

Patrik Luzius | Sandra Weigert | Petra Kunde

# Benchmarking in Steuerkanzleien

Wie Sie durch Digitalisierung Ihre  
Kanzleizahlen systematisch verbessern



SCHÄFFER  
POESCHEL

Patrik Luzius / Sandra Weigert / Petra Kunde

# Benchmarking in Steuerkanzleien

Wie Sie durch Digitalisierung Ihre Kanzleizahlen systematisch verbessern

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4672-3 Bestell-Nr. 13021-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4673-0 Bestell-Nr. 13021-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4674-7 Bestell-Nr. 13021-0150

Patrik Luzius / Sandra Weigert / Petra Kunde

**Benchmarking in Steuerkanzleien**

1. Auflage, Oktober 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © twobee, shutterstock

Produktmanagement: Rudolf Steinleitner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
Abkürzungsverzeichnis .....	15
<b>Teil 1: Benchmarking als Kanzleitreiber .....</b>	<b>17</b>
<b>1 Benchmarking bringt Sie voran .....</b>	<b>19</b>
1.1 Vergleichen, trainieren, optimieren .....	19
1.2 Lernen Sie von den Besten! .....	19
1.3 Offenheit lohnt sich .....	21
<b>2 Benchmarking in der Praxis .....</b>	<b>23</b>
2.1 Machen Sie sich frei für neuen Input .....	23
2.2 Den Kanzleierfolg pushen .....	23
2.3 Benchmarking für die Geschäftsbereiche .....	24
2.4 Benefits .....	25
2.5 Networking .....	27
<b>3 Ermittlung und Anwendung von Benchmarks .....</b>	<b>29</b>
3.1 Erläuterung der Benchmarks .....	30
3.2 Vierteljährlicher Controlling-Status .....	32
3.3 Analysen der Geschäftsbereiche .....	34
3.3.1 Finanzbuchhaltung .....	34
3.3.2 Abschluss .....	39
3.3.3 Lohn und Gehalt .....	41
3.3.4 Einkommensteuer .....	44
3.3.5 EDV-Kosten .....	46
<b>4 Digitalisierungsstrategie .....</b>	<b>49</b>
4.1 Benchmarking als Digitalisierungs-Treiber .....	49
4.1.1 Gegenseitige Impulse .....	49
4.1.2 Zahlen vergleichen .....	50
4.1.3 Maßnahmen .....	50
4.1.4 Praktische Hilfestellung .....	51
4.1.5 Motivieren, motivieren ... ..	51
4.2 Digitalisierung – der Zubringer zur Automatisierung .....	52
4.2.1 Digital Natives versus Digital Immigrants .....	53
4.2.2 Definition Digitalisierung .....	53

4.3	Mitarbeiterführung und -entwicklung .....	58
4.4	Wie attraktiv sind Sie? .....	65
<b>Teil 2:</b>	<b>Benchmarking und Digitalisierungsmaßnahmen .....</b>	<b>73</b>
<b>1</b>	<b>Kanzleileitung .....</b>	<b>75</b>
1.1	Digitalisierung ist Chefsache .....	75
1.2	Zeitmanagement: Voller Fokus auf die Digitalisierung .....	77
1.3	Unternehmenskultur und Digitalisierung .....	79
1.3.1	Aktenführung .....	80
1.3.2	Mailverkehr .....	80
1.3.3	Post (Brief oder Fax) .....	81
1.4	Benchmarking .....	82
<b>2</b>	<b>Mitarbeiter .....</b>	<b>85</b>
2.1	Die richtigen Mitarbeiter für die Digitalisierung .....	85
2.2	Die falschen Mitarbeiter für die Digitalisierung .....	87
2.3	Benchmarking .....	88
<b>3</b>	<b>Kanzleiorganisation .....</b>	<b>91</b>
3.1	Prozesse digitalisieren von A–Z .....	91
3.1.1	Bescheidprüfung .....	91
3.1.2	Betriebsprüfung .....	92
3.1.3	Einkauf .....	92
3.1.4	Erfolgsreporting .....	93
3.1.5	Lohnbuchhaltung .....	94
3.1.6	Postein- und Postausgang .....	95
3.1.7	Steuererklärungen .....	96
3.1.8	Telefonate .....	97
3.1.9	Tipps & Tricks .....	97
3.1.10	Wissensmanagement .....	99
3.2	Benchmarking .....	100
<b>4</b>	<b>Kunden .....</b>	<b>101</b>
4.1	Die richtigen Kunden für die Digitalisierung .....	101
4.2	Die falschen Kunden für die Digitalisierung .....	103
4.3	Einführung der Digitalisierung beim Kunden im Bereich Finanzbuchführung .....	103
4.4	Homepage: Die digitale Visitenkarte Ihrer Kanzlei .....	114
4.5	Benchmarking .....	115

<b>Teil 3: Digitalisierung und Kanzleiwertentwicklung</b> .....	<b>117</b>
<b>1 Kanzleiwertentwicklung</b> .....	<b>119</b>
1.1 Entwicklung der Branche .....	119
1.1.1 Blickwinkel Kanzlei .....	120
1.1.2 Blickwinkel Mandant .....	120
1.1.3 Blickwinkel Nachfolge .....	121
1.1.4 Blickwinkel Mitarbeiter .....	122
1.1.5 Blickwinkel Digitalisierung .....	122
1.2 Zukunftsfähigkeit von Steuerkanzleien .....	123
1.3 Kanzleiwertentwicklung .....	125
1.4 Strategischer Kanzleikauf als Kompetenzerwerb .....	127
1.5 Interdisziplinäre Aufstellung .....	129
<b>2 Kaufpreisgestaltung</b> .....	<b>135</b>
2.1 Literatur und Rechtsprechung .....	135
2.2 Aspekte beim Kanzleiverkauf .....	136
2.2.1 Personenbezogenheit .....	136
2.2.2 Todesfall .....	137
2.2.3 Verschwiegenheitspflicht .....	137
2.2.4 Zustimmung der Mandanten .....	137
2.2.5 Widerspruchsrecht der Mitarbeiter .....	138
2.2.6 Preisanpassungsklausel .....	138
<b>3 Entwicklung und Trends</b> .....	<b>139</b>
3.1 Kanzleistruktur und Organisationsgrad .....	139
3.1.1 Kanzleistruktur .....	139
3.1.2 Spezialisierung .....	141
3.1.3 Kontrolle der Arbeitsergebnisse .....	143
3.2 Geschäftsbereich FiBu und Rechnungswesen .....	143
3.3 Geschäftsbereich Jahresabschluss und Steuererklärungen .....	145
3.4 Geschäftsbereich Lohn und Gehalt .....	146
3.5 Geschäftsbereich Einkommensteuer .....	148
3.6 Mitarbeiter- und Mandantenstruktur .....	149
<b>Teil 4: Digitales Benchmarking</b> .....	<b>151</b>
<b>1 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Branche</b> .....	<b>153</b>
1.1 Generationenwechsel .....	153
1.1.1 Hohes Tempo .....	154

1.1.2	Affinität für Innovationen .....	154
1.1.3	Mandanten .....	155
1.1.4	Mitarbeiter .....	156
1.1.5	Berufsträger .....	157
1.1.6	Der praktische Tipp: Umfrage .....	158
1.1.7	Der praktische Tipp: Lernen von Ihren Kollegen und Mandanten ....	158
1.2	Automatisierung und digitale Beratung .....	159
1.2.1	Kommunikation, Informations- und Beleg austausch .....	160
1.2.2	Neue Dienstleistungen erarbeiten .....	161
1.2.3	Ausbau der betriebswirtschaftlichen Beratung unter Nutzung von Realtime-Auswertungen .....	162
1.2.4	Schulung von Mandanten zur Buchhaltungsvorbereitung, Beratung für Mandantenbuchhaltungen .....	163
1.2.5	Digitalisierungsberatung .....	164
1.2.6	Verfahrensdokumentation/Prozessablaufberatung .....	164
1.2.7	Finanzierungsberatung .....	166
1.2.8	Vermögensaufbau .....	167
1.2.9	Dienstleistungen mit dem Mandanten entwickeln und testen .....	168
1.3	Umverteilung der Mandate .....	169
1.4	Die Einzelkanzlei stirbt aus .....	171
<b>2</b>	<b>Zeit für Digitalisierung .....</b>	<b>173</b>
2.1	Je digitaler – desto persönlicher .....	173
2.1.1	Persönlich = individuell .....	173
2.1.2	Persönlich = persönlicher Kontakt .....	174
2.1.3	Erlebnisse schaffen .....	175
2.1.4	Beratungsleistung nicht nur erbringen, sondern überbringen .....	176
2.2	Die Qualifikation der Mitarbeiter erhöhen .....	176
2.2.1	Weg vom Erfassungshelfer, hin zum Analysten und Berater .....	177
2.2.2	Kommunikation .....	178
2.2.3	Arbeitsteiliges Bearbeiten von Aufgaben .....	178
2.3	Der Steuerberater wird zum geistigen Sparringspartner des Unternehmers ..	179
2.3.1	Existenzgründer .....	180
2.3.2	Etablierte Unternehmen .....	180
2.4	Der Steuerberater als Analyst und Mitentscheider .....	180
2.4.1	Mandantentypen .....	181
2.4.2	Mandantennähe nutzen, Mandantenbindung schaffen .....	181
2.4.3	Wissens-Sharing .....	181

<b>3</b>	<b>Digitales Benchmarking</b> .....	<b>183</b>
3.1	Vision und Ziele .....	183
3.2	Digitalisierungsstufen .....	183
3.3	Fördermöglichkeiten .....	189
3.4	Digitalisierung und Festhonorare .....	190
<b>4</b>	<b>Benchmarking als Führungsinstrument in Steuerkanzleien</b> .....	<b>193</b>
4.1	Individuelle Auswertungen für jeden Kanzleihinhaber .....	193
4.2	Vollautomatisierte Schnittstellen zu BWA und Leistungserfassung .....	194
	Stichwortverzeichnis .....	199