

Steuerberatung  
2020

Zukunftsstrategie  
Dienstleistungsangebot  
Marktentwicklung  
Digitalisierung  
Kanzleimitarbeiter

Impulse  
für eine  
zukunftsfähige  
Kanzlei

# Vorwort des Präsidenten



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

dieses Impulspapier soll Ihnen – ausgehend von der Zukunftsinitiative „Steuerberatung 2020“ – wertvolle Anregungen für Ihren kanzleiinternen Veränderungsprozess geben.

Als Steuerberaterin oder Steuerberater sollen Sie gerade vor dem Hintergrund der beiden großen Megatrends „Digitalisierung“ und „Fachkräftemangel“ von Ihren Mandanten auch künftig als attraktive Problemlöser und von Ihren aktuellen und künftigen Mitarbeiter als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Werden Sie aktiv und machen Sie sich auf Ihren Weg zu Ihrer zukunftsfähigen Kanzlei! Wie das gehen könnte, zeigen wir Ihnen in 7 Schritten. Als Ihr Wegbegleiter werden die Bundessteuerberaterkammer und die 21 Steuerberaterkammern Sie auch künftig dabei unterstützen. Als Bundessteuerberaterkammer setzen wir uns für optimale Rahmenbedingungen für Ihre Berufsausübung ein, damit Sie als Steuerberater Ihren Beruf auch in der Zukunft unabhängig, eigenverantwortlich, gewissenhaft und verschwiegen ausüben können.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Riedlinger'.

Dr. Raoul Riedlinger  
Präsident der BStBK

# Inhalt

## Impressum

Herausgeber:  
Bundessteuerberaterkammer  
Körperschaft des öffentlichen Rechts  
Behrenstraße 42, 10117 Berlin  
www.bstbk.de

Redaktion:  
Ass. jur. Ines Beyer-Petz

Layout:  
Hahn Images, Berlin

Druck:  
DCM Druck Center Meckenheim GmbH

Berlin, 2019

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

<b>I</b>	<b>Der (Ihr!) Weg zur Zukunftsstrategie</b>	<b>6</b>
1	Die zukunftsfähige Kanzlei ist Chefsache	7
2	Standortbestimmung 1: Mindestanforderungen an eine Steuerberaterkanzlei	7
3	Exkurs: „Realitäts-Check“:- Ihre Kanzlei auf dem Prüfstand	8
<b>II</b>	<b>Steuerberatermarkt der Zukunft</b>	<b>11</b>
1	Standortbestimmung 2: „Steuerberatermarkt der Zukunft“ – Wettbewerb um (Ihre!) Mandanten von morgen	12
2	Digitalisierung – Folgen für die Beschäftigten der Mandanten	13
3	Sich ändernde Ansprüche – fachlich, zeitlich, persönlich	13
<b>III</b>	<b>Weiterentwicklung Ihres Dienstleistungsangebots</b>	<b>14</b>
1	Standortbestimmung 3: Vorbehaltsaufgaben des Steuerberaters* – STAX 2018	15
2	Exkurs: Auswirkungen von Tax Tech und Künstlicher Intelligenz	17
3	Tax Compliance – Beratungsfeld für Steuerberater	18
4	Ausbau der vereinbaren Tätigkeiten: Im Fokus die betriebswirtschaftliche Beratung	18
5	Standortbestimmung 4: Betriebswirtschaftliche Beratung in Ihrer Kanzlei	19
6	Von der Finanzbuchführung zum Rechnungswesen	20
7	Exkurs: Honorarabrechnung der betriebswirtschaftlichen Beratung	22
8	Standortbestimmung 5: Vereinbare Tätigkeiten – STAX 2018	23
9	Ihr Kanzleiportfolio – Gestaltungsoptionen einer zukunftsfähigen Kanzlei	25
10	Konkrete Umsetzung – Strategische Entwicklung Ihrer Kanzlei anhand der Gestaltungsoptionen	26
11	Beratung aus einer Hand – Spezialisierung, Kooperationen, Fusionen, Netzwerke?	32
<b>IV</b>	<b>Megatrend „Digitalisierung“: Potenzial in der Kanzlei ausgeschöpft?</b>	<b>33</b>
1	Standortbestimmung 6: „Nutzung heute vorhandener digitaler Möglichkeiten“	34
2	Digitalisierung – Optimierung Kanzleiprozesse	34
3	Chancen der Digitalisierung – STAX 2018	36
4	„Digital Natives“ – Erwartungen der Mandanten von morgen	37
5	Kein Stillstand in der digitalen Welt	38
6	Datensicherheit und Datenschutz – IT-Sicherheit	38
<b>V</b>	<b>Megatrend „Fachkräftemangel“: Ihre Kanzleimitarbeiter von morgen?</b>	<b>39</b>
1	Standortbestimmung 7: Fachkräftemangel	40
2	Attraktiver Arbeitgeber? – STAX 2018	42
3	„Digital Natives“: Personalgewinnung – Personalführung – Personalbindung	44
4	Fortbildung Ihrer Kanzleimitarbeiter – Steuerfachwirt, FALG, FARC und Co.	46
<b>VI</b>	<b>Werden Sie aktiv – 7 Schritte zu Ihrer Zukunftsstrategie</b>	<b>47</b>
<b>VII</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>49</b>

# Der (Ihr!) Weg zur Zukunftsstrategie

Künstliche Intelligenz, digitale Transformation, Tax Tech im steuerberatenden Beruf und Legal Tech bei den Rechtsanwälten: Die jüngste STAX-Erhebung zeigt, dass die Megatrends „Digitalisierung“ und „Fachkräftemangel“ auch die Steuerberaterkanzleien längst erreicht haben.

Wie wirken sich diese Trends aus und wie werden sie sich zukünftig auf die Kanzleien auswirken?

Wie sieht der Steuerberater der Zukunft aus?

Wie entwickelt sich der Markt der Zukunft?

Und die für Sie wichtigste Frage: Wie sieht Ihre zukunftsfähige Kanzlei aus?



## 1 Die zukunftsfähige Kanzlei ist Chefsache

Nachstehend finden Sie Impulse und Hilfestellungen für die Entwicklung der eigenen Kanzelstrategie. Schlussendlich muss jeder Steuerberater eine eigene, ganz individuelle Strategie entwickeln, um sich gegen die drängendsten Herausforderungen, die von den beiden Megatrends „Digitalisierung“ und „Fachkräftemangel“ ausgehen, zu wappnen und um die damit zusammenhängenden Chancen zu nutzen.

Jede Steuerberaterkanzlei weist einzigartige Parameter auf, die sie von ihren Konkurrenten unterscheidet. Bei der Entwicklung einer Zukunftsstrategie und bei allen strategischen Planungen müssen diese berücksichtigt werden: Der Steuerberater vertritt als unabhängiges Organ der Steuerrechtspflege unter Beachtung des Gemeinwohls die Interessen seiner Mandanten. Bei der Ausrichtung des Dienstleistungsangebots stehen deren Wünsche und Bedürfnisse an vorderster Stelle. Bei seinen strategischen Planungen sind darüber hinaus der Sitz, das Umfeld der Kanzlei und die technischen Möglichkeiten zu beachten. Und eine wichtige Rolle spielen nicht nur heute, sondern auch künftig die Mitarbeiter in den Kanzleien.

## 2 Standortbestimmung 1: Mindestanforderungen an eine Steuerberaterkanzlei?

Bevor Sie über die künftige Ausrichtung Ihrer Kanzlei weiter nachdenken, prüfen Sie einmal, ob Ihre Kanzlei die im Rahmen der BStBK Zukunftsinitiative „Steuerberatung 2020“ ausgemachten und heute noch aktuellen Mindestanforderungen an eine Kanzlei erfüllt:

### Mindestanforderungen an eine Kanzlei:

- klares Dienstleistungsportfolio mit optimierten und standardisierten Kernkompetenzen
- professionelles Erscheinungsbild der Kanzlei
- regelmäßige eigene Fortbildung des Steuerberaters
- verbesserte Aus-/Weiterbildung der Mitarbeiter
- Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen

**TIPP**

### Machen Sie die Entwicklung einer Kanzleistrategie zu Ihrer Chefsache.

Nehmen Sie sich heute die Zeit, um die Zukunft Ihrer Kanzlei und damit Ihr Morgen aktiv selbst zu gestalten! Aber bevor Sie das tun, stellen Sie Ihre Kanzlei auf den Prüfstand und hinterfragen Sie sich und Ihre Kanzlei kritisch. Der erste Schritt sollte eine kritische Bestandsaufnahme sein. Was läuft gut? Was kann verbessert werden?

In den folgenden Kapiteln finden sich zu den unterschiedlichen Themen Hilfestellungen, um Ihre Ausgangslage zu definieren. Mittels dieser **Standortbestimmungen** können Sie klären, wo Sie stehen und in den dann folgenden weiteren Schritten, wohin Sie wollen.

### 3 Exkurs: „Realitäts-Check“ – Ihre Kanzlei auf dem Prüfstand

„Realitäts-Check“ – Ihre Kanzlei auf dem Prüfstand: Erfüllt Ihre Kanzlei die heutigen Mindestanforderungen? Mittels des nachstehenden „Realitäts-Checks“ können Sie mögliches Optimierungspotenzial in Ihrer Kanzlei feststellen:

Klares Dienstleistungsportfolio mit optimierten und standardisierten Kernkompetenzen?		JA
1. Die Bedürfnisse der Mandanten sind umfänglich bekannt. Die Ansprache/das Angebot Ihrer Kanzlei ist darauf ausgerichtet.	<input type="radio"/>	
2. Das Dienstleistungsangebot der Kanzlei wird aktiv (z. B. auf der Kanzlei-Webseite) kommuniziert.	<input type="radio"/>	
3. Die Kanzlei- und Leistungsprozesse werden regelmäßig auf weitere Digitalisierungsmöglichkeiten überprüft und bei Bedarf angepasst.	<input type="radio"/>	
4. Die von der Kanzlei genutzten IT-Systeme und Informationstechnologien genügen den aktuellen Anforderungen und werden stets zeitnah modernisiert und auch breit eingesetzt.	<input type="radio"/>	
5. Sie setzen nicht nur ein dokumentiertes Qualitätssicherungssystem ein, sondern leben dieses auch. Sie kennen Ihr Optimierungspotenzial zur Qualitätssicherung und überprüfen dieses regelmäßig.	<input type="radio"/>	

Professionelles Erscheinungsbild der Kanzlei?		JA
1. Ihre Kanzlei verfügt über ein professionelles Erscheinungsbild und einen eigenen Internetauftritt, der stets auf dem aktuellsten Stand ist. Die Kanzlei ist in den sozialen Medien präsent.	<input type="radio"/>	
2. Die Kanzlei hat ein eigenes und in sich stimmiges Marketingkonzept und setzt dieses aktiv ein.	<input type="radio"/>	
3. Es existiert ein eigenes professionelles Kanzlei-Logo.	<input type="radio"/>	
4. Das Corporate Design der Kanzlei wird in der Kommunikation mit den Mandanten eingesetzt.	<input type="radio"/>	
5. Alle Mitarbeiter kennen Ihre Vorgaben zur einheitlichen Korrespondenz und setzen diese auch uneingeschränkt um.	<input type="radio"/>	
6. Es existiert ein klar definiertes und für die Mandanten erkennbares Kommunikationskonzept (Rundschreiben, Regeln für den E-Mail-Verkehr, etc.).	<input type="radio"/>	
7. Die Marke „Ihr Steuerberater“ und das „Ausbildungslogo“ des Berufsstands werden für die Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt.	<input type="radio"/>	
8. Die Kanzleiräume / Besprechungszimmer sind ansprechend und stimmen umfänglich mit den Vorstellungen Ihres Kanzleiwunschbildes überein.	<input type="radio"/>	

Regelmäßige eigene Fortbildung des Steuerberaters?		JA
1. Zu Ihren Fortbildungen zählen auch Fachgebiete aus den sogenannten „soft skills“, wie z. B. Mitarbeiterführung, Rhetorik, Kommunikation.	<input type="radio"/>	
2. Zu den Gebieten Ihrer regelmäßigen und systematischen Fortbildung zählen auch die vereinbarten Tätigkeiten, z. B. die betriebswirtschaftliche Beratung.	<input type="radio"/>	
3. Die Kanzleiorganisation ist selbstverständlicher Teil Ihres eigenen Fortbildungskonzepts.	<input type="radio"/>	
4. Sie dokumentieren Ihre Fortbildungen vollständig und nachvollziehbar.	<input type="radio"/>	
5. In der Kommunikation mit dem Mandanten werden Sie und Ihre Mitarbeiter als „up to date“ wahrgenommen.	<input type="radio"/>	
6. Die regelmäßige Fortbildung mittels steuerlicher Fachzeitschriften und Expertisen und die Suche nach neuen Informationen – auch unter Nutzung der digitalen Medien – gehören zu Ihrer Kanzleistruktur.	<input type="radio"/>	

Verbesserte Aus- / Weiterbildung der Mitarbeiter?		JA
1. Sie kennen das Potenzial Ihrer Mitarbeiter und setzen diese entsprechend mittels klarer und transparenter Mitarbeiterprofile in Ihrer Kanzlei ein.	<input type="radio"/>	
2. Ihre Mitarbeiter werden anhand einer konkreten und regelmäßigen Mitarbeiterbedarfsplanung eingesetzt.	<input type="radio"/>	
3. Sie kennen den Fortbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiter in fachlicher, aber auch in sonstiger und sozialer Hinsicht, z. B. beim Einsatz neuer Technologien, „soft skills“.	<input type="radio"/>	
4. Die Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter – auch in Hinblick auf die Teilnahme an den berufsstandseigenen Fortbildungsprüfungen zum Steuerfachwirt und / oder zum Fachassistenten – wird regelmäßig überprüft.	<input type="radio"/>	
5. Die Aus- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter wird zuverlässig und nachvollziehbar dokumentiert.	<input type="radio"/>	
6. Alle Mitarbeiter haben stets Zugang zu allen wichtigen Informationen und Medien, die sie für ihre Arbeit benötigen.	<input type="radio"/>	
7. Sie haben für Ihre Personalanwerbung ein klares und transparentes Mitarbeiterprofil erstellt. Die Selbstdarstellung Ihrer Kanzlei haben Sie auch auf die Personalanwerbung ausgerichtet.	<input type="radio"/>	
8. Das „Ausbildungslogo“ des Berufsstands wird in Kombination mit der Marke „Ihr Steuerberater“ genutzt.	<input type="radio"/>	

## Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen?

JA

1. Sie nutzen Arbeitszeitmodelle, um die Bedürfnisse der Arbeitnehmer, der Kanzlei, aber auch der Mandanten in Einklang zu bringen.
2. Die Mitarbeiter erhalten attraktive Gehälter in Form von leistungsgerechter Vergütung oder Beteiligung am Kanzleierfolg.
3. Neben den Gehältern der Mitarbeiter werden materielle und immaterielle umfangreiche Zusatzleistungen gezahlt.
4. Durch regelmäßige zusätzliche Kanzleiaktivitäten (z. B. Weihnachtsfeier, Betriebsausflug) wird ein attraktives Betriebsklima geschaffen.
5. Durch eine offene Kanzleikommunikation steht der Kanzleihinhaber seinen Mandanten und Mitarbeitern als Ansprechpartner zur Verfügung.
6. Mitarbeiter erhalten regelmäßiges Feedback (z. B. Beurteilungen, Zielvereinbarungen), die stets protokolliert werden.
7. Sie haben klare Zuständigkeiten und Kompetenzzuweisungen geschaffen.

### Haben Sie für sich Handlungsbedarf erkannt?

Dann finden Sie eine Reihe von Tipps, Handlungsempfehlungen und Hilfestellungen z. B. in den BStBK Leitfäden „Externe Kommunikation“ und „Kanzleimitarbeiter von morgen“. Im Anhang finden Sie weiterführende Literaturhinweise, aber auch das große Seminarangebot Ihrer Steuerberaterkammer und der Bundessteuerberaterkammer und auch die berufsstandseigenen Organisationen, wie die DWS Steuerberater Medien GmbH und deren E-Learning-Angebot oder das Seminarangebot der Verbände des steuerberatenden Berufs, können Sie bei Ihren Überlegungen und Planungen unterstützen.

**TIPP**

II

# Steuerberatermarkt der Zukunft

## Wie sieht die Zukunft der Steuerberatung aus?

Während einige vor dem Hintergrund der Komplexität des deutschen Steuerrechts den Berufsstand als krisensicher einstufen, sehen andere den Berufsstand von der Digitalisierung bedroht. Als Dienstleister seiner Mandanten wird der Steuerberater aber auch in hohem Maße von den zukünftigen Entwicklungen und von den Erwartungen seiner Mandanten beeinflusst.

## 1 Standortbestimmung 2:

### „Steuerberatermarkt der Zukunft“ – Wettbewerb um (Ihre!) Mandanten von morgen

Bevor Sie konkrete strategische Überlegungen zur Fortentwicklung Ihrer Kanzlei anstellen, lohnt sich zunächst ein Blick in die Zukunft der Welt Ihrer Mandanten. Der Steuerberatermarkt der Zukunft wird in einem hohen Maße von der Digitalisierung bestimmt. Dies zeichnet sich schon länger ab und ist in den Kanzleien auch schon deutlich spürbar: Die Digitalisierung gehört zum Alltag in den Steuerberaterkanzleien. Marketing, Kommunikation und Recherche laufen längst digital.

Robotik und Künstliche Intelligenz (KI) entfachen eine neue industrielle Revolution. Infolgedessen wird einer Vielzahl von Berufen das Verschwinden prognostiziert. Veränderungen in der Wirtschaft und in der Berufswelt hat es immer schon gegeben. Wer kennt schon noch Berufe wie den Türmer oder den Harzer? Anders als in den Jahrhunderten davor werden sich durch die Digitalisierung die Halbwertszeiten von einigen Berufen oder gar Branchen verändern, ob Raum für Neues bleibt, wird in den aktuellen Diskussionen verschiedentlich bezweifelt. Dass neue Berufe wie „Youtuber“ oder „Influencer“ entstehen oder dass Online-Marketing eine immense Bedeutung erhält, hätte vor 15 Jahren keiner vorhersagen können. Neue Geschäftsmodelle entstehen insbesondere durch Start-ups,

aber auch durch ein neues bzw. anderes Selbstverständnis der heranwachsenden Mandanten, z. B. im Bereich der „shared economy“\*. Dem Trend der „Amazonisierung“ und „Filialisierung“ und den dadurch bedingten Veränderungen im Einzelhandel stehen aber auch andere gegenläufige Bewegungen entgegen. So baut der spezialisierte Einzelhandel seinen Internethandel und die Plattformökonomie weiter aus und erschließt sich so neue Märkte.

Die Zukunft wird aber nicht allein durch die Digitalisierung geprägt. Weitere Faktoren und Trends, spielen dabei ebenso eine Rolle. Zu 100 Prozent ist allein gewiss, dass weder die Digitalisierung noch andere Zukunftsfaktoren vor den Mandanten Halt machen. Was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert

Eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) geht von einem wachsenden Steuerberatermarkt aus.<sup>1</sup> Wie sich der Markt tatsächlich in der Zukunft entwickeln wird, lässt sich nicht mit 100-prozentiger Sicherheit vorhersagen. Sicher ist aber, dass der Steuerberater als Organ der Steuerrechtspflege und als Dienstleister seiner Mandanten agieren wird.

## TIPP

#### Stellen Sie Ihre Mandanten auf den Prüfstand.

Wissen Sie, ob und wenn ja, wie sich ihre Mandanten durch die Digitalisierung und durch andere Zukunftsfaktoren verändern werden?

Im Internet gibt es verschiedene Tools, die Sie z. B. bei der Analyse der Auswirkungen der Digitalisierung auf bestimmte Berufsgruppen unterstützen können.

Nutzen Sie die Chance und begleiten Sie Ihre Mandanten bei der Digitalisierung!

\* Der Begriff Sharing Economy, seltener auch Share Economy, ist ein Sammelbegriff für Firmen, Geschäftsmodelle, Plattformen, Online- und Offline-Communities und Praktiken, die eine geteilte Nutzung von ganz oder teilweise ungenutzten Ressourcen ermöglichen.

<sup>1</sup> BIBB Report 7/2018 – Bevölkerungswachstum bei geringer Erwerbslosigkeit Ergebnisse der fünften Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2035, abrufbar unter [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

## 2 Digitalisierung – Folgen für die Beschäftigten der Mandanten

Die Digitalisierung wird sich aber auch auf die Anzahl der Beschäftigten in den KMU auswirken. Auch wenn derzeit die Anzahl der Erwerbstätigen – und zwar in allen Bundesländern – noch ansteigt, ist der Kampf um die besten Köpfe längst eröffnet. Die Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern steigt wegen des demographischen Wandels weiter und die Suche gestaltet sich bekanntermaßen zunehmend schwieriger. Abhängig von der Arbeits- bzw. Produktionsweise der jeweiligen Mandanten kann nicht nur die Optimierung und Verschlankung von Prozessen und Arbeitsabläufen die entstehenden Personalengpässe lindern oder besser noch beseitigen, sondern auch der verstärkte Einsatz von Robotik oder KI dient dazu, dem sich schon lange abzeichnenden Fachkräftemangel zu begegnen.

## 3 Sich ändernde Ansprüche – fachlich, zeitlich, persönlich

Aber auch die Ansprüche der Mandanten werden sich an die sich ändernden Lebensumstände anpassen. Schon heute wollen sich Mandanten primär um ihr Kerngeschäft kümmern. So kommen veränderte digitale Workflows zwischen Kanzlei und Mandant vermehrt vor. Aus der Finanzbuchhaltung wird so das eRechnungswesen (z. B. Mahnwesen, Zahlungsverkehr).

Die heranwachsende Mandantengeneration der sogenannten „Digital Natives“ wurde seit Kindesbeinen mit den digitalen Möglichkeiten sozialisiert. Diejenigen, die heute im Internethandel binnen kürzester Zeit ihre Bestellungen erhalten und via Tracking-Systemen jederzeit den Bearbeitungsstand nachvollziehen können, werden sich auch bei komplexen steuerrechtlichen Problemen nicht mehr mit langen Bearbeitungszeiten zufriedengeben. Die „Digital Natives“ sind es gewohnt, Informationen in Bruchteilen von Sekunden zu erhalten. Durch den schnellen Zugriff via Internet auf Informationen verschwindet kontinuierlich auch die bisherige Informationsasymmetrie zwischen Steuerberater und Mandat. Mandanten kommen bereits heute gut vorbereitet in die Kanzleien und haben an ihren Steuerberater konkrete Fragen. Aber auch die Kommunikationsformen sind längst im Wandel und verändern die persönliche Ansprache in den Kanzleien.

## TIPP

#### Wie gut kennen Sie die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Mandanten?

Führen Sie schon regelmäßig Befragungen bei Ihren Mandanten durch?

Im BStBK-Leitfaden „Externe Kommunikation“ finden sich eine Reihe von konkreten Hilfestellungen zur Planung und zur Konzeption von Kommunikationsmaßnahmen.

# III

## Weiterentwicklung Ihres Dienstleistungsangebots

Mittels des „Realitäts-Checks“ haben Sie Ihr klares Dienstleistungsportfolio mit optimierten und standardisierten Kernkompetenzen festgestellt. Sie haben sich auch mit den Wünschen Ihrer Mandanten befasst.

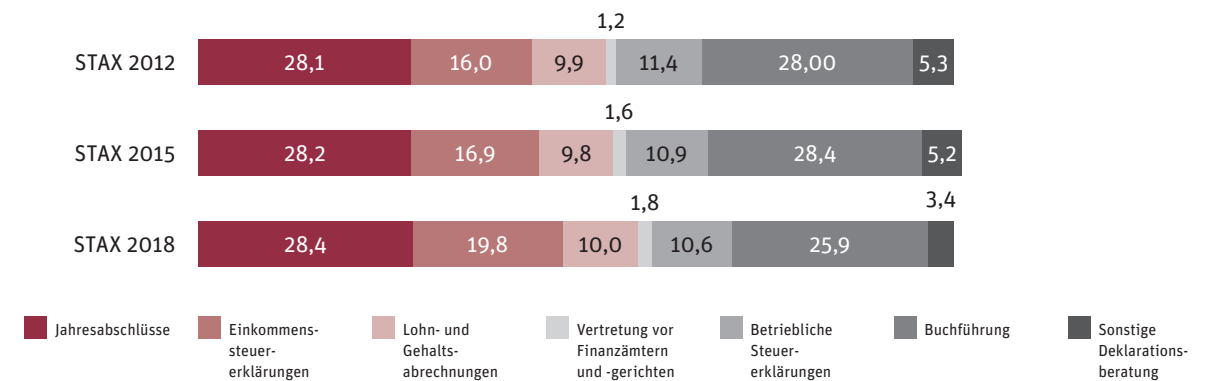
Haben Sie sich aber auch gefragt, welche Aspekte Ihrer Tätigkeit sich künftig ändern können? Welche Aspekte bleiben in Ihrer Kanzlei aufgrund der bestehenden Mandantschaft gerade auf dem Gebiet der Vorbehaltsaufgaben konstant?

### 1 Standortbestimmung 3: Vorbehaltsaufgaben des Steuerberaters – STAX 2018

Wissen Sie, wie sich die Vorbehaltsaufgaben, also Ihre Kernkompetenzen, in Ihrer Kanzlei künftig entwickeln werden? Immer wieder sieht sich der Berufsstand mit Maßnahmen, Vorgaben – wie jüngst der Anzeige von Steuergestaltungsmodellen, zu beachtenden Vorgaben der Datenschutzgrundverordnung oder der Geldwäscherichtlinie – oder gar Angriffen der Europäischen Kommission auf die Art und Weise der Berufsausübung konfrontiert. Bisher konnte sich der Berufsstand mit Unterstützung der Bundesregierung gegen die eingeleiteten Vertragsverletzungsverfahren gegen die Steuerberatervergütungsverordnung erfolgreich zur Wehr setzen. Die Vorbehaltsaufgaben waren, sind und werden der Europäischen Kommission aber immer wieder ein Dorn im Auge sein. Die Bundessteuerberaterkammer wird sich hier weiter für den Erhalt einsetzen.

Hier lohnt ein Blick in die aktuelle STAX-Auswertung aus dem Jahr 2018. Die Erhebung zeigt folgendes heutiges Bild der Verteilung des Umsatzes aus steuerberatenden Tätigkeiten:

Verteilung des Umsatzes aus steuerberatenden Tätigkeiten: Einzelkanzleien



© IfM Bonn 2019 30 106-a 56

Es zeichnet sich für die Einzelkanzleien schon jetzt der Trend ab, dass der Anteil der Buchführung am Umsatz seit der ersten STAX-Erhebung im Jahr 2012 abnimmt, die Erstellung der Jahresabschlüsse aber nahezu konstant bleibt. Einen etwas größeren Raum nehmen heute gegenüber dem Jahr 2012 die Einkommensteuererklärungen in den Kanzleien ein.

**Gehen Sie doch einmal Ihre Mandanten durch.**

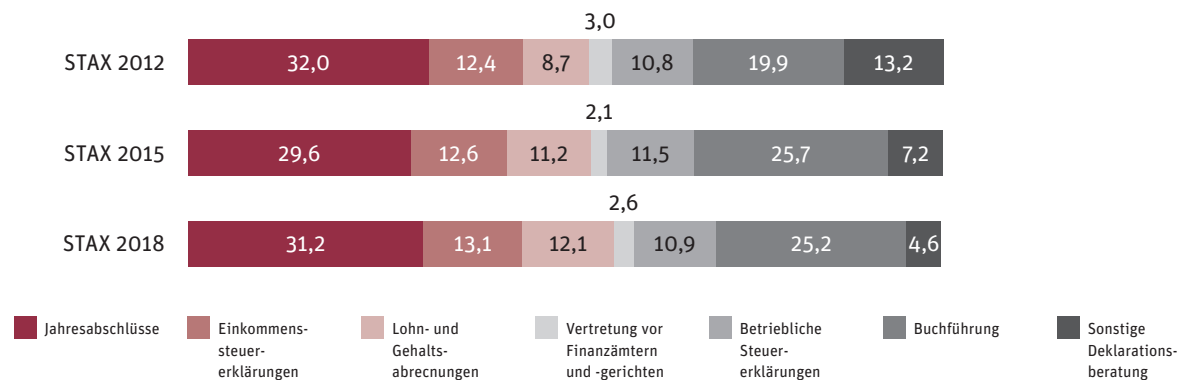
Können Sie diese Entwicklungen auch in Ihrer Kanzlei nachvollziehen?  
Haben Sie schon Strategien erarbeitet, um diesen Entwicklungen zu begegnen?

**TIPP**



Bei den größeren Gesellschaften spiegelt sich dieser Trend in der Form noch nicht wider: Hier bleibt der Anteil der Buchführung nahezu unverändert. Ob dies auch künftig so bleibt oder aber sich durch Tax Tech und KI verändern wird, muss von den Kanzleien sorgfältig beobachtet werden. Abhängig ist dies sicher nicht nur von dem, was digital machbar ist, sondern auch von einer Reihe weiterer Faktoren, wie z. B. der Mandantenstruktur oder den digitalen Gegebenheiten vor Ort.

Verteilung des Umsatzes aus steuerberatenden Tätigkeiten: Sozietät / Steuerberatungsgesellschaft



© IfM Bonn 2019 30 106-a 60

## 2 Exkurs: Auswirkungen von Tax Tech und Künstlicher Intelligenz

In fast allen Beiträgen zu den Zukunftsaussichten des steuerberatenden Berufs wird die Frage diskutiert, wie sich das schon erwähnte Tax Tech bei den Steuerberatern (das Pendant zum Legal Tech in der Anwaltschaft), der verstärkte Einsatz der KI, aber auch die weitere Digitalisierung auf Ihre Berufstätigkeit als Steuerberater auswirken. Allgemein anerkannt ist, dass durch den Einsatz dieser Technologien die Routinetätigkeiten in den Kanzleien schon sehr kurzfristig rückläufig sein werden. Unter Tax Tech wird in der Regel die Digitalisierung in der Steuerberatung mittels Software oder Online-Diensten, verstanden. Diese Verfahren unterstützen die Arbeitsprozesse oder führen sie gänzlich automatisiert durch. In der Praxis kommt Tax Tech heute längst zum Einsatz: Software zur Abrechnung, DMS (Dokumentenmanagementsystem), aber auch Datenbanken für Recherchezwecke und Online-Plattformen zur Vernetzung oder zur Kommunikation von Steuerberatern und Mandanten sind schon heute Teil des Kanzleialltags.

Haben Sie schon darüber nachgedacht, mittels Tax Tech-Lösungen neue Beratungsfelder für Ihre Mandanten zu erschließen?

TIPP

Fieberhaft wird an der Weiterentwicklung und Automatisierung von Programmen gearbeitet. Dies gilt für die Beratungsbranche bei Steuerberatern und Rechtsanwälten gleichermaßen. Gleichlaufende Rechtsfälle und Prozesse werden automatisiert und unter Einsatz von Software in Portalen angeboten. Im besonderen Fokus steht in den meisten Softwarehäusern das Erarbeiten von Lösungen für den steuerberatenden Beruf unter Einsatz von Programmen mit KI mit dem Ziel die Finanzbuchführung zu automatisieren. Aber auch an der Weiterentwicklung von Lösungen im Bereich der Jahresabschlusserstellung, der Deklarationsberatung oder Lohnbuchführung wird längst gearbeitet. Das Hin- und Hertragen von Pendelordnern voll mit Belegen zwischen Mandant und Kanzlei gehört schon heute nicht mehr zum Büroalltag. Künftig soll durch den Einsatz von Algorithmen die Buchhaltung nahezu vollautomatisch ablaufen. Damit kann dann durch Entlastung der Mitarbeiter und der Steuerberater selbst in den Kanzleien endlich mehr Raum bleiben für höherwertige Beratungsleistungen. Die Problemlösung obliegt weiterhin den Menschen.

Um die Kanzleien bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter nach der Ausbildung zum Steuerfachangestellten zu unterstützen, hat der Berufsstand neben dem Steuerfachwirt weitere Fortbildungsmöglichkeiten geschaffen und das Angebot an Fachassistenten weiter entwickelt (s. dazu Kapitel „4. Fortbildung Ihrer Mitarbeiter – Steuerfachwirt, FALG und FARC.“, S. 46).

Um den Steuerberater beim Auf- und Ausbau des Rechnungswesen und Controllings in den Kanzleien zu unterstützen, haben die Steuerberaterkammern bspw. den „Fachassistenten Rechnungswesen und Controlling“ entwickelt. Weitere Informationen und die für die Prüfung notwendigen Anforderungen finden Sie unter [www.mehr-als-du-denkst.de](http://www.mehr-als-du-denkst.de). Ein Erklärvideo hat die BStBK auf ihrem YouTube-Kanal veröffentlicht.

Behalten Sie die Entwicklungen des für Sie wichtigen Buchführungsmarktes, aber auch die Entwicklung in anderen Bereichen Ihres Kanzleiportfolios im Blick.

TIPP

Wie soll die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter aussehen? Welcher Ihrer Mitarbeiter könnte sich für eine Fortbildung zum „Fachassistenten Rechnungswesen und Controlling“ begeistern lassen? Welcher Mitarbeiter könnte sich wertvolle Kompetenzen als „Fachassistent Lohn und Gehalt“ aufbauen?

### 3 Tax Compliance – Beratungsfeld für Steuerberater

Unter (Tax) Compliance ist zwar grundsätzlich nur die Befolgung von (steuerrechtlichen) Regeln zu verstehen; der Fokus wird aber vermehrt auf den Nachweis von Maßnahmen gelegt, mit denen die Einhaltung der Regeln überprüft und sichergestellt wird. Gerade in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung der Buchhaltung ist es wichtig, dass vormals mögliche Routinefehler nicht durch das Einschleichen von Systemfehlern ersetzt werden. Da Fehler von der Finanzverwaltung immer kritischer gesehen und zuweilen sogar unter den Verdacht bewusster Manipulationen gestellt werden, geht es darum, die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, unternehmensinterner Abläufe und freiwilliger Kodizes in einem innerbetrieblichen Kontrollsystem für Zwecke der Tax Compliance zu dokumentieren. Dies kann im Streitfall dazu beitragen, einen Verdacht zu entkräften. Als Steuerberater können Sie Ihre Mandanten unterstützen, ein innerbetriebliches Kontrollsystem für Zwecke der Tax Compliance (sogenanntes Steuer-IKS) einzurichten oder auch selbst Aufgaben aus diesem Bereich für Ihre Mandanten übernehmen. Auch wenn die Dokumentation eines Steuer-IKS keine steuerrechtliche Verpflichtung darstellt, ist sie gleichwohl aus Beweisgründen zu empfehlen. Aus dem Fehlen eines dokumentierten Steuer-IKS kann aber nicht auf das Vorliegen eines Vorsatzes oder auf Leichtfertigkeit geschlossen werden.



**Sprechen Sie Ihre Mandanten aktiv auf die Einrichtung eines Steuer-IKS an und bieten Sie Ihre Unterstützung an.**

Wichtige Informationen finden Sie in den „Hinweisen der Bundessteuerberaterkammer für ein steuerliches innerbetriebliches Kontrollsystem – Steuer-IKS“. Speziell für das Handwerk hat die Bundessteuerberaterkammer gemeinsam mit dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) die Broschüre „Tax Compliance für Handwerksbetriebe“ veröffentlicht. Beide Publikationen sind abrufbar unter [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de).

### 4 Ausbau der vereinbarten Tätigkeiten: Im Fokus die betriebswirtschaftliche Beratung!

Bereits in den „7 Thesen zur Zukunft des Berufs“ der BStBK aus dem Jahr 2012 ist der betriebswirtschaftlichen Beratung ein wichtiger Raum eingeräumt worden: Der Steuerberater ist der Ansprechpartner in allen betriebswirtschaftlichen Fragen seiner Mandanten – von der Existenzgründung bis zur Unternehmensnachfolge. Steuerliche und betriebswirtschaftliche Fragestellungen sind oft eng miteinander verzahnt. Obwohl seit Jahren die Relevanz und der Ausbau der betriebswirtschaftlichen Beratung im Betrieb gefordert werden, ist der Anteil der „Einnahmen aus betriebswirtschaftlicher Beratung“ am erzielten Honorarvolumen – wie durch STAX 2018 belegt – noch vergleichsweise gering.

In den Unternehmen wird im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Beratung zum einen die Umstellung auf digitale Prozessabläufe, aber auch die Weiterentwicklung zu digitaler Wertschöpfung einen zunehmend größeren Raum einnehmen.

### 5 Standortbestimmung 4: Betriebswirtschaftliche Beratung in Ihrer Kanzlei

Welche Beratungen bieten Sie Ihren Mandanten schon an? Welche Beratungsleistungen können bzw. wollen Sie Ihren Mandanten künftig anbieten? Welche Beratungsleistungen fragen Ihre Mandanten nach, die Sie bisher nicht erbracht haben, und wollen Sie diese künftig anbieten? Mittels der nachfolgenden Arbeitshilfe können Sie kurz prüfen, wo Sie schon auf dem Gebiet der betriebswirtschaftlichen Beratung tätig sind und wie Sie diese Leistungen abrechnen.

	Im Kanzleiportfolio vorhanden?	Abrechnung
Beratungsleistung	JA	JA, wie?
<b>Allgemeine betriebswirtschaftliche Fragestellungen</b>		
– Existenzgründungsberatung	<input type="radio"/>	
– Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung	<input type="radio"/>	
– Beratung bei Kalkulationsfragen	<input type="radio"/>	
– Unternehmungsplanung	<input type="radio"/>	
– Controlling	<input type="radio"/>	
– Unternehmungsbewertungen	<input type="radio"/>	
– Erstellen von Businessplänen	<input type="radio"/>	
– Steuerliche und betriebswirtschaftliche Beratung von Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen	<input type="radio"/>	
– Monatliche und jährliche betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA)	<input type="radio"/>	
– Beratung zu Fördermitteln	<input type="radio"/>	
– Unternehmensnachfolge	<input type="radio"/>	
– Rating	<input type="radio"/>	
<b>Betriebswirtschaftliche Entscheidungen unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Rahmenbedingungen</b>		
– Standortwahl	<input type="radio"/>	
– Rechtsformwahl	<input type="radio"/>	
– Investitionsplanung	<input type="radio"/>	
– Finanzierungsplanung	<input type="radio"/>	

**Benötigen Sie weitere Fortbildungen, um die für Ihre Mandanten passende oder aber auch von diesen schon nachgefragte betriebswirtschaftliche Beratung anbieten zu können?**



Das Seminarangebot der Bundessteuerberaterkammer legt seit Jahren einen besonderen Fokus auf eine Unterstützung der Berufsangehörigen beim Ausbau der betriebswirtschaftlichen Beratung ([www.bstbk-seminare.de](http://www.bstbk-seminare.de)). Aktuelle Seminare sind z. B.:

- Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftliche Beratung – So gelingt der Einstieg in neue Beratungsfelder
- Unternehmensbewertung – Anfertigung von Ertragswertgutachten in Anlehnung an IDW S1
- Unternehmenssicherung durch kluge Ratingstrategien – Beratung des Mandanten zu Krisen- und Haftungsvermeidung sowie Reduzierung von Kapitalkosten

## 6 Von der Finanzbuchführung zum Rechnungswesen

Auf Basis der Finanzbuchführung als Teil des externen Rechnungswesens können die Mandanten insbesondere ihren steuerrechtlichen und weiteren gesetzlichen Verpflichtungen nachkommen. Für die Vorbereitung wichtiger unternehmerischer Entscheidungen benötigen Ihre Mandanten aber auch Auswertungen ihrer Unternehmensdaten aus dem betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen wie Controlling, Planungsrechnungen, Vergleichsrechnungen, etc.

**Haben Sie schon einmal über die Erweiterung Ihrer Beratungsleistungen im Zusammenhang mit der Finanzbuchführung nachgedacht?**



Gehen Sie doch einmal die nachstehende Checkliste durch. Welche Beratungsleistung bieten Sie hierzu schon an? Welche könnten Sie noch in Ihrer Kanzlei umsetzen? Und auch hier gilt, wie rechnen Sie diese ab?

Checkliste: Beratungsleistungen rund um die Finanzbuchführung – Ausbau zum Rechnungswesen

Beratung aus finanzbuchhaltungsnahen Zusatzleistungen	JA
– Controlling-Report: Übersichtliche Darstellung der Ergebnisse der Buchhaltung	<input type="radio"/>
– BWA-Optimierer: Veränderungen an Zahlen ohne Übernahme in die Buchhaltung	<input type="radio"/>
– Kosten- und Leistungsrechnung	<input type="radio"/>
– Beratung zu Vorgaben des Gesetzgebers bei Vorkontrollen – Kasse / Warenwirtschaft	<input type="radio"/>
– Zahlungsverkehr	<input type="radio"/>
– Mahnwesen	<input type="radio"/>
– Individuelle BWA	<input type="radio"/>

Beratung aus Buchhaltung und betriebswirtschaftlicher Auswertung	JA
– Standortwahl	<input type="radio"/>
– Rechtsformwahl	<input type="radio"/>
– Investitionsplanung	<input type="radio"/>
– Finanzierungsplanung	<input type="radio"/>
– Hochrechnung zum Jahresende während des Jahres	<input type="radio"/>
– Kurzfristiges Berichtswesen für Mandanten, ggf. Gesellschafter, Banken (Beratung im Hinblick auf Bankanalyse)	<input type="radio"/>
– Überwachung von Unternehmenszielen	<input type="radio"/>
Beratungsleistungen über den Abschluss hinaus	JA
– Jahresabschlussanalyse	<input type="radio"/>
– Steuergestaltung	<input type="radio"/>
– Branchenvergleich	<input type="radio"/>
– Beratung im Hinblick auf: Unternehmensplanung, Strategie, Erfolgsfaktoren, Wettbewerbsstrategie	<input type="radio"/>
– Unternehmensnachfolge	<input type="radio"/>
– Notfallplanung	<input type="radio"/>
– Rechtsformvergleich	<input type="radio"/>
– Umstrukturierung	<input type="radio"/>
– Kreditverhandlungen	<input type="radio"/>
– Investitionsrechnung	<input type="radio"/>
– Finanz- und Liquiditätsplanung	<input type="radio"/>
– Unternehmensbewertung	<input type="radio"/>
– M & A-Beratung	<input type="radio"/>
– Mediation	<input type="radio"/>
– Restrukturierung	<input type="radio"/>
– Kreditrating	<input type="radio"/>
– Identifikation von Chancen und Risiken des Unternehmens (SWOT-Analyse)	<input type="radio"/>

Vgl. auch Garnier/Stengert; Betriebswirtschaftliche Beratung durch StB in der Praxis; Die Steuerberatung, Ausgabe 7 - 8/18, Seite 316 - 322.

## 7 Exkurs: Honorarabrechnung der betriebswirtschaftlichen Beratung

Häufig wird in den Kanzleien die betriebswirtschaftliche Beratung nur als Nebenleistung für ihre Mandanten erbracht, ohne dass diese den Mandanten auch in Rechnung gestellt wird. In der Praxis finden sich aber auch Fälle, in denen Honorare für die BWL-Beratung in den Zehntelsätzen der Jahresabschlussstellung oder aber als Teil eines Dienstleistungspaketes versteckt sind. Wie sollen aber Mandanten eine Leistung wertschätzen können, wenn sie gar nicht erkennen können, dass sie eine qualitativ hochwertige Beratungsleistung erhalten und für diese dann auch ein angemessenes Honorar bezahlen? Gerade vor den zu erwartenden Veränderungen in der Finanzbuchführung gilt es umso mehr, Ihre Leistungen transparent zu machen und diesen Mehrwert dann auch den Mandanten aktiv anzubieten.

Als sogenannte vereinbare Tätigkeit gibt es für die BWL-Beratung keine Abrechnungstatbestände in der Steuerberatervergütungsverordnung (StBVV). Für betriebswirtschaftliche Beratungsleistungen gilt grundsätzlich die übliche Gebühr nach §§ 612, 632 BGB. In der Praxis wird die betriebswirtschaftliche Beratung mittels Stundenhonoraren abgerechnet. Aber beachten Sie, dass Mandanten in der Regel Planungssicherheit haben wollen. Gerade bei Stundenhonoraren besteht immer die Gefahr, dass die Stundenanzahl schwer kalkulierbar ist. Kalkulieren Sie Ihre Beratungsleistung deshalb vor und denken Sie auch über die Vereinbarung eines Pauschalhonorars nach.

### TIPP

**Sprechen Sie alle wichtigen Fragen rund um Ihre betriebswirtschaftliche Beratung in einem Honorargespräch gegenüber dem Mandanten an!**

Dazu zählen nicht nur der Leistungsumfang der Beratung, Ihre Honorarvorstellungen und die Besonderheiten der Vergütungsvereinbarung, sondern verdeutlichen Sie Ihren Mandanten auch den Mehrwert Ihrer Beratung. Wichtig ist, dass Sie sich gut auf das Gespräch und die zu erwartenden Standardfragen vorbereiten. Legen Sie Ihre Vorstellungen für das angemessene Honorar vorher fest und gehen den aus Ihrer Sicht zu erwartenden Ablauf vorher durch.

Um späteren Streit zu vermeiden, sollten Sie den Auftrag und die Höhe der Vergütung in einer schriftlichen Vereinbarung niederlegen. Um spätere Streitigkeiten nicht an Formfehlern scheitern zu lassen, sollten Sie sich dabei an den Vorgaben des § 4 StBVV für die Vereinbarung orientieren. Dies gilt gerade für den Fall, dass – wie in der Praxis häufig üblich – die betriebswirtschaftliche Beratung mit einer steuerrechtlichen Beratung zusammentrifft. Also sollten folgende Vorgaben eingehalten werden:

- Abschluss der gesonderten Vereinbarung in Textform,
- nicht in Vollmacht integrieren und
- Bezeichnung als Vergütungsvereinbarung oder in vergleichbarer Weise.

Vergessen Sie vor der Tätigkeit nicht, nicht nur die Frage der versicherungsrechtlichen Absicherung zu klären, sondern auch eine Haftungsvereinbarung mit Haftungsbegrenzung abzuschließen und die berufsrechtlichen Grenzen und die Befugnis nach dem Rechtsdienstleistungsgesetz im Blick zu haben.

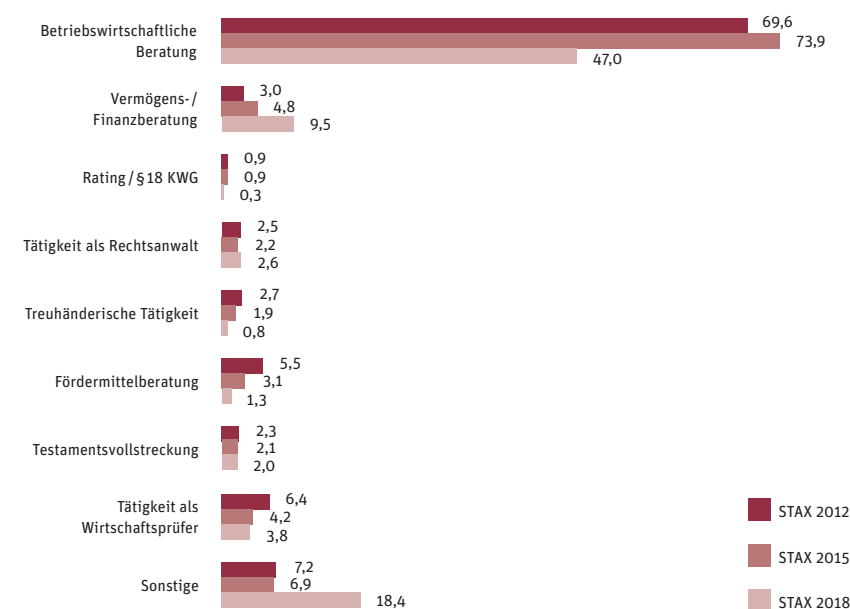
## 8 Standortbestimmung 5: Vereinbare Tätigkeiten – STAX 2018

Bisher sind die mit dem Beruf des Steuerberaters vereinbaren Tätigkeiten immer dahingehend verstanden worden, einerseits den wachsenden Ansprüchen und Bedürfnissen der Mandanten nach einer umfassenden Beratungsleistung gerecht zu werden und andererseits durch den Ausbau des eigenen Kanzleiportfolios dem wachsenden Konkurrenzdruck auf dem Steuerberatermarkt Stand zu halten. Mit dem Beruf sind außer den klassischen Freien Berufen wie Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer und vereidigter Buchprüfer auch Lehr-, Vortrags- und schriftstellerische Tätigkeiten vereinbar. Einen wichtigen Raum, um die Änderungen bei den Buchführungsaufgaben zu kompensieren, soll nach den allgemein anerkannten Vorstellungen die oben bereits erläuterte betriebswirtschaftliche Beratung einnehmen. Zu den weiteren vereinbaren Tätigkeiten zählen aber z. B. auch Tätigkeiten als:

- Testamentsvollstrecker,
- Insolvenz- und Zwangsverwalter,
- Hausverwalter und Verwalter nach dem Wohnungseigentumsgesetz,
- Mediator,
- Fördermittel- und Subventionsberater,
- Berater in der Krise von Unternehmen,
- Schiedsrichter,
- Treuhänder,
- Vermögensberater und -verwalter,
- Beirat oder
- Aufsichtsrat.

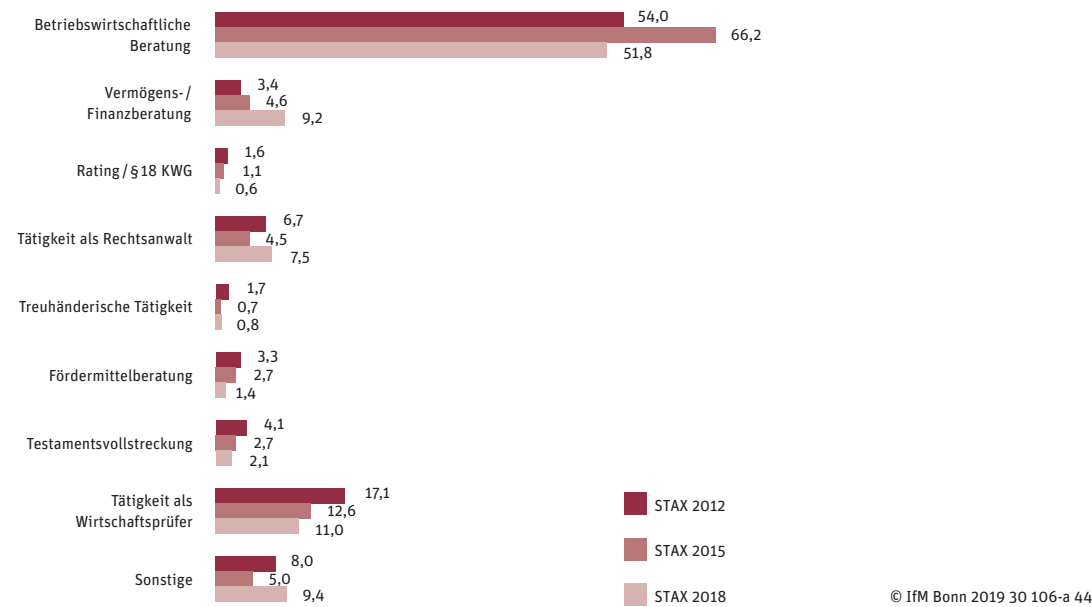
Seit Jahren werden diese Tätigkeiten im Berufsstand aktiv bekannt gemacht. Für den Bereich der vereinbaren Tätigkeiten zeichnet sich laut aktueller STAX-Erhebung das folgende Bild ab:

Verteilung des Umsatzes aus Tätigkeiten nach § 57 StBerG: Einzelkanzleien



Dies gilt für Einzelkanzleien und Sozietäten bzw. Steuerberatungsgesellschaften gleichermaßen:

#### Verteilung des Umsatzes aus Tätigkeiten nach § 57 StBerG: Sozietäten



Auf den ersten Blick scheint diese Entwicklung ernüchternd zu sein, allerdings steigt der Anteil der vereinbaren Tätigkeiten am Gesamtumsatz der Kanzleien. Bei Einzelkanzleien werden 6,6 Prozent des Umsatzes (2015: 5,4 Prozent und 2012: 2,3 Prozent) und bei den Sozietäten / Steuerberatungsgesellschaften sogar 10,5 Prozent (2015: 7,3 Prozent und 2012: 4,4 Prozent) aus den vereinbaren Tätigkeiten generiert.



**Können Sie diese Entwicklung auf dem Gebiet der vereinbaren Tätigkeiten in Ihrer Kanzlei nachvollziehen? Welche vereinbaren Tätigkeiten bieten Sie Ihren Mandanten in Ihrer Kanzlei aktuell schon an?**

Die Bundessteuerberaterkammer hat neben „Allgemeinen Hinweisen für die Ausübung vereinbarter Tätigkeiten“ für mittlerweile 25 mit dem Beruf des Steuerberaters vereinbare Tätigkeiten konkrete Hinweise für die praktische Berufsausübung erarbeitet (abrufbar unter [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de)). Diese Reihe von A wie Aufsichtsrat bis Z wie Zwangsverwalter gibt einen kompakten Überblick über die zu beachtenden berufsrechtlichen Regelungen und Voraussetzungen, zur Haftung und zur Honorierung.

## 9 Ihr Kanzleiportfolio – Gestaltungsoptionen einer zukunftsfähigen Kanzlei

Eine zukunftsfähige Steuerberaterkanzlei hat Entwicklungschancen, die nach Geschäftsfeldern und Zeithorizonten betrachtet werden können. Im Rahmen der Zukunftsinitiative „Steuerberatung 2020“ ist eine Reihe von sogenannten Gestaltungsoptionen ausgemacht und weiterentwickelt worden. Jeder Steuerberater kann mittels dieser Basisüberlegungen seine eigene strategische Ausrichtung für die kommenden Jahre selbst festlegen und überlegen, ob und wenn ja, an welcher Stelle das eigene Kanzleiportfolio ausgebaut werden kann.

#### Gestaltungsoptionen einer zukunftsfähigen Kanzlei

Geschäftsfelder	Basis	Aufbau	Spezialisierung / Expertise
Steuerberatung	– Professionalisierung der Steuerberatung	– Zielgruppenspezialisierung / Lösungsspezialisierung	
	– Digitalisierung der Geschäftsprozesse	– Tele-Präsenz (u. a. virtuelle Beratung)	– Systeme zur Selbstberatung
Rechtsberatung	– Kooperationen	– Aufbau Rechtsberatungskompetenz	– Insolvenzberatung
Wirtschaftsprüfung	– Kooperationen	– Aufbau einer eigenen Wirtschaftsprüfungskompetenz	
Betriebswirtschaftliche Beratung	– Auswertungen	– Fördermittelberatung	– Beteiligungen
	– Mahnwesen	– Führungsinformationssystem (FIS)	– Benchmarking
Unternehmensberatung	– Kurzfristige Erfolgsmessung & Controlling	– Analyse & Konzept	
	– Finanzierung / Investition	– Coaching & Mentoring	
Unternehmensberatung	– Unternehmensanalyse und -konzept	– Strategieberatung	– Organisations- und Prozessberatung
Vorsorge- / Vermögensberatung	– Neutrale Vermögensstrukturberatung	– Beraterhaus: Alles aus einer Hand	– Ganzheitliche Zukunftsvorsorge
Unternehmerberatung	– Prozessberatung	– Unternehmensberatung nach Gründung	
	– Unternehmensnachfolge	– Mediationsberatung	
Internationalisierungsberatung	– Mitgliedschaften in bestehenden Netzwerken	– Steuer- / finanzwirtschaftlich optimierte Internationalisierungsberatung	– Strategische Internationalisierungsberatung
Services	– Finanz- und Lohnbuchhaltung	– Outsourcing	– Recruiting
	– Gutachter-Services	– Rechnungswesen	– Services für Family Offices
		– Finanzübersichten	

(BSTBK; Steuerberatung 2020 – Veränderungsnotwendigkeit, Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsfelder, abrufbar unter [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de), S. 42.)

## 10 Konkrete Umsetzung – Strategische Entwicklung Ihrer Kanzlei anhand möglicher Gestaltungsoptionen

Gehen Sie doch mittels der nachstehenden Umsetzungshilfe die im Rahmen der Zukunftsinitiative „Steuerberatung 2020“ aufgezeigten und weiterentwickelten Gestaltungsoptionen für eine zukunftsfähige Kanzlei durch. In der Dokumentation „Steuerberatung 2020“ finden sich dazu einige Musterwege für sechs verschiedene Kanzleiarten (sogenannte „Kanzleikandidaten“). Halten Sie Ihre eigenen strategischen Überlegungen schon beim ersten Durchgehen dieser Liste fest. Sie finden die Broschüre zu Steuerberatung 2020 auf [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de).

Steuerberatung i. e. Sinne	
Basis	Eigene strategische Überlegungen
Kooperationen und Netzwerke (Daueraufgabe)	
Marketing & Akquisition (Neue Mandate, bestehende Mandate, Aufträge)	
Karriereplanung	
Arbeitszeitmodelle & Work-Life-Balance	
Personalentwicklung	
Sozialleistungen	
Gesundheitsmanagement	
Leitlinien & Unternehmenskultur	
Digitalisierung der Geschäftsprozesse (Roadmap der Digitalisierung)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stärkung des Steuerberaters durch Systeme und digitalisierte Geschäftsprozesse</li> <li>– Dokumentenmanagement</li> <li>– Beleglose, digitalisierte Verarbeitung</li> <li>– Vorausgefüllte Steuererklärung und Vollmachtdatenbank</li> </ul>	

Steuerberatung i. e. Sinne	
Aufbau	Eigene strategische Überlegungen
Zielgruppen-Spezialisierung (in Abhängigkeit von dem Marktumfeld, erfordert andere Strategien zur Marktbearbeitung) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zielgruppen nach Branchen (siehe Taxonomie Steuerberatersuchservice)</li> <li>– Zielgruppen nach Sprachen und / oder Länder (Grenzüberschreitende Steuerberatung, ausländisches Steuerrecht)</li> <li>– Zielgruppen nach „Größe“ der Mandanten</li> <li>– Vereine und Stiftungen</li> <li>– Kommunale Betriebe</li> <li>– Altersheime und Pflegeeinrichtungen</li> <li>– Family Offices</li> </ul>	
Lösungs-Spezialisierung (Welche erfolgreichen Spezialisierungen gibt es?) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Steuererklärung / -beratung (Kernkompetenz hoch effizient und automatisiert!)</li> <li>– Steuerstrukturberatung (z. B. Umwandlungen)</li> <li>– Lohnbuchhaltung (z. B. Baulohn, Heuer der Seeleute, Versorgungsempfänger)</li> <li>– Bilanzierung und Jahresabschlüsse (Anwendung spezifischer Vorschriften, inkl. Bilanzpolitik, nach HGB, nach IAS, nach US-GAAP)</li> <li>– Durchsetzungsberatung: insbesondere Einsprüche und Klageverfahren</li> <li>– Freiwillige Prüfungen</li> <li>– Internationales Steuerrecht</li> <li>– Zölle und Verbrauchsteuer</li> <li>– Sonstige vereinbare Tätigkeiten (z. B. Treuhänderische Tätigkeiten und Testamentsvollstreckung)</li> <li>– Compliance Beratung</li> </ul>	
Tele-Präsenz (u. a. virtuelle Beratung, Video-Telefonie, Beratung aus der Ferne mit persönlicher Beratung)	
Spezialisierung / Expertise	
Nutzung von interaktiven und dialoggesteuerten Systemen zur Beantwortung von Fragen	
Bereitstellung von Beratungssystemen zur Selbstberatung	
Entwicklung von Systemen und Befüllung dieser mit Daten (z. B. Software-Apps)	

Rechtsberatung	
Basis	Eigene strategische Überlegungen
Kooperationen mit einer Rechtsberatung	
Aufbau	
Aufbau einer eigenen Rechtsberatungs-Kompetenz im Unternehmen (freie Mitarbeit, Anstellung oder Partnerschaft mit einem zugelassenen RA)	
Spezialisierung / Expertise	
z. B. Insolvenzverwaltung	

Wirtschaftsprüfung (in den „Grenzen“ des HGB)	
Basis	Eigene strategische Überlegungen
Kooperationen mit Wirtschaftsprüfung	
Aufbau / Spezialisierung / Expertise	
Gründung einer Partnerschaft mit einem prüfberechtigten Wirtschaftsprüfer	

Betriebswirtschaftliche Beratung (= vereinbare Tätigkeit)	
Basis	Eigene strategische Überlegungen
Controlling-Auswertungen	
Unterstützung bei der Umsetzung von Mahnwesen	
BW-Beratung bei Finanzierung (Bankgespräche, Ratingdialoge, etc.)	
BW-Beratung bei Investition (Neu- oder Ausgründung, Erweiterung- oder Ersatzinvestition, Unternehmenskauf und -verkauf)	
Kurzfristige Erfolgsmessung und Controlling	
Existenzgründungsberatung (Steuroptimierte, finanzwirtschaftliche Analyse und Konzept)	

Betriebswirtschaftliche Beratung (= vereinbare Tätigkeit)	
Aufbau	Eigene strategische Überlegungen
Fördermittelberatung (auf Ebene der EU, des Bundes und der Bundesländer, ggf. nicht selbst machen, sondern Kompetenz durch Dritte aufbauen)	
Führungsinformationssystem (FIS) (z. B. Abbildung über eine BSC)	
Steuroptimierte, finanzwirtschaftliche Analyse und Konzept (Kapitalbeschaffung / Risikokapital)	
Spezialisierung / Expertise	
Aufbau von Beteiligungsgesellschaften	
Benchmarking / Vergleichsmöglichkeiten	
Unternehmerberatung nach Existenzgründung	

Unternehmensberatung	
Basis	Eigene strategische Überlegungen
Unternehmensanalyse und Konzept (Verbesserungspotenziale)	
Aufbau	
Strategieberatung	
Sanierungsberatung	
Spezialisierung / Expertise	
Umsetzungsorientierte Organisations- und Prozessberatung	

Vorsorge- und Vermögensberatung	
Basis	Eigene strategische Überlegungen
Produktunabhängige Vermögensstrukturberatung – Vermögende Privatpersonen – Steuerlich dominierte Finanzberatung (Analyse und Konzept) – Kein Produktverkauf – Vermögensnachfolge	
Hinweis: Beratung in Geldanlagen wird nicht von der Berufshaftpflicht abgedeckt	

Vorsorge- und Vermögensberatung	
Aufbau	Eigene strategische Überlegungen
Beraterhaus: Alles aus einer Hand	
Spezialisierung / Expertise	
Ganzheitliche Zukunftsvorsorge	

Unternehmerberatung	
Zeithorizont bis 3 Jahre	Eigene strategische Überlegungen
Prozessberatung (Verbesserung brennender Probleme)	
BW-Beratung bei Unternehmensnachfolge	
Aufbau / Spezialisierung / Expertise	
Unternehmensberatung bei Gründung	
Mediationsberatung	

Internationalisierungsberatung	
Basis	Eigene strategische Überlegungen
Mitgliedschaften in bestehenden Netzwerken – Partner für ausländische Berater und dessen Mandanten – Netzwerk zu ausländischen Beratern	
Aufbau	
Steuer- und finanzwirtschaftlich optimierte Internationalisierungsberatung für im Inland ansässige Unternehmen	
Spezialisierung / Expertise	
Strategische Internationalisierungsberatung für im Inland ansässige Unternehmen	

Services	
Basis	Eigene strategische Überlegungen
Finanz- und Lohnbuchhaltung	
Gutachter-Services (Expertise steuerrechtlichen Fragestellungen)	
Aufbau	
Outsourcing von Prozessen für Mandanten (sofern vereinbare Tätigkeiten) – z. B. Personalmanagement – z. B. Übernahme Forderungsmanagement der Mandanten (Factoring, Mahnwesen, ggf. Inkasso) – Zahlungsverkehr und Cash-Management – Kostenmanagement (Einsparpotenziale identifizieren und Optimierungspotenziale vorschlagen)	
Outsourcing für andere Steuerberater – Personalsuche für andere StB, RA, WP, ... – Organisations- und Prozessservices für StB (inkl. laufende Aktualisierung und Anpassung)	
Erstellung und Aktualisierung von Finanzübersichten für Mandanten – Abwicklung administrativer Geschäftskorrespondenz, Finanz-Status und Empfehlung – Nutzung bestehender Software-Lösungen – Archivierung der wesentlichen Dokumente und Policen (z. B. E-Safe)	
Spezialisierung / Expertise	
Recruiting auch für Mandanten	
Services für Family-Offices	



## 11 Beratung aus einer Hand – Spezialisierung, Kooperationen, Fusionen, Netzwerke?

Für die künftige strategische Ausrichtung der eigenen Kanzlei stellt sich auch die Frage, wie bzw. durch wen das künftige Beratungsangebot erbracht werden kann. Können Sie selbst eine Beratung aus einer Hand anbieten? Bedarf es dafür weiterer eigener Spezialisierungen oder müssen Kooperationen mit anderen Freien Berufen bzw. Berufsangehörigen eingegangen werden? Kann Ihre Kanzlei möglicherweise durch die Fusion mit anderen Kanzleien bzw. durch den Ausbau bestehender Netzwerke bessere Beratungsleistungen für Ihre Mandanten erbringen? Auch hier gilt: pauschale Lösungen gibt es nicht. Die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Wegen und Möglichkeiten wird durch das Selbstverständnis als Angehöriger eines Freien Berufes geprägt sein. Einzelne der mittels der Gestaltungsoptionen aufgezeigten Wege können Sie möglicherweise alleine, andere nur mit Kooperationspartnern beschreiten. Das Berufsrecht des Steuerberaters steht ständig auf dem Prüfstand und wird – soweit rechtlich möglich und politisch durchsetzbar – stets an die Erfordernisse aus der Praxis angepasst. Heute lässt das Steuerberatungsgesetz eine Reihe von Formen der Zusammenarbeit und rechtlichen Zusammenschlüssen zu. Es ist nicht immer leicht, die passende Form für die künftige Tätigkeit zu finden. Diese Aufgabe obliegt jedem Kanzleihinhaber selbst.

Sollten Sie für sich den Weg der Spezialisierung ins Auge gefasst haben, kommen neben den Branchenspezialisierungen aber auch die fachlichen Spezialisierungen auf dem Gebiet des Steuerrechts in Betracht. Durch den Erwerb der Fachberatertitel, wie den von den Steuerberaterkammern verliehenen amtlichen Fachberatern für Internationales Steuerrecht und für Zölle und Verbrauchsteuern, können besondere Kenntnisse auf diesem Fachgebiet nach außen sichtbar dokumentiert werden. Vorbereitungskurse für den Erwerb dieser beiden Titel werden von der Bundessteuerberaterkammer angeboten.

Haben Sie für sich festgestellt, dass Sie den Bereich der vereinbaren Tätigkeiten in Ihrer Kanzlei zukunftsfähig ausbauen wollen, gelten auch hier die vorstehenden Überlegungen. Können Sie diese Beratungsleistungen alleine anbieten? Wo benötigen Sie Unterstützung, Kooperationen, Fusion oder aber auch Spezialisierung? Um diese Spezialisierungen nach außen sichtbar zu machen, können Sie auch über den Erwerb von Fachberatertiteln auf diesen Tätigkeitsgebieten nachdenken. Die Steuerberaterkammern bieten keinen Erwerb von Fachberatertiteln auf dem Gebiet der vereinbaren Tätigkeiten an. Es sind aber verschiedene Lehrgangsanbieter am Markt aktiv. So unterstützt z. B. der Deutsche Steuerberaterverband e. V. Steuerberater mit einem eigenen Fachberaterkonzept und der Möglichkeit der Spezialisierung auf Unternehmensnachfolge, Testamentsvollstreckung, Restrukturierung, Controlling, Vermögensplanung, Gesundheitswesen, Mediation und Rating. Weitere Informationen unter [www.dstv.de](http://www.dstv.de).

## IV

# Megatrend „Digitalisierung“: Potenzial in der Kanzlei ausgeschöpft?

Die aktuelle STAX-Umfrage kommt zu dem Ergebnis, dass längst nicht alle Kanzleien die vorhandenen digitalen Prozesse in hinreichendem Maße nutzen. Nur rund 50 Prozent der Kanzleien haben eine Digitalisierungsstrategie und kennen die nächsten digitalen Schritte.

Prüfen Sie anhand der nachstehenden Übersicht, welche der heute vorhandenen digitalen Möglichkeiten Sie bereits nutzen.

Was wird warum nicht genutzt?

Existiert eine Digitalisierungsstrategie? Und wer ist dafür zuständig?

## 1 Standortbestimmung 6: Nutzung heute vorhandener digitaler Möglichkeiten

Checkliste	JA
– Dokumentenmanagementsystem (DMS)	<input type="radio"/>
– Vollmachtsdatenbank und Abruf der Daten für die vorausgefüllte Steuererklärung	<input type="radio"/>
– Steuerbescheid-Rücktransfer	<input type="radio"/>
– Abfrage Elektronisches Steuerkonto	<input type="radio"/>
– Digitale Buchführung nach digitalen Belegen	<input type="radio"/>
– Digitaler Belegtausch Lohn/Personal	<input type="radio"/>
– Digitales Customer-Relationship-Management	<input type="radio"/>
– Nutzung digitaler Schnittstellen zu Mandantensoftware (wie Warenwirtschaft)	<input type="radio"/>
– Nutzung digitaler Kontoauszüge (Abruf bei Banken etc.)	<input type="radio"/>
– Nutzung von Dokumentenscannern (Import und Verarbeitung eingescannter Dokumente)	<input type="radio"/>
– Nutzung kostenpflichtiger IT-Dienstleistungen von Cloud-Anbietern über das Internet	<input type="radio"/>

## 2 Digitalisierung – Optimierung Ihrer Kanzleiprozesse

Die Digitalisierung von Kanzleiprozessen bietet eine Reihe von Chancen, neues Potenzial für Ihre Kanzlei freizusetzen und damit Raum für die Entwicklung Ihres künftigen Geschäftsmodells und der strategischen Weiterentwicklung zu schaffen. Die Veränderung der kanzlei-internen Prozesse lässt sich erfolgreich umsetzen, wenn diese in Abstimmung mit den Geschäftsmodellen und Prozessen bei Ihren Mandanten erfolgen. So können Sie durch die dann optimierten Prozesse ggf. auch fehlendes Fachpersonal (siehe dazu nachstehend unter V.) durch die Verkürzung von Durchlaufzeiten kompensieren.



**Nutzen Sie die Entwicklung Ihrer Kanzleistrategie auch dazu, Ihre Kanzleiprozesse und Ihre bisherigen Organisationsstrukturen zu hinterfragen.**

In der Praxis führt die Umsetzung analoger Prozesse 1:1 in die digitale Welt regelmäßig nicht zu den gewünschten und möglichen Effizienzgewinnen. Wo sehen Sie Möglichkeiten zur Neuausrichtung und zur Optimierung Ihrer Prozesse? Wie können Sie die Prozesse Ihrer Mandanten mit den eigenen Prozessen verbinden? Gehen Sie doch einmal folgende Teilprozesse durch und prüfen Sie, welche Sie davon gemeinsam mit Ihren Mandanten optimieren können?

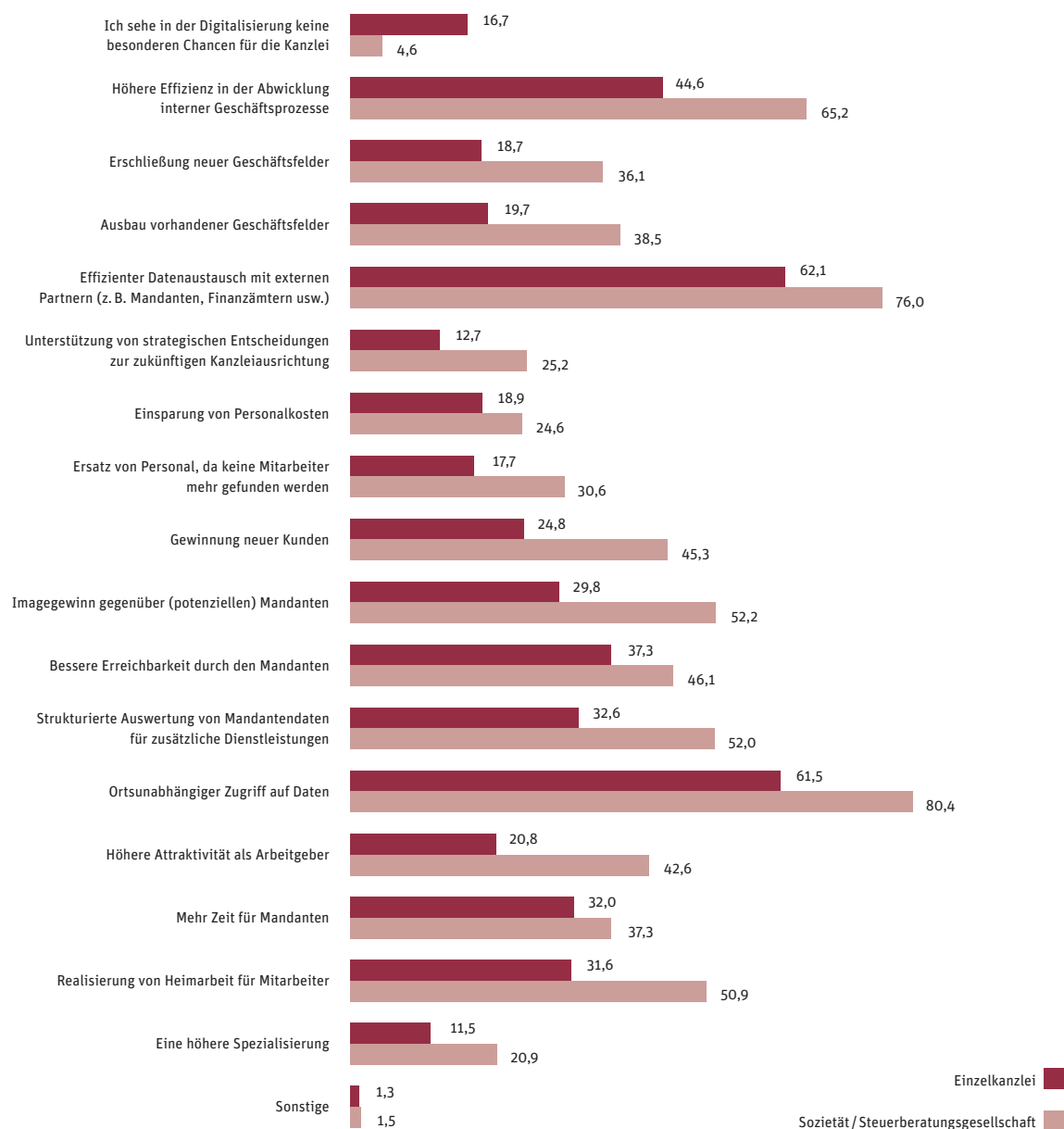
- Kasse elektronisch erfasst / importiert?
- Ausgangsrechnungen aus Vorsystemen importiert?
- Eingangsrechnungen digitalisiert und automatisiert, vorgeprüft und verschlagwortet?
- Lohnbelege aus Lohnsystem importiert?
- Zahlungsverkehr automatisch generiert?
- Buchen automatisiert und durch Lernsysteme optimiert?

Bieten Sie Ihren Mandanten Ihre Beratungsleistung bei der Einführung der digitalen Prozesse (z. B. Konfiguration, Einrichtung, Ordnungsmäßigkeit, Schnittstellen, Compliance, Verfahrensdokumentation) aktiv an?

### 3 Chancen der Digitalisierung – STAX 2018

Im Rahmen von STAX 2018 sind die Chancen der Digitalisierung erfragt worden. Der steuerberatende Beruf hat diese Frage (mit der Möglichkeit mehrere Angaben zu machen) wie folgt beantwortet:

Größte Chancen der Digitalisierung von Geschäftsprozessen (Anteil in Prozent)



© IfM Bonn 19 30106 005

Stellen Sie Ihre Kanzlei auf den Prüfstand und überlegen Sie, wo Sie für Ihre Kanzlei die größten Chancen der Digitalisierung sehen. Welche Chancen können Sie noch nutzen oder ausbauen?

### 4 „Digital Natives“ – Erwartungen der (Ihrer!) Mandanten von morgen

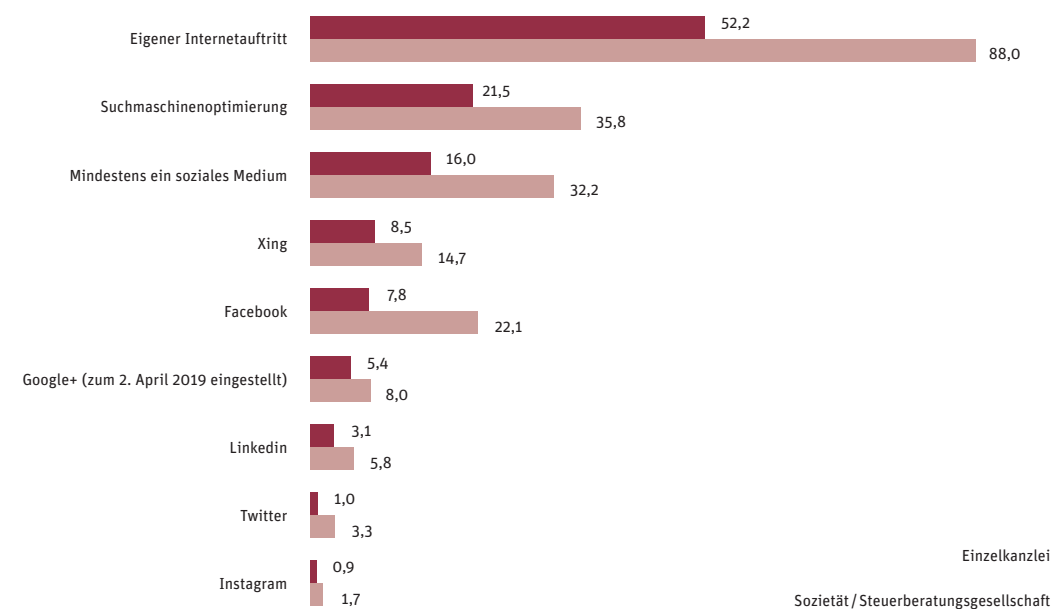
Die Mandanten verändern sich. Auch, wenn immer wieder festzustellen ist, dass die Mandanten in den Kanzleien mit den Kanzleininhabern gemeinsam alt werden, sollten dennoch die Erwartungen der nachfolgenden Generationen stets im Auge behalten werden. Die schon erwähnten „Digital Natives“ wachsen längst in das Alter hinein, in denen diese selbst Start-ups gegründet haben, bei Familienunternehmen die von ihren Eltern aufgebauten und lange erfolgreich geführten Unternehmen übernehmen oder sich als Nachfolger von externen Unternehmen behaupten. Wenn Sie diese Mandantengruppe nicht an andere Berater verlieren wollen, müssen Sie sich nicht nur als steuerrechtlicher Experte präsentieren, sondern auch in Sachen Digitalisierung bestens auskennen.



**Überlegen Sie sich für Ihre Digitalisierungsstrategie ganz konkret, welche der digitalen Möglichkeiten Sie mit welchem Mandanten ab welchem Zeitpunkt einsetzen können. Beginnen Sie mit den digital affinen Mandanten!**

Aber bedenken Sie auch, dass die „Digital Natives“ nicht nur anders, sondern schneller kommunizieren wollen und Sie im Internet auch finden müssen. Sind Sie in den sozialen Medien hinreichend präsent? Diese Frage müssen Sie auch bei der Suche nach Ihren eigenen Mitarbeitern beantworten können. Ihre Berufskollegen nutzen laut STAX 2018 die sozialen Medien wie folgt:

Nutzung sozialer Medien (Internet und soziale Netzwerke)



© IfM Bonn 2019 30105-a 34

## 5 Kein Stillstand in der digitalen Welt

Permanent wird an neuen digitalen Entwicklungen gearbeitet und bestehende Systeme werden weiterentwickelt: Die Grundlagen für die elektronische Kommunikation mit der Finanzverwaltung über das ELSTER-Portal, aber auch mit den Gerichten werden weiter vorangetrieben. Gegenstand der Projekte NACHDIGAL und RABE ist die elektronische Belegübermittlung. Lösungen werden darüber hinaus für die elektronische Freizeichnung durch den Mandanten, den digitalen Finanzbericht (DiFin) und die digitalen Anforderungen in den Kanzleien (z. B. GoBD) gefunden werden. Die Bundessteuerberaterkammer und die Steuerberaterkammern bringen sich im Interesse des Berufsstands aktiv und so früh wie möglich ein, um gerade die Praxistauglichkeit von Lösungen anzumahnen. Aber auch die weiteren Entwicklungen werden stets von den berufsständischen Organisationen kritisch beobachtet und begleitet. Gleiches gilt für die Organisation innerhalb der Kanzleien. Kontinuierliche Fortbildung ist nicht nur auf die steuerrechtliche Beratung beschränkt, sondern muss auch die digitalen Prozesse stets im Blick haben.

**Klären Sie, wer in Ihrer Kanzlei die Einführung neuer Technologien begleitet und vorbereitet, aber auch, wer die weitere Entwicklung von bereits eingeführten Technologien im Auge behält. Wer spricht die Mandanten auf die Digitalisierung und den Einsatz von digitalen Neuerungen an?!**

**TIPP**

## 6 Datensicherheit und Datenschutz – IT-Sicherheit

Trotz bzw. wegen aller Digitalisierungsbestrebungen wird es immer wichtiger, in den Kanzleien außer den datenschutzrechtlichen Bestimmungen stets auch die Datensicherheit im Blick zu haben. Hierfür ist eine Reihe von Hilfestellungen entwickelt worden. Der Schutz der Mandantendaten ist Teil der berufsrechtlichen Verschwiegenheit und damit eine der elementaren Berufspflichten des Steuerberaters. Jeder Umgang mit Mandantendaten muss sich hieran messen lassen.

**Die Bundessteuerberaterkammer hat rund um das Thema Digitalisierung eine ganze Reihe von Hilfestellungen erarbeitet.**

**TIPP**

Diese sind unter [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de) eingestellt. Dort finden Sie u. a. folgende Dokumente:

- BStBK: Hinweise zur E-Mail-Kommunikation
- Muster-Verfahrensdokumentation zur Digitalisierung und elektronischen Aufbewahrung von Belegen inkl. Vernichtung der Papierbelege
- Hinweise der Bundessteuerberaterkammer zum Datenschutz und zur Datensicherheit in der Steuerberaterpraxis

Ein besonderes Augenmerk sollte außerdem auf die IT-Sicherheit und den Schutz vor sogenannter Cyber-Kriminalität gelegt werden.

V

# Megatrend „Fachkräftemangel“: Ihre Kanzleimitarbeiter von morgen

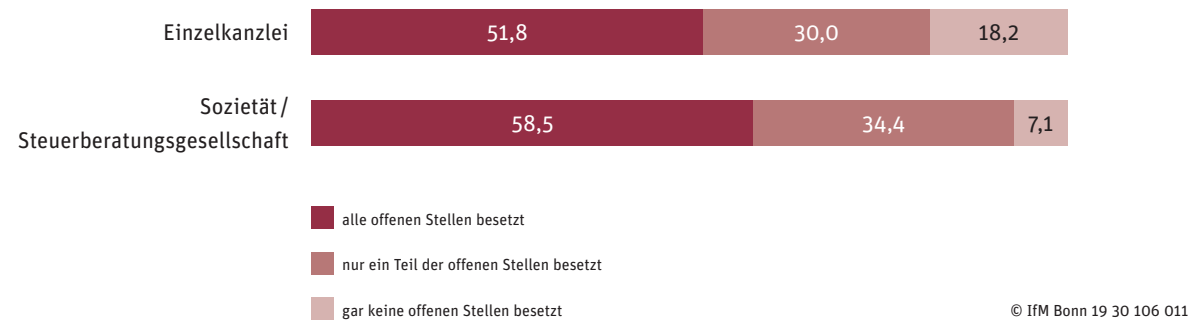
**Auch in einer digitalen Welt sind die Mitarbeiter in den Kanzleien unverzichtbar. Nachdem Sie sich mit der Prozessoptimierung, der zukünftigen Ausrichtung Ihrer Kanzlei und Ihrer Kanzleistrategie befasst haben, muss am Ende auch die Frage beantwortet werden: Haben Sie alle notwendigen Mitarbeiter für Ihre Kanzlei?**

**Denn keine Software und kein Chatbot können einen qualifizierten Mitarbeiter ersetzen, der sich persönlich und vertrauensvoll um die Belange der Mandanten kümmert und den Kanzleihinhaber bei der anspruchsvollen Beratung unterstützt.**

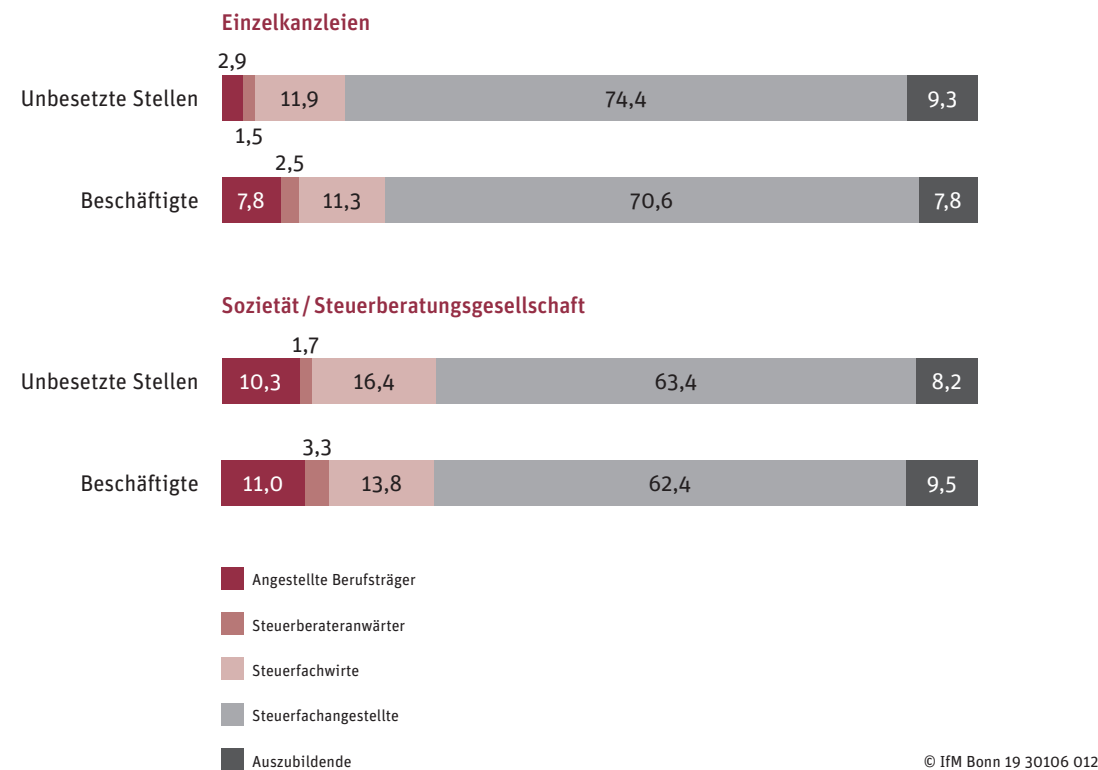
## 1 Standortbestimmung 7: Fachkräftemangel

Schon seit Langem ist bekannt, dass der Fachkräftemangel auch keinen Halt vor den Steuerberaterkanzleien macht. Belegt wird der Fachkräftemangel eindrücklich durch die jüngsten STAX-Zahlen.

Stellenbesetzungserfolg nach Kanzleityp (Anteil der Unternehmen in Prozent)

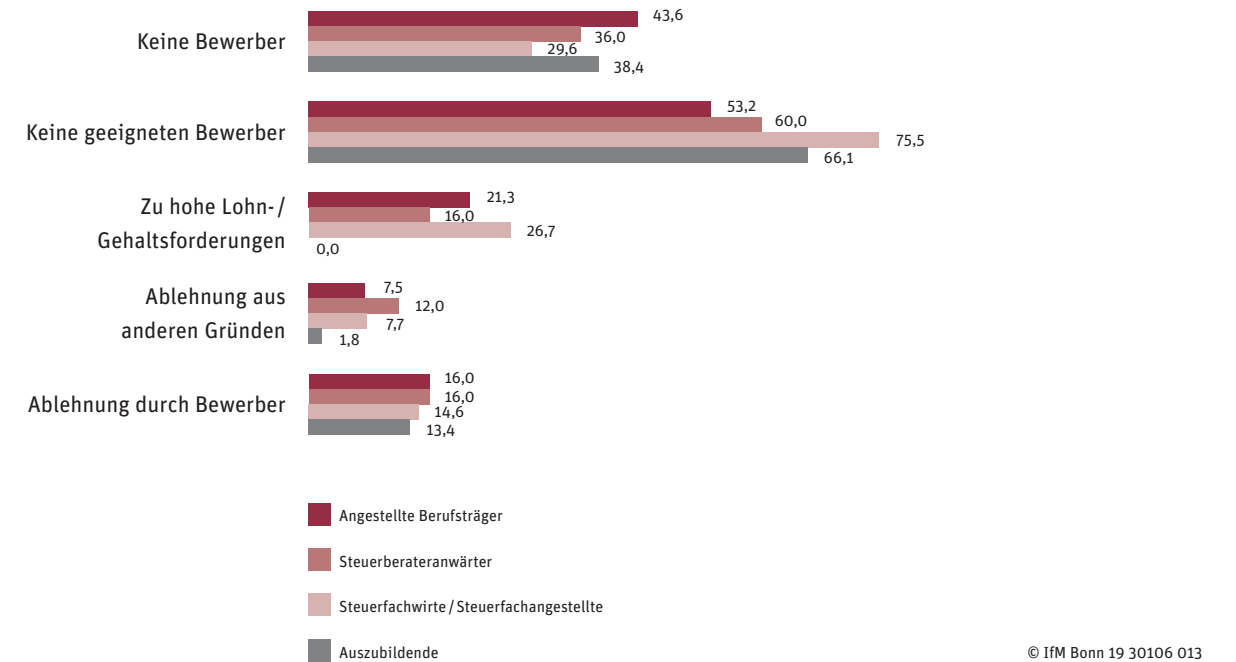


Verteilung der Beschäftigten und der unbesetzten Stellen auf Mitarbeitergruppen nach Kanzleityp (Anteil in Prozent)



Die teilnehmenden Steuerberater sind bei der Befragung gebeten worden, die Gründe hierfür anzugeben. Folgendes Bild hat sich ergeben:

Gründe für die Nichtbesetzung offener Stellen nach Mitarbeitergruppen und Kanzleityp (Anteil der Unternehmen in Prozent, Mehrfachnennungen)



Die jüngsten STAX-Ergebnisse verdeutlichen, wie wichtig es für die Kanzleien ist, sich der Generation Z als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Können Sie die Gründe für die Nichtbesetzung auch in Ihrer Kanzlei nachvollziehen?

Eine Vielzahl von Hilfestellungen findet sich in dem BStBK-Leitfaden „Kanzleimitarbeiter von morgen“.

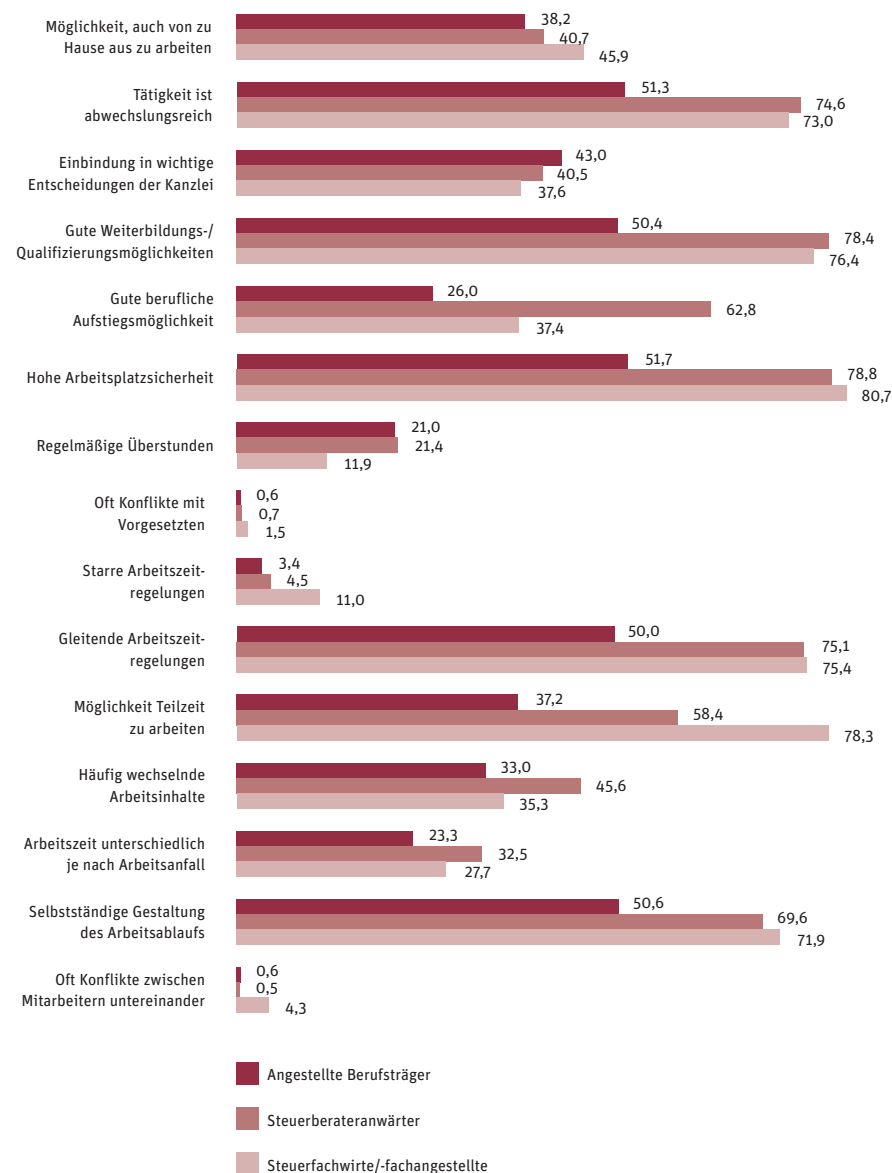


## 2 Attraktiver Arbeitgeber? – STAX 2018

Gehen Sie doch einmal anhand der STAX-Auswertung die Situation in Ihrer Kanzlei durch. Welche dieser Arbeitsbedingungen treffen auf die Mitarbeiter in Ihrer Kanzlei zu? Kennen Sie die Wünsche Ihrer Mitarbeiter zur Gestaltung ihres Arbeitsplatzes?

### Angebotene immaterielle Anreize

(Anteil der Kanzleien, die die jeweilige Mitarbeitergruppe beschäftigen, in Prozent. Mehrfachnennungen möglich)

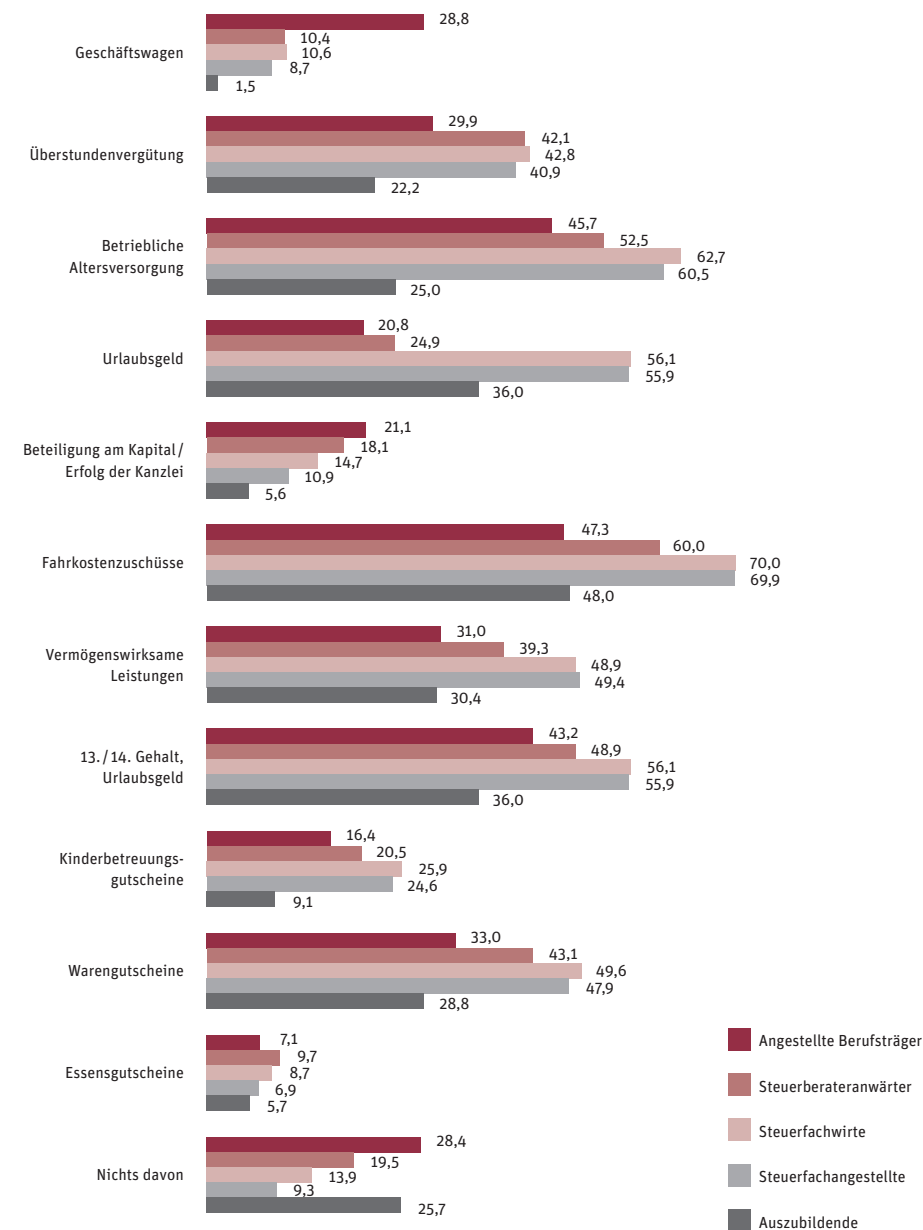


© IfM Bonn 19 30 106 015

Aber auch die Gehälter in den Kanzleien sind immer wieder wichtig. Haben Sie neben der Gehaltszahlung auch schon einmal über die Zahlung der folgenden freiwilligen betrieblichen Leistungen bzw. geldwerten Vorteile nachgedacht? Egal, ob Sie diese Frage mit „ja“ oder mit „nein“ beantwortet haben – schauen Sie doch einmal, ob Sie im Vergleich mit Ihren Kollegen bestehen können. Im Jahr 2018 sind folgende Leistungen zusätzlich zum Gehalt geflossen:

### Angebotene materielle Anreize

(Anteil der Kanzleien, die die jeweilige Mitarbeitergruppe beschäftigen, in Prozent. Mehrfachnennungen möglich)



© IfM Bonn 19 30106 014

### 3 „Digital Natives“: Personalgewinnung – Personalführung – Personalbindung

Haben Sie im Blick, dass die heranwachsende Generation auch Ihrer Mitarbeiter zu den sogenannten „Digital Natives“ gehört? Sind Sie für diese im Internet nicht nur sichtbar, sondern präsentieren Sie sich dort auch als attraktiver Arbeitgeber? Sind Sie in den sozialen Medien wie Facebook, Xing, LinkedIn<sup>2</sup> zu finden? Ist Ihre Kanzlei technisch auf dem aktuellen Stand?

Im Rahmen der Unterstützung der Berufsangehörigen hat die Bundessteuerberaterkammer ihre Nachwuchskampagne „Mehr als du denkst“ kontinuierlich weiterentwickelt. Auf der Homepage der aktuellen Kampagne [www.mehr-als-du-denkst.de](http://www.mehr-als-du-denkst.de) finden sich eine Ausbildungs- und eine Praktikantenbörse.



**Positive Erfahrungen bei der Gewinnung von Auszubildenden haben Kanzleien über Schulpraktikanten gemacht.**

Die Bundessteuerberaterkammer hat eigens ein Praktikantenpaket erarbeitet. So können Praktikanten mit lebensnahen Sachverhalten und unter vermeintlich „realen“ Bedingungen Steuererklärungen erstellen.

Bieten Sie Jugendlichen die Chance, Sie und Ihre Kanzlei, z. B. im Rahmen des Boy's Days, kennenzulernen (mehr Infos unter [www.boys-day.de](http://www.boys-day.de)).

**TIPP**

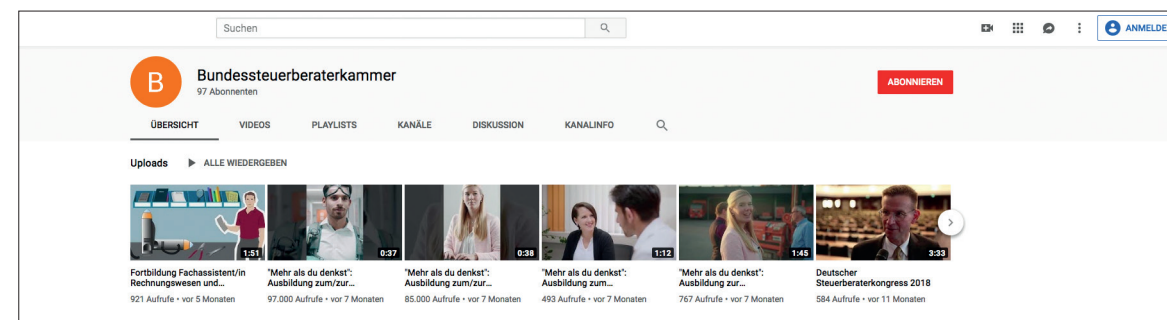


**Wir bilden aus**

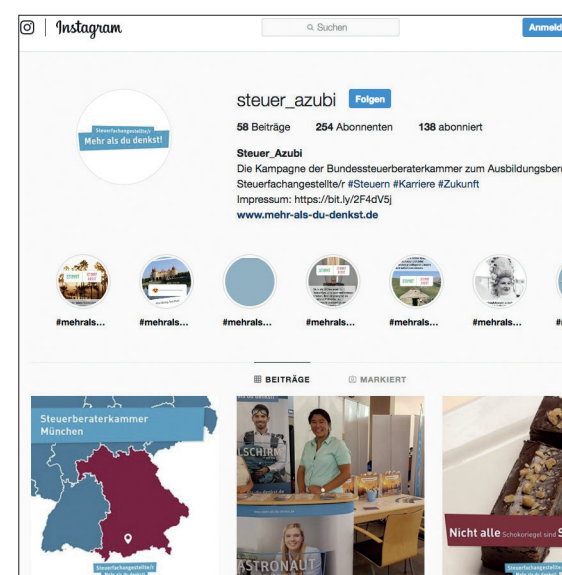
Unabhängig.  
Zuverlässig.  
Vorausschauend.

Um den Informationsbedarf der Jugendlichen aufzugreifen, ist die Bundessteuerberaterkammer nicht nur bei YouTube mit einem eigenen Kanal vertreten, sondern auch bei Instagram und Twitter. Verlinken Sie doch einfach Ihre Webseite auf die Imagefilme zur Ausbildung zum/zur Steuerfachangestellten. Aber auch für Berufsangehörige selbst ist eine Reihe von Marketingtools, wie das Ausbildungslogo, in Verbindung mit der Marke „Ihr Steuerberater“ entwickelt worden.

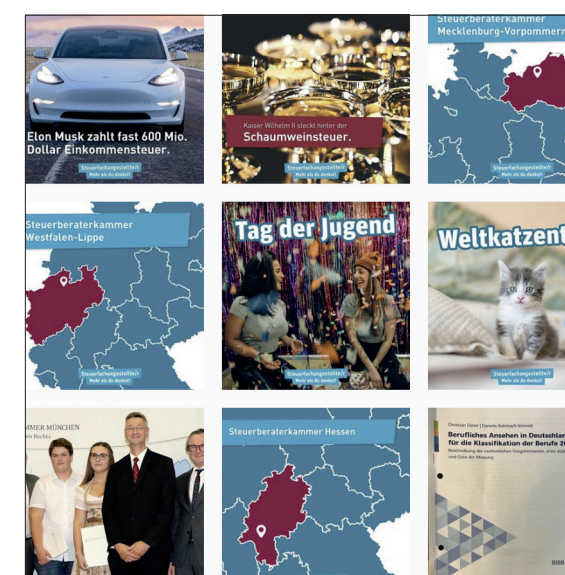
<sup>2</sup> siehe dazu auch STAX-Auswertung „Nutzung sozialer Medien (Internet und soziale Netzwerke)“, vorstehend auf Seite 37.



Screenshot des YouTube-Kanals der BStBK



Screenshots des Instagram-Profiles der BStBK



Angesprochen wird durch alle Maßnahmen die Generation Z, also Jugendliche der Jahrgänge 1995 und jünger. Für diese spielt die Zukunftssicherheit des Berufs eine bedeutende Rolle. Bei einem Arbeitsmarkt, der sich weg vom Arbeitgeber- hin zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt, müssen Steuerberater die aktuelle, aber auch die künftige Ausbildungsgeneration im Blick haben. Besonderes Augenmerk sollte darüber hinaus auf die Personalführung gelegt werden. Können Sie die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter erfüllen? Steuerberater sind deshalb nicht nur heute, sondern auch künftig gefordert, sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren, um Mitarbeiter nicht nur zu gewinnen, sondern dauerhaft in den Kanzleien zu halten.

**Nehmen Sie doch einmal die Perspektive Ihrer künftigen Mitarbeiter ein und betrachten Ihre Webseite, Ihre Kanzlei, Ihre Mitarbeiterangebote und Ihre Mitarbeiterführung. Präsentieren Sie sich als attraktiver Arbeitgeber?**

**TIPP**

Nicht nur die Personalgewinnung und -führung sind immer wichtiger werdende Themen, sondern auch die Frage, wie Sie Ihre Mitarbeiter langfristig an Ihre Kanzlei binden können. Hilfestellung rund um Ihre Mitarbeiter bietet der BStBK-Leitfaden „Kanzleimitarbeiter von morgen“.

#### 4 Fortbildung Ihrer Kanzleimitarbeiter – Steuerfachwirt, FALG, FARC und Co.

Ändern werden sich die Anforderungen an die Kanzleimitarbeiter ebenso wie die Anforderungen an die Kanzleihinhaber. Der Wegfall von einfach gelagerten Tätigkeiten führt dazu, dass die Anforderungen an die Mitarbeiter steigen werden. Der Ausbildungsberuf des Steuerfachangestellten wird u. a. deshalb derzeit mit dem Ziel evaluiert, die veränderten Arbeitsabläufe in Zeiten der Digitalisierung stärker als bisher in der Ausbildungsverordnung zu verankern. Die neue Ausbildungsordnung soll im August 2021 in Kraft treten.

Anspruchsvoller werden auch die Mandanten. In den Steuerberaterkanzleien werden zukünftig hoch qualifizierte Mitarbeiter benötigt. Bei der Schaffung neuer Fachassistenten, wie dem FALG (kurz für „Fachassistent Lohn und Gehalt“) und dem FARC (kurz für „Fachassistent Rechnungswesen und Controlling“), hat der Berufsstand die Generation Z im Fokus gehabt. Diese ist stark an Fortbildungsmöglichkeiten interessiert. Bis zum Jahr 2015 gab es nach der Ausbildung zum Steuerfachangestellten allein die Fortbildungsprüfung zum Steuerfachwirt, aber natürlich auch den für die Freien Berufen außergewöhnlichen Praktikerzugang zur Steuerberaterprüfung. Seit dem Jahr 2015 können Mitarbeiter in den Kanzleien die Fortbildungsprüfung zum „Fachassistenten Lohn und Gehalt“ ablegen. Im Jahr 2019 bieten die Steuerberaterkammern erstmalig die Fortbildungsprüfung zum „Fachassistenten Rechnungswesen und Controlling“ an.

Aber damit soll nach den Vorstellungen des Berufsstands noch nicht Schluss sein. Folgende Fortbildungen sind in der Planung: Um die Landwirtschaftlichen Buchstellen in ihrer Arbeit zu unterstützen, wird auch die Schaffung eines weiteren „Fachassistenten Land- und Forstwirtschaft“ (kurz FALF) diskutiert. Um den Berufsstand und gerade auch die Mandanten bei der Umsetzung und der Optimierung der digitalen Prozesse zu unterstützen, wird im Berufsstand ferner über die Schaffung eines „Fachassistenten Digitalisierung und IT-Prozesse“ (kurz FAIT) nachgedacht

Weitere Informationen zu den Fachassistenten erhalten Sie bei Ihrer Steuerberaterkammer und unter [www.mehr-als-du.denkst.de](http://www.mehr-als-du.denkst.de).

**TIPP**

VI

## Werden Sie aktiv! 7 Schritte zu Ihrer Zukunftsstrategie!

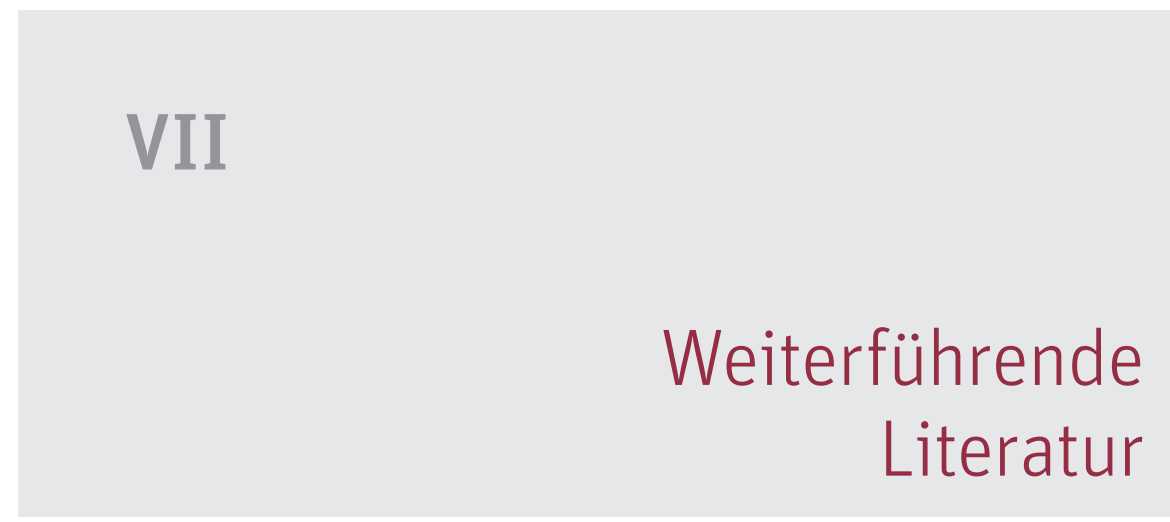
In den vorhergehenden Kapiteln ist eine Reihe von Anregungen und Impulsen für die zukünftige strategische Ausrichtung Ihrer Kanzlei gegeben worden.

Bevor Sie sich an die Umsetzung machen, überlegen Sie auch, wer Sie auf diesem Weg unterstützen kann. Klären Sie darüber hinaus, in welchen (realistischen) Schritten und in welchem Zeitplan Sie diese umsetzen können.



Nachstehend sind die wichtigsten oben angestellten Überlegungen in **7 Schritten** zusammengefasst worden.

1. Mindestanforderungen an eine Steuerberaterkanzlei / Standortbestimmungen	
Prüfen Sie, ob Ihre Kanzlei den heutigen Mindestanforderungen entspricht! Können Sie die folgenden 5 Fragen bejahen?	JA
1. Besitzt Ihre Kanzlei ein klares Dienstleistungsportfolio mit optimierten und standardisierten Kernkompetenzen?	<input type="radio"/>
2. Verfügt Ihre Kanzlei über ein professionelles Erscheinungsbild?	<input type="radio"/>
3. Bilden Sie sich regelmäßig fort?	<input type="radio"/>
4. Verbessern Sie kontinuierlich die Aus-/Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter?	<input type="radio"/>
5. Haben Sie in Ihrer Kanzlei attraktive Arbeitsbedingungen geschaffen?	<input type="radio"/>
Sollten Sie Handlungsbedarf feststellen, gehen Sie zügig an die Umsetzung! Stellen Sie mittels der Standortbestimmungen die Ausgangslage Ihrer Kanzlei fest. (siehe dazu auch Seite 7 ff.)	
2. „Steuerberatermarkt der Zukunft“ – Wettbewerb um Mandanten	
Stellen Sie Ihre Mandanten auf den Prüfstand und lernen Sie die Wünsche, Zukunftsstrategien und Ideen Ihrer Mandanten kennen. (siehe dazu auch Seite 11 ff.)	
3. Vorbehaltsaufgaben des Steuerberaters	
Bauen Sie mittels der Gestaltungsoptionen Ihr Kanzleiportfolio auf dem Gebiet der Vorbehaltsaufgaben aus. Klären Sie, ob Sie dafür weiteres Know-how, weitere Partner oder weitere Spezialisierungen und ggf. auch weitere Mitarbeiter benötigen. (siehe dazu auch Seite 14 ff.)	
4. Vereinbare Tätigkeiten	
Klären Sie, ob und wenn ja, welche Tätigkeiten Sie künftig anbieten wollen. Erweitern Sie Ihr Kanzleiportfolio auf dem Gebiet der vereinbarten Tätigkeiten. Klären Sie dazu, welche weiteren Schritte Sie dafür ggf. gehen müssen. (siehe dazu auch Seite 23 ff.)	
5. Betriebswirtschaftliche Beratung	
Erweitern Sie Ihr Kanzleiangebot um die betriebswirtschaftliche Beratung. Machen Sie Ihren Mandanten den Nutzen Ihres erweiterten Beratungsangebots deutlich und rechnen Sie diesen auch ab. (siehe dazu auch Seite 18 ff.)	
6. Digitalisierung – Nutzung der digitalen Möglichkeiten	
Schöpfen Sie das digitale Potenzial in Ihrer Kanzlei vollständig aus. Nutzen Sie die heute vorhandenen Möglichkeiten aus und beobachten Sie auch die weiteren Entwicklungen. Begleiten Sie Ihre Mandanten bei der Umstellung und Einführung neuer digitaler Verfahren! Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter mit. (siehe dazu auch Seite 33 ff.)	
7. Fachkräftemangel – Wettbewerb um Kanzleimitarbeiter	
Präsentieren Sie sich Ihren heutigen und Ihren Mitarbeitern von Morgen als attraktiver Arbeitgeber! Stellen Sie Ihre Kanzlei auf den Prüfstand. (siehe dazu auch Seite 39 ff.)	



Als Einstieg und zur Vertiefung finden Sie nachfolgend eine Auswahl von Literaturhinweisen.

## Dokumentation

„Steuerberatung 2020 – Veränderungsnotwendigkeit, Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsfelder“  
mit passendem Online-Seminar „Steuerberatung 2020“, abrufbar unter [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de)

## Leitfäden

„Externe Kommunikation“, abrufbar unter [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de)  
„Kanzleimitarbeiter von morgen“, abrufbar unter [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de)

## Aufsätze

Alt, Moritz / Rennebarth, Enrico: Der Fachassistent für Rechnungswesen und Controlling – Neue Möglichkeiten für Kanzleihinhaber und Mitarbeiter, DStR 2018, 1789  
Bethke, Inga: Technische und rechtliche Besonderheiten der E-Mail-Kommunikation mit Mandant und FA, DStR 2019, 1228  
Heilgeist, Klaus: Steuerberater – ein Beruf mit Zukunft?, DStR 2016, 189  
Hempe, Richard: Digitalisierung und Vernetzung – absehbare Auswirkungen auf die Steuerberatung, DStR 2017, 805  
Sommer, Ulrich: Steuerberatung 2020 – Die zukunftsfähige Kanzlei: Mitarbeiterbindung durch systematische Personalentwicklung, DStR 2015, 1467  
Henke, Jens / Sommer, Ulrich: Digitale (R)Evolution – Chancen und Herausforderungen für die Steuerberatung, DStR 2018, 1253  
Hütter, Marvin / Lentfer, Thies / Weber, Stefan / Fischer, Alexander: Digitalisierung in der Steuerberatung, DStR 2019, 1590  
Sommer, Ulrich / Rennebarth, Enrico: Systematische Personalentwicklung als Antwort auf die Veränderungen im digitalen Zeitalter, DStR 2019, 1541  
Vinken, Horst: Steuerberatung 2020 – Perspektiven für Steuerberater: Sieben Thesen, DStR 2012, 725

## STAX 2018

Statistisches Berichtssystem für Steuerberater, wesentliche Ergebnisse abrufbar unter [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de)  
Bericht „Attraktive Arbeitgeber in der Steuerberatung“ und  
Bericht „Digitalisierung in der Steuerberatung“,  
veröffentlicht in der DStR, Beihefter zu Heft 37/2019, abrufbar auch unter [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de)

## Qualitätssicherung

Handbuch „Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Steuerberatung“  
Hrsg.: Bundessteuerberaterkammer / Deutscher Steuerberaterverband / DATEV eG

## Weiterführende Links

Seminarangebot der Bundessteuerberaterkammer unter [www.bstbk-seminare.de](http://www.bstbk-seminare.de)

Die Angebote Ihrer Steuerberaterkammer finden Sie auf deren Webseiten  
<https://www.bstbk.de/de/bstbk/organisation/steuerberaterkammern/>

Links zu Fortbildungsanbietern  
[www.dws-verlag.de](http://www.dws-verlag.de)  
[www.dws-online.de](http://www.dws-online.de)  
[www.dstv.de](http://www.dstv.de)

