



# STEUERBERATUNG 2020

Veränderungsnotwendigkeit,  
Veränderungsmöglichkeiten  
und Handlungsfelder



# Steuerberatung 2020

## Mitglieder des Ausschusses 01 „Zukunftsentwicklung des Berufs“

Dipl.-Kfm. Dr. Horst Vinken  
Steuerberater/Wirtschaftsprüfer  
Präsident der Bundessteuerberaterkammer  
Ausschussvorsitzender

---

StB Dipl.-Kfm. Michael Conrad  
Präsident der StBK Hamburg

---

StB/WP/RB Günther Fischer  
Präsident der StBK Hessen

---

StB/FB f. IStR/vBP Bernd W. Holler  
Vorstandsmitglied der StBK Düsseldorf

---

StB Dipl.-Kfm. Prof. Dieter Kempf  
Vorstandsmitglied der StBK Nürnberg

---

StB/vBP Detlef Loczenski  
Vizepräsident der StBK Berlin

---

StB/RA/Landw. Buchst. Reinhard Meier  
Präsident der StBK Brandenburg

---

StB/WP Dipl.-Kfm. Dr. Ferdinand Rüchardt  
Vorstandsmitglied der StBK München

---

StB Dipl.-Ing. Ök. Dr. Andreas Zönnchen  
Vizepräsident der StBK Sachsen

## Vorwort

### **Sehr geehrte Damen und Herren,**

die Bundessteuerberaterkammer legt mit den Empfehlungen für eine Kanzlei mit Perspektive die Ergebnisse eines intensiven Zukunftsprozesses vor. In vier Zukunfts-Workshops wurde das Thema „Steuerberatung 2020 – Veränderungsnotwendigkeit, Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsfelder“ analysiert. Die Bundessteuerberaterkammer arbeitet mit den 21 Steuerberaterkammern vehement daran, den Berufsstand der Steuerberater für die folgenden Jahre zukunftsfest aufzustellen. Mehr als 60 Vertreter aller Steuerberaterkammern haben stellvertretend für den mehr als 92.000 Mitglieder starken Berufsstand die von der Bundeskammerversammlung verabschiedeten „Sieben Thesen zur Zukunft des Berufs“ in den Workshops „Wettbewerb um Mitarbeiter – Steuerberater als attraktiver Arbeitgeber“ und „Wettbewerb um Mandanten – Steuerberater als attraktiver Problemlöser“ diskutiert.

Bedanken möchten wir uns nicht nur bei den Workshop-Teilnehmern, sondern auch bei dem Ausschuss „Zukunftsentwicklung des Berufs“ der Bundessteuerberaterkammer, der die Ergebnisse der beiden Workshops aufbereitet hat und in dieser Broschüre zu neun Handlungsfeldern verdichtet hat.

Wir freuen uns, Ihnen diesen „Meilenstein“ im Projekt „Steuerberatung 2020“ zu präsentieren. Damit die Steuerberaterkanzleien die erarbeiteten Ergebnisse zeitnah umsetzen können, hat das Präsidium der Bundessteuerberaterkammer aus seiner Mitte im April 2014, einen Präsidial-Arbeitskreis eingerichtet. Unter dem Vorsitz von Dr. Holger Stein widmen sich Dr. Raoul Riedlinger und Dr. Herbert Becherer im besonderen Rahmen der Zukunft des Berufsstandes.

Die Erkenntnisse und Ergebnisse des Zukunftsprozesses haben die ersten Eindrücke der Steuerberaterkammern bestätigt. Das Bild des Steuerberaters in der Öffentlichkeit bedarf einer Verbesserung. Diese Anpassung der Wahrnehmung vermag nur eine breit angelegte und auf mehreren Ebenen wirkende Imagekampagne zu leisten. Die Bundessteuerberaterkammer wird im Rahmen einer solchen Kampagne viele der in den neun Handlungsfeldern und in den „Sieben Thesen“ niedergelegten Ziele umsetzen.



Dr. Horst Vinken  
Präsident



Nora Schmidt-Kessler  
Hauptgeschäftsführerin

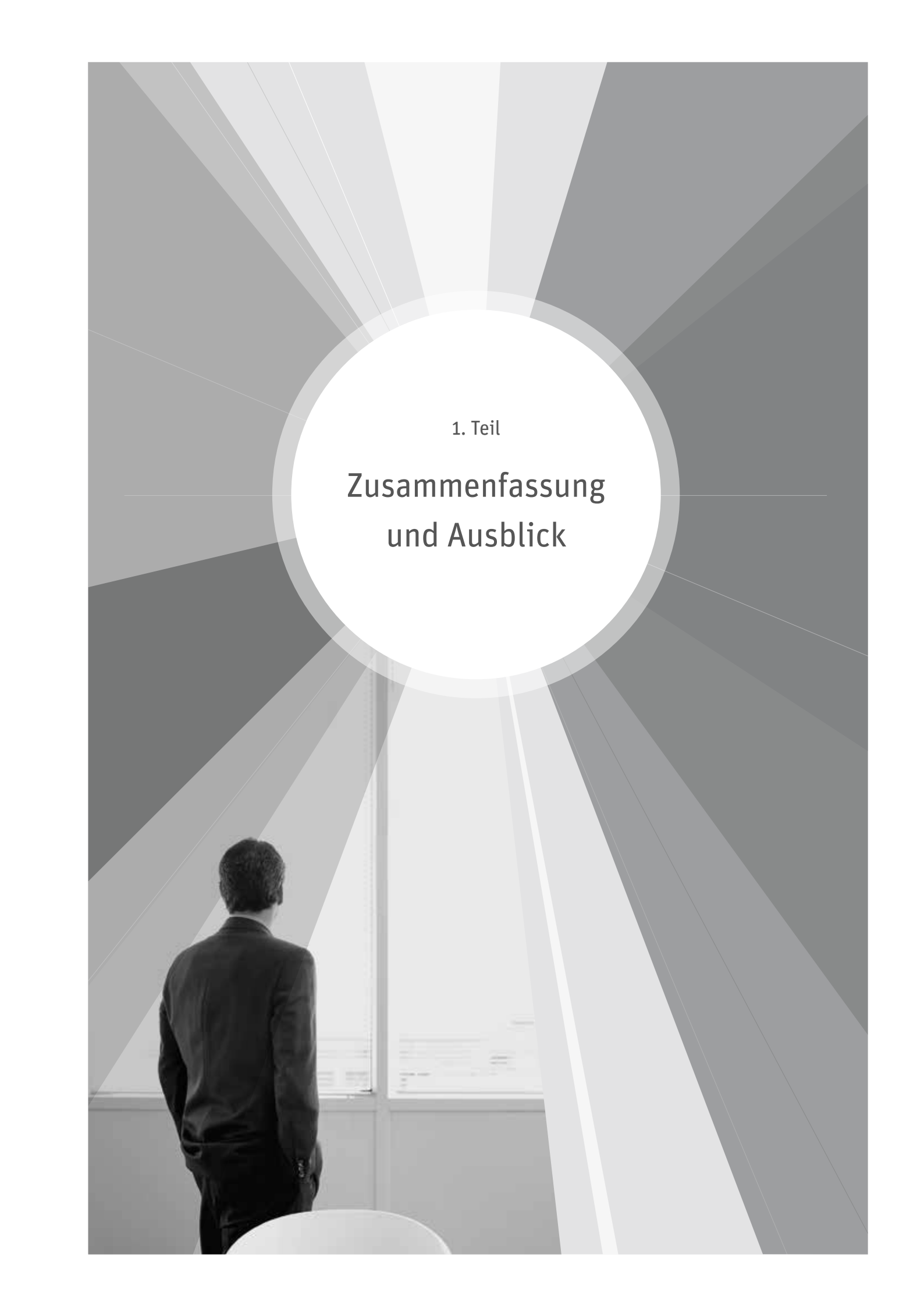
# Inhalt

<b>1. Teil: Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>9</b>
I. Welche Ziele wollte der Berufsstand mit dem Projekt „Steuerberatung 2020“ erreichen?	10
II. Was sind die wesentlichen Ergebnisse?	11
III. Wie ist der Berufsstand in dem Projekt vorgegangen?	15
IV. Wie geht es weiter?	18
<b>2. Teil: Die Ergebnisse im Detail</b>	<b>19</b>
<b>I. Veränderungsnotwendigkeit – Grundlagen</b>	<b>20</b>
1. Leitbild des steuerberatenden Berufs	21
2. „Sieben Thesen zur Zukunft des Berufsstandes“	21
2.1 Die „Sieben Thesen zur Zukunft des Berufsstandes“ – ein Überblick	22
2.2 Einschätzungen von Steuerberatern zur Zukunft des Berufsstandes (STAX 2012)	23
3. STAX-Auswertung	24
4. Imageanalyse „Steuerberater und ihre Mandanten“	26
5. Ergänzende Markteinschätzungen	30
5.1 Allgemeine gesellschaftliche Veränderungen	30
5.2 Entwicklungen im Steuerrecht und in der Berufspraxis	35
5.3 Entwicklungen im Berufsrecht (national und international)	36
6. Auswirkungen auf Steuerberater	37
<b>II. Veränderungsmöglichkeiten: Die zukunftsfähige Kanzlei</b>	<b>41</b>
1. Das Ziel: Profil einer zukunftsfähigen Kanzlei	41
2. Mindestanforderungen an eine heutige Steuerberaterkanzlei	41
3. Die Gestaltungsoptionen einer zukunftsfähigen Kanzlei	42
3.1 Steuerberatung im engeren Sinne	43
3.2 Rechtsberatung	44
3.3 Wirtschaftsprüfung (in den „Grenzen“ des HGB)	44
3.4 Betriebswirtschaftliche Beratung	44
3.5 Unternehmensberatung	45
3.6 Vorsorge- und Vermögensberatung	45
3.7 Unternehmerberatung	45
3.8 Internationalisierungsberatung	46
3.9 Services	46

4. Die Kandidaten einer zukunftsfähigen Kanzlei im Überblick	47
5. Muster-Entwicklungswege der Kanzleikandidaten	48
5.1 Traditionelle Einzelkanzlei	50
5.2 Fortschrittliche Einzelkanzlei	52
5.3 Sozietät mit klassischer Ausrichtung	54
5.4 Sozietät mit spezialisierter Ausrichtung	56
5.5 Nationale Steuerberatungsgesellschaft	58
5.6 Multi-professionelle Beratungsgesellschaft	60
6. Perspektivische Entwicklungschancen einer zukunftsfähigen Kanzlei und des Berufsstandes	62
6.1 Wissenssysteme	62
6.2 Outsourcing für andere Kanzleien	62
6.3 Netzwerkwirtschaft unter Nutzung von Schwarmintelligenz (Crowdsourcing)	62
<b>III. Neun Handlungsfelder auf dem Weg zur zukunftsfähigen Kanzlei</b>	<b>63</b>
1. Unterstützung der Kanzleien bei der Standortbestimmung (Mindestanforderungen)	63
2. Strategische Ausrichtung der Kanzleien anhand der Kanzleikandidaten	64
3. Personalgewinnung/-entwicklung und Mitarbeiterführung	64
4. Effiziente Kanzleiführung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse	66
5. Aktives Marketing und Akquisition	67
6. Ausbau der vereinbaren Tätigkeiten	68
6.1 Professionalisierung der betriebswirtschaftlichen Beratung	68
6.2 Erschließung des Geschäftsfeldes Unternehmensberatung	69
6.3 Erschließung des Geschäftsfeldes Vorsorge- und Vermögensberatung	69
7. Intensivierung der „Services“	70
8. Beratungskonzepte für spezifische Zielgruppen	71
9. Kampagne zur Verbesserung des Images	72

<b>3. Teil: Veränderungsplanung – die nächsten Schritte</b>	<b>73</b>
<b>I. Umsetzung der neun Handlungsfelder und künftige Aufgaben</b>	<b>74</b>
1. Aufgaben der Bundesteuerberaterkammer	76
2. Aufgaben der Steuerberaterkammern	76
3. Aufgaben der Steuerberater	76
<b>II. Muster einer Veränderungsplanung (der Weg zur zukunftsfähigen Kanzlei)</b>	<b>77</b>
1. Kanzlei- und Umfeldanalyse durch den Berufsangehörigen	77
1.1 Veränderungsnotwendigkeit der Kanzlei	77
1.2 Standortbestimmung als Einstieg in eine zukunftsfähige Kanzlei	77
2. Strategische Ausrichtung der Kanzlei	78
2.1 Kennenlernen der Kanzleikandidaten	78
2.2 Auswahl eines Kanzleikandidaten (Wo will ich hin?)	78
3. Zielplanung und Umsetzung	79
<b>III. Information und Kommunikation der Ergebnisse</b>	<b>80</b>
<b>Anlagen</b>	<b>81</b>
Anlage 1: Die „Sieben Thesen“ im Wortlaut	82
Anlage 2: Einschätzungen von Steuerberatern zur Zukunft des Berufsstandes	86
Anlage 3: Gestaltungsoptionen „Attraktiver Arbeitgeber“	90
Anlage 4: Gestaltungsoptionen „Attraktiver Problemlöser“	95
Anlage 5: Ausgewählte STAX-Ergebnisse 2012	102
Teilnehmer des Workshops	105
Fußnoten/Quellen	108
Impressum	110



A black and white photograph of a man in a suit standing with his back to the camera, looking out a window. The window shows a blurred view of a city or office building. A large, semi-transparent white circle is overlaid on the image, containing the text. The background is composed of several overlapping, semi-transparent geometric shapes in shades of gray, creating a layered, architectural effect.

1. Teil

**Zusammenfassung  
und Ausblick**

# 1. Teil: Zusammenfassung und Ausblick

## **I. Welche Ziele wollte der Berufsstand der Steuerberater mit dem Projekt „Steuerberatung 2020“ erreichen?**

Die 85. Bundeskammerversammlung verabschiedete im März 2012 in Münster die „Sieben Thesen zur Zukunft des Berufsstands“ („Münsteraner Thesen“). Damit definierte der Berufsstand sieben Themenfelder, die die Zukunft der Steuerberaterkanzleien in den nächsten Jahren maßgeblich bestimmen werden. Nach den Vorstellungen der Bundeskammerversammlung sollten die „Sieben Thesen“ von Vertretern aller Steuerberaterkammern in verschiedenen Workshops diskutiert werden. Das Ziel der Workshops sollte es sein, Lösungen für die sich abzeichnenden Herausforderungen an den Berufsstand zu erarbeiten. Gefragt sind konkrete Strategien und Handlungsempfehlungen für die nächsten Jahre. Die Ziele sind nachfolgend zusammengefasst:

### **Die Ziele des Projektes „Steuerberatung 2020“ sind:**

- die Kanzleien dabei zu unterstützen, sich für die Zukunft aufzustellen und Zukunftsszenarien für den Beruf und die Tätigkeit der Steuerberater zu entwickeln
- die Steuerberater vor dem Hintergrund des demografischen Wandels dabei zu unterstützen, attraktive Arbeitgeber zu werden, um so im „Wettbewerb um die besten Köpfe“ zu bestehen
- die Freiberuflichkeit, aber auch die Unabhängigkeit in der Berufsausübung im Interesse der Mandanten gegen drohende Einschränkungen zu schützen und zu erhalten.

## II. Was sind die wesentlichen Ergebnisse?

Der Berufsstand der Steuerberater muss sich dem Wandel anpassen!

### Warum?

Steuerberater werden sich den Änderungen stellen müssen, um sich erfolgreich im Wettbewerb um Mandanten sowie um Mitarbeiter behaupten zu können:

- Der Markt für Steuerberatung wird sich auch in den nächsten Jahren weiter verändern. Verantwortlich hierfür sind insbesondere neuere Entwicklungen durch die E-Government-Gesetze der Bundesregierung und die Digitalisierungsprozesse im Steuerrecht. Auch die wachsende Konkurrenz aus anderen Branchen wird die klassischen Geschäftsfelder der Steuerberaterkanzleien beeinflussen. Nicht zuletzt müssen die Kanzleien den Überblick über die zunehmende Anzahl von Gesetzesänderungen mit immer kürzer werdenden Halbwertszeiten sowie einer wahren Flut von Gerichtsentscheidungen behalten.
- Steuerberater müssen in der Praxis auch die sich ändernden Bedürfnisse ihrer Mandanten berücksichtigen. Dieses betrifft, neben den steigenden Anforderungen an die Beratungsleistung, auch die Anforderungen an das Erscheinungsbild der Kanzleien.
- Bedingt durch demografische Entwicklungen wird die Zahl der dem Ausbildungsmarkt zur Verfügung stehenden jungen Menschen zukünftig deutlich sinken. Längst müssen sich Kanzleiinhaber dem Problem von unbesetzten Stellen widmen.

→ **siehe Seite 20** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / I. Veränderungsnotwendigkeit – Grundlagen

### **Die Umsetzung von derzeit bestehenden Mindestanforderungen ist zwingende Voraussetzung für eine zukunftsfähige Kanzlei!**

#### Warum?

Bevor über Zukunftsstrategien nachgedacht wird, müssen die im Laufe des Projektes „Steuerberatung 2020“ definierten Mindestanforderungen an eine Kanzlei möglichst umfassend umgesetzt werden:

- Klares Dienstleistungsportfolio mit optimierten und standardisierten Kernkompetenzen
- Professionelles Erscheinungsbild der Kanzleien
- Regelmäßige eigene Fortbildung des Steuerberaters
- Verbesserte Aus-/Weiterbildung der Mitarbeiter
- Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen.

Erst im nächsten Schritt sollte sich die Kanzlei mit der Frage der zukünftigen Ausrichtung befassen.

→ **siehe Seite 41** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / II. Veränderungsmöglichkeiten: Die zukunftsfähige Kanzlei

**Eine zukunftsfähige Kanzlei hat Gestaltungsoptionen, die nach Geschäftsfeldern und Zeithorizonten betrachtet werden können!**

**Welche?**

Eine zukunftsfähige Kanzlei hat verschiedene Möglichkeiten, sich zu entwickeln. Im Rahmen des Projektes „Steuerberatung 2020“ sind Entwicklungschancen bzw. Gestaltungsoptionen ausgemacht und nach Geschäftsfeldern sowie nach Zeithorizonten differenziert worden:

**Gestaltungsoptionen für eine zukunftsfähige Kanzlei**

<b>Geschäftsfelder</b>	<b>Zeithorizont bis 3 Jahre</b>	<b>Zeithorizont 4 bis 6 Jahre</b>	<b>Zeithorizont 7 Jahre plus</b>	<b>Kanzlei-kandidat</b>
<b>Unabhängige, kompetente Beratung bei allen steuerlichen und wirtschaftlichen Fragestellungen</b>				
<b>Steuerberatung im engeren Sinne</b>	Professionalisierung der Steuerberatung	Zielgruppenspezialisierung, Lösungsspezialisierung		
	Digitalisierung der Geschäftsprozesse	Telepräsenz (u. a. virtuelle Beratung)	Systeme zur Selbstberatung, Software	
<b>Rechtsberatung</b>	Kooperationen mit einer Rechtsberatung	Aufbau einer Rechtsberatungskompetenz	Insolvenzverwaltung	
<b>Wirtschaftsprüfung</b>	Kooperationen	Aufbau einer eigenen Wirtschaftsprüfungskompetenz nur für freiwillige Prüfungen		
<b>Betriebswirtschaftliche Beratung</b>	Auswertungen, Mahnwesen, Finanzierung, Investition, KER & Controlling	Fördermittelberatung, FIS, steueroptimierte, fw. Analyse & Konzept, Coaching & Mentoring	Beteiligungen, Benchmarking	
<b>Unternehmensberatung</b>	Unternehmensanalyse und -Konzept	Strategieberatung	Organisations- und Prozessberatung	
<b>Vorsorge- und Vermögensberatung</b>	Neutrale Vermögensstrukturberatung	Beraterhaus: alles unter einem Dach	Ganzheitliche Zukunftsvorsorge	
<b>Unternehmerberatung</b>	Prozessberatung, Unternehmensnachfolge	Unternehmensberatung nach Gründung, Mediationsberatung		
<b>Internationalisierungsberatung</b>	Mitgliedschaften in bestimmten Netzwerken	Steuer-/finanzwirtschaftlich optimierte Internationalisierung	Strategische Internationalisierung	
<b>Services</b>	Finanz-/Lohnbuchhaltung, Gutachter-Services	Outsourcing, Finanzübersichten	Recruiting/Services für Family Offices	

→ siehe Seite 41 / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / II. Veränderungsmöglichkeiten: Die zukunftsfähige Kanzlei

**Aus den Gestaltungsoptionen sind unterschiedliche Kanzleikandidaten mit differenzierenden, strategischen Ausrichtungen entstanden!**

**Welche?**

Nicht jede Steuerberaterkanzlei wird alle denkbaren Geschäftsfelder und Gestaltungsoptionen in ihrem Kanzleiportfolio tatsächlich abbilden können oder wollen. Daher wurden verschiedene Kanzleitypen definiert und Muster-Entwicklungswegen zugeordnet. Die Kanzleitypen sind:

- Traditionelle Einzelkanzlei
- Fortschrittliche Einzelkanzlei
- Sozietät mit klassischer Ausrichtung
- Sozietät mit spezialisierter Ausrichtung
- Nationale Steuerberatungsgesellschaft
- Multi-professionelle Beratungsgesellschaft.

→ **siehe Seite 41** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / II. Veränderungsmöglichkeiten: Die zukunftsfähige Kanzlei

**Der Berufsstand hat weitere Entwicklungschancen für eine zukunftsfähige Kanzlei identifiziert!**

**Warum?**

Neben den aufgezeigten Gestaltungsoptionen konnten weitere Entwicklungschancen identifiziert werden, die sich nicht in die Geschäftsfelder einordnen ließen. Die Entwicklungen in den Bereichen „Wissenssysteme“, „Outsourcing für andere Kanzleien“ sowie „Netzwerkwirtschaft unter Nutzung von Schwarmintelligenz (Crowdsourcing)“ sollten beobachtet werden und nicht aus dem Fokus des Berufsstands geraten.

→ **siehe Seite 41** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / II. Veränderungsmöglichkeiten: Die zukunftsfähige Kanzlei

## **Neun Handlungsfelder können den Prozess zur Umsetzung einer zukunftsfähigen Kanzlei unterstützen und beschleunigen!**

### **Welche?**

Mit den nachfolgenden neun Handlungsfeldern können die Steuerberaterkammern und die Bundessteuerberaterkammer die Steuerberaterkanzleien auf dem Weg zur zukunftsfähigen Kanzlei unterstützen:

- Standortbestimmung der Kanzleien (Mindestanforderungen)
- Strategische Ausrichtung der Kanzleien anhand der Kanzleikandidaten
- Personalgewinnung/-entwicklung und Mitarbeiterführung
- Effiziente Kanzleiführung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse
- Aktives Marketing und Akquisition
- Ausbau der vereinbarten Tätigkeiten
  - Professionalisierung der betriebswirtschaftlichen Beratung
  - Erschließung des Geschäftsfelds Unternehmensberatung
  - Vorsorge- und Vermögensberatung
- Intensivierung der Services
- Beratungskonzepte für spezifische Zielgruppen
- Kampagne zur Verbesserung des Images.

Zu jedem der neun Handlungsfelder sind detaillierte Aufgaben und Maßnahmenkataloge erarbeitet worden, die ggf. mit Unterstützung externer Dritter in den nächsten Jahren umgesetzt werden müssen. Da alle 21 Steuerberaterkammern gleichermaßen betroffen sind, wird die Bundessteuerberaterkammer eine wichtige Rolle bei der Umsetzung spielen.

→ **siehe Seite 63** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / III. Neun Handlungsfelder auf dem Weg zur zukunftsfähigen Kanzlei

## **Die Planung und Umsetzung einer zukunftsfähigen Kanzlei ist eine Managementaufgabe des Kanzleihinhabers!**

### **Warum?**

Letztlich obliegt es jedem Kanzleihinhaber selbst, für die Zukunftsfähigkeit der eigenen Kanzlei zu sorgen. Die Steuerberaterkammern und die Bundessteuerberaterkammer können sich für eine Optimierung der Rahmenbedingungen einsetzen und wo nötig, Unterstützungsleistungen anbieten. Die Frage, wie und wohin sich eine Kanzlei zukünftig entwickeln soll, ist von vielen Gegebenheiten abhängig. Diese Frage kann nur vom Kanzleihinhaber beantwortet werden.

→ **siehe Seite 74** / 3. Teil: Veränderungsplanung – die nächsten Schritte / I. Umsetzung der neun Handlungsfelder und künftige Aufgaben

### III. Wie ist der Berufsstand in dem Projekt vorgegangen?

Die von der Bundeskammerversammlung verabschiedeten „Sieben Thesen zur Zukunft des Berufsstandes“ sind zunächst in die drei Gestaltungsfelder „Rechtliche Grundlagen“, „Attraktiver Arbeitgeber“ sowie „Attraktiver Problemlöser“ eingeteilt worden.

Zukunftsfähige Kanzlei: Attraktive Selbstständigkeit		
Rechtliche Grundlagen	Wettbewerb um Mitarbeiter: Attraktiver Arbeitgeber	Wettbewerb um Mandanten: Attraktiver Problemlöser
Freiberuflichkeit – Grundprinzip des steuerberatenden Berufs	Wettbewerb um die besten Köpfe – Steuerberater als attraktiver Arbeitgeber	Spezialisierungen, Netzwerke, Kooperationen – strategische Alternativen im Markt
Vorbehaltsaufgaben – Kern der beruflichen Tätigkeit	Fortbildung, Qualität, Kanzleiführung – Faktoren des Erfolgs	Vereinbare Tätigkeiten – Nutzen für Mandanten und Steuerberater
	Technologieeinsatz – Prozessoptimierung in der Beratung	

In verschiedenen Zukunfts-Workshops erörterten Vertreter aller 21 Steuerberaterkammern im Jahr 2013 die Gestaltungsfelder „Attraktiver Arbeitgeber“ und „Attraktiver Problemlöser“. Dort definierten sie verschiedene Kanzleikandidaten mit den jeweiligen Muster-Entwicklungswegen. Im letzten Zukunfts-Workshop erarbeitete der BStBK-Ausschuss „Zukunftsentwicklung des Berufs“ aus den Ergebnissen der vorangegangenen Workshops „Neun Handlungsfelder“. Daraus konkretisierte er die weiterhin zu ergänzenden Aufgaben- und Maßnahmenkataloge, mit denen die Steuerberaterkammern und die Bundessteuerberaterkammer den Berufsstand unterstützen werden.

Bei der Durchführung der Zukunfts-Workshops wurde der Berufsstand von der FutureManagementGroup unterstützt.

## **1. Zukunfts-Workshop „Wettbewerb um Mitarbeiter – Steuerberater als attraktiver Arbeitgeber“**

Am 23. Januar 2013 fand der erste Zukunfts-Workshop der Bundessteuerberaterkammer in Berlin statt. Mehr als 60 Vertreter der 21 Steuerberaterkammern befassten sich mit dem Thema „Wettbewerb um Mitarbeiter“. In acht Arbeitsgruppen wurde die Thematik „Steuerberater als attraktive Arbeitgeber“ aus der Perspektive eines Bewerbers diskutiert. Ausschlaggebende Kriterien sind hierbei:

- ansprechendes Außenbild
- professionelle Mitarbeiterführung
- erfüllendes Aufgabenfeld
- gute Karrierechancen
- vielseitige Weiterbildungsmöglichkeiten
- angenehmes Teamklima
- die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- aktive Mitarbeitergewinnung.

Mehr als 200 entwickelte Chancen wurden zu 20 Gestaltungsoptionen verdichtet.

→ **siehe Seite 90** / Anlage 3

## **2. Zukunfts-Workshop „Wettbewerb um Mandanten – Steuerberater als attraktiver Problemlöser“**

Beim zweiten Zukunfts-Workshop am 10. Juni 2013 stellten die mehr als 50 Vertreter der Steuerberaterkammern die Mandanten in ihren Fokus. Die Teilnehmer haben das Thema „Steuerberater als attraktive Problemlöser - Wettbewerb um Mandanten“ in acht Arbeitsgruppen unter der Moderation je eines Mitglieds des Ausschusses „Zukunftsentwicklung des Berufs“ untersucht. Die eine Hälfte der Gruppen befasste sich mit der Mandantengruppe „Privatpersonen“, während sich die andere Hälfte der Gruppe mit „Mittelständischen Unternehmen“ beschäftigte. Untersucht wurden dabei folgende Aspekte: „Geschäftsfelder & Zielgruppen“, „Leistungen & Lösungen“, „Marketing & Vertrieb“ sowie „Partner“. Die entwickelten Ideen wurden in den Arbeitsgruppen bewertet und die daraus abgeleiteten Chancen weiter zu Gestaltungsoptionen zusammengefasst.

→ **siehe Seite 95** / Anlage 4



### **3. Zukunfts-Workshop „Attraktive Selbstständigkeit – Kanzleikandidaten“**

Am 21. August 2013 analysierten die Mitglieder des Ausschusses „Zukunftsentwicklung des Berufs“ im dritten Zukunfts-Workshop die Ergebnisse der ersten beiden Workshops. Im zweiten Schritt definierte der Ausschuss die Kanzleikandidaten und die korrespondierenden Musterentwicklungswege. Bevor die Kanzleien über die zukünftige Ausrichtung nachdenken, sollten bestimmte Mindestanforderungen in der Kanzlei erfüllt sein.

→ **siehe Seite 41** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / II. Veränderungsmöglichkeiten: Die zukunftsfähige Kanzlei

### **4. Zukunfts-Workshop „Attraktive Selbstständigkeit – Zukunftsstrategie“**

Im letzten Zukunfts-Workshop am 4. Dezember 2013 hat der Ausschuss „Zukunftsentwicklung des Berufs“ der Bundessteuerberaterkammer neun Handlungsfelder erarbeitet und einen detaillierten, aber nicht abschließenden Aufgaben- und Maßnahmenkatalog erarbeitet und entsprechend priorisiert.

→ **siehe Seite 63** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / III. Neun Handlungsfelder auf dem Weg zur zukunftsfähigen Kanzlei

#### IV. Wie geht es weiter?

In den vier Zukunfts-Workshops sind neun Handlungsfelder für vordringlich erachtet worden. Angesichts der weiteren gesetzlichen Aufgaben der Steuerberaterkammern und der Bundessteuerberaterkammer sind die Handlungsfelder wie folgt priorisiert worden:

Nr.	Handlungsfeld	Priorität
1	Unterstützung der Kanzleien bei der Standortbestimmung anhand der Mindestanforderungen	1
2	Strategische Ausrichtung der Kanzleien anhand der Kanzleitypen	1
3	Personalgewinnung, -entwicklung und Mitarbeiterführung	1/2
4	Effiziente Kanzleiführung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse	2
5	Aktives Marketing und Akquisition	1
6	Ausbau der vereinbaren Tätigkeiten	2/3
6.1	Professionalisierung der „betriebswirtschaftlichen Beratung“	2
6.2	Erschließung Geschäftsfeld Unternehmensberatung	3
6.3	Vorsorge- und Vermögensberatung	3
7	Intensivierung der „Services“	2
8	Beratungskonzepte für spezifische Zielgruppen	3
9	Kampagne zur Verbesserung des Images	2

Entsprechend der Priorisierung sollten die Vorschläge von den Steuerberaterkammern bzw. der Bundessteuerberaterkammer sowie von den Berufsangehörigen umgesetzt werden. Im Einzelnen muss je nach Handlungsfeld die genaue Verantwortlichkeit festgelegt werden. Eine zentrale Rolle bei der weiteren Umsetzung der Handlungsfelder wird die Bundessteuerberaterkammer spielen.

→ siehe Seite 73 / 3. Teil: Veränderungsplanung – die nächsten Schritte

The background features a magnifying glass over a document with various numbers. The numbers are arranged in columns and rows, with some numbers being larger and bolder than others. The magnifying glass is positioned over the left side of the document, focusing on a specific area. The overall image is in grayscale.

2. Teil

## Die Ergebnisse im Detail

## 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail

### **I. Veränderungsnotwendigkeit – Grundlagen**

„Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, müssen wir zulassen, dass sich alles verändert!“ Dieses Zitat von Giuseppe Tomasi di Lampedusa (italienischer Schriftsteller und Literaturwissenschaftler, 1896–1957) klingt zunächst paradox. Bei genauerer Betrachtung erscheint es aber durchaus schlüssig: Wenn Steuerberater ihre heutige Marktposition festigen oder ausbauen wollen, dann müssen sie sich dem Wandel stellen und sich auf die zukünftigen Herausforderungen vorbereiten.

Die Notwendigkeit für Steuerberatungskanzleien sich zu verändern wird durch Einschätzungen über künftige Marktentwicklungen im Umfeld von Steuerberatern und deren Auswirkungen auf die Branche belegt. Als Rahmenpunkte dienten die sieben Thesen der Bundeskammerversammlung zur Zukunft der Steuerberatung, die Erhebungen aus STAX, Erkenntnisse aus der Imagestudie der DATEV sowie ergänzende Markteinschätzungen.

Als Basis der Zukunftsstrategien fungiert das im Jahr 2007 im Rahmen der Kampagne „Perspektiven für Morgen“ entwickelte Leitbild des steuerberatenden Berufs. Es beschreibt Eigenschaften, Werte und Ziele der Steuerberatung, die übergreifende und langfristige Gültigkeit besitzen. Gerade unter den gegenwärtigen Bedingungen eines beschleunigten Wandels der Berufswirklichkeit und einer wachsenden Heterogenität innerhalb des Berufsstandes ist es bei der Standortbestimmung wichtig, dieses Leitbild als Fundament des steuerberatenden Berufs in den Mittelpunkt zu rücken.

### **1. Leitbild des steuerberatenden Berufs**

Als Steuerberater und Steuerberaterinnen sind wir Angehörige eines Freien Berufs und Organ der Steuerrechtspflege. Durch die gesetzlich geschützte berufliche Verschwiegenheit und die detaillierte Kenntnis der wirtschaftlichen und persönlichen Verhältnisse unserer Mandanten tragen wir ein hohes Maß an Verantwortung und haben eine besondere Vertrauensstellung.

Wir begleiten unsere Mandanten als unabhängige und kompetente Ratgeber bei allen steuerlichen und wirtschaftlichen Fragestellungen mit dem Ziel, deren Interessen als Unternehmer, Institutionen oder Privatpersonen optimal zu vertreten sowie deren wirtschaftlichen Erfolg zu fördern und zu sichern.

Unser Leistungsangebot umfasst insbesondere die Rechnungslegung nach nationalen und internationalen Vorgaben, die Steuerberatung und den steuerlichen Rechtsschutz. Die Beratung in privaten Vermögensangelegenheiten, die betriebswirtschaftliche Beratung sowie die Durchführung von gesetzlichen und freiwilligen Prüfungen sind weitere wesentliche Tätigkeitsfelder.

Wir üben unseren Beruf unabhängig, eigenverantwortlich und gewissenhaft aus. Durch hohe Qualifikation verbunden mit konsequenter Fortbildung, effizienter Kanzleiführung und Qualitätsmanagement schaffen wir die Grundlage, um auch zukünftigen Anforderungen flexibel begegnen zu können.

### **2. „Sieben Thesen zur Zukunft des Berufsstandes“**

Die Zukunft des steuerberatenden Berufs war Hauptthema der 85. Bundeskammerversammlung in Münster im Jahr 2012. Unter dem Titel „Steuerberatung 2020 – Perspektiven für Steuerberater“ wurde das Leitbild des steuerberatenden Berufs verabschiedet (→ **siehe oben** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / I. Veränderungsnotwendigkeit – Grundlagen / 1. Leitbild des steuerberatenden Berufs) und die Kampagne „Perspektiven für Morgen“ fortgeschrieben. Im Anschluss daran wurden die sieben Kernaussagen zur Zukunft des Berufsstands beschlossen. Diese sieben Themenfelder (Thesen im vollständigen Wortlaut → **siehe Seite 82** / Anlage 1) werden nach übereinstimmender Ansicht der Bundeskammerversammlung in den kommenden Jahren einen großen Einfluss auf den Beruf des Steuerberaters haben.

## **2.1 Die „Sieben Thesen zur Zukunft des Berufsstandes“ – ein Überblick**

### **1. Freiberuflichkeit – Grundprinzip des steuerberatenden Berufs**

Die Freiberuflichkeit der Steuerberater und Steuerberaterinnen in Deutschland wird zukünftig noch stärker unter den Aspekten Wettbewerb, Deregulierung und „Vergewerblichung“ diskutiert werden. Nicht zuletzt aufgrund europäischer Initiativen wird der Berufsstand Diskussionen über den Grad der Regulierung des Berufs führen müssen.

### **2. Vorbehaltsaufgaben – Kern der beruflichen Tätigkeit**

Die Tätigkeit des Steuerberaters wird auch über das Jahr 2020 hinaus von den Vorbehaltsaufgaben bestimmt. Innerhalb dieser Kernkompetenz wird die Steuerdeklaration an Bedeutung verlieren und es werden umfassende Steuergestaltungs-, Steuerplanungs- und Steuerabwehrberatungen an Bedeutung gewinnen.

### **3. Vereinbare Tätigkeiten – Nutzen für Mandanten und Steuerberater**

Die Expertise des Steuerberaters ist bei Unternehmen und Unternehmern, Institutionen und Privatpersonen nicht nur im Bereich der Kernaufgaben, sondern auch bei vereinbarten Tätigkeiten gefragt.

### **4. Wettbewerb um die besten Köpfe – Steuerberater als attraktiver Arbeitgeber**

Der demografische Wandel wird bereits heute bei der Suche nach Mitarbeitern und der Nachwuchsgewinnung von Berufsträgern deutlich. Die Anforderungen an die Fachkräfte werden durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie und im Zuge der neujustierten Vorbehaltsaufgaben sowie durch den Ausbau der vereinbarten Tätigkeiten steigen.

### **5. Fortbildung, Qualität, Kanzleiführung – Faktoren des Erfolgs**

Die Komplexität des Steuerrechts, die Informationsflut, der Informationsgrad der Mandanten und der Wettbewerb werden dynamischer. Dadurch gewinnt das Wissensmanagement gegenüber der reinen Informationsversorgung deutlich an Bedeutung.

### **6. Spezialisierungen, Netzwerke, Kooperationen – strategische Alternativen im Markt**

Die Erwartungen der Mandanten an die Leistungsfähigkeit und das Beratungsspektrum des Steuerberaters steigen weiter. Um der geforderten ganzheitlichen Beratung gerecht zu werden, muss der Steuerberater zukünftig umfangreiches Wissen mit entsprechenden praktischen Erfahrungen vorweisen können.

### **7. Technologieeinsatz – Prozessoptimierung in der Beratung**

In den nächsten Jahren werden weitere Geschäftsprozesse in den Mandantenbetrieben, der öffentlichen Verwaltung und in den Steuerkanzleien mit modernen Informations- und Kommunikationsmitteln abgewickelt werden. Das eröffnet dem Steuerberater die Chance, Routinetätigkeiten schneller, frei von Medienbrüchen und ohne noch notwendige redundante Abwicklungsschritte mit seinem Mandanten umzusetzen, z. B. bei der Übermittlung und Verarbeitung buchführungsrelevanter Belege.

## 2.2 Einschätzungen von Steuerberatern zur Zukunft des Berufsstandes (STAX 2012)

In der STAX-Erhebung von 2012 (→ **siehe Seite 24** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / I. Veränderungsnotwendigkeit – Grundlagen / 3. STAX-Auswertung) konnten die Steuerberater ihren Zustimmung- und Vorbereitungsgrad zu den nachfolgenden Aussagen über die Zukunft des Berufsstands angeben (→ **siehe Seite 86** / Anlage 2):

1. Die Freiberuflichkeit und die Unabhängigkeit als Steuerberater sind aufgrund von Initiativen der EU gefährdet.
2. Mit dem mittel- bis langfristigen Wegfall der StBGebV (heute StBVV) würde eine wichtige Voraussetzung für die Erfolgssicherung des Berufsstandes verloren gehen.
3. Der Wettbewerb um die besten Köpfe erfordert von Kanzleien ein Umdenken in Richtung attraktive Arbeitsbedingungen (Fortbildungsoptionen, Arbeitszeiten, Gehaltsgestaltung).
4. Zukünftig werden Kanzleien ihren Mitarbeitern attraktive Entwicklungsperspektiven bieten müssen, um weiterhin erfolgreich am Markt zu bestehen.
5. Personalmarketing wird in Kanzleien immer mehr an Bedeutung gewinnen.
6. Ohne den Einsatz eines dokumentierten Qualitätsmanagements ist der langfristige Erfolg in Kanzleien künftig nicht mehr gewährleistet.
7. Die Zunahme „elektronisch abgewickelter“ Geschäftsprozesse und der Ausbau der E-Government-Lösungen erfordern von den Steuerberatern eine deutlich aktivere Auseinandersetzung mit dem Einsatz dieser neuen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten.
8. Kanzleien müssen in Zukunft deutlich intensiver als bisher systematisch und regelmäßig Ausbildung und Fortbildung durchführen.
9. Die Expertise der Steuerberater wird von den Mandanten deutlich stärker im Bereich der vereinbarten Tätigkeiten, z. B. bei der betriebswirtschaftlichen Beratung, gewünscht.
10. Die Erwartung der Mandanten an ein breites Beratungsspektrum steigt kontinuierlich.
11. Branchenspezifische Spezialisierung ist notwendig, damit Steuerberater dauerhaft erfolgreich bleiben können.
12. Kooperationen sind für Kanzleien zukünftig unerlässlich, um dauerhaft Erfolg zu haben.

Der Berufsstand der Steuerberater hat diesen Aussagen mehrheitlich zugestimmt. Allerdings wurde bei der Frage nach dem Vorbereitungsgrad deutlich, dass noch einige Kanzleien Handlungsbedarf haben. Viele der darin zum Ausdruck kommenden Veränderungen und Anforderungen werden in der Folge wieder aufgegriffen, wenn es darum geht, die zukunftsfähige Kanzlei zu gestalten.

### **3. STAX-Auswertung**

Um beurteilen zu können, wie groß der Veränderungsbedarf sein wird, ist es wichtig zu wissen, wo der Berufsstand steht. Die STAX-Erhebung von 2012 sowie die Berufsstatistik 2013 liefern wertvolle Hinweise auf die aktuellen Entwicklungen des Berufsstandes der Steuerberater. Erstmals wurden im Jahr 2012 für die STAX-Erhebung mehr als 12.000 Steuerberater um Beantwortung eines umfangreichen Fragenkatalogs gebeten. Aufgrund der hohen Rücklaufquote von mehr als 40 % liegen jetzt ausgewählte und repräsentative Kennzahlen vor, die einen Orientierungsrahmen für die Standortbestimmung der eigenen Kanzlei liefern (→ **siehe Seite 90** / Anlage 3):



## Ausgewählte STAX-Kennzahlen

Aktuelle Anzahl der Steuerberater (in %)	Aktuelle Anzahl der Kanzleien (in %)
Gesamtzahl der Mitglieder: 91.248 davon 82.390 Steuerberater, davon 34 % Frauen 29 % Angestellte 5 % Syndikus-Steuerberater 8.858 StBGesellschaften	Insgesamt: 53.647 Rechtsformen der Kanzleien: 70,1 % Einzelpraxen (Ø 5 MA) 13,4 % Sozietäten (Ø 23 MA) 16,5 % StBGesellschaften (Ø 23 MA)
Standorte Stadt/Land (in %)	Zusammensetzung der Mandanten (in %)
29 % Land-/Kleinstadt 27 % Mittelstadt 21 % Großstadt bis 500 000 Einwohner 23 % Großstadt ab 500 000 Einwohner	32 % Privatpersonen 31,1 % Kleinunternehmen (bis 5 MA) 22,8 % kleine Unternehmen (6 bis 25 MA) 9,1 % mittlere Unternehmen (26 bis 100 MA) 5 % Großunternehmen
Umsatzstrukturen	Kostenanteile des Umsatzes (in %)
persönlicher Umsatz bei Vollzeitsteuerberatern in den Kanzleien im Ø 288.000 € Einzelkanzleien 228.000 € Sozietäten 196.000 € StBGesellschaften	38 % Personalkosten 6 % Raumkosten 16 % sonstige Kosten 6 % EDV-Kosten (Einzelkanzleien 17.000 €; Sozietäten/StBGesellschaften: 48.000 €)
Umsatz steuerberatende Tätigkeit (in %)	Umsatz vereinbare Tätigkeit (in %)
30 % Jahresabschlüsse 25 % Rechnungswesen 14 % Einkommensteuererklärungen 11 % Betriebliche Steuererklärungen 9 % Lohn- und Gehaltsabrechnungen 7 % Deklarationsberatung 2 % Vertretung vor Finanzämtern und Gerichten 2 % Sonstiges	62 % Betriebswirtschaftliche Beratung 12 % Tätigkeit als WP 5 % Tätigkeit als RA 4 % Fördermittelberatung 3 % Vermögensberatung 3 % Testamentsvollstreckung 2 % Treuhänderische Tätigkeit 1 % Rating/§ 18 KWG 8 % Sonstiges
Außendarstellung der Kanzleien (in %)	Qualitätssicherung in den Kanzleien (in %)
62 % Internetauftritt 7 % Facebook-Auftritt	21 % Qualitätsmanagementsystem

#### **4. Imageanalyse „Steuerberater und ihre Mandanten“**

Die Imageanalyse „Steuerberater und ihre Mandanten“ wurde im Jahr 2012 von der DATEV zum wiederholten Male durchgeführt. Die wesentlichen Erkenntnisse dieser jüngsten Imagestudie sind nachfolgend kurz zusammengefasst:

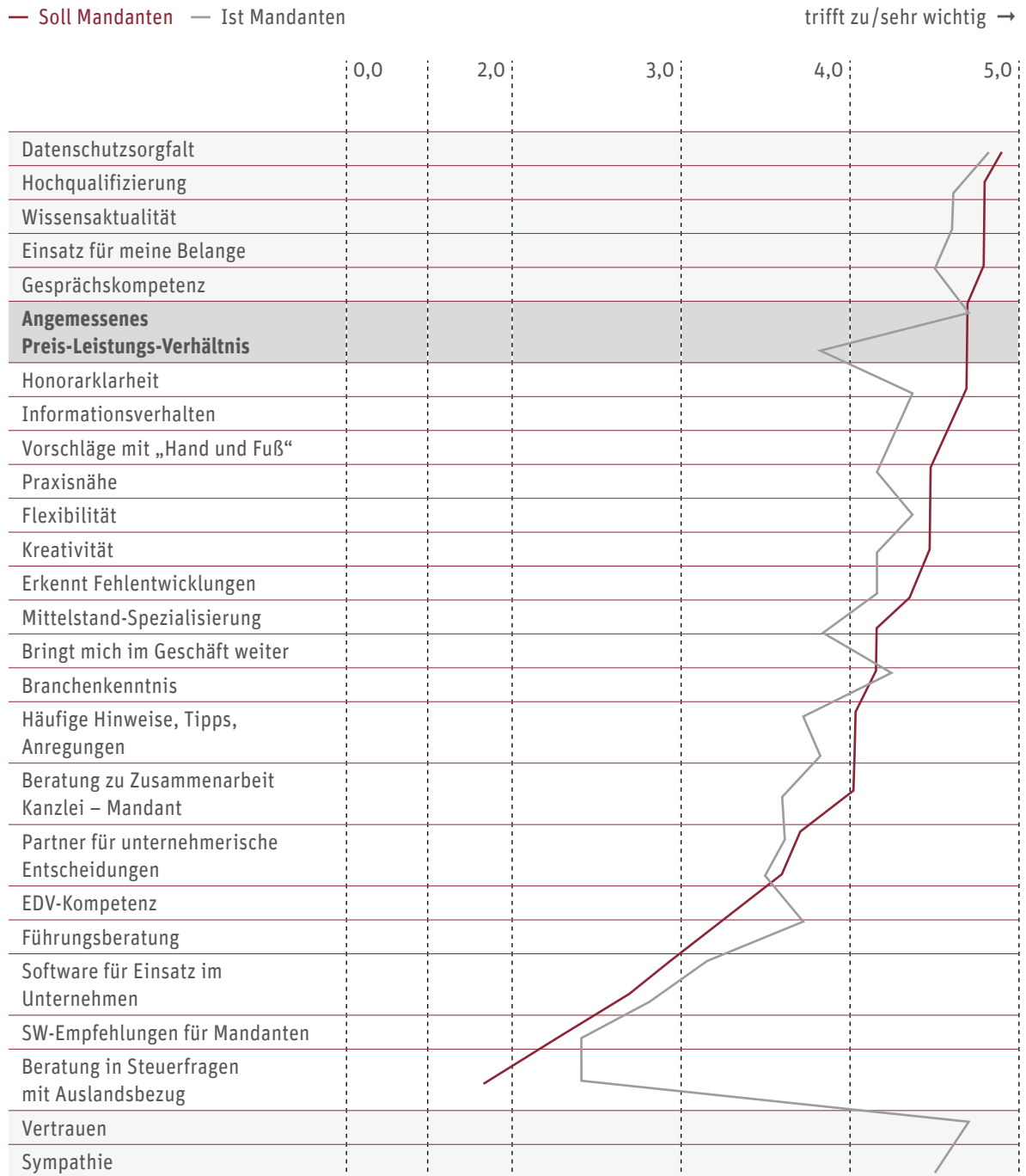
##### **Mandanten: Spontane Steuerberater – Stärken/Schwächen:**

Während die persönliche Wertschätzung (55 %), die Zufriedenheit (44 %) und die Kompetenz (34 %) auch im Vergleich zu den Vorjahren zu den Stärken des Berufsstandes gehören, werden die Kosten (15 %), die Leistungen (15 %) und die Arbeitsweise (13 %) zunehmend als Schwächen empfunden.

##### **Mandanten: Steuerberater-Image – Soll versus Ist:**

Bei dem Soll-Ist-Vergleich der Erwartungen der Mandanten (SOLL Mandanten) an die Erfüllung durch den Steuerberater (IST Mandanten) werden die Erwartungen in fast allen Bereichen nur annähernd erreicht. Eine besonders große Nicht-Erfüllung der Erwartungen ist bei einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis festzustellen. Bei der Mittelstands-Spezialisierung und bei der EDV-Kompetenz werden die Erwartungen durch die tatsächliche Wahrnehmung übertroffen.

**Mandanten: Steuerberater-Image – Soll versus Ist**



**Deklaratorische versus beratende Leistungen des Steuerberaters – Der Kanzleizuschnitt:**

Entgegen der Selbsteinschätzung der Steuerberater erwarten die Mandanten weniger deklaratorische als vielmehr beratende Leistungen. Während 34 % der Mandanten (im Vergleich zum Vorjahr gestiegen) den Schwerpunkt bei den deklaratorischen Leistungen sehen, schätzen die Steuerberater diesen Anteil auf 52 % ein (im Vergleich zu den Vorjahren kontinuierlich wachsend). Folglich sehen Steuerberater die beratenden Leistungen als weniger bedeutend an, während die Mandanten den beratenden Leistungen mit 23 % einen deutlich höheren Stellenwert beimessen.

**Steuerberater – Mandantengewinn für ausgewählte Beratungsleistungen:**

Der überwiegende Anteil der Steuerberater geht davon aus, dass Mandanten für die betriebswirtschaftliche Beratung einfach oder sogar sehr einfach (51 %) gewonnen werden können. Bei den Leistungen „Finanzwirtschaftliche Auswertungen“ (59 %), „Fachberatung über Betriebswirtschaft hinaus“ (62 %) und „Unternehmerische Beratung“ (68 %) schätzen die Steuerberater es eher schwierig bis sehr schwierig ein, neue Mandanten zu gewinnen. Gründe hierfür liegen insbesondere in der mangelnden Bereitschaft der Mandanten, für Beratungen zu bezahlen (32 %) und in dem mangelnden Interesse (29 %).

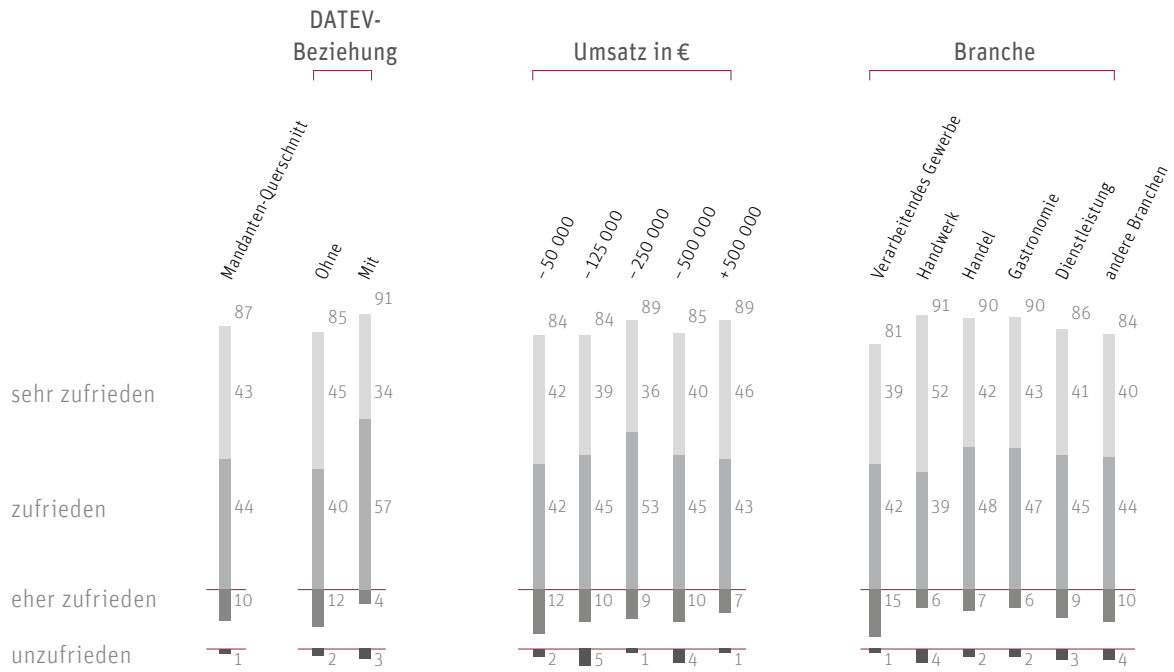
**Betriebswirtschaftliche Beratung – Angebotsaktivität des Steuerberaters:**

35 % der Mandanten erleben eine aktive bis sehr aktive Angebotsaktivität der Steuerberater und würden sich sogar noch eine höhere Aktivität (51 %) wünschen. Allerdings erwarten nur 18 % der Steuerberater künftig mehr betriebswirtschaftliche Beratungen. Und von diesen 18 % gehen 56 % davon aus, dass die Mandanten die betriebswirtschaftliche Beratung von den Steuerberatern fordern werden.

**Mandanten: Gesamtzufriedenheit mit dem Steuerberater – differenziert nach Subgruppen:**

87 % der Mandanten sind mit ihren Steuerberatern zufrieden (43 %) bis sehr zufrieden (44 %). Dieses Ergebnis variiert naturgemäß in Abhängigkeit von der Branche und dem Umsatz des Mandanten.

**Mandanten: Gesamtzufriedenheit mit dem Steuerberater – differenziert nach Subgruppen**



## **5. Ergänzende Markteinschätzungen**

Die zukünftige Tätigkeit von Steuerberatern ist weiteren Einflüssen unterworfen. Vor allem treffen allgemeine gesellschaftliche Veränderungen Steuerberaterkanzleien. Neben dem demographischen Wandel als größte und drängendste Herausforderung der Zukunft wird in den Steuerberaterkanzleien die zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche für Veränderungen sorgen. Wie sich die Digitalisierung auswirkt, ist zunächst unter den allgemeinen gesellschaftlichen Veränderungen (→ unter 5.1) und unter Entwicklungen im Steuerrecht und in der Berufspraxis (→ unter 5.2) dargestellt. Neben den primären Veränderungen sind im Folgenden weitere wichtige Entwicklungen u. a. auch im Berufsrecht (national und international → unter 5.3) dargestellt.

### **5.1 Allgemeine gesellschaftliche Veränderungen**

#### **Demographischer Wandel**

Aus der fortschreitenden Alterung der Gesellschaft resultiert, dass immer mehr Mandanten das erwerbsfähige Alter verlassen und ihnen andere Produkte und Dienstleistungen angeboten werden müssen. Zudem sind neue Beschäftigungs- und Qualifizierungsmodelle nötig, die auf junge Mitarbeiter attraktiv wirken und älteren Mitarbeitern ein längeres Arbeiten ermöglichen.

Aufgrund unterschiedlicher wirtschaftlicher Entwicklungen, gepaart mit gesteigerter Mobilität der Menschen, ziehen immer mehr Menschen in die wirtschaftlichen Wachstumszentren. Dadurch kommt es zu einem regional stark beschleunigten Bevölkerungsschwund in strukturschwachen Gebieten. In Europa und vor allem in Deutschland ist dabei eine Verschiebung von Ost nach West zu beobachten. Die Bevölkerung der neuen Bundesländer in Deutschland wird sich zwischen 2008 und 2030 um 16 % oder mehr als zwei Millionen Menschen auf rund elf Millionen reduzieren. (DESTATIS, 2011). In Deutschland leben mittlerweile 74 % der Einwohner in Städten und die Landflucht wird weiter zunehmen. Die Altersgruppe der 19 – 24-Jährigen wird in allen deutschen Bundesländern bis 2030 stark abnehmen.<sup>1</sup> Die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter könnte sich in Deutschland bis 2050 nahezu halbieren.<sup>2</sup>

- Das Risiko für Altersarmut in Deutschland wird bis 2020 vermutlich steigen.<sup>3</sup>
- 2030: auf 100 Erwerbstätige in Deutschland kommen rund 50 Rentner.<sup>4</sup>
- Das Renteneintrittsalter wird in Deutschland bis 2050 auf 72 Jahre steigen.<sup>5</sup>

## **Digitalisierung**

**E-Government:** Behörden- und Verwaltungsgänge können digital erledigt werden. Dies verändert die Anforderungen an Formulare, Belege und Bearbeiter und eröffnet neue Arten von Informationsmöglichkeiten (→ siehe Entwicklungen im Steuerrecht/Berufsrecht).

- Bürger können bestimmte Behördengänge in Zukunft auch elektronisch abwickeln.<sup>6</sup>
- Individuelle Informationsservices gewinnen im Bereich E-Government an Bedeutung.<sup>7</sup>

**Always-on-Gesellschaft:** Die Mandanten erwarten von ihrem Steuerberater eine ständige Erreichbarkeit und schnelle Beantwortung ihrer Fragen über alle verfügbaren Kanäle.

- Die Zahl der Tablet-Nutzer wird sich in Deutschland zwischen 2012 und 2016 mehr als verdoppeln.<sup>8</sup>

**E-Learning:** E-Learning (Selbststudium) ist der partielle oder vollständige Wechsel vom Präsenzlernen zum Fernlernen mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.

- Der weltweite E-Learning-Markt wird zwischen 2011 und 2016 um durchschnittlich 7,6 % pro Jahr wachsen.<sup>9</sup>
- Computersimulationen werden in Schule und beruflicher Weiterbildung eine immer wichtigere Rolle einnehmen.<sup>10</sup>

## **Entwicklungen im Marktumfeld der Mandanten**

Im Jahr 2010 gehörten rund 3,61 Millionen Unternehmen zum deutschen Mittelstand, das waren 99,6 % aller Unternehmen mit Umsätzen aus Lieferungen und Leistungen und/oder sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Der deutsche Mittelstand erwirtschaftete 2010 mit rund 2,017 Billionen € 37,1 % des gesamten Umsatzes deutscher Unternehmen.

- Der deutsche Mittelstand hatte im Jahr 2010 rund 15,48 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, das waren 60,2 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Im Jahr 2010 waren rd. 25,7 Mio. Personen in den Unternehmen in Deutschland sozialversicherungspflichtig beschäftigt.
- Globalisierung: Globalisierung bezeichnet die immer stärkere globale Interaktion und Interdependenz zwischen den Gesellschaften, Volkswirtschaften, Regierungen, Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Einzelpersonen in aller Welt. Wichtige Treiber der Globalisierung sind die Liberalisierung von Handel und Dienstleistungen, Tourismus, Interkulturerisierung sowie die technologischen Entwicklungen auf dem Gebiet der Information und Kommunikation. Im Zuge der Globalisierung können Arbeitsplätze potenzieller Mandanten wegfallen (Outsourcing) oder neu entstehen.

**Tertiarisierung und Quartarisierung der Wirtschaft:** In den entwickelten Ländern vollzieht sich ein Strukturwandel von der physischen zur immateriellen Wertschöpfung. Im 21. Jahrhundert teilt die Produktion das gleiche Schicksal wie die Landwirtschaft im 19. Jahrhundert. Ihr Anteil an der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung sinkt. An Bedeutung gewinnen der tertiäre Sektor der Dienstleistungen und der quartäre Sektor der Wissensarbeit.

- Immer mehr Firmen und ganze Branchen werden auf der Produktion und dem Austausch von Informationen und Ideen statt Produktionsgütern basieren.
- Im Dienstleistungssektor werden in der EU-27+ zwischen 2010 und 2020 mehr als sechs Millionen zusätzliche Jobs entstehen.<sup>11</sup>
- Die Zahl der Beschäftigten im Dienstleistungssektor in Deutschland wird bis 2020 um 4,6 Millionen steigen.<sup>12</sup>
- In den wissensbasierten Arbeitsbereichen werden die Kompetenzanforderungen steigen.
- In Unternehmen wird das Management von verfügbarem Wissen (= bewertete Information) noch mehr zu einem strategischen Erfolgsfaktor.
- Die Hinwendung zu immaterieller Wertschöpfung verringert die Anzahl der Mandanten aus dem Industriegewerbe.

**E-Business:** Internetbasierte Unternehmen, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse werden weiter an Bedeutung gewinnen. Begünstigt durch Informatisierung, wachsende Bandbreiten und wachsende Computerleistungen können mit E-Business-Lösungen in fast allen Bereichen enorme Produktivitätsverbesserungen erzielt werden, so etwa in Forschung, Entwicklung, Produktion, Logistik und Handel ebenso wie im Vertrieb.

- Die E-Commerce-Umsätze in Europa werden zwischen 2013 und 2017 um durchschnittlich 10,5 % pro Jahr wachsen.<sup>13</sup>
- Der deutsche E-Commerce-Markt wird von 19,7 Milliarden € im Jahr 2012 auf 28,4 Milliarden € im Jahr 2016 anwachsen.<sup>14</sup>



**Beratungsbedarf der Mandanten**

**Zunehmende Komplexität:** Die Mandanten haben das Bedürfnis nach standardisierter und professioneller Beratung.

- Der zunehmende „Informations-Overload“ wird verstärkt zu dem Wunsch nach einem klaren Blick und einer zielorientierten Hilfe beim Einkauf führen.<sup>15</sup>

**Interkulturerisierung:** Mandanten mit anderen kulturellen Hintergründen haben besondere Ansprüche an ihren Steuerberater. Beispiel: Mandanten aus Fernost.

**Künstliche Intelligenz, Beratungssysteme:** Beratungssysteme bilden eine erstzunehmende Konkurrenz zur klassischen Mensch-zu-Mensch-Beratung.

- Expertise kann in Zukunft schneller und individueller durch Software angeboten werden.<sup>16</sup>

**Entrepreneurisierung:** Selbstständige machen einen großen Teil des Mandantenpools aus und haben eigene, besondere Bedürfnisse bei der Beratung.

- Die klassischen Arbeitsformen verändern sich zu einem Netzwerk interner und externer Leistungsträger.<sup>17</sup>

**Individualisierung:** Durch die fortschreitende Individualisierung müssen Angebote an die unterschiedlichen Bedürfnisse angepasst werden. Standardprodukte brauchen einen modularen Aufbau, um flexibel auf die uneinheitliche Nachfrage zu reagieren.

- Die Nachfrage nach Premium-Produkten wird durch die Individualisierung steigen.

**Interdisziplinarisierung:** Die Mitarbeiter müssen sich auf die Anforderungen, die aus der Interdisziplinarisierung der Mandanten resultieren und die damit einhergehenden komplexeren Bedürfnisse bei der Steuerberatung einstellen.

- Vor dem Hintergrund der Globalisierung gewinnen interdisziplinäre Ansätze in der Rechtswissenschaft zunehmend an Bedeutung.

**Unternehmensinsolvenzen in Deutschland 2013:** Der Verband der Vereine Creditreform meldet für das Jahr 2013 einen Rückgang der Unternehmensinsolvenzen.

- Die Zahl der Fälle verringerte sich um 8,4 % auf 26.300 Unternehmensinsolvenzen; 2012 waren es noch 28.720. Dies bedeutet den niedrigsten Wert seit 14 Jahren.
- Inklusiv der Privatinsolvenzen verringerte sich die Zahl aller Insolvenzen um 5,9 % auf 141.900 Fälle. Ursächlich für den Rückgang sind laut Creditreform das anhaltend freundliche Konjunkturmilieu mit einem hohen Beschäftigungsniveau sowie die finanziell verbesserte Stabilität der Unternehmen. Allerdings könnten darin auch Aufschiebungen enthalten sein, da ab Mitte 2014 mit Erleichterungen im Insolvenzrecht zu rechnen ist.

## **Mitarbeiter**

**Internet-Generation:** Junge Mitarbeiter sind technikaffin und fordern mehr Beteiligung am Entscheidungsprozess als vorhergehende Generationen.

- Im Jahr 2025 bestehen drei Viertel der Belegschaft aus Vertretern der Internet-Generation.<sup>18</sup>

**Knappheit qualifizierter Mitarbeiter:** Freie Stellen und Ausbildungsplätze lassen sich im Zuge der Knappheit qualifizierter Mitarbeiter immer schwerer besetzen.

- Unter den Hochqualifizierten wird es in Zukunft in Deutschland noch weniger Erwerbslosigkeit geben.<sup>19</sup>
- Um weiterhin ausreichend Fachpersonal zu haben, muss die Anzahl der Auszubildenden gesteigert werden (Im Jahr 2013 gab es 17.876 Auszubildende).

## **Wettbewerb**

**Zunehmende Wettbewerbsintensität:** Andere Wettbewerber, wie z. B. Rechtsanwälte, Versicherungen und Banken, drängen in den Markt. Steuersoftware, Selbstberatung, vorausgefüllte Steuererklärung, aber auch Konkurrenz innerhalb des Berufsstands verschärfen den Wettbewerb um Mandanten.

- Branchenfremde Wettbewerber treten zunehmend in Konkurrenz.<sup>20</sup>
- Auf viele Unternehmen kommen steigende Steuerberatergebühren zu. Gerade Existenzgründer und Kleinunternehmen suchen verstärkt nach Alternativen und prüfen eine Zusammenarbeit mit Bilanzbuchhaltern.<sup>21</sup>
- Zunehmende Konkurrenz innerhalb des Berufsstands.

**Business-Netzwerke:** Der Erfolg einer Kanzlei wird maßgeblich von ihrem Business-Netzwerk abhängen.

- Unternehmen werden immer mehr die Form eines Netzwerkes annehmen. Mitarbeiter werden zu Netzwerkern, deren beruflicher Erfolg zunehmend von ihrer Netzwerkqualität abhängt. Kollaboration und mehr Demokratie sind Haupttreiber, selbst bei strategischen Entscheidungen.

**Wissenssysteme:** Mandanten haben unbegrenzten Zugang zu Wissen und können den Berater mit speziellen Fragen überraschen.

- Der Zugang der Mandanten zu Daten und Informationen ist unbegrenzt. Es steigt der Bedarf nach gebündelten und gemanagten Informationen, um echtes Wissen zu generieren und Mehrwert anzubieten.
- Die Menge der digitalen Daten wächst bis 2020 um den Faktor 44.<sup>22</sup>

## 5.2 Entwicklungen im Steuerrecht und in der Berufspraxis

Umfassende Steuerreformen zeichnen sich weder im Koalitionsvertrag der Bundesregierung noch über den Koalitionsvertrag hinaus in den nächsten Jahren ab. Der Steuerberater wird also weiterhin mit dem komplexer werdenden Steuerrecht und einer Flut von Gerichtsentscheidungen in seinem Berufsalltag konfrontiert werden. In den nächsten Jahren zeichnen sich die folgenden Themen ab:

- Das Thema Steuergerechtigkeit und damit die Akzeptanz des gegenwärtigen Steuersystems gewinnen auch in den nächsten Jahren zunehmend an Bedeutung. Aus Sicht des Fiskus werden die Betrugsbekämpfung und die Sicherung des Steueraufkommens die vorherrschenden Themen der nächsten Jahre sein.
- Im Bereich der Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer ist der Übergang zur Selbstveranlagung geplant. International wird die Verhinderung der Nichtbesteuerung bzw. Niedrigstbesteuerung (BEPS) das beherrschende Thema der nahen Zukunft sein.
- Wesentliche Neuerungen in der Beratungspraxis werden von der weiter zunehmenden Digitalisierung in der Finanzverwaltung ausgehen. Die Einführung der Abgabe der E-Bilanz, des EHUG und der ELStAM (Elektronischen LohnSteuerAbzugsMerkmale) und der Abgabe einer ganzen Reihe elektronischer Steuererklärungen, wie z. B. die Umsatzsteuer- und Gewerbesteuererklärung und die Umsatzsteuer-Voranmeldung und Lohnsteuer-Anmeldung, sollen ab dem Jahr 2014 Realität werden. Darüber hinaus wurde die vorausgefüllte Steuererklärung (VaSt) in diesem Jahr eingeführt. Hier werden dem Steuerpflichtigen oder seinem Bevollmächtigten die zu seiner Person bei der Finanzverwaltung gespeicherten Steuerdaten angezeigt bzw. elektronisch übermittelt. Damit Steuerberater die von der Finanzverwaltung bereitgestellten Daten elektronisch abrufen können, hat der Berufsstand der Steuerberater mit der Vollmachtsdatenbank (VDB) eine entsprechende technische Grundlage geschaffen. Nicht nur die Steuerdaten der Unternehmen oder Bürger sollen digital vorliegen. Weiter sind Möglichkeiten geplant, beispielsweise Belege elektronisch einzureichen. Auch die Anzahl der Daten, die seitens der Finanzverwaltung für das Ausfüllen der Steuererklärung elektronisch zur Verfügung gestellt werden, wird zunehmen. Demzufolge gewinnt die VDB an Bedeutung. Mit dieser Entwicklung werden materielle Änderungen im Verfahrensrecht einhergehen.
- Die abgegebenen Erklärungen werden zukünftig flächendeckend seitens der Finanzverwaltung mittels eines automatisierten Risikomanagements überprüft. Auch hierzu werden Ergänzungen im Bereich der Abgabenordnung erfolgen.

- Beratungssysteme, die dem Mandanten bei der Erstellung der Steuererklärung helfen bzw. mit denen sie ihre Steuererklärungen selbst erstellen können, gewinnen an Bedeutung. Auf diese Entwicklung müssen sich Steuerberater einstellen. Weitere Veränderungen bringen Fortschritte im Bereich der Buchführung durch Kontoauszugs- und Belegmanager, die Schaffung einheitlicher Standards für elektronische Rechnungen (FeRD) und die wachsende Anzahl an Mandanten, die ihre Buchführung mit Hilfe moderner Software selbst aufbereiten können.
- Weitere digitale Veränderungen sind in der Beratungspraxis auch außerhalb des „klassischen“ Steuerrechts zu erwarten:
  - Bescheinigungen elektronisch annehmen (BEA), elektronische Vergabe (e-Vergabe), elektronisch unterstützte Betriebsprüfung (euBP) in der sozialen Sicherung
  - Identifikation: Qualifizierte elektronische Signatur (QES), neuer elektronischer Personalausweis (nPA), Secure Access to Federated e-Justice/e-Government (S.A.F.E.)
- Kommunikation: WebAkte, DE-Mail (Bürgerportalgesetz), Elektronisches Gerichts- und Verwaltungspostfach (EGVP).

### **5.3 Entwicklungen im Berufsrecht (national und international)**

Wie schon im Steuerrecht sind auch im Berufsrecht der Steuerberater keine großen Reformen ersichtlich. Mit der Einführung der PartG mbB bei den Freien Berufen, der Novellierung der Steuerberatergebührenverordnung (heute Steuerberatervergütungsverordnung), der Neufassung der Berufsordnung und der Verabschiedung der Fachberaterordnung mit den amtlichen Fachberatern für Internationales Steuerrecht und dem Fachberater für Zölle und Verbrauchsteuern sind die gesetzlichen Grundlagen immer wieder an die Bedürfnisse der Steuerberaterpraxen angepasst worden. Dies wird auch beibehalten werden. Allerdings zeichnen sich einige Entwicklungen ab:

- Besonders sorgfältig beobachtet werden müssen die Deregulierungsbestrebungen aus der EU. So stehen im Peer Review der Europäischen Kommission die Kapitalbindungen bei Steuerberatungsgesellschaften, die Möglichkeiten der Rechtsformwahl, aber auch die Vergütungsverordnung auf dem Prüfstand.
- Veränderungen im Berufsalltag, ohne dass diese immer auch gleich zu Gesetzesänderungen führen, werden sich aber durch den zunehmenden Wettbewerb auf dem Markt des Steuerberaters ergeben. Gerade Existenzgründer und Kleinunternehmen mit geringen finanziellen Spielräumen werden verstärkt nach Alternativen suchen und prüfen, ob eine Zusammenarbeit mit Bilanzbuchhaltern für sie sinnvoll ist. Bisher gibt es keine Anzeichen dafür, dass die gesetzlichen Grundlagen des steuerberatenden Berufs in dieser Legislaturperiode geändert werden. Die neue Bundesregierung bekennt sich weiterhin zu den Freien Berufen.
- An die zukünftigen Veränderungen werden angesichts des steigenden Bedarfs an hoch qualifiziertem Personal auch die gesetzlichen Grundlagen für die Ausbildung zum Steuerfachangestellten, die Fortbildung zum Steuerfachwirt und die Steuerberaterprüfung immer wieder angepasst werden müssen.

## 6. Auswirkungen auf Steuerberater

Auswirkungen sind Konsequenzen, Chancen, Veränderungsnotwendigkeiten und Handlungsnotwendigkeiten. Um Auswirkungen auf die eigene Kanzlei (Wo trifft es uns?) besser adressieren zu können, ist es nützlich, sich an den folgenden Fragestellungen zu orientieren:

- Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf die Mandantenstruktur der Steuerberater (Anzahl und Zusammensetzung der Mandate, Bedarfe der Mandanten, ...)?
- Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf die Schlüsselpartner der Steuerberater innerhalb der Wertschöpfungskette (Gesetzgeber, Finanzverwaltung, ...)?
- Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf das Leistungsangebot der Steuerberater (deklaratorische und vereinbarte Tätigkeiten, für die der Mandant bereit ist, Geld zu bezahlen)?
- Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf die Beziehungen zu den Mandanten?
- Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf die Einnahmequellen (Umsatz, Preise, ...) der Steuerberater?
- Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf die Kostenstrukturen (Effizienz, Kompetenzen, ...) der Kanzleien, Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften?
- Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf die Schlüsselressourcen der Kanzleien, Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften (Mitarbeiter, Wissen, IT, Image, ...)?
- Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf branchennahe Wettbewerber (Banken, Versicherungen, Makler, ...)?

Auf Basis der „Sieben Thesen“ und der skizzierten Veränderungen können die obigen Fragen zu den Auswirkungen auf das Marktumfeld und die Arbeit von Steuerberatern wie folgt beantwortet werden:

### **Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf die Struktur der Mandanten von Steuerberatern (Anzahl und Zusammensetzung der Mandate, Bedarfe der Mandanten, ...)?**

- Besonders zwei große Veränderungen erfordern eine Anpassung der Steuerberatung an das veränderte Marktumfeld der Mandanten: In der Produktion wandelt sich die Wirtschaft vermehrt hin zu einer immateriellen Wertschöpfung. Dies erfordert eine stärkere Ausrichtung der Steuerberater auf den Dienstleistungssektor. Darüber hinaus führen die wachsenden Einkommensunterschiede der Mandanten zu sehr unterschiedlichen Bedarfen. Die Anpassung an die Lebenswirklichkeit der Mandanten zwingt zur Spezialisierung im Tagesgeschäft.
- Das Bedürfnis der Mandanten nach professioneller und einfacher Beratung kann zukünftig auch durch Beratungssysteme gedeckt werden. Die Steuerberatung konzentriert sich dann auf Spezialfälle. Dies hat zur Folge, dass die eigenen Mitarbeiter besonders geschult werden müssen – interdisziplinär sowie im Umgang mit Neuen Medien. Die Wettbewerbsintensität wird zusätzlich durch andere Wettbewerber wie Rechtsanwälte oder Banken verschärft, die ähnliche Beratungsdienstleistungen anbieten können.

- Die fortschreitende Alterung der Gesellschaft führt dazu, dass viele Mandanten das erwerbsfähige Alter verlassen und gegebenenfalls andere Leistungen und Lösungen nachfragen als in der Phase der Beschäftigung.

**Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf Schlüsselpartner der Steuerberater innerhalb der Wertschöpfungskette (Finanzverwaltung, Akteure in der Akquisition, ...)?**

- Ein Geschäftsleben ohne Informations- und Kommunikationstechnik ist kaum noch vorstellbar. Nur Steuerberater, die die Kommunikationsmöglichkeiten zeitgemäß anwenden, können ihre Mandanten anforderungsgerecht betreuen.
- Netzwerke werden eine immer größere Rolle spielen, um sich gegenseitig ins Geschäft zu bringen. Wer auf diese Klaviatur verzichtet, der läuft Gefahr, von seinen eigenen Geschäftsbeziehungen entkoppelt zu werden. Netzwerke bieten zudem eine große Chance, neue Geschäftspotenziale zu erschließen.

**Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf das Leistungsangebot der Steuerberater (deklaratorische und vereinbare Tätigkeiten, für die der Mandant bereit ist, Geld zu bezahlen)?**

- Die Überalterung der Bevölkerung bedarf angepasster Produkte und Dienstleistungen, um den Bedürfnissen der Mandanten (private Mandanten und private Haushalte) besser gerecht zu werden.
- Die Globalisierung zwingt viele Unternehmen zur Internationalisierung. Das bedeutet, dass sich der Steuerberater zunehmend spezialisieren muss, wenn er seine Mandate nicht verlieren will. Er kann darauf mit einer internationalen Ausrichtung seiner Kanzlei in Verbindung mit einer Ausweitung der Geschäftsgebiete reagieren. Damit wirkt er der potenziellen Abwanderung seiner Mandanten entgegen.
- Die Arbeit der Steuerberater kann durch ungünstige Steuergesetze sowie durch die zunehmende Zahl an Verfügungen und Erlasse der Finanzverwaltung behindert werden. Das komplexer werdende Steuerrecht mit einer abnehmenden Halbwertszeit und eine Flut von Gerichtsentscheidungen sind im Rahmen der täglichen Beratungspraxis zu beherrschen und zu beachten. Damit geht eine fehlende Rechts- und Planungssicherheit einher und es folgt ein steigendes Haftungsrisiko.

**Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf die Beziehungen zu den Mandanten?**

- Die zunehmende Digitalisierung erfordert eine Digitalisierung der Geschäftsprozesse innerhalb der Steuerberatung und eine intensive Nutzung elektronischer Informations- und Kommunikationswege. Daten werden zukünftig vom Kunden oder vom Finanzamt angeliefert und können effizient verarbeitet werden. Kunden kommunizieren auf allen verfügbaren Wegen. Dies führt zu veränderten Anforderungen bei den Mitarbeitern in Qualität und Quantität und zu Investitionen in IT und IT-Kompetenz.
- Wer diese Handlungsnotwendigkeit vernachlässigt oder ihr zu wenig Bedeutung einräumt, kann Wettbewerbsnachteile erleiden.

**Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf Einnahmequellen (Umsatz, Preise, ...) der Steuerberater?**

- Eine wachsende Anzahl von Mandanten wird auf der Basis effizienter Beratungssysteme zu Selbstberatern. Damit gehen den Steuerberatern vornehmlich im privaten Umfeld Mandate verloren. Das bedeutet weniger Umsatz.
- Die fortschreitende Alterung der Gesellschaft führt dazu, dass ein zunehmender Anteil der Mandanten das erwerbsfähige Alter verlassen wird. Ihnen müssen adäquate Produkte und Dienstleistungen angeboten werden. Unter der Annahme, dass sich dadurch die Anforderungen an die Steuerberatung verringern, ist mit Umsatzrückgängen zu rechnen.
- Weiter birgt ein möglicher Wegfall der Steuerberatervergütungsverordnung (StBVV) Veränderungen für den Berufsstand. Zum einen wäre es denkbar, dass die Umsätze dadurch in den Kanzleien sinken würden. Der Steuerberater wäre dann gezwungen, sich neue Tätigkeitsfelder zu erschließen und sich z. B. auf vereinbare Tätigkeiten zu konzentrieren. Möglich wäre aber auch (das zeigen Länder, in denen Honorarordnungen weggefallen sind), dass durch geschicktes Verhandeln des eigenen Honorars die Umsätze steigen können.

**Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf die Kostenstrukturen (Effizienz, Kompetenzen, ...) der Kanzleien, Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften?**

- Die steigende Nachfrage nach Fach- und Führungskräften verändert die Gehaltsstrukturen. Es wird sich die Frage stellen, ob und wenn ja wie lange die Vorgabe der Vergütung der Auszubildenden noch zeitgemäß ist.
- Die zunehmende Digitalisierung bei der Finanzverwaltung und in anderen Segmenten führt zu steigenden Kosten im Bereich der Informationstechnologie.
- Die steigenden Immobilienpreise schlagen sich in den Raumkosten von Steuerberatungskanzleien und -Gesellschaften nieder.
- Die Aufwendungen für betriebliches Gesundheitsmanagement in den Kanzleien werden steigen.

**Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf Schlüsselressourcen der Kanzleien, Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften (Mitarbeiter, Wissen, IT, Image, ...)?**

- Die fortschreitende Alterung der Gesellschaft macht neue Beschäftigungs- und Qualifizierungsmodelle nötig, die auf junge Mitarbeiter attraktiv wirken und älteren Mitarbeitern ein längeres Arbeiten ermöglichen.
- Das Gestaltungsfeld „Mitarbeitergewinnung“, geprägt durch eine zunehmende Knappheit qualifizierter Arbeitskräfte, gewinnt an Bedeutung.
- Mit familienfreundlichen Arbeitsmodellen lässt sich dem drohenden Mangel an qualifizierten Mitarbeitern entgegenwirken.
- Das Steuerrecht, die Informationsflut und der Informationsgrad der Mandanten werden dynamischer und damit komplexer. Das Wissensmanagement wird zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor. Dem Steuerberater muss es gelingen, diesen Mehrwert herauszustellen.

**Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf branchennahe Wettbewerber (Banken, Versicherungen, Makler, ...)?**

- Eine mögliche Befugnisweiterung verwandter Berufe stellt eine weitere Herausforderung für den Berufsstand der Steuerberater dar. Sie würde die Wettbewerbsintensität steigern, die Preise reduzieren und damit die Umsätze sinken lassen.



## II. Veränderungsmöglichkeiten: Die zukunftsfähige Kanzlei

### 1. Das Ziel: Profil einer zukunftsfähigen Kanzlei



Eine zukunftsfähige Kanzlei bedeutet für den Steuerberater eine attraktive Selbstständigkeit. Darunter verstehen wir eine Kanzlei, die eine unabhängige, kompetente Beratung und Dienstleistung bei allen steuerlichen und wirtschaftlichen Fragestellungen in verschiedenen Geschäftsfeldern bietet (Beratung aus einer Hand).

Der Ausgangspunkt für eine zukunftsfähige Kanzlei ist die erfolgreiche Umsetzung der aktuellen Anforderungen an den Berufsstand. Nur eine zukunftsfähige Kanzlei kann sich den Veränderungen in der Zukunft anpassen.

### 2. Mindestanforderungen an eine heutige Steuerberaterkanzlei

Unabhängig von der gewählten strategischen Ausrichtung sollte in jeder Steuerberatungskanzlei gewährleistet werden, dass folgende Mindestanforderungen erfüllt werden:

---

#### Mindestanforderungen an eine Kanzlei („State of the art“)

---

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

---

### 3. Die Gestaltungsoptionen einer zukunftsfähigen Kanzlei

Eine zukunftsfähige Kanzlei hat Entwicklungschancen, die nach Geschäftsfeldern und Zeithorizonten betrachtet werden können. Jeder Steuerberater kann auf dieser Basis seine strategische Ausrichtung für die kommenden Jahre festlegen. Im Folgenden sind aus den Entwicklungschancen „Kanzleikandidaten“ entwickelt worden. Die unterschiedlichen Kombinationen einzelner Merkmalsausprägungen dienen als Orientierung für eine strategische Ausrichtung.

Geschäftsfelder	Zeithorizont bis 3 Jahre	Zeithorizont 4 bis 6 Jahre	Zeithorizont 7 Jahre plus
<b>Unabhängige, kompetente Beratung bei allen steuerlichen und wirtschaftlichen Fragestellungen</b>			
<b>Steuerberatung im engeren Sinne</b>	Professionalisierung der Steuerberatung	Zielgruppenspezialisierung, Lösungsspezialisierung	
	Digitalisierung der Geschäftsprozesse (Roadmap der Digitalisierung)	Telepräsenz (u. a. virtuelle Beratung)	Interaktive, dialoggesteuerte Systeme, Beratungssysteme zur Selbstberatung, Software-Apps
<b>Rechtsberatung</b>	Kooperationen mit einer Rechtsberatung	Aufbau Rechtsberatungskompetenz	z. B. Insolvenzverwaltung
<b>Wirtschaftsprüfung</b>	Kooperationen mit einer Wirtschaftsprüfung	Aufbau einer eigenen Wirtschaftsprüfungskompetenz nur für freiwillige Prüfungen	
<b>Betriebswirtschaftliche Beratung</b>	Controllingauswertungen, Mahnwesen, KER & Controlling, BW-Beratung bei Finanzierung und Investition, Existenzgründungsberatung	Fördermittelberatung, Führungsinformationssystem (FIS), Coaching & Mentoring, steueroptimierte, fw. Analyse & Konzept	Aufbau von Beteiligungsgesellschaften, Benchmarking/Vergleichsmöglichkeiten
<b>Unternehmensberatung</b>	Unternehmensanalyse und -konzept	Strategieberatung	Organisations- und Prozessberatung
<b>Vorsorge- und Vermögensberatung</b>	Neutrale Vermögensstrukturberatung	Beraterhaus: alles unter einem Dach	Ganzheitliche Zukunftsvorsorge
<b>Unternehmerberatung</b>	Prozessberatung, Unternehmensnachfolge	Unternehmensberatung nach Gründung, Mediationsberatung	
<b>Internationalisierungsberatung</b>	Mitgliedschaften in bestehenden Netzwerken	Steuer-/finanzwirtschaftlich optimierte Internationalisierungsberatung für im Inland ansässige Unternehmen	Strategische Internationalisierungsberatung für im Inland ansässige Unternehmen
<b>Services</b>	Finanz-/Lohnbuchhaltung, Gutachter-Services	Outsourcing für Mandanten und für andere Steuerberater, Erstellung und Aktualisierung von Finanzübersichten für Mandanten	Recruiting auch für Mandanten, Services für Family Offices

Im Folgenden sind die Gestaltungsoptionen detaillierter dargestellt:

### 3.1 Steuerberatung im engeren Sinne

#### Zeithorizont bis 3 Jahre

- Kooperationen und Netzwerke (Daueraufgabe)
- Marketing & Akquisition (neue Mandate, bestehende Mandate, Aufträge)
- Karriereplanung
- Arbeitszeitmodelle & Work-Life-Balance
- Personalentwicklung
- Sozialleistungen
- Gesundheitsmanagement
- Leitlinien & Unternehmenskultur
- Digitalisierung der Geschäftsprozesse (Roadmap der Digitalisierung)
  - Stärkung des Steuerberaters durch Systeme und digitalisierte Geschäftsprozesse
  - Dokumentenmanagement
  - Beleglose, digitalisierte Verarbeitung
  - Vorausgefüllte Steuererklärung und Vollmachtsdatenbank

#### Zeithorizont 4 bis 6 Jahre

- Zielgruppenspezialisierung (in Abhängigkeit von dem Marktumfeld, erfordert andere Strategien zur Marktbearbeitung)
  - Zielgruppen nach Branchen (→ siehe Taxonomie Steuerberatersuchservice)
  - Zielgruppen nach Sprachen und/oder Ländern (Grenzüberschreitende Steuerberatung, ausländisches Steuerrecht)
  - Zielgruppen nach „Größe“ der Mandanten
  - Vereine und Stiftungen
  - Kommunale Betriebe
  - Altersheime und Pflegeeinrichtungen
  - Family Offices
- Lösungsspezialisierung (Welche erfolgreichen Spezialisierungen gibt es?)
  - Steuererklärung/-beratung (Kernkompetenz hoch effizient und automatisiert)
  - Steuerstrukturberatung (z. B. Umwandlungen)
  - Lohnbuchhaltung (z. B. Baulohn, Heuer der Seeleute, Versorgungsempfänger)
  - Bilanzierung und Jahresabschlüsse (Anwendung spezifischer Vorschriften, inkl. Bilanzpolitik, nach HGB, IAS und US-GAAP)
  - Durchsetzungsberatung: insbesondere Einsprüche und Klageverfahren
  - Freiwillige Prüfungen
  - Internationales Steuerrecht
  - Zölle und Verbrauchsteuer
  - Sonstige vereinbare Tätigkeiten (z. B. treuhänderische Tätigkeiten und Testamentsvollstreckung)
- Tele-Präsenz (u. a. virtuelle Beratung, Video-Telefonie, Beratung aus der Ferne mit persönlicher Beratung)

#### Zeithorizont 7 Jahre plus

- Nutzung von interaktiven und dialoggesteuerten Systemen zur Beantwortung von Fragen
- Bereitstellung von Beratungssystemen zur Selbstberatung
- Entwicklung von Systemen und Befüllung dieser mit Daten (z. B. Software-Apps)

## 3.2 Rechtsberatung

### Zeithorizont bis 3 Jahre

Kooperationen mit einer Rechtsberatung

### Zeithorizont 4 bis 6 Jahre

Aufbau einer eigenen Rechtsberatungskompetenz (im Unternehmen, freie Mitarbeit, Anstellung oder Partnerschaft mit einem zugelassenen RA)

### Zeithorizont 7 Jahre plus

z. B. Insolvenzverwaltung

## 3.3 Wirtschaftsprüfung (in den „Grenzen“ des HGB)

### Zeithorizont bis 3 Jahre

Kooperationen mit Wirtschaftsprüfung

### Zeithorizont 4 bis 6 Jahre oder darüber hinaus

Aufbau einer eigenen Wirtschaftsprüfungskompetenz nur für freiwillige Prüfungen (im Unternehmen, freie Mitarbeit, Anstellung oder Partnerschaft mit einem zugelassenen WP, aber keine Peer-Reviews)

## 3.4 Betriebswirtschaftliche Beratung

### Zeithorizont bis 3 Jahre

KER und Controlling

Unterstützung bei der Umsetzung von Mahnwesen

BW-Beratung bei Finanzierung (Bankgespräche, Ratingdialoge, etc.)

BW-Beratung bei Investition (Neu- oder Ausgründung, Erweiterungs- oder Ersatzinvestition, Unternehmenskauf und -verkauf ...)

Existenzgründungsberatung (steueroptimierte, finanzwirtschaftliche Analyse und Konzept)

### Zeithorizont 4 bis 6 Jahre

Fördermittelberatung (auf Ebene der EU, des Bundes und der Bundesländer, ggf. nicht selbst machen, sondern Kompetenz durch Dritte aufbauen)

Führungsinformationssystem (FIS, z. B. Abbildung über eine BSC)

Steuroptimierte, finanzwirtschaftliche Analyse und Konzept (Kapitalbeschaffung/Risikokapital)

Coaching & Mentoring

### Zeithorizont 7 Jahre plus

Aufbau von Beteiligungsgesellschaften

- Wir unterstützen Unternehmen dabei, eine Beteiligungsgesellschaft zu gründen und aufzubauen und mit Beteiligungen auszustatten. Das Ziel ist, unter den Gründungen und jungen Unternehmen den nächsten neuen Star zu haben.
- Wir bauen selbst eine solche Beteiligungsgesellschaft auf und holen uns Investoren aus einzelnen Branchen.  
Benchmarking/Vergleichsmöglichkeiten  
Unternehmerberatung nach Existenzgründung

### 3.5 Unternehmensberatung

#### **Zeithorizont bis 3 Jahre**

Unternehmensanalyse und Konzept (Verbesserungspotenziale)

#### **Zeithorizont 4 bis 6 Jahre**

Strategieberatung

#### **Zeithorizont 7 Jahre plus**

Umsetzungsorientierte Organisations- und Prozessberatung

### 3.6 Vorsorge- und Vermögensberatung

#### **Zeithorizont bis 3 Jahre**

Produktunabhängige Vermögensstrukturberatung

- Vermögende Privatpersonen
- Steuerlich dominierte Finanzberatung (Analyse und Konzept)
- Kein Produktverkauf
- Vermögensnachfolge

**Hinweis: Beratung in Geldanlagen wird nicht von der Berufshaftpflicht abgedeckt!**

#### **Zeithorizont 4 bis 6 Jahre**

Beraterhaus: Alles unter einem Dach

#### **Zeithorizont 7 Jahre plus**

Ganzheitliche Zukunftsvorsorge

### 3.7 Unternehmerberatung

#### **Zeithorizont bis 3 Jahre**

Prozessberatung (Verbesserung brennender Probleme)  
BW-Beratung bei Unternehmensnachfolge

#### **Zeithorizont 4 bis 6 Jahre oder darüber hinaus**

Unternehmensberatung bei Gründung  
Mediationsberatung

### 3.8 Internationalisierungsberatung

#### **Zeithorizont bis 3 Jahre**

Mitgliedschaften in bestehenden Netzwerken

- Partner für ausländische Berater und dessen Mandanten
- Netzwerk zu ausländischen Beratern

#### **Zeithorizont 4 bis 6 Jahre**

Steuer- und finanzwirtschaftlich optimierte Internationalisierungsberatung für im Inland ansässige Unternehmen

#### **Zeithorizont 7 Jahre plus**

Strategische Internationalisierungsberatung für im Inland ansässige Unternehmen

### 3.9 Services

#### **Zeithorizont bis 3 Jahre**

Finanz- und Lohnbuchhaltung

Gutachter-Services (Expertise in steuerrechtlichen Fragestellungen)

#### **Zeithorizont 4 bis 6 Jahre**

Outsourcing von Prozessen für Mandanten (sofern vereinbare Tätigkeiten)

- z. B. Personalmanagement
- z. B. Übernahme Forderungsmanagement der Mandanten (Factoring, Mahnwesen, ggf. Inkasso)
- Zahlungsverkehr und Cash-Management
- Kostenmanagement (Einsparpotenziale identifizieren und Optimierungspotenziale vorschlagen)

Outsourcing für andere Steuerberater

- Personalsuche für andere StB, RA, WP, ...
- Organisations- und Prozessservices für StB (inkl. laufende Aktualisierung und Anpassung)

Erstellung und Aktualisierung von Finanzübersichten für Mandanten

- Abwicklung administrativer Geschäftskorrespondenz, Finanzstatus und Empfehlung
- Nutzung bestehender Softwarelösungen
- Archivierung der wesentlichen Dokumente und Policen (z. B. E-Safe)

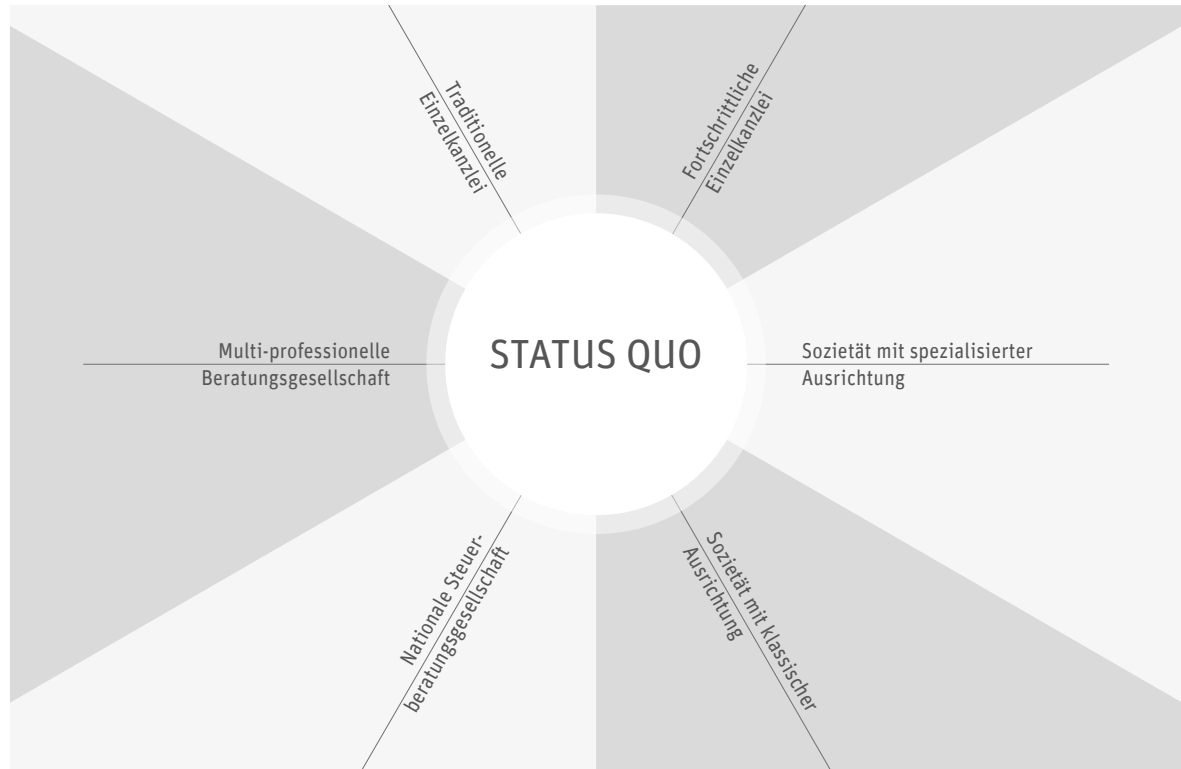
#### **Zeithorizont 7 Jahre plus**

Recruiting auch für Mandanten

Services für Family Offices

#### 4. Die Kandidaten einer zukunftsfähigen Kanzlei im Überblick

Ausgehend von den beschriebenen Gestaltungsoptionen wurden unterschiedliche Kanzleikandidaten entwickelt, die alternative strategische Ausrichtungen darstellen:



Die Gestaltung der Kanzleikandidaten berücksichtigt die individuelle Ausgangssituation eines Steuerberaters. Im Segment Einzelkanzleien liegt es nahe, sich zunächst den Kanzleikandidaten „Traditionelle Einzelkanzlei“ und „Fortschrittliche Einzelkanzlei“ zu widmen. Ist der Steuerberater in beruflichen Zusammenschlüssen tätig, hier Sozietät genannt, bietet sich eine Gegenüberstellung der Kanzleikandidaten „Sozietät mit klassischer Ausrichtung“ und „Sozietät mit spezialisierter Ausrichtung“ an. Steuerberatern im größeren beruflichen Zusammenschluss, hier Steuerberatungsgesellschaft genannt, stehen die Kanzleikandidaten „Nationale Steuerberatungsgesellschaft“ und „Multi-professionelle Beratungsgesellschaft“ zur Auswahl.

Natürlich sind auch hiervon abweichende Entwicklungswege denkbar.

Die Auseinandersetzung mit den Kanzleikandidaten umfasst das Selbstverständnis als Freier Beruf. Die im Folgenden skizzierten Geschäftsfelder können auch in einem Unternehmensverbund von Tochtergesellschaften umgesetzt werden, ohne dass der Berufsträger jeweils über die spezifische Kompetenz verfügen muss. So kann beispielsweise die betriebswirtschaftliche Beratung von Spezialisten in einer Gesellschaft durchgeführt werden, bei dem der Steuerberater Gesellschafter ist.

## 5. Muster-Entwicklungswege der Kanzleikandidaten

Für die folgenden Kanzleikandidaten sind Muster-Entwicklungswege erarbeitet worden:

- Traditionelle Einzelkanzlei
- Fortschrittliche Einzelkanzlei
- Sozietät mit klassischer Ausrichtung
- Sozietät mit spezialisierter Ausrichtung
- Nationale Steuerberatungsgesellschaft
- Multi-professionelle Beratungsgesellschaft.

### Gestaltungsoptionen einer zukunftsfähigen Kanzlei

In der folgenden Übersicht sind die unter 3. beschriebenen Gestaltungsoptionen grafisch in einen Muster-Entwicklungsweg für Steuerberaterkanzleien dargestellt worden. Abhängig vom jeweiligen Kanzleityp können unterschiedliche Geschäftsfelder besetzt werden. In einem Zeithorizont von „7 Jahre plus“ sind verschiedene Ausbaustufen der Geschäftsfelder genannt und im Folgenden entsprechend dem Kanzleityp gekennzeichnet worden. Abweichungen für den einzelnen Kanzleitypus sind natürlich denkbar.

#### Geschäftsfelder

Steuerberatung im engeren Sinne

Rechtsberatung

Wirtschaftsprüfung

Betriebswirtschaftliche Beratung

Unternehmensberatung

Vorsorge- und Vermögensberatung

Unternehmerberatung

Internationalisierungsberatung

Services





## 5.1 Traditionelle Einzelkanzlei

**Identität:** kooperative, professionelle Steuerberatung

- Dieser Kanzleikandidat betreut und pflegt die persönlichen Beziehungen zu seinen Mandanten und konzentriert sich auf die Kernkompetenz eines Steuerberaters.
- Alle weiteren Leistungen und Lösungen runden sein Portfolio ab.

Die traditionelle Einzelkanzlei wird auch in Zukunft das Kerngeschäft weiter professionalisieren und die Geschäftsprozesse zunehmend digitalisieren. Je nach Region kann eine Zielgruppenspezialisierung auf ein bis zwei Zielgruppen sinnvoll sein. Die Rechtsberatung wird ausschließlich über Kooperationen sichergestellt. Wirtschaftsprüfung gehört nicht notwendig zu seinem Leistungsportfolio.

In der betriebswirtschaftlichen Beratung konzentriert sich die traditionelle Kanzlei auf die Lieferung und Interpretation von Auswertungen sowie auf das Mahnwesen seiner Mandanten. Finanzierungs- und Investitionsfragen, die Kosten- und Erlösrechnung sowie das Controlling werden nur für ausgewählte Mandanten in geringem Umfang angeboten. Steueroptimierte, finanzwirtschaftliche Analysen und Konzepte gehören ebenso wenig zu seinem Geschäftsmodell wie die Unterstützung bei der Unternehmensnachfolge. Als Service bietet die traditionelle Einzelkanzlei seinen kleineren, mittelständischen Mandanten die Finanz- und Lohnbuchhaltung an.

Vorsorge- und Vermögensberatung, Unternehmensberatung, Unternehmerberatung sowie die Internationalisierungsberatung werden von diesem Kanzleikandidaten nicht angeboten.

**Geschäftsfelder**

**Steuerberatung im engeren Sinne**

**Rechtsberatung**

**Wirtschaftsprüfung**

**Betriebswirtschaftliche Beratung**

**Unternehmensberatung**

**Vorsorge- und Vermögensberatung**

**Unternehmerberatung**

**Internationalisierungsberatung**

**Services**



## 5.2 Fortschrittliche Einzelkanzlei

**Identität:** professionelle, telepräsenste Steuer- und Rechtsberatung

- Dieser Visionskandidat geht mit der Zeit und passt sich den Bedürfnissen der Mandanten an.
- Er arbeitet hocheffizient.
- Die Vermögens- und Vorsorgeberatung ist zu einem wesentlichen Teilbereich geworden.

Die fortschrittliche Einzelkanzlei geht insbesondere bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse (Telepräsenz) und bei der Lösungsspezialisierung einen Schritt weiter als die traditionelle Einzelkanzlei. Je nach Region spezialisiert sich dieser Kanzleikandidat auf ein bis zwei Zielgruppen. Die Rechtsberatung wird ausschließlich über Kooperationen sichergestellt. Wirtschaftsprüfung gehört nicht notwendig zu seinem Leistungsportfolio.

In der betriebswirtschaftlichen Beratung geht die fortschrittliche Einzelkanzlei weiter als die traditionelle Einzelkanzlei. Neben der Lieferung und Interpretation klassischer finanzwirtschaftlicher Auswertungen und der Unterstützung des Mahnwesens spielt die systematische Unterstützung seiner Mandanten bei Finanzierungs- und Investitionsfragen regelmäßig eine Rolle. Steueroptimierte, finanzwirtschaftliche Analysen und Konzepte gehören weniger zu seinem Geschäftsmodell als vielmehr die Vorsorge- und Vermögensberatung in Form einer neutralen Vermögensstrukturberatung. Als Service bietet die fortschrittliche Einzelkanzlei ihren Mandanten u. a. die hochautomatisierte, beleglose Finanz- und Lohnbuchhaltung an.

Während die Unternehmensnachfolge im Rahmen der Unternehmerberatung ein relevantes Thema ist, gehören die Internationalisierungsberatung und die Unternehmensberatung nicht zu den Aufgaben der fortschrittlichen Einzelkanzlei.

Geschäftsfelder

Steuerberatung im engeren Sinne

Rechtsberatung

Wirtschaftsprüfung

Betriebswirtschaftliche Beratung

Unternehmensberatung

Vorsorge- und Vermögensberatung

Unternehmerberatung

Internationalisierungsberatung

Services



### 5.3 Sozietät mit klassischer Ausrichtung

**Identität:** Steuer- und Rechtsberatung mit Wirtschaftsprüferkompetenz

- Dieser Kanzleikandidat ist in diesen Bereichen mit eigenen Partnern hoch kompetent.
- Alle anderen Leistungen und Services runden sein Portfolio ab, ohne einen dominierenden Anteil auszumachen.

Die Sozietät mit klassischer Ausrichtung betreibt jedes der aufgeführten Geschäftsfelder – mit Ausnahme der Unternehmensberatung – auf dem Niveau einer professionellen Steuerberatung und baut in den Bereichen der Rechtsberatung und Wirtschaftsprüfung eigene Kompetenzen auf. Die Sozietät mit klassischer Ausrichtung ist die Weiterentwicklung der fortschrittlichen Einzelkanzlei, wenn mehrere Partner ihr Geschäft ausbauen wollen. In diesem Zusammenhang spielen die Vorsorge- und Vermögensberatung genauso eine große Rolle wie die steueroptimierte, finanzwirtschaftliche Analyse und Konzeption für mittelständische Unternehmen, wie das Coaching und Mentoring in der Finanzierungsberatung und die Übernahme des Outsourcings von Prozessen für Mandaten, die über die Finanz- und Lohnbuchhaltung hinausgehen.

**Geschäftsfelder**

**Steuerberatung im engeren Sinne**

**Rechtsberatung**

**Wirtschaftsprüfung**

**Betriebswirtschaftliche Beratung**

**Unternehmensberatung**

**Vorsorge- und Vermögensberatung**

**Unternehmerberatung**

**Internationalisierungsberatung**

**Services**



#### **5.4 Sozietät mit spezialisierter Ausrichtung**

**Identität:** Begleitung von Mandanten bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Internationalisierungsstrategien und betriebswirtschaftliche und strategische Beratung

- Dieser Kanzleikandidat bietet Unternehmen alle Leistungen und Services an, die international agierende mittelständische Unternehmen in der Steuer- und Rechtsberatung benötigen.
- Er ist dabei auf Zielgruppen fokussiert, die auch eine betriebswirtschaftliche und Managementberatung in Anspruch nehmen.

Die Sozietät mit spezialisierter Ausrichtung bietet eine professionalisierte Steuer- und Rechtsberatung, die sich auf einzelne Themen, Zielgruppen und/oder Lösungen spezialisiert hat. Die Spezialisierung bewirkt eine überregionale Anziehungskraft für Unternehmen, die beispielweise einen Partner suchen, der sich mit Internationalisierungsfragen auskennt und über ein Netzwerk und Erfahrungen in der Internationalisierung verfügt. Die Spezialisierung kann auch in der betriebswirtschaftlichen oder in der Unternehmensberatung von mittelständischen Unternehmen liegen.

In dem folgenden Schaubild sind mehrere Spezialisierungen eingetragen. Die Sozietät mit spezialisierter Ausrichtung ist nicht in mehrfacher Hinsicht spezialisiert, sondern auf ein bis zwei Kompetenzfelder festgelegt. Sie hat hierfür die erforderliche Rechtsberatung und Wirtschaftsprüfung mit eigenen Partnern oder Mitarbeitern aufgebaut.

**Geschäftsfelder**

**Steuerberatung im engeren Sinne**

**Rechtsberatung**

**Wirtschaftsprüfung**

**Betriebswirtschaftliche Beratung**

**Unternehmensberatung**

**Vorsorge- und Vermögensberatung**

**Unternehmerberatung**

**Internationalisierungsberatung**

**Services**





## 5.5 Nationale Steuerberatungsgesellschaft

**Identität:** Beratung und Betreuung national ausgerichteter Unternehmen bei wesentlichen steuerlichen und wirtschaftlichen Entscheidungen

- Dieser Kanzleikandidat ist sowohl in der Steuer- und Rechtsberatung als auch in der Wirtschaftsprüfung präsent. Die anderen Bereiche runden sein Leistungsportfolio ab.
- Einmal in einem Netzwerk etabliert, entstehen dadurch Umsätze.

Die nationale Steuerberatungsgesellschaft betreibt alle Geschäftsfelder auf nationaler Ebene und hat hierzu eigene Kompetenzen in der Rechtsberatung und in der Wirtschaftsprüfung aufgebaut. Auch in der digitalen Welt ist dieser Kanzleikandidat mit allen Facetten vertreten, um von jedem Ort aus mit seinen Mandanten bundesweit Kontakt halten zu können und Daten auszutauschen. Eine Zielgruppen- und/oder Lösungsspezialisierung ist in ausgewählten Bereichen umgesetzt. In der betriebswirtschaftlichen Beratung werden alle näheren, mit den Kompetenzen der Steuer- und Rechtsberatung sowie der Wirtschaftsprüfung unmittelbar vereinbaren Tätigkeiten angeboten.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Vorsorge- und Vermögensberatung, die mit Spezialisten aus den verschiedensten Bereichen abgedeckt wird und in einem Beraterhaus zusammengeführt sind. Für diesen Kanzleikandidaten mit seiner nationalen Ausrichtung bietet es sich an, neben der Finanz- und Lohnbuchhaltung auch weitere Services (Gutachter-Services) und Prozesse im Outsourcing zu übernehmen.

Geschäftsfelder

Steuerberatung im engeren Sinne

Rechtsberatung

Wirtschaftsprüfung

Betriebswirtschaftliche Beratung

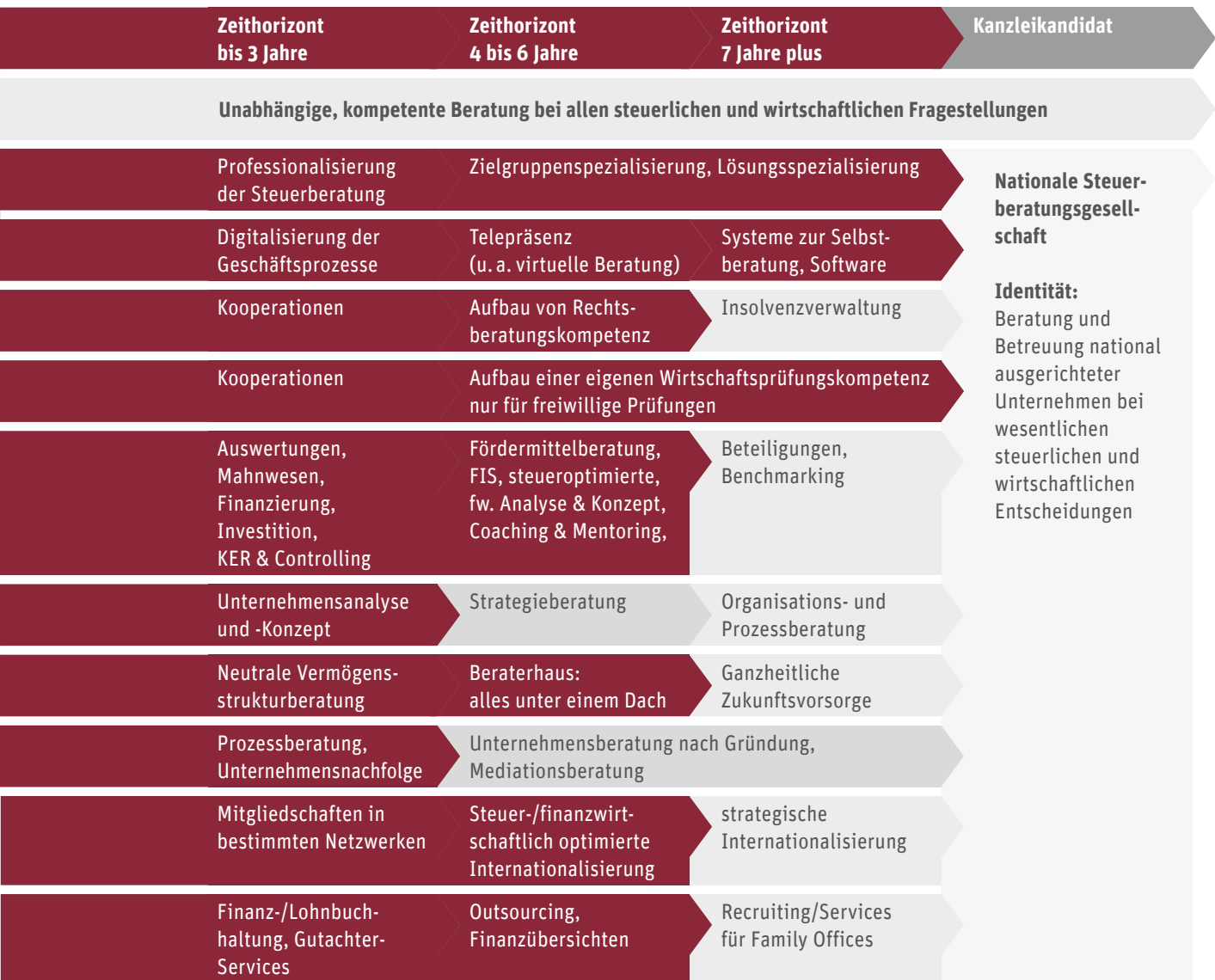
Unternehmensberatung

Vorsorge- und Vermögensberatung

Unternehmerberatung

Internationalisierungsberatung

Services



## 5.6 Multi-professionelle Beratungsgesellschaft

**Identität:** Beratung und Betreuung bei allen wesentlichen steuerlichen und wirtschaftlichen Entscheidungen

- Dieser Kanzleikandidat ist nicht auf Zielgruppen spezialisiert, da er ein sehr breites Kompetenzspektrum abdeckt und auch ohne Fokus auf einzelne Zielgruppen international aufgestellt ist.

Die multi-professionelle Beratungsgesellschaft bietet das gesamte Leistungsspektrum einer professionellen Steuer-, Rechtsberatung und Wirtschaftsprüfung mit allen im Folgenden aufgeführten Geschäftsfeldern an. Die Internationalisierungsberatung, die Unternehmerberatung, die Vorsorge- und Vermögensberatung und ein breites Spektrum an Services werden mit den denkbaren Gestaltungsmöglichkeiten angeboten.

Das Einzige, was dieser Kanzleikandidat nicht umsetzt, ist eine Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen und Lösungen. Wenn gleich auch eine Internationalisierungsberatung eine Spezialisierung darstellt, so ist diese dennoch keine spezifische Ausrichtung in dem gesamten Portfolio.

**Geschäftsfelder**

**Steuerberatung im engeren Sinne**

**Rechtsberatung**

**Wirtschaftsprüfung**

**Betriebswirtschaftliche Beratung**

**Unternehmensberatung**

**Vorsorge- und Vermögensberatung**

**Unternehmerberatung**

**Internationalisierungsberatung**

**Services**



## **6. Perspektivische Entwicklungschancen einer zukunftsfähigen Kanzlei und des Berufsstandes**

Die folgenden Themen sollte der Berufsstand ebenfalls beobachten, um für weitere Entwicklungen sensibilisiert zu sein und möglichst schnell auf sie reagieren zu können.

### **6.1 Wissenssysteme**

Wissenssysteme in Verbindung mit künstlicher Intelligenz ersetzen zunehmend Beratungskompetenzen in unterschiedlichsten Bereichen. Beratungsprogramme, mit denen selbstständig die Steuererklärungen erstellt werden können, sind ein erster Schritt. Die neuen Systeme werden selbstlernend sein, Antworten auf spezifische Fragen liefern und Empfehlungen auf der Basis der verfügbaren Daten machen.

Zukünftig wird es eine zentrale Herausforderung sein, Strukturen für die Nutzung elektronischer Medien zu gestalten. Die Systeme müssen in der Lage sein, Fragen zu beantworten und die Informationstechnologie so zu nutzen, dass sie ein stringentes Beratungsverfahren erlauben. Zu diesem Zweck sind Wissensdatenbanken erforderlich. Sie lenken die potenzielle Nachfrage auf den Berufsstand und leiten sie ggf. auf Online-Beratungen weiter.

### **6.2 Outsourcing für andere Kanzleien**

Sollten den Steuerberatern auf kurz oder lang Ertragspotenziale wegbrechen (→ **siehe Seite 20 / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / I. Veränderungsnotwendigkeit – Grundlagen**), dann sind Outsourcing-Lösungen von Berufsträgern eine weitere Entwicklungschance für den Berufsstand. Beispiele aus anderen Bereichen sind die sogenannten „Kreditfabriken“ von Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die ihre Dienstleistungen anderen Banken und Sparkassen anbieten, um mit entsprechenden Skaleneffekten effizienter „produzieren“ zu können. Das fördert zum einen die Spezialisierung der unterschiedlichen Kanzleiarten und sichert zum anderen die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Berufsstandes.

### **6.3 Netzwerkwirtschaft unter Nutzung von Schwarmintelligenz (Crowdsourcing)**

Ein weiteres mögliches Szenario für die Entwicklung des Berufsstandes ist die Nutzung von Netzwerken und das verstärkte interdisziplinäre Arbeiten. Vorstellbar ist, dass Mandanten ihre steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen und Probleme eines Tages in eigenen Netzwerken lösen, ohne den Steuerberater einzubeziehen. Das heute auf niedrigem Niveau etablierte Crowdsourcing – also das Prinzip „von Privat an Privat“ – ist in der Finanzdienstleistungsbranche angekommen. Auf Plattformen wie Smava können Menschen anderen Menschen Geld leihen. Natürlich braucht es einen Betreiber der Plattform, der die Regeln hierfür aufstellt, deren Einhaltung überwacht und die Abwicklung sicherstellt. Aber die Inhalte kommen von Dritten. Nach diesem Prinzip ist auch die Umsetzung deklaratorischer Aufgaben und vereinbarter Tätigkeiten denkbar.

### III. Neun Handlungsfelder auf dem Weg zur zukunftsfähigen Kanzlei

Was müssen die Steuerberaterkammern und die Bundessteuerberaterkammer tun, um die Kanzleien bzw. den Berufsstand der Steuerberater auf künftige Veränderungen und Herausforderungen vorzubereiten? In den folgenden neun Handlungsfeldern sind Aufgaben und Maßnahmen skizziert, mit denen Berufsangehörige bei der Umsetzung einer zukunftsfähigen Kanzlei durch die Selbstverwaltung unterstützt werden können. Die Lösungsvorschläge können aufgrund der Vielfältigkeit und Komplexität jedes einzelnen Handlungsfeldes nicht abschließend sein. Sie werden im Berufsstand weiter diskutiert und fortgeschrieben werden. Es wird deutlich, dass sich die Bundessteuerberaterkammer und die Steuerberaterkammern bei der Umsetzung und Unterstützung ggf. externer Sachverständiger bedienen müssen.

#### 1. Unterstützung der Kanzleien bei der Standortbestimmung (Mindestanforderungen)

Mithilfe der beschriebenen Mindestanforderungen (→ **siehe Seite 41** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / II. Veränderungsmöglichkeiten: Die zukunftsfähige Kanzlei / 2. Mindestanforderungen an eine heutige Steuerberaterkanzlei) soll der Steuerberater feststellen können, wo Verbesserungspotenziale auf dem Weg zur zukunftsfähigen Kanzlei liegen. Für die systematische Analyse seines eigenen Standorts bedarf es einer Checkliste, die alle wesentlichen und für die Beurteilung der Mindestanforderungen relevanten Sachverhalte aufführt und einen Abgleich mit der heutigen Situation des Steuerberaters ermöglicht.

#### Aufgaben und Maßnahmen (Allgemein):

- Entwicklung einer Checkliste zur systematischen Analyse der Ausgangssituation (Tool zur interaktiven Selbsteinschätzung durch den Berufsträger, z. B. „Wahlomat“ auf der Website der BStBK)
- Beschreibung der Vorgehensweise zur Standortbestimmung und strategischen Ausrichtung anhand der Kanzleikandidaten (→ **siehe Seite 41** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / II. Veränderungsmöglichkeiten: Die zukunftsfähige Kanzlei) in einem Leitfaden „Die zukunftsfähige Kanzlei“
- Konzeption eines Leistungsangebotes zur Unterstützung bei der Standortbestimmung und zur Erarbeitung und Umsetzung einer Kanzleistrategie (z. B. Seminare der Steuerberaterkammern, Workshops, DStR-Reihe, DWS-Schriftenreihe, Reihe in den Kammermitteilungen)
- Entwicklung eines Beratungsangebots für „Kanzleistrategiegespräche“ zusammen mit externen Experten, das diese eigenständig dem Berufsstand anbieten.

## **2. Strategische Ausrichtung der Kanzleien anhand der Kanzleikandidaten**

Die Vertreter der Steuerberaterkammern beschrieben in zwei der Zukunfts-Workshops eine Reihe von Gestaltungsoptionen für eine zukunftsfähige Kanzlei. Diese wurden vom Ausschuss „Zukunftsentwicklung des Berufs“ einzelnen standardisierten Kanzleikandidaten zugeordnet. Je nach Kanzleikandidat können sich unterschiedliche Entwicklungswege ergeben (→ **siehe Seite 48** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / II. Veränderungsmöglichkeiten: Die zukunftsfähige Kanzlei / 5. Muster-Entwicklungswege der Kanzleikandidaten). Die Kanzleien können mit Hilfe dieser Muster ihre eigene Kanzleistrategie erarbeiten und Alternativen für ihre zukünftige Ausrichtung durchspielen.

### **Aufgaben und Maßnahmen (Allgemein):**

- Darstellung der Entwicklungswege in einem eigenen Leitfaden „Die zukunftsfähige Kanzlei“ (gemeinsam mit der Standortbestimmung)
- Erläuterung des Kanzleikandidaten und dessen Profils entsprechend der Informations- und Kommunikationsstrategie
- Einrichten einer Website für den Erfahrungsaustausch, z. B. Tipps und Tricks, Erfolgsgeschichten, Best Practice Beispiele für konkrete Schritte
- Konzeption eines Seminarangebots (z. B. Seminarreihe „Die zukunftsfähige Kanzlei“, Kammerversammlungen, Einrichtung eines Zukunftsforums auf dem DEUTSCHEN STEUERBERATERKONGRESS, DWS-Online-Seminare).

## **3. Personalgewinnung/-entwicklung und Mitarbeiterführung**

Angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftemangels ist die systematische Personalgewinnung eine Grundvoraussetzung für eine zukunftsfähige Kanzlei. Die Entwicklung wichtiger Qualifikationen (steuerfachliche Kompetenz, ggf. internationale Kompetenzen, ein sicherer Umgang mit technologischen Möglichkeiten und den Neuen Medien) sowie die Bereitschaft zur Weiterbildung sind zentrale Themen. Dazu bedarf es einer wirksamen Mitarbeiterführung, um qualifiziertes Personal in den Kanzleien dauerhaft zu halten.

### **Aufgaben und Maßnahmen (Allgemein):**

- Sensibilisierung der Kanzleien, sich mit dem Thema „Personal – Wettbewerb um die besten Köpfe“ intensiv auseinanderzusetzen (z. B. Hinweise in Kammerversammlungen, Kammermitteilungen, Fachbeiträge)
- Entwicklung eines Konzeptes zur potenzialorientierten, professionellen Personalentwicklung in den einzelnen Kanzleien (z. B. Seminarangebot „Personalgewinnung – Steuerberater als Arbeitgeber“, Forum auf dem DEUTSCHEN STEUERBERATERKONGRESS, Leitfaden).



**Aufgaben und Maßnahmen (Ausbildung):**

- Überprüfen der Berufsbilder „Steuerberater“ und „Steuerfachangestellter“: Welche Fähigkeiten werden künftig in welcher Qualität gebraucht? Welche verlieren im Laufe der Zeit ihre Relevanz?
- Optimierte Verfügbarkeit von Informationen über den Ausbildungsberuf „Steuerfachangestellter“ sowie Aufbau von Partnerschaften (z. B. Schulpatenschaften, Berufsbildungszentren, Berufsberatungen) und Umsetzung des Nachwuchsmarketingkonzeptes.

**Aufgaben und Maßnahmen (Weiterbildung):**

- Verbesserung des Aus- und Weiterbildungsangebotes für den Berufsstand (z. B. Überprüfen und Ergänzen des Angebots hinsichtlich der fachlichen, der sozialen und der persönlichen Kompetenz)
- Entwicklung von Seminaren zur besseren Vermarktung und Attraktivitätssteigerung der Kanzlei, zum Aufbau von Netzwerken, zur Nutzung sozialer Netzwerke, zum Zeitmanagement.

**Aufgaben und Maßnahmen (Organisationskonzept „Steuerberater als attraktiver Arbeitgeber“):**

- Suchen und Finden der Mitarbeiter für die Kanzlei (von der Anzeige bis zur Auswahl)
- Fördern der Mitarbeiter (transparente Zielsysteme und Zieldialoge, Karriereplanung, Leitlinien zur Verbesserung der Unternehmenskultur in den Kanzleien)
- Konzepte zur Verbesserung einer wirkungsvollen Führung, Optimierung der „Delegationsfähigkeit“ von Aufgaben an die Mitarbeiter
- steigende Eigenverantwortung bezüglich des Work-Flows und des Arbeitsumfelds
- Mitarbeiterbindung (u. a. moderne Arbeitszeitmodelle und Konzepte zur Gestaltung von Arbeitsplätzen, attraktive Vergütungsmodelle und Sozialleistungen, Verbesserung der Work-Life-Balance)
- Entwicklung eines Leitfadens für Berufsträger „Steuerberater als Arbeitgeber“.

#### **4. Effiziente Kanzleiführung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse**

Um die Transparenz in den Kanzleien zu verbessern, den reibungslosen Geschäftsbetriebs zu gewährleisten und die Qualität sicherzustellen, ist es erforderlich, Aufgaben, Rollen, Kompetenzen und Anforderungsprofile zu definieren. Zudem ist es wichtig, das Qualitätsmanagement weiterzuentwickeln. Digitale Geschäftsprozesse ermöglichen ein schnelles Bearbeiten, Austauschen und ortsunabhängiges Zugreifen auf Daten. Standardisierte und automatisierte Prozesse machen Routinearbeiten effizienter (z. B. Kontierungsmanager). Dadurch erhalten Mitarbeiter Freiräume für andere Aufgaben. Die Standardisierung erfordert in Teilen eine Digitalisierung, die wiederum Abläufe verändert. Hier sind Kanzleien gefordert, für effiziente Kanzleistrukturen zu sorgen. Die Steuerberaterkammern und die Bundessteuerberaterkammer werden sie dabei unterstützen.

##### **Aufgaben und Maßnahmen (Allgemein):**

- Informations- und Kommunikationskampagne zur Digitalisierung und Standardisierung der Geschäftsprozesse
- Definition und Priorisierung der Anforderungen an die Digitalisierung und Standardisierung der eigenen Geschäftsprozesse (Mindestanforderungen und Ausbaustufen, z. B. Hinweise der Bundessteuerberaterkammer, Fachbeiträge)
- Konsequenter Einsatz von EDV-Lösungen zum erfolgreichen Kanzleimanagement (Kanzleiprozesse, Dokumentenmanagementsystem)
- Seminare und Schulungen zur Nutzung digitaler und standardisierter Geschäftsprozesse, um die Kanzleien bei der Umsetzung ihrer nachstehenden Aufgaben zu unterstützen
- Weiterentwicklung des Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagement-Handbuchs in der Steuerberatung (elektronische Checklisten, z. B. WissIntra).

##### **Aufgaben und Maßnahmen (Kanzleien):**

- Digitalisierung der Geschäftsprozesse in Abstimmung mit der Finanzverwaltung und den Mandanten
- Entwicklung einer (Muster-)Roadmap zur Umsetzung der Digitalisierung und Standardisierung von Geschäftsprozessen (aus Sicht der Kanzleien)
- Einführung eines Qualitätsmanagementsystems und Schaffung von QS-Strukturen in den Kanzleien (ggf. auch Zertifizierungen)
- Entwicklung gemeinsamer Kompetenz-, Organisations- und Servicepläne, z. B. Definition konkreter Verantwortlichkeiten, Stellvertretungen, Arbeitspläne, Servicezeiten
- Verbesserung des Arbeitsumfeldes (Arbeitsplatzbedingungen) und der Rahmenbedingungen unter Einbeziehung der Mitarbeiter (z. B. ergonomische Büroausstattung)
- Standardisierung und Automatisierung von Routinearbeiten durch effiziente Prozesse (z. B. Kontierungsmanager), um Freiräume für andere Arbeiten zu schaffen

- Umsetzung von Maßnahmen zur operativen Exzellenz im Tagesgeschäft (Termintreue, Transparenz, Schnelligkeit, Rückkopplungen) durch Einsatz von EDV-Kanzleimanagementsystemen
- Verfahren implementieren, um die Umsetzung einer effizienten Kanzleiführung und -organisation zu messen (intern und extern).

### **5. Aktives Marketing und Akquisition**

Bei zunehmendem Wettbewerb mit branchennahen Anbietern werden sich die Kanzleien stärker mit Fragen eines zeitgemäßen Marketings und der Akquise befassen und diese ggf. intensivieren müssen. Ein ansprechender Internet-Auftritt ist dabei unerlässlich. Daneben sind die eigenen Leistungen und Lösungen der Kanzleien auf den Prüfstand zu stellen.

#### **Aufgaben und Maßnahmen (Allgemein):**

- Informations- und Kommunikationskampagne im Berufsstand, um Notwendigkeit des Marketings und der Akquisition zu verdeutlichen (z. B. Kammerveranstaltungen, Fachbeiträge)
- Seminare und Schulungen, um die Kanzleien bei der Umsetzung notwendiger Aufgaben und Maßnahmen zu unterstützen
- Weiterentwicklung des Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagement-Handbuchs in der Steuerberatung.

#### **Aufgaben und Maßnahmen (Kanzleien):**

- Definition von Ziel-Mandanten für die einzelnen Kanzleikandidaten
- Entwicklung eines Konzeptes zur Gewinnung neuer Mandanten (z. B. Mandanten werben Mandanten)
- Entwicklung von Programmen, die den Bedürfnissen von Privatpersonen und privaten Haushalten sowie mittelständischen Unternehmen Rechnung tragen und zur Bindung von Mandanten geeignet sind
- Verbesserung der Leistungsdarstellung (im Sinne von Marketing, Strukturierung) durch Mandantenrundbriefe, Info-Tage für spezielle Mandantengruppen, Werbemittel mit Kanzleilogo (z. B. Schreibblock, Notizzettel)
- Nutzen und Mehrwert der Leistungen für die Mandanten definieren und an Mitarbeiter kommunizieren
- Kooperationen (z. B. mit Rechtsanwälten) und Netzwerke als Marketinginstrument nutzen
- einen „mandantenfreundlichen“ und flexiblen Internetauftritt entwickeln (evtl. mit Kanzleivideo im Internet)
- Informationen für Mandanten bereitstellen (z. B. Tabellen, Informationen im Überblick und als Einstieg für Beratungsanlässe).

## **6. Ausbau der vereinbaren Tätigkeiten**

Vereinbare Tätigkeiten gewinnen an Relevanz. Die Bundessteuerberaterkammer trägt diesem Umstand seit Jahren durch ihre Hinweise zu mehr als 20 vereinbaren Tätigkeiten und durch ein spezielles Seminarangebot Rechnung. Mandanten fordern die Beratung aus einer Hand. Dabei kommt drei vereinbaren Tätigkeitsfeldern eine besondere Bedeutung zu: Die betriebswirtschaftliche Beratung gilt es weiter zu professionalisieren, das Geschäftsfeld der Unternehmensberatung sollte fokussiert und in den Steuerberaterkanzleien weiter ausgebaut werden. Auch die Vorsorge- und Vermögensberatung wird zukünftig das Kanzleiportfolio optimieren. Die Bundessteuerberaterkammer hat zur Unterstützung des Berufsstands seit einigen Jahren in ihrem Seminarangebot einen Schwerpunkt auf die betriebswirtschaftliche Beratung gelegt (→ siehe [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de)). Auch die Produktpalette des DWS-Verlags beinhaltet Informationen zu den vereinbaren Tätigkeiten (wie z. B. Merkblätter zur Existenzgründungs- bzw. Sanierungsberatung).

### **6.1 Professionalisierung der betriebswirtschaftlichen Beratung**

Es bestätigten sich die Ergebnisse der Image-Studien (wie sehen die Mandanten den Steuerberater), dass die betriebswirtschaftliche Beratung mit den Disziplinen der Kosten- und Erlösrechnung, des Controllings, der Finanzierungsberatung zu unterschiedlichsten Anlässen, der Existenzgründungs- und Nachfolgeberatung sowie der Unternehmer- und Internationalisierungsberatung eine immer größere Rolle spielt. Externe können den Berufsstand bei folgenden Aufgaben und Maßnahmen unterstützen:

#### **Aufgaben und Maßnahmen (unter Einbeziehung externer Dritter):**

- Entwicklung eines eigenen Beratungskonzeptes/-programms zur betriebswirtschaftlichen Beratung von Mandanten unterschiedlicher Größenordnung
- Entwicklung von Muster-Vermarktungsstrategien im jeweiligen Geschäftsgebiet
- verstärkte Herausstellung der betriebswirtschaftlichen Kompetenz im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Kammern und ggf. der Image-Kampagne (→ **siehe Seite 72** / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / III. Neun Handlungsfelder auf dem Weg zur zukunftsfähigen Kanzlei / 9. Kampagne zur Verbesserung des Images) sowie Bereitstellung von Informationsmaterial für den Mandanten auch über die Neuen Medien (z. B. Website)
- Aufbau von Methoden, Systemen, Prozessen und Instrumenten zur Fördermittelberatung
- Entwicklung eines mandantenfreundlichen Führungsinformationssystems (FIS) mit Benchmark-Funktion
- Entwicklung und Angebot von Ausbildungsprogrammen zum Coaching und Mentoring von Mandanten
- Unterstützung beim Aufbau einer Plattform für Netzwerke (z. B. Internetportal, Veranstaltungen der regionalen Steuerberaterkammern)
- Entwicklung von Schulungskonzepten für die betriebswirtschaftliche Beratung speziell für Kanzleien
- Unterstützung beim Aufbau von Kompetenzen in den jeweiligen Kanzleien (z. B. Weiterentwicklung des bestehenden Seminarangebots, DWS-Reihe, Broschüren).

### **6.2 Erschließung des Geschäftsfeldes Unternehmensberatung**

Ein Garant für langfristige Geschäftsbeziehungen ist, Mandanten bei der strategischen Ausrichtung ihres Unternehmens bis hin zur operativen Umsetzung, auch in steuerrechtlichen Fragestellungen, ganzheitlich zu betreuen. Auch wenn dieses Geschäftsfeld nicht von allen Kanzleikandidaten umgesetzt werden kann, lohnt es sich, auf der Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Mandanten dieses Angebot auszubauen. Externe Experten können diesen Prozess unterstützen.

#### **Aufgaben und Maßnahmen (unter Einbeziehung externer Dritter):**

- Entwicklung einer Potenzialanalyse für Unternehmensberatung im relevanten Geschäftsbereich (Bedarfsanalyse und Anzahl potenzieller Mandanten)
- Entwicklung von Seminaren zur Weiterentwicklung bzw. zum Aufbau dieser Beratungskompetenzen
- Entwicklung einer Strategie-, Organisations- und Prozessberatung für mittelständische Unternehmen, Entwicklung der Mandantenakquise (z. B. im Anschluss an eine betriebswirtschaftliche Beratung bzw. Finanzierungsberatung)
- Aufbau/Nutzung von Netzwerken (z. B. in Verbindung mit Banken, Öffentlichkeitsarbeit der Steuerberaterkammern und der Bundessteuerberaterkammer und Bereitstellung von Informationsmaterialien für den Berufsstand)
- Entwicklung von Musterverträgen zur Gewährleistung gesetzlicher Anforderungen (z. B. DWS-Verlag).

### **6.3 Erschließung des Geschäftsfeldes Vorsorge- und Vermögensberatung**

Die systematische Beratung vermögender Privatpersonen und Unternehmer in Vorsorge- und Vermögensfragen mit der Expertise in steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet ein weiteres Entwicklungsfeld (Dabei sind die Grenzen der Berufshaftpflicht bei der Vermögensberatung zu beachten.).

#### **Aufgaben und Maßnahmen (unter Einbeziehung externer Dritter):**

- Entwicklung eines Beratungskonzepts/-programms zur produktunabhängigen Vermögensstrukturberatung
- Entwicklung eines Konzeptes zur steuerlich dominierten Finanzberatung
- Entwicklung eines Beratungskonzeptes/-programms zur steueroptimierten Vermögensnachfolge
- Entwicklung von Seminaren zur Weiterentwicklung bzw. zum Aufbau dieser Beratungskompetenz
- Öffentlichkeitsarbeit der Steuerberaterkammern und der Bundessteuerberaterkammer und Bereitstellung von Informationsmaterialien für den Berufsstand
- Entwicklung von Musterverträgen zur Gewährleistung gesetzlicher Anforderungen (z. B. DWS-Verlag).

## **7. Intensivierung der „Services“**

Die Weiterentwicklung der Leistung „Finanz- und Lohnbuchhaltung“ steht für viele Mandanten nicht im Vordergrund. Daher wird sie mit hoher Wahrscheinlichkeit weiterhin auf den Steuerberater ausgelagert werden. Allerdings ist hier zunehmende Konkurrenz durch immer ausgefeiltere Buchhaltungsprogramme zu erwarten. Unter Berücksichtigung aller technischen Möglichkeiten und nur mit einem entsprechend geschulten Personal gilt es, diesen Service in höchstem Maße effizient anzubieten. So kann dem zunehmenden Wettbewerb durch Software, Bilanzbuchhalter, externe Dienstleister, elektronischen Rechnungen etc. vorgebeugt werden.

### **Aufgaben und Maßnahmen (Allgemein):**

- Entwicklung einer „Blaupause“ zur effizienten Gestaltung der Finanz- und Lohnbuchhaltung durch die Kanzlei (z. B. Hinweis der Bundessteuerberaterkammer)
- Entwicklung von Musterrahmenverträgen mit unterschiedlichen Service-Level-Vereinbarungen (z. B. DWS-Verlag)
- Angebot spezifischer Qualifizierungsmaßnahmen durch die Steuerberaterkammern (z. B. Seminare)
- Nutzung der digitalen Angebote zur Rationalisierung der Prozesse, z. B. zur beleglosen Buchhaltung und zur Optimierung der Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Sensibilisierung und Unterstützung der Kanzleien bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse insbesondere im Austausch von Daten zwischen dem Mandanten und der Kanzlei (z. B. Erarbeitung von Konzepten zum dokumentenersetzenden Scannen)
- Entwicklung von zusätzlichen Services (Finanz- und Lohnbuchhaltung, z. B. Hinweise der Bundessteuerberaterkammer, Seminarangebot).

## **8. Beratungskonzepte für spezifische Zielgruppen**

Die Zielgruppenspezialisierung kann nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen, beispielsweise nach Branchen, Sprachen oder „Größe“ der Mandanten. Für Mandanten ist die Möglichkeit der Spezialisierung bereits heute im Steuerberater-Suchservice der Bundessteuerberaterkammer sichtbar gemacht worden. Sie ist erforderlich, um den speziellen Bedarfen der Mandanten Rechnung zu tragen.

### **Aufgaben und Maßnahmen (Allgemein):**

- Weiterentwicklung der bestehenden Konzepte zur Spezialisierung des Berufsstandes, z. B. durch die Einführung weiterer Fachberater durch die Steuerberaterkammern
- Berücksichtigung neuer relevanter Zielgruppen mit spezifischen Bedarfen im Seminarangebot, den Informationsbroschüren und der Öffentlichkeitsarbeit der Kammern, ggf. in Kooperation mit anderen Berufskammern oder Berufsverbänden
- Erarbeitung von fach- bzw. branchenspezifischen Hinweisen der Bundessteuerberaterkammer, z. B. Veröffentlichung von Erfolgsgeschichten („So habe ich mich erfolgreich spezialisiert auf ...“)
- Entwicklung eines Beratungskonzeptes/-programms für die Betreuung spezifischer Zielgruppen (z. B. Aufnahme in das QS-Handbuch)
- Entwicklung eines zielgruppenspezifischen Veranstaltungsprogramms zur Akquise von Mandanten (z. B. Veranstaltungen der Steuerberaterkammern in Kooperation mit den Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern).

## **9. Kampagne zur Verbesserung des Images**

Image-Kampagnen tragen das Bild einer zukunftsfähigen Kanzlei nach außen. Das Leitbild des steuerberatenden Berufs dient dabei als Basis. Ziel ist es, die Wahrnehmung des Berufsstandes und der Kompetenz der Steuerberater in der Öffentlichkeit zu verbessern. Darüber hinaus gilt es, Informationen über den Ausbildungsberuf „Steuerfachangestellter“ verfügbar zu machen. Eine erhöhte Präsenz in den Neuen Medien durch gezielte Social-Media-Kampagnen rundet das Bild der Branche ab.

### **Aufgaben und Maßnahmen (Allgemein):**

- Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes für die Darstellung des Berufsstandes in der Öffentlichkeit (Situationsanalyse, Ziele, Zielgruppen, Strategie, Maßnahmen, Erfolgskontrolle)
- Austausch der Steuerberaterkammern über erfolgreiche Maßnahmen, ggf. Prämierung der besten dezentralen Image-Maßnahme
- verbesserte Verfügbarkeit von Informationen über den Ausbildungsberuf „Steuerfachangestellter“ sowie Aufbau von Partnerschaften (Schulpatenschaften, Berufsbildungszentren, Berufsberatungen)
- Aufbau von Maßnahmen für junge Leute, die noch vor der Berufswahl stehen
- Anpassung und Definition der berufsethischen Grundsätze und deren Kommunikation in gezielten Kampagnen
- Kreation einer „Marke“ für den Berufsstand und Entwicklung einer Image-Broschüre sowie eines Image-Films. Berücksichtigung der Perspektiven „Steuerberater als attraktiver Arbeitgeber und Problemlöser“ sowie die „Attraktivität Selbstständigkeit“
- Entwicklung einer Vorlage für Kundenzeitschriften, Newsletter, Inhalte für Netzwerke und Communities.



3. Teil

## Veränderungsplanung – die nächsten Schritte



## 3. Teil: Veränderungsplanung – die nächsten Schritte

In den 4 Zukunfts-Workshops kristallisierten sich neun Handlungsfelder als besonders wichtig heraus. Ihnen wird sich die Bundessteuerberaterkammer gemeinsam mit den Steuerberaterkammern in den nächsten Jahren widmen, um die Kanzleien bei den künftigen Herausforderungen zu unterstützen. Einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt der Maßnahmenkatalog nicht. Die Prioritäten werden sich allein durch das sich permanent ändernde Steuerrecht verschieben. Folgende Hinweise beschreiben mögliche Handlungsschritte. Verantwortlich für die Zukunftsfähigkeit seiner Kanzlei ist letztendlich der Berufsträger selbst.

### **I. Umsetzung der neun Handlungsfelder und künftige Aufgaben**

Angesichts der begrenzten personellen und finanziellen Mittel sowie der Auslastung durch die gesetzlich vorgegebenen Aufgaben der Steuerberaterkammern und der Bundessteuerberaterkammer sind die definierten Handlungsfelder vom Ausschuss „Zukunftsentwicklung des Berufs“ nach folgenden Kriterien priorisiert worden. Um Synergieeffekte zu nutzen, ist ein intensiver Austausch der Steuerberaterkammern untereinander wichtig.

#### **Priorität 1:**

Das Handlungsfeld **muss** zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Berufsstandes umgesetzt werden.

#### **Priorität 2:**

Das Handlungsfeld **sollte** zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Berufsstandes umgesetzt werden.

#### **Priorität 3:**

Das Handlungsfeld **könnte** zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Berufsstandes umgesetzt werden.

Nr.	Handlungsfeld	Priorität
1	Unterstützung der Kanzleien bei der Standortbestimmung anhand der Mindestanforderungen	1
2	Strategische Ausrichtung der Kanzleien anhand der Kanzleitypen	1
3	Personalgewinnung, -entwicklung und Mitarbeiterführung	1/2
4	Effiziente Kanzleiführung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse	2
5	Aktives Marketing und Akquisition	1
6	Ausbau der vereinbaren Tätigkeiten	2/3
6.1	Professionalisierung der „betriebswirtschaftlichen Beratung“	2
6.2	Erschließung Geschäftsfeld Unternehmensberatung	3
6.3	Vorsorge- und Vermögensberatung	3
7	Intensivierung der „Services“	2
8	Beratungskonzepte für spezifische Zielgruppen	3
9	Kampagne zur Verbesserung des Images	2

Handlungsfelder mit hoher Priorität sind zeitnah und mit Konzentration auf die verfügbaren Ressourcen umzusetzen. Handlungsfelder mit geringerer Priorität sind ebenso wichtig, sollten aber nach Maßgabe der verfügbaren Ressourcen realisiert werden.

Zu klären bleibt, wer für die Umsetzung der einzelnen Handlungsfelder verantwortlich ist. Die Bundessteuerberaterkammer wird in erster Linie die beschriebenen Aufgaben und Maßnahmen koordinieren und systematisch weiterentwickeln. Zur Unterstützung ist – abhängig vom jeweiligen Handlungsfeld – ggf. externer Sachverstand heranzuziehen. Zudem ist offen, wie die Steuerberaterkammern und die Berufsträger in den weiteren Zukunftsprozess eingebunden werden. Um ein Handlungsfeld umzusetzen, braucht es einen detaillierten Projektauftrag, aus dem die Mitwirkenden, der Aufwand, die Meilensteine und die Maßnahmen zur Realisierung der Meilensteine eindeutig hervorgehen. Dieser kann unterschiedliche Formen haben:

- Konzepte in Form eines Leitfadens
- Checklisten, Unterstützungsleistungen und Module
- Netzwerke und strategische Partnerschaften, in die sich die Kanzleien einbringen
- Entwicklung von Software-Lösungen (z. B. Apps).

### **1. Aufgaben der Bundesteuerberaterkammer**

Die Bundesteuerberaterkammer kann im Strategieprozess folgende Aufgaben übernehmen:

- Ausschüsse der Bundesteuerberaterkammer arbeiten einzelne Handlungsfelder auf, prüfen und ergänzen die vorgeschlagenen Aufgaben und Maßnahmen und schlagen vor, wie diese umgesetzt werden können
- Kritische Beurteilung der Umsetzung der Handlungsfelder und Information der Steuerberaterkammern und der Bundeskammerversammlung über den weiteren Zukunftsprozess.

### **2. Aufgaben der Steuerberaterkammern**

Es wäre denkbar, dass die Steuerberaterkammern bei der Ausgestaltung und Umsetzung der Handlungsfelder mitwirken:

- Kommunikation des Status quo und der Ergebnisse an die Berufsangehörigen über verschiedene Kommunikationskanäle (z. B. Kammermitteilungen, Kammerveranstaltungen)
- Experten der Steuerberaterkammern arbeiten spezielle Einzelthemen in eigenen Arbeitsgruppen auf.

### **3. Aufgaben der Steuerberater**

Der Steuerberater ist selbst für die Umgestaltung in eine zukunftsfähige Kanzlei verantwortlich. Er muss sich dem Thema Zukunftsgestaltung stellen und eine adäquate Kanzleistrategie finden. Das ist ein permanenter Veränderungsprozess, der nie abgeschlossen ist. Er beginnt mit der Erkenntnis des Kanzleieinhabers, sich verändern zu müssen (Veränderungsnotwendigkeit) und führt über die systematische Auseinandersetzung mit den Veränderungsmöglichkeiten. Nachdem die Wahl der Kanzlei über die Richtung bzw. den künftigen Kanzleikandidaten gefallen ist, gilt es, systematisch und anhaltend an der Umsetzung zu arbeiten. Dabei ist Erreichtes immer wieder infrage zu stellen und die eigenen Ziele sind regelmäßig zu verifizieren. Im Folgenden findet sich ein Muster einer „Veränderungsplanung (der Weg zur zukunftsfähigen Kanzlei)“:

## II. Muster einer Veränderungsplanung (der Weg zur zukunftsfähigen Kanzlei)

Der Prozess beginnt mit der Kanzlei- und Umfeldanalyse durch den Berufsangehörigen. Im Zuge dessen findet eine nach innen gerichtete Standortbestimmung der Kanzlei vor dem Hintergrund der Veränderungsnotwendigkeiten statt. Im nächsten Schritt wird die strategische Ausrichtung der Kanzlei anhand der Kanzleikandidaten festgestellt. Anschließend werden mittel- und langfristige Ziele, Projekte und Maßnahmen definiert, die für die Umsetzung maßgeblich sind.

Parallel zu den Prozessen in den einzelnen Kanzleien wurden weitere Handlungsfelder identifiziert, mit denen die Steuerberaterkammern und die Bundessteuerberaterkammer den Kanzleihinhaber auf dem Weg zur zukunftsfähigen Kanzlei unterstützen werden.

### 1. Kanzlei- und Umfeldanalyse durch den Berufsangehörigen

#### 1.1 Veränderungsnotwendigkeit der Kanzlei

- Individuelle Einschätzung der Kanzlei in Bezug auf den Markt und das zukünftige Marktvolumen (Kundenpotenzial, Bedarfe, Marktvolumen, Wettbewerbsintensität)
- Potenzialanalyse zur Zielgruppenspezialisierung
- Potenzialanalyse zur Lösungsspezialisierung
- Potenzialanalyse der eigenen Mitarbeiter
- Potenzialanalyse der verfügbaren Mitarbeiter.

#### 1.2 Standortbestimmung als Einstieg in eine zukunftsfähige Kanzlei

Eine Veränderungsplanung kann nur dann gezielt und systematisch erfolgen, wenn sich der Steuerberater zunächst seiner gegenwärtigen Situation bewusst wird. Daher sollten folgende Fragen beantwortet werden:

#### Checkliste der Standortbestimmung

- Kann die Kanzlei die Kernkompetenzen des Steuerberaters erfüllen?
- Hat die Kanzlei ein klares Dienstleistungsportfolio mit den erforderlichen Kernkompetenzen?
- Verfügt die Kanzlei über ein professionelles Erscheinungsbild?
- Gibt es optimierte und standardisierte Basisprozesse?
- Nimmt der Steuerberater regelmäßig an Fortbildungen teil?
- Haben die Mitarbeiter optimale Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung?
- Erwartet die Mitarbeiter eine verantwortungsvolle Führung?
- Sind die Arbeitsbedingungen attraktiv?

→ siehe Seite 41 / 2. Teil: Die Ergebnisse im Detail / II. Veränderungsmöglichkeiten: Die zukunftsfähige Kanzlei

## **2. Strategische Ausrichtung der Kanzlei**

In diesem Arbeitsschritt gilt es für den Berufsangehörigen, die Mindestanforderungen zu erfüllen und sich gleichzeitig an einem Kanzleikandidaten zu orientieren. Folgender Ablauf sollte dabei beachtet werden:

### **2.1 Kennenlernen der Kanzleikandidaten**

- Welche Gestaltungsoptionen werden bereits heute von der Kanzlei abgedeckt?
- Was spricht aus Sicht der Kanzlei für und was gegen einen Kanzleikandidaten in Bezug auf das eigene Geschäftsgebiet?
- Welcher Kanzleikandidat entspricht weitestgehend der heutigen, individuellen Situation des Steuerberaters?
- Welche Entwicklungsstufen sind ausgehend von diesem Kanzleikandidaten denkbar und sinnvoll?

### **2.2 Auswahl eines Kanzleikandidaten (Wo will ich hin?)**

- An welchem Kanzleikandidat sollte sich die Kanzlei orientieren?
- Wie kann der Kanzleihinhaber daraus die eigene strategische Ausrichtung entwickeln?
- An welchen Kriterien sollte sich der Kanzleihinhaber bei der Auswahl eines Kanzleikandidaten orientieren?
- Auf welcher Basis würden Sie sich für einen Kanzleikandidaten entscheiden?
  - Der Kanzleikandidat ist optimal auf die Zukunft vorbereitet.
  - Der Kanzleikandidat ermöglicht hohe Erträge im Markt der Zukunft.
  - Der Kanzleikandidat ist ausgehend von unseren Stärken am besten erreichbar.
  - Der Kanzleikandidat ermöglicht Zugang zu einem großen Markt.
  - Die Umsetzung des Kanzleikandidaten macht uns große Freude.
  - Der Kanzleikandidat birgt ein überschaubares strategisches Risiko.
  - Der Kanzleikandidat bedarf geringer Investitionen und wenig Innovation.
  - Der Kanzleikandidat verspricht eine gute Wettbewerbsposition.

### **3. Zielplanung und Umsetzung**

Die Entwicklung zu einer zukunftsfähigen Kanzlei beginnt mit konkreten Zielen und einer detaillierten Umsetzungsplanung. Dabei sind folgende Aspekte zu beachten:

- Definition strategischer Ziele und Projekte
- Ausarbeitung unterstützender Maßnahmen
- Festlegung der eigenen einzelnen Entwicklungsstufen.

### **III. Information und Kommunikation der Ergebnisse**

Die Bundessteuerberaterkammer wird die „breite“ Öffentlichkeit über die vorliegenden Ergebnisse des Projekts „Steuerberatung 2020“ mit gezielten Botschaften informieren. Diese sind nach der Verabschiedung der Strategie durch die Bundeskammerversammlung zu konkretisieren. Allein der Berufsstand kann direkt angesprochen werden. Welche der Kommunikationswege genutzt werden, wird ein detailliertes Kommunikationskonzept aufzeigen. Die folgenden Kanäle der Bundessteuerberaterkammer und der Steuerberaterkammern kommen dafür in Betracht:

#### **Pressearbeit**

##### **intern:**

- Alle Informationen zur „Steuerberatung 2020“ stehen auf [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de) zum Download bereit.
- Möglichkeiten der Veröffentlichung auf den Websites der Steuerberaterkammern
- KammerReport
- regionale Kammernachrichten.

##### **extern:**

- Exklusivbeiträge in Fachzeitschriften
- Namensbeiträge des BStBK-Präsidenten, des BStBK-Präsidiums bzw. der Präsidenten der Steuerberaterkammern
- Themenplatzierung in regionaler Presse
- regionaler Pressedienst
- umfangreiche Hintergrundinformationen an alle Medien
- Pressemitteilungen.

Die Präsentation der Ergebnisse in den verschiedenen Gremien und Versammlungen bei den Steuerberaterkammern mittels einer Blaupause.

#### **Ergebnisformate**

- Ergebnisdokumentation (Langfassung)
- Zusammenfassung und Fazit (Kurzfassung)
- Präsentation (PowerPoint-Version)
- über DWS-Online zugänglich machen.





Anlagen

# Anlagen

## **Anlage 1: Die „Sieben Thesen“ im Wortlaut**

Die Delegierten der 85. Bundeskammerversammlung haben am 26. und 27. März 2012 in Münster intensiv die Herausforderungen der Zukunft für den Berufsstand der Steuerberater diskutiert und sind zu der gemeinsamen Auffassung gelangt, dass die folgenden sieben Themenfelder die nächsten Jahre des steuerberatenden Berufs maßgeblich bestimmen werden.

### **1. Freiberuflichkeit – Grundprinzip des steuerberatenden Berufs**

Die Freiberuflichkeit der Steuerberater und Steuerberaterinnen in Deutschland wird zukünftig noch stärker unter den Aspekten Wettbewerb, Deregulierung und „Vergewerblichung“ diskutiert werden. Nicht zuletzt aufgrund von Initiativen aus Brüssel wird der Berufsstand Diskussionen über den Grad der Regulierung des Berufs führen müssen. Als unabhängiges Organ der Steuerrechtspflege wird der Steuerberater auch künftig nicht nur seinen Mandanten, sondern auch dem Gemeinwohl verpflichtet bleiben. Es gilt daher, die Rahmenbedingungen für die Ausübung des Berufs Steuerberater herauszustellen und zu stärken, insbesondere durch:

- den Schutz der Unabhängigkeit des Steuerberaters im Sinne eines klaren Bekenntnisses zur Bedeutung des Freien Berufes,
- die Sicherung und den besonderen Schutz des Vertrauensverhältnisses zwischen Mandant und Steuerberater,
- die Stärkung der Funktion des Steuerberaters als unabhängiges Organ der Steuerrechtspflege,
- die Weiterentwicklung des Leitbildes des steuerberatenden Berufs sowie dessen Verankerung in der Öffentlichkeit.

### **2. Vorbehaltsaufgaben – Kern der beruflichen Tätigkeit**

Die Tätigkeit des Steuerberaters wird auch über das Jahr 2020 hinaus von den Vorbehaltsaufgaben bestimmt. Innerhalb dieser Kernkompetenz wird die Steuerdeklaration aber an Bedeutung verlieren und es werden die umfassende Steuergestaltungs-, Steuerplanungs- und Steuerabwehrberatung an Bedeutung zunehmen. Außerdem werden höhere Anforderungen an das Rechnungswesen (z. B. E-Bilanz-Taxonomie, IFRS) gestellt, diese erfordern vom Steuerberater, den Mehrwert seines Leistungsangebotes für den Mandanten transparent darzustellen.

Der Kern der beruflichen Tätigkeit des Steuerberaters wird unverändert durch die ihm obliegenden Berufspflichten geprägt werden. Deren besondere Bedeutung, wie z. B. durch die Pflicht zur Verschwiegenheit, zum Abschluss einer Haftpflichtversicherung oder die Fortbildungsverantwortung aber auch die nachvollziehbaren und transparenten Gebührenrahmen aufgrund der Steuerberatergebührenverordnung, gilt es aus Gründen des Verbraucherschutzes beizubehalten und als besondere Qualitätskriterien hervorzuheben.

### **3. Vereinbare Tätigkeiten – Nutzen für Mandanten und Steuerberater**

Die Expertise des Steuerberaters ist bei Unternehmen und Unternehmern, Institutionen und Privatpersonen nicht nur im Bereich der Kernaufgaben, sondern auch bei vereinbarten Tätigkeiten gefragt.

Als betriebswirtschaftlicher Berater und Interessenvertreter nimmt der Steuerberater auch bei allen unternehmerischen und wirtschaftlichen Entscheidungen seiner Mandanten eine große Vertrauensstellung ein. Der Steuerberater reagiert auf die sich wandelnde Nachfrage seiner Mandanten, nutzt die ihm bereits vorliegenden detaillierten Daten und Informationen und kann seine Mandanten z. B. auch in allen Fragen der Existenzgründung bis zur Unternehmensnachfolge in allen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen qualifiziert begleiten.

Im Privatbereich wird der Steuerberater zum „Rundum-Ratgeber“ auch hinsichtlich der Einkommens- und Vermögenssicherung. Neben konsequenter Fortbildung im Kernbereich des Steuerrechts werden verstärkt Spezialisierungen im Bereich vereinbarter Tätigkeiten das Berufsbild des Steuerberaters prägen.

### **4. Wettbewerb um die besten Köpfe – Steuerberater als attraktive Arbeitgeber**

Der demographische Wandel macht sich bereits heute bei der Suche nach Mitarbeitern und der Nachwuchsgewinnung von Berufsträgern deutlich bemerkbar. Die Anforderungen an die steuerlichen Fachkräfte werden durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie und im Hinblick auf die Neujustierung der Vorbehaltsaufgaben sowie den Ausbau der vereinbarten Tätigkeiten steigen. Im Wettbewerb um Mitarbeiter und Nachwuchskräfte (angestellte Steuerberater oder Berufseinsteiger als Partner) werden jene Kanzleien erfolgreich sein, welche neben einer fundierten Ausbildung auch attraktive Entwicklungsperspektiven und Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung der „Work-Life-Balance“ bieten. Mit einem stimmigen Gesamtkonzept können die besten Köpfe als Mitarbeiter gewonnen und auch dauerhaft gehalten werden.

Mitarbeiterführung und Personalmarketing gewinnen weiter an Bedeutung. Intensivere Werbung für den Ausbildungsberuf Steuerfachangestellter sowie weitergehende strategische Ansätze sind voranzutreiben, z. B. die Modernisierung des Berufsbildes oder neue Ausbildungsmodelle wie „ausbildungsintegrierte Bachelorstudiengänge“.

### **5. Fortbildung, Qualität, Kanzleiführung – Faktoren des Erfolgs**

Die Komplexität des Steuerrechts, die Informationsflut, der Informationsgrad der Mandanten und der Wettbewerb werden dynamisch und mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit zunehmen. Das Management des Wissens wird gegenüber reiner Informationsversorgung deutlich mehr nachgefragt werden. Eine fundierte Ausbildung und eine systematische und regelmäßige Fortbildung im Rahmen von berufsständischen Standards sind die Basis für eine dauerhaft hohe Beratungsqualität. Qualitätssicherungssysteme, zeitgemäße Organisationsstrukturen und damit eine ganzheitliche unternehmerische Kanzleiführung ermöglichen, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Kanzleistrategie, zielgruppenorientierte Mandatsbetreuung, offensives Kanzleimarketing und modernes Honorarmanagement sind nur einige der Bausteine, die zu Faktoren des Erfolgs werden können.

### **6. Spezialisierungen, Netzwerke, Kooperationen – Strategische Alternativen im Markt**

Die Erwartungen der Mandanten an die Leistungsfähigkeit und das Beratungsspektrum des Steuerberaters werden weiter steigen. Um der Nachfrage nach ganzheitlicher Beratung begegnen zu können, wird der Steuerberater umfangreiches Informationswissen mit entsprechenden praktischen Erfahrungen vorhalten müssen. Nicht alle Steuerberater in Einzelpraxen und kleineren Beratungsgesellschaften werden dies uneingeschränkt leisten können bzw. wollen. Je nach Größe der Kanzlei und Region werden die Steuerberatungskanzleien unterschiedliche Marktsegmente besetzen und zum Teil neue Formen der Berufsausübung anstreben, um das geforderte Beratungsportfolio bedienen zu können.

Neben einer Konzentration in größeren Beratungseinheiten der unterschiedlichsten Ausprägungen sowie Rechts- und Erscheinungsformen werden dabei weitere strategische Alternativen erfolgreich sein. Die Inhaber von Einzelkanzleien werden sich durch Kooperationen – auch mit Angehörigen anderer Berufsgruppen – durch Bildung von Netzwerken sowie durch fachliche oder branchenspezifische Spezialisierungen im Markt behaupten. Letztlich können diese strategischen Ansätze erfolgversprechende Optionen für die Kanzleientwicklung darstellen.

## **7. Technologieeinsatz – Prozessoptimierung in der Beratung**

In den nächsten Jahren werden zahlreiche weitere Geschäftsprozesse in den Mandantenbetrieben, der öffentlichen Verwaltung und auch in den Steuerkanzleien selbst unter Einsatz moderner Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten abgewickelt werden. Dies eröffnet dem Steuerberater die Chance, Routinetätigkeiten schneller, frei von Medienbrüchen und ohne heute noch notwendige redundante Abwicklungsschritte mit seinem Mandanten umzusetzen, z. B. bei der Übermittlung und Verarbeitung buchführungsrelevanter Belege. Wiederkehrende Dienstleistungsprozesse in der Kanzlei können dadurch vorgangsorientiert und durch integrierte Systemlösungen gestützt, automatisiert abgewickelt werden. Der weitere Ausbau von E-Government-Lösungen eröffnet dem Steuerberater die Chance, seine Mandanten bei der Erfüllung ihrer Deklarations- und Meldepflichten auch in technischer Hinsicht zu unterstützen und damit selbst immer zeitnah in die relevanten betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Informationsprozesse eingebunden zu sein.

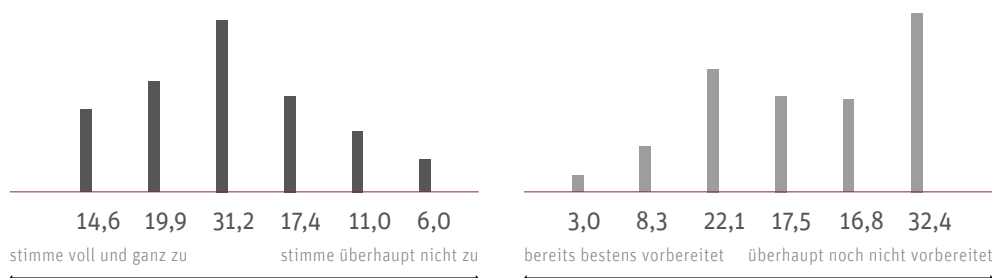
Die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglicht dem Steuerberater, die Bereitstellungs- und Prozessqualität seines Dienstleistungsangebots deutlich zu erhöhen. Die Informationsmöglichkeiten, die das Internet auch zu fachlichen Themen bietet, erhöht das Vorwissen der Mandanten erheblich und der Steuerberater kann und wird diese Möglichkeiten eines Dialogs auf Augenhöhe offensiv nutzen.

## Anlage 2: Einschätzungen von Steuerberatern zur Zukunft des Berufsstandes

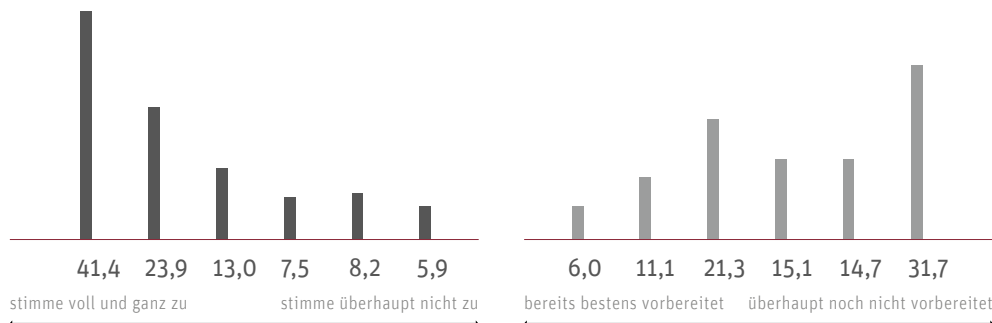
In der STAX-Erhebung von 2012 konnten Steuerberater ihren Zustimmungs- und Vorbereitungsgrad für Aussagen über die Zukunft des Berufsstands angeben. Die Einschätzungen werden grafisch dargestellt:

■ ZUSTIMMUNGSGRAD ■ VORBEREITUNGSGRAD

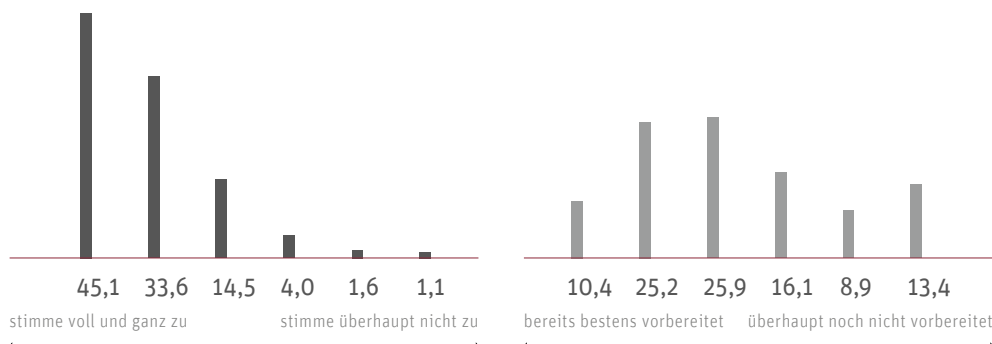
### 1. Die Freiberuflichkeit und die Unabhängigkeit als Steuerberater sind aufgrund von Initiativen der EU gefährdet.



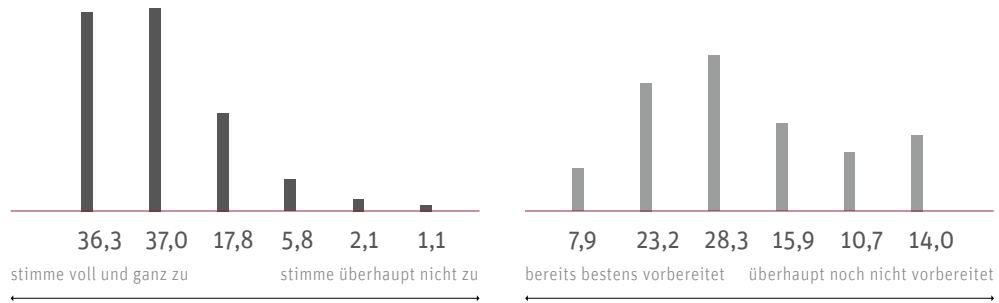
### 2. Mit dem mittel- bis langfristigen Wegfall der StBGebV würde eine wichtige Voraussetzung für die Erfolgssicherung des Berufsstandes verloren gehen.



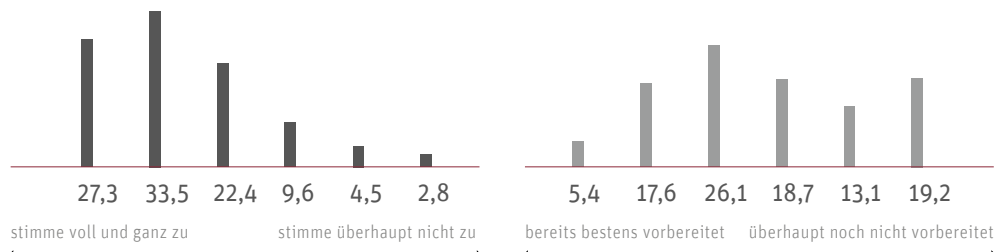
### 3. Der Wettbewerb um die besten Köpfe erfordert von Kanzleien ein Umdenken in Richtung attraktive Arbeitsbedingungen (Fortbildungsoptionen, Arbeitszeiten, Gehaltsgestaltung).



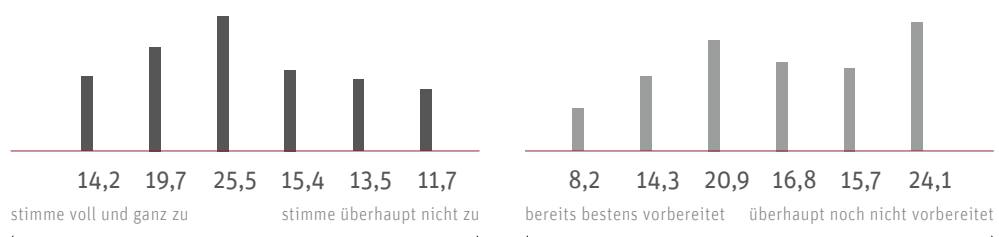
**4. Zukünftig werden Kanzleien ihren Mitarbeitern attraktive Entwicklungsperspektiven bieten müssen, um weiterhin erfolgreich am Markt bestehen zu können.**



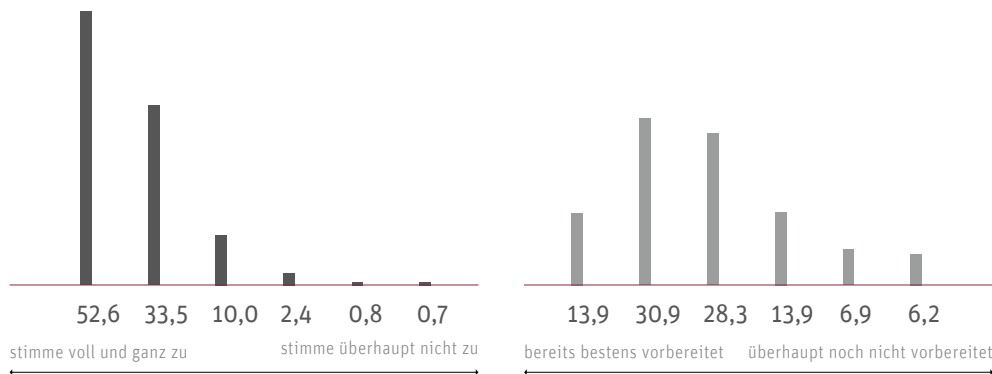
**5. Personalmarketing wird in Kanzleien immer mehr an Bedeutung gewinnen.**



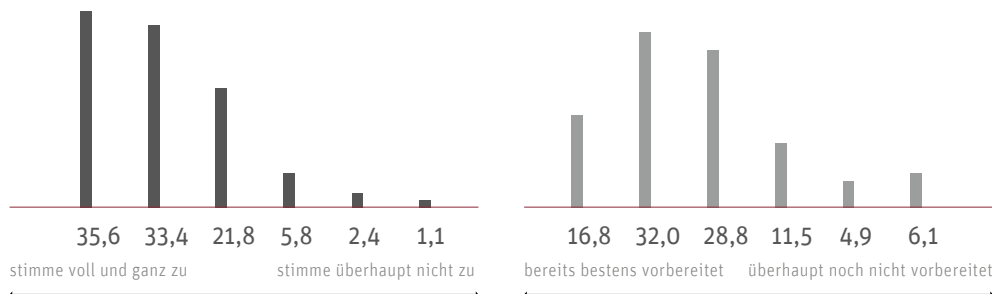
**6. Ohne den Einsatz eines dokumentierten Qualitätsmanagements ist der langfristige Erfolg in Kanzleien künftig nicht mehr gewährleistet.**



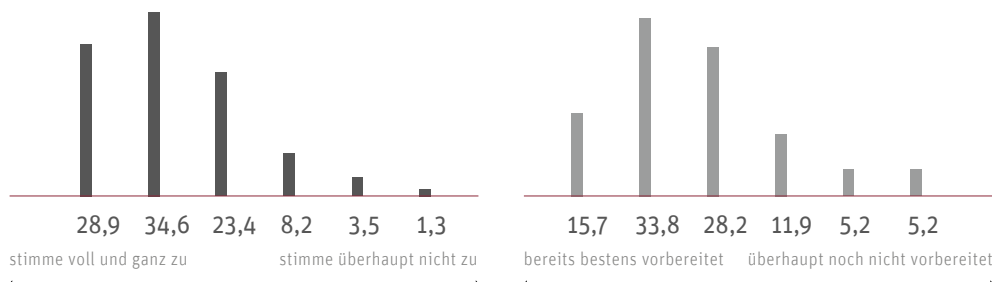
**7. Die Zunahme „elektronisch abgewickelter“ Geschäftsprozesse und der Ausbau der E-Government-Lösungen erfordert von den Steuerberatern eine deutlich aktivere Auseinandersetzung mit dem Einsatz dieser neuen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten.**



**8. Kanzleien müssen in Zukunft deutlich intensiver als bisher systematisch und regelmäßig Ausbildung und Fortbildung durchführen.**

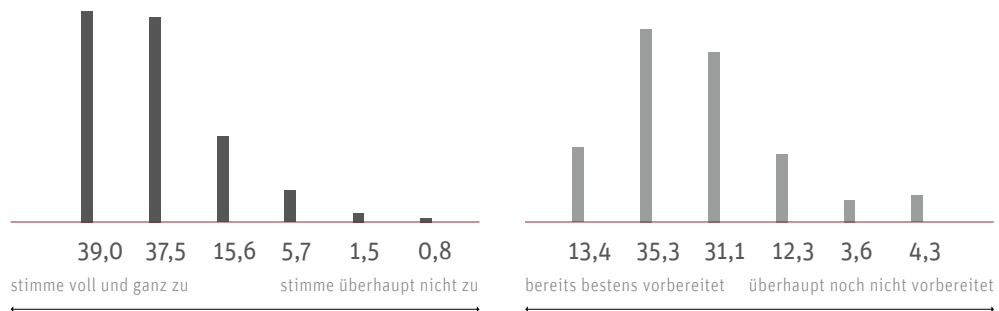


**9. Die Expertise der Steuerberater wird von den Mandanten deutlich stärker auch im Bereich der vereinbarten Tätigkeiten, z. B. in der BW, gewünscht.**

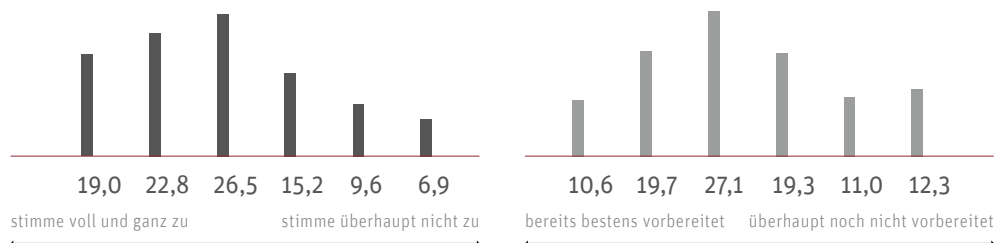




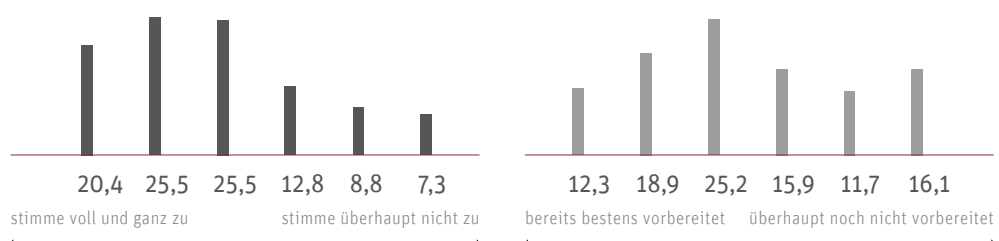
### 10. Die Erwartung der Mandanten an ein breites Beratungsspektrum steigt kontinuierlich.



### 11. Branchenspezifische Spezialisierung ist notwendig, damit Steuerberater dauerhaft erfolgreich bleiben können.



### 12. Kooperationen sind für Kanzleien zukünftig unerlässlich, um dauerhaft Erfolg zu haben.



### **Anlage 3: Gestaltungsoptionen „Attraktiver Arbeitgeber“ – Ergebnisse des 1. Chancen-Workshops am 23. Januar 2013**



#### **Imagekampagne zur Verbesserung der Außendarstellung**

- Wir empfehlen den Aufbau einer Imagekampagne zur gezielten Verbesserung der Wahrnehmung des Berufs Steuerberater in der Bevölkerung (ähnlich der Anwälte und der Handwerkskammern).
- Wir zeigen das gesamte Spektrum, den Facettenreichtum des Berufs Steuerberater auf und stellen die karrierefördernden Elemente heraus.
- Wir kommunizieren in der Öffentlichkeit deutlich, dass der Steuerberater in vielen Bereichen eine allumfassende Kompetenz hat (z. B. Unternehmensberatung).
- Wir schaffen ein attraktives Arbeitsumfeld durch eine positive Außendarstellung und ein attraktives Weiterbildungsangebot.
- Wir sensibilisieren und unterstützen die Kanzleien bei der Darstellung ihrer Kanzleien in der Öffentlichkeit (Verbesserung ihrer Internetauftritte und sonstiger Außendarstellung durch individuelle Marketingberatung).
- Wir verbessern die Verfügbarkeit von Informationen über den Ausbildungsberuf „Steuerfachangestellter“ und setzen diese in Schulen (Schulpatenschaften), Berufsbildungszentren und Berufsberatungen ein.
- Wir empfehlen eine erhöhte Präsenz in neuen Medien durch gezielte Social Media Kampagnen, um die Wahrnehmung von Steuerberatern zu erhöhen (Social Media Beauftragter in Kanzleien).
- Wir stärken berufsethische Grundsätze durch gezielte Kampagnen.



#### **Arbeitsplatzgestaltung**

- Wir empfehlen, die Arbeitsplätze moderner zu gestalten und neueste Informationstechnik zu nutzen. In der Außenwirkung können dann die attraktiven und flexiblen Arbeitsplätze besser nach außen hervorgehoben werden.



### **Arbeitszeitmodelle und Work-Life-Balance**

- Wir schaffen Angebote für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Angebot von Heimarbeitsplätze, Einbindung älterer Mitarbeiter, flexible Arbeitszeitmodelle für Frauen etc.). Wir stellen die Attraktivität des Berufs für Frauen mit Familie heraus.
- Wir starten eine Kampagne und bieten Seminare an, um die Notwendigkeit von Work-Life-Balance bewusster zu machen. Wir fördern aktiv Maßnahmen zur Senkung von Leistungsdruck am Arbeitsplatz.
- Wir bieten Seminaren zu den Themen Zeitmanagement und Entschleunigungsprozesse an.
- Wir berücksichtigen in der Aufbauorganisation der Kanzlei Teilzeitarbeit, Heimarbeit und flexiblere Arbeitszeiten.
- Wir empfehlen flexible Arbeitsbedingungen, z. B. Homeoffice, individuelle Modelle für Frauen, Gleitzeiten, nach außen darzustellen (Erwähnung auf Internetauftritten usw), um die Attraktivität des Berufes zu erhöhen.
- Wir schaffen ein altersgerechtes Arbeitsumfeld (Arbeitszeiten, Standort, Ausstattung).
- Wir binden Home- und Teilzeitkräfte besser mit ein als bisher.



### **Gesundheitsmanagement**

- Wir betreiben ein aktives Gesundheitsmanagement für unsere Mitarbeiter (der gesunde Mitarbeiter steht im Vordergrund).



### **Aus- und Weiterbildung**

- Wir setzen uns für eine Verbesserung des dualen Systems ein und fördern die Mitarbeiter durch neue Ausbildungskonzepte nach den Anforderungen des Berufsstandes.
- Wir fördern den Einsatz innovativer Lernmethoden (Blended Learning, E-Learning, ...).
- Wir verbessern die Weiterbildung durch Angebote auf den verschiedenen Lernkanälen.
- Wir verbessern die Weiterbildung on demand durch zeitliche und örtliche Flexibilisierung.
- Wir berücksichtigen in der Ablauforganisation Online-Seminare (z. B. DWSOnline) und entwickeln Leitlinien/Hilfen im Umgang mit elektronischen Medien, z. B. Nachschulbetreuung.
- Wir schaffen alters- und zielgruppenspezifische fachliche und nicht fachliche Weiterbildungskonzepte und dokumentieren diese.



### **Weiterentwicklung der „betriebswirtschaftlichen Beratung“**

- Wir werden andere Bildungseinrichtungen (Universitäten, Fachhochschulen, ...) dafür nutzen, in beruflichen Weiterbildungsveranstaltungen betriebswirtschaftliche Beratungen zu entwickeln.



### **Existenzgründungs- und Nachfolgeberatung**

- Wir empfehlen die Erweiterung des Leistungsportfolios der Steuerberaterkanzleien auf zusätzliche Aufgabenfelder wie Existenzgründung und Nachfolgeberatung.



### **Systematisches Recruiting**

- Wir bieten spezifische Weiterbildungsangebote für Quer- und Wiedereinsteiger an.
- Wir schaffen systematisch Praktikumsplätze und bieten diese aktiv an (Schulen, ...).
- Wir etablieren Formen des elektronischen Recruitings (über Social Media) zur Gewinnung neuer Mitarbeiter.
- Wir bevorzugen bei der Nachwuchs-Rekrutierung Mitarbeiter, die die Kompetenzen Dematerialisierung, traditionelle Werte etc. bereits umsetzen.
- Wir werben qualifizierte und teamfähige Mitarbeiter durch gezieltes Recruiting an.
- Wir erkennen und fördern Potenziale von Umschülern, älteren Mitarbeitern und Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund und unterstützen diese bei fachungebundener Fortbildung (z. B. Computeranwendung).



### **Definition von Aufgabenprofilen, Rollen und Kompetenzen**

- Wir vermitteln unseren Mitarbeitern und Mandanten noch deutlicher den Sinn und Wert unserer Tätigkeit.
- Wir gestalten das Umfeld (Arbeitsplatzbedingungen) und die Rahmenbedingungen, in denen die Aufgaben erledigt werden müssen. Wir nehmen uns Zeit, die Gestaltung des Umfelds unter Einbeziehung der Mitarbeiter zu verbessern.
- Wir geben einen Vertrauensvorschuss an unsere Mitarbeiter und erhöhen die Delegationsfähigkeit des Arbeitnehmers.
- Wir übertragen Verantwortungen, ohne zusätzliche neue Hierarchien bilden zu müssen (durch die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen). Wir fördern die Eigenverantwortung der Mitarbeiter bezüglich des Workflows und des Arbeitsumfelds.



### Definition von Anforderungsprofilen

- Wir stellen gemeinsam Kompetenz- und Organisationspläne auf und stimmen diese ab.



### Entwicklung von Leitlinien/Unternehmenskultur

- Wir achten auf gegenseitige Wertschätzung und fördern Offenheit und persönliche Feedbacks als Grundlage für ein positives Arbeitsklima.
- Wir halten Zusagen ein und praktizieren eine offene Kommunikation.



### Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement

- Wir haben ein Qualitätsmanagement, das zu einem guten Teamklima beiträgt.



### Transparente Zielsysteme und Zieldialoge

- Wir stellen die innerbetriebliche Kooperationsbereitschaft zwischen den Mitarbeitern her bzw. verbessern diese.
- Wir prüfen und korrigieren ggf. gemeinsam die erarbeiteten Zielsetzungen.



### Strukturierte Karriereplanung

- Wir können Mitarbeitern durch die notwendige systematische Fortbildung im Steuerrecht einen Karrierevorsprung gegenüber anderen Berufen bieten. Derjenige, der diese Fortbildung in Anspruch nimmt, wird auch Karriere machen können.



### Potenzialorientierte Personalentwicklung

- Wir erkennen und fördern individuelle Stärken von Mitarbeitern durch entsprechende Analysen.
- Wir fördern die Mitarbeiter und ihre Kompetenzen, auch im persönlichen Bereich.
- Wir führen regelmäßige Personalgespräche ein und fördern so die Bereitschaft der Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen.



### **Wirkungsvolle Führung**

- Wir schaffen zeitliche Kapazitäten zur Verbesserung von Mitarbeiterführung (Kanzleiführung) und Ergebnissicherung. Wir nehmen uns mehr Zeit für die MA-Führung (auch im Ergebnis verfolgen und absichern).
- Wir erachten es als extrem wichtig, eine mutige, klare, konsequente und direkte Führung anzuwenden um als Führungskräfte wahrgenommen zu werden.
- Wir schaffen eine Plattform (z. B. internetbasiert) zum Erkennen von Erfolgen und als Führungsinstrument. Wir loben unsere Mitarbeiter, und nehmen uns mehr Zeit, unsere kleineren und mittleren Erfolge zu „feiern“.
- Wir eignen uns Kenntnisse über strukturierte persönliche Mitarbeitergespräche an und verpflichten uns, Mitarbeitergespräche regelmäßig durchzuführen. Wir legen regelmäßig individuelle Ziele fest und erhöhen so den Einsatz und die Eigenverantwortung des Mitarbeiters.
- Wir verstärken unsere virtuelle Führung und nutzen Kommunikation auch auf elektronischem Wege. Wir mobilisieren unsere Prozesse und unsere Arbeitsplätze. Wir binden unsere externen Mitarbeiter besser in unsere Kommunikation ein.



### **Standardisierung (Prozesse und Systeme)**

- Wir standardisieren (und automatisieren) Routinearbeiten durch effizienten, Prozesse (z. B. Kontierungsmanager) und schaffen dadurch bei den Mitarbeitern Freiräume für andere Arbeiten.



### **Attraktive Vergütungsmodelle**

- Wir zahlen eine leistungsbezogene und transparente Vergütung, die der anspruchsvollen Tätigkeit gerecht wird.



### **Bedarfsorientierte Personal- und Ressourcenplanung**

- Wir übernehmen die langfristige Personalplanung in allen Kanzlei-größen (z. B. Beauftragung eines Personalberaters bei der Steuerberaterkammer, Anbieten von Seminaren).



### **Attraktive Sozialleistungen**

- Wir bieten eigene zusätzliche Modelle zur gesetzlichen Altersabsicherung an.

## Anlage 4: Gestaltungsoptionen „Attraktiver Problemlöser“ – Ergebnisse des 2. Chancen-Workshops am 10. Juni 2013



### Strategie & Führung

- Wir positionieren den Steuerberater als „Allrounder“ („Hausarzt“) mit speziellen Verbindungen im Bedarfsfall und liefern so Beratung aus einer Hand.
- Wir stehen den Mandanten in allen Krisensituationen zur Seite.
- Wir liefern den Mandanten Zeitersparnis, so dass diese sich der Führung ihres Unternehmens widmen können. Wir gehen sorgsam mit den zeitlichen Ressourcen unserer Mandanten aber auch unseren eigenen um.
- Wir erarbeiten gemeinsam mit dem Mandanten Ziele und setzen diese zeitnah um.
- Wir bedenken Themen und Probleme im Vorfeld und erkennen sie frühzeitig.



### Marketing & Vertrieb

- Wir haben einen professionellen Internetauftritt.
- Wir fördern Empfehlungsmarketing (Wer bringt neue Mandanten?).
- Wir optimieren das Ambiente bei einem Kanzleibesuch und machen den Besuch in der Kanzlei zu einem Erlebnis: freundlicher Empfang, Getränkeauswahl, WLAN-Nutzung im Wartebereich, positive Raumgestaltung.
- Wir achten auf unseren Kanzleiruf.
- Wir führen auch loyalitätsverbessernde Maßnahmen mit den Mitarbeitern durch.
- Wir verbessern den persönlichen Kontakt zu älteren Bevölkerungsgruppen (Besuche, barrierefreie Kanzlei, ...).
- Wir verkaufen unsere Rolle als Informationskoordinator beim Mandanten besser.



### **Leistungen & Lösungen**

- Wir haben ein klares Dienstleistungsportfolio.
- Wir zeigen den Mandanten in der Beratung nicht nur allein die Vor-, sondern auch die Nachteile und weitere Alternativen mit einer guten Begründung auf.
- Wir bieten Leistungen im Sinne des One-Stop-Shops bzw. Beratung aus einer Hand an.
- Wir spezialisieren uns auf neue Formen wirtschaftlicher Tätigkeit (z. B. Online-Handel).
- Wir müssen verstärkt Lebenszyklusberatung im Angebot kommunizieren.
- Wir bieten unseren Mandanten verstärkt auch die Durchsetzungsberatung bei Einsprüchen oder Klagen an.



### **Netzwerke & Partnerschaften**

- Wir bieten ganzheitliche Beratung mittels Kooperationen/Netzwerken mit anderen Freien Berufen, wie z. B. Wirtschaftsprüfern, Notaren, Anwälten (z. B. Erbrecht), oder mit interprofessionellen und sozietätsfähigen Kanzleipartnern an.
- Wir arbeiten mit Kammern und Verbänden zusammen (z. B. Vortragstätigkeit), um unseren Bekanntheitsgrad zu steigern.
- Wir bieten Partnerschaften mit entsprechenden Anbietern für Schulungsangebote (z. B. Berufsständische, Unis, FHs) und bilden Partnerschaften mit Aus- und Fortbildungsinstitutionen (Wirtschaftskammern, Schulen, Universitäten), um den Berufsnachwuchs frühzeitig an uns zu binden.
- Wir kommunizieren offen über unsere Netzwerke. Wir stehen Business-Netzwerken positiv gegenüber und positionieren uns eigenständig und kompetent an unserer Zielgruppe orientiert (seriös oder hipp?).
- Wir müssen interprofessionelle Betreuung in virtuellen Netzwerken sicherstellen.





### **Betriebswirtschaftliche Beratung**

- Wir zeigen unseren Mandanten betriebswirtschaftliche Einsparungs- und Erhöhungspotenziale aktiv auf und vermitteln dabei auch, dass betriebswirtschaftliche Fragen vor steuerlicher Optimierung stehen können (Steuern sparen ist nicht alles).
- Wir begleiten und unterstützen den Mandanten nicht erst in der Krise, sondern ggf. über unser Netzwerk auch zur Vermeidung von Fehlentscheidungen bei der Ziel- und Strategieentwicklung, aber z. B. auch bei Unternehmenskauf bzw. -verkauf, bei Neu- oder Ausgründungen, Erweiterung- oder Ersatzinvestitionen.
- Wir beraten hinsichtlich der Rechtsform, der Firma, Buchführungspflichten, Lieferung von Planzahlen und aller Unterlagen zur Finanzierung der Investitionen.
- Wir unterstützen die Mandanten bei Investitionsentscheidungen und bieten Unternehmens- und Investitionsbewertungen.
- Wir bieten die der Erarbeitung der Finanzierung und die Fördermittelberatung, z.B. auf EU-Ebene, Bundes- und Länderebene an.
- Wir beraten den Mandanten bei der Cash Flow-Überwachung und bieten Unterstützung bei der Führung von Bankgesprächen und Ratingdialogen an.
- Wir unterstützen auch den Nachhaltigkeitsgedanken in der Unternehmensentwicklung unserer Mandanten.
- Wir stellen unseren Mandanten ein kontinuierliches Prognosemanagement zur Verfügung.
- Wir entwickeln ein Führungsinformationssystem (FIS), das wichtige Unternehmensinformationen für unsere Mandanten sammelt und aufbereitet.



### **Existenz-Gründungsberatung**

- Wir veranstalten z. B. Gründungsseminare bei der IHK oder anderen Verbänden/Kammern.
- Wir bieten Existenzgründungs- und Unternehmensberatung auch unter Berücksichtigung des zunehmenden Marktes von Freiberuflern und Selbstständigen an.
- Wir beraten unsere Mandanten bei Neu- oder Ausgründungen und bei Erweiterung- oder Ersatzinvestitionen.



### **Vermögens- und Vorsorgeberatung**

- Wir bieten Altersvorsorgeplanung, Betriebsaufgabenplanung und eine Vermögensübersicht.
- Wir bieten Altersvorsorgeberatung bereits im Vorfeld des Übergangs ins Rentenalter.
- Wir bieten „Betreuung“ von Senioren im weitesten Sinne und kooperieren mit dem Betreuer nach dem BGB.
- Wir bieten eine neutrale Vermögensstrukturberatung für unsere Mandanten.
- Wir bieten ggf. unter Nutzung von externem Sachverstand die Erstellung von Testamenten, Erbverträgen, Betreuungsvollmachten, Nachfolgeregelungen und Ausbildungsplanung für Kinder an.
- Wir bieten eigene Modelle zur Altersabsicherung an. Wir suchen passende Nachfolger für unsere Mandanten.
- Wir haben alle nötigen Berater unter einem „Dach“.



### **Internationalisierung**

- Wir tragen in der Beratung der Internationalisierung der Mandantschaft und ihrer Kunden Rechnung durch Steuerberater-Netzwerke, Marketing und Sprachkenntnisse.
- Wir sind bekannt als Partner für ausländische Berater und dessen Mandanten und bieten unsere Dienste an.
- Wir haben durch die zunehmende Globalisierung und Netzwerkbildung ein neues Geschäftsfeld „internationale Beratung“.
- Wir sind Mitglied in bestehenden, internationalen Netzwerken, um unseren Mandanten Informationen und Kontakte anbieten zu können.



### **Finanz- und Personalbuchhaltung**

- Wir erledigen alle Dinge im Zusammenhang mit der Finanzbuchhaltung und der Lohnbuchführung und achten in der betrieblichen Organisation nicht nur auf „Ordnungsmäßigkeit, sondern auch auf Effizienz“.
- Wir übernehmen Prozesse unserer Mandanten (Outsourcing) und sind offen für eigene FiBu-Systeme der Mandanten, Schnittstellenlösungen, Wünsche nach speziellen Auswertungen und Übertragungsmöglichkeiten.
- Wir übernehmen Prozesse anderer Steuerberater (Outsourcing).
- Wir erstellen und aktualisieren Finanzübersichten für unsere Mandanten.



### **Zusammenarbeit mit Behörden**

- Wir übernehmen nicht nur die Zusammenarbeit mit der Finanzverwaltung, sondern auch mit anderen Behörden und begleiten die Mandanten zu Behörden (soweit rechtlich möglich).
- Wir vertreten die Mandanten bei Betriebsprüfungen.



### **Mobiler und digitaler Vertrieb**

- Wir bieten die mobile Tätigkeit beim Mandanten oder Fernbetreuung an. Wir nutzen die Software im Haus des Mandanten, auch als Notfallmaßnahme.
- Wir bieten den Mandanten die Möglichkeit, die gesamte Beratung ortsunabhängig über das Internet durchzuführen und haben entsprechende Ressourcen wie einen professionellen Internetauftritt geschaffen.



### **Operative Exzellenz**

- Wir bieten Verlässlichkeit und Termintreue bei der Bearbeitung von Aufgaben mit rechtlichen Pflichten.
- Wir definieren und dokumentieren arbeitsteilige Prozesse unter Ausnutzung EDV-technischer Möglichkeiten und eines internen Kontrollsystems. Wir passen diese Standardprozesse auf die Bedürfnisse des Mandanten an, z. B. zeitlich, arbeitsteilig. Wir nehmen z. B. die Vorerfassung der Daten medienbruchfrei vor, die Personalakte liegt beim Steuerberater so dass wir die FiBu- und Lohndaten online bearbeiten können (automatische Erkennung von Belegen).
- Wir haben ausreichend Zeit für Mandantengespräche, insbesondere in kritischen Situationen (festes Terminmanagement) und hören aktiver zu. Wir kommunizieren, wie es der Mandant wünscht (persönlich, elektronisch).
- Wir greifen Informationen der Mandanten auf und bündeln bzw. managen dieses „Vorwissen“ zu echtem Wissen (neue Mandanten).
- Wir ersparen unseren Mandanten durch Optimierung der Abläufe Zeit und Mühe, z. B. durch eine optimale Aufbereitung und Abarbeitung der relevanten Unterlagen.
- Wir steigern das Serviceangebot und die Servicequalität durch: Info-, Erinnerungs-, Hol-Bring-Services, Im-Haus-Bearbeitung/-Beratung beim Mandanten und ein Hotline-Angebot.
- Wir haben eine Unternehmenskultur, die mehr Lebensqualität für den Mandanten bringt.
- Wir stellen uns in der Beratung auf unterschiedliche Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen ein (z. B. Senioren, Digital Natives).
- Wir bieten die Werte der Internet-Generation wie Schnelligkeit, Ortsunabhängigkeit, schneller Unterlagenzugriff als Bestandteil unserer Dienstleistung an.
- Wir ordnen den „richtigen“, also passenden Mitarbeiter (Ansprechpartner) zu.
- Wir haben ein klares Dienstleistungsportfolio.



### **Training & Coaching**

- Wir sind für den Mandanten da und haben Verständnis für ihn. Wir können zuhören und gründen fachliche Netzwerke zur Rundumbetreuung.
- Wir verbessern ständig das Niveau aller Kanzleiprozesse.
- Wir schaffen attraktive, motivierende Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeiter.



### **IT-Infrastruktur**

- Wir haben eine TOP-EDV-Infrastruktur und entsprechende Kompetenz.
- Wir sind offen für eigene FiBu-Systeme der Mandanten, Schnittstellenlösungen, Wünsche nach speziellen Auswertungen und Übertragungsmöglichkeiten.
- Wir bauen die Digitalisierung im Verhältnis Steuerberater – Mandant aus (z. B. DMS bei Mandant).
- Wir haben eine umfassende Tele-Präsenz und sind über alle vom Mandanten gewünschten medialen Kanäle erreichbar.
- Wir stellen Beratungssysteme zur Verfügung, die Mandanten zur Selbstberatung nutzen können.
- Wir digitalisieren unsere Geschäftsunterlagen.



### **Beratungssysteme**

- Wir bauen Organisationsstrukturen zur Nutzung elektronischer Medien und zur Beantwortung von Fragen auf.
- Wir bieten unsere Leistungen im Internet an, darunter fallen Beratungen via Videokonferenz und virtuelle Ordner zum Datenaustausch.
- Wir haben Informationstechnologien, die ein stringenteres Beratungsverfahren erlauben. Wir stellen Beratungssysteme zur Selbstberatung für unsere Mandanten bereit bzw. schaffen diese.



### **Wissensmanagement**

- Wir bauen selbst Wissensdatenbanken auf, um Nachfrage auf uns zu lenken und ggf. auf Online-Beratung weiterzuleiten.



### **Kommunikationskompetenz**

- Wir müssen unsere Kommunikationskompetenz verstärken – auch in sozialen Netzwerken.
- Wir erhöhen das Gefühl der Geborgenheit unserer Mandanten nicht nur durch Präsenz und qualitativ hochwertige Leistungen, sondern auch durch professionelle Kommunikation.

## **Anlage 5: Ausgewählte STAX-Ergebnisse 2012**

Quelle: Zusammenfassung des STAX 2012-Gesamtberichts, welcher auf der Internetseite der BStBK unter [www.bstbk.de/de/themen/berufsrecht/STAX/](http://www.bstbk.de/de/themen/berufsrecht/STAX/) veröffentlicht wurde

### **Berufliche Stellung**

Insgesamt 55,8 % aller teilnehmenden Berufsträger waren 2011 ausschließlich als selbstständige Steuerberater in eigener Kanzlei tätig; weitere 6,5 % waren überwiegend selbstständig. Während 26,9 % zu 100% oder überwiegend als Angestellte arbeiteten, waren 3,6 % vorwiegend oder ausschließlich als freie Mitarbeiter tätig. 4,2 % der Untersuchungsteilnehmer arbeiteten zu 100 % oder vorwiegend als Syndikus-Steuerberater. Die verbleibenden 3,0 % gaben für 2011 entweder überwiegend sonstige berufliche Funktionen an (wie z. B. Unterrichtstätigkeit oder schriftstellerische Tätigkeiten) oder sie waren zu weniger als 50 % selbstständig, aber auch zu weniger als 50 % angestellt und/oder als Syndikus und/oder in freier Mitarbeiterschaft bzw. sonstig tätig (→ vgl. Abb. 2.4.).

Nach Geschlecht differenziert zeigt sich, dass Frauen mit einem Anteil von 35,4 % im Vergleich zu Männern mit 22,7 % häufiger (überwiegend oder ausschließlich) im Angestelltenverhältnis arbeiteten. Dafür waren weibliche Berufsträger mit 48,9 % seltener ausschließlich selbstständig tätig als Männer, die auf einen Vergleichswert von 59,3 % kommen (→ vgl. Abb. 2.4.).

Auch die Betrachtung nach Bundesgebiet zeigt Unterschiede auf. So arbeiteten von den Steuerberatern in den neuen Bundesländern insgesamt 70,1 % entweder überwiegend oder zu 100 % als Selbstständige, während bei ihren westdeutschen Kollegen der entsprechende Anteil mit 61,7 % merklich niedriger lag. Befragte aus den alten Ländern arbeiteten dafür im Vergleich zu den ostdeutschen Berufsträgern etwas häufiger als Angestellte, freie Mitarbeiter oder Syndici (→ vgl. Abb. 2.5.).

### **Rechtsform der Steuerberaterpraxis**

68,7 % der selbstständigen Steuerberater führten 2011 eine Einzelpraxis, während weitere 22,8 % in beruflichen Zusammenschlüssen (im Folgenden auch Sozietäten genannt) und 8,8 % in Steuerberatungsgesellschaften tätig waren. Nach Geschlecht betrachtet zeigen sich hier deutliche Unterschiede. So arbeiteten 79,9 % der selbstständigen Frauen als Einzelsteuerberater, während der entsprechende Anteil bei ihren männlichen Kollegen mit 64,0 % deutlich niedriger ist. Diese waren damit häufiger in Sozietäten/Gesellschaften zu finden als Steuerberaterinnen (→ vgl. Abb. 2.14.).

### **Mitarbeiter**

Im Durchschnitt arbeiteten in einer Einzelkanzlei im Jahr 2011 etwa fünf Mitarbeiter (einschließlich dem Kanzleihinhaber, aber auch z. B. inklusive Praktikanten oder mithelfenden Familienmitgliedern), während in einer Sozietät bzw. Steuerberatungsgesellschaft im Mittel 23 Personen tätig waren. Allerdings zeigen sich große Unterschiede zwischen lokalen und überörtlichen Sozietäten/Gesellschaften. So arbeiteten durchschnittlich 15 Personen in einer lokalen Kanzlei, in einer überregionalen Kanzlei waren es im Mittel 53 (→ vgl. Abb. 7.1.2.).

Werden nur die Steuerberater (ebenfalls einschließlich Inhaber) betrachtet, so gab es im Durchschnitt 1,2 Berufsträger in einer Einzelpraxis, in einer lokalen Sozietät/Steuerberatungsgesellschaft 3,3 und in einer überörtlichen Kanzlei 17,5 Berufsausübende (→ vgl. Abb. 7.1.4b).

Auch die Zahl der Steuerfachangestellten ist in einem Einzelbüro erwartungsgemäß mit durchschnittlich 1,9 Personen geringer als in einer lokalen Sozietät/Gesellschaft mit 6,4 und einer überregionalen Praxis mit 16,6 Fachangestellten (→ vgl. Abb. 7.1.5b).

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei den Auszubildenden zum Steuerfachangestellten. So waren 2011 in einer Einzelkanzlei im Mittel 0,2 Auszubildende tätig, lokale Kanzleien beschäftigten einen Auszubildenden, überörtliche Büros 2,5 (→ vgl. Abb. 7.1.7b).

In diesem Zusammenhang ging die vorliegende Studie auch der Frage nach, ob es bei den Steuerberatern Schwierigkeiten mit unbesetzten Ausbildungsplätzen gibt. Hierauf teilten 22,3 % der Untersuchungsteilnehmer mit, dass sie im Ausbildungsjahr 2012/2013 Probleme hatten, Stellen zu besetzen. Dieser Anteil liegt bei Einzelkanzleien mit 14,1 % deutlich niedriger als bei Sozietäten mit 29,0 % und Steuerberatungsgesellschaften mit 31,7 %. Als bedeutsamsten Faktor, der aus ihrer Sicht dafür verantwortlich ist, stellen die Berufsträger mangelnd qualifizierte Bewerber fest. 88,4 % derjenigen Steuerberater mit Stellenbesetzungsproblemen führten diesen Punkt an. Bezogen auf alle auf diese Frage antwortenden Berufsträger sind dies immerhin 19,5 %, die den Mangel an qualifizierten Bewerbern beklagen. Weitere Faktoren wie etwa ungenügende Ausbildungsreife (37,2 % der Befragten mit Stellenbesetzungsproblemen nannten diesen Aspekt), Konkurrenz mit anderen Ausbildungsberufen (24,7 %) oder das Image des Ausbildungsberufs (21,5 %) treten dagegen merklich in den Hintergrund (→ vgl. Abb. 7.2.2a bis 7.2.3).

### **Internetauftritt der Kanzlei**

61,9 % aller antwortenden Steuerberater berichteten, dass ihre Kanzlei über einen eigenen Internetauftritt verfügt. Auf der anderen Seite bedeutet dies, dass mehr als jeder dritte Berufsträger in einer Steuerberaterkanzlei arbeitet, die (immer noch) keine eigene Homepage hat, über die sie im Internet z. B. von potenziellen Mandanten gefunden werden könnte (→ vgl. Abb. 8.4.1b).

Insbesondere Einzelkanzleien sind vergleichsweise selten im Internet vertreten. Fast 60 % der dort Tätigen – und damit über die Hälfte – verneinten einen Internetauftritt des Büros. Bei den Sozietäten/Gesellschaften liegt dieser Anteil immerhin bei nur 13,2 % (→ vgl. Abb. 8.4.2b).

### **Facebook-Auftritt der Kanzlei**

Facebook spielt bei den Steuerberatern kaum eine Rolle. Bei lediglich 7,2 % der Steuerberaterpraxen haben ein Facebook-Profil, wobei der entsprechende Vergleichswert bei den Berufsträgern in einer Einzelkanzlei mit 3,2 % niedriger ist als bei ihren Kollegen in Sozietäten/Gesellschaften mit 13,3 % (→ vgl. Abb. 8.4.3. und 8.4.4.).

### **Qualitätsmanagement-System in der Kanzlei**

Ein dokumentiertes Qualitätsmanagementsystem (QM-System) ist bei insgesamt 21,0 % der befragten Steuerberater in ihrem Büro im Einsatz. Damit ist es bei vier von fünf Befragten im Büro nicht installiert. Berufsträger in Sozietäten berichten mit 28,8 % beinahe doppelt so häufig von einem dokumentierten QM-System wie ihre Kollegen aus Einzelkanzleien mit 14,5 % (→ vgl. Abb.8.5.1b).

### **Konkurrenz auf dem Steuerberatungsmarkt**

Von Interesse war in der vorliegenden Untersuchung auch, wie die Berufsträger den Wettbewerb auf dem Steuerberatungsmarkt erleben. Insgesamt sind knapp zwei Drittel der Befragten der Meinung, dass die Konkurrenz auf dem Gebiet der Steuerberatung in den letzten Jahren gewachsen ist, wobei es zwischen Ost- und Westdeutschland nur geringfügige Abweichungen gibt. Frauen vertreten mit 63,1 % etwas seltener diese Ansicht als Männer (67,4 %) (→ vgl. Abb. 10.1.1.).

Als stärkste Konkurrenten werden dabei mit einigem Abstand die eigenen Berufskollegen gesehen (81,9 %), gefolgt von Bilanzbuchhaltern bzw. Kontierern (48,8 %), Rechtsanwälten (23,1 %) und schließlich Banken (11,5 %) sowie Versicherungen (5,6 %) (→ vgl. Abb. 10.1.2.).

Es wurde in der Erhebung zudem nachgefragt, ob und wenn ja wie die Steuerberater auf die von ihnen wahrgenommene steigende Konkurrenz reagieren, welche Maßnahmen zur Erfolgssicherung sie also einsetzen. Hierauf teilten insgesamt 51,8 % der entsprechenden Berufsträger mit, dass sie auf die Wettbewerbszunahme nicht reagieren; dies sind etwas mehr als die Hälfte. Damit versuchen nur 48,2 % derjenigen Studienteilnehmer, die eine Verschärfung der Konkurrenzsituation bemerken, dieser zu begegnen. Während sich nach Geschlecht differenziert keine nennenswerten Unterschiede feststellen lassen, ist in den neuen Bundesländern der Anteil der „Nicht-Reagierenden“ mit 43,2 % kleiner als in den alten Ländern mit 54,7 % (→ vgl. Abb. 10.1.5. bis 10.1.9.).



## Teilnehmer des Workshops

<b>Steuerberaterkammer</b>	<b>Name</b>
Berlin	StB/WP/RA Roland Kleemann Präsident der StBK Berlin
	StB/vBP Detlef Loczenski Vizepräsident der StBK Berlin
	StBin/FB f. IStR Dipl.-Kffr. Karin Schopp Vizepräsidentin der StBK Berlin
	StB Dipl.-Kfm. Alexander C. Schüffner Vizepräsident der StBK Berlin
	StB Dipl.-Kfm. Christine Seyerlein-Busch Vorstandsmitglied der StBK Berlin
Brandenburg	StB/RA/Landw. Buchst. Reinhard Meier Präsident der StBK Brandenburg
	Dipl.-Ök. Wolfgang Hey Geschäftsführer der StBK Brandenburg
Bremen	StBin Gisela Schaefer Vorstandsmitglied der StBK Bremen
Düsseldorf	StB/FB f. IStR/vBP Bernd Wilfried Holler Vorstandsmitglied der StBK Düsseldorf
	StB Volker Humeny Vizepräsident der StBK Düsseldorf
	StB/WP Dipl.-Kfm. Axel Klomp Vorstandsmitglied der StBK Düsseldorf
	StB/vBP Dipl.-Betriebsw. Franz Plankermann Vizepräsident der StBK Düsseldorf
	StB/vBP/RB Monika Tackenberg Vorstandsmitglied der StBK Düsseldorf
	StB/WP Dipl.-Kfm. Hans-Dieter Vietmeier Vizepräsident der StBK Düsseldorf
Hamburg	RA Dipl.-Finanzw. Günter Koslowski Hauptgeschäftsführer der StBK Düsseldorf
	StB Dipl.-Kfm. Michael Conrad Präsident der StBK Hamburg
	RAin Monika Plaßmann stellv. Geschäftsführerin der StBK Hamburg
Hessen	StB/WP/RB Günther Fischer Präsident der StBK Hessen
	StB Klaus-Peter Reich Vorstandsmitglied der StBK Hessen
Köln	StB Karl-Heinz Bonjean Präsident der StBK Köln
	StB/vBP Dipl.-Kfm. Peter vom Stein Vizepräsident der StBK Köln
	StB Dipl.-Kfm. Ralf Forné Vorstandsmitglied der StBK Köln

	StBin Sabine Lennartz Vorstandsmitglied der StBK Köln
	StB Dipl.-Kffr. (FH) Andrea Wilden Vorstandsmitglied der StBK Köln
	Dipl.-Kfm. (FH) Timo Wiggershaus Geschäftsführer der StBK Köln
Mecklenburg-Vorpommern	StB Dipl.-Ing.-Ök. Dr. Holger Stein Präsident der StBK Mecklenburg-Vorpommern
	StB Dipl.-Ing.-Ök. Siegfried Schmidt Vizepräsident der StBK Mecklenburg- Vorpommern
	StB/Landw. Buchst. Dipl.-Finanzw. (FH) Annette Hillmann Vorstandsmitglied der StBK Mecklenburg-Vorpommern
	RA Jörg Hähnlein Geschäftsführer der StBK Mecklenburg-Vorpommern
München	StB/vBP/RB/Landw. Buchst. Kurt Hengsberger Vorstandsmitglied der StBK München
	StB/Landw. Buchst. Nicolas Hofmann Vorstandsmitglied der StBK München
	StB Peter Nöscher Vorstandsmitglied der StBK München
	StB/WP Dipl.-Kfm. Dr. Ferdinand Rüchardt Vorstandsmitglied der StBK München
	StB Richard Schweiger Vorstandsmitglied der StBK München
Niedersachsen	StBin Ulrike Arndt Vorstandsmitglied der StBK Niedersachsen
	StB Dipl.-Kfm. (FH) Carsten Fischer Vorstandsmitglied der StBK Niedersachsen
	RA Franz-Christian Keil Hauptgeschäftsführer der StBK Niedersachsen
Nordbaden	StB Roswitha Dauner Vizepräsidentin der StBK Nordbaden
Nürnberg	StB/vBP/RB Dipl.-Kfm. Manfred Dehler Präsident der StBK Nürnberg
	StB/WP Dipl.-Kfm. Michael Fritzsch Vizepräsident der StBK Nürnberg
	StB Dipl.-Volksw. Wolf Dieter Oberhauser Vorstandsmitglied der StBK Nürnberg
	StBin Katharina Ruhl Vorstandsmitglied der StBK Nürnberg
Rheinland-Pfalz	StB/vBP Dipl.-Kfm. Walter Mock Vorstandsmitglied der StBK Rheinland-Pfalz
	StB Ralf Nick Vorstandsmitglied der StBK Rheinland- Pfalz
Saarland	StB Ronald Maul Vizepräsident der StBK Saarland

Sachsen	StBin Steffi Müller Präsidentin der StBK Sachsen
	StB Holger Kunadt Vorstandsmitglied der StBK Sachsen
	StB Hendrik Sebastian Vorstandsmitglied der StBK Sachsen
Sachsen-Anhalt	RA Andreas Hillner Geschäftsführer der StBK Sachsen
	StB Dipl.-Ök. Stefan Eichhorn Vizepräsident der StBK Sachsen-Anhalt
Schleswig-Holstein	StB Dipl.-Ing. oec. Dr. Wolfgang Kelm Vorstandsmitglied der StBK Sachsen-Anhalt
	StB/RA/FA f. StR/Notar Dr. jur. Arndt Neuhaus Präsident der StBK Schleswig-Holstein
Stuttgart	RA Knut Henze Hauptgeschäftsführer der StBK Schleswig-Holstein
	StB/WP Franz Longin Präsident der StBK Stuttgart
	StB Dipl.-Ök. Norbert Leuz Vizepräsident der StBK Stuttgart
Südbaden	RA Thomas Kürner Geschäftsführer der StBK Stuttgart
	StB/vBP Dipl.-Kfm. Prof. Dr. Ulrich Sommer Vizepräsident der StBK Südbaden
Thüringen	StB Dipl.-Ing. oec. Dr. Herbert Becherer Präsident der StBK Thüringen
	StB Ingo Steinbrecher Vorstandsmitglied der StBK Thüringen
Westfalen-Lippe	StB Dipl.-Betriebsw. Volker Kaiser Präsident der StBK Westfalen-Lippe
	StB/vBP Frank-Michael Teckentrup Vizepräsident der StBK Westfalen-Lippe
	StB Dipl.-Finanzw. Ulrich Hesse Vorstandsmitglied der StBK Westfalen-Lippe
	Dipl.-Volksw. Dr. Ulrich-Karl König Hauptgeschäftsführer der StBK Westfalen-Lippe
	StB Dipl.-Kfm. Bernhard Vielberg, LL. M. Vorstandsmitglied der StBK Westfalen-Lippe

## Fußnoten/Quellen

- <sup>1</sup> Bertelsmann Stiftung 2011, Deutschland im demographischen Wandel 2030, Gütersloh  
[www.wegweiser-kommune.de/datenprognosen/laenderberichte/download/pdf/Laenderbericht\\_Deutschland.pdf](http://www.wegweiser-kommune.de/datenprognosen/laenderberichte/download/pdf/Laenderbericht_Deutschland.pdf)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>2</sup> Welt Online 2011, Anzahl der Erwerbstätigen halbiert sich bis 2050  
[www.welt.de/wirtschaft/article13556711/Anzahl-der-Erwerbstaetigen-halbiert-sich-bis-2050.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article13556711/Anzahl-der-Erwerbstaetigen-halbiert-sich-bis-2050.html)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>3</sup> Goebel, Jan; Grabka, Markus M. 2011, Entwicklung der Altersarmut in Deutschland, Berlin  
[www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.372630.de/diw\\_sp0378.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.372630.de/diw_sp0378.pdf)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>4</sup> WirtschaftsWoche 7/2007
- <sup>5</sup> Handelsblatt.com 2012, Forscher empfehlen ab 2050 Rente mit 72  
[www.handelsblatt.com/politik/deutschland/studie-forscher-empfehlen-ab-2050-rente-mit-72/6198626.html](http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/studie-forscher-empfehlen-ab-2050-rente-mit-72/6198626.html)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>6</sup> n-tv.de 2013, Bald Amtswege von daheim möglich  
[www.n-tv.de/technik/Bald-Amtswege-von-daheim-moeglich-article10501921.html](http://www.n-tv.de/technik/Bald-Amtswege-von-daheim-moeglich-article10501921.html)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>7</sup> Münchner Kreis e.V. et al. 2013, Innovationsfelder der digitalen Welt. Bedürfnisse von übermorgen, München  
[www.zukunft-ikt.de/wp-content/uploads/2013\\_Innovationsfelder\\_der\\_digitalen\\_Welt.pdf](http://www.zukunft-ikt.de/wp-content/uploads/2013_Innovationsfelder_der_digitalen_Welt.pdf)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>8</sup> eMarketer.com 2013 In Germany, Tablet Use Will Surge in 2013  
[www.emarketer.com/Article/Germany-Tablet-Use-Will-Surge-2013/1009739](http://www.emarketer.com/Article/Germany-Tablet-Use-Will-Surge-2013/1009739)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>9</sup> Ambient Insight 2013, The Worldwide Market for Self-paced eLearning Products and Services: 2011 – 2016 Forecast and Analysis  
[www.ambientinsight.com/Resources/Documents/AmbientInsight-2011-2016-Worldwide-Self-paced-eLearning-Market-Premium-Overview.pdf](http://www.ambientinsight.com/Resources/Documents/AmbientInsight-2011-2016-Worldwide-Self-paced-eLearning-Market-Premium-Overview.pdf)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>10</sup> Senft-Werner, Ingo 2011, Lernen verlagert sich in virtuelle Welten  
[www.heise.de/newsticker/meldung/Lernen-verlagert-sich-in-virtuelle-Welten-1180118.html](http://www.heise.de/newsticker/meldung/Lernen-verlagert-sich-in-virtuelle-Welten-1180118.html)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>11</sup> CEDEFOP 2012, Future skills supply and demand in Europe, Luxembourg  
[www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5526\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5526_en.pdf)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>12</sup> Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) 2007  
Beschäftigungspotenzial im tertiären Sektor bis 2020
- <sup>13</sup> Lomas, Natasha 2013, Forrester: U.S. Online Retail Sales To Rise TO \$370BN by 2017  
[www.techcrunch.com/2013/03/13/forrester-2012-2017-ecommerce-forecast/](http://www.techcrunch.com/2013/03/13/forrester-2012-2017-ecommerce-forecast/)  
abgerufen am 17.12.2013

- <sup>14</sup> Arthur D. Little und eco 2013, The German Internet Industry 2012-2016. Figures, Trends and Hypotheses, Frankfurt am Main/Köln  
[www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/2013\\_Report\\_TIME\\_eco\\_German\\_Internet\\_Industry.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/2013_Report_TIME_eco_German_Internet_Industry.pdf)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>15</sup> Projektteam Collaborative Mega-Trend-Mapping 2013  
Der zunehmende „Information Overload“ wird verstärkt zu dem Wunsch nach einem klaren Blick und einer zielorientierten Hilfe beim Einkauf führen
- <sup>16</sup> 2b AHEAD Think Tank GmbH 2013, Die Zukunft des Verkaufens. Executive Summary, Leipzig
- <sup>17</sup> BMWi und Münchner Kreis 2012, Zukunftswerkstatt 2012.  
Einfluss des Endkunden auf B2B-Wertschöpfungsprozesse, Berlin  
[www.tns-infratest.com/presse/pdf/Presse/MUENCHNER\\_KREIS\\_Zukunftswerkstatt\\_2012.pdf](http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/Presse/MUENCHNER_KREIS_Zukunftswerkstatt_2012.pdf)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>18</sup> Ridder, Frank 2013, Generation Y Will Reinvent Outsourcing  
[www.gartner.com/doc/2413415](http://www.gartner.com/doc/2413415)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>19</sup> Prognos AG und vbw 2013, Arbeitslosigkeit 2035, München  
[www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/130701\\_Prognos\\_VBW\\_Studie\\_Arbeitslosigkeit\\_2035.pdf](http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/130701_Prognos_VBW_Studie_Arbeitslosigkeit_2035.pdf)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>20</sup> Steria Mummert Consulting 2012, Branchenfremde Wettbewerber fordern Banken heraus  
[www.steria.com/de/presse/presseinformationen/press-releases-detail/article/studie-branchenfremde-wettbewerber-fordern-banken-heraus/](http://www.steria.com/de/presse/presseinformationen/press-releases-detail/article/studie-branchenfremde-wettbewerber-fordern-banken-heraus/)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>21</sup> ChannelPartner.de 2013, Bilanzbuchhalter statt Steuerberater  
[www.channelpartner.de/steuern\\_finanzen/2605122/](http://www.channelpartner.de/steuern_finanzen/2605122/)  
abgerufen am 17.12.2013
- <sup>22</sup> IDC 2010, The Digital Universe Decade - Are You Ready?, Framingham  
[www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-digital-universe-are-you-ready.pdf](http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-digital-universe-are-you-ready.pdf)  
abgerufen am 17.12.2013

# Impressum

**Bundessteuerberaterkammer**  
**Körperschaft des öffentlichen Rechts**

Behrenstraße 42 | 10117 Berlin  
Postfach 02 88 55 | 10131 Berlin

Telefon: 030 240087-0  
Telefax: 030 240087-99  
E-Mail: zentrale@bstbk.de  
Internet: www.bstbk.de

**Verantwortlich für den Inhalt**

Präsident: Dipl.-Kfm. Dr. Horst Vinken, StB/WP

Fotos: iStockphoto und Shotshop  
Design: Andrea Wong  
Druck: DCM Druck Center Meckenheim GmbH



