionen und Handlungen gezielt zu steuern. Das vermindert die Konflikanfälligkeit und führt zur besseren und produktiveren Zusammenarbeit und zu Selbstwirksamkeitserleben.

Umsetzungsverantwortliche definieren

Besser führen,  
besseres Klima

Mehr erlebte  
Selbstwirksamkeit

(Selbst-)Trennung  
von Spreu und  
Weizen

### Die richtigen Mitarbeitenden verlassen (oft von selbst) die Kanzlei

Es ist nicht auszuschließen, dass einige die Kanzlei oder gleich das Berufsbild verlassen werden – einfach, weil sie mit dem äußeren Veränderungsdruck und der Arbeitskomplexität nicht umgehen können. Das ist auch mit dem besten Resilienz-Konzept nicht gänzlich zu verhindern. Es sorgt allerdings dafür, dass diese Entscheidung ganz bewusst getroffen und geplant umgesetzt werden kann.

Personalrecruiting  
und -entwicklung

### Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Benutzt man die Resilienzstrategie auch in der Außendarstellung, steigert das den Wert der Arbeitgebermarke, was wiederum zu mehr Bewerbungen führt. In der Resilienzstrategie können zudem Schwerpunkte gesetzt werden. So kann die Strategie gezielt auf die Anwerbung neuer Talente gerichtet werden, die gerne in Projekten oder als Prozessverantwortliche arbeiten wollen. Auch ist die Investition der Kanzlei in die Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten ein Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt, der gerade junge Fachkräfte anspricht und für die Außenansprache aktiv genutzt werden kann.

Testweise umsetzen,  
lernen, verbessern

### Weniger Stress und mehr Wohlbefinden im Arbeitsalltag

Weil proaktiv nach Lösungen für jede Herausforderung gesucht wird, verschwindet das Gefühl der Ohnmacht und ständigen Überforderung. Dadurch minimiert sich das Stresserleben und alle fühlen sich wohler.

### Mehr Innovationen und bessere Beratungsangebote durch iterative Prozesssteuerung

Durch iterative Prozesse werden Innovationen zunehmen und Kanzleien entwickeln das Berufsbild aktiv weiter. Bei der iterativen Prozesssteuerung werden kleine Veränderungen getestet und bei Erfolg umgesetzt. Es wird also nicht ein bestehender durch einen komplett neuen Prozess abgelöst, sondern der bestehende wird stetig weiterentwickelt und verbessert. Das hat zum einen den Vorteil, dass die einzelnen Veränderungsschritte klein sind und von allen gut bewältigt werden, und zum anderen, dass die Auswirkungen kleiner Veränderungen bezüglich ihrer Rentabilität schnell getestet werden können.

Schluss mit dem  
Getrieben-sein

### Mehr Zeit für eine gute Mandantenbindung

Nicht zuletzt kann die Mandantenbindung gesteigert werden, weil einfach mehr Zeit für bessere Beratung zur Verfügung steht.

**FAZIT** | Auch wenn die Einführung und Umsetzung einer resilienten Kanzleistrategie sicherlich einiges an Zeit und Geld kostet, überwiegen die Vorteile: Man erhält eine Organisation aus Menschen, die nicht mit Panik auf neue Situationen reagieren, sondern gelassen jede Herausforderung meistern und gemeinsam als Team die Kanzlei permanent entwickeln. Das entlastet nicht nur die Kanzleispitze, sondern sorgt vor allem für zufriedene und nicht gestresste Beschäftigte, die lange im Beruf bleiben und Spaß an der Arbeit haben. Es empfiehlt sich allerdings, ein solches Konzept nicht allein umzusetzen, sondern sich professionelle Hilfe ins Haus zu holen. Durch den Blick von außen können zudem wertvolle Impulse in die Organisation gegeben werden.

**REDAKTION** | Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? Schreiben Sie an IWW Institut, Redaktion „KP“

Aspastr. 24, 59394 Nordkirchen

Fax: 02596 922-80, E-Mail: [kp@iww.de](mailto:kp@iww.de)

Als Fachverlag ist uns individuelle Rechtsberatung nicht gestattet.

**ABONNENTENBETREUUNG** | Fragen zum Abonnement beantwortet Ihnen der

IWW Institut Kundenservice, Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: [kontakt@iww.de](mailto:kontakt@iww.de)

Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg

IBAN: DE80 7601 0085 0007 1398 57, BIC: PBNKDEFFXXX



**IHR PLUS IM NETZ** | Online – Mobile – Social Media

**Online:** Unter [kp.iww.de](http://kp.iww.de) finden Sie

- Downloads (Checklisten, Musterverträge/Musterschreiben u.v.m.)
- Archiv (alle Beiträge seit 1998)
- Rechtsquellen (Urteile, Gesetze, Verwaltungsanweisungen u.v.m.)

Vergrößern Sie Ihren Wissensvorsprung: Registrieren Sie sich auf [iww.de/registrieren](http://iww.de/registrieren), schalten Sie Ihr Abonnement frei und lesen Sie aktuelle Fachbeiträge früher. Rufen Sie an, wenn Sie Fragen haben: 0931 4170-472

**Mobile:** Lesen Sie „KP“ in der myIWW-App für Smartphone/Tablet-PC.

- Appstore (iOS)
- Google play (Android) → Suche: myIWW oder scannen Sie den QR-Code



**Social Media:** Folgen Sie „KP“ auch auf [facebook.com/kp.iww](https://facebook.com/kp.iww)



**NEWSLETTER** | Abonnieren Sie auch die kostenlosen IWW-Newsletter für Steuerberater auf [iww.de/newsletter](http://iww.de/newsletter):

- KP-Newsletter
- BFH-Leitsatz-Entscheidungen
- BGH-Leitsatz-Entscheidungen
- IWW kompakt für Steuerberater
- BFH-Anhängige Verfahren



**SEMINARE** | Nutzen Sie das IWW-Seminarangebot für Ihre Fortbildung: [seminare.iww.de](http://seminare.iww.de)

### KANZLEIFÜHRUNG PROFESSIONELL (ISSN 1432-4903)

**Herausgeber und Verlag** | IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft GmbH, Niederlassung: Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen,

Geschäftsführer: Dr. Jürgen Böhm, Bernhard Münster, Günter Schürger, Telefon: 02596 922-0, Fax: 02596 922-99,

E-Mail: [info@iww.de](mailto:info@iww.de), Internet: [iww.de](http://iww.de), Sitz: Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

**Redaktion** | RA Dipl.-Finw. Horst Rönnig (Chefredakteur); Steuerberater Dipl.-Volksw. Jürgen Derlath (stellv. Chefredakteur, verantwortlich)

**Bezugsbedingungen** | Der Informationsdienst erscheint monatlich. Er kostet pro Monat 18,80 EUR einschließlich Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Monatsende kündbar.

**Hinweise** | Alle Rechte am Inhalt liegen beim IWW Institut. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in anderen Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des IWW Instituts erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität des Themas und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d). Dies beinhaltet keine Wertung.

**Zitierweise** | „Müller, KP 11, 20“ oder „KP 11, 20“

**Bildquelle** | Titelseite: ©wildworx – stock.adobe.com; Umschlagseite 2: René Schwerdtel  
Fotodesign (Derlath, Kreutzer)

**Druck** | H. Rademann GmbH Print + Business Partner, 59348 Lüdinghausen

**GOGREEN**

Wir versenden klimafreundlich  
mit der Deutschen Post

IMPRESSUM



# IHR ABO KANN MEHR!

Ohne zusätzliche Kosten.  
Jetzt weitere Nutzer freischalten!

**1 Abo =  
3 Nutzer**

## Holen Sie jetzt alles aus Ihrem Abo raus!

*KP Kanzleiführung professionell* unterstützt Sie optimal im beruflichen Alltag. Aber nutzen Sie in Ihrer Kanzlei auch das ganze Potenzial?

Unser Tipp: Nutzen Sie den Informationsdienst an möglichst vielen Arbeitsplätzen und schalten Sie die digitalen Inhalte für zwei weitere Kollegen frei! Das kostet Sie nichts, denn in Ihrem digitalen Abonnement sind **automatisch drei Nutzer-Lizenzen** enthalten.

Der Vorteil: Ihre Kollegen können selbst nach Informationen und Arbeitshilfen suchen – **und Sie verlieren keine Zeit** mit der Abstimmung und Weitergabe im Team.

**Und so einfach geht's:** Auf [iww.de](http://iww.de) anmelden, weitere Nutzer eintragen, fertig!

**IWW INSTITUT**

In Ihrem Abonnement enthalten:  
**Drei Nutzer-Lizenzen** für die digitalen Inhalte.

Direkt umsetzbare Empfehlungen, anschauliche Musterfälle, grafische Arbeitshilfen u. v. m. – Ihr Abonnement bietet digital umfangreiche Fachinhalte zu Ihrem Arbeitsgebiet.  
Aber nicht nur das: Ihr Abonnement enthält automatisch auch drei Lizenzen für Nutzer in Ihrer Kanzlei/Praxis. Sie können auch Kollegen und Mitarbeiter auf die digitalen Inhalte zugreifen – ganz ohne weitere Kosten.

Hier erfahren Sie, wie es geht.

**Schritt 1: Anmeldung**

Melden Sie sich mit Ihren Zugangsdaten an unter  
■ [iww.de/anmeldung](http://iww.de/anmeldung)  
Sie haben noch kein IWW Konto?  
Dann registrieren Sie sich zunächst unter  
■ [iww.de/registrierung](http://iww.de/registrierung)

**Anmeldung**

Sie sind schon beim IWW Institut registriert.  
max.muellermann@kanzlei.de  
.....  
 Angemeldet bleiben

**Mein Konto** **Letzte Aktivitäten**

Sobald Sie angemeldet sind, finden Sie Ihre derzeit letzten Abonnementen unter  
■ **Mein Konto** **Letzte Aktivitäten**  
oder geben Sie den Link [iww.de/bundensanwalter](http://iww.de/bundensanwalter) an.

**Kurzanleitung  
heruntergeladen unter:  
[www.iww.de/s7219](http://www.iww.de/s7219)**