



#ZUKUNFTSKANZLEI

# 2025

EIN ZUKUNFTSBILD ENTSTEHT

**Megatrends**

Das beschäftigt die Welt.

**Zukunftsthesen**

50 Sätze zur Branche von morgen.

**Future Family's**

Die Tätigkeitsfelder der Zukunft.

**Kanzlei der Zukunft**

Die Organisation 2025.

**Potenzialanalyse**

So nah sind wir dran.

**Transformationsplan**

Was wir jetzt konkret tun sollten.

# #ZUKUNFTSKANZLEI



## Vorwort

„#Zukunftskanzlei 2025“ ist eine Studie von der Branche für die Branche. Sie entwirft iterativ eine Kanzlei der Zukunft, von der sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten lassen, die Kanzleien und deren Mandanten zugutekommen. Dazu verbindet sie Ergebnisse aus dynamisch zusammengesetzten Arbeitsgruppen zweier Veranstaltungen in Düsseldorf und Essen mit softwaregestützten Weiterentwicklungen und Auswertungen.

Die Herangehensweise zum Aufbau des Zukunftsbildes ist in der Ausführung einmalig in der Branche. Die Studie wurde mit der klaren Haltung konzipiert, eine Vielzahl von Menschen aus der Branche mit unterschiedlichem Hintergrund, Erfahrungsniveau und Blickwinkel einzubinden, ihnen die Möglichkeit zu bieten, ihre Ideen Mandanten gegenüber zu spiegeln und ihre Perspektiven im Austausch mit Impulsgebern wie Journalisten oder Gründern zu erweitern.



Der experimentelle und umfassende Charakter war für uns als Initiator mit Unwägbarkeiten verbunden, die jedoch schnell vergessen waren. Die spürbare Neugierde aller Mitwirkenden für das Thema Zukunftsgestaltung und die Freude an neuen Geschäftsmodellen zeigten schon sehr früh, dass wir genau richtig lagen und das Projekt ein Erfolg sein würde.

Mit Stolz blicken wir daher auf den Arbeitsprozess zurück, reflektieren die beeindruckenden Ergebnisse und freuen uns bereits jetzt auf die nächsten Schritte.

Doch zunächst wünsche ich Ihnen im Namen der Initiative viele interessante Einblicke in die Kanzlei der Zukunft.

Isabel Blank  
Geschäftsführerin in der Haufe Group



# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
Initiative Kanzlei der Zukunft	6
Zukunftsbild	8
Team	9
<b>10</b>	<b>Methodik und Vorgehen</b>
12	<b>Die Veranstaltungen: Bericht I + II</b>
<b>Ergebnisse</b>	<b>32</b>
<b>01 Megatrends</b>	34
<b>02 Zukunftsthesen</b>	42
<b>03 Future Familys</b>	46
<b>04 Zukunftsbild</b>	84
<b>05 Potenzialanalyse</b>	90
<b>06 Transformationsplan</b>	94
<b>108</b>	<b>Ausblick</b>
109	Danksagung

## Initiative Kanzlei der Zukunft

Fachkräftemangel, digitale Transformation, Automatisierung und die Veränderung von Werten und Normen – die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Das gilt auch für Steuerberater. In Deutschland ist ihr Expertenstatus zwar nach wie vor gesetzt, doch so ziemlich alles andere in der Branche verändert sich rasant.

Digital arbeitende Mandanten stellen neue Anforderungen an die Erreichbarkeit und Arbeitsweise des Steuerberaters und dieser Trend wird mit der „Generation Y“ und den „Digital Natives“ massiv zunehmen. Gerade jüngere Mandanten fordern neue Formen der Zusammenarbeit, wollen nicht mehr mit Papier arbeiten und beispielsweise lieber skypen statt in die Kanzlei zu kommen. Hinzukommt, dass ehemalige Kernaufgaben des Steuerberaters in der Finanz- und Lohnbuchhaltung zunehmend automatisiert werden können. Wer sich dem verweigert wird mittelfristig Effizienzprobleme bekommen. Denn die Zahlungsbereitschaft für Prozesse, die automatisiert werden können, wird deutlich zurückgehen – und damit verbunden auch die Erwartungen an die Bearbeitungszeit.



Darüber hinaus wird es mit althergebrachten Organisations- und Führungskonzepten zunehmend schwer werden, passende Fachkräfte zu finden und zu binden. Denn Fachkräfte, die sich die Arbeitsplätze aussuchen können, möchten in einem modernen Arbeitsumfeld mit zeitgemäßen Aufgaben und flexiblen Arbeitszeiten und Einsatzorten arbeiten.

Auf grundlegende Fragen fehlen Antworten:

**Welche Tätigkeitsfelder wird es künftig in einer Steuerkanzlei geben?**

**Welche Kompetenzen werden dafür benötigt?**

**Wie stellt sich eine Kanzlei als attraktiver Arbeitgeber auf?**

Die „Initiative Kanzlei der Zukunft“ strebt danach, den Fragen nachzugehen und explorativ Antworten herauszuarbeiten.

Initiator der Initiative sind die Macher von lexoffice – eine Software, mit der mehr als 100.000 Kleinunternehmer unterschiedlichster Gewerke ihre von Behörden auferlegten buchhalterischen Pflichten erledigen. Fast 90 Prozent davon arbeiten mit einem Steuerberater. Entsprechend den Anforderungen der Kunden versteht sich lexoffice deshalb als Beziehungsmacher, der die Zusammenarbeit zwischen Steuerberatern und Mandanten optimal gestalten möchte – auch in der Zukunft.

Während lexoffice in der Vergangenheit bereits einen Steuerberaterzugang zum Live-System der Kunden implementiert hat, der die Beleg- und Buchungsdatenübernahme, den Datenaustausch, den Zugriff auf Echtzeitdaten und die Verfahrensdokumentation auf Knopfdruck ermöglicht, stellt sich auch für den Softwareanbieter die Frage, wie eine optimale Zusammenarbeit in Zukunft aussehen kann. Ein Zu-



kunftsmodell, das Richtung weist und Sicherheit gibt, schien das richtige Mittel, das komplexe Thema begreifbar zu machen.

Basis der agilen Softwareentwicklung und einer der Kompetenzen von lexoffice ist die anwenderfokussierte Umsetzung. Gemeinsam mit den Zielgruppen werden Bedürfnisse analysiert, um daraufhin in ständigem Austausch mit Peer-Groups Softwarelösungen zu entwickeln. Diese Denkweise wurde hier beibehalten.

Der Beschluss stand fest, ein Zukunftsbild gemeinsam mit allen Branchenvertretern zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund wurde deshalb 2018 die „Initiative Kanzlei der Zukunft“ gegründet. lexoffice bietet dabei die Plattform, Methodiken und Denkanstöße, um verschiedene Perspektiven zusammenzubringen und zukunftsgerichtete Steuerberater miteinander zu vernetzen.

Professionelle Unterstützung beim Aufbau des Zukunftsbildes erhält die Initiative durch die Zukunftsagenten GmbH und Judith Klups, der geschäftsführenden Gesellschafterin. Die 2015 gegründete Zukunftsagenten GmbH besteht aus einem zwölfköpfigen Kernteam und einem umfangreichen Netzwerk aus Beratern und Partnern. In ihren diversen „New Work“ bildet die Zukunftsagenten GmbH mit Workforce Evolution® vielschichtige Problemstellungen ab und entwickelt ganzheitliche Lösungsansätze.

Zum Zeitpunkt der ersten Veranstaltung im September 2018 in Düsseldorf haben 15 ausgewählte, nach der Folgeveranstaltung in Essen mehr als 30 Steuerberater und Kanzleimitarbeiter mitgewirkt und sich auf vielfältige Weise mit der Zukunft der Steuerberaterbranche auseinandergesetzt. Hinzu kommen zahlreiche weitere qualifizierte Fachpersonen als Impulsgeber aus Industrie, Journalismus und der Start-up-Szene.

Die Teilnehmenden der Initiative vereint der Ehrgeiz, auf einem Niveau über Zukunft zu sprechen, das auf Floskeln, Pauschalisierungen oder Theorien einzelner Meinungsführer verzichtet und das stattdessen auf die Denkleistung, methodische Vorgehen, Erfahrung und Vorstellungskraft vieler setzt.

Gemeinsamer Ausgangspunkt ist die Gegenwart, der man zwar mit Mühe, aber Erfolg versprechend einiges entlocken kann, was die Zukunft bringen könnte. Die Leistung der Initiative ist es, an den Transformationen anzuknüpfen, Fragen zu stellen, Perspektiven zu erproben, Thesen aufzustellen und Szenarien zu entwerfen. Denn es ist nicht nur interessant, wohin sich eine Branche entwickelt, der man sich zugehörig fühlt. Es ist ebenfalls lohnend, Chancen, die sich auftun, zu kennen, um rechtzeitig für sich selbst zu bewerten. Es ist nicht zuletzt eine existenzielle Frage: Wie gelingt es mir, mich angesichts der Veränderung zu behaupten?

# Zukunftsbild

Ein zentrales Ziel der „Initiative Kanzlei der Zukunft“ ist es, in einer Kollaboration mit Steuerberatern, Kanzleimitarbeitern, Mandanten, Branchenexperten und Zukunftsforschern schrittweise ein konsolidiertes Zukunftsbild zu entwickeln, das motiviert, die Richtung weist und Sicherheit gibt. Dabei soll es nicht als theoretisches Modell verharren, sondern am Ende ganz konkret auf die Praxis in der Steuerberaterkanzlei anwendbar sein, d. h. konkrete Tätigkeitsfelder für operative Arbeitsabläufe aufzeigen.

Obgleich die Zukunft ja bekanntlich morgen anfängt, fokussiert die Initiative das Jahr 2025 und blickt damit rund fünf Jahre nach vorne. Das erlaubt einerseits genug gedankliche Distanz und ist andererseits nahe genug, um realistische Konzepte zu entwerfen.

## Initiative Kanzlei der Zukunft

Die Initiative steht allen Steuerberatern, Kanzleimitarbeitern, Journalisten, Kammern und Verbänden offen. Ein Bezug zu unserem Unternehmen oder Produkten ist dabei ausdrücklich kein Kriterium.

Sie möchten sich an der Zukunft der Branche beteiligen? Nehmen Sie Kontakt mit uns auf: [www.zukunftskanzlei.com](http://www.zukunftskanzlei.com)



# Team



## Judith Klups

Judith Klups ist Mit-Gründerin und Geschäftsführende Gesellschafterin der Zukunftsagenten GmbH. Die Diplom-Psychologin hat zuvor als Führungskraft den Bereich Personal und Organisationsentwicklung bei einem weltweit agierenden Konzern verantwortet. Bei den Zukunftsagenten ist Judith Klups Expertin für das Thema Neue Arbeit und entwickelte gemeinsam mit Ehemann und Mitgründer Markus Klups sowie Ingo Weber, Workforce Evolution®, auf dem die Studienergebnisse basieren.

Sie ist federführend für die Konzeption, Methodik und Ergebnissicherung der Studie verantwortlich.



## Isabel Blank

Isabel Blank, selbst auch Steuerberaterin, ist Geschäftsführerin in der Haufe Group und für die Entwicklung neuer Produkte, Geschäftsmodelle und Innovationen zuständig. Zu ihrem Verantwortungsbereich gehört der Aufbau und die Weiterentwicklung von lexoffice, die Entwicklung von Online-Kooperationslösungen für Kleinunternehmen mit ihren Steuerberatern sowie das Etablieren von neuen Technologien, Methoden und Vorgehensweisen.

Sie ist Gründerin der Initiative und bereichert sie aktiv durch ihre Expertise.



## Patrick Nassall

Patrick Nassall ist seit 2013 für die Haufe Group tätig. Als Marketing Manager ist er für die Kommunikation zu Steuerberatern verantwortlich und erarbeitet Zukunftsszenarien für die Zusammenarbeit von Mandanten und Steuerberatern. Patrick Nassall hat Betriebswirtschaft an der Dualen Hochschule Lörrach sowie Business Administration an der Open University Great Britain studiert und einen MBA an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster abgeschlossen.

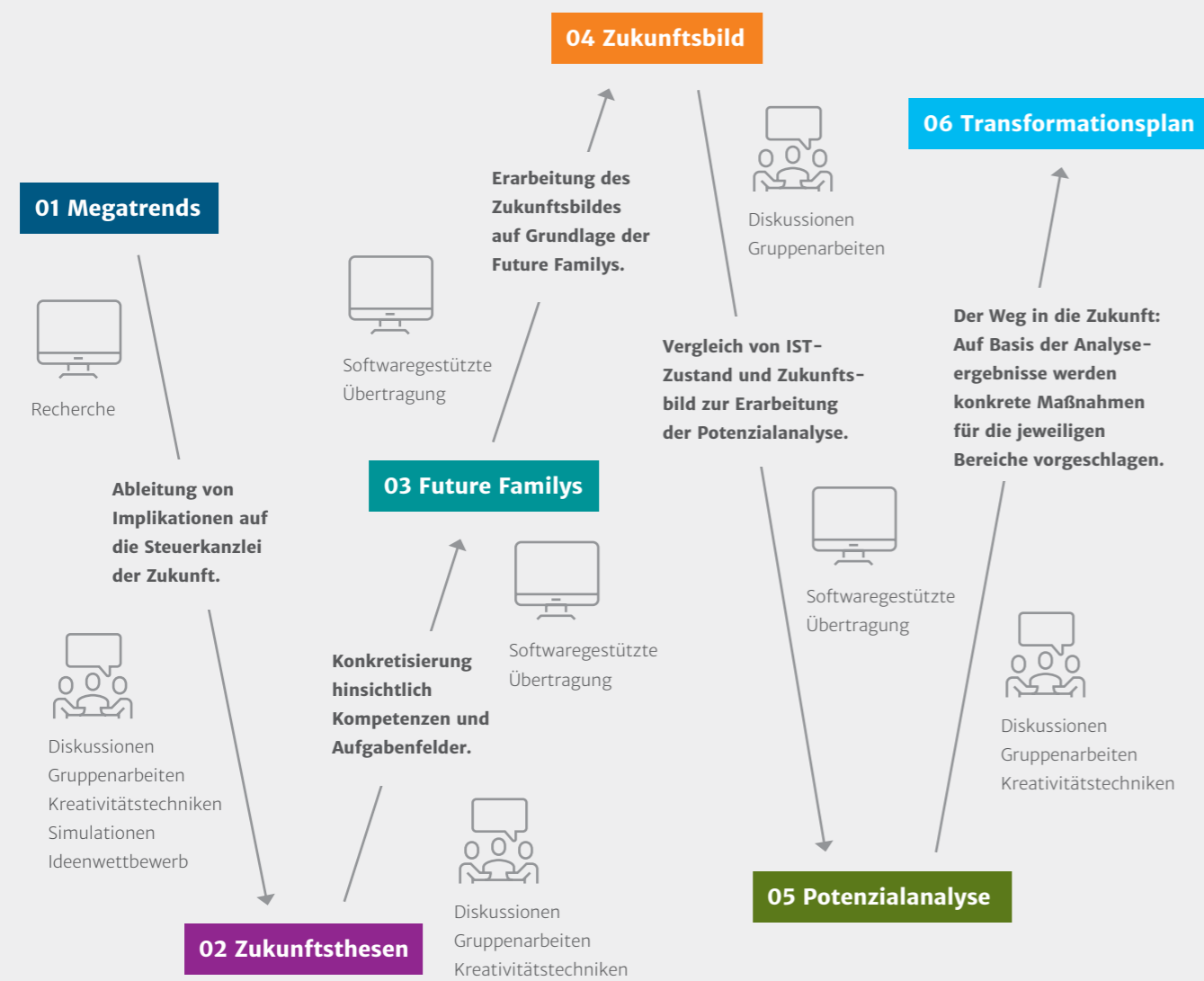
Er ist Gründer der Initiative und verantwortlich für die Planung, Durchführung und Organisation aller damit verbundenen Aktivitäten.

# Methodik und Vorgehen

Der Aufbau der Studie ist durch eine qualitative Erarbeitung in Vor-Ort-Veranstaltungen in Kombination mit Sekundärerhebungen und softwaregestützter Auswertung und Analyse geprägt.

Um ein Zukunftsbild zu entwickeln und Handlungsempfehlungen ableiten zu können, werden in unterschiedlichen Formaten wie Barcamps, Zukunftswerkstätten, Interviews und kollaborativen Workshops die aktuellen Megatrends und deren Bedeutung für die Branche analysiert, um erste Thesen für die Zukunft

der Branche ableiten zu können. Diese werden im Anschluss mithilfe der Software Workforce Evolution® zu konkreten Tätigkeitsfeldern, operativen Arbeitsabläufen und notwendigen Kompetenzen – den sogenannten Future Familys – verdichtet. Alle Future Familys zusammen ergeben das Zukunftsbild. Eine abschließende Potenzialanalyse, der Vergleich von IST-Zustand und Zukunftsbild, erlaubt schließlich konkrete Handlungsempfehlungen und führt zu einem Transformationsplan.



Hinweis: Der hier abgebildete Prozess basiert auf der Workforce Evolution (R) Methode

## 01 Megatrends

**Diese Frage hat uns bewegt:** Welche Megatrends lassen sich benennen, die Gesellschaften weltweit umwälzen?

**So haben wir uns angenähert:** Recherchen und der Klassifizierung durch übereinstimmende Forschungsergebnisse.

## 02 Zukunftsthese

**Diese Frage hat uns bewegt:** Wie wirken sich die Megatrends auf die Steuerberaterbranche aus?

**So haben wir uns angenähert:** Gemeinsames Herausarbeiten von Zukunftsthese durch Diskussionen, Interviews, Gruppenarbeiten und Kreativitätstechniken.

## 03 Future Familys

**Diese Frage hat uns bewegt:** Welche verschiedenen Aufgabenbereiche wird es in der „Kanzlei der Zukunft“ geben?

**So haben wir uns angenähert:** Simulationen von Start-ups mit konkreten Geschäftsmodellen, Recherchen sowie Analyse und Gruppierung zu Future Familys mittels Software.

## 04 Zukunftsbild

**Diese Frage hat uns bewegt:** Welches Szenario ergibt sich, wenn alle Future Familys zusammengeführt werden?

**So haben wir uns angenähert:** 2D-Modell aller Future Familys mittels Diskussionen, Interviews, Gruppenarbeiten, Kreativitätstechniken.

## 05 Potenzialanalyse

**Diese Frage hat uns bewegt:** Wie nahe sind wir aktuell dran am Zukunftsbild?

**So haben wir uns angenähert:** Analyse, Chancenbewertung und Investitionsszenarien mittels softwaregestützter Ausarbeitung.

## 06 Transformationsplan

**Diese Frage hat uns bewegt:** Was müssten wir tun, um die Lücken zu schließen, um quasi dort ankommen, wo die Zukunft ist?

**So haben wir uns angenähert:** Analytischer und softwaregestützter Entwurf eines Transformationsplans.

### Workforce Evolution®

Die Analyse erfolgt auf Basis der softwaregestützten Methode Workforce Evolution® der Zukunftsagenten GmbH. Dabei werden die erarbeiteten Ergebnisse der Veranstaltungen detailliert analysiert und ausgewertet. Entscheidend sind nicht zwangsläufig die konkret entwickelten neuen Geschäftsmodelle, sondern vielmehr die Gründe und Diskussionsinhalte, die die Teilnehmer zu den kreativen Lösungen geführt haben.

„Als Experten für eine nachhaltige, softwarebasierte Implementierung von Future Work Konzepten,

begleiten wir Zukunftsagenten unsere Kunden seit 6 Jahren erfolgreich in die Arbeitswelt von morgen. Mit unserer einzigartigen Cloudlösung, dem Workforce Evolution Designer®, gestalten wir Transformationsprozesse: auf den Ebenen Mensch, Organisation und Technik. Auf dem Weg in die neue Arbeitswelt sind wir ein Partner, der den Mut hat, alles zu hinterfragen. Ein Partner, der einen Prozess und eine Software entwickelt hat, die Sicherheit geben und der eine Haltung mitbringt, die Lust auf Zukunft macht.“

Judith Klups, geschäftsführende Gesellschafterin der Zukunftsagenten GmbH

# ZUKUNFTS- WERKSTATT DÜSSELDORF

# Future



# Zukunftswerkstatt Düsseldorf

 <b>Teilnehmer</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Steuerberater</li><li>• Kanzleimitarbeiter</li><li>• Journalisten</li><li>• Branchenexperten</li><li>• Fachjournalisten</li></ul>	 <b>Rekrutierung</b> <p>15 Personen aus einem Feld von 68 Bewerbungen</p>	
 <b>Rahmen:</b> Workshop <b>Ort:</b> Denkbator, Düsseldorf <b>Datum:</b> 25.09.2018	 <b>Methoden</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gruppenarbeiten</li><li>• Simulationen</li><li>• Ideenwettbewerb</li></ul>	 <b>Moderation</b> <p>Judith Klups</p>



## Bericht: Veränderung steuern – Zukunftswerkstatt für die Steuerbranche

Wie sieht die Steuerkanzlei der Zukunft aus? Gemeinsames Analysieren, Innovieren und vor allem das Erleben der gegenseitigen Wahrnehmungen: Das war das Motto unserer ersten Zukunftswerkstatt im Denkbator – dem inspirierenden und kreativitätsfördernden Veranstaltungsort am nördlichen Düsseldorfer Stadtrand.

Am 25. September trafen wir uns mit Steuerexperten, Branchenkennern und weiteren aufgeschlossenen Zukunft-Mitgestaltern in Düsseldorf.

Unser Workshop mit Steuerberatern, Kanzleimitarbeitern, Branchenexperten und Fachjournalisten startete mit dem spannenden Impulsvortrag von Psychologin und New Work Expertin Judith Klups zu den größten Megatrends unserer Zeit und ging anschließend nahtlos in einen angeregten Austausch und intensive Arbeitsphasen über.

### Von Megatrends bis Netzwerken: Zukunftswerkstatt rundum erfolgreich

Wir durften uns vom ersten bis zum letzten Moment über interessierte Gesprächspartner und spannende Inhalte freuen, konnten vor Ort das Entstehen neuer Netzwerkkontakte miterleben und werden uns noch lange mit den Einblicken, Vorschlägen und Erkenntnissen befassen. So wie wir es uns erhofft hatten, denn wir sind überzeugt davon, dass es für die Steuerberaterbranche in ihrer gesamten Komplexität ein klares Zukunftsbild braucht – eines, das motiviert, die Richtung weist und auch mitten im Wandel Sicherheit gibt.

Der innovative Arbeitsraum lud zum Beschriften der Wände ein und regte dazu an, sich einfach mal anders zu verhalten und auf anderen Wegen zu denken als in klassischen Seminarräumen.



Wo die Umgebung inspiriert, fließen bekanntlich auch Gedankengänge häufig in frische Richtungen und finden Gespräche unerwartete Anknüpfungspunkte. Wir sprachen über Megatrends, New Work, Wertewandel, digitale Transformation – und was all dies für die Zukunft einer Steuerkanzlei bedeuten kann, die langfristig erfolgreich bestehen will.

Schon in der Vorstellungsrunde war klar: Hier treffen die richtigen Personen aufeinander, um an einer Vorstellung der Steuerkanzlei der Zukunft zu schrauben. Starke Meinungen, praktische Erfahrungen und vor allem unterschiedliche Blickwinkel, basierend auf verschiedenen Zielen wurden unter professioneller Anleitung schnell zu einer Aufgabenliste für die nächste Zeit: Warum warten, bis sich etwas ändert? Man kann dem Wandel auch aktiv entgegengehen.

Nach dem Impulsvortrag rückten die Megatrends in den Vordergrund, denn die Aufgabe lautete: Wie würden diese bunt zusammengewürfelten Arbeitsgruppen aus Steuerberatern, Branchenexperten, Zielgruppe und Kanzleimitarbeitern diese Herausforderung in Angriff nehmen, welche Trends erfordern welche Maßnahmen, wo müssen neue Denkansätze her und wie sieht der Puls der Zeit überhaupt genau aus, an dem zu bleiben sich für alle lohnt?



## Megatrends unseres Zeitalters

- Globalisierung
- Neues Lernen
- Individualisierung
- Geschlechterrollen im Wandel
- Neue Mobilitätsmuster
- Demografischer Wandel
- Neue Ökologie
- Markt- und Konsum im Umbruch
- New Work
- Intelligente Produkte und Infrastrukturen
- Urbanisierung
- Konnektivität digitaler Kulturen



Mithilfe eines analogen Verfahrens entwickelten wir auch ein erstes, grobes Zukunftsbild der Steuerkanzlei 2025: Innovativ. Pragmatisch. Intuitiv. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer suchten einen Gegenstand, der für sie für die Steuerkanzlei der Zukunft steht.

Wie unterschiedlich Steuerberater-Zielgruppe, Psychologen, Kanzleibetreiber und Experten zu Steuerthemen mit ähnlichen Zielen in eine Aufgabe starten und trotzdem zu gemeinsamen Ergebnissen gelangen, die anschließend den restlichen Arbeitsgruppen präsentiert werden können, das war eine der spannendsten Erfahrungen für alle und von den bereitgelegten Notizblöcken, Haftzetteln und Folienstiften wurde reger Gebrauch gemacht, um sich analog Notizen zur digitalen Entwicklung zu machen.

Im letzten Arbeitsblock der Zukunftswerkstatt wurden dann die Ergebnisse der Trendanalyse und die von unserem „analogen Verfahren“ den für das Zukunftsbild relevanten Bereichen zugeordnet.

1. Arbeitsinhalte & Aufgaben
2. Arbeitsorte & -zeiten
3. Arbeitskultur & Führung
4. Arbeitsmodelle & -formen
5. Arbeitsmittel & Werkzeuge
6. Arbeitsorganisation & Prozesse

Die Top-4-Themen wurden dann in konkrete Projektansätze überführt – am Ende hieß es: Überzeugen!

### Die familienfreundliche Kanzlei

### Dienstleistungskatalog in der Cloud

### Spezialisierung: Steuerschnittstelle

### Kommunikation: Smart KI (Künstliche Intelligenz)

Die Projektidee mit dem größten Zuspruch wurde durch den meisten Applaus ausgezeichnet. Alle beschäftigten sich mit den Fragen: Vom Heute in die Zukunft – was ist konkret zu tun? Was sind die ersten konkreten Schritte – für die Branche?

Auch eine Feedbackrunde durfte nicht fehlen. Gespannt warteten wir auf Kritik, doch unser Konzept Zukunftswerkstatt war tatsächlich aufgegangen wie erhofft: viel Inhalt und Inspiration, Vorfreude auf die nächsten Begegnungen und ein gespannter Blick nach vorn bei allen Anwesenden.

„Jetzt fehlt nur noch die Umsetzung“, stellte am Ende unseres Workshoptages ganz richtig Steuerberater Markus Schmetz fest und ertete Applaus. Denn eines haben alle Teilnehmer an der Zukunftswerkstatt längst begriffen: Der Wandel kommt und erfordert, dass man sich auf ihn einstellt, sich zielgruppengerecht innovativen Trends stellt und dabei unter anderem für zufriedene Fachkräfte sorgt.

Noch lange nach dem offiziellen Ende der Zukunftswerkstatt wurde im Denkubator geplaudert und Kontakte geknüpft. Wir freuen uns über das tolle Feedback und die sehr zufriedenen Teilnehmerstimmen und bedanken uns bei allen Beteiligten für einen großartigen Workshop.

**Autor:** Patrick Nassall

**Quelle:** <https://www.lexoffice.de/blog/erste-zukunftswerkstatt/>



# Feedback

„Konkret habe ich aus der Zukunftswerkstatt mitgenommen, dass neben New Work und Digitalisierung die Kommunikation ein großes Thema ist. Es besteht viel Potenzial darin, die Kommunikation mit dem Mandanten zu verbessern und Prozesse zu automatisieren.“

**Florian Gößmann-Schmitt**  
Steuerberater

„Tolle Atmosphäre, Teilnehmer, Organisation und Moderation: Ich habe viele interessante Ideen, Ansätze und Ausblicke für die Zukunft gewonnen. Gerne wieder!“

**Markus Eltermann**  
Branchenexperte

„Mir hat heute am besten gefallen, dass man sich mit den anderen Teilnehmern über die verschiedenen Arbeitsweisen austauschen konnte. Wer die Zukunftskanzlei wirklich realisieren möchte, der muss über den eigenen Tellerrand hinausschauen.“

**Roxana Wunsch**  
Steuerfachangestellte

„Danke für die gelungene Veranstaltung und kreative Moderation von Judith Klups. Ich habe viele neue Ideen mitgenommen.“

**Angela Hamatschek**  
Branchenexpertin

„Das war wirklich toll, mit offenen Menschen aus verschiedenen ‚Ecken‘ zusammen Ideen für die Zukunft zu erproben. Danke.“

**Cordula Schneider**  
Branchenexpertin

„Ich habe hier tolle neue Leute mit vielen Ideen kennengelernt. Eine Kompetenz der Zukunft sehe ich darin, wirklich zeitnah am Mandanten dran zu sein und ihm die Tipps und Hilfestellungen zu geben, die er braucht.“

**Angela Hamatschek**  
Branchenexpertin

„Was ich von dem Tag mitnehme, ist auf jeden Fall die Bestätigung meiner eigenen Ideen, Wünsche und Vorstellungen: Wie ich mir eine zukünftige Kanzlei vorstelle, wie ich mir die eigenen Werkzeuge vorstelle, wie ich gerne mit meinen Mandanten kommunizieren möchte und wie ich glaube, wie wir den Mandanten einen Mehrwert schaffen können.“

**Monika WYROBISCH**  
Steuerberaterin

„Ich bin immer wieder begeistert, wie mit motivierten Menschen und einem klaren Konzept in so kurzer Zeit solch innovative, zukunftsweisende Ergebnisse und Ideen entstehen! Die Zukunftswerkstatt war ein bereicherndes Erlebnis und ich freue mich, dass ich bereits während der Gruppenarbeit von den Teilnehmern nach einer Fortsetzung gefragt wurde – wir alle haben heute unser eigenes Netzwerk erweitert und viele Inspirationen hinzugewonnen. Vielen Dank an das Team von lexoffice, das diesen kreativen Workshop mit so viel Innovationsinspiration ermöglicht hat.“

**Judith Klups**  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
Zukunftsagenten GmbH

# Herausforderungen der Zukunft und Wege damit umzugehen – Stimmen und Meinungen aus den Interviews

„Als Steuerberater gilt es, sich jetzt so am Markt zu positionieren, dass man zukünftig noch bestehen kann. Ich muss jetzt die Schrauben stellen, um in der Zukunft Produkte anbieten zu können, die den Bedarf der Mandanten in der digitalen Welt decken. Der wird immer größer und die Welt wird immer schneller – da muss man jetzt rechtzeitig schauen, dass man Lösungen findet.“

Ich glaube, dass sich die Steuerberatungsbranche weiterhin gut entwickeln wird, wenn man sich erstens rechtzeitig breit aufstellt, man zweitens die Werkzeuge hat, die Mandanten zu unterstützen und drittens neben der Steuerberatung auch Prozess- und betriebswirtschaftliche Beratung anbietet und sich dadurch weiterhin das Vertrauen sichert.“

**Florian Gößmann-Schmitt**  
Steuerberater

„Das aktuell wichtigste Thema in der Steuerberaterbranche ist die Digitalisierung und insbesondere die Frage, wie die Mitarbeiter und auch die bestehenden Mandanten in diese Welt integriert werden können. Ich denke, viele spüren diesen Umbruch. Überall wird von Automatisierung gesprochen. Deshalb müssen wir uns jetzt darum kümmern, dass wir uns digital aufstellen.“

In meinem Umfeld spielt New Work eine unglaublich große Rolle, ich bezeichne mich selber als digitale Nomadin. Ich bin in ganz Deutschland beratend unterwegs. Wir haben unser Wohnmobil, wir haben unseren Laptop dabei, wir klappen überall unser mobiles Büro auf und sind online und arbeitsfähig. Ich glaube in die Richtung wirds auch für die Kanzleien gehen.

Ich sehe auch, dass das ein super Vorteil für kleine Kanzleien ist, dass sie als Arbeitgeber attraktiv sind und bleiben, weil wir so das Privatleben und das Berufsleben unter einen Hut bekommen, wenn wir die digitalen Möglichkeiten nutzen.“

**Angela Hamatschek**  
Branchenexpertin

„Die größte Herausforderung in der Zukunft sehe ich darin, die Mandanten, die noch nicht digital arbeiten, rechtzeitig umzustellen, ohne es ‚übers Knie zu brechen‘. Der Mandant muss ja auch mit uns mitarbeiten und wenn man dazu gezwungen wird, macht man es natürlich nicht so gerne, wie wenn man es von sich aus macht.“

**Roxana Wunsch**  
Steuerfachangestellte

„In unserer Kanzlei haben wir New Work bereits umgesetzt: Wir haben alle schon unsere Arbeitsplätze zu Hause eingerichtet und arbeiten im Prinzip völlig frei nach Wunsch des Mandanten – natürlich in Abhängigkeit von Wetter, Zeit und Aufgaben. Das heißt, für uns ist das normal und das schon eine ganze Weile.“

Die Steuerberaterbranche muss sich stärker mit der Digitalisierung auseinandersetzen und muss die Geschäftsmodelle der Unternehmer besser verstehen, um ihre eigenen Beratungsangebote darauf auszurichten.“

**Monika Wyrobisch**  
Steuerberaterin

„Ich glaube die Hauptsache, wenn man auf New Work schaut, ist, dass man nicht nur Einzelthemen sieht, also nur den Menschen, oder nur die Struktur, oder nur die Prozesse, sondern wirklich das Gesamtbild. Welche Aufgaben fallen in Zukunft an? Welche Prozesse hängen damit zusammen? Was für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauche ich, um die Aufgaben zu erledigen? Wo sind Arbeitsorte, was sind Arbeitszeiten?“

Bezogen auf die Steuerberatungsbranche ist eine meiner Erkenntnisse: Ja, die Branche ist speziell, natürlich hat sie auch ihre speziellen Herausforderungen. Aber wenn ich auf die anderen Branchen schaue, mit denen wir arbeiten, gibt es doch auch viele Ähnlichkeiten. Viele ähnliche Ängste, aber auch viele ähnliche Hoffnungen, wie sich Arbeit verändert.“

**Judith Klups**  
Zukunftsagenten GmbH

# THINK LIKE A START-UP ESSEN



# Think like a Start-up Essen

 <p><b>Teilnehmer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Junge Steuerberater und Kanzleimitarbeiter</li> <li>• Studierende und Trainees</li> <li>• Experten aus den Bereichen Fintech, Software und Existenzgründung</li> </ul>	 <p><b>Rekrutierung</b></p> <p>30 Personen aus einem Feld von über 100 Bewerbungen</p>	
 <p><b>Rahmen:</b> Workshop, zwei Tage</p> <p><b>Ort:</b> Zeche Zollverein, Essen</p> <p><b>Datum:</b> 09./10.04.2019</p>	<p><b>Methoden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsvortrag</li> <li>• Gruppenarbeiten</li> <li>• Simulationen</li> <li>• Ideenwettbewerbe</li> </ul> 	 <p><b>Moderation</b></p> <p>Judith Klups</p>



# Bericht: Initiative Kanzlei der Zukunft: „Think like a Start-up“ in der Zeche Zollverein

Die Zeche Zollverein in Essen wird auch die „Kathedrale der Industriekultur“ genannt. Hier wurde Industrie- und Wirtschaftsgeschichte geschrieben. Für uns der perfekte Ort, am Zukunftsbild der Steuerberaterbranche zu arbeiten, frische Konzepte hochzuholen und neue Ideen zu entwickeln.

Vom 9. bis 10. April 2019 haben wir uns mit der nachrückenden Generation der Steuerbranche zum intensiven Arbeitskreis getroffen. Eingeladen hatten wir 30 junge Steuerberater, Kanzleimitarbeiter, Studierende und Start-up-Erfahrene. Unter der Moderation von Judith Klups, Psychologin und geschäftsführende Gesellschafterin der Zukunftsagenten GmbH, beschäftigte sich die Gruppe mit Fragen rund um die Zukunftskanzlei: Was wäre, wenn die Arbeit in der Kanzlei künftig so ganz anders wäre? Wenn vieles digital ablaufen würde? Wenn neue Aufgaben hinzukommen und andere entfallen? Wenn die Anforderungen der zukünftigen Mandanten andere sind?

Wir starteten am ersten Tag mit einem Begrüßungssnack in den ersten Workshoptag, den Isabel Blank als Geschäftsführerin in der Haufe Group – zuständig für neue Produkte und Innovationen – gemeinsam mit Moderatorin Judith Klups von der Zukunftsagenten GmbH eröffnete.

Judith Klups: „Ich fand den Annäherungsprozess faszinierend. Es kommen über dreißig Leute zusammen, die alle gesagt haben ‚Ja, ich will wie ein Start-up denken und arbeiten‘ – und dann sitzen erst mal alle. Dann den Knoten platzen zu lassen, das war ein besonderer Moment.“

Danach war auch schon volles Programm angesagt: Mit interaktiven Gruppenübungen, Speed-Dating und konkreten Workshops zu innovativen Aufga-



benstellungen lernt man sich schließlich wesentlich besser kennen als durch trockene Vorträge. Ganz im Gegenteil sogar: Die coole Location und die Vernetzung mit der Außenwelt durch Live-Interviews mit Mandanten sorgten für spannenden Austausch und waches Interesse bis zur letzten Minute an diesem langen Workshoptag.

Der Mittwoch endete dann mit einer spannenden Führung auf dem Zechengelände und einem gemeinsamen Abendessen. Die Zukunftskanzlei reiste auch abends noch im Handgepäck mit, denn mit dem Kopf voller Ideen und Inspiration brauchten wir auch zwischen beeindruckender Zechentechnologie und im Restaurant auf dem historischen Gelände keine anderen Themen als die Transformation der Steuerbranche und das sich quasi von selbst ergebende rege Netzwerken.

Am nächsten Morgen trafen wir uns dann wieder in Halle 6 der Zeche Zollverein für eine Fortsetzung der Workshops und anschließender Ergebnispräsentation im Livestream.

Alles in allem ein Erlebnis, das nicht nur bei den Teilnehmenden noch lange nachhallte! Auch Moderatorin Judith Klups sagt: „Ich bin immer noch beeindruckt von diesen anderthalb Tagen!“ Judith Klups ist Gründerin und Partnerin bei der Zukunftsagenten GmbH, die unter anderem die SaaS-Lösung Workforce Evolution® entwickelt hat, mit deren Hilfe Unternehmen ein konkretes Zukunftsbild ihrer Organisation selbstbestimmt planen können.



Judith Klups: „Erwartet hatte ich im besten Fall, dass unsere vier Start-up-Teams in den Workshops Freude an der Gestaltung ihrer eigenen Zukunftsvision und ihres Geschäftsmodells entwickeln – dass sie als Team an ihren gemeinsamen Ideen arbeiten. Sich viel daraus mitnehmen, wie es ist, ein Start-up-Team aus zunächst völlig Fremden zu bilden und eine gemeinsame Idee zu entwickeln!“

Es ist gar nicht so einfach, wenn so viele unterschiedliche Menschen zusammenkommen und umso faszinierender, dass über diese 1,5 Tage hinweg vier richtige Teams entstanden sind, die gemeinsam für ‚ihre‘ Steuerkanzlei der Zukunft gebrannt haben!

Die Teilnehmenden sind zu Zukunfts-Gestaltern geworden für ihre eigene Branche, was sehr herausfordernd ist: Denn natürlich stehen alle täglich mitten im ‚IST‘. Doch davon haben unsere Teams sich gelöst. Ohne das Heute zu ignorieren, haben sie ihr Zukunftsbild für die Steuerkanzlei der Zukunft entwickelt. Das fühlt sich großartig an! Im nächsten Schritt werde ich nun die Ergebnisse aus diesem For-



mat mit denen aus der Zukunftswerkstatt zusammenbringen: Nach der von uns entwickelten Methode und mit der gleichnamigen Software Workforce Evolution® werde ich weitere Thesen zur Zukunft

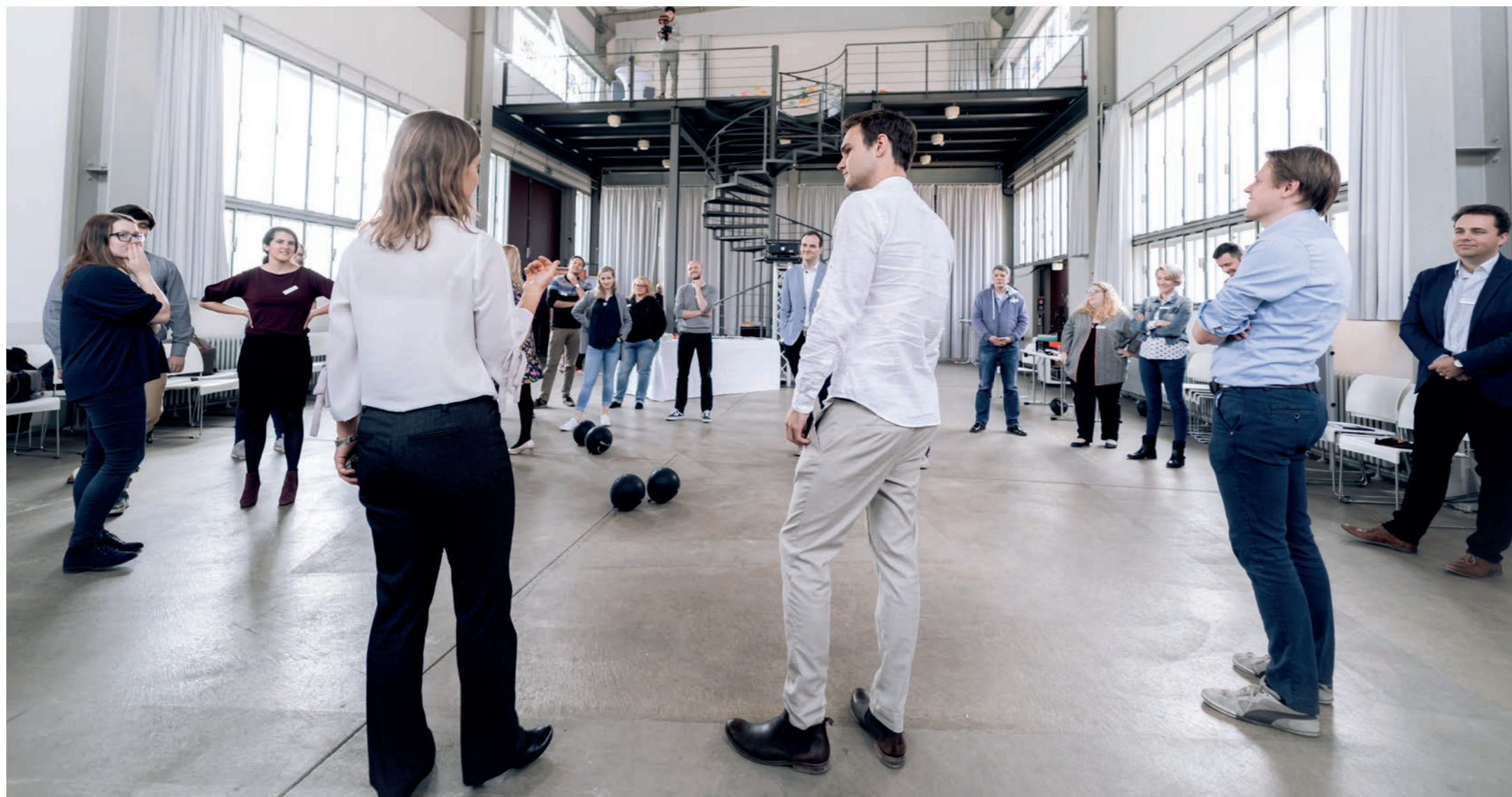
der Steuerkanzlei aus den Ergebnissen ableiten und diese dann in sogenannte ‚Work Cluster‘ und ‚Future Family‘ übersetzen: Welche Aufgaben werden in einer zukünftigen Steuerkanzlei gemacht werden? Von wem: Mensch, Maschine, beiden Hand in Hand? Welchen Ort und welche Zeit brauchen welche Aufgaben, wie selbstbestimmt und individualisiert werden sie ausgeführt werden (können) und wie geführt? Dies sind nur einige Beispiele der Faktoren, die eine sogenannte ‚Future Family‘ ausmachen.

Alle zusammen setzen sich dann zu einem gemeinsamen Zukunftsbild zusammen, das mit allen geteilt werden wird, an dem dann in verschiedenen weiteren Formaten weitergearbeitet werden wird. Vor allem kann dieses Bild auch für andere als Orientierung dienen und Sicherheit geben auf dem Weg in Richtung Zukunft.“

Wir empfinden es als Bestätigung und Bereicherung, dass die Teilnehmenden an der Think like a Start-up Veranstaltung so begeistert sind und sich auch bereits in den ersten Stunden nach unserem Abschlussworkshop auf der Zeche Zollverein so rege miteinander vernetzten. Netzwerken ist auf jeden Fall auch ein Stück #Zukunftskanzlei.

**Autor:** Patrick Nassall

**Quelle:** <https://www.lexoffice.de/blog/event-think-like-a-start-up-event-2/>





## Feedback

„Wir Teilnehmer von ‚Think like a Start-up‘ sind relativ jung und haben noch viele Jahre vor uns im Berufsstand. Wir müssen bald wissen, worauf es in den nächsten Jahren ankommen wird. Deshalb ist mir der Austausch mit den Leuten hier, die ebenfalls innovativ denken, enorm wichtig.“

**Eric Schinske**  
Steuerberater

„Bei ‚Think like a Start-up‘ kann man sich mit Leuten austauschen, die innovativ denken und ihre Kanzlei nach vorne bringen möchten. Das gibt einem wiederum Anstoß, sich selbst weiterzuentwickeln.“

**Niklas Herberg**  
Steuerfachangestellter

„Das war eine großartige Möglichkeit, motivierte und innovative Kollegen aus dem Steuerbereich kennenzulernen und sich kreativ und offen zur Steuerkanzlei der Zukunft auszutauschen. Es gibt so viele gute Ideen, wie wir etwas Neues schaffen können. Mir hat es wahnsinnig viel Spaß gemacht – die weite Anreise aus München nach Essen hat sich mehr als gelohnt.“

**Sebastian Wieland**  
Steuerberater

„Es waren zwei super Tage. Anfangs hätte ich mir gar nicht vorstellen können, dass eine Gruppe völlig unbekannter Personen eine Kanzlei der Zukunft entwickeln kann! Es ist schön zu sehen, dass es so viele innovative Steuerberater und Mitarbeiter gibt.“

**Nadine Meibohm**  
Steuerberaterin

„Mein Highlight der Veranstaltung war, dass man sich mit verschiedenen Berufskollegen und anderen Unternehmern austauschen und andere Blickwinkel kennenlernen konnte. Man erhält neue Impulse – das inspiriert und ist mir sehr wichtig.“

**Carina Heckmann**  
Steuerberaterin

„Es ist gar nicht so einfach, wenn so viele unterschiedliche Menschen zusammenkommen und umso faszinierender, dass über diese zwei Tage hinweg vier richtige Teams entstanden sind, die gemeinsam für ‚ihre‘ Steuerkanzlei der Zukunft gebrannt haben. Ich bin immer noch beeindruckt!“

**Judith Klups**  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
Zukunftsagenten GmbH

„Die Veranstaltung ‚Think like a Start-up‘ ist enorm energiegeladen: Die Leute sind unheimlich offen für das Thema. Sie möchten aktiv Zukunft gestalten und sind fest davon überzeugt, dass es machbar ist.“

**Isabel Blank**  
Geschäftsführerin in der Haufe Group

# Herausforderungen der Zukunft und Wege damit umzugehen – Stimmen und Meinungen aus den Interviews

„Die Herausforderung der Steuerberaterbranche sehe ich ziemlich gleich zu den Herausforderungen, die insgesamt alle Branchen im Arbeitswesen haben: zum einen die Digitalisierung und zum anderen sich stark verändernde Arbeitswelten. Dazu gehört zum Beispiel auch der Wertewandel und die damit verbundenen Vorstellungen kommender Generationen, was für sie eine wünschenswerte Arbeit bedeutet.“

**Isabel Blank**  
Geschäftsführerin in der Haufe Group

„Ich glaube, die größten Herausforderungen in der Steuerberaterbranche sind die, dass sich unser Berufsbild komplett verändert: weg von der Beleg erfassung hin zur Datenverarbeitung. Hinzu kommt, dass die Beratung wieder mehr in den Vordergrund rückt.“

**Niklas Herberg**  
Steuerfachangestellter

„Ich denke, die größte Herausforderung in Zeiten der Digitalisierung ist es, Differenzen zwischen den Generationen zu überwinden. Die Arbeit in der Kanzlei der Zukunft wird eine andere sein als heute. Es wird weniger darum gehen, in regionalen Büros zu arbeiten, sondern vielmehr darum, online Nähe zu zeigen, z. B. via Video-Call. Auch für Mandanten ist vieles neu. Ich nehme die Mandanten mit in die digitale Zusammenarbeit, indem ich ihnen helfe, ihre Prozesse zu optimieren, Softwarelösungen wie lexoffice einzusetzen und dadurch den Alltag angenehmer zu gestalten. Die meisten ziehen mit und sind froh, wenn man ihnen aufzeigt, dass es auch anders geht.“

**Nadine Meibohm**  
Steuerberaterin

„Ich finde es wichtig, dass wir Steuerberater die neuen Möglichkeiten, die sich durch die Entwicklung von Technologie und Software auftun, nicht verteufeln, sondern als Chance begreifen, den Berufsstand und die Arbeit, die wir jetzt momentan kennen, zu verbessern und zu verändern.“

Ich stelle mir vor, dass in der Zukunft sich die Prozesse rund um die Lohn- und Finanzbuchhaltung stark verändern werden. Es werden einfach viel mehr Automatismen greifen, es wird schneller, effizienter und mit weniger Personal gelöst.“

**Eric Schinske**  
Steuerberater

„Aus meiner Sicht ist die zentrale Herausforderung die Digitalisierung. Unser Berufsstand ist leider noch nicht soweit, dass jeder Steuerberater digital arbeitet und innovative Formen der Zusammenarbeit anbietet. Genau das fordern Unternehmer jedoch zunehmend.“

Meine Vision für eine Steuerkanzlei in circa zehn Jahren sieht eigentlich so aus, wie ich sie heute schon verkörpere. Ich arbeite jetzt schon arbeitszeitenunabhängig und ortsunabhängig. Ich arbeite von der Couch oder vom Küchentisch aus. Ich brauche keine Kanzleiräume mehr und ich hoffe, dass das auch andere Berufskollegen umsetzen, wenn das für sie ins Konzept passt. Die Mandanten freuen sich, wenn man auf ihre Bedürfnisse eingeht. Unternehmer haben in ihren Kernarbeitszeiten oft keine Zeit für administrative Arbeit wie die Buchhaltung, sondern erst zu den Abendstunden. Digitale Beratungsgespräche von zu Hause aus werden deshalb sehr dankend angenommen.“

**Carina Heckmann**  
Steuerberaterin

„In der Kanzlei der Zukunft in 10 Jahren werden viele Prozesse durch digitale Unterstützung automatisiert und dadurch wird mehr Freiraum für Beratung geschaffen, um sich mehr den individuellen Bedürfnissen der Mandanten zu widmen. Ich denke, die größten Herausforderungen sind zum einen Mitarbeiter und Mandanten für die Digitalisierung zu begeistern und sie mitzunehmen und zum anderen nachrückende Mitarbeiter qualifiziert zu fördern.“

**Sebastian Wieland**  
Steuerberater



# ERGEBNISSE

**01**  
MEGA-  
TRENDS

**02**  
ZUKUNFTS-  
THESEN

**03**  
FUTURE  
FAMILYS

**04**  
ZUKUNFTS-  
BILD

**05**  
POTENZIAL-  
ANALYSE

**06**  
TRANSFORMA-  
TIONSPLAN



# 01

## MEGA-TRENDS

# 01 Megatrends

## Megatrends

In der Zukunftsforschung versteht man unter Megatrends enorme transformative Kräfte, die Gesellschaften weltweit stark verändern. Häufig sind sie in der Gegenwart schon wahrnehmbar, wenngleich sich die volle Wirkung erst in zwanzig bis dreißig Jahren entfaltet.

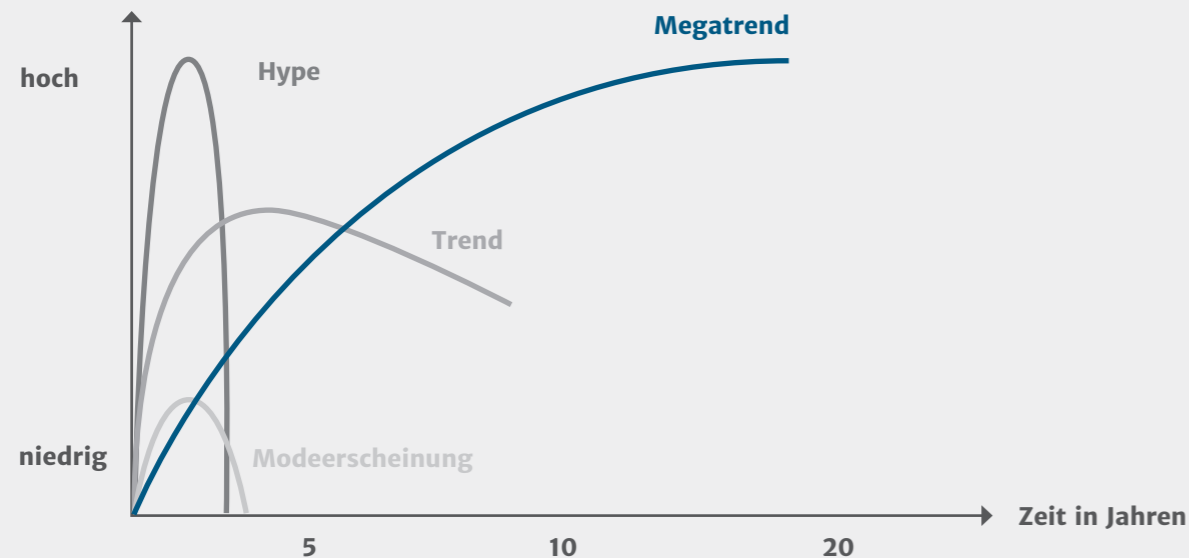
Sowohl in der Zukunftswerkstatt als auch im Format „Think like a Start-up“ haben wir uns die Frage gestellt: Welches sind die Megatrends und was bedeuten sie für die Steuerkanzlei der Zukunft?

Die Klassifizierung zu einem Megatrend erfolgt durch übereinstimmende Forschungsergebnisse. Dazu wurden die Megatrends zunächst vorgestellt und anschließend von den Teilnehmern im Hinblick auf die Bedeutung für die „Kanzlei der Zukunft“ anhand folgender Fragen diskutiert:

- Was bedeuten die Megatrends für die Steuerkanzlei?
- Was bedeuten die Megatrends bezogen auf die Mandanten?
- Was bedeuten die Megatrends für die angebotenen Dienstleistungen?
- Was bedeuten die Megatrends für die Mitarbeitenden und Bewerbenden?

- Globalisierung
- Neues Lernen
- Urbanisierung
- Individualisierung
- Geschlechterrollen im Wandel
- Neue Mobilitätsmuster
- Demografischer Wandel
- Neue Ökologie
- Markt und Konsum im Umbruch
- Intelligente Produkte und Infrastrukturen
- New Work
- Konnektivität digitaler Kulturen

## Wirkung auf Gesellschaft, Wirtschaft und Lebensgefühl



Quelle: <https://wimasu.de/trendsport/>

## Globalisierung

Der Begriff Globalisierung setzt sich aus Globalisierung und Lokalisierung zusammen und meint das Zusammenspiel beider Prozesse. Demnach haben Kräfte der Globalisierung zugleich spezifische lokale und regionale Auswirkungen. Obgleich die Welt zusammenzurücken scheint, spielen nach wie vor lokale Besonderheiten und sich regional unterscheidende Anforderungen eine wichtige Rolle in der Arbeitswelt.

## Merkmale einer von Globalisierung geprägten Steuerkanzlei

- Losgelöst von Ort und Zeit, kann ein Mandant grundsätzlich überall und jederzeit virtuell beraten werden.
- Es ist allerdings die persönliche Nähe, die Bindung und Vertrauen erzeugt.
- Aber: Spezialisierung schlägt Nähe.
- Persönliche Bindung und Digitalisierung lassen sich verbinden.

## Neues Lernen

Weiterbildung findet zunehmend genau dann statt, wenn die Menschen dafür Zeit haben: Auf dem Weg zur Arbeit, abends auf dem Sofa oder in der Mittagspause. Analoge Formen der Wissensvermittlung wie Präsenzveranstaltungen und Messen verlieren dadurch immer stärker an Bedeutung – zeit- und ortsunabhängige Formate wie Webinare und Podcasts nehmen hingegen zu.

## Merkmale einer von neuem Lernen geprägten Steuerkanzlei

- Digitale Werkzeuge und Plattformen dienen der Weiterbildung.
- Webinare zur Mandantenschulung sind etabliert.
- Inhaltlich zugeschnittene und bei Bedarf sofort verfügbare Online Lernmittel (Seminare, E-Learning) für die Mitarbeiterqualifikation gehören zum Standard.

## Urbanisierung

Der Megatrend Urbanisierung beschreibt die Ausbreitung städtischer Lebensformen, besonders stark in Entwicklungs- und Schwellenländern. Für viele Menschen bedeutet das die Chance auf einen höheren Lebensstandard. Gegenüber ländlichen Gebieten kann die städtische Lebensform mit besserer medizinischer Versorgung, weiterführenden Schulen, Verkehrsinfrastruktur und öffentlichen Dienstleistungen punkten. Der Wandel urbaner Lebensräume ist aber auch hierzulande spürbar und zeigt sich z. B. in Stadtentwicklungsmodellen, die das Nebeneinander vielfältiger Bedürfnisse der Bevölkerung auf begrenztem Raum konzeptionieren.

## Merkmale einer von Globalisierung geprägten Steuerkanzlei

- Große Akzeptanz für Technologie.
- Räume wandeln sich zu Gemeinschaftsbüros, die vor allem temporär von Freelancern genutzt werden.

## Individualisierung

Das Phänomen der Individualisierung berührt viele Bereiche des Lebens. Sichtbar wird es beispielsweise im Bereich der Wirtschaft: Produkte und ganze Geschäftsmodelle beruhen zunehmend auf dem Gedanken der Individualisierung. In der industriellen Produktion lässt sich mittlerweile fast alles individualisieren: Kleidung, die Zusammensetzung von Müsli oder die Konfiguration eines Autos. Auch Dienstleistungen können zunehmend individuell zusammengestellt werden, beispielsweise Reisen oder Versicherungen. Da individuelle Lösungen immer üblicher werden, nimmt der Druck auf bisher nicht individualisierbare Bereiche z. B. die Arbeit in der Gesellschaft zu.

## Merkmale einer von Individualisierung geprägten Steuerkanzlei

- Die Zusammenarbeit mit Mandanten ist individualisiert.
- Mandanten sind es gewohnt, dass sich Services und Dienstleistungen zunehmend ihrer individuellen Lebenssituation anpassen.
- Die Beratung von Mandanten findet zeit- und ortsunabhängig statt.
- Einzelne Mitarbeiter oder die gesamte Kanzlei sind auf bestimmte Fachbereiche spezialisiert.
- Die Aufgabenbereiche einzelner Stellen in einer Kanzlei richten sich individuell an den Stärken und Vorlieben der Mitarbeiter aus.
- Die Arbeitsmodelle in Bezug auf Zeit und Ort orientieren sich individuell an den Bedürfnissen.

## Geschlechterrollen im Wandel

Die Volksparteien werden von Frauen geführt, Deutschland über ein Jahrzehnt von einer Frau regiert und mit der Frauenquote in Konzernen wurde ein erster Schritt in die paritätische Unternehmensführung getan. Laut dem Bundesministerium für Familie geht jeder dritte Vater in Elternzeit und die Akzeptanz von Teilzeit von Männern nimmt deutlich zu: Die traditionellen Geschlechterrollen verändern sich zunehmend mit deutlicher Auswirkung auf den Arbeitsmarkt.

## Merkmale einer von Individualisierung geprägten Steuerkanzlei

- Geschlechtsneutrale Vergütung ist selbstverständlich.
- Geschlechterunabhängige Personalgewinnung ist Standard.
- Moderne Arbeitszeitkonzepte berücksichtigen beide Geschlechter gleichermaßen.

## Neue Mobilitätsmuster

Die neuen Mobilitätsmuster sind eng an den Wunsch nach Unabhängigkeit, Selbstbestimmung und Individualisierung geknüpft und zeichnen sich daher durch zunehmende Vielfalt aus. Neue technische Errungenschaften vergrößern die eigene Reichweite. Menschen können sich treffen, ohne an einem gemeinsamen Ort zu sein und anvisierte Orte müssen nicht länger physikalischer Natur sein. Mittels virtuelle Realität schaffen wir uns sogar völlig neue Welten und bewegen uns frei darin.

## Merkmale einer vom Glokalisierung geprägten Steuerkanzlei

- Digitale Erreichbarkeit ist Grundvoraussetzung für alles.
- Physische Mobilität tritt in den Hintergrund.
- Arbeitsplanung berücksichtigt neue Anforderungen.
- Digitaler Datenaustausch anstelle des Pendelordners.

## Neue Ökologie

Der Megatrend neue Ökologie vermag es, unsere Kultur, Politik und Werte völlig neu auszurichten. Die treibenden Kräfte sind stark: Klimawandel, Globalisierung, knappe Rohstoffe und neues Konsum- und Umweltbewusstsein. Qualitätskriterien entwickeln sich Richtung Nachhaltigkeit, Fairness und gesundes Wachstum. Auch unternehmerisches Denken und Handeln wird zunehmend und grundlegend davon beeinflusst.

## Demografischer Wandel

Die Anzahl der älteren Menschen in der Gesellschaft nimmt deutlich zu, bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung. Vitalität bis ins hohe Alter ist ebenso charakteristisch wie der Wunsch nach aktiver Teilhabe an der Gesellschaft nach selbstbestimmten Maßgaben. Ihre Lebens- und Berufserfahrung machen diese Personen zu wertvollen Wissensträgern mit Auswirkungen auf die Nachfrage am Arbeitsmarkt.

## Merkmale einer vom neuen Lernen geprägten Steuerkanzlei

- Individuelle Mitarbeiterführung berücksichtigt Unterschiede.
- Arbeitsmodelle sind den Lebensphasen angepasst.
- Ältere Mitarbeiter und Mandanten empfinden den technologischen Wandel stärker und werden mit individuellen Formaten in die Digitalisierung mitgenommen.
- Innovationsfreude und -notwendigkeit geraten in Konflikt mit dem Wert von Sicherheit.

## Merkmale einer vom Glokalisierung geprägten Steuerkanzlei

- Papierlose Kanzlei
- Digitale Zusammenarbeit
- Weniger Reisetätigkeit
- Mehr digitale Beratung
- Beratung im Bereich ökologischer Unternehmensführung

## Markt und Konsum im Umbruch

Kennzeichen dieses Megatrends sind eine hohe Markttransparenz und damit verbundene Vergleichsmöglichkeiten einer sehr großen Anzahl von Produkten, Preisen und Services. Konsumenten orientieren sich anhand von Vergleichsportalen, Bewertungssystemen und Empfehlungsmöglichkeiten. Die Wechselbereitschaft ist hoch, wenn ein günstigeres oder hochwertiger empfundenes Angebot bereitsteht. Nicht zuletzt damit gewinnen

die Konsumenten an Macht gegenüber den Anbietern. Zudem bilden sich völlig neue Anbieter-Konsumenten-Verhältnisse heraus, wie etwa das Unternehmen Uber verdeutlicht, das auf private Fahrer setzt und damit Taxiunternehmen in ernsthafte Schwierigkeiten bringt.

## Merkmale einer vom neuen Lernen geprägten Steuerkanzlei

- Mandanten werden online akquiriert und folgen Weiterempfehlungen.
- Größere Anforderung an Mitarbeiterbindung, um Fluktuation zu senken.
- Beratung über steuerliche Themen hinaus.
- Bedarfssynchrone Beratung (just in time).
- Mandatsbeziehungen verkürzen sich.
- Starkes Management lenkt durch Übergangsphasen.
- Digitale Transformation betrifft alle Mitarbeiter.
- Neue Mandanten werden auf mehreren unterschiedlichen (Online-)Kommunikationskanälen erreicht.
- Viele Mandanten erwarten eine Support Hotline.

## Intelligente Produkte und Infrastrukturen

Die künstliche Intelligenz hat zwei wesentliche Bestandteile: Das automatische intelligente Verhalten in Kombination mit Maschinenlernen. Im Kern geht es darum, menschenähnliche Entscheidungsstrukturen nachzubilden, d. h., einen Computer so zu bauen oder zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann und aus der Praxis lernt. Dabei wurden in der Informatik enorme Fortschritte erzielt, die zunehmend in den Alltag Einzug halten.

## Merkmale einer von Individualisierung geprägten Steuerkanzlei

- Große Datenmengen (Big Data) prägen die Finanzbuchhaltung
- Künstliche Intelligenz (KI) hilft, Daten zu vernetzen und gezielt aufzurufen, sodass die einmalige Datenerfassung genügt.
- Eine zentrale Plattform umfasst alle Bereiche; eine zentrale Drehscheibe aller Daten.
- Das eigene Angebot ist jederzeit an den Markt angepasst.
- Beratung findet bedarfssynchron statt (Just-in-time).
- Datenanalysten und Softwareberater gehören zum Berufsfeld der Steuerkanzleien.
- Das Rechnungswesen ist automatisiert.
- Künstliche Intelligenz sorgt für eine tiefergehende Qualitätskontrolle der Mandantendaten und ruft automatisiert Handlungsempfehlungen auf.
- Schnittstellen werden automatisch gebündelt.

## New Work

New Work ist ein philosophischer Ansatz des austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann aus den 70er Jahren, Arbeit neu zu denken. Zentrale Werte des Konzepts sind die Selbstständigkeit, die Freiheit und die Teilhabe an der Gemeinschaft. New Work soll Freiräume für Kreativität und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit bieten und somit etwas wirklich Wesentliches und Wichtiges zum Arbeitsmarkt beitragen. Die Digitalisierung ermöglicht an vielen Stellen die Verwirklichung des Konzepts, z. B. orts- und zeitunabhängiges Arbeiten.

## Merkmale einer von Individualisierung geprägten Steuerkanzlei

- Individuelle Arbeitszeitmodelle sind bestimmend.
- Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und externen Buchhaltern ist ortsunabhängig.
- Beratung findet in Echtzeit statt.
- Flache Hierarchien prägen die Zusammenarbeit in der Kanzlei.
- Chat-Funktionen dienen der Kommunikation mit Mandanten.
- Virtuelle Räume („Digitale Kaffeeküche“) erhalten das Wir-Gefühl aufrecht.
- Vergütung findet leistungsorientiert statt.
- Wertschöpfung ist neu definiert.
- Stärkere Integration der Arbeit in das eigene Lebenskonzept.
- Zersplitterung von Arbeitsformen erhöht die Vielfalt.

## Konnektivität digitaler Kulturen

Vernetzung ist ein Charakteristikum gegenwärtiger und zukünftiger Kulturen. Es wird mehr kommuniziert (z. B. WhatsApp) und mehr vernetzt (z. B. Xing, LinkedIn). Digitale Technologien, die ortsunabhängig Kommunikation erlauben, verändern grundlegend unsere Art und Weise des Zusammenlebens. Netzwerken können, ist eine zunehmend gefragte Kompetenz von Unternehmen und deren Mitarbeitern, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden kann.

## Merkmale einer vom neuen Lernen geprägten Steuerkanzlei

- Hohes Vertrauen in die digitale Kommunikation.
- Persönliche und individuelle Aspekte werden auch in der digitalen Kommunikation berücksichtigt.
- Buchhaltung erfolgt digital und automatisiert. Mandant, Berater und Finanzamt sind vernetzt und tauschen nur noch Datensätze aus. Ein manueller Eingriff in den Prozess erfolgt nur in Ausnahmefällen.
- Mandanten, die Support brauchen, sind gleichbleibende Qualität auf allen Kanälen gewohnt.
- Neue Formen der eigenen Leistungs- und Kompetenzdarstellung, damit man auch gefunden und für nützlich befunden wird.

An aerial view of a city, likely New York City, with a grid of streets and numerous skyscrapers. A semi-transparent keyboard is overlaid on the lower half of the image. A large, semi-transparent silhouette of a person in a suit is overlaid on the upper half, appearing to be in a thoughtful or gesturing pose. The overall color palette is warm, with shades of orange, red, and purple. The text '02 ZUKUNFTS-THESEN' is prominently displayed in a bold, purple font on the right side of the image.

# 02

## ZUKUNFTS- THESEN

## 02 Zukunftsthesen

Was bedeuten die Megatrends für die Zukunft der Steuerkanzleien? Mit dieser Frage beschäftigten sich die Workshopteilnehmer intensiv in Kleingruppenarbeit und Diskussionsrunden. Auf Basis der Ergebnisse wurden im Nachgang Zukunftsthesen für die Steuerkanzlei der Zukunft abgeleitet. Die Thesen dienen als Basis für die Ableitung und Entwicklung von „Future Family“

- 01 Die Steuerkanzlei ist ein Ort der realen und virtuellen Begegnung.
- 02 Die Steuerkanzlei ist ein Ort der realen und virtuellen Vernetzung.
- 03 In einer bewegten Welt gibt die Kanzlei Orientierung.
- 04 In einer bewegten Welt gibt die Kanzlei Sicherheit.
- 05 In einer bewegten Welt gibt die Kanzlei Nähe.
- 06 Die Kanzlei ist Teil eines Netzwerks und diversen Ökosystemen aus Kanzleien, Mandanten, Spezialisten und Partnern.
- 07 Die Mitarbeiter der Steuerkanzlei sind echte Partner der Mandanten.
- 08 Die Mitarbeiter der Steuerkanzlei beraten den Mandanten in den verschiedenen Lebens-Arbeits-Phasen.
- 09 Die Mitarbeiter der Steuerkanzlei sind vorausschauend.
- 10 Die Arbeit in der Steuerkanzlei ist gekennzeichnet durch strategische Aufgaben.
- 11 Die Mitarbeiter der Steuerkanzlei handeln proaktiv.
- 12 Daten bilden die Basis für eine persönliche Begleitung der Mandanten.
- 13 Die Mitarbeiter der Steuerkanzlei haben einen persönlichen Bezug zueinander und zu Mandanten.
- 14 Die Steuerkanzlei bietet neben den klassischen Dienstleistungen auch zahlreiche Produkte an, die den Mandanten das Leben erleichtern.
- 15 Es findet eine rege Kommunikation mit den Mandanten statt.
- 16 Die Kommunikation der Steuerkanzlei ist in Echtzeit.
- 17 Die Kommunikation der Steuerkanzlei ist individuell, so, wie es der jeweilige Mandant braucht und wünscht.
- 18 Die Mitarbeiter der Steuerkanzlei sind dort, wo der Mandant ist.
- 19 Die Mitarbeiter der Steuerkanzlei bedienen sich digitaler Prozesse und Werkzeuge.
- 20 Die Steuerkanzlei hat die Papierarbeit weitgehend abgelöst.
- 21 In der Steuerkanzlei laufen Standardprozesse und Aufgaben digitalisiert ab.
- 22 In der Steuerkanzlei laufen Standardprozesse und Aufgaben automatisiert ab.
- 23 Durch digitale Möglichkeiten der Steuerkanzlei können Aufgaben schnell erledigt werden.
- 24 Durch digitale Möglichkeiten der Steuerkanzlei können Aufgaben effizient erledigt werden.
- 25 Durch digitale Möglichkeiten der Steuerkanzlei wird Zeit gewonnen, welche für die Beratung und persönliche Kommunikation mit Mandanten und Mitarbeitern genutzt wird.
- 26 Große Datenmengen und Analysen ermöglichen es der Kanzlei, zukünftige Trends und Ereignisse vorherzusehen.
- 27 Die Steuerkanzlei schätzt anhand der großen Datenmengen den direkten und indirekten Einfluss auf die Mandanten ein.
- 28 Durch die fallgerechte Auswertung großer Datenmengen ist die Steuerkanzlei in der Lage, zukunftsgerichtet zu agieren.
- 29 Die Mitarbeiter der Steuerkanzlei machen das Leben der Mandanten leichter.
- 30 Die persönliche Betreuung hinsichtlich der Mandanten ist in der Steuerkanzlei bedeutungsvoll.
- 31 Die Arbeitszeit in der Steuerkanzlei soll so effektiv wie möglich gestaltet werden.
- 32 Die Arbeitszeit in der Steuerkanzlei wird individuell gestaltet.
- 33 Regelmäßige Weiterbildung der Mitarbeiter ist für die Steuerkanzlei unerlässlich.
- 34 Der Arbeitsprozess für Mitarbeiter in der Steuerkanzlei soll vollständig digitalisiert werden, um Bürokratie abzubauen.
- 35 Den Mitarbeitern der Steuerkanzlei ist eine erfolgsbasierte Vergütung wichtig.
- 36 Der Arbeitsort für Mitarbeiter der Steuerkanzlei ist nicht an Ort und Zeit gebunden.
- 37 Die Teamarbeit für die Mitarbeiter der Steuerkanzlei ist unerlässlich.
- 38 In der Steuerkanzlei sind Online-Werkzeuge, wie Plattformen, wesentliche Instrumente, die genutzt werden.
- 39 Die Mitarbeiter der Steuerkanzlei haben die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzuversetzen und empathisch zu reagieren.
- 40 Der Service der Steuerkanzlei ist 24/7 verfügbar.
- 41 Die Beratung der Steuerkanzlei wird datengetrieben ausgeführt.
- 42 Die Vergütung der Mitarbeiter der Steuerkanzlei ist performanceabhängig.
- 43 Der Datenschutz und die Informationssicherheit der Mandanten sind für die Mitarbeiter der Steuerkanzlei selbstverständlich.
- 44 Die Steuerkanzlei gewährt den Mandanten eine ganzheitliche Beratung, wobei fachliche als auch persönliche Themen abgedeckt werden.
- 45 Für die Akquise neuer Mandanten bedient sich die Steuerkanzlei an digitalen Werkzeugen und Plattformen.
- 46 Durch diverse Veranstaltungen der Steuerkanzlei können sich Mandanten und Mitarbeiter auf der Beziehungsebene besser kennenlernen.
- 47 Durch diverse Veranstaltungen der Steuerkanzlei werden verschiedenste Interessengruppen der Steuerbranche vernetzt.
- 48 Durch diverse Veranstaltungen der Steuerkanzlei werden Mandanten und Mitarbeiter über wichtige Themen informiert.
- 49 Durch eine dezentrale Verteilung der Mitarbeiter muss die Vernetzung untereinander gefördert werden.
- 50 Die Steuerkanzlei findet die perfekte Verbindung zwischen Mandanten und ihren Mitarbeitern, um eine individuelle und passgenaue Betreuung/Beratung sicherzustellen.

A group of people in business attire are shown from a high-angle perspective, holding several interlocking puzzle pieces together. The puzzle pieces are glowing with a warm, golden light. Overlaid on the scene is a complex network of white lines connecting various points, with some points glowing in blue and purple. The background is a blurred cityscape at night, with lights from buildings visible. The overall atmosphere is one of collaboration and future vision.

# 03

## FUTURE FAMILYS



# 03 Future Familys

Die aus den Veranstaltungen erarbeiteten Thesen werden greifbaren Aufgabenbereichen – den sogenannten Future Familys, auch Analyse-Spots genannt (z. B. Arbeitszeitmodell, Arbeitsmittel, Arbeitsplätze, Rollenmodelle) – zugeordnet und softwaregestützt deskriptiv verdichtet.

Leitend sind dabei Fragen wie: Welche Aufgaben werden in einer zukünftigen Steuerkanzlei gemacht? Von wem: Mensch, Maschine, beiden Hand in Hand? Welchen Ort und welche Zeit brauchen welche Aufgaben, wie selbstbestimmt und individualisiert werden sie ausgeführt werden (können) und wie geführt?

Die Software unterstützt hierbei insofern, dass jeder Aufgabenbereich (z. B. Arbeitszeitmodell) durch mehr als 80 denkbaren Merkmalen (z. B. starr, flexibel, vertraulich, ...) vordefiniert ist. Die Merkmale stammen aus etablierten arbeits- und organisationspsychologischen Modellen aus den Bereichen Personalwesen und Management. Nun gilt es, die für den konkreten Fall passende Ausprägung (z. B. flexibel) auszuwählen und zu gewichten. Die Auswahl und Gewichtung der Attribute basierten auf den erarbeiteten Ergebnissen der Teilnehmer.

## Future Familys

Bei den Future Familys handelt es sich um Gruppierungen konkreter Tätigkeitsfelder, operativer Arbeitsabläufe und notwendiger Kompetenzen, kurz: Aufgabengruppen. Sie gehen auf den von den Zukunftsagenten entwickelten und patentierten Ansatz Workforce Evolution® zurück.

Wichtig ist dabei, dass die einzelnen Future Familys ganzheitlich betrachtet werden, da sie intensiv miteinander vernetzt sind und keine Aufgabensilos entstehen sollen.

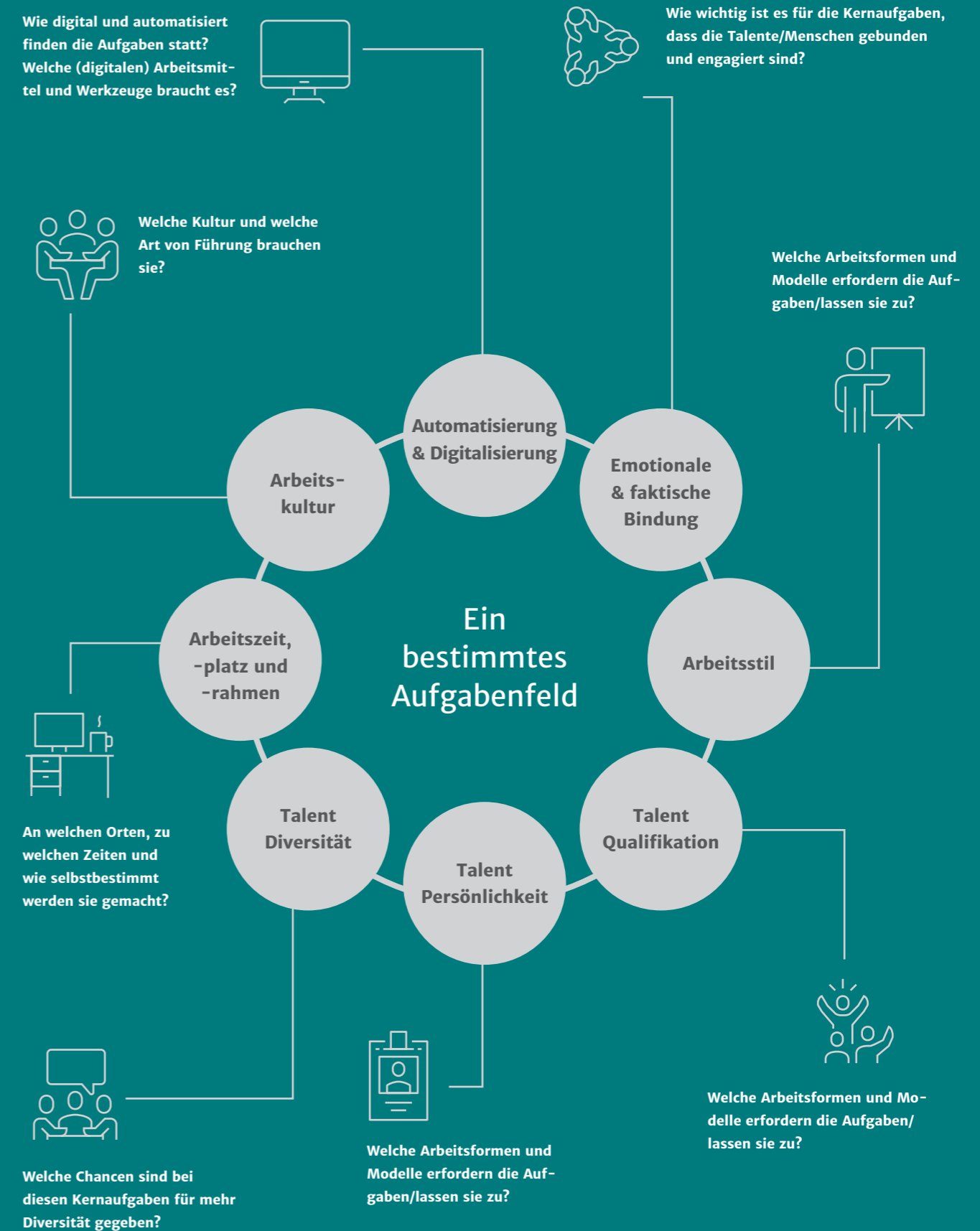
Auf Basis der Zukunftsthese, Diskussionen, Gruppenarbeiten, Ideenwettbewerbe und der anschließenden softwaregestützten Auswertung konnten 17 verschiedene Aufgabenbereiche identifiziert und charakterisiert werden, welche sich anhand acht unterschiedlicher Dimensionen voneinander unterscheiden:

- Automatisierung & Digitalisierung
- Emotionale & faktische Bindung
- Arbeitsstil
- Talent Qualifikation
- Talent Persönlichkeit
- Talent Diversität
- Arbeitszeit, -platz und -rahmen
- Arbeitskultur

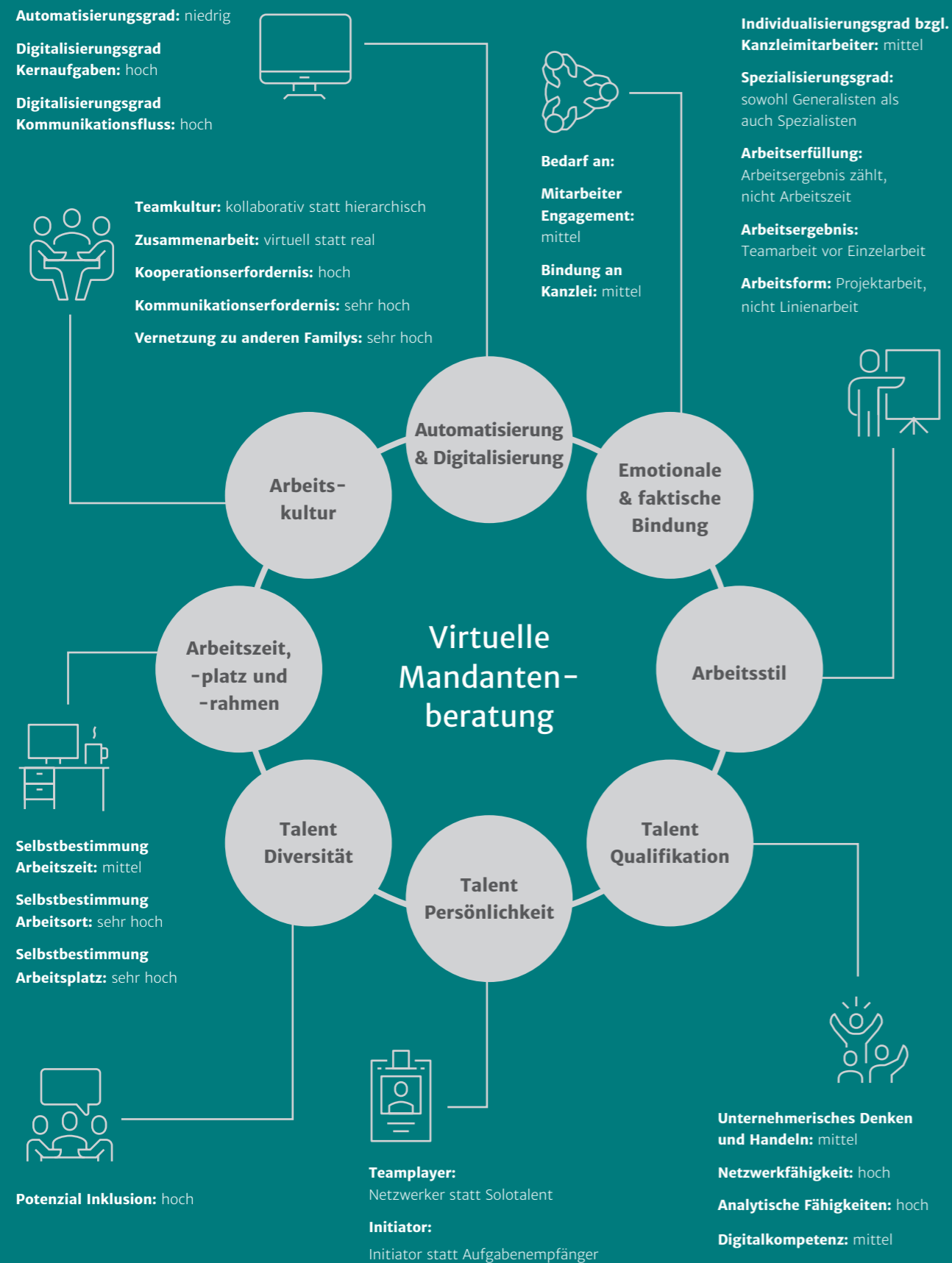
## Aufgabenbereiche

- 1 Virtuelle Mandantenberatung
- 2 Persönliche Mandantenberatung
- 3 Persönliche Mandantenbetreuung
- 4 Spezialisierung
- 5 Kanzlei Management
- 6 Kanzlei Talente
- 7 Smart ReWe/Fibu
- 8 Smart Data
- 9 Data Science & Infrastruktur
- 10 Matching
- 11 Kanzlei Netzwerk
- 12 People Mentoring
- 13 Kanzlei Vertrieb
- 14 Virtuelles Mandanten Coaching
- 15 Kundenservice-Portal
- 16 IT-Schnittstellen-Management
- 17 Zukunftsgestaltung

# Aufbau einer Future Family



# 1 Virtuelle Mandantenberatung



Die Future Family „Virtuelle Mandantenberatung“ begleitet, betreut und berät Mandanten virtuell in Echtzeit – gestützt durch digitale Arbeitsmittel und Werkzeuge. Treibende Kraft ist die Bedarfsänderung der Mandanten, die eine persönliche, ortsunabhängige Beratung wünschen.



## Nutzen für die Kanzlei

- ✓ Durch den Einsatz von virtueller Beratung entstehen neue Kundensegmente.
- ✓ Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, auf den Markt flexibel zu reagieren.
- ✓ Die Beratung löst sich von Ort und Zeit und kann effektiver gestaltet werden.
- ✓ Insgesamt steigert sich die Wettbewerbsfähigkeit.



## Nutzen für Mandanten

- ✓ Die Steuerkanzlei ist für den Mandanten zeit- und ortsunabhängig verfügbar.
- ✓ Der Kontakt zum Kunden wird umfangreicher, die Kundensituation individueller gestaltet.
- ✓ Durch die Veränderung der Beratung und das neue digitale Mittel haben Mandanten die Möglichkeit, sich zu jeder Zeit beraten zu lassen.
- ✓ Services und Dienstleistungen passen sich der jeweiligen Lebenssituation der Mandanten an.

# 2 Persönliche Mandantenberatung



Die persönliche Mandantenbetreuung mit einer physischen Begegnung hat eine unumstrittene Qualität und wird als bewährtes Vorgehen Bestand haben. Die Future Family „Persönliche Mandantenberatung“ begleitet, betreut und berät Mandanten daher persönlich und individuell in der Kanzlei oder dort, wo der Mandant ist. Die physische Zusammenkunft an einem gemeinsamen Ort ist entscheidend. Auch wenn das persönliche Treffen kennzeichnend ist, wird der Kundenkontakt selbstverständlich trotzdem über verschiedene Online- und Offline-Kanäle aufrechterhalten, um generationsunabhängig zur Verfügung zu stehen.



### Nutzen für die Kanzlei

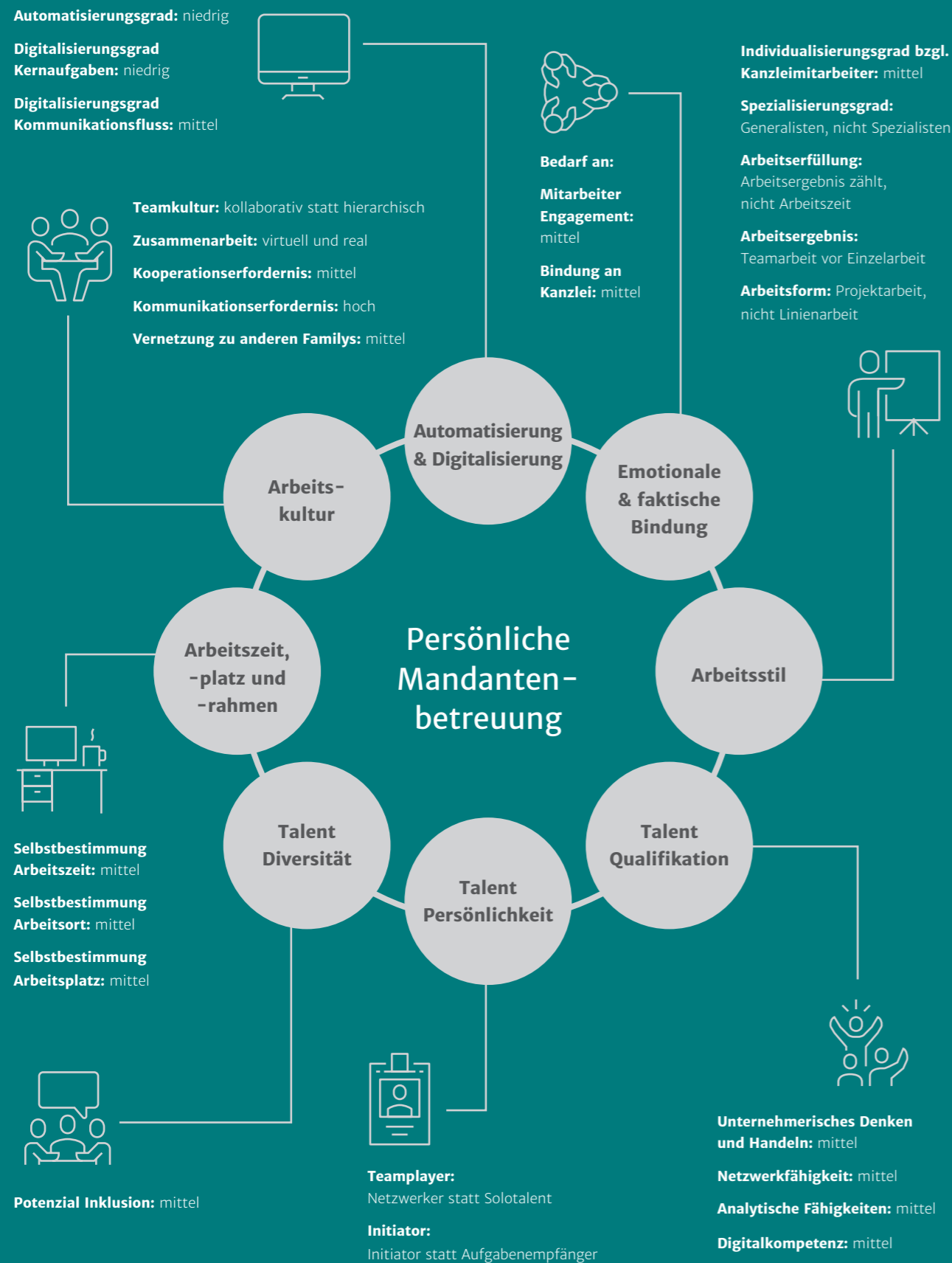
- ✓ Die Verbindung zwischen der „Steuerkanzlei vor Ort“ und den „Mandanten vor Ort“ ist stark und nachhaltig.
- ✓ Gewohnte und bewährte Prozesse werden weiterhin genutzt, wobei Erfahrung ein wichtiges Gut ist.
- ✓ Der Gesamtkontext des Mandanten ist bekannt, sodass Situationen schnell und sicher eingeschätzt werden können.
- ✓ Dank der guten Beziehungen gelingt es gut, ein passendes Team von Experten (intern, d. h. Kanzleimitarbeiter und/oder extern) für den Mandanten zusammenzustellen, um die bestmögliche Beratung nach individuellen Kundenbedürfnissen auf persönlicher und fachlicher Ebene zu gewährleisten.



### Nutzen für Mandanten

- ✓ Mandanten wiederum gibt die Möglichkeit einer Anlaufstelle, bei der sie ein persönliches Gespräch führen können, Sicherheit.
- ✓ Er erlebt kompetente Kommunikation und kann sich auf passendes Feedback verlassen.
- ✓ Der Kontakt zur Kanzlei ist umfangreich und die Beratungssituation individuell gestaltet.
- ✓ Persönliche Bedürfnisse eines einzelnen Mandanten werden wahrgenommen und passende Lösungswege besprochen.
- ✓ Die Zusammenarbeit erreicht eine sehr persönliche Ebene, oft über mehrere Lebensphasen oder sogar Generationen hinweg.
- ✓ Die „Steuerkanzlei vor Ort“ bietet eine physische Anlaufstelle und persönliche Nähe.

# 3 Persönliche Mandantenbetreuung



Die Future Family „Persönliche Mandantenbetreuung“ betreut Mandanten auf einer sehr persönlichen Ebene. Sie begleitet den Mandanten durch alle Lebensphasen und hat immer ein offenes Ohr für sie. Passende Mitarbeiter (intern und/oder extern) der Steuerkanzlei werden entsprechend dem fachlichen Bedarf ausgewählt, um eine qualitativ hochwertige Beratung auf persönlicher Ebene sicherzustellen.



# 4 Spezialisierung



Die Future Family „Spezialisierung“ besteht aus Fachexperten unterschiedlichster Bereiche aus der eigenen Belegschaft oder von externen Partnern wie Freelancern. Dahin gehend begleiten sie sehr gezielt ihre Mandanten. Spezialisierungsgebiete und entsprechende Kernaufgaben können sein:

## Steuern

- Gestaltungsberatung, d. h. Beratung bei der Rechtsformwahl (unter Beachtung von steuerlichen Aspekten)
- Steuerstrategien und Richtlinien
- Identifikation bestehender Steuerrisiken
- Steueroptimierung und -planung
- Informationen und Auskünfte rund um das Thema Steuerrecht
- Beratung im Rahmen von Betriebsprüfungen

## Lohn und Gehalt

- Übernahme bzw. Führung der kompletten Lohn- und Gehaltsbuchhaltung
- Melde- und Bescheinigungswesen
- Beratung bei Sonderfragen

## Digitalisierung

- Einführung digitaler Workflows bei Mandanten
- Beratung zur Weiterentwicklung der IT-Landschaft
- Erarbeitung von Prozessen und IT-Lösungen im Rechnungs- und Finanzwesen sowie den vor- und nachgelagerten Abläufen
- Beratung bei der Implementierung von Softwarelösungen

## Unternehmen

- Betriebswirtschaftliche Auswertungen und Prüfungen
- Beantwortung bei Fragen zur Liquiditäts- und Finanzplanung
- Controlling
- Unternehmensbewertung
- Insolvenzberatung
- Unternehmensnachfolge
- Finanzierungs- und Bankberatung sowie Unterstützung bei der Wachstums- und Veränderungsfinanzierung
- Erstellung von Unternehmenskonzepten und Geschäftsplänen

## Wirtschaft

- Erstellung kurz- und mittelfristiger Erfolgs-, Vermögens- und Finanzplanung
- Analyse wirtschaftliche Lage des Mandanten
- Unterstützung bei Firmenneugründungen
- Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen

### Nutzen für die Kanzlei

- ✓ Die spezifischen Komponenten führen zu Spitzenleistungen und insgesamt zu besseren Ergebnissen.
- ✓ Besondere Wünsche und Bedürfnisse der Mandanten können erfüllt werden und führen gleichzeitig zu höherem Kundennutzen.
- ✓ Produktivität und Effizienz: Die Steuerkanzlei kann zu vielen verschiedenen Themenbereichen Stellung nehmen und durch Experten effizient valide Lösungswege aufzeigen.
- ✓ Mehrere Experten in verschiedenen Bereichen steigern die Produktivität der einzelnen Bereiche.
- ✓ Schnelle Reaktionsfähigkeit auf individuelle Kundenwünsche und verschiedene Marktbewegungen sind ein Wettbewerbsvorteil.
- ✓ Durch Expertenwissen kann höhere Verantwortung für Mandanten übernommen und Sicherheit gewährleistet werden.
- ✓ Stetiges Lernen und Informieren wird gefördert und entsteht über die schnelle Anreicherung von Expertenwissen.

### Nutzen für Mandanten

- ✓ Passung von Aufgaben und eigenen Wünschen, Motiven, Zielen und Fähigkeiten in Begleitung von Experten.

# 5 Kanzlei Management



Die Future Family „Kanzlei Management“ generiert den langfristigen Geschäftswert. Sie stellt strategisch eine zukunftsorientierte Steuerkanzlei auf und ist hauptsächlich dafür verantwortlich, Transformationsfähigkeiten aufzubauen sowie Kerntechnologien/-mittel zu identifizieren und zu entwickeln, die zu Unternehmensvorteilen führen. Die Identifikation und Etablierung von neuen Strategien ist ein fortlaufender Prozess, nah am Markt und zugleich zukunftsgerichtet



## Nutzen für die Kanzlei

- ✓ Frühzeitige Identifikation und Aufspürung relevanter Strömungen und Trends sowie Übertragung auf die Steuerkanzlei.
- ✓ Passende Analysen, Entwicklungen, Umsetzungsstrategien und Bewertungen werden geplant und umgesetzt.
- ✓ Durch qualitative Planung unterschiedlicher Maßnahmen und strategische Umsetzungen wird der Unternehmenserfolg erreicht.
- ✓ Diverse Herausforderungen und Chancen der Zukunft werden systematisch erkannt und in Handlungen übersetzt.
- ✓ Eine wandlungs- und zukunftsfähige Kanzlei führt zur schnellen Identifikation und Umsetzung von Optimierungspotenzialen.
- ✓ Sie denken über den Tellerrand hinaus und suchen Neuerungen für unterschiedliche Transformationen.
- ✓ Neue Technologien für Mitarbeiter und Mandanten werden gezielt entwickelt.



## Nutzen für Mandanten

- ✓ Vorausschauende Entwicklungen und Optimierungen führen zu Unternehmensvorteilen, welche Mandanten zugutekommen.

# 6 Kanzlei Talente



Die Future Family „Kanzlei Talente“ ist verantwortlich dafür, die Menschen im Unternehmen persönlich, individuell, situativ und passgenau zu begleiten, zu entwickeln, zu fördern und zu führen. Sie bringt den Ressourcenbedarf des Unternehmens mit den individuellen Entwicklungswünschen und Karriereerwartungen der Mitarbeitenden in Einklang. Zudem gewinnt sie neue Talente für das Unternehmen. Arbeitsmodelle: Anpassung der Arbeitsmodelle nach Lebensphasen der Mitarbeiter/innen.



## Nutzen für die Kanzlei

- ✓ Arbeit wird bedürfnisorientiert gestaltet, um die Zufriedenheit und Effizienz der Arbeitskräfte zu erhöhen. Dazu gehören z. B. Arbeitsmodelle nach Lebensphasen.
- ✓ Alle Beteiligten können sich „trotz“ Arbeit selbstverwirklichen und gleichzeitig Arbeit proaktiver gestalten.
- ✓ Das Kommunikationsverhalten wird effizient gestaltet und an jedes Teammitglied individuell angepasst.
- ✓ Wer Teammitglieder fördert, stärkt die Verbundenheit zur Kanzlei und senkt zugleich die Fluktuationsrate.
- ✓ Ressourcenplanung und Entwicklung: Individuelle Entwicklungswünsche der Belegschaft lassen sich bei der Ressourcenplanung berücksichtigen und mit den Unternehmenszielen verknüpfen.
- ✓ Die Rahmenbedingungen schaffen Platz für kreatives und analytisches Arbeiten.

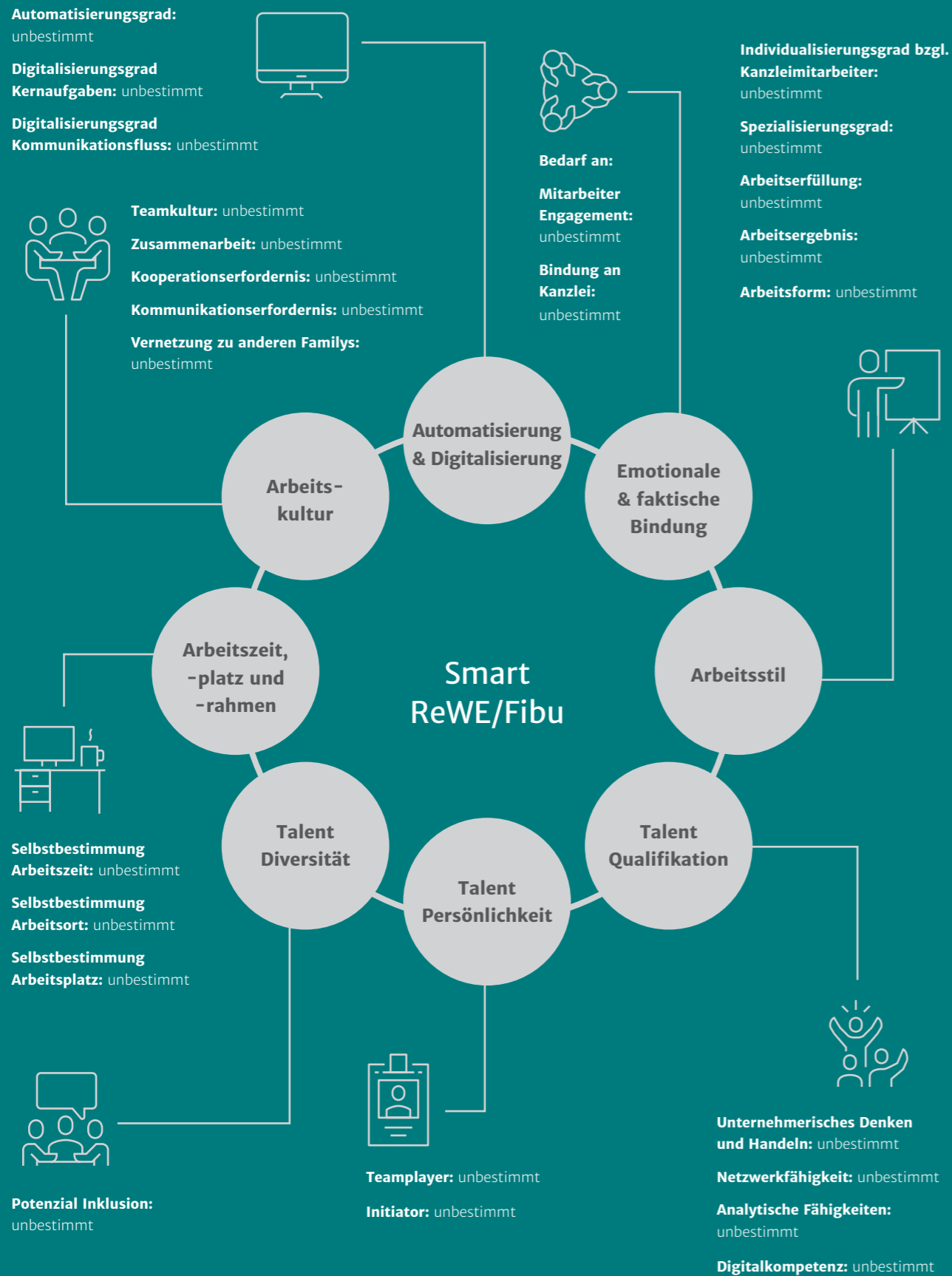


## Nutzen für Mandanten

- ✓ Die Aufmerksamkeit und freundliche Einstellung zufriedener Angestellter führen zu besseren Kundenbeziehungen.
- ✓ Langjährige und zufriedene Teammitglieder bieten einen fachkundigeren Service an.

# 7 Smart ReWE/Fibu

Diese Future Family läuft vollautomatisch ab und hat deshalb keine Ausprägung.



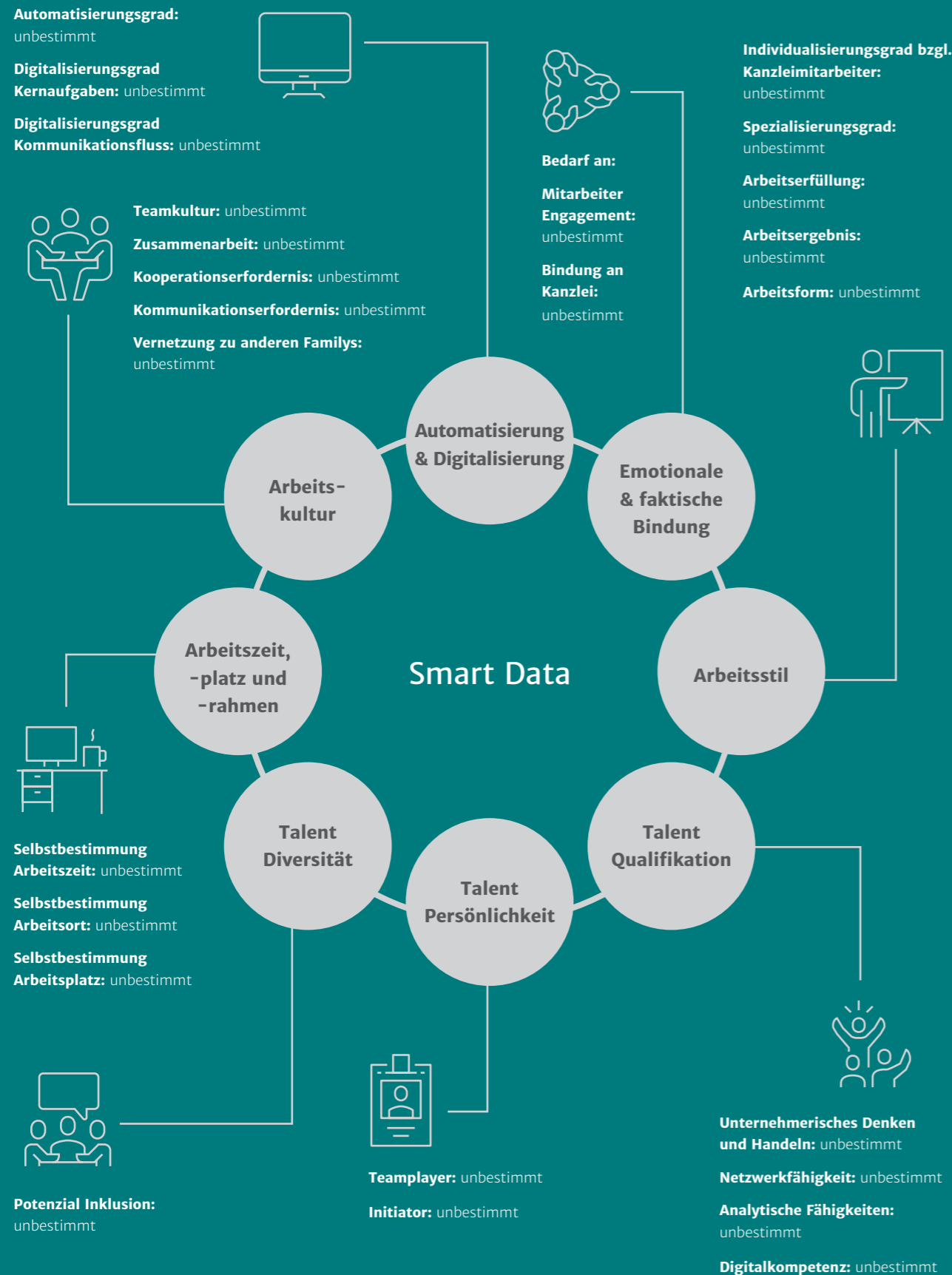
Die Future Family „Smart ReWe/FiBu“ arbeitet vollautomatisiert, wenn es um Rechnungs- und Buchführungsprozesse geht, wie beispielsweise der Austausch und die Verarbeitung von elektronischen Rechnungen. Dazu werden bei Mandanten Buchhaltungslösungen wie lexoffice implementiert, wodurch digitalisierte Belege inkl. der Buchungsdaten direkt in die Kanzleisoftware gelangen.





# 8 Smart Data

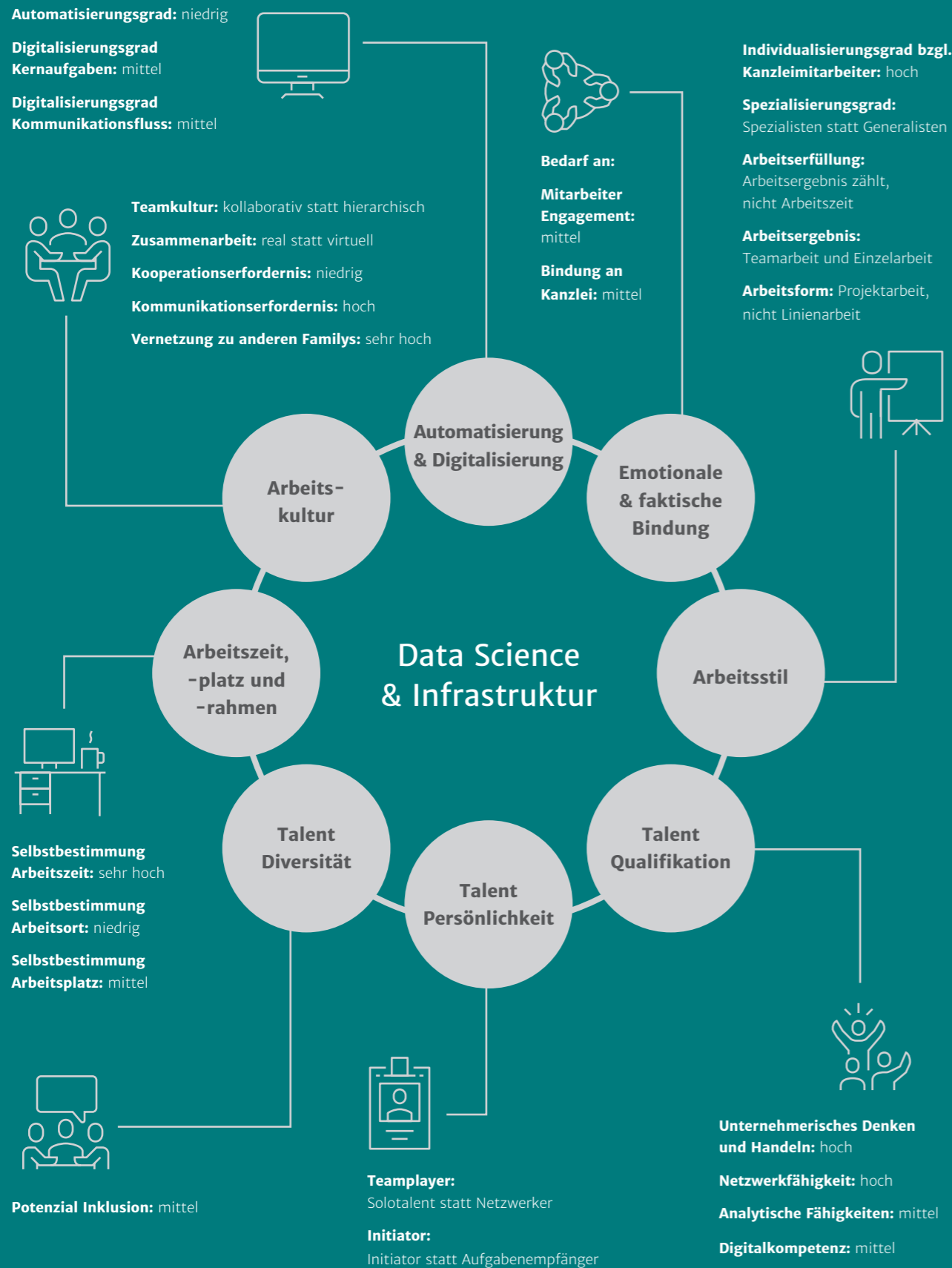
Diese Future Family läuft vollautomatisch ab und hat deshalb keine Ausprägung.



Die Future Family „Smart Data“ besteht aus intelligenten IT-Systemen wie Lexoffice, die vollautomatisiert ohne Eingreifen des Menschen und z. B. mithilfe von künstlicher Intelligenz große Datenmengen erhebt, strukturiert und verarbeitet. In Echtzeit können hochwertige und gut integrierte Daten und Berichte abgerufen werden. Sie durchforstet riesige Datensätze nach Signalen und Mustern und unterstützt den Menschen dabei, Trends und Risiken vorherzusehen.



# 9 Data Science & Infrastruktur



Die Future Family „Data Science & Infrastruktur“ sorgt für den Aufbau einer zentralen Datenstruktur, der Basis für innovative Lösungen. Sie beschäftigt sich mit unstrukturierten und strukturierten Daten und umfasst alles, was mit der Datenbereinigung, -aufbereitung und -analyse zu tun hat. Sie verknüpft, entschlüsselt und wertet gesammelte Informationen aller Art aus, um Wissen herauszufiltern, das dabei hilft, geschäftliche Ziele besser und effektiver zu erreichen. Zudem sorgt sie für eine sichere organisatorische sowie technische Datenstruktur.



## Nutzen für die Kanzlei

- ✓ Durch die gezielte Datenaufbereitung der einzelnen Mandanten können Teammitglieder gezielt auf einzelne Wünsche Bedürfnisse und Ziele eingehen.
- ✓ Vernetzte Daten führen zu einer einmaligen Datenerfassung und sorgen für den Aufbau einer zentralen Datenstruktur.
- ✓ Daten werden konstruktiv und zweckmäßig erfasst, bereinigt, aufbereitet und analysiert.
- ✓ Alle Daten werden an einem Ort erfasst, wodurch jede/r berechnigte Mitarbeiter/in Zugriff hat.
- ✓ Wissen und Trends werden recherchiert und analysiert, um geschäftliche Ziele und Meilensteine schneller zu erreichen.

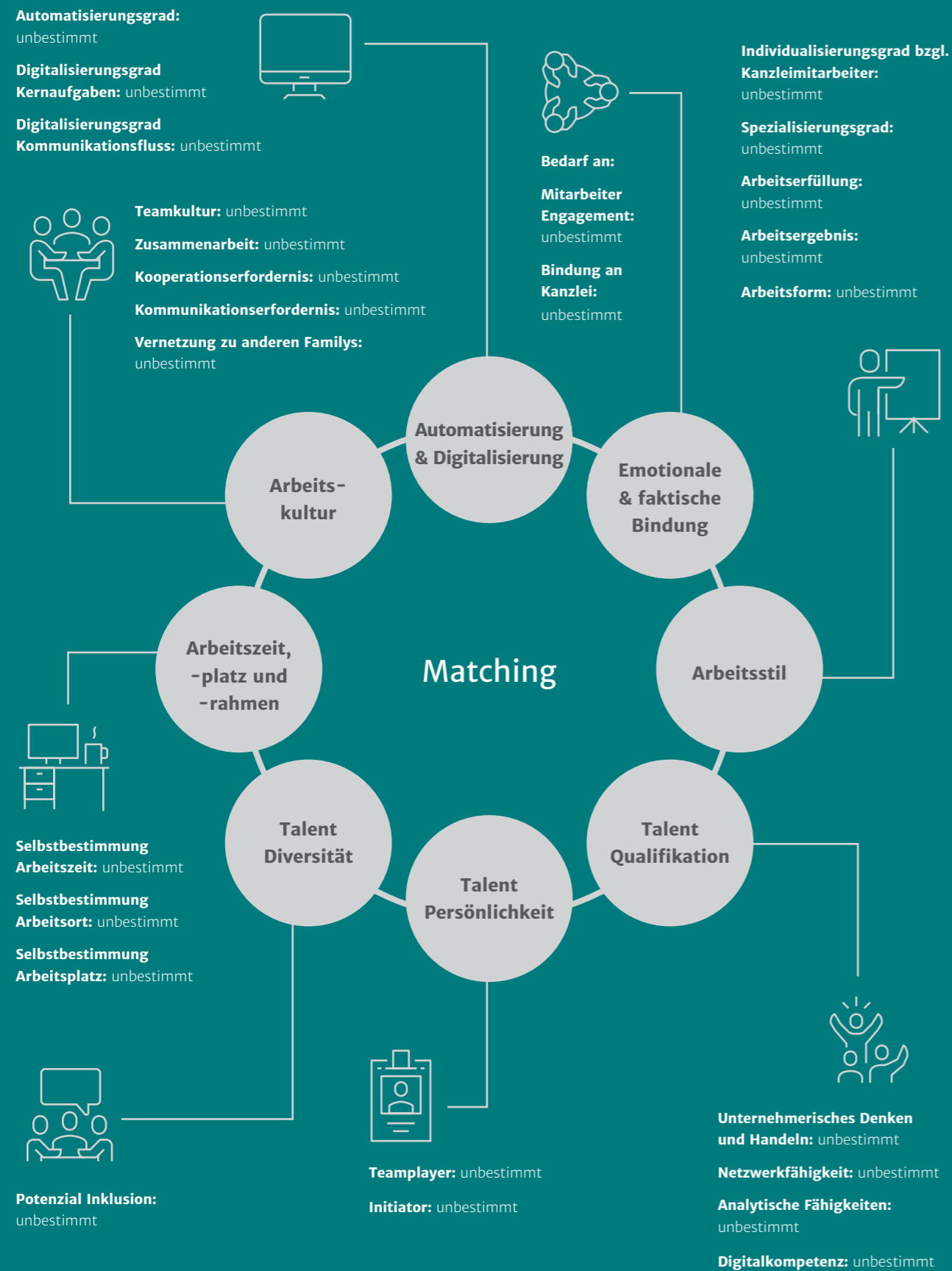


## Nutzen für Mandanten

- ✓ Persönliche Datenmengen der Mitarbeiter/innen und Mandanten werden vor Dritte geschützt.
- ✓ Verknüpfung: Der Mandant hat ein Portal für alle (Lebensabschnitt-)Bereiche.
- ✓ Die erfolgreiche Entwicklung der gesamten Organisation wird durch die Richtungsvorgabe der Trends gesichert.

# 10 Matching

Diese Future Family läuft vollautomatisch ab und hat deshalb keine Ausprägung.



Die Future Family „Matching“ stellt sicher, dass Mandanten mit ihren je spezifischen Wünschen, Zielen, Bedürfnissen und persönlichen Eigenschaften mit passenden Teammitgliedern zusammengeführt werden. Die Mittel dazu können vielseitig sein: eine digitale und automatisierte Matching-Plattform, ein analoger, standardisierter Fragebogen oder ein persönliches Gespräch.



# 11 Kanzlei Netzwerk



Die Future Family „Kanzlei Netzwerk“ bringt verschiedenste Interessengruppen innerhalb der Branche dazu, sich virtuell und analog zu vernetzen. Treffen und Veranstaltungen können Mittel der Wahl sein. Die Vernetzung findet jedoch ebenso digital statt, beispielsweise in der „digitalen Kaffeeküche“ mit Chat-Funktion.



## Nutzen für die Kanzlei

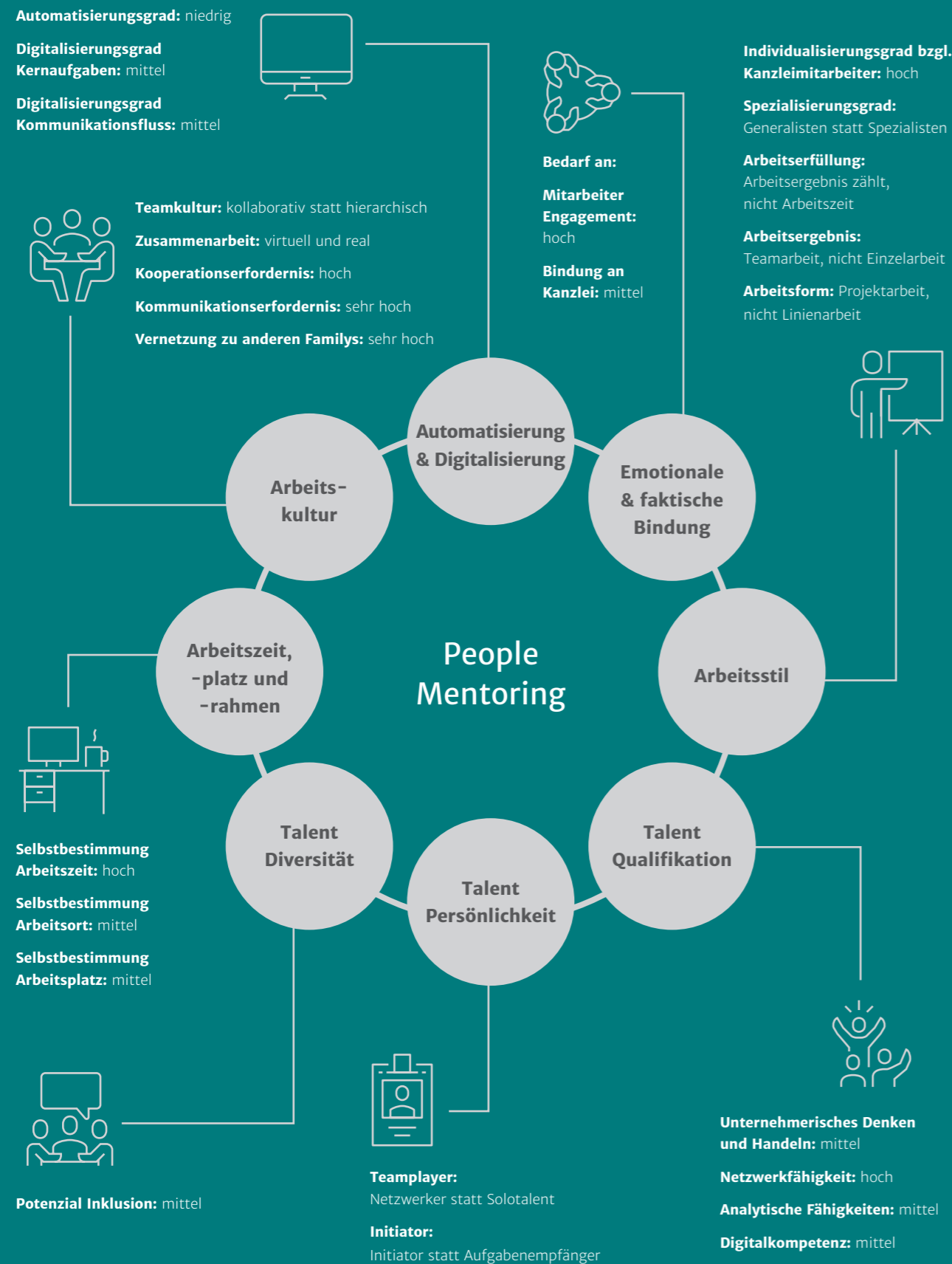
- ✓ Das Netzwerk eröffnet neue Möglichkeiten für die Kanzlei und einzelne Teammitglieder.
- ✓ Die gesteigerte Reichweite eröffnet wirtschaftlich gesehen neue Chancen und Potenziale.
- ✓ Ein Unternehmensauftritt, der auf ein starkes Netzwerk verweist, erscheint machtvoller und bleibt stärker in Erinnerung.
- ✓ Emotionale und erlebnisorientierte Erfahrungen, die Netzwerkveranstaltungen hervorrufen können, inspirieren das eigene berufliche Schaffen.
- ✓ Einladung zu Netzwerkveranstaltungen zeigen Teammitgliedern gegenüber Wertschätzung.



## Nutzen für Mandanten

- ✓ Kanzleien können ihre Mandanten am Netzwerk teilhaben lassen und ihnen Veranstaltungen und interessante Inhalte anbieten.
- ✓ Mandanten wiederum können die Gelegenheiten nutzen, um in Kontakt zu kommen oder den Dialog zu suchen.
- ✓ Zufriedene Mandanten, die um das Netzwerk „ihrer Kanzlei“ wissen, betreiben gerne und selbstständig Empfehlungs-marketing.

# 12 People Mentoring



Die Future Family „People Mentoring“ berät, begleitet, führt und entwickelt alle Teammitglieder als „Mentor“. Sie entwickelt individuelle sowie strategische Entwicklungsmaßnahmen und setzen diese eigenverantwortlich und/oder im Netzwerk mit anderen Mentoren um. Hier wirken Menschen, denen die Teammitglieder vertrauen und die eine gute Menschenkenntnis haben.



## Nutzen für die Kanzlei

- ✓ Teammitglieder haben zunehmend heterogene Lebens- und Arbeitsentwürfe, die Einfluss auf die Arbeitsmotivation und -leistung haben. Gelingt es, die Anforderungen seitens des Unternehmens mit den Wünschen, Motiven, Zielen, Situationen und Fähigkeiten der Teammitglieder zu verbinden, profitiert die Kanzlei loyalen Teammitgliedern mit einer hohen Arbeitsleistung und geringer Wechselabsicht.
- ✓ Die Motivation und Arbeitsleistung der Mitarbeiter wird erhöht und gleichzeitig die Fluktuationsrate gesenkt.
- ✓ Kostenreduktion: durch Einsparung von externen Coaches und durch passgenaue Interventionen sowie einen optimalen Einsatz der Mitarbeiter.
- ✓ Persönliche Begleitung: Mitarbeiter/innen werden optimal und individuell gefördert, gefordert und begleitet.



## Nutzen für Mandanten

- ✓ Der Mensch im Mittelpunkt: In einer hoch digitalisierten Welt steht der Mensch im Fokus, wodurch die persönliche Nähe zum Mandanten nicht verloren gehen kann.

# 13 Kanzlei Vertrieb



Die Future Family „Kanzlei Vertrieb“ ist verantwortlich für eine proaktive Akquise neuer Mandanten. Für die Vertriebsstrategie stimmt sie sich eng mit der Familie Kanzlei Management ab. Sie arbeitet die Alleinstellungsmerkmale der Kanzlei heraus und nutzt nicht nur klassische Vertriebswege, sondern auch das Internet sowie Social-Media-Kanäle.



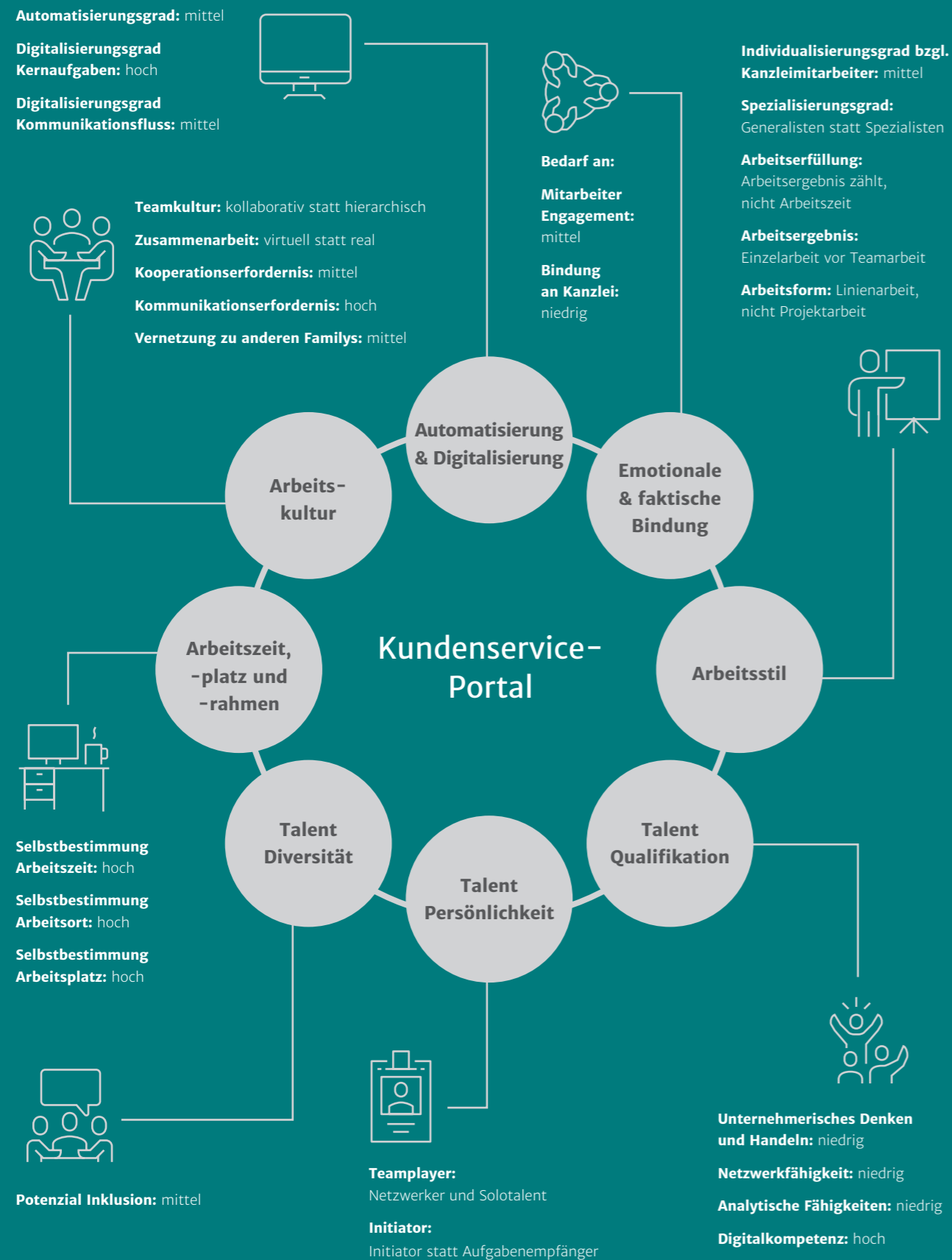
# 14 Virtuelles Mandanten Coaching



Die Future Family „Virtuelles Mandanten Coaching“ setzt sich mit der professionellen Beratung, Begleitung und Unterstützung der Mandanten auseinander und verbindet innovatives E-Learning mit Coaching. Sie ermöglicht eine raum- und zeitunabhängige Interaktion und unterstützt ein intensives flexibles und schnelles Mandantencoaching sowie -onboarding.



# 15 Kundenservice-Portal

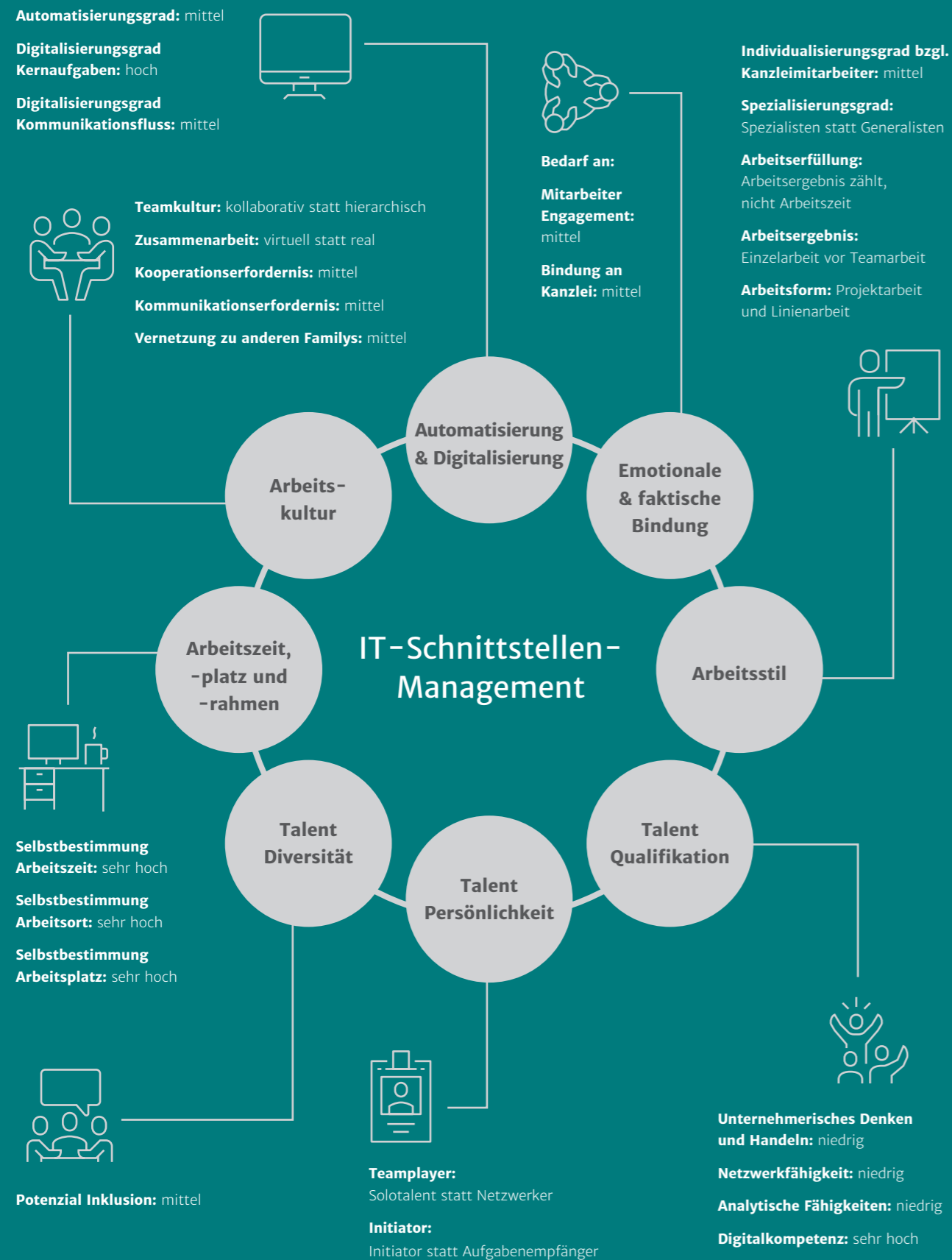


Die Future Family „Kundenservice-Portal“ bildet eine kommunikative Schnittstelle zwischen der Steuerkanzlei und deren Partnern und Mandanten für Serviceanfragen. Dabei begegnen sie sich in einer digitalen Welt. Sie beantworten Fragen zu Rechnungen, Konten, etc. Zudem gehen sie proaktiv auf die Mandanten zu und weisen bspw. bei Warnungen bei der Plausibilitätsprüfung hin.





# 16 IT-Schnittstellen-Management



Die Future Family „IT-Schnittstellen-Management“ arbeitet teilautomatisiert. Sie bearbeitet fachgerecht Fehlermeldungen, die durch die Familie Smart ReWe/FiBu entstehen. Sie analysiert und definiert nachvollziehbar Prinzipien, Prozesse und Rahmenbedingungen, um sicherzustellen, dass Änderungen an den Finanzdaten systemübergreifend geregelt werden und deren Qualität definiert und überwacht wird.

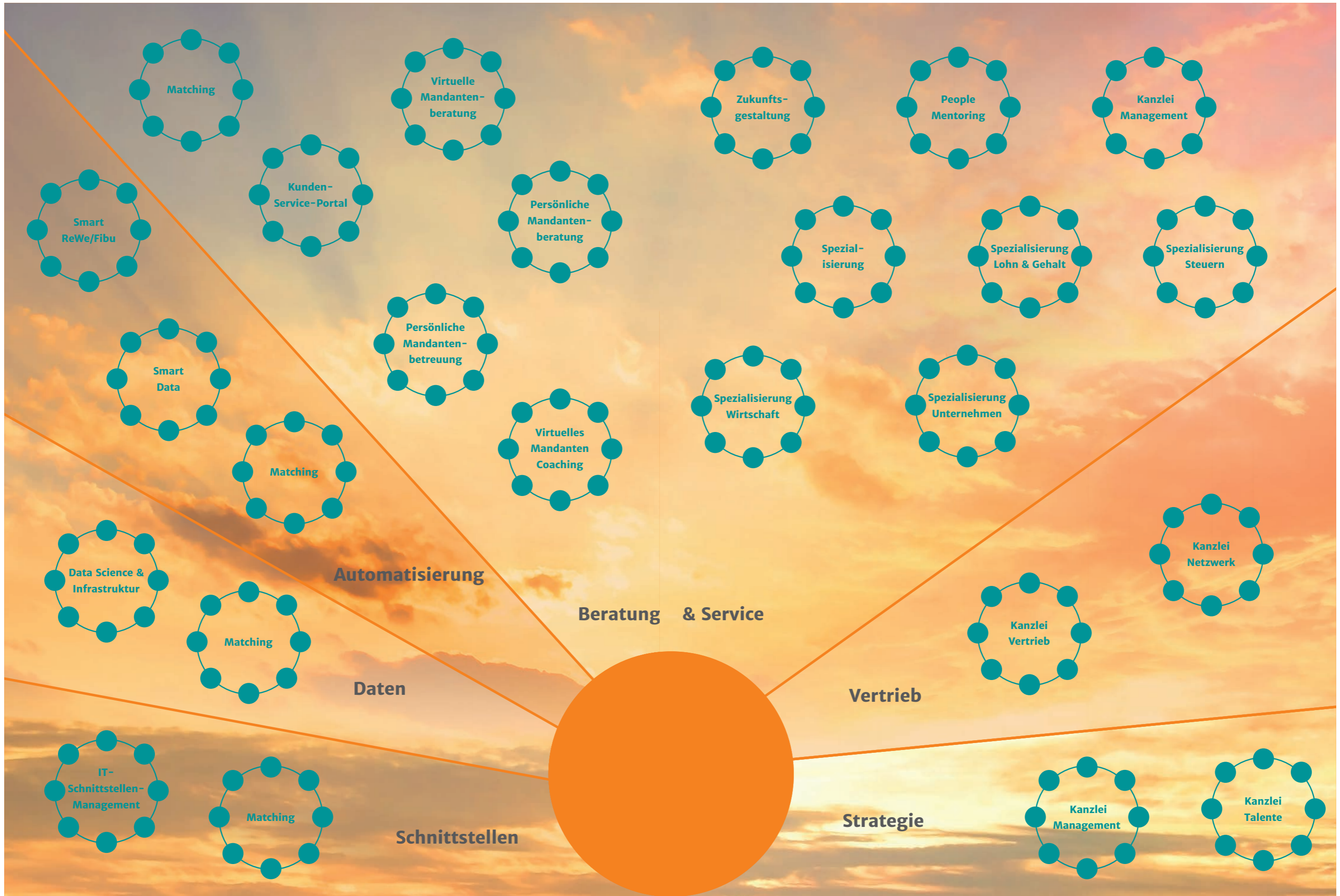




The image depicts a futuristic cityscape at sunset. In the foreground, two tall, dark, cylindrical towers with grid-like patterns and rounded tops stand prominently. The background is filled with a dense array of other futuristic buildings and structures, all bathed in the warm, golden light of the setting sun. A semi-transparent white box on the right side of the image contains the text '04 ZUKUNFTS-BILD' in a bold, orange font. The overall atmosphere is one of advanced urban development and modern architecture.

# 04 ZUKUNFTS- BILD







# 05 POTENZIAL- ANALYSE

# 05 Potenzialanalyse

Durch eine abschließende Potenzialanalyse, dem Vergleich von IST-Zustand und Zukunftsbild, können konkrete Handlungsempfehlungen bzw. ein Transformationsplan aufgezeigt werden.

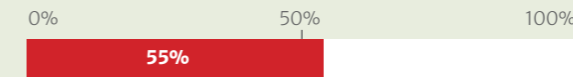
Die Analyse fasst die Hauptrisiken zu scheitern zusammen und lenkt den Fokus auf die Bereiche, die mit besonderem Augenmerk betrachtet werden müssen. Die Potenzialbewertung erfolgt auf Basis softwaregestützter Vergleiche zwischen dem Status quo und der künftigen Bedeutung der einzelnen Dimensionen der Future Familys. Jeder Dimension werden dazu

verschiedene Attribute mit unterschiedlicher Gewichtung zugeordnet. Beispielsweise basiert die Dimension „Arbeitskultur“ auf Attributen wie Mitarbeiterführung, Zusammenarbeit in Teams, Agilität, Innovationskultur oder Belastungsfähigkeit. Bei jedem Attribut wird der IST- und SOLL-Zustand analysiert und ein Risikobeitrag zwischen 1 (niedrig) und 4 (sehr hoch) vergeben. Dies wird mit jedem Attribut im Kontext jeder Future Family wiederholt. Somit entsteht Schritt für Schritt ein Gesamt-Potenzialwert für jede Dimension. Bis auf den Bereich „Emotionale & faktische Bindung“ werden sämtliche Dimensionen mit mittlerem bis hohes Risiko eingeschätzt.



## Automatisierung & Digitalisierung

Insbesondere der Digitalisierungsgrad in der Kommunikation, den Kernaufgaben und den Arbeitsergebnissen sowie die Automatisierung an sich sind bisher auf niedrigem Niveau und werden sich gravierend über alle Future Familys hinweg ändern.



## Emotionale & faktische Bindung

Schon heute sind die Mitarbeiter hoch motiviert, engagiert und loyal gegenüber dem Arbeitgeber. Dieses Niveau gilt es zu halten.



## Arbeitsstil

Der Spezialisierungsgrad, die Arbeitsformen und die Arbeitsorganisation werden sich gravierend über alle Future Familys hinweg ändern.



## Talent Qualifikation

Die fachlichen Kompetenzen, Berufserfahrung und Ausbildung zur Durchführung der (neuen) Kernaufgaben verändern sich stark. Für die heute schon bestehenden Aufgaben werden künftig weitere Qualifikationen benötigt. Für andere Future Familys werden Menschen mit völlig anderer Qualifikation benötigt.



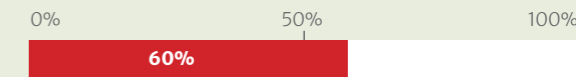
## Talent Persönlichkeit

Für die Erledigung der Kernaufgaben werden künftig selbstorganisierte und umsetzungsstarke Mitarbeiter benötigt. Insbesondere in den neuen Tätigkeitsfeldern werden vorgegebene und durchstrukturierte Abläufe seltener, gerade weil bei der bisherigen Kanzleiführung unter Umständen das Know-how noch gar nicht vorhanden ist. Darüber hinaus werden für die optimale Vernetzung teamfähige Persönlichkeiten benötigt.



## Arbeitszeit, -platz und -rahmen

Einsatzorte und Arbeitszeiten werden flexibilisiert. Je nach Future Family spielt die Selbstbestimmung dabei eine große Rolle.

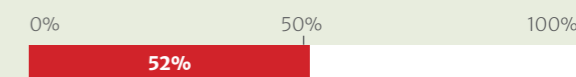



## Talent Diversität

Keine Wertangabe aufgrund fehlender Signifikanz in den bisherigen Ergebnissen.

## Arbeitskultur

Die Führung wird sich deutlich verändern. Die einzelnen Arbeitsbereiche sind deutlich selbstorganisierter. Die Führung wird sich deshalb insbesondere auf die Schaffung des idealen Rahmens fokussieren, damit Agilität, Vernetzung und eine Innovationskultur entstehen kann.





# 06

## TRANSFOR- MATIONS- PLAN



# 06 Transformationsplan

# Prozesse & Werkzeuge

Der Transformationsplan bietet jeder Kanzlei, nach Anpassung auf die individuellen Strukturen und den Status quo, eine Grundlage, um Veränderungsprozesse in der Kanzlei und mit dem Mandanten einzuleiten, Transformationsvorschläge in allen Kanzleibereichen umzusetzen und aktiv die Zukunft zu gestalten.

Ausgangspunkt ist dabei eine mittelständige Kanzlei, die die Notwendigkeit zum Umbau erkannt hat, jedoch bisher sehr traditionell und wenig digital arbeitet.

Besonderer Fokus erhalten dabei die Bereiche

- Prozesse & Werkzeuge
- Mensch & Entwicklung
- Arbeitskultur & Führung
- Arbeitsformen & Modelle
- Arbeitsweltgestaltung
- Digitalisierung & Automatisierung
- Organisationskultur & Design
- Strategie & Organisationsentwicklung

## Transformationsplan

Der hier aufgezeigte Transformationsplan ist nur ein Anhaltspunkt und muss für jede Kanzlei individuell entsprechend der heutigen Größe, Ausrichtung und Kompetenz in den gefragten Bereichen angepasst und umgesetzt werden.

### Digitale Arbeitsmittel einführen

Die einzelnen Future Familys sind stark miteinander vernetzt. Die Mitarbeiter benötigen deshalb reibungslosen Zugang zu digitalen Arbeitsmitteln. Dies steigert auch die digitale Kompetenz der Mitarbeiter.

- Mobile Endgeräte wie Smartphones, Tablets oder Laptops für alle Mitarbeiter bereitstellen
- Mobile Endgeräte werden als Arbeitsmittel und nicht als Statussymbol deklariert
- Regeln für den Erhalt und die Nutzung der digitalen Arbeitsmittel werden gemeinsam erarbeitet
- Software und Apps bereitstellen, die eine reibungslose digitale Arbeit ermöglichen

### Digitale Arbeitsweisen etablieren - aufgabenorientiert

Ausgehend von den Ergebnissen des Workforce Evolution® Prozesses müssen die Arbeitsweisen hinsichtlich der künftigen Aufgaben digitalisiert und die Veränderung technologisch wie auch menschlich angestoßen und begleitet werden.

- Veränderungsprozess planen und umsetzen – grundlegende Veränderungen der Arbeit benötigen eine Veränderungsbegleitung
- Beteiligung der Mitarbeiter aus den verschiedenen Organisationseinheiten sicherstellen und Beteiligungsmodelle etablieren
- Virtuelles, kollaboratives Arbeiten als normal definieren und etablieren
- Digitale Werkzeuge wie lexoffice für die künftigen Anforderungen verborgen
- Virtual Reality und Augmented Reality Technologien einsetzen

### Prozessbeschreibungen anpassen

Die bisherigen Prozessbeschreibungen sind zu hinterfragen, zu überdenken und gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern anzupassen. Die Future Familys dienen dabei als Basis für die operativen Prozesse.

- Aus Basis der Future Familys und deren Aufgabenbeschreibungen neue Prozessabläufe erarbeiten
- Veränderung der Aufgabenbeschreibungen in den Prozessen berücksichtigen

### Neue aufgabenorientierte Prozesse aufsetzen

Die bestehenden Prozessdefinitionen und Beschreibungen bilden bei der Umsetzung der Future Familys die Arbeitsrealitäten nicht mehr ab.

- Prozesse aufsetzen, die sich an den tatsächlich auszuführenden Aufgaben orientieren
- Prozessbeschreibungen transparent und verständlich gestalten

# Mensch & Entwicklung

## Bewusstsein für Kommunikationsnotwendigkeiten schärfen – digital und real

Kommunikationsbewusstsein, Kommunikationstransparenz und Geschwindigkeit können Organisationen einen erheblichen Vorteil im Markt bieten.

- Raum und Zeit für Kommunikation schaffen
- Unnötige Kommunikation vermeiden, wertige Kommunikation fördern
- Methoden vermitteln, wie Kommunikation gesteuert werden kann
- Coachings, Trainings und Schulungsangebote zu innovativer, digitaler und analoger Kommunikation anbieten

## Bewusstsein für stetige Veränderung schaffen

Die neuen Arbeitswelten und Arbeitszustände bringen stetige Veränderungen mit sich. Organisationen und Menschen müssen dem Rechnung tragen.

- Permanent-Beta als neues Normal etablieren
- Workshops: Was bedeutet Veränderung für mich?
- Veränderungs-Begleiter etablieren, die bei Unsicherheiten zur Seite stehen
- Mentoring, Coaching, Netzwerkangebote auf Augenhöhe schaffen und digital verfügbar bereitstellen

## Mensch-zu-Mensch-Kommunikation unterstützen

In stetig steigenden, digitalen Kommunikationsszenarien müssen analog Menschen-zu-Mensch-Kommunikationsereignisse erhalten werden.

- Raum für Kommunikation schaffen – real und virtuell
- Freiraum und Zeit für Kommunikation schaffen
- Workshops zu Grundprinzipien der Kommunikation
- Bewusstsein für die Notwendigkeit von Mensch-zu-Mensch-Kommunikation fördern
- Mitarbeiteraufklärung zum sozialen Miteinander und sozialen Systemen in Organisationen einführen

## Virtuelle Lernräume und Lernmöglichkeiten schaffen

Lernen und die Aufnahme sowie Verarbeitung von Wissen verändert sich. Lernen geschieht jederzeit und an jedem Ort. Angebote müssen niederschwellig geschaffen werden, sodass lernende Organisationen entstehen.

- Einsatzmöglichkeiten von virtuellen Lernräumen auswerten
- Technologische Möglichkeiten mit SOLL-Organisationsbild abgleichen
- Virtuelle Lernräume etablieren
- Individualisierbare, virtuelle Lernformate anbieten

## Heterogene Lernräume und Lernmöglichkeiten anbieten

Unterschiedlichkeit – Diversität eröffnet Potenziale, die in homogenen Lernsituationen nicht gehoben werden können. Lernräume und Lernmöglichkeiten müssen unter Gesichtspunkten der Heterogenität geschaffen werden.

- Lernräume und Möglichkeiten für unterschiedliche Anlässe, Lebensphasen und Lerntypen schaffen
- Lernumgebung prüfen
- Future Family-Beschreibungen als Basis für Architekten, Einrichter usw. nutzen
- Lernbedürfnisse der Mitarbeiter abfragen

## Zeitliche Freiräume für Führungskräfte schaffen

Führungskräfte und Führungssituationen verändern sich in der Kanzlei der Zukunft. Führungskräfte benötigen Zeit und Freiräume, den gestiegenen Anforderungen an Führung gerecht zu werden.

- Führungskräfte von administrativen Aufgaben befreien
- Arbeit mit den Menschen als Kernaufgabe von Führung definieren
- Raum für strategische Aufgaben schaffen
- Aktuelle Aufgaben/Tätigkeiten analysieren und den Future Family zuordnen

# Arbeitskultur & Führung

## Neue Führungswerkzeuge implementieren

Die veränderten Anforderungen an Führung Rechnung tragen und neue Führungswerkzeuge – aufgabenorientiert – implementieren.

- Echtzeit-Feedback-Apps und ähnliche Systeme einführen
- Klassische Mitarbeiterjahresgespräche ersetzen durch zeitnahen Austausch nach Bedarf
- 360-Grad-Bewertungs- und Rückmeldungssystem statt einseitiger Bewertung von oben herab

## Neues Verständnis von Führung etablieren und deren Werteverständnis weiterentwickeln

Die Kanzlei der Zukunft benötigt in Teilen neue Führungswerkzeuge, -methoden und -stile. Auf Basis der erarbeiteten Future Family's können diese spezifiziert werden.

- Maßnahmen und Initiativen zur Auseinandersetzung mit zukünftigen Arbeitsformen sowie neuen Management- und Führungsprozessen initiieren
- Führungsleitbild entwickeln/erweitern
- „Die“ neue Führung gibt es nicht – das eigene Verständnis auf Basis des Zukunftsbildes definieren
- Beitrag jedes Einzelnen im Gesamtsystem wertschätzen und fördern

## Transformative Führung etablieren

Veränderte Organisation(seinheiten) benötigen andere und neue Führungsmodelle – Transformative Führung als Triebfeder der Veränderung.

- Seminare und Coaching zu veränderten Führungsmodellen anbieten
- Zielbild der Organisation und des Marktes mit Führungsmodellen verknüpfen
- Angebote schaffen, die selbstständig genutzt werden können
- Bereichsspezifische Angebote schaffen
- Bereichsspezifische Führungsnotwendigkeit identifizieren

## Verständnis für Eigenverantwortung fördern und fordern

Organisationen müssen flexibel agieren und reagieren können. In den identifizierten Future Family's hat eigenverantwortliches Handeln einen hohen Stellenwert.

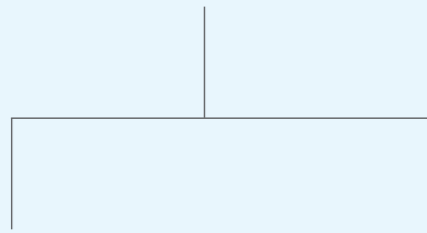
- Kommunikationsprozesse hinsichtlich der sich verändernden Organisation initiieren
- Coaching-Programme zu Technik, Methoden und Werkzeugen zu eigenverantwortlichem Handeln anbieten
- Trainings zu neuen Arbeitsansätzen oder Herangehensweisen und deren Anwendung anbieten (z. B. agile Arbeitsformen, Design Thinking oder Prototyping)
- Kulturwandel durch Kommunikation, Transparenz und Mitarbeiterbeteiligung einleiten

## Know-how-Silos auflösen und Informationsweitergabe ermöglichen

Transparenz, Kommunikation und Information sind wichtige Erfolgsfaktoren. Das Know-how einer Organisation bringt die Kanzlei strategisch weiter, wenn es durch Weitergabe stets an Bedeutung gewinnt.

- Arbeitsprozessanalyse
- Operative Arbeitsprozesse auf kollaborative Zusammenarbeit anpassen
- Prozesse digitalisieren um Kollaboration zu ermöglichen
- Softwarelösungen prüfen und einführen
- Veränderungsmanagement planen und einführen

# Arbeitsformen & Modelle



## Projekthaftes Arbeiten etablieren

Arbeitsformen für identifizierte und geplante Future Familys verändern und projekthaft gestalten.

- Projekt-Marktplatz einführen
- Software zum Matching von Personen zu Projekten einführen
- Software zur Veröffentlichung von Projekten einführen
- Vereinbarungen und Regelungen zur Projektarbeit treffen
- Projekthaftes Arbeiten aus dem Tagesgeschäft ausgliedern
- Interne, bereichsübergreifende Projekteinsätze ermöglichen
- Mitarbeitertrainings, Coaching, Mentoringprogramme hinsichtlich projekthaftem Arbeiten einführen
- Digitale Arbeitsmittel zur Verfügung stellen

## Flexible Arbeitsmodelle etablieren

Flexible Arbeitszeitmodelle für die identifizierten Future Familys etablieren.

- Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle anbieten
- Reduzierung und Erhöhung der Arbeitszeiten flexibilisieren
- Betriebliche Anforderungen mit persönlichen Anforderungen verbinden
- Lebensarbeitszeitkonten einführen
- Mitarbeitertrainings, Coaching, Mentoringprogramme hinsichtlich projekthaftem Arbeiten einführen
- Bereits in der Praxis erfolgreich erprobte Arbeitsformen mit den Kollegen teilen
- Arbeitsvertragliche, arbeitsrechtliche, tarifliche und juristische Prüfung einleiten

# Arbeitsweltgestaltung



## Unterschiedliche Arbeitsorte etablieren

Arbeitsformen anbieten, die eine örtlich verteilte, aufgabenorientierte Arbeit ermöglichen.

- Alternative Arbeitsorte analysieren und realisieren
- Arbeitsorte nach den passenden Aufgaben anbieten
- Arbeiten an unterschiedlichen Orten als „neues Normal“ etablieren
- Ängste, Bedenken und Wünsche besprechen
- Beteiligung der Mitarbeiter aus den verschiedenen Organisationseinheiten sicherstellen

## Mobile und flexible Arbeitsplätze einführen

Arbeitsplätze müssen nicht zwangsläufig nur von einer fixen Arbeitskraft genutzt werden.

- Arbeitsplätze entsprechend der Profile der Future Familys flexibilisieren
- Mitarbeitertrainings und Coachings hinsichtlich neuer Arbeitsplatzgestaltung
- Digitale Lösungen hinsichtlich mobilem Arbeiten einführen: vom Laptop bis hin zur Cloud-Software
- Werkzeuge für erfolgreiche Teamarbeit einführen
- Arbeitsumgebung so einrichten, dass mobile/flexible Arbeitsplätze möglich sind
- Input von Experten einholen und individuelle Lösungen mit den Mitarbeitern erarbeiten

## Kommunikationsfördernde Arbeitswelt gestalten

Kommunikationsfördernde Maßnahmen in der physischen Arbeitswelt ergreifen.

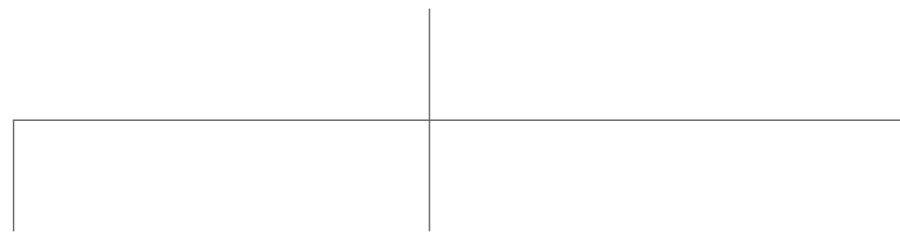
- Team-Workshops zur Erarbeitung der künftigen Kommunikation
- Analyse der heutigen und künftigen Kommunikationsflüsse
- Unterschiedliche Zonen für unterschiedliche Formen der Kommunikation schaffen
- Kommunikationsfördernde Arbeitsbereiche schaffen
- Aufgabenberücksichtigung bei der Planung von Kommunikationszonen
- Bewusstsein für Kommunikation und Innovation schaffen

## Anforderungs- und aufgabenorientierte Innovationsflächen schaffen

Passende Arbeitsflächen für innovative Aufgaben und Prozesse schaffen.

- Kreativinseln schaffen
- Mitarbeiterworkshops zum Arbeiten auf Kreativinseln durchführen
- Spezialistenimpulse einholen
- Erprobte Methoden und Maßnahmen auf die eigenen Anforderungen übertragen
- Andere Organisationseinheiten (intern & extern) auf den Kreativitätsinseln integrieren
- Rückzugs- und Konzentrationsflächen schaffen
- Werkzeuge für erfolgreiche Teamarbeit zur Verfügung stellen

# Digitalisierung & Automatisierung



## Administrative Prozesse digitalisieren

Priorisierung der zu digitalisierenden Prozesse und Kommunikation mit den betreffenden Mitarbeitern.

## Im Bereich Lohn- und Finanzbuchhaltung

- Vorhandene Lösungen am Markt testen, analysieren und auf Integration in die eigenen Systeme prüfen
- Bereits erprobte Methoden und Maßnahmen anderer Kanzleien adaptieren
- Live-Test mit ausgewählten Mandanten
- Korrektheit der automatisierten Buchungen prüfen
- Agile Umsetzung in Sprints
- Enge Einbindung der Mitarbeiter, die bisher diese manuellen Tätigkeiten betrieben haben und neue Perspektiven bieten

## Im Bereich Personalwesen

- Bewerbermanagement digitalisieren
- Talent Management Systeme einführen
- Digitale Angebote schaffen, die selbstständig genutzt werden können
- Auslagerung von sonstigen administrativen Tätigkeiten

## Digitalisierung der Kommunikation

Möglichkeiten zur digitalen Kommunikation mit Kollegen und Mandanten einführen.

- Digitale Kommunikationswege ermöglichen
  - Einfach Videosysteme wie Google Hangouts nutzen
  - Notwendige Geräte wie Webcams anschaffen
  - Chatsysteme
- Digitale Feedback-Werkzeuge einführen
- Begleitung für Veränderungsprozesse bereitstellen
- Prototypisches Vorgehen der digitalen Kommunikation vorleben
- Verantwortlichkeiten bei der Einführung klären

## Digitalisierung der Zusammenarbeit

Identifizierung von Future Familys, in welchen digitale Zusammenarbeit erfolgskritisch ist. Prototypische digitale Zusammenarbeitsprojekte initiieren, inkl. Verprobung von Werkzeugen wie lexoffice.

- Identifizierung von Bereichen in der Zusammenarbeit, die digitalisiert werden können und sollten
- Einführung von Werkzeugen für erfolgreiche digitale Zusammenarbeit mit Kollegen und Mandanten
- Einführung digitaler Cloud-Lösungen zur Zusammenarbeit in den Bereichen Finanz- und Lohnbuchhaltung
- Wandel in der Zusammenarbeit begleiten
- Verantwortlichkeiten klären

# Organisationsstruktur & Design



## Veränderte Rollen und Jobbeschreibungen ableiten und einführen

Auf Basis der Future Familys bestehende Jobbeschreibungen überprüfen und veränderte Beschreibungen ableiten und kommunizieren.

- Aktuelle Jobbeschreibungen mit den Anforderungen der Future Familys abgleichen
- Klassische Jobbeschreibungen anpassen
- Neue, ganzheitliche Rollenprofile auf Basis der Future Familys entwickeln
- Strategische Personalplanung mit Future Familys verzahnen
- Verbindung zur Persönlichkeitsentwicklung herstellen
- Rotationsmöglichkeiten schaffen, um Talente zu entdecken und Potenziale zu entfalten

## Zukunftsfähige Aufbau- und Ablauforganisation erarbeiten

Die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation auf Grundlage der geplanten Future Familys prüfen und Anpassungen vornehmen – strategisch und operativ.

- Bedeutung der Future Familys für die künftige Organisation analysieren
- Abgleich mit der bestehenden Organisation
- Operative Abläufe an die neue Organisation anpassen

## Agile Organisationsbereiche gestalten

Identifikation und Priorisierung von Bereichen, die sich für agile Arbeits- und Organisationsweisen eignen. Basis bilden die Future Familys.

- Organisationsbereichsstrategie entwickeln
- Agilitätscheck der Organisation durchführen
- Pilotprojekt durchführen
- Mitarbeiter beteiligen
- Kommunikations- und Veränderungsprozess planen
- Erfolgreiche Methoden und Ansätze weiterführen

# Strategie & Organisationsentwicklung

## Individuelle Potenzialanalyse

Durchführung einer individuellen Potenzialanalyse für jeden Bereich durch ein Abgleich der Ist- mit der Soll-Organisation.

- Lücke zwischen Ist und Soll herausarbeiten
- Bedeutung der unerschlossenen Potenziale für jeden Bereich klären
- Konkrete Maßnahmen zur Schließung der Lücken festlegen
- Verantwortlichkeiten festlegen
- Rückmeldungen von Mitarbeitern nutzen, um zukünftige Bedarfe einzuholen
- Überführung der Ergebnisse in operative Einsatzplanung

## Systematisches Veränderungsmanagement aufsetzen

Um zur Soll-Organisation zu gelangen und die Potenziale besser auszuschöpfen, wird ein systematischer, individueller Change Management Prozess benötigt.

- Transformationsprozess als Veränderungsprozess kommunizieren
- Implikationen des Zukunftsbildes und der Potenziale auf die Gesamtorganisation analysieren
- Systematische Analyse der Interessengruppen durchführen
- Verantwortliche für die Veränderungen definieren

## Pilotprojekte starten

Bereiche in der Kanzlei identifizieren, die unter besonders großem Veränderungsdruck stehen und in denen es wandelbereite Mitarbeiter gibt, um ein Pilotprojekt zu starten.

- Interne Multiplikatoren gewinnen
- Interne Fürsprecher identifizieren
- Interne Maßnahmen zur Kommunikation initiieren und neue Meetingformen ausprobieren
- Designsprints initiieren
- Verantwortlichkeiten definieren

## Die Veränderungskultur in der Kommunikation verankern

Mitarbeiter und Interessengruppen wie Mandanten für die neue Arbeitsweise gewinnen, durch eine zielgruppenkonforme Kommunikation.

- Kommunikationsverantwortliche mit der künftigen Organisation vertraut machen
- Grafische Umsetzung der neuen Organisation
- Impulse, Austausch auf Augenhöhe und Coachings anbieten
- Veränderungen am Arbeitsmarkt aufzeigen
- Veränderungsnotwendigkeit aufzeigen
- Auf Chancen in der Veränderung fokussieren und Ängste nehmen
- Kulturwandel kommunikativ und kontinuierlich begleiten

# Ausblick

Auf Basis der bisherigen Formate und der softwareunterstützten Auswertungen konnte ein klares Zukunftsbild entwickelt werden. Das gilt es jetzt in der Praxis umzusetzen und erste Erfahrungen damit zu sammeln. Der Transformationsplan kann Steuerberatern ab sofort als Orientierung bei den anstehenden Umstrukturierungen und Reorganisationen im Hinblick auf Themen wie Digitalisierung und Fachkräftemangel dienen.

Die Initiative Kanzlei der Zukunft wird dabei mit weiteren Zukunftsprojekten unterstützen, die vorgeschlagenen Maßnahmen zu validieren und präzisieren und im Rahmen von verschiedenen Veranstaltungen in der Branche zu kommunizieren.

*„Mit der Initiative sind wir zu Gestaltern und Akteuren geworden: Wir warten nicht passiv ab, was auf uns zukommt, sondern machen uns selbst ein Bild. Während wir uns die neue Arbeitswelt vorstellen, denken wir auch unseren eigenen Platz mit, setzen uns ins Verhältnis, sehen Aspekte, die uns gefallen, und Punkte, die uns beschäftigen werden. Ein wichtiger und interessanter Prozess: Es geht darum, eine erfolgreiche und wünschenswerte Arbeitswelt der Zukunft zu schaffen.“*

**Isabel Blank**

Geschäftsführerin in der Haufe Group

# Danksagung

Ohne eure Unterstützung und Mitarbeit in der Kanzlei der Zukunft wäre dieses erste Ergebnis nicht möglich gewesen. Deshalb bedanken wir uns ganz herzlich bei:

Michael Bark, Wilms & Partner Steuerberatung; Jasmin Barz, Wolf & Wolf Steuerberaterinnen GbR; Tobias Baum, KBHT Kalus + Hilger PartG mbB; Claas Beckmann, Steuerköpfe; Franziska Beschorner, Dieckhöfer Brandenburger Löher Steuerberater in Partnerschaft; Henning Blank, BKB Bayer, Kwasny, Brauer, Deutsch + Co. GmbH, Mannheim; Christopher Brusis, Schwardt + Partner; Anne-Karin Döhne, Steuerkanzlei Anne-Karin Döhne, Jacqueline Eck, KSL3 Steuerberater PartGmbH; Markus Eltermann, KanzleiBLICK GmbH; Inga Erdmann, Steuerberatung Andrea Kleinschmit-Baum; Dennis Gebhard, Schröder & Partner – Die Steuerberater, Berlin; Florian Gößmann-Schmitt, smarter-buchen.de; Anna-Lena Gräff, IUBH Erfurt; Dennis Grueneberg, Schröder & Partner – Die Steuerberater, Berlin; Carsten Gusialowski, Hedwig & Banker &

Partner mbB; Angela Hamatschek, Die Kanzlei der Optimisten GbR; Carina Heckmann, Kanzlei StB. Carina Heckmann; Carola Heine, blogwerk; Niklas Herberg, hsp herberg & partner mbB; Martina Jandric, Schwardt + Partner; Mandy Klar-Gronwald, Steuerkanzlei Liane Klar; Judith Klups, Zukunftsagenten GmbH; Illya Kogan, RSG GmbH & Co. KG Steuerberatungsgesellschaft; Maximilian Lanz, Tuschen Lanz Leweling; Nadine Meibohm, Steuerbüro Meibohm; Luis Merschiewe, Förster Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung; Andreas Paschhoff, Engel & Paschhoff; Christopher Plantener, Kontist; Sara Schäfers, BGB GmbH; Eric Schinske, Eric Schinske Steuerberatung; Markus Schmetz, Markus Schmetz Steuerberatung; Cordula Schneider, Die Kanzlei der Optimisten GbR; Andreas Schrader, Schrader & Partner mbB Steuerberater; Brian Strüver, IT-Context Lukas Suchan, Steuerberater Grimm und Schierholz Mainz; Jonas Vogt; Sebastian Wieland, Appelt & Wieland PartGmbH, StBG; Roxana Wunsch, Steuerberatung Evelyn Oettinger; Monika Wyrobisch, MW Wirtschafts- und Steuerberatungsges. mbH



# Impressum

## Herausgeber

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Ein Unternehmen der Haufe Group  
Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg  
Tel: 0800 72 34 255  
E-Mail: steuerberater@lexoffice.de

Copyright ©: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

## Texte

Judith Klups, Patrick Nassall

## Fotos

Image Media

## Konzeption

Patrick Nassall

## Redaktion

Julia Spingies

## Gestaltung, Layout, Satz

Sarah Ausobsky

## Bildnachweise

Seiten 32, 94: © Sergey Nivens – stock.adobe.com  
Seiten 34, 42, 46: © alphaspirit – stock.adobe.com  
Seiten 84: © Kovalenko I – stock.adobe.com  
Seiten 88: © paul – stock.adobe.com  
Seiten 90: © SasinParaksa – stock.adobe.com  
Icons: © davooda – stock.adobe.com  
Icons: © Afanasiev Oleksii – stock.adobe.com

## Rechtshinweis

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Aufnahme in Online-Dienste sowie die Vervielfältigung auf Datenträgern nur nach Genehmigung des Herausgebers. Alle Angaben, trotz sorgfältiger redaktioneller Bearbeitung, ohne Gewähr.

© 2020 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

ISBN 978-3-648-13884-7

## Hinweis

Die in dieser Studie abgebildeten Ergebnisse sind auf Basis der Methode Workforce Evolution® und der patentierten Cloud-Lösung Workforce Evolution Designers® erarbeitet worden. Die Software ermöglicht eine innovative, strukturierte und systemische Analyse und hierauf aufbauend eine planvolle Organisationsentwicklung von Unternehmen.

Die Zukunftsagenten gestalten individuelle Zukunftsbilder und Transformationspläne auch für Ihre Kanzlei. Kontaktieren Sie die Zukunftsagenten für ein unverbindliches Angebot.

Jetzt bei der Weiterentwicklung mitmachen  
[www.zukunftskanzlei.com](http://www.zukunftskanzlei.com)

„In der ‚Initiative Kanzlei der Zukunft‘ arbeiten wir gemeinsam mit Steuerberatern, Kanzleimitarbeitern, Mandanten, Branchenexperten und Zukunftsforschern an einem Zukunftsbild, das motiviert, die Richtung weist und Sicherheit gibt.

lexoffice bietet damit die Plattform, Methodiken und Denkanstöße, um verschiedene Perspektiven zusammenzubringen und zukunftsgerichtete Steuerberater miteinander zu vernetzen.“

### Isabel Blank

Geschäftsführerin  
in der Haufe Group

„Das Gesamtkonzept der Initiative ‚Kanzlei der Zukunft‘ zielt darauf ab, dass wir gemeinsam mit unterschiedlichen Teilnehmenden über verschiedene Veranstaltungen hinweg ein gemeinsames Zukunftsbild der Kanzlei 2025 entwickeln. Denn wir glauben, dass nicht jeder Einzelne hergehen und sich dieselben Fragen stellen muss, sondern dass wir die Kraft unterschiedlicher Gruppen nutzen können, um an einem Zukunftsbild zu arbeiten.“

### Judith Klups

Geschäftsführende Gesellschafterin  
Zukunftsagenten GmbH





Expertenwissen und Beratungsdienstleistungen sind nach wie vor gesetzt, doch so ziemlich alles andere in der Branche wird sich in den kommenden Jahren radikal verändern: Digital arbeitende Mandanten stellen neue Anforderungen an die Erreichbarkeit und Arbeitsweise des Steuerberaters und dieser Trend wird mit der „Generation Y“ und den „Digital Natives“ massiv zunehmen. Gerade jüngere Mandanten fordern neue Formen der Zusammenarbeit. Hinzukommt, dass ehemalige Kernaufgaben des Steuerberaters in der Finanz- und Lohnbuchhaltung zunehmend automatisiert werden können. Die Zahlungsbereitschaft für diese Prozesse wird deutlich zurückgehen – und damit verbunden auch die Erwartungen an die Bearbeitungszeit.

Darüber hinaus wird es mit althergebrachten Organisations- und Führungskonzepten zunehmend schwer werden, passende Fachkräfte zu finden und zu binden. Denn Fachkräfte, die sich die Arbeitsplätze aussuchen können, möchten in einem modernen Arbeitsumfeld mit zeitgemäßen Aufgaben und flexiblen Arbeitszeiten und Einsatzorten arbeiten.

**Somit stellt sich die Frage, welche Tätigkeitsfelder es künftig in einer Steuerkanzlei geben wird, welche Kompetenzen dafür benötigt werden und wie sich eine Kanzlei als attraktiver Arbeitgeber aufstellt.**



## Initiative Kanzlei der Zukunft

von  
**lexoffice**

ISBN 978-3-648-13884-7



9 783648 138847 >

Jetzt bei der Weiterentwicklung mitmachen  
[www.zukunftskanzlei.com](http://www.zukunftskanzlei.com)