§ 289 HGB, sind die notwendigen Angaben jeweils im Anhang und im Lagebericht darzustellen.

VII. Fazit

Der Gesetzgeber hat mit Einführung der Anhangangabe zu den außerbilanziellen Geschäften in § 285 Nr. 3 HGB die europarechtlichen Vorgaben vollumfänglich umgesetzt. Ziel der Regelung ist es, die Aussagekraft des Jahresabschlusses bezüglich sich für das Unternehmen ergebender Chancen und Risiken im Zusammenhang mit außerbilanziellen Geschäften zu erweitern. Die Vorschrift bedarf jedoch für eine zutreffende Anwendung weiterer Konkretisierung, insbesondere was die Abgrenzung zwischen der neuen Angabe nach § 285 Nr. 3 HGB und der Angabe nach § 285 Nr. 3a HGB zu den sonstigen finanziellen Verpflichtungen, die nicht in der Bilanz enthalten sind, betrifft.

BERUFSRECHT/BERUFSSTAND

Steuerberatung im Umbruch

RA Hans-Günther Gilgan, Münster[1]

Es ist schon lange kein Geheimnis mehr und steht prinzipiell außer Zweifel: Der steuerberatende Beruf befindet sich in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess. Ein „weiter wie bisher" gibt es nicht. Das hätte fatale Folgen und würde bedeuten, sich aus dem Markt zu verabschieden bzw. verabschiedet zu werden. Es stellt sich somit die Frage, was zu tun ist. Die Antwort lautet: Heute die Themen von übermorgen identifizieren, um morgen handeln zu können.
Im Mittelpunkt steht dabei die Auseinandersetzung mit den Veränderungsprozessen, die sich bereits in der Umsetzung befinden oder erkennbar bereits angestoßen werden. Hinzu kommt die Fragestellung nach einer Prognose im Zusammenhang mit der Ergebnisfindung im Hinblick auf die strategische Kanzleiausrichtung.
Veränderungsprozesse vollziehen sich auf allen relevanten Ebenen. Zu nennen sind an dieser Stelle vor allem die Bereiche Recht, Wirtschaft/Konsum, Technik/Automation, Kanzlei und Mandant.

I. Recht

Der Bereich Recht wird geprägt von den Entwicklungen in den Gebieten Gesetzgebung, Rechtsprechung und Verwaltungshandeln. Hier wird der einzelne Steuerberater kaum Handlungsspielraum haben, mit Ausnahme von Rechtsbehelfen und ggf. sich anschließenden Klageverfahren. Diese Maßnahmen wirken aber nur punktuell, nicht generell. Sie kommen daher als strategische Maßnahme nur sehr eingeschränkt in Betracht.

II. Wirtschaft/Konsum

1. Konjunktur

Die nach wie vor anhaltende **Insolvenzwelle** (durchschnittlich 30 000 Unternehmen jährlich) führt dazu, dass den Steuerberatern ersatzlos Mandate wegbrechen. Steuerberater werden es in Zukunft daher zunehmend schwerer haben, weggebrochene steuerliche Mandate zu kompensieren.

Allerdings zeigt die Erkenntnis, dass ca. 75 % aller Insolvenzen auf Managementfehler zurückzuführen sind, dass gerade in der Wirtschaftsberatung ein weites Betätigungsfeld auf die Steuerberater wartet. Es lohnt sich, im Wege einer Potenzialanalyse herauszufinden, in welchen Bereichen die Mandanten konkreten Beratungsbedarf haben.

Schon vor der aktuellen **Finanz- und Wirtschaftskrise** klagten Steuerberater mit dem Einsetzen der Insolvenzwelle ab 1999 über zunehmende Forderungsausfälle. Das belastet die Liquidität und kann den Berater bei fehlenden Gegensteuerungsmaßnahmen selbst in wirtschaftliche Not bringen. Dies gilt umso mehr, als die im Wesentlichen auf Gegenstandswerten beruhenden Gebührenansprüche der Steuerberater in dem Umfange rückläufig sind, in dem die von ihnen betreuten Unternehmen entsprechende Umsatzeinbußen zu verzeichnen haben. Treten zu den tendenziell niedrigeren Gebührenansprüchen noch Zahlungsverzögerungen oder schlimmer noch Zahlungsausfälle hinzu, können Liquiditätsengpässe und Forderungsausfälle nicht wirklich überraschen. Die zunehmende Anzahl gerichtlicher Entscheidungen zum Widerruf der Bestellung wegen Vermögensverfalls sowohl bei Steuerberatern als auch Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten zeugt davon, dass dies kein Ausnahmeproblem ist.

1 Der Verfasser ist Rechtsanwalt und Geschäftsführer des Steuerberaterverbandes Westfalen-Lippe.

Maßnahmenvorschlag:

Einführung eines effektiven Forderungsmanagements (siehe Abschn. IV.2.).

Vielfach werden Aufträge auch angenommen, ohne zu prüfen, ob das Mandat wenigstens **kostendeckend** geführt werden kann. Das Motto lautet dann etwa: Hauptsache Mandat, ohne eine Vorkalkulation durchgeführt zu haben.

Um beurteilen zu können, ob Mandate mit Gewinn, mindestens aber kostendeckend bearbeitet werden können, müssen die Stundensätze von Mitarbeitern und Kanzleiinhabern bekannt sein.

Maßnahmenvorschlag:

Einsatz eines Leistungserfassungs- und Fakturierungsprogramms, Festlegung von Stundenverrechnungssätzen sowie Durchführung einer ABC-Analyse.

2. Wettbewerb

Der **Anbietermarkt** ist in den letzten 20 Jahren beständig gewachsen (s. Abb. 1).

1.1.	RA	RAG	StB/ StBV	StBG	WP/ vBP	WPG
1990	56 638		45 142	3 897	9 126	1 215
2000	104 471		61 432	6 056	14 078	1 879
2009	150 377	305	73 454	7 870	17 470	2 522
Wachstumsfaktor von 1990 auf 2009 ca.	**2,65**		**1,63**	**2,02**	**1,91**	**2,07**

Abb. 1: Anbieter steuerberatender Dienstleistungen

Insbesondere die Berufsgruppe der Rechtsanwälte, die auf Grund ihres starken Wachstums zunehmend Schwierigkeiten hat, hinreichend Auftragsvolumen in ihrem Kerngebiet, der **allgemeinen** Rechtsberatung, zu generieren, wird weiter in das Spezialgebiet der **steuerlichen** Rechtsberatung eindringen und in unmittelbaren Wettbewerb zu den Steuerberatern treten. Der „Fachanwalt für Steuerrecht" mag als Beleg hierfür gelten. Für Steuerberater gilt daher, sich im Steuerberatungsmarkt als Ansprechpartner Nr. 1 zu positionieren.

Die Anzahl der Kanzleien ist von ca. 39 000 in 1996 auf ca. 51 000 in 2010 gestiegen, ein Wachstum von rund 30 %.

Dagegen ist der **Abnehmermarkt** im gleichen Zeitraum von ca. 2,9 Mio. Unternehmen nur um 200 000 auf 3,1 Mio. Unternehmen gestiegen, also um knapp 7 %. Marktvolumen und Kundenzahl sind also deutlich hinter dem Wachstum auf Anbieterseite zurückgeblieben. Hinzu kommt eine Konzentrationstendenz auf Kundenseite, die das Verhältnis künftig noch weiter belasten dürfte. Der Steuerberatermarkt hat sich vom „Verkäufermarkt" zum „Käufermarkt" entwickelt.

Maßnahmenvorschlag:

Maßnahmen zur Mandantenbindung und Mandantengewinnung.

III. Technik/Automation

1. E-Government etabliert sich im Besteuerungsverfahren

Längst hat die Finanzverwaltung das Image als Eingriffsverwaltung abgelegt. Sie versteht sich heute als „Dienstleister", dessen „Produkte" die Steuerpflichtigen mit möglichst geringem Aufwand erhalten sollen. Mit dem Projekt „E-Government" verfolgt die Finanzverwaltung nicht nur eine möglichst optimale verwaltungsinterne Automation, sondern in erster Linie die verbesserte externe Vernetzung der Verwaltung mit den Steuerpflichtigen. E-Government bindet also den Steuerpflichtigen interaktiv auf digitalem Wege in die Verwaltungsprozesse ein. Die unmittelbare Kommunikation zwischen Steuerpflichtigem und Finanzverwaltung steht dabei im Vordergrund. Je reibungsloser diese Kommunikation funktioniert, desto weniger wird der Steuerpflichtige einer steuerlichen Beratung bedürfen.

Seit 2005 werden Umsatzsteuervor- und Lohnsteueranmeldungen flächendeckend auf elektronischem Wege übermittelt (Elektronische Steuererklärung – ELSTER). Für den Veranlagungszeitraum 2011 haben Gewerbetreibende, Freiberufler und Land- und Forstwirte ihre Steuererklärungen und Gewinnermittlungen elektronisch abzugeben.

Der Gesetzgeber plant darüber hinaus, dem Steuerpflichtigen den Entwurf einer Steuererklärung mit allen vorhandenen Besteuerungsgrundlagen durchgerechnet digital zur Verfügung zu stellen (**Elektronischer Steuererklärungsentwurf**). Der Steuerpflichtige muss die vorbereitete Steuererklärung dann nur noch ergänzen oder korrigieren, im besten Fall sogar nur noch per Mausklick bestätigen. Lästiges Sammeln und Suchen von Belegen bleibt ihm erspart. Nach Übersendung der elektronischen Steuererklärung an das Finanzamt soll unter Nutzung der automatisierten Systeme der Einkommensteuerbescheid erstellt werden.

Die Steuerdeklarationsberatung wird in dem Umfang wegbrechen, wie es der Finanzverwaltung gelingt, den Steuerpflichtigen hierfür geeignete, selbst handelbare Software zur Verfügung zu stellen. Da dem Steuerpflichtigen hierfür auch kein Honorar in Rechnung gestellt wird, dürfte das die Akzeptanz von E-Government noch verstärken.

Es liegt auf der Hand, dass die bisher im Bereich der Arbeitnehmerveranlagung tätigen Lohnsteuerhilfevereine existenziell betroffen sind und nach alternativen Beratungsfeldern suchen werden. Wo sie diese zu finden glauben, dürfte unschwer zu erraten sein.

Maßnahmenvorschlag:

Steuerberater sollten rechtzeitig auf diese Entwicklung reagieren und feststellen, in welcher Höhe der Umsatz gefährdet sein kann. Gleichzeitig müssen vorhandene Dienstleistungsfelder ausgebaut und/oder neue entwickelt werden.

Ferner betreibt die Finanzverwaltung schon aktuell „**Risikomanagement**".

Mit Hilfe eines Computerprogramms werden künftig alle Steuererklärungen automatisch auf ihr Steuerrisiko überprüft und dann personell einer der drei folgenden Risikoklassen (RK) zugeordnet:

- **RK 1**: Fälle mit hohem Risiko (z. B. vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten sind vorhanden. Indizien sind viele verschiedene Einkommensarten, Zugehörigkeit zu einer gestaltungsanfälligen Branche, hohe Einkünfte und Umsätze). In dieser RK muss fest mit einer intensiven Prüfung gerechnet werden.
- **RK 2**: Fälle mit mittlerem Risiko (z. B. Fälle, bei denen zwar kein Bedarf für eine Komplettprüfung gesehen wird, wohl aber angenommen werden kann, dass personell oder maschinell lohnende Prüfungspunkte erkannt werden können). Die Finanzverwaltung hat bereits begonnen, die Steuerformulare mit Kennziffern zu versehen und Daten zu erheben, die für die risikoadjustierte Bearbeitung durch die Finanzverwaltung, nicht aber für die Steuererklärung notwendig sind.
- **RK 3**: Fälle mit geringem oder keinem Risiko (z. B. ein nach den bisherigen Erkenntnissen risikoarmer oder gar risikoloser Fall – im Bereich der Bilanz oder der formlosen EÜR tauchen keine Fragen auf, die einer erneuten Prüfung oder Überwachung bedürfen und weiterhin keine Zweifel an der Zuverlässigkeit des Steuerpflichtigen bestehen). Es findet keine personelle Prüfung statt und der Fall wird automatisch freigegeben. Allerdings wird ein „Mindestfilter" zur Überwachung installiert, der automatisch meldet, wenn ein neu hinzugekommenes Risiko identifiziert wird.

Fälle, für die eine Betriebsprüfung vorgesehen ist, werden maschinell der vierten Risikoklasse „**RK BP**" zugeordnet.

2. Internet

Im Zeitalter des Internet lassen sich Informationen im Handumdrehen aus den vielfältigen Suchmaschinen und Datenbanken recherchieren. Selbst wenn diese Informationen nicht in allen Fällen hinreichend belastbar sind, lässt sich nicht in Abrede stellen, dass sich Steuerberater künftig aufgeklärteren Mandanten gegenüber sehen, die qualifizierte und in der Regel umgehende Antworten auf ihre Fragen erwarten. Insoweit kann die rechtzeitige Einführung einer Wissensdatenbank hilfreich sein. Noch professioneller wäre es, wenn der Steuerberater auf Grund mandantenspezifisch hinterlegter Informationen selbst aktiv die Rolle des Informierenden übernehmen würde.

Unter www.steuerberaten.de wurde die erste **Online-Kanzlei** gegründet. Damit werden die bislang für eine real betriebene Kanzlei geltenden Rechts- und Berufsrechtsregeln auf den Prüfstand gestellt, insbesondere die StBGebV. Da die Kanzlei ihre Dienstleistungen im Wesentlichen über das Internet erbringt, kann sie im Ergebnis kostengünstiger arbeiten und gibt diesen Kostenvorteil an die Mandanten weiter, wobei auch die nach der StBGebV geltende Mindestgebühr unterschritten wird. Die Zulässigkeit wird aktuell von der Staatsanwaltschaft Düsseldorf geprüft.

Unproblematisch sind dagegen über das Internet abgeschlossene **Online-Steuerberatungsverträge**. In diesem Zusammenhang müssen lediglich die Bestimmungen des Fernabsatzgesetzes eingehalten werden (z. B. die Widerrufsbelehrung), um nachteilige Rechtsfolgen (z. B. Verlängerung der Widerrufsfrist) für den Steuerberater zu vermeiden.

Maßnahmenvorschlag:

Beobachtung der technischen Entwicklung und Prüfung der Einsatzmöglichkeiten im Kanzleibetrieb.

IV. Mandanten

1. Bedarf

Mandanten legen Wert auf eine persönliche Beziehung zum Steuerberater, eine individuelle Beratung sowie eine Unterstützung in wirtschaftlichen Angelegenheiten.

Je mehr dieser Erwartungshaltung entsprochen wird, desto größer ist die Mandantenzufriedenheit mit dem Berater. Umgekehrt quittieren die Mandanten eine unzureichende individuelle Beratung mehr und mehr mit Mandatsaufkündigungen. Bekanntlich kann man einen „davongelaufenen" Mandanten nicht mehr einholen.

Maßnahmenvorschlag:

Durchführung einer ABC-Analyse und Reservierung eines bestimmten Zeitkontingents, wobei z. B. für A-Mandate alle drei Monate ein persönliches Gespräch vorgesehen werden könnte, für C-Mandate dagegen deutlich weniger. Insgesamt sollte dem Mandanten das Gefühl vermittelt werden, dass er mit seinen Anlie-

gen bei seinem Berater immer ein offenes Ohr findet und dieser stets für ihn ansprechbar ist, vor allem in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.

2. Zahlungsmoral

Seit Jahren nimmt die Zahlungsmoral der Mandanten beständig ab. In Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten werden erfahrungsgemäß diejenigen Gläubiger zuerst befriedigt, die ihre Forderungen ohne Rücksicht auf die wirtschaftliche Situation des Steuerpflichtigen durchsetzen (Finanzamt, Sozialversicherungsträger usw.).

Waren es zunächst überwiegend die zahlungsunfähigen Mandanten, die den Steuerberatern ihr verdientes Honorar schuldig blieben, sind es nunmehr vermehrt auch die zahlungsfähigen. Quer durch alle Branchen werden die Honorare der Steuerberater moniert und diskutiert. Dabei wird ganz offen mit Angeboten „von der Konkurrenz um die Ecke" gearbeitet, die deutlich unterhalb des berechneten Honorars arbeiten würde. Hier zeigt sich deutlich der Wandel des Steuerberatermarktes vom Anbieter- zum Käufermarkt.

Sofern es sich um größere Mandate handelt, deren Kündigung der Steuerberater nur schwer verkraften würde, bleibt im Zweifel nur der Biss in den sauren Apfel mit der Folge, die Honorareinbuße hinzunehmen. Bei C-Mandaten hingegen sollte man die Kündigung nicht scheuen. Ansonsten bleibt dem Steuerberater nur, selbst für die Akzeptanz seines Honorars zu sorgen, indem er dies transparent gestaltet und hinreichend erläutert.

Schließlich gehört auch ein straffes **Forderungsmanagement** zur Aufrechterhaltung bzw. Wiedergewinnung der Zahlungsmoral. Es sollte mindestens umfassen

- die Anforderung von Vorschüssen,
- zeitnahe Rechnungslegung,
- kurze Zahlungsziele,
- konsequentes Mahnwesen,
- alternativ: Outsourcing des Inkassos,
- Abschluss von „Bargeschäften" in der Krise des Mandanten,
- Kündigung unrentabler Aufträge,
- Durchführung einer ABC-Analyse und
- stärkere Hinwendung zu den A-Mandaten.

V. Kanzlei

1. Struktur/Organisation

Vielfach wird in den Kanzleien nach althergebrachten Verfahrensmustern gearbeitet, die meist vom vorherigen Praxisinhaber übernommen wurden und nicht oder nicht hinreichend dokumentiert sind. Eine Standardisierung von Arbeits- und Ablaufprozessen sowie deren Dokumentation ist nicht durchgängig vorhanden.

Eine gute Praxisorganisation hat als **Marketing-Aspekt** direkte Außenwirkung auf die Mandanten, z. B. Termintreue, präzise Auskünfte, Erreichbarkeit. Sie wirkt sich auch auf den Ruf der Kanzlei allgemein aus. Eine **rationelle Auftragsabwicklung** reduziert Kosten und erhöht den Praxisgewinn.

Unter **Risikomanagement**-Aspekten trägt eine optimale Kanzleiorganisation zur

- Fehlervermeidung, Senkung der Reklamationsquote und Reduzierung von Nachbesserungsarbeiten,
- Vermeidung/Reduzierung von Haftpflichtfällen sowie
- zur allgemeinen Kostenvermeidung und einem Imagegewinn

bei.

Die Bedeutung einer guten Kanzleiorganisation erhellt sich aus der Statistik der Haftpflichtversicherer, nach der **80 %** der gemeldeten Schäden auf **Organisationsmängeln** beruhen, nur 20 % dagegen auf **fachlichen** Fehlern.

Zu beachten ist ferner, dass sich Mängel der Kanzleiorganisation im Falle der Praxisveräußerung **kaufpreismindernd** auswirken!

Die Einführung eines **QM-Systems** ist die konsequente Fortsetzung der Kanzleiorganisation. QM ist die Dokumentation der Praxisorganisation in einem QM-Handbuch. Grundlagen eines QM-Systems sind folgende drei Prozesse:

- Managementprozesse,
- Dienstleistungsprozesse und
- Unterstützungsprozesse.

2. Management

Management ist zentrale Aufgabe der Kanzleiführung. Der Prozess des Managements besteht aus folgenden Phasen:

- *Zielsetzung* – Beschreibung konkreter und messbarer Ziele;
- *Planung* – gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Geschehens zur Bestimmung, auf welchen Wegen die Ziele zu erreichen sind;
- *Realisierung* – Umsetzung des Geplanten in die betriebliche Wirklichkeit;
- *Kontrolle* – Prüfung durch Soll-Ist-Vergleich, ob die Pläne realisiert wurden.

Die grundlegenden Praktiken des Management-Prozesses umfassen:

- Identifikation der notwendigen Aktivitäten und Aufgaben;
- Prüfung der Angemessenheit der beabsichtigten Vorgehensweise;
- Planung und Beschaffung der notwendigen Ressourcen und Infrastruktur;
- vollständige Durchführung der notwendigen Arbeiten;
- Überwachung des Fortschritts der Arbeiten;
- Prüfung der Arbeitsprodukte und der Arbeitsschritte sowie Bewertung der Ergebnisse;
- Einleitung von Korrekturmaßnahmen bei Abweichungen;
- Prüfung des Endergebnisses.

Eine nicht unerhebliche Anzahl von Kanzleien verfügt noch nicht über eine **Kanzleistrategie**. Damit fehlt eine der zentralen Voraussetzungen, die Kanzlei zukunftsorientiert zu organisieren. Es ist dringend zu empfehlen, in Zusammenarbeit von Kanzleiführung und Mitarbeitern eine entsprechende Philosophie zu entwickeln und dazu Kanzleigrundsätze zu formulieren. Dabei muss Bezug genommen werden auf die Gesamtstruktur, die Ziele der Kanzleileitung, die Einbindung von Mitarbeitern, Mandanten sowie Dritten. Das Fehlen einer Kanzleistrategie ist gleichbedeutend mit einem Defizit an Beschäftigung mit dem Markt, den Mandantenbedürfnissen, dem Wettbewerb und deshalb nicht zuletzt auch mit der eigenen Kanzlei.

Maßnahmenvorschlag:

Entwicklung einer Kanzleistrategie gemeinsam mit den Mitarbeitern unter Einsatz eines (externen) Moderators und anschließende Umsetzung durch alle in der Kanzlei Tätigen.

Für Freiberufler gibt es keine Altersgrenze für das **Ausscheiden aus dem Berufsleben**. Viele arbeiten deutlich über das Rentenalter hinaus und verpassen damit den rechtzeitigen Absprung aus dem Berufsleben. Es gilt der Erfahrungssatz: Je länger der Berufsangehörige in seiner Kanzlei arbeitet, desto mehr sinkt ihr Wert. Er bildet mit seinen Mandanten eine „Ablebensgemeinschaft". Neben einer nachlassenden Vitalität, Gefahr von Krankheiten, Scheitern des Nachfolgeprozesses sowie Überalterung des Mandantenstamms kommt ein Investitionsstau in eine zeitgemäße Praxisausstattung hinzu, von einem fehlenden Qualitätsmanagementsystem einmal ganz abgesehen. Die Kanzlei als Bestandteil einer Altersversorgung kann man unter diesen Aspekten schlicht vergessen. Wenn überhaupt, dann wird eine Kanzlei „filetiert", d. h. interessierende Mandate werden herausgekauft, die unlukrativen verbleiben ebenso wie die 100 %-igen Kanzleikosten beim Kanzleiinhaber.

Maßnahmenvorschlag:

Vorbereitung der Kanzleiübertragung spätestens mit 55 Jahren einleiten. Definitive Festlegung des Zeitpunktes des Ausscheidens aus dem Berufsleben und Klärung der Frage: „Was kommt danach?"

3. Dienstleistung

Nach § 33 StBerG besteht die Kerntätigkeit der Steuerberater darin, ihre Auftraggeber in Steuersachen zu beraten, sie zu vertreten und ihnen bei der Bearbeitung ihrer Steuerangelegenheiten und bei der Erfüllung ihrer steuerlichen Pflichten Hilfe zu leisten (sog. Vorbehaltsaufgaben). Dazu gehören auch die Hilfeleistung in Steuerstrafsachen und in Bußgeldsachen wegen einer Steuerordnungswidrigkeit sowie die Hilfeleistung bei der Erfüllung von Buchführungspflichten, die auf Grund von Steuergesetzen bestehen, insbesondere die Aufstellung von Steuerbilanzen und deren steuerrechtliche Beurteilung.

Per Gesetz erbringen also alle Steuerberater die gleichen Leistungen, sind somit grundsätzlich„austauschbar".

Bislang standen die Kernaufgaben der Steuerberatung in Form der Gestaltungs-, Erklärungs- und Abwehrberatung im Mittelpunkt des Dienstleistungsangebotes. Dieser im Wesentlichen auf eine Retrospektive beschränkte Beratungsansatz trägt schon den heutigen Ansprüchen nicht mehr Rechnung.

Spätestens seit Basel II ist eine perspektivisch angelegte vorausschauende Beratung gefordert. Kredite für (geplante) Investitionen werden nur dann gewährt, wenn das Kreditinstitut die Überzeugung gewinnen kann, das Unternehmen werde in der Zukunft das Kreditengagement bedienen können.

Den perspektivischen Beratungsansatz nicht zu berücksichtigen führt zwangsläufig zu einem nicht mehr marktgerechten Dienstleistungsangebot, das der Mandant schlicht durch Kündigung abwählen wird.

Maßnahmenvorschlag:

Systematischer Einstieg in die Wirtschaftsberatung, beispielsweise auf den Gebieten Existenzgründung, Unternehmensnachfolge und Sanierungsberatung. Jährlich werden ca. 70 000 Unternehmen übertragen, ungefähr 75 % aller Insolvenzen beruhen auf Managementfehlern. Allein in diesen Bereichen geht es also um rund 100 000 Mandate. Die Zahl der Existenzgründungen (Vollerwerb) lag 2007 bei 315 000.[2]

2 Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, Ursprungsdaten der KfW.

Im Rahmen der Mandantenneugewinnung kommt es daher entscheidend auf die Beantwortung der Frage an: „Warum soll der Steuerpflichtige gerade Ihnen das Mandat erteilen?" Umgekehrt bedeutet das für den Steuerberater, dem Steuerpflichtigen erkennbar zu machen, worin das Besondere gerade seiner Kanzlei und seines Dienstleistungsangebotes liegt. Damit stellt sich die Frage nach der Kanzleistrategie einschließlich der Kanzleiphilosophie. Für Steuerberater kommt es also in Zukunft entscheidend darauf an, sich für den Mandanten auf dem Markt unterscheidbar mit einem eigenen Profil zu präsentieren.

Es bedarf keiner hellseherischen Fähigkeiten um zu prognostizieren, dass die zunehmende Automation in der Steuerverwaltung zumindest in einfach gelagerten Fällen (Arbeitnehmerveranlagung) dazu führen wird, dass die Nachfrage an steuerberatenden Dienstleistungen stagnieren, wenn nicht sogar sinken wird. Dies werden auch die Lohnsteuerhilfevereine zu spüren bekommen, zu deren zentraler Aufgabe die Arbeitnehmerveranlagung zählt. Es liegt auf der Hand, dass sie versuchen werden, wegbrechende Geschäftsfelder zu kompensieren, die sie idealerweise in den Aufgabenbereichen der steuerberatenden Berufe suchen werden. So geraten die Steuerberater auch unter diesem Aspekt zusätzlich unter Druck.

Eine weitere Herausforderung wird eine durchaus mögliche Freigabe der Buchführung mit sich bringen. Die Buchführung hat derzeit einen Anteil am Gesamtumsatz der Kanzleien von ca. 30 bis 40 %. Im Rahmen des 8. StBÄndG konnte die Freigabe der Buchführung an Bilanzbuchhalter zwar noch einmal verhindert werden, jedoch ist absehbar, dass sich die Forderungen auf Freigabe erneuern werden.

Maßnahmenvorschlag:

Die Buchführung als Einstieg in die Wirtschaftsberatung instrumentalisieren und zur Grundlage einer zukunftsorientierten Finanz- und Liquiditätsplanung machen. Darin liegt auch ein Stück Forderungsmanagement in eigener Angelegenheit. Einem wirtschaftlich potenten und zufriedenen Mandanten darf auch eine gute Zahlungsmoral zugeordnet werden.

Zentrales Element bei der Ausrichtung des Dienstleistungsangebots ist das Marketing. Fälschlicherweise wird Marketing von der überwiegenden Anzahl der Steuerberater mit unzulässiger Werbung gleichgesetzt, das Verbot der berufswidrigen Werbung nach § 57 Abs. 1 StBerG verkürzt als „Werbeverbot" begriffen und damit dem Thema Marketing zu Unrecht eine geistige Absage erteilt. Marketing ist aber nicht „Werbung", sondern als Unternehmenspolitik bei gleichzeitiger Analyse des Marktes zu betrachten. Hierzu gehört nicht nur die Teilnahme am Markt (auch eine Kanzlei ist Marktteilnehmer); insbesondere geht es um eine intensive Marktbeobachtung, bei der die Entwicklung der einzelnen Branchen im Fokus steht. Viel zu gering schätzen Steuerberatungskanzleien gezielte Mandantenbefragungen ein.

Maßnahmenvorschlag:

Regelmäßige Durchführung von professionellen Mandantenbefragungen und Publikation der daraus resultierenden Maßnahmen der Kanzlei. Feststellung, ob die Kanzlei das vorhandene Beratungspotenzial der betreuten Mandanten abdeckt (Potenzialanalyse). Kommunikation des Dienstleistungsangebots an die Zielbranchen/Zielmandanten.

4. Personal

Der Ausbildungsberuf „Steuerfachangestellte(r)" ist auf die Unterstützung der Steuerberater im Bereich der Vorbehaltsaufgaben zugeschnitten. Inhalte für den Bereich der zunehmenden sog. vereinbaren Tätigkeiten werden nicht oder nur in unzureichendem Umfang vermittelt. Der Steuerfachangestellte ist im Bereich der Wirtschaftsberatung nur sehr eingeschränkt einsetzbar. Entweder muss das **Ausbildungsprofil angepasst** werden oder der Steuerberater muss auf andere Mitarbeiter zurückgreifen, die eine betriebswirtschaftliche Vorbildung mitbringen.

Die **demografische Entwicklung** führt dazu, dass künftig deutlich weniger Schulabgänger auf den Markt kommen. Der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern in den Kanzleien besteht aber fort. Der „Run" auf die besten Köpfe ist bereits voll entbrannt. Wollen Steuerberater diesen Wettlauf nicht verlieren, müssen sie aktiv werden. Ohne ein konsequentes Personalmanagement werden die absehbaren Mitarbeiterprobleme nicht zu lösen sein.

Maßnahmenvorschlag:

Vermehrte Ausbildung, auch über den eigenen Bedarf hinaus, Teilnahme an Berufsinformationsveranstaltungen und Berufsmessen, Vorstellung und Bewerbung des Berufs „Steuerfachangestellte/r" und „Steuerberater" in allgemein bildenden Schulen durch Berufsangehörige und Berufsorganisationen.

Häufig verhält es sich so, dass ganz überwiegend ausschließlich **Mitarbeiter** den **Kontakt zu den Mandanten** unterhalten, der Berufsangehörige sich jedoch nur selten um diese persönlich kümmert. Diese übermäßige Bindung der Mitarbeiter an Mandanten birgt die Gefahr, dass Mandanten bei Ausscheiden des Mitarbeiters zum neuen Arbeitgeber des Arbeitnehmers „mitwandern". Wettbewerbs- und berufsrechtliche Ansprüche gegen diese Praktiken sind so gut wie aussichtslos, weil der „mitgegangene" Mandant kaum als Zeuge für ein nachzuweisendes „verwerfliches Verhalten des Abwerbenden" zur Verfügung stehen dürfte.

Maßnahmenvorschlag:

Durchführung von Mandantenveranstaltungen in Verbindung mit der Einladung an Geschäftsfreunde der Mandanten sind heute gefragt. Hierzu gehören regelmäßige Gespräche mit Mandanten, mandantenspezifische Informationen, Mandanten(unternehmen) besuchen und so das persönliche Interesse am Mandanten(unternehmen) bekunden.

VI. Zusammenfassung

Die vorstehend beschriebenen Problemfelder zählen zu denjenigen mit einem sehr hohen Grad der Eintrittswahrscheinlichkeit und einer wirtschaftlich erheblichen Auswirkung auf die Kanzlei. Daher ist es angezeigt, sich mit diesen Problemfeldern auseinanderzusetzen, wenn sie in der eigenen Kanzlei identifiziert werden. So beschreiben die genannten Strategieansätze beispielhaft einige Handlungsfelder.

Insbesondere sind die Inhaber von Einzelkanzleien gefordert, da diese unter einem verschärften Wettbewerbs- und Zukunftsdruck stehen. Für sie steht vor allem die Sicherstellung der Liquidität und eines zeitgemäßen Dienstleistungsangebots im Vordergrund.

Ältere Kanzleiinhaber sollten sich verstärkt um eine geregelte Praxisnachfolge kümmern und ihre Kanzlei technisch und organisatorisch in einen zeitgemäßen Zustand bringen sowie das Dienstleistungsangebot marktgerecht gestalten.

Für alle gilt, sich insgesamt mehr der Unternehmensberatung zuzuwenden, um künftig mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit wegbrechende Umsätze kompensieren zu können. Zugleich bewirkt dies eine höhere Mandantenzufriedenheit und führt damit zu einer Stärkung der Mandantenbindung an die Kanzlei. Da auch auf die wirtschaftliche Entwicklung des betreuten Unternehmens auf diese Weise Einfluss genommen wird, bedeutet dies letztendlich, aktiv an der Mandatserhaltung und Bonität der Mandanten mitzuwirken.

Berufsrecht-Aktuell

Kapitalbindung bei Steuerberatungsgesellschaften verfassungs- und europarechtskonform

FG Düsseldorf vom 7. 7. 2010, 2 K 4450/08 StB, nicht rechtskräftig

AEUV Art. 49, Art. 51, Art. 52 Abs. 1, Art. 63, Art. 65 Abs. 1, Art. 346; GG Art. 3 Abs. 1, Art. 12 Abs. 1; GmbHG § 61 Abs. 2, § 66 Abs. 2; StBerG § 3, § 3a, § 49, § 50, § 50a, § 56 Abs. 3, § 154

Das FG Düsseldorf hat festgestellt, dass die Kapitalbindung nach § 50a StBerG mit dem Grundgesetz und mit dem Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) vereinbar ist. Die Entscheidung ist allerdings noch nicht rechtskräftig, da die Revision zum BFH zugelassen wurde.

Streitig ist der Widerruf der Anerkennung einer GmbH als Steuerberatungsgesellschaft.

Die klagende Steuerberatungs-GmbH verfügt über ein Stammkapital von 25 000 €. Sie ist seit dem Jahre 2006 als Steuerberatungsgesellschaft anerkannt. Alleiniger Gesellschafter und Geschäftsführer war zunächst Steuerberater A. Dieser veräußerte und übertrug, zugleich als vollmachtloser Vertreter der Erwerberin, Teilgeschäftsanteile mit einem Nennwert von insgesamt 10 000 € (40 %) an die B mit Sitz in den Niederlanden. Die B genehmigte die Erklärung. Weiterer Geschäftsführer der Klägerin ist Steuerberater C.

Gegenstand der B ist u. a. die Ausübung einer Steuerberatungspraxis durch Mitglieder des niederländischen Berufsverbandes der Steuerberater „Nederlandse Orde van Belastingadviseurs" (NOB). Alle Mitglieder des Geschäftsführungsorgans sind niederländische Steuerberater (Belastingadviseurs) und Mitglieder des NOB. Die Gesellschaft selbst ist ebenfalls Mitglied des NOB. Mit Schreiben vom 23. 6. 2005[1] hat das BMF im Zusammenhang mit § 56 Abs. 4 StBerG a. F. bekanntgegeben, dass ein Belastingadviseur, der Mitglied des NOB ist, ein Berufsangehöriger ist, für den eine Vergleichbarkeit mit dem Beruf des Steuerberaters festgestellt werden kann. Alleinige Gesellschafterin der B ist die Holdinggesellschaft B (im Folgenden: Holdinggesellschaft). Gegenstand der Holdinggesellschaft sind im Wesentlichen Finanzgeschäfte.

Der Geschäftsführer der Klägerin zeigte der beklagten Steuerberaterkammer die Übertragung der Teilgeschäftsanteile an. Diese teilte daraufhin mit, die Beteiligung der B an der Klägerin stehe im Widerspruch zu der Kapitalbindungsvorschrift des § 50a Abs. 1 Nr. 1 StBerG. Die Klägerin erwiderte, sie sähe in einem eventuellen Widerruf der Anerkennung der Klägerin als Steuerberatungsgesellschaft einen Verstoß gegen geltendes Recht. Nach Fristsetzung widerrief die Beklagte die Anerkennung der Klägerin als Steuerberatungsgesellschaft.

1 BMF v. 23. 6. 2005, IV A 4 – S 0866 – 4/05, BStBl I 2005 S. 814.