

KANZLEIBERATUNG

Wir steigern den Kanzleiumsatz um 180.000 EUR – Ein Bericht aus der Praxis für die Praxis (Teil 1)

von Gerd Otterbach, Netphen

| Zum Stichtag 1.1.17 lag die Anzahl der Steuerberaterpraxen in Deutschland bei 54.385. Davon werden 37.755 als Einzelpraxen geführt. Nicht jede dieser Praxen läuft wirklich rund. Um diesem Phänomen entgegenzuwirken, bietet sich eine Kanzleiberatung. Dabei wird eine Kanzlei auf Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken untersucht. Aus der Praxis einer solchen Kanzleiberatung durch die *audita consulting gmbh* stammt der folgende Erfahrungsbericht. Nicht jeder findet sich in diesem wieder. Der eine oder andere Beratungsansatz wird aber vielleicht doch auf allgemeines Interesse stoßen. |

1. Der Weg in den Westerwald, in eine „ganz normale“ Kanzlei

Es macht Sinn, sich mindestens einmal im Jahr aus dem Alltagsgeschäft herauszunehmen. Ein Tag mit einem einzigen Termin: für sich selbst. Dies ermöglicht ein gezieltes Arbeiten nicht in, sondern an der Kanzlei. Nur ein Tag um die eigene Arbeitsweise, Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit zu hinterfragen. Kanzleien, die so etwas noch nicht unternommen haben, fragen sich, was an einem solchen Tag überhaupt passiert und vor Allem, was das bringt. Aus diesem Grunde sei im Folgenden ein **non-fiktiver Termin aus Sicht des Beraters** geschildert.

Die Vorgehensweise an einem solchen Tag orientiert sich ganz pragmatisch an den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Praxis. Der wesentliche Part des Termins findet mit dem Kanzleihinhaber(n) statt. Ganz zentral geht es um die Kanzleientwicklung. Im Rahmen des letztjährigen Termins wurde so gemeinsam mit der Kanzlei ein Maßnahmenbericht erstellt, aus dem einige Aktionen hervorgegangen sind. Durch eine unterjährige Betreuung ist bekannt, welche dieser Aktionen erledigt, in Bearbeitung oder noch offen sind. Es besteht also eine gewisse Erwartungshaltung – seitens der Kanzlei und seitens des Beraters.

Stellen Sie sich also vor, Sie haben sich als Kanzleiberater auf einen solchen Termin vorbereitet. Die seit einigen Jahren bestens bekannte Praxis ist gut aufgestellt. Das Team arbeitet fachlich, technisch und organisatorisch auf einem hohen Niveau. Mit dieser Erwartungshaltung im Gepäck und gut vorbereitet starte ich also meinen Weg in den Westerwald.

Es ist häufig so, dass ich mich an bestimmte Termine noch gut zurückerinnere. Manchmal sind es Kleinigkeiten, manchmal wesentliche Dinge. Dieser Termin jedoch sollte mir wahrscheinlich ewig in Erinnerung bleiben.

Einen Tag nicht in der Kanzlei, sondern für die Kanzlei

Team arbeitet fachlich, technisch und organisatorisch auf hohem Niveau

2. Irgendwas ist anders als sonst

In der Kanzlei werde ich von den Mitarbeitern empfangen. Stets freundlich und zuvorkommend. Das Team ist äußerst sympathisch. Doch schon beim Empfang spüre ich, dass die Begrüßung nicht so ist, wie in den Jahren zuvor. Es lässt sich nur schwer beschreiben, aber es kam eine Art Zurückhaltung auf, die ich so nicht kannte. Üblicherweise ist die Atmosphäre herzlich und warm. Heute aber irgendwie nicht.

Nichtsdestotrotz starten wir gemeinsam das offizielle Eröffnungsgespräch. Recht zügig leitet mich das Team in den Besprechungsraum und wir nehmen Platz. Der Kaffee ist vorbereitet, alle sitzen voreinander. Ein Gespräch entwickelt sich nur schwer. Nachdem eine Viertelstunde vergeht und einer weiteren Nachfrage wird deutlich, die Hauptperson fehlt: Der Chef. „Der ist heute nicht da“, wird mir berichtet.

Wie kann das sein? Sowohl die Kanzlei als auch ich haben dem Termin immer einen hohen Stellenwert beigemessen. Und jetzt ist genau die Person nicht da, um die es hier geht? Ich frage also, was der Grund für die Abstinenz ist und erhalte keine Antwort. Er ist einfach nicht da. Soll ich abbrechen?

Die Entscheidung fällt mir schwer, dies nicht zu tun. Ich beginne professionell mit der Moderation so, als wäre der Chef da. Aber wir kommen einfach nicht in den gewohnten „flow“. Die Fachgespräche sind kurzsilbig, nüchtern und kalt. Also ändere ich meine Taktik und wechsele das Gespräch in Richtung Belanglosigkeiten. Ein Außenstehender könnte behaupten, wir machen hier ein Kaffeekränzchen. Doch genau das soll es in dem Moment auch sein. Und dann, nach einer gefühlten Ewigkeit passiert es: Einer Mitarbeiterin platzt der Kragen und nur einen einzigen Satz später passiert, was passieren musste: Die anderen Mitarbeiter schließen sich ihr an.

3. Jetzt geht es ins Eingemachte

Ab diesem Moment hat der Kanzleiberater nur noch eine einzige Aufgabe: Zuhören. Es blieb mir auch nichts anderes übrig, denn zu Wort gekommen wäre ich sowieso nicht mehr. Etwa zwei Stunden hagelte es auf mich ein. Einige wichtige Informationen verstecken sich in Details und Nebensätzen.

Nach zwei Stunden Filtern und Sortieren geht es kurz gefasst um zwei Themen. Zum einen geht es um den Unternehmer selbst und zum Anderen besteht eine enorme Unzufriedenheit bei allen Beteiligten. Folgende Aussagen wurden in den Raum geworfen:

- Wir haben extreme, finanzielle Schwierigkeiten.
- Wir machen Überstunden ohne Ende.
- Unser Gehalt ist im Vergleich zum Wettbewerb im Westerwald zu gering.
- Der Chef hat Konzentrationsprobleme.
- Der Chef ist fachlich nicht mehr up to date.
- Es mehren sich Fehler.
- Die Mandanten äußern sich vermehrt mit Unzufriedenheit.
- Wir erfahren als Team keine Wertschätzung,

Gestartet wird mit einem offiziellen Eröffnungsgespräch ...

... in diesem Jahr ohne den Hausherrn

Statt konstruktiver Teamarbeit ist Zuhören angesagt

4. Vor der Bewertung steht die Analyse

Ganz wichtig ist es, trotz aller Fragen und Bewegungen in Kopf und Bauch, nicht gleich nach Lösungen zu suchen und somit sich und die anderen vollständig zu verwirren. Es müssen weitere Informationen gesammelt und ausgewertet werden.

Nach so vielen Emotionen bedarf es handfester Fakten: Einer aktuelle Kanzlei-BWA. Sämtliche Auswertungen werden mir sofort ausgehändigt. Der schnelle Blick nach unten rechts über den Doppelstrich ließ meine Augen größer werden: Eine kleine schwarze Zahl! Des Weiteren:

- Eine Personalkostenquote von weit über 50 %.
- Ein rasch ausgerechneter Umsatz pro Mitarbeiter von ca. 60.000 EUR.
- Ein hoher Aufwand für EDV.
- Die Tatsache, dass es sich um ein Einzelunternehmen handelt mit der Schlussfolgerung, dass nach einem nur zur Hälfte angesetzten branchenüblichen kalkulatorischen Unternehmerlohn die vorgenannte schwarze Zahl dann doch tiefrot werden wird.

Wieder fühle ich mich wie eine Waschmaschine im Schleudergang. Weitere Fragen quälen mich: Wovon lebt der? Was würde ein Investor oder Nachfolger für die Praxis bezahlen? Hierzu weitere wichtige Fakten:

- Der Inhaber ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Anfang 60, ledig, nicht unbedingt wohlhabend.
- Das Team umfasst drei Mitarbeiterinnen sowie einen Auszubildenden.

Eine Mitarbeiterin, im letzten Jahr bestellte Steuerberaterin, hegte bereits die Absicht, die Praxis irgendwann einmal zu übernehmen. Was würde passieren, wenn wir an einer Lösung arbeiten? Die Beraterin hätte gewiss ein nur gedämpftes Interesse, an der Umsetzung dieser Lösung mitzuwirken. Sie arbeitete dann an der Erhöhung des Kanzleiwerts der Praxis (aktueller Wert gegen null), die sie dann erwerben möchte. Also: Schach matt.

5. Wo liegen die Defizite?

Die Kanzlei war und ist bei der Erfüllung der Leistungsprozesse und der unterstützenden Prozesse inklusive DMS auf einem aktuellen Top-Stand. Die prozessorientierte Arbeitsweise und ein Agieren auf technisch hohem Niveau sollten Garant für einen maximalen Erfolg sein. Alle Mitarbeiter arbeiten bereits seit Jahren mit drei Bildschirmen (pro Arbeitsplatz) und jeder EDV-Experte fände hier ein Referenzmodell. Digitale interne Prozesse sind selbstverständlich. Über 50 % der Buchhaltungen für die Mandanten erfolgen bereits ebenso auf digitalen Wegen. Pendelordner der Mandanten gehören schon längst der Vergangenheit an. Auch das Personalmanagement wurde weitestgehend auf papierlose Abläufe mit dem Mandanten abgestimmt.

Nun sind handfeste
Fakten gefragt

Vorteil für die
Kanzlei wird zum
Nachteil für die
Mitarbeiterin

Prozessorientierte
Arbeitsweise auf
technisch hohem
Niveau

Des Weiteren ist die Kanzlei nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Sichere Prozesse sind daher für die Kanzlei eine Selbstverständlichkeit. Als ausgebildeter Auditor für Qualitätsmanagementsysteme bricht für mich gerade eine Welt zusammen. Ich habe die Kanzlei immer als eine der fortschrittlichsten kennengelernt. Im letzten Jahr habe ich mit der Kanzlei zusammen die CEBIT in Hannover besucht. Hier durfte ich erfahren, dass die Mitarbeiter den System-Consultants einige Funktionen der Programme erklären konnten, nicht umgekehrt. Wieso konnten diese Stärken nie genutzt werden? Also frage ich danach: „Was macht Ihre Kanzlei anders als andere und warum sollte ich als Mandant oder Mitarbeiter ausgerechnet zu Ihnen kommen?“ Erwartungsgemäß erfolgt betretenes Schweigen.

Kanzlei ist nach
DIN EN ISO 9001
zertifiziert

6. Mangelndes Selbstbewusstsein

Ich erklärte die Informations-Aufnahmephase für beendet. Die Moderation richtete sich nunmehr an der Beantwortung der vorgenannten Fragestellungen aus. Dabei kam recht schnell und deutlich heraus, dass nicht nur das Bewusstsein für eine solch zugegebenermaßen ungewöhnliche Denkweise besteht, sondern dass dem Team vor allem eines fehlte: Selbstbewusstsein. Das wiederum passt mit den Inhalten des emotional geführten Gesprächs überein.

Es ist bekannt, dass es drei wesentliche Faktoren für einen positiven Unternehmenserfolg gibt:

- **Spaß an der Arbeit haben.** Wer mit Freude genau das tut, was er kann und sich dies auf andere überträgt, wird erfolgreich sein.
- **Online sein.** Wer es schafft, absolut fokussiert zu sein, wird ebenfalls erfolgreich sein. Wir kennen dies gerade bei Spitzensportlern, die sich nicht von Ihrem klaren Ziel abbringen lassen.
- **Der Glaube an sich selbst.** Wer es schafft, mit Selbstvertrauen zu überzeugen, wird wesentliche Punkte für den unternehmerischen Erfolg einstreichen.

Drei wesentliche
Faktoren für einen
positive Unter-
nehmenserfolg

Ist das Bewusstsein für Probleme aber auch für Erfolgsfaktoren durchaus bekannt, wird man an einem Tag in dieser Situation nicht mehr erreichen, als eine Diagnose des Ist-Zustands, insbesondere wenn der Chef nicht zugegen ist.

Für die Mitarbeiter entscheidend war zunächst, dass die Probleme in der Kanzlei diagnostiziert wurden. Doch wie sollte es weitergehen? Ein weiterer Termin wurde vereinbart. Wichtigste und zugleich schwierigste Aufgabe würde es jedoch sein, den Inhaber mit an Bord zu holen und für den nächsten Termin zu gewinnen. Lesen Sie in den nächsten Ausgaben, welchen Verlauf diese wahre Geschichte genommen hat.

▾ ZUM AUTOR

- Gerd Otterbach ist Geschäftsführer des Institutes proStB für Kanzleiführung und Kanzleientwicklung; Zusammenschluss der audita consulting GmbH – Kanzleiberatung- und der Ulrich Glawe GmbH – Unternehmensvermittlung.