

# EXTRA **V** innovative VERWALTUNG

Praxis | Steuerberaterkammern

Zentrales Antragsportal für die Mitglieder  
in allen 16 Bundesländern.

Föderale Grenzen  
digital überwinden

# Föderale Grenzen digital überwinden

Die Steuerberaterkammern in Deutschland haben ein zentrales Antragsportal für ihre Mitglieder in allen 16 Bundesländern aufgebaut. Das hat funktioniert, weil die Kammern über alle Grenzen intensiv zusammenarbeiten und dabei wesentliche Daten harmonisieren konnten.

## Verfasst von



© Steuerberaterkammer Nürnberg

### Dr. Moritz Alt

Der Rechtsanwalt und Betriebswirt ist Hauptgeschäftsführer der Steuerberaterkammer Nürnberg. Kontakt: Alt@stbk-nuernberg.de.



© mgm consulting partners GmbH

### Tim Bodenstab

Der Wirtschaftsingenieur ist Berater und Manager bei mgm consulting partners. Kontakt: Tim.Bodenstab@mgm-cp.com.

Seit Mitte September 2023 sind die mehr als 100.000 Mitglieder der Steuerberaterkammern (StBK) in Deutschland mit weniger bürokratischen Hürden konfrontiert. Ob bei der Zulassung zur Steuerberaterprüfung oder der Anerkennung einer Berufsausübungsgesellschaft: Sie müssen nun nicht mehr bei jedem Anliegen zuerst die zuständige Kammer ausfindig machen, händisch deren individuelle Formulare ausfüllen und sie per Post, Fax oder E-Mail an die richtige Sachbearbeitung schicken. Denn das neue Antragsportal der Steuerkammern, zu erreichen unter [stbk-antragsportal.de](http://stbk-antragsportal.de), stellt 24 vereinheitlichte Online-Leistungen für Mitglieder in allen 16 Bundesländern bereit. Derzeit sind 20 von 21 Kammern an die Plattform angeschlossen.

Das System leitet eingereichte Anträge automatisch an das Dokumentenmanagementsystem (DMS) der jeweils zuständigen Kammer und dort direkt an die richtige Person in der Sachbearbeitung weiter. Die Umsetzung des Portals unter Federführung der Kammern Nürnberg und München erfolgte innerhalb von 14 Monaten.

Den Steuerkammern ist damit etwas gelungen, woran viele behördliche Digitalisierungsprojekte scheitern: Sie haben in einem straffen Zeitplan ein gemeinsames, zentrales und vereinheitlichtes Angebot geschaffen. Es setzt einerseits die Vorgaben des Onlinezugangsgesetzes (OZG) um und bietet den Mitgliedern einen komfortablen Web-Zugriff auf alle wesentlichen Leistungen. Andererseits läutet es auch eine Modernisierung der

## Kompakt

- Digitalisierung muss als fortlaufender Prozess verstanden werden. Es gibt kein „fertig“.
- Jede behördliche Software ist von einer komplexen IT-Landschaft umgeben. Eine Gesamtmodernisierung ist kaum möglich, zielführender ist eine schrittweise Erneuerung.
- Agile Vorgehensweisen sind nicht ohne Grund erfolgreich. Nicht jeder Plan ist eins zu eins umsetzbar. Die jeweils aktuellen Umstände müssen immer wieder berücksichtigt werden.
- Ein Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggeber und Dienstleister sowie durchgängige Transparenz sind Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt.



## Antragsportal der Steuerberaterkammern

Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG)



Quelle: Steuerberaterkammer Nürnberg, Steuerberaterkammer München

kammerseitigen IT-Infrastruktur ein, deren Zukunft in der Cloud liegt.

Auch wenn das OZG viel Kritik einstecken musste, bildete es die Keimzelle für das StBK-Projekt. Die im Gesetz vorgeschriebene Frist erzeugte einen hohen Zeitdruck, der den Willen für eine gemeinsame Lösung förderte. Als Körperschaften des öffentlichen Rechts sind die Steuerberaterkammern durch das OZG zur digitalen Bereitstellung ihrer Verwaltungsleistungen verpflichtet. Eine Konzeption und Entwicklung von mehr als 20 verstreuten Portalen war nicht nur vor dem Zeithorizont utopisch. Dies wäre auch weniger wirtschaftlich und weniger nützlich für die Mitglieder der Kammern gewesen. Zugleich bekam die Zusammenarbeit aus der Distanz im Zuge der Covid-19-Pandemie einen enormen Schub. Es wurde normal, online zusammenzuarbeiten.

Unter diesen Vorzeichen machten sich die Kammern an die Arbeit. Um das Einverständnis der Kammern in 16 Bundesländern einzuholen, wurde zunächst eine mehrstufige Organisationsstruktur aufgesetzt. Ein Kernteam mit mehreren Ar-

beitsgruppen verantwortete die fachliche Tätigkeit. Ein übergeordnetes Product-Owner-Team traf wesentliche Richtungsentscheidungen der Produktentwicklung. Außerdem kamen in einem Lenkungsausschuss Vertreterinnen und Vertreter der involvierten Kammern und Dienstleister regelmäßig zusammen, um den aktuellen Stand der Umsetzung zu betrachten, Risiken zu beleuchten, offene Punkte zu klären und die weitere Roadmap festzulegen.

### Gemeinsam Muster für Formulare entwickelt

Zum Start des Projekts waren die Anträge der einzelnen Kammern jeweils unterschiedlich ausgestaltet. Als gemeinsame Grundlage diente zwar das bundesweite Steuerberatungsgesetz (StBerG). Im Detail wurden jedoch in verschiedenen Regionen teils unterschiedliche Inhalte von den Mitgliedern abgefragt. Um eine einheitliche Auffassung herzustellen und ein gemeinsames Muster zu entwickeln, legte eine Arbeitsgruppe sämtliche Formulare übereinander, prüfte die einzelnen Felder systematisch auf Unter-

schiede und erarbeitete eine gemeinsame Lösung. Eine Excel-Tabelle dokumentierte das Ergebnis.

Aus Sicht der Kammern war die Harmonisierung der Anträge damit weitgehend abgeschlossen. Doch in Kooperation mit den externen IT-Spezialistinnen und -Spezialisten zeigte sich, dass die Arbeit an den Online-Anträgen auf dieser Grundlage erst richtig losging. Durch eine Einzu-eins-Übertragung eines Papierformulars ist schließlich nicht viel gewonnen. Zentrale Vorteile für die Nutzenden und die Sachbearbeitung erschließen sich erst durch die digitalen Möglichkeiten. So lassen sich in Abhängigkeit von Feldwerten bestimmte Sektionen ein- oder ausblenden, die Nutzenden sehen nur das, was für sie relevant ist. Mit Validierungsregeln lässt sich schon bei Eingaben prüfen, ob sie plausibel sind und den Vorgaben entsprechen. Die Sachbearbeitung ist dadurch nicht mit unvollständigen Anträgen oder offensichtlich falschen Angaben konfrontiert.

Die Implementierung des Antragsportals wurde durch den Einsatz einer Low-Code-Plattform – in diesem Fall der

Enterprise Low Code Plattform A12 – beschleunigt. Wesentliche Teile der Anwendung wie die zugrunde liegenden Datenmodelle und fachlichen Zusammenhänge sowie darauf aufbauende Online-Formulare wurden mithilfe der darin enthaltenen Werkzeuge modelliert und mussten nicht in vollem Umfang neu programmiert werden. Neben einer schnelleren Umsetzung erhöht sich dadurch auch die Wartbarkeit der digitalen Antragsformulare. Im Falle von Gesetzesänderungen oder Neuerungen an der Steuerberater-Prüfungsordnung sind prompte Anpassungen ohne Programmierkenntnisse möglich.

Erste Versionen der digitalen Antragsformulare erstellte das Projektteam auf Basis der erarbeiteten Excel-Tabelle, die das vereinheitlichte Antragsmuster enthielt. In enger Zusammenarbeit mit der Antrags-Arbeitsgruppe verfeinerte das Team anschließend die Formulare in mehreren Iterationen. Dank der Modellierungswerkzeuge konnten Änderungen live eingepflegt werden und waren direkt in einer Live-Preview im Browser sichtbar. So ließen sich die Anpassungen

ad hoc begutachten und die Anträge auf ihre Stringenz und Nutzerfreundlichkeit überprüfen.

### Transparenz und Agilität sind Erfolgsfaktoren

Neben der frühen Einbindung der Beteiligten erwies sich ein hoher Grad an Transparenz als Erfolgsfaktor. Die Sitzungen der Gremien und die darin getroffenen Entscheidungen wurden protokolliert und waren für alle mitarbeitenden Stakeholder in einem Online-Wiki, in diesem Falle Confluence, einsehbar. Überdies stellte das Projektteam den Kammern regelmäßig Zwischenstände der Portalanwendung bereit. Bei der Implementierung kam die agile Methode Scrum zum Einsatz. Nach jedem zweiwöchigen Sprint-Zyklus gab es einen neuen Entwicklungsstand, auf den alle Kammern zugreifen konnten. So waren sie in der Lage, im laufenden Entwicklungsprozess jederzeit Feedback beizusteuern.

Die agile Vorgehensweise half dabei, die Projektziele im Blick zu behalten und auf veränderte Umstände oder neue Erkenntnisse zu reagieren. Fakt ist: Kein Di-

gitalisierungsprojekt lässt sich lückenlos von vorne bis hinten durchplanen. Allein durch technische Abhängigkeiten können massive Änderungen auftreten. Ein gewisses Maß an Offenheit, Freiheit und Pragmatismus ist unabdingbar, um ein komplexes IT-Projekt im Zeitplan umzusetzen. Wer das Zielbild und die technische Machbarkeit nicht im Blick behält, riskiert Verzögerungen und irrtümliche Verflechtungen, die sich im Nachgang nur schwer wieder entwirren lassen.

Mittlerweile entsteht kaum eine behördliche Software auf der grünen Wiese wie ein freistehendes Einfamilienhaus im Neubaugebiet. Es gibt vielmehr immer ein umliegendes Viertel mit bestehender Infrastruktur und benachbarten Gebäuden, die beim Bau berücksichtigt werden müssen. Einige davon sind neuer, andere älter. Anstatt sich nur auf seinen eigenen Neubau zu konzentrieren, muss bei der Digitalisierung im Sinne eines Bebauungsplans eher die Entwicklung des gesamten Viertels im Blick bleiben. „Großdenken“ lautet die Devise.

Eines der neueren benachbarten Systeme des StBK-Portals ist die seit Anfang

### Agile Arbeitsweise beim neuen Antragsportal der Steuerberaterkammern

Bildung von Arbeitsgruppen mit zugeschnittenem Vorgehensmodell



2023 betriebene Steuerberaterplattform. Sie wurde an das neue Antragsportal angebunden, um eine sichere Online-Authentifizierung über den Personalausweis zu gewährleisten. Zusätzlich unterstützt das StBK-Portal die Anmeldung via BundID (siehe Grafik Seite 21). Integriert wurde außerdem eine einheitliche Payment-Lösung, für die alle 20 Kammern einen separaten Vertrag mit dem Anbieter geschlossen haben. Ein älteres System in der IT-Landschaft der Kammern war hingegen die Software der Sachbearbeitung. Hier waren komplexere Entscheidungen zu treffen, um das neue Antragsportal als Frontend sinnvoll mit der Sachbearbeitungssoftware im Backend zu verbinden.

Denn neben einer vereinfachten Antragstellung für die Mitglieder sollte das StBK-Portal auch die Sachbearbeitung entlasten. Ursprünglich war geplant, dass die im Frontend erfassten strukturierten Daten direkt in die Backend-Systeme fließen und dort weiterverarbeitet werden – teils auch automatisiert. Im Projektverlauf zeigte sich aber, dass dieser Schritt für eine sinnvolle Gesamtmodernisierung der IT-Landschaft der Kammern zu diesem Zeitpunkt eher hinderlich ist: Während die Antragsseite im Frontend bereits vereinheitlicht ist, gibt es im Backend noch regionale Unterschiede in mehreren Kammern und deren selbst vorgehaltenen Systemen. Eine Verknüpfung der alten und neuen Welt hätte massive Aufwände verursacht und nur eine temporäre Zwischenlösung geschaffen.

Der Übergabepunkt wurde deshalb vorübergehend anders gelöst. Anstatt die Antragsdaten auf Feldebene in die Backend-Systeme zu schreiben, aggregiert

das StBK-Portal die Informationen zunächst in einem PDF und stellt dieses im DMS des Backends den jeweils richtigen Personen der Sachbearbeitung bereit. Damit sind ein klarer Schnitt und nahtloser Übergang zu den anschließenden Prozessen gegeben. In den kommenden drei Jahren soll das Backend modernisiert und in eine zukunftsweisende Cloud-Plattform mit vereinheitlichter Datenhaltung überführt werden. Danach erschließen sich weitere digitale Möglichkeiten, die über eine klassische Antragsbearbeitung hinausgehen.

Die beschriebene Situation ist bei nahezu jedem Digitalisierungsprojekt der Regelfall. Es gibt ein historisch gewachsenes Systemumfeld, das bei fast allen Softwareprojekten die Komplexität erhöht. Dieser Umstand birgt die Gefahr, viele Ressourcen in veraltete Strukturen zu stecken und wichtige Neuerungen zu blockieren. Hier hilft es, immer wieder die übergeordneten Ziele und Visionen in den Blick zu nehmen. Die Fragen, die sich die Kammern stellen müssen, lauten: Wie soll künftig die Interaktion zwischen ihnen und ihren Mitgliedern aussehen? Wie lassen sich auf beiden Seiten Aufwände reduzieren? Wie können die digitalen Möglichkeiten bestmöglich genutzt werden?

## Noch längst nicht alle Möglichkeiten ausgereizt

Bei der Antragstellung bringt das neue Portal den Mitgliedern schon jetzt eine Erleichterung. Auch nach einem Umzug in ein neues Bundesland können sie die vereinheitlichten Online-Anträge nutzen und müssen sich nicht mit neuen Formu-

laren auseinandersetzen. Damit sind aber längst noch nicht alle Möglichkeiten ausgereizt. Künftig könnte die Anwendung des Once-Only-Prinzips die Interaktion mit den Kammern weiter erleichtern. Einmal getätigte Angaben werden bei weiteren Anträgen wiederverwendet. Eine durchgängige Nutzung strukturierter Daten im Front- und Backend eröffnet zudem zahlreiche Möglichkeiten für eine Automatisierung bestimmter Verwaltungsakte („Dunkelverarbeitung“). Die künftige Online-Interaktion könnte eher die Form eines Dialogs annehmen als einer einseitig gerichteten Antragstellung. ■

*Das Projekt wurde im November 2023 in einem NEGZ Brown Bag-Meeting vorgestellt. Hier geht es zum Videomitschnitt: [https://youtu.be/hC\\_jleaepME](https://youtu.be/hC_jleaepME).*

#### IMPRESSUM:

Sonderausgabe 2024 in Kooperation mit mgm technology partners GmbH, Holländischer Brook 2, 20457 Hamburg;  
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Postfach 1546, 65173 Wiesbaden, Amtsgericht Wiesbaden, HRB 9754, USt-IdNr. DE81148419

#### GESCHÄFTSFÜHRER:

Stefanie Burgmaier | Andreas Funk | Joachim Krieger

PROJEKTMANAGEMENT: Anja Trabusch

TITELBILD: © AdobeStock | Martin

mgm | public sector

Digitale Transformation. Digitale Souveränität.



 click here