

BERUF

Den digitalen Wandel als Chance für das Mandatsverhältnis begreifen

Flexibilität in der Steuerkanzlei sowie Aus- und Fortbildung für Mitarbeiter sichern den Erfolg

Stefan Lami*

Sorgen und Ängste gehen um in der Branche der Steuerberatung: Die Digitalisierung rationalisiert Arbeitsplätze weg! Die technischen Herausforderungen sind nicht zu bewältigen! Mandanten wollen die digitale Zusammenarbeit ja gar nicht! Bisherige Honorare geraten unter Druck! Unsere Mitarbeiter sträuben sich, gewohnte Arbeitsroutinen zu ändern etc. Ja, auf diese Weise kann man die Welt sehen. Und sie sich damit auch ein gutes Stück weit selbst so erschaffen. Allerdings kann man den stattfindenden Wandel ganz anders betrachten: JETZT verfügt die Branche endlich über jene Werkzeuge und Tools, um den – schon ewig – vorhandenen Wünschen und Erwartungen der Mandanten nachkommen zu können. Eine gewagte These? Ganz und gar nicht! Im Gegenteil! Was wollten denn Mandanten schon immer von ihrem Steuerberater? Welche zukünftigen Fähigkeiten sind notwendig, um erfolgreich am Markt zu bleiben? Wie können diese Fähigkeiten entwickelt, trainiert werden? Der folgende Beitrag beantwortet diese Fragen.


I. Wünsche der Mandanten dank digitaler Transformation erfüllbar

1. Frühzeitiges Erkennen von Fehlentwicklungen

Regelmäßig zeigen Befragungen und Untersuchungen den Wunsch der Mandanten, dass der Steuerberater frühzeitig Fehlentwicklungen erkennt und er von sich aus auf sie zugeht. Proaktive Beratung ist das bekannte Schlagwort.

Die jetzt vorhandenen technischen Möglichkeiten schaffen genau dafür die Grundlagen. Erstens, weil man bei – richtigem und gekonntem – Einsatz aller Automatisierungsmöglichkeiten Zeit bei der Bearbeitung gewinnt, die dann für aktive Beratung eingesetzt werden kann. Und zweitens, weil die technischen Möglichkeiten jetzt ein tägliches oder wöchentliches Bearbeiten des Rechnungswesens ermöglichen. Nicht nur schneller erledigen, um mehr beraten zu können, sondern auch noch früher dran zu sein, um den Mandanten fast in Echtzeit zu informieren. Und das außerdem noch in Form von

* Stefan Lami, Coach und Berater für Steuerberatungsunternehmen, Österreich.

 Gutenberg/Giesen,
Beilage 2 zu NWB
Heft 14/2017

Technik schafft die
Grundlagen proaktiver
Beratung

„24-Stunden-/7-Tage-Service“ durch Portale oder Cloud-Lösungen. Das werden (die meisten) Mandanten lieben. Und übrigens werden sie dafür auch weiterhin ein passendes Honorar bezahlen.

2. Eine einfachere Zusammenarbeit mit dem Steuerberater

Mandanten wären ja verrückt, folgten sie nicht den Vorschlägen des Steuerberaters, die die Erledigung des eigenen Rechnungswesens für sie selbst erleichtern. Kein Unternehmer mag „Rechnungswesen“ wirklich. Unternehmer wollen Geschäfte machen. Das dafür notwendige Rechnungswesen sollte hocheffektiv und effizient sein sowie reibungslos funktionieren.

Die Digitalisierung und Automatisierung bieten nun (endlich) jene vielfältigen Möglichkeiten, diese Erwartung der Mandanten zu erfüllen. Bringt Digitalisierung allerdings nur Vorteile für die Kanzlei und im schlechtesten Fall sogar Mehrarbeit für den Mandanten, ist es doch nur logisch, dass Mandanten diese Initiativen ablehnen. Zu erreichen ist ein beidseitiger Nutzen (win-win) nur dann, wenn Steuerberater – oder deren Mitarbeiter – die Prozesse des Rechnungswesens der Mandanten sehr gut kennen und ihnen individuell passende Vorschläge zu deren Optimierung unterbreiten sowie ihnen bei der Implementierung tatkräftig zur Seite stehen. „One-size-fits-all“-Lösungen, also das Darüberstülpen von vorhandenen Softwarebausteinen, werden dafür nicht ausreichen.

Ergänzend zur Abrundung dieses Punktes: Stellt der Mandant fest, dass sich erstens seine Bearbeitungszeiten für das Rechnungswesen seines Unternehmens verringern und zweitens die Zusammenarbeit mit dem Steuerberater noch einfacher gestaltet, wird er dafür auch ein Honorar bezahlen.

Das eher ungeliebte Rechnungswesen wird erleichtert

3. Ein Leistungsumfang in neuer alter Dimension

Durch die Zeitersparnis richtig durchgeführter Digitalisierung und Automatisierung ist es möglich, die Qualität des laufenden Rechnungswesens derart zu verbessern, dass monatliche Abschlüsse nicht nur theoretisch möglich sind, sondern Realität werden. Außerdem können damit Leistungsbereiche an den Kern der Leistung (Buchhaltung, Lohnabrechnung) angedockt werden

- ▶ von der Buchhaltung zum hochprofessionellen Rechnungswesen (inklusive Zahlungsvorschlägen, Mahnwesen, Kostenrechnung, Soll-Ist-Vergleichen etc.) und
- ▶ von der Lohnabrechnung zum hochprofessionellen Personalmanagement (inklusive Arbeitszeitmodellen, Urlaubsverwaltung, Lohnoptimierung, Unterstützung beim Recruiting etc.).

Derartige Leistungen sind gefragt, gewünscht, geschätzt und werden sicher weiterhin von Mandanten entsprechend honoriert werden.

Monatliche Abschlüsse werden Realität

4. Gezielte Informationen für unternehmerische Entscheidungen

Unternehmer treffen ihre Entscheidungen immer unter Unsicherheit. Das ist das Wesen des Unternehmertums. Fundierte Grundlagen, zeitgerecht und passend für das Unternehmen aufbereitet, können die Qualität der Entscheidungen signifikant verbessern und damit den Unternehmenserfolg sichern. Selbst wenn es im Moment noch schwer vorstellbar ist, dass aus den durch die Digitalisierung neu gewonnenen Daten vollkommen neue Erkenntnisse gewonnen werden (z. B. Strukturdaten der Branchen in einer noch nicht bekannten Tiefe, Echtzeitinformationen zu Einkaufspreisen etc.), wage ich die Prognose, dass dies schneller eintreten wird, als es im Moment gedacht wird.

Ist mit einer derartigen Betrachtung, d. h. mit einem deutlichen Fokus auf den möglichen und vorhandenen Nutzen des Mandanten, die digitale Transformation nicht einfach nur eine logische, sinnvolle und gewünschte Veränderung des Berufsstands,

Digitalisierung steigert die Qualität der durch den Steuerberater aufbereiteten Grundlagen

Digitale Transformation ist nur folgerichtig

deren Realisierung es schon längst bedurfte? Können nicht alle Steuerberater nun froh sein, endlich über jene Werkzeuge zu verfügen, die die Erfüllung all dieser Mandanten-erwartungen möglich machen?

► **Praxistipp:** Stellen Sie den Mandanten mit seinen Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen an den Beginn ihrer Überlegungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung und Automatisierung. Sehr wahrscheinlich kommen Sie dann zum Schluss – na endlich, Zeit wird's! Der Wandel gelingt, wenn Inhaber, Partner und vor allem Mitarbeiter sehr nahe am Mandanten und dessen Prozessen des Rechnungswesens sind. Das erfordert Fähigkeiten, die bisher noch nie in diesem Ausmaß notwendig waren.

II. Faktoren des zukünftigen Erfolgs einer Kanzlei

Die Aus- und Fortbildung von beruflichen Fähigkeiten hinkt üblicherweise den Anforderungen des Markts hinterher. In der sich jetzt noch schneller ändernden Welt ist dieses Phänomen noch deutlicher erkennbar. In den Ausbildungsplänen der Berufsschulen – aber auch an den Fachhochschulen – fehlen schlicht jene zukünftig unbedingt notwendigen Fähigkeiten.

1. Steuerberatung hat sich zu einem IT-Beruf gewandelt

Über Jahrzehnte hinweg war es in der Steuerberatung ausreichend,

- fachlich gut qualifiziert zu sein,
- über ein notwendiges EDV-Wissen in der Anwendung der Kanzleisoftware zu verfügen und
- in Gesprächen mit Mandanten fachliche Inhalte vorstellen und klären zu können.

So gut wie jeder Inhaber oder Partner einer Steuerberatungskanzlei war zufrieden, wenn nicht sogar glücklich, wenn die Mitarbeiter diese Fähigkeiten und Fertigkeiten hatten und im Kanzleialltag zeigten. Mitarbeiter waren Fachexperten, die weitestgehend entfernt von den Vorgängen beim und mit dem Mandanten, strukturiert und – hoffentlich – selbständig, unter Anwendung der Kanzleisoftware ihre Aufgaben erledigten. Die einfacheren Gespräche erledigten routinierte Mitarbeiter selbst. Ansonsten führten vor allem die Inhaber und Partner die Gespräche mit den Mandanten.

Bisher ausreichende Fähigkeiten sind schon jetzt aber nur noch Basics: notwendig, aber nicht hinreichend. Wer in der heutigen Welt der Digitalisierung und Automatisierung seine Aufgaben in der deklaratorischen Steuerberatung (Finanzbuchhaltung, Lohnbuchhaltung, Jahresabschluss und Steuererklärungen) effektiv erledigen möchte, kommt um ein signifikant höheres Wissen in Bezug auf die technische Informations- und Datenverarbeitung nicht mehr herum. Das Einrichten und Pflegen von Datenschnittstellen, das Wissen im Umgang mit Datensätzen, die Nutzung unterschiedlicher Anwendungen und Plattformen etc. gehören zu den notwendigen Basisfähigkeiten. Das Kennen der Kanzleisoftware ist zu wenig. Wobei ich anmerken möchte, dass selbst hier noch enorme Defizite vorhanden sind.

► **Hinweis:** In der modernen Steuerberatung bildet die IT-Expertise neben der Fachexpertise eine nicht mehr wegzudenkende Grundlage. Beide sind für den zukünftigen Erfolg notwendig. Mehr und mehr Mandanten digitalisieren ihre Geschäftsprozesse und auch die digitale Transformation der Finanzbehörden ist im Gang.

2. Aktive und gezielte Kommunikation durch Prozessberater

Kommunikative Fähigkeiten als Erfolgsfaktor zur Bewältigung der Digitalisierung und Automatisierung hat man üblicherweise nicht auf dem Radarschirm. Was nicht ver-

Steuerberater waren lange Zeit mit Fachexperten als Mitarbeiter zufrieden

Erhebliches Wissen im Bereich Informations- und Datenverarbeitung ist vonnöten

► Zum Konfliktpotenzial der digitalen Transformation Bodmann, NWB 14/2017 S. 1031

Das Kommunizieren allein fachlicher Ergebnisse ist nicht mehr ausreichend

wunderlich ist, da der erste Blick nur auf die technische Herausforderung fällt. Dabei sind gerade jetzt andere Fähigkeiten gefordert. Es geht nicht mehr nur um die Vermittlung fachlicher Ergebnisse der Arbeit in der Steuerberatung. An zwei Stellen sind die Veränderungen am sichtbarsten – und damit die notwendigen kommunikativen Fähigkeiten:

Erstens bei der Änderung, Einrichtung und Etablierung von Prozessen im Rechnungswesen des Mandanten. Eine digitale, automatisierte Zusammenarbeit mit dem Mandanten erfordert meistens, dass in seinem Unternehmen Änderungen in den Abläufen notwendig sind. Mitarbeiter, die i. S. eines Prozessberaters tätig sind, müssen dafür gute Fragen stellen können. Außerdem sollten sie gut zuhören und den Mandanten von Änderungen überzeugen können. Und das nicht – wie bisher – als Fachexperten, wenn z. B. eine umsatzsteuerliche Frage beantwortet wird, bei der sich der Mandant so gut wie gar nicht auskennt.

Mitarbeiter müssen gut fragen und zuhören können

Zweitens wird die Digitalisierung dafür sorgen, dass der persönliche Kontakt mit den Mandanten weniger werden wird. Nun ist gefordert, aktiv auf Basis aktueller Erkenntnisse auf den Mandanten zuzugehen und ihn tatsächlich zu beraten. Dafür sind ganz andere Kompetenzen gefordert als beispielsweise bei der bisherigen Klärung von offenen Fragen zu fehlenden Belegen.

Persönlicher Kontakt wird seltener, aber zielgenauer

3. Was letztlich entscheidet und nur schwer trainiert werden kann

Flexibilität! Steuerberatungskanzleien sind keine per se hoch anpassungsfähigen Organisationen. Sie stehen für Beständigkeit und Stetigkeit. Etwas zynisch formuliert kann man sagen: „Es lebe der Vormonat“ oder „Es lebe das Vorjahr“ ist das Credo.

Raus aus der Beständigkeit, rein in die Flexibilität

Die fachliche Arbeit wird natürlich an die gesetzlichen Änderungen angepasst. In den Abläufen und in den Vorgehensweisen der Bearbeitung bzw. im Umgang mit den Mandanten ist allerdings im Allgemeinen eine extrem hohe Beständigkeit – an der Grenze zur Starrheit – zu beobachten. Ausnahmen mögen die Regel bestätigen.

Die größte Herausforderung besteht für den Berufsstand darin, jene Flexibilität zu erreichen, die für die digitale Transformation erforderlich ist. Ist nämlich die Veränderungsgeschwindigkeit am Markt höher als im eigenen Unternehmen, ist Gefahr im Verzug. Bei einem Blick über das typische Tagesgeschäft hinaus erkennt jeder Steuerberater schnell, dass die bisherigen Fähigkeiten und Fertigkeiten nur noch bedingt die Zukunft sichern werden.

Realistischer Blick auf die eigenen Fähigkeiten

► **Praxistipp:** Orientieren Sie sich an jenen Mandanten, die sich in ihrem eigenen Marktumfeld den Herausforderungen stellen, die selbst dynamisch agieren, die selbst die Digitalisierung nutzen. Jene Mandanten zukünftig weiter erfolgreich betreuen zu können, erfordert eine deutlich stärkere Weiterentwicklung der vorhandenen Kompetenzen.

III. Erfolgsfaktoren entwickeln und trainieren

Eine Steuerberatungskanzlei entwickelt sich so weit, so gut und so schnell, wie sich die Menschen in dieser Kanzlei entwickeln. Es gibt keine Option zu exzellent ausgebildeten Inhabern, Partnern und Mitarbeitern.

L Lami, Spitzenleistungen in der Steuerberatung, NWB Verlag Herne, 2011, Online-Version, ISBN: 978-3-482-61861-1

1. Technische Möglichkeiten ausschöpfen – Fortbildungsbudget aufstocken

► **Schritt 1:** Der Startschuss für eine IT-Fortbildungsoffensive besteht darin, dass die Potenziale der vorhandenen Anwendungen so weit wie möglich von allen im Team genutzt werden.

- Diese sind im Regelfall deutlich größer als auf den ersten Blick angenommen. Es sind
- ▶ die vielfältigen Tools der Office-Anwendungen; Outlook, Excel etc. sollten von allen Mitarbeitern nicht nur „für das Notwendigste“ verwendet werden, sondern sind Werkzeuge für den täglichen Einsatz. Wie auf einer Klaviatur sollten Mitarbeiter mit diesen Instrumenten meisterhaft spielen und umgehen können. Das ist „Basis-Handwerkszeug“;
 - ▶ die enormen Möglichkeiten der im Einsatz befindlichen Kanzlei-Software; meine Beobachtung in zahlreichen Workshops/Seminaren ist, dass hier enorme Lücken zwischen dem Möglichen und dem Verwendeten anzutreffen sind;
 - ▶ die kleinen „Rund-Herum-Tools“, die in vielen Kanzleien im Einsatz sind; kleine Hilfsprogramme, die das tägliche Arbeiten erleichtern, die allerdings meist nur von dem einen oder anderen Mitarbeiter eingesetzt werden und dem Großteil des Teams nicht einmal bekannt sind;
 - ▶ das Dokumenten-Management-System (DMS); hier beobachte ich viele Doppelgleisigkeiten, Zweifacherfassungen, aber auch Lücken in der Archivierung.

▶ **Schritt 2:** Analysieren Sie die für die Umsetzungsmaßnahmen beim Mandanten notwendigen Fähigkeiten:

Analyse der für die Umsetzungsmaßnahmen beim Mandanten notwendigen Fähigkeiten

- ▶ Welche Anwendungen sind beim Mandanten im Einsatz und wie können diese mit den Anwendungen der Kanzlei verknüpft werden?
- ▶ Wie sind die Rechnungswesen-Prozesse beim Mandanten organisiert? Welche Routinen sind überflüssig? Welcher Workflow wäre unter Nutzung der vorhandenen Anwendungen ideal?
- ▶ Welche (steuer-)rechtlichen Änderungen durch die Digitalisierung muss der Mandant beachten?
- ▶ Wie kann man idealerweise die Aufgaben des Rechnungswesens zwischen dem Mandanten und der Kanzlei aufteilen? Was ist der optimale Betreuungsgrad für den jeweiligen Mandanten? „Shared-Services“ ist hier das Schlagwort.

4–5 Tage IT-Fortbildung pro Mitarbeiter/Jahr

Für die Bewältigung dieser Herausforderungen ist eine deutliche Ausdehnung der IT-Fortbildung notwendig, und zwar in einer Größenordnung von vier bis fünf Tagen pro Mitarbeiter im Jahr. Derartige Trainings sehe ich als verpflichtend an.

▶ **Praxistipp:** Ganztags-Trainings zur IT-Anwendung haben nur bedingte Wirksamkeit. Besser sind kleinere Einheiten und die Nutzung aller vorhandenen Möglichkeiten, wie Online-Seminare, Software-Tutorials etc.

4–5 Tage Kommunikationsweiterbildung pro Mitarbeiter/Jahr

Außerdem empfehle ich die Etablierung eines wöchentlichen IT-Jour-Fixes im Ausmaß von rund 30–45 Minuten, in dem alle gemachten Lerngewinne vorgestellt werden.

Für die Weiterentwicklung der kommunikativen Fähigkeiten sehe ich auch einen Fortbildungsbedarf von rund vier bis fünf Tagen pro Mitarbeiter im Jahr. Nur durch Training in Kleinstgruppen, in denen genau jene kommunikativen Herausforderungen im jeweils spezifischen Mandantengespräch trainiert werden, können Kompetenzen weiterentwickelt werden. Professionelle, überzeugende Kommunikation erlernt man nicht – genauso wenig wie Radfahren – durch das Lesen von Büchern oder durch Zuhören. Nur durch Üben, Üben und nochmals Üben wird man zum Profi.

Problem: Alle meinen, kommunizieren zu können

Die Schwierigkeit, die für diese Trainings zu überwinden ist, ist, dass jeder von sich behauptet, bereits kommunizieren zu können. Wer allerdings glaubt, bei der Kommunikation bereits ausgelernt zu haben, hat die Sache noch gar nicht verstanden.

Möglicherweise denken Sie im Moment an die enormen Kosten, die für die Fortbildung der IT- und Kommunikationskompetenzen auf die Kanzlei zukommen. Diese sind allerdings verschwindend gering im Verhältnis zu den Kosten für den entscheidenden Erfolgsfaktor.

2. Flexibilität – Kulturwandel ist wirklich teuer

IT-Kompetenzen und kommunikative Fähigkeiten lassen sich formal fördern und entwickeln. Eine Weiterentwicklung von Eigenschaften wie Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Vorort-Arbeiten beim Mandanten, Mobilität etc. stellt in den meisten Kanzleien einen echten Kulturwandel dar. Und der lässt sich nicht formal trainieren.

Das Team wird derart gefestigte Verhaltensweisen und Einstellungen nur dann ändern, wenn es selbst davon überzeugt oder sogar begeistert ist.

Anpassungsfähigkeit lässt sich nicht formal trainieren

 Bodmann, NWB 52/2016 S. 3963

► **Schritt 3:** Überzeugung und Begeisterung brauchen eine entsprechende Umgebung. Schaffen Sie organisatorische Rahmenbedingungen, sorgen Sie für eine unterstützende Führungskultur – eben eine auf die digitale Transformation ausgerichtete Organisationsentwicklung.

► **Schritt 4:** Darüber hinaus wird die Bereitschaft benötigt, bisher funktionierende Prozesse zu hinterfragen, neue Wege zu wagen, aus Fehlern zu lernen, noch näher am Mandanten zu sein, noch mehr Verantwortung den Mitarbeitern zu übertragen.

Gefragt ist eine nicht nur digitale Aufbruchstimmung

Die Kosten dafür sind schwer abschätzbar. Sie können z. B. auch darin bestehen, dass der eine oder andere Mitarbeiter – trotz Trainings und Fortbildung – die Kanzlei verlässt, da sich die Kanzlei schneller entwickelt hat, als er es schaffte.

FAZIT

Die anstehenden Herausforderungen der digitalen Transformation sind weder in ihrem Ausmaß noch in der Geschwindigkeit mit irgendeiner anderen bisherigen Entwicklung für den Berufsstand vergleichbar. Bisherige Lösungsmethoden werden aller Wahrscheinlichkeit nach nicht helfen, denn die sich aus der stattfindenden Transformation vollkommen neuartig ergebenden Aufgaben können mit den bisher bewährten Vorgehensweisen nicht gelöst werden. Mit einer deutlich höheren Bereitschaft an Aus- und Fortbildung für IT- und Kommunikationsfähigkeiten können viele Herausforderungen bewältigt werden. Dauerhaft ist die Entwicklung von Flexibilität, jene Fähigkeit, die Ihre Kanzlei als Gewinner aus der digitalen Transformation hervorgehen lässt.

AUTOR



Stefan Lami,

Berater, Coach, Referent, Zeitschriften- und Buchautor, widmet sich nach seiner aktiven Zeit in der Steuerberatung (ab 1983) seit 1999 ausschließlich der Beratung und Weiterentwicklung von Steuerberatungsunternehmen. Seine Beratungsschwerpunkte sind Strategieentwicklung und -umsetzung, Mitarbeiterführung, Marketing/Mandantenbeziehung und Honorargestaltung.