

verfahren regelmäßig ausscheidet (FG Hamburg, Beschluss v. 16.2.2012, 5 V 177/11).

Zu Recht weist RiFG Hennigfeld in seiner Urteilsanmerkung (EFG 2014, S. 1818 f.) darauf hin, dass der Ansatz des vom FG Hamburg eingeschlagenen Wegs zur **Vereinheitlichung der Rechtsprechung** nicht zu einer größeren Rechtssicherheit führt. Denn dann dürfte in Zukunft regelmäßig darüber gestritten werden, **mit welchem Ziel** das Aussetzungsverfahren betrieben wurde. Die Abgrenzung, ob ein Verfahren lediglich angestrengt werde, um Zahlungsaufschub zu erreichen, oder ob tatsächlich bereits Fragen aus dem Hauptsacheverfahren geklärt werden sollten, dürfte in der Praxis schwierig sein.

Autor: Dipl.-Finw. Werner Becker, Namborn

Dienstleistungsgestaltung

7-Schritte-Masterplan zur Einführung der digitalen Belegführung

Digitale Belegführung in der Kanzlei einzuführen bedeutet, den gesamten Wertschöpfungsprozess der Kanzlei neu zu gestalten (s. HBR 4/2015). Alle Bereiche – Dienstleistungsangebot, Honorargestaltung, Leistungsprozesse, Controlling, Schulungsbedarf und Personalplanung – sind massiv davon betroffen. Deshalb ist die Einführung der digitalen Belegführung strategisch und planvoll anzugehen. Anhand des im Folgenden dargestellten 7-Schritte-Masterplans sollte dies gelingen.

Schritt 1: Setzen Sie sich mit den technischen, funktionalen und fachlichen Aspekten der digitalen Belegführung intensiv auseinander

Ohne Schulungen durch Ihre Softwareanbieter geht hier gar nichts: Mindestens ein Mitglied der Kanzleileitung und mindestens zwei Mitarbeiter sollten an den Schulungen teilnehmen.

Mit Ihrem neuen Wissen über die digitale Belegführung entwickeln Sie eine detaillierte Arbeitsliste mit allen Dingen, die bei der Einführung in Ihrer Kanzlei zu berücksichtigen sind. Legen Sie fest, wer für die Umsetzung welcher Punkte verantwortlich ist, und wer das Projekt steuert. Basiswissen über praxistaug-

liche Scanner, digitale Formate für Belege wie TIF, PDF oder CSV sollten Sie sich ebenso aneignen wie über aktuelle Trends, z. B. ZUGFerD. Dieser neue Standard kombiniert Rechnungen im PDF/A3-Format mit einem inhaltlich gleichen Rechnungsdatensatz. Können Sie Ihrem Mandanten diese Dinge erklären, vermitteln Sie Sicherheit – sollte er darüber sprechen, sind Sie im Gespräch auf Augenhöhe.

Schritt 2: Definieren Sie das Leistungsangebot Ihrer Kanzlei – passgenau für die Mandanten

Diese grundlegende strategische Vorarbeit ist unbedingt notwendig, da Sie Ihr gesamtes Leistungsangebot und die Wertschöpfungsprozesse überdenken müssen. Arbeiten Sie strukturiert mit dem Kanzleiteam – ggf. unter Einbeziehung von Mandanten (schriftliche Befragungen, Gespräche mit ausgewählten A-Mandanten, Mandantenworkshop) – an den folgenden Fragen:

- Welche Aufgaben haben die Mandanten bezüglich Steuern und Rechnungswesen in ihrem Unternehmen zu erledigen?
- Welche Vorteile – Gewinne, Ersparnisse, Prozessverbesserungen, Qualitätssteigerung, Kostenersparnis, Sicherheit etc. – lassen sich durch die Zusammenarbeit mit unserer Kanzlei bezüglich Steuern und Rechnungswesen erlangen?
- Welche Nachteile könnten sich für die Mandanten ergeben, wenn sie ihre steuer- und rechnungswesenbezogenen Aufgaben unzureichend erledigen? Welcher Aufwand ist für die Mandanten damit überhaupt verbunden?
- Welche weiteren Auswirkungen und Zusammenhänge gibt es beim Mandanten zu sämtlichen Aspekten von Steuern und Rechnungswesen?
- Welche Dienstleistungen (im Detail) helfen unserem Mandanten funktional, sozial oder auch emotional, damit er mit seinen steuer- und rechnungswesenbezogenen Aufgaben besser fertig wird?
- Wie können wir unseren Mandanten helfen, weniger Fehler zu machen, effektiver und effizienter zu sein, und sich weniger Sorgen bezüglich Steuern und Rechnungswesen zu machen?
- Wie können wir die Arbeit für unsere Mandanten leichter machen und ihnen helfen, ihre eigenen Potenziale besser zu nutzen?

Im Ergebnis haben Sie ein gut strukturiertes und genau zu Ihrer Mandantenstruktur passendes Leistungsangebot klar definiert. Das können Sie auch für

Der Honorar-Brief für Steuerberater

verschiedene Zielgruppen unterschiedlich und somit passgenauer gestalten.

Schritt 3: Test mit den ersten Mandanten

Sie können nicht davon ausgehen, dass gleich alles reibungslos verläuft. Definieren Sie daher vor dem Start den Workflow. Ihre eingesetzte Software übernimmt das nicht von selbst – sie ist lediglich Mittel zum Zweck, damit die von Ihnen gestaltete neue Arbeitsweise umgesetzt werden kann. Am besten testen Sie diese zunächst mit einem technikaffinen Mandanten. Aber auch da wird einiges schiefgehen. Genau diese Erfahrungen müssen Sie sammeln: Worauf ist in der Praxis zu achten? Was funktioniert nicht so, wie wir uns das gedacht haben? Was müssen wir besser machen und woran gemeinsam arbeiten (z. B. Belegverarbeitung, Bereitstellen der digitalen Belege im Mandantenunternehmen, für die Kanzlei)?

Von Ihren beiden geschulten Mitarbeitern sollte je ein Mandant als Pilotprojekt auf digitale Belegführung umgestellt werden – kommunizieren Sie das den Mandanten entsprechend. Zusätzlich starten Sie bei einem Neumandanten gleich von Anfang an mit digitaler Belegführung. Entscheidende Punkte dabei:

- Setzen Sie sich beim Mandanten vor Ort damit auseinander, wie dieser das Rechnungs- und Belegwesen in seinem Unternehmen bearbeitet. Sprechen Sie mit allen Mitarbeitern die dort eingebunden sind, führen Sie ggf. einen Workshop beim Mandanten durch.
- Achten Sie auf alle organisatorischen, technischen und fachlichen Schnittstellen.
- Zeigen Sie Ihrem Mandanten mögliche Verbesserungen in seiner Arbeitsweise auf.
- Stehen Sie wenigstens für 3 Monate nach der Einführung für organisatorische Rückfragen zur Verfügung, denn es gibt immer Kleinigkeiten, die feinjustiert werden müssen.
- Kommunizieren Sie Ihrem Mandanten, dass Ihre Organisationsberatung bei ihm Geld kostet. Vereinbaren Sie einen Fixpreis oder rechnen Sie die Stunden ab, die Sie oder Ihr Team dort arbeiten.

Schritt 4: Auswertung der ersten Erfahrung, Einbeziehung des gesamten Kanzleiteams

In einem oder mehreren Workshops mit allen Mitarbeitern der Kanzlei werten Sie die Erfahrungen aus.

- Überarbeiten Sie mit diesem neuen Wissen (aus den ersten 3 Punkten) gemeinsam Ihre Leistungsprozesse, die für die Zukunft gelten sollen.
- Legen Sie Experten für die digitale Fibu fest, die für Fragen zur Verfügung stehen.
- Dokumentieren Sie alle Fragen und Antworten – Sie werden sie immer wieder benötigen, z. B. für die Einarbeitung neuen Personals.
- Passen Sie Ihre Honorargestaltung den neuen Leistungsprozessen an, legen Sie Kennzahlen für das Controlling fest (z. B. Deckungsbeiträge, die Sie mit Fibu erreichen wollen, oder maximale Bearbeitungszeiten für bestimmte Prozessabschnitte).

Schritt 5: Roll-out für Ihre Mandanten

Wenn Sie Dienstleistungsportfolio, Leistungsprozesse und die Honorargestaltung angepasst haben, können Sie in die „Massenfertigung“ Ihrer neuen Dienstleistung gehen.

Vor dem Start bei einem neuen Mandanten müssen Sie stets klären, welche Voraussetzungen dieser mitbringt. Dazu gehören zum einen technische Details: Entspricht der Scanner den Fibu-Maßgaben, ist die Texterkennung (OCR) aktiviert, ist beidseitiger Einzug beim Scannen möglich etc. Zum anderen sollten Sie sich damit beschäftigen, wo es beim Mandanten möglicherweise hapert. Belege sind z. B. lange im Haus zum freizeichnen unterwegs oder müssen gesucht werden. Hier können Sie dem Mandanten Vorteile der digitalen Fibu aufzeigen und ihm Sicherheit geben, dass er jederzeit per Knopfdruck an seine digitalen Belege kann, auch wenn diese beim Steuerberater sind. Berücksichtigen Sie das mit Rechnungswesen befasste Personal beim Mandanten – hier kann es auch Berührungsängste oder Vorbehalte gegen neue Arbeitsweisen geben.

Geben Sie Ihren Teamleitern/Mitarbeitern Argumente mit auf den Weg, wie sie die Mandanten ansprechen können. Z. B. „Wir können Sie besser beraten, wenn Sie auf digitale Fibu umstellen, denn dann haben wir die Zahlen immer parat.“ Kümmern Sie sich selbst um die Ansprache der A-Mandanten und machen Sie für ein Jahr einen Plan, wann welche Mandanten umgestellt werden sollen. Denken Sie aber auch über Optionen für Mandanten nach, die nicht auf digitale Buchführung umstellen wollen – z. B. über höhere Honorare für die „alte“ Vorgehensweise. Das hat sich in der Praxis schon bewährt! Geben Sie jedem Mitarbeiter oder Team klare Vor-

gaben, bis wann wie viele Mandanten umgestellt werden sollen, z. B. pro Monat 3 Mandanten oder 20% bis Jahresende.

Priorisieren Sie anhand von Kriterien, mit welchem Mandant gestartet werden soll, z. B.:

- Kommunikationsgewohnheiten des Mandanten
- technischer Status des Rechnungswesens
- Art des Zahlungsverkehrs
- Belegaufkommen

Klären Sie mit dem Mandanten, wann er welche Auswertungen parat haben will, wie häufig (täglich, wöchentlich oder monatlich?) in der Kanzlei gebucht bzw. kontrolliert werden soll, und auf welchem Weg BWA und Reportings kommen sollen: Per E-Mail, online, mobile reports, etc. Digital besteht die Möglichkeit, dass der Mandant sich von der BWA-Position über das Sachkonto auf den Buchungssatz und den Beleg „herunterklickt“ – viele schätzen diesen Informationskomfort sehr!

Schritt 6: Werten Sie regelmäßig Ihre Erfahrungen aus und passen Sie Prozesse an

Was läuft gut? Was läuft schief? Wo können wir unsere Arbeitsweise verbessern? Wie können wir unseren Mandanten durch besseren Service, bessere Auswertungen oder neue Zusatzleistungen mehr Nutzen bieten? Welche fachlichen Fragen stellen sich in der

Kanzlei durch die Arbeitsweise, z. B. wo die Schnittstellen und fachlichen Grenzen zwischen Fibu und Jahresabschlusserstellung sind? In den ersten 1 bis 3 Jahren wird es Bedarf an Feinjustierung Ihres Dienstleistungsangebots und der damit verbundenen Leistungsprozesse geben. Planen Sie dafür Zeit in Team- und Kanzleibesprechungen sowie jährlichen Kanzleiwkshops ein – hier werten Sie auch die Informationen aus Ihrem Controlling aus.

Schritt 7: Bleiben Sie am Ball und entwickeln Sie Ihre Dienstleistungen permanent weiter

Wenn Sie anfangen, Kompetenzen im digitalen Bereich aufzubauen, werden Sie feststellen, dass es immer neue Lernfelder und Optionen gibt, die Dienstleistungen für Ihre Mandanten weiterzuentwickeln und zu verbessern. Nehmen Sie unbedingt auch Wünsche, Ideen und Erfahrungen Ihrer Mandanten auf und bleiben Sie flexibel – es gibt immer mehrere Möglichkeiten Dinge zu tun, z. B. bei der Übergabe der digitalen Belege zwischen Mandant und Kanzlei. Nutzen Sie die Chance des Austausches mit Ihren Mandanten und deren Vorschläge oder Wünsche. Denn dann können Sie mehr tun als der durchschnittliche Steuerberater. Wettbewerbsvorteile werden Sie dadurch nicht nur am Mandantenmarkt, sondern auch am Mitarbeitermarkt erlangen!

Autor: Ulf Hausmann, MBA, Kanzleiberater aus Berlin (www.ulfhausmann.de)

Impressum Honorargestaltung für Steuerberater

Der Honorar-Brief für Steuerberater erscheint monatlich und ist als exklusiver Informations-Dienst Bestandteil der Online-Datenbank „Honorargestaltung für Steuerberater“.

ISSN 1433-0261
Best.-Nr. A03379

© 1972–2015, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Ein Unternehmen der Haufe Gruppe

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg
Telefon: 0761 898-0
www.haufe.de

Kommanditgesellschaft, Sitz und
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz und
Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua

Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey,
Birte Hackenjos, Randolf Jessl, Markus Reithwiesner,
Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

HAUFE.

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

Steuernummer: 06392/11008
USt-IdNr. DE 812398835

Redaktion:
Dipl.-Kfm. Daniel Reisinger (V. i. S. d. P.)
E-Mail: honorargestaltung@haufe.de
Fax-Hotline: 0761 898-993210

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Dieser Newsletter sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

Herstellung: Andlauer, 77966 Kappel-Grafenhausen
Satz: Fronz Daten Service, 47608 Geldern

