

1 Vergangenheitserklärung

ERFOLGSIMPULS

Arbeiten Sie konsequent an der Zukunft Ihrer Kanzlei, tappen Sie nicht in die Vergangenheits-Falle!

Stimmt Ihre Blickrichtung?

Kennen Sie das amerikanische Journal, die einfachste Form der doppelten Buchführung? Das waren noch Zeiten, als wir damit arbeiteten! 11 Konten auf 48 Seiten, und fertig war der Jahresabschluss. Bei Ebay für 50 Euro heute noch erhältlich. Abteilung: Antiquariat. Ja, es existiert noch, das amerikanische Journal. Aber wer braucht es noch in Zeiten moderner Rechnungswesen-Programme, die auf Knopfdruck eine Bilanz ausspucken? Hoffentlich keine deutsche Steuerkanzlei mehr – steht das amerikanische Journal der digitalisierten Steuerkanzlei doch diametral entgegen.

Für mich ist es vielmehr ein Sinnbild für eine vergangene Einfachheit und Transparenz, die es im früheren deutschen Steuerrecht durchaus gab. Kinder wurden im Mantelbogen der Einkommensteuererklärung in wenigen Zeilen verarbeitet. Heute muss es schon die zweiseitige »Anlage Kind« sein. Auch die Umsatzsteuer war noch durchschaubar. Heute verstehen sie nur noch wenige Experten in Gänze.

Wie konnte es dazu kommen? Ich sehe die Ursache im Gerechtigkeitswahn der Politiker. Sie wollen alles für jeden Einzelnen gerecht machen. Aber Einzelfallgerechtigkeit bleibt ein Wunschtraum. Mit ein paar Gesetzen lassen sich niemals über 80 Millionen Bürger in Deutschland gerecht besteuern. Jeder Fall ist anders gelagert. Dennoch versucht der Gesetzgeber seit dem Ersten Weltkrieg, die Gesetze für jeden Einzelfall gerecht zu machen. Dadurch werden sie immer komplexer. Hinzu kommen zahlreiche Durchführungsverordnungen, Richtlinien, OFD-Verfügungen, die Finanzgerichts-Rechtsprechung, BFH-Rechtsprechung, EUGH-Rechtsprechung, Urteile des Bundesverfassungsgerichts und überdies so manches Reichsfinanzhofsurteil, das die Zeiten überdauert hat.

Orientierung in Richtung Zukunft

Aber war es denn zu Zeiten des amerikanischen Journals wirklich so viel besser? Meine Antwort darauf ist eindeutig: Nein, das war es nicht. Und die Vergangenheit zu verklären und ihr hinterherzutrauern, ist der falsche Weg. Kanzleihinhaber, die an der »guten alten Zeit« festhalten und sich nicht an die Moderne anpassen, werden auf kurz oder lang ihren Kanzleiwert erheblich reduzieren und dann vom Markt verschwinden.

Digitalisierung beispielsweise ist *das* zentrale Thema für die deutschen Steuerkanzleien, eine IT-Ausstattung auf der Höhe der Zeit wird von Jahr zu Jahr wichtiger. Mit verstaubten Hilfsmitteln und manuellen Arbeitstechniken lassen sich Kanzleien nicht mehr wettbewerbsfähig halten. Alle Kanzleien hängen am Tropf des technischen Fortschritts.

Untrennbar damit verbunden sind weitere Bereiche, in denen Sie tätig werden müssen: Mit einer Kanzleiorganisation etwa, die Sie vor zehn Jahren aufgesetzt haben, werden Sie die nächsten zehn Jahre nicht überleben. Und auch Ihre Mitarbeiter müssen Sie ins Boot holen: Stetes Weiterlernen, die Umsetzung neuer Prozesse und das Arbeiten am digitalisierten Arbeitsplatz sollten in Ihrer Kanzlei selbstverständlich sein. Ihre Anregungen dazu und Impulse zu konkreten Themen holen Sie sich bei der Konkurrenz. Rufen Sie dort an und fragen, ob Sie sie besuchen können: Benchmarking und Best Practise werden Ihnen zeigen, wie es die Besten der Branche machen. Warum sollten Sie das nicht auch können?

Lassen Sie sich und Ihre Mitarbeiter in der Zeit des Wandels einige Monate begleiten, bis die ersten Erfolge eintreten, die sich wiederum selbst verstärken. Das macht Ihnen Lust auf Wandel! Die Kosten für Coaches und Coachingprogramme sind Investitionen in Ihre beste Geldanlage, die Sie haben – Ihre Kanzlei.

Trauern Sie also nicht einer vermeintlich schöneren Vergangenheit hinterher, sondern stellen Sie die Weichen für die Zukunft Ihrer Kanzlei!

Handlungsempfehlungen

- Akzeptieren Sie den technischen Fortschritt und die zunehmende Digitalisierung. Beides ist nicht aufzuhalten.
- Stellen Sie Ihre Kanzleiorganisation neu auf.
- Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter weiter. Auch sie müssen beim Fortschritt dabei sein und den stetigen Wandel mittragen.
- Stellen Sie Ihre Kanzlei allgemein auf den Prüfstand. Hinterfragen Sie alles. Jede Tätigkeit sollte so ausgeübt werden, wie es moderne Kanzleien heute schon tun. Erfinden Sie sich permanent neu.

- Interessieren Sie sich für neue Erfindungen, neue Software, neue Techniken, neue Arbeitsweisen und für die modern arbeitende Konkurrenz. Best Practice heißt die Devise. Lernen Sie von den Besten.
- Holen Sie sich für die Modernisierung Ihrer Kanzlei erfahrene externe Coaches oder buchen Sie ein Coachingprogramm.

2 Breiter aufstellen – vom Steuerberater zum Unternehmensberater

ERFOLGSIMPULS

Ein fachlich guter Steuerberater ist nicht automatisch auch ein guter Unternehmer. Aber Steuerkanzleien sollten sich zu Unternehmensberatungskanzleien weiterentwickeln, da im Kanzleiportfolio die Steuerberatung ab- und die Unternehmensberatung zunehmen wird. Die Wirtschaft braucht gute Unternehmer, die andere Unternehmer gut beraten können. Und das nicht nur steuerlich, sondern in der gesamten Bandbreite der Betriebswirtschaftslehre.

Viele Steuerberater sind schlechte Unternehmer

Wer ist eigentlich ein Unternehmer? Für einen Steuerberater ist die Antwort sonnenklar – und nachzulesen in § 2 Abs. 1 UStG: »Unternehmer ist, wer eine gewerbliche oder berufliche Tätigkeit selbständig ausübt. Das Unternehmen umfasst die gesamte gewerbliche oder berufliche Tätigkeit des Unternehmers. Gewerblich oder beruflich ist jede nachhaltige Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen, auch wenn die Absicht, Gewinn zu erzielen, fehlt oder eine Personenvereinigung nur gegenüber ihren Mitgliedern tätig wird.«

Diese Definition aus dem Umsatzsteuerrecht kennen alle Steuerberater nicht nur auswendig, sondern die meisten von ihnen nehmen sie auch für sich selbst in Anspruch: »Ja, ich bin ein Unternehmer«, sagen sie sich. »Ich bin selbständig und Freiberufler und habe viele treue Kunden, also bin ich auch ein guter Unternehmer.«

Um aber ein guter Unternehmer zu sein, braucht es sehr viele Fähigkeiten – die ein Steuerberater, wenn überhaupt, nur an der Universität oder der Fachhochschule gelernt haben kann. Dazu gehören: Führung, Management, Personalwesen, Marketing, Steuerlehre, Rechnungswesen, Kostenrechnung, Controlling, Risikomanagement, Kommunikation, Vertrieb, Informatik, Recht, Mathematik, Einkauf, Prozesse, Finanzierung, Vermögensschutz und -mehrung, Planung, Organisation, Kontrolle, Innovationsmanagement, Change-Management, Ethik, Umweltschutz,

Soziologie, Psychologie und Unternehmertum (Entrepreneurship). Das ist eine beeindruckende, wenn nicht gar furchteinflößende Aufzählung. In der Vorbereitung zur Steuerberaterprüfung wurden nur 2 der oben genannten 28 Fähigkeiten gelehrt. Das sind gerade einmal 7 %!

Meine provokante These lautet daher: Die meisten Steuerberater sind sehr gute Steuerberater, aber schlechte Unternehmer.

Unternehmer brauchen Ihre betriebswirtschaftliche Beratung

Bevor Sie mir eine böse E-Mail schreiben oder dieses Buch gleich in den Müll werfen, möchte ich Ihnen gerne erläutern, wie ich auf diese These komme. Zunächst einmal: Wir sitzen alle in einem Boot. Ich möchte nicht Sie oder unseren Berufsstand beleidigen, sondern einfach auf die oben genannte Tatsache hinweisen. Nehmen Sie das bitte nicht persönlich! Ich möchte auch nicht behaupten, dass Sie alle 28 Fähigkeiten sehr gut beherrschen müssen, um ein sehr guter Unternehmer zu sein. Allerdings sollten Sie die Mehrzahl der oben genannten Fähigkeiten gut bis sehr gut beherrschen, um Ihre Kunden sehr gut beraten zu können. Denn Ihre größten und wichtigsten Kunden sind wiederum Unternehmer, die Ihre Beratung dringend benötigen.

Ihre Unternehmenskunden suchen zunächst die klassische steuerliche Beratung: Sie wollen, dass Sie das zu versteuernde Einkommen durch steuerliche Gestaltung reduzieren und alles Dazugehörige mit dem Finanzamt regeln. Die steuerliche Beratung macht allerdings lediglich den kleineren Teil Ihrer Aufgaben aus – denn sie hat nur kleinere Effekte auf die Entwicklung der Unternehmen Ihrer Kunden.

Wesentlich größere Effekte hat die betriebswirtschaftliche Beratung Ihrer Unternehmenskunden. Wie Ihre Kunden den Umsatz steigern, Kosten sparen, die interne Kommunikation verbessern, die Organisation optimieren, Unternehmens- und Personalführung verbessern – darum geht es.

Betriebswirtschaftliche Beratung ist wichtiger als steuerliche Beratung

Ich wette mit Ihnen: Auch Sie realisieren gerade, dass diese betriebswirtschaftliche Beratung wesentlich wichtiger als die rein steuerliche Beratung ist. Nichtsdestoweniger führt sie in deutschen Steuerkanzleien ein Schattendasein. Nahezu jede Kanzlei bietet sie zwar auf der Homepage an, führt sie aber in der Praxis eher selten durch. Jede Kanzlei weiß aber auch, dass eine betriebswirtschaftliche Beratung öfter notwendig wäre – und scheitert dennoch immer wieder daran.

Dies hat folgende Gründe:

- Die Kanzleileitung und die Mitarbeiter haben wenig bis keine betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten.

- Die vorhandenen betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten werden nicht besonders geschult, somit können sie sich nicht entwickeln und werden auch nicht eingesetzt.
- Die Kanzleileitung erwartet von den Mitarbeitern, dass sie die Unternehmenskunden betriebswirtschaftlich beraten, geht jedoch nicht mit gutem Beispiel voran.
- Die meisten Unternehmenskunden bzw. deren Unternehmen sind zu klein für die betriebswirtschaftliche Beratung.
- Viele Unternehmenskunden wollen keine betriebswirtschaftliche Beratung, weil sie es dem Steuerberater nicht zutrauen, sie zu teuer erscheint oder sie nicht genau wissen, was sie bekommen werden und welchen Erfolg die Beratung haben wird.
- Viele Unternehmenskunden wissen nicht, dass ihr Steuerberater sie betriebswirtschaftlich beraten kann – und suchen sich für diese Art der Beratung eher einen Unternehmensberater.

So bleiben viele Beratungsmöglichkeiten ungenutzt und die Kanzleien bieten sie gar nicht aktiv an. Schließlich verdienen sie in den klassischen Beratungsfeldern Finanzbuchführung, Lohnbuchführung, Steuererklärungen und Jahresabschlüsse genug Geld. Noch sind sie nicht auf die betriebswirtschaftliche Beratung von Unternehmenskunden angewiesen. Noch!

Wandeln Sie sich vom Steuerberater zum betriebswirtschaftlichen Berater

Innerhalb der nächsten zehn Jahre wird sich dies radikal verändern, da die Digitalisierung die Geschäftsbereiche Finanzbuchführung und Steuererklärungen massiv angreifen wird. Weil in diesen beiden Geschäftsbereichen heute mehr als 50 % des Kanzleiumsatzes erzielt wird, ist hier Vorsicht geboten! Die Kanzleien in Deutschland sollten es innerhalb der nächsten zehn Jahre schaffen, den Wandel von der klassischen Steuerberatung zu mehr betriebswirtschaftlichen Beratungen zu meistern, wenn sie keine Umsatzverluste oder gar Insolvenzen riskieren wollen. Dies setzt allerdings viel mehr unternehmerische Fähigkeiten der Kanzleileitungen und der Mitarbeiter voraus – wer diese Fähigkeiten nicht hat, kann weder jetzt noch in Zukunft betriebswirtschaftliche Beratung im großen Stil anbieten.

Fortbildung zu betriebswirtschaftlichen Themen wird deshalb in den nächsten Jahren das Maß der Dinge für Kanzleileitung sowie Mitarbeiter sein. Diese Fortbildung kann durch Beauftragung externer Berater und Coaches, Anschaffung von Fachliteratur, Nutzung von Datenbanken, externe Kanzleivergleiche (Benchmarking) und interne Teamgespräche und/oder Seminare erfolgen. Um ein fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen aufzubauen, wird es meines Erachtens circa zwei bis drei Jahre intensiver Fortbildung bedürfen. Die Kanzleileitung

sollte mithilfe externer Berater ein Fortbildungskonzept erstellen, das sie dann Stück für Stück umsetzt. Darin sollen neue Dienstleistungsangebote im betriebswirtschaftlichen Bereich entwickelt werden, abgestimmt auf die Bedürfnisse, Größe und Rechtsformen der Unternehmenskunden.

Beispiele für neue betriebswirtschaftliche Dienstleistungen sind:

- Einführung Digitalisierung im Unternehmen des Kunden
- Finanzierungsberatungen innerhalb und außerhalb des Bankensystems
- Vermögenssicherungsberatung
- Immobilienberatung
- Nachfolgegestaltungen
- Beratung zur Kassenführung für bargeldintensive Kunden
- Einhaltung der GOBD im Unternehmen des Kunden
- Rechtsformwechsel
- Notfallkoffer

Fragen Sie Ihre Kunden, was sie brauchen

Wenn Sie nun das Thema »Recherche nach passenden betriebswirtschaftlichen Seminaren« auf die Agenda des nächsten Kanzlei-Meetings gesetzt haben – warten Sie noch einen Moment. Der allerwichtigste und erste Schritt sollte hier nämlich sein: Fragen Sie Ihre Kunden, was sie außerhalb der Steuerberatung noch von Ihnen benötigen. Wenn Sie die Antworten auf diese Frage nicht kennen, laufen Sie Gefahr, ein Dienstleistungsangebot an den Kunden vorbei zu entwickeln.

Ich verspreche Ihnen, dass Sie überrascht sein werden von den Antworten, die Sie auf Ihre Fragen bekommen! Die Kunden verlangen in allen Umfragen und Statistiken nämlich immer mehr aktive Beratung von ihrem Steuerberater, als diese es sich je vorstellen können. Ganz nebenbei können Sie sich als Top-Berater beweisen: Wenn Sie die Frage nach den Kundenbedürfnissen stellen, werden einige Kunden Sie zunächst verwundert anschauen, dann aber angenehm überrascht sein, von Ihnen umfassend beraten werden zu können.

Ein Wort zur Honorierung der neuen Angebote:

- Es gilt in fast allen Fällen nicht die Steuerberatungsvergütungsverordnung, folglich können Sie völlig frei abrechnen. Trotzdem ist grundsätzlich ein schriftlicher Vertrag empfehlenswert.
- Sie können wertebasiert abrechnen: Multiplizieren Sie den Wert des Vorteils der Beratung mit einem bestimmten Prozentsatz. Diese Berechnungsart ist fair für beide Seiten, insbesondere für den Kunden. Besonders wichtig ist es, klare Regelungen zu dem genauen Wert des Vorteils zu treffen. Sonst ist die Gefahr groß, dass der Kunde einen zu geringen Vorteil angibt oder die Kanzlei zu viel Zeit unproduktiv verbraucht.

- Sie können nach Zeit abrechnen, d. h. nach Beratungsstunden: das ist fair für die Kanzlei, aber unklar für den Kunden. Er weiß nämlich nicht, wie viel Zeit die Kanzlei benötigen wird. Empfehlenswert wäre eine Obergrenze an Beratungsstunden zu vereinbaren.
- Sie können pauschal je Dienstleistung abrechnen. Dazu wird ein Fixpreis für beide Seiten vereinbart. Problem hierbei ist, dass die Dienstleistung sehr genau beschrieben werden muss.
- Wenn Sie sich nicht sicher über die Honorierung Ihrer Dienstleistung sind, empfiehlt es sich zunächst, eine Geld-zurück-Garantie zu vereinbaren. Wenn der Kunde nicht zufrieden ist, zahlen Sie ihm einfach sein Geld zurück, ohne Wenn und Aber. Das veranlasst den einen oder anderen Kunden, die Dienstleistung einfach einmal auszuprobieren und zu sehen, ob sie sich für ihn lohnt.

Handlungsempfehlungen

- Erstellen Sie eine Stammdatenliste, in der alle Unternehmenskunden mit den wichtigsten Informationen aufgelistet werden: zum Beispiel Rechtsform, Gewinnermittlungsart, Branche, Jahresumsatz, Jahresgewinn, Unternehmertyp, Unternehmerhobbys, Gründungsjahr usw.
- Besprechen Sie diese Liste mit Ihren Mitarbeitern, da sie noch wichtige Informationen über die jeweiligen Unternehmen haben könnten. Ergänzen Sie dann die Liste um die weiteren Informationen.
- Befragen Sie Ihre Kunden, was sie zusätzlich zur klassischen Steuerberatung noch benötigen. Dies kann durch eine schriftliche Umfrage oder besser durch eine persönliche Befragung geschehen.
- Entwickeln Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern neue Dienstleistungsangebote, die sich aus der Kundenbefragung ergeben haben. Gründlichkeit geht hier vor Schnelligkeit.
- Wählen Sie Pilotkunden aus, die zusammen mit Ihnen die neuen Dienstleistungsangebote testen wollen. Kommunizieren Sie offen, dass sie Pilotkunden sind und dass sie dafür kein Honorar bezahlen müssen. Halten Sie immer wieder Rücksprache mit den Kunden und den Mitarbeitern, wie erfolgreich oder erfolglos die neuen Dienstleistungen sind.
- Beenden Sie erfolglose Dienstleistungen schnell und bieten Sie sie nicht mehr an. Rollen Sie dann die erfolgreichen Angebote aus und bieten Sie sie allen relevanten Unternehmenskunden aktiv an. Erster Anbieter ist immer die Kanzleileitung, nicht die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter müssen die Dienstleistungen später ausführen, aber nicht zuerst anbieten.

- Die neuen Angebote werden an immer mehr Kunden verkauft, getestet und verfeinert, bis sie für den jeweiligen Einzelfall optimal laufen.
- Durch diese aktive und hoffentlich erfolgreiche betriebswirtschaftliche Beratung werden immer mehr Unternehmenskunden zu aktiven Weiterempfehlern für die Kanzlei. Das ist ein großer Marketing-Erfolg. Die Weiterempfehlungsquote steigt und die bestehenden Kunden sind zufriedener, manch einer sogar begeistert – eine Win-win-Situation für die Kanzlei, die Bestandskunden und neue Kunden.