

ZUKUNFT DER STEUERBERATUNG

Wenn Kanzleien in die postdigitale Zukunft reisen

von Ulf Hausmann, MBA, Kanzleiberater und Coach, Berlin,
www.ulfhausmann.de

| Klingt wie von Hollywood inspiriert – und funktioniert auch in Steuerkanzleien. Im Workshop „Postdigitale Perspektiven“ versetzen sich die Teilnehmenden in die durchdigitalisierte Welt und gehen dann einen Schritt weiter in die postdigitale Zukunft. Sie sehen die Themen, die für die erfolgreiche Entwicklung der Kanzlei relevant sind, aus einem anderen Blickwinkel und erlangen ganz neue Erkenntnisse. In diesem Beitrag finden Sie eine Synthese der Erkenntnisse aus den über 20 Workshops der letzten beiden Jahre. |

■ Übersicht der Workshop-Themen

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|
| ■ Gestaltung der Mandatsbeziehung | ■ Technik und Innovation |
| ■ Leistungen und Angebot der Kanzlei | ■ Team, Kompetenzen & interne Kommunikation |
| ■ Prozesse und Qualität | ■ Strategie & Vision |

Die Gestaltung der Mandatsbeziehung

Auf dem Weg in die postdigitale Zukunft wurde die Mandatsbeziehung in unterschiedlicher Ausprägung entlang folgender Leitlinien weiterentwickelt:

- **Wege der Digitalisierung mit den Mandanten finden:** Wie kann die Kanzlei digitaler werden, auch wenn die Mandanten Digitalisierung nicht explizit einfordern? Die Kanzleien sollten die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Mandanten hinterfragen, um eine mandantengerechte digitale Leistung anzubieten (z. B. einen Scanservice). Erfolgreiche Kanzleien haben gelernt, dass sie dann überzeugen, wenn sie den Mandanten ein vorteilhaftes Gesamtbild der Digitalisierung vermitteln und nicht nur die Vorzüge eines einzelnen Aspekts hervorheben (z. B. der digitalen Belegübermittlung). Entscheidend ist, dass bessere Arbeitsergebnisse nur digital erzielbar sind.
- **Anschluss an „Digital Natives“ finden:** Sie fördern die Digitalisierung und Kanzleien, die sie betreuen, sind digital weiter als andere. Es hat sich als praktikabel erwiesen, die eigenen Digitalisierungskompetenzen in konkreten Mandantenprojekten weiterzuentwickeln. So entstehen Lösungen, bei denen die digitalen Angebote nicht einseitig aus Kanzleisicht gestrickt werden, sondern den gesamten Prozess auch bei den Mandanten beachten.
- **Pilotprojekte mit Mandanten realisieren:** Es ist wichtig, sich Raum für das Lernen und Ausprobieren zu geben und dies dem Mandanten auch mitzuteilen. Das nimmt den Mitarbeitern den übergroßen Erfolgsdruck. Wichtig ist auch, bewusst (und dokumentiert) Rückschlüsse aus Testprojekten zu ziehen und diese Testperspektive in einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch zu überführen.

Individuelles
Digitalisierungs-
angebot für die
Mandanten

Digital Natives
bedeuten einen
Digitalisierungs-
schub

Professionelles
„Ausprobieren“
mittels Pilot-
projekten

Leistungen und Angebot der Kanzlei

Während vor der Digitalisierung die Allrounder-Kanzlei noch das gängige und plausible Geschäftsmodell war, sind Kanzleien durch die eigene digitale Transformation viel fokussierter in ihrem Angebot:

- **Den Blick für die Mandate schärfen:** Digitalisierung – so die Erfahrung der Kanzleien – schärft automatisch den Blick für die Zusammenarbeit mit den Mandanten (Prozesse) und für deren unterschiedliche Bedürfnisse. Dabei wird sichtbar, für welche Mandanten(gruppen) man besonders gut und gerne arbeitet und welche nicht zur Kanzlei passen. So wird klar, wie das ideale Mandat aussieht. Dessen Kriterien sind eher: „interessiert sich für Zahlen“, „will seine Unternehmensprozesse effektiv steuern“, „ist verlässlich in der Zusammenarbeit“, und weniger die Branchenzugehörigkeit.
- **Durch die Kanzleileistungen dem Mandanten den Rücken freihalten.** Mehr denn je gilt es, Mandanten zu ermöglichen, sich auf ihre eigenen unternehmerischen Kernaufgaben zu fokussieren. Ihnen den Rücken freizuhalten heißt heute auch, insbesondere Fragen der Digitalisierung von Rechnungswesen- und Steuerdeklarationsprozessen – inklusive Aspekte verstärkter Betriebsprüfungstätigkeiten und GoBD – abzunehmen. Insgesamt wird mehr Leistung angeboten als früher – entweder mit Kooperationspartnern oder man priorisiert die Entwicklung dieses neuen Angebots in der Kanzlei (vgl. die Entwicklung zum Thema Verfahrensdokumentation).
- **Den Mandanten bei der Digitalisierung begleiten:** Einige Kanzleien haben es bereits geschafft, das Leistungsangebot um das „Digitalisierungscoaching für Mandanten“ zu erweitern. Noch mehr Kanzleien haben sich das als konkretes Ziel gesetzt. Gerade das Thema „Verfahrensdokumentation“ hat sich hier als praktikabler Einstieg für bestimmte Mandanten(gruppen) erwiesen.
- **Eigene Strukturen für betriebswirtschaftliche/interdisziplinäre Beratung:** Allen Mandanten einfach mehr Beratung zu verkaufen, scheidert meist an den zu individuellen Beratungsbedürfnissen und daran, dass Mandanten ab etwa 2 Mio. EUR Umsatz generell Beratungsleistungen woanders hinzukaufen. Eine Lösung bieten hier z. B. Profitcenter, Tochtergesellschaften oder extra Teams für betriebswirtschaftliche Beratung. So kann auch externe Kompetenz ins Team geholt werden (z. B. Controller, Banker, ehemalige GFs oder Berater). Als Erfolgsmodell bei einer mittelständischen Mandantschaft hat sich echte interdisziplinäre Beratung erwiesen, also eine Komplettbetreuung bei steuerlichen, unternehmerischen und rechtlichen Fragen.

Prozesse und Qualität

Kanzleien mit ausgeprägter Prozessorientierung und aktivem Qualitätsmanagement sind schneller beim Anpacken und Umsetzen der Digitalisierung:

- **Fachliche Qualität im Kerngeschäft:** Alle Kanzleien, die eine strikte Digitalisierungsstrategie durchliefen, haben zwangsläufig den Blick auf die fachliche Qualität und Kompetenz gerichtet. Häufig wurden in der Praxis Digi-

Welche Mandanten passen zur Kanzlei?

Mandant soll sich auf seine Kernaufgabe fokussieren können

Einstieg über die Verfahrensdokumentation

Mehr Fokus durch eigene Strukturen

Fachliche Lücken schließen

alisierungprojekte zunächst aufgeschoben, weil gleichzeitig eine interne Bestandsaufnahme Lücken im Fachlichen aufgezeigt hat. Diese wurden zunächst geschlossen, um dann erst weiterzugehen.

- **Konsequente prozessorientierte Arbeit und Qualitätsmanagement:** Wird im Kleinen angefangen, schaut man sich die Bereiche Fibu und Lohn im ersten Schritt an. Wenn festgestellt wurde (meistens der Fall), dass verschiedene Arbeitsweisen und individuelle Standards Grundlage der Arbeit in der Kanzlei sind, wurden erst die Prozess- und Arbeitsstandards „entpersonalisiert“ und dann prozessorientiert vereinheitlicht. Das ist für das Kanzleiteam meist ein größerer Schritt als die nachfolgende Digitalisierung der Kanzleiprozesse.
- **Prozessorientierte Mandatsbearbeitung oder persönliche Mandatszuordnung?** Einerseits sollte im Sinne (digitalen) prozessorientierten Arbeitens jeder Mitarbeiter jeden anderen ersetzen können. Andererseits wünschen Mandanten feste Ansprechpartner. Hier braucht es klare Entscheidungen seitens der Kanzleiführung – auch mit Blick darauf, dass festgefahrene Arbeitsweisen zwischen Mitarbeiter und Mandant die Einführung sinnvoller alternativer Arbeitsweisen behindern können.

Zuerst
Standards
setzen

Oft ein emotional
besetztes Thema

Technik und Innovation

Die Herausforderung, neue IT-Lösungen und Software für die Leistungserbringung der Kanzlei zu nutzen, sind die Kanzleien meist proaktiv angegangen:

- **Auf dem Weg zur Automatisierung:** Besonders fortschrittliche Kanzleien differenzieren Arbeitsprozesse immer weiter aus, um möglichst viele Teilprozesse zu automatisieren. Größere Kanzleien setzen hier insbesondere auf IT-Kompetenz im Haus. Für die laufende Anpassung haben Spitzenkanzleien bisher schon mit einem entsprechenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess – nicht nur für IT und Software – gearbeitet. Andere Kanzleien, die bisher so nicht gearbeitet haben, haben das durch die Digitalisierung als neuen Standardprozess eingeführt.
- **Nur Standard-Software reicht nicht:** Auch wenn eine ein breites Aufgabenspektrum abdeckende Standardsoftware eingesetzt wird, haben doch heute hochdigitalisierte Kanzleien die Erfahrung gemacht, dass der entscheidende Erfolgsfaktor im Ausprobieren liegt. Lösungen, die für die Kanzlei passen sollen, müssen mit Softwareanbietern oder mit Inhouse-IT-Kompetenz entwickelt werden.
- **Schnittstellen zu Mandanten optimieren:** Das Hauptaugenmerk liegt auf den Schnittstellen zu Mandanten-Softwaresystemen bzw. darauf, welche Softwaresysteme den Mandanten in der Zusammenarbeit angeboten werden können. Hier zeigt sich gerade bei besonders digitalen Kanzleien, dass Softwarelösungen nicht immer fehlerfrei arbeiten und die Kompetenz der Kanzlei als Kontrollinstanz für die Abläufe im Rechnungswesen bei Mandanten besonders bedeutsam ist.

KVP-Prozesse

Gezieltes
Ausprobieren

Probleme an den
Systemschnittstellen

- **Mehr Raum für Kommunikation:** Begleitend braucht es in den Kommunikationsstrukturen der Kanzlei neue Gesprächsräume (z. B. Erfahrungsaustausch, Ideen-Meetings und Prozessverbesserungsprojekte), in denen mit den kanzleiinternen Spezialisten wie auch zum Teil mit dem gesamten Team praktische Verbesserungsideen gesammelt, bewertet, umgesetzt und verbessert werden.

Erhöhter
Kommunikations-
bedarf

Team, Kompetenzen und interne Kommunikation

Kompetenz- und Teamentwicklung ist wohl die komplexeste Zukunftsherausforderung. Bewusstes Lernen und Erfahrungsaustausch über die Arbeit in Mandantenprojekten sowie über neue Tools und (weiter-)entwickelte Dienstleistungen der Kanzlei sind grundlegend dafür.

- **Softwareschulung der Kanzlei:** Bei Softwareschulungen haben Kanzleien entsprechend ihren Bedürfnissen auf unterschiedliche Strategien gesetzt: Nutzung von Standard-Schulungsprogrammen der Softwareanbieter, mit den Softwarefirmen kanzleiindividuell entwickelte Schulungsprogramme und eigene interne Schulungen mit kanzleiinterner Expertise.
- **Neue Spezialistenrollen in der Kanzlei:** Durch den Digitalisierungsprozess haben Kanzleien entweder gezielt und planvoll oder als Ergebnis neue Rollen und Spezialisierungen hervorgebracht. Sie sind Ansprechpartner für die Mitarbeiter, entlasten mit ihrer Kompetenz die Kanzleileitung und sind meist auch die Schnittstelle, an der neues Know-how und neue Ideen von außen in die Kanzlei getragen werden.
- **Fördern und alle mitnehmen:** Neben der Herausbildung von Spezialisten- und Expertenrollen in der Kanzlei ist es wichtig, das gesamte Team mitzunehmen. Kanzleien haben hier auf zwei unterschiedliche Strategien gesetzt: mit einem Kernteam beginnen und dann auf die gesamte Kanzlei ausrollen **oder** von Anfang mit dem gesamten Kanzleiteam arbeiten. Auch Mischformen sind denkbar. Entscheidend ist, dass relativ schnell alle mit im Boot sitzen. Neben dem Teamaspekt ist dabei vor allem die Förderung und Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter erfolgreich.
- **Kompetenzentwicklung am konkreten Mandantenprojekt:** Im Team wird Kompetenz in digitaler Arbeitsweise aufgebaut, wenn an konkreten Aufgaben für Mandanten gearbeitet wird. Mitarbeiter müssen die Möglichkeit haben, an Testprojekten mitzuarbeiten oder digitale Fragestellungen für Mandanten zu lösen, da sie sich erfahrungsgemäß leichter tun, wenn sie an konkreten Mandaten arbeiten.
- **IT-Fachleute ins Team integrieren:** Das ist ein Trend, der in anderen Ländern bereits viel weiter fortgeschritten ist. Große Gesellschaften und Netzwerkstrukturen haben hier prinzipiell Vorteile, aber auch mittlere Kanzleien arbeiten immer mehr mit einem eigenen IT-Team. Die Integration dieses Teams und die Ausgestaltung der Aufgaben sind in der Praxis sehr unterschiedlich und entsprechend der Digitalisierungsstrategie der Kanzlei ausgerichtet. Genauso wichtig wie das interne IT-Team ist die bewusste Gestaltung der Zusammenarbeit mit externen IT-Partnern.

Alles wird
ausprobiert

Kanzleiinterne
Spezialisierung

Zwei Strategien,
um alle einzubinden

Je konkreter,
desto besser

Eigene IT-Teams
oder Zusammenar-
beit mit IT-Dienst-
leistern

Strategie und Vision

Strategiearbeit ist nichts, was aufgeschoben werden darf, bis es mal wieder ruhiger wird; denn es wird nicht ruhiger werden. Kanzleien setzen bei der Strategiearbeit ganz unterschiedliche Prioritäten. Dazu gehören u. a.:

- **Für welche Mandanten arbeiten wir und für wie viel?** Hier gilt es vor allem, eine intelligente Balance zu halten zwischen dem für den Mandanten erarbeiteten Mehrwert und dem Honorar, das dafür erwartet werden darf. Dabei zeigt sich, dass nicht für eine breite Mandantschaft gearbeitet werden kann, sondern genau geschaut werden muss, für wen man arbeitet und für wen nicht, wenn es sich für beide Seiten lohnen soll.
- **Chancen entdecken und über den Tellerrand schauen:** Prinzipiell alle Vorreiter-Kanzleien haben eines gemein: Sie sehen sich ganz stark außerhalb der eigenen Kanzlei um. Anregungen finden sie in anderen Kanzleien, in innovativen Unternehmen oder auch in der Branche nahen Softwareunternehmen. Die Anregungen entwickeln sie für sich weiter, um mehr Nutzen für Mandanten zu generieren oder um eigene Prozesse effizienter zu gestalten.
- **Sinnerkennung als Führungswerkzeug:** Innovative Kanzleien zeichnet die Beschäftigung mit dem eigenen Geschäftsmodell oder Leitbild im gesamten Kanzleiteam aus – sei es mittelbar über den kontinuierlichen Verbesserungsprozess oder über regelmäßige Klausurtagungen oder Teamworkshops. Was die Durchschnittskanzlei als Zeitverschwendung erachtet, wird hier als Basis für die Arbeitsfähigkeit des Teams in immer unsicherer erscheinenden Zeiten als Führungswerkzeug genutzt.
- **Kanzlei als Digitalisierungsvorbild für Mandanten:** Die Kanzlei ist für kleine und mittlere Mandanten ein wichtiger Referenzpunkt für eigene Entscheidungen. Viele Kanzleien positionieren sich bewusst in dieser Weise und erreichen damit eine höhere Glaubwürdigkeit und Effektivität für die digitale Zusammenarbeit.
- **Die eigene Wertschöpfung ernsthaft hinterfragen:** Welche Leistungen der Kanzlei haben für den Mandanten auch in Zukunft einen Mehrwert bzw. wie kann der Mehrwert für den Mandanten erhalten werden? Entsprechend ernsthaft wird an Alternativen für werthaltige Beratungs- und Steuerdienstleistungen gearbeitet.
- **Kontinuierliche Weiterentwicklung:** Die Prozesse beständig hochperformant zu halten, ist eine Teamkompetenz, die erfolgreiche Kanzleien ganz pragmatisch über ihr Qualitätsmanagement und ein System der Prozessentwicklung und -verbesserung lösen, das vom Mitarbeiterteam (!) getragen und geleitet wird. Die Entwicklung geht also weg von klassischen, auf die Berufsträger fokussierten Strukturen wie in der Einzelkanzlei.
- **Vernetzung und Kooperationen:** Die Organisation in (auch losen) Netzwerken und die intensive Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern werden gerade von den besten Kanzleien als Treiber für die eigene Entwicklung genutzt. Erfolgsentscheidend ist die Win-win-Orientierung der Partner.

Beratung als
Gefälligkeit ist passé

Inspiration von
außerhalb holen

Sinn gibt Sicherheit

Nachhaltige
Wertschöpfung

Nehmen und Geben

■ FAQ zum Workshop „Postdigitale Perspektiven“

1. Wer hat das Konzept für wen entwickelt?

Den Strategie-Workshop „Postdigitale Perspektiven“ haben die systemische Organisationsberatung trinfactory GmbH (www.trinfactory.com) und Kanzleiberater Ulf Hausmann gemeinsam entwickelt. Er ist angelegt als 1,5-Tage-Workshops für das gesamte Kanzleiteam, für den Führungskreis der Kanzlei oder für Mitarbeitende verschiedener Kanzleien.

2. Was ist der Grundgedanke des Konzepts?

Aus der postdigitalen Perspektive ist die Beschäftigung mit der digitalen Transformation abgeschlossen und der Blick für andere als Digitalisierungsthemen ist wieder frei. 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 es werden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

3. Wie funktioniert so ein Workshop?

In Kleingruppen werden alltägliche Szenarien einer durchdigitalisierten Welt erarbeitet und anschließend vorgestellt, sodass sich die Teilnehmenden gemeinsam hineinversetzen können. Danach tragen alle ihre Gedanken und Gefühle zusammen. Aus der Perspektive der durchdigitalisierten Welt blicken die Teilnehmenden nun weiter in die postdigitale Zukunft und erörtern, welche Fragen sie und die Gesellschaft beschäftigen. Da die Digitalisierung abgeschlossen ist und nicht mehr den Blick auf andere Themen versperrt, können sich die Zeitreisenden „aus der Zukunft“ Empfehlungen hinsichtlich der zukünftigen Ausrichtung ihrer Kanzlei bzw. Branche geben.

4. Welchen direkten Nutzen haben teilnehmende Kanzleien?

Der Nutzen dieser Ausrichtung auf die Zukunft entsteht, indem

- relevante Zukunftsszenarien im Kontext digitaler Entwicklungen kreativ und spielerisch visualisiert werden;
- konkrete Empfehlungen für die strategische Ausrichtung und den Umgang mit der Digitalisierung abgeleitet werden;
- das Team für eine aktive und angemessene Umsetzung digitaler Transformationen vorbereitet und
- die individuelle Sicherheit im Umgang mit den Auswirkungen fortschreitender Digitalisierung gestärkt wird.

Da das Workshop-Konzept speziell für Kanzleien konzipiert ist, liegt ein Fokus auf der Konkretisierung der Maßnahmen am Ende des Workshops (s. Frage 6).

5. Welchen indirekten Nutzen haben teilnehmende Kanzleien?

Ein weiterer großer Nutzen entsteht dadurch, dass gemeinsam über die Arbeit gesprochen wird, was so im Kanzleialltag nicht stattfindet. Dabei werden auch inhaltlich neue Ideen generiert und bereits vorhandene Ideen und Gedanken in Bezug zum „Gesamtbild der Zukunft der Kanzlei“ gesetzt. Ein weiterer Nutzen liegt im „Teambuilding“: Zukunftsängste werden besprechbar und somit bearbeitbar gemacht und es wird die Lust geweckt, an der Entwicklung der Zukunft der Kanzlei mitzuarbeiten.

6. Wie geht es nach einem Workshop weiter?

Entscheidend ist es, schon im Workshop klare Verantwortlichkeiten für die Umsetzung (oder zumindest den relevanten nächsten Schritt) zu definieren. Es hat sich als praktikabel erwiesen, im Partner- oder erweiterten Führungskreis der Kanzlei eine Woche nach dem Workshop die Ziele und Projekte, die erarbeitet wurden, final zu priorisieren und mit den Umsetzungskapazitäten abzugleichen.

Gute Umsetzungschancen haben strategische Vorhaben, wenn folgende Aspekte gewährleistet sind:

- klar formulierte (Detail-)Ziele (inhaltlich, zeitlich, hinsichtlich Umsetzungsverantwortung und Messung),
- detaillierte Definition der Meilensteine, Maßnahmen und Schritte,
- kontinuierliche, mindestens monatliche Kommunikation über Status und Fortschritt der Vorhaben (wo es sinnvoll ist, transparent für das ganze Team),
- 100%iges Commitment für die Umsetzung sowohl der Führungsverantwortlichen als auch der Umsetzungsverantwortlichen,
- ausreichende Ressourcenausstattung (Geld, vor allem aber Zeit; denn strategisch relevante Ergebnisse werden nicht durch Überstunden erreicht).