

# Betriebswirtschaftliche Mandantenbetreuung

Unternehmensberatung • Vermögensplanung • Bilanzierung

<b>Transparenzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (TUG)</b> Neue Pflichten in der Finanzberichterstattung	1
<b>Bilanzrechtsreform verschoben</b> Die dringend erwartete Reform verzögert sich weiterhin	1
<b>Investitionszulagengesetz (Inv-ZulG 2007)</b> Förderungen in den neuen Ländern bis 2009 gesichert	2
<b>Personalwesen</b> So kann die Befristung des Arbeitsvertrags zur Flexibilität in der Personalarbeit genutzt werden	3
<b>Unternehmenssicherung</b> Notfallplanung im Unternehmen – Lieber heute als morgen vorsorgen	5
<b>Coaching</b> Neues Beratungsfeld für den Steuerberater – Experten berichten aus der Praxis	8
<b>Internes Rechnungswesen</b> Einrichtung einer Kostenrechnung beim Mandanten – Teil 2: Die kurzfristige Erfolgsrechnung	14
<b>Controlling</b> Ermittlung der Wirtschaftlichkeit von Projekten – Die gängigen Methoden in der Praxis	20

Neue Beratungsfelder

## Coaching als Beratungsfeld für den Steuerberater

von Dipl.-Psychologe Christopher Rauen, Goldenstedt;  
StB Klaus Panreck, Münster und StB Stephan Brockhoff, Metelen\*

Der Beitrag gibt neben einer Klärung des Coaching-Begriffs einen Einblick darüber, wie sich die Tätigkeit als Steuerberater und das Coaching sinnvoll kombinieren lassen. Um die Rolle als Coach ausfüllen zu können, braucht der Berater Kompetenz auf der Prozessebene. Gleichsam ist er als Experte gefordert, in Veränderungsprozessen Anregungen zu geben und Position zu beziehen. Das im Coaching vorhandene Spannungsfeld zwischen Prozess- und Expertenberatung verlangt dem Coach zahlreiche Kompetenzen ab.

### 1. Definition des Begriffs Coaching

Obwohl Coaching durch externe Berater seit 20 Jahren im deutschsprachigen Raum praktiziert wird, herrscht immer noch ein hohes Maß an Unklarheit darüber, was „Coaching“ eigentlich ist. Die Ursachen für diese Begriffsverwirrung sind vielfältig: So werden gewöhnliche Beratungs- und Trainingsdienstleistungen gerne aus Imagegründen in „Coaching“ umbenannt, einheitliche Richtlinien, wer sich „Coach“ nennen darf, existieren nicht und Standesorganisationen, die sich nachweislich und im nennenswerten Umfang um Qualität im Coaching bemühen, sind noch im Aufbau.

Trotz dieser Umstände ist Coaching aber durchaus definierbar, denn die spezifischen Eigenschaften des Coachings sind für seinen Erfolg und anhaltenden „Boom“ zumindest mitverantwortlich. Grundsätzlich ist Coaching eine absichtlich herbeigeführte, tragfähige Beratungsbeziehung für Personen mit Führungs- und Managementaufgaben. Im Coaching werden Themen bearbeitet, die ansonsten verschwiegen werden – meist, um einen „Gesichtsverlust“ zu vermeiden. Im Coaching werden bereits lange vernachlässigte oder verdrängte Probleme thematisiert, deren Lösung ein hohes Verbesserungspotenzial ermöglicht. Diskretion ist im Coaching daher überaus wichtig, d.h., der Klient kann sicher sein, dass die Beratungsinhalte vertraulich behandelt werden.

**Absichtlich herbeigeführte, tragfähige Beratungsbeziehung**

Inhaltlich kann sich Coaching auf berufliche als auch private Themen beziehen, im Vordergrund steht allerdings i.d.R. die Berufsrolle des Klienten.

**Bevorzugt im beruflichen Bereich**

#### Typische Anlässe für Coachings

- Verbesserung der Management- und Führungskompetenzen und der sozialen Kompetenzen (Umgang mit Mitarbeitern, Führungsverhalten, Konfliktmanagement, Umgang mit Stress)
- Unterstützung bei aufkeimenden oder eskalierenden Konflikten, z.B. bei Beziehungskonflikten mit anderen Personen
- Reflexion und Optimierung konfliktträchtiger Interaktions- und Führungssituationen

\* Nähere Informationen zu den Autoren sowie deren E-Mail-Adressen und Telefonnummern zur Kontaktaufnahme erhalten Sie unter [www.iwww.de](http://www.iwww.de), Abruf-Nr. 063697

- Erlernen des Umgangs mit neuen Rollen, Vorbereitung auf neue Aufgaben und Situationen
- Abbau von Leistungs-, Kreativitäts- und Motivationsblockaden
- Erweiterung des Verhaltensrepertoires, insbesondere die Flexibilisierung von routinebedingtem Standardverhalten
- Überprüfung der Lebens- und Karriereplanung

Coaching dient der Leistungssteigerung und dem langfristigen Leistungserhalt. Coaching ist ein auf ganz persönliche Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess, der auf die berufliche Neuorientierung und die berufliche Standfestigkeit unter tendenziell extremen Anspruchsbedingungen abzielt.

Formal ist das Coaching primär eine Prozessberatung, d.h., der Coach unterstützt den Klienten, eigenständig Lösungen zu entwickeln (Hilfe zur Selbsthilfe) und fungiert als neutraler Feedbackgeber. Als Prozessberater forciert der Coach das Erkennen von Problemursachen. Coaching dient zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme selbst zu lösen, klare Ziele zu setzen und wieder eigenständig effektive Ergebnisse zu produzieren.

**Hilfe zur Selbsthilfe**

Ein weiteres wesentliches Merkmal des Coachings sind die zu Beginn der Beratung zu klärenden Regeln, wie miteinander umgegangen werden soll, der so genannte „psychologische Vertrag“. Dieser klärt die ideologische Orientierung (Coach und Klient sollten bezüglich ihrer ideologischen Ausrichtung „zusammenpassen“), die Kritikfähigkeit des Klienten, die Bereitschaft zum kritischen Hinterfragen der eigenen Werte, das Ausmaß des Problembewusstseins, die Erwartungen, Annahmen, Befürchtungen, die Gesamtdauer und mögliche Ziele, Vorgehensweisen und verwendete Methoden, das Ausmaß der gewünschten Veränderung, Grenzen und „Tabuzonen“ u.v.m.

**Der „psychologische Vertrag“**

Von besonderer Bedeutung ist, dass im Coaching kein Beziehungsgefälle herrscht. Ziel ist eine Beratung „auf gleicher Augenhöhe“. Einerseits ist dies für den Coach wichtig, damit dieser als Beratungsexperte überhaupt akzeptiert wird. Andererseits sollte der Coach auch darauf achten, dass er dem Klienten keine Verantwortung abnimmt und dieser eigene Lösungen entwickelt und nicht die Ideen des Coachs aufgedrängt werden. Coaching ist daher im besten Sinne interaktiv. Der Coach agiert nicht allein als „Macher“, sondern es wird ein gegenseitiges Zusammenwirken angestrebt.

**Ausschluss eines Beziehungsgefälles**

Für eine erfolgreiche Gestaltung des Beratungsprozesses braucht der Coach nicht nur Know-how als Prozessberater, sondern sollte – schon um als gleichrangiger Gesprächspartner erlebt zu werden – auch über Expertenwissen verfügen. Zudem ist Expertenwissen immer dann notwendig, wenn es um die Aufarbeitung fachlicher Defizite im Coaching geht.

## 2. Der Coach

Das Qualifikationsprofil eines Coachs ist lang, da er neben fachlichen Kompetenzen (psychosoziales und betriebswirtschaftliches Know-how, Beziehungsmanagement und -gestaltung, Gesprächsführung, Beratung

auf der Prozessebene, fachliches Wissen, methodische Sicherheit) und Beratungserfahrung auch durch seine persönlichen Kompetenzen (Zuverlässigkeit, Integrität, Empathie, Konfrontationsbereitschaft, Mut, Engagement, Interesse am Klienten, Frustrationstoleranz) überzeugen sollte. Neben einer entsprechenden Ausbildung ist es aber insbesondere die Haltung und die Rolle des Coachs, die ganz wesentlich zur professionellen Beratung und dem Erfolg des Coachings beiträgt. Denn bei einer derart umfassend angelegten Qualifikation liegt die Vermutung nahe, der Coach müsse ein „Alles-besser-Wisser“ sein. Genau dies ist nicht gewünscht, schon um die Gleichrangigkeit von Coach und Klient zu ermöglichen. Ferner ist der Coach auch kein (bezahlter) Freundersatz, wie zuweilen vermutet wird, oder gar ein Erfüllungsgehilfe. Die Rolle des professionellen Coachs ist die eines nicht korrumpierbaren Feedbackgebers, der seinem Klienten die fundierte Selbstreflexion und Aufarbeitung ermöglicht, die im Wirtschaftskontext häufig fehlt. Genau dieses strukturelle Problem begründete bisher den Erfolg des Coachings gegen alle vorhandenen oder prognostizierten Widerstände.

**Rolle des nicht korrumpierbaren Feedbackgebers**

Von entscheidender Bedeutung für die Wirksamkeit des Coachings ist letztendlich das Gefühl des potenziellen Klienten, ob er mit dem Coach an persönlichen Themen arbeiten kann oder nicht. Ist dies nicht der Fall, so handelt es sich um ein Ausschlusskriterium und es sollte ein anderer Coach gesucht werden. Entsprechendes gilt für den Coach: Auch er muss gemäß seiner Interessen, Stärken und Schwächen für sich klären, mit welchen Klienten und Anlässen er erfolgreich umgehen kann. Dieser Selbsterfahrungsprozess endet nie und daher gehört es zur Rolle des Coachs, in regelmäßigen Abständen Supervision im Sinne einer Beratung für Berater in Anspruch zu nehmen, um Erkenntnisse aus seiner Arbeit professionell zu reflektieren und die eigene „Betriebsblindheit“ so klein wie möglich zu halten.

**Gefühl zwischen Coach und Klient ist entscheidend**

### 3. Steuerberatung und Coaching

Seit einigen Jahren sehen sich die Steuerberater mit tief greifenden Veränderungen ihrer Branche konfrontiert. Neben den steigenden Anforderungen an die fachlichen Kompetenzen muss sich der Steuerberater am stark umkämpften Markt behaupten. Hier gilt es, neue Handlungsfelder zu finden, die den Mandanten einen Mehrwert generieren.

**Mehrwert für den Mandanten**

Mittlerweile werden in den wirtschaftlichen Magazinen und der Fachliteratur viele Handlungsfelder angesprochen, die Steuerberater bedienen sollten. Hierunter fallen z.B. die Existenzgründungsberatung, betriebswirtschaftliche Beratung, die Ratingbetreuung, die Mediation u.Ä. Ein weiteres Handlungsfeld kann Coaching sein. Das Coaching kann dem Mandanten zusammen mit der Steuer- und der betriebswirtschaftlichen Beratung eine wirkliche ganzheitliche Betreuung bieten. Betrachten wir dazu die Beteiligten in den drei Beratungsnuancen:

- Als Steuerberater ist man für seine Mandanten zunächst einmal Ansprechpartner in steuerlichen Belangen. Der Mandant erwartet in der Regel eine Expertenberatung. Bei einigen Mandanten, insbesondere Unternehmen, kommt dazu noch die betriebswirtschaftliche Beratung durch die

Erstellung von z.B. Soll-Ist-Vergleichen, Planzahlen etc. Die Beratung findet hier also insbesondere im Bereich von Zahlen, Daten und Fakten statt.

- In der betriebswirtschaftlichen Beratung treffen zwei Experten aufeinander, der Steuerberater mit dem betriebswirtschaftlichen Handwerkzeug und der Mandant mit seinen speziellen Branchen- bzw. Unternehmenskenntnissen. Auch hier findet die Beratung in der Hauptsache im Bereich von Zahlen, Daten und Fakten statt.
- Eine Beratung im Bereich der Zahlen, Daten und Fakten stößt jedoch auch an Grenzen. Einige Verbesserungen im Unternehmen lassen sich sicherlich über Zahlen erreichen, indem beispielsweise Umsatzpotenziale und Einsparmöglichkeiten von Kosten erzielt werden. Als Steuerberater bemerkt man jedoch durchaus im Laufe des Beratungsprozesses, dass der Mandant sich über ein Coaching weiterentwickeln könnte, z.B. weil es ungelöste Konflikte im Unternehmen gibt, oder der Unternehmer in seinen Zielen und Visionen nicht klar und eindeutig ist. Denn bei allen Veränderungen ist es letztlich der Mensch, der sein Verhalten ändert und damit Wirkungen bei sich und in seinem Umfeld auslöst. Und hier ist der Ansatzpunkt für Coaching. Im Coaching Prozess werden insbesondere die persönlichen Kompetenzen des Mandanten angesprochen. Und diese persönlichen Kompetenzen sind es oft, die Unternehmensberatungen scheitern lassen, weil die Umsetzung nicht richtig funktioniert oder kommuniziert wird.

**Persönliche  
Kompetenzen des  
Mandanten**

Beim Coaching ist der Steuerberater der „Begleiter“ und der Mandant der Experte. Der Berater unterstützt den Mandanten dabei, zu seiner Lösung zu kommen, da der Mandant das Potenzial zur Lösung in sich trägt.

**Steuerberater wird  
zum „Begleiter“**

In der Kombination von Steuerberatung und Coaching wird das Expertenwissen des Steuerberaters mit dem Wissen und dem eigenen Lösungspotenzial des Mandanten vereint. Der Vorteil ist, dass der Mandant eine auf seine Wünsche ausgerichtete Beratung und Begleitung erhält. Dies entspricht dem Ansatz einer ganzheitlichen Mandantenorientierung.

### Beispiel 1

Ein Unternehmen befindet sich in einer wirtschaftlichen Krise. Ein Steuerberater wird zurate gezogen und entwickelt einen Businessplan. In diesem Businessplan werden die vorhandenen Mängel erkannt und Lösungsvorschläge erarbeitet. Nach einiger Zeit fragt der Steuerberater beim Inhaber nach. Der Inhaber teilt ihm mit, dass es leider keine Verbesserung der Lage gegeben hat. Waren Lösungen falsch? Nein, lediglich die Motivation der Umsetzung fehlte. Hier könnte durch den Einsatz von Coaching die Einstellung und Motivation des Firmeninhabers sichtbar gemacht werden. Möglicherweise scheiterte die Umsetzung auch am Widerstand der Mitarbeiter. Hier bietet Coaching die Möglichkeit, das Verhalten des Unternehmers dahingehend zu verbessern, dass er seine Mitarbeiter im Veränderungsprozess stärker berücksichtigt. Natürlich besteht auch die Möglichkeit, die Mitarbeiter zu coachen, falls diese damit einverstanden sind.

Bei dem o.g. Beispiel stellte sich heraus, dass sich der Inhaber in einer Sinnkrise befindet und lieber mit seiner Selbstständigkeit aufhören möchte. In der Veränderungsphase des Coachings erkannte der Inhaber seine Gründe und ging in praktischen Schritten sein Problem an. Einen weiteren Monat später griff „plötzlich“ der Businessplan, da der Inhaber den Sinn seiner Tätigkeit wieder gefunden hatte.

Welche Kernaussage steckt in diesem Beispiel? Oft entwickelt man „Insellösungen“, die für sich gut sind, aber sich nicht effizient entfalten können, da andere Motivationen mit einwirken. Geht man diesen Motivationen nach, kann man (wirkliche) ganzheitliche Lösungen für den Mandanten finden.

**Ganzheitliche  
Lösung**

### Beispiel 2

Ein Unternehmer möchte sich zur Ruhe setzen und hat die Information erhalten, dass ein Steuerberater die Nachfolgeberatung durchführen kann. Nach den ersten langen und scheinbar erfolgreichen Gesprächen, werden der Sohn und die Tochter als Nachfolger vom Vater gehandelt. Nach einer Probezeit in der Firma hört der Steuerberater, dass das Unternehmen stagniert und unter den Beteiligten „dicke Luft“ herrscht. Hier kann durch ein Coaching bereits im Vorfeld herausgefunden werden, ob die benannten Nachfolger wirklich das Unternehmen weiterleiten wollen bzw. ob der Vater seinen Betrieb auch wirklich abgeben will.

In diesem Fall stellte sich heraus, dass der Sohn gerne Musiker werden wollte und kein Interesse an der Firma hatte. Er hatte in den ersten Gesprächen noch nicht den Mut, seinen Wunsch dem Vater mitzuteilen. Der Vater hingegen kann sich nicht von dem Betrieb trennen. Somit ergibt sich eine völlig andere Situation, auf die auch der Steuerberater besser reagieren kann.

Die Kernaussage in diesem Beispiel zielt auf die Wirkungsweise von Coaching. Coaching geht, wenn der Gecoachte es zulässt, weitaus tiefer. Wenn in Gesprächen noch gewisse „Filter“ funktionieren, so kann im Coaching dem Mandanten sein wirkliches Ziel gespiegelt werden.

**Coaching geht  
tiefer als die  
klassische Beratung**

## 4. Möglichkeiten und Grenzen

Gerade bei spezieller Steuergestaltung kann es von Vorteil sein, die wirklichen Beweggründe des Mandanten durch ein Coaching zu analysieren. Dabei kann sich herausstellen, dass Steuergestaltungen oder Entscheidungen, die unter steuerlichen Gesichtspunkten vorteilhaft scheinen, für die weitere Entwicklung des Mandanten nicht zielführend sind.

Trotz der guten Effekte durch Coaching sei darauf hingewiesen, dass Coaching kein Allheilmittel ist, das automatisch die beste Lösung bringt. Coaching ist anspruchsvoll und sollte durch Personen ausgeübt werden, die über die notwendigen Coaching-Kompetenzen verfügen. Und Coaching wirkt auch nur dann, wenn der Gecoachte eine Veränderung tatsächlich will. Des Weiteren sei erwähnt, dass der geschulte Steuerberater schnell innerhalb der Prozessberatung versehentlich zur Expertenberatung wech-

**Coaching ist kein  
Allheilmittel**

selt. Er kann zwar bei Bedarf Expertenrat innerhalb des Prozesses geben, der Prozess gehört jedoch dem Mandanten, er soll die für ihn passende Lösung finden. Diese Erkenntnis und alle benutzten Methoden sollte der Berater selbst erfahren und verinnerlicht haben, bevor er Coaching anbietet. Somit ist es ratsam, sich fundiert ausbilden zu lassen.

**Fundierte  
Ausbildung ist  
notwendig**

Mit der Ergänzung von Coaching in der Steuerberatungskanzlei ist der Steuerberater stärker am Mandanten orientiert und festigt seine Stellung. Er kann aus der Schublade des typischen Steuerberaters herauskommen und dem Mandanten mehr Nutzen bringen. Er ist bereits Vertrauensperson und in den Augen der Mandanten objektiv. Da die Beziehung zwischen Steuerberater und Mandant in der Regel auch eine sehr langfristig angelegte Beziehung ist, kennt der Steuerberater seine Mandanten in der Regel sehr gut. Diese Stellung kann er durch ein Coaching ausbauen.

Jeder Steuerberater sollte sich genau überlegen, ob er das Feld Coaching in seine Praxis mit aufnimmt. Er sollte das Coaching ernst nehmen und nicht nur als Marketinginstrument einsetzen. Im Coaching wird dem Mandanten ein Spiegel vorgehalten – dies kann dem Mandanten unter Umständen nicht gefallen. Hier sollte die Mandantenbeziehung so gefestigt sein, dass das Verhältnis keinen Schaden nimmt. Wenn ein Coaching-Prozess nicht funktioniert, sollte er beendet werden. Am besten ist es dann, den Mandanten zu fragen, was ihm zum Einlassen auf ein Coaching gefehlt hat – und die Antwort unter „Erfahrungen“ zu verbuchen. Hier ist aufseiten des Steuerberaters ein professioneller Umgang mit der Situation erforderlich, wenn das steuerliche Mandat unbeschadet weitergehen soll.

**Coaching ist  
mehr als ein Marke-  
tinginstrument**

## 5. Fazit

Coaching ist für den Steuerberater sicherlich ein Handlungsfeld für die Zukunft. Die Beziehung zwischen Mandant und Steuerberater wird durch ein gutes Coaching gefestigt. Allerdings begibt sich der Steuerberater als Coach auch durchaus auf eine andere Ebene der Beratung und des Umgangs miteinander. Während bei der steuerlichen Beratung zwischen Mandant und Steuerberater eher ein Gefälle besteht, findet Coaching auf gleicher Augenhöhe statt. Der Steuerberater benötigt dafür Erfahrung, umfangreiche persönliche Kompetenzen und eine fundierte Coaching-Ausbildung.

**Handlungsfeld  
für die Zukunft**

**Praxistipp:** Achten Sie als Coach Ihrer Mandanten darauf, dass Sie einen geeigneten Besprechungsraum finden. Hier sollten Sie nicht durch Personen oder Alltagsgeräusche aus der Praxis gestört werden. Der Mandant sollte sich sicher fühlen und sich in einer angenehmen Umgebung öffnen können. Sie sollten auch keine Angst vor menschlichen Emotionen haben, denn diese könnten sich im Coaching-Prozess zeigen. Und genau diese Emotionen zeigen Ihnen, wo dem Mandanten der „Schuh drückt“. Seien Sie neugierig und während des Prozesses sehr präsent, damit Sie keine Regung des Mandanten verpassen, die Sie zu weiteren Fragen und den Mandanten somit zu den wichtigen Antworten führt. Verschanzen Sie sich nicht nur hinter Methoden, die Sie im Coaching anwenden. Wählen Sie und verändern Sie die Methoden je nach Anforderung. Das Ergebnis zählt!