

Ines Scholz

# Go digital: Neues Denken in der Kanzleiführung

- Erfolgsimpulse für mehr digitale Kanzleifitness
- Agiles Arbeiten und Führen in Steuerkanzleien ganz praktisch
- Ein Erfolgs-Trainingsplan in 50 Workhacks

Ines Scholz

# Go digital: Neues Denken in der Kanzleiführung

2. Auflage

- Erfolgsimpulse für mehr digitale Kanzleifitness
- Agiles Arbeiten und Führen in Steuerkanzleien ganz praktisch
- Ein Erfolgs-Trainingsplan in 50 Workhacks

Go digital: Neues Denken in der Kanzleiführung, 2. Auflage

**Verlag:** DATEV eG, 90329 Nürnberg

**Stand:** März 2023

**Art.-Nr.:** 36009/2023-03-01

**Druck:** CPI Books GmbH, Birkstraße 10, 25917 Leck



© 2023 Alle Rechte, insbesondere das Verlagsrecht, allein beim Herausgeber.

Die Inhalte wurden mit größter Sorgfalt erstellt, erheben keinen Anspruch auf eine vollständige Darstellung und ersetzen nicht die Prüfung und Beratung im Einzelfall.

Dieses Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung der DATEV eG unzulässig.

Im Übrigen gelten die Geschäftsbedingungen der DATEV eG.

Angaben ohne Gewähr

**Auch als E-Book erhältlich unter Art.-Nr.: 12711**

## Ines Scholz

Steuerberaterin, mehrjährige DATEV-Kooperationspartnerschaft, Referenzkanzlei

Ines Scholz ist ausgebildete Betriebswirtin und seit 2001 Steuerberaterin in selbstständiger Tätigkeit. Im Fokus steht die ganzheitliche betriebswirtschaftliche Beratung von Unternehmen von der Gründung bis zur Nachfolge. Seit 2008 berät Ines Scholz als anerkannte Fachberaterin für Unternehmensnachfolge (DStV) auch bei den regionalen Handelskammern.

Die Kanzlei beschäftigt 16 Mitarbeiter und hat ihren Arbeitsschwerpunkt im Bereich digitaler Buchführung und Lohn mit Kostenrechnung und Controlling und seit 2018 eben auch Softwareschmiede für die Steuerberatungsbranche. Besonderer Arbeitsschwerpunkt ist die Pflegebranche und die ganzheitliche Vermögensaufbau- und Steuergestaltungskonzeption.

Ein besonderer „Tick“ der Kanzlei ist neben der Digitalisierung und dem papierlosen Büro die gemeinsame Lernkultur: Wissensmanagement, Buchhaltungswerkstatt, agile Elemente der New Work und Digitaler Arbeitskreis sind fest etablierte Bausteine im Kanzleialltag.

Die QM-Zertifizierung seit 2016 ist Grundlage für ein internes, gelebtes Audit. So ist eine stetige Entwicklung der Kanzleikultur gesichert und gewährleistet, dass alle Mitarbeiter aktiv beteiligt sind. Die rege Netzwerkarbeit der Kanzlei reicht von Arbeitskreisen, Organisation von Unternehmertagen über Workshops bis hin zu Fachweiterbildungen sowohl mit Berufskollegen als auch für Mandanten.

### **Persönliche Ergänzung:**

Ich verstehe mich in erster Linie als Unternehmerin in der Branche Steuerberatung. So habe ich meine ersten Berufsjahre in der Steuerberatung damit verbracht mein „Controller-Handwerk“ und meinen Beraterjob von der Pike auf zu lernen und zu verbessern. In diese Zeit fällt die Gründung, Aufbau und Etablierung der Kanzlei. Die vergangenen

weiteren 15 Jahre begann ich meine unternehmerischen Entscheidungen und Investitionen zu forcieren und ging dabei mehr und mehr in die Unternehmergeausbildung. Ich schaute mir viele Konzepte an, organisierte und beteiligte mich an verschiedenen Benchmark-Arbeitskreisen und Unternehmer-Mastermind-Gruppen. Mein Fokus liegt auf modernen und nutzenorientierten Mandantenlösungen. So machte ich später selber Erfahrungen als Investorin und Start-up-Gründerin, ging neue Wege in unserem digitalen Kanzleialltag und richte mich an unseren Mitarbeitern und Mandanten aus. Alles was ich heute weiß und meine Überzeugungen entstammen aus dem Weiterdenken, mir zu eigen machen und aktivem Umsetzen von neuen und besseren Alltagslösungen. So entstanden für mich schlüssige Gestaltungsoptionen und Alltagskonzepte. Modernes Unternehmertum mit viel Verantwortung und Spirit und New Work haben mein Leben bereichert und geben mir meine Handlungsfelder im täglichen Doing.

Die neuesten Projekte heißen **Cheftresor®**, Privatcockpit, **Kanzleicampus®** und MALICK Arbeitgebercockpit. Sie sind Plattform-Softwarelösungen für den einfacheren Kanzleialltag in der Steuerberatung und Alltagslösungen für KMU-Unternehmer. Ich lade Sie ein, sich auf [www.kanzleicampus.de](http://www.kanzleicampus.de) zu unseren Berufsthemen und Anforderungen zum Thema Digitalisierung mit mir auszutauschen. Das Netzwerk rund um Cheftresor® und Kanzleicampus® bewirkt einen lebendigen Austausch und Fundus von Ideen, Impulsen und Umsetzungstipps. Mein Anliegen ist es, Impulse zu setzen, wie die Kanzleien mit mehr Spirit, neuen Methoden und besseren Tools zu mehr Freude und Wirksamkeit im Kanzleialltag kommen.

## Einführung

*Über jedem guten Buch muss das Gesicht des Lesers von Zeit zu Zeit hell werden.*

Christian Morgenstern

Unser Arbeitstitel für dieses Buchprojekt hat es in sich: „Go digital: Neues Denken in der Kanzleiführung | Agiles Arbeiten und Führen in Steuerkanzleien ganz parktisch“

Allein zum Thema Erfolg und Führung müssten wir jede Menge Theorien und Ansätze in diesem Buch besprechen, wenn es den Anspruch auf Vollständigkeit erheben wollen würde. Agiles Arbeiten allein füllt ganze Bände moderner Literatur.

Mein Buch erhebt nicht den Anspruch auf umfassend und vollständig.

Vielmehr beschäftige ich mich mit den Themen unserer Zeit, die derzeit uns alle als Steuerberater und deren Mitarbeiter bewegen. Vom Berufseinsteiger bis zum langjährigen Mitarbeiter hat es sich längst herumgesprochen, dass technologische Veränderungen und die Affinität zu Smartphone und Co. auch in unserem Berufsstand Alltagsanforderungen sind. Wir sind mit neuem Denken und neuem Handeln herausgefordert, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Dabei braucht es eine kluge und unterstützende Führung der Mitarbeiter, um in dieser schnelllebigen Zeit die richtigen Prioritäten zu setzen und das erforderliche Know-how zu entwickeln.

Warum ich der Meinung bin, dass ich für ein solches Buch qualifiziert bin? Meine erste berufliche Station war in einer Kanzlei mit vollen Auftragsbüchern und sehr wenig Willen zur Veränderung. Alle Mitarbeiter waren etabliert und „eingerichtet“. Neues war eher unbequem und störend. Wir alle kennen solche Kanzleien. Während bis vor Kurzem das eingerichtete Mindset traditioneller Kanzleien gut funktionieren konnte, hat spätestens seit 2020 ein Veränderungsprozess in unserer Branchen unumkehrbar Früchte getragen. Alle Veränderungen von Home-

office, zu Onlinekonferenzen und flächendeckender Bearbeitung von Fördermittelanträgen und Kurzarbeitergeldern hat eine ganze Branche in den Stresstest genommen und wir haben ihn bestanden und sind wohl auch die nächsten Jahre weiterhin gefordert, den veränderten Anforderungen unserer Mandanten in Zeiten wirtschaftlicher Krisen und tiefgreifenden Veränderungen gerecht zu werden.

Unabhängig davon habe ich für mich eine Entscheidung getroffen, dass ich mit meiner Lebenszeit, die ich jeden Tag in meiner Kanzlei verbringe einen wertvollen Beitrag für meine Mandanten und Cheftresor®-Kunden bewirken will. Ich habe mich entschieden, nicht dasselbe wie vor 20 Jahren zu machen und nicht dauerhaft mit den ewig Gestrigen, sowohl auf Mitarbeiter- als auch Mandantenseite zusammenarbeiten zu wollen. Vielmehr reizt mich das Neue, das Herausfordernde, das kluge andere Konzept der Mandantenbetreuung und des zeitgemäßen Controllings. Ich habe einen spannenden Job mit vielfältigen Aufgaben und immer neuen Themenstellungen. Als Unternehmerin sehe ich es daher als meine Aufgabe, mir mein Umfeld entsprechend selbst zu gestalten.

### Prozess mit offenem Ausgang

Fakt ist, Führung ist gefragt, weil wir alle einen Prozess mit unbekannter Route und ohne erkennbarem Endpunkt vor uns haben. Wir wissen nicht genau, welche digitalen Segnungen und welche technologischen Zumutungen uns in naher Zukunft geboten werden. Wir können und sollten alles Neue nur wach und interessiert in Augenschein nehmen, und wenn wir vom Nutzen überzeugt sind, sollten wir es zeitnah in unseren Alltag integrieren, sobald alltagstaugliche Lösungen für den professionellen Anwender zur Verfügung stehen.

Was wir auch heute wissen, ist die gestiegene Erwartungshaltung unserer Mitarbeiter. Diese dürfen zu Recht von ihren Chefs einfordern, dass wir uns kümmern, damit ihre Arbeits- und Ausbildungsplätze auch in Zukunft gesichert sind und zudem interessant bleiben. Ich habe Digitalisierung bereits seit langer Zeit für uns zur Chefsache erklärt – dieses Thema ist meine Leidenschaft und gleichzeitig mein Schmerz. Während andere Kanzleien oft auf die endgültige, fehlerfreie Lösung

für neue IT-Anwendungen warten, sind wir sehr häufig den Weg des Anwenderpiloten gegangen und haben uns für eine Strategie der kleinen und großen (Versuchs)Schritte in vielversprechenden Projekten entschieden.

Bei einem solchen Vorgehen werden Führung und agiles Denken tagtäglich auf die Probe gestellt. Der Spagat zwischen bewährten Methoden und effizienten Abläufen einerseits und der erforderlichen Lernkurve mit Blick auf die Anwendung und Einführung neuer Methoden andererseits bringt und brachte uns an so manche Schmerzgrenze.

Digitalisierung ist aus meiner Sicht weder zum Nulltarif ohne Investition, noch ohne (zeitliches) Invest zu haben. Vom Grundsatz her ist dieses Vorgehen mit einer Investition in ein neues Geschäftsfeld zu vergleichen. Denn wir geben mit einem eigens dafür konzipierten Geschäftsplan den anstehenden Aufgaben Termine und richten unseren Fokus danach aus. Wie man all die digitalen Herausforderungen angehen könnte und welche Schritte wir in unserer Kanzlei gegangen sind, davon berichtet dieses Praxisbuch.

Bitte erwarten Sie nicht, dass die folgenden Seiten Ihnen auf all Ihre Fragen zum Thema Führung in digitalen Zeiten oder der passgenauen Lösung Ihrer Probleme weiterhelfen. Ich habe den Stein des Weisen leider auch nicht gefunden. Verstehen Sie es eher als (m)einen Beitrag, unseren Berufsstand gerade in Zeiten der Digitalisierung ins rechte Licht zu rücken und eine starke Zukunftskonzeption zu entwickeln. In unserer Branche geht der Trend weiter in Richtung Beratung, Controlling und zeitgemäße Organisation. Statt rückwärtsgewandter Vergangenheitsbewältigung plädiere ich für mehr Planung und eine tatsächliche Zukunftsberatung unserer Mandanten. Mehr Beratung, weniger Verwaltung, mehr Nutzung unserer Daten und weitergeben unserer Erfahrungen – das muss unser Credo als Steuerberater sein.

Es geht um die Freude an unserem Beruf, an den Veränderungen und besonders die Frage, wie wir uns in Sachen Mitarbeiterführung künftig aufstellen wollen und aufstellen müssen. Ein entscheidender Erfolgsaspekt wird es sein, das richtige Mindset für die vor uns liegenden



Herausforderungen mitzubringen. Wer sich die Zukunft positiv vorstellen und gestalten mag, hat eine gute Chance. Nie waren die Zeiten so spannend wie heute, nie war die Wirtschaft fragiler und unberechenbarer wie heute. Was kommt in den nächsten Monaten und Jahren auf uns zu? Wie hoch ist die Inflation, wie wirken sich Energiekrise und Rezession auf unsere Mandanten aus? Welche Rettungsschirme und Finanzierungshilfen können genutzt werden? Welche Wege gehen wir? Welche Optionen sind nicht zielführend?

Auch das Thema Prozesse und Standards wird umso wichtiger je mehr unsere Mitarbeiter und Mandanten verunsichert werden. Wollen wir diverse Parallel-Prozesse nebeneinander gleichberechtigt laufen lassen? Wollen wir kluge Standards, die uns helfen unseren Job besser zu machen und für den Mandanten nützlicher und informativer? Befürchten wir ein zu großes Durcheinander und den Verlust von Effizienz? Haben wir Sorge, unsere Mitarbeiter womöglich zu überfordern? Können wir eine angstfreie Kanzleikultur erschaffen, wenn ringsherum unsere Kunden und Familien besorgt sind, über das was in der nächsten Zeit ansteht? Was bringt die Zeit? Was wird neu? Was bleibt? Was bedeuten die Veränderungen für jeden Einzelnen persönlich?

Ich bin davon überzeugt, dass unser Beitrag zu einer besseren Zukunftsvorbereitung gefragt und wertvoll ist. Planung und Sicherheit anhand der von uns erzeugten Zahlen, Daten, Fakten stellen das notwendige Mengengerüst für fundierte Zukunftsentscheidungen in unsicheren Zeiten.

### **Viele Schritte parallel angehen**

Jack Welch sagte bereits vor 20 Jahren, dass die Zeit der kleinen Schritte vorbei ist. Heute können wir uns einen Schritt nach dem anderen erst recht nicht mehr erlauben. Das Gebot der Zeit lautet auch mehrere parallel laufende Projekte anzuschieben und gleichzeitig für deren Umsetzung und Implementierung zu sorgen. Es wird bunt(er) und vielfältiger in unseren Aufgaben, aber auch spannender und wirkungsvoller auf Seiten unserer Mandanten ebenso wie für die Steuerberatungskanzleien selbst.

Treten Sie Vorbehalten bei Mitarbeitern durch Ihre eigene Überzeugung entgegen. In der digitalen Welt braucht es das Format des lebendigen Veränderns – Veränderung ist nicht immer leicht, aber am Ende immer positiv und eine Chance. Davon bin ich zutiefst überzeugt. Unsere Mitarbeiter arbeiten täglich hart und begegnen permanenten Veränderungen. In fachlicher Hinsicht konnten wir es uns in unserer Branche noch nie bequem einrichten, weil unser Fachgebiet ständigen Neuerungen unterworfen ist. Nun kommen eben moderne digitale Prozesse und neue Aufgaben hinzu. Und wir sind gut vorbereitet, wenn wir das wollen.

Um es noch ein wenig plakativer zu formulieren: Ich habe frühzeitig beschlossen, dass nicht die analogen Teilzeitarbeitnehmer mit „Ärmelschoner-Mentalität“ darüber bestimmen, wie unsere künftigen Arbeitsprozesse aussehen werden. Stattdessen gehört in meiner Kanzlei alle Macht den digitalen Mitgestaltern, die etwas bewirken und verändern möchten. Das sind die Arbeitsplätze, die ich in meinem Unternehmen geschaffen habe. An diesem Fokus richte ich meine Akquisetätigkeit und Mitarbeitersuche, im Grunde genommen mein gesamtes Verhalten aus – seit einigen Jahren auch meine gezielte Investitionstätigkeit.

Wir verfügen mit unseren bisherigen Geschäftsfeldern ein gutes wirtschaftliches Fundament, um Neuem begegnen und auch neue Wege gestalten zu können. Meine Überzeugung ist: Lieber einige Mandanten kündigen und die gewonnene freie Zeit bei den eigenen Mitarbeitern in die Wege von morgen investieren statt sich mit den alten Gewohnheiten von neuen Optionen abhalten zu lassen. Wir können uns nur zukunftsfest aufstellen, wenn wir zeitgemäß handeln und organisieren. Wer noch immer daran festhält, sein Tagesgeschäft unter voller Kapazitätslast zu gestalten und Innovationen keinen Platz und keine Priorität einräumen mag, der wird perspektivisch mehr verlieren als ihm lieb ist. Stufen zum Erfolg und in der Digitalisierung gehen eben Stufe um Stufe und es gibt nicht den Fahrstuhl, um die Etagen mühelos nach oben zu gelangen. Ich denke, es gibt für uns heute weiter mehr als genug zu tun und sehr viel zu gewinnen, wenn wir unseren Fokus konsequent auf die Themen der Zeit ausrichten und die Gestaltungsoptionen zu nutzen.

## Plädoyer für eine neue Kanzleikultur

Der aus meiner Sicht wichtigste Punkt mit Blick auf die Führung von Mitarbeitern: Gestalten Sie Ihre eigene, unverkennbare Unternehmenskultur. Die Kanzlei-DNA ist das Herzstück aller Maßnahmen. Statt traditioneller Bewahrer sind wir moderner, serviceorientierter Problemlöser, der für seine Kunden den Weg leichter und einfacher macht. In diesem Buch habe ich eine Auswahl unserer bewährten Praxismethoden zusammengestellt. Veränderungen bringt jeder einzelne Workhack mit sich, denn Mitarbeiterführung in digitalen Zeiten hat sehr viel mit permanenter Veränderungsbereitschaft zu tun.

Nichts davon war anfangs wirklich leicht und ist es auch heute nicht. Viele der beschriebenen Ideen und Ansätze müssen wir auch für uns hin und wieder reaktivieren, denn der Beginn und die Einführung neuer Wege ist vergleichsweise immer einfacher als der praktizierte Alltag. Deutlich schwieriger ist das Nachhalten von Vereinbarungen und Arbeitsweisen. Hier sind wir täglich gefordert. Ich wünsche Ihnen, dass einige der im Buch vorgestellten Workhacks Sie inspirieren und Lust darauf machen, den ein oder anderen Umsetzungsimpuls im Alltag auszuprobieren. Schreiben Sie mir gern Ihre Meinung und teilen Sie mir Ihre Erfahrungen mit.

*Scholz@ines-scholz.de*

*Ihre Ines Scholz*

### Hinweis

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Regel das generische Maskulinum verwendet. Die verwendete Sprachform bezieht sich auf alle Menschen, hat ausschließlich redaktionelle Gründe und ist wertneutral.

## Der Inhalt im Überblick

<b>1</b>	<b>Steuerberatung 2035 – eine Prognose .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Wissen .....</b>	<b>26</b>
2.1	Workhack 1: Frische Ideen durch Trainerwissen .....	32
2.2	Workhack 2: Kommunikationstraining – Weil reden nicht gleich reden ist .....	37
2.3	Workhack 3: Gemeinsam vorausdenken – Netzwerkarbeit unter Steuerspezialisten .....	40
2.4	Workhack 4: Benchmarking: Wo stehen wir? .....	44
2.5	Workhack 5: Zielgruppenfokus Pflege .....	48
2.6	Workhack 6: Von Kollege zu Kollege – DATEV-Referenzkanzlei.....	53
2.7	Workhack 7: Veranstaltungen und Kundenevents .....	55
<b>3</b>	<b>Miteinander .....</b>	<b>59</b>
3.1	Workhack 8: Gut vorbereitet mit der Jahreszielplanung .....	61
3.2	Workhack 9: Verantwortung abgeben – Die zweite Führungsebene .....	67
3.3	Workhack 10: Mehr Überblick dank Wochencontrolling und MALICK: Unser Balanced-Scorecard-Modell und Wochentracking .....	73
3.4	Workhack 11: Moderne Arbeitszeitgestaltung .....	79
3.5	Workhack 12: Guter Einstieg mit der Mitarbeitermappe .....	83
3.6	Workhack 13: Kanzleicampus: Know-how digital teilen.....	85

3.7	Workhack 14: Lohnoptimierung: Den Mitarbeitern Gutes tun.....	88
3.8	Workhack 15: Attraktiver Arbeitgeber – Die richtigen Mitarbeiter finden.....	94
<b>4</b>	<b>Zeit.....</b>	<b>98</b>
4.1	Workhack 16: Sitzen war gestern: Standup-Meeting .....	100
4.2	Workhack 17: Time-out: Störungsfrei denken und arbeiten.....	103
4.3	Workhack 18: 3, 2, 1... Jahresabschluss-Countdown .....	106
4.4	Workhack 19: Wenn nichts mehr geht: Ship-It-Day .....	110
<b>5</b>	<b>Neue Arbeitsroutinen .....</b>	<b>114</b>
5.1	Workhack 20: Digitales Buchen – den Standardprozess ändern.....	116
5.2	Workhack 21: Wochenbuchhaltung statt Monatsfokus.....	119
5.3	Workhack 22: Notwendige Veränderungen heute: Ersetzendes Scannen & Verfahrensdokumentation.....	122
5.4	Workhack 23: Beratung vor Ort für bessere Organisation beim Mandanten .....	126
5.5	Workhack 24: Buchhaltungswerkstatt: (Frei)Raum für Praxisfragen.....	130
5.6	Workhack 25: Auf den Punkt gebracht: Die One-Page-Only-Methode .....	136
5.7	Workhack 26: ‚Sondereinsatzkommando‘ digitaler Arbeitskreis .....	139
5.8	Workhack 27: Einmal im Jahr zum Check-up: Jahreswechsel-Routinen .....	142

5.9	Workhack 28: Technische Lösungen zunutze machen: Die vorausgefüllte Steuererklärung und Privatcockpit.....	145
5.10	Workhack 29: Elektronischer Finanzbericht: Bilanzanalysen spielend lernen.....	147
<b>6</b>	<b>Neues Denken.....</b>	<b>150</b>
6.1	Workhack 30: Kanzleikultur .....	152
6.2	Workhack 31: Unser Kanzleicredo: Gemeinsame Werte machen stark .....	157
6.3	Workhack 32: Feel good: Gemeinsam genießen .....	161
6.4	Workhack 33: Auszeiten nehmen: Gemeinsam unterwegs .....	163
6.5	Workhack 34: Starkes Branding: Gemeinsam auffallen .....	165
6.6	Workhack 35: Gesunde Kanzlei: Gemeinsam fit und gesund.....	168
6.7	Workhack 36: Bücher, Bücher, Bücher – auf die Leseliste gehört nicht nur Fachliteratur.....	171
6.8	Workhack 37: Wer schreibt, der bleibt – Gedanken festhalten und weiterentwickeln .....	174
6.9	Workhack 38: Überkompensation: Veränderungen nutzen .....	178
<b>7</b>	<b>Mandanten im Fokus .....</b>	<b>181</b>
7.1	Workhack 39: Cheftresor: Den Datenschatz heben.....	183
7.2	Workhack 40: Vermögens- und Zukunftsbilanzen: Das große Ganze im Blick .....	189
7.3	Workhack 41: Unternehmertage: Jenseits der eigenen Branche denken.....	192

7.4	Workhack 42: Notfallkoffer: Strategie der kleinen Schritte .....	196
7.5	Workhack 43: Den Kundennutzen im Blick – Was brauchen unsere Mandanten wirklich? .....	198
7.6	Workhack 44: Lohndaten nutzen und Arbeitgeber stärken. ....	202
<b>8</b>	<b>Organisation &amp; Qualität .....</b>	<b>205</b>
8.1	Workhack 45: Mit Standards und Zertifizierung Qualität sichern .....	207
8.2	Workhack 46: Scanner: Ein Umweg der Digitalisierung .....	212
8.3	Workhack 47: Steuerzahlungskalender: Mandanten Überblick verschaffen .....	214
8.4	Workhack 48: Projektmanagement – Neumandanten & sonstige Ideen .....	217
8.5	Workhack 49: Kanzlei-Controlling und StarUG-Frühwarnsystem .....	219
8.6	Workhack 50: Angebote einfacher gemacht: Mandatsaufträge schnell klären .....	222
<b>9</b>	<b>Fazit &amp; Ausblick.....</b>	<b>225</b>
<b>10</b>	<b>Bücherempfehlungen.....</b>	<b>227</b>

*Ohne guten Rat scheitern die Pläne.*

Aus der Bibel

Unser Beruf des Steuerberaters ist eine anspruchsvolle und vielfältige Tätigkeit. Täglich haben wir als Steuerberater neue Themen und Anforderungen zu erfüllen. Täglich sind wir mit vielfältigsten Aufgaben und Charakteren betraut. Für unsere Mandanten sind wir Verbündete und Umsetzer. Für sie suchen und finden wir Antworten auf komplexe Fragen oder eben auch auf einfachere Alltagsthemen.

Dabei haben wir in unserer Branche eine relative Auftrags- und Planungssicherheit, denn mit jedem Monat sind Buchführung und Umsatzsteuer sowie die Lohnabrechnungen für Mitarbeiter zwingend erforderlich. Unsere Mandanten benötigen weiter Jahr für Jahr eine Steuererklärung und einen Jahresabschluss. Wir gehör(t)en zu den Glücklichen, deren Auftragsbücher für das laufende Jahr bereits im Januar oft schon zu 90 % gefüllt sind. Wie wir die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit unserer Mandanten einschätzen trübt bei dem ein oder anderen Berater wahrscheinlich derzeit schon die Stimmung und die Verlässlichkeit dieser Zukunftstabilität für uns als Berater ist zumindest in Frage gestellt. Auch wir stehen im Wirtschaftsleben nun selbst mehr unter dem Einfluss von Krisenängsten und teilweise düsteren Branchenprognosen von bestimmten Mandantenzielgruppen. Der Druck wächst. Die Optionen sind für uns vielfältig aber eben auch herausfordernd.

Ein interessanter Gedanke einer geschätzten Geschäftspartnerin von mir bezüglich unserer Mandanten und Aufgaben war, dass unsere Kunden zur so genannten „Elite der Gesellschaft“ gehören würden – wir betreuen Arbeitgeber, Unternehmer, Vermieter und Etablierte, kaum Sozial- und Härtefälle. Zunächst hatte ich mit dieser Sichtweise meine



Probleme, das so bestätigen zu wollen. Doch bei längerer Betrachtung stimmt es: Wir arbeiten hauptsächlich für Chefinnen und Chefs, für Arbeitgeber, für Entscheider, für Unternehmer, für Gründer, für Immobilieninvestoren, für Kapitalanleger. In der Regel haben wir mit Leistungsträgern unserer Gesellschaft zu tun, mit Menschen, die Mut zur Selbstverantwortung und eigenem Handeln haben – aber eben auch Ängste hinsichtlich der Fachkäfteproblematik und den allgegenwärtigen Krisendebatten. Wir sind Vertraute unserer Kunden, wichtige Berater und verlängertes Büro für unliebsame Verwaltungstätigkeiten. Dabei agieren wir jederzeit professionell und lösungsorientiert. Wir geben Unterstützung bei „undurchsichtigen“ Themen wie Steuern, Controlling, Abrechnungen und Bilanzen. Alles in allem stehen die Dinge für uns immer noch ziemlich gut. Unsere Dienstleistung ist weiterhin mehr denn je gefragt und wertvoll.

Der Weg zum Steuerberater ist bei jedem individuell. Alle Berater eint aber ein Wille und Talent zum Durchhalten und dranbleiben an der Finanz- und Steuermaterie. Die Ausbildung zum Steuerberater war und ist ein hartes Brett. Die Prüfungen sind schwer, die Durchfallquoten der alljährlich stattfindenden Prüfungen sind vergleichsweise noch immer hoch. Hat man es dann endlich geschafft, beginnt ein neues Lernen. Denn auch Fragen rund um Kanzleiorganisation, Mitarbeiterführung, Marketing oder Vertrieb wollen gelernt sein und sind aber allesamt als Themen in der Ausbildung nie drangekommen. In der Selbstständigkeit oder Partnerschaft bzw. Beteiligung finden sich all diese neuen Aufgaben, zusätzlich zum eigentlichen Tätigkeitsfeld, dann auf einmal sehr weit oben auf der täglichen Agenda. Die Prioritäten verschieben sich, das Tagesgeschäft verlangt neue Kompetenzen.

### **Technologische (R)Evolution erfordert Haltung**

Und dann steht noch die Weiterentwicklung der klugen Kanzlei-Digitalisierung im Raum. Aus meiner Erfahrung sind viele Berufskolleginnen und -kollegen bei diesem Themenfeld gern noch verhalten. Oft werden nur die unausweichlichen Schritte, die der Verwaltung auferlegt werden, gemacht. Wir alle stehen vor derselben Herausforderung: Wir

müssen uns umfassend mit all den Fragen befassen, die mit dieser anstehenden (und zu einem großen Teil bereits stattfindenden) technologischen (R)Evolution verbunden sind. Dabei müssen wir uns notwendige Konsequenzen bewusst machen.

Zweifelsohne ist allein die Fülle an Digitalisierungsthemen und Optionen recht anspruchsvoll. Als Kanzlei-Inhaber und Führungskräfte müssen wir diese umfangreiche Aufgabe für unsere Mitarbeiter in kleine Arbeitsschritte zerlegen und die damit verbundenen Ängste und Fragen so gut es geht beantworten. Auch und gerade weil keiner sämtliche Aspekte sicher vorhersagen und ein Einzelner diese Fülle nicht bewerkstelligen kann, ist eine aufrichtige Haltung zu diesen Zukunftsthemen unverzichtbar. Denn die Technisierung in unserer Branche ist in vollem Gange und hat gerade erst begonnen.

Auch unsere Mitarbeiter haben vieles, was unseren Berufsalltag heute ausmacht, in ihrer Ausbildung nicht explizit gelernt und werden tagtäglich herausgefordert. Wir haben uns als Team gemeinsam durch viele dieser Fragen hindurch gearbeitet. Wir haben vieles ausprobiert, vieles immer wieder neu entschieden und im Miteinander neue Routinen entwickelt. Dieser Prozess ist wohl niemals abgeschlossen, sondern bleibt eine Daueraufgabe für uns alle. Gut bewältigen können wir diese Herausforderungen nur dann, wenn wir den Beruf des Beraters und Dienstleisters unserer Mandanten lieben und bereit sind, tagtäglich die Extrameile zu gehen.

In unserer Branche ist die Digitalisierung noch nicht in allen Kanzleien so angekommen, wie es eigentlich notwendig wäre. Das Thema steht für uns seit Jahren im Raum und es wird von Jahr zu Jahr dringlicher. Nach Meinung mancher Experten sind wir als Steuerberater bis zu 98,5 % entbehrlich und durch Digitalisierung ablösbar. Diesen Prognosen zufolge wird es den Beruf des traditionellen Steuerberaters in Zukunft so kaum mehr geben, auf jeden Fall nicht im heutigen Dienstleistungsspektrum. Es werden andere Leistungen und andere Standards die alten Cash-Cows ablösen (müssen).

Das klingt nach Hiobsbotschaft. Doch es gibt Hoffnung für unseren Berufsstand: Ich kenne auch andere Statistiken, die ein freundlicheres Bild zeichnen, wonach der Prozentsatz der zu automatisierenden Tätigkeiten deutlich geringer ausfällt und vor allem der Untenrehmensberater mehr denn je gefragt sein wird. Doch seien wir einmal ehrlich: Eine gewisse Rationalisierung und Abschaffung stupider Verwaltungsprozesse wie Dateneingaben und manuelles Daten-Matching wären wünschenswert und in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels zudem für alle erstrebenswert. Eine Menge gleichförmiger Aufgaben wie die Datenerfassung, das Ausziffern von Konten oder das Abrufen von Daten können wir getrost der IT anvertrauen. Zum Teil tun wir es heute bereits, beispielsweise mit Nutzung des Buchen elektronischer Belege (Kontoauszugs-Manager), der Lerndateien, der Buchungsvorschläge oder der vorausgefüllten Steuererklärung.

### Steuerberatung plus – vorausdenken statt nachbuchen

Wir haben gemeinsam bereits auch einige Übung darin, Prozesse zeitsparender zu gestalten. Wir können uns also genauso gut darauf freuen, künftig qualitativ anspruchsvollere Denk- und Organisationsaufgaben zu übernehmen anstatt alljährlich einen Fleißpreis für die schnellste Datenbearbeitung zu erhalten. Das notwendige Umdenken hat unter den Steuerberatern erfreulicherweise längst begonnen. Die gut ausgebildeten Fachkräfte unserer Branche können mehr und sie wollen mehr. Spannende Aufgaben und eine gute technische Kanzlei-Ausstattung stehen auf der Wunschliste vieler Steuerfachangestellten bereits weit oben. Wenn wir als Arbeitgeber weiterhin attraktiv sein wollen, kommen wir an der Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitsmodelle nicht vorbei.

Dabei ärgert es mich, dass der Begriff Digitalisierung häufig falsch und vor allem destruktiv verwendet wird. Ja, die Welt verändert sich und damit auch die Rahmenbedingungen für unsere Mandanten und unseren Berufsstand. Doch unsere Branche hat diese Entwicklung keinesfalls verschlafen, sondern in vielen Ansätzen vorbildlich umgesetzt: Es gibt inzwischen zeitgemäße Lösungen und digitale Tools, welche die

neue Arbeitsweise gut abbilden. So ist die E-Bilanz längst eine Tatsache. Ebenso wie die Veröffentlichung der GmbH-Bilanzen im Register oder die Elektronische Steuererklärung mittlerweile alte Zöpfe sind. Es wurden schon jede Menge Veränderungen umgesetzt. Die Geschwindigkeit nimmt zu, das ist richtig. Gerade deshalb lohnt es aus meiner Sicht, sich bereits heute mit den möglichen Programmen und Tools die notwendigen Trainingseinheiten zu holen für das, was morgen Spannendes auf uns zukommt.

Es braucht eine bewusste Haltung der Kanzlei zu der Frage, was Steuerberatung in Gegenwart und Zukunft für den Mandanten leisten und bewirken soll. Wir müssen unsere Rolle als aktive und möglichst kommunikationsstarke Unternehmensbegleiter stärker in den Fokus nehmen. Als Steuerberater sind wir Unternehmensberater für Entscheider und Arbeitgeber. Welcher Chef würde sich schon gern blind einer automatisierten Steuerberechnung oder Lohnabwicklung anvertrauen, wenn ihm dazu die notwendigen Kompetenzen und das Hintergrundwissen, vor allem aber die Kontrolle fehlen?

### **Mehr Effizienz und Wirtschaftlichkeit für alle Seiten**

Unsere „neue“ Welt setzt verstärkt auf Arbeitsteilung. Unternehmen werden nach meiner Überzeugung zunehmend dazu übergehen, ihre eigene Buchführung und/oder Teile der Verwaltung aus Effizienzgründen auszulagern, anstatt sich diese Bereiche ins eigene Haus zu holen. Das ist zum einen wirtschaftlich auch viel ökonomischer und sinnvoller. Zum Anderen garantiert die Steuerberatungskanzlei als Verwaltungsprofi prozessoptimierte Lösungen auf Höhe der Zeit. Denn die üblicherweise in den Unternehmen etablierte Selbstverwaltung entspricht in der Regel dem Individualwissen eines kaufmännischen Leiters. Dabei werden oftmals keine Effizienztools genutzt und gekannt oder diese falsch eingesetzt. Der Reportabschluss kommt meist zu spät, die Buchführung bleibt oft lückenhaft und laienhaft, häufig auch fehleranfällig und taugt oftmals weder zur Planung noch zum fundierten Reporting.

Im Gegensatz dazu muss es der Anspruch einer modern und professionell aufgestellten Kanzlei sein, mit aktuellsten Zahlen und Monatsbi-

lanzen zu arbeiten. Zielstellung ist ein wirklich aktuelles Rechnungswesen mit tagesaktueller oder Wochenbuchhaltung und dem Einsatz von Schnittstellen. Weiter sollten Eigenverwaltungsprozesse im Unternehmen wie die allzu oft vorkommende „Schattenbuchhaltung“ für das Verwalten der offenen Posten konsequent vermieden werden, da dies einfach Zeit- und Geldverschwendung ist, wenn Kanzlei und Unternehmen dasselbe Thema doppelt bearbeiten. Wenn wir die Zusatzcontrollingarbeiten der Mandanten erheblich reduzieren können und unsere Auswertungen bedarfsgerecht und tagesaktuell vorliegen, dann sprechen wir von Profi-Maßarbeit und von zeiteffizienten Prozessen. Da wollen und müssen wir gemeinsam hin.

Ein ausschlaggebender Grund für die Entstehung dieses Buches war die Teilnahme an einem Digitalseminar eines in der Branche sehr bekannten Kanzleitrainers. Die Aussagen waren damals ernüchternd und frustrierend – und vor allem auch falsch: Wir wurden einen Tag mit Negativ-Prognosen verunsichert. Routinetätigkeiten würden ganz sicher wegfallen. Niemand braucht mehr einen Bilanzschrubber, so lautete ein O-Ton. Buchführung wird zukünftig per Knopfdruck erzeugt, die Lohnabrechnung ohnehin automatisiert. Steuererklärungen sind Selbstveranlagungen. Die Zukunft gehört nur denen, die IT-affin sind und hohes technisches Wissen mitbringen. Freude an Apps und Sprachsteuerung sind ein Muss. Fachkenntnisse im Steuer- und Bilanzrecht hingegen braucht es nicht mehr. Das übernehmen in Zukunft Maschinen.

Wir waren frustriert: Meine Mitarbeiter sollten ein maßgeschneidertes Digitalisierungs- bzw. Zukunftsseminar besuchen, das Mut und Schwung für neue Taten geben sollte. Am Ende des Tages hatte man ihnen die Zukunftsperspektive sowie den beruflichen Anspruch und Stolz beinahe genommen. Zu diesem Zeitpunkt waren wir bereits seit zehn Jahren an dem Thema Digitalisierung konsequent dran. Wir hatten bereits Projekte wie das Ersetzende Scannen beim Mandanten und Verfahrensdokumentationen erstellt, setzten intensiv auf digitale Buchführung DATEV Unternehmen online, nutzten DATEV DMS, boten unseren Mandanten die Prozessberatung vor Ort an, verwendeten nahezu alle Digitalisierungstools der DATEV und wurden so trostlos nach

Hause geschickt ... Schade um den schönen Tag, gut dass uns einer so provoziert hat, dass wir unsere eigenen Antworten auf das Digilemma unserer Branche finden wollten.

Dieser Seminartag war eine Katastrophe, insbesondere für Menschen mit geringem Selbstwertgefühl und Zukunftsängsten. Ich hatte gehörig Frust und eine ordentliche Portion Wut im Bauch. Doch immer, wenn Emotionen ins Spiel kommen, kann etwas Neues und oft auch Schönes entstehen. Es begann ein intensiver Prozess des Nachdenkens über unsere Zukunftsperspektiven. Zugleich bilanzierten wir unsere Schritte auf der digitalen Treppe unserer Berufsarbeit.

Schon am nächsten Tag begannen wir, die gehörten Inhalte zu diskutieren und ein Zukunftsbild für unsere Kanzlei zu entwerfen. Dabei griffen wir auf unsere bereits real gemachten Erfahrungen zurück. Als Kanzlei wissen wir schließlich, wie Veränderung geht und welche Mitarbeiter wir brauchen.

Der zu diesem Zeitpunkt auf unserer Lohnliste stehende ITler kündigte allerdings postwendend am nächsten Tag. Er war noch in der Probezeit. Seine Interessen beschränkten sich leider auf administrative Tätigkeiten. Ein Hineindenken in Prozesse, ein Ausprobieren von Apps & Co. war hingegen nicht zu erwarten und von seiner Seite aus auch ausgeschlossen. Insofern ersparte uns dieses Seminar einen langwierigen Mitarbeitertrennungsprozess. Schon wieder eine spannende Erfahrung auf dem Weg zur digitalen Kanzlei: Der IT-Profi steigt aus, die bewährten Steuerexperten bleiben. Gut so.

Die Suche nach technischen Mitarbeitern gestaltete sich für uns schwierig. Lange suchten wir nach der berühmten Nadel im Heuhaufen. Denn ein IT-Experte nützt uns in der Steuerberatung nur, wenn er oder sie von sich aus immer wieder neue Lösungsansätze sucht und ausprobiert. Ein technisch versierter Mitarbeiter muss im Denken genauso offen und veränderungsbereit sein, wie das unsere Steuerfachangestellten bereits von Haus aus sind. Denken wir nur an die jährlichen Gesetzesänderungen oder die Änderung von Abläufen. Zudem braucht es eine Haltung als Dienstleister gegenüber Kanzlei und Mandanten.

Wir sind heute sehr glücklich, mehrere sehr gute Mitstreiter und Mitdenker aus dem IT-Sektor teils intern, teils extern gewonnen zu haben. Wir wissen diesen glücklichen Umstand zu schätzen und hatten aber vorab auch jede Menge Lehrgeld zwischenzeitlich bezahlt.

Ein IT-Profi muss sich wirklich für unsere Aufgaben interessieren, deren Inhalte und unsere Vorgehensweise kennen. Ein solcher Mitarbeiter muss sich um die Wünsche und Bedürfnisse von Kanzlei und Kunden kümmern wollen und gleichzeitig sehr gut in der technischen Umsetzung und Problemlösung sein. Bei diesem hohen Anforderungsprofil empfehle ich allen Kollegen, dass es eigentlich einen Mitarbeiter mit kaufmännischem Hintergrund braucht, der sich mit hoher IT-Affinität und Freude am Ausprobieren in unser Team einbringt.

Wir hatten auch vorab drei (!) Fehlbesetzungen mit ausgewiesenen IT-Fachleuten, die sich nach kürzester Zeit nur noch komfortabel einrichten wollten anstatt weiterzudenken und mit anzupacken. Wir begannen uns letztlich auf die Basistugenden guter Kanzlei-Mitarbeiter zu besinnen. Statt weiter nach einem ITler zu suchen, setzten wir vor allem darauf, mein Team digital „aufzuschlauen“. Aus meiner Sicht ist es wesentlich einfacher, unsere Mitarbeiter gezielt weiterzubilden und neue Prozesse gemeinsam zu entwickeln. So gelingt uns die Taktik der vielen kleinen Schritte und wir gehen kontinuierlich voran.

Unsere jetzige IT-Stärke hat sich aus der eigenen Entwicklung der von uns entwickelten Softwarelösung zum Glück gut ergeben und kann auch nur bedingt zur Nachahmung empfohlen werden, da Fokus und Zeiteinsatz extrem auf IT gelenkt bleiben. Spannend – aber eben auch anstrengend. Danke an meine Mitarbeiter, die diesen Kraftakt jeden Tag mit mir stemmen. Ohne mein engagiertes Team wären wir ergebnislos auf halber Strecke steckengeblieben.

### **Auf vorhandenes Know-how setzen**

Wer mit der Digitalisierung ernst machen will, sollte sich meiner Überzeugung nach auf die Routiniers seiner Kanzlei stützen. Sollten Sie zusätzlich einen guten ITler finden können, umso besser. Zwingend er-