Nr. 1/ Februar 2021

proStB
Institut für Kanzleiführung und Kanzleientwicklung

WERTimpulse

Tipps für die Kanzleientwicklung

*„WERTimpulse" – der Titel unserer neuen Informationsschrift ist Programm: Zu den Leistungen von **proStB** gehört auch die Überprüfung des Kanzleiwerts unter dem Aspekt einer soliden Weiterentwicklung oder bei einem anstehenden Kanzleiverkauf.*

Aus dem Inhalt:

- Wertschöpfung durch Abtretung der Gebührenansprüche
  Seite 4
- Auftragssteuerung – Nutzen Sie konsequent Ihre Kanzleisoftware
  Seite 6
- Handlungsfeld Unternehmenskultur
  Seite 8
- Erkrankungen des Bewegungsapparates sind Warnsignale
  Seite 9

Auf ein Wort: In eigener Sache

Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie halten die erste Ausgabe der WERTimpulse in Händen. Woran haben Sie bei dem Titel WERTimpulse als erstes gedacht? Vermutlich kamen Ihnen Begriffe wie Kanzleiwert, Bewertung, Ertragswert oder ähnliches in den Sinn. Und diese Assoziationen sind auch durchaus in unserem Sinne. Die Begriffe sind ihrerseits aber bereits das Ergebnis von etwas anderem, nämlich Ihrer Anstrengungen und der Anstrengungen Ihrer Mitarbeiter, für die Mandanten jeden Tag Mehrwerte zu schaffen.

Aus diesem Blickwinkel ist der Kanzleiwert also keine abstrakte, aus Ertrag und Substanz abgeleitete Zahl, sondern die Summe der wertschaffenden menschlichen Tätigkeiten. Und für die Weiterentwicklung dieses so verstandenen Kanzleiwerts wollen wir Ihnen wichtige Impulse geben.

In den Beiträgen dieser und der kommenden Ausgaben lesen Sie daher keine abstrakten Abhandlungen, sondern praktische und zum Nachmachen einladende Anregungen zu Themen wie z.B. Prozessoptimierung, Mitarbeiterführung, Digitalisierung und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Erfahrene Experten, die täglich die unterschiedlichsten Kanzleien beraten, berichten aus ihrer Arbeit und von ihren Erkenntnissen.

Mit anderen Worten: Mit den WERTimpulsen wollen wir Ihnen Impulse für die wertorientierte Entwicklung Ihrer Kanzlei geben.

Ganz in diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine wertvolle Lektüre!

Die Redaktion

„WECKRUF" gewünscht?

In vielen Kanzleien schlummern Potenziale und das Tagesgeschäft läuft innerhalb von Routinen ab. **proStB** sieht sich in der Aufgabenstellung, Impulse zu wecken, damit vorhandene Potenziale entdeckt werden. Das geschieht entsprechend der Kanzleistruktur – sachkundig und sehr individuell – ohne fremde Schablonen.
Über Hinweise, praktische Tipps und wertvolle Vorschläge geht es immer darum, ein bestmögliches Kanzleiergebnis zu erzielen. Dabei bestimmt die Kanzlei den Weg. **proStB** begleitet die Strecke zum Audit und darüber hinaus.
Wann dürfen wir „wecken"?
Ein Anruf genügt: 02738/32399-11
(Gerd Otterbach)

V.l.n.r.: Michael Loch, Hans-Günther Gilgan und Gerd Otterbach

Ein „Dreigestirn“ mit Hintergrund

Die Geschäftsführung von proStB

Von Raymond Wilbois

Es ist wie auf einer Bühne, wenn der Vorhang aufgeht: Da stehen plötzlich drei Personen im Rampenlicht und im Hintergrund erscheint eine Schrift „Wir sind die Geschäftsführer von **proStB**.“

Nun ist **proStB** als Marke bei vielen Steuerberaterkanzleien inzwischen für ein besonderes Dienstleistungsangebot bekannt, das sehr speziell ausgerichtet ist, aber es stellt sich die Frage nach den handelnden Personen des „Dreigestirns“. Oder anders gefragt: „Was sind das für Menschen, die eine besondere Initiative zur Unterstützung von Steuerberatungskanzleien ins Leben gerufen haben?“

In der ersten Ausgabe von **WERTimpulse** werden diese Personen vorgestellt.

Michael Loch beschäftigt sich als Geschäftsführer der Glawe GmbH, Köln, seit über 10 Jahren mit Übertragungen von Steuerberatungskanzleien.

Unterstützend wirkt neben seiner exzellenten Markt- und Branchenkenntnis ein bundesweites Netzwerk, das sich inzwischen durch die erfolgreichen Transaktionen von Verkäufern und Käufern gebildet hat.

Michael Loch kennt die Standpunkte beider Seiten: Wer eine Kanzlei veräußern möchte, sucht einen solventen Käufer, der zugleich den Sozialaspekt der Arbeitsplätze der Mitarbeiter im Blick hat und die Mandantenstruktur im Sinne künftiger Kanzleiziele übernehmen kann.

Ein Kanzlei-Kaufinteressent sieht bei seiner Suche (vielleicht) das Ziel einer Selbstständigkeit oder Kanzleierweiterung. Dabei schwingen Fakten zum Standort und zum Gebäudezustand ebenso hinein wie der Kanzleiumsatz und die Mandantenstruktur.

Alles in allem geht es immer um eine sich am Marktpreis orientierende Kanzleibewertung.

Inzwischen hat sich das Unternehmen Glawe zu einer der größten Kanzleibörsen in Deutschland entwickelt.
So lag es für Michael Loch sehr nahe, sich mit dieser Dienstleistung in die **proStB** einzubringen und zu einem gewichtigen Teil dieser Angebotsplattform zu werden.

Neben allen beruflichen Aktivitäten bewahrt sich Michael Loch einen Raum für die Familie, die aus seiner Ehefrau Helena und den beiden Söhnen (6 und 3 Jahre) besteht.
Nicht zu leugnen ist sein sportlicher Ehrgeiz, der ihn in seiner Lebensführung antreibt. Schon recht früh zeigte Loch besondere Leistungen im Fußball. Über den 1. FC Köln gelang ihm sogar ein Aufstieg in die

Junior-Fußball-Nationalmannschaft und so konnte er immerhin bei drei Spielen in der Mittelfeldposition dabei sein.
Sein Lebens-Credo sieht Michael Loch daher auch in einer kontinuierlichen Zielverfolgung. Dazu meint er: „Aber die Ziele müssen realistisch sein und in mein Leben passen."

Rechtsanwalt **Hans-Günther Gilgan** ist in der „Steuerberaterwelt" kein Unbekannter.
Nach einer Geschäftsführertätigkeit bei der Steuerberaterkammer Westfalen-Lippe (1986 – 1988) wechselte er zum Steuerberaterverband Westfalen-Lippe; dort war er als Geschäftsführer bis Mitte 2013 tätig.
Als Rechtsanwalt hat er sich auf berufsrechtliche Themenfelder der Steuerberater spezialisiert. Er ist Autor verschiedener Fachbücher sowie Herausgeber/Mitautor des Buches „Steuerberatung 2020".
2007 war er maßgeblich an der Einführung der sogenannten „Matrixzertifizierung" beteiligt, die mit großem Erfolg startete.
In dieser Zeit knüpften sich die ersten Kontakte zu Gerd Otterbach, der die Matrix von Anfang an begleitete und nach der Neuorientierung des Steuerberaterverbandes gemeinsam mit Michael Loch die GbR **„proStB"** gründete, die eine Kanzleiberatung auf ein komplett neues Geschäftsmodell aufbaute und Rechtsanwalt Gilgan mit Wirkung ab 2017 in die Geschäftsführung berief.

Seine aus der Tätigkeit für die Berufsorganisationen gewonnenen Erkenntnisse vermittelt Gilgan regelmäßig den Berufsangehörigen in zahlreichen Vorträgen und Seminaren.

Hans-Günther Gilgan ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder. Er liebt Musik von Pop bis Klassik und findet Erholung auf Reisen sowie beim „klassischen Radfahren" durch das Münsterland.

Gerd Otterbach hat seinen Job von der Pike auf gelernt. Nach abgeschlossenem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Steuerlehre und Prüfungswesen im Jahre 1997 hat er zehn Jahre als leitender Mitarbeiter in einer Steuerberatungskanzlei gearbeitet und sich neben dem operativen Geschäft ganz speziell um die EDV und die Kanzleiorganisation gekümmert.

Seine Bearbeitungsschwerpunkte waren die betriebswirtschaftliche Beratung mittelständischer Mandanten.

2005 hat Gerd Otterbach dann aus der Kanzlei heraus mit der audita consulting GmbH eine Unternehmensberatung gegründet und wurde zum Geschäftsführer bestellt.

Ab 2006 übernahm er die Projektleitung zur Matrixzertifizierung des Steuerberaterverbandes Westfalen-Lippe. Hier war er als externer Berater im Fachbeirat „Kanzleimanagement" tätig.

Immense Erfahrungen sammelte er in über 1.000 Einzelprojekten als Kanzleiberater.
Seine hohe Akzeptanz bei den Berufsträgern führte dazu, dass er in die Jury zur Verleihung des deutschlandweiten Kanzlei-Innovationspreises berufen wurde.

Neben seinen Kanzleieinsätzen ist Otterbach als Referent und Autor zu Themen des Kanzleimanagements tätig. Gemeinsam mit Hans-Günther Gilgan und Michael Loch gründete er 2017 das Institut für Kanzleiführung und Kanzleientwicklung – die heutige **proStB.**

Der Siegerländer Gerd Otterbach ist verheiratet. Zu der vierköpfigen Familie gehören Ehefrau Claudia sowie eine Tochter und ein Sohn.
Einen Teil seiner Freizeit verbringt er beim Segelsport auf dem Biggesee; bei Urlaubsreisen auch gerne auf europäischen Gewässern.
Aus jüngerer Zeit ist ihm der Triathlon geblieben. Diese drei anspruchsvollen Disziplinen „Schwimmen, Radfahren und Laufen" haben ihn geprägt. Über sich selbst sagt er hierzu: „Wenn ich einmal dran bin, sehe ich auch mein Ziel. Und dann kämpfe ich, wobei ich natürlich weiß, wie weit ich mit meinem Körper gehe."

Seine Lebensphilosophie beschreibt Gerd Otterbach mit einer grundsätzlich positiven Denkweise, aus der er seine Energie für die Arbeit und die Familie zieht.

Seminare im 1. Halbjahr

Anmeldungen über www.prostb.de

03. März 2021 – Dortmund
Viel Arbeit – viel Geld: Leitfaden zur Mandats-Annahme & notwendiger Honorarerhöhungen

08. März 2021 – Münster
Mandantenbeziehungen erhalten und gestalten

19. März 2021 – Düsseldorf
Kanzleiprozesse neu gedacht

14. April 2021 – Dortmund
Das erfolgreiche Kanzlei-Team

19. April 2021 – Münster
Microsoft 365 und Teams

23. April 2021 – Frankfurt a. M.
Mandantenorientierte Honorargestaltung

28. April 2021 – Münster
Das erfolgreiche Kanzlei-Team

29. April 2021 – Münster
„Digitalisierung Light"

10. Mai 2021 – Frankfurt a.M.
Qualitätsmanagement leicht gemacht

13. Mai 2021 – Münster
Betriebliches Gesundheitsmanagement Teil 1

19. Mai 2021 – Dortmund
„Gesunde Führung" im Kanzlei-Alltag

26. Mai 2021 – Münster
„Gesunde Führung" im Kanzlei-Alltag

04. Juni 2021 – Münster
Betriebliches Gesundheitsmanagement Teil 2

24. Juni 2021 – Düsseldorf
Qualitätsmanagement leicht gemacht

28. Juni 2021 – Düsseldorf
Mandantenorientierte Honorargestaltung

22. Oktober 2021 – Würzburg
Mandantenorientierte Honorargestaltung

Workshop

Anmeldungen über www.prostb.de

17. Mai 2021 – Münster
„Dem Stress auf der Spur"
Die Teilnehmer erhalten im Nachgang ein Fotoprotokoll.

proStB hat mit diesem Fortbildungsangebot aktuelle Themen aufgegriffen, die im Hinblick auf das Kanzleimanagement und die Mitarbeiterentwicklung von sehr hoher Bedeutung sind.

Wertschöpfung durch Abtretung der Gebührenansprüche

Von Hans-Günther Gilgan

Noch immer gibt es im Berufsstand eine deutliche Zurückhaltung, wenn es darum geht, durch Abtretung von Gebührenansprüchen diese kurzfristig in Liquidität umzusetzen und damit das Instrument des Factorings zu nutzen. Stattdessen werden Gebührenansprüche ohne Zustimmung der Mandanten und damit unter Bruch der Verschwiegenheit zur Sicherheit an Banken abgetreten. Denn wenn die Bank die Ansprüche realisieren will, ist der Steuerberater zur Auskunft über Interna des Auftrags und den Mandanten verpflichtet.

Dabei heißt es in einer Pressemitteilung der Bundessteuerberaterkammer vom 14. April 2008:

„Eine wesentliche Erleichterung bringt das Achte Steuerberatungsänderungsgesetz auch im Bereich des Honorarmanagements. ***Die Abtretung von Gebührenforderungen wird zum einen dadurch erleichtert, dass eine solche Abtretung an Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer sowie an von diesen Berufen gebildete Berufsgesellschaften und Berufsausübungsgemeinschaften (Sozietät, Partnerschaft) auch ohne Zustimmung des Mandanten zulässig ist (§ 64 Abs. 2 Satz 1 StBerG).“***

Damit steht dem Factoring berufsrechtlich nichts mehr im Wege. Sofern es sich beim Factoringunternehmen um eine Berufsgesellschaft, z.B. Rechtsanwaltsgesellschaft handelt, ist die Abtretung der Gebührenansprüche auch ohne die Zustimmung der Mandanten möglich.

Damit können Sie die 5 wesentlichen Vorteile des Factorings uneingeschränkt nutzen, und zwar:

Überzeugt werden durch die Sichtbarmachung der Prämissen: Reduzierung des Forderungsausfalls und Erhöhung der Liquidität.

1. Vorfinanzierung
Darin liegt der bedeutendste Aspekt des Factorings. Es wird nicht nur die Lücke zwischen Rechnungsstellung und Bezahlung geschlossen, die dadurch gewonnene Liquidität erhöht zudem die Eigenkapitalquote und lang- bzw. mittelfristig auch die Bonität. Die erhöhte Liquidität kann zudem zur Schuldentilgung oder zur Ziehung von Skonto gegenüber Lieferanten genutzt werden.

2. Bankenunabhängigkeit
Der Einzug des Honorars über eine Verrechnungsstelle führt zu einer gewissen Unabhängigkeit von Banken. Beim Bankenkredit sind „harte“ Sicherheiten und Bürgschaften erforderlich. Beim Factoring dagegen nicht. Banken bieten weder Forderungsausfallschutz noch Debitorenmanagement und auch keine Mahn- und Inkassodienstleistungen. Das Factoring ja.

Im Rahmen des Bankenkredits werden die Gebührenforderungen wegen des Realisierungsrisikos deutlich geringer bewertet mit der Folge eines entsprechend geringen Kredits. Beim Factoring dagegen wird die Forderung in voller Höhe finanziert.

Schließlich entfällt beim echten Factoring die Liquiditätsrückzahlungspflicht.

3. Umsatzkongruente Finanzierung
Während beim Bankkredit eine feste Kreditsumme vereinbart werden muss, ist das Factoring umsatzkongruent, denn die Höhe der Finanzierung hängt allein von der Anzahl/Höhe der eingereichten Rechnungen ab.

4. Forderungsausfallschutz
Im Rahmen des **echten Factorings** lassen sich Forderungsausfälle vermeiden, denn der Factor übernimmt das volle Forderungsausfallrisiko (Delkredererisiko). Es handelt sich insoweit um einen Forderungskauf. Allein das Veritätsrisiko verbleibt beim Steuerberater, d.h., er haftet für den tatsächlichen Bestand der Forderung, nicht jedoch für deren Einbringlichkeit (Bonität).

Nur beim **unechten Factoring** bleibt das Delkrederisiko beim Steuerberater. Kann der Factor die Forderung nicht realisieren, muss der Steuerberater die Forderung zurückkaufen. Insoweit handelt es sich um ein kreditähnliches Geschäft.

Der Steuerberater kann die Abtretung dem Auftraggeber anzeigen **(offenes Factoring)** oder dies unterlassen **(stilles Factoring)**; dann bleibt ihm die Abtretung bis zu einem eventuellen Rechtsstreit verborgen.

5. Zeitersparnis und Fixkostensenkung

Beim Forderungsmanagement in Eigenregie entstehen nicht nur Personalkosten, das Personal wird auch im Bereich Eigenorganisation gebunden und fällt somit für die Kerndienstleistungen und damit die Wertschöpfung aus. Wird das Forderungsmanagement auf Basis des § 64 Abs. 2 StBerG hingegen ausgegliedert, entfallen die vorstehenden Nachteile.

Welche der beiden Möglichkeiten die Kanzleileitung wählt, hängt im Ergebnis davon ab, welche Variante günstiger ist. In der Berechnung sind insbesondere folgende Parameter zu berücksichtigen:

- Personalkosten für Forderungsmanagement
- Jährliche Forderungsverluste in Prozent vom Umsatz
- Gewährte Skonti in Prozent
- Entgangene Wertschöpfung
- Inanspruchnahme Kontokorrent

Fazit

Zu den genannten finanziellen Vorteilen kommt die individuelle Wertschöpfung hinzu, da die Arbeitskraft nicht in Organisationsaufwand, sondern in honorarbegründende Kerndienstleistungen investiert werden kann. Schließlich lässt sich dadurch auch der allbekannte Fristendruck reduzieren.

Es lohnt sich, über die Vorteile des Forderungsmanagements bei unserem Kooperationspartner, der DEGEV (www.degev.com), zu informieren, vor allem in Hinblick auf die am Jahresanfang deutlich erhöhten Kosten (insbesondere Versicherungs-, Kammer- und sonstige Beiträge).

Beispiel:

Kanzleiumsatz:		500.000 €
Angedienter Umsatz (50%)		250.000 €
Personalkosten für Forderungsmanagement:		2.000 €
Jährliche Forderungsverluste in % vom Umsatz	3%	15.000 €
Gewährte Skonti in %	1%	5.000 €
Kosten FOM in Eigenregie		**22.000 €**
Kosten Factoring	2,9 %	**14.500€**
Vorteil Factoring für StB jährlich		**7500 €**

Der Autor ist Rechtsanwalt und Geschäftsführer der Dte.W. Rechtsanwaltsgesellschaft, sowie Autor zahlreicher Beiträge und Referent, Münster; www.gilgan.de

Die wesentlichen Vorteile des Factorings im Überblick:

Finanzierung	Sicherheit	Dienstleistung
• Vorzeitige Umwandlung von Forderungen vor Fälligkeit in Liquidität • Reduzierung der Kreditlinie bei Banken • Einsparung eines Zwischenfinanzierungsaufwandes • Erhöhte Inanspruchnahme von Skonti bei Gläubigern • Angebot längerer Zahlungsziele an Auftraggeber, ohne dass dadurch Liquiditätsnachteile entstehen	• Bonitätsprüfung der Auftraggeber durch den Factor • Übernahme des Forderungsausfallrisikos durch den Factor i. R. d. echten Factorings	• Übernahme der Debitorenbuchhaltung, des Forderungseinzugs, Mahn- und Inkassowesens sowie der gerichtlichen Durchsetzung durch den Factor • Überwachung des Forderungseingangs durch den Factor • Vereinbarung von Ratenzahlungen etc. • Gewinn an produktiver Zeit durch Auslagerung des Forderungsmanagements verbunden mit mehr Zeit für das Kerngeschäft

Auftragssteuerung – Nutzen Sie konsequent Ihre Kanzleisoftware!

Sie fahren einen Porsche doch auch nicht nur im 2. Gang

Von Gerd Otterbach

Zeitmangel – das ist das Argument, das ich oft höre, wenn ich frage, was die Inhaberin oder den Inhaber davon abgehalten hat, Dinge in und an der Kanzlei zu verändern. Weil sich keiner darum kümmern konnte, bleiben viele wichtige Dinge (Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios, Ausbau des Beratungsangebots etc.) liegen. Viel Zeit verpufft aber auch in „gewachsenen" Strukturen, statt sie freizusetzen und in verbesserte Abläufe zu investieren.

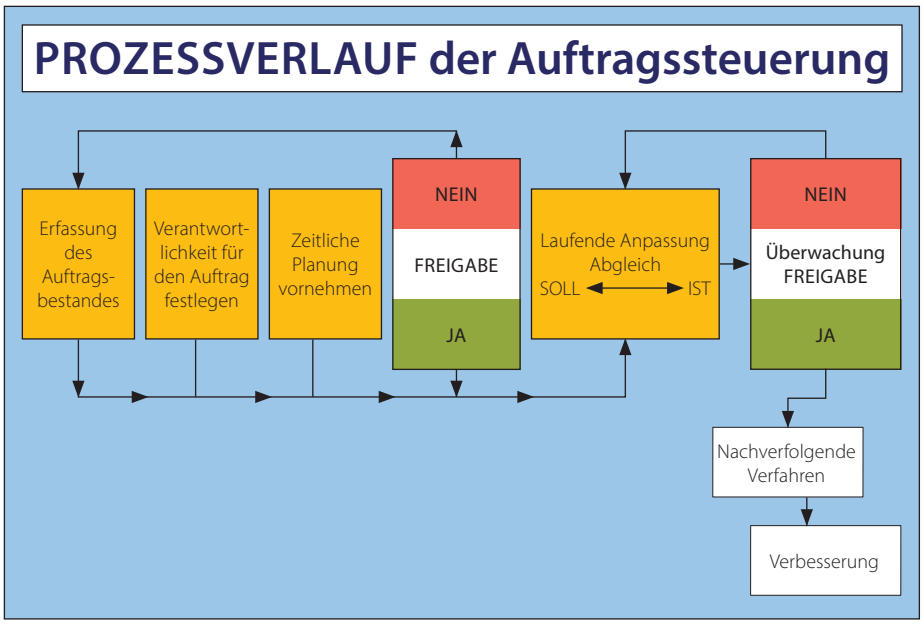
Auf der Suche nach der verlorenen Zeit

Fangen wir doch vorne an: bei den Aufträgen. Sie könnten einmal hinterfragen, welche Aufträge das Unternehmen verpflichten. Sodann könnten Sie bewerten, ob die Ressourcen zur Erledigung ausreichen oder falsch verteilt sind. Hand auf´s Herz: Kennen Sie überhaupt alle Aufträge, die Ihre Kanzlei verpflichten, in welcher Form sie die Kanzleiorganisation belasten und auf welchem Bearbeitungsstand sie sind?

„Kinderkram", werden Sie antworten, „klar kenne ich die Aufträge. Hier ist die Excel-Liste. Da wird jeder Auftrag eingetragen mit Bearbeiter und Stand der Bearbeitung." Und sicher prüfen Sie regelmäßig, dass wirklich alle Aufträge verzeichnet sind, dass – alle! – Bearbeitungsstände aktuell gepflegt sind und dass die Umverteilung der Arbeiten nach dem Ausscheiden von Frau Meier letzte Woche bereits eingearbeitet wurde? Glückwunsch, dann haben Sie schon den ersten Zeitfresser für sich und Ihre Mitarbeiter identifiziert.

Schöpfen Sie die Funktionen Ihrer Kanzleisoftware voll aus!

Haben Sie EO-Classic von der DATEV? Wenn nicht, auch nicht schlimm, die anderen Anbieter bieten vergleichbare Funktionen. Nutzen Sie die Funktionalitäten dieser Programme zur Auftragssteuerung. Die meisten Daten sind doch eh schon drin. Überprüfen Sie die Auftragsstruktur im System, passen Sie diese wo notwendig an, synchronisieren Sie sie mit Ihrem Dienstleistungsportfolio. Zum Schluss passen Sie hieran Ihre Zeiterfassung an. Beiläufig erfahren Sie auch, in welcher Weise die Mandanten- und die Mitarbeiterstammdaten gepflegt sind und wieviel Pflegebedarf hier noch besteht. Einmal sauber aufgesetzt arbeiten die Systeme dann nach einem gleichgearteten Prinzip. Ein Auftrag hat den Status offen, in Bearbeitung oder abgeschlossen. Legen wir einen Auftrag an, so ist dieser zunächst immer „offen". Sobald die erste Zeit hierauf erfasst wird, erkennt das System automatisch den Wechsel in den Bearbeitungsstand „in Bearbeitung". Sind wir mit den Arbeiten fertig, wird der Auftrag auf „abgeschlossen" gesetzt und in der Regel ein Folgeauftrag angelegt. Das geschieht automatisch allein durch die Zeiterfassung. Haben wir dadurch Zeit gewonnen? Vielleicht nicht viel, aber wir haben jederzeit den aktuellen Überblick über den Status der Aufträge, ohne dass alle hektisch die Excel-Liste aktualisieren müssen.



Und wo Sie schon so schön im Schwung sind, hängen Sie noch eine Planung dran

Bei der Gelegenheit können die Arbeiten auch mit Soll-Bearbeitungszeiten versehen werden. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter das planen. Jetzt können Sie über das System-Dashbord erkennen, ob nach erfolgter Bearbeitung die Ist-Zeit von der geplanten Soll-Zeit abweicht. Maßnahmen können besprochen werden. Des Weiteren ist das Ihr Einstieg in die Kapazitätsplanung. Sie erkennen, welche Mitarbeiter mehr ausgelastet sind als andere. Wenn Sie die Arbeit gleichmäßiger verteilen, tragen Sie auch zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre bei. Auch können Sie auf diese Weise saisonale Schwankungen ausgleichen (Dezember-Stress und Sommerloch).

Haben Sie so Zeit gewonnen? Vermutlich auch, allerdings ist sie gleich wieder für die Planung abgeflossen. Aber damit ist sie nicht weg, sondern sinnvoll investiert. Wer plant, der kann flexibler reagieren. Sie erkennen viel besser, was zu tun ist und wie Sie rasch handeln können. Und jetzt kommen Sie: „Was soll Planen denn bringen? Die Mandanten machen doch eh was sie wollen – und vor allem wann sie wollen." Richtig. Aber wenn Sie eine Planung haben, müssen Sie sich das nicht gefallen lassen. Sie können den säumigen Mandanten anhand Ihrer Planung nämlich erziehen. Übrigens: In den allgemeinen Auftragsbedingungen für Steuerberater steht in der Regel, dass sich der Mandant auch zu etwas verpflichtet: zu liefern.

Sie müssen auch nicht gleich alle Mandanten in die Planung einbeziehen. Starten Sie also mit vielleicht 20 Prozent Ihrer wichtigsten Mandanten und im nächsten Jahr erhöhen Sie auf 30 Prozent usw. Sie können die Planung auch mit Schnittstellen, z.B. der Fristverlängerung oder dem Kontingentierungsverfahren verwenden. Auch hier brauchen Sie die Daten nicht doppelt zu erfassen.

Fazit: Starten Sie eine Kanzleiinitiative für effizientes Arbeiten!
Indem Sie die Funktionen Ihrer Kanzleisoftware konsequent nutzen, sparen Sie Zeit ein, die Sie sofort einsetzen können, um weitere Zeitfresser zu killen. Mit einer systemgestützten Aufgabensteuerung legen Sie klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten fest und gehen durch die Einbeziehung Ihrer Mitarbeiter einen Weg in Richtung agile Führung. Ebenso beseitigen Sie Kapazitätslücken. Nebenbei erhalten Sie einen Überblick über den Stand Ihrer Aufträge und können flexibler reagieren. Durch die Einbeziehung der Mandanten in den Prozess gewinnen Sie Zeit und glätten saisonale Spitzen. Wozu also warten?

Die Experten von proStB unterstützen Sie bei der Einrichtung und Umsetzung – Systemunabhängig!

Der Autor ist Kanzleiberater in Netphen, www.prostb.de

Die Bedeutsamkeit der Auftragsplanung

Von Hans-Günther Gilgan

Schon bei der Betrachtung der Auftragssteuerung, sie ist der Auftragsplanungsplanung nachgeordnet, geht es um die eigentlichen Zielsetzungen, die verfolgt werden sollten. Denn Ziele bieten das Auftrags-Planungsplateau.

Hilfreich ist dabei die Führungscrew einer Kanzlei, oft auch als Kanzleiführungsteam tituliert. Wer systematisch planen will, kann das über eine Prioritätenliste in Verbindung mit einem Brainstorming tun. Die Vorteile sind dabei enorm: Verschiedene Personen sehen unterschiedliche Felder, die dann mit Zielerreichungsmaßnahmen versehen werden.

Beispielhaft seien hier einige Ziele zur Auftragsplanung genannt:
So könnte die Auslastung der Kanzlei in den Fokus genommen werden. Auch die Kanzlei-Steuerung ist ein Ziel wert; hier gilt der Blick aus der Vogelperspektive. Weitere Ziele sind oft die Auslastung und/oder Überlastung von Mitarbeitern. Die Mandantenbindung im Sinne der Mandantenzufriedenheit wird zwar gewünscht, doch leider werden hierzu keine Zielmaßnahmen formuliert. Wer sich dem Feld der betriebswirtschaftlichen Beratung verstärkt widmen möchte, kommt um die Frage der Kapazitäten nicht herum. Genannt werden muss auch die Sicherstellung der Wertschöpfung. Eine mögliche Intensivierung von Vor- und Nachkalkulationen sollte auch ein Ansatz zur Zielplanung bei der Verfolgung der Auftragsplanung sein.

Das Thema „Mitarbeiter", enthält Aspekte zur Motivation und Teambildung. Ohne eine Mitarbeiterzufriedenheit ist oft auch keine qualitative Mandantenzufriedenheit zu erreichen.

Eine Auftragsplanung sollte also immer mit Zielplanungen unterlegt sein. Gemeinschaftliches Planen hilft.

Übrigens: **proStB** kann auch dabei unterstützen.

IMPRESSUM
WERTimpulse

Herausgeber:
proStB GbR
Institut für Kanzleiführung
und Kanzleientwicklung
Steinweg 5 · 57250 Netphen
Telefon: 02738 32399-11
Telefax: 02738 32399-12
E-Mail: info@proStB .de
www.proStB .de

Verantwortlich für den Inhalt:
Hans-Günther Gilgan
Redaktion:
Hans-Günter Gilgan, Raymond Wilbois
Weitere Mitarbeiter dieser Ausgabe:
Gerd Otterbach, Werner Buchner

Alle Angaben ohne Gewähr.
Abdruck sowie fotomechanische und elektronische Wiedergabe – auch auszugsweise – sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung von proStB gestattet.

Layout: *Raymond Wilbois und Agentur-Geistreich.de*
Fotos: *Seite 1, 4, 9: © Adobe Stock*
Seite 2: © wim woeber
Druck: *Darpe Industriedruck, darpe.de*

Handlungsfeld Unternehmenskultur

Wie halten wir es mit älteren Mitarbeitern in der Kanzlei?

Von Raymond Wilbois

Die Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern wurde bisher in Frage gestellt. Vorurteile in fast allen Branchen weisen darauf hin, dass beispielsweise der Rückgang der Körperkräfte und die intellektuellen Fähigkeiten auffällig seien.

Zudem würde sich eine geringe Mobilität und eine erschwerte Anpassungsfähigkeit an Prozesse im Alter ab 55 Jahren zeigen. Besonders beklagenswert sei die Veränderungsunwilligkeit der Älteren. Dazu kämen noch erhöhte Fehlzeiten.

Diese Vorurteile führen seit Jahren zu einem allgemein nicht begründeten Image über ältere Arbeitnehmer, die so zu einer Problemgruppe gemacht wurden.

Die erhöhte Lebenserwartung schafft neue Perspektiven

Inzwischen scheint sich das Blatt mit diesen beschriebenen Vorurteilen zu wenden. Es ist natürlich ein Unterschied, ob ein Facharbeiter auf dem Bau mit 55 Jahren bei schwerer Arbeit und bei nachlassender Körperkraft gefordert wird oder eine ältere, erfahrene Sachbearbeiterin in einer Kanzlei immer noch eine wichtige Ansprechpartnerin für ihre Mandanten ist.

Fest steht jedenfalls, dass der Wandel sich durchsetzen wird. Auch die Politik hat längst erkannt, dass Menschen länger im Berufsleben verbleiben möchten. Oft sind jedoch beide Seiten – Unternehmen und Mitarbeiter – noch nicht gut darauf vorbereitet.

Folgt man ernst zu nehmenden Untersuchungsergebnissen, gibt es in bestimmten Berufsfeldern durchaus Erkenntnisse, dass bis 68 oder darüber hinaus gearbeitet werden kann. Wir werden künftig die Arbeitskräfte der älteren Mitarbeiter dringend benötigen. Das hängt unabhängig von der Erfahrung der Älteren auch damit zusammen, dass die Bedingungen für den Rentenerhalt sich im Verlauf von Jahrzehnten stark verändert haben. Die Lebenserwartung hat sich seit Bismarck mehr als verdoppelt.

Eine Analyse der Leistungsfähigkeiten lohnt sich

Ein vorurteilsfreier Blick auf die Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer könnte Transparenz schaffen.
Die **physische Leistungsfähigkeit** älterer Mitarbeiter in Kanzleien ist im Regelfall gegeben. Gründe für ein „vorzeitiges Verbrauchtsein" können immer angeführt werden. Spekulativ ist die Überforderung am Arbeitsplatz; beispielsweise durch eine falsche Ablauforganisation in der Kanzlei oder durch einen ungesunden Lebensstil der jeweiligen Person.

Körperliche Funktionsfähigkeit lässt sich aber bis ins hohe Alter hinein trainieren. Wer fit sein möchte, wenn keine ernstzunehmende Krankheit dagegen steht, kann fit bleiben.

Bei der Betrachtung der **psychischen Leistungsfähigkeit** zeigen sich viele positive Faktoren bei älteren Arbeitnehmern. Nachstehend seien hier genannt:

- Komplexe Sachverhalte werden ebenso professionell gehandhabt wie Zeitplanungen oder organisatorische Aufgaben.
- Belastende Situationen werden oft gut verarbeitet.
- Eine bessere Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Grenzen ist oftmals gegeben.
- Sehr positiv ist die vielfach erhöhte Toleranzschwelle in Teamgemeinschaften.
- Bei Entscheidungen und Schlussfolgerungen sind vorhandene Erfahrungswerte die richtigen Begleiter.
- Deutlich erkennbar ist eine geringe Belastung durch Probleme im privaten Bereich. Zumeist sind weniger familiäre Sorgen wegen Kindern oder auch Partnerschaftskonflikten vorhanden.
- In Gesprächen mit Mandanten hilft die jahrelange Sachkenntnis und ein bestehendes Vertrauensverhältnis.

Weitere wichtige Faktoren sind unter der sogenannten „qualitativen Altersentwicklung" zu nennen:

Es ist eine größere Beständigkeit vorhanden. Dazu zählt auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und eine hohe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber – der Steuerberatungskanzlei.

Für viele ältere Menschen geht es im Alter auch darum, noch produktiv sein zu können und eigene Leistung zu zeigen. Das alles braucht ein richtiges Maß, denn eine Überforderung ist ebenso schädlich wie eine Unterforderung.

Wer als Führungskraft ältere Mitarbeiter im Kanzleiteam hat, sollte dieser Rolle ganz besonders gerecht werden, denn es ist in solchen Fällen immer ein Mehrgenerationenkonzept, das innerhalb der Kanzleikultur gelebt werden muss.

ProStB bietet auf Wunsch auch spezielle Kanzlei-Workshops zu diesem Themenkomplex an.

Der Autor ist selbstständiger Verhaltenstrainer, www.raymond-wilbois.de

Charisma: Gegen Worte kann man sich wehren, nicht aber gegen die persönliche Ausstrahlung.

(Nikolaus B. Enkelmann)

Erkrankungen des Bewegungsapparates sind Warnsignale

proStB unterstützt Kanzleien beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Von Gerd Otterbach

Zu wenig Bewegung, eine falsche Sitzhaltung, Übergewicht – das sind beispielhafte Faktoren, die sich im Bewegungs- und Stützapparat des Körpers deutlich bemerkbar machen. Ein stundenlanges Sitzen vor dem PC – ohne für einen Bewegungsausgleich zu sorgen – ist dauerhaft ein gesundheitliches Risiko. Wir dürfen die Funktionsfähigkeit von Knochen und Muskeln nicht als selbstverständlich betrachten. Hinzu kommt der Faktor des Alterungsprozesses. Gerade „Büromenschen" sind anfällig für Erkrankungen des Bewegungsapparates; im Übrigen beruhen darauf viele Fehltage.

Bei nicht wenigen Kanzleibesuchen, so die Erfahrung des Autors, kommt bereits das Thema „Gesundheit in der Kanzlei" schon im Erstgespräch nach der Begrüßung auf den Tisch. Bevor über mögliche Hilfen zu einer Kanzleibewertung oder über das Verfahren zur Qualitätssicherung gesprochen wird, sind es die Schmerzberichte von Kanzleiinhabern, die an vorderster Stelle stehen.

Das ist nur allzu verständlich, wenn man sich in einer Notsituation befindet.
Interessant ist, dass sich fast alle Schilderungen gleichen. Nachfolgend seien an dieser Stelle drei „Klassiker" genannt:

Fall 1
„Ich habe so viel Stress und hinzu kommt das lange Sitzen; ich kann derzeit fast nicht mehr richtig gehen. Ich müsste mich mehr bewegen, das weiß ich. Aber wo soll ich die Zeit dafür hernehmen?"

Fall 2
„Ich habe so schlimme Schmerzen, dass ich kaum sitzen kann. Nun arbeite ich im Stehen. Das letzte Jahr war enorm stressig in unserer Kanzlei."

„Acht von zehn Menschen leiden mindestens einmal im Laufe ihres Lebens unter Rückenschmerzen. In 80 Prozent der Fälle liegt keine wirkliche Erkrankung vor; die Beschwerden bessern sich meist innerhalb weniger Tage und Wochen, wenn Verspannungen gelockert und Muskeln gekräftigt werden."
(Prof. Dr. Dieter C. Wirtz, Präsident der Deutschen Gesellschaft für Orthopädie und Unfallchirurgie)

Fall 3
„Schön, dass wir den Termin hinbekommen haben. Aber Sie sehen ja, ich kann mich ohne Schmerzen kaum bewegen. Es tut mir einfach alles weh, aber am schlimmsten ist mein Rücken. Das muss anders werden!"

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist in den meisten Kanzleien noch ein fremder Begriff. Dabei könnte ein BGM zu einer guten Institution werden, wenn man Strukturen und Maßnahmen, Methoden und Durchführungsformen kennt und richtig einsetzt.

proStB hat das Expertenteam mit den Fachfrauen Dr. med. Ulrike Teßarek und Ada Knost-Stange erweitert. In diesem Jahr wird hierzu ein spezieller Seminarblock in zwei Teilen angeboten. Dabei geht es nicht nur um Grundinformationen zum BGM, sondern um alle wichtigen Details, die zur Implementierung eines BGM in einer Kanzlei erforderlich sind (https://www.prostb.de/betriebliches-gesundheitsmanagement-bgm).

Es gibt vermeidbare Risikofaktoren und genau hier kann **proStB** wirkliche Hilfen zur Prävention leisten.

Der Autor ist Geschäftsführer von proStB und Kanzleiberater

„Bewegung ist bekanntlich der Motor des Lebens. Deshalb lautet der erste Grundsatz für erfolgreiche Menschen: Dauerhaft beweglich bleiben – im Körper und Geist."
(Lebensphilosophische Weisheit)

FIRMENVORSTELLUNG

Kanzleien sollten durch Qualität und digitale Kompetenz sichtbar werden

Von Dipl. Hdl. Werner Buchner

Die Qualität der Arbeit steigern und diese sichtbar machen, ist der zentrale Gedanke des Qualitätsmanagements; sei es in fachlicher, organisatorischer oder serviceorientierter Hinsicht.
Sichtbarmachen bedeutet, dass dies für Mandanten und für Mitarbeiter in Kanzleien positive Auswirkungen hat. Erfahrungsgemäß steigert ein funktionierendes Qualitätsmanagement die Wirtschaftlichkeit einer Kanzlei nicht unerheblich. Die Corona-Krise hat gezeigt, dass festgelegte Prozesse und Verantwortlichkeiten auch in turbulenten Zeiten eine Prozesssicherheit gewährleisten und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter wesentlich unterstützen können.

Ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem (QMS) setzt eine Zertifizierung nach der ISO 9001-Norm oder den Anforderungen des DStV-Qualitätssiegels nicht zwangsläufig voraus, aber die Erfahrungen zeigen, dass die Vorteile einer Zertifizierung nicht zu unterschätzen sind. Die zuvor genannten Normen bieten auf jeden Fall eine Richtschnur für das QM-System.
Ein Audit spiegelt wider, wie das QMS in einer Kanzlei gelebt wird und wo gegebenenfalls Schwachstellen liegen können. Das setzt branchenkundige Auditoren voraus, die Kanzleiprozesse verstehen. Somit können nicht nur Schwachstellen aufgezeigt werden, sondern durch das Darstellen von Verbesserungspotenzialen ist eine Weiterentwicklung des QMS praktisch vorprogrammiert. Ein wesentlicher Nutzen einer Zertifizierung ist oftmals der „Druck von außen", der dazu motiviert, die Regeln des QMS ständig anzupassen und innerhalb der Kanzleiablauforganisation als Team zu leben.

Werner Buchner

Der Autor ist Geschäftsführer der EMS service GmbH und der TopDgi.Org GmbH

Drei Unternehmen bilden eine Nutzen-Einheit für proStB

Zur Abrundung unseres Angebots sind wir von **proStB** mit folgenden Unternehmen eine Kooperation eingegangen:

EMS service
Ethik | Management | Strategie

EMS service Gesellschaft für Ethik Management und Strategie mbH

Die EMS service GmbH ist auf die Zertifizierung von Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien spezialisiert. Das Auditorenteam setzt sich aus Berufsträgern (StB's und WP's) sowie consultants aus der Kanzleiorganisation zusammen. Somit kann der Kanzleikunde aus 20 Jahren Erfahrung und den qualifizierten Auditoren profitieren, die das QMS aus der Sicht der Mandanten, der Mitarbeiter und der Kanzleileitung entsprechend würdigt.
Die Zertifizierungen erfolgen in Kooperation mit der International Certification Management GmbH als akkreditiertes Unternehmen sowohl für die ISO als auch für das DStV-Siegel, so dass der Kanzleikunde beide Auszeichnungen aus einer Hand erhalten kann.

TopDigi.Org
top digital organisiert

TOPDigi.Org Gesellschaft für digitale Kompetenz GmbH

Seit 2017 bietet die TOPDigi.Org GmbH mit der Auszeichnung „TOPDigital" eine weitere Beurteilung für die digital fortschrittliche Kanzlei an. Durch die umfassenden Anforderungen können damit ausgezeichnete Kanzleien ihren Mandanten und Interessenten zeigen, dass sie einen verlässlichen digitalen Partner haben. TOPDigital ausgezeichnete Kanzleien haben die Möglichkeit, durch die Teilnahme an Veranstaltungen und durch den Digital-Benchmark einen Input für die digitale Weiterentwicklung zu bekommen. Die Anforderung an die Auszeichnung bietet den Kanzleien zudem den Nutzen, einen Rahmen für wirkliche Digitalisierung zu finden.

AZUBI Akademie

AZUBI Akademie

Die Azubi-Akademie für Auszubildende in Steuerberatungskanzleien unter der Leitung von Viola Buchner unterstützt die Auszubildenden von Kanzleien durch qualitativ hochwertige Veranstaltungen, um die jungen Menschen zügig und umfassend in den Kanzleialltag zu integrieren. Neben der Vermittlung fachlicher Grundlagen für die einzelnen Lehrjahre liegen Schwerpunkte auf dem Wissen über die Branche und der Weiterentwicklung der sozialen Kompetenz für die Nachwuchstalente.

AKTUELLES INTERVIEW

proStB im Gespräch mit Kay Deubner, Inhaber von „DEUBNER MEDIEN“

Zwischen der von Johann Jacob Deubner 1806 und seinem Partner Burchard Treuy gegründeten Buchhandlung bis zum heutigen Unternehmen DEUBNER MEDIEN liegen 215 Jahre.

Raymond Wilbois vom Redaktionsteam WERTimpulse sprach mit dem Inhaber Kay Deubner über das heutige Leistungsangebot seines Fachmedien-Services:

„Herr Deubner, Ihr Medien-Service ist aus einer Buchhandlung hervorgegangen und nunmehr seit vielen Jahren in neuzeitlicher Ausrichtung eine fachliche Größe – besonders bei Abnehmern aus steuer- und rechtsberatenden Berufen – geworden. Sie haben recht früh auf das digitale Plateau gesetzt.“

Können Verlage und Medienunternehmen in dieser digitalen Welt, wo doch weitestgehend alles kostenlos zu haben ist, überhaupt noch Erfolg haben?

Kay Deubner: „Unser Informations-Management bietet den Nutzern eine Vielzahl von Möglichkeiten – besser gesagt Lösungsansätzen – die sehr überzeugend sind. Das wird auch bezahlt.“

Können Sie das genauer erläutern?

Kay Deubner: „Gerne, dazu muss ich ein wenig ausholen: Nehmen wir den SINGLE-SIGN-ON (SSO) – Server. Das klingt nach SOS – nur mit dem Unterschied, dass niemand um Hilfe zu rufen braucht, denn die Hilfe ist schon da. Wer den SSO-Server nutzt, verwaltet nicht nur die komplette digitale Fachliteratur mit einem einzigen Tool.
Man braucht dazu nur ein Passwort für alle Datenbanken, ganz gleich welcher Größe und welchen Anbieters. Derzeit sind Datenlösungen aus über 60 Verlagen verfügbar. Ein Klick genügt und die Recherche beginnt. Einmal eingeloggt – können die Kacheln neu sortiert werden.“

Wie verläuft dann die Suche nach dem Begriff?

Kay Deubner: „Mit der Metasuche wird der Begriff einmal eingegeben. In wenigen Sekunden findet die Suche aller abonnierten Datenbanken statt. Es folgt ein Vorschlag, in welcher Datenbank welche Informationen zu finden sind. Die Reihenfolge der Trefferliste kann leicht individuell angepasst werden.“

Damit ich die richtige Datenbank finde, reicht es aus, Fachbegriffe einzugeben?

Kay Deubner: „Stellen Sie sich einfach folgendes vor: Sie geben einen Fachbegriff ein, zum Beispiel „Landesrecht Nordrhein-Westfalen“. Unser Datenbankfinder nennt mit einem Klick aus einem Pool von 1.500 Modulen – von rund 60 Anbietern – genau das, was Sie benötigen. Sie erfahren dann alle Details. Natürlich wird auch der Kaufpreis genannt. Nach der Bestellung kann vier Wochen kostenfrei getestet werden.“

Wie aktuell können Sie überhaupt sein?

Kay Deubner: „Die Frage wird uns oft gestellt. Unser Aktualitäten-Check übernimmt das. Auch, wenn Sie den Umstieg auf Online-Datenbanken angehen möchten. Bei uns werden die aktuellen Medien genau unter die Lupe genommen und darauf aufbauend ein präzises Informationskonzept erstellt.“

Wie kommt Ihr Kunde an Informationen zu überarbeiteten Auflagen?

Kay Deubner: „Das geschieht mit den DEUBNER-Online-News, die konfigurierbar sind. So erhält der Kunde die Informationen, die er braucht. Die DEUBNER News gibt es auch in gedruckter Form.“

Kay Deubner

Das ist ein gutes Stichwort. Liefern Sie generell noch Printwerke?

Kay Deubner: „Wir liefern jedes Printwerk – und sei es noch so ausgefallen – innerhalb kürzester Zeit mit Kostenstellen – Kostenträgern – auch abweichenden Lieferadressen. Und die drucken wir direkt auf den Lieferschein. Die Rechnungserstellung erfolgt nach den Kundenvorgaben, digital oder print.“

Suchen Sie überhaupt noch den persönlichen Kontakt zu Ihren Kunden?

Kay Deubner: „Ja, unbedingt. Auf Wunsch führen wir zunächst gerne ein unverbindliches Gespräch in unseren Geschäftsräumen. Hierzu genügt eine kurze Terminabsprache. Ein Mausklick kann das persönliche Gespräch nicht ersetzen.“

Herr Deubner, die Redaktion bedankt sich für dieses Gespräch.

Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.

(Henry Ford)

Werden Sie mit Ihrer QUALITÄT und DIGITALISIERUNG
für Mandanten und Mitarbeiter SICHTBAR.

ISO 9001 Zertifikat

TOPDigital Auszeichnung

DStV Siegel

Setzen Sie dabei auf Zertifizierungs-Experten in Ihrer Branche.

EMS service
Ethik | Management | Strategie

www.ems-serv.de | www.topdigi.org

TopDigi.Org
top digital organisiert

Geld und Expertenwissen sind unser Baustein für den Erfolg Ihrer Kanzlei.

Gemeinsam sind wir **#geldverbesserer:** Die DKB-Branchenexperten helfen Ihnen, den Erfolg Ihres Unternehmens voranzutreiben.
Mehr Infos unter: **dkb.de/freie-berufe**

DKB
Das kann Bank