



Kanzleierfolg ist planbar

Geheimnisse von Steuerberatungskanzleien auf
ihrem Weg durch die digitale Transformation

Stefan Eisl

Kanzleierfolg ist planbar

Geheimnisse von Steuerberatungskanzleien auf
ihrem Weg durch die digitale Transformation

Kanzleierfolg ist planbar

Verlag: DATEV eG, 90329 Nürnberg

Stand: April 2022

Art.-Nr.: 34852/2022-04-01

Druck: CPI Books GmbH, Birkstraße 10, 25917 Leck



© 2022 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.: 12704

Stefan Eisl



Stefan Eisl ist Steuerberater-Berater und Kanzleientwickler aus Leidenschaft.

Er begleitet mit seinem Team von Kanzlei-Consulting.at der DATEV in Österreich die erfolgreichsten Steuerberatungskanzleien auf ihrem Weg durch den digitalen Wandel. Bereits während seiner Tätigkeit als Consultant im Bereich Kanzleimanagement durfte er im Jahre 2013 die Einführung einer Lösung zum digitalen Rechnungsversand verantworten. Neben der laufenden Beratung rund um die Steigerung der Effizienz im Arbeitsablauf der Kanzlei

folgten Projekte zur Automatisierung der Kommunikation zwischen Kanzlei und Finanzverwaltung.

Der zertifizierte Leading Simple® Coach unterstützt Eigentümer und Führungskräfte in Kanzleien dabei, in ihrer Rolle als (Mit-) Unternehmer die richtigen Fragen zu stellen, um das Unternehmen Kanzlei langfristig zukunftsfähig zu positionieren. Dabei verbindet er die Themen Persönlichkeitsentwicklung und Führung mit digitaler Transformation in Steuerberatungskanzleien.

Die Kombination aus seinem Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften und der technischen Ausbildung im Bereich Elektronik/Informatik schafft die perfekte Basis zur Kommunikation mit Kunden und Softwarepartnern.

Vorwort



Prof. Dr. Peter Krug ist Chief Markets Officer (CMO) und stellvertretender Vorstandsvorsitzender DATEV eG.

In den letzten Jahrzehnten hat der Berufsstand des Steuerberaters eine Vielzahl von Veränderungen erlebt und aktiv mitgestaltet. Insbesondere die zunehmende Digitalisierung der repetitiven Kanzleiprozesse und der Kommunikation mit der Finanzverwaltung sorgt dafür, dass sich der Berufsstand auf komplexere Beratungsgebiete konzentrieren und spezialisieren kann.

Darüber hinaus führen der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel dazu, dass die konsequente Weiterentwicklung des Unternehmens Kanzlei sehr erfolgversprechend erscheint.

Gerade dies macht eine selbstständige Tätigkeit als Steuerberaterin oder Steuerberater hochattraktiv. Allerdings sind bei einer Positionierung oder Kanzleigründung diese Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Die Kanzleiprozesse müssen darauf ausgerichtet sein, weitgehend ohne manuelle Eingriffe durchführbar zu sein. Ein digitaler Austausch von Dokumenten mit den Mandanten und der Finanzverwaltung und die teilweise Automatisierung der Buchführung sind erste Ansatzpunkte. Denn nur durch die Nutzung einer modernen Kanzleinfrastruktur kann eine Kanzlei qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter akquirieren und halten.

Die digitale Transformation und der voranschreitende Wandel stellen Kanzleihinhaberinnen und -inhaber deshalb umso mehr vor die Aufgabe, ihre Zukunft aktiv zu gestalten. Dieses Werk enthält eine Vielzahl

von Impulsen für die Gründung und Weiterentwicklung Ihrer Kanzleien. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung!

Ihr Prof. Dr. Peter Krug

Der Inhalt im Überblick

| | | |
|----|--|-----|
| 1 | Einleitung | 7 |
| 2 | Die Technologie | 18 |
| 3 | Der Markt | 33 |
| 4 | Die Menschen | 41 |
| 5 | Das Mindset | 50 |
| 6 | Die Verantwortung | 65 |
| 7 | Die Ist-Situation | 76 |
| 8 | Die Systeme | 91 |
| 9 | Die Hebel | 105 |
| 10 | Der Zielkunde | 124 |
| 11 | Die Weggefährten | 134 |
| 12 | Das perfekte Angebot | 155 |
| 13 | Das Upselling | 165 |
| 14 | Conclusio | 171 |
| | Zusammenfassung | 175 |
| | Abbildungsverzeichnis | 180 |
| | Weiterführende Literaturempfehlung/Quellenverzeichnis | 181 |

Kennen Sie das? Regelmäßig kommunizieren Kollegen ihre Erfolge und Erfahrungen rund um Digitalisierung und Automatisierung. Sie wissen, eigentlich könnten Sie mit Ihrer Kanzlei da auch mehr machen. Hätten Sie gerne mehr Zeit für diese Projekte? Haben Sie auch das Gefühl, dass eine Vielzahl an Projekten in Ihrer Kanzlei nicht umgesetzt wird oder nicht so schnell in die Umsetzung kommt, wie Sie sich das wünschen? Und hätten Sie vielleicht noch gerne eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zum Erfolg?

Perfekt, denn dieses Buch liefert Ihnen diese Anleitung zum Erfolg.

Durch die Umsetzung der Empfehlungen werden Sie Ihr Unternehmen erfolgreicher machen. Sie werden die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten in einem außergewöhnlichen Ausmaß vertiefen. Den Weg der Veränderung zu gehen und die Erfolge auf dem Weg zu sehen, das wird Ihnen viel Freude bereiten und mitunter sogar richtig Spaß machen. Im Anhang erhalten Sie für jedes Kapitel eine detaillierte Dokumentation, um alles Schritt für Schritt in Ihrer Kanzlei umzusetzen.

Als Steuerberater-Berater konnte ich seit 2013 mit meinem Team zahlreich renommierte Steuerberatungskanzleien erfolgreich durch die digitale Transformation begleiten. Diese Praxiserfahrungen, die bereits andere gemacht haben, die auf einem ähnlichen Weg sind, wurden hier skizziert und sollen Ihnen auf Ihrem Weg helfen.

2022 gilt für uns mehr denn je: Die Veränderung in der Branche ist nicht aufzuhalten. Die vergangenen zwei Jahre haben der Zusammenarbeit mit dem Mandanten durch den Fokus auf die Themen Digitalisierung und Automatisierung massiven Vorschub geleistet.

Wenn wir von einer zeitgemäßen Dienstleistung für Mandanten sprechen, sprechen wir von CFO as a service. Das ist unser Standard – mit dieser Dienstleistung holen wir Mandanten in die Kanzlei zurück, denen jahrelang erklärt wurde: „Ihr seid zu groß, holt euch bitte selbst

einen Buchhalter ins Unternehmen. Wir als Kanzlei machen gerne den Jahresabschluss, aber die laufende Tätigkeit ist zu umfangreich, das müsst ihr selbst buchen.“

Diese Mandanten sind technisch und fachlich sehr herausfordernd. In jedem Fall sind sie jedoch wirtschaftlich sehr lukrativ, weil dadurch für die Dienstleistung rund um das Rechnungswesen monatliche Honorare ab 3.000 Euro in die Kanzlei fließen. Auch für den Mandanten ist dieser Service wirtschaftlich sehr spannend, da er sich ein bis zwei Buchhaltungsmitarbeiter vor Ort einsparen kann und durch den Service redundante und qualitativ hochwertige Qualität sichergestellt ist. Keine Ausfallzeiten, keine Urlaubsvertretung, keine Fluktuation – das Thema Rechnungswesen liegt beim Profi.

Was genau beinhaltet die Dienstleistung CFO as a service? Nun, das gestaltet sich von Mandant zu Mandant unterschiedlich. Grundsätzlicher Bestandteil ist die Sicherstellung des tagaktuellen Datenaustauschs zwischen Kanzlei und Mandanten. Mit kollaborativen Lösungen rund um automatisierte Datenströme müssen Sie als Steuerberaterin oder Steuerberater Ihrer Verantwortung gerecht werden. Das gilt ebenfalls für die Bankumsätze. Die Eingangsrechnungen werden mit Lösungen rund um den Eingangsrechnungsprüflauf über die Cloud bereitgestellt. Ausgangsrechnungen werden über die nötigen Schnittstellen auch direkt bereitgestellt oder von Lösungen abgeholt, umgewandelt und bereitgestellt.

Mit dieser tagaktuellen und automatisierten Zusammenarbeit geht auch die Möglichkeit einher, dem Mandanten einen weitaus höheren Mehrwert zu bieten. Dazu gehören Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung, Lieferung von Plan-/Ist-Vergleichen und weiteren Grundlagen zur Unternehmensführung. Alle dem Rechnungswesen nahen Services ergeben sich selbstredend: Die Aufbereitung der Zahlungen und das komplette Zahlungsmanagement ebenso wie ein vollautomatisiertes Forderungsmanagement gehören somit zu den Standarddienstleistungen. Das ist unser Prozessstandard – das ist mit den bestehenden Werkzeugen möglich und stiftet täglich Mehrwert bei den Mandanten dieser Kanzleien.

CFO as a service ist also die sehr enge wirtschaftliche Umarmung Ihrer Mandanten. Diese Nähe macht die Kanzlei zu einem der wichtigsten Weggefährten des Unternehmers. Egal welche technologischen oder rechtlichen Veränderungen noch auf uns zukommen werden – für die Kunden von CFO as a service stellen sich keine Fragen. Das erledigt alles ihr Steuerberater im Hintergrund für sie. Sollte also der technologische Fortschritt das Angebot von selbstbuchender künstlicher Intelligenz zukünftig massenhaft verfügbar machen, stellt dies für das Angebotsportfolio von Steuerberaterinnen und Steuerberatern kein Problem mehr dar. Es ist dann nur mehr ein kleines technisches Detail und der tatsächlichen Wertschöpfung gänzlich untergeordnet. Das Szenario, dass alle Rechnungen über die Plattform der Finanzverwaltung laufen müssen (wie am Beispiel Italien ersichtlich), bedeutet ebenfalls keine Gefahr mehr im Hinblick auf eine potenzielle Abwanderung von Mandanten, denn eine Umsatzsteuervoranmeldung (UVA) für die Finanzverwaltung ist bestenfalls Ausschussware aus der bestehenden Servicedienstleistung.

Was ermöglicht diese gänzlich andere Sicht auf die Zusammenarbeit mit dem Mandanten und dieses Angebot? Mit vollautomatisierten Systemen verfügen wir über dieselben Daten wie sonst auch zur Erstellung einer Finanzbuchführung und zur Einreichung der Umsatzsteuervoranmeldung. Und dennoch sind wir in der Lage, eine gänzliche andere Form der Dienstleistung anzubieten. Der einzige Unterschied ist der Zeitpunkt.

Wir kennen das Thema Zeitpunkt auch sehr gut aus dem Bereich Algorithmen in Verbindung mit Online-Werbung. In diesem Fall ist das Schalten einer Werbeanzeige zum richtigen Zeitpunkt entscheidend, nämlich dann, wenn der Interessent aufnahmebereit ist. Eine Werbung zu einem früheren oder späteren Zeitpunkt ist nicht zielführend.

Jetzt denken Sie sicherlich, dass das Thema nichts mit Ihrer Kanzlei zu tun hat oder dass Ihre Mandanten das gar nicht wollen oder brauchen. Ja, in vielen Fällen stimmt das tatsächlich. Ein Restaurant braucht selten ein automatisiertes Mahnwesen. Dies ist meist schon der Tatsache geschuldet, dass es kaum oder keine Ausgangsrechnungen gibt, die es zu mahnen gilt. Für einen anderen Unternehmer, beispielsweise

im Handwerk, erhöhen Sie durch Einsatz der Lösung seine Liquidität um 30 % und ersparen ihm persönlich (oder einem seiner Familienmitglieder) einige Stunden „Büroarbeit“ pro Monat. Es kommt immer auf den Einzelfall an. Eine einfache Lösung für alle Mandanten gibt es nicht. Aber den modularen Werkzeugkoffer gibt es. Damit sind Sie in der Lage, für jeden Ihrer Kunden das passende Angebot zusammenzustellen. Dank der Vernetzung der Systeme und der Plattformökonomie im DATEV-Umfeld wächst dieser Werkzeugkoffer unglaublich schnell.

Sie werden nicht alle Mandanten zu CFO as a service-Mandanten umwandeln können. Das ist weder sinnvoll noch zielführend. Eines eint dennoch alle Mandate: Die Veränderungen, die aktuell in der Branche vorstattengehen, lassen digitalisierte und automatisierte Kanzleien gerade sehr stark wachsen. Egal welche Herausforderungen noch auf den Markt und die Branche zukommen – Sie sollten vorbereitet sein. Denn: Wenn Gelegenheit auf Vorbereitung trifft – sprechen wir häufig von Glück.

Aber eines ist klar: Glück ist kein Zufall. Erfolg ist planbar.

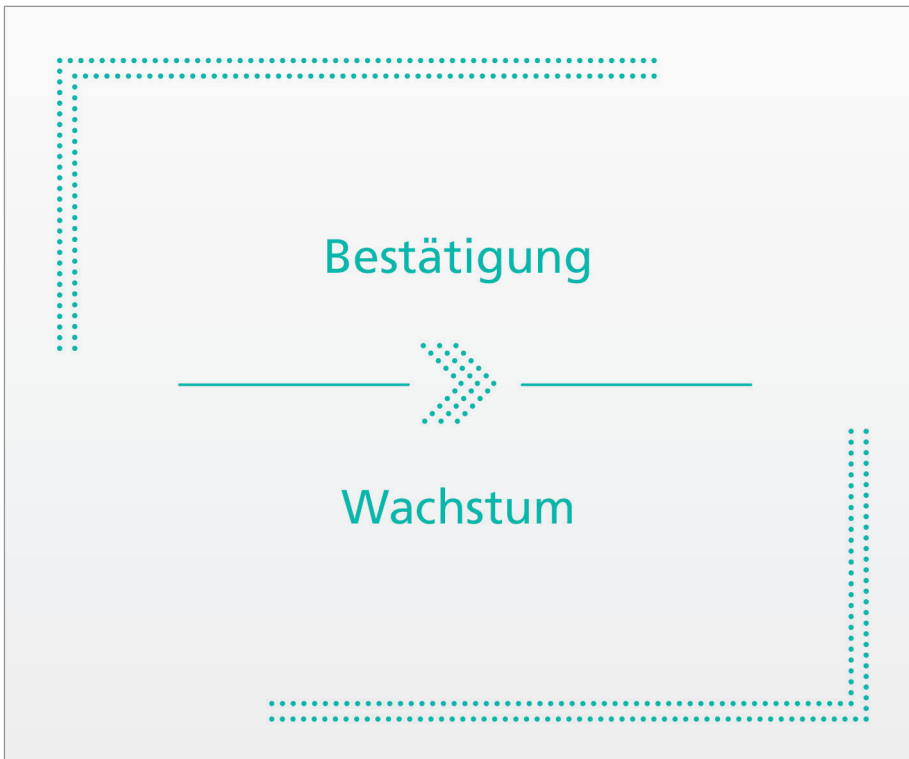
Dieses Buch richtet sich ganz klar an Inhaber, Geschäftsführer und Führungskräfte in Steuerberatungskanzleien. In den folgenden Kapiteln wenden wir uns den wichtigsten Erfolgsfaktoren zu, um die nächsten Hürden im Zuge der digitalen Transformation zu nehmen.

Mit unseren Empfehlungen gehen wir immer in die Entwicklungspotenziale der Kanzlei, um Wachstum zu ermöglichen. Bestätigung ist nicht unsere Aufgabe. Unser Anspruch ist es, Klarheit zu schaffen und beim Wachstum zu helfen. Wir arbeiten immer an Ihrem Unternehmen. Gemeinsam versuchen wir, die Kapazitäten zu schaffen, damit auch die Kanzlei die Zeit hat, um an Ihrem Unternehmen zu arbeiten. Hierzu verwenden wir qualifizierte Unterscheidungen¹, um deutlich zu machen, an welcher Stelle anzusetzen ist, um die Kanzlei besser zu machen.²

¹ Unterscheidung 5, ► *Kapitel 14*.

² Diese Unterscheidungen stammen aus dem Grundl Leadership Institut oder sind daran angelehnt. Als zertifizierter Leading Simple® Coach skizziere ich einen Teil der Betrachtung mithilfe der Grundsätze von Institutsinhaber Boris Grundl. Als absolute Buchempfehlung gilt hier: Bodo Schäfer/Boris Grundl „Leading Simple“.

Unterscheidung 1: Bestätigung/Wachstum

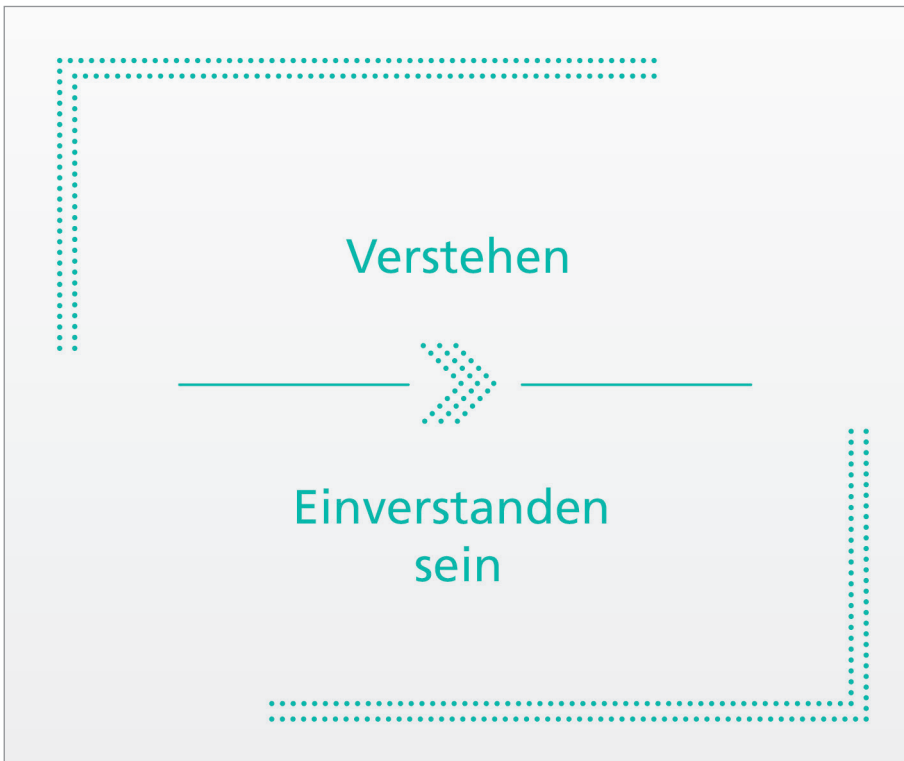


Wir liefern Vorschläge, wie man Prozesse idealerweise gestalten kann. Wir liefern Ideen, wir liefern polarisierende Thesen. Es gibt hier kein Richtig und kein Falsch.

Mit der Unterscheidung zwischen Bestätigung und Wachstum lässt sich veranschaulichen, mit welcher Haltung wir auf das Thema Kanzleierfolg und Kanzleientwicklung blicken. Der Erfolg Ihrer Kanzlei lässt sich recht einfach an der Tatsache festmachen, dass Sie ein Unternehmen gegründet, wirtschaftlich überlebt haben und im Regelfall sehr gut vom Ertrag leben können. Hinzu kommt die Tatsache, dass Sie Arbeitsplätze schaffen, Mehrwert für Ihre Kunden stiften und vieles mehr. Bestätigung ist nicht unser Auftrag, wir blicken bewusst auf Ihr Unternehmen und stellen die Frage: Was können wir besser machen? Damit bitte ich auch um Erlaubnis, in Ihre Wachstumspotenziale gehen zu dürfen. Das

ist nicht immer bequem. Aber die Erlaubnis Ihrerseits ist erforderlich. Ein Teamleiter fragte mich nach einem Setting mit einem Eigentümer, mit welchem Recht ich mit seinem Chef im Gespräch so fordernd umgehe. Meine Antwort lautete schlicht: „*Er bekommt was er braucht und nicht, was er will. Das ist der Rahmen meines Auftrags.*“

Unterscheidung 2: Verstehen/Einverstanden sein



Sie können sich unsere Vorschläge anhören und nur verstehen, Sie müssen nicht damit einverstanden sein. Es ist nicht notwendig zu erläutern, warum Sie Prozesse so gestaltet haben, wie das aktuell der Fall ist. Historisch gewachsene Strukturen haben immer eine Geschichte. Betrachten Sie unsere Empfehlungen in Summe wie das Angebot in einem Supermarktregal. Auch dort müssen Sie nicht alles in Ihren Einkaufswagen legen. Nehmen Sie nur die Empfehlungen mit, die zu Ih-

nen und Ihrer Kanzlei passen. Wieder gibt es hier kein Richtig und kein Falsch. Auch im Supermarkt findet sich eine Vielzahl an Produkten, bei denen Sie sich nicht vorstellen können, unter welchen Umständen Sie diese kaufen sollten. Zumindest geht es mir so. Dennoch werden die Produkte von bestimmten Kunden gekauft, sonst wären sie ja nicht im Sortiment gelistet. Im Bereich der Gestaltungsmöglichkeiten der Rahmenbedingungen einer Steuerberatungskanzlei gibt es diesen Spielraum ebenso. Verstehen Sie die Möglichkeit als genau das was sie ist: eine Option. Am besten immer mit dem Wissen im Hinterkopf, dass Sie damit nicht einverstanden sein müssen.

Unterscheidung 3: Einflussbereich/ Interessenbereich

