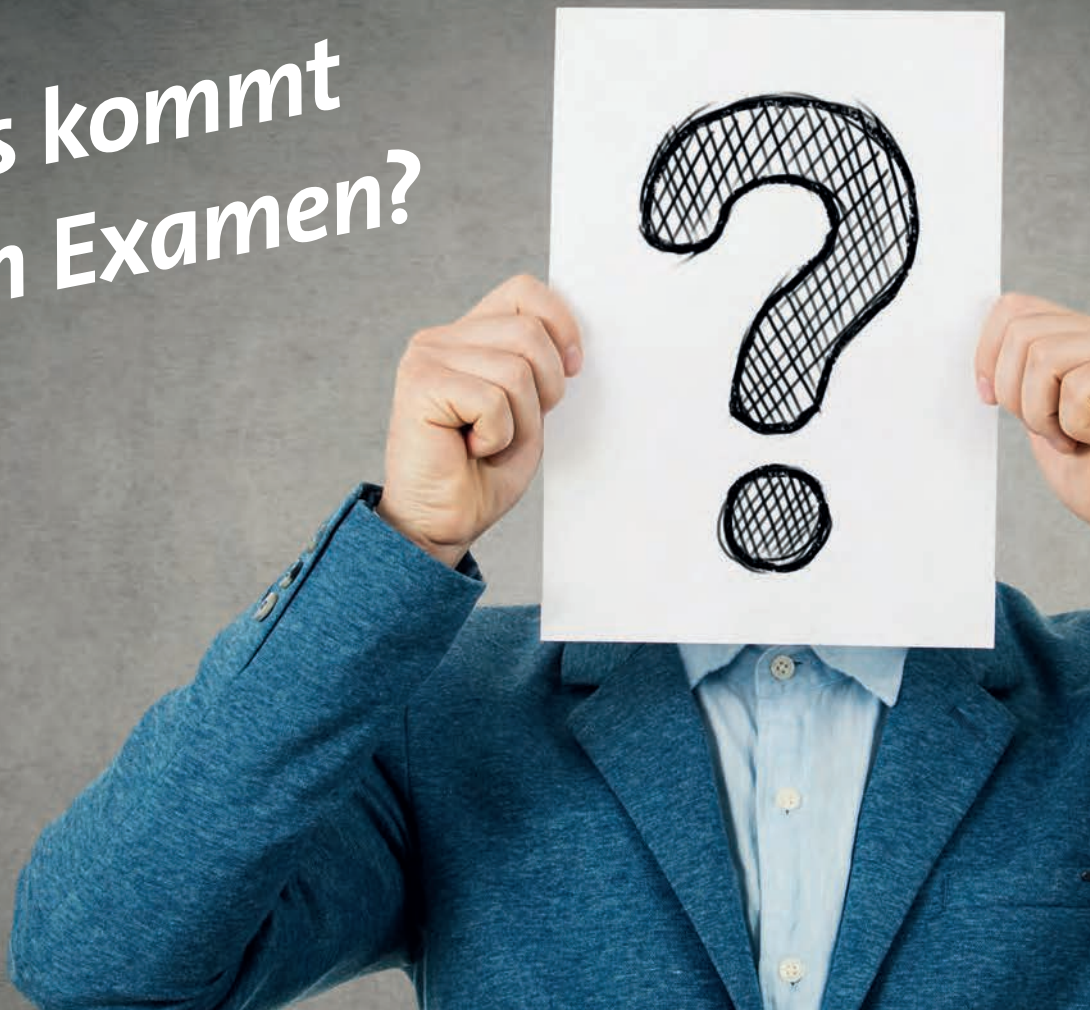


Und was kommt nach dem Examen?



„Sie sind nun bestellter Steuerberater. Was ist das erste, was Sie nach bestandener Prüfung tun?“ Manch Prüfling soll davon geträumt haben, dass ihm diese Frage im mündlichen Steuerberaterexamen gestellt wird – und ist schweißgebadet aufgewacht. Doch gehen wir der Antwort auf diese zugegebenermaßen schwierige Frage systematisch auf den Grund und versuchen wir, Lösungsansätze zu erarbeiten. Wie soll denn mein zukünftiger Lebensweg als Steuerberater aussehen?

Michael Loch und Gerd Otterbach

Vorüberlegung: Wie ist die allgemeine Entwicklung des Berufsstandes?

Im Vorfeld wird eine wesentliche Grundüberlegung in den Köpfen zumindest mitschwingen: Wie wird sich der Berufsstand generell entwickeln? Zu diesem Thema ist die Literatur geradezu überfrachtet. Dennoch sei eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte und eine Prognose auch in diesem Artikel erlaubt. In einem Bereich sind wir uns einig. Die Bearbeitung von Vorbehaltstätigkeiten wird in Zukunft zurückgehen. Aufgaben

der Deklaration übernimmt zunehmend die Technik und löst den Menschen an dieser Stelle ab. Wer also derzeit in der Kanzlei arbeitet und solche Tätigkeiten ausübt, muss sich über kurz oder lang mit dem Gedanken tragen, dass sich seine Tätigkeit verändern wird. Hier wird es zwei Entscheidungswege geben:

1. Organisatorisch-technische Aufgaben wahrnehmen;
2. Qualitativ hochwertig beraten.

Fällt die Entscheidung Richtung Beratung aus, ist zu überlegen, wie diese inhaltlich aussehen wird. Selbstverständlich wird die steuerliche Beratung im Fokus stehen. Dafür wurde man als Steuerberater ja letztlich ausgebildet. Doch wird man sich entscheiden müssen, ob die Entwicklung der eigenen Person zugunsten einer flächendeckenden Beratung in diversen fachlichen Bereichen oder einer Spezialisierung ausfallen wird. Es mag sein, dass einem die derzeitige Kanzlei, in der man tätig ist, die Entscheidung abnimmt. Aber was spricht gegen einen Wechsel der Praxis, wenn man „seinen Weg machen will“? Ein weiterer Gedanke soll hier nur flankierend in den Ring geworfen werden: Der Einzug der KI innerhalb der fachlichen Entscheidungsfindung. Auch im Rahmen der Beratungstätigkeit werden wir in vielen Bereichen Konkurrenz in Form von Maschinen bekommen.

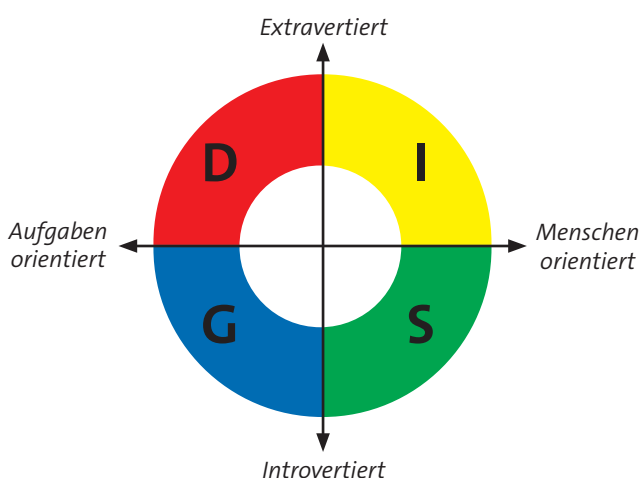
Der Blick in den Spiegel: Was macht mir Spaß?

Zum Glück haben wir es auch bei (angehenden) Steuerberatern mit Menschen zu tun. Menschen mit einer unterschiedlichen persönlichen Historie und einem völlig individuellen Werdegang. Die ersten Überlegungen zum weiteren Werdegang beginnen mit der Ehrlichkeit zu sich selbst, einem Blick in den Spiegel. Grundsätzlich gilt: Wenn uns die Arbeit Spaß macht, sind wir motiviert.



Haben wir genau diese Tätigkeiten für uns persönlich identifiziert, ist dies die Basis für eine erfolgreiche Zukunft. Wir treffen zu Beginn der Überlegungen wahrscheinlich einen Grundstein für das gesamte Leben. Und bedenken wir letztlich: Wir haben nur dieses eine Leben. Das ist kein Testlauf! Doch was macht uns in unserem Beruf denn tatsächlich Spaß? Die Antwort auf diese Frage ist gar nicht so einfach.

Eine Orientierung auf der Suche nach dieser Antwort bilden sogenannte Persönlichkeitsprofile. Das Durchlaufen einer solchen Analyse ist sehr zu empfehlen. Es gibt hier zahlreiche Spezialisten und unterschiedliche Ansätze wie beispielsweise das TMS-Modell, DISG-Modell oder die REISS-Profile. Das DISG-Modell (siehe auch S. 13 f.) besagt vereinfacht dargestellt, dass es vier Typen Mensch (Steuerberater) gibt:



So gibt es Persönlichkeiten, die gerne in abgeschlossenen vier Wänden ihre Arbeit machen, im Extremfall mit möglichst wenig Kontakt zu anderen. Dieser Typ Mensch erfährt Stress, wenn er beispielsweise zum Mandanten fahren muss, um dort Gespräche zu führen. Dann wiederum gibt es Persönlichkeiten, die förmlich darin aufgehen, sich extrovertiert an der Front zu präsentieren. Diese wiederum würden nicht glücklich, wenn sie an der Leine zurückgehalten werden.

Des Weiteren kann differenziert werden zwischen Menschen, die eher zahlen- und faktenbasiert denken (aufgabenorientiert), und Personen, die menschenorientiert denken. Alle Profile haben unterschiedliche Ausprägungen. Es ist sozusagen immer mit Härtefällen zu rechnen. Daher noch einmal: Zu welchem Typus Mensch gehören Sie? Wo fühlen Sie sich wohl? Welche Tätigkeiten im Berufsumfeld und insbesondere der Zukunft des Berufes passen dazu?

Natürlich ist hiervon auch die Orientierung hinsichtlich Angestelltenverhältnis oder freiberuflicher Tätigkeit abhängig. Im Markt ist zu beobachten, dass die Bereitschaft zur Übernahme des unternehmerischen Risikos stetig sinkt.

Die drei Möglichkeiten: Arbeiter, Manager oder Unternehmer?

Nehmen wir an, Sie möchten sich mit einem Team durch einen Urwald schlagen, um auf der anderen Seite zum rettenden Wasser zu gelangen. Um dort hinzukommen, benötigen Sie wie in einem Unternehmen drei Arten von Teammitgliedern:

1. *Die Arbeiter.* Dies sind die breiten und starken Kollegen, die mit der Machete in der Hand nur eines im Fokus haben: Die Bäume müssen weg! In der Kanzlei sind das diejenigen, die zum 10. die Umsatzsteuer-Voranmeldung fertig haben wollen. Der Kunde muss befriedigt werden. Alles andere ist egal.
2. *Die Manager.* Das sind die Personen, die dafür sorgen, dass die Arbeiter zufrieden sind, genügend zu essen und zu trinken haben und die Macheten gut geschärft sind. Bildlich stehen diese hinter den Baumfällern. Der Fokus ist hier in Richtung Zufriedenheit der Arbeiter und Effizienz der Prozesse gerichtet. In der Kanzlei sind dies die Prozessverantwortlichen, die Büroleiter oder Managementbeauftragten.
3. *Die Unternehmer.* Wo befindet sich dieser bildlich? Er sitzt auf dem Baum und gibt an, in welche Richtung geschlagen werden soll.

Es ist sehr energieaufwendig, zwischen den Rollen hin- und herzuspringen. Stellen Sie sich vor, Sie müssten den Urwald allein fällen. Sie schwingen die Machete, schärfen zwischendurch, klettern auf den Baum, um zu schauen, wo sie sind, und das ganze immer wieder von vorne. Apropos Energie: Wo sehen Sie sich persönlich?

Die Beeinflussung über den Werdegang. Wo kommen wir her?

Wie die Entscheidung auch letztlich getroffen wird. Sie ist auch abhängig von unserem individuellen Werdegang. So steinig der Weg auch gewesen sein mag. Er ist durch unterschiedliche Meilensteine geprägt. Diese Beeinflussung ist nicht von Klischees geprägt. Tendenzen sind in der Praxis deutlich erkennbar. Hat man beispielsweise den Lebensweg über die klassische Berufsausbil-

derung und eine langjährige Tätigkeit in einer Kanzlei bestritten, hat man den Job von der Pike auf gelernt. In vielen Fällen besteht ein natürlicher Hang zum Arbeiter. Ein Delegieren von Aufgaben war nicht unbedingt gang und gäbe. Unter Umständen wurden gewisse Management-Tätigkeiten übernommen, mehr oftmals nicht.

Anders sieht es unter Umständen bei Steuerberatern aus, die nach dem Studium eine kürzere Praxistätigkeit ausgeführt haben. Sie wurden eher auf Management-Tätigkeiten oder die unternehmerischen Aufgaben trainiert und vorbereitet. Es besteht die Motivation, die ertragsschwache Studienzeit durch eine „höhere Position“ in der Zukunft zu kompensieren.

Wiederum anders ist die Situation bei Kandidaten, die ihren Weg über die Finanzverwaltung oder aufgrund einer juristischen Vorbildung heraus gegangen sind. Hier sind keinerlei Regelmäßigkeiten zu beobachten.

Zukünftige Entwicklungen: Was wird von uns erwartet?

In einem Zwischen-Resümee lässt sich also festhalten, dass wir in einer Selbstanalyse erst einmal festigen sollten, wer wir sind, wo wir herkommen und wo unsere Stärken und Neigungen liegen. Dies ist die Basis für weitere Überlegungen.

Denken wir doch einmal über den Tellerrand hinaus und nehmen wir die Thesen zur Zukunft des Berufsstandes nochmals auf. Gehen wir davon aus, dass der frisch bestellte Steuerberater ein Lebensalter von 30 Jahren hat. Dies bedeutet, dass er noch mehr als 30 Jahre arbeiten will. Beamen wir uns also gedanklich in das Jahr, sagen wir, 2035. Vorhandene Daten werden genutzt, um weitestgehend die Finanzbuchhaltung und Lohnbuchhaltung zu erstellen. Die Erstellung der Einkommensteuererklärung ist schon lange kein Thema mehr. Wesentliche rechtliche Entscheidungen werden durch die künstliche Intelligenz getroffen. Aktuell haben wir in Deutschland fast 100.000 Steuerberater. Die Tendenz war in den letzten Jahrzehnten regelmäßig steigend. Was machen die im Jahre 2035 dann überhaupt noch?

Die Antwort ist immer die Gleiche: Beratung! Aber welche Beratung?

1. Deklaration? Eher nein (siehe oben)
2. Steuerliche Beratung? Ja, wenn sie nicht durch KI übernommen wurde.
3. Betriebswirtschaftliche Beratung? Ja, wenn sie nicht durch Datenverarbeitungssysteme übernommen wurde.
4. Sonstiges

Was bleibt denn da noch übrig? Wahrscheinlich das „Sonstige“. Doch was ist das? Resetten wir uns doch für den Moment und überlegen ganz einfach, wie ganz gewöhnliche Gespräche mit dem Mandanten verlaufen. In der Regel hat man ein Standardthema, etwa die Besprechung des Jahresabschlusses oder ein völlig „belangloses“ Telefongespräch mit dem Mandanten, alles ist besprochen, und dann kommt der Mandant mit Dingen, die damit überhaupt nichts zu tun haben.

Dies sind Themen, die mit dem Betrieb oder der privaten Situation des Mandanten zu tun haben. Themen, die er uns anvertraut. Sachverhalte, die den Mandanten „eigentlich“ interessieren, weil er mit jemandem darüber sprechen will oder weil er eine Lösung sucht. Zukünftig wird von uns erwartet, dass wir mit dem Mandanten genau über diese Dinge sprechen.

Beratung bedeutet dann nicht, dem Mandanten eine Lösung zu präsentieren. Im Gegenteil. Das Gespräch dient dazu, den Mandanten so zu führen, dass er die Lösung selbst erarbeitet. Dies ist eine Kunst, die erlernt werden will. Hierzu gibt es Techniken, die mit viel Erfahrung zum Erfolg führen: Der nachhaltigen Umsetzung. Der weitere Fortbildungsweg würde mithin nicht in steuerlichen oder artverwandten Fachrichtungen bestehen, sondern vielmehr der Ausbildung etwa zum systemischen Coach. Im Übrigen: Es muss mit dem Mandanten nicht immer eine konkrete Lösung erarbeitet werden. Manchmal hilft es einfach nur, da zu sein, zuzuhören und dem Gegenüber dabei zu helfen, Gedanken zu sortieren und aus dem eigenen Denktunnel zu helfen. Kommt



man mit seiner eigenen Expertise an seine Grenzen, ist Netzwerkarbeit gefragt. Teamorientiertes Denken und Handeln kann daher nicht schaden.

Angestellter Steuerberater vs. eigene Praxis.

Was denn jetzt?

Angestelltenverhältnis

Entscheide ich mich für eine Anstellung als Steuerberater, ist dies sicherlich der einfachste und bequemste Weg. Es sind aber unbedingt die damit verbundenen Tätigkeiten im Rahmen der täglichen Arbeit zu klären. Bestenfalls bereits im Vorfeld. Vielfach ist zu beobachten, dass ein frisch bestellter Steuerberater weiter seine gewohnten Tätigkeiten ausübt, da ihm in der Vergangenheit diverse Mandate und Aufträge zugeordnet wurden. Dann macht ein Steuerberater plötzlich jahrelang weiter Finanzbuchhaltungen, Lohnbuchhaltung und ähnliches, ohne dass sich das Honorargefüge der Kanzlei wesentlich positiv verändert. Trotzdem steigt der Gehaltsanspruch aufgrund des Titels. Dieser Umstand kann zu Spannungen zwischen Kanzleileitung und angestelltem Steuerberater führen.

Die Position aus dem Angestelltenverhältnis heraus ist anschließend recht komfortabel. Es gibt regelmäßiges Gehalt und geregelten Urlaub. Sie bereitet die Möglichkeit, erst einmal abzuwarten. Gegebenenfalls ist ein Heranführen an die Beratungstätigkeiten über eine gewisse Zeitschiene entspannter und ruhiger. Chancen auf eine etwaige Partnerschaft oder gar Übernahme der Praxis könnten sich ja immer noch ergeben. Die Variante bietet die Chance, sich Zeit zu lassen, abzuwarten und Gelegenheiten im Vorbeiflug mitzunehmen – oder eben nicht. Finanziell ist jedoch häufig nach oben eine gewisse Grenze gesetzt.

Selbstständigkeit

Viel aufregender ist die Variante, sich als Steuerberater selbstständig zu machen. Dabei bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

1. Einkauf in eine bestehende Kanzlei (zu 100 % oder zu Anteilen);
2. Gründung einer Praxis „aus dem Stand“.

Der Kauf einer Kanzlei oder eines Anteils an einer Kanzlei ist vom *Procedere* her recht unproblematisch. Entweder es gibt bereits eine potenzielle Kanzlei, mit der man bereits in Gesprächen ist, oder es erfolgt eine Suche mit anschließender Kontaktaufnahme mit „Beauty-contest“. Die Erfolgsaussichten, eine Kanzlei zu finden, sind derzeit recht gut. Wichtig ist jedoch, dass man bei der Auswahl der richtigen Kanzlei oder des Anteils bei einer Partnerschaft ein gutes Gefühl hat. Das klingt profan, hat sich jedoch gut bewährt. Es muss letztlich passen, ähnlich wie bei dem Lebenspartner.

Problematisch ist jedoch, dass man als frisch bestellter Steuerberater einen solchen Schritt zum ersten Mal, vielleicht auch zum einzigen Mal unternimmt. Sie sollten sich daher überlegen, bei den juristischen, organisatorischen und auch finanziellen Schritten einen externen Experten mit ins Boot zu holen. Machen Sie nicht die Fehler, die andere schon getan haben.

Im laufenden *Procedere* sind einige Hürden zu überspringen. In erster Linie die Finanzierung des Kaufpreises. Gehen Sie in einer vereinfachten Berechnung davon aus, dass Sie ca. 100 % ei-



nes nachhaltigen Jahresumsatzes der Kanzlei (anteilig) auf den Tisch legen müssen. Bei einer mittelgroßen Kanzlei sind das mal eben 0,5 Mio. €. Auch bei dem derzeit niedrigen Zinsniveau ist das kein Kleingeld. Zumal sich der junge Steuerberater gerade in einer wichtigen Lebensphase befindet. Parallel steht oftmals eine Familiengründung mit Hausbau/Hauskauf an. Dies kann eine echte Doppelbelastung sein, sodass die Entscheidung generell in der Familie besprochen werden muss.

Im Anschluss stehen juristische und formelle Prozesse an. Hierzu gehören Aktionen von der Kaufpreisunterzeichnung über den Abschluss der Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung bis hin zur Aufnahme auf dem Briefbogen und dem Praxisschild. Diese Hürden sind in der Regel recht flach.

Das Entscheidende kommt jedoch noch: Die tägliche Arbeit. Sie werden in Ihrer neuen Position feststellen, dass Sie nun nicht mehr (allein) Arbeiter sind und sein können. Sie haben plötzlich mit Dingen zu tun, die mit Ihrer vorherigen Tätigkeit wahrscheinlich überhaupt nichts zu tun haben. Erschreckenderweise sind dies Themen, die Sie auch gar nicht gelernt haben. Mitarbeiterführung zum Beispiel. Sie haben nunmehr Personalverantwortung, verbunden mit allen damit einhergehenden Rechten und Pflichten. Auch sind sämtliche mandatsbezogenen Entscheidungen von Ihnen zu treffen. Entscheidungen, die in der Vergangenheit Ihr Chef getroffen hat, müssen nun Sie selbst treffen. Sie stehen nun an der Front und letztlich sind Sie (mit-)verantwortlich für den Erfolg oder auch Misserfolg der Praxis und des damit verbundenen Praxiswertes. Sie nehmen unweigerlich die Aufgabe des Unternehmers, gegebenenfalls auch des Managers ein.

Im Gegenzug haben Sie die Möglichkeit, sich selbst und Ihr Team zu formen, um sich somit so zu verwirklichen, wie Sie es sich vorstellen. Sie haben das Ruder in der Hand – ein Umstand, den nur wenige Selbstständige wieder hergeben wollen. Ebenso bestehen gerade nach Finanzierung des Kaufpreises finanzielle Möglichkeiten nach oben.

Die Gründung einer eigenen Kanzlei ohne Zukauf ist ebenso eine mögliche Alternative. Beginnend mit wenigen Mandaten

kann so sukzessive der Aufbau erfolgen und die neu gegründete Praxis organisch wachsen. Zu bedenken ist jedoch, dass oftmals der Mandanten-Kuchen verteilt ist. Die Hemmschwelle, den Steuerberater zu wechseln und zu Ihnen zu kommen, ist oftmals höher als gedacht. Gute Bekannte, die angeben, sie kämen nach bestandener Prüfung sofort zu Ihnen, tun dies oftmals nicht.

Fazit

Auf Basis einer Ehrlichkeit zu sich selbst werden Sie die richtige Entscheidung treffen. Wählen Sie die Alternative, die Ihnen die meiste Freude auf Ihrem Lebensweg bereitet. Hören Sie dabei auf Ihren Bauch. Besprechen Sie die Entscheidung im engsten Kreise Ihrer Familie und anschließend mit guten Freunden.

Das Angestelltenverhältnis bietet Sicherheit, minimiert Risiken, federt persönliche Veränderungsprozesse ab, bietet zugleich jedoch eingeschränktere Möglichkeiten der eigenen Entfaltung und der finanziellen Entwicklung. Die Selbstständigkeit bietet ein größeres Maß an Entscheidungsgewalt, bringt jedoch unternehmerische und finanzielle Risiken mit sich. Letztere können in einer Zeitschiene später weiter ausgebaut werden, als im Angestelltenverhältnis.

In jedem Fall bleiben Sie bitte offen für Veränderungen. Denn dieser Umstand ist alternativlos: Veränderung ist die einzige Konstante in unserem Leben.

AUTOREN



Michael Loch, Dipl.-Kfm., ist Gesellschafter-Geschäftsführer bei der Ulrich Glawe GmbH Unternehmensvermittlung.



Gerd Otterbach, Dipl.-Kfm., QMA, ist Geschäftsführer der proStB GbR Institut für Kanzleientwicklung und Kanzlei-führung.