Wertschöpfungsarchitektur

Wichtigster Baustein für die Zukunft

Die Einführung einer neuen Wertschöpfungsarchitektur in einer Steuerberatungskanzlei gilt als wichtigster Baustein zur Steigerung von Kundennutzen und Profitabilität. Das nutzt beiden Seiten – Steuerberater wie Mandanten.

Unter einem Geschäftsmodell versteht man die Art und Weise, wie ein Unternehmen sein Geld verdient. Es beschreibt, wie das Unternehmen auf dem Markt agiert und umfasst konkret das „Werteversprechen", die „Wertschöpfungsarchitektur" und das „Ertragsmodell" (siehe unten Abb. 1 „Steuerberatergeschäftsmodell").

Folgende drei Begriffe in Abbildung 1 bedürfen einer kurzen Erklärung:

1. Werteversprechen: Beschreibt den Nutzen, den das Unternehmen für bestimmte Kundengruppen und Wertschöpfungspartner generiert.
2. Wertschöpfungsarchitektur: Beinhaltet den Prozess, durch den das Unternehmen sein Werteversprechen einlöst.
3. Ertragsmodell: Erklärt, wie das Unternehmen selbst von der Schaffung des Nutzens für Kunden und Partner profitiert.

Das bisherige Geschäftsmodell einer Steuerkanzlei besteht darin, als Werteversprechen „Steuerdeklarationsberatung", „Steuerdurchsetzungsberatung" und „Steuergestaltung" anzubieten.

Aus der Sicht des zahlenden Mandanten wirkt der Steuerberater oft wie ein verlängerter Arm des Fiskus. Der wiederum sieht den Steuerberater in seiner Funktion als Durchsetzungs- und Gestaltungsberater als einseitigen Interessenvertreter des Mandanten.

Erweiterung des bisherigen Werteversprechens

Dieses nahezu unauflösbare Dilemma in seinem Rollenverständnis weist in die einzig mögliche Richtung zur Erweiterung des bisherigen Werteversprechens. Abbildung 2 „Werteversprechen und Rollenverständnis" (S. 53) soll diese Zusammenhänge verdeutlichen. Wie dort zu sehen ist, entwickelt sich der Steuerberater zum Steuerungsberater weiter und erweitert sein Werteversprechen zu dem eines betriebswirtschaftlichen Experten im Rechnungswesen. Als „Erfolgsreporter und Controller" kann er dafür sorgen, dass der Mandant jederzeit Kenntnis von der Realität hat. Dies setzt wiederum voraus, dass er zum frühestmöglichen Zeitpunkt die richtigen Informationen zur Verfügung hat. Nur so kann der Mandant bessere unternehmerische Entscheidungen treffen und sich die Managementqualität in seinem Unternehmen deutlich verbessern.

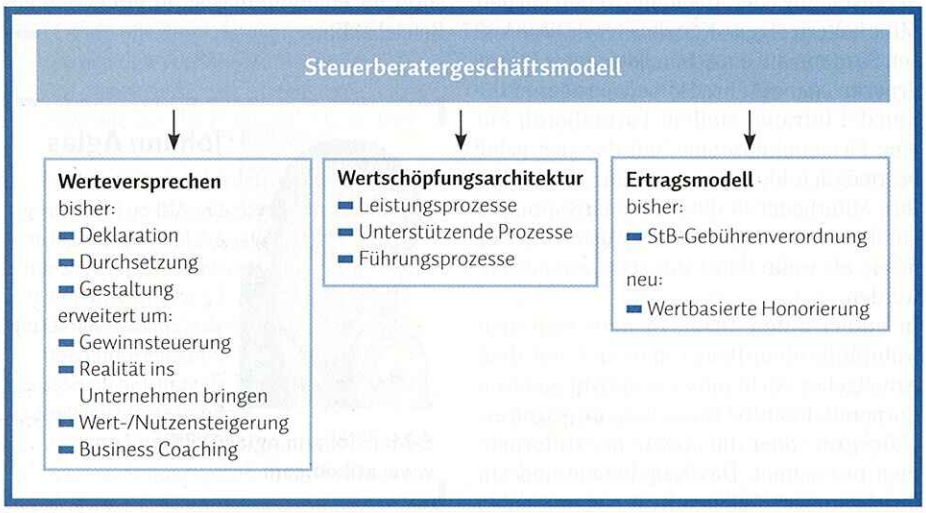
Die typischerweise von kleinen und mittleren Unternehmen ausgelagerte Führungsfunktion des Finanz- und Rechnungswesens wird auf diese Art und Weise Hauptaufgabe der Steuerkanzlei, die bisherigen steuerlich orientierten Tätigkeiten werden massiv aufgewertet. Ein erweitertes Werteversprechen erfordert gleichzeitig eine Umstrukturierung, Erweiterung und Optimierung der bisherigen Wertschöpfungsarchitektur der Kanzlei. Die Organisation, insbesondere die Managementprozesse, die Unterstützungs- und Führungsprozesse umfassen, muss an das neue Design der wertschöpfenden Leistungsprozesse angepasst und auf sie abgestimmt werden.

Die bisherige Wertschöpfungsarchitektur war bislang durch die Gebührentatbestände stark beeinflusst. Damit hat die dadurch entstandene Produktpalette auch die Strukturen und Prozesse des bisherigen Geschäftsmodells seit Jahrzehnten geprägt. Eine immer bessere Informationstechnologie hat diese Prozesse unterstützt und gefestigt.

Allerdings war die Ablauforganisation der Leistungserbringungsprozesse in Steuerkanzleien weniger kunden- als vielmehr produktionsorientiert ausgerichtet. Anders als in anderen Branchen schien man sich um die wirklichen Bedürfnisse des Kunden nicht kümmern zu müssen.

Warum ist das so? Weil es bisher nicht notwendig war. In instabilen Zeiten aber wird eine Umstellung überlebensnotwendig. Keine Bank kann sich mehr auf veraltete sogenannten „hard facts" verspäteter Jahresabschlüsse verlassen. Bisher weiche Rating-Kriterien, wie

Abb. 1: Steuerberatergeschäftsmodell



Quelle (alle Grafiken auf dieser Doppelseite): ERC Lutz Business Coaching AG

- die Qualität des Managements,
- das Strategiekonzept,
- die Organisation,
- das Finanzmanagement und Controlling sowie
- das Vorhandensein von Risikomanagementsystemen

werden in einer Kreditklemme den Platz einnehmen, der ihnen schon von Anfang an hätte zustehen sollen.

Wie kann man nun die Kanzlei als komplexes, produktives, soziales System auf einfache Art und Weise transparent darstellen? Ein Unternehmenssystem besteht aus verschiedenen Aufgaben und Menschen, die diese Aktivitäten zu erledigen haben, um die Mission des Unternehmens zu erfüllen. Um Ordnung ins Geschehen zu bringen, müssen die Ziele und die erwarteten Ergebnisse – in deren Richtung diese Aktivitäten zu organisieren sind – absolut klar sein. Nur dann ist es möglich, diese Aktivitäten in der günstigsten Reihenfolge zu Projekten oder standardisierten Prozessen zu bündeln.

Am besten untergliedert man dabei das Ganze zunächst in sogenannte Leistungsprozesse, die sich in zwei Teile aufgliedern lassen. Zum einen gibt es Leistungsprozesse, die unmittelbar wertschöpfend sind, da sie entweder investiv oder abrechenbar sind, zum anderen gibt es solche, die mit der Führung des Unternehmens und der Menschen sowie der Unterstützung der Leistungsprozesse zu tun haben. Das Ganze bezeichnet man als die Prozesslandschaft oder Wertschöpfungsarchitektur (siehe Abb. 3, S. 53).

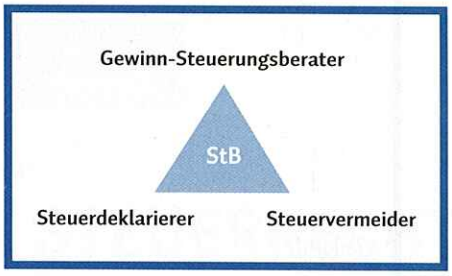
Die tieferliegende Logik dieser Architektur erschließt sich aus der Kombination der drei Prozessarten (Leistungs-, Unterstützungs- und Führungsprozesse) und aus den vier Perspektiven des folgenden Ertragsmodells – aus denen die vier Führungsprozesse abgeleitet sind:

WP/RA/FAStR Dieter Lutz

entwickelt und leitet Seminare und Trainingsprogramme für Steuerkanzleien. Er ist auch Autor der kürzlich erschienenen Bücher „Die attraktive Steuerkanzlei" und „Lust auf Zukunft statt Angst vor Krisen".

E-Mail: dieter.lutz@erc.de

Abb. 2: Werteversprechen und Rollenverständnis

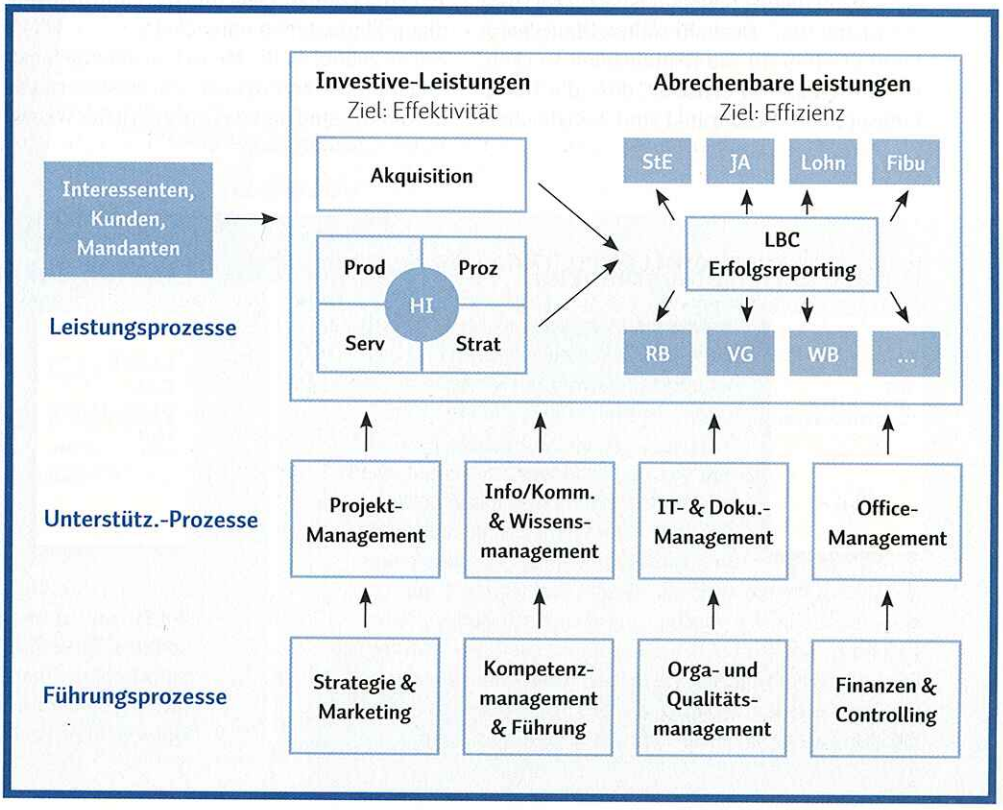


1. Strategie und Marketing,
2. Kompetenzmanagement und Führung,
3. Organisations- und Qualitätsmanagement sowie
4. Finanzen und Controlling.

Eine weitere Möglichkeit, die Ihnen hilft, die extreme Komplexität zu durchschauen und einen groben Überblick zu erhalten, ist, die Kanzlei aus vier Perspektiven zu betrachten, wie in Abbildung 4 (S. 54). Die Grafik erklärt, wie die Kanzlei Wert generiert und selbst davon profitiert. Folgende vier Perspektiven ergeben sich dabei:

1. Perspektive: Sie umfasst die Menschen als Führungskräfte und Mitarbeiter der Kanzlei mit all ihren Kompetenzen.
2. Perspektive: Sie umfasst die Organisation mit ihren Prozessen, Produkten, Systemen und Instrumenten. Zur Hauptaufgabe der Organisation gehört es, den Menschen zu helfen, ihre Leistung zu erbringen und dadurch kreativer, innovativer und produktiver zu sein.
3. Perspektive ist die des Markts. Hier entscheidet die Attraktivität der Kanzlei. In Bezug auf die Kunden gilt es, Leistungen in einer Qualität zu erbringen, die dem Bedarf – was die Kunden wirklich wollen – voll entsprechen. Dabei genügt es nicht, die Erwartungen nur zu erfüllen, sondern nach Möglichkeit zu übertreffen. Nur dann werden die Mandanten die Kanzlei begeistert weiterempfehlen, nur dann kann eine strategische Erfolgsposition aufgebaut werden, die sich in einzigartigen Alleinstellungsmerkmalen und einem im Vergleich zum Wettbewerb höheren relativen Kundennutzen ausdrückt.
4. Finanzielle Perspektive, also die des wirtschaftlichen Erfolgs, ausgedrückt durch eine nachhaltige Profitabilität und Liquidität.

Abb. 3: Wertschöpfungsarchitektur



Die ersten drei Perspektiven (Kompetenzen, Organisation, Markt) bilden sozusagen als produktives System eine „Gans", die in der vierten (finanziellen) Perspektive „goldene Eier" legt. Insgesamt geht es darum, die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit dieser „Gans" zu stärken.

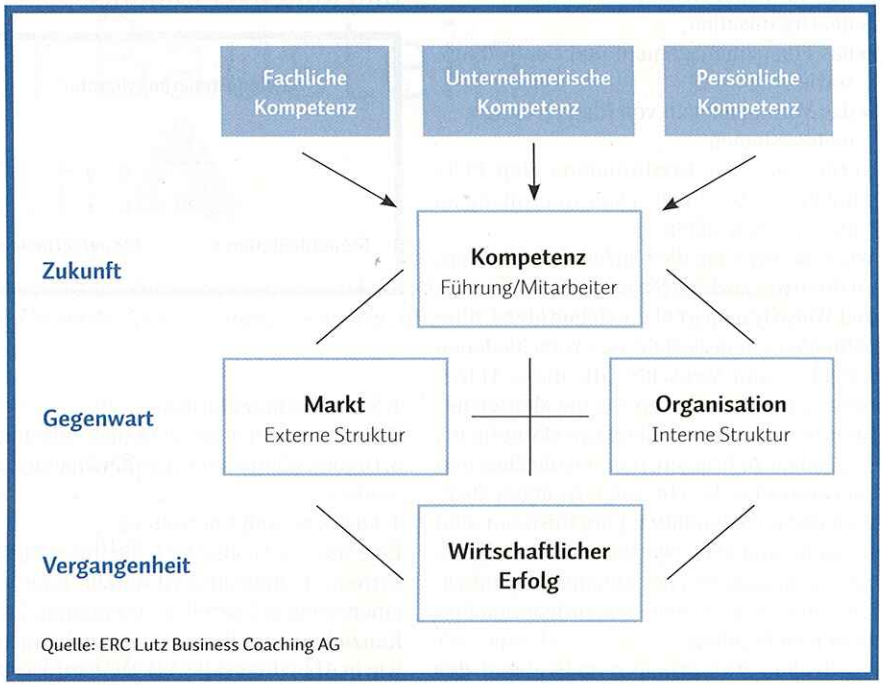
In Zeiten des Wandels und erhöhten Anpassungsdrucks sind Organisationsformen zu bevorzugen, die den permanenten Erneuerungsprozess begünstigen. Der Wertschöpfungsprozess muss konsequent auf die Bedürfnisse des Mandanten zugeschnitten werden. Kanzleien sollten nicht zwischen Tagesgeschäft und Veränderungsprojekten trennen, sondern Teams bilden, in denen diese Bereiche zusammenwachsen können und sich gegenseitig befruchten. Wie ist nun idealerweise vorzugehen?

Zunächst sollten Sie eine „Koalition der Erneuerer" bilden, die sich ein realistisches Bild von der Ausgangssituation verschafft, den Erneuerungsbedarf ermittelt und dann mit Expertenhilfe ein Gesamtkonzept erstellt. Diese Koalition sollte gemeinsam ein attraktives Zukunftsbild entwerfen, Ziele festlegen und entsprechende Projekte aufsetzen.

Mangelnde Bereitschaft zum Handeln und schwierige Situationen auszusitzen, scheint in der Natur vieler Menschen zu liegen. Schon Seneca (1 v. Chr. bis 65 n. Chr.) wusste: „Wir tun nicht deswegen nichts, weil die Lage so ernst ist, sondern die Lage ist so ernst, weil wir nichts tun." Deshalb sollten Steuerberater ein Gefühl für die Dringlichkeit wecken, bevor die Lage so ernst ist, dass die Handlungsoptionen beschränkt sind. Kanzleichefs sollten durch professionelle Kommunikation und unter Einbeziehung aller Beteiligten ein möglichst einheitliches Verständnis für die Ausgangssituation, die Zukunftsvision, die zu erreichenden Ziele und die dafür notwendigen Maßnahmen entwickeln.

Nur so gelingt es, die Menschen mitzunehmen und für die Anstrengungen zu begeistern, die notwendig sind, um das erforderliche Wissen und die Fähigkeiten zu erwerben und die oft im Unterbewussten liegenden Einstellungen, Werte und Verhaltensmuster zu verändern. Erfolgreich ist ein solcher Erneuerungsprozess dann, wenn er die Gesamtfitness der Kanzlei verbessert, die Menschen kompetenter, die Organisation effizienter, attraktiver und profitabler macht. Dies gelingt meist nur mit professioneller Begleitung.

Abb. 4: Ertragsmodell des Unternehmens



Quelle: ERC Lutz Business Coaching AG

Die attraktive Steuerkanzlei

In Zeiten des Wandels müssen sich auch Steuerkanzleien neu aufstellen und können nicht in gewohnten Strukturen verharren. In seinem aktuellen Buch stellt Dieter Lutz dazu ein umfassendes Konzept vor. Insbesondere zeigt er auf, wie man seinen Mandanten mit den Alleinstellungsmerkmalen „Erfolgsreporting" und „Businesscoaching" das liefert, was den Unternehmern am Herzen liegt: Eine Unterstützung, um bessere Geschäfte zu machen und auch in schwierigen Zeiten gesund zu wachsen.Lutz bietet seinen Lesern ein 7-Stufen-Programm – von der Analyse der Ist-Situation bis zur strategischen Kanzleientwicklung. Ziel des Stufenplans ist es, den Erfolg in der Steuerkanzlei auszubauen und zu sichern.

Lust auf Zukunft statt Angst vor Krisen

Krisenzeiten bieten, davon ist der Autor Dieter Lutz überzeugt, die Gelegenheit, die persönliche und globale Zukunft neu zu gestalten. In dieser Situation werden, so der Autor, die Weisheit, die innere Stärke, der Glaube und der Zukunftsoptimismus auf eine harte Probe gestellt. Mit dem „magischen Dreieck der Krisenbewältigung" zeigt Lutz die wesentlichen Erfolgsfaktoren und Strategien auf, um als Unternehmer Lust auf Zukunft zu entwickeln und gestärkt durch die Krise zu kommen. Zunächst geht es darum, mit in der Praxis erprobten Sofortmaßnahmen im Geschäft zu bleiben, um dann, unter Beachtung der Prinzipien richtiger und guter Führung, das Unternehmen nachhaltig „fit für die Zukunft" zu machen.