

STRATEGISCHE KANZLEI-ENTWICKLUNG MIT ERFOLGSREPORTING

I. Vorgeschichte	1
II. Resultate	2
III. Vorgehensweise	4
IV. Inhalte und Themen der KEP-Programmenteile	7
V. Wertbasiertes Honorarmodell und Projektwertberechnung	11

I. Vorgeschichte

Schon in den 90er Jahren entwickelten und implementierten wir – als Pioniere – prozessorientierte QM-Systeme für Steuerkanzleien. Von den ersten 200 nach DIN ISO9000 zertifizierten Kanzleien in Deutschland wurden 153 von uns im Gruppen-Coaching zur Zertifizierung geführt. Die meisten Kanzleien absolvierten parallel ein Erfolgssteigerungsprogramm mit allen Mitarbeitern, wobei die besten 20 % anschließend in einen 12-monatigen Strategie-Entwicklungsprozess einstiegen.

Mit der Gruppencoaching-Methode ist es uns gelungen, bei mehr als 35 mittelständischen Pionier-Kanzleien das „Geschäftsmodell der Steuerkanzlei“ radikal (an die Wurzel gehend) zu erneuern, mit dramatisch erfreulichen Auswirkungen auf Mitarbeiter-Produktivität, Attraktivität für Mandanten, Honorare und Lebensqualität aller Beteiligten.

Das speziell für die Bedürfnisse mittelständischer Steuerkanzleien entwickelte 12-monatige Kanzlei-Entwicklungs-Programm KEP© stellt eine innovative Weiterentwicklung dar. Es enthält drei aufeinander abgestimmte Programm-Teile, die sich gegenseitig in ihrer Wirkung verstärken: Kompetenzsteigerung, Effizienzsteigerung und Attraktivitätssteigerung. Die bisherigen Teilnehmer sind wie wir davon überzeugt, dass jede veränderungsbereite Kanzlei diese Wirkungen genauso präzise und einfach in der Praxis erzielen kann, völlig unabhängig von der Kanzlei-größe und Organisationsstruktur.

II. Resultate

Die Resultate des Kanzlei-Entwicklungs-Programms KEP lassen sich wie folgt kurz zusammenfassen:

1. Der bisherige Termin-Druck durch Mandanten, Finanzamt, Banken und der damit verbundene Dauerstress gehören der Vergangenheit an. Sie verfügen über eine Kanzlei mit enormen Leistungsreserven.
2. Jahresabschlüsse und Steuererklärungen liegen schon im ersten Quartal druckreif vor – wenn Sie es wollen – und können an Mandanten, Finanzamt und Banken ausgeliefert werden.
3. Sie verdienen Ihre Jahresabschluss- und Steuererklärungshonorare durch Erfolgsreporting bis zu einem Jahr früher und verschaffen sich so ein Liquiditätspolster.
4. Sie sparen als Berater Arbeitszeiten von bis zu 50 % ein, die Sie für sich, Ihre Mitarbeiter und Mandanten zur Verfügung haben. Sie können sich endlich Ihren Interessensgebieten und Neigungen im beruflichen Bereich widmen und zu neuen lukrativen Geschäftsfeldern ausbauen.
5. Sie können sich ohne schlechtes Gewissen aus dem Tagesgeschäft ausklinken, um sich fortzubilden oder einen längeren Urlaub zu nehmen.
6. Sie können Ihren Mandanten über die üblichen Basisleistungen hinaus einen so großen Zusatznutzen liefern, dass Sie begeistert – auch durch Multiplikatoren wie Banken und Finanzamt – weiterempfohlen und Ihre Honorare gerne bezahlt werden.

7. Auf der Basis der aktuellen und perfekten Verarbeitung und Strukturierung von Informationen können Sie ohne zusätzliche Mitarbeiter neue Umsatzpotentiale in der zukunftsorientierten Gestaltungsberatung und damit qualitative Wachstumspotentiale erschließen.
8. Kanzleiführung wird leichter, weil ein unglaublicher „Team-Spirit“ vorhanden ist und sich die Selbstorganisation und Kommunikation intern und extern mit den Mandanten so verbessert hat, dass jeder Beteiligte an jedem Ort zu jeder Zeit die richtigen Informationen zur Verfügung hat.
9. Auch bei überdurchschnittlich profitablen Kanzleien (mit Umsatzrenditen von mehr als 40 % – unter Einbeziehung von Tätigkeitsvergütungen und Geschäftsführergehältern) stiegen die Umsätze innerhalb von 9 bis 24 Monaten nachhaltig um 20 - 40 %, die Gewinne um 50 - 100 % – unglaublich, aber wahr. Bei Rendite-schwächeren Kanzleien oder Sanierungsfällen lagen die Steigerungsraten natürlich deutlich höher.
10. Die Lebensqualität und Arbeitsfreude aller Beteiligten zeigte sich messbar verbessert. Zurückzuführen ist dies nachweisbar auf höhere fachliche, persönliche und unternehmerische Kompetenz, Effizienz und Attraktivität.

Diese Ergebnisse – die teilweise als Wunder empfunden werden – sind nicht „zufällig“, sondern systematisch erzielt worden. Was im Volksmund als Zufall bezeichnet wird, ist das, was uns gesetzmäßig zufällt, auch wenn wir die dahinterstehende Gesetzmäßigkeit noch nicht kennen.

Dazu braucht es allerdings ein Trainerteam, das die entsprechenden Gesetzmäßigkeiten, Prinzipien und Spielregeln aus der Praxis kennt – und darüber hinaus in der Lage ist, Sie und Ihre Mitarbeiter:

- für die dafür notwendigen Veränderungsprozesse *zu begeistern* und
 - in der Umsetzungsphase so lange *zu unterstützen*, bis Sie die vereinbarten materiellen und immateriellen *Ziele erreicht* haben.
-

III. Vorgehensweise

1. Kontaktaufnahme

Falls Sie sich von den oben beschriebenen Resultaten des Kanzlei-Entwicklungs-Programms positiv angesprochen fühlen, werden Sie wissen wollen, welche Inhalte und Themen es enthält und auf welche Art und Weise man sich diesem Veränderungsprozess nähert. Am besten Sie nehmen Kontakt mit dem Trainerteam auf, um Ihre offenen Fragen zu klären.

2. Referenzen, Telefonkonferenzen, Seminare und Workshops mit Umsetzungscoaching

Wenn dies zu Ihrer Zufriedenheit erfolgt ist, bitten Sie um Referenzen. Auch die besten Referenzen werden allerdings eines nicht ersetzen: Ihre eigene Erfahrung aus persönlichem Erleben. Deshalb sollten Sie jede Gelegenheit wahrnehmen, um zu „schnuppern“ und die Trainer in Aktion zu erleben. Das kann bei Telefonkonferenzen sein, am besten natürlich bei einem mindestens zwei- bis dreitägigen Workshop und Inspirationsseminar, mit anschließendem Umsetzungs-Coaching. Im Idealfall nimmt an dem mehrtätigen Workshop das Führungs- und zukünftige Projektteam für einen möglichen Kanzleientwicklungsprozess teil.

Nur so erhalten Sie eine ausreichende Entscheidungsgrundlage, minimieren dadurch das Risiko einer Fehlentscheidung und müssen nicht „blind vertrauend die Katze im Sack kaufen“.

Die ERC AG hat zu diesem Zweck ein Kurzzeit-Coaching-Paket inkl. eines Beraterworkshops mit dem Titel „Führungs- und Umsetzungs-Strategien (FUS)“ im Angebot, indem Sie

- die IST-Situation Ihrer Kanzlei analysieren,
- ein Zielkonzept für Ihre Kanzlei entwerfen,
- Ihr Team optimal qualifizieren,
- die dafür notwendigen Strategien und Aktivitäten planen und
- alle Beteiligten für die Umsetzung des Konzepts begeistern.

Die Leistungserstellung – also Ihr Tagesgeschäft – wird durch die Beachtung bestimmter Führungsprinzipien und den Einsatz effektiver Managementwerkzeuge

beschleunigt, und zwar noch ohne die bisherigen Arbeitsabläufe und das alte Geschäftsmodell zu verändern. Das neue Geschäftsmodell mit Erfolgsreporting lernen Sie so gut kennen, dass Sie sich ein Urteil bilden können.

Durch eine verbesserte Motivation, Klartext-Kommunikation – intern und mit den Mandanten – sowie professionelleres Selbst- und Auftragsmanagement werden Sie innerhalb weniger Wochen einen enormen „Return“ für Ihre verhältnismäßig geringe Investition an Zeit und Geld erhalten.

3. Einbeziehung der Mitarbeiter

Dies allerdings nur, wenn Sie auch Ihr gesamtes Kanzleiteam „mitnehmen“, indem Sie alle – meist an einem Freitag – zu einem Betriebsausflug besonderer Art einladen, nämlich einem Inspirationsseminar mit dem Titel „Die attraktive, zukunftsfähige Kanzlei gestalten“.

Um eine Entscheidung nur vorzubereiten würde genügen, wenn Sie und Ihre „Mitunternehmer“ eine Koalition der Erneuerer schmieden. Die spürbaren „Quick-Wins“ erhalten Sie nur und auch schneller, wenn Sie möglichst viele Ihrer Mitarbeiter von Anfang an mit einbeziehen.

Lassen Sie sich bei Unsicherheiten von Profis unterstützen, die schon dort waren, wo Sie vielleicht noch hin wollen. Dazu ist Mut erforderlich – wer keine Angst hat, muss nicht mutig sein. Im Übrigen gibt es bei widerspenstigen „Kuscheleckenbewohnern“ auch noch das arbeitsrechtliche Weisungsrecht. Oder würden Sie es einem Mitarbeiter überlassen, darüber zu entscheiden, ob eine notwendige fachliche Fortbildung erforderlich ist, wenn er dies überhaupt nicht beurteilen kann?

4. Return-on-Invest Beispielrechnung für ein Einstiegscoaching-Paket

Manchmal wächst der Mut, wenn man sich die möglichen Resultate vor Augen hält, um ein besseres Gefühl für die oben genannten „Quick-Wins“ zu bekommen:

Nehmen wir einmal an, durch solch ein Einstiegscoaching-Paket, und die dadurch veränderte Einstellung, Motivation und verbesserte Produktivität, spart jeder Mitarbeiter in seiner Tagesarbeit zwischen 30 und 60 Minuten pro Tag ein, d.h. er schafft den gleichen Arbeitsumfang in weniger Zeit. Bei einem Durchschnittsstundensatz von 75 Euro wären das, bei 20 Arbeitstagen pro Monat und Mitarbeiter, 10 bis 20 Stunden Ersparnis an Arbeitszeit – in Geld: 750 bis 1.500 Euro.

Bei 10 Mitarbeitern ergibt sich ein möglicher Mehrumsatz/Gewinn pro Monat von 7.500 bis 15.000 Euro – resultierend aus früher erledigten Abschlüssen, Steuererklärungen oder zusätzlichen Aufträgen von bestehenden oder neuen Mandanten.

Auf 10 Monate gerechnet, bedeutet dies eine Umsatzsteigerung von 75.000 bis 150.000 Euro, abzüglich des Honorars und der Reisekosten für die Trainingsmaßnahme – vorausgesetzt, Sie trainieren weiter und lassen sich dabei coachen, um den Produktivitätsgewinn weiter zu stabilisieren und zu steigern.

Skeptische Kollegen versuchen bei dieser Rechnung oft den Verlust an Arbeitszeit und damit Umsatz zusätzlich in Abzug zu bringen. Das wäre richtig, wenn der Verlust endgültig wäre. Das trifft vorübergehend für die Arbeitszeit zu, aber nicht für den Umsatz.

Sie machen durch die Maßnahme keinen Euro weniger Umsatz – im Gegenteil! Bei richtiger Berechnung haben Sie die 8 Stunden, an einem Freitag vielleicht nur 4, die in die Trainingsmaßnahme investiert werden, nach etwa 4 bis 8, spätestens jedoch nach 8 bis 16 Arbeitstagen, also in weniger als einem Arbeitsmonat locker wieder reingeholt. Break-even, also die Gewinnschwelle nach spätestens einem Monat zu erreichen, ist mehr als außergewöhnlich! Für kühl kalkulierende Rechner sollte spätestens jetzt das Entscheidungsproblem keines mehr sein.

Vertrauen ist kein Gefühl, sondern eine Entscheidung. Wer die Risiken einer Investition übergewichtet und die Chancen nicht sieht, sollte trainieren, kalkulierte Risiken einzugehen und Chancen wahrzunehmen. Und wer glaubt, keine Zeit und kein Geld zu haben, macht damit nur deutlich, wie dringend notwendig eine solche Trainingsmaßnahme ist. Unternehmer ist, wer Unternehmerinitiative entfaltet und Unternehmerrisiko übernimmt.

Dies vorausgeschickt, kommen wir zu den Inhalten und Themen des Kanzlei-Entwicklungs-Programms KEP, mit dessen Hilfe Erfolgsreporting implementiert, das alte Geschäftsmodell transformiert und die Wertschöpfungskapazität sowie der Kundennutzen nachhaltig verbessert werden.

IV. Inhalte und Themen der KEP-Programmenteile

Jeder Programmteil besteht aus Modulen. Jedes der 8 Module besteht in der Regel aus Workshop und Trainingsseminar zuzüglich der Umsetzungswerkzeuge für die Praxis und dem begleitenden Umsetzungscoaching zwischen den Workshops über 12 Monate für alle Mitarbeiter.

Die eintägigen Trainings-Seminare des Kompetenz-Steigerungs-Programms für das gesamte Kanzleiteam finden im unmittelbaren Anschluss an die, in der Regel, 2-tägigen Workshops der Projektgruppe (Effizienz-Verbesserungs-Programm und Attraktivitäts-Steigerungs-Programm) statt und sind darauf abgestimmt. So wird gewährleistet, dass die Projektarbeit am Unternehmen in das laufende Tagesgeschäft im Unternehmen integriert wird.

Das Geheimnis hinter den enormen Produktivitäts- und Zeitgewinnen beruht u.a. darauf, dass in der Regel beim Trainingsseminar am Freitag die Umsetzungsaktivitäten der darauf folgenden vier bis sechs Wochen gemeinsam geplant werden, jeder Beteiligte weiß, was er ab dem darauffolgenden Montag umzusetzen hat, und so die Wahrscheinlichkeit des „Scheiterns am Umsetzen“ sinkt und die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung enorm steigt.

Merke:

Kein Mensch ist träge, es sei denn, er muss die Ziele eines Anderen verfolgen.

Für vereinbarte eigene Ziele und Aktivitäten, deren Sinn klar ist, wird mehr Energie mobilisiert und Verantwortung übernommen.

Und genau das trainieren wir. Die Beschreibung der Programmenteile folgt auf den nächsten Seiten. Eine Übersichtsgrafik mit dem Ablaufschema des Kanzlei-Entwicklungs-Programms KEP finden Sie auf Seite 10.

1. Effizienz-Verbesserungs-Programm EVP

Das Effizienz-Verbesserungs-Programm in vier Modulen verteilt sich auf etwa 6 Monate:

- Im Modul 1: Prozessmanagement und Erfolgsreporting erfolgt der radikale Umbau des alten Geschäftsmodells auf das neue und der Kernprozess Erfolgsreporting wird eingerichtet.
- Im Modul 2: Optimieren und integrieren der Managementprozesse wird durch trainieren und einrichten der richtigen Werkzeuge und Managementmethoden die Produktivität des gesamten Teams stetig gesteigert.
- Im Modul 3: Qualitäts- und Wissensmanagement liegt der Fokus darauf, immer besser, schneller und kostengünstiger zu arbeiten, Fehlerrisiken zu vermeiden sowie das Know-how zu sichern und zu mehren.
- Im Modul 4: Audits und kontinuierliche Verbesserung findet ein Auditoren-Training statt, um die neuen Qualitätsstandards durch innovative Audits und KVP nachträglich zu sichern und zu erhöhen.

2. Attraktivitäts-Steigerungs-Programm ASP

Im anschließenden Attraktivitäts-Steigerungs-Programm ASP, das sich ebenfalls auf etwa ein halbes Jahr erstreckt, geht es um folgende Inhalte:

- Im Modul 1: Strategie und Marketing Audit werden aus der Diagnose der vier Bereiche (Kompetenz, Organisation, Markt und Finanzen) Ziele und Aktionen entwickelt.
- Im Modul 2: Kundenpflege und -aktivierung liegt der Fokus auf der Kundenbegeisterung durch Nutzensteigerung, um die Empfehlungsquote systematisch zu erhöhen.
- Im Modul 3: Innovation und Marketingkompetenz geht es um Produkt- und Serviceinnovationen, welche die Attraktivität des Leistungsangebots spürbar steigern.
- Im Modul 4: Akquisition und Marktkommunikation wird der Bekanntheitsgrad erhöht, um magnetisch für gute Mitarbeiter und lukrative Mandanten zu werden sowie Profitabilität und Liquidität nachhaltig zu verbessern.

3. Kompetenz-Steigerungs-Programm KSP für das gesamte Kanzlei-Team

Der Begriff Kompetenz umfasst wesentlich mehr als Wissen im Sinne von Fertigkeiten fachlicher Art oder Wissen der Allgemeinbildung. Es sind damit in erster Linie Fähigkeiten der Selbstorganisation gemeint, die umso mehr notwendig werden, je komplexer und dynamischer die Welt und insbesondere die Wirtschaft wird.

Je unsicherer und ungewisser die Situationen werden, desto mehr kommt es darauf an, nicht nur das Richtige zu wissen, sondern das Richtige zu tun. Dazu ist Können notwendig. Wissen ist natürlich die Basis, auf dem Regeln, Werte und Normen aufbauen und bei den Menschen durch Lern- und Übungsprozesse so verinnerlicht werden, dass sie als Fähigkeiten zur Verfügung stehen, durch Erfahrungen erweitert werden und durch Willensakte zur Realisierung gelangen.

Während sich Wissen prinzipiell durch Lehrprozesse vermitteln lässt, können Erfahrungen, Werte und Kompetenzen nur durch emotions- und motivationsaktivierende Lernprozesse – also Training – erworben werden. Kompetenzen brauchen einen direkten Praxisbezug oder sehr praxisnahes Training und Coaching, um sie zu entwickeln und zu steigern.

Aus unserer langjährigen Erfahrung mit der Entwicklung und Leitung strategischer Entwicklungsprogramme für Kanzleien und Unternehmen haben sich als unabdingbare Bestandteile eines Kompetenz-Steigerungs-Programmes folgende Themenbereiche/Module herauskristallisiert:

1. Modul: Kommunikation und Beziehungsmanagement
2. Modul: Selbstmanagement und Arbeitsmethodik
3. Modul: Wissens- und Ideenmanagement
4. Modul: Persönliche Potentiale und Ziele
5. Modul: Kundenmanagement und Service Excellence
6. Modul: Energiemanagement und Teamspirit

Jedes der KSP-Module ist auf die Kompetenzsteigerung für das gesamte Kanzleiteam ausgerichtet:

Ziel von Modul 1 soll sein, das Selbstbewusstsein zu stärken und neueste Erkenntnisse der Kommunikationspsychologie in die tägliche Praxis umzusetzen.

Ziel von Modul 2 ist es, die persönliche Effektivität und Effizienz sprunghaft zu steigern und Aufträge sowie Projekte professionell managen zu können.

Ziel von Modul 3 ist, den Einsatz innovativer Werkzeuge, die kreativen Potentiale der Teilnehmer zu wecken, schneller und leichter zu lernen, um neue Kompetenzen mit mehr Freude besser erwerben zu können.

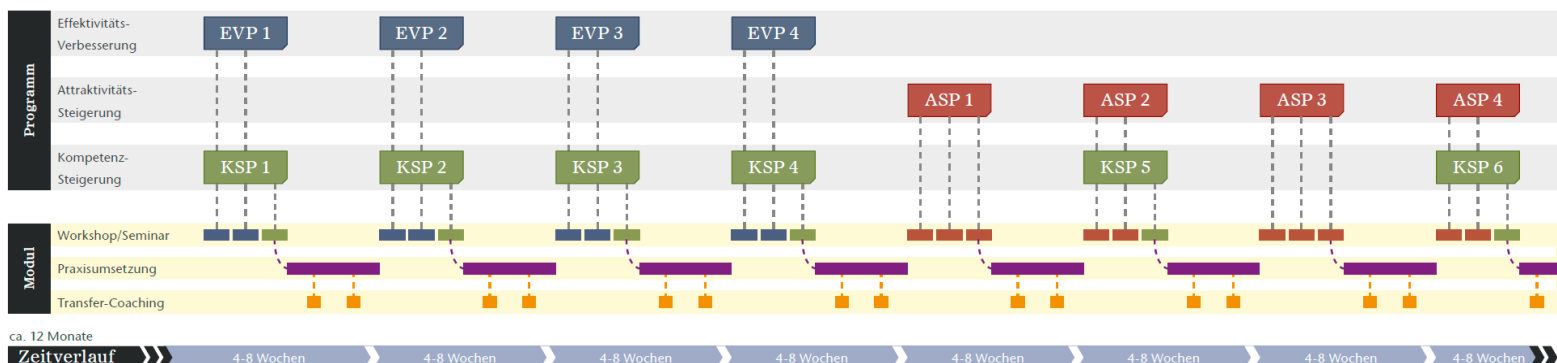
Ziel von Modul 4 ist es, die individuellen Stärken eines jeden auszubauen, sich klare berufliche und persönliche Ziele zu setzen, in eine optimale Balance zu bringen und die Erreichbarkeit zu gewährleisten.

Im Modul 5 lernen die Teilnehmer unter anderem, wie sie Mandanten besser führen, Kundenbedürfnisse ermitteln und leichter in Aufträge umwandeln können, sowie sich und ihre Kanzlei wirkungsvoller zu präsentieren.

Im Modul 6 lernen die Teilnehmer, Kollegen und Mandanten so zu inspirieren, dass auch sie mehr Wertschätzung im Beruf erleben und mit Hilfe von Emotionsmanagement leichter mit Stress umgehen können.

Die Grafik zeigt, wie sich die Einzel-Module zum Gesamtprogramm fügen:

Das Ablaufschema des Kanzlei-Entwicklungs-Programms (KEP)



V. Wertbasiertes Honorarmodell und Projektwertberechnung

Im Folgenden haben wir die Grundannahmen unseres wertbasierten Honorarmodells am Beispiel einer Kanzlei mit 10 Mitarbeitern zusammengestellt:

- 1) 10 Personen x 1.500 Wertschöpfungsstunden (Basis: ca. 1.800 Anwesenheitsstunden)
= 15.000 Gesamt-Wertschöpfungsstunden
- 2) 20 % Produktivitätssteigerung durch Effizienzverbesserung und Kompetenzsteigerung (konservativ gerechnet)
= 3.000 Wertschöpfungsstunden Zeitersparnis

- Kostenkillermethode (KKM) – zum Vergleich, nicht empfehlenswert! Freisetzung von ca. 2 Mitarbeitern (à 40.000 €/Jahr) 80.000 €/Jahr entspricht Kostenersparnis auf 10 Jahre (= Projektwert): 800.000 €

Honorar: 10 – 20% des Projektwerts, entspricht 80.000 – 160.000 €

Zahlbar: 1/3 vor, 1/3 nach 6 Monaten, 1/3 zum Abschluss des Projekts

- ERC Potentialentwicklungsmethode PEM
Kompetenz x Effizienz x Attraktivitätssteigerung
= mehr wirtschaftlicher Erfolg und Lebensqualität

Qualitatives Umsatz- und Gewinnwachstum durch Attraktivitätssteigerung =

3.000 Wertschöpfungsstunden mal mindestens 100 € für qualifizierte Standard- oder Zusatz-Leistungen bei vorhandenen und neuen Mandaten

= 300.000 € nachhaltige Zusatzwertschöpfung pro Jahr (Umsatz = Gewinn)

Projektwertberechnung:

- a) auf der Basis der vereinfachten Barwertmethode („present value“):
(Wie viel Anlagekapital brauche ich, um jährlich 300.000 € Ertrag zu erzielen?)

Nachhaltige Zusatzwertschöpfung pro Jahr 300.000 €

mal Kapitalmarktzins 4% plus 4 % Risikozuschlag = 8%

Kapitalisierungszinsfuß (entspricht Multiplikationsfaktor 12,5) = 3,75 Mio. €

Nachhaltige Zusatzwertschöpfung pro Jahr 300.000 €

mal Kapitalmarktzins 4% plus 6 % Risikozuschlag = 10%

Kapitalisierungszinsfuß (entspricht Multiplikationsfaktor 10) = 3,0 Mio. €

- b) „Milchmädchen-Methode“:
300.000 € nachhaltige Zusatzwertschöpfung pro Jahr x 10 Jahre = 3,0 Mio. €

- **Honorarberechnung**

Das individuelle Honorar wird gemeinsam berechnet. Es orientiert sich u.a. an den gemeinsam ermittelten **Wertschöpfungspotentialen** und den individuellen **Ausgangsvoraussetzungen** der Kanzlei. Es ist in monatlichen Raten zu bezahlen.

Zu erwähnen ist, dass die quantitativ messbaren Resultate nur ein Teil des Erfolgs sind und der **Gewinn an Lebensqualität, Arbeitsfreude und Wertschätzung** mindestens genauso wichtig – wenn nicht wichtiger – ist. Auch dieser Erfolg ist messbar – und wird regelmäßig gemessen.

Auf Wunsch stellen wir auch weiteres Informationsmaterial und Videos zur Verfügung. Weitere Details und Einzelheiten erläutern wir Ihnen gerne im persönlichen Gespräch.

Sie erreichen die **Hauptansprechpartner im Trainerteam** telefonisch und per SMS – auch außerhalb der Geschäftszeiten und an Trainingstagen – am besten unter:



Dieter Lutz, Chef-Trainer: 0171 2415017



Christian Lang, Akademieleiter: 0177 2902203

Sie können uns Ihre Fragen auch gerne per E-Mail senden:

dieter.lutz@erc.de

christian.lang@erc.de

Besuchen Sie auch unsere Website www.erc.de
oder folgen Sie gleich diesen Links:

[Antworten auf die häufigsten Fragen](#)

[Wertvolle Texte, Tools und Videos](#) mit Impressionen und Stimmen.

ERC Lutz Business Coaching AG Im Bühl 10
D-77694 Kehl
Tel. 07854 9696-0
Fax 07854 9696-20
E-Mail: infos@erc.de
www.erc.de