

## Alle Hände voll zu tun

Steuerberater – aktuelle Situation



### Last loswerden

Unternehmen leiden unter einer stark gestiegenen Bürokratiebelastung.

### Co-Pilot für die Kanzlei

Das Potenzial der neuen KI-Technologien zeigt sich auch im Steuerwesen.

### Ein Mehr an Bürokratie

Bei grenzüberschreitenden Verlagerungen greifen neue Vorschriften.



## Ihre Kanzlei und Ihre Mandantschaft sind schon fit für die E-Rechnung? Exzellent!

Falls nicht, dann nutzen Sie die E-Rechnungspflicht, um Ihre Prozesse zu optimieren. So profitieren Sie frühzeitig von den vielen Vorteilen. Denn mit der elektronischen Rechnung wird der gesamte Rechnungswesenprozess schneller, transparenter und kostengünstiger. DATEV unterstützt Sie mit leistungsstarker Software sowie mit Schulungs- und Beratungsangeboten bei der erfolgreichen Einführung – in der Kanzlei und bei Ihren Mandantinnen und Mandanten.

**E** ist die Lösung



Noch nicht fit? Jetzt informieren unter:  
[go.datev.de/e-rechnung](https://go.datev.de/e-rechnung)



# DATEV in Zahlen



## 3,6 Millionen

Übermittlungen gab es 2023 an die Finanzbehörden (digitale Kommunikation).



## 1,12 Millionen

Übermittlungen gab es 2023 an den Bundesanzeiger.



## Über 529.000

Anwender nutzen DATEV Unternehmen online.



## Ca. 18,8 Millionen

Jahressteuererklärungen wurden 2023 elektronisch übermittelt.



## Über 4,15 Milliarden

Belege sind digital im DATEV-Rechenzentrum gespeichert.



## Fachkräfte ausbilden und binden

Weniger Bürokratie und mehr Digitalisierung sind der Schlüssel – aber auch die Ausbildung selbst in die Hand zu nehmen und ein Berufsfeld vor allem für die Generation Z aus einem vermeintlichen Dornröschenschlaf wachzuküssen. In vielen Branchen ist der Fachkräftemangel brisant, vor allem in der Steuerberatung. Und alle werben um immer weniger Arbeitskräfte. Junge Menschen haben die abwechslungsreiche Steuerberatung schlicht nicht auf dem Schirm, wenn sie in ihrem persönlichen Umfeld nicht gerade jemanden kennen, der sich der Mandantenberatung verschrieben hat. Aus diesem Grunde bündeln die Bundessteuerberaterkammer, der Deutsche Steuerberaterverband und DATEV ihre Kräfte mit einer gemeinsamen Initiative „GEMEINSAM handeln!“, um die Attraktivität des Berufsbilds in der Öffentlichkeit zu steigern, den Nachwuchs zu fördern und den Kanzleien Unterstützungsangebote bereitzustellen. Lesen Sie das Interview mit Prof. Dr. Hartmut Schwab, Torsten Lüth und Prof. Dr. Robert Mayr und wie weitere Berufskollegen ihre Situation schildern. ●

### KERSTIN PUTSCHKE

Chefredakteurin DATEV magazin

### E-Rechnungspflicht

Wir aktualisieren laufend alles rund um die bevorstehende E-Rechnungspflicht, die zum 1. Januar 2025 kommen wird.

[www.datev.de/e-rechnung](http://www.datev.de/e-rechnung)

### Fachkräfte gewinnen

Mit der gemeinsamen Fachkräfteinitiative „GEMEINSAM handeln!“ von DATEV, BStBK und DStV soll die Zahl der Auszubildenden in den Kanzleien erhöht und das Image des Berufsstands signifikant gesteigert werden.

[www.initiative-gemeinsam-handeln.de](http://www.initiative-gemeinsam-handeln.de)



## Perspektiven



### 06 Freiheit als Beruf

Die Freien Berufe liefern einen entscheidenden Beitrag zur deutschen Wirtschaft. Umso wichtiger ist es, die Berufe modern aufzustellen und den vielschichtigen Entwicklungsprozess zukunftsfähig zu gestalten.

## Praxis

### 23 Last loswerden

Unternehmen leiden seit längerem unter der stark gestiegenen Bürokratiebelastung, die sich auch auf der Kostenseite negativ auswirkt. Daher sollte bei Regulierungsmaßnahmen ein Paradigmenwechsel erfolgen – weg vom Kontrollgedanken, hin zu mehr Praxistauglichkeit und Verhältnismäßigkeit der Rechtsvorschriften.

### 26 Co-Pilot für die Kanzlei

Das enorme Potenzial der neuen KI-Technologien zeigt sich auch im Steuerwesen. Schon heute können spezialisierte Assistenten bei der Lohn- und Umsatzsteuer sowie der Verrechnungspreisdokumentation unterstützen.



## Titelthema

# Steuerberater – aktuelle Situation

### 08 Gesucht: Helden des Mittelstands

Wir sprachen mit Prof. Dr. Hartmut Schwab, Torsten Lüth und Prof. Dr. Robert Mayr über die gemeinsame Fachkräfteinitiative „GEMEINSAM handeln!“.

### 12 Niemand soll sich in die Arbeit quälen

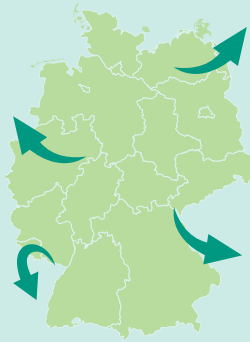
Die Steuerkanzlei Dr. Thomas Siegel hat in den vergangenen vier Jahren zahlreiche Herausforderungen gemeistert.

### 15 Ausbilden statt Ausspannen

Der Steuerberater Steffen Hort erörtert, warum es so wichtig ist, selbst auszubilden, und verrät, was es bringt, dabei auf eine eigene Akademie zu setzen.



**29 Ein Mehr an Bürokratie**  
Bei der Besteuerung von grenzüberschreitenden Verlagerungen greifen nun neue Vorschriften, die nicht nur als eine Gesetzesverschärfung zu bezeichnen sind, sondern auch zu einer Erhöhung der Transferpaketbewertungen führen.



## Aus der Genossenschaft

**32 E ist die Lösung**



Rund um die Einführung der E-Rechnung spricht DATEV-Kommunikationschefin und Geschäftsleitungsmitglied Corporate Communications Simone Wastl darüber, was die Mitglieder und Mandanten erwartet und warum die Genossenschaft hier eine größer angelegte Kampagne startet.

**18 Arbeiten im Verbund**  
Welche Auswirkungen hat der Zusammenschluss in einem Netzwerk oder Kanzleiverbund auf die tägliche Arbeit? Ein Erfahrungsbericht.

**21 Rosige Aussichten**  
Die Nachrichten rund um den Berufsstand sind nicht immer gut. Die Chancen für steuerliche Berater sowie solche, die es werden wollen, sind aber umso besser.

## Kanzleimanagement

**34 Die Säge schärfen**  
Für die Steuerberater sieht die wirtschaftliche Lage seit Jahren sehr gut aus. Allerdings arbeiten viele Kanzleien am Limit, und es fällt immer schwerer, Personal zu finden. Was sollten Kanzleien tun, um sich für die Zukunft gut aufzustellen?

**36 KLARTEXT – Mensch oder Bot?**

Mittlerweile ist klar, dass künstliche Intelligenz einen großen Einfluss auf unser Leben hat. Sie ist nicht mehr wegzudenken und kann uns sowohl im Arbeitsalltag als auch im privaten Umfeld begegnen. Die KI wird immer besser. Doch wie gut ist sie zwischenzeitlich und wie viel schlechter noch als wir Menschen?



## Produkte & Services

**37 „Eine klare Acht“**  
Die Kanzlei Pickel und Partner in Schweinfurt nutzt die neue Lösung DATEV Vermietung und Verpachtung für Steuererklärungen mit Vermietung und Verpachtung.



**37 Impressum**

## Unter UNS

**38 Alle sollen ihre Ziele erreichen!**

Mit seiner Kanzlei Steuerkopf will Matthias Sawitzki das Thema Steuern bei seinen Mandanten von dessen negativem Image befreien.



**VORSCHAU**  
AUSGABE  
07 / 24

## Titelthema

Hintergründe zum  
**DATEV-Geschäftsbericht 2023**

Auch 2023 war ein herausforderndes Jahr für die Genossenschaft und ihre Mitglieder, aber DATEV steht wirtschaftlich stabil und erfolgreich da.

# Freiheit als Beruf

**75 Jahre BFB** | Die Freien Berufe liefern einen entscheidenden Beitrag zur deutschen Wirtschaft. Umso wichtiger ist es, die Berufe modern aufzustellen und den vielschichtigen Entwicklungsprozess zukunftsfähig zu gestalten.

Die artes liberales, die freien Künste, bilden den Ursprung des Begriffs der Freien Berufe: „Du siehst, warum die freien Künste so genannt werden: Weil sie eines freien Menschen würdig sind.“ Und der römische Philosoph Seneca zog die logische Verbindung zur Freiheit, weil die Beschäftigung mit den freien Künsten nicht dem Broterwerb dienen musste. Wer sich mit Rhetorik, Arithmetik oder auch Musik befassen konnte, war ein freier, privilegierter Mensch.

## Staatsunabhängige Freie Berufe

Die Wurzeln der heutigen Freien Berufe reichen in diese Phase der Antike zurück – auch wenn wir heutzutage mit der Ausübung eines Freien Berufs unseren Lebensunterhalt bestreiten. Spätestens seit dem 19. Jahrhundert definierte sich der Freie Beruf nicht mehr über die Freiheit der Geburt, sondern ausschließlich über die ausgeübte Tätigkeit. Unter dem Einfluss des Liberalismus bildeten sich staatsunabhängige Standesorganisationen, die Anwälte, Ärzte und andere Freie Berufe aus der staatlichen Einflussnahme lösten und eigene Kontrolle über Ordnung und Aufsicht des Berufsstands garantierten. Selbstverwaltung bedeutete Freiheit.

Die Freien Berufe sind über die Jahrhunderte hinweg betrachtet das Ergebnis eines vielschichtigen Entwicklungsprozesses, verbunden mit gesellschaftspolitischen und rechtlichen Wandlungen. Die Tätigkeiten in den Freien Berufen bezogen sich auf das menschliche Wohlergehen sowie ein geordnetes und friedliches Zusammenleben – das Gemeinwohl.

## Eigenverantwortlich, fachlich unabhängig

Das macht bis heute die Freien Berufe aus. „Die Freien Berufe haben im Allgemeinen auf der Grundlage besonderer beruflicher Qualifikation oder schöpferischer Begabung die persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige Erbringung von Dienstleistungen höherer Art im Interesse der Auftraggeber und der Allgemeinheit zum Inhalt.“ Diese Definition des Freien Berufs hat die Mitgliederversammlung des Bundesverbands der Freien Berufe (BFB) 1995 verabschiedet. Eine Begriffsbestimmung, die als Legaldefinition unter anderem in das Partnerschaftsgesellschaftsgesetz sowie in die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs Eingang gefunden hat.

Seit nunmehr 75 Jahren engagiert sich der Spitzenverband der Freien Berufe für unterschiedlichste Berufe, die jedoch durch ein gemeinsames Wertefundament – Professionalität, Gemeinwohlorientierung, Selbstkontrolle, Eigenverantwortlichkeit – miteinander verbunden sind. Eine starke Stimme feiert Jubiläum, die stets daran erinnert, dass Freiberuflichkeit kein Selbstzweck ist, sondern gelebter Verbraucher-, Patienten- und Mandantenschutz. Denn die Freien Berufe mit ihren knapp 1,5 Millionen Selbstständigen, mehr als 4 Millionen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten sowie rund 130.000 Auszubildenden stellen eine wichtige Säule der deutschen Wirtschaft dar. Gerade in Zeiten, in denen die Freien Berufe – wieder einmal – mit komplexen Entwicklungen konfrontiert sind. Als Beispiele kommen mir sofort drei Themenfelder in den Kopf: Digitalisierung und Automatisierung, Nachhaltigkeit und Klimaschutz sowie der demografische Wandel. Diese Themen er-

fordern auch von den Freien Berufen eine hohe Anpassungsflexibilität. Nicht weniger als der gesamte Charakter der Erwerbstätigkeit wandelt sich.

### Garant für kompetente Unterstützung

Zugleich können Freie Berufe der Schlüssel für diese Transformation sein. Denn in unserer immer komplexeren Gesellschaft benötigen die Menschen zunehmend kompetente Unterstützung. Die hoch qualifizierten Freiberuflerinnen und Freiberufler helfen, beraten und vertreten neutral und fachlich unabhängig. Für all das brauchen Freie Berufe vor allem eines: Freiberufler – und damit die Fachkräfte von morgen. Diese muss man mit den Mitteln von morgen ansprechen; meine Erfahrung ist es, dass beispielsweise digital gut aufgestellte Steuerberatungskanzleien kein Problem haben, Fachkräfte zu gewinnen. Und selbstverständlich müssen auch schon in der Ausbildung mögliche digitale Rückstände aufgeholt und digitale Ausbildungselemente aufgenommen werden.

So hilft es, dass zum Beispiel die Ausbildung zu Steuerfachangestellten im vergangenen Jahr reformiert und neu geordnet wurde. Auf diese Weise können die kommunikativen Fähigkeiten gestärkt und digitale Prozesse in Kanzleien vermittelt werden. Ein wichtiger Baustein, um in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels das Berufsbild zukunftsfähig zu machen und unseren Berufsstand insgesamt attraktiver und moderner zu gestalten. So können junge Menschen sich gemäß ihren Talenten auf ihren Weg in die Berufs- und Arbeitswelt machen. Und was könnte es Wertvolleres geben, als einen Beruf mit Potenzial zu ergreifen, einen Beruf, der die Freiheit im Namen trägt. ●



**PROF. DR. ROBERT MAYR**

CEO der DATEV eG

Nürnberg, im Mai 2024

**FOLGEN SIE MIR AUF ...**



LinkedIn: [www.linkedin.com/in/prof-dr-robert-mayr](https://www.linkedin.com/in/prof-dr-robert-mayr)







**TORSTEN LÜTH**  
Präsident des Deutschen  
Steuerberaterverbands (DStV)

**PROF. DR. ROBERT MAYR**  
CEO der DATEV

**PROF. DR. HARTMUT SCHWAB**  
Präsident der Bundessteuer-  
beraterkammer (BStBK)

# Gesucht: Helden des Mittelstands

**Fachkräfte gewinnen** | Gutes Personal zu finden, ist nicht leicht. Schon gar nicht derzeit im steuerberatenden Berufsstand. Dieser Situation haben Bundessteuerberaterkammer, Deutscher Steuerberaterverband und DATEV zusammen den Kampf angesagt. Wir sprachen mit Prof. Dr. Hartmut Schwab, Torsten Lüth und Prof. Dr. Robert Mayr über die gemeinsame Fachkräfteinitiative „GEMEINSAM handeln!“.

Das Interview führte Kerstin Putschke

**DATEV magazin: Warum haben die drei Partner, Bundessteuerberaterkammer, Deutscher Steuerberaterverband und DATEV, die gemeinsame Fachkräfteinitiative ins Leben gerufen?**

**PROF. DR. HARTMUT SCHWAB:** Wie viele andere Wirtschaftszweige leidet auch die Steuerberatung unter dem Fachkräftemangel. Im Wettbewerb um die besten Köpfe ist es nur sinnvoll, dass die Berufsorganisationen ihre Kräfte bündeln.

Gemeinsam verfolgen wir zwei Ziele: Jugendliche auf den Ausbildungsberuf mitsamt seinen Vorteilen aufmerksam machen und dem Berufsstand verdeutlichen, wie wichtig es ist, dass jede Kanzlei die Ausbildung selbst in die Hand nimmt.

**PROF. DR. ROBERT MAYR:** Wir bündeln unsere Kräfte, denn nur so können wir Durchschlagskraft und Wirkung erzielen.



Was einer allein nicht schafft, schaffen viele – oder in unserem Fall drei – gemeinsam. Als genossenschaftliches Unternehmen der Angehörigen des steuerberatenden Berufs ist es unser Selbstverständnis, dass wir unsere Mitglieder bei deren Berufstätigkeit praxisgerecht, umfassend und dauerhaft fördern. Dazu gehört auch unsere Unterstützung bei der immer schwieriger werdenden Suche nach gut ausgebildeten Fachkräften.

TORSTEN LÜTH: Die Kolleginnen und Kollegen erwarten zu Recht, dass sich ihre Berufsorganisationen und DATEV als berufsständische Genossenschaft für eine zukunftsfähige Steuerberatung einsetzen. Bereits heute sprechen zahlreiche erfolgreiche Beispiele dafür, dass wir dort am erfolgreichsten sind, wo wir uns gemeinsam engagieren – beispielsweise jüngst bei der Modernisierung der Ausbildungsordnung für Steuerfachangestellte. Deshalb bin ich sicher, dass auch beim Thema Fachkräftemangel Verbände, Kammern und DATEV gemeinsam deutlich mehr Licht ins Dunkel bringen können, wenn es darum geht, die Highlights unseres Berufs stärker in die öffentliche Wahrnehmung zu rücken.

**Was ist an der aktuellen Situation anders als in den Jahren zuvor, sodass Sie jetzt mit vereinten Kräften das Ruder in die Hand nehmen?**

PROF. DR. HARTMUT SCHWAB: Eigentlich nicht viel. Fachkräftemangel gab es in unserem Bereich immer schon. Steuerberatung ist bei den meisten Jugendlichen nicht präsent oder attraktiv genug. Viele wissen gar nicht, was ein Steuerberater macht. Dabei ist Steuerberatung eine sehr gefragte Dienstleistung. Das spüren wir derzeit mehr denn je. Die Kanzleien brauchen starke Teams, um die immer umfassenderen Mandantenanfragen bearbeiten zu können.

PROF. DR. ROBERT MAYR: Nicht nur in der Steuerberatung, überall werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verzweifelt gesucht. Nun könnte man sagen: Zumindest sind wir mit diesem Schicksal nicht allein. Das bedeutet aber auch: Jeder buhlt um die Generation Z. Wir bemühen uns alle um die gleichen Schulabgängerinnen und Schulabgänger. Der Arbeits- und der Ausbildungsmarkt ist zu einem Arbeitnehmermarkt geworden. Umso wichtiger ist es, den Kopf nicht in den Sand zu stecken. Die Arbeit in der Steuerberatung bietet viele Vorteile: Sie ist zukunftssicher und die Digitalisierung schafft neue Effizienzen. Diese Vorteile und die Kraft unserer gemeinsamen Initiative gilt es nun auch zu nutzen.

TORSTEN LÜTH: Hauptursache des Fachkräftemangels ist zwar der demografische Wandel, in den Kanzleien hat sich die Lage in den letzten Jahren aber auch durch krisenbedingte Zusatzaufgaben, wie Corona-Hilfen, Kurzarbeitergeld und Grundsteuer, verschärft – die Auswirkungen verspüren wir bis heute. Verständlich, dass die Kolleginnen und Kollegen

da mitunter keinen Kopf mehr haben, sich auch noch intensiv mit den Anforderungen der jungen Generation auseinanderzusetzen. Wenn wir dennoch in Zukunft gute und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wollen, müssen wir junge Menschen aktiv für unseren Beruf begeistern. Die Steuerberatung ist und bleibt eine Tätigkeit mit Zukunftsperspektive.

**Welche konkreten Maßnahmen haben Sie vorgesehen und was soll sich dadurch für Kanzleien verbessern?**

PROF. DR. ROBERT MAYR: Mit einer breit angelegten Image-Kampagne adressieren wir explizit die Generation Z. Wir erreichen die jungen Menschen über die Medien, über die sie sich informieren und unterhalten lassen – in ihrer Sprache. Wenn sich das für den einen oder anderen Berufskollegen dann vielleicht komisch anfühlt, haben wir alles richtig gemacht. Andererseits müssen wir auch unsere Mitglieder besser dafür sensibilisieren, was die junge Generation fordert und erwartet, wie man sie als Mitarbeiter gewinnen und binden kann und wie eine sinnvolle Förderung sein kann oder muss. Schließlich sind Steuerberater auch Unternehmer und müssen sich ihrer unternehmerischen Verantwortung bewusst sein.

PROF. DR. HARTMUT SCHWAB: Bei der Konzeption haben wir uns intensiv mit den Zielen und Bedürfnissen der Gen Z auseinandergesetzt und überprüft, wo wir gemeinsame Schnittmengen mit unserem Beruf finden. Nicht viele Berufe bieten eine solche Karriere ohne Studium. Unser Beruf bietet alles, was die Gen Z will: Abwechslung, Sicherheit und hohe Flexibilität. Leider wissen das zu wenig Jugendliche. Das wollen wir ändern. Wir werden aber auch die Kolleginnen und Kollegen motivieren, selbst auszubilden. Wer heute in Ausbildung investiert, der hat morgen keinen Personal-mangel. In den Kanzleien ist viel los, sodass sich nur wenige zutrauen, selbst auszubilden. Dafür bieten wir ihnen hilfreiche Materialien an. Das senkt hoffentlich die Hürden.

TORSTEN LÜTH: Junge Leute entscheiden sich häufig für unseren Beruf, wenn sie in der Familie oder im Freundeskreis damit in Berührung gekommen sind. Wir sind uns sicher, dass wir mit einer ausdrucksstarken Image-Kampagne auch die neugierig machen, die bislang noch nichts mit der Steuerberatung zu tun hatten. Natürlich sind auch die Kolleginnen und Kollegen vor Ort gefragt, gewonnenes Interesse in Begeisterung zu wandeln. Sie haben es in der Hand, die vielfältigen Möglichkeiten unseres Berufs im direkten Kontakt noch anschaulicher zu skizzieren und so Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Kanzlei zu gewinnen, zu binden und weiterzuentwickeln. Ich bin mir sicher, alle Kanzleien haben die Relevanz erkannt, zuweilen fehlt es aber an konkreten Ideen, Konzepten und einer ordentlichen Portion Zeit. Hier soll unsere gemeinsame Initiative unterstützen. Wir wol-

len der Generation Z zeigen, dass die beruflichen Perspektiven und die vielfältigen Aufgaben wunderbar mit ihren Vorstellungen matchen. Unsere Tätigkeit ist alles andere als langweilig und trocken. Wir sind menschlich, wir können digital, wir krepeln gerne für unsere Mandanten die Ärmel hoch, aber wir wissen auch um die Bedeutung einer guten Work-Life-Balance.

**Steuerfachangestellter klingt nicht so aufregend wie Software Engineer oder Business Consultant. Sind Namensanpassung und Modernisierung des Berufsbilds geplant? Oder provokant gefragt: Sind wir unattraktiv?**

PROF. DR. HARTMUT SCHWAB: Sie vermengen da zwei Dinge. Attraktiv ist doch nicht nur das Moderne. Attraktiv ist etwas, das überzeugt. Das deutsche Steuerrecht legt die rechtliche Grundlage für die Steuerberatung. Eine englische Berufsbezeichnung vermag auf den ersten Blick zielführend erscheinen. Inhalt und Bezeichnung sollten aber kongruent und überzeugend sein. Eine Namensanpassung ist also nicht geplant. Ich glaube auch nicht, dass das die Lösung wäre. Mit unserer Fachkräfteinitiative werden wir die zentralen Vorteile unseres Ausbildungsberufs bewerben. Und so unmodern, wie Sie meinen, ist der Ausbildungsberuf auch gar nicht. Am 1. August 2023 trat die modernisierte Ausbildungsordnung für Steuerfachangestellte in Kraft. Es war uns wichtig, dass digitale Geschäftsprozesse endlich stärker berücksichtigt werden. Denn sowohl die Kanzleien als auch die Finanzverwaltung arbeiten zunehmend digital. Auch die kommunikativen Fähigkeiten werden verstärkt in der Ausbildung berücksichtigt, denn in der Steuerberatung hat man viel mit Menschen zu tun.

TORSTEN LÜTH: Auf den ersten Blick gibt es gewiss Berufe mit mehr Glamour. Auch stellt unsere Arbeit hohe Anforderungen. Aber die Ansprüche unseres Berufs gehen Hand in Hand mit den glänzenden Perspektiven, die wir bieten können. Unsere Arbeit ist vielseitig und vor allem sehr sinnstiftend. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen sind wir die wichtigsten Ansprechpartner – besonders in schwierigen Zeiten. Wir lernen viele Branchen sehr gut kennen und knüpfen häufig langjährige, enge Bande zu den Mandanten. Daher brauchen wir engagierte junge Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und sich sorgfältig und mit unternehmerischem Gespür für die Mandanten einzusetzen. Im Übrigen sind Namen doch Schall und Rauch. Entscheidend ist, was wirklich drinsteckt. Und da ist unser Beruf so aufregend, dass sich zahlreiche von Spannung und Nervenzitgel geprägte Steuerfälle sogar für eine Fernseh- oder Netflix-Serie eignen würden.

PROF. DR. ROBERT MAYR: Leider existiert immer noch die Vorstellung, dass unser Beruf langweilig oder angestaubt sei. Dabei wissen wir doch alle, wie abwechslungsreich er ist und

welche Motivation man daraus ziehen kann, wenn die eigenen Mandanten von einer guten Beratung profitieren und sich ihr Geschäft positiv entwickelt. Wir sprechen immer davon, dass die Steuerberatung das Rückgrat des deutschen Mittelstands ist. Ganz ehrlich: Für mich sind die Steuerberaterinnen und Steuerberater und deren Angestellte die Helden des Mittelstands.

**Sie sind auch an Schulen und Hochschulen aktiv. Wird die Initiative frühzeitig einen positiven Einfluss auf eine mögliche Berufswahl junger Menschen haben?**

TORSTEN LÜTH: Die Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen ist ein essenzieller Baustein der Nachwuchsgewinnung. Viele Verbände und Kammern pflegen bereits seit langer Zeit erfolgreiche Kooperationen mit Hochschulen, um den Studierenden die Vorteile der Kanzleiarbeit darzulegen. Wir müssen gemeinsam daran arbeiten, den Weg zur Steuerberaterprüfung weiter zu erleichtern. Gerade junge Menschen mit einem entsprechenden Studienschwerpunkt könnten von einer Modularisierung profitieren, wie es sie beispielsweise bereits im Wirtschaftsprüferexamen gibt.

PROF. DR. ROBERT MAYR: Schulen und Hochschulen, aber auch Informationsveranstaltungen für Schülerinnen und Schüler sind für uns wichtige Multiplikatoren. Wir stellen den Berufsorganisationen und deren Mitgliedern Material zur Verfügung, um beispielsweise an Berufsinformationstagen präsent sein zu können. Darüber hinaus sind wir mit eigenen Lehrmitteln und Vorträgen an Berufs- und Hochschulen aktiv und werden gemeinsam mit Praktikern den DATEV-Unterricht noch weiter ausbauen, etwa mit unseren aktuellen E-Learning-Angeboten zum neuen Lehrplan für Berufsschulen und freie Träger für Ausbildung und Umschulung im Steuerfach. Im Fokus steht dabei immer die Verbindung von Theorie und Praxis. Mit DATEV-Software im Unterricht qualifizieren wir Fachkräfte von morgen.

PROF. DR. HARTMUT SCHWAB: Die Steuerberaterkammern haben den gesetzlichen Auftrag, sich um die Ausbildung im steuerberatenden Beruf zu kümmern. Unsere Kammern sind daher langjährige Partner von Landesministerien und Schulen. Als Partner vor Ort organisieren sie Schulbesuche und sind auch bei Berufsmessen vor Ort. Einzelne Kammern haben auch eigene Schulpaten eingestellt, die den Kontakt zu den Schulen aufbauen und pflegen. Wenn diese Wege nun weiter unterstützt werden, kann das dem Berufsstand nur nützen.

**Der Arbeitsmarkt bleibt angespannt, auch weil sich die Babyboomer nach und nach in den Ruhestand verabschieden. Können künstliche Intelligenz und automatisierte Arbeitsprozesse die Arbeitsbelastung in den Kanzleien auffangen?**

TORSTEN LÜTH: Konsequente Digitalisierung – damit meine ich auch den aktuell wohl spannendsten Strang, die künstliche Intelligenz – ist in vielerlei Hinsicht vorteilhaft. Allein der damit verbundene Zeitgewinn dürfte angesichts knapper Personalressourcen ein guter Grund sein, sich mit digitalen Prozessen organisatorisch noch effizienter aufzustellen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von Routineaufgaben befreit und können sich anspruchsvolleren Aufgaben widmen. Das entlastet auch die Kanzleileitung. Und auch für die Mitarbeitergewinnung gilt: Die Tätigkeit in einer zukunftsgerichteten Kanzlei ist besonders für junge Menschen höchst attraktiv.

PROF. DR. HARTMUT SCHWAB: Künstliche Intelligenz wird die Kolleginnen und Kollegen sicher stark unterstützen. Schreibtätigkeiten, Textgenerierungen und -zusammenfassungen sowie Recherche können von KI übernommen werden. Das wird die Kanzleien entlasten. Dabei müssen die drei Berufsgrundsätze Eigenverantwortlichkeit, Unabhängigkeit und Gewissenhaftigkeit genauso beachtet werden wie bei jeder anderen steuerberatenden Tätigkeit. Die Kreativität menschlichen Denkens, das Prüfen der inhaltlichen Richtigkeit sowie der Faktencheck bleiben weiterhin Menschen vorbehalten.

PROF. DR. ROBERT MAYR: KI kann die Arbeit des Steuerberaters immer nur ergänzen und effizienter gestalten, der Steuerberater wird durch sie definitiv nicht ersetzt. Wir bei DATEV befassen uns deshalb intensiv mit den Chancen von KI für den Berufsstand. Hierfür haben wir mit der KI-Werkstatt eine Online-Plattform geschaffen, auf der interessierte Mitglieder KI-Anwendungen und KI-Nutzungsszenarien unverbindlich in einem geschützten Umfeld ausprobieren können.

**Regulierungen, überbordende Bürokratisierung und schleppende Digitalisierung erschweren die Kanzleiarbeit zusätzlich. Hier ist die Politik gefordert. Was muss passieren?**

PROF. DR. HARTMUT SCHWAB: Ach, da habe ich eine lange Liste im Kopf. Im Kern geht es darum, dass wir am Wirtschaftsstandort wieder ein Miteinander benötigen. Wir brauchen mehr Vertrauen. Dieses ewige und alle Beteiligten lahmlegende Misstrauen können wir uns im Land der Denker und Tüftler nicht mehr leisten. Es wäre beispielsweise schon viel gewonnen, wenn es nicht immer neue Meldepflichten gäbe. Ich habe das Gefühl, es kommen immer nur welche dazu, abgebaut wird nichts. Soll der Wirtschaftsstandort Deutschland wieder für Innovationen und Kraft stehen, wird es Zeit, diese Bürokratiemonster abzubauen.

TORSTEN LÜTH: Ein Zuviel an Bürokratie kostet jeden Tag wertvolle Zeit in den Kanzleien, die uns für die umfassende Steuerberatung, aber auch für die so dringend erforderliche Nachwuchssuche fehlt. Und es ist Zeit, die auch unseren Mandanten fehlt, um ihr Unternehmen wirtschaftlich weiter voran-

zubringen. Der DStV hat sich den Kampf gegen eine Überregulierung und einen praxisgerechten Bürokratieabbau auf die Fahnen geschrieben. Auch das Misstrauen, das uns teilweise sowohl mittelbar als auch offen aus Brüssel und Berlin entgegengebracht wird, führt zu zusätzlichen Pflichten und bürokratischen Auswüchsen. Wir fordern deshalb von den politischen Entscheidungsträgern nicht nur ein klares Bekenntnis zum Bürokratieabbau, sondern ein vehementes Handeln.

PROF. DR. ROBERT MAYR: Bürokratieabbau und Digitalisierung stehen seit Jahren und bei jeder Regierung auf der politischen Agenda. Aber die gegebenen Versprechen müssen auch eingelöst werden. Stattdessen haben Regulierungen und Vorgaben in den vergangenen Jahren eher zugenommen. Realistischerweise müssen wir uns mit einem gewissen Maß an bürokratischen Regeln arrangieren und nach Mitteln suchen, die den Weg durch den Bürokratiendschungel vereinfachen. Ein solches Mittel sehe ich in einer konsequenten Digitalisierung, nicht nur, aber auch auf Behördenebene. Positiv sehe ich die Vorgabe der Politik zur verpflichtenden E-Rechnung. Die E-Rechnungspflicht wird ein Booster für die digitale Transformation in Deutschlands Mittelstand werden. ●

**KERSTIN PUTSCHKE**

Redaktion DATEV magazin

**Fachkräfteinitiative  
„GEMEINSAM handeln!“**

Die drei wichtigsten Aktivitäten der gemeinsamen Initiative:

- Mit der Image-Kampagne „[zahltsichausbildung.de](http://zahltsichausbildung.de)“ für die Zielgruppe junge 14- bis 20-jährige Erwachsene die Zahl der Auszubildenden in den Kanzleien zu erhöhen und das Image der Berufsbilder signifikant zu steigern
- Mit gemeinsamen Aktivitäten an Schulen und Hochschulen Nachwuchs und Quereinsteiger gut zu qualifizieren
- Kanzleien mit der Kampagne „Gemeinsam handeln!“ bei der Fachkräftegewinnung, -bindung und -weiterentwicklung zu unterstützen

[www.initiative-gemeinsam-handeln.de](http://www.initiative-gemeinsam-handeln.de)

**MEHR DAZU**

finden Sie unter [www.datev.de/fachkraefte-gewinnen](http://www.datev.de/fachkraefte-gewinnen)



# Niemand soll sich in die Arbeit quälen

**Kanzleiperspektive** | Corona hat für alle viel verändert – vor allem die Art, wie wir heute arbeiten. Mit aktuell 35 Mitarbeitern gehört die Steuerkanzlei Dr. Thomas Siegel im Münchener Speckgürtel zu den mittelgroßen Steuerberatungsgesellschaften und hat in den vergangenen vier Jahren zahlreiche Herausforderungen gemeistert.

**Prof. Dr. Thomas Siegel**



Foto: Isabel Wallace – [www.isabelwallace.com](http://www.isabelwallace.com)

Seit Ausbruch der Corona-Pandemie ist die Arbeitslast in meiner Kanzlei sprunghaft gestiegen. Dies lag zum einen an zusätzlich entstandenen Aufgabengebieten und Projekten, wie der Beantragung von staatlichen Hilfen und der Grundsteuerreform, aber vor allem an dem zusätzlichen Beratungsbedarf der Mandantinnen und Mandanten zu ihren Geschäftsmodellen im Angesicht der Pandemie. Auch die 2022 sprunghaft gestiegenen Zinsen und Preise sowie die Verunsicherung durch den Krieg in der Ukraine haben in meiner Kanzlei sehr viel zusätzlichen Beratungsaufwand ausgelöst. Zudem haben im Umfeld meiner Kanzlei zahlreiche Steuerberater ihre Kanzleien geschlossen, was uns eine Vielzahl neuer Mandanten beschert hat.

Weiter war in den letzten Jahren zu beobachten, dass sich nicht nur die Menge der Arbeit erhöht hat, sondern auch die Arbeitstaktung. Innerhalb der Kanzlei waren die Prozesse schon seit Jahren durchgängig digitalisiert. Mit zunehmender Digitalisierung bei den Mandanten, aber auch bei den Finanzämtern, haben sich die Durchlaufzeiten stark verkürzt. Zusammengefasst haben wir in der Kanzlei festgestellt, dass sich die Arbeitsbelastung und der Arbeitsdurchsatz in den vergangenen Jahren stark erhöht haben. Der Arbeitstag ist zunehmend von Tätigkeiten geprägt, die abseits des Standards liegen und mein Team und mich stark fordern. In unserem Umfeld beobachten wir, dass einfache und mittelschwere Steuererklärungen immer mehr von den Mandanten selbst erstellt werden, dafür aber immer komplexere und kompliziertere Beratungsleistungen von uns gefordert werden. Man muss kein Prophet sein, um zu wissen, dass es aus dieser Entwicklung kein Zurück mehr geben wird. Da künstliche Intelligenz unserem Berufsstand kurz- und mittelfristig allenfalls in der eher standardisierten Beratung Entlastung verspricht, werden wir darauf setzen, mit klugen und engagierten Mitarbeitern individuelle Beratung anzubieten.

## Mandanten

Durch die bereits dargestellte zusätzliche Arbeitsbelastung mussten wir ab 2020 recht bald Anfragen von Neumandanten konsequent und generell absagen. Das fiel uns allen nicht leicht, kamen doch sehr interessante Mandatsanfragen, oft auch welche aus dem persönlichen Umfeld. Ich habe dafür sogar ein total skurriles Beispiel: Ein Unternehmer hat bei meiner Sekretärin angerufen, die ihm dreimal erklärt hat, dass wir ihn nicht aufnehmen können – nicht weil wir nicht möchten, sondern weil wir schlicht die Kapazitäten nicht haben. Eines Tages saß ich hier in meinem Büro im Erdgeschoss und plötzlich klopfte es an mein Fenster. Es war genau eben jener Unternehmer, der unter Trä-

nen mit mir persönlich sprechen und mich überreden wollte, ihn doch aufzunehmen. Aber es ging einfach nicht, wir hatten keine Ressourcen dafür. Normalerweise könnte man sich als Unternehmer, der ich ja auch bin, freuen, wenn man so nachgefragt wird. Aber es ist eine ganz schreckliche Situation, weil ich den Menschen ja helfen möchte und in meiner DNA seit 30 Jahren abgespeichert ist, dass wir neue Mandanten nehmen, und ich diesen Switch im Kopf noch nicht wirklich bewerkstelligt habe. Ich befürchte tatsächlich, dass sich einige Unternehmer selbst an ihren Steuererklärungen versuchen oder diese mithilfe von, ich sage mal, Halb-Steuerberatern recht oder schlecht erledigen, was sich natürlich auf die Qualität der Erklärungen auswirkt und das ganze Thema ein wenig in einen Graubereich abdriften lassen wird. Aber ich bin mir auch sicher, dass dieser Zustand eine Pendelbewegung ist. Momentan schlägt das Pendel extrem in die eine Richtung des Ressourcenmangels aus, das Pendel wird aber auch wieder in die andere Richtung schwingen. Deswegen sollte man als Steuerberater nicht arrogant sein und sich nur die Rosinen herauspicken. In drei, vier Jahren kann die Welt auch wieder anders aussehen, sodass wir versuchen, Bodenhaftung zu bewahren.

Der Arbeitstag ist zunehmend von Tätigkeiten geprägt, die abseits des Standards liegen und mein Team und mich stark fordern.

Insbesondere Corona, aber auch die Zeit danach, in die unerwartete Kriege, ein plötzlicher Zins- und Preisanstieg gefallen sind, waren für die Mandatsbeziehung ein Lackmustest. Nicht wenige Mandatsverhältnisse haben wir in dieser Zeit beendet. Selten waren dafür finanzielle Parameter ausschlaggebend, vielmehr war uns – gerade in dieser Zeit – der zwischenmenschliche Umgang mit den Mandanten wichtig. Dies hat dazu geführt, dass wir heute, vier Jahre nach Ausbruch

von Corona, auf eine Mandantenstruktur blicken, die uns viel, interessante und abwechslungsreiche Arbeit beschert und meinen Mitarbeitern und mir viel Freude macht. Nach wie vor betreiben wir eine aktive Pflege unseres Mandantenstamms. Wir nehmen neue Mandanten auf, wenn eine höchstmögliche Übereinstimmung unserer gemeinsamen Ziele vorliegt. Wir sprechen mit bestehenden Mandanten, wenn es in der Zusammenarbeit Herausforderungen gibt, und wir beenden Mandatsverhältnisse, wenn wir erkennen, dass wir nicht mehr der richtige Partner sind.

Eine entscheidende Entwicklung hat sich bei der persönlichen Beziehung zu unseren Mandanten im Laufe der Jahre ergeben: War bis 2019 der Arbeitstag durch sehr viele persönliche Besprechungen geprägt, so sind diese zum größten Teil weggefallen oder durch Videokonferenzen ersetzt worden. Durch die Weiterentwicklung der Digitalisierung bei Mandanten haben sich die Besuche stark reduziert, bei denen sie die Unterlagen vorbeigebracht oder wieder abgeholt haben. Da die Fortbildungen zum größten Teil online

stattfinden, haben meine Mitarbeiter und ich nur noch selten einen Anlass, aus beruflichen Gründen die Kanzlei oder das Homeoffice zu verlassen. Dies ist aus Effizienzgründen natürlich zu begrüßen. Wir vermissen jedoch den zwischenmenschlichen Kontakt zu unseren Mandanten und sind deshalb bestrebt, diesen wieder zu intensivieren.

Im Hinblick auf die für 2030 geplante Kanzleiübergabe an meinen Sohn Dr. Felix Siegel war und ist die Pflege der Mandantenstruktur ein wichtiger Punkt der strategischen Planung. Aber auch für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist es von großer Bedeutung, wenn die zu beratenden Mandanten zur Kanzlei und zu den dort arbeitenden Menschen passen.

## Mitarbeiter

Die vergangenen vier Jahre waren für meine Kanzlei eine echte Belastungsprobe in vielerlei Hinsicht – ich meine, dass wir diese Probe bestanden haben. Der wesentliche Grund dafür war und ist mein Team. Als die Kanzleimannschaft im Frühjahr 2020 mit jeweils eineinhalb Metern Abstand im Garten der Kanzlei stand, und ich aufgrund der behördlichen Vorgaben jeden nach Hause ins Homeoffice schicken musste, waren wir uns nicht sicher, ob es die Kanzlei am Ende des Jahres 2020 noch geben würde. Recht schnell hat sich herausgestellt, dass die bereits 2007 umgesetzte Digitalisierung sich jetzt voll auszahlte. Viel entscheidender aber war der professionelle Umgang meines Teams mit der neuen Situation. Innerhalb weniger Stunden funktionierten die Heimarbeitsplätze und wir waren für unsere Mandanten erreichbar. Alle Mitarbeiter haben sich in dieser neuen Situation sehr schnell selbst organisiert. Ähnlich hat es sich in Folge in vergleichbaren Situationen verhalten. Gleich, ob es sich um die Überbrückungshilfen oder die Grundsteuererklärungen drehte: Mein Team hat das ohne große Vorgaben der Kanzleileitung professionell umgesetzt. Nach wie vor ist es eine große Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Wir haben in den vergangenen Jahren viel in unsere Auftritte in den sozialen Medien investiert. Ziel war es, Außenstehenden zu vermitteln, dass wir viel Wert auf ein gutes Betriebsklima und eine ausgewogene Arbeitsbelastung legen. So konnten wir trotz oder wegen all der Herausforderungen einige sehr gute Mitarbeiter gewinnen. Als Herausforderung, die auch heute noch besteht, stellte sich die Aufnahme von neuen Mitarbeitern in das Team dar. Da nach wie vor ein bedeutender Teil der Arbeitsleistung in den Homeoffices erbracht wird, können oft Wochen vergehen, bis der neue Mitarbeiter alle Kollegen persönlich kennenlernt. Wir bitten alle Mitarbeiter, dienstags möglichst ins Büro zu kommen. An diesem Tag halten wir unsere Mitarbeiterbesprechung in Präsenz ab. Wegen gebuchter Fortbildungen, Urlaub oder Krankheit sind nicht immer alle Mitarbeiter anwesend. Durch diverse kanzleiinterne Veranstaltungen geselliger Art versuchen wir, den persönlichen Kontakt nicht zu verlieren.

## Aktuelle Situation

Derzeit befindet sich unsere Kanzlei in einer Konsolidierungsphase. Die diversen Sonderprojekte sind vollbracht und die letzten Steuererklärungen für 2022 werden übertragen, sodass wir wieder verstärkt die proaktive Beratung unserer Mandanten angehen. So können mein Team und ich die Umsetzung der Digitalisierung bei den noch analogen Mandaten unterstützen. Auch die Übergabeberatung spielt aufgrund der hohen Grundstückspreise und der zahlreichen Unternehmermandanten eine große Rolle.

Unser Ziel ist nicht, die Kanzlei zu vergrößern. Mit unseren derzeit 35 Mitarbeitern wollen wir uns zunehmend auf die individuelle Beratung konzentrieren und die Standardprozesse weiter automatisieren. Für unsere Mitarbeiter wollen wir mit der Kanzlei eine Oase erhalten, in die sie gerne zum Arbeiten kommen, in der sie nette Kollegen und Chefs treffen, mit angenehmen und interessanten Mandanten zu tun haben und beizeiten auch wieder ihren privaten Bedürfnissen nachgehen können. Niemand soll sich in die Arbeit quälen oder in der Arbeit leiden.

## Resümee und Ausblick

Die Zeit seit Januar 2020 hat die Steuerberaterbranche und auch meine Kanzlei vor enorme Herausforderungen gestellt. Gezwungenermaßen mussten wir uns in fachlicher, prozessualer und zwischenmenschlicher Hinsicht neu erfinden – mit der Erkenntnis, dass dieser Prozess noch nicht zu Ende ist. Wir sind uns sicher, dass uns dieser Veränderungsprozess sehr geholfen hat, die Kanzlei fit für die Zukunft zu gestalten. Wir wissen heute genauer als vor vier Jahren, mit welchen Mandanten wir zusammenarbeiten, welche Mitarbeiter wir im Team haben und wie wir unsere Arbeit umsetzen wollen. ●

### PROF. DR. THOMAS SIEGEL

Steuerberater und Inhaber der Steuerkanzlei

Dr. Thomas Siegel in Zorneding

### MEHR DAZU

Mit einer IT-Outsourcing-Lösung von DATEV greifen Sie online mit jedem Endgerät auf Ihre Daten zu und arbeiten flexibel von überall aus – gleich, ob in der Kanzlei, im Homeoffice oder von unterwegs:

[www.datev.de/cloud-sourcing](http://www.datev.de/cloud-sourcing)

Ganztagsberatung vor Ort „Strategische Kanzleientwicklung“, [www.datev.de/shop/71849](http://www.datev.de/shop/71849)

Beratungspaket „Mandatsstruktur optimieren“, [www.datev.de/shop/71973](http://www.datev.de/shop/71973)



# Ausbilden statt Ausspannen



Foto: Jörg Sänger/TERRITORY GmbH

**Fachkräfte gewinnen** | Es gibt derzeit keinen Königsweg, dem Fachkräftemangel wirksam zu begegnen. So ungleich sich die regionalen Bedingungen vor Ort darstellen, so unterschiedlich die einzelnen Kanzleien aufgestellt sind, so verschieden sind auch die Wege raus aus der Misere. Doch eines zeigt sich dabei immer deutlicher: Wer ausbildet, gewinnt Fachkräfte und stärkt den Berufsstand. Im Gespräch erörtert Steuerberater Steffen Hort, warum es so wichtig ist, selbst auszubilden, und verrät, was es bringt, dabei auf eine eigene Akademie zu setzen.

**Dietmar Zeilinger**

Die 1952 als Ein-Mann-Praxis in Karlsruhe gegründete Kanzlei Maisenbacher Hort und Partner (MHP) mit Sitz in Karlsruhe und einer Niederlassung in Baden-Baden beschäftigt heute rund 115 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Tendenz steigend. Sie versteht sich als moderner Dienstleister mit eigener Rechtsabteilung, eigener IT-Abteilung und einem gut organisierten Kanzleimanagement, der durchaus weiterwachsen möchte. Diese Voraussetzungen sind wichtig, wenn vom Fachkräftemangel die Rede ist. Denn sie ermöglichen eine andere Herangehensweise bei der Personalsuche, als sie beispielsweise kleinere Kanzleien wählen. Steffen Hort beschreibt die Situation für den Berufsstand insgesamt als dramatisch: „Wenn die Babyboomer demnächst alle in Rente gehen, wird sich das noch verschärfen. Schon heute sind viele Kanzleien unterbesetzt und finden keine geeigneten Mitarbeiter. Zudem müssen Mandatskapazitäten abgebaut werden, das heißt, es werden Mandate gekündigt oder keine neuen angenommen. Das verschärft den Markt der Suchenden. Wir steuern auf einen Anbietermangel zu. Nicht weil wir zu wenig Steuerberater haben, sondern weil wir insgesamt über zu wenig Kapazitäten verfügen.“

Der demografische Wandel wird oft als Grund dafür angeführt, dass nahezu allen Branchen die Fachkräfte ausgehen. Zum Teil sei die Krise in der Steuerberatungsbranche auch selbst gemacht, glaubt zumindest Steffen Hort: „Ich habe mir die Ausbildungszahlen der letzten zehn Jahre einmal näher angesehen und festgestellt, dass sie sich kaum verändert haben. Wir hatten 2013 genauso viele Auszubildende wie 2023. Und das in einer Situation, in der viele in Rente gehen werden und wir geburtenschwache Jahrgänge haben. Dieses Thema ist über fünf Jahre alt und ich sehe leider immer noch zu wenige Kanzleien, die ausbilden. Dies verschärft die Situation zusehends.“

## Selbst ausbilden

Stichwort Ausbildung. Mittlerweile hat es sich überall herumgesprochen, dass ein effektiver Weg, geeignetes Personal für eine Kanzlei zu finden, darin besteht, dieses auch gleich selbst auszubilden. Auf der anderen Seite sehen wir aber kaum Zuwächse bei den Auszubildenden im Steuerfach. Warum ist das so? „Das liegt zum einen an der Größe der Kanzlei“, meint Steffen Hort. „Ich verstehe es, wenn eine kleine Kanzlei sagt, dass sie nicht über die notwendigen Ressourcen verfügt, um auszubilden. Auf der anderen Seite kostet es aber auch nicht viel Geld, es zu tun, sondern nur Zeit. Und wenn man die Personen gut anlernt und ein Konzept hat, dann sind sie innerhalb kürzester Zeit wertvolle Fibu-Mitarbeiter mit Potenzial für mehr.“ Neben dieser

fehlenden Bereitschaft, die Verantwortung für eine Ausbildung zu übernehmen, nennt Steffen Hort die mangelnde Attraktivität des Berufsstands als einen weiteren Grund für den fehlenden Nachschub an Fachkräften. Hier sieht er neben dem Berufsstand auch die Schulen im Land in der Pflicht, die Berufe rund um die Steuerberatung wieder sichtbarer zu machen.

Bei MHP jedenfalls haben sie sich selbst in die Pflicht genommen und ihre Hausaufgaben gemacht. Sie bilden aus. Die Ausbildung umfasst klassisch das Steuerfach entweder als dreijährige Ausbildung an der dualen Hochschule oder seit diesem Jahr auch an einer privaten Hochschule. Darüber hinaus bieten sie Stellen für Auszubildende im Büromanagement mit Fachrichtung Lohn und Gehalt, Rechnungswesen oder Controlling. Im IT-Bereich finden sich Stellen für einen Digitalisierungskaufmann oder eine Digitalisierungskauffrau. Unterm Strich sind das vier Ausbildungsberufe mit derzeit 21 Auszubildenden. Praktischerweise könnte die Kanzlei derzeit weitere 20 Stellen besetzen. Diese könnten doch dann auch mit den Azubis besetzt werden? „Nein, das ist nicht möglich“, räumt Steffen Hort ein. „Für unser Wachstum suchen wir auch Steuerberaterinnen und Steuerberater. Doch wenn wir unsere Azubis nicht hätten, müssten wir mindestens zehn weitere Stellen aus-schreiben.“

## Ausbildung verbessern

Um die Situation rund um die Ausbildung weiter zu verbessern, investiert MHP einiges, unter anderem in eine eigene kleine Akademie. Die Gründung dieser Akademie basiert auf der Überlegung, wie es grundsätzlich möglich ist, mehr Azubis im Unternehmen auszubilden. Schon bei fünf Lehrlingen ergebe es keinen Sinn, jedem einen Mentor zur Seite zu stellen, der allen das Gleiche erzählt. „So entstand die Idee, eine eigene kleine Akademie zu gründen. Das ist ein bisschen von großen Industrieunternehmen abgeschaut, die auch ihre Auszubildenden am ersten September erstmal für sechs Wochen zum Lernen auf ein Camp schicken“, meint Steffen Hort. „Wir haben das für uns übersetzt. Das heißt, die Auszubildenden sind tatsächlich – nach einer Woche Einführungsseminar bei einem externen Anbieter – sechs Wochen bei uns in der Akademie und lernen die Grundlagen des allgemeinen Geschäftslebens.“ Die Akademie begleitet die Auszubildenden in den nächsten drei Jahren mit Theorie und Praxis bis zum Zeitmanagementseminar. Daneben werden Seminare der Steuerberaterkammer gebucht. Und das sei oft auch nötig. Schon allein deshalb, weil die Berufsschulen oftmals nicht in der Lage seien, den komplexen Stoff adäquat zu vermitteln. „Bis vor zwei Jahren stand noch

Schon heute sind viele Kanzleien unterbesetzt und finden keine geeigneten Mitarbeiter.

die Vermögensteuer im Lehrplan, die es seit vielen Jahren nicht mehr gibt“, so Steffen Hort. Das größte Problem bestehe jedoch in der inhaltlichen Überfrachtung der Ausbildung. Hier brauche es ein grundlegend anderes Ausbildungskonzept. Eines, das den einzelnen Fachrichtungen mehr Autonomie zugestehe und den allumfassenden Steuerfachangestellten nicht zum alleinigen Ziel erklärt. „Es bedarf einer grundlegenden Reform der Ausbildung für den Berufsstand, davon bin ich überzeugt, und das ist viel zu lange versäumt worden“, meint der Steuerberater. „Wer soll bitte Spaß daran haben, an einem Tag eine Lohnabrechnung, eine Buchhaltung, einen Abschluss nebst betrieblicher Steuererklärung und eine Einkommensteuererklärung zu erstellen und sicher zu beherrschen? Warum ist zum Beispiel der Lohn- und Gehaltsbereich kein extra Ausbildungsberuf?“

### Mehr Fachkräfte für den Berufsstand

Es lohnt sich für Kanzleien zweifellos, selbst auszubilden, auch dann, wenn einige Lehrlinge nach der Ausbildung wechseln sollten. Doch selbst eine höhere Ausbildungsrate könnte die demografische Entwicklung nicht aufhalten. Manche versuchen mit Quereinsteigerprojekten – etwa in der Personalwirtschaft – gegenzusteuern. Auch bei MHP ist man diesen Weg bereits gegangen. Studienabbrechern eine Ausbildung schmackhaft zu machen, wäre ein anderer. „Beim Thema Fachkräftegewinnung gibt es nicht den einen Königsweg“, sagt Steffen Hort. „Das hängt auch vom Standort ab. Bin ich auf dem Land, bin ich in der Stadt, bin ich im Ballungsgebiet? Wie ist die Kanzlei gewachsen, welche Menschen passen zu der Kanzlei? Deswegen gehen wir unterschiedliche Wege. Social Media mit XING, LinkedIn und Instagram, TikTok wird noch dazukommen. Eine neue Homepage unter anderem mit der Möglichkeit einer Expressbewerbung, die wir Mitte 2024 launchen wollen, wird ein zentraler Baustein werden. Außerdem sind wir bei fünf Ausbildungsmessen pro Jahr präsent. Damit unterstützen wir ganz entscheidend die Maßnahmen der Kammern, den Berufsstand in der Öffentlichkeit zu vertreten. Es ist jedoch bedauerlich, wie wenig andere Kanzleien die Kammern und Kollegen dabei unterstützen.“

Homeoffice ist Standard, genauso wie flexible Arbeitszeiten, die es in der Kanzlei, die viele Mütter beschäftigt, schon immer gegeben hat. Die Arbeit muss Spaß machen und es muss menscheln in der Kanzlei. Das ist Steffen Hort besonders wichtig. Dazu gehört auch ein selbstbestimmtes Arbeiten. Die Mitarbeiter können zum Beispiel sagen, wenn ein Mandat so viel Mühe macht, dass es besser nicht weitergeführt wird. Nach objektiven Parametern wird ein solcher

Wunsch dann von der Kanzleileitung geprüft und umgesetzt.

### Ausbildung aktiv gestalten

Steffen Hort wäre kein Steuerberater, wenn ihm sein Beruf nicht besonders am Herzen läge. Auch weil er den Berufsstand erhalten will, ist es ihm wichtig, dass neue Fachkräfte ausgebildet werden. „Wir haben einen wirklich spannenden Beruf und ich brenne für junge Menschen mit Elan. Mit etwas Anstrengung können wir diese jungen Menschen dafür begeistern. Daher mein Appell an die Kolleginnen und Kollegen, das Positive an der Ausbildung in den Vordergrund zu stellen. Wenn wir mit einem offenen Mindset nach vorne blicken, dürfen wir uns von unseren Azubis viel erwarten.“

Doch Steffen Hort erwartet von seinen Kollegen mindestens ebenso viel: „In unserer Branche herrscht ein akuter Fachkräftemangel, der die Zukunftsfähigkeit unserer Steuerberatungskanzleien ernsthaft gefährdet. Trotz dieser prekären Situation verhalten sich viele Kollegen noch immer zögerlich, wenn es darum geht, selbst Ausbildungsplätze zu schaffen. Diese Zurückhaltung ist nicht nur eine Verfehlung gegenüber unserem berufsrechtlichen Auftrag, sondern auch ein Bruch der kollegialen Verantwortung. Noch bedenklicher ist das Vorgehen einiger Kanzleien, die mithilfe von teilweise unseriösen Headhuntern Fachkräfte aus anderen Kanzleien abwerben. Wir müssen dringend eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung und Förderung etablieren, anstatt uns im Wettbewerb um knappe Ressourcen selbst zu schaden. Es ist an der Zeit, dass jede Kanzlei ihre Rolle in der Ausbildung und Entwicklung von Fachkräften ernst nimmt und aktiv gestaltet.“ ●

### DIETMAR ZEILINGER

Redaktion DATEV magazin

### MEHR DAZU

finden Sie unter [www.datev.de/fachkraefte-gewinnen](http://www.datev.de/fachkraefte-gewinnen)

DATEV-Fachbuch „Fachkräfte finden, gewinnen und binden“, 2. Auflage, [www.datev.de/shop/36192](http://www.datev.de/shop/36192)



# Arbeiten im Verbund



Foto: Jörg Sängler/TERRITORY GmbH

**Kanzleinetzwerke** | Welche Auswirkungen hat der Zusammenschluss in einem Netzwerk oder Kanzleiverbund auf die tägliche Arbeit? Worin liegen hier die Vorteile gegenüber Einzelkanzleien? Ein Erfahrungsbericht.

**Teresa Geisler**

**S**teuerberaterinnen und Steuerberater haben schwere Jahre hinter sich. Corona-Wirtschaftshilfen, Grundsteuer, Kurzarbeitergeld und andere Aufgaben sorgen weiterhin für Aus- beziehungsweise Überlastung. Auch die künftige Entwicklung ist anspruchsvoll: E-Rechnungspflicht (B2B-Umsätze) mit Anforderungen an die Steuerberater, Wachstumschancengesetz (Mitteilungspflichten), Digitalisierungsdruck und Fachkräftegewinnung. Für viele Kanzleien hatten die vergangenen drei Jahre Folgen, die heute spürbar sind, weil Kanzlei- und Personalentwicklung liegengeblieben sind und man all das jetzt nachholen muss. Und so stellt sich die Frage, ob diese Arbeitsbelastung für Berater in einem Netzwerk oder Kanzleiverbund genauso dramatisch war wie bei kleinen und mittleren Kanzleien. Oder kommen hier Vorteile und mögliche Synergien zum Tragen, die gerade die Vorzüge eines Kanzleinetzwerks deutlich machen?

### Entwicklung in der Branche

Ein Blick in die Berufsstatistik der Bundessteuerberaterkammer zeigt eine nachhaltige Entwicklung hin zum Netzwerk. Auch die aktuellen Zahlen aus der Berufsstatistik 2023 verdeutlichen: „Die Quote der selbstständigen Steuerberater\*innen ist weiterhin leicht rückläufig und liegt somit bei 67,3 Prozent. Im Gegensatz dazu steigt die Quote der angestellten Berufsträger\*innen mit 32,7 Prozent leicht an. [...] Die Anzahl der anerkannten Berufsausübungsgesellschaften steigt von 11.277 auf 13.143 um 16,5 Prozent.“ Was steckt hinter diesem Trend?

### Vorteile in besonderen Situationen

Zu Beginn der Corona-Pandemie standen wir, wie die gesamte Branche, vor der großen Herausforderung, unsere Mitarbeiter zu schützen und trotzdem unsere Mandate bestmöglich durch diese anspruchsvolle Zeit zu begleiten. In den meisten Kanzleien war Homeoffice bis dahin weitgehend unbekannt und alles andere als die Regel. Hier konnten wir als Gruppe schnell reagieren und mit unserer IT- und Personalabteilung kurzfristig ein funktionierendes und (rechts-)sicheres Konzept zur mobilen Arbeit auf die Beine stellen. In unserer Kanzlei in Hof hat sich das Homeoffice dank der positiven Erfahrungen seitdem etabliert und zwei Tage mobile Arbeit pro Woche sind der Standard.

### Einfache Vertretung dank neuer Möglichkeiten

Doch es braucht nicht erst eine Krise, um die Vorteile eines guten Netzwerks oder einer größeren Kanzlei zu erkennen. Es beginnt schon bei vermeintlich einfachen Themen wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Der Anteil der weiblichen Berufsträger steigt weiter und viele Eltern wün-

schen sich eine faire Aufteilung der Erziehungsarbeit zwischen beiden Partnern. Um das zu realisieren, müssen Führungsstrukturen neu gedacht werden. Hier haben sich Führungsteams aus mehreren Berufsträgern bewährt. Dann kommt es aber besonders auf gute Kommunikation an – gerade wenn jemand in Teilzeit führt. Aber auch bei ungeplanten Ausfällen, ob durch Krankheit, Pflege von Angehörigen oder Todesfälle, lässt sich innerhalb des Netzwerks dank der technischen Voraussetzungen und einheitlicher Bearbeitungsprozesse in relativ kurzer Zeit eine Vertretungslösung organisieren.

### Austausch von Wissen

Unser Ziel als Gruppe ist es, Dinge einmal anzugehen, um die Lösungen dann flächendeckend anzuwenden. Ganz nach dem Motto: Einmal gedacht – vielfach gemacht. Für die Bewältigung der Grundsteuerreform und die Antragstellung der Corona-Förderprogramme wurden Kompetenzen gebündelt und die Suche nach der passenden Software-Lösung, Erstellung von Arbeitshilfen oder Aufbereitung der Rechtsprechung von zentralen Ansprechpartnern geleistet. Für die Prozesse innerhalb der Kanzlei und beim Mandanten und die optimale Nutzung von Schnittstellen bilden wir in jeder Kanzlei Prozess- und Organisationsbeauftragte aus. Sie tauschen Erfahrungen innerhalb des Netzwerks aus und sind Ansprechpartner für die Kollegen vor Ort. So lassen sich Digitalisierungsmaßnahmen in den Kanzleien fördern und nachhaltig umsetzen.

### Gemeinsame Aus- und Fortbildung

Neben der Digitalisierung ist eines der drängendsten Probleme unserer Branche die Nachwuchsgewinnung. Es wird immer schwerer, offene Stellen und Ausbildungsplätze mit geeigneten Kandidaten zu besetzen. Die Ecovis Akademie erstellt deshalb ein umfangreiches Seminarangebot mit unterschiedlichen Lernformaten. So sind wir in der Lage, unseren Suchradius zu erweitern und auch Quereinsteiger aus anderen Bereichen für die Arbeit in einer Steuerberatungskanzlei fit zu machen. Für unsere Auszubildenden stellt die Akademie ergänzend zur Berufsschule ein umfassendes Schulungsprogramm, beginnend mit einer Einführungsveranstaltung zum persönlichen Kennenlernen, zur Verfügung. Hier wird schon in den ersten Wochen der Ausbildung der Grundstein für den späteren Austausch zwischen den Kanzleien gelegt.

### Bündelung von Kompetenzen

Die Lohn- und Gehaltsabrechnung gehört wahrscheinlich zu den sensibelsten Leistungen, die wir als Steuerberater für unsere Mandanten erbringen. Die Abrechnung muss

100 Prozent korrekt und termingerecht funktionieren und die Mitarbeiter müssen über jede Gesetzesänderung informiert sein. Bei akutem Personalmangel fehlen oft die Kapazitäten für die vollständige Vertretung und wenn es dann zu Ausfällen kommt, ist das Chaos perfekt. Aus diesem Grund haben wir Lohnzentren gebildet, die die Lohnabrechnung für die übrigen Kanzleien anbieten. So können wir die Bearbeitung der Aufträge und die Weiterbildung der Mitarbeiter sicherstellen und den Druck aus den übrigen Kanzleien nehmen, ohne Gefahr zu laufen, Mandate an externe Berater zu verlieren. Ähnlich handhaben wir auch komplexe fachliche Fragestellungen und Beratungsaufträge. Um den Zeitaufwand für aufwendige Recherchen zu minimieren, haben wir Fachabteilungen, die diese Arbeit für uns übernehmen können. So kann sich jeder auf seine Stärken konzentrieren. Bei umfangreichen Umstrukturierungen und Unternehmens- und Vermögensnachfolgen können wir auf erfahrene Berufskollegen zurückgreifen und interdisziplinäre Lösungen anbieten. Damit sind wir in der Lage, gemeinsam auch große Mandate zu bearbeiten, die wir sonst womöglich ablehnen müssten.

### Innovation und Kreativität

Und doch ist die Sicherheit des Netzwerks alleine keine Garantie für Erfolg. Als Kanzleileiter müssen wir trotzdem kreativ bleiben und nach innovativen Lösungen suchen, um die vorhandenen Ressourcen ideal auszuschöpfen. Ein wichtiger Punkt ist die weitere Digitalisierung der Mandate und der kluge Einsatz von Software. Aber auch die Einstellung branchenfremden Personals ist eine Möglichkeit. Ein gelungenes Beispiel ist ein Mitarbeiter ohne steuerliche Vorbildung, mit dem gemeinsam eine Stelle so entwickelt wurde, dass in den vergangenen Jahren viele Sonderprojekte und Teile des Kanzlei-Controllings dort zusammenlaufen konnten. Ergänzend haben wir damit begonnen, Verwaltungstätigkeiten bei unseren Teamassistentinnen zu bündeln und Fokuszeiten für konzentrierte Arbeit zu schaffen. So sind wir in der Lage, die Kapazitäten unserer fachlichen Mitarbeiter bestmöglich zu nutzen.

### Nicht alle Gruppen sind weise

Um schnell auf Entwicklungen in der Branche reagieren zu können, müssen wir auch als Gruppe flexibel und agil bleiben. Gleichzeitig aber müssen die Mitglieder der Gruppe in wichtige Entscheidungen eingebunden werden. So besteht die größte Herausforderung eines Netzwerks darin, groß, aber nicht träge zu werden. Auch der Umgang mit Konflik-

ten in Gruppen darf nicht unterschätzt werden. Eine offene Gesprächskultur und ein sachlicher Umgang mit Kritik sind Voraussetzung für den dauerhaften Erfolg. Hier ist es wichtig, dass das eingesetzte Führungsgremium diese Flexibilität vorlebt und aktive Mitwirkung einfordern kann.

Neben der Digitalisierung ist eines der drängendsten Probleme unserer Branche die Nachwuchsgewinnung.

### Globalisierung und Digitalisierung

Immer mehr Lieferketten und Märkte sind international ausgerichtet. Daher erwarten viele Mandanten mit internationalen Geschäftsbeziehungen eine steuerliche Beratung aus einer Hand. Da die nationalen Regelungen zu multinationalen Geschäftsvorfällen aber in vielen Ländern unterschiedlich sind, ist es unabdingbar,

daraus entstehende Anforderungen für den Mandanten insoweit koordinieren zu können. Dies funktioniert natürlich besser in einem Netzwerk als in einer kleinen, mittleren oder Einzelkanzlei. Für die Branche der steuerlichen Berater führt die Digitalisierung zu dem größten Umbruch überhaupt. Die Umsetzung steuerlicher Tools beim Mandanten sowie die kanzleiinterne Digitalisierung von Prozessen und Abläufen sind alternativlos, stellen viele Kanzleien aber vor immense Herausforderungen. Künftig werden auch Assistenten, die auf künstlicher Intelligenz basieren, die steuerliche Beratung ergänzen. Auch die daraus entstehenden Anforderungen können in einem Netzwerk leichter erfüllt werden als in einer kleinen Kanzlei.

### Fazit

Schon heute kommen die wenigsten Berufsträger mit eigener Kanzlei ohne umfangreiche Kontakte aus. Mit der Gründung von Kanzleiverbänden oder dem Anschluss an bestehende Netzwerke werden Beziehungen gefestigt und einem gemeinsamen Ziel unterstellt. Aus meiner Sicht überwiegen die Vorteile im Netzwerk die Autonomie in der Einzelkanzlei und sind das zukunftsfähigere Arbeitsmodell. ●

**TERESA GEISLER**

Steuerberaterin bei Ecovis in Hof

#### MEHR DAZU

Arbeitskreis vor Ort „Management-Herausforderungen gemeinsam lösen“, [www.datev.de/shop/73785](http://www.datev.de/shop/73785)





# Rosige Aussichten

**Perspektive** | Die Nachrichten rund um den Berufsstand sind nicht immer gut. Die Chancen für steuerliche Berater sowie solche, die es werden wollen, sind aber umso besser.

**Jürgen Scholz**

In der öffentlichen Wahrnehmung wirken Steuerberaterinnen und Steuerberater häufig überlastet, überaltert und überfordert. Kanzleien werden aktuell von Nachwuchskräften nicht gerade überschwemmt und beim unaufhaltsamen Einzug künstlicher Intelligenz stellen sich viele die Frage, ob sich der steuerberatende Beruf überhaupt noch lohnt. Auf der anderen Seite wird die Welt um uns herum zunehmend komplexer. Fortschreitende Globalisierung, ein steigender Digitalisierungsgrad und wachsende geopolitische Herausforderungen treffen auch in Zukunft auf einen immer höheren Finanzbedarf der öffentlichen Haushalte. Und weil die Welt um uns herum nicht einfacher wird, werden auch die gesetzgeberischen Maßnahmen zur Sicherung und Ausweitung des Steueraufkommens ebenso wie deren Umsetzung durch die Steuerpflichtigen zukünftig nicht leichter. Aktuelle Beispiele sind die neue Weltsteuerordnung Pillar Two oder die Initiative VAT in the Digital Age (ViDA) der Europäischen Union (EU) mit dem Verbot der verpflichtenden Einführung einer E-Rechnung in Deutschland zum 1. Januar 2025.

## Notwendige Neuregelungen

Beides sind sinnvolle gesetzliche Regelungen zur Sicherung des Steuersubstrats, die perspektivisch auch den Standort

Deutschland stärken werden. Beide Regelungen führen aber in ihrer Umsetzung aufseiten der Steuerpflichtigen, zumindest hinsichtlich ViDA und der Einführung der E-Rechnung – unabhängig davon, ob es sich um Soloselbstständige oder DAX-Konzerne handelt –, zunächst zu zahlreichen steuerrechtlichen wie praktischen Fragen. Hier können sich Steuerberater bewähren, wenn und soweit sie nicht nur unspezifisch Wissen replizieren. Noch mehr als heute wird es zukünftig entscheidend sein, neben fachlicher Exzellenz und persönlicher Erfahrung auch durch die tiefe Kenntnis der Geschäftsmodelle der Mandanten einen echten Mehrwert zu bieten, um auch die praktische Umsetzung von neuen steuerlichen Anforderungen begleiten zu können.

## Kompetente Berater sind gefragt

An grundsätzlicher Nachfrage nach qualifizierter Beratung sollte daher angesichts dieser Rahmenbedingungen auch zukünftig kein Mangel bestehen, zumal der steigende Beratungsbedarf auf ein rückläufiges Angebot trifft. Über 30 Prozent der Steuerberater sind gemäß Berufsstatistik der Bundessteuerberaterkammer (BStBK) zum 1. Januar 2023 über 60 Jahre alt, nur 2 Prozent hingegen jünger als 30 Jahre. Dies

senkt die Markteintrittshürden, gerade für junge Steuerberater, und lässt infolge der großen Anzahl an im Rahmen von Nachfolgeregelungen zu übertragenden Kanzleien deren Preise fallen. Gleichzeitig haben Unternehmen und vor allem größere Steuerberatungsgesellschaften einen immer höheren Bedarf an Experten mit steuerlichem Wissen. Daraus resultiert nicht nur eine faktische Beschäftigungsgarantie, sondern auch die ohnehin schon guten Verdienstmöglichkeiten werden weiter gesteigert. In Kombination bietet sich eine zuversichtlich stimmende ökonomische Basis. Hierauf aufbauend lassen sich unterschiedlichste persönliche Neigungen und Interessen innerhalb des steuerberatenden Berufs umsetzen und auch zeitlich wie örtlich gut mit dem eigenen Lebensmodell kombinieren.

### Einzelberater oder Syndikus

In einer Einzelkanzlei obliegt dem Steuerberater die volle unternehmerische Verantwortung mit allen hieraus resultierenden Chancen. Es ergibt sich insbesondere die Möglichkeit einer generalistischen Betreuung von Mandanten zu steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen. Als Syndikus können steuerliche Berater ihr fachliches Wissen direkt in die unternehmerischen Prozesse und Entscheidungen einbringen und übernehmen gerade auch im Bereich des steuerlichen Risikomanagements eine entscheidende Funktion. Je nach Größe des Unternehmens und eigener Position kann der Syndikus zu einem der wichtigsten Berater der Unternehmensleitung werden.

### Spezialisierung

Nahezu unendliche Möglichkeiten der Spezialisierung und Differenzierung im steuerlichen Bereich bestehen in den Teams der großen Steuerberatungsgesellschaften. Dies reicht von fachlichen Spezialisierungen in Steuerarten wie Lohnsteuer oder Erbschaftsteuer über Branchenspezialisierungen auf etwa den Anlagenbau oder Energieversorger bis zu höherer Spezialisierung. Dies kann beispielsweise die schwerpunktmäßige Beratung zu konzerninternen Finanzierungen aus Verrechnungspreissicht oder die Allokation von Vorsteuerbeträgen bei nur teilweise zum Vorsteuerabzug berechtigten Unternehmen sein. Daneben bieten gerade die Megatrends, wie etwa Globalisierung und Digitalisierung, die zu der oben beschriebenen Komplexität führen, aktuell besondere Optionen für Steuerberater.

### Globalisierung und Digitalisierung

Die Anforderungen der Globalisierung stemmt eher ein steuerlicher Berater, der im Rahmen eines Secondments zu

einem ausländischen Büro einer global tätigen Steuerberatungsgesellschaft selbst entsprechende Erfahrungen sammeln konnte oder infolge des täglichen Kontakts mit den internationalen Kollegen ein tiefes Verständnis für die jeweiligen rechtlichen wie kulturellen Besonderheiten in die Beratung einbringen kann. Hierdurch können Mandanten häufig um Herausforderungen navigiert werden, die aus rein nationaler Sicht initial gar nicht erkennbar sind. Darüber hinaus können Chancen, wie etwa die steuerliche Förderung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, rechtzeitig in die Investitionsplanung der Mandanten integriert werden.

In der Digitalisierung besteht bei Kanzleien wie Unternehmen noch ein hohes Maß an Heterogenität, zumal der steuerberatende Beruf nicht zwingend mit ausgeprägter IT-Kompetenz assoziiert wird. Dies muss und wird sich aber schnell ändern. Mandanten erwarten zu Recht, dass gerade repetitive und kognitiv weniger herausfordernde Leistungen, wie zum Beispiel massenhafte Bescheidprüfungen nach erfolgter Gewerbesteuererlegung oder Ersteinschätzungen zu lohnsteuerlichen Implikationen von regelmäßig vorkommenden Betriebsveranstaltungen, zukünftig weitgehend automatisiert und damit – bei gleichbleibend

hoher Qualität – schneller und kostengünstiger erbracht werden. Um entsprechende Lösungen an die individuellen Mandantenbedürfnisse anpassen zu können, etablieren sich derzeit viele neue Tätigkeitsfelder, die steuerliches wie prozessuales Wissen und Interesse an der Digitalisierung erfordern.

### Fazit und Ausblick

Dies wiederum löst Herausforderungen, die sich daraus ergeben, dass zunehmender Beratungsbedarf auf einen nicht entsprechend steigenden Bewerberpool trifft. Effiziente digitale Lösungen werden die steuerlichen Berater von ohnehin ungeliebten Routineaufgaben befreien und Freiräume für die individuelle Beratung der Mandanten schaffen. Denn letztlich ist zwar ein gewisses Maß an Administration berufsimmanent, aber wirkliche Freude bereitet es vor allem, Menschen und Mandanten gemeinsam mit Kollegen bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen steuerlich zu unterstützen und zu begleiten. Und dass diese Herausforderungen sich stetig verändern und inhaltlich anspruchsvoll sind, ist ein riesiges Plus. ●

#### JÜRGEN SCHOLZ

Steuerberater, Partner und Mitglied des Vorstands bei WTS am Standort Düsseldorf

# Last loswerden

**Bürokratieabbau** | Unternehmen leiden seit Längerem unter der stark gestiegenen Bürokratiebelastung, die sich auch auf der Kostenseite negativ auswirkt. Daher sollte bei Regulierungsmaßnahmen ein Paradigmenwechsel erfolgen – weg vom Kontrollgedanken, hin zu mehr Praxistauglichkeit und Verhältnismäßigkeit der Rechtsvorschriften.

Dr. Annette Icks und Michael Holz

Volkswirtschaften, aber auch Unternehmen, benötigen zur Sicherstellung ihrer Funktionsfähigkeit regulatorische Vorgaben. Bürokratie – verstanden als staatliche Regulierung inklusive der Informationspflichten – soll dazu dienen, Rechts- und Planungssicherheit zu gewährleisten und Korruption zu verhindern. Seit vielen Jahren lassen Umfragen und wissenschaftliche Studien den Schluss zu, dass ein – empirisch schwer zu bestimmendes – optimales Ausmaß von Bürokratie weit überschritten ist. Eine kürzlich erschienene Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (Holz/Icks/Nielen 2023) analysierte Ursachen, Ausmaß und Folgen der Bürokratiebelastung. Basierend auf den Ergebnissen einer repräsentativen Befragung von Unternehmen, einer Literaturanalyse sowie eines internationalen Good-Practice-Vergleichs wurde zudem ein spezifischer Aktionsplan entwickelt, der aufzeigt, wie ein spürbarer Bürokratieabbau systematisch und ganzheitlich erreicht werden kann.

## Belastungsfaktor Bürokratie

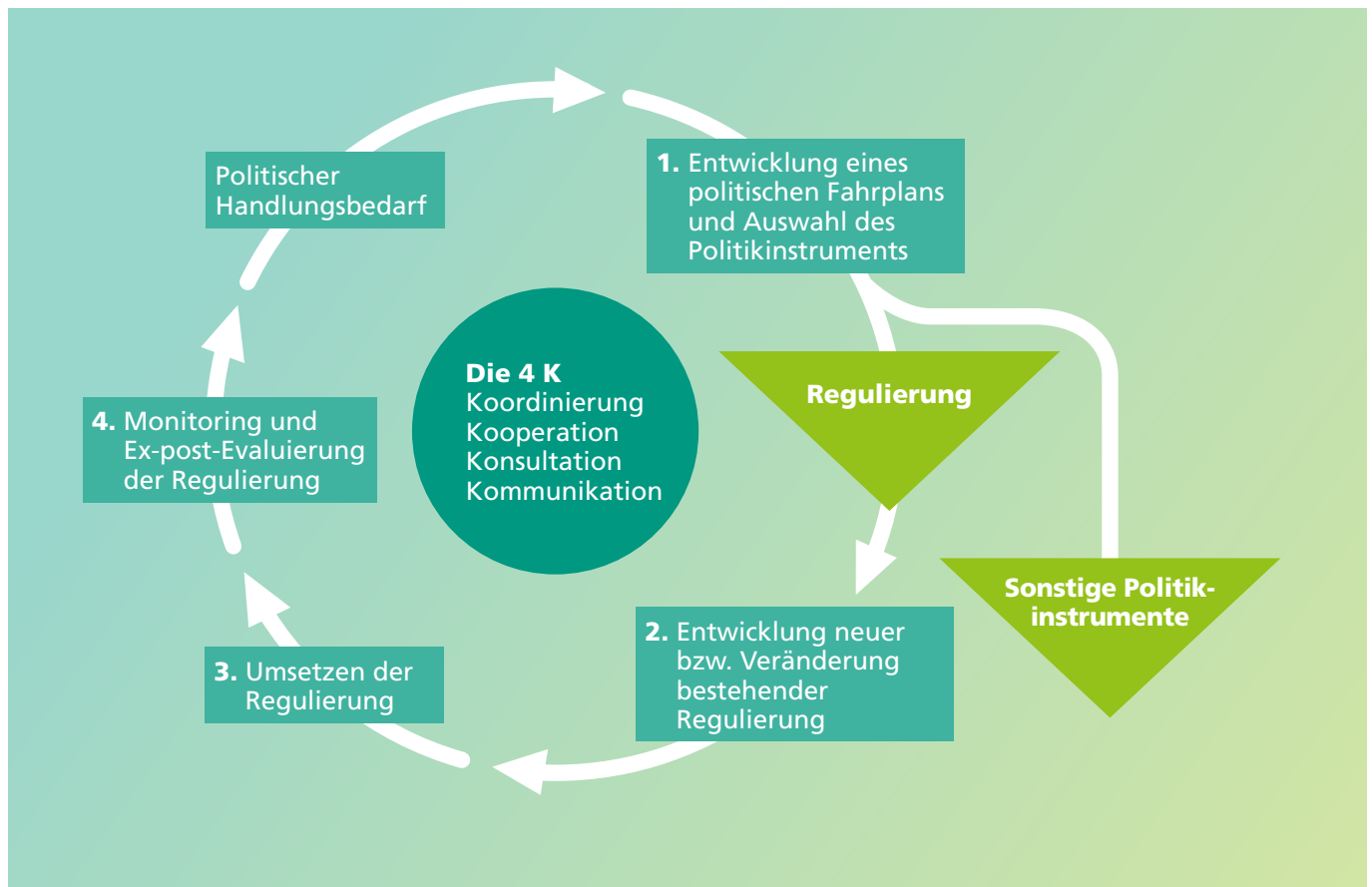
Wenngleich die Politik seit 2006 ein relativ umfangreiches Instrumentarium an



Institutionen, Maßnahmen und Verfahren zum Bürokratieabbau aufgebaut hat, nehmen nahezu alle Unternehmen einen Anstieg an Bürokratiebelastung wahr. Die große Mehrheit der Unternehmen sieht sich vom Gesetzgeber übermäßig kontrolliert und wünscht sich mehr Vertrauen und Gestaltungsfreiräume. Darüber hinaus kritisieren die Unternehmen oft die mangelnde Verhältnismäßigkeit, Sinnhaftigkeit und Praxistauglichkeit vieler Regelungsinhalte. Ein beträchtlicher Teil der Unternehmen praktiziert daher sogar einen autonomen Bürokratieabbau und befolgt einzelne Vorschriften bewusst nicht. Der Gesetzgeber hat nun reagiert und will mit dem Vierten Bürokratieentlastungsgesetz (BEG IV) dieser Entwicklung entgegenwirken.

## Umfang der Bürokratiebelastung

Die Belastungen durch Bürokratie gehen aus Sicht der Unternehmen deutlich über den vom Statistischen Bundesamt gemessenen Zeit- und Kostenaufwand hinaus. Mindestens gleiche, wenn nicht sogar höhere Bedeutung kommt verschiedenen Faktoren wie psy-



chologischen Kosten, Opportunitätskosten sowie den Folgewirkungen auf Investitionen und Wettbewerbsfähigkeit zu. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen hat Bürokratie die Umsetzung von Projekten – etwa durch langwierige Planungs- und Genehmigungsverfahren – erschwert und verzögert. Mehr als vier von zehn Unternehmen haben auf Investitionen in Deutschland verzichtet. Zukünftig erwartet fast die Hälfte aller Unternehmen eine Beeinträchtigung ihrer Wettbewerbsfähigkeit infolge überbordender Bürokratie. Rund 18 Prozent – und damit dreimal so viele wie in den vergangenen fünf Jahren – erwägen, Investitionen vermehrt im Ausland vorzunehmen. Besonders bedenklich ist es, dass mehr als drei Viertel der Unternehmerinnen und Unternehmer durch die Bürokratiebelastung ihre Freude an unternehmerischen Tätigkeiten verlieren. Wird diesem Negativtrend nicht mit wirksamen Maßnahmen begegnet, besteht die Gefahr, dass die realwirtschaftlichen und atmosphärischen Auswirkungen nicht nur auf individueller Unternehmensebene, sondern auch gesamtwirtschaftlich zunehmend spürbar werden – etwa mit Blick auf die Beschäftigungs-, Innovations- oder Investitionsentwicklung und auch die Gründungsdynamik.

Mehr als vier von zehn Unternehmen haben auf Investitionen in Deutschland verzichtet.

## Bürokratie ganzheitlich abbauen

Wie können nun aber eine Trendumkehr und eine spürbare Entlastung für die Unternehmen erzielt werden? Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung sind komplexe, ganzheitliche Aufgaben, bei denen eine Vielzahl von Staats- und Verwaltungsebenen, Institutionen und Akteuren in allen Phasen des Regulierungskreislaufs sowie unter der Nebenbedingung eines raschen Wandels der Umweltfaktoren zusammenarbeiten müssen.

Um eine spürbare Reduzierung der Belastung für die Unternehmen zu erreichen, muss ein Rechtsrahmen bereitgestellt werden, der Innovation, Wachstum und gesellschaftlichen Wohlstand ermöglicht. Dabei reicht es aber nicht aus, punktuell und auf Ad-hoc-Basis einzelne Verbesserungen zu erzielen. Vielmehr müssen im Sinne eines

Paradigmenwechsels im gesamten Regulierungskreislauf systematisch die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, damit eine übermäßige Bürokratie gar nicht erst entsteht, beziehungsweise Maßnahmen umgesetzt werden, damit Bürokratie gezielt abgebaut werden kann. Zu den spezifischen Maßnahmen gehört es, den notwendigen Regulierungskreislauf nicht



frühzeitig schon zu verengen. Die Fachministerien sollten verschiedene Handlungsalternativen in Kooperation mit den relevanten Stakeholdern entwickeln und prüfen. Eine Bürokratiebelastung infolge schon länger bestehender Gesetze könnte man spürbar reduzieren, wenn in Kooperation mit kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) aus verschiedenen Branchen diejenigen Vorschriften identifiziert und vereinfacht werden, die für die größten Belastungen mit Blick auf Kosten sowie Umsetzung verantwortlich sind. In den Niederlanden haben sich sogenannte KMU-Tests – kurze Online-Meetings mit ausgewählten Unternehmen – bewährt. Damit wird die Praxistauglichkeit und Verhältnismäßigkeit neuer Gesetzesvorhaben gewährleistet. Für Gesetze, bei denen nach Inkrafttreten Schwierigkeiten bei der Umsetzung auftreten, sollte daher unter Beteiligung von Unternehmen, Verbänden und Behörden ein Quick Scan durchgeführt werden, um die Bürokratiebelastung zeitnah zu verringern.

### Kulturwandel erforderlich

Der Erfolg eines spürbaren Bürokratieabbaus hängt wesentlich von einem zielgerichteten und vertrauensvollen Zusammenwirken verschiedener staatlicher Akteure beziehungsweise relevanter Stakeholder ab. Hier spielen auch regionale und kulturelle Aspekte eine zentrale Rolle. Ein in Großbritannien explizit als Kulturwandel bezeichneter Prozess zielt zum Beispiel darauf ab, im gesamten Regulierungssystem eine offene Kultur des Wissens- und Erfahrungsaustauschs mit regelmäßigen, auch informellen Treffen und klaren Kommunikationswegen zu etablieren, um die entsprechenden Kompetenzen durch Schulungen und Beratungsangebote aufzubauen. Unternehmen und Verbände sollten daher auch hierzulande explizit als Mitgestalter bezeichnet und aktiv mit tatsächlichen Lösungsbeiträgen eingebunden werden. Durch engen Kontakt sowie informellen Austausch sollten alle Beteiligten so auf das gemeinsame Ziel des Bürokratieabbaus und der wachstums- und innovationsfördernden Regulierung verpflichtet werden. Zur Zielerreichung ist schließlich auch eine passende Fehler- beziehungsweise Lernkultur erforderlich. Die bestehenden, aber insbesondere auch die neuen Instrumente müssen nicht notwendigerweise perfekt sein, sondern sollten in der gemeinsamen Arbeit und anschließenden Evaluierung kontinuierlich verbessert werden. Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung sind somit iterative Prozesse, die kontinuierlich an die wechselnden Umweltbedingungen angepasst und optimiert werden müssen.

### Bürokratie neu denken

Nicht zuletzt infolge des technologischen und gesellschaftlichen Wandels müssen Bürokratie und Regulierung neu ge-

dacht werden, anstatt sich wie im BEG IV auf einzelne Maßnahmen zu fokussieren. Dabei könnte man sich durchaus auch an anderen Ländern orientieren: Im Zentrum des wirtschaftspolitischen Diskurses in Großbritannien steht zum Beispiel weniger die kleinteilige Bürokratie mitsamt ihren statischen Kategorien von Zeit- und Kostenaufwand, sondern vielmehr die Bedeutung des Regulierungssystems als dynamischer Faktor im internationalen Standort- und Innovationswettbewerb. Auch in Deutschland sollte der Regulierungsansatz daher so gestaltet werden, dass er zum Wohle der Gesellschaft und der Gesamtwirtschaft das Unternehmertum sowie Innovationen fördert und stimuliert. Eine so interpretierte Re-

Nicht zuletzt infolge  
des technologischen  
und gesellschaftlichen  
Wandels müssen Bürokratie und  
Regulierung neu  
gedacht werden.

gulierung würde weniger traditionellen Überwachungs- und Kontrollzwecken dienen. Stattdessen könnte sie eher im Sinne von Regulation as a Service aufgefasst werden und somit zu einer wesentlichen Rahmenbedingung werden, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit ermöglicht. Infolgedessen geht man in Großbritannien auch zunehmend vom herkömmlichen Command-and-Control-Ansatz weg – und hin zu einem risikobasierten Enable and Motivate. Dabei kommt es zu gemein-

samen Anstrengungen von Unternehmen und Behörden, um wichtige Schutzziele partnerschaftlich und im vertrauensvollen Informations- und Erfahrungsaustausch zu erreichen. Unabhängig davon werden sogenannte schwarze Schafe weiterhin sanktioniert. Ein derartiges Vorgehen trägt nicht nur zum Bürokratieabbau bei, sondern entspricht auch eher den Vorstellungen, wie Staat, Unternehmen sowie Bürger im 21. Jahrhundert interagieren und kooperieren sollten. ●

#### DR. ANNETTE ICKS

Projektleiterin am IfM in Bonn

#### MICHAEL HOLZ

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfM in Bonn

#### MEHR DAZU

Ein erster Beitrag „Paradigmenwechsel für spürbaren Bürokratieabbau“ der beiden Autoren ist im Februar 2023 in der Policy Brief-Reihe „Unternehmertum im Fokus“ erschienen. Die Policy Brief-Reihe wird vom Förderkreis Gründungs-Forschung (FGF) und vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) herausgegeben.

# Co-Pilot für die Kanzlei



**Generative KI** | Das enorme Potenzial der neuen KI-Technologien zeigt sich auch im Steuerwesen. Denn schon heute können spezialisierte Assistenten bei der Lohn- und Umsatzsteuer sowie der Verrechnungspreisdokumentation unterstützen.

Tim Niesen

Spätestens mit der Einführung von ChatGPT im November 2022 ist künstliche Intelligenz (KI) im Zentrum des gesellschaftlichen Interesses angekommen. Dieser Wendepunkt veranschaulicht, dass die breite Öffentlichkeit beginnt, die immense Tragweite und die disruptiven Möglichkeiten dieser Technologie zu erahnen. Ebenso wie das iPhone die mobile Kommunikation revolutionierte, markiert generative KI auf Basis von Sprachmodellen den Beginn einer neuen Ära rasanter technologischer Entwicklungen.

## Generative KI

Generative KI grenzt sich von seit Jahren etablierten KI-Ansätzen durch die Fähigkeit ab, Inhalte wie Texte, Bilder, Programmier-Code und Videos selbstständig auf Basis von natürlichen Sprachanweisungen (Prompts) zu erzeugen. Zudem ist sie nicht auf einen speziellen Anwendungsbereich beschränkt, für den sie ursprünglich trainiert wurde. Stattdessen stellt sie ein mächtiges Werkzeug für verschiedene

Anwendungen dar und kann ohne aufwendige Implementierung in verschiedensten Branchen genutzt werden. Das Potenzial generativer KI-Technologien zeigt sich besonders im Steuerwesen, wo diese Tools schon jetzt bei der Aufbereitung steuerrechtlicher Dokumente und der Analyse steuerlicher Vorgänge in Unternehmen zum Einsatz kommen. Diese Technologien bieten Steuerexpertinnen und -experten die Möglichkeit, ihre tägliche Arbeit durch IT-Unterstützung und Teilautomatisierung wesentlich effizienter und qualitativ hochwertiger zu gestalten. KI-Systeme agieren dabei als intelligente Assistenten, die eng mit Fachleuten zusammenarbeiten. Dadurch wird die Produktivität in der Steuerberatung signifikant gesteigert sowie eine zeitnahe und umfassende Bearbeitung von Steuerangelegenheiten erreicht. Bevor die Potenziale für den Einsatz von generativer KI im Steuerbereich aufgezeigt werden, werden die schon heute verfügbaren Ansätze skizziert.

### Allgemeine Sprachmodelle

Allgemeine Sprachmodelle wie ChatGPT nutzen ihr umfangreiches, aus verschiedenen Quellen erlerntes Weltwissen, um unterschiedliche Fragestellungen zu beantworten. Dieses Wissen umfasst allgemein zugängliche Inhalte aus verschiedenen Bereichen und deckt eine Vielzahl von Themen ab. Durch gezielte Prompting-Strategien lassen sich diese Modelle so instruieren, dass sie spezifische Antworten generieren. So können sie beispielsweise angehalten werden, aus der Perspektive eines Steuerberaters zu antworten und ihre Ausführungen zu steuerlichen Themen kritisch zu prüfen. Allerdings stoßen die Modelle bei komplexen steuerrechtlichen Fragestellungen an ihre Grenzen, da ihnen spezifisches Fachwissen in diesem Bereich fehlt, was die Tiefe und Genauigkeit der Antworten limitiert.

### Spezialisierte Steuerassistenten

Mit Methoden wie Retrieval Augmented Generation (RAG) können Sprachmodelle auf externe Informationsquellen zugreifen, die außerhalb ihres Weltwissens liegen. Dies können zum Beispiel unternehmensspezifische Dokumente wie Steuererrichtlinien, Verfahrensanweisungen oder Anfragen an die Konzernsteuerabteilung sein. Zudem bietet dieser Ansatz Steuerberatungen und Fachverlagen die Möglichkeit, ihr jahrzehntelang aufgebautes Expertenwissen über automatisierte Systeme zugänglich zu machen. Dank der hohen Qualität dieser kuratierten Inhalte können so spezialisierte Steuerassistenten für komplexe Fachthemen wie Lohnsteuer, Auslandsentsendungen oder grenzüberschreitende Steuergestaltungen entwickelt werden.

### Intelligente Steueragenten

Intelligente Steueragenten markieren die Spitze der aktuellen KI-Entwicklung und integrieren mehrere Sprachmodelle und Datenquellen. Diese Agenten sind in der Lage, durch ein zentrales Controller-Modell verschiedene spezialisierte Assistenten für Themen, wie etwa Lohn- oder Umsatzsteuer, gezielt anzusteuern. Bei einer spezifischen Anfrage, beispielsweise zur Lohnsteuer, leitet der Controller die Anfrage an den entsprechenden Lohnsteuerassistenten weiter und bewertet dessen Rückmeldung. Sollte die erste Antwort nicht den Erwartungen entsprechen, initiiert der Controller eine Nachbesserung. Bei Bedarf an zusätzlichen Informationen, beispielsweise aus firmeninternen Richtlinien, aktiviert der Controller eigenständig den zuständigen Assistenten, um diese Antwort einzuholen. Schließlich werden alle gesammelten Informationen zu einer umfassenden Antwort zusammengeführt.

### Rasante Entwicklung der KI-Architekturen

Die Entwicklung und Unterteilung der KI in die verschiedenen Stufen, die gerade aufgezeigt wurden, veranschaulicht die rasante Evolution der Technologie seit der breiten Akzeptanz von Chat-basierten KI-Systemen. Allgemeine Sprachmodelle müssen durch geschicktes Prompting instruiert und mit viel zusätzlichem Kontextwissen gefüttert werden, um Fragen zu spezifischen Problemen zu beantworten. Dementsprechend sind viele Interaktionen mit den Modellen notwendig, um Rückfragen zu klären und weitere Informationen nachzuliefern. Steuerliches Wissen lässt sich zudem nicht in den Modellen persistieren und muss bei jeder Anfrage erneut bereitgestellt werden. Spezialisierte Steuerassistenten sind wesentlich effizienter bei der Beantwortung von Fragestellungen zu ihrem Fachthema. Sie unterstützen Steuerexperten durchgehend und benötigen als Co-Piloten weniger Anleitung, um ein gewünschtes Ergebnis zu erhalten. Auf dieser Basis entwickeln intelligente Steueragenten eigenständige Lösungsstrategien, ähnlich einem Autopiloten, der autonom Informationen recherchiert, anfragt und verknüpft. Sie generieren mehrere Antwortversionen, vergleichbar mit einem menschlichen Experten, der Vorschläge zur Verbesserung macht oder im Zuge seiner Recherche zusätzliche Informationen sammelt. Die Anwendungsfälle von KI im steuerlichen Bereich sind vielfältig und betreffen nahezu alle Fragen, in denen Texte und Daten zusammengefasst, bewertet oder erzeugt werden müssen. Beispielhaft soll dies anhand von Tätigkeiten bei der Lohnsteuer und Verrechnungspreisdokumentation dargestellt werden.

Spezialisierte Steuerassistenten sind wesentlich effizienter bei der Beantwortung von Fragen zu ihrem Fachthema.

## Lohnsteuer

Steuerassistenten leisten bei der Bewertung von steuerlichen Anfragen bei der Lohnsteuer Unterstützung für Personen ohne Fachwissen. Die Beantwortung von Routineanfragen zu Themen, wie etwa steuerbegünstigten beziehungsweise steuerfreien Mitarbeitergeschenken oder Sachbezugsfreigrenzen, die wiederholt bei der Steuerabteilung eingehen, können damit automatisiert und trotzdem individuell beantwortet werden. Zudem sind auch gezielte Rückfragen an den Fragesteller möglich, um dessen spezifische Situation besser zu verstehen. Dies ist besonders wichtig, da die steuerliche Bewertung oft von den Details des Einzelfalls abhängt, wie beispielsweise dem Anlass des Geschenks oder dessen Wert. KI kann dabei helfen, durch gezielte Nachfragen die relevanten Informationen zu sammeln, die für eine korrekte und individuell zugeschnittene Antwort erforderlich sind. Die effiziente Unterstützung leistet damit einen direkten Beitrag zur Minimierung steuerlicher Risiken, indem auch steuerfremde Personen in die Lage versetzt werden, korrekte Antworten auf komplexe steuerliche Fragen zu erhalten.

## Verrechnungspreisdokumentation

Der Einsatz von KI bei der Erstellung von Verrechnungspreisdokumentationen kann für Unternehmen eine signifikante Effizienzsteigerung und Kostenreduktion bedeuten. Angesichts der Neuregelungen im Rahmen der DAC-7-Richtlinie stehen Unternehmen vor der Herausforderung, umfangreiche Dokumentationen von mehreren Hundert Seiten in kurzer Zeit und mit einem höheren Detaillierungsgrad zu erstellen. Diese Dokumentationen müssen nicht nur unternehmensweit konsistent sein, sondern sind häufig auch in mehreren Sprachen anzufertigen. Derzeit ist die Erstellung der Dokumentationen mit erheblichem manuellem Aufwand bei der Zusammenstellung, Aufbereitung und Strukturierung notwendiger Informationen verbunden. Spezialisierte Steuerassistenten können bei der Strukturierung von Daten, der Identifikation und Bewertung relevanter Transaktionen sowie der Erstellung der Dokumentation unterstützen. Eine weitgehende Automatisierung des Prozesses kann helfen, den gestiegenen zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig das Risiko von Verzögerungszuschlägen und anderen Strafen zu minimieren.

## Bedeutung für den Steuerbereich

Mit Blick auf die Zukunft der Technologie lassen sich zwei Perspektiven unterscheiden. Die offensichtliche Entwicklung, die durch die skizzierten Entwicklungen in der generativen KI ermöglicht wird, zeigt ein enormes Potenzial für hohe Effizienzsteigerungen aus dem Stand. Abhängig vom Anwendungsszenario und den jeweiligen Tätigkeiten kann

von einer Steigerung in der Größenordnung von 20 bis 40 Prozent ausgegangen werden. Diese signifikanten Verbesserungen unterstreichen die transformative Kraft der Technologie und bieten eine Chance, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Eine sichere und datenschutzkonforme Datenverarbeitung ist hierbei entscheidend. Ebenso wichtig ist es, dass Anbieter sensible Nutzerdaten nicht zur Verbesserung ihrer Modelle verwenden. Anbieter, die Lösungen speziell für den europäischen und deutschen Markt entwickeln, etablieren sich dadurch zunehmend am Markt.

## Ausblick

Langfristig wird die exponentielle Entwicklung der Technologie darüber hinaus zu einer Disruption steuerlicher Tätigkeiten führen, die sich in einer Veränderung des steuerlichen Service-Angebots niederschlagen wird. Wie erwähnt lassen sich bereits heute Verrechnungspreisdokumentationen stark automatisiert erzeugen, sodass sich Steuerexperten auf den Review und die Verifizierung der Ergebnisse konzentrieren können. Damit einhergehend werden sich auch bisherige, stundenbasierte Abrechnungsmodelle wandeln müssen, wenn das gleiche Ergebnis in einem Bruchteil der Zeit erbracht werden kann. Generell kündigt sich in beratungsintensiven Branchen ein Trend an, bei dem professionelle Dienstleistungen weniger auf stundenbasierten Abrechnungen, sondern mehr auf wertorientierten Ansätzen beruhen werden. Viele technologische Entwicklungen teilen das Schicksal, dass ihre kurzfristigen Potenziale stark überschätzt und ihre langfristigen Auswirkungen eher unterschätzt werden. Die atemberaubende Geschwindigkeit, mit der sich generative KI-Technologien weiterentwickeln, sollte Steuerexperten aller Tätigkeitsbereiche dazu ermutigen, sich frühzeitig mit diesen Veränderungen zu beschäftigen. ●

### TIM NIESEN

Manager bei AdEx Partners in Hamburg. Als Digitalisierungsexperte arbeitet er zudem als Dozent und Keynote Speaker zu KI.

### MEHR DAZU

finden Sie unter [www.datev.de/ki](http://www.datev.de/ki)





**Funktionsverlagerungen** | Bei der Besteuerung von grenzüberschreitenden Verlagerungen greifen nun neue Vorschriften, die nicht nur als eine Gesetzesverschärfung zu bezeichnen sind, sondern auch zu einer Erhöhung der Transferpaketbewertungen führen.

**Andreas Riedl und Björn Heunisch**

Nachdem erstmalig 2007 Funktionsverlagerungen in Deutschland gesetzlich geregelt wurden und 2008 die erste Funktionsverlagerungsverordnung (FVerIV) veröffentlicht wurde, ist viel passiert. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hat ihr Projekt Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) gestartet und beendet sowie die Ergebnisse im Nachhinein gerade mit

Blick auf die Verrechnungspreise verfeinert. Die globalen Bemühungen in diesem Zusammenhang zielen weiterhin darauf ab, Gewinnverlagerungen einzudämmen. Dieser Einfluss findet sich auch auf Ebene der Europäischen Union (EU) wieder. Die Anti-Tax Avoidance Directive (ATAD) setzt EU-weit Maßnahmen gegen Steuervermeidung um und will sicherstellen, dass Gewinne dort versteuert werden, wo die wirtschaftliche

Aktivität stattfindet und der Wert geschaffen wird. Auch 2021 und in den Folgejahren ist der deutsche Gesetzgeber mit Blick auf Funktionsverlagerungen erneut aktiv geworden. Mit den nachfolgenden Änderungen sehen sich die Steuerpflichtigen seitdem konfrontiert.

## Gesetzesänderung 2021

Im Zentrum des Abzugsteuerentlastungsmodernisierungsgesetzes (AbzStEntModG), das am 2. Juni 2021 verabschiedet wurde, stand die Einführung des § 1 Abs. 3b Außensteuergesetz (AStG) – eine Norm, die speziell Funktionsverlagerungen zwischen verbundenen Unternehmen adressiert. Funktionsverlagerungen sind Vorgänge, bei denen ein Unternehmen Geschäftsfunktionen, wie beispielsweise Produktion, Forschung und Entwicklung oder Vertrieb, einschließlich der dazugehörigen Chancen und Risiken sowie der mitübertragenen oder mitüberlassenen Wirtschaftsgüter oder sonstigen Vorteile von einem Land in ein anderes verlagert. Folge einer Funktionsverlagerung ist regelmäßig die Bewertung der Funktion als Ganzes durch eine sogenannte Transferpaketbewertung. Wichtige Aspekte der Änderungen beinhalten die Ausweitung der Legaldefinition einer Funktionsverlagerung, wobei nun auch Fälle eingeschlossen sind, bei denen lediglich nicht näher bestimmte, sonstige Vorteile übertragen werden, ohne dass auch Wirtschaftsgüter übertragen werden müssen. Eine weitere wichtige Neuerung ist die Zusammenführung der früheren drei Ausnahmeregelungen zu einer einzigen. Die verbleibende Ausnahmeregelung ist insbesondere für sogenannte Outsourcing-Fälle gedacht. Gemäß dieser Regelung kann von einer Transferpaketbewertung abgesehen werden, wenn das aufnehmende Unternehmen weder wesentliche immaterielle noch sonstige Vorteile erhält und die Leistungen ausschließlich gegenüber dem abgebenden Unternehmen fortan unter Anwendung der Kostenaufschlagmethode erbringt. Insgesamt stellt die neue Norm eine faktische Gesetzesverschärfung dar, da in der Folge mehr Verlagerungsfälle als Funktionsverlagerungen einzustufen sind.

## Funktionsverlagerungsverordnung 2022

Striktere Regeln in Bezug auf Funktionsverlagerungen setzen sich auch in der geänderten FVerIV fort, in der die steuerlichen Tatbestände, Ausnahmetatbestände und Konsequenzen von Funktionsverlagerungen zwischen verbundenen Unternehmen detaillierter geregelt werden. Im Jahr 2022 wurden bedeutende Änderungen in dieser Verordnung vorgenommen, die maßgeblich auf den gesetzlichen Anpassungen des Jahres 2021 aufbauen. Diese Neuerungen sind sehr relevant für die praktische Auslegung sowie die Umsetzung der steu-

erlichen Bewertung von Funktionsverlagerungen. Die Neufassung der FVerIV berücksichtigt insbesondere sämtliche gesetzlichen Änderungen im § 1 Abs. 3b AStG aus 2021, speziell, dass allein die Verlagerung von sonstigen Vorteilen ausreicht, um eine Funktionsverlagerung auszulösen; sie enthält jedoch auch weitere Verschärfungen. So sollen auch die teilweise Übertragung oder Überlassung einer Funktion sowie aus Sicht des übernehmenden Unternehmens bereits eine Ausweitung der Funktion eine Funktionsverlagerung auslösen können. Darüber hinaus sind auch bewertungsrelevante Aspekte neu strukturiert, wie beispielsweise die explizite Aufnahme der Berücksichtigung von Steuereffekten bei der Bestimmung des Einigungsbereichs des Transferpakets, die bislang mangels gesetzlicher Grundlage nur Verwaltungsauf-

## Striktere Anwendung der Regeln und Konflikte drohen.

fassung war. Bedauerlicherweise wurden auch viele exemplarische Aufzählungen von Sachverhalten, die keine Funktionsverlagerung darstellen, wie etwa bloße Veräußerungen von Wirtschaftsgütern, Personalentsendungen, Dienstleistungen oder Sachverhalte, die unter fremden Dritten keine Funktionsverlagerung darstellen, größtenteils ersatzlos gestrichen. Ob-

wohl seitens des Gesetzgebers laut der Begründung der Verordnung hiermit keine Verschärfung, sondern lediglich eine Entschlackung der Vorschriften geplant war, kann davon ausgegangen werden, dass der Entfall der expliziten Aufzählung von Ausnahmefällen in der Betriebsprüfungspraxis zu weiteren Diskussionen führen wird. Ebenfalls entfallen ist ein Paragraph, wonach auf Antrag des Steuerpflichtigen von einer Nutzungsüberlassung auszugehen ist, wenn Zweifel bestehen, ob hinsichtlich des Transferpakets oder einzelner Teile eine Übertragung oder eine Nutzungsüberlassung anzunehmen ist. Dies kann für den Steuerpflichtigen, insbesondere bei im Nachhinein aufgedeckten Funktionsverlagerungen, praktische Relevanz entfalten. Schließlich beinhaltet die aktualisierte FVerIV auch gestiegene Anforderungen an die Beweislast für den Steuerpflichtigen. Während bisher zur Erfüllung bestimmter Voraussetzungen eine Glaubhaftmachung gefordert war, wurden nun stellenweise weitreichendere Nachweispflichten zulasten des Steuerpflichtigen eingeführt, wie etwa im Zusammenhang mit Kapitalisierungszeitraum oder bei Schadenersatz-, Entschädigungs- und Ausgleichsansprüchen.

Zusammenfassend ist entgegen der Zielsetzung des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) beziehungsweise der Regierung festzustellen, dass die neue FVerIV im Detail Verschärfungen enthält und auch Auswirkungen auf die Rechtssicherheit des Steuerpflichtigen wegen einer rückwirkenden Anwendung der neuen FVerIV nicht auszuschließen sind. Durch die neue FVerIV ist zukünftig von einer vermehrten Anwendung der Regelungen auszugehen sowie von einer Zunahme kontroverser Diskussionen bei Betriebsprüfungen.

## Verwaltungsgrundsätze Verrechnungspreise 2023

Bei der praktischen Ausgestaltung und Interpretation der eben beschriebenen steuerrechtlichen Vorschriften für Funktionsverlagerungen spielt das BMF eine entscheidende Rolle. Im Juni 2023 veröffentlichte das BMF die Verwaltungsgrundsätze Verrechnungspreise 2023. In diesem Schreiben wurde auch die aktuelle Verwaltungsmeinung zur Anwendung der Vorschriften über Funktionsverlagerungen als Reaktion auf die neu gefasste FVerIV und die Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs (BFH) zur grenzüberschreitenden Konzernfinanzierung integriert, welche die Verwaltungsgrundsätze Funktionsverlagerung aus dem Jahr 2010 ersetzen. Diese Verwaltungsgrundsätze sind besonders relevant, da sie die Anwendung der gesetzlichen Regelungen und der FVerIV in der Steuerpraxis für die Verwaltung, nicht jedoch für Steuerpflichtige, verbindlich konkretisieren. Ausgewählte Änderungen in Bezug auf Funktionsverlagerungen dieser Verwaltungsgrundsätze sind:

- Keine Bagatellgrenze, nach der keine Funktionsverlagerung vorliegt, solange ein Umsatzrückgang des übertragenden Unternehmens nach Umstrukturierung in den Folgejahren unter 1 Million Euro liegt.
- Eine Funktionsverlagerung ist auch in Fällen der Substitution einer Funktion (sogar einzelner Produkte) durch eine andere Funktion möglich.
- Praxisrelevante Aussagen, wann keine Funktionsverlagerung vorliegt (Negativabgrenzungen, wie zentrale, optimierte Steuerung der Produktion oder fristgerechte Kündigung von Verträgen), sind entfallen.
- Das DEMPE-Konzept (Development, Enhancement, Maintenance, Protection und Exploitation) wird aufgenommen und auch Personalentsendungen sind in diesem Zusammenhang genauer zu prüfen, ob sie eventuell eine Funktionsverlagerung auslösen.
- Einführung von Kündigungswahrscheinlichkeiten bei Funktionsabschmelzungen.

Aus dieser nicht vollständigen Liste ist ersichtlich, dass sich auch in den Verwaltungsgrundsätzen Verrechnungspreise 2023 einige Verschärfungen finden, die für Steuerpflichtige zu einem beachtlichen Mehraufwand in der Dokumentation und Bewertung führen werden.

## Fazit und Handlungsempfehlungen

Das Thema der Funktionsverlagerungen ist schon jetzt sehr streitanfällig, wie die Urteile der Finanzgerichte München (vom 26.11.2019 – 6 K 1918/16) und Niedersachsen (vom 16.03.2023 – 10 K 310/19) zeigen. Es ist zu erwarten, dass das Thema äußerst relevant und komplex bleiben wird. Der

Gesetzgeber hat mit seinen Änderungen dafür gesorgt, dass mehr Sachverhalte die definitorischen Voraussetzungen einer Funktionsverlagerung dem Grunde nach erfüllen werden. Durch den Wegfall der Bagatellregeln und Einschmelzung der Escape-Klauseln auf eine einzige wird es zusätzlich zu einem Anstieg an Transferpaketbewertungen kommen. Dies erfolgt vor dem Hintergrund, dass in der Mehrzahl der nun zusätzlich betroffenen Fälle keine wesentlichen Werte von den Verlagerungen betroffen sind. Durch die gestiegenen Kostenstrukturen in Deutschland ist es für manche Konzerne wirtschaftlich schlicht nicht mehr sinnvoll, gewisse Funktionen fortzuführen. Sollten Verlagerungen nun mit großen steuerlichen Risiken verbunden sein, könnte gar die Aufgabe einiger Bereiche durch die

Sensibilisierung  
in den  
Unternehmen  
ist notwendig.

Unternehmen drohen. Nachdem nachfolgend zu den gesetzlichen Änderungen im Bereich der Funktionsverlagerungen auch das sogenannte DAC7-Umsetzungsgesetz zu mehr Bürokratie für die Unternehmen im Bereich der Verrechnungspreise geführt hat, ist die Grundtendenz des Gesetzgebers, in diesem Bereich weiter zu regulieren, ungebrochen. Unternehmen sollten die Regelungen im Bereich der Funktionsverlagerungen aber keinesfalls ignorieren, sondern pragmatisch die Sachverhalte einschätzen und im Zweifel auf möglichst einfache Art und Weise die notwendigen Bewertungen durchführen. Eine alternative Herangehensweise, um Risiken in diesem Bereich zu beschränken, ist leider nicht erkennbar. ●

### ANDREAS RIEDL

Partner bei der WTS Group in Frankfurt am Main. Seine fachlichen Schwerpunkte sind die Beratung bei Verrechnungspreisen, die Betreuung von Unternehmen bei steuerlichen Betriebsprüfungen sowie die Bewertung von immateriellen Vermögenswerten.

### BJÖRN HEUNISCH

Director bei der WTS Group in Frankfurt am Main. Seine fachlichen Schwerpunkte sind die Betreuung von Großkonzernen im Bereich Controversy [Betriebsprüfungen, Verständigungs- und Vorabverständigungsverfahren (APA)], die Verrechnungspreisberatung bei Restrukturierungsprojekten sowie Unternehmensbewertungen im Zusammenhang mit Funktionsverlagerungen.

# E ist die Lösung

**E-Rechnung** | Marketing und Kommunikation gehören zum Geschäft – für DATEV wie für jedes andere Unternehmen. Rund um die Einführung der E-Rechnung wird DATEV allerdings über das gewohnte Maß hinausgehen und deutlich präsenter sein. Was die Mitglieder und Mandanten erwartet und warum die Genossenschaft hier eine größer angelegte Kampagne startet, darüber spricht DATEV-Kommunikationschefin und Geschäftsleitungsmitglied Corporate Communications Simone Wastl.

Das Interview führte **Benedikt Leder**

**DATEV magazin: Das Geschäft von DATEV ist vielschichtig, insofern kommuniziert die Genossenschaft auch zu vielen verschiedenen Themen. Was macht die E-Rechnung so besonders?**

**SIMONE WASTL:** Die kommende E-Rechnungspflicht ist ein Gamechanger für die Digitalisierung in Deutschland, wie es ihn in dieser Wirkung noch nicht gegeben hat. Sie bringt eine große Dynamik in den Markt für Lösungen rund um zukunftsfähige Prozesse für die Distribution elektronischer Geschäfts- und Rechnungsdaten. Es entstehen neue Datenkreisläufe, in die die steuerberatenden Berufsstände von Anfang an eingebunden werden müssen, damit sie ihre Mandanten auch in Zukunft bestmöglich betreuen und begleiten können. Darin sehen wir als Genossenschaft der Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte ein wesentliches Element, den Berufsstand und seine Dienstleistungen fit für die Zukunft zu machen. Das schaffen wir aber nur, wenn DATEV bei Beratern wie auch bei Unterneh-

men als erste Adresse in den Köpfen verankert ist, wenn das Stichwort E-Rechnung fällt. Meine Vision ist: Wenn in Deutschland jemand an E-Rechnung denkt, denkt er an DATEV und unsere Mitglieder. Deshalb müssen wir bei diesem Thema noch präsenter sein als sonst und unser Profil als einer der relevanten Anbieter von E-Rechnungslösungen schärfen.

**Was ist dabei die Herausforderung an die Kommunikation?**

Wenn von einer Pflicht die Rede ist, besteht immer die Gefahr, schnell in angstgetriebenes Fahrwasser zu kommen. Das wollen wir auf keinen Fall. Ein gewisser Druck ist zwar förderlich, kann aber eben auch in Ablehnung und Missmut münden oder dazu führen, dass man sich auf den letzten Drücker damit auseinandersetzt und es eher als Pflicht denn als Chance begreift. Das wäre im Fall der E-Rechnung sehr schade, denn darin steckt für alle Unternehmen und Kanzleien großes Potenzial für digitale und effiziente Abläufe und auch Rechtssicherheit. Wir empfehlen daher, die notwendige Umstellung der Prozesse rund um die E-Rechnung frühzeitig anzugehen, um so unmittelbar von den mit der Einführung verbundenen Digitalisierungsvorteilen und Effizienzgewinnen zu profitieren. Durch die Umstellung auf E-Rechnungen ist beispielsweise ein höherer Automatisierungsgrad in den Finanzbuchhaltungsprozessen möglich und die Transparenz erhöht sich. Fehleranfällige manuelle Dateneingaben fallen weg. So bleibt den Beschäftigten in Unternehmen und Kanzleien mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten. Durch den Wegfall von Papier, Druck, Porto und physischem Archiv lassen sich natürlich auch Zeit und Kosten sparen. Also, die E-Rechnungspflicht kommt und hat viele Chancen im Gepäck. Und während wir diese Vorzüge kommunizieren, müssen wir schon die nächste Stufe vordenken. Voraussichtlich ab 2028 wird es auch eine Meldepflicht für die E-Rechnungsdaten geben. Das bedeutet,



**SIMONE WASTL**

DATEV-Geschäftsleitungsmitglied und Head of Corporate Communications



„2025 kommt die E-Rechnung.“

„Da brauche ich auch noch was.“

„Müsste ohne viel Aufwand laufen.“

„Und super sicher funktionieren.“

„Was ist die Lösung?“

Foto: Daniel Tkatsch



zu jeder versandten E-Rechnung muss ein Meldedatensatz erzeugt und ans Finanzamt übermittelt werden. Zu diesem Zeitpunkt werden deshalb alle E-Rechnungen zwingend über Plattformen abgewickelt werden. Eine entsprechende E-Rechnungsplattform hat DATEV bereits entwickelt und zudem b4value.net GmbH mit einer Mehrheit übernommen. Mit dieser Beteiligung ergänzen wir unser Portfolio um den gesicherten Austausch von elektronischen Geschäftsdokumenten und Daten in diesem Kontext. DATEV wird sich durch die Übernahme erstmals als technologische Betreiberin eines Netzwerks zum gesicherten elektronischen Dokumenten- und Datenaustausch etablieren. Im Hinblick auf die E-Rechnungsplattform besteht die Herausforderung darin, dass wir möglichst frühzeitig eine Menge registrierter Nutzer vorweisen müssen, um von den Finanzbehörden als relevante Plattform eingestuft zu werden und in dem Gesamtkontext eine wesentliche Rolle spielen zu können. Letztlich wird die Plattform das zentrale Cockpit für die digitalen Rechnungsprozesse sein, doch ihr Mehrwert für die Anwender erweitert sich erst Schritt für Schritt und eine zentrale Komponente, nämlich ein digitaler Briefkasten, wird erst ab 2025 bereitstehen. Unsere Kommunikation muss also auch das Wachstum der E-Rechnungsplattform als strategisches Ziel unterstützen.

#### Und wie geht DATEV das Thema kommunikativ an?

Vor dem Hintergrund, dass die Einführung neuer Technologien und Prozesse immer auch eine kommunikative Herausforderung darstellt, zeigen wir auf, dass DATEV über die Registrierung sicherstellen kann, die Anwender partnerschaftlich auf dem Weg in stets gesetzeskonforme und effiziente E-Rechnungsprozesse zu begleiten. Wir unterstützen unsere Anwender dabei, den Überblick zu behalten und jederzeit umsetzungsbereit zu sein. Wir stellen für unsere Mitglieder unter [go.datev.de/e-rechnung](http://go.datev.de/e-rechnung) eine umfassende Informationsseite bereit, damit sie sich frühzeitig mit den gesetzlichen Anforderungen, Hilfsangeboten und Lösungen vertraut machen können. Zusätzlich nutzen wir eine mehrstufige Kampagne. Der erste Schritt gilt immer unseren Mitgliedern. Im Anschluss starten wir mit der Marktkommunikation. Diese setzt in der ersten Phase auf Reichweite und verfolgt das Ziel, Aufmerksamkeit zu generieren, das Bewusstsein für die E-Rechnung zu schärfen, den Markt zu besetzen und die Nutzer zu aktivieren. Sie schafft Bewusstsein für die Einführung der E-Rechnung und positioniert DATEV als relevanten Lösungspartner. Sie motiviert Kanzleien und Unternehmen mit positiven Botschaften. Die Kernaussage findet sich in der kommunikativen Klammer „E ist die Lösung“ wieder, die die E-Rechnung als Antwort auf unterschiedliche Herausforderungen im kaufmänni-

schen Umfeld positioniert. „E ist die Lösung“ hat einen übergeordneten Anspruch: den deutschen Mittelstand weiter in die Digitalisierung zu begleiten. Darüber hinaus machen wir bereits frühzeitig auf die E-Rechnungsplattform aufmerksam, damit sich möglichst viele hier registrieren. Die zweite Phase bezeichnen wir dann als Ausbaukommunikation. Hier geht es darum, die Informationstiefe zu erhöhen, die DATEV-Bestandsprodukte wie auch die neuen Lösungen der E-Rechnungsplattformlösung mit ihren Möglichkeiten darzustellen und auf die Erleichterungen hinzuweisen, die Unternehmen und Kanzleien bereits durch die Nutzung der E-Rechnung im Arbeitsalltag realisieren können.

#### Mit welchen Maßnahmen sollen diese Ziele erreicht werden?

Wir haben die Kommunikationsarchitektur so konzipiert, dass wir dort sichtbar sein werden, wo sich unsere Anwender bewegen – und die, die es noch werden können. So unterstreichen wir die Präsenz von DATEV als wesentlichem Ansprechpartner in diesem Bereich. Dafür benötigen wir medial hohe Reichweiten in Verbindung mit den relevanten Botschaften für die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen, um die gewünschte Wirkung zu erreichen. Deshalb setzen wir auf zielgerichtete Kommunikationsimpulse zur richtigen Zeit im Jahresverlauf und auf Maßnahmen mit hoher Reichweite. Publikumsmedien wie Bewegtbild werden eine größere Rolle spielen, digital, aber auch im klassischen TV. Die reichweitenstarken Einzelmaßnahmen werden von einem permanenten sogenannten Grundrauschen flankiert, damit die Aufmerksamkeit über das ganze Jahr zielgerichtet aufrechterhalten bleibt. In allen Maßnahmen findet sich die kommunikative Klammer wieder, von der wir felsenfest überzeugt sind: E ist die Lösung! Und natürlich läuft darauf abgestimmt parallel unsere tolle Kampagne „Gemeinsam besser machen“ weiter, die die Steuerberatung als Partner für Unternehmen bei allen betriebswirtschaftlichen Fragen positioniert. ●

#### BENEDIKT LEDER

Redaktion DATEV magazin

#### MEHR DAZU

finden Sie unter [go.datev.de/e-rechnung](http://go.datev.de/e-rechnung)

Online-Seminar (Vortrag) „Das Wachstumschancen-gesetz – ein Überblick zu den Neuerungen“, [www.datev.de/shop/77494](http://www.datev.de/shop/77494)

Online-Seminar (Vortrag) „Die E-Rechnungspflicht im Fokus: Jetzt Rechnungsprozesse digitalisieren und Mehrwert schaffen“, [www.datev.de/shop/77517](http://www.datev.de/shop/77517)

Veranstaltung „DATEV Info online: Die E-Rechnung kommt – Praxistipps eines Steuerberaters“, [www.datev.de/shop/77534](http://www.datev.de/shop/77534)

Infos zur Kampagne finden Sie unter [www.datev-magazin.de/kampagnen](http://www.datev-magazin.de/kampagnen)



„E ist die Lösung.“

„Wenn die E-Rechnung kommt, dann ist DAS die Lösung für Ihr Unternehmen.“

„Die E-Rechnungsplattform von DATEV.“

„Jetzt registrieren unter [datev.de/e-rechnungsplattform](http://datev.de/e-rechnungsplattform).“

# Die Säge schärfen

**Zukunft der Steuerberatung** | Für die Steuerberater sieht die wirtschaftliche Lage seit Jahren sehr gut aus, auch künftige Geschäftsaussichten werden positiv eingeschätzt. Allerdings arbeiten viele Kanzleien am Limit, und es fällt immer schwerer, Personal zu finden. Was sollten Kanzleien unternehmen, um sich für die Zukunft gut aufzustellen?

Thorsten Hesse

Die Metapher der stumpfen Säge erzählt von einem Waldarbeiter, der sich mit einem stumpfen Sägeblatt plagt. Dem Vorschlag, die Säge zu schärfen, entgegnet er, dass ihm dazu die Zeit fehle, denn er müsse ja sägen. Auch wenn bisher das operative Geschäft wenig oder gar keinen Spielraum für strategische Überlegungen ließ, ist es nun an der Zeit, sinnbildlich die Säge aus der Hand zu legen, um sie zu schärfen. Jede Kanzleiinhaberin und jeder Kanzleiinhaber sollte sich den Freiraum schaffen und Gedanken darüber machen, wie ihre oder seine Kanzlei in Zukunft aussehen soll: welche Mandanten betreut, welche Leistungen künftig gefragt sein werden und welche Qualifikationen Steuerberater und Kanzleimitarbeiter dafür benötigen.

Wie die eigene Kanzlei in fünf Jahren aussehen soll, beschreibt man mit einer Vision beziehungsweise einem Zukunftsbild. Mit einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse – kurz SWOT – führen Sie eine Bestandsaufnahme durch und legen Ziele und entsprechende Maßnahmen schriftlich fest. Für eine erste Standortbestimmung unterstützt der DATEV ReifegradCheck die Kanzleileitung. Hierüber findet man heraus, welchen organisationalen Reifegrad die Kanzlei hat und welche Maßnahmen für die digitale Kanzleientwicklung erforderlich sind.

## Schneller und fokussierter

Wie lassen sich aber Freiräume schaffen? Ein Hebel ist die Effizienzsteigerung bei den klassi-

Werden die Mitarbeiter einbezogen, steigt auch ihre Zufriedenheit und Motivation.

schen Deklarationstätigkeiten. Durch regelmäßiges Sichten, Bewerten und Einführen von digitalen Werkzeugen – in den DATEV-Software-Lösungen und ergänzenden Lösungen im Ökosystem des DATEV-Marktplatzes – lassen sich Prozesse verbessern und automatisieren. Für eine Bestandsaufnahme und das Identifizieren kanzleiindividueller Potenziale stehen Analyse-Tools zur Verfügung, etwa das DATEV Digitalisierungs-Cockpit, der DATEV DigiCheck für Kanzleimitarbeiter und die ISWL Mandantenanalyse. Eine gelungene Umsetzung und Veränderung hängt allerdings weniger von den technischen Möglichkeiten ab als viel-

mehr von der Integration aller Beteiligten. Neben den Mandanten sind das vor allem die Kanzleimitarbeiter. In der Praxis haben sich Workshops bewährt, wie ein Digitalisierungs- oder Zukunftstag für Kanzleimitarbeiter, bei dem gemeinsam ein Digitalisierungsfahrplan erstellt wird. Damit die Umsetzung vorankommt, braucht es auch hier Ressourcen. Mit Intensivarbeits- oder Fokuszeiten gelingt es, Störungen und Unterbrechungen im Arbeitsablauf zu reduzieren und die Produktivität zu erhöhen. Freiräume verschaffen sich Kanzleien auch, indem sie ihre Mandate aktiv managen und sich auch von



Mandanten trennen, ohne dass sich dies negativ auf die Ertragssituation auswirkt. Externe Unterstützung hilft, die Umsetzung zu beschleunigen – beispielsweise durch DATEV-Berater oder DATEV-System- und Lösungspartner. Durch den Aufbau von internen Strukturen und Verantwortlichkeiten wird ermöglicht, dass die anstehenden Aufgaben nicht allein von der Kanzleileitung getragen werden müssen. Zunehmend etablieren sich Rollen, die von Kanzleimitarbeitern ausgefüllt werden, für Digitalisierung, Social Media oder Personal. Flankiert werden diese Entwicklungen seit einigen Jahren über Weiterbildungen wie beispielsweise den Fachassistenten Digitalisierung und IT-Prozesse (FAIT).

### Führen, motivieren, Leistung honorieren

Werden die Mitarbeiter einbezogen, steigt auch ihre Zufriedenheit und Motivation. Das wiederum stärkt ihre Bindung zum Arbeitgeber. Ein digitales und flexibles Arbeitsumfeld führt zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität, auch bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter. Eine strukturierte Honorarpolitik schafft mehr Handlungsspielräume – auch für die Vergütung. Durch die konsequente Weiterberechnung von erbrachten Leistungen und mit den Optionen der Steuerberatervergütungsverordnung (StBVV) können die Gehälter auch mal über 10 Prozent steigen, ohne die Rendite negativ zu beeinflussen. Kanzleien, die in den genannten Feldern gut aufgestellt sind, berichten, dass sie entgegen der Grundstimmung so regelmäßig neue Mitarbeiter gewinnen.

### Gemeinsam statt einsam

Die Einhaltung (berufs-)rechtlicher Anforderungen, die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten, Kanzleimarketing und Personalführung haben in den letzten Jahren den zeitlichen Aufwand für das Kanzleimanagement deutlich wachsen lassen. Insbesondere kleinere Kanzleien, die ihre rechtliche Selbstständigkeit aufrechterhalten möchten und sich nicht Kanzleiverbünden

anschließen, nutzen Netzwerke und den kollegialen Austausch für die gegenseitige Unterstützung.

### Mehr als nur Deklaration

Die zukünftigen technischen und rechtlichen Entwicklungen im Zuge von KI und E-Rechnung können perspektivisch zu einer Veränderung der Erlösstruktur führen und die schon lange prophezeite wachsende Bedeutung der Beratung Wirklichkeit werden lassen. Der Bedarf seitens der Mandantschaft ist durch wachsende Compliance-Anforderungen, das Regeln der Unternehmensnachfolge und die Unterstützung bei der Digitalisierung der kaufmännischen Prozesse gegeben. Das aktive Anbieten entsprechender Leistungen hilft nicht nur dem Mandanten, sondern erhöht auch die Attraktivität als Arbeitgeber und führt Mitarbeiter mit neuen Kompetenzen in die Kanzleien.

### Fazit

Feste Termine fern der täglichen Routinen helfen, die Weiterentwicklung der eigenen Kanzlei und der Zukunftsvision zu forcieren, Dinge zu planen und festzuhalten. Hierbei sollten die Mitarbeiter eingebunden werden. Die Basis hierfür bildet eine regelmäßige Kommunikation in der Kanzlei, beispielsweise in Form von kurzen täglichen Stand-up-Meetings und fest definierten Zeitscheiben für die individuelle Weiterbildung. ●

**THORSTEN HESSE**

DATEV Management Beratung

### MEHR DAZU

finden Sie unter [www.datev.de/kanzleimanagement](http://www.datev.de/kanzleimanagement) und [www.datev.de/fachkraefte-gewinnen](http://www.datev.de/fachkraefte-gewinnen)

Partnerlösungen rund ums Thema Gehaltsextras:  
[www.datev.de/marktplatz-gehaltsextras](http://www.datev.de/marktplatz-gehaltsextras)

DATEV-Fachbuch „So zünden Sie den Turbo für Ihre Steuerberatungskanzlei“, 2. Auflage,  
[www.datev.de/shop/35486](http://www.datev.de/shop/35486)

DATEV-Fachbuch „Fachkräfte finden, gewinnen und binden“, 2. Auflage, [www.datev.de/shop/36192](http://www.datev.de/shop/36192)

## KLARTEXT – Mensch oder Bot?

Mittlerweile ist uns allen sicherlich klar, dass künstliche Intelligenz (KI) einen großen Einfluss auf unser Leben hat. Sie ist nicht mehr wegzudenken und kann uns sowohl im Arbeitsalltag als auch im privaten Umfeld begegnen. Die KI wird immer besser. Doch wie gut ist sie zwischenzeitlich und wie viel schlechter noch als wir Menschen?

Wie viel besser oder schlechter ist KI als der Mensch?

Immer mehr werden wir uns mit Fragen wie „Mit wem habe ich hier zu tun?“ oder „Von wem wurden die Inhalte generiert?“ konfrontiert sehen. Denken wir beispielsweise an Musik. Durch Sprachanalysen und -generierung kann ein neuer Song-Titel von bekannten Künstlerinnen oder Künstlern aufgenommen werden, ohne dass die Sängerin oder der Sänger je ein Wort in das Mikro gesungen hat. Dieser Song kann ohne großen Aufwand ein Kassenschlager werden. Wie sieht es mit der Akzeptanz bei den Fans aus? Und wie verhält es sich mit möglichen Datenschutzverletzungen, wenn dieser Hit von Fremden und ohne Einverständnis auf den Markt gebracht wird?

Analog die Fotografie: Weshalb sollte man in große Kampagnen mit Fotografen und Models investieren, wenn eine KI Bilder mit perfekten Lichtverhältnissen und ohne den subjektiven Faktor Mensch, der die Anforderungen weniger perfekt als eine künstliche Intelligenz umsetzen kann, generiert?

Wie sieht hier die Zukunft aus? Was erwarten wir Menschen? Wie verändern sich unsere Bedürfnisse? Möchten wir immer nur alles am besten und am günstigsten erhalten? Schätzen wir in Zukunft andere Werte?

Und die Tragik: Irgendwann zweifelt man möglicherweise an der Echtheit, obwohl die Dinge zu 100 Prozent vom Menschen geschaffen sind. Vor einigen Monaten konnten Sie Ihrem Partner einen individuellen Liebesbrief über ChatGPT kreieren, ohne dass der Partner je daran gedacht hätte, dass ein Bot die romantischen Zeilen verfasst hat. Heutzutage gestaltet es sich schwerer. Besonders, wenn der Liebestext außerordentlich kreativ ist. Doch was, wenn dieser Glaube an das eigene Werk nicht mehr besteht? Oder was, wenn der tatsächlich eigenständig geschriebene Text schlechter als der generierte ist? Was erwarten wir hier?

Um es auf die Spitze zu treiben: Wie geht man mit Situationen um, in denen skandalöse Bilder oder Videos als Fake betitelt werden, die aber echt sind?

Und möglicherweise wird es manchen Menschen in der Zukunft gleich sein, ob sie mit einer KI oder einer echten Person zu tun haben. Denken wir hier an Dating-Apps. Womöglich gibt die KI vielen Kontaktsuchenden mehr Aufmerksamkeit, die je ein Mensch geben könnte.

Wird eine Art Wasserzeichen in der Zukunft ein notwendiger Beweis sein, um den Menschen vom Bot auseinanderzuhalten? Studien zeigen, dass heutzutage Liebe und Empathie als große Unterscheidungsfaktoren gelten und den Menschen die Antwort auf die Frage „Mensch oder Bot?“ geben. ●

**PROF. DR. PETER KRUG**

Chief Markets Officer (CMO) der DATEV eG



LinkedIn: [www.linkedin.com/in/prof-dr-peter-krug](https://www.linkedin.com/in/prof-dr-peter-krug)



DATEV Vermietung und Verpachtung

## „Eine klare Acht“

**Effizienzsteigerung |** Die Kanzlei Pickel und Partner in Schweinfurt nutzt die neue Lösung DATEV Vermietung und Verpachtung für Steuererklärungen mit Vermietung und Verpachtung und will damit die Bearbeitungszeit halbieren. Wir sprachen mit dem Kanzleimanager Robert Grünewald.

### DATEV magazin: Wie viele Mandate mit Miet- und Pachtrecht bearbeitet Ihre Kanzlei?

ROBERT GRÜNEWALD: Es dürften deutlich über 100 Mandate sein.

### Seit Anfang dieses Jahres gibt es eine neue Lösung im Programm Kanzlei-Rechnungswesen. Für wie viele Mandate nutzen Sie diese bereits?

Wir haben die neue Lösung von Anfang an mit großem Interesse verfolgt, da wir den Mehrwert der neuen Lösung als sehr hoch einschätzen. Aktuell haben wir bereits einige Mandate umgestellt und planen eine vollständige Umstellung.

### Wie haben Sie bisher die Vermietungen und Verpachtungen abgewickelt?

Entweder wurden die notwendigen Aufstellungen per Hand oder per Excel ermittelt und dann in die Erklärung eingetippt. Letztlich muss man aber sagen, dass im Vergleich zu den Möglichkeiten der neuen Lösung alle bisherigen Abläufe hoffnungslos fehleranfällig und auch nicht besonders effizient waren.

### Was gefällt Ihnen an der neuen Lösung am besten?

Die neue Lösung ist weniger fehleranfällig, da die Werte nicht mehr manuell

übertragen werden müssen. Außerdem ist es ein großer Vorteil, dass bei gleichzeitiger Nutzung von DATEV Unternehmen online die Belege bereits digital hinterlegt und somit auch später noch einfach auffindbar sind. Vor allem aber wurde mir rückgemeldet, dass die Bearbeitung schneller und effizienter erfolgt.

### Können Sie die Einsparungen im Bearbeitungsprozess im Vergleich zur bisherigen Arbeitsweise beziffern?

Nachdem uns die neue Lösung im Rahmen der durchgeführten Schulung ausführlich vorgestellt wurde, können wir eine erfahrungsbasierte Schätzung wagen. Wir gehen davon aus, dass die neue Lösung das Potenzial hat, die Bearbeitungszeit in Zukunft zu halbieren.

### Auf einer Skala von eins bis zehn, wie gut unterstützt Sie die Lösung in den einzelnen Arbeitsschritten vom Belegeingang bis zur Übermittlung der Einkommensteuererklärung an das Finanzamt?

Eine klare Acht. Wir sind also von der Lösung überzeugt. In der Praxisgruppe wurden aber auch schon erste Wünsche geäußert: Die Übertragung der Werte in die Anlage V sollte nicht in Summen, sondern in Einzelbeträgen erfolgen.

### Was raten Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen?

Es wird Sie überraschen, aber wir raten, die neue Lösung für Steuererklärungen mit Vermietung und Verpachtung zu nutzen und die Umstellung zügig anzugehen. Die neue Lösung ist eine gute Möglichkeit, sich die Arbeit zu erleichtern.



#### MEHR DAZU

finden Sie unter  
[www.datev.de/vuv](http://www.datev.de/vuv)

## IMPRESSUM



**Herausgeber:** DATEV eG | Paumgartnerstraße 6–14 | 90329 Nürnberg **Verantwortlich:** Simone Wastl **Chefredakteurin:** Kerstin Putschke, Tel.: +49 911 319-53140, E-Mail: magazin@datev.de **Stellvertretende Chefredakteurin:** Kathrin Ritter **Redaktion Rubrik Praxis:** Robert Brütting (RA) **Realisation:** Christian Alt, Georg Gorontzi, Monika Krüger, Christian Ziemke | TERRITORY GmbH | Carl-Bertelsmann-Str. 33 | 33311 Gütersloh | www.territory.de **Fotos:** Getty Images, DATEV eG **Druck:** DATEV Digital & Print Solution Center, Sigmundstraße 172, 90431 Nürnberg **ISSN:** 2197-2893 | Gedruckt auf FSC®-zertifiziertem Recycling-Papier. | Das DATEV magazin erscheint monatlich in einer Druckauflage von 43.500 Exemplaren. Namentlich gekennzeichnete Veröffentlichungen geben in erster Linie die Auffassung des Autors wieder. Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten.



## MATTHIAS SAWITZKI

Steuerberater, Steuerfachwirt, Bilanzbuchhalter, Wirtschaftsmediator und Gründer der Kanzlei Steuerkopf®

# Alle sollen ihre Ziele erreichen!

**M**arkanter Bart, sympathisches Lächeln. So sehen wir ihn auf der Homepage seiner Kanzlei STEUERKOPF®, die uns in bunten Farben begrüßt. Wir sind in der Kantstraße in Berlin-Charlottenburg bei Matthias Sawitzki, „Steuerberater mit Herz, Gründer mit Know-how und Experte mit Weitblick“, wie er sich selbst beschreibt.

### Prozess- und Protectberatung

An seiner Profession hat ihn immer schon dreierlei interessiert: der persönliche Austausch, die unmittelbare Begegnung mit den Menschen und eine ganz persönliche Mission. Matthias Sawitzki will seine Mandantinnen und Mandanten für das Thema Steuern begeistern und es von dessen negativem Image befreien: „Die steuerlichen

Die steuerlichen Gestaltungsspielräume geben uns effektive Hebel in die Hand, um den unternehmerischen Erfolg zu optimieren und zu sichern.

Gestaltungsspielräume geben uns effektive Hebel in die Hand, um den unternehmerischen Erfolg zu optimieren und zu sichern. Nicht der deklaratorische Blick zurück ist die eigentliche Mission des Steuerberaters, sondern die Prozessoptimierung und Beratung im Hier und Jetzt.“ Matthias Sawitzki hat hierfür den Begriff der Protectberatung eingeführt. Hierunter versteht er ein ganzes Bündel von Themen, die dem Schutz der Mandanten dienen: Risikominimierung, Vermögensaufbau und -sicherung. Auch haftungsrechtliche Fragen sowie die nach der bestgeeigneten Gesellschaftsform spielen hier eine Rolle. Der steuerliche Berater muss Impulsgeber und Vordenker sein.

Und hier kommt das erste wesentliche Kriterium ins Spiel, die Wichtigkeit des persönlichen Austauschs: „Am Anfang steht immer ein Gespräch, um sich kennenzulernen. Stimmt die Atmosphäre? Wenn ich nicht überzeugt bin, dass wir langfristig zusammenarbeiten können, lehne ich das Mandat ab, ich benötige ein wechselseitiges Vertrauen. Auch die Bereitschaft zur maximal möglichen Digitalisierung ist für mich Bedingung.

Viele meiner Mandanten sind daher eher junge Unternehmer, mit denen ich mich auf Augenhöhe austausche, das ist manchmal regelrechtes Sparring, wenn es etwa um Altersvorsorge und Vermögensaufbau geht.“

### Der Steuerberater als Mediator

Da der persönliche Kontakt, die unmittelbare Begegnung von Mensch zu Mensch, eine eminente Bedeutung für ihn hat, kommt hier noch ein weiterer Strang seiner Tätigkeit ins Spiel. Matthias Sawitzki hat 2021 bei DATEV die Zusatzqualifikation zum zertifizierten Wirtschaftsmediator für steuer- und rechtsberatende Berufe erworben, ein 18-tägiger Ausbildungsgang, den DATEV seit nunmehr 20 Jahren anbietet. In dieser Funktion hat er schon eine ganze Reihe von Streitfällen beratend einer außergerichtlichen Lösung zugeführt. „Mich begeistert die Systematik, mit der man an Konfliktfälle herangehen kann. In der Ausbildung zum Steuerberater lernt man das so nicht. Es gilt, die eigenen Emotionen völlig auszublenden, um die der Konfliktparteien umso besser zu verstehen; das ist oft angewandte Psychologie, die mir auch generell zu einem besseren Verständnis der Menschen um mich herum verhilft. An die Praxis habe ich mich dann zunächst als Co-Mediator herangetastet, doch inzwischen biete ich diese Leistungen aktiv an, und ich darf sagen: mit Erfolg. Typische Fälle sind etwa Konflikte zwischen Gesellschaftern, die sich trennen wollen, oder die Entflechtung von Vermögenswerten bei einer Ehescheidung, einschließlich einer Betrachtung aller steuerlichen Konsequenzen der zu treffenden Vereinbarung, an deren Ende es keine Verlierer geben sollte. Alle sollen ihre Ziele erreichen.“ Das Geschäftsfeld entwickelt sich allmählich und in gewissem Sinne ganz von selbst durch das Netzwerk der Mediatoren und Mundpropaganda. Auch wenn es gar nicht unmittelbar um wirtschaftliche Interessen geht, sondern etwa um die Entstörung von Konflikten innerhalb Teams oder Strukturen, darum, festgefahrene Konflikte aufzulockern und einen Perspektivwechsel innerhalb der Parteien zu schaffen, verhelfen ihm die Mediationstechniken nicht nur zu gangbaren Lösungsvorschlägen, sondern bescheren ihm auch als Mediator wie als Mensch den Ruf eines ehrlichen und unabhängigen Vermittlers. Die Mediation selbst besteht aus iterierenden Gesprächsrunden, meist in der Kanzlei, in der die Parteien dann ein Zukunftsszenario erarbeiten, das allen gerecht wird. „Eine gelungene Mediation“, so Matthias Sawitzki, „ist nicht nur in der Sache ein Erfolg, sondern auch menschlich ein überaus befriedigendes Erlebnis.“ ●

**CARSTEN SEEBASS**

Redaktion DATEV magazin

# Erfolgreich Fachkräfte gewinnen, binden und weiterentwickeln. **GEMEINSAM.**



Stellen Sie jetzt Ihre Kanzlei zukunftssicher auf –  
**wir unterstützen Sie dabei.**

Fachkräfte für Steuerkanzleien zu gewinnen oder Mitarbeitende langfristig in der Kanzlei zu binden, wird immer schwieriger. Werden Sie daher jetzt aktiv, um den veränderten Ansprüchen und Erwartungen am Arbeitsmarkt besser gerecht zu werden.

Unsere gemeinsame Initiative unterstützt Sie **mit einer bundesweiten Imagekampagne und Stellenbörse sowie wirksamen Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten** dabei, Ihre Attraktivität als Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber nachhaltig zu steigern.

[initiative-gemeinsam-handeln.de](https://initiative-gemeinsam-handeln.de)

**GEMEINSAM handeln!**  
Fachkräfte für die Steuerberatung gewinnen.

EINE INITIATIVE VON  
**BStBK** | **DStV** | **DATEV**