



# **Management Kanzleimanagement**

**Prof. Dr. Dr.h.c. Miklós Géza von Zilahi**  
**Institut für Informatik**  
**Justus-Liebig-Universität Gießen**



# Gliederung

- 1. Managementsystem als Führungssystem**
- 2. Strategie als Leitbild**
- 3. Strategische und operative Ziele**
- 4. Kanzleimanagement**
- 5. Strategisches Kanzleimanagement**
- 6. Mandantenbindungsmanagement**
- 7. Krisenmanagement**
- 8. Empfehlungen**



# Managementsystem als Führungssystem

1. **Managementsystem als Führungssystem**
2. **Strategie als Leitbild**
3. **Strategische und operative Ziele**
4. **Kanzleimanagement**
5. **Strategisches Kanzleimanagement**
6. **Mandantenbindungsmanagement**
7. **Krisenmanagement**
8. **Empfehlungen**



# Was ist ein Managementsystem?

**Managementsysteme sind Führungssysteme mit den Funktionen**

- **Planung,**
- **Steuerung (mit Kontrolle),**
- **Information,**
- **Kommunikation,**
- **Personalführung und**
- **Organisation (Organisationsstruktur und –kultur).**

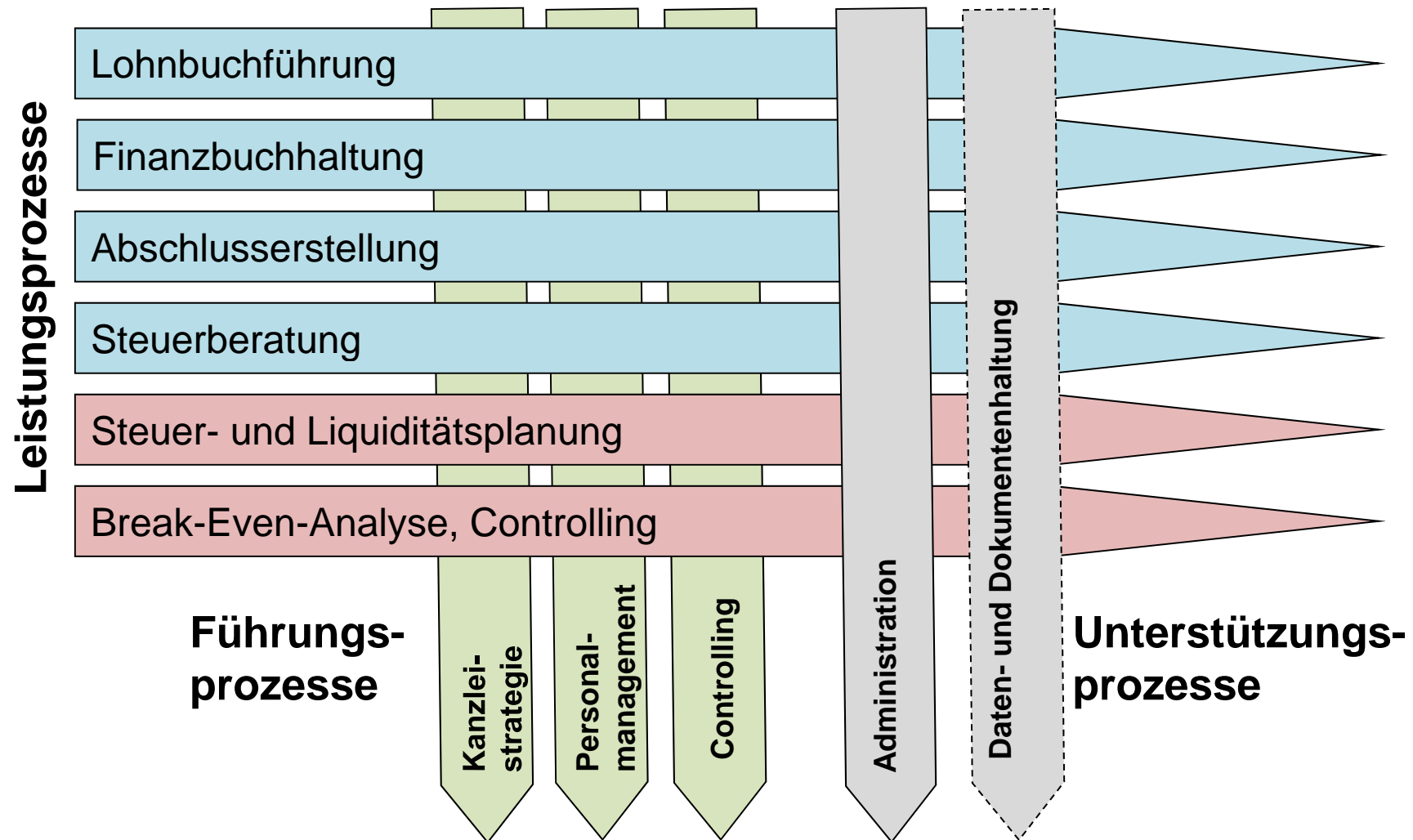


# Was gilt für die Führungsaufgaben?

- **Strategisch: Die richtigen Dinge tun!**
- **Operativ: Die Dinge richtig tun!**
- **Leitsatz: Wer sich nicht ändert, der wird geändert!**  
Entweder permanente Änderungen von Innen, oder  
Änderungen von Außen bspw. durch Krise.



# Beispiel für die Komplexität - Mehrdimensionalität -





# Strategie als Leitbild

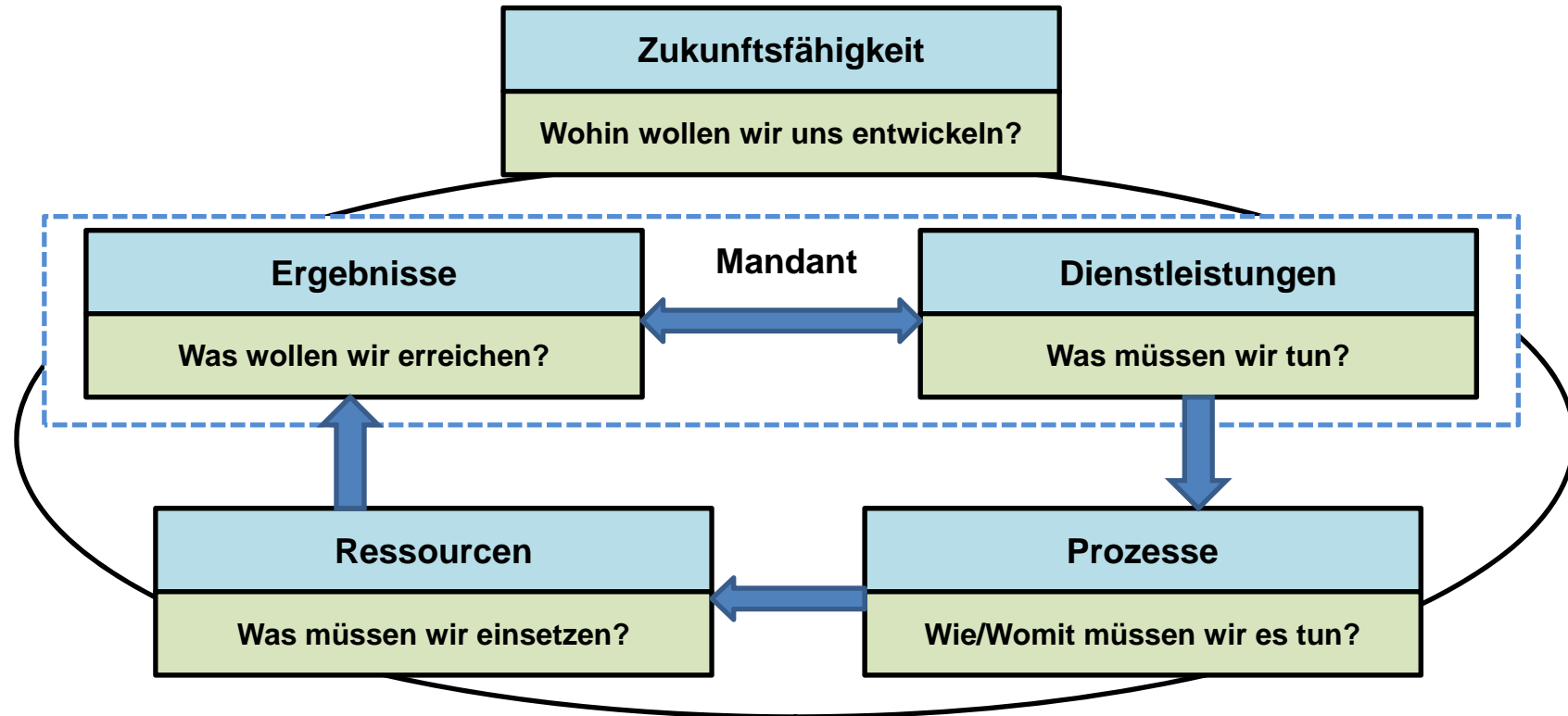
1. **Managementsystem als Führungssystem**
2. **Strategie als Leitbild**
3. **Strategische und operative Ziele**
4. **Kanzleimanagement**
5. **Strategisches Kanzleimanagement**
6. **Mandantenbindungsmanagement**
7. **Krisenmanagement**
8. **Empfehlungen**



# Strategie ...

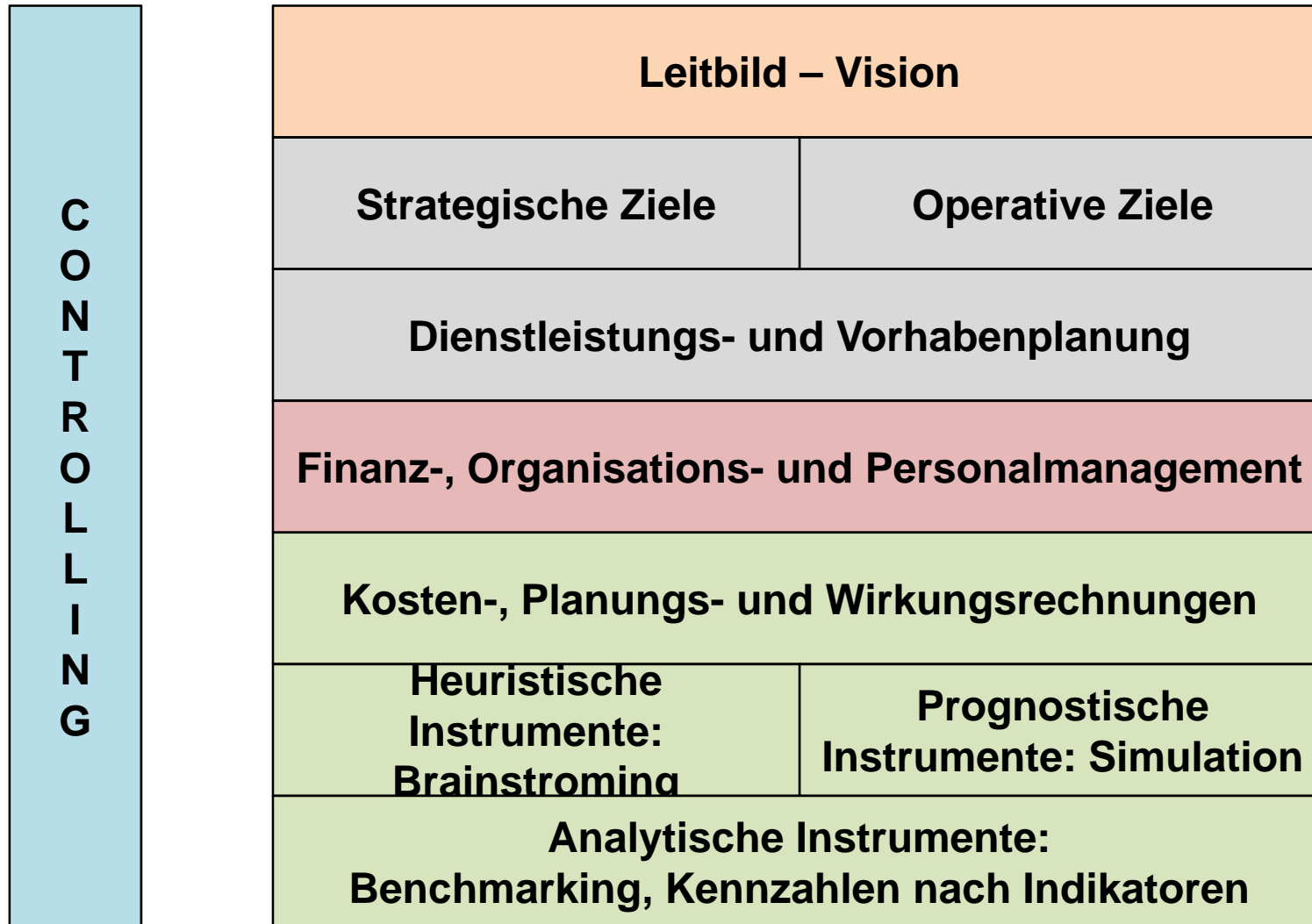
**... ist ein Plan, ein Muster über die zukünftigen Aktionen in der Organisation (Kanzlei) im Bezug auf Ressourcen und Ressourceneinsatz, um die gesetzten Ziele zu erreichen.**

# Strategisches Management





# Management und seine Instrumente





# Die strategische Planung ...

... ist die Grundlage des strategischen Managements mit Treffen von Grundsatzentscheidungen und Schaffung der Voraussetzungen.

Kriterien	Fragen
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zukunftsfähigkeit</li><li>▪ Dienstleistungen</li><li>▪ Arbeitsprozesse</li><li>▪ Personal</li><li>▪ Ressourcen</li><li>▪ Wirkungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wohin wollen wir uns entwickeln?</li><li>▪ Was müssen wir tun?</li><li>▪ Wie müssen wir es tun?</li><li>▪ Mit wem müssen wir es tun?</li><li>▪ Was müssen wir einsetzen?</li><li>▪ Was wollen wir erreichen?</li></ul>

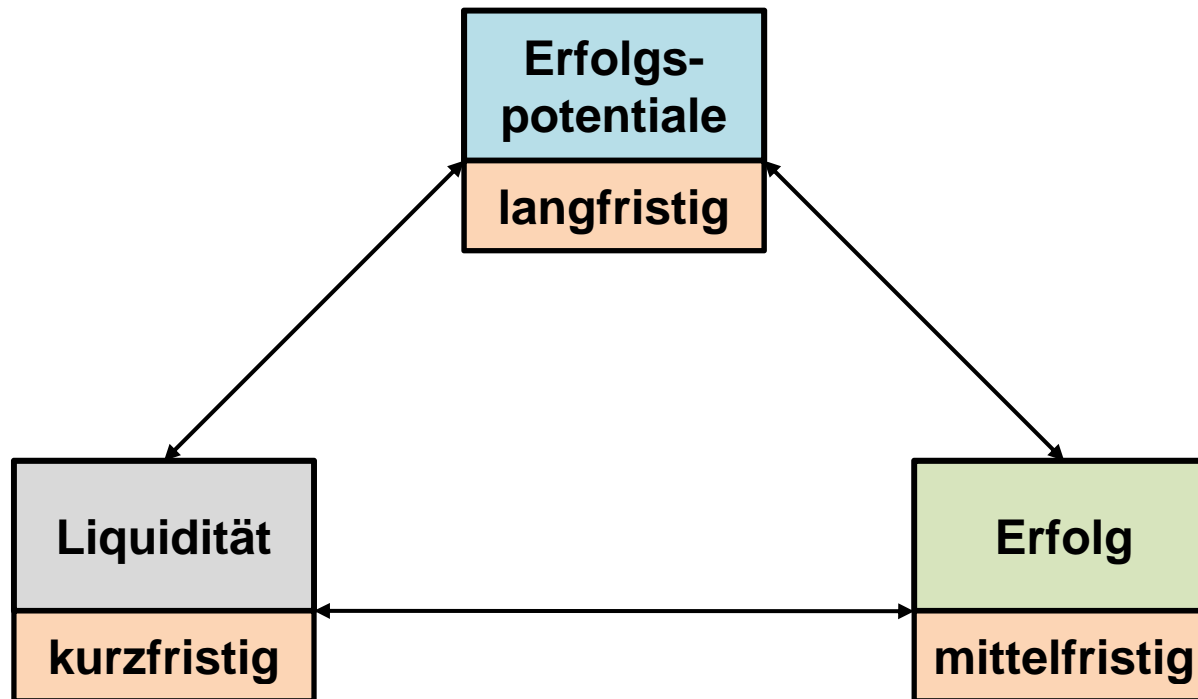


# Strategische und operative Ziele

1. **Managementsystem als Führungssystem**
2. **Strategie als Leitbild**
3. **Strategische und operative Ziele**
4. **Kanzleimanagement**
5. **Strategisches Kanzleimanagement**
6. **Mandantenbindungsmanagement**
7. **Krisenmanagement**
8. **Empfehlungen**



# Das Dreieck der Kanzleiziele





# Was sind die strategischen und operativen Ziele?

Steuerung	Liquidität	Erfolg	Potentiale
Aufgabe	Finanzielle Sicherung	Operative Steuerung	Strategische Planung
Zeithorizont	Kurzfristig	Mittelfristig	Langfristig
Information	Bedrohend	Warnend	Frühwarnend
Aktionen	Akut	Latent	Kapitalpotential
Kennzahlbeispiele	Zahlungsmittelüber-/ unterschuss	Leistungen Kosten	Mandate Mitarbeiter
	Cashflow	Verzinsung	
Instrumente	Finanzplan	Budgets Kostenrechnung	A-B-C-Analysen Simulation

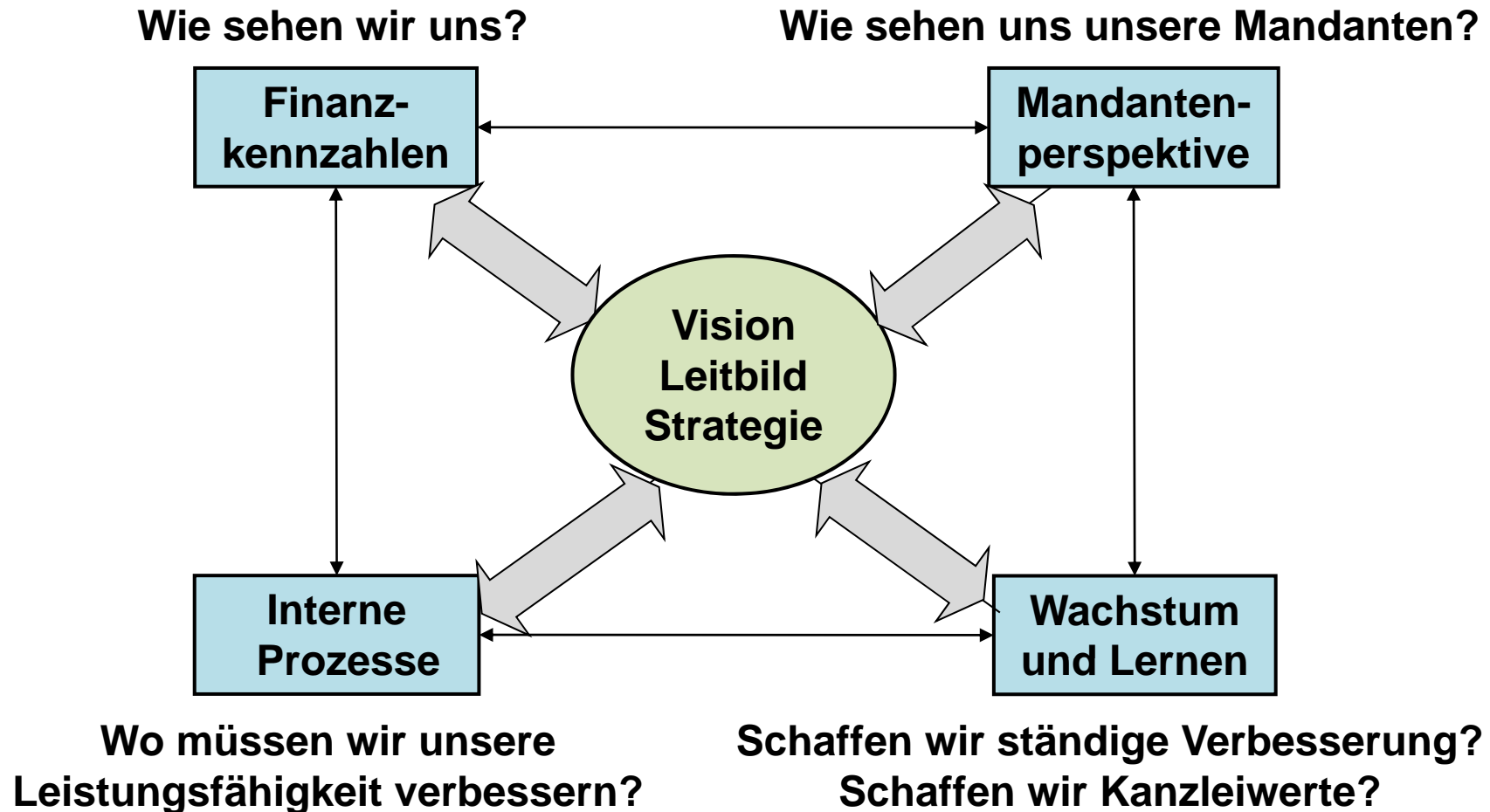


# Kanzleimanagement

1. **Managementsystem als Führungssystem**
2. **Strategie als Leitbild**
3. **Strategische und operative Ziele**
4. **Kanzleimanagement**
5. **Strategisches Kanzleimanagement**
6. **Mandantenbindungsmanagement**
7. **Krisenmanagement**
8. **Empfehlungen**

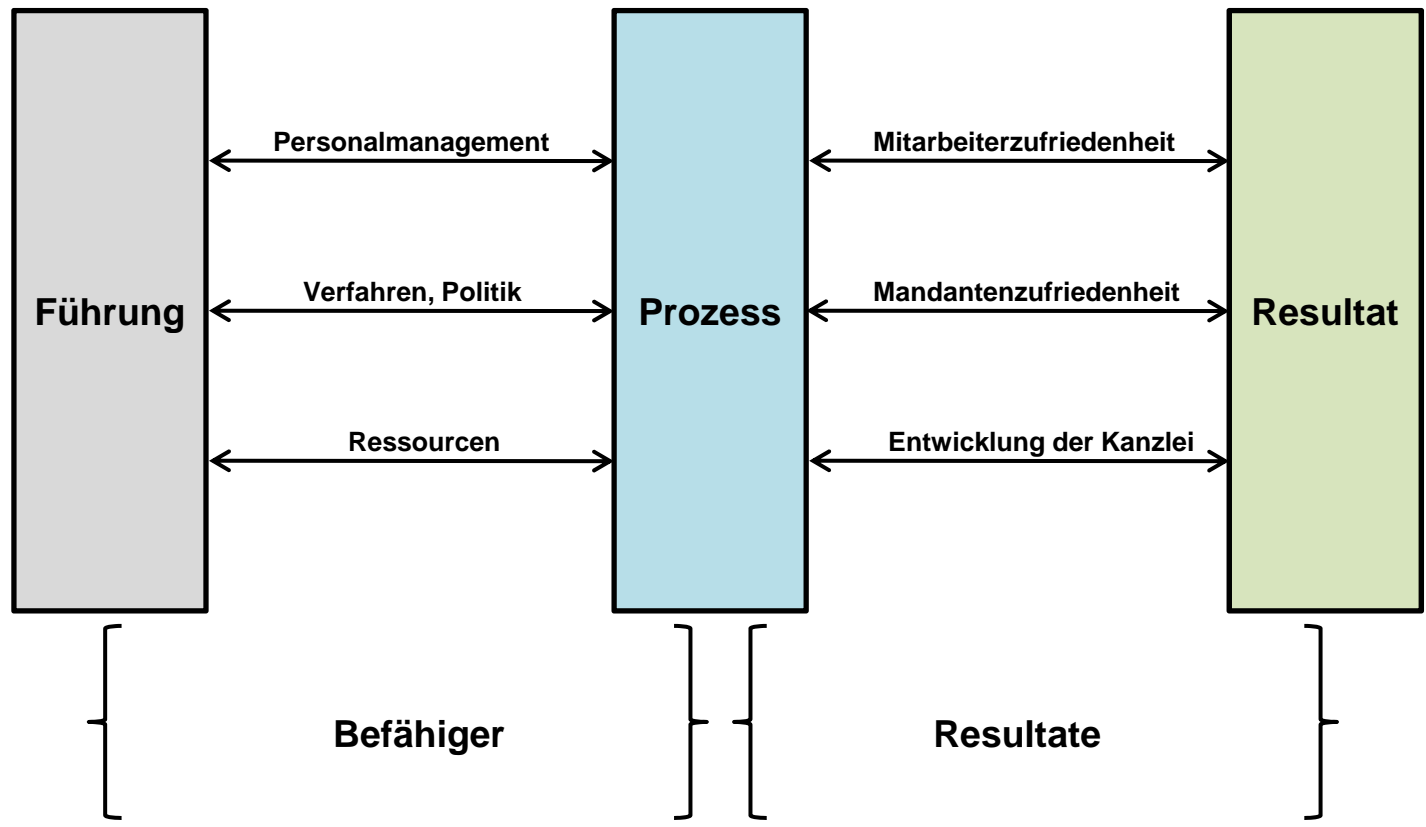


# Wozu braucht man ein Kanzleimanagementsystem?

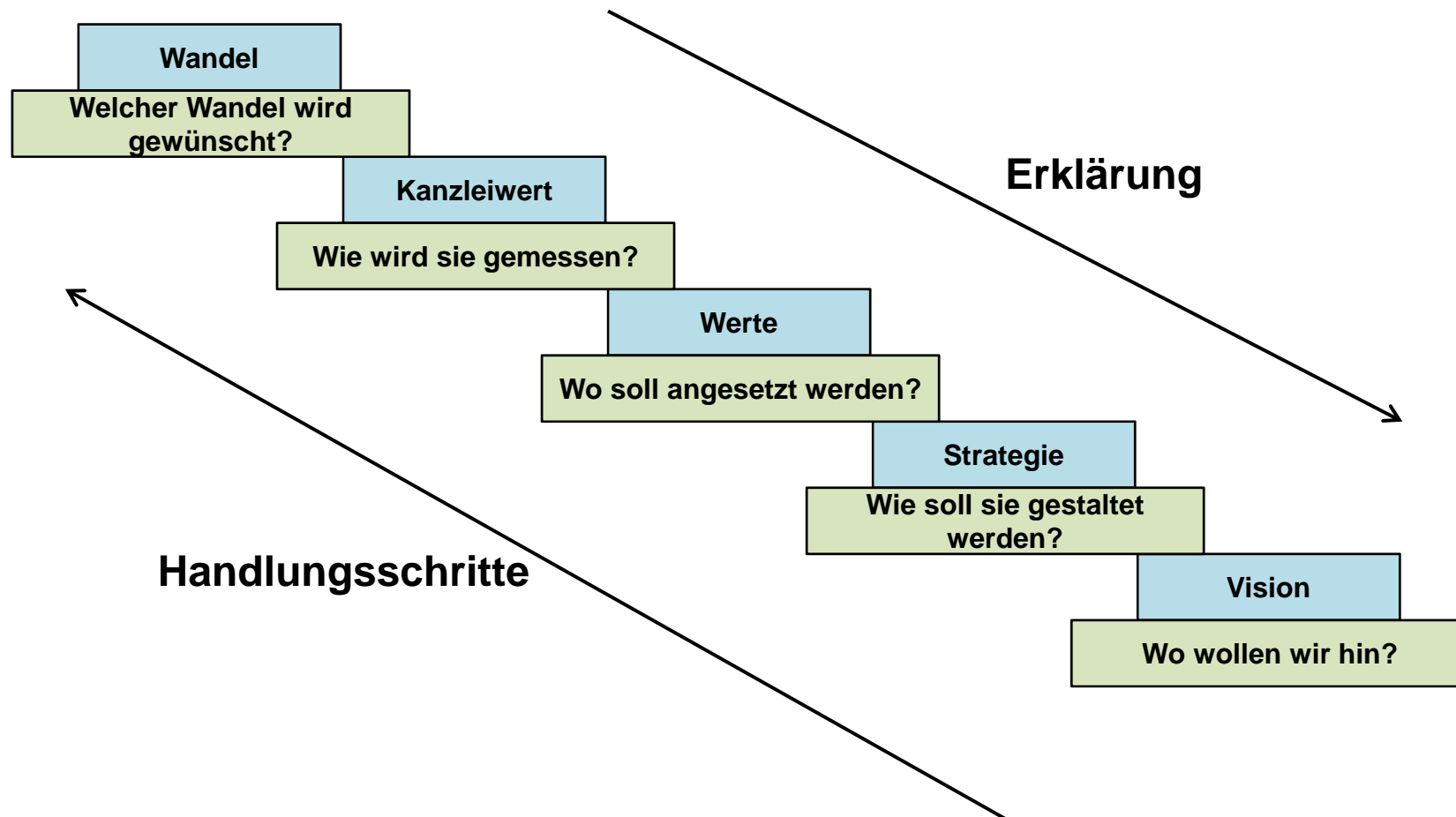




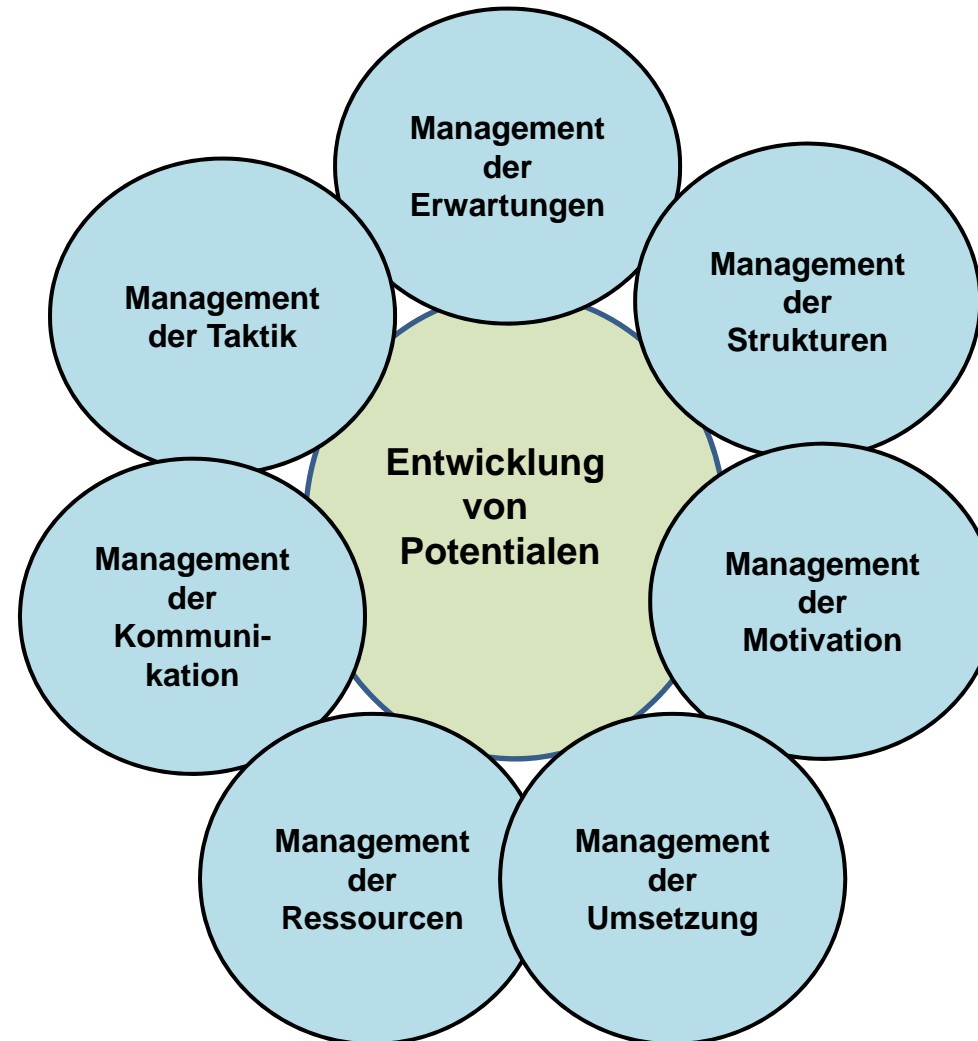
# Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Personal-, Ressourcen- und Prozessmanagement?



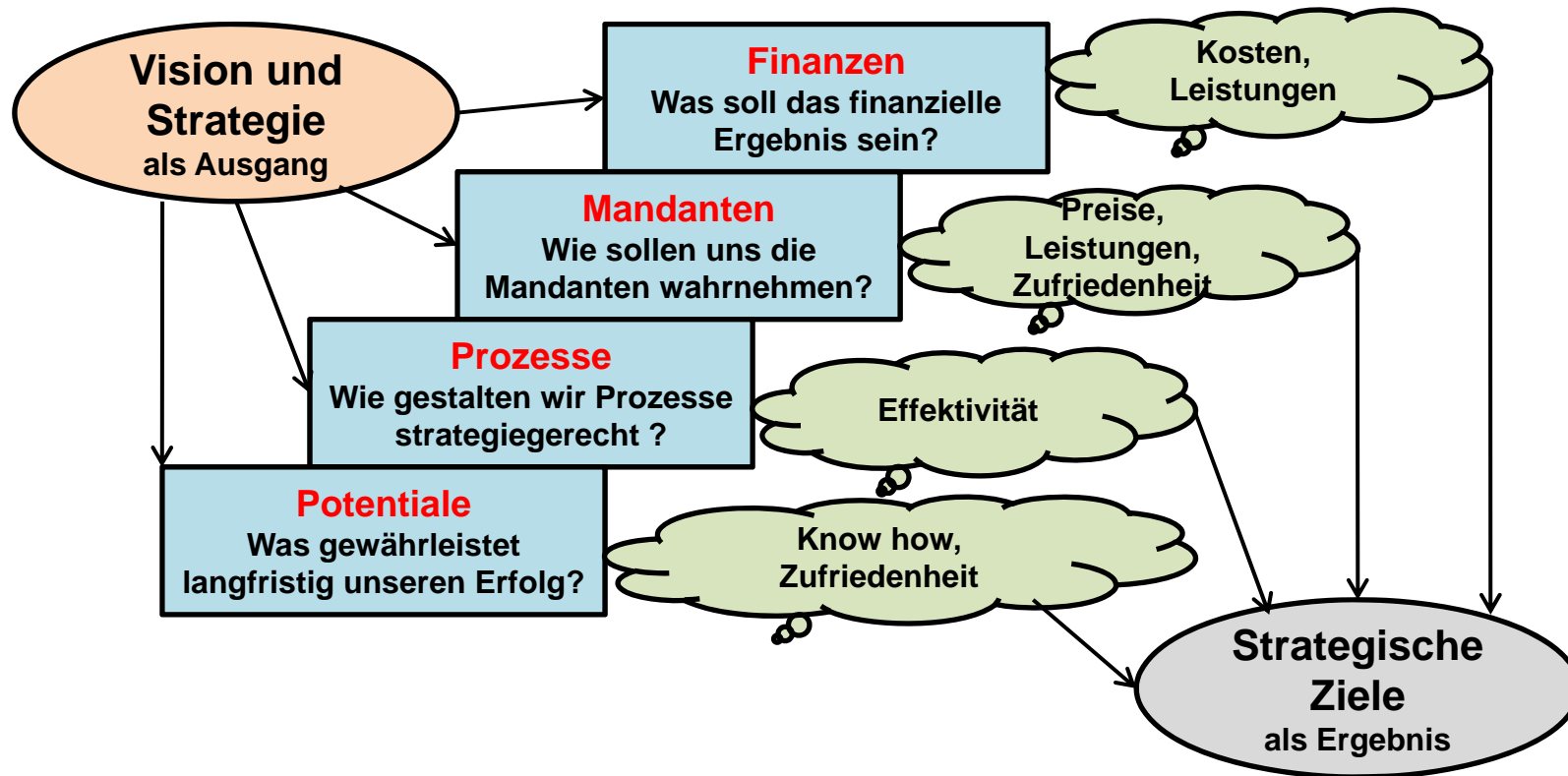
# Wie funktioniert das Kanzleimanagement?



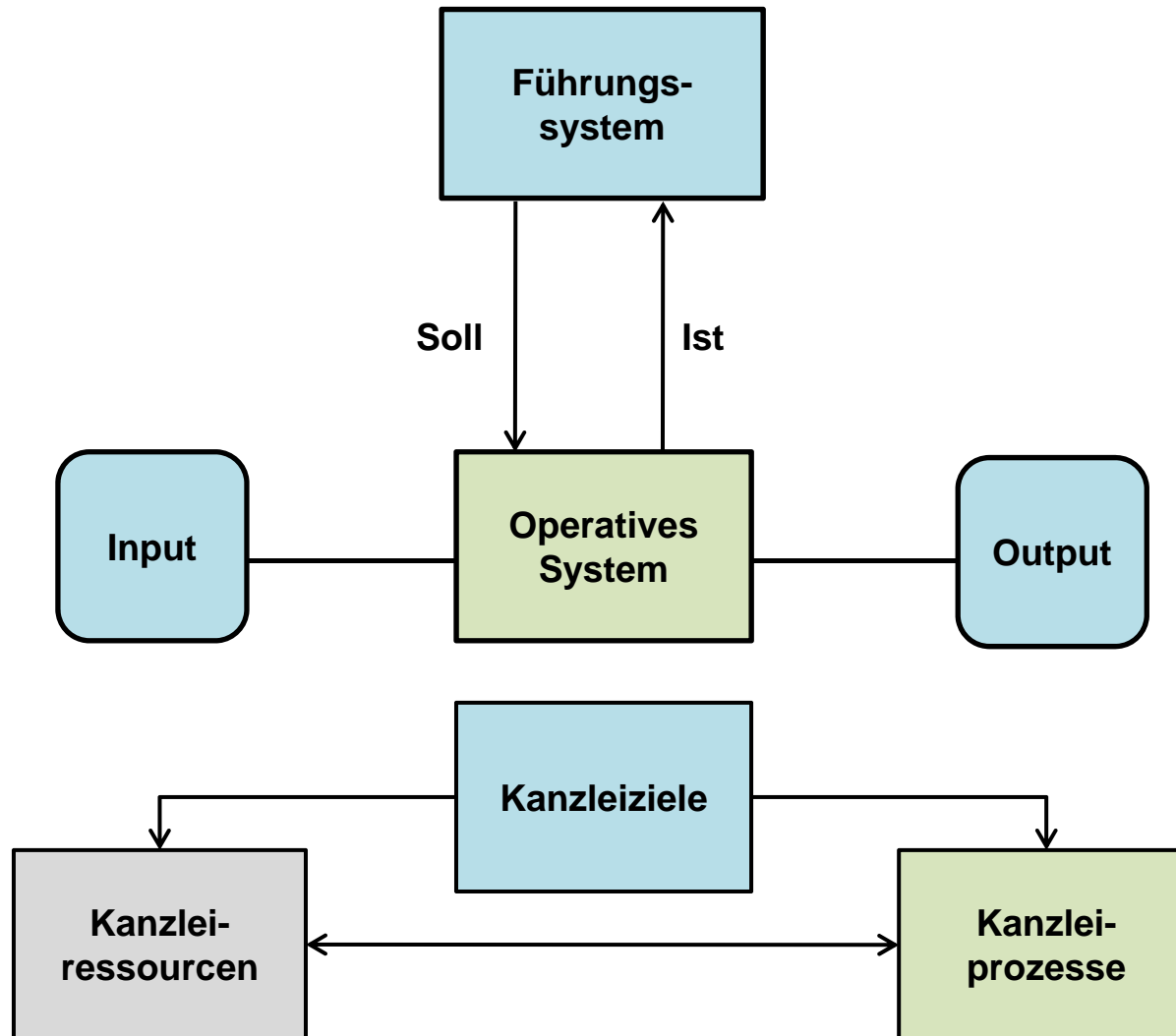
# Strategien



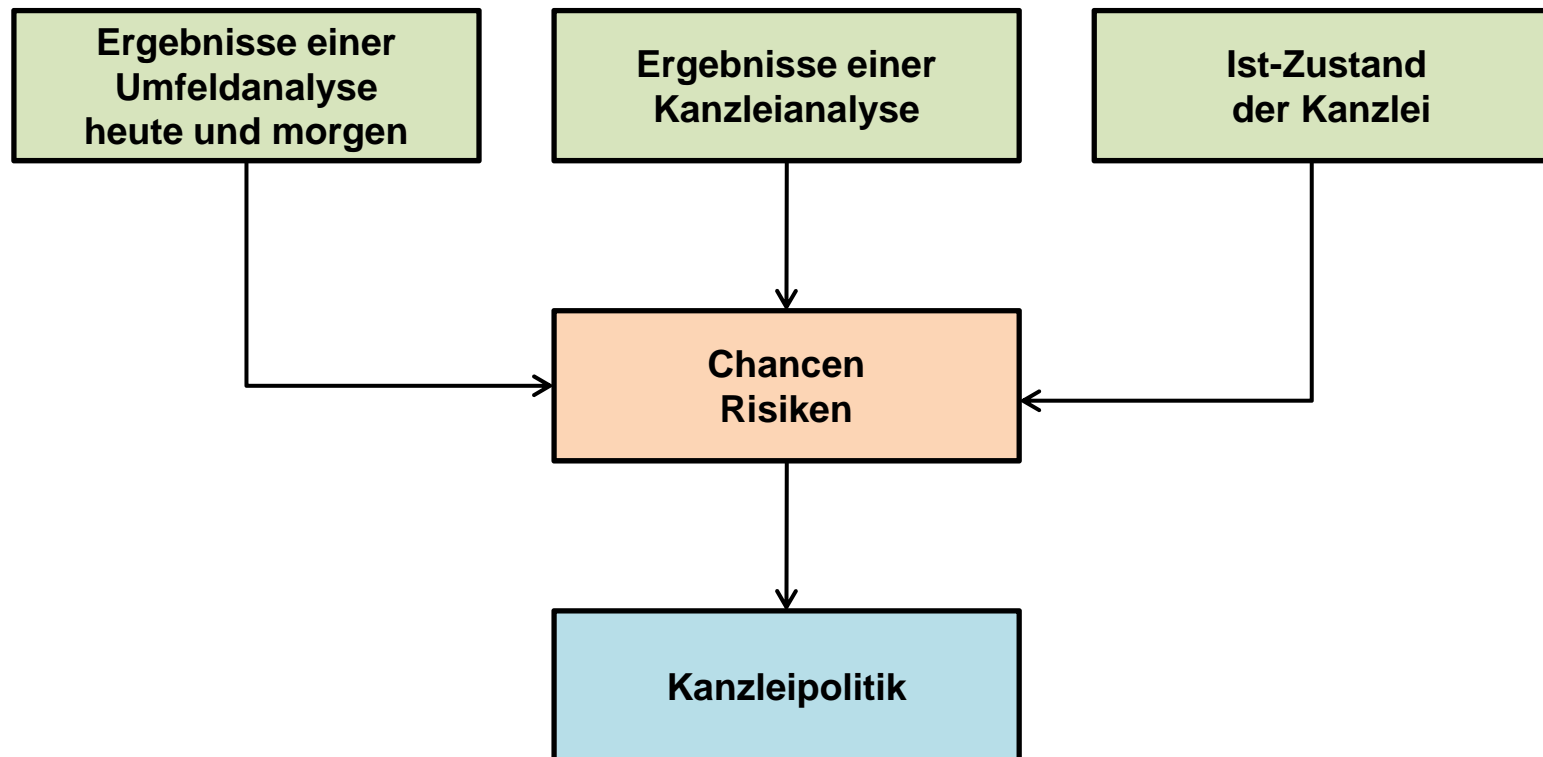
# Vision und Strategie



# Der Zusammenhang der Soll- und Istwerte

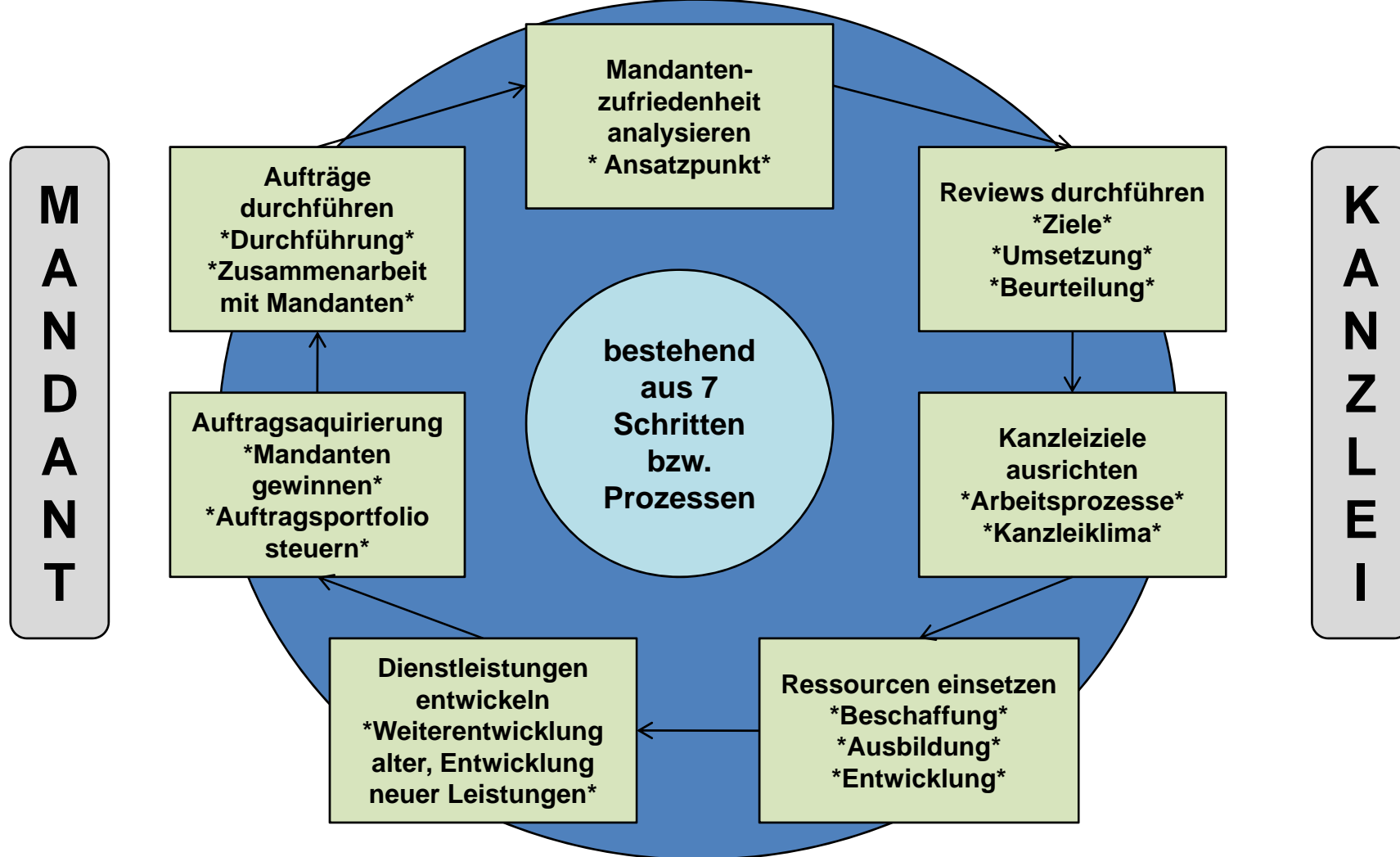


# Was sind die Quellen der Kanzleipolitik?





# Wie sieht der Management-Regelkreis aus?





# Was beinhaltet das Personalmanagement?

- **Personalpolitische Grundsätze**
- **Personalanwerbung**
- **Personalbeurteilung**
- **Arbeitsregelungen**
- **Mitarbeiter – Vorgesetzte**
- **Motivation**
- **Fortbildung**



# Welche Personalführungsfunktionen sind wahrzunehmen?

<b>Soll vereinbaren</b>	<b>Ziele</b>
	<b>Ressourcen</b>
	<b>Prozesse</b>
<b>Mitarbeiterverhalten beeinflussen</b>	<b>Motivieren</b>
	<b>Zufriedenheit schaffen</b>
	<b>Anreize schaffen</b>
<b>Leistungen beurteilen</b>	<b>Zielerreichung</b>
	<b>Ressourcenverbrauch</b>
	<b>Qualität</b>
<b>Mitarbeiter fördern</b>	<b>Aus- und Fortbildung</b>



# Was muss in einer Organisationsanalyse (Ist) getan werden?

- **Aufgaben**
- **Koordinierung betrieblicher Tätigkeiten**
- **Einteilung der Teams**
- **Stellenbeschreibungen**
- **Organigramm**
- **Betrieblicher Maßnahmenkatalog**



# Welche Organisationsfunktionen sind wahrzunehmen?

<b>Soll</b>	<b>Ziele</b>
	<b>Ressourcen</b>
	<b>Arbeitsprozesse</b>
<b>Prozessstrukturen</b>	<b>Analysieren</b>
	<b>Gestalten</b>
	<b>Einführen</b>
<b>Lenkungsfunktionen</b>	<b>Analysieren</b>
	<b>Gestalten</b>
	<b>Einführen</b>
<b>Strukturen</b>	<b>Überprüfen</b>



# Was muss bei den Organisationsstrukturen (Soll) getan werden?

- **Aufgaben**
- **Koordinierung betrieblicher Tätigkeiten**
- **Einteilung der Teams**
- **Anforderungsprofile**
- **Stellenbeschreibungen**
- **Organigramm**
- **Betrieblicher Maßnahmenkatalog**



# Welche Tätigkeiten stehen bei den Arbeitsprozessen (Soll) – Arbeitsanweisungen an?

- **Annahme eines Auftrags/Mandanten**
- **Mandantenbetreuung**
- **Durchführung eines Auftrags ...**  
**... bis Beendigung eines Auftrags**
- **Hotline**
- **Erstellung von Arbeits- und Verfahrensanweisungen**
- **Workflowmanagement**
- **Mängelbehebung bei der Arbeitsorganisation**



# Was beinhalten Datensicherungs- und Datenschutzmaßnahmen?

- **Datensicherheit**
- **Sicherheitsmaßnahmen**
- **Zugangs- und Nutzungskontrolle**
- **Datenträgerkontrolle**
- **Speicher- und Zugriffskontrolle**
- **Eingabekontrolle**
- **Verlustkontrolle**
- **Bestellung des Datenschutzbeauftragten**



# Welche Techniken und Standards sind festzulegen?

- **Formularwesen**
- **Dokumenten**
- **Checklisten**
- **Workflows**
- **Verwaltung der Hardware, Software, Netze, Internet**
- **Gerätewartung**
- **Beschreibung der Techniken**

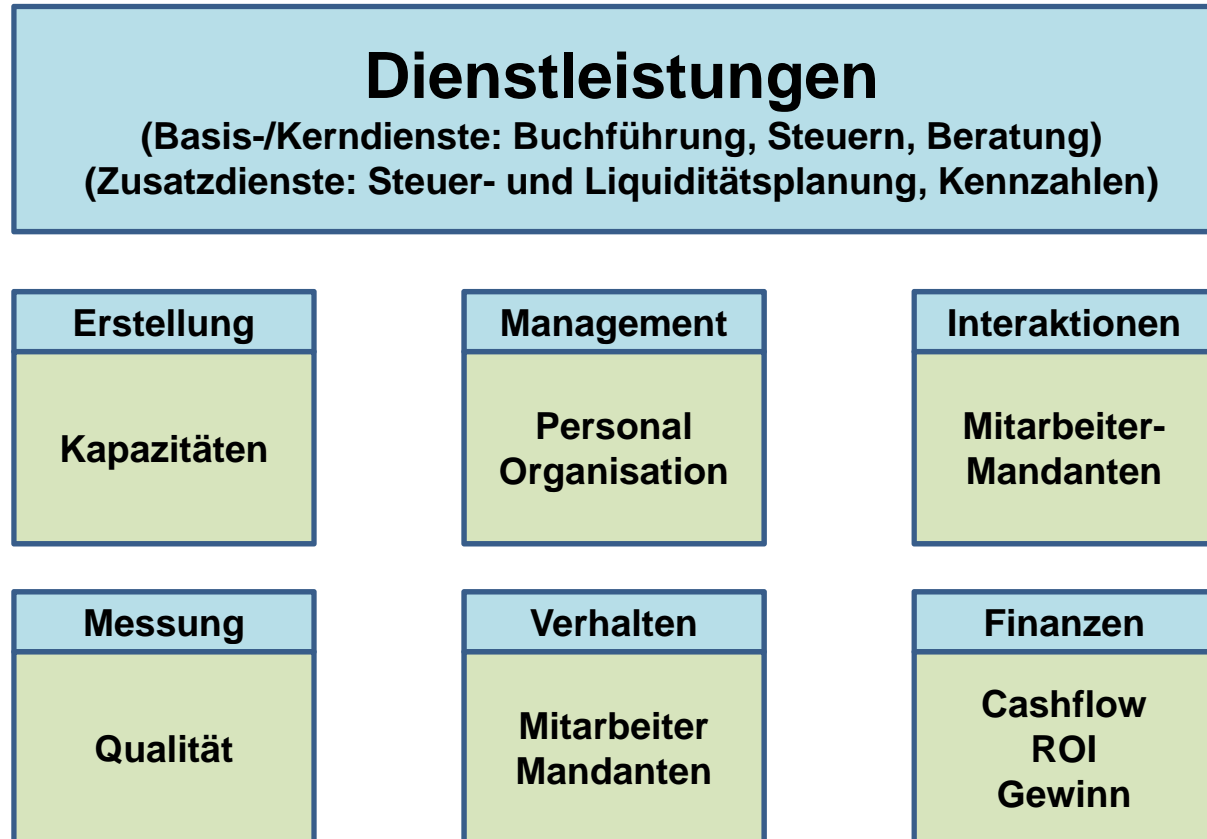


# Mandantenbindungsmanagement

1. **Managementsystem als Führungssystem**
2. **Strategie als Leitbild**
3. **Strategische und operative Ziele**
4. **Kanzleimanagement**
5. **Strategisches Kanzleimanagement**
6. **Mandantenbindungsmanagement**
7. **Krisenmanagement**
8. **Empfehlungen**

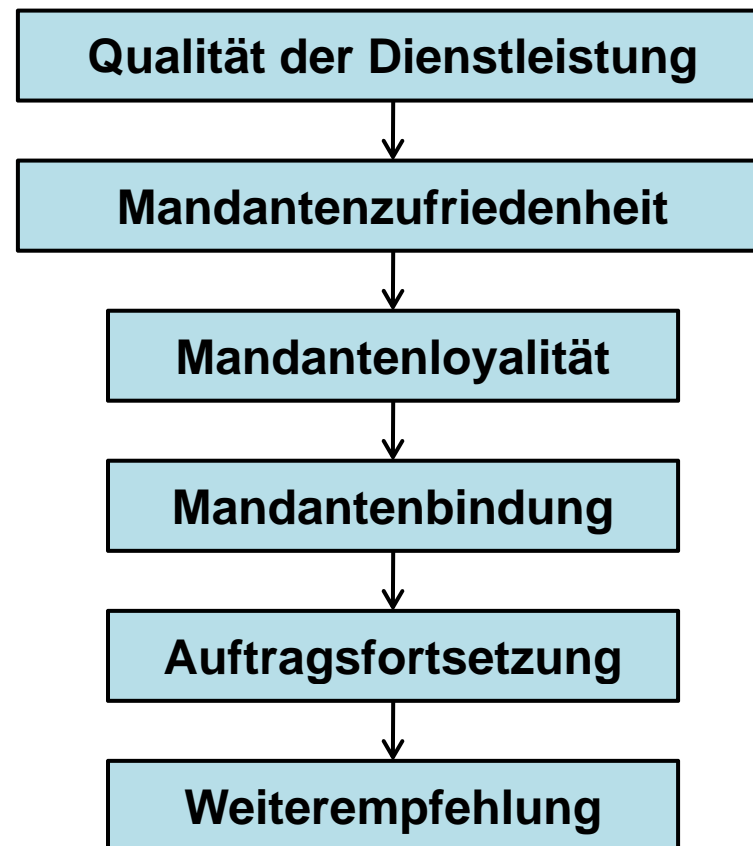


# Was ist Dienstleistungsmanagement?





# Wie sieht die Wirkungskette des Mandantenbindungsmanagements aus?





# Was sind die 5 Prinzipien des Mandantenbindungsmanagements?

- 1. Umfassende Information über alle Mandanten**
- 2. Individuelle Mandantenbetreuung**
- 3. Integration der Mandanten in die Kanzleistrukturen und Kanzleiarbeitsprozesse**
- 4. Individuelle Steuerung der Mandantenbeziehungen**
- 5. Ausgewogene Investition in die Mandantenbeziehungen**



# Diese Checks warten auf Antwort ...

- Welche Mandantenbedürfnisse befriedigen wir?
- Welche Anforderungen stellen die Mandanten an uns?
- Was sind unsere Kernkompetenzen?
- Über welche weitere (Zusatz-) Kompetenzen verfügen wir?
- Was ist unsere Marktstellung?
- Was sind unsere Erfolgserwartungen?
- Wie ist unsere Risikobereitschaft?
- Was sind unsere Verhaltensnormen?
- Welchen Führungsstil pflegen wir?
- Welche Grundsätze werden bei der Gestaltung der Kanzleiorganisation verfolgt?
- Was ist unsere Haltung gegenüber Mitarbeitern?
- Was ist unsere Haltung gegenüber Mandanten?
- Was sind unsere Vorstellungen zu IuK-Techniken?



# Krisenmanagement

1. **Managementsystem als Führungssystem**
2. **Strategie als Leitbild**
3. **Strategische und operative Ziele**
4. **Kanzleimanagement**
5. **Strategisches Kanzleimanagement**
6. **Mandantenbindungsmanagement**
7. **Krisenmanagement**
8. **Empfehlungen**



# Was ist eine Krise?

- **Existentielle Bedrohung**  
z.B. durch starken Rückgang der Mandate
- **Plötzliches Auftreten**  
z.B. durch Insolvenz wichtiger Mandanten
- **Geringe Voraussicht**  
z.B. durch Finanzierungsengpässe
- **Starker Entscheidungsdruck**  
z.B. durch veraltete IuK-Technologie
- **Akute Probleme**  
z.B. durch Krankheiten



# Was muss das Kanzleimanagement in Krisen tun?

- **Legen Sie Projektverantwortliche fest!**
- **Arbeiten Sie im Projekt mit!**
- **Legen Sie die Zuständigkeiten fest!**
- **Bestimmen Sie die Berichterstattung!**
- **Sprechen Sie die Ergebnisse (Meilensteine) regelmäßig durch!**
- **Überprüfen Sie den Projektablauf!**
- **Überarbeiten Sie bei Bedarf die Grundannahmen!**
- **Prüfen Sie den Budgetrahmen!**



# Zur Vorbeugung empfiehlt sich die Einführung des Controlling ...

- ... ist ein betriebswirtschaftliches Informations- und Steuerungssystem für Führungskräfte**
  - ... eignet sich als Instrument für Entscheidungs- und Führungsaufgaben**
  - ... dient kurzfristig der Erhaltung der Liquidität**
  - ... dient mittelfristig der Erzielung von Gewinn (Rentabilität und Wirtschaftlichkeit)**
  - ... dient langfristig dem Aufbau von Erfolgspotentialen (Wachstums- und Gewinnchancen)**
- Insgesamt: Das Instrument des Managements;  
arbeitet mit Indikatoren und Kennzahlen**



# Empfohlene Kennzahlen 1

Kennzahl	Formel	Komponenten
<b>Personalbereich</b>		
Beschäftigungsstruktur	Steuerberater/Mitarbeiter/ Azubi	Anzahl Steuerberater Anzahl Mitarbeiter (Vollzeit) Anzahl Azubi
Personalkosten	Personalkosten/Mitarbeiter	Personalkosten Anzahl Mitarbeiter
	Personalkosten /Arbeitsstunden	Personalkosten abrechenbare Arbeitsstunden
Personalkostenquote	Personalkosten/Kosten	Personalkosten Kosten
	Personalkosten/Umsatz	Personalkosten Umsatzerlöse
Umsatz pro Beschäftigte	Umsatz/Mitarbeiter	Umsatzerlöse Anzahl Mitarbeiter
	Umsatz/Arbeitsstunden	Umsatzerlöse abrechenbare Arbeitsstunden
Deckungsbeitrag pro Beschäftigte	DB/Mitarbeiter	Umsatzerlöse variable Kosten Anzahl Mitarbeiter
	DB/Arbeitsstunde	Umsatzerlöse variable Kosten abrechenbare Arbeitsstunden
Gewinn pro Beschäftigte	Gewinn/Mitarbeiter	Umsatzerlöse Kosten Anzahl Mitarbeiter
	Gewinn/Arbeitsstunde	Umsatzerlöse Kosten abrechenbare Arbeitsstunden



# Empfohlene Kennzahlen 2

Kennzahl	Formel	Komponenten
<b>Finanzbereich</b>		
<b>Cashflow</b>	<b>Cashflow I</b>	<b>Umsatzerlöse Ausgaben oder Gewinn Abschreibung</b>
Cashflow-Umsatzrendite	$(\text{Cashflow} * 100) / \text{Umsatz}$	Umsatzerlöse Ausgaben oder Gewinn Abschreibung
Mindestumsatz	$(\text{Fixkosten} * 100) / \text{Umsatz}$	Umsatzerlöse Fixkosten
<b>Umsatz-Kostenverhältnis</b>	<b>Umsatz/Kosten</b>	<b>Umsatzerlöse Kosten</b>



# Empfohlene Kennzahlen 3

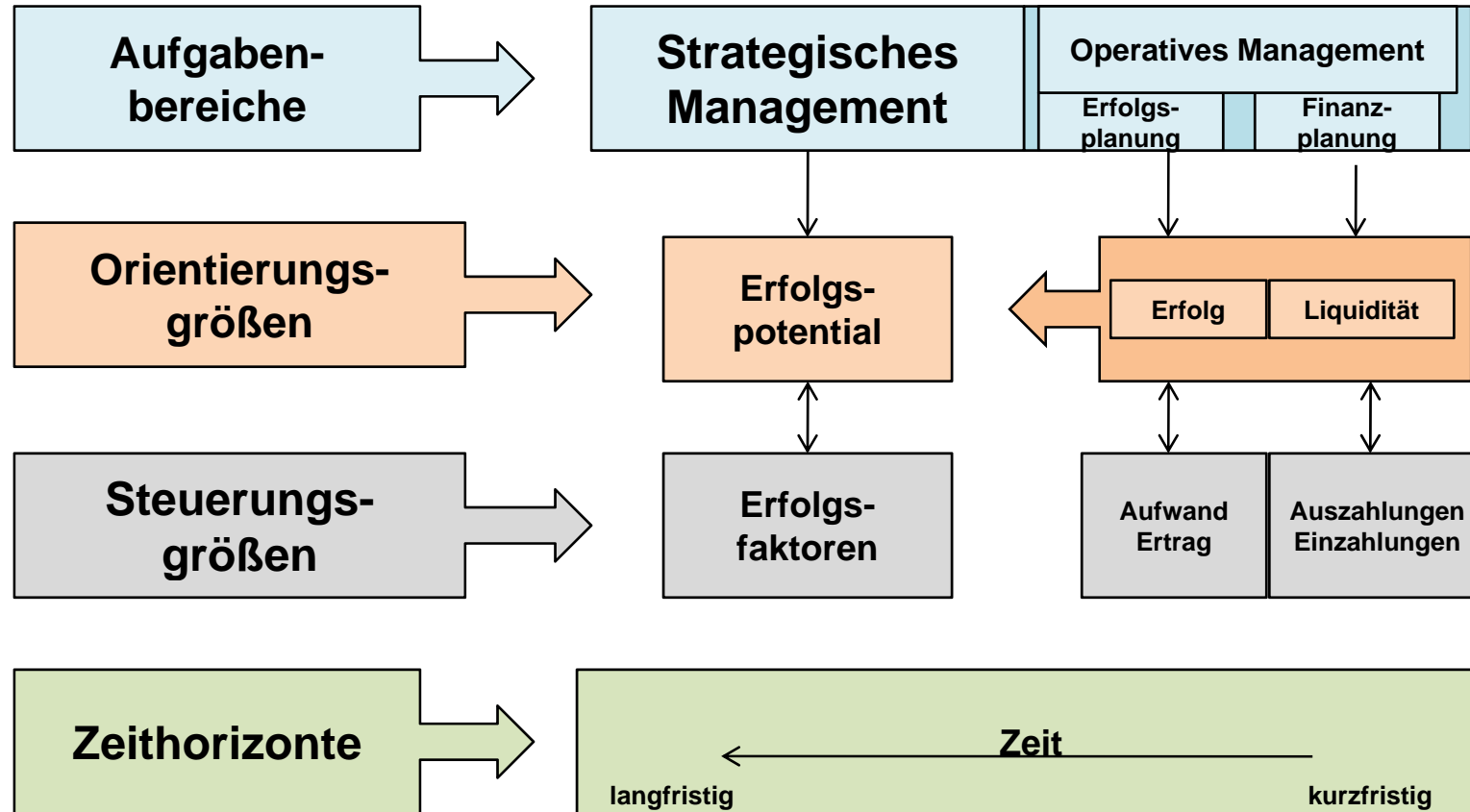
Kennzahl	Formel	Komponenten
	<b>Leistungs- (Umsatz-) Bereich</b>	
Leistungs- (Umsatzstruktur)	Umsatzarten in %	Umsatzerlöse nach Umsatz-/Leistungsarten
Umsatz je Beschäftigte (Pro-Kopf-Umsatz)	Umsatz/Anzahl Mitarbeiter	Umsatzerlöse Anzahl Mitarbeiter
	Umsatz/Anzahl Mitarbeiter + Steuerberater	Umsatzerlöse Anzahl Mitarbeiter Anzahl StB
Umsatz-Personalkosten-Verhältnis	Umsatz/Personalkosten	Umsatzerlöse Personalkosten
Umsatzrentabilität	Gewinn/Umsatz	Gewinn Umsatzerlöse
Gewinnrate	Umsatz/Gewinn	Gewinn Umsatzerlöse
Gewinnquotient	Gewinn/Umsatz	Umsatzerlöse Kosten
Deckungsbeitrag je Beschäftigte	Deckungsbeitrag/Mitarbeiter	Umsatzerlöse variable Kosten Anzahl Mitarbeiter
	Deckungsbeitrag/Mitarbeiter + Steuerberater	Umsatzerlöse variable Kosten Anzahl Mitarbeiter Anzahl StB
Erfolgsposition	Deckungsbeitrag/Umsatz	Umsatzerlöse variable Kosten
Gewinn je Beschäftigte	Gewinn/Mitarbeiter	Umsatzerlöse Kosten Anzahl Mitarbeiter
	Gewinn/Mitarbeiter + Steuerberater	Umsatzerlöse Kosten Anzahl Mitarbeiter Anzahl StB



# Empfohlene Kennzahlen 4

Kennzahl	Formel	Komponenten
Kosten- (arten-) Struktur	Kostenarten in %	Kosten nach Kostenarten (Personal, DV, Arbeitsplatz, Abschreibung, Sonstiges)
<b>Personalkostenquotient</b>	<b>Personalkosten/Kosten</b>	<b>Personalkosten</b> <b>Kosten</b>
IuK-Aufwandsquotient	DV-Kosten/Kosten	DV-Kosten Kosten
<b>Schulungsaufwand pro Beschäftigte</b>	<b>Schulungskosten/Mitarbeiter</b>	<b>Schulungskosten</b> <b>Anzahl Mitarbeiter</b>
<b>Kostenquotient</b>	<b>Kosten/Umsatz</b>	<b>Kosten</b> <b>Umsatzerlöse</b>

# Strategisches und operatives Controlling





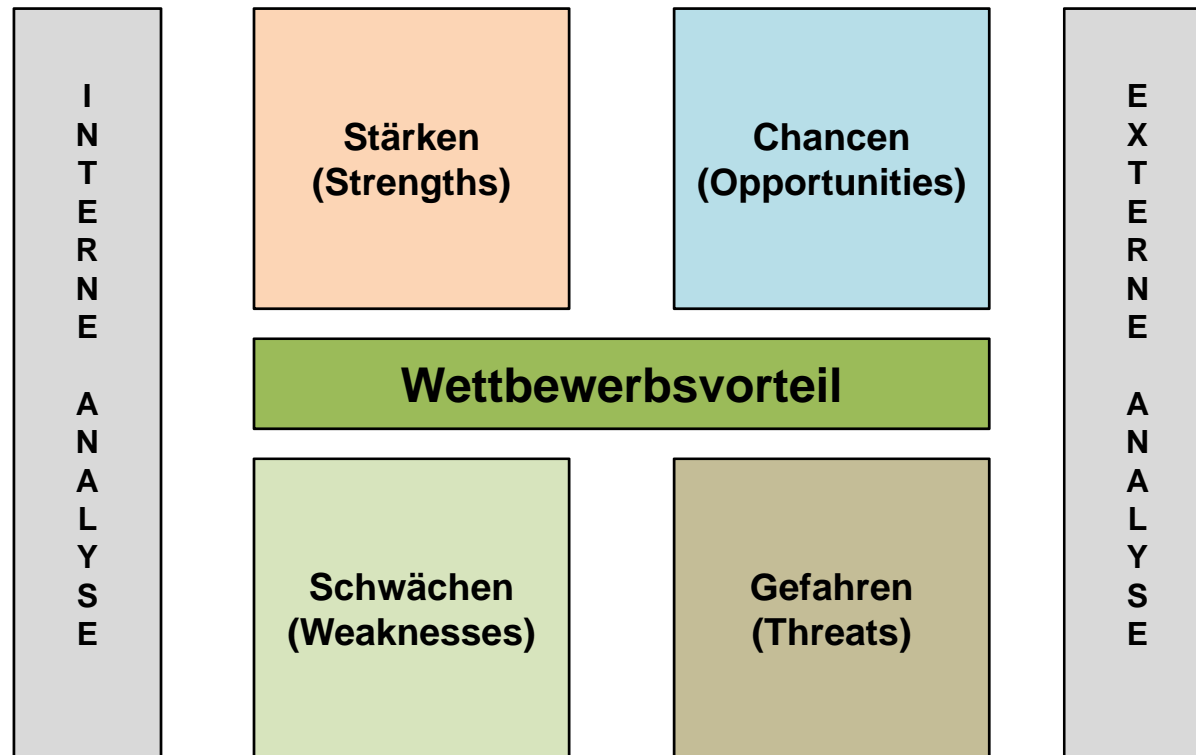
# Welche Instrumente kommen zum Einsatz?

Zur Berechnung der Liquidität	Cashflow-Analysen
	Bewegungsbilanzen
	Finanzpläne
	Planbilanzen
Zur Berechnung des Erfolges	Target Costing
	Kennzahlen
	Prozesskostenrechnungen
Zur Ermittlung der Potentiale	Frühwarnsystem
	ABC-Analysen
	Portfolio-Management
	Szenario-Techniken



# SWOT-Analyse

Einer SWOT-Analyse geht eine Zielvereinbarung voraus!





# Empfehlungen

- 1. Managementsystem als Führungssystem**
- 2. Strategie als Leitbild**
- 3. Strategische und operative Ziele**
- 4. Kanzleimanagement**
- 5. Strategisches Kanzleimanagement**
- 6. Mandantenbindungsmanagement**
- 7. Krisenmanagement**
- 8. Empfehlungen**



# Worauf ist im Zielfindungsprozess zu achten?

- **Integrieren Sie die persönlichen Ziele der Beteiligten (Führung, Mandanten, Mitarbeiter)!**
- **Erarbeiten Sie das Leitbild der Kanzlei aus den Kanzleiwerten!**
- **Frage: Wie soll die Kanzlei im Jahre X aussehen?**
- **Logo: Finden Sie einen einprägsamen Slogan, um Ihr Leitbild zu kommunizieren!**
- **Legen Sie die Vision unter Beachtung des Leitbildes quantifiziert (mit Kennzahl/en) fest!**
- **Frage: Was will die Kanzlei im Jahre X realisiert haben (Kennzahl/en)?**
- **Frage: Was ist realisierbar, erreichbar?**
- **Frage: Welche Eventualitäten können sich einstellen?**
- **Frage: Wie kann die Kanzlei darauf reagieren?**



# **Eine Bündelung der Aktionen ist zwingend!**

- **Machen Sie ein Projekt!**
- **Bilden Sie eine Arbeitsgruppe!**
- **Legen Sie das Projektziel fest!**
- **Definieren Sie die Zielwerte und Meilensteine!**
- **Detaillieren Sie die Projektschritte!**
- **Legen Sie eine Zeitfolge fest!**
- **Ordnen Sie Ressourcen (Personal, Kosten, Investitionen) zu den Zielwerten zu!**
- **Versuchen Sie die Auswirkungen des strategischen Projektes perspektivisch zu bestimmen!**



# Georg Christoph Lichtenberg

- **Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird.**
- **Wenn es aber besser werden soll, dann muss es anders werden.**