

„Schlechtes Zeitmanagement ist geschäftsschädigend“

Das Interview führte Markus Bongardt, Online Redaktion und wurde veröffentlicht vom Deubner Verlag.

Wie organisieren Sie in Ihrer Kanzlei die knappen Ressourcen Zeit und Personal? Wenn Sie – wie die meisten Ihrer Kollegen auch – noch nicht systematisch planen, dann habe ich heute einen **echten Augenöffner** für Sie.

Ich habe vor kurzem mit einem der führenden Experten für Kanzleimanagement gesprochen: Diplom-Finanzwirt und Steuerberater Werner Euskirchen.

Im Interview erklärt Werner Euskirchen, warum professionelle Planung und Zeitmanagement so wichtig für Ihre Kanzlei sind. Außerdem verrät er, **wie einfach es sein kann**, ein gut funktionierendes Planungssystem in die eigene Kanzlei zu integrieren.

Lesen Sie jetzt weiter – Herr Euskirchen gibt Ihnen ganz konkrete Tipps, mit denen Sie Ihre Kanzlei effizienter organisieren!

Herr Euskirchen, Sie beschäftigen sich seit vielen Jahren mit Prozessoptimierung in der Kanzlei und beraten Steuerberater. Wie schaut es denn in den Kanzleien aus, wie planen und verteilen die meisten Steuerberater die Aufgaben und Mandate, die anfallen?

Werner Euskirchen: Ich bin immer wieder erstaunt, wie viele meiner Kollegen ohne professionelle Projektsteuerung arbeiten. Zettelwirtschaft oder selbst erstellte Excel-Tabellen sind immer noch oft genannte Hilfsmittel. Würde man heute noch die Buchführung mit einem Taschenrechner oder mit Excel-Tabellen erledigen? Wohl nicht! Deshalb treffen da für mich immer zwei Welten zusammen: Hoch entwickelte Programme für Finanzbuchhaltung und Steuerberechnung auf der einen Seite, Projektmanagement „auf dem Schreibblock“ auf der anderen Seite!

Der Einwand vieler Steuerberater ist ja: „Ohne systematische Planung ist es bisher doch auch immer gegangen, das lohnt sich nicht.“ Was entgegnen Sie darauf? Warum ist eine Planung mit System so wichtig für jede Kanzlei?

Ja, vielfach wird argumentiert, es habe ja bisher auch mit einer groben Planung gut geklappt. Bei Anfragen, ob ein Mandat übernommen werden kann, wird blind zugesagt – die anfallenden Aufgaben werden dann zur Not mit Überstunden oder am Wochenende erledigt. Das fördert den Stress in einer Kanzlei. Das ist aber längst nicht alles. Wenn ein Mandant kündigt, weil Termine, Fristen oder einfach Zusagen nicht eingehalten wurden, ist das Kind schon in den Brunnen gefallen. Dieser verlorene Mandant spricht darüber auch im Kollegenkreis – das kann zu weiteren Mandatsverlusten führen.

Als Kanzleiihaber schläft man sicherlich auch ruhiger, wenn man weiß, dass die nächsten Wochen, Monate und Quartale keine bösen Überraschungen vorbringen können.

Eine schlechte Organisation führt also im schlimmsten Fall sogar zu Mandatsverlusten?

Ja! Das ist natürlich der „worst case“. Aber jeder Kollege kennt die Situation: Zum Termin wird es immer eng! Dann passieren Fehler oder man verpasst den Termin sogar. Nicht selten kostet das den Mandanten verpasste Erstattungen oder Strafgeldern. Unzufriedene Mandanten verlassen die Kanzlei, zumal Mandanten heute sowieso viel eher wechseln als früher. Auf der anderen Seite bin ich davon überzeugt, dass eine saubere Organisation der Kanzlei ein positives Image gibt und somit für Empfehlungen sorgt. Kleine Erinnerungen vom Steuerberater, Hinweise, dass Themen offengeblieben sind – so etwas kommt extrem gut an – wenn es ein Service des Steuerberaters ist. Dazu muss die Kanzlei aber alles im Griff haben! Übrigens: Auch die Entwicklung bei der Steuerberatervergütung tut ihr Übriges, warum eine gute Organisation mittlerweile unentbehrlich ist.

Inwiefern?

Der Schutz der Steuerberatervergütungsverordnung, die im Übrigen kaum ein Mandant versteht, ist sehr fragil geworden. Wer seine Steuerkanzlei nicht nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen leitet, kann keine gerechten Honorare ansetzen und wird daher im Wettbewerb um Mandate zu den Verlierern gehören. Staatlich verordneter Reichtum mittels Vergütungsverordnung wird bald der Vergangenheit angehören. Es wird Zeit, dass Steuerberater wie Unternehmer denken und handeln.

Kann der Steuerberater denn nicht einfach seine Datev-Tools oder die anderer Softwareanbieter auf dem Steuerberatermarkt fürs Zeitmanagement nutzen?

Die Kernkompetenzen von Datev und anderen (Agenda, Addison, Stotax, Simba etc.) liegen im Bereich Buchhaltung und Steuern. In diesen Bereichen sind die angebotenen Programme auch wirklich gut. Im Bereich Mitarbeiter- Zeiteinsatz- und Mandatsplanung gibt es allerdings die unterschiedlichsten Schwerpunkte, Supportbereitschaft, Preismodelle und Schwachstellen hinsichtlich intuitiver Nutzungsmöglichkeiten und damit vielfach mangelnde Akzeptanz bei Kanzleichefs und Mitarbeitern.

Sie haben als Steuerberater selbst bei der Entwicklung eines Zeitmanagement-Tools mitgewirkt. Wie funktioniert das?

Es geht alles um Transparenz – alle laufenden Aufgaben werden den Mandaten zugeordnet und mit einem Zeiteinsatz und einer Frist versehen. Im zweiten Schritt wird den einzelnen Aufgaben ein Mitarbeiter zugeordnet, der die Aufgabe von seiner Qualifikation her erledigen könnte und auch Zeit für die Aufgaben im geplanten Zeitraum hat – also nicht bereits „ausgebucht“, im Urlaub oder auf einer Fortbildung ist. Auch diese Daten werden im Tool gepflegt und sorgen für Transparenz. Im Weiteren werden die Aufgaben nach Fertigstellung getrackt, auf nahe Fristen hingewiesen und auf Terminkonflikte überprüft. Eventuell sind mit einzelnen Aufgaben Folgeaktivitäten anderer Mitarbeiter verbunden – auch hier achtet das Tool auf einen reibungslosen Ablauf. All diese Daten werden graphisch in übersichtlichen Reports in Echtzeit bereitgestellt und der Kanzleiinhaber weiß, dass er zum Beispiel beruhigt einen Urlaubsantrag genehmigen kann.

Das klingt nach einem Tool, das sich sehr stark am Tagesablauf einer Kanzlei orientiert. Wie sind Sie bei der Entwicklung vorgegangen?

Wir haben die Menschen gefragt, die das System nutzen sollen: die Kollegen. Was braucht Ihr, was nutzt Euch, wie würdet Ihr das machen, wo passieren denn die Fehler? Wir sind dann noch einen Schritt weitergegangen: Wir haben während der gesamten Programmierung immer wieder Entwickler und Anwender zusammengebracht. Sind wir auf dem richtigen Weg, hilft Euch das? So ist ein Tool entstanden, das absolut praxisnah ist und von den Kollegen akzeptiert wird! Tools, die nicht konsequent genutzt werden, helfen nicht – im Gegenteil: hier lauert wieder die Gefahr der Fehlplanung. Ein nicht eingetragener Termin, eine nicht eingetragene

Aufgabe oder eine falsche Aufwandsschätzung führen zu falschen Schlüssen. Dieses System ist so aus der Praxis heraus entstanden, dass die Kollegen sofort erkennen, dass es Ihnen bei der täglichen Arbeit hilft. Das ist die Basis unserer Funktionalität!

Manch ein Kollege wird vielleicht stöhnen: „Noch eine Software in der Kanzlei. Sorgt das nicht wieder für zusätzlichen Aufwand und Kosten?“

In der Tat – allerdings überwiegt der Nutzen in kürzester Zeit. Das Einspielen der Mandate über eine Schnittstelle geht rasch von der Hand. Durch die Verteilung der Administration auf mehrere Schultern ist eine durchschnittliche Kanzlei in wenigen Stunden einsatzbereit. Ich sage immer: Wenn ein Mandat gehalten werden kann, weil man eine Frist einhält, deren Verpassen Schaden angerichtet und womöglich zur Kündigung des Mandats geführt hätte, hat es sich schon gelohnt.

Wenn eine Software in einer sicheren, in Deutschland gehosteten Cloud läuft, haben Kanzleien nichts mit der Datensicherung oder Updates zu tun. Das spart immensen IT-Aufwand. Die operative Arbeit im Tool für den einzelnen Mitarbeiter ist im Tagesgeschäft auf wenige Minuten beschränkt – und dennoch ist der Gewinn für die Kanzlei groß.

Also auf den Punkt gebracht: Der Aufwand ist äußerst gering, sowohl hinsichtlich des Zeitaufwands für das Bedienen des Tools als auch hinsichtlich der Lizenzgebühren.

Die wichtigste Ressource einer Kanzlei, die Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und zeitlichen Möglichkeiten und Wünsche, sind unser Hauptaugenmerk im Hinblick auf eine optimale Kanzleiführung.

Wie fallen die Reaktionen der Steuerberater aus?

Auf den ersten Blick gemischt. Es gibt da zwei Arten von Steuerberatern: Die einen, die seit langem ein Tool suchen – die sind dann auch schnell begeistert! Zum anderen dann noch die, die erwarten, dass mit dem Einspielen der Mandate alles von alleine passiert. So funktioniert das natürlich nicht. Aber auch diese Kollegen sind nach kurzer Zeit überzeugte Anwender!

Auf Kongressen und Messen provoziere ich gerne, um ins Gespräch zu kommen – das irritiert einige zunächst, wenn ich frage: „Haben Sie Ihre Kanzlei eigentlich im Griff?“

Da fühlen sich manche bei ihrer „Kanzleihre“ gepackt. „Na klar“ ist die Antwort. Wenn wir aber ins Detail gehen, erhalten wir oft die Antwort: „Sie hatten Recht, so richtig hatte ich es nicht im Griff, manches lief eigentlich ziemlich planlos ab.“

Herr Euskirchen, vielen Dank für das Gespräch.