
DIGITALER WANDEL

WIE SICH
GESCHÄFTSMODELLE
UND TÄTIGKEITS-
FELDER FÜR STEUER-
BERATER ENTWICKELN
WERDEN.

**WILLKOMMEN
ZUKUNFT.**

20 Jahre Haufe Steuer Office.

Autorin: Angela Hamatschek

Digitaler Wandel – Wie sich Geschäftsmodelle und Tätigkeitsfelder für Steuerberater entwickeln werden.

Versetzen Sie sich einmal kurz in das Jahr 2000 zurück. Wie sieht Ihr Arbeitsplatz aus? Wie läuft die Kommunikation mit Mandanten? Haben Sie zu den 11 % der Deutschen gehört, die bereits Online-Banking genutzt haben? Damals gab es weder Facebook (2004), YouTube (2005) geschweige denn iPhones (2007), die heute als selbstverständlich gelten.

Die technologische Entwicklung in den letzten 16 Jahren war enorm. Doch laut Trendforschern ist das nichts im Vergleich zu dem, was noch auf uns zukommt. Sie prognostizieren die gleiche Veränderungsdichte der letzten 20 Jahre in den nächsten 3 bis 5 Jahren.

Wer sich jetzt nicht mit den Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Kanzlei auseinandersetzt, handelt fast schon fahrlässig. Beim Deutschen Steuerberatertag 2016 in Dresden hat Harald Elster, StB/WP und Präsident Deutscher Steuerberaterverband e. V. das auf den Punkt gebracht: *„Wer sich als Unternehmer – und da schließe ich den Berufsstand ein – auf dem erreichten ausruht, kann bereits morgen von der Entwicklung abgehängt sein.“*

Ein weiteres Zitat kennzeichnet die Auswirkungen auf die Steuerberaterbranche besonders:

„Alles was automatisiert werden kann, wird automatisiert“, Karl-Heinz Land, digitaler Darwinist.

Wenn Sie diese Aussage ernst nehmen und dann Ihre bisherigen Arbeitsabläufe betrachten, werden Sie sehr schnell erkennen, dass der Automatisierungsgrad bei den deklaratorischen Tätigkeiten bei 80 bis 90 % liegt. Nicht umsonst stehen in der Frey/Osborne-Studie (USA 2013), die vom ZEW auf deutsche Verhältnisse übertragen wurde und ähnliche Ergebnisse zeigt, Steuerberater und Buchhalter unter den Top 10 der von Automatisierung bedrohten Berufe.



Tipp: Im Job-Futuromat <http://job-futuromat.ard.de/der> ARD können Sie Ihren Beruf eingeben. Hier bekommt der Steuerberater fast schon beruhigende 45 % Automatisierungswahrscheinlichkeit bescheinigt: doch beim Steuerfachangestellten sind es 83 %. Es geht also auch darum, welche Aufgaben Ihre Mitarbeiter in Zukunft erfüllen.

Welche Entwicklungen betreffen Sie als Steuerberater?

1. Cloud-Lösungen und Schnittstellen – Echtzeit-Beratung Digital und Persönlich

Cloud-Lösungen im Rechnungswesen lösen die Softwarelösungen in Zukunft ab. Denn durch die Online-Verfügbarkeit der Anwendung und der Daten vereinfacht sich die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten, da sie gemeinsam auf einen zentralen Datenbestand zugreifen. Die e-Rechnung und ZugFerd-Vorschriften tun ein Übriges dafür, dass die automatisierte Verbuchung von Geschäftsvorfällen vorangetrieben wird.

Die angelsächsischen Länder sind hier schon einen ganzen Schritt weiter, weil ihre Anforderungen an die Sicherheitsstandards nicht so hoch sind wie in Deutschland, doch auch das wird gelöst werden.

In Großbritannien hat das HMRC das „Making Tax Digital“-Programm gestartet: ab 2016 gibt es keine Abgabepflicht der Steuererklärung für Arbeitnehmer, da alle Daten automatisch in der elektronischen Steuerakte gesammelt und verarbeitet werden. Ab 2018 müssen Unternehmer ihre Buchführungsdaten vierteljährlich online ans Finanzamt übermitteln.

In Australien agieren inzwischen die verschiedenen Cloud-Lösungen direkt miteinander. Schreibt beispielsweise ein Unternehmer in Quickbooks eine Rechnung an einen anderen Unternehmer, der Xero verwendet, landet diese Rechnung ohne Zwischenschritt direkt in dessen Buchhaltung, ist bereits verbucht und steht zur Zahlung bereit.

Aber auch hierzulande erledigt das Buchhaltungsprogramm lexoffice die Buchhaltung schon fast automatisch. Während man den Kunden Rechnungen schreibt oder Rechnungen von Lieferanten erfasst und bezahlt werden, erstellt lexoffice im Hintergrund schon die wichtigsten Buchungen. Auch der Steuerberater ist von Anfang an mit im Boot, da er immer und überall auf die Unternehmensdaten zugreifen kann und ein DATEV-Export möglich ist.

Eine der Hauptaufgaben der nächsten Jahre für Kanzleien wird es sein, ihre Mandanten beim Weg in die Cloud zu unterstützen und deren Verwaltungsprozesse zu digitalisieren. Die Arbeit verlagert sich also vom Buchhaltungsprozess in der Kanzlei zum Mandanten vor Ort zur Prozessoptimierung. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass der Mandant seine Buchhaltung komplett macht und die Kanzlei damit überflüssig wird. Im Gegenteil, wenn die Vorarbeiten beim Mandanten und die Verbuchung automatisiert sind, wird der Steuerberater zum Echtzeitberater, weil auf tagaktuelle Daten zugegriffen wird. Für komplexe Sachverhalte oder umsatzsteuerliche Fragen steht die Kanzlei weiter zur Verfügung, und darüber hinaus können Liquidität und Erfolg wesentlich effektiver beobachtet und gesteuert werden.

Der persönliche Aspekt bleibt und spielt weiter eine wichtige Rolle und bekommt sogar eine ganz neue Qualität. Denn welche Kanzlei wird aus Sicht des Mandanten wohl die wertvollere Beratung liefern: diejenige, die anruft und fehlende oder fehlerhafte Belege anmahnt oder diejenige, die darauf hinweist, dass in 3 Monaten ein Darlehen ausläuft und die Zwischenbilanz bereits bei der Bank ist, damit die Anschlussfinanzierung reibungslos über die Bühne geht.

2. Big Data und künstliche Intelligenz – Informationswissen und Umsetzungswissen

Die im Internet vorhandene Datenmenge betrug laut EMC Studie „Das digitale Universum“ im Jahr 2010 1.227 Exabyte (das sind 1 Milliarde Gigabyte), im Jahr 2020 werden es 40.026 Exabyte sein.

Die große Herausforderung ist es, diese Daten sinnvoll zu verarbeiten und nutzbar zu machen. Mit Hilfe von künstlicher Intelligenz werden Anwendungen entwickelt, die das Weltwissen zu spezifischen Themen durchsuchen, filtern, bewerten und Lösungen anbieten – und zwar bessere Lösungen als das beste menschliche Expertengremium finden würde. Mit IBM Watson Analytics gibt es inzwischen ein kommerzielles Angebot, um eigene Datenbestände zu analysieren und daraus Auswertungen und Vorhersagen zu erstellen.

Risikoanalysen, Umsatzprognosen, Investitionsentscheidungen werden mit Hilfe belastbarer Daten künftig präzise und zeitnah erstellt. Das Informationswissen wird dadurch an Wert verlieren. Dafür wächst der Bedarf an Interpretation, Entscheidungshilfe und Begleitung bei der Umsetzung. Denn auch wenn wir inzwischen Maschinen mindestens genauso vertrauen wie Menschen – vergleichen Sie nur Ihr Navi mit dem Karten lesenden Beifahrer. Das Navi kann uns sagen, wie wir am besten ans Ziel kommen, aber welches Ziel wir eingeben und ob die Panoramaroute oder die schnellste für unsere Zwecke angemessen ist, entscheiden wir. Bei der Zielfindung und der Routenauswahl werden Kanzleien im übertragenen Sinne künftig von ihren Mandanten geschätzt werden.

Auch die Finanzverwaltung setzt auf Big Data und automatisiert mit KONSENS und anderen Programmen das Besteuerungsverfahren. Steuerberater können sich unter diesem Gesichtspunkt zum Risikoanalysten entwickeln und das Beratungsfeld Betriebsprüfung vorverlagern. Der Betriebsprüfungs-Stresstest wäre ein sinnvolles neues Beratungsangebot.

3. Soziale Medien und Erreichbarkeit – Likes und Aufmerksamkeit

„Aufmerksamkeit ist die Währung des 21. Jahrhunderts“ lautet auf www.trendone.com ein Mega-Trend. Jeder will geschätzt werden, individuell und aufmerksam behandelt werden. In einer Always-On-Gesellschaft die mobil übers Smartphone und soziale Medien miteinander kommuniziert, erhält die individuelle Ansprache auf allen Kanälen eine zunehmende Bedeutung.

Für die Generation X, also den Ende der 60er geborenen, wird der Wert Nähe noch in Distanz gemessen, das persönliche Gespräch wird als die wichtigste und unverzichtbare vertrauensbildende Maßnahme gesehen. Für die folgenden Generationen ist die relationale Nähe wichtiger, also das Gefühl der Zusammengehörigkeit. Und das wird mit erzeugt und verstärkt durch den Austausch und Likes in sozialen Medien wie Facebook und Instagram. Wer sich hier verschließt, verpasst den Anschluss an eine ganze Generation.

Die Weiterempfehlung bekommt dadurch eine neue Qualität und Reichweite, und neue Mitarbeiter finden Sie nicht mehr über Stellenanzeigen sondern über Facebook.

Die Präsenz in den sozialen Medien wird ein wichtiger Baustein im Kanzleiauftritt. Wer das aktiv gestaltet, hat im Wettbewerb eindeutig die Nase vorn. Suchmaschinenoptimierung, nutzenorientierte Inhalte, Videokonferenzen, Online-Gruppendiskussionen oder Gefällt Mir-Klicks bei den Social-Media-Seiten der Mandanten zeigen die Vielfalt der Unternehmenskommunikation der Zukunft. Und wenn Sie dann noch per App auf individuelle Sachverhalte eingehen oder auf Facebook zur Einschulung der Tochter gratulieren, schenken Sie die Aufmerksamkeit, die sich Mandanten wünschen.

Eine neue Arbeitsplatzbeschreibung für Mitarbeiter wird der Kommunikationsmanager sein, der alle Kanäle im Blick hat und als Informationsdrehscheibe dient.

4. Was können Sie heute tun, um sich strategisch darauf vorzubereiten?

Mein Tipp: Gönnen Sie sich in den nächsten Wochen einen Strategietag und klären Sie dort folgende Fragen:

- Welche digitale Kompetenz ist bereits vorhanden und was brauchen wir noch? Wird der Kontoauszugsmanager bei allen Mandanten voll ausgeschöpft; ist ein DMS installiert und wird von allen genutzt; welche Datenschnittstellen gibt es und welche werden genutzt; was wissen wir über ZugFerd und die Verfahrensdokumentation zum ersetzenden Scannen?
- Welche Cloud-Lösungen gibt es und welche eignet sich für uns am besten?
→ 3 bis 5 Cloud-Angebote testen und Online-Zusammenarbeit als Ziel formulieren.
- Womit verdienen wir heute und in Zukunft unser Geld?
→ Tätigkeitsfelder analysieren – Kerngeschäft und Zusatzdienstleistungen.
- Welche Mitarbeiter haben wir und brauchen wir?
→ Ausbildungsbedarf und Fortbildungsplan festlegen.
- Welche Mandanten haben wir und wie lassen sie sich für Online-Zusammenarbeit gewinnen?
Welche Mandanten passen künftig zu uns?
→ Mandantenkategorien beschreiben und unterschiedliche Nutzen und Marketingwege formulieren. Mehrteilige Umstellungsphase – Digitale Profis zuerst, Digitalverweigerer zum Schluss.
- Ziele formulieren: „Bis 31.12.201x sind die Kanzleiprozesse intern und extern komplett digital“.

5. Der Strategietag, der Sie weiter bringt

Sind Sie vorbereitet auf die Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt? Haben Sie eine Strategie, wie Sie in den nächsten 3 Jahren die deklaratorischen Tätigkeiten kompensieren, die durch die Automatisierung wegfallen? Im Beitrag „Wie sich Geschäftsmodelle und Tätigkeitsfelder für Steuerberater entwickeln werden“ wurden die Veränderungen und Auswirkungen für Steuerberatungskanzleien aufgezeigt. Nun erfahren Sie, mit welchen konkreten Fragestellungen und strategischen Überlegungen Sie sich für die Zukunft wappnen.

5.1 Überblick

Für mittelständische Unternehmen haben namhafte Trendforschungsinstitute wie 2bAhead eigene Analysetools und Beratungsangebote entwickelt, um Unternehmen in den Weg in die digitale Welt aufzuzeigen. Bei KPMG gibt es dazu z. B. das „Digital Readiness Assessment“, mit dem der Status Quo in 7 Dimensionen ermittelt wird und darauf aufbauend mit innovativen Workshop-Methoden Strategie und Aktionspläne erarbeitet werden.

Für eine Kanzlei mit 10 bis 15 Mitarbeitern sind solche Methoden in der Regel überdimensioniert. Doch können sie durchaus für eigene Zwecke heruntergebrochen und angepasst werden.

Wie steht es also um die digitale Reife Ihrer Kanzlei? Es lohnt sich, sich zu Beginn selbstkritisch zu fragen, wie digital Sie heute bereits denken und arbeiten.

5.2 Checkliste mit 10 Punkten zur Selbsteinschätzung

Im Steuerberater-Netzwerk delfi-net verwenden wir dazu aktuell eine Checkliste mit 10 Punkten zur Selbsteinschätzung, die sich konkret auf die Arbeitsweisen in der Kanzlei bezieht.

Bei der Vergabe der Punktzahl zwischen 1 und 10 geht es nicht um den exakten Wert mit Kommastelle, sondern um einen ersten Anhaltspunkt.

Die Frage nach der eigenen Einstellung und der Einstellung der Mitarbeiter ist entscheidend dafür, wie schnell Sie den Weg in die digitale Welt gehen können. Je mehr Widerstände zu erwarten sind, desto mehr Überzeugungsarbeit müssen Sie zu Beginn leisten.

Der nächste Schritt – Punkte 3 bis 5 – ist die Umstellung der internen Prozesse. Erschreckenderweise hat die STAX-Umfrage der BStBK 2015 ergeben, dass 30 % der Kanzleien noch nicht einmal Kontoauszugsmanager nutzen. Bei diesen Kanzleien ist zu befürchten, dass sie den digitalen Zug bereits verpasst haben. Denn um das Veränderungstempo der technologischen Entwicklung und vor allem die damit einhergehende veränderte Form der Zusammenarbeit mit Mandanten zu verstehen, braucht es eine grundsätzliche Bereitschaft, die vorhandenen technischen Möglichkeiten zu nutzen.

Die digitale Kompetenz der Kanzlei - Selbsteinschätzung

1. Persönliche Einstellung

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nur nichts überstürzen					je früher desto besser				

2. Einstellung der Mitarbeiter

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Keiner will das					alle sind Feuer und Flamme				

3. Nutzung Kontoauszugsmanager

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nein					bei allen mit gepflegter Lerndatei				

4. Interne Prozesse – Einsatz DMS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nicht vorhanden / genutzt					volle Nutzung				

5. Interne Prozesse – Arbeitspapiere

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Papierbearbeitung					ausschließlich digital / OneNote				

6. Belegtausch mit Mandant

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Papier / Telefon					Portal & App				

7. Schnittstellennutzung Mandant – Kanzlei

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pendelordner					alles wird automatisch eingelesen				

8. Online – Zusammenarbeit

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
zwei getrennte Systeme					gemeinsame Cloudlösung				

9. Erreichbarkeit

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Telefon/Post/Mail					WhatsApp, facebook, iMeeting				

10. Außendarstellung

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Klassisch					Digitale Kompetenz an erster Stelle				

Die Punkte 6 bis 8 sind nur angedeutet, werden wohl aber die größte Veränderung für die Kanzleien bringen:

- Wie arbeiten Kanzleien in Zukunft mit ihren Mandanten zusammen?
- Wie aktuell sind die Daten?
- Welche Informationen werden aufbereitet?
- Und auf welchem Weg werden sie zur Verfügung gestellt?

Die Cloud, Datenverarbeitung in Echtzeit, Big Data Analysetools mit KI (Künstliche Intelligenz) und die Blockchain sind die Schlagworte, die diesen Wandel illustrieren.

Die Punkte 9 und 10 beziehen sich dann auf den Außenauftritt. Welche Mediennutzung zeigt die digitale Kompetenz und Präsenz und wie eindeutig wird kommuniziert, dass die Kanzlei hier die Nase vorn hat?

Auswertung „Selbsteinschätzung Digitale Reife“

Zählen Sie Ihre Punkte zusammen. Je nach Punktzahl brauchen Sie kürzer oder länger für Ihren Projektplan:

0 bis 30 Punkte – Digitale Einsteiger	Jetzt heißt es Gas geben, damit Sie den Zug nicht verpassen. Wenn es nicht an Ihrer eigenen Einstellung scheitert, weil Sie hoffen (altersbedingt oder aus welchen Gründen auch immer), dass Sie das aussitzen können, gilt es Verantwortung für Ihre Kanzlei und Ihre Mitarbeiter zu übernehmen. Beginnen Sie die internen Prozesse zu digitalisieren und erstellen Sie sich einen strategischen Plan für 4 Jahre.
31 bis 69 Punkte – Digitale Interessierte	Die Mehrzahl der Kanzleien arbeitet in bestimmten Feldern bereits digital. Je nachdem, ob Sie sich im unteren oder oberen Feld der Skala befinden, sind Sie gut aufgestellt und werden die Veränderungen in den nächsten 3 Jahren bewältigen.
70 bis 100 Punkte – Digitale Vorreiter	Sie haben sich schon seit einiger Zeit mit den Möglichkeiten und Vorteilen der Digitalisierung auseinandergesetzt und zählen zu den innovativen Kanzleien. Für Sie geht es darum, das Know-how auf die Straße zu bringen und sowohl digitale Zusammenarbeit mit Mandanten als den innovativen Außenauftritt zu forcieren. Mit einem 1 bis 2 Jahre-Aktionsplan ist das zu schaffen.

5.3 Strategie-Workshop planen

Es ist ein 1- bis 2-tägiger Strategie-Workshop zu empfehlen, um konkret die zukünftige Ausrichtung der Kanzlei festzulegen und einen Projektplan daraus zu entwickeln.

Wie sieht das praktisch aus?

5.3.1 Wer nimmt teil?

Strategie ist Partnersache. Jeder Partner ist bei der Zukunftsgestaltung gefordert. Bei diesem Thema ist zusätzlich die Teilnahme engagierter Mitarbeiter, die Potenzial zur Partnerschaft haben oder Teamleiter bereichernd. Es geht dabei auch um die Frage, welche Mitarbeiter künftig zur Kanzlei passen, d. h. Offenheit im Teilnehmerkreis ist Voraussetzung.

Wenn Sie bis jetzt keine Strategietage durchgeführt haben, ist ein externer Moderator zu empfehlen. Dies kann jemand fachfremdes sein, z. B. privat bekannte Unternehmer, oder eine professionelle Unternehmens- oder Kanzleiberatung, die vor allem Erfahrung mitbringt. Mithilfe der Moderation werden die Themen konzentriert bearbeitet und die Gefahr, sich in „Nebenkriegsschauplätzen“ zu verlieren, verringert. Darüber hinaus sorgt ein guter Moderator dafür, dass am Ende konkrete Ergebnisse und Maßnahmenpläne vorliegen.

5.3.2 Vorbereitung

Alle Teilnehmer sollten sich im Vorfeld mit den Möglichkeiten der Digitalisierung auseinandersetzen. Literatur gibt es dafür reichlich. Damit nicht jeder alles liest, empfiehlt sich eine Aufteilung unter den Teilnehmern, oder der externe Moderator bringt digitales Branchen-Know-how mit. Die BStBK hat zudem das Strategiepapier 2020 veröffentlicht, das Empfehlungen für die Neuausrichtung von Kanzleien enthält.

Hier einige Lesetipps:

- Gebrauchsanweisung für die Zukunft, Haufe, Wolf Hirschmann
- Steuerberatung 2020, nwb-Verlag, diverse Autoren
- Digitale Transformation, Tim Cole
- Digital Disruption, Kurt Matzler u. a.
- Die Blockchain-Revolution, Don Tapscott
- 2020 und 2025 – So arbeiten wir in der Zukunft, Sven Gabor Janszky
- The Digital Transformation Playbook, David L. Rogers
- The Future of the Professions, Richard and Daniel Suskind
- The Radical CPA, Joy Padar

Außerdem interessant:

- Podcast „Kanzleifunk“ auf steuerkoepe.de

5.4 Durchführung

Suchen Sie sich für diese Strategietage einen Ort außerhalb der Kanzlei. In der Kanzlei herrscht zu viel Ablenkung und Störpotenzial. Am besten ist ein Hotel oder Tagungsort, bei dem Sie im wahrsten Sinne des Wortes Raum für neue Ideen haben.

Sie werden Internet brauchen, um das eine oder andere zu recherchieren. Handy und E-Mail werden am besten ausgeschaltet, um den typischen „ein Mandant braucht mich jetzt ganz dringend“-Fall zu verhindern.

Bewährt haben sich 1,5-tägige Workshops mit Übernachtung. Dann wird am ersten halben Tag offen diskutiert und in alle Richtungen gedacht. Beim Abendessen (und eventuell später an der Bar) werden die Gedanken vertieft, und am nächsten Tag können die Ideen und Überlegungen in konkrete Pläne und Schritte gegossen werden.

5.5 Methodik – Klassisch oder innovativ

Neue Technologien und die rasante Entwicklung erfordern neue Methoden und Werkzeuge. Doch für Strategie-Einsteiger können auch bewährte Methoden und Denkansätze hilfreich sein. Zur Klarstellung: Die Entwicklung einer Kanzleistrategie hat schon immer mehr bedeutet, als 5 oder 10 % mehr auf den Kanzleiumsatz zu planen und dann zu hoffen, dass das eintritt.

5.5.1 Klassisch mit der Balanced-Scorecard von Kaplan/Norton

Es gibt unterschiedliche Herangehensweisen und Methoden für die strategische Planung. Eine bewährte Methode ist z. B. das Balanced-Score-Card-Modell. Ausgehend von der Unternehmensvision und Mission werden die 4 Perspektiven des Kanzleierfolgs abgeleitet und messbare Kennzahlen zur Zielerreichung festgelegt.

Wie funktioniert das konkret?



Die Vision beschreibt das „Warum“. Also warum gibt es die Kanzlei, was treibt uns an, warum lieben wir das, was wir tun? Wenn Sie ein sinnvolles Warum formuliert haben, werden Sie dieses vermutlich gar nicht ändern, z. B. „Wir sorgen für die finanzielle Sicherheit unserer Mandanten und zeigen ihnen Wege für Werteehalt und Wertaufbau, um langfristig ihre Ziele zu erreichen“. Die Mittel zur Umsetzung ändern sich allerdings, denn die Zukunftsperspektive ändert sich ja auch für den Mandanten durch die Digitalisierung.

Die **Mission für die digitale Kanzlei** könnte z. B. lauten:

„Wir helfen Unternehmern dabei, erfolgreicher zu sein, indem sie sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Das gelingt, weil wir sämtliche Verwaltungsprozesse für den Mandanten optimieren, von A wie Angebot schreiben bis Z wie Zahlungsverkehr. Dazu nutzen wir die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung und Automatisierung wie Cloud-Lösungen, Schnittstellen und andere innovative Angebote.“

Nachdem Vision und Leitbild erarbeitet wurden, geht es um die konkreten Fragestellungen unter diesem Gesichtspunkt:

Erfolgsperspektive **Kanzleiführung**

- Welche Werte sind heute und morgen die Grundlage unseres Erfolges?
- Welche Auswirkungen haben mobile, Cloud, BigData, Künstliche Intelligenz und Internet of Things auf unsere Kanzlei?
- Womit verdienen wir in Zukunft unser Geld?
- Wie sieht die Umsatzverteilung in der BWA 2020 aus?
- Wie sieht unsere Honorarpolitik dazu aus?
- Wie bringen wir persönliche und berufliche Interessen in Einklang?
- Sind wir digital regional oder überregional tätig?

Erfolgsperspektive **Mandant**

- Wie treten wir unseren Mandanten gegenüber auf, um unsere Vision zu erreichen?
- Wie macht sich unsere Mission im Umgang mit den Mandanten bemerkbar?
- Wie sieht die digitale Kompetenz unserer Mandanten aus und wie können wir diese fördern?
- Welche Dienstleistungen brauchen wir, um in der digitalen Welt erfolgreich zu bestehen?
- Mit welchen Dienstleistungen unterstützen wir unsere Mandanten dabei, in der digitalen Welt erfolgreich zu sein?
- Woher wissen wir, dass wir die Interessen unserer Mandanten in den Vordergrund stellen?
- Wie erhalten und verstärken wir die persönliche Beziehung zu unseren Mandanten?
- Auf welchen Kommunikationskanälen sind wir mit welchen Themen präsent?

Erfolgsperspektive **Mitarbeiter**

- Welche Mitarbeiter passen zu uns?
- Welche Mitarbeiter brauchen wir?
- Wie fördern wir die Mitarbeiter, damit sie unsere Vision mittragen können?
- Wie erhalten unsere Mitarbeiter die Anerkennung, die sie verdienen?
- Welche digitale Kompetenz brauchen unsere Mitarbeiter und wie bekommen sie diese?
- Wo und wie werden die Mitarbeiter arbeiten? Home Office und Arbeitszeitflexibilität
- Welches Vergütungsmodell passt in die neue Arbeitswelt?
- Wie gewinnen wir neue Mitarbeiter und sind attraktiv für die Generation Y und kommende Generationen?

Erfolgsperspektive **Organisation**

- In welchen Geschäftsprozessen wollen wir die Besten sein, um die Kundenerwartungen zu erfüllen (Kunden einer Kanzlei sind Mandanten, die Inhaber, die Mitarbeiter und Geschäftspartner)?
- Wie gestalten wir unsere Prozesse so, dass wir flexibel auf die Veränderungen am Markt reagieren können?
- Welche Prozesse und Schnittstellen sind erfolgskritisch und bedürfen deshalb besonderer Aufmerksamkeit?
- Wer ist unser „Chief Digital Officer“, der die technologische Entwicklung vorantreibt und beobachtet?
- Welcher Investitionsaufwand ist erforderlich, um langfristig wettbewerbsfähig zu sein?

Zu diesen Fragestellungen werden dann in der Diskussion Maßnahmen und **messbare Kennzahlen** festgelegt, die quartalsweise im Soll-Ist-Vergleich überprüft und angepasst werden.

Hier einige Praxis-Beispiele, die verschiedene Kanzleien für sich definiert haben:

- Ab 1.1.2017 werden sämtliche Buchhaltungen digitalisiert erfasst und in der Kanzlei papierlos bearbeitet.
- Wir wissen von allen Mandanten, welche Software für Angebots- und Rechnungsschreibung und Zahlungsverkehr im Einsatz ist und nutzen bzw. programmieren die Schnittstellen zur Kanzleisoftware.
- Am 31.3. sind 100 % der Jahresabschlüsse des Vorjahres mit betrieblichen Steuererklärungen fertig.
- Neben den fachlichen Themen erhält jeder Mitarbeiter 2 Tage Schulungen zu Programmnutzung, Cloudlösungen, papierloses Arbeiten.
- 2017 stellen wir 30 % unserer Mandanten auf digitale Mediennutzung im Betrieb um, 2018 weitere 50 %.

5.5.2 Innovativ mit dem Business Model Canvas und Value Proposition Design von Osterwalder/Pigneur

Wer seine Kanzlei von Grund auf überdenken will, hat mit diesem innovativen Ansatz ein geeignetes Werkzeug dafür. In zwei Büchern wird das Konzept und die Vorgehensweise detailliert beschrieben. Die Idee ist, mit 9 Erfolgshebeln eines Geschäftsmodells alle Faktoren und deren Auswirkungen aufeinander zu durchdenken. Folgende 9 Erfolgshebel werden beleuchtet, die ich für Kanzleien hier „übersetzt“ habe:

- 1. Kundensegmente/Zielgruppen:** Unternehmen, Privatpersonen, Vereine, alle bestehenden und potenziellen Mandanten, für die Kanzlei einen Wert schaffen kann. Die Zielgruppen werden dabei mit Hilfe eines Steckbriefs differenziert ausgearbeitet
- 2. Wertversprechen/Mehrwertangebot:** Für jede Zielgruppe gibt es ein eigenes Leistungsangebot, das aus Sicht dieser Zielgruppe wertvoll ist: eine auf die Bedürfnisse des jeweiligen Segments abgestimmte Kombination aus Produkt, Service, Dienstleistung.
- 3. Kanäle/Kommunikationswege:** Dieser Faktor steht für die einzelnen Kanäle und Kontaktpunkte, über die die Kanzlei mit den Mandanten kommuniziert und ihnen die versprochenen Werte und das Leistungsangebot übermittelt.
- 4. Mandantenbeziehungen:** Hier wird beschrieben, welche Form des Umgangs Sie mit Ihren Mandanten pflegen wollen – wie wäre es mit einem Unternehmerstammtisch/Community? Persönliche Betreuung und Beratung? Oder werden Sie automatisierte Dienstleistungen und Services zur Verfügung stellen?
- 5. Einnahmequellen/Honorar:** Mit welchen Honorarstrategien erzielen Sie Einnahmen – und damit neue Werte – für Ihre Kanzlei?
- 6. Schlüsselressourcen/Mitarbeiter und IT:** Welche Ressourcen und welche Infrastruktur benötigen Sie, um Ihre Dienstleistung oder Ihren Service anbieten zu können? Welche Ressourcen sind absolut unverzichtbar für Ihr Geschäftsmodell?
- 7. Schlüsselaktivitäten/Prozesse:** Welche zentralen Aktivitäten sind erforderlich, damit Sie Ihre Dienstleistung oder Ihren Service anbieten können?
- 8. Schlüsselpartner:** Für welche Ressourcen müssen Sie auf externe Zulieferer zurückgreifen und welche Schlüsselaktivitäten wollen oder müssen Sie auslagern? Die Unternehmen und Organisationen, die Ihnen hier unter die Arme greifen, sind Ihre Schlüsselpartner.
- 9. Kostenstruktur:** Die übergeordnete Finanzplanung für Ihre Kanzlei.

Das Buch „Value Proposition Design“ ist erst nach „Business Model Canvas“ erschienen und eine Vertiefung der zwei zentralen Erfolgshebel „Kundensegment“ und „Wertversprechen“. Beim Strategietag empfiehlt es sich damit zu starten.

Im ersten Schritt werden die Zielgruppen der Kanzlei konkret definiert und dann für jede einzelne Zielgruppe ein Mehrwertangebot entwickelt. Dabei wird zuerst die Seite des Mandanten mit folgenden Fragestellungen beleuchtet:

- **Jobs/Aufgaben:** Welche Aufgaben hat er im beruflichen und privaten Alltag?
- **Pains/Schmerzen:** Welche Sorgen treiben ihn um? Was lässt ihn nachts nicht schlafen? Was hindert ihn daran so erfolgreich zu sein wie er sich das wünscht?
- **Gains/Gewinne:** Was bedeutet Erfolg für ihn? Was macht ihm Spaß? Was ist seine Motivation? Was erleichtert ihm das Leben?

Im zweiten Schritt wird dann das Dienstleistungsangebot dazu mit folgenden Fragestellungen beschrieben:

- **Product & Services/Dienstleistung:** Welches Leistungsangebot gibt es bereits für diese Zielgruppe? Welches ist in Zukunft interessant?
- **Pain Reliever/Schmerzstiller:** Wie räumt dieses Angebot die Hindernisse aus dem Weg? Wie nimmt es die Sorgen?
- **Gain Creators/Gewinnerzeuger:** Wie sorgt diese Dienstleistung für Erfolg? Warum begeistert dieses Angebot?

Für die Ausarbeitung dieser Fragestellung gibt es sogenannte Canvas, also Plakate. Die Stichpunkte werden auf Post-Its notiert und dann auf dem Plakat angebracht. Das macht die Arbeit und Ergebnisse flexibel und bringt eine hohe Dynamik in die Diskussion und den Arbeitsprozess, da alle aktiv beteiligt sind und die einzelnen Post-Its intensiv besprochen werden. Die Ergebnisse aus diesen beiden Canvas dienen dann als Grundlage für das komplette 9-stufige Geschäftsmodell. Auch hier sorgen Post-Its wieder für die notwendige Flexibilität und Ergebnisoffenheit.



5.6 Fazit

Die Beschäftigung mit der Zukunft lohnt sich, unabhängig davon welche Methode Sie nutzen. Denn je schneller sich die Welt dreht, desto eher stürzen diejenigen, die stehen bleiben. Und wer rechtzeitig die „digitale Pirouette“ lernt und beherrscht, wird auf der Bühne des Kanzleierfolgs den Applaus der Mandanten genießen.



Dipl. Bw. (FH) Angela Hamatschek ist seit rund 15 Jahren als selbstständige Kanzleiberaterin bundesweit tätig. Sie ist Moderatorin und Organisatorin des delfi-net Steuerberaternetzwerk, einem Verbund von rund 70 Kanzleien in Deutschland. Als Autorin von Fachbüchern, zahlreichen Publikationen und Referentin zum Thema Kanzleimarketing für Steuerberater ist sie eine der führenden Expertinnen in Deutschland.



Haufe Steuer Office.
Der richtige Partner, um
Ihre Zukunft erfolgreich
zu gestalten.

Das erwartet Sie ab 07.02.2017:

Automatisierung in der Steuerkanzlei: Der Weg zur Medienbruchfreiheit in den Rechnungs- und Buchführungsprozessen von Gerhard Schmidt

HAUFE.

