

Schwachstellen in der Kanzleiführung

Potenzialanalyse in der Steuerberatungskanzlei

von Dipl.-Kfm. Gerd Otterbach, Siegen*

Der Wettbewerb der Kanzleien untereinander nimmt zu. Lukrative klassische Geschäftsfelder brechen weg. Die Potenzialanalyse in der Steuerberatung dient der Diagnose der eigenen Ressourcen, aber auch der Feststellung möglicher Wünsche und Anforderungen vonseiten der Mandanten. Mithilfe eines einfachen Formblattes lassen sich ohne großen Aufwand versteckte Potenziale ermitteln. Die Darstellung einer systematischen Abfolge von notwendigen Prozessen hilft bei der zügigen Umsetzung in der eigenen Kanzlei.

1. Problemstellung

Ein Großteil der Kanzleien in Deutschland erzielt allein mit der Finanz- und Lohnbuchhaltung einen Umsatzanteil von mehr als 45 % des Gesamtumsatzes der Kanzlei. Die Mehrheit der Mitarbeiter wird in diesem Bereich beschäftigt. Reduziert sich der Umsatzanteil der klassischen Geschäftsfelder zunehmend, hat dies Auswirkungen auf die Mitarbeiter- und Ausbildungsstruktur der Kanzlei. Die zunehmende Automatisierung und Technisierung der Lohn- und Finanzbuchhaltung hat mittlerweile Einzug in nahezu alle Steuerberatungs-Kanzleien gehalten. Feststehende Begriffe sind in der heutigen Praxis nicht mehr wegzudenken:

Klassische Geschäftsfelder in der Beratung brechen immer mehr weg

- **Elektronisches Bankbuch:** Die Kontoauszüge werden elektronisch in der Kanzlei eingelesen. Der Sachbearbeiter spart einen Großteil des Eingabeaufwandes. Das System erkennt automatisch vordefinierte Buchungen. Abstimmtdifferenzen sind nahezu ausgeschlossen.
- **Digitales Belegbuch:** Der Mandant oder die Kanzlei scannen die körperlichen Belege und digitalisieren somit den Beleg. Dieser Beleg wird mit einem elektronischen Buchungstempel versehen und anschließend archiviert.
- **Elektronisch geführtes, GoB-konformes Kassenbuch:** Der Mandant kann online seine Kasse erfassen und anschließend der Kanzlei die Datensätze online zur Verfügung stellen.

Die Aufstellung könnte um weitere wesentliche Bausteine beliebig erweitert werden. Die Vielzahl der Möglichkeiten einer Optimierung zeigt auch die Möglichkeiten einer Reduzierung der Bearbeitungszeiten. Vereinfachungen im Hinblick auf die Kommunikation mit dem Mandanten z.B. per E-Mail bieten weitere Potenziale einer schnelle(re)n Bearbeitung. Solche Möglichkeiten waren vor Jahren noch undenkbar.

Die Optimierungsmöglichkeiten sind vielfältig

* Der Autor ist QM-Auditor, Projektleiter WeRo GmbH im Rahmen der Matrixzertifizierung des Steuerberaterverbandes Westfalen-Lippe e.V., Geschäftsführender Gesellschafter der audita consulting GmbH, Unternehmensberatung.

2. Aussicht

Eins steht fest: Das Ende der Fahnenstange hinsichtlich der technischen Weiterentwicklung in der Kanzlei wird nie erreicht. Zwar gibt es noch keinen großen Filter, in den die Belege oben hineingeworfen werden und am anderen Ende eine aussagekräftige BWA herauskommt. Jedoch werden sich die Potenziale in Zukunft qualitativ und quantitativ noch weiter auffächern und die Umsatzanteile der klassischen Geschäftsfelder weiter schrumpfen lassen.


Die technische Weiterentwicklung ist nie am Ende

Geht der Berater nicht mit dieser Entwicklung, so besteht die Gefahr, dass Mandate zu anderen Kanzleien abwandern, die moderne technische Möglichkeiten bieten. Gerade die jüngere, nachwachsende Generation und innovativ denkende Mandanten werden früher oder später diesen Steuerberater aufsuchen, der eine entsprechende Flexibilität und Kostensensibilität mitbringt.

Das Problem ist allen bekannt. Nur was kann man dagegen tun? Die Antwort ist ganz einfach, nämlich das, was die Fachliteratur, die System- und Softwareanbieter sowie die Steuerberater-Verbände empfehlen: Die Implementierung mandantenorientierter, betriebswirtschaftlicher Beratungselemente.

3. Der Lösungsansatz

Der Beantwortung dieser Frage haben sich die Teilnehmer der Matrixzertifizierung des Steuerberaterverbandes Westfalen-Lippe e.V. (weitere Informationen erhalten Sie in KP 10, 33) gestellt. An diesem Projekt nehmen derzeit mehr als 100 Steuerkanzleien teil. Die Kanzleien haben sich entschieden, einheitliche Prozesse gemeinsam umzusetzen.

 **Weitere Informationen zur Matrixzertifizierung siehe KP 10, 33**

In einem gemeinsamen Workshop aus Teilnehmern der Matrixzertifizierung haben mehrere Berufsträger das Tool der Potenzialanalyse entwickelt. Unterstützt wurde die Gruppe durch einen moderierenden Coach der WeRo GmbH, die im Auftrage des Verbandes das Projekt umsetzt. Ziel der Gruppe war es, ein Instrument zu schaffen, das einfach aber effektiv zur Implementierung von Beratungselementen einsetzbar ist. Dabei sollte zudem gewährleistet sein, dass jede Kanzlei dieses Instrument individuell an seine Bedürfnisse anpassen kann.

Instrument zur Implementierung von Beratungselementen

4. Die Umsetzung im Allgemeinen

Das Ergebnis der Projektgruppe ist ein sofort einsetzbares Formblatt. Dieses umfasst gerade einmal eine DIN A4-Seite. Es ist so aufgebaut, dass nachfolgende Prozessschritte innerhalb der Kanzlei für jeden Mandanten systematisch durchgeführt werden (Musterabfolge):

Mandant:						Zuständige(r) Kanzlei:			
Gesprächspartner						Datum der Erhebung:			
Beratungselemente	Potenzial vorhanden aus Sicht der Kanzlei			Potenzial erkannt aus pers. Gespräch		Begründung (evtl. Verweis auf Unterlagen)	Maßnahmen (evtl. Verweis auf Projektplan)	Kooperationspartner für die Umsetzung	Bewertung der Maßnahme
	Ja	Nein	?	Ja	Nein				
Betriebswirtsch. Beratung:									
Forderungsmanagement									
Finanzierungsberatung									
Investitionsberatung									
Sanierung									
Unternehmensstabilisierung									
Unternehmensqualifizierung									
Rechtsformwahl									
Rechtssicherheit im Unternehmen									
Planungsrechnungen									
Nachfolgeregelung									
sonst. Unternehmensberatung									
Vermögensaufbauberatung									
Immobilienberatung									
Altersvorsorge									
Versicherungen									
Kapitalanlage									
Existenzsicherungsberatung									
Ehevertrag									
Testament									
Rechtssicherheit									
sonstige Beratung									
Steuerberatung									

5. Nachfolgende Prozessschritte

Das Formblatt wird in der Kanzlei einerseits mandantenbezogen in Einsatz gebracht, um deren Bedürfnisse zielgerichtet zu erfragen. Andererseits wird der Bogen innerhalb der Kanzlei eingesetzt, um bisher nicht ausgeschöpfte Ressourcen zu ermitteln.

Mandatsbezogene Sichtweise

- Für jeden Mandanten oder alternativ für ausgesuchte Mandanten kommt ein sogenannter Potenzialanalysebogen zum Einsatz.
- Die Kanzlei stellt auf diesem Bogen pro Mandant fest, ob überhaupt dort zusätzlicher Beratungsbedarf besteht oder bestehen könnte.
- Wird Potenzial erkannt, so erfolgt eine Besprechung mit dem Mandanten. Der Bedarf ist entsprechend zu begründen.
- Der Mandant trifft eine Entscheidung für oder gegen einen Auftrag: Kommt ein Auftrag zustande, wird ein schriftliches Auftragsverhältnis inklusive eindeutiger Honorarvereinbarung geschlossen und gegebenenfalls ein Projektplan erstellt. Wird hierzu externe Hilfe durch einen fachkundigen Dritten (Kooperationspartner der Kanzlei) benötigt, so wird dies festgelegt.
- Wird die Kanzlei nicht beauftragt, so erfolgt eine Dokumentation dieses Ergebnisses.
- Nach Durchführung der Maßnahme wird das Projekt abschließend bewertet.

Kanzleiweite Sichtweise

- Die ausgefüllten Formulare werden zentral gesammelt. Dies geschieht in der Regel durch den von der Kanzlei benannten Qualitätsmanagementbeauftragten.
- Die Ergebnisse aus den Analysen werden gesamtheitlich ausgewertet. Ziel ist dabei kanzleiweit mehrfach nachgefragte oder angebotene Leistungselemente zu erkennen, mithin nicht nur Potenziale für den Mandanten, sondern eben auch für die Kanzlei zu sondieren.
- Auslösen von Folgeprozessen aus den Analysen der Potenzialanalysen, z.B.:
 - Entscheidung der Kanzleileitung, in ein Spezialgebiet einzusteigen.
 - Gezielt Mitarbeiter zu schulen, oder gar die personellen Ressourcen im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Beratung zu erhöhen.
 - Pilotprojekte zu starten.

6. Die Umsetzung im Einzelnen

6.1 Das Prozedere

Der vorgestellte Potenzialanalysebogen stellt für die Kanzleien lediglich ein Grundgerüst dar. Das Formblatt kann und sollte von jeder Kanzlei individuell angepasst werden. Dabei steht im Vordergrund, die betriebswirtschaftlichen Beratungselemente festzulegen und anschließend in den Bogen aufzunehmen. Dabei können sich bereits die ersten Hürden auftun:

**Individuelle
Anpassung durch
die Kanzlei**

- Welche und wie viele Elemente soll ich aufnehmen?
- Was können wir als Kanzlei derzeit überhaupt leisten?
- Wo wollen wir eigentlich genau hin?
- Stehen die Ressourcen überhaupt zur Verfügung?

Diese Fragen sollten zuvor innerhalb der Kanzleileitung und gegebenenfalls mit leitenden Angestellten erörtert werden. Sind sie geklärt, sind die Maßnahmen hieraus eindeutig zu definieren. So sind insbesondere die

Zielsetzung aus der Potenzialanalyse in Worte zu kleiden, die Vorgehensweise in einen Projektplan aufzunehmen und die Erwartungshaltungen aus der Maßnahme mit einer klaren Kenn- und Zielgröße zu versehen.

Es empfiehlt sich zunächst, in das Formular der Potenzialanalyse möglichst zahlreiche Beratungselemente aufzunehmen, ohne den Umfang von einer Seite zu überschreiten. Wie in der Abbildung gezeigt, sollte dabei nach Rubriken unterschieden werden. Dies erleichtert im Nachgang die Auswertung. In diesem Musterformular sind dies:

**Aufnahme von
möglichst vielen
Beratungselementen**

- Betriebswirtschaftliche Beratung,
- Vermögensaufbauberatung,
- Existenzsicherungsberatung,
- sonstige Beratung.

Sind die Beratungselemente festgelegt, so kann das Formular freigegeben werden. Es steht somit zum Einsatz bereit. Damit dies geschehen kann, ist es unabdingbar, die Mitarbeiter der Kanzlei über das Instrumentarium und insbesondere dessen Sinnhaftigkeit zu unterrichten und dafür zu sensibilisieren.

Die bislang gesammelten Erfahrungen der Teilnehmer aus der Matrixzertifizierung haben gezeigt, dass Mitarbeiter der Kanzlei zum Teil nur unzureichend wissen, welche Leistungen von der Kanzlei überhaupt angeboten werden. Einige Kanzleien gehen daher dazu über, die Leistungsangebote in einen Dienstleistungskatalog zu übernehmen.

6.2 Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess

In der Regel ist die Kanzlei verantwortlich für alle Lebenslagen und Wehwechen des Mandanten. Gerade die Mitarbeiter an vorderster Front kriegen dies regelmäßig zu spüren. Mögliche Potenziale werden daher zumeist genau an dieser Stelle vom Mandanten offen oder versteckt kundgetan. Leider merken dies nur wenige Mitarbeiter. Äußert der Mandant einen Wunsch in einem Nebensatz, empfindet es der Mitarbeiter vielleicht gar nicht als möglichen Auftrag oder will es auch gar nicht als Auftrag empfinden, weil:

**Mögliche
Potenziale werden
offen oder versteckt
kundgetan**

- er nicht weiß, dass die Kanzlei hier dem Mandanten helfen kann (s.o.),
- er den Auftrag gar nicht „haben will“, da er zurzeit zeitlich überlastet ist und Mehrarbeit und Tätigkeiten außerhalb der Routine fürchtet oder
- er die notwendige Sensibilität für das Gesamtgeschehen nicht besitzt.

Diese Punkte stellen Stolpersteine dar, die es zu überwinden gilt. Das ist nur durch eine hinreichende Sensibilisierung und zum Teil auch durch Leisten von Überzeugungsarbeit möglich. Dabei ist im Vorfeld zu definieren, wie weit in welchem Fall ein Mitarbeiter mit dem Mandanten ins Gespräch kommen sollte und darf. Denn ein offensiv geführtes Gespräch, welches

**Stolpersteine sind
erst einmal zu
überwinden**

den Anschein eines Vertriebsgespräches hat, könnte dem Mandat auch schaden und das Gegenteil von dem bewirken, was erreicht werden sollte.

Natürlich gibt es Sachverhalte, die der Mandant nur dem Berufsträger, nicht aber dem Sachbearbeiter anvertraut. Dies sind insbesondere sensible Problemstellungen, die aber in der Regel auch einen Hilferuf darstellen.

Daher bietet sich eine zweigleisige Vorgehensweise an:

1. Die Potenzialanalyse wird im Vorfeld einmalig für die Mandanten vorgenommen. Dies geschieht durch die Kanzleileitung gegebenenfalls unter Hinzuziehung des Hauptsachbearbeiters für das jeweilige Mandat. Dazu wird für jeden Mandanten eine Aufzeichnung angefertigt, die den Ist-Zustand abbildet. Werden hier schon Potenziale erkannt, kann sofort ein Gespräch mit dem Mandanten geführt werden.
2. Im Anschluss wird der ausgefüllte Bogen in einer zentralen Mandantenakte in Papierform oder ins DMS in elektronischer Form abgelegt. Zeigen sich unterjährig Potenziale für den Mandanten, so ist der jeweils prozessverantwortliche Mitarbeiter dafür zuständig, dieses Potenzial auf dem Bogen zu dokumentieren. Gegebenenfalls erfolgt gleichzeitig eine Besprechung mit dem Teamleiter oder dem Berufsträger. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, den Prozessschritt in die Prozessdokumentation (Checklisten) zu integrieren, damit der Arbeitsschritt der Potenzialanalyse nicht vergessen wird.

Im Rahmen der Vorbereitung auf das Jahresabschlussgespräch wird dann die Aufzeichnung für das Gespräch vorbereitet, um die unterjährig festgestellten Potenziale (erneut) beim Mandanten anzusprechen. Ergänzende Hinweise oder Aufhänger zu den Potenzialen können sich aus der Jahresabschlusspräsentation ergeben, die dann wiederum ein Sprungbrett darstellen für die Generierung eines Auftragsverhältnisses. Dabei gilt es, Überzeugungsarbeit zu leisten und den Mandanten von der Sinnhaftigkeit der zusätzlichen Beratung zu überzeugen. Dies fällt umso leichter, wenn sich durch den zusätzlichen Beratungsansatz mögliche positive monetäre Folgen für den Mandanten ergeben (z.B. durch eine Rating-Beratung und damit einhergehende günstigere Kreditkonditionen für anstehende Darlehen oder die Umschuldung des Kontokorrents).

Jahresabschlussgespräch nutzen

Nach Durchführung des Jahresabschlussgesprächs erfolgt das Einleiten von Folgeprozessen und gegebenenfalls Gegenzeichnung des Analysebogens bei Abneigung (eventuell, wenn der Mandant explizit eine Sanierungsberatung für überflüssig hält).

Einleitung von Folgeprozessen

Abschließend wird die gefertigte Aufzeichnung kopiert und an den Qualitätsmanagementbeauftragten weitergegeben zur kanzleiweiten, gesamtgesellschaftlichen Auswertung. Das Original verbleibt in der Mandantenakte und wird dort weitergeführt oder mit einem neuen Bogen begonnen.

Im Rahmen regelmäßiger Reviews berichtet der Qualitätsmanagementbeauftragte über die Ergebnisse der Auswertung. Dies bietet eine Grundlage für Entscheidungen der Kanzleileitung, um wiederum Folgeprozesse einleiten zu können. So könnten für Elemente mit viel Potenzial, die die Kanzlei bislang nicht bedient hat, Schulungen von Mitarbeitern erfolgen (z.B. Ausbildung zum Fachberater), um im Anschluss ein Pilotprojekt zu

betreuen und anschließend die Leistung vollständig in das Produktportfolio aufzunehmen.

7. Ausblick

Im Hinblick auf die gestiegenen Anforderungen für den Berufsstand sind die Kanzleien im Rahmen ihrer Umstellung der Kanzleiführungsprozesse gefordert. Die zu Anfang geschilderten wegbrechenden Mitarbeiter-Stunden in den klassischen Leistungsfeldern, insbesondere der Finanzbuchhaltung, müssen mittel- bis langfristig

Freiwerdende Kapazitäten müssen langfristig aufgefangen werden

- zum Erhalt der Praxis und
- zur Befriedigung der steigenden Erwartungshaltungen der Mandanten

adäquat aufgefangen werden. Dabei ist es unabdingbar, vorbeugend die Kanzleiführungsprozesse so zu steuern, dass man eine systematische Vorbereitung auf die sich ändernden Märkte und Kundenanforderungen trifft.

Im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems steht der Kunde immer im Vordergrund. Für ihn wird alles erdenkliche getan, um seine Erwartungshaltung durch eine qualitativ hochwertige Leistung zu erfüllen. Die Steuerung erfolgt dabei über die Führungs- und Leistungsprozesse. Im Rahmen der internen Audits und der jährlichen Management-Reviews haben wir als Auditoren der WeRo GmbH eine Frage immer wieder gestellt: Wie empfindet der Mandant eigentlich die Potenzialanalyse?

Das Ergebnis: Die systematische Analyse gibt dem Mandanten das Gefühl, dass sich der Steuerberater allumfassend um ihn sorgt und nicht nur die alltäglichen Routinearbeiten „abgearbeitet“ werden.

Um den Kreislauf der angestellten Überlegungen zu schließen, soll abschließend eine Variation der Potenzialanalyse angedacht werden:

Variation der Potenzialanalyse

Als Rubrik der möglichen (Beratungs-)Elemente könnte auf dem Formular der Bereich der „Potenziale aus der regelmäßigen Zusammenarbeit mit dem Mandanten“ aufgenommen werden. Je nachdem, ob und inwieweit der Mandant unterstützungsbedürftig, beratungsresistent oder technisch versiert ist, bieten sich zahlreiche Variationen der Zusammenarbeit an.

Praxishinweis für den Mitarbeiter

Höre ich als Mitarbeiter der Kanzlei heraus, dass der Mandant ein Warenwirtschaftssystem angeschafft hat, so sollte ich auf die Möglichkeit hinweisen, dass gegebenenfalls ein Auslesen von Daten (Ausgangsrechnungen) erfolgen kann. Verschweige ich dies und erfährt der Mandant von einem befreundeten Mandanten einer anderen Kanzlei, dass hier so verfahren wird und in seinem Falle die Rechnungen noch manuell eingegeben werden und hierfür ein relativ zu hohes Honorar gezahlt wird, könnte dies das Mandat kosten. Mithin sollte der Weg des aktiv Handelnden langfristig der erfolgreichere sein.