

## MANDANTENMANAGEMENT

## Mandanten stellen auf digitale Belegführung um, wenn Sie davon überzeugt sind

von Marion Ketteler, [www.kanzleiprofiling.de](http://www.kanzleiprofiling.de), Münster

| Steuerberater sind nicht zu beneiden. Sie sollen unbedingt ihre Prozesse digitalisieren, gleichzeitig fühlen sich viele darin von den Mandanten (und von den Mitarbeitern) ausgebremst. Der Grund: Die Umstellung von Papier auf Digital verändert nicht nur eingeschliffene Abläufe radikal. Die Umstellung verändert auch menschliche Beziehungen. Und spätestens hier wehren Menschen Neues erst einmal ab. Da können Sie auf der Sachebene noch so viele Argumente haben, auf der Beziehungsebene stoßen Sie auf taube Ohren. Es gibt jedoch einen Königsweg. Wenn Sie persönlich voll dahinter stehen, bekommen Ihre Argumente die Autorität, die sie brauchen, um zu überzeugen. |

### Keine Prozessänderung, sondern ein Paradigmenwechsel

Die Umstellung von Papier auf Digital ist radikaler, als Sie vielleicht zunächst annehmen.

#### **Neue Abläufe bringen neue Verantwortlichkeiten**

Jede Kanzlei hat über Jahre Strukturen entwickelt, die die Bearbeitung der Mandantenunterlagen so einfach und zügig wie möglich macht:

- Es gibt Pendelordner für die monatliche Buchführung; Listen, die ausgefüllt und beigelegt werden oder Excel-Tabellen, die der Mandant regelmäßig einreicht.
- Ist einmal etwas Ungewöhnliches dabei, wird es einfach auf den Ordner geheftet. Die Bearbeitung der Unterlagen obliegt ganz klar dem Sachbearbeiter.
- Der Aufbau der Ordner ist ebenso vertraut wie die anschließende Auswertung, die der Mandant per Post erhält.
- Allen Beteiligten sind alle Abläufe und Zuständigkeiten klar, weil sie über Jahre nicht verändert oder angepasst wurden.

Die digitale Belegführung krempelt das Gewohnte radikal um:

- Die üblichen Abläufe und Verhaltensweisen, weil sie nicht mehr zum neuen Konzept passen.
- Plötzlich ist der Mandant dafür zuständig, dass dem Sachbearbeiter in der Kanzlei alle Unterlagen vorkontiert und in digitaler Form zur Verfügung stehen. Das betrifft nicht nur die monatlichen Buchhaltungsbelege, sondern auch die Daten der Kreditinstitute, Verträge und alle anderen Unterlagen, die im Zweifel einfach eingereicht wurden.
- Der Mandant ist gezwungen, sich mit einem neuen Programm auseinanderzusetzen, das die Bearbeitung der Belege ermöglicht.

Gewachsene  
Strukturen  
beseitigt man ...

... nicht problemlos  
von einem Tag auf  
den anderen

Das alles verursacht in erster Linie Zeit und Kosten – Aufwand, in dem viele keinerlei Nutzen für sich und ihr Unternehmen sehen. Im Gegenteil: Sie unterstellen, dass sie den Mehraufwand zum alleinigen Nutzen des Steuerberaters und der Behörden haben, damit dieser schneller und leichter arbeiten kann.

### **Neue Abläufe verändern menschliche Beziehungen**

Und noch etwas fällt weg, was manchem zu einer lieben Gewohnheit geworden ist: Der Mandant hat durch die digitale Belegführung keinen Grund mehr, monatlich die Kanzlei aufzusuchen, um seinen Ordner abzugeben. Manche Mandanten nutzten diesen Termin, um noch kurz etwas mit dem Sachbearbeiter oder dem zuständigen Steuerberater zu klären. So wurde Monat für Monat die vertrauensvolle Verbindung genährt und beide Seiten profitierten davon, weil sie im steten Austausch waren. Nicht selten wurden auf diesem informellen Weg Informationen ausgetauscht, die für die weitere Bearbeitung des Mandats wichtig waren. Warum sollte der Mandant das alles aufgeben und auch noch Mehrarbeit haben, die ihn zusätzlich Zeit, Aufwand, Ärger und damit Geld kosten?

**ZWISCHENFAZIT |** Steuerberater stehen also vor der besonderen Herausforderung, sowohl ihre Mandanten als auch ihre Mitarbeiter auf dem Weg in die Digitalisierung zu begleiten und Nutzen und Vorteile sichtbar und erlebbar zu machen.

### **Darum ist Ihre Haltung so wichtig!**

Ob Sie und Ihre Mandanten die Digitalisierung gut meistern, liegt im Wesentlichen an Ihrer Haltung.

#### **Menschen folgen Menschen, die überzeugt sind**

Sind Sie überzeugt davon, dass Sie die richtigen Entscheidungen getroffen und Lösungswege eingeschlagen haben, wird es auch von Ihren Mandanten und Mitarbeitern umgesetzt werden. Sind Sie überzeugt, dass Sie und Ihre Mandanten einen Nutzen aus der Digitalisierung haben werden, wird dieser sichtbar werden. Sie sind Wegbereiter, Orientierungspunkt, Gestalter, Vorbild. Wenn Sie mit Begeisterung und Zuversicht den Weg gehen, werden Ihnen Mandanten und Mitarbeiter folgen. Nutzen Sie Ihre Stellung und gehen Sie mit gutem Beispiel und einer gehörigen Portion Gelassenheit an dieses Unterfangen!

#### **Digitalisierung ist die (!) Führungsaufgabe**

Jeder Einzelne, also Ihre Mitarbeiter und Ihre Mandanten, müssen sich verändern: Sie müssen neue Fähigkeiten erwerben und das Verhalten ändern. Unternehmensstrukturen müssen sich anpassen: Es gilt, eine völlig neue Strategie zu entwickeln, den Aufbau und den Ablauf zu organisieren, die Ressourcen (Zeit und Geld) zur Verfügung zu stellen und die notwendige Technologie anzuschaffen. Aber auch die Kultur muss sich ändern: Werte und Normen werden sich ändern, Grundannahmen müssen überprüft und eine neue Kultur des Austauschs und der Kommunikation muss entwickelt

**Mandanten  
misstrauen der  
Umstellung**

**Mandanten verlieren  
Kontaktanlässe**

**Überzeugung  
wirkt ansteckend**

**Änderung der  
Kanzleistruktur  
und -kultur**

werden. Vor diesem Hintergrund ist es menschlich allzu verständlich, dass man sich dieser Mammutaufgabe nicht gerne stellen möchte. Zu groß scheinen Unsicherheiten, Ängste, erwartbare Probleme und Missstimmung aller Beteiligten.

## So starten Sie mit der richtigen Haltung

### ■ Checkliste: In fünf Schritten zur gelungenen Umstellung

- Schritt 1: Gewinnen Sie eine eigene Haltung zur Digitalisierung.
- Schritt 2: Erarbeiten Sie eine Vorteilsargumentation.
- Schritt 3: Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern und Ihren Mandanten.
- Schritt 4: Gehen Sie gemeinsam kleine Schritte.
- Schritt 5: Machen Sie bei jedem Schritt den Nutzen erkennbar.

### Schritt 1: Gewinnen Sie eine eigene Haltung zur Digitalisierung

Daher gilt es zunächst, sich seiner eigenen Haltung zur Digitalisierung bewusst zu werden: Welche Vorteile sehe ich ganz konkret in der Digitalisierung? Was fällt mir leichter, was geht schneller, was ist einfacher? Was ist der zusätzliche Nutzen, den ich ohne die Digitalisierung nicht hätte? Erstellen Sie eine Liste, auf der Sie alle Vorteile genau beschreiben.

Wohin führt  
die digitale Reise  
der Kanzlei?

### Schritt 2: Erarbeiten Sie eine individuelle Vorteilsargumentation

Finden Sie gemeinsam mit Ihrem Mandanten heraus, was seine Vorteile sind, die er ganz konkret aus dem Einsatz der neuen Technologien ziehen kann:

- Ist es die tagesaktuelle OPOS-Liste, die ihn schneller reagieren lässt?
- Ist es die Zeiteinsparung bei der Zusammenstellung und Überbringung der Unterlagen, weil viele Belege gar nicht mehr ausgedruckt, sondern sofort aus dem bestehenden System in das Belegsystem überführt werden können?
- Ist es das Rechnungslegungsprogramm, was in vielen Programmen bereits enthalten ist? Sind es die monatlichen Gebühren zur Bearbeitung seiner Buchhaltung, die sich durch die Digitalisierung verringern lassen?
- Sind es spezielle Auswertungen, die durch die Digitalisierung erst möglich sind?

Was hat  
der Mandant  
davon?

### Schritt 3: Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern und Ihren Mandanten

Sprechen Sie mit Ihrem zuständigen Sachbearbeiter und mit Ihrem Mandanten. Schauen Sie sich seine Vorbereitung und seine Unterlagen an. Ihr Mandant ist der Multiplikator für seine Mitarbeiter – so wie Sie es für Ihre Mitarbeiter sind. Nur wenn er überzeugt ist, werden es seine Mitarbeiter auch sein. Erarbeiten Sie gemeinsam mit ihm ein „Nutzenpaket“, das auf seine Bedürfnisse zugeschnitten ist. Nehmen Sie ihm seine Ängste und Sorgen und bieten Sie Ihre Unterstützung an: technisch und unternehmerisch.

Dritte frühzeitig  
einbeziehen

**PRAXISTIPP |** Sie können dafür auch ein Beratungspaket anbieten: Ihr Mandant bekommt einen Workshop „Nutzenpaket“ mit anschließendem Umsetzungssupport. Je nach Intensität der Begleitung zu unterschiedlichen Preisen. Machen Sie dabei aber deutlich, dass es Ihnen nicht darum geht, das Beratungspaket zu verkaufen, sondern Ihren Mandanten bestmöglich vorzubereiten und zu begleiten. Denn umstellen wird er sich ja müssen und so hat er den zusätzlichen Vorteil einer Unterstützung von vertrauter Seite. Und mit einem konkret umsetzbaren Ergebnis nach dem Workshop.

Beratungspaket:  
Digitalisierung

#### Schritt 4: Gehen Sie gemeinsam kleine Schritte

Legen Sie mit Ihrem Mandanten einzelne, kleine Veränderungen fest. Machen Sie ihm gleichzeitig deutlich, dass Sie den Weg der Digitalisierung gehen und er auf Dauer nur Ihr Mandant bleiben kann, wenn er diesen Weg mitgeht. Vielleicht geht es damit los, dass Ihr Mandant die Kreditinstitute bevollmächtigt, Daten online an Ihre Kanzlei zu übermitteln. Das kostet den Mandanten zwar Geld, aber er spart es an anderer Stelle ein, weil zukünftig niemand mehr die Auszüge abheften und auf Vollständigkeit prüfen muss.

#### Schritt 5: Machen Sie bei jedem Schritt den Nutzen erkennbar

Wenn Sie gemeinsam mit dem Mandanten die kleinen Schritte gehen, dann machen Sie immer die Vorteile des Schritts deutlich, damit nicht mittendrin die Puste ausgeht.

#### ■ Fallstudie: Der Einstieg in den Umstieg

Eine Steuerberaterin lud den Mandanten und seine Mitarbeiter zu einem „Technik-Tag“ in die Kanzlei ein und zeigte ihnen, wie komfortabel moderne Scanner arbeiten und wie die Programme aussehen. Die eingeladenen konnten alles testen und selbst ausprobieren. Dabei beantwortete sie in Ruhe alle Fragen und stellte sicher, dass sie das auch in Zukunft tun werde. Die Steuerberaterin stellte ihrem Mandanten sogar einen Leihscanner zur Verfügung, damit dem Mandanten in der Anfangsphase keine Kosten entstehen und er selber Erfahrungen sammeln kann. Da die Mitarbeiter der Steuerberaterin bereits über eigene Erfahrungen im Umgang mit dem Gerät verfügten, konnten sie die Mitarbeiter des Mandanten bei Problemen entsprechend coachen. Es war beiden Seiten klar, dass am Anfang alles erst mal länger dauern und die Zeitsparnis erst später einsetzen würde.

Der Einstieg über  
einen Technik-Tag in  
der Kanzlei

Mit dem Technik-Tag machte die Steuerberaterin klar, dass auch sie bereit ist, in ihre Mandanten zu investieren. Nach dem Technik-Tag waren viele Fragen des Mandanten, die sonst die Umstellung verhindert hätten, geklärt und der Mandant konnte informierte Entscheidungen treffen (Geräte, Software etc.).

**PRAXISTIPP |** Und für den Austausch en passant habe ich auch noch einen Tipp: Wie wäre es, wenn Sie einen Tag der offenen Sprechstunde einführen? Jeder Mandant bekommt 30 Minuten Ihrer Zeit geschenkt an einem Tag im Monat. Er kann einfach ohne Anmeldung kommen oder einen Termin vereinbaren. Dauert es länger, machen Sie vor Ort einfach einen Termin aus. So kann Ihr Mandant immer noch monatlich vorbeikommen und Sie können das ab jetzt viel besser kalkulieren.

„Du bist mir  
wichtig!“

**ZUM AUTOR |** Marion Ketteler berät Steuerberater und Rechtsanwälte zu den Themen Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterführung und Arbeitsorganisation.