

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
Literaturverzeichnis	15

I. DIE „QUELLE MENSCH“

	Rn.	Seite
1. Konsequenzen aus der These „Quelle Mensch“	5	21
2. Gutes Management ist nicht unmenschlich	13	25
3. Wer ist wichtiger – Mandanten oder Mitarbeiter?	16	27
4. Was Mitarbeiter wirklich wollen	21	30
5. Was Mandanten wirklich wollen	30	37
6. Kanzleistategie: Wer vor was!	36	40
7. Wollen Steuerberater Beziehungen?	42	42
8. Abschied von der Work-Life-Balance?	50	47

II. WERTE UND PRINZIPIEN

1. Die Macht von Werten und Prinzipien	52	49
a) Grundsatzentscheidungen statt Einzelfallentscheidungen	54	50
b) Werte – Prinzipien? Mehr als ein gradueller Unterschied!	57	51
c) Werte und Prinzipien im Management – Traum oder Realität?	61	53
d) Ein Geheimnis erfolgreicher Unternehmen	62	53
2. Werte und Prinzipien – wo suchen und wie finden?	63	54
a) Expedition Wertefindung	64	54
b) Der Umweg über die Partnerrunde	72	58
c) Prinzipien finden – ein kurzer Ausflug	75	60
3. Kanzleileitbild statt Kanzleileidbild	81	65
a) Das „Warum“ klären	82	65
b) Begriffe klären	83	66

	Rn.	Seite
c) Werte in Balance	84	67
d) Verpflichtung herstellen	87	68
e) Treffend formulieren	88	69
4. Kanzleileitbilder zum Leben erwecken	90	70
a) So tun, als ob es keinen Schlusspfeiff gäbe	91	70
b) Vorbildfunktion	92	70
c) Führung ist gefordert	93	71
d) Mut als Führungstugend	94	71
e) Ziele formulieren und Einbau in die Routinen	96	72
f) Symbolkraft	98	73
g) Die Realität	99	73
h) Das Kanzleiwerte-Paradoxon	100	74
5. Leben, dann reden!	101	74
a) Ein zweischneidiges Schwert	102	75
b) Die richtigen Menschen anziehen	103	75
c) Mehr leben – mehr reden!	106	76
6. Bereit dafür?	107	77

III. LEISTUNG AUS LEIDENSCHAFT

1. Vernunft versus Leidenschaft?	112	79
a) Die Wirkung von Leidenschaft	115	81
b) Arbeit als Vergnügen?	118	83
2. Von Leistung zu Höchstleistung	120	84
a) Wer ist stärker? Ich oder ich?	121	84
b) Erfahrungen sammeln mit persönlichen Leistungsgrenzen	123	85
c) Höchstleistung und Spaß?	124	86
d) When the going gets tough the tough gets going!	125	87
3. Leidenschaft – Leistung – Gewinn	126	88
a) The Causal Model	127	88
b) Benchmarking-Ergebnisse und Schlüsse daraus	130	91
c) Prüfstein Honorar	131	91
4. Sich selbst zu Höchstleistungen bringen	133	93
a) Wie aus guten Vorsätzen Taten werden	134	93

	Rn.	Seite
b) Analysieren Sie Ihre Ausgangssituation	135	93
c) Definition von Schlüsselaufgaben	137	94
d) Prioritäten setzen	138	95
e) Fokussierung auf Ziele	140	96
f) Für was möchten Sie berühmt sein?	142	97
5. Andere zu Höchstleistungen führen	145	99
a) Stärken stärken	146	99
b) Mut ermutigen	147	100
c) Feuerwehr, Bergrettung, Formel 1 und Steuerberatung?	149	101
d) Die Folgen der Durchschnittlichkeit	151	103
e) Leistungsschwache Mitarbeiter – was tun?	153	104
f) Eine energiegeladene Kanzlei	157	106

IV. DIE MACHT DES UNTERSCHIEDS

1. Mythos Differenzierung in der Steuerberatung	162	113
a) Abschied vom einzigartigen Verkaufsargument?	164	114
b) Was nun? Was tun?	170	117
2. Sich unterscheiden – ein Erklärungsmodell	171	118
3. Alles einfach gut machen	173	119
a) Warum es Autoproduzenten leichter haben	174	120
b) Qualitätsmanagement in der Steuerberatungskanzlei	176	120
c) Führung, nicht Qualitätsmanagement ist gefragt	177	121
d) Probleme mit der Qualität – was tun?	180	122
e) Mit- und Vorausdenken statt Abhaken	181	123
f) Mandanteneingriffe managen	182	124
g) Produktivität und Qualität	184	125
h) Redimensionierung des Qualitätsmanagements	185	125
i) Warum machen wir das so?	186	125
4. Etwas besser machen	194	131
a) Das erste Hindernis: Nein-Sagen können	195	131
b) Das zweite Hindernis: Die zweite Flasche Sekt zu Sylvester	198	132
c) Spezialisierung ist mehr als nur eine Option	201	134
d) Mehrwert erzeugen	203	135

	Rn.	Seite
e) Sich positionieren	205	136
f) Wie radikal kann man eine Spezialisierungsstrategie umsetzen?	206	137
g) Stärke gewinnen durch „etwas besser machen“	209	139
h) 10.000 Stunden – Mut und Ausdauer	210	139
5. Es mit den besten Mitarbeitern machen	212	140
a) Der ideale Mitarbeiter?	213	140
b) Ihre Einstellung zur Mitarbeiterführung?	214	141
c) Mitarbeitersuche – eine andere Perspektive	215	141
d) Ist Ihre Kanzlei ein attraktiver Arbeitgeber?	216	142
e) Internetauftritt wird beim Mitarbeitermarketing unterschätzt	217	142
f) Was ist ein attraktiver Arbeitgeber?	218	143
6. Den Unterschied leben	220	144
a) Getan wird, was gemessen wird	221	145
b) Unterscheidung geschafft?	224	146

V. WACHSTUM! FLUCH ODER SEGEN?

1. Wachstum – ein Naturgesetz?	227	150
a) Wachstum als Ergebnis	229	150
b) Stärke statt Größe	230	151
c) Kernprozesse in einer Steuerberatungskanzlei	231	152
d) Wachstum – und keine Option?	232	153
2. Wachstum durch Produktivität	233	153
a) Produktivität ein falsch verstandener Erfolgsfaktor	234	154
b) Produktivitätssteigerung durch Arbeitsmethodik	236	155
c) Mit Prozessen die Grenzen der Produktivität immer wieder verschieben	241	157
d) Produktivitätskiller Unterdelegation	244	158
e) Produktivitätsturbo intelligente Honorargestaltung	254	163
3. Wachstum durch Innovation	259	165
a) Missverständnisse und Grundsätze von Innovationen	260	166
b) Innovation durch Expertise	262	167
c) Innovation durch Service	264	168

	Rn.	Seite
4. Wachstum durch Marktstellung	265	168
a) Markt- und Mandantensegmentierung	266	169
b) Wachstum mit Bestandsmandaten	267	169
c) Wachstum im Ökosystem	269	171
d) Existenzgründer und Kanzleiwachstum	271	172
e) Zehn Grundsätze des Marketing	274	174
f) Wachstum durch Kanzleikauf, Fusion oder Partnerschaft	277	176
5. Wachstum bewältigen	284	179
a) Wachstum durch etwas zu große Aufgaben	285	179
b) Mitarbeiter schneller einstellen	287	180
c) Die Managementfunktion verstärken	289	181
d) Wachstum durch eine geringfügig zu groß bemessene Kanzleistruktur	291	182
6. Kann David Goliath nochmals besiegen?	312	193

VI. MIT SERVICE VERDIENEN

1. Service heißt dienen	316	196
a) Exzellenter Service – die Pflicht	317	196
b) Exzellenter Service – die Kür	320	198
2. Systeme für exzellenten Service	323	200
a) Harte Systeme – die Zusammenarbeit erleichtern	324	201
b) Weiche Systeme – als Grundhaltung und immer wieder trainiert	326	202
3. Magische Momente	327	203
a) Kontaktpunktanalyse	328	203
b) Fast keine Grenzen für das Service-Management	330	204
4. Mitarbeiter für begeisternden Service gewinnen	331	205
a) Vorbild sein	332	205
b) Start einer Serviceinitiative	333	206
c) Ware ist, was wahrgenommen wird	335	207
d) Mäßig, aber regelmäßig	338	208
e) Zwei Optionen	339	209

	Rn.	Seite
5. Vom Mandanten zum Fan	340	209
a) 75 große und kleine Service-Ideen von A-Z	341	209
b) Selbstverständlichkeiten?	343	213
c) Der Mandant als Fan Ihrer Kanzlei	353	216
d) Weiterempfehlungen – ein weit verbreitetes Wunschdenken	356	217
6. Mandantenwünsche und Betriebsergebnis	358	219
a) Maßstab der Servicequalität	359	219
b) Kanzleigewinn und Servicequalität	365	221

VII. MITARBEITERFÜHRUNG – WAS WIRKLICH FUNKTIONIERT

1. Lieben Sie Mitarbeiterführung?	372	224
a) Führung ist lehr- und lernbar	374	225
b) Freiwilligkeit ist der Startpunkt des Managements	375	226
c) Lohnt sich Mitarbeiterführung?	378	227
2. Trainer und Spieler	381	229
a) Aufgaben als „Trainer“ und „Spieler“	382	229
b) Konflikte und Optionen	384	230
c) Lösungswege für „Trainer“, „Spieler“ und „Spieler-Trainer“	386	231
3. Aller Anfang ...	390	234
a) Sich selbst führen	391	234
b) Selbst-Test mit der wöchentlichen Führungs-Checkliste	392	234
c) Wer führt, braucht Feedback	396	236
d) Kommunikation als Führungskompetenz	398	237
4. Was wirklich funktioniert	399	238
a) Vorbild sein	400	238
b) Nichts neu erfinden	401	239
c) Managementfunktion „Personal“ ernst nehmen	403	240
d) Interne Kommunikation forcieren	404	241
e) Mit Feedback nicht warten – Kritikgespräche führen	406	241
f) Mitarbeitergespräche – die Ziele für die Mitarbeiter im Kopf haben	411	244
g) Gute Mitarbeiter nicht verlieren	417	246

	Rn.	Seite
h) Die drei goldenen Regeln der Mitarbeitersuche beachten	421	247
i) 15 Grundsätze der Führung beachten	422	248

VIII. VOM REDEN ZUM HANDELN

1. Zwischen dem Reden und dem Handeln ...	427	253
a) Der Versuch einer Analyse – Warum wir es nicht tun?	428	253
b) Die Folgen	430	255
c) Braucht es eine Krise?	431	255
2. Sich selbst vom Reden zum Handeln bringen	432	256
a) Mit klaren Prioritäten zu eiserner Disziplin	433	256
b) Energie gewinnen, um Gewohnheiten dauerhaft zu ändern	434	257
c) Mit Mut die Angst besiegen	436	258
d) Den Wert der unproduktiven Stunden erkennen	439	260
e) Mit einem Spiegel schneller ans Ziel kommen	441	261
f) Ihr Ansatz?	442	261
3. Andere vom Reden zum Handeln führen	443	262
a) Ein Rezept aus den 30-er Jahren	445	263
b) Für ein Klima des Vertrauens sorgen	446	264
c) Das große Bild malen	450	265
d) Sich auf den nächsten entscheidenden Schritt konzentrieren	451	266
e) Feedbackschleifen einsetzen	453	267
f) Die Wirkung einer Pilotgruppe nützen	455	268
g) Niemals aufgeben	456	268
4. Los!	457	269
a) Menschen sind anders „gestrickt“	458	270
b) Welche Strategie? Welche Diät?	460	270
c) Erfolgskriterien für Strategie und Diät	462	272
Stichwortverzeichnis		275