



## VON 0 AUF 100



Artikel aus dem Steuerberater Magazin, Ausgabe 01/2015

### Die Erfolgsgeschichte von Dr. Kley Steuerberater aus Würzburg: In 15 Jahren ist die Kanzlei auf über 85 Köpfe gewachsen.

Eine Kanzlei lebt immer auch von den in ihr wirkenden Persönlichkeiten – sollte aber von ihnen nicht zu sehr abhängig werden: Strukturen sind das A und O der Kanzlei Dr. Kley Steuerberater. StBMag hat bei der Würzburger Praxis nachgefragt und versucht, ihr Erfolgsgeheimnis zu lüften.

Wer vom Glitzern der Herbstsonne begleitet die Stufen zu der von gepflegtem Grün umgebenen Villa am Hang hochsteigt, könnte einige Momente zweifeln, ob er wirklich den Hauptsitz einer Kanzlei oder nicht etwa ein repräsentatives Wohnhaus ansteuert. Zudem auch der Innenbereich eine wohlige Atmosphäre vermittelt: frische Blumen und Kunstwerke, luftige, parkettgetäfelte Zimmer, erholsame Stille. Eigentlich erzählt das schon die ganze Geschichte einer erfolgreichen Steuerberatergesellschaft.

Denn gegenseitiges Verständnis und ein angenehmes Arbeitsumfeld prägen die Kultur der Kanzlei Dr. Kley seit ihrer Gründung 1999, als sich die Würzburger Steuerberaterin Dr. Marianne Kley und der Betriebswirt Armin Reich entschlossen, mit Unterstützung dreier weiterer Mitarbeiter eine gemeinsame Kanzlei zu eröffnen. Die konsequente Umsetzung dieser Philosophie in Verbindung mit fachlicher Expertise in einer wirtschaftlich boomenden Region trägt sicher ihren Teil zum Erfolg von Dr. Kley Steuerberater bei. Nicht unwesentlich auch ein anderer, moderner Ansatz von Steuerberatung: Zuerst den wirtschaftlichen Erfolg der Mandanten nach allen Regeln der Kunst fördern, ehe man danach die steuerlichen Optimierungsmöglichkeiten betrachtet. Die Steuerberaterin stellte ihrem Mitstreiter dabei nur eine Bedingung. „Wenn wir uns

zusammentun, machst du als Erstes das Steuerberaterexamen“, erinnert sich Reich. Der Steuerberater, mit dem er bis dahin zusammengearbeitet hatte, konnte und wollte ihm diese Zeit aufgrund hoher Arbeitsbelastung nicht einräumen. So legte Reich – obwohl von Anfang an dabei – erst 2001 die Steuerberaterprüfung ab.

Unterdessen florierte die Wirtschaft in und um Würzburg, und mit ihr die Kanzlei. Bis 2002 wuchs die Zahl der Mitarbeiter auf neun an – 120 Quadratmeter Bürofläche wurden langsam zu eng. Fanden keine Bilanzbesprechungen im Beamer-Raum statt, saßen dort fast immer Mitarbeiter, um Löhne oder andere Geschäftsvorgänge zu buchen. Auch eine zusammen mit Kollegen bei Schweinfurt aufgebaute Praxis brachte nicht die gewünschte Entlastung und wurde schließlich wieder verkauft. „Da entdeckten wir diese leer stehende, kaputte Villa von 1923“, sagt Reich: „13 Wochen haben wir generalsaniert, Fenster und Dach erneuert, am 13. Dezember 2002 sind wir dann eingezogen.“ Rückblickend hätten sie sich selbst damit vielleicht etwas sehr unter Druck gesetzt, denn 280 Quadratmeter Bürofläche für neun Personen war wirtschaftlich gesehen verwerflich, analysiert der Steuerberater rückblickend. Doch Reich wusste um den motivierenden Effekt einer solchen Vorgehensweise aus dem Gartenbau-Unternehmen seines Vaters. Dieser baute stets ein neues Gewächshaus, noch bevor das alte zu klein wurde, um es mit neuen Pflanzen zu füllen.

Mit dem schön restaurierten Gebäude als Basis setzte die Kanzlei nun zielgerichtet auf Wachstum. Mit Erfolg: Innerhalb der beiden nächsten Jahre verdoppelte sich die Mitarbeiterzahl. Das lag nicht zuletzt an der wirtschaftlichen Entwicklung der Region. Dennoch: „Wir bemerkten, dass die Zeitaufteilung zwischen Mitarbeitern und Mandanten nicht optimal funktionierte“, resümiert Reich: „Wollten wir weiter wie bisher viel betriebswirtschaftlich beraten, insbesondere bei Gründungen, Finanzierungen und Übergaben, würde uns demnächst die Zeit dafür fehlen.“ Ein weiterer Steuerberater wurde gesucht, gefunden und entpuppte sich als Glücksgriff: Jürgen Jankowski. Der besonders auf Steuerrecht spezialisierte Berater hatte zuvor über zehn Jahre Steuerberateranwärter im Lehrgangswerk Haas auf ihre Prüfungen vorbereitet und hielt bundesweit Seminare über aktuelles Steuerrecht für Steuerberater. Mit ihm wuchs „Dr. Kley Reich“ bis 2009 auf mehr als zwanzig Mitarbeiter an.



## Mehr Kundennähe durch Dezentralisierung

Die richtigen Verstärkungen sind sicher ein weiteres Erfolgsgeheimnis. Denn mit dem Kaufangebot einer kleineren Kanzlei in Schweinfurt nahm die nächste und bis heute andauernde Entwicklungsstufe ihren Anfang. Schnell entwickelte sich daraus die Idee, weitere regionale Kanzleien zu eröffnen, um Mandanten räumlich näher sein zu können und damit die Servicequalität zu erhöhen. Die angebotene Kanzlei erwies sich zwar als zu klein, um in der Stadt am Main Präsenz zu zeigen. Doch stattdessen kam den Steuerberatern die ehemals bei Schweinfurt aufgebaute und dann wieder verkaufte Kanzlei in den Sinn. Die Praxis hatte sich seit 2004 gut entwickelt und die neue Inhaberin passte fachlich und menschlich zur Würzburger Kanzlei. „Wir haben sie angesprochen und gefragt, ob sie mitmachen möchte“, erinnert sich Reich mit einem Lächeln: „Sie hat ja gesagt.“ Auf die Filiale in Schweinfurt folgte die Eröffnung einer weiteren in Kitzingen. Den dortigen Kanzleihinhaber kannte und schätzte Reich aus der gemeinsamen Vorbereitung auf die Steuerberaterprüfung. Auch er schloss sich der Gesellschaft an, die seit 2009 nun unter dem gemeinsamen Namen „Dr. Kley Steuerberater“ fungiert: einerseits zum Gedenken an die zuvor im Alter von 56 Jahren verstorbene Gründerin der Kanzlei, andererseits um die Kanzlei als Marke zu positionieren. Der vorerst letzte Zusammenschluss erfolgte 2014 mit der Eingliederung der Kanzlei Herbert & Miebach in Kitzingen und der Dr. Kley Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

## Fachliche Qualitäten allein genügen nicht

Inzwischen gehören 85 Mitarbeiter zu Dr. Kley und ein Ende ist nicht abzusehen. „Ich sehe eigentlich keine Grenze für Wachstum, wir müssen nur die entsprechenden Mitarbeiter finden“, sagt Reich: „Wir versuchen, uns fachlich so stark aufzustellen, dass wir alle Anforderungen der Mandanten erfüllen können, auch durch Zukauf beziehungsweise den Zusammenschluss mit anderen Kanzleien.“ Etwa ein Drittel ihres Umsatzes resultiert daraus, zwei Drittel erwirtschaftet die Kanzlei aus eigener Kraft.



Bei aller fachlichen Qualifizierung achten die Steuerberater besonders darauf, ob die Person ins Team passt. „Wir wollen niemand die letzten Berufsjahre verderben“, sagt der Steuerberater, „die Kollegen müssen dafür wirklich bereit sein.“ Eine größere Gruppe von Berufsträgern bietet einige Vorteile, glaubt Reich: Ein solcher Berater profitiere von der breiteren Fachkenntnis, dem Know-how-Transfer, dem zentralen Management und der gemeinsamen Organisation. So gewinne er Zeit, die er effizient für Mandanten, Mitarbeiter und die fachliche Arbeit nutzen könne.

Dr. Kley Steuerberater steht auch Junggesellchaftern offen. Für sie gilt eine fünfjährige Probe- und Sozialisationszeit nach bestandener Steuerberaterprüfung. In dieser Zeit wird der potentielle Gesellschafter in alle Interna der Kanzlei – allerdings noch ohne Stimmrecht – einbezogen, um jeglichen Einblick zu erhalten. „Wer eine Kanzlei oder Anteile einer Kanzlei von einem Kollegen kauft, weiß nicht wirklich, was er kauft. Unsere Leute hingegen wissen es zu 100 Prozent“, so Reich.

## Die bestehende Struktur nicht bis zur Grenze ausreizen

Bei allem Erfolg verlief jedoch auch die Entwicklung von Dr. Kley nicht reibungslos. Insbesondere die Verdopplung der Kanzleigröße 2009 durch die Eingliederung der Kanzleien in Schweinfurt und Kitzingen innerhalb eines Jahres zeigte den Steuerberatern ihre Grenzen auf. Mehr als 20 Mitarbeiter zählte die Kanzlei zuvor, nach dem Zusammenschluss waren es rund 50. „Wenn 20 bis 25 Mitarbeiter auf einen Schlag hinzukommen, kommt erst mal Sand ins Getriebe, die Mitarbeiter werden dann leicht unzufrieden“, weiß der Steuerberater. Mitarbeiter mussten in andere Systeme eingeführt, Abstimmungen verbessert, die Mitarbeiterführung umorganisiert werden.

Kanzleintegration dauert seine Zeit. „Wer wachsen will, darf nicht die bestehende Struktur bis zur äußersten Grenze ausreizen, sondern sollte stets eine größere Struktur vorhalten“, fasst Reich seine Erfahrungen zusammen. Ein bis anderthalb Jahre benötigten die Steuerberater – immer darauf bedacht, nicht an Qualität zu verlieren – bis alle Prozesse rund liefen. „Wir erledigen für viele Firmen die Finanzbuchhaltung“, sagt der Steuerberater: „Wenn die Buchhaltung nicht stimmt, stimmt die BWA nicht, stimmen die Auskünfte für die Banken nicht. Haben sich in einer bestimmten Kanzleigröße Mängel in die Abläufe eingeschlichen, ist es sehr schwer, diese zu beseitigen. Wir haben 2009 stark an Prozessen gearbeitet und Standards geschaffen. Das war sehr wichtig, weil man nur durch hohe Prozessgeschwindigkeit marktgerechte Preise aufrechterhalten kann“.



Erfolgsgaranten dafür sind moderne Technik und das sogenannte Kanzlei-Wiki, in dem die selbst erarbeiteten Abläufe genau festgehalten sind – sehr zur Erleichterung der neuen Mitarbeiter, so Reich. Vier Tage lang werden sie, begleitet durch einen erfahrenen Mitarbeiter, entsprechend geschult. Doch neue Mitarbeiter müssen nicht nur Abläufe und Technik beherrschen, ins Team passen, das Betriebsklima unterstützen und mit den Kollegen effizient zusammenarbeiten. Sie müssen sich auch wohlfühlen und gern in ihr Büro kommen. Da dieser Anspruch für alle gilt, unterstützt sie die Kanzleiführung mit viel Engagement. Neben wohligen Arbeitsräumen fördern und pflegen Veranstaltungen wie Mitarbeiterfrühstücke, Sommerfeste, Bergwochenenden oder Weihnachtsfeiern die Unternehmenskultur. Auch gemeinsame Fortbildungen, Hilfen und Freistellungen für Qualifizierungen, etwa zum Steuerfachwirt, zum Bilanzbuchhalter und zum Steuerberater oder bei der Absolvierung eines dualen Studiums mit der Spezialisierung auf BWL und Steuern dürfen nicht fehlen, denkt der Steuerberater. Denn gute Mitarbeiter möchten die Berater langfristig binden: ein weiteres Erfolgsgeheimnis.



Die Integration und Neuformierung der Kanzlei nach 2009 ist gut gelungen. Die gelungene Mitarbeiterintegration bestätigte auch die Teilnahme an einer Untersuchung zur Mitarbeiterzufriedenheit im Jahr 2011. Die Kanzlei belegte dabei Platz 56 von Deutschlands 100 besten Arbeitgebern. „85 Prozent unserer Mitarbeiter schätzen unsere Kanzlei als sehr guten Arbeitgeber“, sagt Reich, der sich über mangelnde Bewerbungen nicht beklagen kann. Wer bei Dr. Kley Steuerberater anfangen will, muss jedoch zunächst einige Probeaufgaben lösen. Dann wissen beide Seiten, worauf sie sich einlassen. Erst danach beginnt die eigentliche sechsmonatige Probezeit. „Oft erklären wir diese jedoch schon nach zwei bis drei Monaten für beendet, wenn wir sehen, dass es passt“, so Reich.

## Eng am Mandanten, klare Empfehlung

Die Akquise und Aufnahme passender Mitgesellschafter, die erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter, eine wachsende Wirtschaftsregion und ein angenehmes Arbeitsumfeld heißen einige Erfolgsfaktoren. Schließlich sind es inzwischen rund 1.300 Unternehmen, die Dr. Kley ihr Vertrauen schenken. „Wir sind nahe an unseren Mandanten, gut erreichbar und vergeben schnell Termine“, analysiert Reich die eigene Arbeit und ergänzt: „Wir geben auch immer eine klare Empfehlung. Wir zeigen nicht fünf Alternativen ungewichtet auf, sondern sagen, was unserer Erfahrung nach die beste Lösung für den jeweiligen Mandanten ist. Unternehmer haben keine Zeit, sich mit diesem Wirrwarr aus betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Fragen zu beschäftigen. Die müssen auch ihr Geld verdienen. Und“, betont der Steuerberater, „die Hilfe muss schnell erfolgen. Wenn die Ehefrau eines Handwerksmeisters ein Problem mit der Buchhaltung hat, muss ich es unmittelbar lösen, damit sie schnell zurück in das Ladengeschäft kann, denn dort wird das Geld verdient.“



Darüber hinaus legen die Steuerberater auch im Umgang mit ihren Mandanten viel Wert auf ein angenehmes Beratungsumfeld. Distanz wird vermieden, Anzug oder Schlips sind verpönt. Die Beratung erfolgt auf Augenhöhe von Unternehmer zu Unternehmer. Das Produkt orientiert sich am Kunden, weiß Reich. Viele Mitarbeiter buchen oder kaufen auch bei den Mandanten ein. Ziel ist es, so der Steuerberater, das sich der Mandant bei der Kanzlei so sicher und wohlfühle wie beim Arzt seines Vertrauens. Dass jeder Mandant seinen persönlichen Ansprechpartner hat, glaubt der Steuerberater, spielt dabei eine wichtige Rolle: „Verstehe ich mich mit meinem Ansprechpartner, sind Leistung und Service erstklassig. Das ist der Punkt – und unser Anspruch.“ Dass die Steuerberater diesem Ziel sehr nahe sind, bestätigen ihnen immer wieder ihre Mandanten in regelmäßig durchgeführten Umfragen.

Ein persönliches Erfolgsgeheimnis hingegen möchte der Steuerberater nicht gelten lassen, im Gegenteil: „Die Kanzlei ist der Star. Sie muss personenunabhängig sein“, erklärt Reich überzeugt: „sonst können Sie nicht wachsen, sonst können Sie nicht gut sein.“ Denn fällt einmal ein Berufsträger aus, muss die Kanzlei das auffangen können. Und fügt dann doch noch eine persönliche Erfahrung hinzu: „Sie werden nicht erfolgreich sein, wenn Sie nicht teilen können, wenn Sie einander nicht zuhören können, ob Mitarbeitern oder Berufsträgern. Größere Entscheidungen benötigen den Konsens aller, sonst geht es nicht lange gut, da helfen auch keine Stimmrechtsmehrheiten. Denn so muss es ja sein: Je mehr, je besser wir werden, desto stärker muss auch der Zusammenhalt sein. Dass es funktioniert, erleben wir täglich.“

### ÜBER DIE KANZLEI DR. KLEY STEUERBERATER:

1999	Gründung der Kanzlei Dr. Kley in Würzburg, 1 Steuerberater, 4 Mitarbeiter
2002	Umzug der Kanzlei innerhalb von Würzburg, 2 Steuerberater, 7 Mitarbeiter
2004	Aufnahme von Steuerberater Jürgen Jankowski als dritten Gesellschafter, 3 Steuerberater, ca. 15 Mitarbeiter
2009	Eröffnung der Niederlassungen in Schweinfurt und Kitzingen, Umfirmierung in Dr. Kley Steuerberater, 6 Steuerberater, ca. 50 Mitarbeiter
2014	15 Jahre Dr. Kley Steuerberater, 11 Steuerberater, 3 Wirtschaftsprüfer, ca. 85 Mitarbeiter

### ZAHLEN ZUR KANZLEI DR. KLEY

Anzahl der Kanzleipartner:	8
Anzahl weiterer Berufsträger:	3
Anzahl Berufsträger insgesamt:	11
Davon: StB	8
Davon: StB/WP	3
Vollzeitmitarbeiter*:	65
Gründungsjahr der Kanzlei:	1999
Jahresumsatz in Mio €:	5,5

\* Vollzeitmitarbeiter = Vollzeitäquivalente ohne Berufsträger