

Die wichtigsten Kanzleikennzahlen steuern

Erfolgscontrolling in der Steuerberatungskanzlei

von Gunther Hübner, Wien, und Stefan Lami, Landeck/Tirol*

Kosten-, Umsatz- und Finanzplanung liefern dem Kanzleiinhaber unverzichtbare Kennzahlen für die Bewertung seiner Erfolgsplanung. Neben den vergangenheitsbezogenen Kennzahlen wie Produktivität und Umsatz pro Mitarbeiter, die leicht zu messen sind, sollte der Steuerberater verstärkt die zukunftsbezogenen Kennzahlen in den Blick nehmen, die sich an der Mandantenzufriedenheit orientieren. Denn sie entscheiden über den mittel- und langfristigen Erfolg seiner beruflichen Existenz.

Einen Beitrag zu diesem Thema dürfte es eigentlich gar nicht geben. Steuerberater befassen sich täglich mit Jahresabschlüssen und Kennzahlen. Sie werden als Spezialisten der Jahresabschlussanalyse von ihren Mandanten geschätzt. Es müsste daher eine Selbstverständlichkeit sein, dass sie über eine auf ihre Kanzlei abgestimmte Erfolgs- und Finanzplanung mit Soll-Ist-Vergleich verfügen und die Kanzleikennzahlen fest im Griff haben. Leider sieht die Realität aber anders aus: Wir stellen in Seminaren, bei Kanzleiberatungen und in Gesprächen immer wieder fest, dass die Aussage „**Eigen Handwerk leidet Not**“ insofern auch für die Steuerberatungsbranche gilt.

Falls Sie zur Minderheit der Steuerberater gehören, die ein **funktionierendes Controllingssystem** haben, bestehend aus Plan-GuV, Finanzplan, Kennzahlen und regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen, erhalten Sie im Folgenden eine Bestätigung Ihres Handelns und praktische Tipps für die weitere Optimierung. Alle übrigen Leser möchten wir ermuntern, mit der Erfolgsplanung zu beginnen.

I. Planung ist die aktive Gestaltung der Zukunft

Jede Planung kann fehlschlagen, der Erfolg ausbleiben. Ohne Planung aber besteht keine Aussicht, dem Erfolg auch nur nahe zu kommen.

1. Ziele als Ausgangspunkt

Die beste Methode, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie selbst zu gestalten. Geht man der Frage nach dem Erfolg auf den Grund, stellt man fest, dass sich erfolgreiche Menschen hohe Ziele stecken. Allein dadurch, dass Ziele **formuliert, messbar und überprüfbar** gemacht werden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch erreicht werden.

Planung ist ein Prozess, in dem die Zukunft gestaltet wird. Planung darf nicht mit **Prognose** verwechselt wer-

den, bei der Ergebnisse aus der Vergangenheit fortgeschrieben werden. **Planung** setzt voraus, dass Ziele formuliert werden. Allerdings ist ein Ziel nur dann ein echtes Ziel, wenn ein Scheitern möglich ist.

PRAXISHINWEIS

Müssten Sie jetzt Ihre drei wichtigsten persönlichen Ziele für das nächste Jahr formulieren, würden Sie feststellen, dass das gar nicht so einfach ist. Noch viel schwieriger ist es, die **Ziele** für eine Kanzlei zu **definieren**, insbesondere dann, wenn es mehrere Partner gibt. Veranstalten Sie daher jedenfalls einmal pro Jahr einen **Kanzlei-Workshop**, in dem die Ziele festgelegt werden.

2. Vorteile der Planung

Eine Kanzlei zu führen bedeutet, Entscheidungen zu treffen, die durch Unsicherheiten mitgeprägt sind. **Controlling**, d.h. die Steuerung und nicht die Kontrolle, unterstützt die **Führung durch Informationen**, um die Erfolgsquote richtiger Entscheidungen zu erhöhen (zum Controlling vgl. auch *Nagel*, BBKM 2005 S. 90 ff.).

Die Planung im Controllingprozess hat folgende **Vorteile**:

- ▶ **Zwang zur klaren Zielformulierung:** Erst wenn das Ziel bekannt ist, lassen sich die zur Erreichung notwendigen Maßnahmen bestimmen. Planung kehrt somit den zeitlichen Ablauf der Dinge um.
- ▶ **Denken in Systemzusammenhängen:** Ein Steuerberatungsunternehmen ist ein äußerst komplexes System. Nur durch eine integrierte Gesamtplanung ist es möglich, den Beitrag jedes Unternehmensteiles zum Ganzen aufzuzeigen.
- ▶ **Flexibilität:** Ist die Fähigkeit, auf unvorhergesehene Ereignisse rasch und richtig zu reagieren. Dies setzt voraus, dass Veränderungen früh genug – jedes Erdbeben kündigt sich durch leise Vorbeben an – erkannt werden.
- ▶ **Planung erfordert Wahrscheinlichkeitsüberlegungen:** Entscheidungen in der Kanzlei sind Entscheidungen in Unsicherheit. Planung zwingt zur systematischen Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken zukünftiger Entwicklungen.

* Gunther Hübner ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Wien; Spezialisierung: Beratung von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien im deutschsprachigen Raum auf den Gebieten Strategie, Marketing, Mitarbeiterführung und Management. Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater in Landeck/Tirol; Schwerpunkt: Beratung und Coaching von Steuerberatungskanzleien zu Themen der Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorarpolitik und Klientenbeziehungen.

Auf Vorträgen zum Thema „Erfolgsplanung“ illustrieren wir diesen theoretischen Ansatz mit einem einfachen

Beispiel Wir fragen, wer schon einmal versucht hat, sein Gewicht zu reduzieren. Dann fragen wir, wie man das am besten erreicht. Die Antworten sind zum Teil bemerkenswert. Neben „weniger Essen“ und „mehr Bewegung“ kommt auch sehr oft die Antwort, dass man sich jeden Morgen auf die Waage stellt und nachsieht, ob es schon wieder 200 g weniger sind. Tatsache ist aber, dass man zum Abnehmen keine Waage braucht. Wir benötigen das Messinstrument aber deshalb, um den Erfolg unserer Maßnahmen (weniger Essen etc.) überprüfen zu können.

Für ein effizientes Controlling brauchen wir also ein **Ziel**, die **Planung** der Maßnahmen und das **Feedback**, dass wir auf dem richtigen Weg sind. So funktioniert es auch im Unternehmen. Nur das, was Sie messen können, können Sie auch managen!

II. Praxis der Erfolgsplanung

Wir erleben immer wieder, dass die **Zielformulierung** der schwierigste Teil des Controlling-Prozesses ist. Sind die Ziele klar, lassen sich Maßnahmen relativ rasch ableiten – und die Erstellung der Erfolgs- und Finanzplanung ist dann nur noch „solides Handwerk“.

1. Kostenplanung – nicht übertreiben

Beginnen Sie mit der **Kostenplanung**. In einer Steuerberatungskanzlei gibt es nur **Fixkosten**. Die variablen Kosten sind zu vernachlässigen. Falls Sie anderer Meinung sind, hier eine praktische Definition, die mehr hilft als Lehrbuchwissen: Variable Kosten ändern sich automatisch mit dem Umsatz. Fixkosten bedürfen einer Entscheidung,

um sie zu verändern. Insofern hat eine Steuerberatungskanzlei nur Fixkosten, mit Ausnahme der umsatzabhängigen Kammerumlage, Haftpflichtversicherung und umsatzabhängiger Gehaltsbestandteile.

Achten Sie bei der Kostenplanung insbesondere auf jene Maßnahmen, die sich aus der Zielformulierung ergeben haben, wie z. B. geplante Marketingkosten. Betreiben Sie jedoch **keinesfalls zu viel Aufwand** bei der Kostenplanung. Der Erfolg einer Steuerberatungskanzlei hängt nicht entscheidend von einer optimierten Kostenstruktur ab – dies zeigen alle einschlägigen Untersuchungen (z. B. das Steuerberater-Benchmarking, vgl. BBKM 2006 S. 235).

2. Umsatzplanung – auf der Basis von Stunden oder Klienten? Oder beides?

Die Umsatzplanung über verrechenbare **Stunden** der Mitarbeiter, die gängige Methode, hat aus unserer Sicht den **Nachteil**, dass Erfolgspotenziale verschenkt werden.

Durch folgende strukturierte Vorgehensweise ist es möglich, die **Stunden und Klienten** zu betrachten:

- ▶ Planen Sie den Umsatz auf der **Basis von Mitarbeiter und Klient** (tragen Sie bei der Planung des Bereichs Jahresabschluss das jeweilige Jahresabschlusshonorar im entsprechenden Monat ein, s. Tabellenblatt zu Ziffer [1]).
- ▶ Planen Sie **Zusatzumsätze** und definieren Sie die dafür erforderlichen Maßnahmen (s. Tabellenblatt zu Ziffer [2]).
- ▶ Halten Sie **ergänzende Informationen** zum betreffenden Mandanten fest (s. Tabellenblatt zu Ziffer [3]).

Wir verwenden für die Umsatzplanung in Beratungsprojekten ein einfaches **Tabellenblatt**.

Planung 200_																			
Mitarbeiter																			
Klient	Monat												Zusatzaufträge					Maßnahme	weitere Info
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ÜG	RF	BWB	PYP	So		

ÜG: Übergabe – RF: Rechtsformgestaltung – BWB: Betriebswirtschaftliche Beratung – PVP: Private Vermögensplanung – So: Sonstige Aufträge

Anmerkung: Die Arten von Zusatzaufträgen werden kanzleispezifisch definiert!

Mit dieser Methode erhalten Sie:

- ▶ einen schnellen Überblick über die **Umsatzverantwortung** jedes Mitarbeiters;
- ▶ eine monatliche Planung, bei der Sie Urlaubs-, Fortbildungs- und sonstige **Fehlzeiten** berücksichtigen können;
- ▶ eine monatliche **Umsatzplanung**;

- ▶ eine Übersicht über mögliche **Zusatzaufträge** bei jedem einzelnen Klienten und dazu passende Maßnahmen, die erforderlich sind, um dieses Ziel zu erreichen;
- ▶ eine Zusammenstellung über weitere **Besonderheiten** bei diesem Klienten (hier werden z. B. Hinweise zu Finanzierungen, Investitionen oder Unternehmenskäufen notiert);
- ▶ eine grobe **Arbeitsplanung** für das **kommende Jahr**.

Die Planumsätze der einzelnen Mitarbeiter werden nun zusammengerechnet und ergeben den Team- bzw. Kanzleiumsatz. Durch ein **monatliches Gespräch** mit dem jeweiligen Mitarbeiter, in dem die Abstimmung der Plan- mit den **Ist-Umsätzen** erfolgt, werden die gesetzten Ziele verlässlich schneller erreicht.

In zahlreichen mittleren Kanzleien in Österreich und Deutschland funktioniert diese Methode ausgezeichnet. Diese Kanzleien nehmen zudem eine grobe **Plausibilitätsanalyse** vor, bei der sie überprüfen, ob der geplante Umsatz mit den vorhandenen Mitarbeitern erreichbar ist.

3. Finanzplanung

Unerlässliche Voraussetzung für eine effiziente Finanzplanung ist die Beschaffung einer dem Zuschnitt der Kanzlei entsprechenden **Software**.

Kollegen sind immer wieder erstaunt, welche positiven Auswirkungen die **Verringerung der Außenstände** auf die Liquidität der Kanzlei hat. Bankeinzug, Einzugsermächtigungen, Akontozahlungen, schnelleres Abrechnen und ein regelmäßiger Mahnlauf sind die zu treffenden Maßnahmen.

III. Kanzleikennzahlen optimal einsetzen

Bei der Analyse von Kennzahlen sollten Sie sich immer mit den Besten der Branche vergleichen. Eine Orientierung am Durchschnitt bringt aus unserer Sicht keinen Erkenntnisgewinn.

Grundsätzlich kann zwischen **zwei Arten von Kennzahlen** unterschieden werden, nämlich vergangenheits- und zukunftsbezogenen Kennzahlen.

1. Vergangenheitsbezogene Kennzahlen sind u. a.:

- ▶ Stundensatz
- ▶ Produktivität
- ▶ Umsatz pro Mitarbeiter
- ▶ Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter
- ▶ Gewinn pro Inhaberstunde

Diese Kennzahlen, die aus der **GuV-Rechnung** bzw. aus der Zeiterfassung ableitbar sind, sollten Sie für Ihre Kanzlei analysieren und steuern.

PRAXISHINWEIS

Die Ergebnisse des Steuerberater-Benchmarking zeigen: Die Produktivität ist in den Top-Kanzleien ähnlich hoch wie in den durchschnittlichen Kanzleien. Ist ein gewisses Maß an **Produktivität** erreicht, lässt sich der Kanzleierfolg über diesen Faktor nicht mehr steigern. Strapazieren Sie also die Produktivität als Kennzahl nicht zu sehr; sie bietet **kein echtes Erfolgspotenzial**.

Die vergangenheitsbezogenen Kennzahlen bieten den Vorteil, dass sie zu messen sind und auch echte Benchmarks zur Verfügung stehen. Allerdings stellen sie auch nur den vergangenen Erfolg dar. Sie sind „nur“ das Ergebnis der aus unserer Sicht viel wichtigeren – zukunftsbezogenen – Kennzahlen.

2. Die zukunftsbezogenen Kennzahlen, wie z. B.

- ▶ Klientenzufriedenheit,
- ▶ Reklamationen/Beschwerden (*Gilgan*, BBKM 2006 S.148, 151 ff. [zum Beschwerdemanagement in Honorarsachen]),
- ▶ Kliententreue,
- ▶ Verhältnis der „neuen“ zu traditionellen Dienstleistungen,
- ▶ durchschnittliche Dauer der Bearbeitung (BH, BIL etc.),
- ▶ Verhältnis zwischen fertig gestellten Arbeiten und halbfertigen Arbeiten und
- ▶ Termintreue,

orientieren sich daran, **wie der Mandant den Erfolg** der Steuerberatungskanzlei **beurteilt**. Sie bilden daher den zu erwartenden Erfolg ab. Diese Kennzahlen sind deutlich schwieriger zu messen. Sie sollten sorgfältig in Abstimmung mit der Kanzleistrategie ausgewählt werden.

3. Bei der **Festlegung von Kennzahlen** müssen Sie auch Folgendes berücksichtigen: Getan wird im Unternehmen, was gemessen wird. Dadurch, dass Sie die richtigen Kennzahlen beobachten, ist es wahrscheinlich, dass die Mitarbeiter ihr Verhalten entsprechend ausrichten.

Beispiel ▶ Im Zuge eines Strategie-Workshops wurde klar, dass die sog. „neuen“ Dienstleistungen wie betriebswirtschaftliche Beratung auf- und ausgebaut werden sollten. Das Ziel war eine Verdoppelung der Umsätze in diesem Bereich innerhalb eines Jahres. Insofern war es nur eine logische Folge, dass beim Kanzlei-Controlling dieser Umsatzbereich besondere Beachtung fand und die Kennzahl „Verhältnis neuer zu traditionellen Dienstleistungen“ akribisch verfolgt wurde, was die Mitarbeiter wussten.

Das zeigt, dass Planung bzw. **Steuerung** von zukunftsbezogenen Kennzahlen einen entscheidenden Beitrag zur **Strategieumsetzung** liefert. Dies nicht zu beachten, bedeutet, strategische Potenziale brachliegen zu lassen.

IV. Sieben Grundsätze der Planung

Aus zahlreichen Projekten mit Steuerberatungskanzleien, die eine betriebswirtschaftliche Abteilung aufgebaut haben, wissen wir, dass diejenigen Kanzleien, die die dort in der Beratung geltenden Grundsätze für die eigene Kanzlei anwenden, erfolgreich planen und steuern.

Die folgenden Grundsätze für eine Erfolgsplanung können daher einen **doppelten Nutzen** für Sie haben: Sie unterstützen die Erfolgsplanung in der Kanzlei für das Jahr 2007 und zeigen auf, wie Sie die betriebswirtschaftliche Beratung der Mandanten optimieren können.

CHECKLISTE

Sieben Grundsätze für eine Erfolgsplanung in der Steuerberatungskanzlei

1. Konzentration auf das Wesentliche

Bei der Planung gilt das Prinzip KISS – Keep it small and simple! bzw. „Keep it small and stupid!“. Halten Sie also die Planung einfach und überschaubar. Finden Sie die Umsatz- und Kostentreiber. Fokussieren Sie sich auf die **kritischen Erfolgsfaktoren**. Detailverliebte Planungen lenken vom Wesentlichen ab.

2. Information baut immer auf Vergleichen auf

„Information is a difference that makes a difference“. Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht, welcher ins Gewicht fällt. Eine einzelne Zahl, z. B. 45 % Mitarbeiterquote, sagt für sich allein gar nichts aus. Erst durch den internen Vergleich (über die letzten Jahre) oder den externen Vergleich (durch Benchmarks) werden aus Daten Informationen. **Planungen** müssen daher in ihren wichtigsten Positionen immer **Vergleiche** und Differenzen ausweisen. Und das nicht erst beim Soll-Ist-Vergleich, sondern auch schon bei der Erstellung.

3. Geldgrößen sind die Kurzschrift von Mengengrößen

Erfolgs- und Finanzplanung wird immer in Geldgrößen durchgeführt. Geld ist allerdings nur eine Art „Kurzschrift“ von Mengen. Jede Geldgröße ergibt sich aus Mengeneinheiten (Aufträge, Stunden, Buchungszeilen, Personalabrechnungen, Stück etc.). Hinterfragen Sie daher die Geldgrößen und versuchen Sie, sie in **Mengengrößen** zu **denken**. Dadurch werden Planzahlen entscheidend greifbarer.

4. Planung muss sich immer an Aktivitäten orientieren

Hinter jeder Zahl steckt eine Aktivität. Es entscheiden die durchgeführten Maßnahmen, ob die gesetzten Ziele der Planung erreicht werden. Die zentrale Frage lautet: „Welche Resultate wollen wir auf unseren wesentlichen Aktivitätsfeldern erzielen?“ Keine Erfolgs- und Finanzplanung ohne einen **Maßnahmenkatalog!**

5. Planen Sie mit Namen

Hinter jeder Aktivität steckt ein Mensch. Wie auch immer die Planung erstellt und gestaltet wird, es sind die Menschen, die die Arbeit tun. Es gibt in letzter Konsequenz nur eine **Ressource, die Leistung erbringt**: der Mensch.

Ordnen Sie daher jede **Planzahl** (und damit alle ihr zugrunde liegenden Aktivitäten) einem Mitarbeiter zu. Bitte berücksichtigen Sie dabei, dass **Verantwortung immer höchstpersönlich** gemeint ist. Das heißt, das nur eine einzelne Person verantwortlich sein kann, auch wenn diese Person sich bei der Erfüllung der Aufgabe eines Teams bedient.

6. Saubere Dokumentation

Ohne saubere Dokumentation lässt sich kein aussagekräftiger Soll-Ist-Vergleich erstellen. Wenn Sie nicht dokumentieren, wie sich z. B. die einzelnen **Erlöspositionen** zusammensetzen, werden Sie schon nach drei Monaten dem Soll-Ist-Vergleich die Gründe für Abweichungen nicht mehr entnehmen können.

Wird nicht sauber dokumentiert, ergeben sich **Interpretationsspielräume**, die ein erfolgreiches Steuern der Kanzlei verhindert.

7. Ohne Soll-Ist-Vergleich ist Planung nur Zahlenspielerei

Wenn Sie nicht bereit sind, in regelmäßigen Abständen einen Soll-Ist-Vergleich durchzuführen, dann hat Ihre **Planung** nur einen geringen Wert. Es war dann vielleicht für alle Beteiligten interessant, mit den Zahlen der Kanzlei zu „jonglieren“, aber bewirkt wurde letztlich nichts.

Der Soll-Ist-Vergleich besteht aus einem **Zahlen-** und einem **Maßnahmenvergleich**. Der Zahlenvergleich ist einfach und schnell erledigt. Entscheidend ist aber, die geplanten Maßnahmen mit der Realität zu vergleichen, also den **Grad der Zielerreichung** zu prüfen:

- ▶ Wurde die Maßnahme entsprechend dem Plan durchgeführt?
- ▶ Welche Wirkung hatte die Maßnahme?
- ▶ Welche Schlüsse können wir daraus für die Zukunft ziehen?
- ▶ Wenn die Maßnahme nicht realisiert wurde, was war der Grund?

Der Prozess der Planung mit anschließendem Soll-Ist-Vergleich ist spannend für alle Beteiligten und **erfolgsscheidend** für die Kanzlei. Wer ihn einmal in seinen ganzen Dimensionen erlebt hat, kann es sich nicht mehr vorstellen, darauf zu verzichten.

V. Planung der „unproduktiven Stunden“

Der **Wert** sog. unproduktiver Stunden wird von vielen Steuerberatern falsch eingeschätzt.

Beispiel Die Frage „Wie viele produktive Stunden erzielen Sie im Jahr?“ beantworten die meisten Steuerberater mit einem gewissen Stolz, wenn sie das Gefühl haben, die Zahl sei überdurchschnittlich hoch. Sie möchten damit zeigen, wie effizient und erfolgreich sie arbeiten. Andererseits erleben wir es häufig, dass Steuerberater, die keine hohe persönliche „Produktivitätsrate“ vorweisen können, auf diese Frage kleinlaut mit Rechtfertigungsversuchen reagieren.

Für Kleinmut besteht jedoch kein Anlass. Denn nicht die verrechenbaren Stunden des Kanzleiinhabers/Partners bringen die Kanzlei perspektivisch weiter; es entscheiden vielmehr die **nicht verrechenbaren Stunden** – richtig eingesetzt – über den **langfristigen Erfolg** des Unternehmens. In Coachingprojekten schlagen wir deshalb oft vor, auch die „unproduktiven“ Stunden zu planen, wobei wir die zur Verfügung stehende Zeit mit den Begriffen „verrechenbar“, „nicht verrechenbar“ und „nicht unmittelbar verrechenbar“ unterteilen.

Um es **auf den Punkt** zu bringen:

- ▶ Die verrechenbaren Stunden bestimmen Ihr **derzeitiges** Einkommen.
- ▶ Die nicht verrechenbaren Stunden bestimmen Ihr **zukünftiges** Einkommen.

Damit Sie uns nicht falsch verstehen. Wir vertreten nicht die Meinung, dass der Kanzleiinhaber/Partner nicht mehr

verrechenbar arbeiten sollte. Nein, es kommt nur auf das passende **Verhältnis** der verrechenbaren zu den nicht verrechenbaren Stunden an, das von der Größe der Kanzlei bestimmt wird.

Beispiel ▶ Je kleiner die Kanzlei ist, desto größer muss der Anteil der verrechenbaren Stunden sein, um auch einen entsprechenden Gewinn erzielen zu können. Je größer die Kanzlei ist, desto geringer sollte die Zahl der **verrechenbaren Stunden** sein, um ausreichend Zeit für die Planung der Kanzleientwicklung zu haben. Nehmen Sie als **Faustregel** 70 (verrechenbar) zu 30 (nicht verrechenbar) für eine Kanzlei bis drei Mitarbeiter, und 30 zu 70 für eine typische Kanzlei mit mehr als 10 Mitarbeitern (oder Team innerhalb einer Kanzlei) – mit den entsprechenden Abstufungen dazwischen.

Keine Regel ohne **Ausnahme**: Verfügt der Kanzleihinhaber/ Partner einer größeren Kanzlei über Spezialwissen (z. B. Umgründungssteuerrecht, betriebswirtschaftliche Beratung, Sanierungsberatung etc.), dann rechtfertigt diese **Spezialisierung** höhere verrechenbare Stunden in diesem Bereich. Denn es wäre betriebswirtschaftlich wenig sinnvoll, einen echten Umsatzbringer intensiv mit anderen Aufgaben zu belasten. Niemand „schlachtet“ eine Cash Cow.

Wird Zeit nicht geplant, verdrängt das Dringende das Wichtige. Planen Sie daher auch Ihre nicht verrechenbare Zeit. Beginnen Sie damit, ca. **50 % Ihrer nicht verrechenbaren Zeit** klar definierten Aufgaben der **Kanzleientwicklung** zu widmen. Dies gilt auch für Ihre leitenden Mitarbeiter. Auch sie sollten die Hälfte ihrer nicht verrechenbaren Zeit auf zukunftsgerichtete Projekte verwenden. Wenn Sie die hier investierten Stunden addieren, werden Sie feststellen, dass Sie über ein enormes Zeit- und damit Investitionspotenzial verfügen. Das sollte Ihnen bewusst machen, dass es sinnvoll ist, diese Zeit/Investition auch zu planen.

Im Folgenden haben wir beispielhaft Sachbereiche aufgelistet, die Sie gezielt zum Gegenstand Ihrer kanzleistrategischen Überlegungen machen sollten, um die Zukunft planvoll zu gewinnen.

CHECKLISTE

Sachbereiche der Aufgabenplanung in nicht verrechenbarer Zeit

- ▶ Innovative Lösungen für die Probleme der Mandanten entwickeln
- ▶ Neue Dienstleistungen generieren
- ▶ Wissen an die Mitarbeiter transferieren
- ▶ Kompetenzen/Fähigkeiten der Mitarbeiter steigern
- ▶ Teamorientierte Unternehmenskultur schaffen (vgl. *Hübner/Lami*, BBKM 2006 S. 180 ff. ([Team-Besprechungen])
- ▶ Kostenreduzierende Maßnahmen für die Erbringung der Kanzlei-Dienstleistungen anregen

- ▶ Attraktivität der Kanzlei mit dem Ziel erhöhen, die besten Mitarbeiter anzuziehen und zu halten (vgl. hierzu *Hübner/Lami*, BBKM 2006 S. 204 ff.)
- ▶ Mandantenbeziehung verbessern
- ▶ Mandantenbeziehung durch ein umfangreicheres und/oder maßgeschneidertes Dienstleistungsangebot vertiefen
- ▶ Serviceangebot verbessern, um Empfehlungen der Mandanten für das Neukundengeschäft anzuregen
- ▶ Systematisches Feedback-System mit den Mandanten zur Weiterentwicklung des Serviceangebots aufbauen.

Die aufgezählten Themen sind nicht neu. Die entscheidende Frage ist nur, **was tun Sie täglich dafür**, um diese Aufgaben zielgerichtet und planvoll anzugehen?

Beispiel ▶ In einem Kanzleientwicklungsprozess mit einer mittleren Steuerberatungskanzlei in Süddeutschland werden die genannten Themen in regelmäßigen Abständen mit den Mitarbeitern in Meetings bearbeitet (zu Organisation und Durchführung von Team-Besprechungen vgl. *Hübner/Lami*, BBKM 2006 S. 180 ff.). Hierdurch wird für das gesamte Team die existenzielle Bedeutung dieser Themen für eine wirtschaftlich erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens betont. Den Projekten werden klare Zeitbudgets, Verantwortlichkeiten und Endtermine zugeordnet. All diese Vorgaben machen den Erfolgseintritt der Planungen wahrscheinlicher.

FAZIT

Die **eigene Kanzlei** ist der **wichtigste „Mandant“**, das wichtigste Unternehmen, für jede Steuerberatungskanzlei. Erfolgsplanung für die Kanzlei muss mit der gleichen Professionalität betrieben werden, wie es für Mandantenaufträge üblich ist.

- ▶ Klare Ziele sind der Startpunkt für die Planung des Erfolgs.
- ▶ Der Schwerpunkt liegt auf einer mandantenorientierten Umsatzplanung.
- ▶ Vergangenheitsbezogene Kennzahlen sollten um zukunftsbezogenen Kennzahlen ergänzt werden.
- ▶ Orientierung an den Besten der Branche – und nicht am Durchschnitt.
- ▶ Auch die nicht verrechenbare Zeit sollte sorgfältig geplant werden, denn hierbei werden die entscheidenden Voraussetzungen für eine zukunftsgerichtete Entwicklung der Kanzlei geschaffen.

Eine zu Beginn der Erfolgsplanung bestehende Unsicherheit sollte kein Grund dafür sein, mit der Planung erst gar nicht zu beginnen. Mit jeder Planung werden Erfahrungen gewonnen, die in das nächste Vorhaben einfließen. So wird der Planungsvorgang für Sie sukzessive zu einer Selbstverständlichkeit.