

KP Kanzleiführung professionell

Praxis-Leitfaden Projektmanagement

Für optimale Prozesse in der Steuerkanzlei

Optimale Prozesse – Projektmanagement	1
Grundlagen und Projekt-Set-up	2
1. Der Projektbegriff im Kanzleikontext	2
2. Der Projektauftrag als verbindliche Grundlage.....	3
3. Zieldefinition mit der SMART-Methode.....	4
4. Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt	5
5. Stakeholder-Analyse im Kanzleiumfeld.....	6
6. Das Kick-off-Meeting als Startschuss.....	6
Planung, Steuerung und Umsetzung	8
1. Phasenplanung und Strukturierung von Projekten.....	8
2. Ressourcenplanung und Kapazitätsmanagement	9
3. Risikomanagement und Prävention von Projektausfällen.....	10
4. Kommunikationsstrategie innerhalb der Kanzlei.....	10
5. Kommunikation gegenüber Mandanten	11
6. Projektsteuerung und Anpassungsfähigkeit.....	12
7. Qualitätsmanagement im Projektverlauf	12
8. Schulungen und Change-Management	13
Abschluss und Evaluation	14
1. Dokumentation als integraler Bestandteil	14
2. Go-Live und Übergabe in den Regelbetrieb	14
3. Projektabschlussbericht	15
4. Lessons Learned und kontinuierliche Verbesserung ..	15
5. Projektmanagement als Bestandteil der Kanzleistrategie	16
6. Beispiel – Einführung eines digitalen Mandantenportals.....	16



Wir helfen Ihnen gern!

Es ist unsere Aufgabe, Sie mit praktischem Wissen und konkreten Empfehlungen im Beruf zu unterstützen. Manchmal bleiben dennoch Fragen offen oder Probleme ungelöst. Sprechen Sie uns an! Wir bemühen uns um schnelle Antworten – sei es bei Fragen zur Berichterstattung, zur Technik, zum digitalen Angebot oder zu Ihrem Abonnement.

**Für Fragen zur Berichterstattung:**

Jürgen Derlath
Stellv. Chefredakteur (verantwortlich)
Telefon 02596 922-29
Fax 02596 922-80
E-Mail derlath@iww.de

Für Fragen zur Technik (Online und Mobile):

Susanne Kreutzer
Projektleiterin Online
Telefon 02596 922-42
Fax 02596 922-99
E-Mail kreutzer@iww.de

**Für Fragen zum Abonnement:**

IWW Institut, Kundenservice
Max-Planck-Straße 7/9
97082 Würzburg
Telefon 0931 4170-472
Fax 0931 4170-463
E-Mail kontakt@iww.de

VORWORT

Optimale Prozesse – Projektmanagement

von RA Dr. Dario Arconada, FASr, LL.M. (Taxation), Hannover

| Projektmanagement hat sich in der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung in den vergangenen Jahren von einer optionalen Arbeitsmethodik zu einer strategischen Notwendigkeit entwickelt. Die steigende Komplexität von Mandaten, die zunehmende Digitalisierung und der verschärfte Wettbewerb führen dazu, dass Projekte nicht mehr ad hoc und unkoordiniert umgesetzt werden können. Vielmehr erfordert die erfolgreiche Durchführung von Vorhaben eine methodisch saubere Planung, Steuerung und Nachbereitung. |

Strukturierter Projektansatz

Kanzleien stehen zunehmend vor Projekten, die über klassische Routineprozesse hinausgehen – etwa die Einführung neuer Software, die Anpassung an gesetzliche Vorgaben, die Erschließung neuer Geschäftsfelder oder komplexe Mandatsaufträge. Solche Vorhaben erfordern einen strukturierten Projektansatz, der nicht nur technische und fachliche, sondern auch organisatorische Aspekte berücksichtigt. Professionelles Projektmanagement sorgt dafür, dass Zeit- und Budgetvorgaben eingehalten und Ergebnisse in der geforderten Qualität geliefert werden. Ohne klare Struktur steigt dagegen das Risiko von Verzögerungen, Kostenüberschreitungen und Qualitätsmängeln erheblich.

Klassische Routineprozesse decken die Herausforderungen nicht mehr ab

Effizienz und Transparenz

Die Fähigkeit, Projekte parallel zum Tagesgeschäft zu steuern, entwickelt sich zunehmend zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. Projektmanagement ist dabei nicht nur großen Vorhaben vorbehalten, sondern bietet auch bei kleinen internen Verbesserungen spürbare Effizienzgewinne – gerade in kleineren Kanzleien. Der methodische Einsatz von Projektmanagement sorgt für mehr Transparenz in Entscheidungsprozessen, erleichtert die frühzeitige Erkennung von Risiken und stärkt die bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Besonders in interdisziplinären Strukturen wirkt sich dies positiv auf die Abstimmung aus.

Projektmanagement-Skills als Wettbewerbsvorteil

Umsetzung und Transfer fördern

Praxisbeispiele wie digitale Mandantenportale, neue Prüfungssoftware oder cloudbasierte Buchhaltungsprozesse zeigen, wie Kanzleien Projekte steuern und dabei die Balance zwischen Tagesgeschäft und einmaligen Vorhaben wahren können. Im Fokus stehen Themen wie Stakeholder- und Change-Management, Dokumentation sowie das systematische Lernen aus abgeschlossenen Projekten. Ergänzt wird dies durch praxisnahe Arbeitsmittel – etwa Checklisten, Kommunikationspläne oder Mustertexte –, die den direkten Transfer in den Kanzleialltag erleichtern.

Der gesamte Projektmanagement-Prozess mit anschaulichen Beispielen

FAZIT | Die Beiträge dieser Sonderausgabe bieten einen strategischen Überblick und konkrete Handlungshilfen. Sie leisten einen Beitrag zur Professionalisierung des Projektmanagements in Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung.

PROJEKTMANAGEMENT IN DER KANZLEI

Grundlagen und Projekt-Set-up

von RA Dr. Dario Arconada, FAStr, LL.M. (Taxation), Hannover

| Der erfolgreiche Start eines Projekts in der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung beginnt mit einer klaren Struktur. Bevor Ressourcen gebunden und Maßnahmen umgesetzt werden, braucht es eine präzise Abgrenzung zum Tagesgeschäft, einen verbindlichen Projektauftrag und eindeutig formulierte Ziele. Ebenso entscheidend sind die Rollen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten sowie ein fundiertes Verständnis der Stakeholder, die Einfluss auf das Projekt nehmen können. Mit einem gut vorbereiteten Kick-off-Meeting wird schließlich der Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt. |

1. Der Projektbegriff im Kanzleikontext

Abgrenzung zum
Tagesgeschäft ...

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes, einmaliges Vorhaben mit einem klar definierten Ziel und festgelegten Ressourcen. Es unterscheidet sich vom Tagesgeschäft in den Kanzleien dadurch, dass es nicht aus wiederkehrenden Routinen besteht, sondern aus einer spezifischen Aufgabenstellung, die eine individuelle Herangehensweise erfordert. Während die Erstellung von Steuererklärungen oder die Prüfung von Jahresabschlüssen in fest etablierten Prozessen abläuft, sind Projekte durch einen höheren Planungsbedarf und eine größere Unsicherheit im Ablauf gekennzeichnet. Beispiele sind die Einführung einer neuen Prüfungssoftware in der Wirtschaftsprüfung, die Umsetzung eines digitalen Mandantenportals oder die Begleitung einer Unternehmensumstrukturierung.

... ist nicht immer
eindeutig.

Die Abgrenzung zum Tagesgeschäft ist nicht immer eindeutig, v. a. wenn größere Mandate projektähnliche Strukturen aufweisen. Dann empfiehlt es sich, die Grundprinzipien des Projektmanagements anzuwenden, um die Aufgaben in planbare und steuerbare Einheiten zu gliedern. Auch komplexe Prüfungsaufträge, die mehrere Standorte, verschiedene Fachgebiete und unterschiedliche Zeithorizonte betreffen, profitieren von einer projektorientierten Organisation.

■ Vergleich: Tagesgeschäft vs. Projekt

Routinen	Einmalige Vorhaben
Wiederkehrende Aufgaben	Zeitlich begrenzte Aufgaben
Hohe Frequenz	Geringe Frequenz
Gleicher Ablauf	Neuer Ablauf
Laufende Optimierung	Festgelegtes Ziel
Kontinuierliche Tätigkeit	Zielgerichtete Tätigkeit

Projekte können sowohl intern als auch extern ausgerichtet sein. Interne Projekte betreffen vor allem die Optimierung der eigenen Arbeitsabläufe, wie etwa die Umstellung auf papierlose Aktenführung oder die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems. Externe Projekte hingegen zielen darauf ab, für Mandanten besondere Leistungen zu erbringen, z. B. die steuerliche Begleitung einer internationalen Expansion.

Beachten Sie | Durch die klare Definition, wann es sich um ein Projekt handelt, können Verantwortlichkeiten eindeutig zugewiesen und Ressourcen gezielter eingesetzt werden. Eine präzise Projektdefinition zu Beginn verhindert spätere Missverständnisse und legt den Grundstein für eine strukturierte Umsetzung. Im Kanzleikontext bedeutet dies auch, dass rechtliche Rahmenbedingungen, Mandanteninteressen und interne Kapazitäten von Anfang an in die Definition einbezogen werden müssen. Auf diese Weise lassen sich Projekte effizienter durchführen und die erwarteten Ergebnisse mit höherer Sicherheit erreichen.

2. Der Projektauftrag als verbindliche Grundlage

Der Projektauftrag ist das zentrale Steuerungsinstrument zu Beginn eines jeden Projekts. Er dient dazu, den Rahmen, die Ziele und die Verantwortlichkeiten eindeutig festzuhalten. In der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung ist der Projektauftrag besonders wichtig, da er nicht nur organisatorische Aspekte umfasst, sondern auch die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sicherstellt. Ein sorgfältig formulierter Projektauftrag enthält eine klare Beschreibung des Projektziels, eine Definition des erwarteten Ergebnisses, einen verbindlichen Zeitplan, eine Aufstellung der erforderlichen Ressourcen sowie eine Festlegung der Verantwortlichkeiten.

Darüber hinaus sollten im Kanzleikontext stets die relevanten rechtlichen Vorgaben wie Datenschutz, Verschwiegenheitspflichten und berufsrechtliche Bestimmungen berücksichtigt werden. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung einer neuen, cloudbasierten Buchhaltungssoftware. Der Projektauftrag müsste in diesem Fall neben den technischen Anforderungen auch die Anforderungen an Datensicherheit und Zugriffsrechte festlegen. Er sollte außerdem beschreiben, welche Personen bzw. Abteilungen involviert sind, wie die Kommunikation abläuft und welche Meilensteine erreicht werden müssen.

Durch die Unterzeichnung des Projektauftrags durch alle relevanten Entscheidungsträger wird ein gemeinsames Verständnis geschaffen, das während des gesamten Projekts als Referenz dient. Der Projektauftrag ist nicht nur ein formales Dokument nach außen, sondern auch ein Instrument zur Vermeidung von Zielkonflikten und Missverständnissen. Er schafft Klarheit darüber, welche Ergebnisse erwartet werden und welche Rahmenbedingungen einzuhalten sind.

Beachten Sie | In der Praxis hat sich gezeigt, dass Projekte mit einem klaren, detaillierten Auftrag seltener aus dem Ruder laufen und eher die gesteckten Ziele erreichen. Der Projektauftrag ist damit die Grundlage für eine strukturierte und zielorientierte Projektarbeit in Kanzleien.

Interne
versus externe
Ausrichtung

Zentrales
Steuerungselement

Projektauftrag
schafft den verbindlichen Rahmen

Schafft Klarheit
über messbare Ziele

Der Projekterfolg
wird unzweideutig
bestimmt

3. Zieldefinition mit der SMART-Methode

Die klare Definition von Projektzielen ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg. In Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung ist die Versuchung groß, Ziele allgemein zu formulieren, beispielsweise „Prozesse verbessern“ oder „Digitalisierung voranbringen“. Solche Formulierungen sind jedoch zu unpräzise, um als verbindliche Grundlage für Projektplanung und -steuerung zu dienen.

Die SMART-Methode bietet einen bewährten Rahmen, um Ziele so zu formulieren, dass sie überprüfbar und steuerbar werden. SMART steht für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.

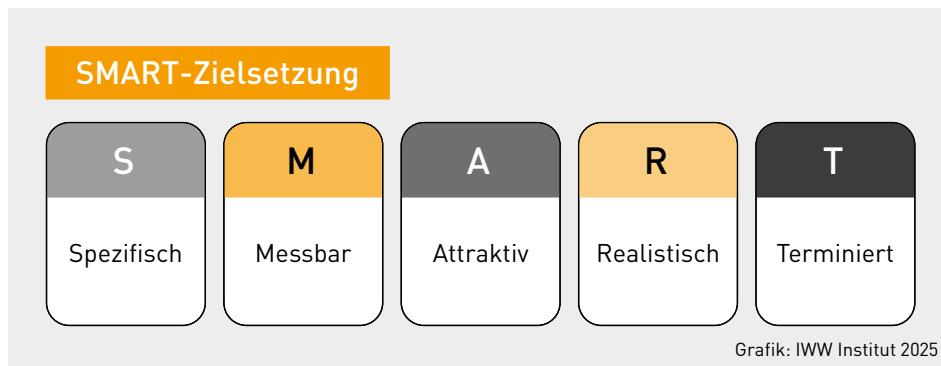
- **Spezifisch:** Das Ziel wird eindeutig formuliert und auf einen klar abgegrenzten Bereich bezogen.
- **Präzise:** Nicht „Digitale Belegverarbeitung einführen“, sondern „Digitale Belegverarbeitung für alle Mandanten, die der Umsatzsteuer unterliegen, einführen“.
- **Messbar** wird das Ziel durch die Festlegung quantitativer Kriterien, etwa „90 % der betroffenen Mandanten nutzen die digitale Belegübertragung bis zum 30. Juni“.
- **Attraktiv** bezieht sich auf den Nutzen des Ziels für die Organisation – dieser sollte sowohl betriebswirtschaftlich als auch qualitativ nachvollziehbar sein.
- **Realistisch** bedeutet, dass das Ziel mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar ist, und terminiert verweist auf einen klar definierten Zeitrahmen.
- **Terminiert** ist ein Ziel, wenn der Zeitpunkt eindeutig festgelegt ist, an dem der Projekterfolg eingetreten sein soll.

■ Beispiel: Formulierung eines SMARTen Ziels

Bis zum 31.3.26 ist die Prüfungssoftware auf das System XY für alle Wirtschaftsprüfungsmandate mit einem Umsatzvolumen von über XY Mio. EUR umgestellt, um die Prüfungsdauer pro Mandat um mindestens 15 % zu reduzieren.

Durch diese präzise Zieldefinition lassen sich Fortschritte messen und Verantwortlichkeiten klar zuordnen. Außerdem können Zielabweichungen frühzeitig erkannt werden, sodass Gegenmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden können.

Beachten Sie | Die Erfahrung zeigt, dass Projekte mit SMART-formulierten Zielen seltener inhaltlich ausufern, da der Rahmen von Beginn an feststeht. In Kanzleien, in denen mehrere Projekte parallel laufen, sorgt diese Methodik zudem für eine bessere Priorisierung, da die Vergleichbarkeit der Ziele steigt. Für Projektleiter bietet die SMART-Methode den zusätzlichen Vorteil, dass Erfolge transparent dokumentiert werden können – ein Aspekt, der in mandantenorientierten Berufsfeldern wie der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung von hoher Bedeutung ist.



4. Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt

Eine klare Rollenverteilung ist ein zentrales Element erfolgreichen Projektmanagements. In vielen Kanzleien herrscht die Vorstellung, dass Projekte „nebenbei“ im Tagesgeschäft mitbearbeitet werden können, ohne eine explizite Zuweisung von Zuständigkeiten. Dies führt jedoch häufig zu Doppelarbeit, Verzögerungen oder Verantwortlichkeitslücken. Ein gut strukturierter Projektplan definiert deshalb von Beginn an, welche Rollen im Projekt notwendig sind und wie diese besetzt werden.

Im Kanzleikontext können die zentralen Rollen z. B. so aussehen:

- **Projektleitung:** Gesamtverantwortung für Planung, Umsetzung und Abschluss. Oft besetzt durch einen Partner oder erfahrenen Manager
- **Fachliche Teilprojektleitung:** Verantwortlich für einzelne Themenbereiche, z. B. IT-Integration, Fachprozesse, Qualitätsmanagement
- **Projektmitarbeiter:** Übernehmen definierte Aufgabenpakete, z. B. Testläufe, Dokumentation, Kommunikation mit Mandanten
- **Externe Experten:** Spezialisten, die zeitlich befristet eingebunden werden, etwa für Datenschutz- oder IT-Sicherheitsfragen

Ein Rollen- und Verantwortlichkeitsdiagramm, das visuell darstellt, wer wofür zuständig ist, kann hier eine wertvolle Unterstützung sein. Diese Transparenz ist gerade in Projekten mit mehreren parallelen Arbeitspaketen entscheidend, um Missverständnisse zu vermeiden und den Projektfortschritt sicherzustellen.

■ Beispiel: Implementierung eines neuen DMS

Bei diesem Projekt könnte die Projektleitung bei einem Partner liegen, während die fachliche Leitung der technischen Implementierung einem IT-Koordinator obliegt. Mitarbeiter aus der Buchhaltung testen die Mandantenintegration, während externe Berater die Einhaltung von Datenschutzvorgaben prüfen. Diese klare Aufteilung sorgt dafür, dass alle Beteiligten wissen, welche Aufgaben sie zu welchem Zeitpunkt zu erfüllen haben. Wichtig ist zudem, Verantwortlichkeiten nicht nur informell zu klären, sondern schriftlich festzuhalten und allen Beteiligten zugänglich zu machen.

Kein Projektmanagement „nebenbei“

Rollen im Projekt

Visualisierung:
Rollendiagramm

Wer ist vom Projekt
in welcher Weise
betroffen

5. Stakeholder-Analyse im Kanzleiumfeld

Die Identifikation und Analyse von Stakeholdern ist ein weiterer zentraler Schritt in der Projektvorbereitung. Stakeholder sind alle Personen, Gruppen oder Institutionen, die vom Projekt betroffen sind oder Einfluss darauf haben. In der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung ist der Kreis der Stakeholder oft größer als zunächst angenommen. Neben den internen Beteiligten – Partner, Mitarbeiter, IT-Abteilung – spielen externe Gruppen eine bedeutende Rolle: Mandanten, Finanzbehörden, Berufsverbände, Banken, externe Softwareanbieter oder Prüferkollegen.

Die Stakeholder-Analyse dient dazu, diese Gruppen systematisch zu erfassen, ihre Erwartungen zu verstehen und ihre mögliche Einflussnahme einzuschätzen.

■ Beispiel: Einführung eines digitalen Mandantenportals

Bei der Einführung eines digitalen Mandantenportals für den DSGVO-konformen und sicheren Dokumentenaustausch sind die Mandanten die wichtigsten externen Stakeholder, da ihre Akzeptanz entscheidend für den Erfolg ist. Gleichzeitig sind aber auch die internen Sachbearbeiter Stakeholder, da sie die neue Lösung in ihre Arbeitsprozesse integrieren müssen. Finanzbehörden können indirekt betroffen sein, wenn sich die Art und Weise der Dokumentübermittlung verändert.

Visualisierung:
Stakeholder-
Diagramm

Eine strukturierte Stakeholder-Matrix, die Einfluss und Betroffenheit gegenüberstellt, hilft, Prioritäten in der Kommunikations- und Einbindungsstrategie zu setzen. Bei kritischen Stakeholdern, die potenziell Widerstände aufbauen könnten, empfiehlt es sich, frühzeitig gezielte Maßnahmen zu entwickeln, um Akzeptanz zu fördern. Dies kann durch Informationsveranstaltungen, Schulungen oder Pilotprojekte geschehen.

Beachten Sie | Die Erfahrung zeigt, dass Projekte, in denen die Stakeholder-Analyse sorgfältig durchgeführt wird, eine deutlich höhere Erfolgsquote aufweisen, da Konflikte frühzeitig erkannt und entschärft werden können.

6. Das Kick-off-Meeting als Startschuss

Ab diesem Zeitpunkt
ist das Projekt
verbindlich

Das Kick-off-Meeting ist der offizielle Projektstart und hat im Kanzleikontext eine zentrale Bedeutung. Es markiert nicht nur den Beginn der operativen Umsetzung, sondern dient auch dazu, ein gemeinsames Verständnis der Ziele, des Vorgehens und der Verantwortlichkeiten zu schaffen. Im Gegensatz zu einer regulären Teamsitzung ist das Kick-off-Meeting stark auf das Projekt ausgerichtet und folgt einer klaren Agenda.

■ Beispiel: Ablauf für ein Projekt-Kick-off

Ein typischer Ablauf könnte wie folgt gestaltet sein:

- Vorstellung des Projekthintergrunds,
- Präsentation der Ziele und Meilensteine,
- Erläuterung der Rollenverteilung,
- Vorstellung des Zeitplans,
- Besprechung der Kommunikationswege und
- Klärung offener Fragen.

In einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine neue Prüfungssoftware einführt, könnte das Kick-off beispielsweise mit einer kurzen Demonstration der Hauptfunktionen beginnen, gefolgt von einer Diskussion, wie sich diese auf den Prüfungsalltag auswirken werden.

Wichtiger Bestandteil ist die Motivation des Teams: Die Beteiligten müssen verstehen, welchen Nutzen das Projekt für die Organisation und für ihre eigene Arbeit bringt. Bei internen Projekten kann dies die Entlastung durch effizientere Prozesse sein, bei mandantenorientierten Projekten eine höhere Servicequalität. Auch die frühzeitige Benennung von Risiken und Herausforderungen gehört in das Kick-off, um unrealistische Erwartungen zu vermeiden. Abschließend sollte das Meeting konkrete nächste Schritte festlegen, damit alle Beteiligten mit einem klaren Arbeitsauftrag aus der Sitzung gehen.

Beachten Sie | In der Praxis hat sich gezeigt, dass ein gut geplantes Kick-off-Meeting den Projekterfolg maßgeblich unterstützt, da es die Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit legt und das Projekt von Beginn an auf eine klare Spur setzt. Dokumentiert wird das Kick-off in einem Protokoll, das als Referenz für den weiteren Projektverlauf dient.

Verstehen schafft
Akzeptanz und
Motivation

PROJEKTMANAGEMENT IN DER KANZLEI

Planung, Steuerung und Umsetzung

von RA Dr. Dario Arconada, FAStr, LL.M. (Taxation), Hannover

| Sind die Grundlagen geschaffen, rücken die operative Planung und Steuerung des Projekts in den Vordergrund. Eine saubere Phasenstruktur, eine realistische Ressourcenplanung und ein vorausschauendes Risikomanagement sichern die Basis für einen reibungslosen Ablauf. Hinzu kommen Kommunikationsstrategien – intern wie extern – die dafür sorgen, dass alle Beteiligten stets informiert sind und dass das Projekt nicht nur erfolgreich, sondern auch nachhaltig umgesetzt wird. |

1. Phasenplanung und Strukturierung von Projekten

Sechs „klassische“
Projektphasen

Die Gliederung eines Projekts in klar definierte Phasen ist ein zentrales Element des professionellen Projektmanagements. In Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung erleichtert eine saubere Phasenplanung nicht nur die zeitliche Koordination, sondern sorgt auch für Transparenz in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Fortschritte. Üblicherweise werden Projekte in diese Phasen unterteilt:

- In der **Analysephase** werden Ist-Zustand, Anforderungen und Rahmenbedingungen ermittelt. Dies kann in einer Kanzlei beispielsweise bedeuten, bestehende Buchhaltungsprozesse zu dokumentieren, Schnittstellen zu identifizieren und gesetzliche Vorgaben zu prüfen.
- Die **Konzeptphase** dient der Entwicklung einer geeigneten Lösung, etwa durch die Auswahl einer Software, die Definition neuer Arbeitsabläufe oder die Festlegung der erforderlichen Schulungen.
- In der **Umsetzungsphase** werden die geplanten Maßnahmen konkret realisiert, beispielsweise die Installation der Software, die Einrichtung von Benutzerrechten oder die Migration von Daten.
- Die **Testphase** stellt sicher, dass die Lösung in der Praxis funktioniert. Pilotprojekte mit ausgewählten Mandanten oder Abteilungen bieten hier die Möglichkeit, Fehlerquellen zu identifizieren und zu beheben.
- Die **Rolloutphase** umfasst die Einführung der Lösung in der gesamten Organisation oder beim betroffenen Mandantenkreis.
- Schließlich dient die **Nachbereitungsphase** der Auswertung des Projekts, der Erfassung von Verbesserungspotenzialen und der abschließenden Dokumentation.

■ Beispiel: Einführung eines digitalen Mandantenportals

Nach der Pilotierung mit einer kleinen Mandantengruppe wird das Portal schrittweise auf alle Mandanten ausgerollt, während in der Nachbereitung Feedback eingeholt und Optimierungen vorgenommen werden.

Beachten Sie | Die Phasenplanung hat den Vorteil, dass sie den Projektfortschritt messbar macht und das Risiko reduziert, wichtige Schritte zu übersehen. Sie bietet zudem einen Rahmen für die Ressourcenplanung und ermöglicht es, bei Bedarf gezielt in einzelnen Phasen Anpassungen vorzunehmen, ohne den Gesamtplan zu gefährden.

Nicht nur, weil es so übersichtlicher wird



2. Ressourcenplanung und Kapazitätsmanagement

Eine präzise Ressourcenplanung ist in Projekten der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung von besonderer Bedeutung, da die personellen Kapazitäten häufig knapp bemessen sind und zusätzlich durch gesetzliche Fristen belastet werden. Ressourcen umfassen nicht nur Personal, sondern auch technische Mittel, finanzielle Budgets und fachliche Expertise.

Die Zeit der Mitarbeiter ist ein wertvolles Gut

Vor allem ist der Ressourcenbedarf realistisch zu ermitteln. Dazu wird analysiert, welche Aufgaben in welcher Tiefe bearbeitet werden müssen, welche Qualifikationen dafür erforderlich sind und welche zeitlichen Aufwände entstehen. Ein häufiges Problem ist die Annahme, dass Projekte neben dem Tagesgeschäft „mitlaufen“ können. In der Praxis führt dies zu Überlastung und Qualitätseinbußen. Daher sollten in der Ressourcenplanung klare Zeitkontingente für Projektarbeiten vorgesehen werden, die verbindlich in den Arbeitsplänen der Beteiligten eingeplant sind. Technische Ressourcen wie Serverkapazitäten, Softwarelizenzen oder mobile Endgeräte müssen ebenfalls frühzeitig berücksichtigt werden.

Realistisch bleiben!

■ Beispiel: Umstellung der Prüfungssoftware

In einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die auf eine neue Prüfungssoftware umgestellt, könnte dies beispielsweise bedeuten, dass für die Testphase zusätzliche Laptops bereitgestellt werden, um das Arbeiten unabhängig vom Produktivsystem zu ermöglichen. Finanzielle Ressourcen spielen ebenfalls eine Rolle, insbesondere wenn externe Berater oder Dienstleister eingebunden werden.

Flexibel sein!

Die Ressourcenplanung muss zudem flexibel genug sein, um auf unvorhergesehene Engpässe reagieren zu können, etwa wenn ein zentraler Mitarbeiter aufgrund von Krankheit ausfällt. Hier kann die Definition von Stellvertretern oder die Einbindung externer Fachkräfte eine Absicherung darstellen. Eine realistische Ressourcenplanung trägt entscheidend dazu bei, dass Projekte im geplanten Zeit- und Kostenrahmen abgeschlossen werden und die Qualität der Ergebnisse gewährleistet bleibt.

Planung senkt
das Risiko

3. Risikomanagement und Prävention von Projektausfällen

Jedes Projekt birgt Risiken, die bei unzureichender Vorbereitung den Erfolg gefährden können. Im Bereich Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung können Risiken technischer, personeller, organisatorischer oder rechtlicher Natur auftreten.

- **Technische Risiken** umfassen beispielsweise Systemausfälle, fehlende Schnittstellen oder unzureichende Datensicherungen.
- **Personelle Risiken** entstehen durch Ausfall oder Fluktuation von Schlüsselpersonen, mangelnde Qualifikation oder unzureichende Motivation.
- **Organisatorische Risiken** können in einer unklaren Rollenverteilung, mangelhafter Kommunikation oder unzureichender Zeitplanung liegen.
- **Rechtliche Risiken** ergeben sich aus der Nichteinhaltung von Datenschutzbestimmungen, Berufsrecht oder vertraglichen Verpflichtungen gegenüber Mandanten.

■ Beispiel

Ein praxisnahes Beispiel ist die Einführung einer neuen E-Bilanz-Software.

- **Technisches Risiko:** Datenmigration scheitert aufgrund inkompatibler Schnittstellen
- **Personelles Risiko:** Fachlicher Ansprechpartner wechselt während der Implementierungsphase die Kanzlei
- **Rechtliches Risiko:** Neue DSGVO-Vorgaben werden bei der Datenübertragung nicht beachtet

Das Risikomanagement beginnt mit der systematischen Identifikation und Bewertung potenzieller Risiken. Anschließend werden Maßnahmen zur Vermeidung oder Minimierung definiert. Dazu gehört auch die Planung von Notfallstrategien, etwa die Bereitstellung einer Rückfalllösung (Fallback-System), um bei Ausfällen handlungsfähig zu bleiben.

Beachten Sie | Die fortlaufende Überwachung von Risiken ist während des gesamten Projekts erforderlich, da sich die Rahmenbedingungen ändern können. Ein wirksames Risikomanagement reduziert nicht nur die Wahrscheinlichkeit von Projektausfällen, sondern erhöht auch die Planungssicherheit und das Vertrauen aller Beteiligten in den Projektverlauf.

4. Kommunikationsstrategie innerhalb der Kanzlei

Eine durchdachte Kommunikationsstrategie ist in Projekten der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Projekte scheitern häufig nicht an mangelnder Fachkompetenz, sondern an unzureichender oder missverständlicher Kommunikation.

Interne Kommunikation sollte klar, regelmäßig und zielgruppenorientiert erfolgen. Dies bedeutet, dass Informationen so aufbereitet werden, dass sie für die jeweiligen Empfänger relevant und verständlich sind. Die Kommunikationsstrategie umfasst die Festlegung der Kommunikationskanäle (z. B. E-Mail, Intranet, Meetings, Projektmanagement-Software), der Frequenz (wöchentlich, monatlich) und der Inhalte.

■ Beispiel: Kommunikation in verschiedenen Formaten

In einer Kanzlei, die ein neues Dokumentenmanagementsystem einführt, könnte die interne Kommunikation wöchentliche Projektupdates per E-Mail, einen festen Punkt in den Teammeetings und eine FAQ-Seite im Intranet umfassen.

Besonders in Projekten mit interdisziplinären Teams ist es wichtig, eine einheitliche Informationsbasis sicherzustellen, um widersprüchliche Informationen zu vermeiden. Transparenz ist ein weiterer Schlüssel: Auch negative Entwicklungen oder Verzögerungen sollten offen kommuniziert werden, um gemeinsam Lösungen zu finden.

Die Kommunikationsstrategie sollte außerdem Rückkanäle vorsehen, damit Mitarbeiter Fragen stellen oder Bedenken äußern können. Dies fördert die Beteiligung und kann wertvolle Hinweise auf mögliche Probleme liefern. Eine konsequente, strukturierte Kommunikation trägt wesentlich dazu bei, Projekte reibungslos und effizient umzusetzen.

5. Kommunikation gegenüber Mandanten

Projekte, die direkte Auswirkungen auf Mandanten haben, erfordern eine ebenso sorgfältig geplante externe Kommunikation. In Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung ist das Vertrauen der Mandanten ein zentrales Gut, das durch unklare oder verspätete Informationen leicht Schaden nehmen kann.

Eine transparente Mandantenkommunikation stellt sicher, dass betroffene Mandanten frühzeitig informiert werden, die Gründe für Veränderungen verstehen und die Vorteile nachvollziehen können. Dies ist besonders wichtig bei Projekten wie der Einführung digitaler Mandantenportale, der Umstellung auf neue Abrechnungsverfahren oder der Anpassung an geänderte gesetzliche Vorgaben.

Die Kommunikation sollte auf die Zielgruppe zugeschnitten sein: Während Großmandanten möglicherweise detaillierte technische Informationen erwarten, sind für kleinere Mandanten eher einfache, praxisorientierte Anleitungen hilfreich. Mehrkanalige Kommunikation – beispielsweise per E-Mail, Telefon, Newsletter und persönlichen Gesprächen – erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Botschaft ankommt. Begleitende Materialien wie Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Video-Tutorials oder Informationsveranstaltungen können den Umstellungsprozess erheblich erleichtern.

Regelmäßig
kommunizieren

Transparent
kommunizieren

Kommunikation in
beide Richtungen
ermöglichen

Welche Informatio-
nen erwartet der
Mandant?

Fortschritts-
überwachung und
Anpassung

Projektsteuerung
„hinterfragt“ das
Projekt in regel-
mäßigen Abständen

Den Termin
irgendwie zu halten,
ist nicht Qualität

■ Beispiel

Bei der Einführung eines digitalen Belegtransfers könnte die Kanzlei zunächst einen Informationsbrief versenden, anschließend Webinare anbieten und in den ersten Wochen eine Hotline für Rückfragen einrichten. Eine proaktive, klar strukturierte Mandantenkommunikation minimiert Missverständnisse, fördert die Akzeptanz und stärkt die Mandantenbindung langfristig.

6. Projektsteuerung und Anpassungsfähigkeit

Die Steuerung eines Projekts in der Steuerberatung oder Wirtschaftsprüfung ist ein kontinuierlicher Balanceakt zwischen Einhaltung des ursprünglichen Plans und der notwendigen Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. Projektsteuerung bedeutet, Fortschritte systematisch zu überwachen, Abweichungen zu identifizieren und bei Bedarf Korrekturmaßnahmen einzuleiten. In einem Umfeld, das von festen Fristen, regulatorischen Änderungen und technologischen Entwicklungen geprägt ist, erfordert dies eine hohe Flexibilität. Besonders in längeren Projekten kann es vorkommen, dass sich gesetzliche Vorgaben ändern oder Mandantenbedürfnisse verschieben.

■ Beispiel: Einarbeiten neuer gesetzlicher Vorschriften

Ein Beispiel ist die Einführung neuer Vorschriften zur elektronischen Rechnungsstellung, die während einer laufenden Implementierung digitaler Buchhaltungsprozesse zusätzliche Anforderungen stellt.

Effektive Projektsteuerung basiert auf regelmäßigen Statusberichten, in denen Zeitplan, Budget, Qualität der Zwischenergebnisse und identifizierte Risiken überprüft werden. Hierfür eignen sich Projektmanagement-Tools, die Fortschritte visuell darstellen und Abweichungen früh sichtbar machen. Anpassungsfähigkeit bedeutet, Entscheidungen datenbasiert und unter Berücksichtigung aller Stakeholder zu treffen, ohne das Gesamtziel aus den Augen zu verlieren. Dabei ist entscheidend, dass Änderungen nicht informell, sondern strukturiert und dokumentiert umgesetzt werden, um Transparenz zu wahren.

Beachten Sie | In der Praxis zeigt sich, dass Projekte, die sowohl planorientiert als auch flexibel gesteuert werden, eine deutlich höhere Erfolgsquote aufweisen.

7. Qualitätsmanagement im Projektverlauf

Qualitätsmanagement ist in der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung nicht nur im Kerngeschäft von zentraler Bedeutung, sondern auch bei der Umsetzung von Projekten. Die Qualität eines Projektergebnisses bemisst sich nicht allein daran, ob es termingerecht fertiggestellt wurde, sondern auch daran, ob es die fachlichen, rechtlichen und organisatorischen Anforderungen erfüllt. Qualitätsmanagement im Projekt umfasst daher die Definition von Qualitätskriterien, die fortlaufende Überprüfung dieser Kriterien und die Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen, falls Abweichungen auftreten.

■ Beispiel: Einführung einer neuen Prüfungssoftware

Hier können Qualitätskriterien die fehlerfreie Datenmigration, die Einhaltung der berufsrechtlichen Dokumentationspflichten und die Benutzerfreundlichkeit für Prüfer sein.

Zur Qualitätssicherung können Testläufe, Peer-Reviews und externe Audits eingesetzt werden. In Kanzleien, die ISO-zertifiziert sind oder nach IDW-Standards arbeiten, müssen Qualitätsanforderungen zusätzlich den Vorgaben der Zertifizierungsstellen entsprechen.

Beachten Sie | Ein gut etabliertes Qualitätsmanagement sorgt nicht nur für verlässliche Ergebnisse, sondern erhöht auch die Akzeptanz bei den Anwendern und minimiert Haftungsrisiken. Wichtig ist, dass Qualitätsprüfungen nicht nur am Projektende, sondern kontinuierlich während des gesamten Verlaufs stattfinden.

8. Schulungen und Change-Management

Technische oder organisatorische Veränderungen in Kanzleien scheitern häufig nicht an der fachlichen Machbarkeit, sondern an der Akzeptanz durch die Beteiligten. Change-Management und gezielte Schulungen sind deshalb unverzichtbare Bestandteile eines jeden Projekts. Change-Management bedeutet, den Veränderungsprozess aktiv zu gestalten, Widerstände frühzeitig zu erkennen und gezielt abzubauen. Dies erfordert eine klare Kommunikation der Gründe für die Veränderung, der zu erwartenden Vorteile und der konkreten Auswirkungen auf die tägliche Arbeit. Schulungen sollten so konzipiert sein, dass sie den tatsächlichen Arbeitsalltag abbilden und den Teilnehmern ermöglichen, die neuen Prozesse oder Werkzeuge direkt anzuwenden.

■ Beispiel: Einführung eines Mandantenportals

Bei der Einführung eines digitalen Mandantenportals kann dies beispielsweise bedeuten, dass Mitarbeiter nicht nur die technischen Funktionen erlernen, sondern auch praxisnah üben, wie sie Mandanten durch den Prozess führen. Der Schulungsbedarf sollte bereits in der Planungsphase ermittelt werden, um Engpässe zu vermeiden. Zusätzlich empfiehlt sich die Einrichtung von „Multiplikatoren“ – besonders geschulten Mitarbeitern, die als erste Anlaufstelle für Fragen dienen und den Wissenstransfer im Team unterstützen.

Beachten Sie | Ein gut geplantes Change-Management mit praxisorientierten Schulungen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Veränderungen nicht nur akzeptiert, sondern aktiv unterstützt werden.

Tools zur Qualitäts-
sicherung

Change Management
und regelmäßige
Schulungen

PROJEKTMANAGEMENT IN DER STEUERBERATUNG

Abschluss und Evaluation

von RA Dr. Dario Arconada, FAStr, LL.M. (Taxation), Hannover

Mit der Umsetzung endet ein Projekt nicht einfach – es folgt die entscheidende Abschlussphase. Dokumentation, Go-Live und Übergabe in den Regelbetrieb sichern Nachhaltigkeit und Verlässlichkeit. Ein fundierter Abschlussbericht schafft Transparenz und bildet die Grundlage für künftige Vorhaben. Durch „Lessons Learned“ und die strategische Verankerung von Projektmanagement wird gewährleistet, dass Projekte nicht nur kurzfristige Ergebnisse liefern, sondern langfristig die Leistungsfähigkeit der Organisation stärken.

1. Dokumentation als integraler Bestandteil

Dokumentation
ist Pflicht

Die Dokumentation ist in Projekten der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung weit mehr als eine formale Pflicht. Sie dient der Nachvollziehbarkeit, der Wissenssicherung und der rechtlichen Absicherung. Eine vollständige Projektdokumentation umfasst die Ausgangssituation, den Projektauftrag, alle wesentlichen Entscheidungen, Änderungen, Testprotokolle, Schulungsunterlagen und die abschließende Bewertung. In Projekten mit Mandantenbezug ist die Dokumentation oft auch Bestandteil der vertraglichen Verpflichtungen.

Beispiel

Bei der Einführung einer neuen Lohnabrechnungssoftware für einen Großmandanten muss dokumentiert werden, welche Versionen eingesetzt wurden, welche Schnittstellen eingerichtet sind und wie die Datensicherheit gewährleistet wurde. Die Dokumentation ist nicht nur am Ende des Projekts wichtig, sondern sollte kontinuierlich geführt werden, um Informationsverluste zu vermeiden.

Moderne Projektmanagement-Tools bieten die Möglichkeit, alle relevanten Informationen zentral zu speichern und für alle Beteiligten zugänglich zu machen. Eine gut geführte Dokumentation erleichtert zudem spätere Audits und dient als wertvolle Grundlage für ähnliche Projekte in der Zukunft.

Nur nach
sorgfältiger
Vorbereitung

2. Go-Live und Übergabe in den Regelbetrieb

Der Übergang vom Projekt zur regulären Nutzung – der sogenannte Go-Live – ist ein kritischer Moment. In dieser Phase wird deutlich, ob die im Projekt entwickelten Lösungen im Alltag bestehen. Der Go-Live erfordert eine sorgfältige Vorbereitung, um Unterbrechungen im Betrieb zu vermeiden. Dazu gehört, dass alle Beteiligten geschult sind, Supportstrukturen bereitstehen und mögliche Störungen eingeplant werden.

■ Beispiel: Einführung einer neuen Prüfungssoftware

In einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine neue Prüfungssoftware einführt, kann der Go-Live beispielsweise so organisiert werden, dass zunächst nur ein Teil der Mandate mit dem neuen System bearbeitet wird, während der Rest noch mit dem bisherigen Verfahren arbeitet. Diese Parallelphase reduziert das Risiko von Ausfällen und ermöglicht es, Kinderkrankheiten frühzeitig zu identifizieren und zu beheben. Nach der vollständigen Umstellung folgt die offizielle Übergabe in den Regelbetrieb, bei der die Verantwortung vom Projektteam auf die Fachabteilungen übergeht. Diese Übergabe sollte dokumentiert werden, um Verantwortlichkeiten klar zu regeln.

3. Projektabschlussbericht

Der Projektabschlussbericht fasst alle wesentlichen Informationen und Ergebnisse zusammen und dient als Referenzdokument für zukünftige Projekte. Er enthält die Zieldefinition, den Projektverlauf, Abweichungen vom ursprünglichen Plan, die erreichten Ergebnisse, eine Bewertung der Qualität und eine Aufstellung der eingesetzten Ressourcen. Darüber hinaus werden im Abschlussbericht Empfehlungen für künftige Projekte formuliert. In Kanzleien, die ein Qualitätsmanagementsystem betreiben, ist der Abschlussbericht häufig ein obligatorischer Bestandteil der Projektdokumentation.

Vom Projektbeginn,
über den Verlauf bis
zur Evaluation

■ Beispiel: Einführung eines Mandantenportals

Bei der Einführung eines neuen Mandantenportals könnte der Abschlussbericht festhalten, dass das Projekt zwar zwei Wochen länger dauerte als geplant, jedoch innerhalb des Budgets blieb und die Nutzung durch Mandanten innerhalb von drei Monaten 85 % erreichte. Der Abschlussbericht bietet eine objektive Grundlage für die Bewertung des Projekterfolgs und ermöglicht es, aus den Erfahrungen zu lernen.

4. Lessons Learned und kontinuierliche Verbesserung

Die systematische Auswertung von Erfahrungen – auch als „Lessons Learned“ bezeichnet – ist ein wesentliches Element der kontinuierlichen Verbesserung. Hierbei geht es nicht nur darum, Fehler zu analysieren, sondern auch erfolgreiche Vorgehensweisen zu identifizieren und zu standardisieren. In der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung kann dies bedeuten, dass aus einem erfolgreichen Projekt zur Digitalisierung der Belegverarbeitung ein standardisierter Ablaufplan entwickelt wird, der bei zukünftigen Umstellungen verwendet wird.

Keine Formalie,
sondern gelebte
Excellence-Kultur

Beachten Sie | Lessons Learned sollten zeitnah nach Projektabschluss erfasst werden, solange die Erfahrungen noch frisch sind. Dabei ist es wichtig, alle Beteiligten einzubeziehen, um ein vollständiges Bild zu erhalten. Die Ergebnisse können in einer zentralen Wissensdatenbank gespeichert werden, sodass sie für künftige Projekte leicht zugänglich sind. Kanzleien, die konsequent Lessons Learned umsetzen, steigern langfristig ihre Effizienz und reduzieren die Fehlerquote.

Fest in der
Kanzleistrategie
verankern

Datenfluss zwischen
Kanzlei und
Mandanten zu
verbessern

5. Projektmanagement als Bestandteil der Kanzleistrategie

Projektmanagement ist in Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung mehr als ein operatives Werkzeug – es ist ein strategisches Instrument. Ein strategisch verankerter Projektmanagement-Ansatz sorgt dafür, dass Projekte nicht isoliert betrachtet werden, sondern in den Gesamtzusammenhang der Kanzleientwicklung eingebettet sind.

■ Beispiel: Projekt als Ausdruck der Kanzleistrategie

Beispielsweise kann die Entscheidung, eine neue Prüfungssoftware einzuführen, Teil einer übergeordneten Digitalisierungsstrategie sein, die darauf abzielt, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Kanzleien, die Projektmanagement strategisch einsetzen, können Veränderungen proaktiv gestalten, statt nur auf externe Anforderungen zu reagieren.

Kanzleien, die Projekte professionell planen und steuern, sind besser in der Lage, auf Marktveränderungen zu reagieren, Innovationen umzusetzen und Mandanten langfristig zu binden. Projektmanagement sollte daher fest in der Kanzleistrategie verankert werden. Dies umfasst die Bereitstellung von Ressourcen, die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter und die Nutzung geeigneter Methoden und Werkzeuge.

6. Beispiel – Einführung eines digitalen Mandantenportals

Die Einführung eines digitalen Mandantenportals stellt für eine mittelständische Steuerberatungskanzlei ein strategisch bedeutsames Projekt dar. Ziel ist es, den Austausch von Dokumenten mit Mandanten zu beschleunigen, die Datensicherheit zu erhöhen und den administrativen Aufwand in der Kanzlei zu reduzieren. Während bisher Belege und Unterlagen überwiegend per Post, mit einem Pendelordner oder unsicheren E-Mail-Anhängen übermittelt wurden, soll künftig ein cloudbasiertes Portal als zentrale Plattform dienen. Das Projekt umfasst die Auswahl und Implementierung der Software, die Anpassung interner Prozesse, die Schulung der Mitarbeiter sowie die Information und Begleitung der Mandanten. Neben organisatorischen und technischen Fragen spielen rechtliche Rahmenbedingungen (insbesondere Datenschutz und Verschwiegenheit) eine wesentliche Rolle. Das Projekt läuft über einen Zeitraum von sechs Monaten und wird von einem interdisziplinären Team getragen.

■ Projektübersicht

1. Projektauftrag (Projekt-Set-up)

- **Titel des Projekts:** Einführung eines digitalen Mandantenportals
- **Projektleiter:** Partnerin Steuerberatung (IT-affin)
- **Zeitraum:** 1.2.25 – 31.7.25
- **Ziele (SMART):**
 - Bis zum 31.7.25 nutzen 80 % der Mandanten das digitale Portal zum Upload von Unterlagen.
 - Innerhalb von 6 Monaten sinkt der Aufwand für Belegorganisation um 20 %.
 - DSGVO-konforme Dokumentenübertragung wird zu 100 % sichergestellt.

Budget: 25.000 EUR für Software, Implementierung und Schulungen																																
Beteiligte Abteilungen: Buchhaltung, Lohn, IT, Qualitätsmanagement																																
Meilensteine:																																
<ul style="list-style-type: none"> ■ 1.3.25: Softwareauswahl abgeschlossen ■ 15.4.25: Pilotgruppe Mandanten angebunden ■ 1.6.25: Rollout auf alle Mandanten ■ 31.7.25: Projektabschluss 																																
2. Rollen- und Stakeholder-Analyse																																
Rollen:																																
<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektleitung: Partnerin Steuerberatung ■ Fachliche Teilprojektleitung: IT-Koordinator ■ Projektmitarbeiter: 2 Sachbearbeiter Buchhaltung, 1 Lohnsachbearbeiter ■ Externe Experten: Datenschutzberater 																																
Stakeholder-Matrix																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder</th><th>Einfluss</th><th>Betroffenheit</th><th>Maßnahmen</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Partnerkreis</td><td>hoch</td><td>mittel</td><td>Regel-Updates im Jour Fixe</td></tr> <tr> <td>Mitarbeiter</td><td>mittel</td><td>hoch</td><td>Schulungen, FAQ</td></tr> <tr> <td>Mandanten</td><td>hoch</td><td>hoch</td><td>Informationsbriefe, Hotline</td></tr> <tr> <td>Finanzamt</td><td>niedrig</td><td>mittel</td><td>Sicherstellung konformer Schnittstellen</td></tr> <tr> <td>Softwareanbieter</td><td>hoch</td><td>hoch</td><td>Enge Zusammenarbeit, Support</td></tr> </tbody> </table>	Stakeholder	Einfluss	Betroffenheit	Maßnahmen	Partnerkreis	hoch	mittel	Regel-Updates im Jour Fixe	Mitarbeiter	mittel	hoch	Schulungen, FAQ	Mandanten	hoch	hoch	Informationsbriefe, Hotline	Finanzamt	niedrig	mittel	Sicherstellung konformer Schnittstellen	Softwareanbieter	hoch	hoch	Enge Zusammenarbeit, Support								
Stakeholder	Einfluss	Betroffenheit	Maßnahmen																													
Partnerkreis	hoch	mittel	Regel-Updates im Jour Fixe																													
Mitarbeiter	mittel	hoch	Schulungen, FAQ																													
Mandanten	hoch	hoch	Informationsbriefe, Hotline																													
Finanzamt	niedrig	mittel	Sicherstellung konformer Schnittstellen																													
Softwareanbieter	hoch	hoch	Enge Zusammenarbeit, Support																													
3. Phasen-Checkliste																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Phase</th><th>Aufgaben</th><th>Verantwortlich</th><th>Frist</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Projektstart</td><td>Auftrag erstellen, Kick-off durchführen</td><td>Projektleiter</td><td>5.2.25</td></tr> <tr> <td>Analyse</td><td>Ist-Zustand erfassen, Anforderungen definieren</td><td>Projektteam</td><td>28.2.25</td></tr> <tr> <td>Konzept</td><td>Software auswählen, Prozesse anpassen</td><td>Projektleiter + IT</td><td>31.3.25</td></tr> <tr> <td>Umsetzung</td><td>Installation, Schnittstellen, Testumgebung</td><td>IT-Koordinator</td><td>15.4.25</td></tr> <tr> <td>Testphase</td><td>Pilotgruppe Mandanten, Feedback evaluieren</td><td>Qualitätsbeauftragter</td><td>15.5.25</td></tr> <tr> <td>Rollout</td><td>Alle Mandanten anschließen, Support bereitstellen</td><td>Projektleiter</td><td>1.6.25</td></tr> <tr> <td>Nachbereitung</td><td>Abschlussbericht, Lessons Learned</td><td>Projektteam</td><td>31.7.25</td></tr> </tbody> </table>	Phase	Aufgaben	Verantwortlich	Frist	Projektstart	Auftrag erstellen, Kick-off durchführen	Projektleiter	5.2.25	Analyse	Ist-Zustand erfassen, Anforderungen definieren	Projektteam	28.2.25	Konzept	Software auswählen, Prozesse anpassen	Projektleiter + IT	31.3.25	Umsetzung	Installation, Schnittstellen, Testumgebung	IT-Koordinator	15.4.25	Testphase	Pilotgruppe Mandanten, Feedback evaluieren	Qualitätsbeauftragter	15.5.25	Rollout	Alle Mandanten anschließen, Support bereitstellen	Projektleiter	1.6.25	Nachbereitung	Abschlussbericht, Lessons Learned	Projektteam	31.7.25
Phase	Aufgaben	Verantwortlich	Frist																													
Projektstart	Auftrag erstellen, Kick-off durchführen	Projektleiter	5.2.25																													
Analyse	Ist-Zustand erfassen, Anforderungen definieren	Projektteam	28.2.25																													
Konzept	Software auswählen, Prozesse anpassen	Projektleiter + IT	31.3.25																													
Umsetzung	Installation, Schnittstellen, Testumgebung	IT-Koordinator	15.4.25																													
Testphase	Pilotgruppe Mandanten, Feedback evaluieren	Qualitätsbeauftragter	15.5.25																													
Rollout	Alle Mandanten anschließen, Support bereitstellen	Projektleiter	1.6.25																													
Nachbereitung	Abschlussbericht, Lessons Learned	Projektteam	31.7.25																													
4. Risikomanagement																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Risiko</th><th>Eintrittswahrscheinlichkeit</th><th>Auswirkung</th><th>Gegenmaßnahme</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Geringe Mandanten-akzeptanz</td><td>mittel</td><td>Verzögerung Rollout</td><td>Informationskampagne, Hotline</td></tr> <tr> <td>Systemausfall</td><td>niedrig</td><td>Stillstand Portal</td><td>Fallback-System, tägliche Backups</td></tr> <tr> <td>Datenschutzlücke</td><td>niedrig</td><td>Hoher Reputationsschaden</td><td>DSGVO-Audit, externer Berater</td></tr> <tr> <td>Personalausfall</td><td>mittel</td><td>Wissensverlust</td><td>Stellvertreterregelung</td></tr> </tbody> </table>	Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung	Gegenmaßnahme	Geringe Mandanten-akzeptanz	mittel	Verzögerung Rollout	Informationskampagne, Hotline	Systemausfall	niedrig	Stillstand Portal	Fallback-System, tägliche Backups	Datenschutzlücke	niedrig	Hoher Reputationsschaden	DSGVO-Audit, externer Berater	Personalausfall	mittel	Wissensverlust	Stellvertreterregelung												
Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung	Gegenmaßnahme																													
Geringe Mandanten-akzeptanz	mittel	Verzögerung Rollout	Informationskampagne, Hotline																													
Systemausfall	niedrig	Stillstand Portal	Fallback-System, tägliche Backups																													
Datenschutzlücke	niedrig	Hoher Reputationsschaden	DSGVO-Audit, externer Berater																													
Personalausfall	mittel	Wissensverlust	Stellvertreterregelung																													

5. Kommunikationsplan

Zielgruppe	Inhalt	Kanal	Frequenz	Verantwortlich
Mitarbeiter	Status, To-dos, Feedback	Meeting + E-Mail	wöchentlich	Projektleiter
Mandanten	Vorteile, Bedienhinweise	Brief + Webinar	Rollout-bezogen	Mandantenbetreuer
Partnerkreis	Fortschritt, Budget	Jour Fixe	monatlich	Projektleiter

6. Projektabschlussbericht

Das Projekt wurde mit einer Verzögerung von zwei Wochen abgeschlossen, das Budget blieb im Rahmen. 85 % der Mandanten nutzten das Portal aktiv nach drei Monaten. Die Bearbeitungszeit pro Mandant sank um 22 %. Lessons Learned: Mehr Ressourcen für die Hotline einplanen und Testphase verlängern.

- **Abweichungen:** Zeitlich + 2 Wochen, Budget eingehalten
- **Ergebnisse:**
 - 85 % der Mandanten nutzen Portal aktiv nach drei Monaten
 - Bearbeitungszeit pro Mandant um 22 % gesenkt
- **Lessons Learned:**
 - Mehr Ressourcen in Mandantenhotline einplanen
 - Technische Testphase auf 6 Wochen verlängern
- **Empfehlungen:** Für künftige Digitalisierungsprojekte: frühzeitig Multiplikatoren benennen

7. Projektmanagement – Arbeitshilfen**1. Rollendiagramm**

Rolle	Beschreibung	Frau/Herr
Gesamt-Projektleitung	Gesamtverantwortung für Planung, Umsetzung und Abschluss	
Fachliche Teilprojektleitung	Verantwortlich für einzelne Themenbereiche, z. B. IT-Integration, Fachprozesse, Qualitätsmanagement	
Projektmitarbeiter	Übernehmen definierte Aufgabepakete, z. B. Testläufe, Dokumentation, Kommunikation mit Mandanten	
Externe Experten	Spezialisten, die zeitlich befristet eingebunden werden, etwa für Datenschutz- oder IT-Sicherheitsfragen	

2. Stakeholder-Diagramm

Stakeholder	Einflusses des Stakeholders auf das Projekt	Konsequenzen
Kanzlei		
Mandanten		
Finanzamt		
Externe Experten		

3. Projekt-Phasen-Checkliste			
Phase	Aufgaben	Verantwortlich	Frist
Projektstart	Projektauftrag erstellen und freigeben	Projektleiter	
Analyse	Ist-Zustand erheben, Anforderungen definieren	Projektteam	
Konzept	Lösungen entwerfen, Meilensteine planen, Ressourcen kalkulieren	Projektleiter + Fachverantwortliche	
Umsetzung	Maßnahmen realisieren, Ressourcen steuern, laufend dokumentieren	Projektteam	
Testphase	Pilotprojekte durchführen, Feedback sammeln, Anpassungen umsetzen	Qualitätsbeauftragter	
Rollout	Lösung einführen, Kommunikation begleiten, Support bereitstellen	Projektleiter	
Nachbereitung	Lessons Learned dokumentieren, Abschlussbericht erstellen	Projektteam	
4. SMART-Zielvorlage			
Zielkomponente	Beschreibung	Beispiel für Kanzlei-Projekt	
Spezifisch	Eindeutig formuliertes Ziel mit klarem Inhalt	Digitale Belegverarbeitung für alle Lohnmandate einführen	
Messbar	Kennzahlen oder messbare Kriterien festlegen	95 % der Mandanten nutzen den digitalen Upload bis zum 30.09.	
Attraktiv	Ziel bringt klaren Nutzen für Kanzlei und Mandanten	Spart monatlich 15 % Bearbeitungszeit in der Lohnbuchhaltung	
Realistisch	Mit vorhandenen Ressourcen erreichbar	Umsetzung mit bestehendem IT-Team und Softwareanbieter möglich	
Terminiert	Fester Zeitrahmen für die Zielerreichung	Einführung bis 30.09.	
5. Risikomanagement – Beispielvorlage			
Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung	Gegenmaßnahme
Systemausfall	hoch	Projektverzögerung	Fallback-System einrichten, regelmäßige Backups
Personalausfall	mittel	Qualitätsverlust	Stellvertreter benennen, Wissensdokumentation führen
Gesetzesänderung	niedrig	Anpassung notwendig	Laufende Beobachtung, rechtliche Updates abonnieren
Akzeptanzprobleme	mittel	Verzögerungen	Frühzeitige Schulung, Stakeholder-Dialog

6. Kommunikationsplan – Beispiel

Zielgruppe	Inhalt der Kommunikation	Kanal	Frequenz	Verantwortlich
Projektteam	Fortschrittsberichte, offene Punkte	Meeting + E-Mail	Wöchentlich	Projektleiter
Kanzleileitung	Status, Budget, strategische Entscheidungen	Bericht + Meeting	Monatlich	Projektleiter
Mandanten	Änderungen, Anleitungen, Vorteile	E-Mail + Webinar	Nach Bedarf	Mandantenbetreuer
Externe Partner	Technische Details, Schnittstellenplanung	Online-Meeting	Nach Meilensteinen	IT-Koordinator

7. Vorlage Projektabschlussbericht**Titel des Projekts:****Projektleiter:****Zeitraum:****Beteiligte:**

1. **Zielsetzung und Hintergrund:** Kurze Beschreibung des Projektziels und der Ausgangssituation
2. **Geplanter Ablauf:** Überblick über Meilensteine und Zeitplan
3. **Abweichungen vom Plan:**
 - Zeitliche Abweichungen
 - Budgetabweichungen
 - Anpassungen der Inhalte
4. **Ergebnisse:** Erfüllte Ziele, messbare Verbesserungen, Nutzen für Kanzlei und Mandanten
5. **Lessons Learned:** Erfahrungen, die für zukünftige Projekte relevant sind
6. **Empfehlungen:** Konkrete Vorschläge zur Optimierung zukünftiger Projekte

8. Lessons-Learned-Dokumentation – Kurzvorlage

Projekt	Positive Erfahrungen	Verbesserungspotenzial	Empfehlung für künftige Projekte
DMS-Einführung	Hohe Akzeptanz nach Schulungen	Mehr Zeit für Testphase einplanen	Schulungen vor Go-Live verpflichtend einführen
Mandanten-portal	Schnelle Mandanten-anbindung	Technischer Support anfangs überlastet	Hotline in ersten vier Wochen doppelt besetzen

REDAKTION | Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? Schreiben Sie an
IWW Institut, Redaktion „KP“
Aspastr. 24, 59394 Nordkirchen
Fax: 02596 922-80, E-Mail: kp@iww.de
Als Fachverlag ist uns individuelle Rechtsberatung nicht gestattet.

ABONNENTENBETREUUNG | Fragen zum Abonnement beantwortet Ihnen der
IWW Institut Kundenservice, Franz-Horn-Str. 2, 97091 Würzburg
Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: kontakt@iww.de
Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg
IBAN: DE80 7601 0085 0007 1398 57, BIC: PBNKDEFFXXX

IHR PLUS IM NETZ | Online – Mobile – Social Media

Online: Unter kp.iww.de finden Sie

- Downloads (Checklisten, Musterverträge/Musterschreiben u.v.m.)
- Archiv (alle Beiträge seit 1998)
- Rechtsquellen (Urteile, Gesetze, Verwaltungsanweisungen u.v.m.)

Vergrößern Sie Ihren Wissensvorsprung: Registrieren Sie sich auf iww.de/registrieren, schalten Sie Ihr Abonnement frei und lesen Sie aktuelle Fachbeiträge früher. Rufen Sie an, wenn Sie Fragen haben: 0931 4170-472

Mobile: Lesen Sie „KP“ in der myIWW-App für Smartphone/Tablet-PC.

- Appstore (iOS) ■ Google play (Android) → Suche: myIWW oder scannen Sie den QR-Code



Social Media: Folgen Sie „KP“ auch auf facebook.com/kp.iww

NEWSLETTER | Abonnieren Sie auch die kostenlosen IWW-Newsletter für Steuerberater auf iww.de/newsletter:

- | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| ■ KP-Newsletter | ■ BFH-Leitsatz-Entscheidungen | ■ BGH-Leitsatz-Entscheidungen |
| ■ IWW kompakt für Steuerberater | ■ BFH-Anhängige Verfahren | |

SEMINARE | Nutzen Sie das IWW-Seminarangebot für Ihre Fortbildung: seminare.iww.de

KANZLEIFÜHRUNG PROFESSIONELL (ISSN 1432-4903)

Herausgeber und Verlag | IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft GmbH, Niederlassung: Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen, Geschäftsführer: Bernhard Münster, Günter Schürger, Telefon: 02596 922-0, Fax: 02596 922-99, E-Mail: info@iww.de, Internet: iww.de, Sitz: Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

Redaktion | RA Dipl.-Finw. Horst Rönnig (Chefredakteur); StB Dipl.-Volksw. Jürgen Derlath (stellv. Chefredakteur, verantwortlich)

Bezugsbedingungen | Der Informationsdienst erscheint monatlich. Er kostet pro Monat 19,80 EUR einschließlich Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Monatsende kündbar.

Hinweise | Alle Rechte am Inhalt liegen beim IWW Institut. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in anderen Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des IWW Instituts erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität des Themas und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d). Dies beinhaltet keine Wertung.

Zitierweise | „Müller, KP 11, 20“ oder „KP 11, 20“

Bildquelle | Titelseite: © Miha Creative – stock.adobe.com; Umschlagseite 2: René Schwerdtel Fotodesign (Derlath, Kreutzer)

Druck | H. Rademann GmbH Print + Business Partner, 59348 Lüdinghausen

Zentrale Anlaufstelle für Fragen zur Produktsicherheit | Bernhard Münster, Tel. 02596 922-13,
E-Mail: produktsicherheit@iww.de

GOGREEN

Wir versenden klimafreundlich
mit der Deutschen Post



IHR ABO KANN MEHR!

Ohne zusätzliche Kosten.
Jetzt weitere Nutzer freischalten!

1 Abo =
3 Nutzer

Holen Sie jetzt alles aus Ihrem Abo raus!

KP Kanzleiführung professionell unterstützt Sie optimal im beruflichen Alltag. Aber nutzen Sie in Ihrer Kanzlei auch das ganze Potenzial?

Unser Tipp: Nutzen Sie den Informationsdienst an möglichst vielen Arbeitsplätzen und schalten Sie die digitalen Inhalte für zwei weitere Kollegen frei! Das kostet Sie nichts, denn in Ihrem digitalen Abonnement sind **automatisch drei Nutzer-Lizenzen enthalten**.

Der Vorteil: Ihre Kollegen können selbst nach Informationen und Arbeitshilfen suchen – **und Sie verlieren keine Zeit** mit der Abstimmung und Weitergabe im Team.

Und so einfach geht's: Auf iww.de anmelden, weitere Nutzer eintragen, fertig!

In Ihrem Abonnement enthalten:
Drei Nutzer-Lizenzen für die
digitalen Inhalte

Hier erfahren Sie, wie es geht.

Schritt 1 Anmeldung

Melden Sie sich mit Ihren Zugangsdaten an unter
iww.de/anmelden
Sie haben noch kein IWW Konto?
Dann registrieren Sie sich zunächst unter
iww.de/registrierung

Anmeldung

Ich bin schon beim IWW Institut registriert.

.....
 Angemeldet bleiben

Sobald Sie angemeldet sind, finden Sie hierzuliegen aktiven Abonnements unter
[Mein Konto/Letzte Aktivitäten](#)
oder geben Sie den Link www.iww.de/kundencenter ein.

Mein Konto Letzte Aktivitäten

**Kurzanleitung
herunterladen unter:
www.iww.de/s7219**