

Perry Jordan

E-Business in der Steuerberatungs- kanzlei – Möglichkeiten und Konsequenzen

Oktober 2002

(Auswertung einer Leserumfrage in der Zeitschrift CONSULTANT Mai 202)

Dipl.-Ing. Perry Jordan
Achtbeeteweg 49
D – 01189 Dresden

Telefon: (0351) 4 76 78 15
Telefax: (0351) 4 04 67 99
Mobil: 0172 - 4 81 25 97
e-mail:
perry.jordan@sz-online.de
www.perry-jordan.de

1 Einführung

An unserer Umfrage in CONSULTANT 5/ 2002 zum Thema E-Business haben sich 6 Kanzleien aus allen Teilen Deutschlands beteiligt. Da dies nur eine sehr kleine Stichprobe ist, scheint eine gediegene Auswertung nicht möglich zu sein. Dem ist aber nicht so, wie die folgende Auswertung zeigt. Die Kanzleien weisen nämlich einige für die wachsende E-Business-Gemeinde typische Merkmale auf, die sich verallgemeinern und sich auch anhand von Untersuchungen in anderen Branchen verifizieren lassen. Zwar konnten keine n statistischen Auswertungen vorgenommen werden, aber es konnten grundsätzliche Erkenntnisse gewonnen und in die Diskussion gebracht werden.

Die teilnehmenden Kanzleien haben im Durchschnitt 20 Mitarbeiter, in der Regel handelt es sich um jüngere Mitarbeiter (< 45 Jahre). Die Kanzleien existieren im Durchschnitt seit 14 Jahren. Zwei Drittel der Kanzleien haben ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt. Schwerpunktmäßige Arbeitsfelder der Kanzleien sind die Steuerberatung (100 %), die Wirtschaftsprüfung (50 %) und die Projektabwicklung (33 %). Die Kanzleien kooperieren hauptsächlich mit anderen Steuerberatern und Rechtsanwälten (je 67 %) sowie mit Wirtschaftsprüfern und Versicherungsmaklern (je 50 %). 33 % der Kanzleien kooperieren außerdem mit Unternehmensberatern bzw. mit Hochschulen.

Um der Frage nach Faktoren für eine erfolgreiche Einführung und Nutzung von E-Business nachzugehen, müssen wir zunächst bei den mit E-Business angestrebten Zielen beginnen, weil diesen eine Schlüsselrolle zukommt. Mit dem Verfolgen bestimmter Ziele hängen bestimmte personelle, technische und organisatorische Gestaltungsfelder zusammen. Ob die angestrebten Ziele auch erfolgreich erreicht werden, wird schließlich in starkem Maße von der Art und Weise des Einführungsprozesses neuer Technologien oder Organisationsformen beeinflusst (vgl. Abbildung 1). Diesen Themen wollen wir uns im folgenden zuwenden.

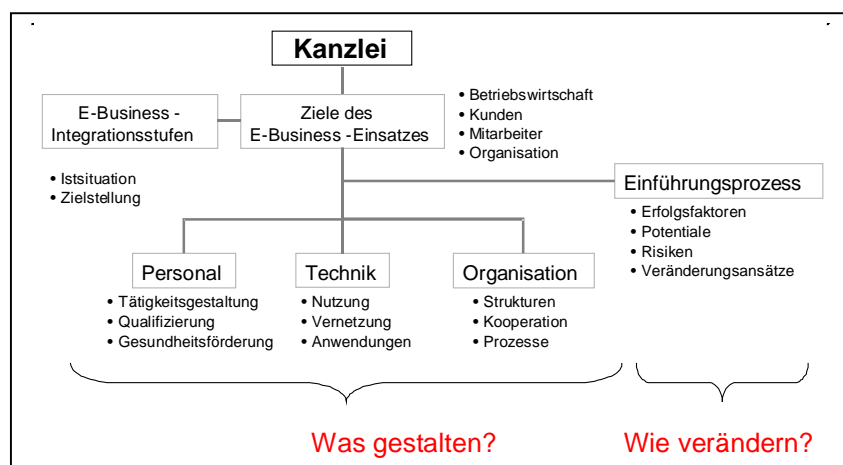


Abb. 1: Zusammenhänge zwischen Zielen und Gestaltungsfaktoren in Bezug auf die Einführung von E-Business

2 Ziele des E-Business-Einsatzes

Folgende mit E-Business angestrebte Ziele wurden von allen Kanzleien genannt:

- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit (Rentabilität) der Kanzlei
- Verbesserung des Marketings,
- Verbesserung der Mandantenorientierung der Kanzlei
- Einführung neuer Service-Leistungen für Mandanten,

wobei nur die ersten beiden Ziele bisher wirklich systematisch verfolgt worden sind.

Bei der Zielerreichung fällt auf, dass Ziele, die sich auf die Verbesserung von Organisation und Prozessen beziehen, weitgehend als erreicht eingeschätzt worden sind. Das ist nicht verwunderlich, weil die Ausrichtung der Kanzlei auf die durchgängige Nutzung von E-Business-Anwendungen eine gute Gestaltung von Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen einfach erforderlich macht.

Offenkundig spielt das Vorhandensein eines Qualitätsmanagementsystems eine wesentliche Rolle. Auch eine Verbesserung des Marketings konnte erreicht werden, mit dem sicherlich auch positive Effekte für die Mandantenbindung bzw. die Mandantengewinnung verbunden waren. Unterschiedliche Aussagen gab es beispielsweise zu den betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Nutzung von E-Business, zur Verbesserung der Mandantenorientierung der Kanzleiarbeit, zur Einführung neuer Serviceleistungen und zur Verbesserung der externen Kommunikation. Im Gegensatz zu den o.g. organisatorischen Sachverhalten werden diese Aspekte nicht unmittelbar durch die Anwendung moderner integrierter EDV-Anwendungen beeinflusst, sondern bedürfen auch anderweitiger Gestaltungsmaßnahmen.

Bei den mitarbeiterbezogenen Zielstellungen fällt die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit/ Motivation ins Auge, die auch mit einer verbesserten Mitarbeiterführung (fordern und fördern) einhergeht. Dieses gute Ergebnis hängt sicherlich mit bestimmten erfolgreich praktizierten Einführungsstrategien zusammen.

Interessant sind die Zusammenhänge zwischen der Systematik der Zielverfolgung und der Zielerreichung.

Auch wenn aufgrund der geringen Stichprobengröße statistische Auswertungen sich weitgehend erübrigen, lassen sich doch eingeschränkt folgende Zusammenhänge herstellen:

- Die systematische Verfolgung der Ziele „*Verbesserung der Mandantenorientierung der Kanzleiarbeit*“, „*Einführung neuer Serviceleistungen*“ und „*Erweiterung/ Intensivierung des Produktangebotes*“ führt dazu, daß diese Ziele auch eher erreicht werden.
- Mit der systematischen Verfolgung des Ziels „*Verbesserung der Mandantenorientierung der Kanzleiarbeit*“ lassen sich auch die Ziele „*Steigerung des Umsatzes*“ und „*Senkung von Kosten*“ sowie „*Erhöhung der Arbeitszufriedenheit/ Motivation der Mitarbeiter*“ besser erreichen.
- Es läßt sich eine Beziehung zwischen der systematische Verfolgung des Ziels „*Verbesserung des Wissensmanagements in der Kanzlei*“ und dem Erreichen der Ziele „*Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation in der Kanzlei*“ herstellen.
- Die systematische Verfolgung des Ziels „*Erweiterung/ Intensivierung des Produkt- und Dienstleistungsangebotes*“ beeinflusst auch die Erreichung des Ziels „*Höhere Mandantenbindung*“ positiv.

Nach der Diskussion der mit E-Business verbundenen Ziele stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz erforderlich sind. Darauf soll im folgenden eingegangen werden.

3 Betriebliche Gestaltungsfelder

3.1 Gestaltungsfeld Technik

In den Kanzleien werden an allen Arbeitsplätzen Computer eingesetzt, die miteinander über ein Client-Server-Netzwerk verbunden sind. Alle Kanzleien haben ein kanzleiinternes Intranet aufgebaut. Alle Kanzleien nutzen Office-Anwendungen und -häufig auch in diesem Zusammenhang - Kommunikationssysteme (z.B. Outlook). Spezielle IuK-Technologien, wie Dokumentenmanagementsysteme oder CRM-Systeme (Kundenbeziehungsmanagement) werden derzeit zwar nur in wenigen Kanzleien genutzt, jedoch planen weitere Kanzleien deren Einführung. Bei den Steuerberater-Softwarelösungen (in der Regel DATEV) ist die starke Verbreitung von EDV-Anwendungen zur Kanzleiorganisation und Auftragsplanung hervorzuheben, da dies nicht gerade typisch für die Branche ist. In der Regel haben die Kanzleien positive Erfahrungen mit ihren EDV-Anwendungen gemacht.

Die EDV-Anwendungen können in der Regel an allen Arbeitsplätzen genutzt werden. In einigen Kanzleien können mit Hilfe der Internet-Technologie auch Mandanten und Partner bzw. Außendienstmitarbeiter auf die EDV-Anwendungen zurückgreifen.

3.2 Gestaltungsfeld Personal

Zwei Drittel der Kanzleien schätzen die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter zur Nutzung von E-Business als ausreichend ein, ein Drittel hält sie nicht für ausreichend. Bei den Gestaltungserfordernissen geht es beispielsweise um den sicheren Umgang mit den informationstechnischen Medien und um die entsprechende Aufgeschlossenheit gegenüber den neuen Technologien. Die meisten Kanzleien planen in der nächsten Zeit entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen, zum Teil auch die Ausbildung oder Einstellung von IT-Spezialisten.

Auch hier läßt sich eine Tendenz herausarbeiten. Die Kanzleien, die das Qualifikationspotenzial Ihrer Mitarbeiter zur Nutzung von E-Business-Technologien für ausreichend halten, gaben auch eine bessere Erfüllung ihres Ziels „*Verbesserung der Mandantenorientierung der Kanzleiarbeit*“ an.

3.3 Gestaltungsfeld Organisation

Bei der IST-Situation der Kanzleien lassen sich über eine Faktorenanalyse 3 Typen herausarbeiten (Varianzaufklärung 75 %), die sich durch bestimmte Grundmuster charakterisieren lassen:

- Typ 1: Die routinierte Netzwerkkanzlei
- Typ 2: Die innovative Beratungskanzlei
- Typ 3: Die konservative Steuerkanzlei

Bei der SOLL-Situation der Kanzleien lassen sich über eine Faktorenanalyse **2 Typen** herausarbeiten (Varianzaufklärung 52 %), die sich ebenfalls durch bestimmte Grundmuster charakterisieren lassen:

- SOLL-Typ 1: Die überregional tätige Kanzlei mit Spezialisierung im Netzwerk
- SOLL-Typ 2: Die lokal tätige Kanzlei mit kompetenzergänzenden Kooperationsbeziehungen

Diese Typen unterscheiden sich grundsätzlich hinsichtlich der verfolgten Kanzleistrategie und der entsprechenden Nutzbarmachung organisatorischer, sozialer und technischer Ressourcen. Interessant ist der geplante Einsatz von E-Business-Technologien in bezug auf den jeweiligen Typus. Während Kanzleien des Typs 1 auf B2B und Kanzleien des Typs 2 auf B2C setzen, haben konservative Kanzleien in dieser Richtung eher keine konkreten Vorstellungen.

Die Grundmuster machen deutlich, daß für eine gute Gestaltung die einzelnen Ziele und Gestaltungsbereiche des Unternehmens „*Kanzlei*“ im Zusammenhang betrachtet werden müssen.

4 Betriebliche Auswirkungen des E-Business-Einsatzes

Mehrheitlich in eher hohem Maße kommt es zur Standardisierung von Prozessen, zur Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten, zur Veränderung betrieblicher Abläufe, zu Veränderungen der Arbeits- bzw. Qualifikationsanforderungen und zu Aufgabenerweiterungen in den Tätigkeiten.

Mehrheitlich in eher geringem Ausmaß kommt es zum Outsourcing von Funktionen, zur Zentralisierung von Verantwortlichkeiten, zu Veränderungen in der räumlichen Struktur, zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und zu Veränderungen im Personaleinsatz

Je nach Zielstellung, Situation und Beschaffenheit der Kanzlei kommt es in mehr oder weniger starkem Maße außerdem zu Um- bzw. Reorganisationsprozessen in den Kanzleien, zur Erhöhung der Arbeitsintensität/ Arbeitsbelastung und zu Veränderungen in der Personalentwicklung.

Damit sind grundsätzliche Veränderungen durch E-Business treffend charakterisiert, die sich so auch in anderen Branchen bzw. Arbeitszusammenhängen wiederfinden lassen.

Probleme verursachen mehrheitlich vor allem Veränderungen der betrieblichen Abläufe und Veränderungen der Arbeits- bzw. Qualifikationsanforderungen, in Abhängigkeit von der konkreten Situation sind auch Um- bzw. Reorganisationsprozesse, Veränderungen in der Arbeitsintensität/ Arbeitsbelastung und Veränderungen in den Tätigkeiten (Aufgabenerweiterungen in den Tätigkeiten) mit Problemen verbunden.

Ob eine betriebliche Veränderung für die Kanzlei gemeistert wird bzw. sich positiv auswirkt oder ob sie mit Problemen verbunden ist, hängt nicht zuletzt vom Einführungsprozeß der neuen Technologien bzw. Innovationen zusammen. Dies kann anhand von Tabelle 7 belegt werden.

Kanzleien, bei denen die Um- bzw. Reorganisation der Kanzlei, die Veränderung betrieblicher Abläufe, Veränderungen der Arbeits- bzw. Qualifikationsanforderungen und Veränderungen der Arbeitsintensität/ Arbeitsbelastung mit Problemen verbunden waren, äußerten in der Regel, das sie bestimmte Einführungsstrategien beim nächsten Mal besser berücksichtigt werden, wie zum Beispiel die Entwicklung einer ganzheitlichen kanzleiindividuellen Strategie als Basis, die Bildung einer Projektgruppe in der Kanzlei oder ein systematisches Vorgehen bei der Einführung von E-Business. Davon soll im folgenden die Rede sein.

Es sei noch darauf hingewiesen, daß verstärkt vor allem die Kanzleien Probleme hatten, die noch kein Qualitätsmanagementsystem eingeführt haben. Nicht zuletzt deswegen waren alle Kanzleien der Meinung, das ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem bei der Einführung von E-Business förderlich ist.

5 Positive Einflußfaktoren zur Einführung von E-Business

Die Kanzleien hielten folgende Aspekte bei der Einführung von E-Business für besonders wichtig:

- Entwicklung einer ganzheitlichen kanzleiindividuellen Strategie als Basis
- Schaffung einer hohen Transparenz über das Vorhaben in der Kanzlei
- Systematisches Vorgehen bei der Einführung
- Durchführung des Gesamtprojektes in vollem Umfang von Beginn an
- Verknüpfung von allen Kanzleibereichen mit E-Business/ IT-Lösungen (Komplexlösung)

Gute Erfahrung machten einige Kanzleien vor allem mit den folgenden Aspekten, weshalb man beim nächsten wieder in gleicher Weise verfahren würde:

- Schaffung einer hohen Transparenz über das Vorhaben in der Kanzlei
- Intensive innerbetriebliche Kommunikation
- Einbeziehung der Mitarbeiter
- Einbeziehung der Mandanten
- Entwicklung einer ganzheitlichen kanzleiindividuellen Strategie als Basis
- Einbeziehung von Multimedia-Spezialisten
- Professionelles Projektmanagement: Setzen und Überwachen von Zielen und Teilzielen
- Genügend Zeit für Einführungsprozess schaffen
- Verknüpfung von allen Kanzleibereichen mit E-Business/ IT-Lösungen

6 Zusammenfassung und Ausblick

Mit dieser Studie konnte nachgewiesen werden, das die Einführung und Nutzung von E-Business in den Kanzleien mit einer Reihe von Veränderungen in der Organisation und Arbeit verbunden ist. Die befragten Kanzleien mit einem insgesamt geringen bis mittleren E-Business-Integrationsgrad befinden sich überwiegend in der Aufbau- und Optimierungsphase des E-Business-Einsatzes.

Während bereits erhebliche Verbesserungen der internen und externen Kommunikation und Zusammenarbeit sowie des Marketings erzielt werden konnten, sind andere Zielstellungen, insbesondere betriebswirtschaftliche und mitarbeiterbezogene, erst zum Teil erreicht und stehen demzufolge auch weiterhin im Mittelpunkt der Kanzleientwicklung.

Mit dem E-Business-Einsatz gehen Veränderungen und Auswirkungen auf Strukturen, Arbeitsprozesse und Tätigkeiten in den Kanzleien einher. Die sich mit der Einführung von E-Business-Lösungen ergebenden komplexen Anforderungen werden jedoch teilweise von den Kanzleien unterschätzt. Dies drückt sich unter anderem in einem sporadischen Verfolgen betrieblicher Ziele, in kaum definierten Einführungsstrategien und in einer wenig systematischen Personalentwicklung aus.

Für eine erfolgreiche Einführung von E-Business-Lösungen ergeben sich anhand dieser Studie folgende Schwerpunkte, die in der Kanzlei bei weiteren Vorhaben verstärkt Berücksichtigung finden sollten:

- Entwicklung einer ganzheitlichen kanzleiindividuellen Strategie als Basis und Schaffung einer hohen Transparenz über das Vorhaben in der Kanzlei
- Systematisches Vorgehen bei der E-Business-Einführung, professionelles Projektmanagement
- Einbeziehung von Mitarbeitern und Mandanten
- Durchführung des Gesamtprojektes in vollem Umfang von Beginn an und Verknüpfung von allen Kanzleibereichen mit E-Business (Komplexlösung).

Eine gute Personalvorbereitung und ein Qualitätsmanagementsystem sind ebenfalls zielführend. Der Erfolg des E-Business-Einsatzes steht und fällt allerdings mit der Unterstützung durch die Kanzleileitung. Sie muss die erforderlichen Entscheidungen treffen und die Entwicklung steuern. Die Qualität der strategischen Entscheidungen bestimmt maßgeblich den Erfolg und den erreichbaren Integrationsgrad im Einführungsprozess sowie die markt- und kundenbezogene Zielerreichung mittels E-Business.

Ein weiteres wesentliches Erfolgskriterium ist die Einbeziehung der Mitarbeiter. Kanzleien, die ihre Mitarbeiter als wichtigste Unternehmensressource erkannt haben, sind für die Einführung und Nutzung von E-Business besser vorbereitet als Unternehmen, die ihren Mitarbeitern nicht diese Bedeutung beimessen.

Auch die Bereitschaft der Kanzleien, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen und in der Lage zu sein, trotz der vielfältigen Tagesaufgaben Visionen zu entwickeln und sie konsequent umzusetzen, gehört zu den wichtigen Voraussetzungen für den Erfolg von Innovationen. Schließlich ist es notwendig, dass die Kanzleien sich langfristige Partner in gleichen oder ergänzenden Arbeitsfeldern suchen, ihr Erfahrungswissen teilen (Wissen mehren), ihre Kräfte bündeln (Synergieeffekte schaffen) und ihr Know-How gezielt einsetzen (ganzheitliche Beratung). Strategische Netzwerke sind im zunehmenden Wettbewerb eine Chance, um konkurrenzfähig zu bleiben. E-Business wirkt dabei unterstützend.