



Organisation im Wachstum

Wie die awicontaxGroup Strukturen, Kultur und Zusammenarbeit zukunftsfähig gestaltet

Die awicontaxGroup wächst dynamisch. Neue Standorte, neue Partner und steigende Anforderungen durch KI, Digitalisierung, Spezialisierung und Fachkräftemangel verändern die Steuerberatungsbranche grundlegend. Wachstum bedeutet Fortschritt, bringt jedoch zugleich mehr Komplexität, höhere Abstimmungsbedarfe und neue strukturelle Anforderungen an Führung und Organisation mit sich. Wie bleibt eine Steuerberatungsgruppe in dieser Phase handlungsfähig?

Ralf Haase verantwortet innerhalb der awicontaxGroup die Organisationsentwicklung, das strategische Recruiting sowie die kulturelle Integration neuer Standorte. Nach Stationen in Beratung, Immobilienwirtschaft und über zehn Jahren im Headhunting wechselte er 2021 in die Steuerberatungsbranche. Dort begleitete er das Wachstum einer Kanzlei von 20 auf 55 Mitarbeitende. Parallel absolvierte er eine systemtheoretisch fundierte Ausbildung in Organisationsentwicklung. Dieses Denken prägt heute seine Arbeit in der awicontaxGroup. Im Interview spricht Ralf Haase über die Kunst, Wachstum arbeitsfähig zu halten, über die Bedeutung klarer Entscheidungsstrukturen, über Kommunikation als Fundament jeder Organisation sowie über Recruiting und Integration als strategische Zukunftsthemen der awicontaxGroup.

Wachstum ist Realität. Was bedeutet das konkret für die Organisation?

Ralf Haase: Wachstum arbeitsfähig zu halten ist der zentrale Auftrag. Es geht nicht darum, immer neue Programme aufzusetzen oder zusätzliche Regeln einzuführen. Entscheidend ist Klarheit in Strukturen, Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit.

Mit zunehmender Größe steigt die Komplexität. In kleinen Einheiten funktionieren Abstimmungen oft informell und direkt. In größeren Organisationen skaliert dieses Modell nicht automatisch. Organisationen scheitern selten am fehlenden Willen, sondern an Entscheidungslogiken, die nicht mehr zur gewachsenen Struktur passen.

Hinzu kommt eine weitere Beobachtung aus der systemtheoretischen Perspektive. Wachstum erzeugt nicht nur mehr Aufgaben, sondern verändert die Entscheidungsbedingungen selbst. Was früher implizit geregelt war, muss nun explizit gestaltet werden. Der Übergang von persönlicher Abstimmung zu struktureller Klarheit ist kein bürokratischer Akt, sondern eine Voraussetzung dafür, dass Dynamik nicht in Überlastung umschlägt.

Die Branche befindet sich im Wandel. Wo liegen die größten Potenziale?

Ralf Haase: Die Steuerberatung entwickelt sich von einer überwiegend administrativen Tätigkeit hin zu einer strategisch beratenden Funktion. Digitalisierung verändert Prozesse und Erwartungshaltungen nachhaltig. Viele Kanzleien sind klein strukturiert und operativ stark gebunden. Strategische Weiterentwicklung bleibt im Alltag häufig auf der Strecke. Hier liegt die Stärke einer Gruppe wie awicontax. Zentrale Unterstützung in IT, Digitalisierung, Recruiting und Weiterbildung entlastet die Standorte. Dadurch können sie sich stärker auf ihre Kernaufgabe konzentrieren, nämlich hochwertige Beratung für Mandanten.

Ein zusätzlicher Aspekt ist die zunehmende Komplexität der Branche. Neben fachlicher Expertise sind heute IT-Kompetenz, Verständnis für Automatisierung und die Fähigkeit zur strukturellen Weiterentwicklung gefragt. Einzelne Kanzleien stoßen hier schnell an Kapazitätsgrenzen. Eine Gruppe kann diese Anforderungen bündeln und professionalisieren, ohne die unternehmerische Identität der einzelnen Standorte zu verlieren.



Organisation im Wachstum

Wie die awicontaxGroup Strukturen, Kultur und Zusammenarbeit zukunftsfähig gestaltet

Mit zunehmender Größe steigen die Anforderungen an Entscheidungsstrukturen. Was ist dabei entscheidend?

Ralf Haase: In kleineren Organisationen ist Verantwortung häufig an einzelne Personen gebunden. Das funktioniert, solange die Komplexität überschaubar bleibt. Wächst die Organisation, entstehen Engpässe, wenn Entscheidungen weiterhin personengebunden getroffen werden. Deshalb müssen Entscheidungswege an klar definierte Rollen gekoppelt und institutionell verankert werden. Dezentralisierte Entscheidungsstrukturen sichern Handlungsfähigkeit und Stabilität.

Ergänzend dazu ist wichtig, Verantwortung nicht zu personalisieren, sondern zu systematisieren. Rollen schaffen Verlässlichkeit. Fällt eine Person aus, bleibt die Struktur bestehen. Diese Entkopplung von Person und Funktion schützt die Organisation vor Überforderung und sorgt dafür, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo sie fachlich hingehören.

Neben Struktur spielt Kultur eine zentrale Rolle. Was zeichnet die awicontaxGroup aus?

Ralf Haase: Die Kultur der awicontaxGroup entsteht wesentlich aus klaren Verantwortlichkeiten, verlässlichen Entscheidungswegen und transparenter Kommunikation. Attraktivität entsteht aus der Nähe zur Wertschöpfung. Die entscheidende Frage lautet stets, welchen Mehrwert wir für Mandanten schaffen. Gute Steuerberatung bedeutet, konkrete wirtschaftliche Herausforderungen lösungsorientiert zu begleiten.

Technologie ist ein wichtiges Werkzeug. Die eigentliche Wertschöpfung entsteht jedoch durch Menschen. Engagement, Fachwissen und Leidenschaft prägen die Qualität der Beratung.

Die awicontaxGroup ist zudem eine hochgradig wissensbasierte Dienstleistungsorganisation. Ihr Kapital sind die Köpfe der Mitarbeitenden. Technik unterstützt, ersetzt aber nicht das professionelle Urteil, die Erfahrung und die Motivation der Menschen. Selbstwirksamkeit und Sinn sind zentrale Faktoren für nachhaltige Leistungsfähigkeit.

Kommunikation gilt als Schlüssel zur Organisation. Warum?

Ralf Haase: Organisation besteht wesentlich aus Kommunikation. Qualität und Klarheit der Kommunikation bestimmen, wie effizient und konstruktiv zusammengearbeitet wird. Unklare Kommunikation führt zu Reibungsverlusten. Deshalb sind klare Rollen, eindeutige Zuständigkeiten und transparente Entscheidungsprozesse essenziell.

Fachkräftemangel ist eine der größten Herausforderungen. Wie wird Recruiting strategisch in der awicontaxGroup gedacht?

Ralf Haase: Recruiting wird als integraler Bestandteil der Organisationsentwicklung verstanden. Fachkräfte entscheiden sich nicht nur für eine Position, sondern für ein Arbeitsumfeld. Der Arbeitsmarkt ist ein Markt, auf dem Sichtbarkeit, Authentizität und Vertrauen entscheidend sind. Nachhaltige Bindung entsteht durch Erwartungssicherheit, Transparenz und echte Passung.

Darüber hinaus ist Recruiting Beziehungsarbeit. Es geht nicht nur darum, Kandidaten zu prüfen, sondern auch darum, ihnen die Möglichkeit zu geben zu prüfen, ob die Organisation zu ihrem Leben passt. Frühzeitige Klarheit verhindert spätere Enttäuschungen und stärkt langfristige Bindung.



Organisation im Wachstum

Wie die awicontaxGroup Strukturen, Kultur und Zusammenarbeit zukunftsfähig gestaltet

Wie gelingt die Integration neuer Kanzleistandorte?

Ralf Haase: Jede Kanzlei bringt ihre eigene Kultur und Erfolgsgeschichte mit. Diese gilt es zu respektieren. Integration bedeutet nicht Vereinheitlichung um jeden Preis. Unterschiedlichkeit darf sichtbar bleiben, solange sie mit der gruppenweiten Orientierung vereinbar ist.

Integration scheitert selten an fehlenden Konzepten, sondern häufig am Versuch, zu schnell zu harmonisieren. Kulturelle Annäherung benötigt Zeit, Vertrauen und Klarheit in der Ansprache. Übernahmen sind immer Irritationen für bestehende Systeme. Entscheidend ist, dass diese Irritation produktiv verarbeitet werden und nicht in verdeckten Widerstand umschlagen.