

KANZLEIENTWICKLUNG

Das Kanzleikonzept – Wegweiser für eine erfolgreiche Zukunft

von Dipl.-Kfm. Carl-Dietrich Sander, Neuss

| In Gesprächen mit Mandanten sprechen Steuerberater auf Basis der aktuellen Zahlen auch immer wieder über Zukunftsplanung und -gestaltung für das Mandanten-Unternehmen. Dann werden Fragen der Marktentwicklung diskutiert, die Angebotspalette überprüft, die Potenziale in der Belegschaft angesprochen, Wettbewerbssituation und Kundenstrukturen bewertet, die Sicherung der Finanzierungsbasis und der aktuellen Liquidität gecheckt sowie Ziele und darauf aufbauend Planzahlen erarbeitet. Und die eigene Kanzlei? Für diese stellen sich prinzipiell die gleichen Fragen! |

Kanzleikonzept – die Herangehensweise

Steuerberaterkanzleien beschäftigen sich eher selten systematisch mit der Frage eines eigenen Kanzleikonzeptes. Der Grund ist häufig, dass die Vorstellung besteht, dies sei ein wochenfüllender Prozess, in dem alle(!) Themen in einem Durchgang bearbeitet werden müssen. Dabei kann speziell das Kanzleikonzept sehr gut als Stufenprozess entwickelt werden. Die zu bearbeitenden Themen sind zwar naturgemäß untereinander vernetzt. Wer jedoch auf eine passende Reihenfolge achtet, wird Schritt für Schritt gut und sinnvoll vorankommen. So können Sie sich sukzessive folgende Fragen stellen:

- Wer sind meine Mandanten?
- Passt meine Angebotspalette zu den Bedürfnissen meiner Mandanten?
- Sind Kooperationen mit anderen Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern oder Unternehmensberatern sinnvoll?
- Wie kann das Mitarbeiterpotenzial bestmöglich „ausgeschöpft“ werden?
- Welche Ziele bzw. Zahlen will die Kanzlei erreichen?

PRAXISHINWEIS | Eine alternative Form der Konzepterstellung bietet der sogenannte Strategiebaum an: Das Bild des Baums soll verdeutlichen, dass alle Themen Äste des gleichen Stamms sind – also miteinander zusammenhängen. Das gilt auch für Themen, die oft auf den ersten Blick als zwei Paar Schuhe erlebt werden, wie z.B. Kunden und Produkte einerseits, Controlling andererseits. Unter www.strategiebaum.de werden zu den einzelnen Themen die jeweiligen Fragen aus den Ratingsystemen der deutschen Kreditwirtschaft dargestellt. Sie können ein guter Einstieg in die tiefergehende eigene Kanzleianalyse sein und der Kanzlei gleichzeitig als gute Hilfestellung bei der Analyse von Mandanten-Unternehmen dienen.

Die Bestandsaufnahme

Die Bestandsaufnahme ist der erste Schritt für die Arbeit am Kanzleikonzept. Schon bei der Ist-Analyse mag es hilfreich sein, nicht allein am Schreibtisch zu sitzen, sondern eine Art Sparringspartner zu haben. Das kann der Sozios

Kanzleikonzept kann sehr gut stufenweise entwickelt werden



INFORMATION
Fragen zur Kanzlei-/
Unternehmensanalyse

Der erste Schritt ist immer die Ist-Analyse

sein, ein vertrauter Steuerberaterkollege aus einer anderen Kanzlei oder ein Unternehmensberater. Der entscheidende Vorteil ist: Die Fragen und Impulse des Sparringspartners weiten immer wieder den eigenen Blickwinkel. Hinzu kommt häufig ein anderer methodischer Zugang zum Thema.

PRAXISHINWEIS | Die Praxis zeigt, dass ein Ortswechsel für die konzeptionelle Arbeit sinnvoll ist, um wirklich aus den Tageszusammenhängen auszusteigen und offen und vorurteilsfrei in die Zukunft blicken zu können. Außerdem haben sich Techniken, mit denen die Gedanken- und Arbeitsgänge visualisiert und strukturiert werden – z.B. mittels Moderationstechnik – als sehr hilfreich erwiesen. Bewährt haben sich auch Mitarbeiter-Workshops zur Bearbeitung der Ist-Analyse und zur Entwicklung von Zukunftsideen. Bei kleineren Kanzleien können das alle Mitarbeiter sein, bei größeren der Partnerkreis oder der Partnerkreis plus zweite Ebene. Bei der Workshop-Arbeit ist die externe Moderation noch wichtiger als bei der Einzelarbeit des Kanzlei-Inhabers. Sie ist im Prinzip unabdingbar, da der Steuerberater bei der Moderation durch seine Doppel-Rolle als Moderator und Chef sehr schnell in Konflikte geraten kann.

Mandanten und Mandantengruppen

Die Frage „Wer sind eigentlich meine Mandanten?“ ist meistens schnell beantwortet. Die wichtigsten Mandanten werden mit dem Namen benannt. Hinzu kommen grobe Einteilungen i.S. von Kundengruppen, in denen alle Mandanten zusammengefasst werden, die ähnliche Anforderungen und Bedürfnisse bezüglich der Leistungen der Kanzlei haben. Die Frage, welche der großen Mandanten oder Mandantengruppen welche Deckungsbeiträge für die Kanzlei generieren, ist oft nicht mehr so einfach zu beantworten. Das Gleiche gilt für die Frage nach den zukünftigen Potenzialen dieser Geschäftspartnerschaften. Daher lohnt sich ein genauerer Blick auf die Mandantengruppen. Folgende Unterscheidungen sind z.B. denkbar:

- Die klassische Unterteilung in Privat- und Unternehmenskunden sowie Freiberufler
- Branchenschwerpunkte bei den Unternehmenskunden und Freiberuflern
- Größenunterteilungen bei den Unternehmenskunden und Freiberuflern nach Umsatz oder Mitarbeiterzahl
- Unterteilung der Privatkunden nach Familienstand, Lebensphase oder Einkommen bzw. Vermögen
- Unterteilung der Unternehmen nach Unternehmenslebensphasen (siehe z.B. www.unternehmenslebenskurve.de)
- Alter der Mandanten (private Mandanten, Freiberufler) bzw. der handelnden Persönlichkeiten in Unternehmen
- Spezialgruppen wie z.B. Existenzgründer, Mandanten mit Auslandsgeschäft, Unternehmen in der Nachfolgesituation, Privatmandanten mit Karriereplanung ...

Für die Selektion von Mandantengruppen sollte ein klar zu greifendes Kriterium verwendet werden – möglichst sogar eine Zahl. Für viele Fragestellungen und Erwartungen seitens der Mandanten ist es jedoch hilfreich, auch rein

Sparringspartner schützt vor Betriebsblindheit

Wer sind eigentlich meine Mandanten?



INFORMATION

Die einzelnen Unternehmenslebensphasen

Greifbare Unterscheidungskriterien wählen

qualitative Kriterien in die Differenzierung einzubeziehen. Dazu gehört zum Beispiel die Frage, inwieweit ein Unternehmer für kaufmännische Themen und damit eine ergänzende betriebswirtschaftliche Beratung mental offen ist. Diese ergänzende Betrachtungsweise erleichtert später die operative Umsetzung. Das gilt vor allem, wenn für den Verkauf zusätzlicher Leistungen die Mandanten selektiert werden sollen, die am ehesten dazu bereit sein könnten – insbesondere auch als Pilot- oder Test-Anwender.

MERKE | Bei der Analyse der Mandantengruppen ist es wichtig, diese in einem ersten Schritt möglichst tief zu gliedern, um die hinter den Gruppen stehenden Bedürfnisse zu erkennen und zu durchdringen. Später, wenn die Mandantengruppen mit den von ihnen nachgefragten Dienstleistungen verknüpft werden und daraus operative Schritte der Betreuung und des Zusatzverkaufs abgeleitet werden, können dann Gruppen ggf. wieder zusammengeführt werden.

Parallel zu den Mandantengruppen werden die wichtigsten Einzelmandanten der Kanzlei aufgelistet. Auswahlkriterien sind hier häufig der Jahresumsatz, der Ertrag und das Potenzial. Interessant ist die anschließende Verknüpfung der wichtigsten Einzelmandanten mit den Mandantengruppen. Aus welchen Gruppen stammen sie? Welche Konsequenzen hat das für die weitere Marktbearbeitung? Dahinter steht die Frage, ob spezielle Mandantengruppen i.S. von Markt-Nischen (noch) intensiver bearbeitet werden sollten, weil in ihnen besondere Chancen erkannt werden. Nicht vergessen werden dürfen bei diesem Analyse-Schritt die „Noch-Nicht-Mandanten“. Das gilt sowohl für einzelne Ziel-Mandanten als auch für Mandantengruppen, die der Steuerberater schon immer gerne im eigenen Mandantenstamm gesehen hätte.

Ableich von Mandantenbedürfnissen und Angebotspalette

Aus der Mandanten-Analyse wird über die Bedürfnisse bzw. Anforderungen der Mandanten(-gruppen) abgeleitet, welche Dienstleistungen die Kanzlei in welchem Umfang, welcher Intensität und welcher Qualität anbieten sollte. Dahinter steht auch die Frage, welche Leistungen diese Mandanten(-gruppen) zusätzlich gerne in Anspruch nehmen würden oder welche sie heute woanders beziehen. Offene Gespräche mit einzelnen Mandanten oder Mandanten-Befragungen können hier zusätzliche Impulse liefern.

Dem so ermittelten Anforderungs-Profil wird dann die derzeitige Leistungspalette der Kanzlei gegenübergestellt. Dabei kommt es besonders auf die selbstkritische Distanz aller Beteiligten an. Denn wer bezeichnet seine Arbeit schon gerne als „nicht ganz ausreichend“ gemessen an den Bedürfnissen der Mandanten? Genau diese kritische Bewertung ist aber erforderlich, da ansonsten unvollständige oder sogar falsche Schlussfolgerungen gezogen werden. Die Auswahl möglicher Schlussfolgerungen ist groß, z.B.:

- Die Qualität vorhandener Dienstleistungen verbessern (oftmals ein Thema der internen Kommunikation und der Optimierung von Abläufen)
- Die Betreuung bestimmter Mandanten(-gruppen) zu bestimmten Themen bzw. Dienstleistungen ausbauen

Qualitative Kriterien erleichtern operative Umsetzung

Denken Sie auch an die „Noch-Nicht-Mandanten“

Kritische Distanz objektiviert die Schlussfolgerungen

- Zusätzliche Leistungen aufnehmen (gegen Honorar oder als Service)
- Bestimmte Leistungen nicht mehr anbieten/in geringerem Umfang anbieten
- Honorare für bestimmte Leistungen anpassen oder neu einführen
- Bestimmte Mandanten(-gruppen) nicht mehr (so intensiv) betreuen – vielleicht sogar gar nicht mehr bedienen

Hinweis | Es ist wesentlich, den Blick zu weiten. Nicht alle von den Mandanten erwarteten Leistungen muss eine Steuerberaterkanzlei selbst anbieten.

Wettbewerber sind zum Lernen und Kooperieren da

Das Wettbewerbsumfeld von Steuerberaterkanzleien ist überwiegend ziemlich intensiv. Daher mag die These in der Überschrift auf den ersten Blick irritieren. Doch was ist die Alternative – gerade für kleinere Kanzleien? Sie lautet, Mandanten zu bestimmten Themen nicht mehr oder nur mehr schlecht als recht bedienen zu können. Beides würde mehr oder weniger schnell dazu führen, dass sich der Mandant einen anderen Steuerberater sucht.

■ Beispiel

Betrachtet man die Wachstumsphasen von Unternehmen, sind die Standard-Angebots-Palette des Steuerberaters und die Betreuungsintensität zu Beginn der Zusammenarbeit sicherlich absolut ausreichend. Bei deutlich wachsenden Unternehmen stellen sich jedoch oft in schneller Reihenfolge steuerliche und betriebswirtschaftliche Fragen, die das Leistungsportfolio und die Betreuungskapazität des Steuerberaters stark fordern.

Also gilt es, die Ergebnisse aus der Mandanten- und Dienstleistungs-Analyse nüchtern zu betrachten:

- Wo ergeben sich Defizite im derzeitigen Leistungsportfolio?
- Kann ich diese mit meinem Team beheben? Wenn ja, mit welchem Ressourcen-Einsatz (Zeit, Fortbildung, Kosten, ...) und welchen Ertragschancen?
- Sollte ich diese oder jene erwartete Dienstleistung mit einem Kooperationspartner abdecken?
- Wenn ja – wer käme dafür infrage? Ein anderer darauf spezialisierter Steuerberater, ein Wirtschaftsprüfer, ein Unternehmensberater?
- Kenne ich bereits potenzielle Kooperationspartner – oder muss ich auf die Suche gehen?
- Welche Fragen sind für eine produktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu klären?
- Wie kommunizieren wir die Kooperation gegenüber den Mandanten?

Das Ziel ist klar: Das Grundgeschäft mit dem Mandanten soll in der eigenen Kanzlei behalten und erwartungsgetreu bedient werden – Spezialthemen könnten zu Kooperationspartnern ausgelagert werden. Dabei sind einige Grundsätze für Kooperationen zu beachten:

- Klein anfangen und Prozess-Schritte vereinbaren – so kann Vertrauen wachsen

Welche Leistungen sollen zu welchem Preis angeboten werden?

Kann die Kanzlei nicht „mitwachsen“, ist externe Unterstützung hilfreich

Spezialthemen bieten sich für eine Auslagerung an

- Die Rahmenbedingungen (Mandantenschutz, Abläufe, Kommunikation, Honorare gegenüber Mandanten, ...) möglichst kurz und knapp klären und schriftlich vereinbaren. Die Erfahrung zeigt: Je umfangreicher die Vertragswerke, desto weniger passiert im Kooperations-Leben.
- Kommunikation als zentrales Element unter den Kooperationspartnern sehen
- Probleme offen und sofort ansprechen
- Eine Kooperation auch beenden können, wenn diese nicht trägt

Mitarbeiter: vorhandene Potenziale bringen die Kanzlei voran

Die grundlegende Fragestellung ist auch hier wieder die einer Ist-Analyse: Welche Potenziale sind vorhanden, welche könnten gefördert werden und welche müssten zusätzlich von außen geholt werden? Es geht also um Mitarbeiterführung als unternehmerische Chefaufgabe. Diese besteht sowohl darin, die vorhandenen Mitarbeiter – vor allem die Leistungsträger – an die Kanzlei zu binden als auch für gute neue Mitarbeiter attraktiv zu sein.

Stellen Sie sich als Steuerberater doch einmal selbst die Frage: Wenn ich Mitarbeiter wäre und mir einen Wechsel überlegen würde, was würde eine Steuerkanzlei für mich attraktiv machen, damit ich bleibe oder dort hingehe? Folgende Aspekte dürften eine Rolle spielen und sollten deshalb in einem Kanzleikonzept beschrieben werden:

- Marktstellung, Kanzleiausrichtung und Kanzleistategie, Mandantenstruktur, Image, Führungsverhalten und Persönlichkeit des Chefs
- Interne Kommunikation: Mitarbeitergespräche, Teamgespräche, Chancen, sich als Mitarbeiter mit eigenen Ideen einzubringen und gehört zu werden
- Externe Kommunikation zu den bestehenden und potenziellen Mandanten
- Wird rein abwicklungsorientiert gearbeitet oder ist eine deutliche Beratungsintensität zu erkennen – und in welchen Themen und Feldern?
- Werden nicht besetzte Themen über Kooperationen abgedeckt?

Und wie könnte ein sich initiativ bewerbender potenzieller Mitarbeiter Informationen zu diesen Fragen über Ihre Kanzlei erhalten? Stellen Sie sich die Frage einmal anders: Wann haben Sie zuletzt eine gute Initiativbewerbung erhalten? – Schon lange her? Dann prüfen Sie Ihre Außendarstellung im Internet und Ihre Aktivitäten in den Social-Media-Netzwerken. Zumindest in XING sollten Sie aktiv vertreten sein. Das sind heute die ersten Informationswege für aktive Wechselwillige. Und damit sind sowohl diejenigen gemeint, die vielleicht zu Ihnen wechseln möchten als auch diejenigen, die Sie vielleicht verlassen möchten!

PRAXISHINWEIS | Selbst wenn Sie derzeit keinen Personalbedarf haben, sollten Sie sich um diese Themen kümmern. Der Bedarf kann schneller entstehen, als Sie vermuten. Überdenken Sie die Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter. Welche Wünsche haben ältere Mitarbeiter zum Übergang in den Ruhestand? Wie kann Ersatz aufgebaut werden? Wie sind die Familienplanungen der jüngeren Mitarbeiter einzuschätzen? Wie passen Ihre Mitarbeiter mit ihren Profilen zu dem für das Kanzleikonzept erarbeiteten Mandanten(-gruppen)-Dienstleistungs-Portfolio? etc.

Pflege und Ausbau des Mitarbeiterpotenzials ist „Chefsache“

Auf Außendarstellung in Internet und Social-Media-Netzwerken achten

Langfristige Personalplanung vermeidet Engpässe

Nebenbei: Haben Sie klare Strukturen für Vorstellungsgespräche und für die Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter? Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Einarbeitung ist die Vorbereitung und Einbindung der vorhandenen Mitarbeiter. Nichts ist teurer, als eine Trennung in der Probezeit.

Natürlich gehört zur Mitarbeitergewinnung auch ein angemessenes Gehalt. Bei Neueinstellungen ist das Gespräch darüber für alle Beteiligten selbstverständlich. Wie halten Sie es bei Ihren bestehenden Mitarbeitern? Vergüten Sie wirklich individuell und leistungsgerecht – und sprechen Sie darüber? Könnte es sein, dass Sie Ihren Mandanten sagen, dass eine leistungsgerechte Bezahlung gerade der Leistungsträger im Unternehmen gut angelegtes Geld ist, Sie aber in der eigenen Kanzlei bei diesem Thema „zurückhaltender“ sind?

Ziele und Steuerung durch Zahlen

Aus der Arbeit am Kanzleikonzept ergeben sich zwangsläufig Zielsetzungen. Das kann das Fortschreiben bestehender Strategien und Aktivitäten sein, deren gezielte und aktive Veränderung oder auch die Aufnahme ganz neuer Aktivitäten. Wichtig ist es auch hier, klare Prioritäten zu setzen und die Aktivitäten eindeutig zu definieren: Wer hat die Verantwortung? Was genau ist zu tun? Mit wem ist zusammenzuarbeiten? Bis wann soll die Aktivität erledigt sein? Konkrete Zielsetzungen lassen sich z.B. aus den folgenden Fragestellungen ableiten:

- Wie sieht der Gewinnbedarf des Steuerberaters aus? Ist die Berechnung noch aktuell?
- Wie verhält sich der Gewinnbedarf zu den realisierten Überschüssen?
- Wie aussagefähig ist die eigene BWA für die Kanzlei?
- Wie intensiv werden Ziele gesetzt, in Planungen transformiert und anschließend über Plan-Ist-Vergleiche gesteuert?
- Wie konsequent wird das Mahnwesen behandelt?

FAZIT | Die Arbeit am Kanzleikonzept kann sehr gut in verkraftbare Schritte unterteilt werden, die dann gezielt bearbeitet werden können. Und diese Chance sollten Sie nutzen! Was passiert denn, wenn einfach so weiter gearbeitet wird wie bisher, aber die anderen Wettbewerber sich nach vorne bewegen und die Mandanten auch nicht stehen bleiben? Bei der Zeitplanung haben Sie die Auswahl zwischen den folgenden Alternativen: Sie können die gewollten Schritte in eine Jahres-Arbeitsplanung einbetten, oder jede Woche z.B. eine Stunde für diese Aufgaben reservieren und diese dann konsequent nutzen. Auch eine Kombination beider Arbeitsweisen ist möglich – was voraussichtlich am effektivsten sein wird.

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

ZUM AUTOR | Carl-Dietrich Sander, 20 Jahre in leitenden Funktionen in Kreditinstituten tätig, seit 1998 freiberuflicher UnternehmerBerater als Trainer, Berater, Moderator und Fachautor, Vorstandsmitglied und Geschäftsführer im Verband „Die KMU-Berater – Verband freier Berater e.V.“

Über Geld spricht man doch

Klare Prioritäten und eindeutige Definition von Aktivitäten

Kleine konzeptionelle Schritte, die jeder gehen kann