

WEGE DER ERNEUERUNG FÜR STEUERKANZLEIEN

I. Situation der Steuerkanzleien	2
II. Anforderungen der Mandanten	3
III. Hindernisse auflösen	4
IV. Wege zur Erneuerung	8
V. Chancen und Ausblick	11

"Es geht darum, Ihre Mandanten darin zu unterstützen, bessere Geschäfte zu machen, ihre Gewinne nachhaltig zu steigern, ihre Liquidität zu verbessern, ihr Vermögen zu sichern und die Unternehmensnachfolge zu planen."

I. SITUATION DER STEUERKANZLEIEN

Vergleicht man die Geschäftsergebnisse von Steuerkanzleien in den goldenen 70er-, 80er- und 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts mit den heutigen, kann man feststellen, dass sie quer durch alle Größenordnungen der Kanzleien gestiegen sind – inflationsbereinigt sind sie jedoch ziemlich gleich geblieben, und zwar quer durch alle Größenordnungen von Kanzleien, gemessen am Gewinn pro Partner.

Das ist kein Fortschritt, verglichen mit anderen Branchen, in denen durch Prozess-, Produkt-, Service- und Strategieinnovationen wesentlich größere Steigerungsraten zu verzeichnen waren.

Die Hauptgründe für diese „Fortschrittslücke“ finden wir in drei Bereichen:

1. Im Geschäftsmodell
2. Im Honorarsystem
3. Im Leistungskatalog

In früheren Veröffentlichungen habe ich immer wieder darauf hingewiesen, dass das *Geschäftsmodell* dringend einer Erneuerung bedarf. Das bisherige *Werteversprechen* (Deklarationsberatung, Durchsetzungsberatung und Gestaltungsberatung) wird auf Grund der staatlich geförderten Aufschieberitis (sprich Fristverlängerung) und des „Schutzschirms der StBVV“ immer weniger gehalten.

Zunächst einmal ist durch eine Erneuerung der Wertschöpfungsarchitektur und Einbindung der Einzelprozesse in ein integriertes „*Erfolgsreporting*“ schnellstens dafür zu sorgen, dass das bisherige Werteversprechen überhaupt eingelöst und die Basis dafür geschaffen wird, es kurzfristig in Richtung Controlling (Gewinnsteuerungsberatung) zu erweitern. Mittelfristig ist durch Kompetenzsteigerungen des Teams, Effizienzverbesserung der Organisation und Attraktivitätssteigerung im Markt die Möglichkeit gegeben, das Werteversprechen in Richtung *Business Coaching* zu erweitern.

Stellt man mittelständischen Unternehmern die einfache Frage: „Was mögen Sie an Ihrer Steuerkanzlei? Was mögen Sie nicht? Welche Leistungen hätten Sie gerne in verbesserter Form oder zusätzlich zum bisherigen Angebot der Kanzlei?“ erhält man erstaunliche Antworten. Stellt man die Frage im Kreis mehrerer Mandanten unterschiedlicher Branchen (sog. Fokus-Gruppen), kommen Begriffe auf wie initiativ, präventiv, pro-aktiv statt reaktiv.

Mandanten sagen: „Wir würden es schätzen, wenn Sie mehr von sich aus auf uns zukämen“ oder „wir wissen, dass die Kanzlei mehr weiß und kann, als wir bekommen“ oder „wir wünschen uns stärkere Unterstützung und sind auch bereit, dafür zu bezahlen“.

Mandanten wünschen sich mehr Unterstützung im Finanzmanagement, bei der Budgetierung, in der Liquiditätsplanung, im Rechnungswesen und Controlling – auf jeden Fall mehr zukunftsorientierte Beratung und Coaching.

Dafür sind sie auch bereit, mehr zu bezahlen – allerdings erst, wenn das Werteversprechen bezüglich der vergangenheitsorientierten Basisleistungen (Deklaration und Durchsetzung) gehalten wird und diese Arbeit perfekt und zeitgerecht erledigt ist.

II. ANFORDERUNGEN DER MANDANTEN

Vor allem wollen Unternehmer bessere Geschäfte machen, gesund wachsen und besser leben. Dazu brauchen sie mehr Hilfe in *fünf Schlüsselbereichen*.

Die Anforderungen lauten:

1. Unterstützen Sie mich bei Umsatz- und Vermögenszuwachs (*Wachstum*).
2. Helfen Sie mir, meine Profitabilität zu steigern (*Gewinn*).
3. Helfen Sie mir, meine freien Cash Flows und mein passives Einkommen zu steigern (*Liquidität*).
4. Unterstützen Sie mich, mein Betriebs- und Privatvermögen abzusichern (*Schutz*).
5. Helfen Sie mir bei der Zukunftsplanung durch Unternehmensnachfolge oder Verkauf (*Nachfolge*).

Viele Kollegen wissen, dass Mandanten mehr von ihnen wollen. Sie haben auch versucht, neue Leistungsangebote zu erstellen und Zeit und Geld investiert in der Hoffnung, dass Sie Ihren Mandanten spürbaren Mehrwert liefern können.

Es gibt verschiedene Gründe, warum solche Versuche, zukunftsorientierte Beratungsleistungen anzubieten, immer wieder scheitern, obwohl sie dringend gebraucht und auch gewollt sind.

III. HINDERNISSE AUFLÖSEN

Die folgenden Hindernisse und Defizite finden sich typischerweise – manchmal sogar sehr stark ausgeprägt – in den meisten Steuerkanzleien, unabhängig von ihrer Größe:

1. Abrechnung nach Zeitaufwand
2. Zu starke Identifikation mit vergangenheitsbewältigenden Aufgaben
3. Einzelberatung ohne Multiplikation
4. Kein spezialisiertes Kompetenzteam
5. Abhängigkeit von den Kanzleiinhabern oder Partnern
6. Fehlende Marketing-Kompetenz
7. Kein professioneller Akquisitionsprozess
8. Fehlende Nachhaltigkeit in der Beratung

Wenn die Kanzleiführung die eigene IST-Situation realistisch einschätzt und sich die entsprechenden Potentiale bewusst macht, können die Defizite gezielt aufgelöst werden.

Dies ist der erste Schritt auf dem Weg zur attraktiven Steuerkanzlei der Zukunft. Folgende Erläuterungen sollen Ihnen die Richtung weisen:

1. Abrechnung nach Zeitaufwand

Diese Art der Honorierung ist wie so vieles, was aus den angelsächsischen Ländern übernommen worden ist, im Beratungsgeschäft kontra-produktiv, weil es sich nicht am Mehrwert der Leistungen orientiert und so Berater und Mandant in einen Interessensgegensatz hineintreibt, der alles andere als zielförderlich ist. Der Mandant versucht, die Höhe der Stundensätze zu drücken und den Zeitaufwand zu reduzieren, während der Berater natürlicherweise am Gegenteil interessiert ist.

Zudem ist diese Abrechnungsart höchst ungerecht. Sie benachteiligt den Experten, der in einem Bruchteil der Zeit eine Problemlösung oder Gestaltung liefert, gegenüber den unerfahrenen und unqualifizierten Kollegen, die länger brauchen. Der Experte kann dies selten durch die Höhe seiner Stunden- oder Tagessätze ausgleichen.

Stattdessen sollte bei jeder Art von zukunftsorientierten, Nutzen bringenden Leistungen wertbasiert abgerechnet werden, d.h. man vereinbart vor Projektstart einen am

Wert orientierten Preis, zu dem Mandant und Berater das Gefühl haben, ein gutes Geschäft zu machen.

Das setzt beim Berater allerdings die Fähigkeit voraus, den Projektwert nachvollziehbar zu ermitteln und zu vermitteln. Diese Fähigkeit ist in einem Berufsstand, der zu lange den Schutzschirm einer Gebührenverordnung genossen hat, eher selten anzutreffen – ebenso die Kunst, Honorare ohne gesetzliche Rückendeckung zu verhandeln. Die gute Nachricht ist: Es kann – wie alles – gelernt und trainiert werden.

2. Zu starke Identifikation mit den vergangenheitsbewältigenden Aufgaben

Deklaration und Steuerrechtsdurchsetzung, also Unterstützung bei der Erfüllung gesetzlicher Pflichten ist wichtig und notwendig, wird jedoch von den Mandanten als notwendiges Übel betrachtet. Sie hilft den Mandanten nicht, die fünf Hauptbedürfnisse zu erfüllen, die Unternehmern wirklich am Herzen liegen.

Dieses Brot- und Buttergeschäft der Steuerberatungsbranche kann und sollte sehr gewinnbringend organisiert werden, es wird von den Mandanten als selbstverständlich erwartet, ist letztlich jedoch nicht das, was sie wirklich wollen. Sie sollten die Basisarbeit in ein monatliches Erfolgsreporting integrieren und als Sprungbrett nutzen für lukrative Zusatzleistungen der geschilderten Art.

Wer sich nur auf die Vergangenheitsbewältigung und die Erfüllung der gesetzlichen Pflichten beschränkt, riskiert, Mandanten an Wettbewerber zu verlieren, die mehr anbieten – selbst wenn sie mehr versprechen, als sie halten können.

Besteht bei kleineren Kanzleien die Möglichkeit einer Spezialisierung und Kompetenzsteigerung in diese Richtung nicht, sollte zumindest die Kooperation mit entsprechenden Experten aufgebaut werden, um Mandanten die gesamte Palette im Sinne einer ganzheitlichen Betreuung anbieten zu können.

3. Einzelberatung ohne Multiplikation

Üblicherweise werden Beratungs- und Coachingleistungen im Verhältnis ein Mandant – ein Berater angeboten. Die einzige Möglichkeit einer Mehrwertschöpfung besteht in der Anhebung der Honorare.

Die intelligentere Variante ist die des Gruppencoachings, in dem mehrere Mandanten in kleine Gruppen zusammengefasst werden und gemeinsam einen Prozess durchlaufen. Diese für den Berater anspruchsvollere Methode bietet höhere Lerngewinne, mehr Wissensaustausch und rechnet sich für alle Beteiligten besser.

4. Kein spezialisiertes Kompetenzteam

Bisher wurden Zusatzleistungen überwiegend von Fall zu Fall – meist, wenn es nicht zu vermeiden war – den Mandanten angeboten. Oft erst, wenn ein Problem auftrat, das dringend gelöst werden musste. Man reagierte mehr, als man agierte.

Die Kanzleien, die in dem Sinne erfolgreich waren, dass sie mit Boutiquenleistungen wirklich Geld verdienen, zeichneten sich dadurch aus, dass sie bestimmte talentierte Partner und Mitarbeiter zu einem Kompetenzteam zusammenschlossen oder gar in eine neue Gesellschaft „auslagerten“.

Sie erhielten jede notwendige Unterstützung, die entsprechenden Ressourcen und agierten fast wie eine selbständige Einheit, selbstverständlich in enger Abstimmung mit den übrigen Teams.

5. Abhängigkeit von den Kanzleiinhabern oder Partnern

Wenn die Chefs die einzigen sind, die diese zusätzliche Arbeit leisten können, entstehen in der Regel Engpässe, und der Zweck - nämlich zuverlässig Mehrwert für die Mandanten zu liefern, wird verfehlt.

Die Hauptaufgabe von Kanzleiinhabern sollte sein, die gesamte Leistungsfähigkeit der Kanzlei zu steigern, A-Mandanten zu pflegen und die Beiträge bei anspruchsvollen Projekten zu erbringen, die nur sie leisten können.

Spezialisierte Kompetenzteams führen zu einer Entlastung der Top-Ebene.

6. Fehlende Marketing-Kompetenz

Die wenigsten Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Anwälte verfügen über ausreichende Marketingkompetenz. Daran ändert auch nichts, dass in größeren Kanzleien einer der Partner dafür zuständig ist. Die meisten wissen in Wirklichkeit nicht, was sie tun. Deshalb sei ihnen vergeben.

Wichtiger als große Strategen, die nichts umsetzen und sich immer wieder mit den Anforderungen des sog. „Tagesgeschäfts“ entschuldigen, wären Mitarbeiter und Partner, die sich mit Hilfe kleiner Projekte und dem entsprechenden Training durch Profis die notwendige Kompetenz aneignen.

Dann erst können sie einen Routineprozess gestalten, mit klaren Zielen, Verantwortlichkeiten und Kontrollen, so dass die praktische Umsetzung gewährleistet ist. Mit Hilfe der wirksamsten Methoden gilt es, neue Mandanten zu gewinnen, Aufträge von bestehenden Mandanten zu erhalten und die Marktposition und das Image der Kanzlei aufzubauen und zu verbessern.

7. Kein professioneller Akquisitionsprozess

Nur auf aktuelle Bedarfe zu reagieren und die Lösung zu liefern, ist keine Akquisition.

Zur wirksamen Akquise gehört insbesondere, Kunden zu gewinnen und ihnen unbewusste Bedürfnisse bewusst zu machen. Das erfordert einen Prozess permanenter Kommunikation und Innovation.

8. Keine Nachhaltigkeit in der Beratung

Während die Deklaration nachhaltig und auf Dauergeschäft ausgerichtet ist, sind die meisten Beratungsaufträge im Bereich Durchsetzung und Gestaltung kurzfristig angelegt, selten länger als ein halbes Jahr. Das bedeutet, dass Sie immer wieder neue Aufträge und Mandanten akquirieren müssen. Das erfordert einen enormen Aufwand.

Weitaus besser ist eine wertbasierte Honorierung, bei dem sich die monatlichen Coaching-Honorare am Gesamtwert des Projekts und den zu erreichenden Ergebnissen orientieren.

IV. WEGE ZUR ERNEUERUNG

Der direkte Weg setzt große Veränderungsbereitschaft und Commitment der Kanzleileitung voraus. Dafür führt dieser Weg am schnellsten zu den gewünschten Resultaten: Die ERC Lutz Business Coaching AG bietet ein komplettes System incl. Training und die Werkzeuge, um in einer Kanzlei ein hochprofitables Kompetenzteam für ganzheitliches Business Coaching aufzubauen. Dieses interne Kompetenzteam arbeitet auf selbständiger Basis und kann, aber muss nicht unbedingt vom Kanzleihinhaber oder einem der Partner geführt werden.

Sie erhalten sämtliche Marketinginstrumente und -prozesse, die Sie brauchen, um Aufträge und Kunden zu gewinnen und Ihre Marke aufzubauen, und gestalten einen strukturierten Akquisitionsprozess, um Mandanten für Ihr Programm zu gewinnen. Ihre Mandanten und potentiellen Kunden werden in ein Gruppencoaching-Programm einbezogen, in dem sie sich mit anderen Unternehmern austauschen. Dies gibt Ihnen den notwendigen Leverage-Effekt.

Die Preisstruktur basiert nicht auf dem Zeitaufwand, sondern ist ein vereinbarter Festpreis. Ganz wichtig: Es geht nicht um Ihr Basisgeschäft Deklaration und Durchsetzung.

Es geht darum, Ihre Mandanten darin zu unterstützen, bessere Geschäfte zu machen, ihre Gewinne nachhaltig zu steigern, ihre Liquidität zu verbessern, ihr Vermögen zu sichern und die Unternehmensnachfolge zu planen.

Damit erhalten Sie ein hochprofessionelles Coaching-System, das sich seit Jahren bewährt hat. Im Folgenden unternehmen wir den Versuch, zusammenfassend die wesentlichen Elemente des erneuerten Geschäftsmodells zu erläutern:

- a) Die Idee hinter dem erneuerten Geschäftsmodell mit Erfolgsreporting

Der überwiegende Teil der kleinen und mittleren Unternehmen hat das Finanz- und Rechnungswesen an Steuerberater ausgelagert. Das System der Trennung von Fibu und Jahresabschluss hat dazu geführt, dass es trotz besserer EDV dem Berufsstand immer weniger gelingt, ohne Fristverlängerungen die Deklarationspflichten zu erfüllen.

Sozusagen als Kollateralschaden in den Steuerkanzleien und aufgrund mangelhafter Finanzbuchhaltungen und verspäteter Jahresabschlüsse sinkt der Informationswert der erbrachten Leistungen, weil die Unternehmer ihre Entscheidungen nicht auf belastbare Zahlen gründen können.

b) Bedeutung des Erfolgsreports für die Mandanten

Insbesondere in unsteten Zeiten brauchen die Mandanten zum frühestmöglichen Zeitpunkt Realität in Form von belastbaren Zahlen des Rechnungswesens, um ihr Unternehmen vernünftig steuern zu können. Durch die bisherige Handhabung ist dies nicht gewährleistet.

Deshalb wird in unseren Kanzlei-Entwicklungsprogrammen die Finanzbuchhaltung auf Erfolgsreporting umgestellt. Das bedeutet, dass jeden Monat ein Erfolgsreport in Form eines Monatsabschlusses mit GuV, Bilanz und Lagebericht erstellt werden kann. Es werden nicht nur Abschreibungen, sondern u. a. auch Bestandsveränderungen, Wertberichtigungen, Abgrenzungen, Rückstellungen und Verbindlichkeiten mit Hilfe spezieller Instrumente erfasst und gebucht.

c) Die Qualität eines Jahresabschlusses – monatlich!

Diese Monatsreporte werden durch ein 6-Augen-Prinzip kontrolliert und mit den Mandanten besprochen. Der Dezember-Report ist damit mit dem Jahresabschluss quasi identisch.

Dabei werden nicht nur die handelsrechtlichen und steuerlichen Gesichtspunkte berücksichtigt. Der Erfolgsreport dient vor allem der betriebswirtschaftlichen Steuerung. Deshalb werden über den Lagebericht, unabhängig von der Rechtsform, zum Beispiel auch die Auftragsituation und die voraussichtliche Geschäftsentwicklung mit einbezogen. Zudem erfolgt eine monatliche Bedarfsanalyse, sodass zum frühestmöglichen Zeitpunkt auf die Bedürfnisse des Mandanten reagiert werden kann, sozusagen eine vollautomatische Auftragsakquisition inklusive.

Dadurch werden unglaubliche Zeitersparnisse erzielt. Die freigewordenen Zeiten stehen zur intensiveren Mandantenbetreuung und für die Abwicklung zusätzlicher Aufträge zur Verfügung. Ohne Kompetenzsteigerung aller Mitarbeiter und eine Effizienzverbesserung in der Organisation ist dies nicht zu schaffen. Dazu braucht es ein mehrmonatiges Trainingsprogramm in externen Workshops und on-the-job.

d) Produktivität und Attraktivität steigern

Die höhere Empfehlungsquote durch Mandanten und Banken zeigt, dass die Attraktivität der Kanzleien massiv ansteigt. In den Denkkategorien des alten Systems klingen diese Ergebnisse fast unglaublich. Zu Anfang können es sich die Mitarbeiter auch nur schwer vorstellen. Es gehört viel liebevolle Konsequenz beim Umsetzungscoaching dazu, die mentalen und emotionalen Blockaden aufzulösen, um diese äußerst effektiven Methoden zu implementieren.

Die Produktivitätsgewinne sind jedenfalls phantastisch. Stellen Sie sich vor, Sie schaffen es, schon während des Kanzlei-Entwicklungsprozesses, in einem 12-Monats-Zeitraum, alle Vorjahresabschlüsse inklusive der „Schlamper“ zu erledigen, stellen alle Ihre Buchhaltungen auf Erfolgsreporting um, obwohl – oder gerade weil – die Führungskräfte zwischen 24 und 30 Tagen auf Workshops waren, die übrigen Mitarbeiter 6 Tage auf Seminar, und wöchentliche, interne Meetings stattfinden.

Was wie ein „Wunder“ klingt, erleben wir laufend in der Praxis unserer Kanzlei-Entwicklungs-Programme. Und das immer wieder.

Dazu verdienen sie schon in der Umstellungsphase nach Abzug der Coaching-Honorare mehr Geld. Dabei haben alle Mitarbeiter und die Chefs keine Überstunden gemacht und bestätigen durchgehend eine höhere Arbeits- und Lebensfreude sowie eine verbesserte Lebensqualität.

e) Business Coaching als Wertschöpfungsturbo für kleine und mittlere Kanzleien

Seriöses Business Coaching ist am Anfang nur möglich in Kooperation mit einem professionellen Trainingsunternehmen, das die nötige Erfahrung mit einer mittelständischen Klientel mitbringt. Nur so kann den Mandanten bspw. ein Unternehmens-Fitness-Programm zur Kompetenzsteigerung, Effizienzverbesserung, Steigerung von Attraktivität und Profitabilität sowie zur Sicherung der Liquidität angeboten werden. Der Prozess gestaltet sich ähnlich wie bei dem Entwicklungsprogramm für Kanzleien nach der Methode des Kooperativen Business Coaching – einer Kombination von Trainingsworkshops und Umsetzungscoaching mit einer Gruppe von Unternehmen.

Das dafür vorgesehene Kompetenzteam der Kanzlei assistiert den Trainern in den Workshops (bei uns auch mal auf Mallorca) und betreut zu Hause seine Mandanten vor Ort. Unter Anleitung des Trainerteams entwickeln sich die praktischen Coaching-Kompetenzen kontinuierlich weiter. So wird die Kanzlei immer wertvoller für die Mandanten und profitiert selbst vom steigenden Erfolg ihrer Mandanten.

V. CHANCEN UND AUSBLICK

Die Form der Ausbildung, wie sie die ERC AG anbietet, ist in der Branche einzigartig, weil absolut auf den Erwerb praktischer Kompetenzen ausgerichtet. Sie können Ihren Mandanten nur das vermitteln, was Sie selbst erlebt haben.

Die Basis stellt also ein eigener erfolgreicher Kanzlei-Entwicklungs-Prozess dar, in dem die unternehmerische, fachliche und persönliche Kompetenz des gesamten Kanzlei-Teams, ebenso wie die Innovationsleistung und die Produktivität sowie die relative Marktposition und der relative Kundennutzen, Profitabilität und Liquidität der Kanzlei nachweisbar und nachhaltig verbessert wurden. Das ist sozusagen das Gesellenstück.

Die Meisterprüfung besteht darin, diese Erfolge mit Mandanten-Unternehmen nachweisbar zu wiederholen – am Anfang mit viel, später mit weniger Unterstützung des Trainerteams der ERC AG. Im Gegensatz zu den üblichen Theorie-lastigen Ausbildungen muss für eine Zertifizierung erst der Praxistest bestanden werden.

Die Ausbildung ist sozusagen „mit Erfolgsgarantie“: Die Referenzen werden gleich mitgeliefert. Das erhöht die Glaubwürdigkeit, die Attraktivität und erleichtert die Akquisition von neuen Mandanten. Jeder Unternehmer träumt von einem Berater, der ihm nicht nur hilft, die lästigen gesetzlichen Pflichten zu erfüllen, sondern ihn bei der Verfolgung seiner unternehmerischen Ziele aktiv unterstützt.

Durch Erfolgsreporting haben wir das Rollenverständnis des Steuerberaters hin zum Gewinn-Steuerungs-Berater erweitert. Durch Business Coaching werden wir sozusagen zu Gewinn-Steigerungs-Strategen.

Der kooperative Ansatz schafft Netzwerke, die in Krisenzeiten überlebensnotwendig werden können. Krisenzeiten sind immer eine große Chance, sich neu zu erfinden, und ganz vorne mit dabei zu sein, wenn die Spielregeln einer Branche unter dem Druck der Verhältnisse geändert werden.

Es ist ein großes Glück, bei den Ersten zu sein, die diesen Weg beschreiten, der sich im Übrigen vollkommen mit dem neuen Leitbild der Bundessteuerberaterkammer deckt.

Damit haben Sie hoffentlich genügend praktisch umsetzbare Informationen, um eine Entscheidung treffen zu können, ob Sie den Weg mit mir weitergehen wollen. Lassen Sie uns in eine neue Ära der Beratung eintreten und nicht an einem Geschäftsmodell festhalten, das deutlich sichtbar in der Krise steckt.

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:

[Wertvolle Texte, Tools und Videos](#) mit Impressionen und Stimmen
[Kurzzeit-Coaching „Führungs- und Umsetzungs-Strategien \(FUS\)“](#)
Trainings-Workshop mit anschließendem *4-wöchigen Umsetzungscoaching*

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