

INHALTSVERZEICHNIS

	Rn.	Seite
Vorwort		
A. DIE HÄUFIGSTEN FRAGEN ZUM KANZLEIMANAGEMENT	1	13
Was ist Kanzleimanagement?	1	13
Warum wird Kanzleimanagement so häufig vernachlässigt?	2	14
Wie kann ich Kanzleimanagement mit der fachlichen Arbeit vereinbaren?	5	15
Was sind die Aufgaben eines Kanzleimanagers?	9	17
Wie viele Stunden soll ich pro Woche „an“ meiner Kanzlei arbeiten?	11	18
Was erwartet mich, wenn ich 40 % meiner Zeit in Kanzleimanagement investiere?	15	21
Ist Management nicht sehr rücksichtslos?	19	23
Kann man Management lernen?	23	25
Was ist das Geheimnis des Managers?	27	26
Gibt es eine empfehlenswerte Managementtechnik?	30	27
Wie kann ich Managementtechniken in die Tat umsetzen?	33	29
Was ist der häufigste Fehler im Kanzleimanagement?	37	31
Warum fühlen sich Steuerberater nicht als Unternehmer?	42	33
Warum fällt es mir so schwer fachliche Aufgaben zu delegieren?	46	34
Wie kann ich der Versuchung widerstehen, alles selber machen zu wollen?	50	36
Wie kann ich mich in der fachlichen Arbeit entbehrlich machen?	53	38
Erhöht delegieren den Kontrollaufwand?	57	40
Wie erreiche ich effiziente Arbeitsergebnisse?	60	41
Ist es überhaupt möglich, Veränderungen durchzusetzen?	63	42
Wie kann ich meine Kanzlei verändern?	68	44
Bin ich eine gute Führungskraft?	72	46
Muss ich als Führungskraft immer ein Vorbild sein?	74	48

VERZEICHNIS

Inhalt

	Rn.	Seite
Wie kann ich mehr Zeit mit meiner Familie verbringen?	77	48
Was ist der erste Schritt um eine Kanzlei langfristig zu verbessern?	81	50
Bin ich der einzige Steuerberater, der nichts weiterbringt?	83	51
Warum sind Besprechungen oft so erfolglos?	85	52
Was muss ich bei einer Kanzleigründung beachten?	89	54
Was würden Sie zuerst tun, wenn Sie ab morgen meine Kanzlei übernehmen würden?	93	55
B. DIE HÄUFIGSTEN FRAGEN ZUR STRATEGIE	97	59
Was kann ich mir unter einer Kanzleistrategie vorstellen?	97	59
Warum soll jemand Kunde unserer Kanzlei werden?	103	61
Was nützt eine Strategie überhaupt?	107	63
Wird unsere Kanzleistrategie auch gelebt?	111	65
Ist Stillstand eine Alternative zur Wachstumsstrategie?	116	67
Ist das Unterbieten von Honoraren eine sinnvolle Strategie?	121	68
Ist die Positionierung als „Kanzlei mit Qualität“ eine sinnvolle Strategie?	126	70
Sind kleine Generalistenkanzleien noch wettbewerbsfähig?	128	71
Welche Aussichten habe ich als Steuerberater auf dem Land?	133	74
Was ist der Sinn einer Spezialisierung?	136	75
Soll ich mich auf eine bestimmte Branche spezialisieren?	141	77
Kann man sich spezialisieren und gleichzeitig klassische Dienstleistungen anbieten?	152	80
Sind Steuerberater bereit für die Zukunft?	157	82
Kann es sein, dass wir Steuerberater einmal überflüssig werden?	163	85
Sind Steuerberatungskanzleien stabile Unternehmen?	165	86
Wie wird sich die Steuerberaterbranche entwickeln?	169	87
Wozu brauche ich ein Organigramm?	172	89
Was muss bei der Entwicklung eines schriftlichen Leitbilds beachtet werden?	177	91
Was ist Unternehmenskultur?	186	94
Wie kann ich die Unternehmenskultur meiner Kanzlei verändern?	191	96

	Rn.	Seite
C. DIE HÄUFIGSTEN FRAGEN ZUM MARKETING	195	99
Braucht meine Kanzlei eine eigene Marketingabteilung?	195	99
Welche Aufgaben hat eine Marketingabteilung?	198	100
Wie viel soll ich für Marketing ausgeben?	204	102
Wie realisiere ich einen Marketingplan ohne einen Marketingexperten?	205	102
Wie kann ich die Beziehung zu meinen Kunden außergewöhnlich gestalten?	208	103
Wie kann ich die klassischen Dienstleistungsbereiche attraktiver machen?	212	105
Wie kann ich den Standardleistungen unserer Branche die Gewöhnlichkeit nehmen?	214	107
Sind Steuerberater kundenorientiert?	218	109
Wie kann ich in meiner Kanzlei eine Kultur der Kundenorientierung schaffen?	224	112
Wie kann ich den Kunden vermitteln, dass unsere Kanzlei kundenorientiert ist?	226	113
Wie kann ich den Kunden die hohe Qualität unserer Arbeit vermitteln?	230	114
Wie kann man Kunden in Zukunft noch begeistern?	234	116
Welchen Ruf haben Steuerberater in der Öffentlichkeit?	237	117
Warum hat sich das Ansehen unseres Berufsstandes verschlechtert?	240	119
Würden Sie einem jungen Menschen raten, Steuerberater zu werden?	242	120
Was ist der Unterschied zwischen einem guten und einem sehr guten Steuerberater?	243	121
D. DIE HÄUFIGSTEN FRAGEN ZU MITARBEITERN	246	123
Braucht meine Kanzlei eine eigene Personalabteilung?	246	123
Welche Aufgaben hat ein Mitarbeitermanager?	251	125
Wie kann ich die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter verkürzen?	258	127

VERZEICHNIS

Inhalt

	Rn.	Seite
Warum habe ich gerade bei jungen Mitarbeitern eine so hohe Fluktuation?	263	129
Wie kann ich meine Kanzlei für die junge Generation attraktiv machen?	268	131
Wie schaffe ich den Nährboden für Spitzenleistungen?	273	133
Welche Menschentypen gibt es in Steuerberatungskanzleien?	276	135
Warum machen meine Mitarbeiter nicht das, was ich von ihnen verlange?	280	137
Habe ich die falschen Mitarbeiter?	284	139
Wie gehe ich mit ständig nörgelnden Mitarbeitern um?	288	140
Was ist der Grund für schlechte Stimmung in der Kanzlei?	292	142
Ist es eine Führungsaufgabe für Harmonie im Team zu sorgen?	295	143
Wie kann ich meinen Mitarbeitern den Einsatz von Checklisten schmackhaft machen?	298	144
Wie führe ich eine Bitte-Danke-Kultur in meiner Kanzlei ein?	302	146
Warum geht in meiner Partnerschaft nichts weiter?	306	148
Wie finde ich die passenden Partner für meine Kanzlei?	310	149
Wie kann ich als Juniorpartner meine Modernisierungsvorschläge durchsetzen?	315	151
Was ändert sich für den zum Partner beförderten Mitarbeiter?	319	152
E. MANAGEMENT IST MEHR – ANTWORTEN JENSEITS DES ALLTAGSGESCHÄFTS	322	155
Warum scheitere ich ständig am Umsetzen?	322	155
Sind Steuerberater Berufszweifler?	325	156
Ist Kanzleimanagement wirklich notwendig?	328	158
Gibt es so etwas wie die Kardinaltugenden einer erfolgreichen Führungskraft?	329	159
Was ist der Unterschied zwischen einer guten und einer sehr guten Führungskraft?	337	162
Dürfen Führungskräfte Entscheidungen zurücknehmen?	341	163
Gibt es etwas, das mäßig erfolgreiche Kanzleien gemeinsam haben?	346	166
Soll ich intuitive Entscheidungen zulassen?	351	168

	Rn.	Seite
Wer leitet mich, wenn ich leite?	354	169
Warum vertrauen mir meine Mitarbeiter nicht?	356	170
Wie kann ich Fehler meiner Mitarbeiter vermeiden?	359	172
Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren?	362	174
Welche Rolle spielen Werte in einer Kanzlei?	369	177
Wo liegen die größten Einsparpotentiale in Steuerberatungskanzleien?	373	178
Wie kann ich Konflikte vermeiden?	376	180
Kann ein externer Berater meiner Kanzlei nützen?	377	181
Woraus besteht eigentlich eine Kanzlei?	378	182
Was würden Sie sich wünschen, wenn Sie für Ihre Kanzlei einen Zauberstab hätten?	383	184
NACHWORT		185
ANHANG		189
100 Leitsätze zur Führung einer Steuerberatungskanzlei		189
Leitsätze zum Kanzleimanagement		189
Leitsätze zur Strategie		190
Leitsätze zum Marketing		191
Leitsätze zur Mitarbeiterführung		191
Leitsätze zu Fragen jenseits des Alltagsgeschäfts		192

STICHWORTVERZEICHNIS

Die Zahlen verweisen auf die Randnummern.

A

Absageschreiben, Mitarbeitermarketing 254
Abwerbung, Kunde 99
Aktive Beratung, Kanzleistategie 149
Angst, Veränderungen 65
Angst vor Veränderung, Abbau 65
Anonyme Mitarbeiterbefragung, Zufriedenheitsanalyse, Kanzlei 293
Anpassung, Kanzleistategie 109
Anwesenheitszeit, Führungskraft 79 f.
– Kanzleihinhaber 79 f.
Arbeit, Freizeit, Trennung 267
– – Vereinigung 270
– Freude 80
Arbeitgeber, Attraktivität, Mitarbeitermanager 251 ff.
Arbeitsergebnis, Effizienz 60 ff.
– Intuition 61
– Zielvorgabe 62
Arbeitsergebnisse, Fremdkontrolle 283
– konkrete Zielvorgaben 281 f.
– Mitarbeiter 280 ff.
– Selbstkontrolle 283
Arbeitsklima, schlechte Stimmung 292 ff.
Arbeitsplatz, Besetzung, richtiger Mitarbeiter 275
Arbeitsqualität, Symbol 233
– Teezeremonie 232
– Vermittlung, Kunde 230 ff.
Arbeitszeit, Kanzleihinhaber 77 ff.
Aufgabe, Delegation 59
– Stellenbeschreibung, Abgrenzung 275
Aufgaben, Delegation 13

Aufgaben, Delegation, s. Delegation
Ausbildung, Managementaufgaben 44
– Mitarbeitermarketing 254
Authentizität, Führungskraft 330 ff.

B

Basistugenden, Steuerberater 244
Bedürfnisse, Kunde 218 ff., 221 ff.
Beförderung, Partner, Verhaltensänderungen 319 ff.
Begeisterung, Kunde 234 ff.
– Unternehmenskultur 190
Begeisterungsfähigkeit, Führungskraft 330 ff.
Belohnung, Motivation 364
Beraterpersönlichkeit, Managementaufgaben 328
Beraterwechsel, Spezialisierung 144 ff.
Beratungsprojekt, Delegation 55
Berufliche Ausbildung, Managementaufgaben 44
Berufsbild, Steuerberater 160
Berufsmesse, Mitarbeitermarketing 255
Berufsstand, Ansehen, Verschlechterung 240 f.
– Spezialisierung 138
Berufswahl, Steuerberater 242
Berufszweifler, Steuerberater 325 ff.
Besprechung, taktisches Fingerspitzengefühl 88
– Vorbereitung, psychologischer Aspekt 87
Besprechungen, Erfolglosigkeit 85 ff.
– Erwartungshaltung 86
Beständigkeit, Steuerberater, Image 238

VERZEICHNIS

Stichwörter

Betreuerwechsel, Großkanzlei 132
Beziehungen, Kommunikation 379
Beziehungsaspekt, schriftliche Kommunikation 382
Beziehungsinnovation, Erhöhung, Steuerberaterhonorar 120
Beziehungsproblem, Kommunikationsproblem 380
Bierdeckel, Steuererklärung 164
Bilanzbesprechung, Delegation 55
– Einbindung, Mitarbeiter 55
Bilanzbesprechungstermin, Zufriedenheit, Kunde 210
Bilanzierungscheckliste, Benutzung 301
Bilanzpräsentation, Attraktivität, Steigerung 213
– Grafiken 217
– Schulnoten 213
Bitte-Danke-Kultur, Kanzlei 303 ff.
Botschaft, Kundenorientierung 229
Branche, Spezialisierung 141 ff.
Branchenbeobachtung, Marketingabteilung 200
Branchenkenntnisse, Spezialisierung 147
Branchenspezialisierung, Gefahren 151
– Werbung 146
Buchhaltung, Steigerung der Attraktivität 212 ff.

C

Charm, Management 22
Checkliste, Design 300
– Einsatz 298 ff.
– Fragestellung 300
– Sinnhaftigkeit 76
– Vier-Augen-Prinzip 301

D

Delegation, Aufgabe, Rahmenbedingungen 59
– Aufgaben 13
– Beispiel 59
– Beratungsprojekt 55
– Bilanzbesprechung 55
– Entscheidungskompetenz, Zuständigkeit 57
– fachliche Arbeit 53 ff.
– fachliche Aufgaben 46
– Führungskraft 46 ff.
– Kardinaltugend, Führungskraft 336
– Kontrollaufwand 57 ff.
– Kontrollverlust 58
– MILS-Effekt 47
– operative Arbeit 7
– Qualität der Arbeit 49
– SLIM-Konzept 51
– Steuerberater, Selbstverständnis 56
Deregulierung, Steuerberatungsmarkt 100
Design, Checkliste 300
Dienstleistung, Attraktivität, Steigerung 212 ff.
– Erfahrung 101
– Kompetenz 101
– Preis-Leistungsverhältnis 101
– Qualität 101
Dienstleistungspakete, Kundenorientierung 220
Distanz, Steuerberater, Kunde 245
Druck, Widerstand gegen Veränderungen 66

E

Eigentümerstruktur, Steuerberatungskanzlei 166
Einarbeitungszeit, neuer Mitarbeiter, Verkürzung 258 ff.
Einsparpotential, Steuerberatungskanzlei 373 ff.
Einstellung, neue Mitarbeiter, Organigramm 174

- Eitelkeit, fachliche Arbeit, Verzicht 45
– Kanzleiinhaber 84
Emotionale Fähigkeit, Manager 25
Emotionale Kundenorientierung, Kanzleistrategie 104
Entlohnung, Motivation 367
Entscheidung, Führungskraft, Intuition 351 ff.
– – Rücknahme 341 ff.
– Unsicherheit 41
Entscheidungskompetenz, Delegation 57
Entscheidungsschwäche, Manager 37 ff.
Entwicklungschancen, Mitarbeiterbindung 264
Erfahrung, Dienstleistung 101
– Management 26
Erfolgskurs, Kanzlei 81 f.
Ethik, Eigentümerstruktur, Steuerberatungskanzlei 168
Ethikdebatte, Management 354 f.
Externe Beratung, Nutzen 377
- F**
- Fachliche Arbeit, Bewertung, Kunde 127
– Delegation 53 ff.
– Kanzleimanagement, Vereinbarkeit 5 ff.
– MILS-Effekt 50 ff.
– Qualität, Durchsetzbarkeit 76
– Rückzug 15 ff.
– Verzicht 45
– Wissen, Führungskraft 51
Fachliche Arbeit, s. a. operative Arbeit
Fachliche Aufgaben, Delegation 46 ff.
Fachliche Aufgaben, s. a. operatives Geschäft
Fachliche Entscheidung, Unsicherheit reduzieren 39
Fachliteratur, Studium, Führungskraft 52
Familie, Kanzleiinhaber 77 ff.
Fehlerkultur, Kanzlei 359 ff.
Fehlervermeidung, Unternehmenskultur 358
Fiktives Problem, Abgrenzung, Problem 326
– Bekämpfung 327
Fixhonorar, Kanzleistrategie 106
– Kundenorientierung 220
Flat-Tax, Auswirkungen 163
Fluktuation, junge Mitarbeiter 263 ff.
Fortbildung, Mitarbeiterhandbuch 261
Freizeit, Arbeit, Trennung 267
– – Vereinigung 270
Fremdkontrolle, Arbeitsergebnisse 283
Freude, Arbeit 80
Führungsaufgabe, harmonisches Team 295 ff.
Führungskraft, Anwesenheitszeit 79 f.
– Aufgabe, Unternehmenskultur 79
– Aufgaben 49
– Authentizität 330 ff., 332
– Begeisterungsfähigkeit 330 ff.
– Eigenschaften 72 f.
– Entscheidung, Rücknahme 341 ff.
– fachliche Aufgaben, Delegation 46 ff.
– Fachliteratur, Studium 52
– intuitive Entscheidungen 351 ff.
– Kardinaltugenden 329 ff.
– Kommunikation 379
– – Mitarbeiter 49
– Konsequenz 330 ff., 336
– Mensch, Persönlichkeit 333
– Menschenbild 284 ff.
– Partner, Beförderung 319 ff.
– Persönlichkeit, Weiterentwicklung 339
– Selbstkritik 338
– Selbstreflexion 337 ff.
– steuerfachliches Wissen 51
– Verhaltensänderung, Vorleben 305
– Vision 67
– Vorbildfunktion 74 ff.
Führungskraft, s. a. Kanzleiinhaber, Kanzleimanager
Führungspersönlichkeit, Unternehmenskultur 193

VERZEICHNIS

Stichwörter

Führungsqualität, Eigentümerstruktur, Steuer-
beratungskanzlei 167
– Kanzlei, schlechte Stimmung 292 ff.
Fünf Mann-Kanzlei, Wettbewerbsfähigkeit
128 ff.
Fünf Mann-Kanzlei, s. a. Generalistenkanzlei
Fünf Sterne-Kanzlei, Kanzleistrategie 125

G

Genauigkeit, Steuerberater, Image 238
Generalistenkanzlei, persönliche Betreuung,
Kunde 130
– Wettbewerbsfähigkeit 128 ff.
Generalistenkanzlei, s. a. Fünf Mann-Kanzlei
Geschichten erzählen, Unternehmenskultur
194
Gesellschaftlicher Wandel, Berufsstand 241
Gewissenhaftigkeit, Steuerberater, Image
238
Grafik, Bilanzpräsentation 217
Graue-Maus-Image, Berufsstand 240
Großkanzlei, Betreuerwechsel 132

H

Harmonie, innere Konflikte, Kanzlei 349
– Team, Führungsaufgabe 295 ff.
– Wettbewerbsschwäche 346 ff.
Harmoniesucht 22
Hausbesuch, Kanzleistrategie 106
Hobbys, Einstufung, Menschentyp 277
Höflichkeit, Kanzleikultur 302 ff.
Honorar, Unterbieten 121 ff.
Honorar, s. a. Steuerberaterhonorar
Honorarerhöhung, Begründung 119 f.

I

Ich & Du-Partnerschaft, Begriff 307
Idee, Umsetzung, Scheitern 322 ff.

Ideen, Umsetzung 83 f.
Identifikation, Mitarbeiter, herausfordernde
Aufgabe 368
Image, Steuerberater 237 ff.
Imperative, Kanzleiführung 381
Institutionalisierung, Unzufriedenheit 82
Integration, neue Mitarbeiter 174
Interne Kommunikation, Marketingabteilung
203
Intrinsische Motivation, Kanzleimanagement
2
Intuition, Arbeitsergebnis 61
Investition, Marketing 204

J

Ja-Aber-Mentalität, Steuerberater 325
Jahresabschluss, Steigerung der Attraktivität
212 ff.
Junge Generation, Kanzlei, Attraktivität
268 ff.
Junge Mitarbeiter, Fluktuation 263 ff.
Juniorpartner, Modernisierungsvorschläge
315 ff.

K

Kalender, Managementtermin, Eintrag 14
Kanzlei, Attraktivität, junge Generation
268 ff.
– Bestandteile 379
– Erfolgskurs 81 f.
– Imperative 381
– Innenleben 94
– Kontrollsysteme 357
– Leitbild, Entwicklung 177 ff.
– Marke, Mitarbeitermanager 253
– Mission 272
– schlechte Stimmung, Ursachen 292 ff.
– Struktur 378 ff.
– virtuelle Neugründung 108
– Zauberstab 383

- Kanzlei, s. a. Steuerberatungskanzlei
- Kanzleiberater, Nutzen 377
- Kanzleibetreuer, Begriff 16
- Kanzleibroschüre, Aufgabe, Marketingabteilung 202
- Kanzleientwicklung, Abhängigkeit, Mitarbeiterentwicklung 250
- Kanzleiführung, Entlastung, Marketingabteilung 203
- Kanzleigröße, Managementaufgaben, Zeitrahmen 12
- Kanzleigründung, Managementaufgaben 89 ff.
 - Organigramm 91 f.
- Kanzlei-Homepage, Aufgabe, Marketingabteilung 202
- Kanzleiihaber, Anwesenheitszeit 79 f.
 - Führungsqualitäten 72 f.
 - intuitive Entscheidungen 351 ff.
 - Unterstützung, Mitarbeitermanager 249
 - Verhaltensänderung, Vorleben 305
 - Vorbildfunktion 74 ff.
 - Werte, Vorleben 370
 - Zeit für Familie 77 ff.
- Kanzleiihaber, s. a. Führungskraft
- Kanzleiihaber, s. a. Kanzleimanager
- Kanzleikultur, Höflichkeit 302 ff.
 - Kundenorientierung 224 f.
 - nörgelnder Mitarbeiter 288 ff.
 - Veränderung, Geschichten erzählen 225
 - Werte, Einhaltung 288 ff.
 - Prinzipien 75
- Kanzleileitbild, Anpassung 185
 - Auswirkungen, Tagesgeschäft 181
 - Einhaltung, Kontrolle 182
 - Entwicklung 177 ff.
 - Erfolgsquote 178 ff.
 - Interpretationsfähigkeit 179
 - Konkretisierung durch Abgrenzung 184
 - Mitarbeiterhandbuch 260
 - Trainingsphase 185
 - Verstoß, Sanktionen 180
- Kanzleimanagement, Ausbildung 44
 - Begriff 1
 - fachliche Arbeit, Vereinbarkeit 5 ff.
 - Marketing 195 ff.
 - Notwendigkeit 328
 - Selbstmotivation 2
 - unvorhersehbare Komponente 3
 - vorhersehbare Komponente 4
 - Zukunftsorientierung 162
- Kanzleimanagement, s. a. Management
- Kanzleimanagementstermin, Einhaltung 6
 - Kalendereintrag 14
- Kanzleimanagementstermin, s. a. Managementstermin
- Kanzleimanager, Aufgaben 9 f.
 - Besprechung mit sich selbst 6
 - Eigenschaften 72 f.
 - Vorbildfunktion 74 ff.
- Kanzleimanager, s. a. Führungskraft
- Kanzleimanager, s. a. Manager
- Kanzleipartner, Auswahl 310 ff.
- Kanzleistrategie, aktive Beratung 149
 - Anpassung, Ergebnisse 110
 - permanenter Prozess 109
 - Beispiele 104 ff.
 - emotionale Kundenorientierung 104
 - Fähigkeiten der Mitarbeiter 115
 - Fixhonorar 106
 - fremdsprachige Kunden 106
 - Fünf Sterne-Kanzlei 125
 - Generalistenkanzlei, Wettbewerbsfähigkeit 128 ff.
 - Hausbesuch 106
 - Konkretisierung 114
 - Kostenführerschaft 123
 - Kundenbefragung 106
 - Landsteuerberater 133 ff.
 - Neuausrichtung 103 ff.
 - Neukundenakquisition 103 ff.
 - Positionierung, Kanzlei mit Qualität 126 f.
 - Preis, Unterscheidungsmerkmal 124
 - Preisdumping 121 ff.
 - Preiserhöhung, Rechtfertigung 125

VERZEICHNIS

Stichwörter

- schriftliche Fixierung 112
 - Sinn 107 ff.
 - Spezialisierung 136 ff.
 - – Branche 141 ff.
 - Teamgedanke 113
 - Unterscheidungsmerkmal 98
 - Verinnerlichung 114
 - vorhandene Ressourcen 115
 - weiche Faktoren 104
 - Zufriedenheitsgarantie 105
 - Kanzleistrategie, s. a. Strategie
 - Kanzleistrategie, s. a. Wachstumsstrategie
 - Kanzleiübergabe, virtuelle Neugründung 107 f.
 - Kanzleiübernahme, Aufgaben 93 ff.
 - fiktive Aktion 96
 - klassischer Fehler 95
 - kleine Veränderungen 95
 - Mitarbeiter, Vertrauen 94
 - Kanzlei-Verfassung, Werte 370
 - Kardinaltugenden, Führungskraft 329 ff.
 - Kerngeschäft, Steuerberatungskanzlei 43
 - Klassische Dienstleistungen, Anreicherung, einzigartiges Detail 215
 - Attraktivität, Steigerung 212 ff., 214 ff.
 - Spezialisierung, Abgrenzung 152 ff.
 - Klient s. Kunde
 - Kommunikation, Beziehung 379
 - Führungskraft 379
 - Inhalt, Wahrnehmung 209
 - Konfliktlösung 375
 - Kundenbeziehung 208 ff.
 - Manager 25
 - Mitarbeiter 30 ff., 49
 - Kommunikationsproblem, Beziehungsproblem 380
 - Kommunikationstraining, Mitarbeitermanagement 267
 - Kompetenz, Dienstleistung 101
 - Konflikt, Vermeidung 376
 - Konflikte, Einsparpotential 374
 - Konfliktlösung, Kommunikation 375
 - Konfliktmanagement, Steuerung 376
 - Konsequenz, Führungskraft 330 ff.
 - Kontrollaufwand, Delegation 57 ff.
 - Kontrollsystem, Kanzlei 357
 - Kostenführerschaft, Kanzleistrategie 123
 - Kostensenkung, Zeitgewinn 118
 - Kriegsführung, Management 20
 - Kunde, aktive Abwerbung 99
 - aktive Beratung 149
 - Begeisterung 234 ff.
 - Distanz, Steuerberater 245
 - persönliche Betreuung, Generalistenkanzlei 130 ff.
 - Wünsche, Befragung 222
 - Zufriedenheit, Umfrage 148
 - Kundenbefragung, Kanzleistrategie 106
 - Kundenberater, Steuerberater 223
 - Kundenbeziehung, Bilanzbesprechungstermin 210
 - Kundenbeziehungen, Gestaltung 208 ff.
 - Kommunikation 208 ff.
 - Kundenerwartung, Qualität 127
 - Kundenorientierung, Behauptung 228
 - Botschaft 229
 - Fixhonorar 220
 - Kanzleikultur 224 f.
 - Marketing 195
 - Steuerberaterbranche 170
 - strukturierte Dienstleistungspakete 220
 - Unterscheidungsmerkmal 228
 - Vermittlung 226 ff.
 - Kundenveranstaltung, Planung 202
-
- ## L
- Ländlicher Raum, Steuerberater, Niederlassung 133 ff.
 - Landsteuerberater, Alleinstellungsmerkmal 134
 - Kanzleistrategie 133 ff.
 - Leistungspotential, Mitarbeiter 273 ff.

Leistungsverrechnung, Kundenorientierung
219

Leitbild, Kanzlei, Entwicklung 177 ff.

– Mitarbeiterhandbuch 260

Lohnverrechnung, Steigerung der Attraktivität
212 ff.

M

Management, Charm 22

– Erfahrung 26

– Ethikdebatte 354

– Kanzlei, Begriff 1

– kommunikative Fähigkeiten 25

– Respekt 22

– Risiko 39

– Rücksichtslosigkeit 19 ff.

– Sinnsuche 355

– Technik, Lernbarkeit 23 ff.

– Training 25

– Unsicherheit 39

– Vertrauen 22

– Wissen 24

Management, s. a. Kanzleimanagement

Managementaufgaben, Ausbildung 44

– Beispiele 9 f.

– Kanzleigründung 89 ff.

– Kategorien 13

– Organigramm 92

– Routinetätigkeiten 10

– Steuerberater 324

– Verbindlichkeit 13

– Zeitrahmen 11 ff.

Managementprinzip, Unzufriedenheit 81 f.

Managementtechnik 30 ff., 33 ff.

– probieren 36

– Training 36

– Umsetzbarkeit 33 ff.

– visualisieren 34

Managementtermin, Kalendereintrag 14

Managementtraining, Aufbau 52

Manager, emotionale Fähigkeiten 25

– Entscheidungsschwäche 37 ff.

– Kommunikation, Mitarbeiter 30 ff.

– Perspektive 28

– Verantwortung 21

Manager, s. a. Kanzleimanager

Mandant s. Kunde

Marke, Kanzlei 253

Marketing, Assistenz, Mitarbeiter 196

– Branchenbeobachtung 200

– Investitionen 204

– klassische Dienstleistungsbereiche 212 ff.

– Kundenbeziehung, Gestaltung 208 ff.

– Kundenorientierung 195, 218 ff.

– Schriftverkehr, Layout 202

– Spezialisierung 139

Marketingabteilung, Aufgabe, interne Kom-
munikation 203

– Aufgaben 198 ff.

– – Marktauftritt der Kanzlei 201

– Entlastung, Kanzleiführung 203

– interne Serviceeinrichtung 202

Marketingplan, Realisierung 205 ff.

Marktauftritt, Kanzlei, Marketingabteilung
201

Meeting, Erfolglosigkeit 85 ff.

Mensch, Erfolgsfaktor, Unternehmen 248

– Führungskraft, Persönlichkeit 333

– Wettbewerbsfaktor 171

Menschenbild, Führungskräfte 284 ff.

– Theorie X 285

– Theorie Y 286

Menschentypen, Einstufung, Hobbys 277

– Orientierungsrahmen 276

– Signale 278

– Steuerberatungskanzlei 276 ff.

MILS-Effekt, Delegation 50 ff.

– – Aufgaben 47

Mission, Kanzlei 272

Mitarbeiter, Arbeitsergebnisse 280 ff.

– Arbeitsplatz, Besetzung 275

– Assistenz, Marketing 196

– Einarbeitungszeit, Verkürzung 258 ff.

– Einbindung, Bilanzbesprechung 55

VERZEICHNIS

Stichwörter

- Einsatz, Stellenbeschreibung 275
- Fluktuation 263 ff.
- Kommunikation 49
- Leistungspotential 273 ff.
- Motivation 362 ff.
 - Aufgabe 368
 - Entfaltung 366
- persönlicher Kontakt 32
- Querulant 288 ff.
- Vertrauen 356 ff.
- Wertschätzung 32
 - Authentizität 333
- Mitarbeiterbindung, persönliche Entwicklungschancen 264
- Mitarbeitergespräch, Managementaufgabe 10
- Mitarbeiterhandbuch, Fortbildungsprogramm 261
 - Leitbild 260
 - Orientierung 262
 - Standards, Gepflogenheiten 259
 - Unternehmenskultur 262
- Mitarbeitermanagement, Checkliste, Einsatz 298 ff.
 - Entwicklungsmöglichkeiten 266
 - Kommunikationstraining 267
 - Menschentypen, Einstufung 276 ff.
 - nörgelnder Mitarbeiter 288 ff.
 - richtiger Arbeitsplatz 276 ff.
 - soziale Kompetenz 267
- Mitarbeitermanager, Abgrenzung, Personalabteilung 246
 - Aufgaben 251 ff.
 - Führungsaufgabe 249
 - Hauptaufgaben 248
 - Unterstützungsfunktion, direkter Vorgesetzter 257
 - Vollzeitarbeit 250
- Mitarbeitermarketing, Absageschreiben 254
 - Ausbildung 254
 - Berufsmessen 255
 - internes Marketing 256
 - Kanzlei, Mission 272
 - Mitarbeiter, Bindung 256

- Selbstverwirklichung 269
- Tag der offenen Tür 255
- Universitäten 255
- Wettkampf um Talente 269
- Modernisierungsvorschlag, Juniorpartner 315 ff.
- Monopolstellung, Landsteuerberater 135
- Motivation, Belohnungssystem 364
 - Entfaltung 366
 - Entlohnung 367
 - Mitarbeiter 362 ff.
- Müller-Technik, Managementtechnik 31

N

- Neuer Mitarbeiter, Einarbeitungszeit, Verkürzung 258 ff.
- Neukundenakquisition, Kanzleistrategie 103 ff.
- Nische, Spezialisierung 136

O

- One Firm-Konzept, Partnerschaft 308
- Operative Arbeit, Delegation 7
 - Rückzug 15 ff.
- Operative Arbeit, s. a. fachliche Arbeit
- Operatives Geschäft, s. a. fachliche Aufgaben
- Organigramm, Einstellung, neue Mitarbeiter 174
 - Entwurf 176
 - Kanzleigründung 91 f.
 - Managementaufgaben 92
 - Sinnhaftigkeit 172 ff.
 - Wachstumskurs 91

P

- Partner, Beförderung, Verhaltensänderungen 319 ff.
 - Einsatz, bestehende Partnerschaft 313
 - Kanzlei, Auswahl 310 ff.

Partnerschaft, One Firm-Konzept 308
– Stillstand 306 ff.
Partnerstruktur, wertorientierte Kanzleiführung 168
Persönliche Fähigkeiten, Entfaltung, Mitarbeiterbindung 265
Personalabteilung, Erforderlichkeit 246 ff.
– Mitarbeitermanager, Abgrenzung 246
– überholtes Konzept 247
Perspektive, Trainer 28
Positionierung, Kanzlei mit Qualität 126 f.
Preisdumping, Steuerberaterhonorar 121 ff.
Preiskampf, Steuerberatungsmarkt 100
Preiskompass, Produktinnovation 216
Preis-Leistungsverhältnis, Dienstleistung 101
Premium-Beratung, Konzentration 344 f.
Probieren, Managementtechnik 36
Problem, fiktives Problem, Abgrenzung 326
Produktinnovation, Erhöhung, Steuerberaterhonorar 120
– Preiskompass 216
– Unternehmenszeugnis 216
Proktologie, Spezialisierung 138

Q

Qualität, Arbeit, Vermittlung 230 ff.
– Dienstleistung 101
– Kanzleistrategie 126 f.
– Kundenerwartung 127
Querulant, Mitarbeiter 288 ff.

R

Reflexion, Führungskraft 337 ff.
Regelsystem, effizientes Handeln 60 ff.
Respekt, Management 22
Ressourcen, Abstimmung, Kundenwünsche 223
– Kanzleistrategie 115

Risiko, Akzeptanz 41
– Management 39
Ritual, Arbeitsqualität 233
Routinehandlungen, reflexartiger Ablauf 160
Routinetätigkeit, Managementaufgaben 10
Routinetätigkeiten, Auflistung 161

S

SAU-Krankheit, Begriff 323
Schriftliche Kommunikation, Beziehungsaspekt 382
Schriftliches Leitbild, Kanzlei 177 ff.
Schriftverkehr, Layout, Marketing 202
Schulnote, Bilanzpräsentation 213
Selbstkontrolle, Arbeitsergebnisse 283
Selbstkritik, Führungskraft 338
Selbstmotivation, Kanzleimanagement 2
– Kanzlei manager 13
Selbstreflexion, Führungskraft 337 ff.
– Tagesgeschäft 339
Selbstverwirklichung, Mitarbeitermarketing 269
Seniorpartner, Akzeptanz, Juniorpartner 315 ff.
Seriosität, Steuerberater, Image 238
Sicherheit, Steuerberater, Image 238
Sicherheitsnetz, Steuerberatung 217
Sinnhaftigkeit, Arbeit, Talentbindung 271
SLIM-Konzept, Delegation, Aufgaben 51
Soziale Kompetenz, Mitarbeitermanagement 267
– Zufriedenheitsfaktor 235
Spezialisierung, Ärzte 138
– Beraterwechsel 144 f.
– Berufsstand 138
– Branche 141 ff.
– Branchenkenntnisse 147
– Deckungsbeitrag, klassische Dienstleistungen 154
– Entscheidung 156

VERZEICHNIS

Stichwörter

- Gefahren 151
- klassische Dienstleistungen, Abgrenzung 152 ff.
- Konsequenz 153
- landesweiter Aktionsradius 139
- langfristiger Prozess 142
- Nische 136
- schrittweises Vorgehen 143 ff.
- Sicherheit 155
- Steuerfachangestellter 70
- Werbe-, Marketingmaßnahmen 139
- Spieler, Steuerberater 27
- Spielregeln, Unternehmenskultur 188
- Spiritualität, Management 355
- Spitzenleistung, Mitarbeiter, Voraussetzungen 273 ff.
- Standarddienstleistung, Anreicherung, einzigartiges Detail 215
- Standarddienstleistungen, Attraktivität, Steigerung 214 ff.
- Stellenbeschreibung, Mitarbeiter, Einsatz 275
- Steuerberater, Basistugenden 244
 - Berufsbild 160
 - Berufsstand, Verschlechterung des Ansehens 240 f.
 - Berufswahl 242
 - Berufszweifler 325 ff.
 - Distanz, Kunde 245
 - Image 237 ff.
 - Genauigkeit 238
 - Kundenberater 223
 - ländlicher Raum 133 ff.
 - Managementaufgaben 324
 - Spieler 27
 - Trainer 27
 - Unternehmer 42 ff.
 - Zukunftsorientierung 157 ff.
- Steuerberater, Spezialisierung, s. a. Spezialisierung
- Steuerberaterbranche, Entwicklung 169 ff.
 - Kundenorientierung 170
 - Marketing, Entwicklung 170
 - Preisdruck, Deregulierung 170
 - Wettbewerbsfaktor, Mensch 171
- Steuerberaterhonorar, Erhöhung, Beziehungsinnovation 120
 - Produktinnovation 120
- Steuerberaterhonorar, s. a. Honorar
- Steuerberaterpause 82
- Steuerberatung, Entbehrlichkeit 163 f.
 - Sicherheitsnetz 217
- Steuerberatungskanzlei, Eigentümerstruktur, Führungsqualität 167
 - Einsparpotentiale 373
 - ethische Grundsätze 168
 - Innenleben, Organigramm 175
 - Kerngeschäft 43
 - langfristige Werte 166
 - Regelsystem 60 ff.
 - Unternehmenskultur 186 ff.
 - Unternehmensstabilität 165 ff.
 - Veränderungen, Durchsetzbarkeit 68 ff.
- Steuerberatungskanzlei, s. a. Kanzlei
- Steuerberatungsmarkt, Deregulierung 100
 - Preiskampf 100
- Steuererklärung, Steigerung der Attraktivität 212 ff.
- Steuerfachangestellter, Arbeitsteilung, Veränderung 68 f.
 - Spezialisierung 70
- Stillstand, Alternative, Wachstumsstrategie 116 ff.
 - Partnerschaft 306 ff.
- Stimmungslage, Kanzlei 292 ff.
- Strategie, s. a. Kanzleistrategie
- Strategie, s. a. Wachstumsstrategie
- Struktur, Steuerberatungskanzlei 166
- Student, Realisierung, Marketingplan 205 ff.
- Symbol, Arbeitsqualität 233

T

- Tabu, Fehlerkultur 359 ff.
- Tag der offenen Tür, Mitarbeitermarketing 255
- Tagesgeschäft, Selbstreflexion 339
- Talente, Bindung, Sinnhaftigkeit der Arbeit 271 f.
 - Mitarbeitermarketing 269
- Team, Harmonie, Führungsaufgabe 295 ff.
- Teamgedanke, Kanzleistrategie 113
- Teezeremonie, Arbeitsqualität 232
- Theorie X, Menschenbild 285
- Theorie Y, Menschenbild 286
- Toiletten-Hersteller, Kreativität 213
- Tradition, kritisch hinterfragen 160
- Trainer, Perspektive 28
 - Steuerberater 27
- Training, Management 25
 - Managementtechnik 36
- Tugend, Führungskraft 329 ff.

U

- Überforderung, Mitarbeiter, schlechte Stimmung 293
- Übernahme, Kanzlei, Aufgaben 93 ff.
- Überwachung, Kanzlei 357
- Umsetzung, Ideen 83 f.
 - Managementtechnik 33 ff.
- Universität, Mitarbeitermarketing 255
- Unsicherheit, Management 39
- Unterforderung, Mitarbeiter, schlechte Stimmung 293
- Unternehmensberatung, Nutzen 377
- Unternehmenserfolg, Faktor Mensch 248
- Unternehmenskultur, Begeisterung 190
 - Erlernbarkeit 189
 - Fehler bei der Arbeit 358
 - Führungskraft, Aufgabe 79

- Führungspersönlichkeit 193
- gemeinsames Werteempfinden 187
- Geschichten erzählen 194
- Harmonie 348
- heimliche Spielregeln 188
- Mitarbeiterhandbuch 262
- Veränderung 191 ff.
- Vision 192
- Vorleben 193
- Werte 369 ff.
- Werteumsetzung 372
- Unternehmenszeugnis, Produktinnovation 216
- Unternehmer, Steuerberater 42 ff.
- Unternehmerkunde, Organigramm 174
- Unterscheidungsmerkmal, Kanzleistrategie 98
- Unzufriedenheit, Institutionalisierung 82
 - Managementprinzip 81 f.

V

- Veränderungen, Angst 65
 - Angstgefühl, Abbau 67
 - Druck von außen 64
 - Durchsetzbarkeit 63 ff., 68 ff.
 - kleine Schritte, Kanzleiübernahme 95
 - Widerstand, Druck 66
- Verhaltensänderung, Vorleben 305
- Verhaltensmuster, Routinehandlungen 160
- Verhaltensweise, Einführung 305
 - Trainingsphase 305
- Vertrauen, Management 22
 - Mitarbeiter 356 ff.
- Vier-Augen-Prinzip, Checkliste 301
- Virtuelle Neugründung, Kanzlei 108
- Vision, Führungskraft 67
 - Unternehmenskultur 192
- Visualisieren, Managementtechnik 34
- Vorbildfunktion, Führungskraft 74 ff.
- Vorhaben, Umsetzung 83 f.
- Vorleben, Unternehmenskultur 193

VERZEICHNIS

Stichwörter

W

Wachstumskurs, Organigramm 91
Wachstumsstrategie, Alternative 116 ff.
Weicher Faktor, soziale Kompetenz 235
Werbung, Branchenspezialisierung 146
– Spezialisierung 139
Werte, Durchsetzbarkeit 75
– Kanzleikultur 75
– nörgelnder Mitarbeiter 288 ff.
– Steuerberatungskanzlei 166 ff.
– Unternehmenskultur 186 ff.
– Vorleben 75
– – Kanzleiinhaber 370
Werteorientierte Kanzleiführung, Partnerstruktur 168
Wertschätzung, Mitarbeiter 32
Wettbewerb, Steuerberatungsmarkt 99

Wettbewerbsfähigkeit, Generalistenkanzlei 128 ff.

Wettbewerbsfaktor, Mensch 171

Wettbewerbschwäche, Harmonie 346 ff.

Wettbewerbsvorsprung, Konkurrenz 99

Wissen, Management 24

Wünsche, Kunde 218 ff.

Z

Zauberstab, Kanzlei 383

Zielvorgabe, Arbeitsergebnis 62

Zielvorgaben, Arbeitsergebnisse 282

Zufriedenheitsgarantie, Kanzleistategie 105

Zukunftsorientierung, Kanzleimanagement 162

– Steuerberater 157 ff.

Zuständigkeit, Delegation 57