

Kanzleiführung

professionell

4 | April 2008
S. 57 - 74

Aktives Kanzleimanagement · Honorarpolitik ·
Gebührenrecht des Steuerberaters

Berufsrecht

Gesetz zur Bekämpfung der Geldwäsche –
Nun sind auch Steuerberater in der Pflicht 57

Haftungsrecht

Unverschuldet Klage erhoben –
Wer trägt die Kosten des Verfahrens? 57

Berufsrecht

Widerruf der Bestellung als Steuerberater
nach Abgabe der eidesstattlichen Versicherung 59

Haftungsrecht

Einholung einer verbindlichen Auskunft –
Für die Steuerberatung gilt Gebot des sichersten Weges 60

Kanzleiführung

Projekt einer Teamentwicklung im Zuge einer Kanzleiübergabe –
Erfahrungsbericht aus der Praxis 62

Kanzlei-EDV

Prozessmanagement –
So führt Software Ihre Mitarbeiter 66

Kanzleiorganisation

Der rote Faden für Mandanten –
Informationen themenorientiert aufbereiten 70



Online-Service unter www.iww.de
Registrieren Sie sich mit Ihrer Abo-Nummer!

Gesetz zur Bekämpfung der Geldwäsche

Nun sind auch Steuerberater in der Pflicht

Mit Verspätung hat das Bundeskabinett am 27.2.08 ein Gesetz zur schärferen Bekämpfung der Geldwäsche auf den parlamentarischen Weg gebracht. Das vom Kabinett beschlossene „Gesetz zur Ergänzung der Bekämpfung der Geldwäsche und der Terrorismusfinanzierung“ soll die möglichen Instrumente erweitern. Geplant war die Umsetzung der vor zweieinhalb Jahren beschlossenen dritten EU-Geldwäscherichtlinie schon seit Dezember 2007. Die Bundesregierung begründet die Verspätung mit den „sehr komplexen Regelungen“. Das Vorhaben bedarf nun noch der Zustimmung von Deutschem Bundestag und Bundesrat.

Die Brisanz für den Berufsstand der Steuerberater liegt in der erweiterten Sorgfaltspflicht des Beraters. Neben Banken sind nun auch Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater verpflichtet die Strafverfolgungsbehörden bei Verdacht der Terrorismusfinanzierung zu informieren. So hat der Steuerberater beispielsweise ein erhöhtes Risiko anzunehmen, wenn der Vertragspartner bei der Identifizierung nicht persönlich anwesend ist. Ebenso besteht erhöhte Aufmerksamkeit, wenn erkennbar ein Strohmännchen für den Vertragspartner auftritt. Ein höheres Risiko liegt auch nahe, wenn es sich um eine politisch exponierte Person handelt oder Transaktionen über Korrespondenzbanken und Bankmantelgesellschaften abgewickelt werden.

**Erweiterte
Sorgfaltspflicht des
Beraters**

Falsche Rechtsmittelbelehrung

Unverschuldet Klage erhoben – Wer trägt die Kosten des Verfahrens?

von Dipl.-Finw. Walter Jost, Rehlingen*

Grundsätzlich sind in finanzgerichtlichen Verfahren im Falle einer Klagerücknahme die Kosten von demjenigen zu tragen, der eine Klage zurücknimmt (§ 136 Abs. 2 FGO). Aber wie sieht es aus, wenn er die Klage unverschuldet erhoben hat? Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn die beklagte Behörde zu ihrer Entscheidung eine falsche Rechtsmittelbelehrung beigefügt hat (FG Saarlandes, 3.12.07, 2 K 1096/07, Abruf-Nr. 080451).

 **Beschluss**
im Volltext unter
www.iww.de,
Abruf-Nr. 080451

Sachverhalt

Ein – durch einen Bevollmächtigten vertreten – Steuerpflichtiger S erhält vom Finanzamt einen Änderungsbescheid (§ 173 AO) über die Einkommensteuer 2006. Da er hiermit nicht einverstanden ist, legt er beim Finanzamt form- und fristgerecht Einspruch ein und beantragt zugleich die Aussetzung der Vollziehung des angefochtenen Bescheides in voller

**FA fügt der
Entscheidung
falsche Rechtsmittel-
belehrung bei**

* Autor von „Gebühren- und Kostenrecht im FG- und BFH-Verfahren – Ratgeber für Steuerberater und Rechtsanwälte“, 2. Auflage (Erich Schmidt Verlag, Berlin 2007)

Höhe. Das Finanzamt lehnt die Aussetzung der Vollziehung ab und fügt dieser Entscheidung eine falsche Rechtsbehelfsbelehrung bei, wonach er gegen diese Entscheidung Klage erheben kann. Von diesem – falschen – Rechtsmittel macht der Bevollmächtigte von S Gebrauch. Nachdem er vom zuständigen Finanzgericht den Hinweis erhält, dass dieser Rechtsweg unzulässig ist und er statt der Klage einen „Antrag auf Aussetzung der Vollziehung“ nach § 69 Abs. 3 FGO stellen muss, zieht der Bevollmächtigte S seine Klage zurück. Das Gericht erlässt daraufhin einen Einstellungsbeschluss, ohne dabei auf die Kostenpflicht einzugehen. Einige Zeit später reicht der Prozessbevollmächtigte eine Abrechnung bei Gericht ein und beantragt die Kostenfestsetzung nach § 149 FGO gegen den Beklagten.

Ohne Kostenausspruch hat der Kläger die Kosten zu tragen

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass mangels Kostenausspruch grundsätzlich der Kläger die Kosten gem. § 136 Abs. 2 FGO zu tragen hat. Mit dem Antrag auf Kostenfestsetzung ist jedoch ein Antrag zu sehen, gemäß § 144 FGO die Kosten des Verfahrens dem Beklagten aufzuerlegen.

Entscheidung

Das FG des Saarlandes hat durch Beschluss vom 3.12.07 (2 K 1096/07) die Kosten des nach Klagerücknahme durch Beschluss eingestellten Verfahrens gemäß § 137 S. 2 FGO dem Beklagten auferlegt. Nach § 144 FGO war hier über die Kosten (nachträglich) eine Entscheidung zu treffen, da der Prozessbevollmächtigte Kostenerstattung beantragt hat. Nach § 137 S. 2 FGO können Kosten, die durch Verschulden eines Beteiligten entstanden sind, diesem auferlegt werden. Die unrichtige Belehrung des Finanzamts, dass gegen eine Entscheidung das Rechtsmittel „Klage“ gegeben sei, erfüllt diesen Tatbestand (BFH, 27.9.94, VIII R 36/89, BStBl II 95, 353). Der Beklagte hatte in der Entscheidung, mit der er den Einspruch gegen die Ablehnung der Aussetzung der Vollziehung ablehnte, die Klägerin dahin belehrt, dass die „Klage“ zulässig sei. Diese Belehrung war nach § 69 Abs. 7 FGO unrichtig. Dadurch hat er die Erhebung der Klage verursacht.

Unrichtige Belehrung erfüllt den Tatbestand des Verschuldens

§ 137 S. 2 FGO findet auch bei der Klagerücknahme Anwendung (ebenso FG Hamburg, Beschluss vom 9.8.00, VII 353/99, EFG 00, 1404). Nach § 136 Abs. 2 FGO hat zwar derjenige, der eine Klage zurücknimmt, die Kosten zu tragen. Diese Vorschrift tritt jedoch gegenüber § 137 FGO zurück. § 137 FGO regelt für zwei besondere Fälle die Kostentragung in Abweichung der vorangehenden Kostenregelungen in §§ 135 und 136 FGO. Als speziellere Regelung geht § 137 FGO damit auch § 136 Abs. 2 FGO vor. § 144 FGO steht dem nicht entgegen. Es handelt sich um eine verfahrensrechtliche Vorschrift, die zur materiellen Kostenlast nichts aussagt. Die gegenteilige Auffassung würde zu dem unsinnigen Ergebnis führen, dass ein Kläger in vergleichbaren Fällen, statt die Klage zurückzunehmen, auf ein klageabweisendes Urteil bestehen müsste, in dem die Kosten unstreitig nach § 137 S. 2 FGO dem Beklagten aufzuerlegen wären.

Fazit

Sollten Sie auch einmal in ein falsches Verfahren seitens des Beklagten „getrieben“ werden, so können Sie – trotz einer Klagerücknahme – nach § 144 FGO Kostenerstattung beantragen und somit einen Kostenausspruch des Gerichts bewirken.

Kostenerstattung beantragen

Vermögensverfall

Widerruf der Bestellung als Steuerberater nach Abgabe der eidesstattlichen Versicherung

von RA Gisela Streit, Münster

Kann ein Steuerberater trotz Vermögensverfalls Geschäftsführer bei einer Wirtschafts- und Steuerberatungsgesellschaft sein? Ist eine konkrete Gefährdung der Interessen der Auftraggeber ausgeschlossen, wenn er aufgrund seines Anstellungsvertrags nur beschränkt Zugriffsmöglichkeiten auf Fremdgelder hat? (BFH, anhängiges Verfahren, VII R 64/06, vorhergehend FG Baden-Württemberg, 4.12.06, 13 K 274/04, Abruf-Nr. 080732). Klagegegenstand war der Widerruf der Bestellung des Klägers als Steuerberater in 2004 wegen Vermögensverfalls. Die Oberfinanzdirektion hatte die Ablehnung des Widerrufs mit der gesetzlichen Vermutung des Vermögensverfalls bei Eintragung in das Schuldverzeichnis begründet (§ 46 Abs. 2 Nr. 4 StBerG).

Sachverhalt

Der Kläger, einziger gesamtvertretungsbefugter Fremdgeschäftsführer mit beruflicher Niederlassung am Sitz der Gesellschaft, verpflichtete sich aufgrund erheblicher Änderungen seines Anstellungsvertrags in 2003 und 2006, alle Aufträge im Namen und für Rechnung der Arbeitgeberin abzuschließen. Die Übernahme persönlicher Mandate sollte von der Zustimmung der Gesellschafter abhängig sein. Der gesamte Zahlungsverkehr der Gesellschaft sollte unbar abgewickelt werden.

Aufgrund arbeitsvertraglicher Regelung war der Kläger verpflichtet, die persönliche Entgegennahme von Zahlungen an die Arbeitgeberin ausnahmslos abzulehnen. Ein Verstoß gegen diese Verpflichtung soll zur sofortigen Auflösung seines Anstellungsvertrages führen. Später wurde dem Kläger zusätzlich die Kontovollmacht über das Konto der Gesellschaft entzogen. Bankvollmacht erhielt eine ortsansässige Rechtsanwältin, die ausdrücklich damit beauftragt wurde, die Tätigkeit des Klägers jederzeit zu überwachen, um sicher zu stellen, dass durch seine Berufsausübung, insbesondere im Hinblick auf den Zahlungsverkehr, keinerlei Interessen von Mandanten oder Dritten gefährdet werden.

Entscheidung

All das konnte den entscheidenden Senat nicht davon überzeugen, dass eine konkrete Gefährdung der Auftraggeberinteressen wegen der Organstellung des Klägers ausgeschlossen sei. Seine hieraus resultierende Allzuständigkeit/Verantwortung für die Belange der Gesellschaft (§ 35 Abs. 1 GmbHG), kann nach Auffassung des Gerichts nicht mit Außenwirkung beschränkt werden (§ 37 Abs. 2 GmbHG). Zwangsläufig erlischt auch im Falle der Delegation einzelner Aufgaben auf einen Prokuristen die Haftung des Klägers nicht (§ 43 Abs. 2 GmbHG). Deshalb sind o.a. vertragliche Beschränkungen nach Auffassung des Gerichts letztlich nicht durchführbar, d.h. nicht geeignet, eine konkrete Gefährdung der Arbeitgeberinteressen



Urteil im Volltext
unter www.iww.de
Abruf-Nr. 080732

Unbare Abwicklung
des gesamten
Zahlungsverkehrs

Konkrete Gefähr-
dung der Arbeit-
geberinteressen

auszuschließen. Weiter sah das Gericht die Arbeitgeberinteressen gefährdet, weil es unter der Verantwortung des Klägers als Geschäftsführer zu Rückständen an fälliger Lohn- und Umsatzsteuer gekommen war, die zur Festsetzung von Säumniszuschlägen führten und erst unter Druck in Ratenzahlungen beglichen wurden („Verletzung steuerlicher Pflichten“).

Der Kläger sieht in dem Widerruf seiner Bestellung ein **präventives Berufsausübungsverbot**, das verfassungsrechtlich nicht zu rechtfertigen sei. In diesem Zusammenhang verwies er auf das neue Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG), insbesondere die Voraussetzungen für den Widerruf der Registrierung im Rechtsdienstleistungsregister, den Bereich der Inkassodienstleistungen betreffend. Danach kann ein Widerruf der Registrierung nur bei **beharrlichem Verstoß** gegen entsprechende Auflage erfolgen. Aus seiner Sicht stellt der Widerruf der Bestellung einen Verstoß gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz (Art. 3 Abs. 1 GG) dar.

Anmerkung

Der betroffene Senat hat diese Rechtsfrage nicht entschieden. Er hat keine Stellung dazu genommen, ob Steuerberater und Inkassodienstleister insofern eine vergleichbare Gruppe darstellen. Allerdings waren die einschlägigen Regelungen des RDG-E bei Ergehen der Entscheidung noch nicht als Gesetz beschlossen, sodass kein Entscheidungsbedarf bestand. Der BFH wird sich mit diesem Argument jedoch mit Inkrafttreten des RDG am 1.7.08 auseinandersetzen müssen. Vorläufig ist festzuhalten, dass vergleichbare vertragliche Beschränkungen in Anstellungsverträgen für Geschäftsführer aufgrund seiner Organstellung grundsätzlich nicht geeignet sind, eine konkrete Gefährdung der Auftraggeberinteressen i.S.d. § 46 Abs. 2 Nr. 4 StBerG auszuschließen und einen Widerruf der Bestellung zu verhindern.

**Präventives
Berufsausübungs-
verbot**

**Mit Inkrafttreten
des RDG wird sich
der BFH äußern
müssen**

Einholung einer verbindlichen Auskunft

Für die Steuerberatung gilt das Gebot des sichersten Weges

von RA Gisela Streit, Münster

Der Steuerberater kann unter Umständen verpflichtet sein, die Einholung einer verbindlichen Auskunft des Finanzamtes zu empfehlen. Er ist insofern jedoch nicht verpflichtet, ohne Auftrag seines Mandanten tätig zu werden und von sich aus eine verbindliche Auskunft beim Finanzamt zu beantragen (BGH, 15.11.07, IX ZR 34/04, Abruf-Nr. 073930).

In der Mai-Ausgabe KP (05, 73) wurde ein Urteil des OLG Karlsruhe zur Frage von Inhalt und Umfang der Steuerberaterhaftung besprochen (13 U 138/03, Abruf-Nr. 061033). Das OLG Karlsruhe hatte entschieden, dass der steuerliche Berater nur dann zur Einholung einer verbindlichen Auskunft verpflichtet ist, wenn zu der fraglichen Gestaltung keine höchstrichterliche Rechtsprechung vorliegt, die ungeklärte Rechtslage jedoch von erheblicher Bedeutung für die Mandanten ist. Das Urteil ging in die Revision.



**Urteil im Volltext
unter www.iww.de
Abruf-Nr. 073930**

Sachverhalt

Die beklagte WP-Gesellschaft hatte den Klägerinnen empfohlen, ihre KG-Anteile nach dem Tranchenmodell zu veräußern, obwohl dessen steuerliche Auswirkungen seinerzeit noch nicht geklärt waren. Der beauftragte, externe Steuerberater schlug die Anteilsveräußerung nach dem Optionsmodell vor und beantragte zusätzlich eine verbindliche Auskunft zu der ursprünglichen Gestaltungsempfehlung. Der Kaufvertrag wurde nach dem Optionsmodell abgeschlossen, bevor das Ergebnis der verbindlichen Auskunft vorlag. Danach hätte das Tranchenmodell allerdings keine negativen steuerlichen Auswirkungen gehabt. In der Folgezeit entstand den Klägerinnen ein finanzieller Nachteil in Höhe von 2,5 Mio. DM.

Entscheidung

Laut BFH erfordert die pflichtgemäße Steuerberatung sachgerechte Hinweise über Art, Größe und mögliche Höhe eines Steuerrisikos, damit der Auftraggeber eigenverantwortlich seine Rechte und Interessen wahren und eine Fehlentscheidung vermeiden kann. Dies kann auch die Verpflichtung einschließen, den Mandanten auf die Möglichkeit einer verbindlichen Auskunft des Finanzamts hinzuweisen, wenn die Rechtslage nach Ausschöpfung der eigenen Erkenntnismöglichkeiten ungeklärt und die Angelegenheit von schwerwiegender Bedeutung für die Entscheidung des Mandanten ist. Betrifft diese Beratung eine einschneidende, dauerhafte und später praktisch nicht mehr rückgängig zu machende rechtliche Gestaltung, gilt das Gebot des sichersten Weges: Der Steuerberater ist verpflichtet, die Einholung einer verbindlichen Auskunft beim Finanzamt zu empfehlen.

Verpflichtung zur Einholung einer verbindlichen Auskunft

Dem Anschlussurteil des BGH vom 15.11.07 (IX ZR 34/04, Abruf-Nr. 073930) lag folgender Sachverhalt zugrunde.

Sachverhalt des Anschlussurteils

Der Erblasser hatte einen Anteil seiner Beteiligungen an einer GmbH & CO.KG veräußert, nicht aber den dazu gehörigen Grundeigentum, sodass der ermäßigte Steuersatz (§§ 16, 34 EStG), keine Anwendung fand. Die Erbinnen nahmen die Steuerberatersozietät auf Schadenersatz in Anspruch, mit der Begründung, diese hätte versäumt, den Erblasser auf die unsichere Rechtslage bei dieser Gestaltung hinzuweisen.

Entscheidung des Anschlussurteils

Der BFH entschied, dass die Steuerberater lediglich verpflichtet waren, den Erblasser auf die Möglichkeit einer verbindlichen Auskunft hinzuweisen; nicht jedoch, eine verbindliche Auskunft aus eigener Initiative zu beantragen.

Hinweis auf eine mögliche verbindliche Auskunft

Anmerkung

Der Steuerberater ist zwar verpflichtet, sich unverzüglich mandatsbezogene Rechtskenntnisse zu verschaffen und sich gegebenenfalls in die Spezialmaterie einzuarbeiten, dennoch gilt: Zweck der Steuerberatung kann nur sein, die dem Auftraggeber fehlende Sach- und Rechtskunde auf diesem Gebiet zu ersetzen und ihn in die Lage versetzen, eigenverantwortlich seine Rechte und Interessen zu wahren und Fehlentscheidung zu vermeiden. Im Ergebnis bedeutet diese Definition der Beratungspflicht eine Reduzierung des Haftungsrisikos zugunsten des Steuerberaters.

Erfahrungsbericht aus der Praxis

Projekt einer Teamentwicklung im Zuge einer Kanzleiübergabe

von Dipl.-Psych. Ulrike Hess und Dr. Bernd LeMar, München

Gründe für eine Kanzleiübergabe gibt es mannigfaltig. Hier seien beispielsweise die Übergabe wegen Krankheit des Praxisinhabers, die Übergabe aus Altersgründen oder aber die Übergabe von einem „Aussteiger“ genannt. Ist auch die Motivation des Übergebers unterschiedlich, ähneln sich die Probleme der Kanzleiteams von Übergeber und Übernehmer in allen Fällen. Um diese Probleme zu umgehen, sollte das Projekt einer Teamentwicklung in derartigen Fällen parallel zu allen anderen Übergabetätigkeiten angegangen werden. Wie man dabei sinnvoll vorgeht, zeigt das folgende Beispielprojekt aus der Praxis.

1. Fall aus der Praxis

Die Erweiterung der Steuerkanzlei Lüders in Erlangen durch einen neuen Partner führte zur Lüders & Ristelhuber GmbH. Die neue Organisation brachte die Notwendigkeit mit sich, bisherige und neue Mitarbeiter zu einem Team zusammenzuführen. Für alle Beteiligten war klar, dass sich alte und neue Kollegen untereinander persönlich kennen lernen und sich auf ihre zukünftige Zusammenarbeit vorbereiten sollten. Dies geschah im Rahmen einer eintägigen Veranstaltung, bei der die Mitarbeiter mit ihrem Senior- und Juniorchef einen Tag außerhalb des Büros bei Outdoor-Aktivitäten verbrachten. Als erster Schritt der Zusammenführung wurde der Tag von allen Beteiligten positiv aufgenommen.

**Kennenlerntag
außerhalb des
Büros**

In Hinblick auf die geplante Kanzleiübergabe war es beiden Vorgesetzten ein Anliegen, die so begonnene Entwicklung weiterzuführen. Sie wollten die Motivation ihrer Mitarbeiter stärken und ihre Initiative wecken, um die gemeinsamen Ziele der Kanzlei zu verwirklichen. Diese Weiterentwicklung ist besonders bedeutsam unter dem rechtlichen und finanziellen Aspekt der ins Auge gefassten Übergabe der Kanzlei. Entsprechend der in Verträgen üblichen Abschmelzungsklausel ist der Kaufpreis davon abhängig, dass ein bestimmter Umsatz über einen definierten Zeitraum gehalten wird. Um diese Zielsetzung zu erfüllen, bedarf es der Motivation aller Mitarbeiter, damit die Mandanten mit gleich bleibender Qualität der Dienstleistung an die Kanzlei gebunden werden.

**Gemeinsames Ziel
ist nur mit einem
motivierten Team
zu erreichen**

Zur Verwirklichung der oben beschriebenen Ziele entwickelten die Autoren Hess und LeMar das Projekt und begleiteten es als Moderatoren-Team.

2. Übersicht des Projekts

Das Projekt gliedert sich in drei Bausteine. Diese Bausteine sind die Schwerpunkte des vorliegenden Beitrags:

Baustein 1: Anknüpfend an die „Kennenlern-Veranstaltung“ wurde ein eintägiger Workshop mit allen Mitarbeitern durchgeführt.

Baustein 2: Die Ergebnisse des Workshops wurden für alle Teilnehmer aufbereitet und dokumentiert; mit den beiden Vorgesetzten wurden in einem Gespräch einzelne Vorschläge in Hinblick auf eine Umsetzung herausgearbeitet.

Baustein 3: Im Rahmen einer Kanzleibesprechung mit Senior- und Junior-Kanzleihinhaber und allen Mitarbeitern wurden die Vorschläge des Workshops diskutiert und entschieden, welche davon wie umgesetzt werden.

Klare Planung der Vorgehensweise gibt allen Beteiligten Sicherheit

2.1 Baustein 1: Workshop mit allen Mitarbeitern

In dem Workshop betrachteten die Mitarbeiter ihre Arbeit in der Kanzlei unter der Perspektive ihrer Effektivität und Zufriedenheit. Um dies unbeeinflusst tun zu können, nahmen die Vorgesetzten an dem Workshop nicht teil, sondern kamen lediglich zur Begrüßung, um das Projekt vorzustellen und zum Abschluss, um das weitere Vorgehen abzustimmen. Die Berater Hess/LeMar präsentierten zu den Bereichen „Zusammenarbeit“, „Motivation“ und „Initiative“ jeweils kurze 10-Minuten-Inputs, die griffige Modelle und konkrete Beispiele enthielten. Die Inputs sollten den Teilnehmern neue Perspektiven aufzeigen und ihre Kreativität anregen. Mit dieser Unterstützung konnten sich die Mitarbeiter nun mit ihrer konkreten Arbeitssituation befassen.

Als Beispiel, welche Rahmenmodelle im Workshop herangezogen wurden, zeigen wir hier das Homanssche Dreieck: Die Abbildung 1 zeigt die drei Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen und auf die Teamarbeit einwirken, in Hinblick auf ein gemeinsames Ziel.

Einsatz praxisnaher Modelle für eine verbesserte Zusammenarbeit

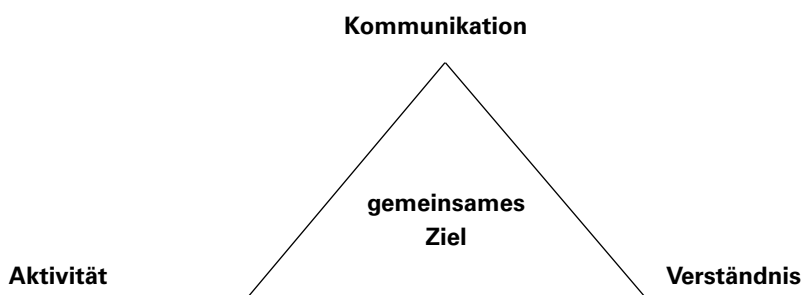


Abbildung 1: Homans Dreieck

Die Teilnehmer beschrieben und analysierten verschiedene konkrete Situationen aus ihrem Büroalltag und arbeiteten deren positive (leistungsfördernde) und kritische Aspekte (leistungsmindernde) heraus. Im weiteren wurden Ideen und Vorschläge gesammelt, wie die positiven Aspekte gestärkt und die kritischen reduziert werden können. Die Ergebnisse wurden dokumentiert und anschließend den anderen Gruppen vorgestellt.

Analyse der Situation durch die Mitarbeiter

Das Thema „Initiative“ wurde mithilfe eines Schaubildes (siehe Abbildung 2) eingeführt. Mit Beispielen wurde ausgeführt, dass oft die Initiative zur

Kommunikation ausbleibt und dass jeder Kommunikationsteilnehmer unbewusst darauf wartet, dass andere die Initiative ergreifen sollten. Dadurch entsteht eine Form von Sprachlosigkeit, die das eigentliche Problem darstellt.



Abbildung 2: Initiative ergreifen

Im Anschluss daran bearbeiteten die Mitarbeiter unter Zuhilfenahme eines Arbeitsblattes (siehe unten) Ideen, die Sie in der Folge auch umsetzen wollen.

Erarbeitung eigener Ideen für die Zukunft

Arbeitsblatt Initiative

- In welcher Angelegenheit möchte ich initiativ werden? (jeder für sich, ca. 5 Min.)
- Was nehme ich mir vor?
 - Wen spreche ich konkret an?
 - Wann mache ich es?
 - Was sind mögliche Hemmnisse?
 - Mit welchen Gefühlen komme ich vermutlich dabei in Berührung?
 - Wen brauche ich zur Unterstützung? (ein bis zwei Personen aus dem Kollegenkreis nennen)

Jeder Teilnehmer präsentierte sein ausgefülltes Arbeitsblatt und erklärte sich vor der Gruppe bereit, das Vorhaben umzusetzen. Durch die konkrete und praxisnahe Formulierung erhöhte sich die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung. Die Mitarbeiter hielten die Ergebnisse auf Pinnwänden und Flip Charts schriftlich fest. Am Ende des Workshop-Tages standen darauf viele gute umsetzbare Ideen. Sie waren ein sichtbares Zeichen eines arbeitsreichen und erfolgreichen Tages. Die Teilnehmer äußerten in einem Feedback ihre Zufriedenheit mit dem Ablauf und den Inhalten des Workshops. Viele strichen dabei heraus, dass sie die Möglichkeit sehr schätzten, sich mit Kollegen abseits des Arbeitsalltags auszutauschen.

Präsentation durch die Mitarbeiter selbst

2.2 Baustein 2: Dokumentation und Information der Vorgesetzten

Sämtliche Ergebnisse wurden zusammen mit den Seminar-Unterlagen den Teilnehmern zugeschickt. Die Vorgesetzten erhielten ebenfalls die Ergebnisse, sie wurden jedoch in einem Gespräch mit den Beratern ausführlich über den Ablauf und die eingesetzten Methoden des Seminars (nicht über Personen!) informiert. Aus der Vielfalt der im Workshop erarbeiteten Vorschläge galt es nun, diejenigen auszuwählen, die aus der Sicht der Vorgesetzten für die Kanzlei umsetzbar waren und die sie auch unterstützen wollten. Die Berater gaben dabei Hinweise, welche Vorschläge prinzipiell günstig für den Start des derartigen Projektes sind

Auswahl geeigneter Vorschläge durch die Vorgesetzten

(hohe Erfolgswahrscheinlichkeit, klare Struktur, niedrige Komplexität). In dem Gespräch wurden die Vorgesetzten außerdem darin unterstützt, Rückmeldungen der Mitarbeiter an sie (die auch ein Teil der Vorschläge waren), bei der Planung der Umsetzungsmaßnahmen einzubeziehen.

2.3 Baustein 3: Information der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten

In der darauf folgenden Kanzleibesprechung wurden die Mitarbeiter darüber informiert, welche der Vorschläge aus der Sicht der Vorgesetzten umgesetzt werden könnten und deren Einverständnis dazu eingeholt. Konkrete Schritte wurden geplant, Verantwortlichkeiten definiert und Zeitpläne einschließlich Kontrollterminen festgelegt. Eine klare und eindeutige Dokumentation dieser Beschlüsse sicherte das Verständnis und verhinderte unterschiedliche Interpretationen der Vereinbarungen. Des Weiteren wurde geplant, wie man einzelne im Workshop gelernten Regeln der Kommunikation und Zusammenarbeit in der Kanzlei sichtbar und präsent machen könnte. Einige Mitarbeiter und Teams übernahmen diese Aufgabe. Das Beispiel „Gesprächsregeln“ wurde für diesen Zweck ausgewählt. An dieser Besprechung nahmen die Berater nicht teil.

Klare und transparente Weitergabe von Information schafft Vertrauen

2.3 Sicherung der Nachhaltigkeit

Der Erfolg des Projektes hängt entscheidend davon ab, wie die beschlossenen Aktionen weiter begleitet werden. Da erfahrungsgemäß die Begeisterung und die Euphorie, die im Workshop auftritt, im Arbeitsalltag schnell abnimmt, sollten Vorgesetzte und Mitarbeiter die Erinnerung daran stets wach halten und die vereinbarten Aktionen kontinuierlich unterstützen. In diesem Fall wurden einzelne im Workshop erarbeitete Charts in der Kanzlei aufgehängt. Gleichermaßen wurde im Intranet über den Stand verschiedener Aktionen informiert, z.B. über Teilerfolge, aber auch über Schwierigkeiten, verbunden mit der Bitte um Unterstützung.

Veränderungen in einer Kanzlei benötigen internes Marketing

3. Ausblick

Für die Zukunft sind weitere Schritte der Teamentwicklung geplant. Darin werden kurz- und mittelfristige Strategien entwickelt und mit den Vorgesetzten abgestimmt. Da Veränderungen generell immer auch Befürchtungen auslösen, werden beim Blick in die Zukunft die positiven Aspekte hervorgehoben und als Chance für alle Beteiligten definiert. Unerlässlich ist jedoch auch die objektive und ehrliche Kontrolle der Wirksamkeit der einzelnen Aktionen mit der Möglichkeit der Korrektur.

Ist der oben beschriebene Beginn des Projektes erfolgreich, kann dies in einer Kanzlei der Beginn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Sinne einer Qualitätssicherung sein, an dem die Mitarbeiter beteiligt sind, und den die Vorgesetzten nach Kräften, dabei aber immer kritisch reflektierend unterstützen und begleiten. Gleichzeitig ist damit auch die Sicherung der Effektivität und Leistung einer Kanzlei im Sinne der Pflege und Erweiterung des Kundenbestandes gewährleistet.

Beginn eines kontinuierlichen Verbesserungskonzeptes

Fazit: Qualität bezieht sich nicht nur auf die fachliche Arbeit in einer Kanzlei, sondern auf die Zusammenarbeit der Vorgesetzten und Mitarbeiter.

EDV-Ausstattung

Prozessmanagement – So führt Software Ihre Mitarbeiter

von Alexandra Buba, Wirtschaftsjournalistin, Nürnberg*

Mit intelligentem Softwareeinsatz lässt sich viel Zeit und Geld sparen – ein Potenzial, das in den meisten Kanzleien brach liegt. Die Lösungen der einzelnen Softwarehersteller leisten hier ganz Unterschiedliches, der Blick auf den Stand der Entwicklung ist daher lohnenswert.

1. Die Idee ist so einfach wie revolutionär

Nicht mehr der Anwender überlegt, was er heute alles erledigen muss und sucht sich dann ein Programm aus, sondern sein Computer übernimmt das Management. Das bedeutet, dass der Rechner am Morgen hochgefahren wird, automatisch eine Aufgabenliste anzeigt, die anklickbar ist. Es öffnen sich nicht nur die erforderlichen Programme, sondern auch die dazugehörigen Mandantenakten selbstständig. Nach getaner Arbeit weist die intelligente Maschine nicht nur, wem sie den Vorgang als nächsten auf den virtuellen Schreibtisch legen muss, sondern erfasst Leistung und erzeugt einen Posten für die Honorarrechnung an den Mandanten. Dieses Schlaraffenland der Softwareanwendung ist etwas, an dem sowohl Hersteller als auch Anwender derzeit arbeiten.

**Schlaraffenland
der Software-
entwicklung**

2. Dreißig Prozent der Arbeitszeit lassen sich einsparen

Die Wirtschaft schöpft längst noch nicht die Produktivitätsressourcen aus, die die Technik bietet. Das trifft in besonderer Weise auf eine Branche zu, deren Rohstoff Wissen und deren Werkzeug Software ist – also die Steuerberater. Der Collega e.V. rechnet beispielsweise vor, dass in einer Kanzlei, in der durchschnittlich 1.000 Rechnungen im Jahr anfallen, die Reduktion der Bearbeitungszeit von fünf Minuten pro Rechnung, bei einem Stundensatz von nur 50 EUR, eine Minderbelastung von über 4.000 EUR zur Folge hätte. Andere Anbieter versprechen ihren Kunden eine Reduzierung der Arbeitszeit und damit eine Verringerung der Personalkosten von 30 Prozent durch intelligenten Softwareeinsatz.

**Ressourcen in der
Produktivität noch
nicht erschöpft**

Doch wie funktioniert dies nun in der Praxis? Das Ziel ist immer, Arbeitszeit einzusparen. Dafür gibt es zwei Ansatzpunkte: Zum einen kann man bei der Bedienung der Software selbst einsparen, indem etwa Vorläufe oder Menüs wegfallen, zum anderen besteht Einsparpotenzial bei der Planung und dem Beginn der eigenen Aufgaben. So sollten Mitarbeiter zu jeder Zeit zwingend wissen, was sie wann erledigen sollen.

**Verringerung der
Personalkosten
durch intelligente
Software**

* Alexandra Buba, M. A., freie Wirtschaftsredakteurin, berichtet seit zehn Jahren aus der Steuerberatungsbranche und ist neben ihrer journalistischen Arbeit als PR-Beraterin tätig. (www.medientext.com)

3. Software nähert sich der Arbeitsrealität in mehreren Schritten

Schon seit einem Jahrzehnt stehen Hersteller von Softwarelösungen vor der Herausforderung, ihre Lösungen immer weiter an die Arbeitsrealität anzupassen. Dies geschieht in mehreren Schritten. Am Beginn stand die Abschaffung der Mehrfachdatenhaltung und die Errichtung von Arbeitsumgebungen mit zentraler Datenhaltung in Gestalt von Kanzleiservern. Denn da jeder Mandant in der Realität mit seinen Belegen, Bankdaten und Problemen nur ein einziges Mal existiert, genügt es auch, ihn einmal technisch abzubilden. Diese simple Erkenntnis führt zur Minimalanforderung, die Kanzleiinhaber wie Unternehmen heute an eine professionelle Softwarelösung haben sollten: Eine einzige zentrale Datenbank, in der alle Stammdaten der Mandanten nur ein einziges Mal erfasst werden. Idealerweise liegen diese Daten auf einem Kanzleiserver. Auf diese Weise können verschiedene Mitarbeiter mit den Daten ein und desselben Mandanten arbeiten. Während ein Mitarbeiter die aktuelle Buchhaltung des Mandanten erledigt, kümmert sich ein zweiter um den Abschluss des abgelaufenen Geschäftsjahres.

**Abschaffung
der Mehrfach-
datenhaltung**

Der zweite Schritt auf dem Weg der Technik hin zur Arbeitswirklichkeit ist die Orientierung an der Wertschöpfung des Unternehmens, der auftragsorientierten Arbeitsweise. Im Bereich der Kanzlei-Software arbeiten viele Softwarelösungen schon länger auftragsbezogen. In der Praxis rücken sie dazu den Auftrag als „Roten Faden“ in den Mittelpunkt der Softwarearchitektur und lassen etwa Verknüpfungen zwischen den einzelnen Leistungserstellungsprogrammen oder der Kanzleiorganisation zu.

**Orientierung an der
Wertschöpfung**

Dass auch die auftragsbezogene Softwarearchitektur immer noch weit von der Arbeitswirklichkeit entfernt ist, wird deutlich, wenn man sich die Arbeitsteilung in einer Kanzlei vor Augen führt und berücksichtigt, welche unterschiedlichen Tätigkeiten ein Mitarbeiter zwischen 8 Uhr und 17 Uhr zu erledigen hat: Er beginnt vielleicht mit einem neuen Abschluss, beantwortet aber auch telefonisch Fragen eines anderen Mandanten, erhält das Feed-back seines Vorgesetzten zu einem wieder anderen Abschluss, den er weiterbearbeitet, und muss sich am Ende des Tages um seine Leistungserfassung kümmern. Dazwischen fällt noch jede Menge „Tageschäft“ an.

Eine rein auftragsbezogene Softwarebedienung ist hier zwar im Operativen hilfreich, nicht unbedingt aber im Organisatorischen, das dieser Mitarbeiter im Rahmen seines Kompetenzbereichs auch immer nebenbei leisten muss. Möglicherweise liegt in Letzterem aber nicht unbedingt seine Stärke. Er setzt daher unnötig viel Arbeitszeit dafür ein.

**Operative und
organisatorische
Elemente**

4. Alle Aufgaben auf einen Blick – und Klick

An dieser Stelle setzt die sachbearbeitungsorientierte Softwarearchitektur an. Als Pionier auf dem Gebiet prozessgetriebener EDV-Entwicklung gilt die Andechser hmd-software ag. Sie stellte erstmals auf der CeBIT 2006 eine neuartige, sachbearbeiterbezogene Arbeitsoberfläche vor. In der Oberflä-

**Sachbearbeitungs-
orientierte Software**

che wird jedem Benutzer entsprechend seiner Aufgaben alles angezeigt, was er wissen muss: Posteingang, Fristen und Termine, alle zu bearbeitenden Mandanten bzw. deren Aufträge, und alle Informationen, die zu den Vorgängen gehören. Ebenso per Mausklick stehen alle gespeicherten Dokumente eines Mandanten und noch viel mehr zur Verfügung. Der Aufruf einzelner Programme erfolgt ebenfalls direkt aus der Oberfläche heraus.

5. Wo bleibt das Hintergrundwissen?

Wer gewohnt ist, mit weitverzweigten Verzeichnissen und hierarchischen Strukturen in Informationen zu arbeiten, den beschleicht mit Recht ein Unbehagen bei der Vorstellung, nur noch Informationsbruchstücke serviert zu bekommen. Manchmal ist es im Beratungsalltag unabdingbar, Einsicht in Vorjahre zu nehmen oder Hintergrundwissen abrufen zu können. Entscheidend ist daher auf technischer Seite, dass die prozessorientierten Lösungen auch die Möglichkeit bieten, sich zu jedem Zeitpunkt einen Gesamtüberblick verschaffen zu können. Sinnvoll ist es, sich Informationen mandantenbezogen zusammenstellen zu lassen. So enthält ein schnell erzeugbares, anklickbares Übersichtsblatt möglicherweise Stammdaten, Fristen, Bescheide, Bank- und Steuerdaten und eine komplette Historie der Mandantenaufträge und Rechnungsdaten. Unter der Prämisse des individuellen Zuschnitts der Technik auf den einzelnen Mitarbeiter ist es selbstverständlich sinnvoll, wenn die Datenanzeige nach Aufgabengebiet und Kompetenzen spezifiziert werden kann. Gemäß der Maxime der größtmöglichen Verknüpfungsdichte innerhalb der gesamten Software sollte auch aus einer solchen Übersicht heraus der Zugriff auf die Produktivsysteme möglich sein, um den Auftrag weiter abzuwickeln. Querverbindungen zu analogen Übersichten machen die intelligente Informationsbeschaffung perfekt.

Ziel ist die Zusammenstellung mandantenbezogener Informationen

6. So führt Software Ihre Mandanten

Wer seine Kanzlei optimal mit geschäftsprozessorientierter Software ausgestattet hat, ist leider noch nicht am Ziel. Denn zu der Tatsache, ob die Auftragsabwicklung in der Steuerberatung effizient ist oder nicht, leistet insbesondere die Kommunikation mit den Mandanten den entscheidenden Beitrag – und genau hier stößt die Prozessoptimierung vielfach an ihre Grenzen.

Prozessoptimierung hat auch ihre Grenzen

Während die Steuerkanzleien vielfach Vorreiter sind, haben von drei Millionen deutschen Familienunternehmen weniger als fünf Prozent die finanziellen Ressourcen, sich SAP anzuschaffen. Der große Rest setzt häufig auf Stückwerk aus unterschiedlichsten Lösungen unterschiedlichster Hersteller.

Im Alltag wird das Ziel eines reibungslosen, zuverlässigen und vor allem automatischen Datenaustauschs zwischen den Anwendungen oft nicht erreicht. In der Praxis bedeutet das, dass das Rechnungswesen des Mandanten mit dessen Warenwirtschaft, der Auftragsverwaltung oder dem dortigen ERP-System kommunizieren sollte, dies aber nicht tut.

Automatischer Datenaustausch bleibt vielfach Wunschdenken

Am komfortabelsten rückt der Steuerberater diesem Problem zu Leibe, wenn er Mandanten davon überzeugt, auf seine eigene Software zu set-

zen. So bietet u.a. die Datev eG seit kurzem ein Online-Produkt für kleine Unternehmen an, das alle Anwendungen für die Zusammenarbeit mit dem Steuerberater bündeln soll. Alle Anwendungen werden über das Internet genutzt, im Mittelpunkt steht der elektronische Austausch von Daten und Belegen. Der Funktionsumfang ist variabel und soll sich am Kundenunternehmen orientieren. Er umfasst etwa das Abrufen von Unternehmenszahlen, das Erfassen von Arbeitnehmerdaten, das Führen von Geschäftsbüchern oder die Abwicklung von Zahlungen. Belege können elektronisch verwaltet und übermittelt werden – als Basis für das digitale Belegbuch.

7. Das Comeback der Rechenzentren

Insgesamt lässt sich beobachten, dass durch die Ansicht, dass auch der Mandant als Teil der Prozesskette der Steuerberatungskanzlei verstanden werden muss, ASP-Lösungen und Rechenzentren an Attraktivität gewinnen. Letztlich benötigen Kanzlei und Kundenunternehmen eine gemeinsame Plattform für ihre Daten, wenn sie effizient zusammenarbeiten wollen. Dabei ist es zunächst einmal unerheblich, ob ein externer Anbieter oder aber der Steuerberater selbst das Rechenzentrum für seine Mandanten stellt. Letzteres tut inzwischen nicht nur eine ganze Reihe von Steuerberatern im Hinblick auf die reinen Daten. Vielmehr hosten Kanzleien inzwischen Programme für Mandanten auf ihren Servern oder bieten sogar eigene Softwarelösungen im Fibu- und ERP-Bereich an.

ASP-Lösungen und Rechenzentren gewinnen an Attraktivität

8. Prozessmanagement – so nähern Sie sich diesem Thema

Grundsätzlich gilt: Zunächst sollten Sie Ihre Organisation in der Kanzlei so gestalten, dass die Aufgabenverteilung, Kommunikation und Abläufe ihren Anforderungen an Effizienz genügen. Erst im zweiten Schritt folgt die Software. Diese muss heute in der Lage sein, sich ihrer individuellen Gegebenheiten anzupassen – und zwar ohne riesigen Personalisierungsaufwand. Folgende Punkte sollten Sie für ein reibungsloses Arbeiten auch in der Zukunft im Auge behalten:

- Das Herzstück der Kanzlei-EDV ist heute der Kanzleiserver. Ein Arbeiten darüber verhindert Mehrfachdatenhaltung und erlaubt den Zugriff von extern. Dieser kann gesichert entweder aus dem Mandantenunternehmen heraus erfolgen oder aber durch sie selbst und ihre Mitarbeiter von unterwegs.
- Mitarbeiter sollten heute nicht mehr unbedingt Zugriff auf alle Daten und Programme haben. Vielmehr empfiehlt es sich, besonders darauf zu achten, dass jeder Mitarbeiter nur die für ihn relevanten Informationen und Applikationen angezeigt bekommt.
- Die einzelnen Programme zur Leistungserstellung sollten sowohl untereinander als auch mit der Kanzleiorganisationssoftware möglichst stark verknüpft sein – jede automatisierte Übernahme spart Arbeitszeit und schaltet eine mögliche Fehlerquelle aus.
- Viele Softwarelösungen arbeiten auftragsorientiert, besonders Fortschrittliche verfügen bereits über sacharbeiterbezogene Oberflächen und eine entsprechende Architektur. Entscheidend ist, dass zum einen die Bedienung der Programme selbst zeitschonend ist, und zum anderen möglichst viel Planungsaufwand bereits automatisiert erledigt wird.

Beratungsgespräche optimieren

Der rote Faden für Mandanten – Informationen themenorientiert aufbereiten

von Dipl.-Betriebswirtin Angela Hamatschek, Kanzleiberaterin, Kleinkahl

Fangen Sie bei Ihren Beratungsgesprächen jedes Mal wieder von vorne an? Oder haben Sie manchmal das Gefühl wie im Film „Und ewig grüßt das Murmeltier“, wenn Sie zum 20. Mal den gleichen Sachverhalt erklären? Ganz ehrlich, 80 v.H. der Beratungsgespräche drehen sich um Standardsituationen. Und in vielen Fällen werden von den Mandanten immer wieder die gleichen Fragen zu den gleichen Themen gestellt. Nutzen Sie diese Tatsache und bereiten Sie dafür gesonderte Informationen vor.

Auch wenn das im ersten Schritt zusätzlichen Aufwand bedeutet, lohnt sich dieser in mehrerlei Hinsicht:

- Professioneller Eindruck
- Nachschlagewerk
- Visualisierung
- Hilfestellung für Mitarbeiter
- Marketing-Instrument

In diesem Artikel wird aufgezeigt, wie Sie Mandanteninformationsordner und -broschüren nutzen können, um die Mandatsbeziehung zu verbessern und potenzielle Mandanten für sich zu interessieren.

**Verbesserung der
Mandatsbeziehung**

1. Professioneller Eindruck

Stellen Sie sich vor, Sie haben plötzlich einen kleinen Schatten vor dem linken Auge. Wie ein winziges Körnchen, das ständig in Ihrem Blickfeld schwebt. Vor gut einem Jahr tauchte das Phänomen bei mir auf und, da es nicht von selbst verschwand, suchte ich einen Augenarzt auf. Ingeheim auf das Schlimmste gefasst, schilderte ich dem Arzt meine Beschwerden. Er lächelte mich an, überreichte mir eine kleine Broschüre mit den Worten „Keine Sorge, das ist eine ganz normale Abnutzungserscheinung. Nähere Infos können Sie hier darüber nachlesen.“ Dieser Griff zur Broschüre vermittelte mir dabei sofort den Eindruck, dass er wirklich weiß, wovon er spricht und auf alles vorbereitet ist. Natürlich erklärte er mir auch persönlich, was es mit den „fliegenden kleinen Fliegen“ auf sich hatte. Doch diese schriftliche Information war eine starke zusätzlich vertrauensbildende Maßnahme.

Und genau darum geht es. Sich im Vorfeld einmal zu überlegen, was die Mandanten in welcher Lebenslage beschäftigt und wie Sie ihnen dabei helfen können. Damit geben Sie dem Mandanten zusätzliche Sicherheit, dass Sie der kompetente Ansprechpartner sind. Denn Sie greifen die Fragen bereits im Vorfeld auf, die er stellen wollte. Sie zeigen sich also als Experte für seine Belange.

**Darstellung der eigenen
Kompetenz**

Überlegen Sie, in welcher Situation sich Mandanten Rat suchend an Sie wenden, dann finden Sie eine Fülle von Ideen für Informationsbroschüren, sei es zum Thema Liquidität oder Existenzgründung oder Expansion oder ... Der Fantasie sind hier nur bei der Anzahl der möglichen unterschiedlichen Broschüren Grenzen gesetzt, denn der Erstellungsaufwand muss natürlich überschaubar bleiben.

Ein klassisches und bewährtes Instrument, das jede Kanzlei einsetzen kann, ist die Begrüßungsmappe für Neumandanten. Sie dient als Grundlage, um die gegenseitige Erwartungshaltung zu klären, dem Mandanten bereits im Voraus die Arbeitsergebnisse zu präsentieren und auf das zusätzliche Beratungsangebot hinzuweisen.

Begrüßungsmappe für Neumandanten

Am besten benennen Sie die Kapitel dazu in indirekter Frageform, z.B.

- Was dürfen Sie von uns erwarten?
- Wie gut arbeiten wir zusammen?
- Tipps rund ums Rechnungswesen (Jahresabschluss/Einkommensteuer)!
- Welche Auswertungen erhalten Sie von uns?
- Was können wir noch für Sie tun?

Einen persönlichen Touch bekommt dieser Ordner, wenn Sie das Deckblatt individuell gestalten und den Namen des Mandanten einfügen – entsprechende Ordner mit Einschubfenster machen das leicht oder Sie verwenden ein entsprechend gestaltetes Deckblatt als erste Innenseite. Im Inneren finden sich dann beispielsweise die Ansprechpartner für die jeweiligen Bereiche in der Kanzlei mit Foto der Mitarbeiter, Hinweise darauf wie schnell Anfragen beantwortet werden oder wie einfach Termine zu vereinbaren sind, zusätzlich die AGB, die Zahlungsbedingungen, dass Sie sich über Weiterempfehlung freuen usw.

Persönlicher Touch stärkt die Verbindung

Der Teil „Tipps“ kann wiederum aus verschiedenen Bausteinen zusammengestellt werden, je nach Interessen des Mandanten. Angefangen vom Beispiel einer vollständigen Rechnung, Hinweise wie ein Kassenbuch richtig geführt wird, Muster eines Fahrtenbuches oder wenn es ein Einkommensteuermandant ist, Steuer-Spar-Tipps zu den Werbungskosten.

Individuelle Zusammenstellung je nach Interesse des Mandanten



2. Nachschlagewerk

Mit solch einem Ordner machen Sie nicht nur einen guten Eindruck, sondern geben dem Mandanten jetzt auch etwas in die Hand, das er in Ruhe immer wieder durchblättern kann. Insbesondere gibt ihm das auch die Möglichkeit, diesen Ordner einem Partner oder Mitarbeiter zu geben, der nicht bei diesem Erstgespräch dabei war. Die Kommunikation wird insgesamt also vereinfacht und es kommt zu weniger Missverständnissen. (Denken Sie nur an meinen Besuch beim Augenarzt, wenn ich meinem Mann mit meinem laienhaften Verständnis hätte erklären sollen, was mir fehlt. So konnte ich ihm die Broschüre in die Hand drücken und zum Nachlesen auffordern, das wirft auch auf mich ein besseres Licht).

**Kommunikation
wird vereinfacht**

Um diesen Eindruck zu verstärken, kann es deshalb je nach Thema sinnvoll sein, ein alphabetisches Register zu erstellen bzw. die Informationsbroschüre gleich „Thema ... von A bis Z“ zu benennen. Besonders geeignet ist diese Form immer dann, wenn es keine logische zeitliche Abfolge gibt, sondern eine Vielzahl von Hinweisen parallel existiert. Klassisch sind hier sicher die Tipps für die Einkommensteuererklärung, von A wie Arbeitszimmer bis Z wie Zinsen. Dabei müssen Sie nicht den Anspruch der Vollständigkeit haben, im Gegenteil. Der Hinweis „Natürlich können wir hier nicht alle individuellen Situationen abdecken. Deshalb hilft es Ihnen am besten, Steuern zu sparen, wenn wir im Vorfeld ein Gespräch über Ihre persönlichen Steuer-Spar-Möglichkeiten führen.“

**Alphabetisches
Register kann
sinnvoll sein**

3. Visualisierung

Manche Sachverhalte sind für Mandanten schwierig nachzuvollziehen. Mithilfe einer Informationsbroschüre haben wir die Möglichkeit, das bildlich oder tabellarisch darzustellen und so für den Mandanten zu vereinfachen bzw. zu veranschaulichen.

Gerade bei der Vielzahl von Fachbegriffen, die sich zum Teil im Gespräch nicht vermeiden lassen, hilft es, wenn sie gegliedert und in einem sinnvollen Zusammenhang aufgezeigt werden als wenn Sie als Berater einfach nur darüber sprechen.

**Besseres Verständ-
nis der Fachbegriffe
wird ermöglicht**

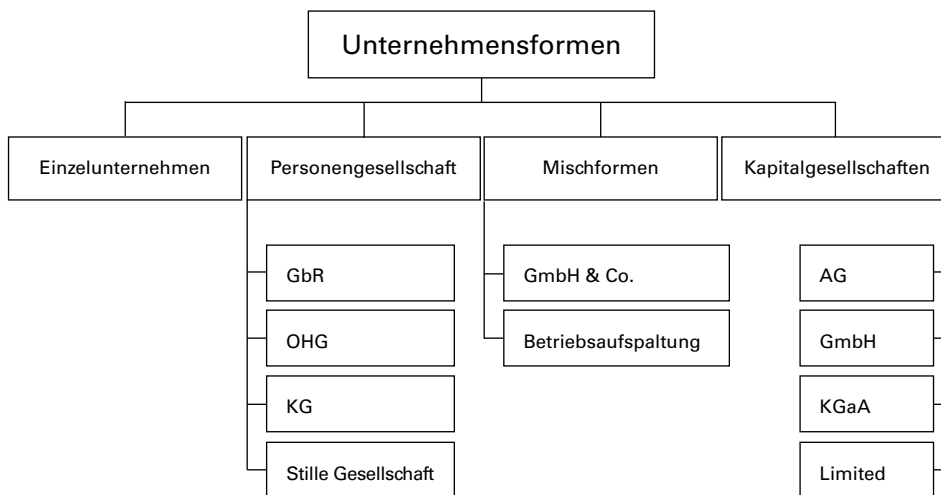
Nehmen wir das klassische Beispiel der Rechtsformwahl. Sei es, dass diese Frage bei der Existenzgründung zu beantworten ist oder der Mandant (bzw. Sie als Berater) meint, damit Steuern sparen zu können. Bei der Vielzahl von Möglichkeiten kommt (meistens) irgendwann der Punkt, an dem die Aufnahmefähigkeit des Mandanten ihre Grenzen findet und sich das Gespräch im Kreis zu drehen beginnt. Wer im Besprechungsraum mit einem Flipchart arbeitet, weiß die Kraft der Visualisierung an dieser Stelle enorm zu schätzen. Denn selbst wenn der Mandant einmal den Faden verliert, kann man auf den entsprechenden Punkt der Aufzeichnungen zeigen und ihn wieder ins Gespräch ziehen.

	Rechtsform	GbR	e.V.	GmbH
Merkmal	Ausprägung			
Zweck	ideell	✓	✓	✓
	wirtschaftlich	✓	✗	✓
Dauer	befristet	✓	☹	☹
	unbefristet	✓	☹	✓
Anzahl der Partner	wenige	✓	✗	✓
	viele	☹	☹	✓
Kooperationszugang	geschlossen	☹	☹	☹
	offen	☹	☹	✓
Haftung	beschränkt	☹	☹	✓
	unbeschränkt	✓	✗	☹

Tabelle als Mittel der Visualisierung

- ☹ Empfehlenswert für Kooperationsnetzwerke
- ✓ Möglich für Kooperationsnetzwerke
- ✗ Nicht für Kooperationsnetzwerke zu empfehlen bzw. nicht möglich

Diese Tabelle zeigt eine Gegenüberstellung der Rechtsformen für Kooperationen und zeigt mit dem Smiley die empfehlenswerten Konstellationen an. *Quelle: www.servicenet-rlp.de*



Organigramm zum besseren Verständnis des Sachverhalts

Auch in Form eines Organigramms kann man aufzeigen, welche Formen es gibt und die Unterschiede an dieser Darstellung erläutern.

Quelle: www.steuerberatung-Lackhaus.de

4. Hilfestellung für Mitarbeiter

Nicht jeder Mitarbeiter ist versiert und sicher im Beratungsgespräch mit dem Mandanten. Lassen Sie sich einmal von einem Buchhalter zeigen, wie er/sie dem Mandanten die BWA erklären würde. Wenn das auf An-

hieb allen gelingt, sind Sie zu beneiden bzw. haben bereits viel Zeit in diese besonderen Fähigkeiten investiert. Fachlich gute Mitarbeiter können dieses Wissen manchmal nicht automatisch auch vermitteln, dazu bedarf es rhetorischem Geschick, einer Portion Selbstbewusstsein und Einfühlungsvermögen.

Mithilfe einer Informationsbroschüre geben Sie auch Ihren Mitarbeitern einen Leitfaden an die Hand, um mit dem Mandanten positive Beratungsgespräche zu führen. Voraussetzung ist natürlich, dass der Mitarbeiter das Thema beherrscht (ein Buchhalter wird sich auch mit Broschüre schwer tun, Vermögensberatung zu erläutern).

Leitfaden auch für den Mitarbeiter geeignet

Themen wie „Kassenbuchführung – leicht gemacht“, „So wird die Buchführung zum Kinderspiel“ oder „Die betriebswirtschaftliche Auswertung – Ihr Instrument zur Unternehmenssteuerung“ sind klassische Themen, die die Mitarbeiter beherrschen. Durch die schriftliche Aufbereitung können sie jetzt Punkt für Punkt mit dem Mandanten durchgehen und zusätzliche Fragen beantworten. Und dabei sicher sein, dass sie nichts Wesentliches vergessen haben.

5. Marketing-Instrument

Jede Broschüre eignet sich natürlich auch für Marketing-Maßnahmen. Der Kanzleiname und ein Hinweis darauf, weitergehende Fragen gern im persönlichen Gespräch zu klären darf dafür natürlich nirgends fehlen.

Broschüren zu allgemeinen Themen können Sie in mehrfacher Ausfertigung Ihren Mandanten geben, damit sie diese im Bekanntenkreis verteilen. Oder bei Banken und Versicherungen zur Weitergabe überreichen.

Broschüre als Werbemaßnahme

Auf der Kanzlei-Website stellen Sie dann diese Informationen als E-Book zur Verfügung. Und damit Sie wissen, wer welche Themen anfordert, ist es an dieser Stelle absolut in Ordnung das nicht zum direkten Download bereitzustellen, sondern vom Interessenten Namen und Anschrift angeben zu lassen. Verbunden mit der Möglichkeit, den Kanzlei-Newsletter zu abonnieren.

Wenn Sie sich jetzt gleich an Ihren Informationsordner bzw. Broschüre machen wollen, hier ein paar weitere Themen-Beispiele:

- Infomappe für Existenzgründer
- Spezialmappen für Branchen
- Keine Angst vor der Betriebsprüfung
- Die 7 Schritte zur Vermögensplanung – „So genießen Sie Ihren wohlverdienten Ruhestand“
- Erben und Schenken – das Vermögen für die Nachkommen erhalten
- Bleiben Sie liquide –Tipps für den Umgang mit Banken
- Erfolgs- und Finanzplanung – 10 Wege, wie Sie Ihr Unternehmen vorwärts bringen“

Themen-Beispiele für den eigenen Informationsordner

Redaktion

Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung?

Schreiben Sie uns! IWW-Institut, Redaktion „Kanzleiführung professionell“, Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen, Fax: 02596 922-80, E-Mail: kp@iww.de

Als Verlag ist uns individuelle Steuer- oder Rechtsberatung nicht erlaubt.

Abonnenten- betreuung

Bei Fragen rund um das Abonnement hilft Ihnen der

IWW-Abonnenten-Service, Postfach 9161, 97091 Würzburg, Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: abo@iww.de; Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg, Kto. 7139-857, BLZ 76010085

Online-Service myIWW



Nutzen Sie Ihren persönlichen Informationsbereich im Internet:

- Online-Archiv Ihres Informationsdienstes
- Quellenmaterial (Entscheidungen, Verwaltungsanweisungen u.v.m.)
- Arbeitshilfen (Musterformulierungen, Checklisten, Berechnungstools u.v.m.)

Um „myIWW“ nutzen zu können, müssen Sie sich unter www.iww.de im Bereich „myIWW Login“ unter „Registrieren“ einmalig mit Ihrer Abonnenten-Nummer und der Postleitzahl Ihrer Lieferanschrift anmelden. Sie erhalten dann eine E-Mail mit Ihren Zugangsdaten.

Newsletter



Tagesaktuelle Informationen zur Rechtsprechung enthalten unsere kostenlosen Newsletter, zu denen Sie sich auf www.iww.de anmelden können:

- BFH-Entscheidungen
- BGH-Entscheidungen

Seminare



Sie wünschen ergänzend vertiefende Informationen:

Bitte informieren Sie sich unter www.iww.de über das aktuelle Seminarangebot.

Impressum

Kanzleiführung professionell (ISSN 1432-4903)

Herausgeber und Verlag

IWW Institut für Wirtschaftspublizistik Verlag Steuern-Recht-Wirtschaft GmbH & Co. KG, Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen, ein Unternehmen der Vogel Medien Gruppe, Telefon: 02596 922-0, Fax: 02596 922-80, E-Mail: info@iww.de, Internet: www.iww.de

Redaktion

RA Dipl.-Finw. Horst Rönnig (Chefredakteur); Dipl.-Kffr. Christiane Nöcker (stellv. Chefredakteurin)

Bezugsbedingungen

Der Informationsdienst erscheint monatlich. Der Jahresbezugspreis beträgt 144 EUR inklusive Porto, Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Quartalsende kündbar. Zu viel gezahlte Jahresbeträge werden erstattet.

Hinweise

Alle Rechte am Inhalt liegen beim Verlag. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in anderen Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des Verlags erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität des Themas und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.

Zitierweise

Beispiele: „Müller, KP 99, 20“ oder „KP 99, 20“

Druck

Schützdruck GmbH, 45609 Recklinghausen

