

**GRATIS**

Dieser Titel wird gratis verbreitet von

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Fachinfo-Broschüre

**tax-tech.de**  
Verzeichnis für digitale Steuerberatung

**ffi** Verlag  
Freie Fachinformationen



Ulf Hausmann (Hrsg.)

# Ihr Weg zur digitalen Steuerkanzlei

Mit der richtigen Strategie zu mehr Effizienz  
und höherer Mandantenzufriedenheit

Partnerunternehmen

**STOTax**  
Stollfuß Medien

**beck-online**  
DIE DATENBANK

**Wolters Kluwer**

**HAUFE.**

**fastdocs.**

**TAXMARO®**

# Steuern sind Ihr Beruf und Ihre Leidenschaft?

Dann passen wir perfekt zusammen!  
Mit dem Steuertipps-Ratgeber unterstützen  
wir Sie mit praxisrelevanten Informationen,  
Tipps und Beispielen, die Ihren Mandanten  
weiterhelfen.

## Profitieren auch Sie in Ihrem Beruf von Steuertipps:

- Bessere Kommunikation mit Mandanten
- Praxisorientierte Beispiele und Tipps
- Hervorragende Verschlagwortung für  
einen schnellen Themeneinstieg
- Von erfahrenen Steuer-Experten leicht  
verständlich geschrieben
- Praktischer Aktualisierungs-Service\*

Das Nachschlagewerk für **€34,80**  
inkl. Versandkosten.



**Jetzt anfordern!**

**0800 / 30 70 800** (gebührenfrei) unter Angabe des Vorteilscodes »00457-001«  
oder unter **[www.steuertipps.de/steuerprofi](http://www.steuertipps.de/steuerprofi)**

\*Aktualisierungs-Service: Die Redaktion aktualisiert und erweitert das Werk 6x jährlich zum Preis von je € 34,37 zzgl. € 2,90 Versandkosten. Den Aktualisierungs-Service können Sie ohne Einhaltung einer Frist jederzeit kündigen!

Widerrufsrecht: Ich kann meine Bestellung 4 Wochen nach Erhalt der Ware (Widerrufsfrist) ohne Begründung widerrufen. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Der Widerruf ist zu richten an: Akademische Arbeitsgemeinschaft, Havellandstraße 6-14, 68309 Mannheim. Bei Widerruf ist die Ware zurückzusenden.

# Ihr Weg zur digitalen Steuerkanzlei

Mit der richtigen Strategie zu mehr Effizienz und höherer Mandantenzufriedenheit



## Herausgeber

### Ulf Hausmann

Ulf Hausmann, MBA, ist Kanzleiberater und systemischer Coach. Er war zehn Jahre Marketingleiter von Ecovis und begleitet Kanzleien in Strategie, Führung und Marketing. Er ist Autor und Seminarleiter für unternehmerische Themen in Steuerkanzleien.

## Impressum

Copyright 2020 by

Freie Fachinformationen GmbH

Leyboldstr. 12

50354 Hürth

Anregungen und Kritik zu diesem Werk senden

Sie bitte an [info@ffi-verlag.de](mailto:info@ffi-verlag.de).

Autoren und Verlag freuen sich auf Ihre Rückmeldung.

## Haftungsausschluss

Die hier enthaltenen Informationen wurden sorgfältig recherchiert und geprüft. Für die Richtigkeit der Angaben sowie die Befolgung von Ratschlägen und Empfehlungen kann der Verlag dennoch keine Haftung übernehmen.

ISBN: 978-3-96225-054-6

Alle Rechte vorbehalten. Abdruck, Nachdruck, datentechnische Vervielfältigung und Wiedergabe (auch auszugsweise) oder Veränderung über den vertragsgemäßen Gebrauch hinaus bedürfen der schriftlichen Zustimmung des Verlages.

## Satz

Helmut Rohde, Euskirchen

## Bildquellennachweis

Cover: © SFIO CRACHO - stock.adobe.com

# Inhalt

## Editorial

4

### Keine Buchung ohne KI:

### Wie künstliche Intelligenz die Buchhaltung verändert

*Armin Heßler*

6

### Die Digitalisierung in der Kanzlei strategisch angehen

*Ulf Hausmann*

10

### Der Weg zur digital(er)en Kanzlei

*Eugen Müller*

19

### Den Mandanten in den Fokus stellen:

### Customer Experience und Steuerberatung –

### wie passt das zusammen?

*Svenja Müller*

25

### Checkliste zur Umsetzung der Digitalisierung

*Ulf Hausmann & Eugen Müller*

29

## Editorial

### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

dass Digitalisierung und Steuerberatung sich nicht gegenseitig ausschließen, erkennen innovative Steuerkanzleien längst. Was in den 90-er Jahren als grafisch aufbereitete Bilanzpräsentation begann, sind heute Steuerberatungslösungen, die mit Angeboten professioneller IT-Unternehmen mithalten können: Online-Mandantenportale, Online-Kassenlösungen, Rechnungswesensoftware.

Die aktuelle Krise schafft in bisher unschlüssigen Kanzleien Handlungsdruck in Sachen Digitalisierung: Wer auf digitale Infrastruktur und Prozesse zurückgreifen kann, die auch effektives Arbeiten vom Homeoffice ermöglichen, ist derzeit klar im Vorteil. Über diesen Einzelaspekt hinaus zeigt die aktuelle Situation jedoch vielmehr, dass auch Steuerkanzleien sich schneller als bisher auf neue Situationen und unvorhergesehene Ereignisse einstellen müssen.

Diese Ereignisse können durchaus positive Chancen bergen, wie der erste Beitrag dieser Broschüre aufzeigt: „Keine Buchung ohne KI“ liefert eine differenzierte Beurteilung der aktuellen und künftigen Nutzung künstlicher Intelligenz für die Arbeit in der Kanzlei. Denn der Einsatz neuer Softwarelösungen und die Digitalisierung von Prozessen lassen sich nur aus einer übergeordneten, strategischen Perspektive evaluieren. Zum Reflektieren Ihrer Kanzleisituation lädt der Beitrag „Digitalisierung strategisch angehen“ ein.

Der wahrscheinlich wichtigste Aspekt der Digitalisierung wird in der Praxis leider häufig zweitrangig priorisiert: der Kundennutzen. Die Vorteile, die Kanzleienstleistungen den Mandanten bringen, und wie Mandanten die Dienstleistung in der Interaktion mit der Kanzlei, der Website und den Beratern erleben, sollte für alle Überlegungen der Kanzleientwicklung im Mittelpunkt stehen. Lesen Sie dazu einen zeitgemäßen Ansatz im Beitrag „Customer Experience und Steuerberatung – wie passt das zusammen?“.

Wie die praktischen Schritte der Umsetzung der Digitalisierung aussehen, lesen Sie in „Der Weg zur digital(er)en Kanzlei“ sowie in unserer Checkliste „Projekt Digitalisierung der Kanzlei“.

Wir haben versucht, die wichtigsten Aspekte der Digitalisierung der Steuerberatung praxisorientiert aufzubereiten – wohlwissend, dass auch das nur Momentaufnahmen sind. Die Autoren stehen der geneigten Leserschaft auch gern für Fragen und zum Austausch zur Verfügung.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen einen erfolgreichen Weg in Ihre digital(er)e Zukunft!

**Ihr**  
**Ulf Hausmann**



# Einfach schlauer!



## Stotax First

Preis mtl. € 158,- zzgl. USt.

Home-Office-Sonderaktion bei Bestellungen  
bis zum 30.06.2020: Preis mtl. € 99,90  
zzgl. USt bis zum 31.12.2020

für fünf Nutzer

ISBN 978-3-08-140500-1

Nutzungsdauer mind. 1 Jahr

[www.stotax-first.de](http://www.stotax-first.de)

## Stotax First

Das Premium-Fachportal für eine fachübergreifende, anspruchsvolle Beratung auf höchstem Niveau im Steuerrecht, Bilanzrecht, Arbeits- und Sozialversicherungsrecht und den angrenzenden Rechtsgebieten. **Von Profis für Profis!**

### Leuchtturmtitel

**EStG Kommentar** | Korn; **AO FGO Kommentar** | Gosch;

**Umwandlungsrecht Kommentar** | Widmann | Mayer;

**EStG eKommentar** | Fuhrmann | Kraeusel | Schiffers;

**eNews Steuern**; kösdi; EFG; BStBl; **Steuerberater**

**Branchenhandbuch**; **Mandanteninformation Steuerblick**

Insgesamt 10 Kommentare der Grünen Reihe,  
18 eKommentare, 12 Zeitschriften, 8 Handbücher, 8 Lexika,  
4 Jahrbücher, 7 Handausgaben, 15 Ratgeber, Rechtsquellen,  
Rechtsprechung, Arbeitshilfen u.v.m.

Jetzt bestellen!



[www.stollfuss.de](http://www.stollfuss.de)



[bestellung@stollfuss.de](mailto:bestellung@stollfuss.de)



0228 724-0

Monatspass zum Test

[www.stollfuss.de/fachportale](http://www.stollfuss.de/fachportale)

**STOTax**  
Stollfuß Medien

## Ihr Weg zur digitalen Steuerkanzlei

Mit der richtigen Strategie zu mehr Effizienz und höherer Mandantenzufriedenheit

### Keine Buchung ohne KI: Wie künstliche Intelligenz die Buchhaltung verändert

Armin Heßler

**Kammern, Verbände und Softwareproduzenten sind sich einig: Das Feld der Buchhaltung wird sich verkleinern, neue Geschäftsfelder müssen erschlossen werden. Grund sind leistungsfähige Algorithmen, auch als künstliche Intelligenz (KI) bezeichnet. Ziel: die automatische Erkennung des Buchungsstoffes und die verlässliche Umsetzung in Buchungssätze.**

#### Komfortable neue Welt oder Arbeitsplatzvernichtung?

Immense Zeitersparnis auf der einen, Vernichtung von Arbeitsplätzen auf der anderen Seite sind Narrative, die die Menschheit nicht erst seit der dritten industriellen Revolution begleiten. Eingetreten ist weder das eine noch das andere. Hat nun die künstliche Intelligenz das Zeug, alle bisherigen Entwicklungen zu konterkarieren? Ja, sagen die einen. Die anderen verweisen auf neue Dienstleistungen, die erst durch KI entstehen, und wegfallende Arbeitsplätze kompensieren.

#### Die Arbeitsproduktivität stagniert

Vieles spricht für die zweite Position. Die Produktivität in den Verwaltungen stagniert seit Jahrzehnten. Können wir nicht viel schneller schreiben, rechnen,

präsentieren? Ja. Doch wir schreiben, rechnen und präsentieren mehr. Gesparte Zeit wird durch höhere Papier- bzw. PDF-Produktion und deren Konsumtion egalisiert.

Dazu kommen höhere Anforderungen in fast allen Rechtsgebieten und damit ein Anstieg von Compliance-, Risiko-, Gleichstellungs-, Umwelt-, Datenschutz-, Geldwäsche- und weiteren Beauftragten.

#### Buchen – ganz automatisch

Nun kommt der von DATEV entwickelte Buchungsautomat *FIBU-Automatisierung*. Belege werden maschinell ausgewertet und daraus Buchungsvorschläge generiert. Zukünftig sollen verlässliche Buchungssätze bei mehr als 90 % des Buchungsstoffes erzeugt werden. Möglich wird dies durch künstliche Intelligenz (KI). DATEV bedient sich dabei eines riesigen Datenpotenzials, womit die KI angelernt werden kann. Der Buchungsautomat greift nicht nur auf die historischen Buchungssätze des jeweiligen Mandanten zurück, sondern wertet auch die der gesamten Kanzlei aus. Auf der dritten Ebene werden sämtliche Buchungssätze aller DATEV-Kanzleien durchforstet, soweit diese ihren Datenbestand im Rechenzentrum gespeichert und der diesbezüglichen Nutzung nicht widersprochen haben.

## Milliarden von Buchungssätzen werden ausgewertet

---

Die KI liest nicht nur rechnungstypische Daten aus. Absenderdaten, Bankverbindungen, Produktdaten oder wiedergegebene Kennzeichen des Bestellers ermöglichen eine sehr feine Kategorisierung. Die gefundenen gleichartigen Fälle werden hinsichtlich ihrer Buchungsbestandteile ausgewertet. Die Erkenntnisse der Maschine führen zu Buchungsvorschlägen.

## Wo stecken Probleme?

---

Auf dem ersten Blick scheint die Aufgabe eines Buchungsautomaten nicht schwierig: Daten auslesen, sie in Struktur bringen, durch die Datenbank jagen und den besten Treffer als Buchungsvorschlag anzeigen.

## Belegqualität

Originalbelege auf Thermopapier, mangelhafter Scan, Verschmutzungen oder mehrseitige Belege können zu fehlerhaften Ausgangsdaten führen. Ein festes Format gibt es für Rechnungen nicht. Ein Beispiel ist das Bahnticket, das sowohl im klassischen als auch im PDF-Format als Rechnung verwendet werden darf; oder Rechnungen aus dem Ausland.

## Herstellungskosten, Wareneinsatz oder Betriebsaufwand?

Probleme wird der Buchungsautomat mit Zuordnungsfragen haben. Bestimmte Kosten können Herstellungskosten, Wareneinsatz oder Betriebsaufwand darstellen. Auch die vielen individuellen Konten, die von den Buchhaltern angelegt werden, stellen Stolperfallen dar.

## Neue Gesetze und Urteile

Die Stärke der KI, große Datenmengen auszuwerten, ist vergangenheitsorientiert. Bei neuen rechtlichen Vorschriften, die anderes Buchungsverhalten erfordern, nützt historisches Wissen wenig.

## Wie hoch sind die Rationalisierungseffekte?

---

Bei kleineren Buchhaltungen wird sich der Einspareffekt messen lassen. Bei größeren Buchhaltungen kommt hinzu, dass der Buchhalter nicht mehr weiß, warum ein bestimmter Beleg so oder anders gebucht worden ist. Das kann zu Schwierigkeiten bei Nachfragen durch Mandanten oder Finanzämter führen.

## Pareto-Prinzip

Gemäß DATEV liegt das Einsparpotenzial bei 50 % (Handelsblatt vom 20.03.2019). Wahrscheinlicher sind 10 bis 20 % weniger Aufwand. Die Zeitspareffekte werden sich im Laufe der Zeit bei zunehmender Übung in den Kanzleien und besser werdenden Algorithmen auf immerhin 30 bis 40 % steigern lassen. Hier schlägt das Pareto-Prinzip zu, wonach 20 % der Fälle 80 % des Aufwands verursachen.

## Stelleneinsparung? Fehlanzeige!

Wer durchzählt, wie viele Stellen er einsparen kann, sollte nicht zu voreilig sein. Es wird sich schnell beim Gesetzgeber, den Gerichten und der Verwaltung herumsprechen, dass in den Kanzleien ein erhebliches Automatisierungspotenzial Einzug gehalten hat. Die Hemmschwellen, weitere verkomplizierende Vorschriften zu erfinden, werden niedriger. Auch die Mandanten werden entweder verlangen, die Gebühren zu senken oder zusätzliche Leistungen wie individuellere Auswertungen anzubieten.



## Chancen der Automatisierung

Die zunehmende Digitalisierung des Buchungsstoffes verlangt nach Umgestaltung der Geschäftsprozesse. So können mit der Buchhaltung verknüpfte Tätigkeiten vom Mandanten übernommen werden. Zahlungsverkehr und Mahnwesen sollten die ersten Aufgaben sein, die der Mandant übernimmt.

## Controlling

Eine rein steuerorientierte Buchführung eignet sich bedingt für das Controlling. Goldstandard wäre eine auf die Informationsbedürfnisse des Mandanten abgestimmte Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). Dafür müsste eine umfassende Analyse und Beratung stattfinden, bevor die Parameter für die KLR festgelegt werden.

## Größere Mandate

Durch den Wegfall des physischen Belegtransfers und die verbesserte Möglichkeit, Buchungen zeitnah zu erfassen, verschwimmen die Grenzen für eine Auftragsbuchführung. Es können deutlich größere Mandate profitabel betreut werden. Zunehmend stehen vorkonfigurierte Schnittstellen zwischen Mandantensystemen und Steuerberatersoftware zur Anbindung an die Vorsysteme, also insbesondere Warenwirtschaft, Auftrags- und Bestellwesen, zur Verfügung. Generationenwechsel bei Buchhaltern, die zunehmende fachliche Komplexität, rechtliche Anforderungen wie die GOBD oder sich ständig ändernde umsatzsteuerliche Änderungen drängen Mittelständler dazu, sich nach Möglichkeiten des Outsourcings umzusehen. Der Buchungsautomat könnte sich als entscheidendes Akquisitionsargument erweisen.

## Engpass Personal

Die Auslastung in vielen Kanzleien beträgt mehr als 100 %. Gunter Dück, ein bekannter Unternehmensphilosoph, ist der Auffassung, dass jede Auslastung von

mehr als 85 % ein Problem ist. Geringste Störungen lösen eine Kette von Problemen aus, die mangels Kapazität nicht behoben werden können. Veränderungsprozesse können erst gar nicht gedeihen.

Es macht Sinn, sowohl Mandantenaufträge kritisch zu untersuchen als auch betriebliche Prozesse zu hinterfragen. Etwa 20 % Effizienz lassen sich bei einem Redesign der Abläufe auch ohne Buchungsautomat gewinnen.

## Ergebnis: Vorteile des Buchungsautomaten überwiegen

Mit dem Buchungsautomaten wird den Kanzleien ein gut geschärftes Werkzeug mit einem langen Hebel zur Verfügung gestellt. Es ist weniger entscheidend, wie groß eine Kanzlei ist, sondern wie fit sie ist. Rationalisierungseffekte werden überwiegend mit ansteigenden Anforderungen egalisiert. Der verbleibende Rest sollte genutzt werden, weitere Dienstleistungen zu entwickeln und dem Mandanten anzubieten.

Dass der Buchungsautomat Arbeitsplätze vernichten soll, ist eine Mär, die mit ähnlichen Worten schon häufig in der Geschichte der Marktwirtschaft erzählt wurde.



**Armin Heßler**, WP, StB, ist Mitinhaber einer vollständig digitalisierten und damit papierlosen Kanzlei, die überwiegend Leistungen im Bereich der Wirtschaftsprüfung erbringt. Daneben ist der Autor Vizepräsident des hessischen Steuerberaterverbandes und dort vor allem für Themen rund um die Digitalisierung tätig.



# Steuerrecht

Grundmodul | PLUS | PREMIUM | PREMIUM International



## Steuerrecht Grundmodul

U. a. mit Blümich, EStG, KStG, GewStG, Nebengesetze; Bunjes, UStG; Klein, AO.  
Dazu umfangreiche Rechtsprechung, Gesetzestexte, Verwaltung und Formulare.

Infos: [beck-shop.de/837704](http://beck-shop.de/837704)

► schon ab € 65,-/Monat  
(Preis für bis zu 3 Nutzer, zzgl. MwSt., 6-Monats-Abo)

## Steuerrecht PLUS

Zusätzlich zum Grundmodul: Gosch, KStG; Sölch/Ringleb, UStG; Troll/Gebel/Jülicher/  
Gottschalk, ErbStG; Koenig, AO.

Infos: [beck-shop.de/29363](http://beck-shop.de/29363)

► schon ab € 78,-/Monat  
(Preis für bis zu 3 Nutzer, zzgl. MwSt., 6-Monats-Abo)

## Steuerrecht PREMIUM

Die Erweiterung für Spezialisten: Mit dem BeckOK UStG, Hrsg. Weymüller; Meincke, ErbStG.

Infos: [beck-shop.de/29364](http://beck-shop.de/29364)

► schon ab € 136,-/Monat  
(Preis für bis zu 3 Nutzer, zzgl. MwSt., 6-Monats-Abo)

## Steuerrecht PREMIUM International

Neben den Inhalten aus Steuerrecht Grundmodul, PLUS und PREMIUM: Wassermeyer, DBA;  
Kraft, AStG, Zeitschrift IStR.

Infos: [beck-shop.de/841204](http://beck-shop.de/841204)

► schon ab € 177,-/Monat  
(Preis für bis zu 3 Nutzer, zzgl. MwSt., 6-Monats-Abo)

[facebook.com/verlagchbeck](https://facebook.com/verlagchbeck) | [twitter.com/beckonline](https://twitter.com/beckonline)

**JETZT**  
4 Wochen  
kostenlos  
testen  
[beck-online.de](http://beck-online.de)

## Die Digitalisierung in der Kanzlei strategisch angehen

Ulf Hausmann

**Die digitale Transformation ist eine grundlegende Umwälzung von Gesellschaft und Wirtschaft. Natürlich ist die so genannte Digitalisierung von technischen Möglichkeiten und Aspekten getrieben. In Unternehmen und Steuerkanzleien wirft sie allerdings grundlegende Fragen des Geschäftsmodells, der Wertschöpfung, der internen Prozesse sowie der Schnittstellen zu Kunden und Markt auf. Digitalisierung als reine IT- und Software-Herausforderung anzugehen, greift deshalb um Dimensionen zu kurz. Wie Sie die Frage behandeln, was die digitale Transformation für die Zukunft Ihrer Kanzlei bedeutet, und wie Sie strategisch agieren, wird im Folgenden erörtert.**

### 1. Was bedeutet digitale Transformation für die Steuerberatungsbranche?

Digitalisierung verändert grundlegend, nach welchen Regeln unsere Wirtschaft funktioniert. Datenkapitalismus und Plattform Economy lösen die Dienstleistungs- und Industriegesellschaft ab. Es geht nicht mehr um Prozessoptimierung und Entwicklungsverbesserungen in einzelnen Bereichen. Es geht vielmehr darum, zu ergründen, nach welchen neuen Logiken die Geschäftsmodelle der Zukunft auszurichten sind. Die großen Internetkonzerne machen vor, wie die neue Datenwirtschaft funktioniert. Welche Konsequenzen andere Branchen und Unternehmen und eben auch die Steuerberatung erfahren werden, wird sich noch zeigen. Die Richtung ist klar – viele Details lassen sich aber erst auf dem Weg in die „digitale Kanzlei der Zukunft“ erkennen und anpacken. Wer sich nicht bewegt, bleibt in der Vergangenheit stecken. Wann dies finanziell negative Konsequenzen hat, wird aktuell von der Unterkapazität am Markt verdeckt – da weiterhin hohe und teilweise sogar überhöhte Preise von Mandantinnen und Man-

danten mangels Alternativen akzeptiert werden (müssen). Positiv für Steuerkanzleien – denn die aktuell gute Nachfrage schafft etwas mehr Zeit für nötige Veränderungen. Aber nur so lange, wie es die Alternativen am Markt nicht gibt, unabhängig davon, ob diese aus der Branche, von branchenfremden Anbietern oder sogar von den Finanzverwaltungen kommen.

### Jetzt strategische Weichen stellen

Eins ist klar: Wer jetzt strategisch handelt und die Weichen mit Weitblick für die Zukunft stellt, wird am Ende der digitalen Transformation unserer Wirtschaft besser dastehen als diejenigen, die die aktive Auseinandersetzung damit aus vermeintlich wichtigen Gründen verdrängen.

Ein weit verbreiteter Irrtum in vielen Unternehmen ist, dass die digitale Transformation als IT-Thema verstanden wird. Richtig ist aber, dass auf Basis IT-technischer Möglichkeiten und Entwicklungen wie Big Data und Nutzung künstlicher Intelligenz (KI) Wertschöpfungsprozesse grundlegend verändert werden. Somit müssen alle Unternehmen – auch Steuerkanzleien – ihre bisherigen Geschäftsmodelle hinterfragen, auf Anpassungen prüfen und womöglich neue entwickeln.

Viel wichtiger als die technischen Aspekte ist dabei die permanente Auseinandersetzung mit den Fragen:

- Welche Möglichkeiten haben wir künftig, attraktiver Partner für unsere Mandantinnen und Mandanten zu bleiben?
- Wie können wir den Nutzen unserer Dienstleistungen für unsere Kunden ständig steigern?

Vor allem geht es darum, in Hinsicht auf die Kunden- und Nutzenorientierung die Fitness der Kanzlei zu stärken und zu entwickeln. Denn die Fähigkeit, die Attrak-

tivität der Kanzlei als professioneller Dienstleister zu steigern, wird künftig wohl häufiger als bisher – wenn nicht sogar permanent – gebraucht, um „auf der Welle zu reiten“ und nicht Getriebener von extern gesteuerten Entwicklungen zu sein.

## 2. Die Leitplanken der Entwicklung für Steuerkanzleien sind klar

Trotz aller Unsicherheiten und der Diversität an Möglichkeiten der unternehmerischen Entwicklung von Steuerkanzleien sind bestimmte Eckpfeiler, die die digitale Transformation der Branche determinieren, mittlerweile sehr klar erkennbar.

Es zeichnen sich diese Kernaspekte ab:

### 1. Brot- und Buttergeschäft zukünftig durch automatische(re) Steuererhebung bedroht

Das klassische Steuerberatungsgeschäft wird zunehmend durch Unterstützung von IT vereinfacht und beschleunigt. Bestimmte Zielgruppen können dann wegbrechen, wenn E-Governance-Lösungen (Tendenz zur automatischen Steuererhebung seitens der Finanzverwaltung) oder Wettbewerber einfachere, weitestgehend automatische Lösungen (z. B. vorausgefüllte Steuererklärung, USt-Voranmeldung per Mausklick über Bankdaten etc.) schaffen. Diese Entwicklungsrichtung ist absehbar, die Umsetzung allerdings zeitlich noch in relativer Ferne.

### 2. Gewerbliche und große Anbieter erzeugen mehr Wettbewerb bei Finanz- und Lohnbuchhaltung

Rechnungswesen- und Lohnabrechnungsdienstleistungen werden schon jetzt von gewerblichen, industriell ausgerichteten Anbietern angegriffen. Was heute noch nicht in den BWAs der Steuerkanzleien zu sehen ist, wird für die Zukunft angenommen: Diese Dienstleistungen, sofern sie stark repetitiv sind, verlieren an Wert für Mandantinnen und Mandanten. Gewerbliche oder große Anbieter neigen eher dazu, die nötigen Investitionen in eine

Infrastruktur zu tätigen, die stärker automatisiertes Arbeiten ermöglicht. Schon mit heutigen technischen Möglichkeiten ist weit mehr Automatisierung möglich, als selbst von gut digitalisierten Steuerkanzleien angewendet wird (bspw. RPA – Robotic Process Automation).

### 3. Kompromissloser Fokus auf Kundennutzen und ausgeprägte Zielgruppenorientierung

Stärkere Zielgruppenorientierung, Bedienung individueller Mandantenbedürfnisse, Aufbau von Spezialwissen und ausgeprägter Expertise in verschiedenen Themen, eine stärkere Serviceorientierung und generell der Ausbau des Beratungsaspekts von Steuerberatung sind die strategische Reaktion, um die Dienstleistungen in der Kanzlei auch künftig werthaltig zu gestalten. Ein Ausbau dieser wird als Chance der Digitalisierung gesehen, denn persönliche Beratungsleistung ist für Kunden klar erlebbar.

### 4. Fokussierung auf A- und B-Mandanten

Weniger ist mehr – bzw. nur, wenn sich Kanzleien auf ihre wichtigsten Kundengruppen fokussieren, sind sie in der Lage, die in Punkt 3 genannte Qualitätsentwicklung zu erreichen. In der Praxis bedeutet das im Umkehrschluss, sich von Mandantengruppen der Kategorien C und D konsequent zu trennen; allein aus Kapazitätsgründen.

### 5. Inhouse-IT-Kompetenz ist für jede Kanzlei unverzichtbar

IT-Kompetenz wird für die Kernleistungen von Steuerberatung immer wichtiger. Es stellt sich auch für mittlere und kleine Kanzleien die Frage, welche Möglichkeiten wahrgenommen werden, diese Kompetenz in die Kanzlei zu holen (ITler anstellen, Kooperationspartner enger einbinden etc.). Steuerberatung ist zum Teil IT-Business geworden.

### 6. Der Weg zur Vollautomatisierung wird gegangen

Es klingt noch wie Zukunftsmusik, aber die Großen und die Innovativen in der Branche arbeiten schon sehr konkret daran, möglichst viele Einzelprozesse



vollständig zu automatisieren. Das ist viel Detailarbeit und erfordert erhebliche Investitionen in die laufende Infrastruktur über längere Zeit. Welche Lösungen auch für kleine Kanzleien leistbar sind, wird derzeit erprobt, beispielsweise für die automatische Übermittlung der Auswertungsdaten an Mandanten aus der monatlichen Finanzbuchhaltung. Beobachtbar ist, dass die größeren Player der Branche bereits massiv in Innovation investiert haben, während kleine Kanzleien auf externe Lösungen vom Kanzleisoftwareanbieter angewiesen sind. Letztere Abhängigkeit sollte grundlegend überdacht werden, will man nicht von Neuerungen überrascht werden, die den eigenen Markt in Zukunft von anderer Seite angreifen werden. Hier spielen insbesondere innovative Kanzleien eine Rolle, die eigene IT-Lösungen (z. B. Online-Steuerberatungslösungen, Mandantenportale, eigenentwickelte CRM- und Beratungssystem etc.) auch anderen Kanzleien zur Verfügung stellen.

### Digitalisierung in der Kanzlei praktisch heruntergebrochen

Wie lässt sich diese komplexe Gemengelage für die Kanzlei handhabbar machen? Für den Umgang mit Digitalisierungsthemen ist es sinnvoll, Digitalisierung in drei Ebenen zu differenzieren:

- a) Digitalisierung der Leistungsprozesse und Dienstleistungen
- b) Digitalisierung der internen Geschäftsprozesse
- c) Digitalisierung der Schnittstellen zum Markt (insbesondere Kunden- und Personalgewinnung)

In jeder der drei Ebenen lässt sich Digitalisierung unabhängig von den anderen beiden Ebenen betrachten. Angesichts der breiten Themenlage und der Aspekte, die man als Digitalisierung in der Kanzlei bezeichnen kann, ist es wichtig, hier von Anfang an eine klare und eindeutige Sprache in der Kanzlei zu verwenden. Tabelle 1 (siehe nächste Seite) zeigt die wesentlichen

Punkte in den drei Ebenen der Digitalisierung ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Da im Bereich digitaler Tools und Softwarelösungen für Kanzleien und Mandanten schon jetzt eine hohe Angebotsvielfalt herrscht und ständig neue Entwicklungen stattfinden, sollte jede Kanzlei ständig einen Abgleich mit den eigenen Prozessen und dem eigenen Leistungsangebot suchen, um diese weiterzuentwickeln. Zur Recherche sind folgende Links hilfreich:

#### Infoseiten zu Tools und Softwarelösungen

- [www.tax-tech.de](http://www.tax-tech.de)
- [www.steuerkoepfe.de/taxtechliste/](http://www.steuerkoepfe.de/taxtechliste/)
- [www.datev.de/web/de/m/marktplatz/](http://www.datev.de/web/de/m/marktplatz/)
- [www.spectrum-news.de/kunden-infos/expo-interessante-software-und-loesungen](http://www.spectrum-news.de/kunden-infos/expo-interessante-software-und-loesungen)
- [www.elster.de/elsterweb/softwareprodukt](http://www.elster.de/elsterweb/softwareprodukt)

### 3. Digitalisierung erfordert radikale Orientierung an Kundennutzen

Kundenorientierung und Nutzensteigerung können auch durch das Tagesgeschäft im Blick behalten werden – aus der Perspektive der internen Prozesse und des Auftretens von Fehlern oder Beschwerden. Um diesen Blickwinkel zu erweitern, sollte methodisch stringent vorgegangen werden, etwa so wie in Punkt 7 beschrieben.

Bei der strategischen Aufgabe, die Prozesse und Dienstleistungen der Kanzlei nach dem Kundennutzen auszurichten, sollte zunächst Klarheit herrschen, welche Grundstrategie bzgl. der Leistungserstellung angestrebt wird:

1. Innovationsführerschaft,
2. Preisführerschaft,
3. Qualitätsführerschaft.

Auch wenn alle drei Punkte Beachtung finden sollten, kann sich eine Geschäftsmodellstrategie effektiv nur auf einen Punkt im Sinne einer „Führerschaft“ konzentrieren.

Innerhalb dieser Grundstrategie gilt es, den Kundennutzen entsprechend zu entwickeln. Dabei sollten folgende Fragestellungen immer wieder neu beantwortet werden:

- Welche Möglichkeiten haben wir, unsere Dienstleistungen entsprechend unterschiedlicher Mandantenbedürfnisse weiterzuentwickeln? Alternativ:

Bestimmte Mandantengruppen mit „nicht zur Kanzlei passenden“ Bedürfnissen klar auszuschließen.

- Wie differenzieren wir unser Angebotsportfolio? Nach bestimmten Zielgruppen?
- Wie können wir gewährleisten, dass in hohem Maß individuelle Bedürfnisse von Mandanten Beachtung finden?
- Welchen Nutzen haben Mandantinnen und Mandanten durch die Zusammenarbeit mit unserer Kanzlei?
- Wie beschreiben unsere Mandanten(gruppen) ihre wichtigsten unternehmerischen Herausforderungen? Wie können wir sie dabei unterstützen?

Digitalisierung der Leistungsprozesse und Dienstleistungen	Digitalisierung der internen Geschäftsprozesse	Digitalisierung der Schnittstellen zum Markt
Digitaler Belegtransfer (Mobile App, Portallösung, Softwarelösung, Upload Webbrowser, DirektScan, Rechnungseingang per E-Mail)	Interne digitale Zusammenarbeit via Dokumentenmanagementsystem (DMS)	Kommunikation über die Homepage
Datentransfer über Softwareschnittstellen Mandantensoftware	Digitales Prozessmanagement (z.B. über Datev ProCheck, Signavio etc.)	Sichtbarkeit und Kommunikation über Social Media, YouTube, Blogs etc.
Bildschirmübertragung und Fernbetreuung	Digitaler Posteingang und Postausgang	Personalgewinnung über E-Recruiting-Lösungen (z.B. Talentmanager)
Videokonferenzen mit Mandantinnen und Mandanten	Customer-Relationship-Management (CRM) und voll funktionelles Mandanteninformationssystem für bessere und schnellere Beratungsleistungen	Suchmaschinenoptimierung (SEO)
Social Intranet/Plattform zur Kommunikation (Slack, Bitrix24, Microsoft Teams, Cocuun etc.)	Digitale Bescheidprüfung	Online-PR, Pressemitteilungen, Stimmen in Online-Fachmedien
Tools für Mandanten zum Belegabruf aus Portalen (z.B. <a href="http://www.getmyinvoices.com">www.getmyinvoices.com</a> etc.)	Bankdatenabruf (Kontoauszugsmanager etc.)	Terminvereinbarung über die Kanzleiwebsite
Digitales Onboarding von Mandanten mit digitaler Stammdaten- und Daueraktenübernahme	Digitale Kommunikation mit der Finanzverwaltung: - Elektronischer Einspruch - Elektronische Anpassungsanträge - Elektronische Übermittlung	
Digitale Zusammenarbeit im Rahmen der Einkommensteuer	Interne Kommunikation: - Slack - Bitrix24 - Microsoft Teams - Cocuun - etc.	

**Tabelle 1: Digitalisierung in der Kanzlei (Quelle: Ulf Hausman)**

Neben dem Qualitätsmanagement (Fehler-, Beschwerde- und Innovationsmanagement) sollten regelmäßig Tools eingesetzt werden, die einen mandantenorientierten Blick auf die eigenen Dienstleistungen und Prozesse ermöglichen, denn dieser ist im Tagesgeschäft nicht gewährleistet.

Folgende Tools eignen sich hier besonders<sup>1</sup>:

- Customer Avatar
- Value Proposition Design
- Business Model Canvas
- Design Thinking
- Strategische Positionierung von Geschäftsfeldern

#### 4. Was bedeutet strategische Herangehensweise für Steuerkanzleien?

Mit Blick auf die möglichen und konkreten Auswirkungen der digitalen Transformation auf Steuerkanzleien wird klar: Das Thema ist komplex, insbesondere der Zeitpunkt des Eintretens bestimmter Entwicklungen ist unklar. Vor allem aber eröffnen sich sehr viele unterschiedliche „richtige“ Möglichkeiten, als Kanzlei auf die Chancen sowie Herausforderungen zu reagieren.

Hier ist deshalb konsequente und vor allem klare Führung gefragt:

- a) Zunächst muss die Kanzleiführung für sich entscheiden, welche der vielen Entwicklungen für die unternehmerische Führung der Kanzlei in welcher Priorität als relevant erachtet werden. Dazu gehört zunächst auch, sich umfassenden und diversen Input von außen zu holen, um sich ein möglichst klares Bild von der Situation zu machen.
- b) Dann gilt es, zunächst auf Führungsebene ein klares Zukunftsbild der Kanzlei (Vision) im Sinne einer eindeutigen Zielvorstellung für einen Zeitpunkt

in der Zukunft zu definieren (drei, fünf oder zehn Jahre, in Ausnahmen auch länger, z. B. Zeitpunkt, wenn man aus der Kanzlei ausscheiden will).

- c) Danach erst gilt es, auf Basis der Vorentscheidungen aus a) und b), Prioritäten für die Kanzleientwicklung zu setzen. Spätestens an dieser Stelle ist es sinnvoll und effektiv, das gesamte Kanzleiteam einzubeziehen, üblicherweise in einem Workshop außerhalb der Kanzlei (1,5 bis 2 Tage).

#### Klare strategische Herangehensweise beginnt mit klaren Entscheidungen

Es ist paradox: Bevor man eine strategische Kanzleientwicklung vornimmt, muss man grundsätzlich einen strategischen Ansatz der Problemlösung und -analyse wählen – sozusagen bevor konkretisiert werden kann, wo das Problem bzw. die strategischen Herausforderungen liegen. Es gilt die Devise: Erst Augen, Ohren und alle anderen Sinne öffnen, um dann das weitere Vorgehen einschätzen zu können.

Folgende Fragen sollten zunächst geklärt werden, um den eigenen strategischen Handlungsbedarf genauer zu definieren (schriftlich, im Workshop auf Partnerebene, optimalerweise durch externen Coach begleitet):

- Was passiert, wenn kein Strategieprozess eingeleitet wird?
- Warum sind die Dinge noch immer so, wie sie sind – d. h.: Worin besteht der Sinn des Bestehenden?
- Gibt es eine „strategische Lücke“ oder einen wirtschaftlichen Korrekturbedarf für uns, der eine Neuorientierung notwendig macht?
- Welche „Not“ gilt es, durch die Strategie zu wenden?
- Wer sind die Nutznießer des Status quo – wer wäre vermutlich Nutznießer einer Veränderung?<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bei Interesse Infos zu den Tools anfordern bei [uh@ulfhausmann.de](mailto:uh@ulfhausmann.de)

<sup>2</sup> Aus R. Nagel „Lust auf Strategie“



Gerade weil die Herausforderungen so komplex sind, ist es wichtig, mit besonders klarer Methodik heranzugehen. Die Gefahr, sich in Aktionismus zu verlieren und sich selbst und das Kanzleiteam mit zu wenig durchdenken und zu wenig zielorientierten Aktivitäten zu überfordern, ist konkret gegeben. Es empfiehlt sich, schon zu Beginn eines strategischen Entwicklungsprozesses Sicherheit, Professionalität und Klarheit dafür durch externe Beratung und externes Coaching zu organisieren. Diese zunächst aufwendiger erscheinende Herangehensweise spart im Endeffekt einiges an Arbeit und Energie und garantiert wesentlich höhere Zielerreichungsgrade und höhere Motivation im Team.

Die Kanzleiführung sollte ein klares eigenes Verständnis von „Was meinen wir mit Strategie bei uns in der Kanzlei?“ definieren, wofür Abb. 1 Orientierung bietet.

### 5. Die digitale Zukunft der Kanzlei „erfinden“: Wo geht unsere Reise hin?

.....  
Mit Strategie bestimmen Sie in der Kanzlei die Antwort auf die Frage: Wo geht unsere Reise hin?

In der Praxis existieren dafür ganz unterschiedliche Herangehensweisen, von denen jede für sich genommen „richtig“ ist. Entscheidend ist, dass sie die Kanzlei im Sinne der Bedürfnisse der Kanzleiführung und des Teams im Umgang mit den Herausforderungen in eine erfolgreiche Zukunft führen, die passend und praktikabel ist.



**Abb. 1: Wie definieren wir „Strategie“ in unserer Kanzlei?**  
(Quelle: Ulf Hausmann nach T. Dallüge)

### Teilaspekt 1:

#### Das Offensichtliche im Blick behalten

Grundsätzlich ist es meist sinnvoll und wichtig, für die eigene strategische Entwicklung auf Unternehmen und Kanzleien zu schauen, die schon weiter sind als man selbst. Der überwiegende Teil dieser Broschüre ist deshalb auf diesen BestPractice-Ansatz ausgerichtet. Dieser Blickwinkel ist besonders relevant, wenn die Vision klar ist und konkrete Taktiken und Strategien gebraucht werden, um die eigene Vision zu erreichen.

### Teilaspekt 2:

#### Die eigene Zukunft (Vision) erfinden – individuell, offen und von innen heraus

Daneben gilt es, sich über die eigene Vision der erstrebenswerten, attraktiven Zukunft der Kanzlei klar zu werden. Die Anforderung ist hierbei, dass diese Vision als emotionaler Ankerpunkt und Motivator Orientierung und Klarheit schafft. Im Detail sind die Dinge zu identifizieren, die für die eigene Kanzlei, die eigenen Mandantinnen und Mandanten, das eigene Team und die eigene Kanzleiführung als zukünftig wichtig, relevant und erfolgversprechend gesehen werden. Hierfür braucht es Methoden, um aus der Innenbetrachtung eine Vision zu entwickeln, mit der sich alle im Team identifizieren.

#### Herausfiltern von operativen Problemen für den klaren Blick auf Strategie

Darüber hinaus zeigt sich in der Praxis der Kanzleientwicklung, dass insbesondere aktuelle operative Probleme und Herausforderungen von den strategischen getrennt betrachtet werden sollten. Denn üblicherweise sind die Herausforderungen in Steuerkanzleien auch schon ohne den Blick auf die digitale Transformation und die Zukunftsumsetzung erheblich. Die Themen daraus sollten gesondert betrachtet werden.

Die im nebenstehenden Kasten „Strategische Analyseinstrumente ‚Zukunft erfinden‘“ aufgezählten Tools

## Strategische Analyseinstrumente „Zukunft erfinden“

### Strategischer Snapshot 1: Kanzlei-Diagnoseinterviews aus Sicht von Schlüsselpersonen der Kanzlei

Zwei bis max. sieben Personen der Kanzlei (von Partner- bis Teamleitersebene) werden aus einem Fragenkatalog von 30 bis 100 Fragen in den Bereichen Führungsteam, Strukturen und Prozesse, Kultur, Markt und Umfeld sowie Zukunft in einem persönlichen Gespräch befragt. Die unterschiedlichen Perspektiven der Führungskräfte werden zu einem schlüssigen Gesamtbild zusammengeführt.

### Strategischer Snapshot 2: Interviews mit Schlüsselpersonen des Personals

Vier bis sieben repräsentativ ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu ihrer Arbeitssituation, ihren Entwicklungs- und Karrierechancen sowie ihrem Blick auf die Kanzleiorganisation und Führung befragt. So werden insbesondere „blinde Flecke“ des Führungsteams sichtbar bzw. verkleinert, die sich im Arbeitsalltag und durch den Druck des Tagesgeschäfts nicht vermeiden lassen.

### Strategischer Snapshot 3: Interviews mit wichtigen Mandantinnen und Mandanten sowie Geschäftspartnerinnen und -partnern

Fünf bis zehn relevante Mandantinnen und Mandanten sowie andere wichtige Geschäftspartner – z. B. Banken, Verbände, Softwareunternehmen – werden zur Beurteilung ihrer Zusammenarbeit mit der Kanzlei interviewt. Dabei geht es um den Blick von außen auf die Kompetenzen der Kanzlei, die jede/jeder Einzelne aufgrund seiner/ihrer Interessen aus der Zusammenarbeit mit der Kanzlei hat. Das fördert üblicherweise Aspekte zutage, die aus der Innensicht nicht oder nicht so deutlich auftauchen.

Das Ergebnis der Snapshots ist eine qualitative Bestandsaufnahme in Form eines schriftlichen Berichts, der die aktuelle Situation sowie strategische Handlungsfelder auf den Punkt bringt und mit dem Führungskreis der Kanzlei diskutiert wird. ➔

haben sich für die strategische Analyse von Steuerkanzleien bewährt. Sie stellen keine vollständige Liste dar, sondern sind eine praxisorientierte Auswahl aus Hunderten von Analysetools, die das strategische Management generell bietet.

### 6. Strategische Veränderungen mit der Strategieschleife steuern

Die Zukunft zu erfinden, ist nur ein wichtiger Aspekt in der Bearbeitung der Frage, in welche Zukunft man die Kanzlei steuern will. Davor und danach gibt es weitere Schritte, die je nach Situation der Kanzlei mehr oder weniger vertieft bearbeitet werden. In turbulenten, von Komplexität und Unsicherheit geprägten Zeiten ist es ratsam, die Bearbeitung von Kanzleistategie nicht alle paar Jahre als Projekt durchzuführen, sondern in einem kontinuierlichen Fokus zu halten und langfristig in den Kanzleialltag zu integrieren. Dabei entstehen auch die nötigen „kanzleiindividuellen Lösungen und Abkürzungen“, die das zunächst komplexe Gesamtverfahren praxisorientiert zusammenziehen und vereinfachen.

Als umfassende Herangehensweise hat sich „Die Strategieschleife“ (R. Nagel) für Strategiebearbeitung in Unternehmen wie auch Kanzleien bewährt (siehe Abb. 2, nächste Seite).

Hinweis: Aus Platzgründen kann in dieser Broschüre nicht vertiefend auf alle Aspekte der Strategieschleife eingegangen werden. Wenn Sie Interesse an ausführlichen Informationen (130 Seiten Workshopskript) über die Arbeit mit der Strategieschleife haben, können Sie diese einfach per E-Mail ([uh@ulfhausmann.de](mailto:uh@ulfhausmann.de)) anfordern.

#### Kanzlei-Team-Workshop

##### „Postdigitale Perspektiven: Die Entdeckung einer noch nicht vorhandenen Zukunft“

Insbesondere als Auftakt für eine strategische Initiative hat sich sowohl für Führungskreise als auch gesamte Kanzleiteams das von der [trinfactory GmbH](#) etablierte Konzept „Postdigitale Perspektiven“ bewährt. Wie mit einer mentalen Zeitmaschine wird das Team in eine Zukunft versetzt, in der die digitale Revolution bereits abgeschlossen ist. Aus dieser Zukunft wird der Blick auf die aktuelle Kanzleisituation gerichtet und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dann werden konkrete strategische Maßnahmenpakete und ein Umsetzungsplan für das kommende Jahr festgelegt.

Der Nutzen einer wirksamen Ausrichtung auf die Zukunft entsteht dabei durch:

- das Visualisieren relevanter Zukunftsszenarien im Kontext digitaler Entwicklungen,
- das Ableiten konkreter Empfehlungen für die strategische Ausrichtung und den Umgang mit der Digitalisierung,
- das Stärken des Teams für eine aktive und angemessene Umsetzung digitaler Transformationen,
- das Steigern der individuellen Sicherheit im Umgang mit den Auswirkungen fortschreitender Digitalisierung.

#### Klassische Szenariotechnik nach Prof. Eckard Minx

Das Ziel ist es, verschiedene mögliche und relevante Zukunftsvarianten zu entwerfen. Bezüglich einer strategischen Fragestellung – z. B. wie der Steuerberatungsmarkt in zehn Jahren geschaffen ist – werden die zwei wichtigsten sowie offenen (d. h. bei ihrem Eintreten mit Unsicherheit behafteten) Faktoren als Grundlage für vier Extremszenarien genommen, in denen diese Faktoren unterschiedlich ausgeprägt sind. Die vier Szenarien werden im Detail ausgearbeitet und miteinander verglichen, um so generelle Rückschlüsse für in Zukunft relevante Entwicklungen zu generieren.



## Die STRATEGIESCHLEIFE als StrategiePROZESS



Abb. 2: „Die Strategieschleife“ (Quelle: Ulf Hausmann nach R. Nagel „Lust auf Strategie“ S. 21)

## 7. Einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess verankern

Aus der Erfahrung einer intensivierten Phase der strategischen Entwicklung kann sehr gut ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess abgeleitet werden. Dieser gewährleistet, dass Veränderungen in der Umwelt (z. B. technische Neuerungen, andere Anforderungen von Mandantinnen und Mandanten) in neue Herangehensweisen und Lösungen in der Kanzlei übersetzt werden. Das wird erreicht, indem man Zeit und Aufmerksamkeit auf folgende Fragen lenkt:

- Welche Möglichkeiten gibt es, den Nutzen unserer Arbeit für unsere Mandantinnen und Mandanten weiter zu verbessern?
- Welche Entwicklungen sind im Gange, die unsere Geschäftsentwicklung beeinflussen könnten oder die wir für uns nutzen können?
- Welche mittel- und langfristigen Risiken gibt es?
- Welche Fehler treten in unserer Arbeit und unseren internen Prozessen auf und wie können wir darauf reagieren?

- Welche Ideen gibt es, um die Arbeit in unserer Kanzlei zu verbessern? (Prozesse, Ergebnisse und Atmosphäre)

Das funktioniert, wenn dafür der organisatorische Rahmen in der Kanzlei sowie die persönlichen Verantwortlichkeiten geklärt sind. In der Praxis funktioniert eine ständige Auseinandersetzung und Verbesserung mit den genannten Fragen, wenn beispielsweise im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems Prozessverantwortliche oder Fachexpertinnen und -experten eingesetzt werden, die für bestimmte Themen Prozessteams oder Projektgruppen (oder auch mit dem gesamten Team) bilden. Diese Teams werten eine vorher aufgesetzte Dokumentation der Fragen (bzw. für die Kanzlei passende Variationen und Erweiterungen davon) aus und entscheiden über die Konsequenzen für die Arbeit, bzw. bereiten Entscheidungen für die Partnerebene vor. Dieses Vorgehen funktioniert meist nicht so gut, wenn dieser Prozess in der Umsetzungsverantwortung auf Partnerebene liegt.

## Der Weg zur digital(er)en Kanzlei

Eugen Müller

Die digitale Transformation einer Steuerkanzlei ist ein Großprojekt, das mit langfristigen strategischen Weichenstellungen einhergeht. Gleichzeitig bringt so ein Umstieg viele Herausforderungen mit sich.

Die wichtigste ist natürlich, dass das Tagesgeschäft weiterläuft. Fristen und Termine müssen eingehalten werden. Die Arbeitsbelastung in einer Steuerkanzlei ist auch schon ohne solche Veränderungen verhältnismäßig hoch, sodass die sorgfältige Planung von zentraler Bedeutung ist, sowie Überlegungen angestrebt werden müssen, zusätzliche Kapazitäten bereitzustellen.

### Wann ist der richtige Zeitpunkt?

Den Steuerberatern und Steuerkanzleien ist durchaus bewusst, welche Herausforderung so ein Schritt darstellt. Damit lässt sich sicherlich auch das Zögern vieler Kolleginnen und Kollegen erklären, denn die digitale Transformation bringt auch große Veränderungen mit sich. Gleichzeitig kann der Erfolg dieses Projekts für die Kanzleien zukunftsentscheidend sein, da ein missglücktes Vorgehen auch finanzielle Konsequenzen haben kann sowie Mandanten unzufrieden oder Mitarbeiter/innen verärgert werden.

Aus diesem Grund ist es nicht nur von entscheidender Bedeutung, sich über die einzelnen Schritte sowie über das Vorgehen im Klaren zu sein. Es ist ebenso wichtig, sich auch ausgiebig über den richtigen Zeitpunkt Gedanken zu machen. Jede Kanzlei funktioniert ein wenig anders und jede Kanzlei hat ihre Eigenheiten und individuellen Vorgehensweisen. Daher ist eine konkrete Aussage über den optimalen Zeitpunkt an dieser Stelle nicht möglich. Vielmehr ist es zu empfehlen, sich im Vorfeld mit entsprechend erfahrenen Kolleginnen und Kollegen auszutauschen.

Sie werden dabei feststellen, dass Sie verschiedene Antworten erhalten und jeder seine eigene Ansicht zum optimalen Zeitpunkt hat. Dieser Austausch ist trotzdem sehr wertvoll, da Sie aus jedem einzelnen Gespräch interessante Erkenntnisse mitnehmen können, aus denen Sie dann für sich die richtigen Schlüsse ziehen müssen.

Nachdem Sie sich dann entschlossen haben, Ihre Kanzlei digital auf das nächste Level zu heben und dafür einen Zeitrahmen abgesteckt haben, sind folgende Punkte entscheidend:

1. Holen Sie sich die richtigen Partner für das Projekt ins Boot und justieren Sie Ihren Zeitplan mit diesen Partnern entsprechend nach.
2. Ziehen Sie getroffene Entscheidungen durch.

### Die Auswahl Ihrer Partner

Die erfolgreiche digitale Transformation einer Steuerkanzlei ist nur zu meistern, wenn die richtigen Partner dabei sind. Dazu gehören in der Regel mehrere Parteien:

Auf jeden Fall sollten Sie Ihren Softwarepartner (z. B. DATEV) in Ihr Vorhaben einweihen. Bei Ihrem Digitalisierungsprojekt werden Sie unter Umständen weitere Softwareanwendungen benötigen oder bestehende Anwendungen intensiver nutzen, sodass hier abzustimmen ist, inwieweit diese verfügbar sind. Klären Sie außerdem, zu welchen Zeitpunkten Anwendungsschulungen vorgenommen werden können und welche zeitlichen Vorläufe für Bereitstellungen und Installationen gegeben sind.

Weiterhin ist Ihr IT-Partner (Systempartner) wichtiger Bestandteil für Ihr Vorhaben. Gemeinsam können

Sie die technischen Rahmenbedingungen erarbeiten. Gleichzeitig ist es wichtig, Ihren IT-Partner in die Gespräche mit Ihrem Softwareanbieter einzubinden, um die Zeitschiene für die Installation neuer Softwareanwendungen zu definieren. So können sich die technischen Fachleute kurzschließen und Sie hinter diesen Punkt einen Haken setzen.

Zusätzlich empfiehlt es sich, erfahrene Steuerberater/innen, die diese Schritte bereits gegangen sind, einzubeziehen. Damit stellen Sie sicher, dass die Praxissicht nicht vernachlässigt wird. Denn die digitale Transformation Ihrer Steuerkanzlei ist eine Operation am offenen Herzen. Während neue Anwendungen eingeführt werden, Prozesse umgestellt und Arbeitsweisen sowie Kommunikationsverhalten überdacht und angepasst werden, muss der operative Betrieb am Leben gehalten werden. Laufende Tätigkeiten müssen erledigt und Fristen eingehalten werden, und das Ganze bei erhöhtem Arbeitsaufwand für das gesamte Kanzleiteam sowie der Ungewissheit, wie schnell und reibungslos solche Veränderungen erfolgreich abgeschlossen und angenommen werden.

### Der Projektplan

---

Nach der Auswahl Ihrer Partner und der zeitlichen Abstimmungen sollte Ihr Projektplan stehen. Einen solchen Projektplan kann man in drei wesentliche Schritte aufteilen:

1. Strategische Überlegungen: ca. 20 bis 25 Wochen
2. Technische Einrichtung: eine Woche
3. Schulung und Anwendung: ca. 12 bis 16 Wochen

### Strategische Überlegungen

---

Die strategischen Überlegungen Ihres Digitalisierungsprojekts sind ein entscheidender Faktor des Erfolgs. Ein Teil dieser Phase beinhaltet auch die oben beschriebene Auswahl der richtigen Partner.

In unserer Auflistung haben wir diese Phase mit ca. 20–25 Wochen aufgeführt. Jetzt werden Sie sich fragen, wieso dieser Schritt so viel Zeit in Anspruch nimmt! Das liegt auf jeden Fall nicht an der Abstimmung mit Ihren Partnern. Diese ist zwar auch nicht mit einem Treffen erledigt, sondern erfordert wiederholte Abstimmungsrunden, zwischen denen alle Parteien ihre Hausaufgaben erledigen, aber bei der Auswahl der richtigen Partner läuft dieser Prozess strukturiert und professionell ab.

### Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg

---

Nein, die größte Herausforderung Ihres Projekts stellt der Change-Prozess Ihrer Kanzlei dar. Dieser Veränderungsprozess beginnt, bevor Ihr Digitalisierungsprojekt überhaupt startet. Folglich liegt Ihre Hauptaufgabe in den Wochen der Vorbereitungen in der Kommunikation. Das heißt: Nicht Ihre fachlichen Fähigkeiten in den Untiefen des Steuerrechts sind gefragt, sondern Ihre Kommunikationsfähigkeit. Jedes Digitalisierungsprojekt – egal ob von analog zu digital oder von digital zu digitaler – hat nur dann Erfolg, wenn die notwendige Akzeptanz für die Veränderungen im gesamten Team vorhanden ist. Diese Akzeptanz erzeugen Sie durch Ihre eigene Führungskommunikation.

Doch genau an dieser Stelle werden im Rahmen von Digitalisierungsprojekten die größten Fehler gemacht: Betrachtet man die Denk- und Vorgehensweise vieler Kanzleien in Form der Investition in Relation zum Zeitaufwand, wird der Technik bzw. den technischen Umstellungen die größte Bedeutung zugemessen. Dabei wird oft übersehen, welche Bedeutung die Formulierung von klaren Zielen und das Erarbeiten einer Vision hat.

Da die Definition Ihrer Vision und Ihrer Ziele so entscheidend für ein erfolgreiches Digitalisierungsprojekt ist, sollte dies nicht erst nach oder mit Einführung neuer Tools und Anwendungen erfolgen, sondern weit

vorher. Daher ist der erste Schritt der strategischen Überlegungen so entscheidend: In dieser Zeit müssen Mitarbeiter/innen und auch Mandanten auf den bevorstehenden Weg mitgenommen werden. Wenn Sie versuchen, Ihre Mitarbeiter/innen und Mandanten erst bei Beginn oder nach Abschluss Ihres Digitalisierungsprojektes zu involvieren, hat das zur Folge, dass Sie Ihr Gegenüber vor vollendende Tatsachen und somit vor eine Pro- oder Contra-Entscheidung stellen. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter/innen und Mandanten im Vorfeld über Ihr Vorhaben, die Gründe, den Ablauf und den Zeitplan informieren, werden Sie jedem das Gefühl geben, wichtiger Teil dieses Projektes zu sein und es im besten Fall sogar mitgestalten zu können.

Ein großer Bestandteil des Erfolgs ist es auch, mindestens eine/n Mitarbeiter/in als sogenannte/n Digitalisierungsbeauftragte/n ins Boot zu holen. Damit schaffen Sie sich als Kanzleihinhaber die notwendige Entlastung und stellen im schlimmsten Fall nicht den Flaschenhals dar, der die Umsetzung verzögert. Weiterhin haben Sie so ein Sprachrohr innerhalb ihres Mitarbeiterteams. Mögliche Hürden, Kritik zu äußern oder unangenehme Themen anzusprechen, werden somit niedriger. Dies ist für die Umsetzung Ihres Projekts sehr wichtig.

Haben Sie Ihre Mitarbeiter/innen, Ihre Mandanten und gegebenenfalls auch Ihre weiteren Geschäftspartner über den Zeitraum Ihrer strategischen Überlegungen und Vorbereitungen auf Ihren Weg mitgenommen, werden alle dieses Projekt motiviert angehen.

Was Sie bei Ihrem Projekt ebenfalls berücksichtigen sollten, ist die Einbindung externer Kollegen. Denn Steuerberater/innen, die solche Schritte bereits hinter sich haben, können bei der Umsetzung nicht nur helfen, sondern Ihrem Team auch über die Erfolge eines solchen Projektes berichten. Denn unterschätzen Sie nicht, welche enorme Hürde die Digitalisierung in der Wahrnehmung vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerkanzleien darstellt.

## Beispiel Digitalisierung des Bescheidprüfungs- vorgangs

Ihre bestehenden Prozesse haben sich über die Jahre sicherlich bewährt, aber auch diese sind mit dem Einsatz neuer Technologien zu überdenken. Denn der größte Fehler, den Sie machen können, ist es, einen analogen Prozess digital abzubilden und weiterzuführen. Damit nehmen Sie sich jeden Vorteil der Digitalisierung und sämtliche damit einhergehende Effizienzgewinne.

Ein sehr gutes Beispiel hierfür ist der Bescheidprüfungsvorgang. Wenn Sie diesen digital abbilden und hierfür auch die technischen Funktionen nutzen, die Ihre Software hergibt, verkürzen Sie den Vorgang um mehr als die Hälfte der Zeit. Erste Voraussetzung hierfür ist bei Versand der Steuererklärungen an das Finanzamt den Bescheiddatenrückübertrag zu aktivieren, sodass Sie die Bescheiddaten elektronisch in Ihr System erhalten und die Bescheidprüfung nicht mehr anhand eines Papierbescheids oder eines eingescannten Bescheids vornehmen müssen. Die elektronische Bescheidprüfung weist Ihnen auf einen Blick die Differenzen zu Ihrer Erklärung aus – soweit welche vorhanden sind – und woher diese stammen. So können Abweichungen gezielt geprüft werden. Sollte die Prüfung ergeben, dass Korrekturen vorzunehmen sind, können Sie direkt aus der elektronischen Bescheidprüfung den elektronischen Einspruch vornehmen. Dadurch öffnet sich direkt der Dialog zum Finanzamt, bei dem alle Stammdaten bereits hinterlegt sind. Sie müssen lediglich Ihre Begründung ergänzen und können den Einspruch anschließend absenden.





## LOHN-OUTSOURCING FÜR IHRE KANZLEI

- ✓ Digitales HR-Tool
- ✓ Persönlicher Ansprechpartner
- ✓ Vollservice Lohnbuchhaltung
- ✓ Vertraglicher Mandatsschutz

**JETZT INFORMIEREN**

[taxmaro.com](https://taxmaro.com) | [info@taxmaro.com](mailto:info@taxmaro.com) | 030 9599 856 20

Sind das Ziel und die langfristigen Vorteile für alle Beteiligten klar, schaffen Sie in Ihrem Team Ruhe und Sicherheit. Hierfür sollte an konkreten Beispielen erläutert werden, welche Herausforderungen bestehen, wie mit unerwartet auftretenden Problemen umgegangen wurde und welche Vorteile sich nach Abschluss des Projekts im täglichen Kanzleialltag ergeben können. Gleichzeitig kennen Sie alle das Problem, der Prophet im eigenen Land zu sein, der nicht gehört wird. Dieses können Sie durch Unterstützung eines Kollegen bzw. einer Kollegin umgehen und Ihre Botschaften trotzdem anbringen. So können Sie im Team die eigenen Ziele und Vorstellungen von Ihrem Digitalisierungsprojekt mithilfe positiver Erfahrungen anderer Kanzleien weiterentwickeln.

### Technische Einrichtung

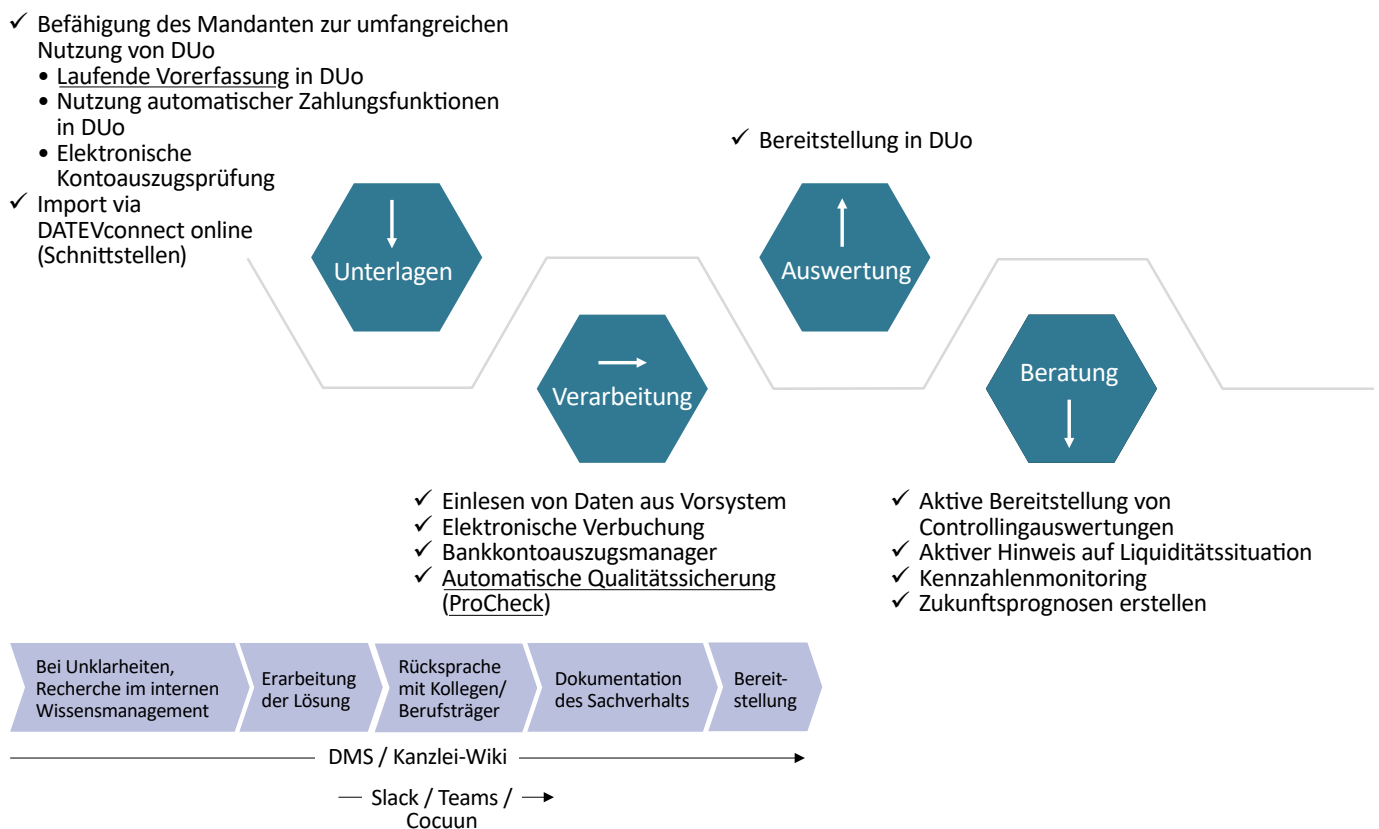
Im zweiten Schritt des Projektplans sind weniger Sie als Steuerberater/in gefragt, sondern vielmehr Ihre Partner. Soweit erforderlich, sind technische Voraussetzungen zu schaffen. Digitale Zusammenarbeit führt zu mehr Flexibilität. Räumliche Grenzen verschwinden und die Erledigung der Aufgaben ist zu jeder Zeit möglich. Um diese Flexibilität auch zu nutzen, ist es allerdings erforderlich, auch die entsprechende Hardware im Einsatz zu haben, also alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Laptop und/oder Tablet auszustatten. Dieser Schritt ist zwar keine Notwendigkeit, gibt Ihrem

Digitalisierungsprojekt aber zusätzlichen Schub und sendet positive Signale an Ihre Mitarbeiter/innen.

### Schulung und Anwendung

Im dritten Schritt geht es darum, die neuen Anwendungen und Arbeitsweisen anzuwenden. Das Vorgehen haben Sie in der ersten Phase bereits abgestimmt, sodass Sie nun einen Baustein nach dem anderen angehen. Dabei benötigen Sie zum einen Unterstützung von Ihrem Softwareanbieter, der Ihr Team bzgl. neuer Anwendungen schult, zum anderen ist es von Vorteil, auch hier auf andere Steuerberater/innen zurückzugreifen, die die digitalen Prozesse bereits umgesetzt haben und tagtäglich leben. Damit sparen Sie sich Zeit zur Erarbeitung und Nachjustierung Ihrer Prozesse und vermeiden unnötige Fehler.

Die Reihenfolge der Anwendungen sollte zweigeteilt sein. In einem ersten Schritt erlernen Sie das digitale Kanzleimanagement, worunter die interne Organisation Ihrer Kanzlei fällt, also der Posteingang und -ausgang, die Rechnungsschreibung sowie die digitale Zusammenarbeit innerhalb des Kanzleiteams. Eine wesentliche Anwendung zur digitalen Zusammenarbeit in der Kanzlei ist ein Dokumentenmanagementsystem (DMS), welches die Basis für die Dokumentenverwaltung sowie des Kanzlei-Workflows darstellt.



**Abb.: Der Finanzbuchhaltungsprozess einer digital(er)en Kanzlei (Quelle: Eugen Müller)**

Der zweite Schritt befasst sich mit den Leistungsprozessen, also der Erstellung der Finanz- und Lohnbuchhaltung sowie der Jahresabschlüsse und Steuererklärungen. Natürlich können auch diese Tätigkeiten vollständig digital erledigt werden. Hierfür sind allerdings bestehende Arbeitsweisen zu ändern, sowie die im Einsatz befindliche Software nicht nur anders, sondern auch umfangreicher zu nutzen. Das bedeutet, dass nicht nur Sie digital arbeiten, sondern auch Ihre Mandanten zur digitalen Vorarbeit befähigen müssen. Dadurch entstehen Effizienzgewinne, da Medienbrüche vermieden werden. Dokumente können ausgelesen sowie Daten aus bestehenden Vorsystemen übernommen werden. Für Sie bedeutet das, dass Sie auch in der Lage sein müssen, das im Einsatz befindliche Vorsystem, welches Ihr Softwareanbieter bietet (z. B. DATEV Unternehmen online bzw. DATEVconnect online), erläutern zu können. Denn wenn Sie möchten, dass Ihre Mandanten diese Tools nutzen, um medienbruchfreie Prozesse zu gewährleisten, müssen Sie Ihre Mandanten

dazu befähigen. Die Zusammenarbeit mit Mandanten im Bereich des Finanzbuchhaltungsprozesses einer digitalen Kanzlei kann folgendermaßen aussehen (siehe Abbildung).

## Fertig – und nun?

Wenn Sie Ihr Digitalisierungsprojekt abgeschlossen haben und alle Schritte auf Ihrem Projektplan abhaken können, haben Sie sehr viel erreicht! Nach einigen Wochen der Umstellung werden Sie und Ihre Mitarbeiter/innen die Vorteile nicht mehr missen wollen. Jeder ist froh, dieses Projekt und die damit einhergehenden Anstrengungen und Doppelbelastungen abgeschlossen zu haben, aber keiner wird es bereuen, diesen Schritt gemeinsam im Team gegangen zu sein.

Was kommt nun? Ist die Entwicklung der Kanzlei nun abgeschlossen? Wenn Sie in Kontakt mit Ihren Kollegen

bleiben, die die Digitalisierung Ihrer Kanzlei bereits vorangetrieben haben, dann werden Sie wissen, dass die digitale Transformation nie abgeschlossen sein wird. Nicht nur die Technik entwickelt sich; Sie werden auch feststellen, dass Ihre neue Arbeitsweise neue Möglichkeit bietet, die wiederum zu neuen Geschäftsmodellen und weiteren Umsatzquellen führen können. Es wird immer wieder Entwicklungsmöglichkeiten Ihrer Kanzlei geben. Gleichzeitig werden Sie sich mit immer wieder neuen Anforderungen Ihrer Mandanten befassen müssen. Denn wenn Ihre Mandanten digital arbeiten, ergeben sich auch andere Fragen. Gleichzeitig werden sich auch die Mandanten digital weiterentwickeln und ebenfalls immer wieder neue Tools einsetzen, die Sie in Ihrer Kanzlei dann ebenso kennen und

damit umgehen müssen. Kurzum: die digitale Transformation Ihrer Kanzlei ist zwar ein Mammutprojekt, gleichzeitig aber auch nur der erste von vielen Schritten dahin, Ihre Kanzlei auf Spur in Richtung Zukunft zu bringen ...



**Eugen Müller, StB**, ist Inhaber der Kanzlei Müller Blum aus Fürth. Als Gründungsmitglied der DITAX AG beschäftigt er sich intensiv mit den Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung und verfolgt gespannt die großen Veränderungen, die auf die Branche zukommen.



Personalstammdaten bei Neueinstellung in  
kürzester Zeit vollständig und fehlerfrei erfassen.

[www.fastdocs.de](http://www.fastdocs.de)

## Den Mandanten in den Fokus stellen:

# Customer Experience und Steuerberatung – wie passt das zusammen?

Svenja Müller

Gute Kundenerlebnisse: Was wir aus dem Online-Schuhkauf kennen, muss auch in der Steuerberatung Einzug halten.

## Was ist Customer Experience?

Customer Experience – kurz CX – bezeichnet das Erlebnis, das ein Kunde etwa mit einem Dienstleister hat. Und zwar nicht nur während der eigentlichen Dienstleistung. Das Kundenerlebnis beginnt schon lange davor: dann, wenn dieser erstmals die Aufmerksamkeit des Dienstleisters gewinnt.

Da startet sie, die Customer Journey, in deren Rahmen der Kunde sein ganz individuelles Erlebnis hat, ja haben muss. Wir alle kennen das: ob vom Onlineschuhkauf, bei dem uns schon lange im Vorfeld auf ganz verschiedenen Webseiten per Anzeige immer wieder passende Artikel vorgeschlagen werden bis hin zum Friseurbesuch, bei dem der Friseur uns nicht mehr erst nach dem bevorzugten Getränk fragen muss, sondern der Kaffee gleich mit Milch, aber ohne Zucker, vor uns steht.

Im Kern geht es bei einer gelungenen CX also darum, sämtliche Berührungspunkte (Touchpoints) zwischen Kunde und Dienstleister so zu gestalten, dass sich ersterer persönlich verstanden, angesprochen und abgeholt fühlt.

## Kein neuer Trend

Der Kunde ist König – dieses Sprichwort ist altgedient. Customer Experience ist also kein neuer Trend. Neu aber sind gesteigerte Ansprüche, die insbesondere Digital Natives an ihre CX haben: mehr Individualität, Schnelligkeit und Flexibilität.

## Customer Experience in der Steuerberatung

Diesen Ansprüchen muss sich vermehrt auch die Steuerberatungsbranche stellen. Im Zuge eines stetig steigenden Digitalisierungsgrades der Wirtschaft und Gesellschaft erwarten Mandanten, dass ihr Berater Leistungen so bringt, wie sie in anderen Lebensbereichen längst zur Gewohnheit geworden sind.

## Digitalisierung und Kundenerlebnis

Belege im Schuhkarton? Warum – wenn man sie vorher bequem per App einscannen und hochladen kann? Der Berater bietet das nicht an? Dann wird er eben gewechselt. Digitalisierung macht austauschbar. Für den Mandanten ist es ein Leichtes, schnell, etwa einfach über das Smartphone, nach einem neuen Berater zu suchen. Einem Berater, der seine Bedürfnisse besser und womöglich zu günstigeren Konditionen erfüllen kann. Online-Bewertungen geben einen ersten Eindruck, ob dies der Fall sein könnte.

## CX beginnt beim Kanzleilogo

Die Konditionen aber sind es nicht allein, die eine gute CX ausmachen – im Gegenteil. Die Entwicklung einer Customer Experience muss ganzheitlich geschehen und darf sich nicht nur auf einzelne Touchpoints beschränken. Im Grunde beginnt sie schon lange bevor er oder sie Mandant ist. Die Zielgruppe der Kanzlei sollte so in der Strategie verankert sein, dass sowohl alle Partner wie auch alle Kanzleimitarbeiter sich ihrer bewusst sind und diese vertreten. Außerdem muss die Corporate Identity, also der Außenauftritt der Kanzlei, mit der angesprochenen Zielgruppe korrespondieren. So ist bereits die Gestaltung des Logos entscheidend: Ob modern und clean oder farbig und verspielt – Letzte-



res lockt eher nicht den designaffinen Startup-Gründer in die Kanzlei. Gleiches gilt für den Standort und die Ausgestaltung der Kanzleiräume: Zentrale Lage und Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln sind Aspekte, die junge Mandanten präferieren, die häufig die Stadt und ihre kurzen Wege bevorzugen und nicht auf ein Auto angewiesen sein möchten.

### Auf die Ansprache kommt es an

Weiterhin muss sich die Frage nach der Ansprache potenzieller Mandanten gestellt werden. Digital Natives finden ihren Steuerberater eher weniger über Anzeigen in der Tagespresse. Sie wollen online fündig werden, üblicherweise über Suchmaschinen wie Google. Dass der Berater hier optimal auffindbar ist, also „gerankt“ wird, ist entscheidend. Nicht nur das Google-Ranking an sich ist wichtig, sondern auch die Leistungen, die den Mandanten entgegengebracht werden. Sind Sie mit Ihrer Kanzlei etwa für die Schlagworte „Startup“ oder „Gründungsberatung“ gelistet, ist die Chance, besonders viele Gründer anzusprechen, hoch. So ergibt sich für den Berater die Möglichkeit, sich den Mandantenkreis von vornherein ein Stück weit auszuwählen.

### Wohlfühlatmosphäre ist gefragt

Kommt es anschließend zum Kontakt zwischen Kanzlei und potenziellem Mandanten, sollte auch hier ein individuelles und nachhaltiges Erlebnis geschaffen werden. Das geht von der Ansprache durch die Assistenz über den Kontakt zwischen Steuerberater und Mandant bis hin zur individuellen Beratung in der Kanzlei. Wenn hier keine Wohlfühlatmosphäre aufkommt, sind gerade Digital Natives schnell wieder weg. Dazu gehört es auch, sich inhaltlich anzupassen. Was möchte der Mandant? Die Digitalisierung, die mit immer komplexeren Kundenbedürfnissen einhergeht, ermöglicht Kapazitäten: eingehende, persönliche Beratung statt Abarbeitung. Individualisierung statt Standardisierung. Auch das Thema Kommunikation wird hier wichtig: Digital Natives bevorzugen es nicht, für kurze Absprachen extra in die Kanzlei zu kommen.

Gerade wer viel unterwegs ist, zieht die Kommunikation via E-Mail oder geeignete (Messenger-)Tools vor. Am besten in Echtzeit.

### Unterhaltung und Information

In Zeiten sozialer Medien wie Instagram und Facebook oder Plattformen wie LinkedIn oder XING bietet sich für Kanzleien die Möglichkeit, den Kunden auch außerhalb konkreter Dienstleistungserbringung zu bespielen. Ob die für Laien verständliche Aufbereitung von Steuerthemen in Videoform oder Interessantes zum Kanzleiportfolio – hier ergeben sich gute Möglichkeiten, das Kanzleiprofil und damit auch den Mandantenkreis zu schärfen, sowie nahbar und auffindbar im Netz zu sein. Übrigens: Soziale Netzwerke heißen deshalb so, weil sie Interaktion und Kommunikation brauchen. Das bloße Bespielen allein reicht nicht. Der aktive Austausch mit Followern ist essenziell und zeitintensiv.

### Vorteile für alle Beteiligten

Was zunächst wie ein Nachteil klingt, nämlich durch Digitalisierung schnell austauschbar zu werden, muss unbedingt als Chance begriffen werden. Obwohl und gerade, weil der Mandant immer mehr in die Lage versetzt wird, schnell zu erkennen, ob seine individuellen Bedürfnisse zu seinen Wunschbedingungen erfüllt werden können, muss sich die Steuerberatungsbranche diesem Trend stellen und anpassen. Heißt auch: weg von generalisierter, unflexibler, standardisierter Abarbeitung hin zur erlebnisorientierten Beratung, die weit über das althergebrachte Steuerberaterportfolio hinausgeht. Der Steuerberater wird zum Unternehmensberater, ja sogar zum Berater für sämtliche Lebenslagen eines Klientels, das längst nicht mehr so stark zwischen Beruf und Privatleben trennt wie es die Generationen vor ihm noch taten. Dann passiert, was wir aus dem Lifestyle-Bereich kennen: Der Mandant fühlt sich verstanden, seine Bedürfnisse werden unmittelbar und ortsunabhängig erfüllt, er fühlt sich gut aufgehoben – und bleibt. Ergebnis einer gelungenen Customer Experience.

## Customer Experience in Krisenzeiten

Niemals zuvor wurde die Notwendigkeit solcher Angebote – digitaler Dienstleistungen in Echtzeit in Verbindung mit individueller und persönlicher Beratung – deutlicher als heute. Wenn eine vernetzte, globale Welt in Zeiten des Coronavirus aus den Fugen gerät und die Wirtschaft zusammenbricht, müssen Steuerberater sich blitzschnell anpassen. Was will – eher: braucht – mein Mandant jetzt? Welche Mandanten muss ich ab sofort ansprechen, um als Kanzlei zukunftsfähig zu sein? Das sind strategische Fragen, die es im Vorfeld einer CX-Ausgestaltung zu beantworten gilt.

## Was bringt's dem Berater bzw. der Beraterin?

Der Berater bzw. die Beraterin profitiert bestenfalls

1. von guten Bewertungen,
2. von neuen Mandanten, die er durch seine positiven Referenzen gewinnt,
3. von guten Mandantenbeziehungen und dauerhafter Bindung.

Selbstverständlich muss die Kanzlei zunächst der gesteigerten Erwartungshaltung der neuen Mandantengeneration standhalten – nicht selten steigt dadurch aber auch die Bereitschaft des Mandanten, für mehr Leistung und bessere Beratung auch höhere Honorare zu bezahlen.

## Gewusst wie: die richtige Umsetzung

1. **CX als strategisches Thema:** Wie bereits erwähnt, muss die Customer Experience Bestandteil der Kanzleistrategie sein. Die Kanzleileitung gibt die CX vor, die von allen Teammitgliedern mitgetragen wird. Sämtliche Berührungspunkte, von der Webseite über den Erstkontakt mit Assistenz, Berater und Mitarbeiter bis hin zur Gestaltung von Prozessen zwischen Mandant und Kanzlei sind in sich stimmig auf den Mandanten ausgelegt.

2. **Identifizierung der Touchpoints:** Touchpoints sind die Schnittstellen zwischen Mandanten und Steuerkanzlei. Welche Berührungspunkte entlang der Customer Journey gibt es eigentlich? Gehen diese konform mit der Kanzleistrategie, der Corporate Identity und dem Mandantenkreis? Umgekehrt: Passt der einzelne Mandant (noch) zur CX, die die Kanzlei anbieten kann und will? Hier kann die genaue Betrachtung und Anpassung von Touchpoints übrigens auch als Filter dienen.
3. **Individualität statt Standardisierung:** CX unterscheidet sich vom Customer Relationship Management (CRM) auch darin, dass es bei letzterem eher darum geht, große Datenmengen zu verwalten und zu bearbeiten. So zeichnet sich eine gute CX beispielsweise dadurch aus, dass Mandanten individuell und nicht standardisiert per Massenmail angesprochen werden. Der Steuerberater muss zei-

## Was steckt hinter dem Begriff Customer Experience?

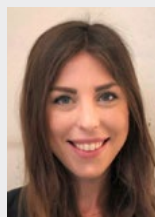
Die Customer Experience (CX, Kundenerlebnis) umfasst das gesamte Erlebnis, das ein Kunde oder Mandant mit einer Marke hat. Sie beginnt beim ersten Touchpoint (Kontaktpunkt). Dieser kann etwa eine Website, eine Anzeige oder ein Flyer sein und endet bei der letzten Handlung zwischen Dienstleister und Kunden.

Die Touchpoints reihen sich entlang der Customer Journey (Kundenreise) auf und soll idealerweise gewährleisten, dass der Kunde an jedem Touchpoint eine positive CX erlebt. Im Zentrum eines jeden Touchpoints steht immer der Kunde, dessen Bedürfnisse nicht nur befriedigt, sondern am besten weit übertroffen werden sollen. Wichtig ist auch, dass in jedem Berührungspunkt die Marke ersichtlich ist, mit der der Kunde interagiert. So kann diese positiv besetzt werden und führt zur Etablierung einer dauerhaften Markentreue.

gen, wie gut er seinen (potenziellen) Mandanten kennt, also auch, wann, wie und worüber dieser angesprochen werden möchte. Dazu gehört auch, möglichst ohne Zeitverzug auf Anfragen zu reagieren und für Auskünfte zur Verfügung zu stellen. Dies kann unter Umständen auch ein guter Bot auf der Kanzleiwebsite übernehmen.

Bleibt also die Erkenntnis, dass ein positives Mandantenerlebnis im digitalen Zeitalter zur womöglich wichtigsten Währung für Steuerberater wird. Daher noch ein letzter Tipp: Nachhaltig erfolgreich wird, wer bei all dem einen kühlen Kopf bewahrt. Es bringt wenig, sich durch Aktionismus womöglich in Richtung unstimmiger Touchpoints zu entwickeln und die CX

mitte in der Berater-Mandanten-Beziehung abbrechen zu lassen. Erfolgsmessungen und daraus abgeleitete besonnene Reaktionen auf sich verändernde Mandantenbedürfnisse bilden das Fundament dafür, sich nicht zu verzetteln.



**Svenja Müller** ist Vorstand der DITAX Strategy Consulting AG. Zuvor war Müller mehrere Jahre lang in der Finanzabteilung eines internationalen Technologiekonzerns tätig. Svenja Müller hat einen

Master in Finance & Accounting und absolvierte ein journalistisches Volontariat bei einer Zeitschrift.

**HAUFE.**

# MIT WEITSICHT DEN WANDEL STEUERN



## GEHEN SIE JETZT DEN NÄCHSTEN SCHRITT

Neue Chancen nutzen, neue Ziele setzen: Haufe Steuer Office Excellence eröffnet Ihnen enorme Potenziale in der Digitalisierung, Beratung und Organisation. So sind Sie jeder neuen Herausforderung gewachsen. Die Zukunft beginnt jetzt.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:  
[www.haufe.de/excellence](http://www.haufe.de/excellence)

## Checkliste zur Umsetzung der Digitalisierung

Ulf Hausmann & Eugen Müller

Diese Checkliste gibt Ihnen Orientierung, wenn Sie die Digitalisierung der eigenen Kanzlei anpacken und vorantreiben wollen. Verwenden Sie sie als vorbereitende Bestandsaufnahme für Ihr individuelles Digitalisierungsprojekt – die einzelnen Punkte sollten idealerweise in Ihrem Projektplan in der einen oder anderen Form enthalten sein.

Checkliste zur Umsetzung der Digitalisierung			
Wesentliche Meilensteine		Status?	Nächster Schritt? Bis wann?
1.	<b>Interne Bestandsaufnahme, z. B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Status Standardisierung von Prozessen/Qualitätsmanagement der Kanzlei</li> <li>• Status einheitliches Arbeiten aller Mitarbeiter/innen nach Standards</li> <li>• aktuelle Nutzung von digitalen Arbeitsmöglichkeiten</li> <li>• Status digitale Zusammenarbeit mit Mandanten</li> <li>• Status des Teams (z.B. mit „agilem Mindset-Test“ befragen<sup>1</sup>)</li> <li>• ...</li> </ul>		
2.	<b>Externe Bestandsaufnahme, z. B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsweise in digitalen Vorreiterkanzleien kennenlernen</li> <li>• innovative, digital aufgestellte Unternehmen besuchen</li> <li>• Experteninput holen</li> <li>• Online-Recherche, um Überblick der aktuellen Steuer- und Rechnungswesenlösungen online und digital zu gewinnen</li> <li>• IT-Dienstleister, Softwareanbieter</li> <li>• ...</li> </ul>		
3.	<b>Strategieprozess initiieren und steuern</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• i.S.v. Beitrag „Digitalisierung in der Kanzlei strategisch angehen“</li> <li>• Vision/Zukunftsbild/strategische Ziele bzgl. der Digitalisierung der Kanzlei definieren (je nach Situation der Kanzlei, sollten unterschiedliche Strategietools eingesetzt werden<sup>2</sup>)</li> <li>• Zielkunden („Wunschmandanten“) der Kanzlei definieren</li> <li>• Leistungsversprechen und Leistungsangebot inklusive „Digitalisierung“ konzipieren</li> <li>• Strategieschleife in individuell angepasstem Umfang durchlaufen</li> </ul>		
4.	<b>Externe Partner für das Digitalisierungsprojekt auswählen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-Dienstleister und Softwareanbieter</li> <li>• Berater, Coaches, andere Steuerberater als „Vorreiter Digitalisierung“</li> </ul>		
5.	<b>Prozessmanagement und prozessorientiertes Arbeiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel: Arbeitsweise 100 % prozessorientiert, Voraussetzung für effektive Digitalisierung von Prozessen</li> </ul> <p><i>Arbeitet Ihre Kanzlei <b>vollständig prozessorientiert</b> – d. h. alle Mitarbeiter/innen arbeiten nach <b>denselben Standards und Abläufen</b>, <b>Vertretung ist einfach</b> und jederzeit bei jedem Auftrag möglich?</i></p> <p><i>(Gegensatz: Mitarbeiter/innen haben ganz persönliche Arbeitsweisen)</i></p>		

1 Erhältlich beim Autor

2 Seminar „Strategieplanung für die Steuerkanzlei“ der BStBK, Ulf Hausmann








Checkliste zur Umsetzung der Digitalisierung		
Wesentliche Meilensteine	Status?	Nächster Schritt? Bis wann?
<b>6. Tools auswählen und im Blick behalten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kanzleisoftware: Wechsel oder bestehende nutzen?</li> <li>Welche Zusatztools sind für unsere Mandanten relevant?</li> <li>siehe:               <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="http://www.tax-tech.de/">www.tax-tech.de/</a></li> <li><a href="http://www.steuerkoepfe.de/taxtechliste/">www.steuerkoepfe.de/taxtechliste/</a></li> <li><a href="http://www.datev.de/web/de/m/marktplatz/">www.datev.de/web/de/m/marktplatz/</a></li> <li><a href="http://www.spectrum-news.de/kunden-infos/expo-interessante-software-und-loesungen">www.spectrum-news.de/kunden-infos/expo-interessante-software-und-loesungen</a></li> </ul> </li> </ul>		
<b>7. Schulungen Team</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kanzleisoftwareschulungen vornehmen, um die im Einsatz befindliche Software optimal für das digitale Arbeiten zu nutzen.</li> <li>Schulungen von externen Fachleuten durchführen lassen.</li> <li>Zusatzschulungen vornehmen (keine Softwareschulungen), um Mitarbeiter vorzubereiten, z.B. Schulung Digitalisierungsbeauftragter oder Schnittstellenmanager</li> </ul>		
<b>8. Tools testen und einsetzen</b> <p>Je Prozess und Tool sollten in einem Projektplan konkrete Meilensteine definiert werden, insbesondere bzgl. der Punkte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Testfälle für jede/n(!) Mitarbeiter/in für digitales Arbeiten als Standard; Sondertools nur bestimmte Personen</li> <li>Überführung von neuen Tools in die Standardprozesse der Kanzlei</li> </ul>		
<b>9. Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) aufsetzen und leben</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ständige Anpassung einplanen</li> <li>kurzfristigen Erfahrungsaustausch im gesamten Team etablieren</li> <li>ständig bessere Lösungen suchen, um mehr Nutzen für Mandanten zu generieren</li> </ul>		

Ihr verlässlicher Partner  
für aktuelle Fachinformationen.

Alle  
Medien,  
alle  
Verlage!

Jetzt online bei **beck-shop.de** bestellen



-  Wir liefern garantiert die aktuellste Auflage.
-  Abo- und Aktualisierungsservice.
-  Lieferung auf Rechnung.
-  Persönliche Beratung am Telefon.
-  Ansichtslieferung.