

## **STAX 2018**

### **Statistisches Berichtssystem für Steuerberater**

Im Auftrag der  
Bundessteuerberaterkammer

#### **Sonderauswertungen**

#### **Digitalisierung und Attraktive Arbeitgeber in der Steuerberatung**



## STAX 2018: Befragung und Methodik der Auswertungen

Ziel von STAX ist es, einen umfassenden Überblick über den Berufsstand des Steuerberaters zu erhalten. Dafür beauftragt die Bundessteuerberaterkammer (BStBK) in einem Abstand von drei Jahren Befragungen von Steuerberatern. Dieses Mal erhielt das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn den Auftrag. Die Befragung der Steuerberater hat nach 2012 und 2015 nunmehr zum dritten Mal stattgefunden. Erstmals wurden neben dem statistischen Berichtssystem der Steuerberater (STAX) zwei Schwerpunktthemen behandelt: Digitalisierung und Fachkräftesicherung. Die Repräsentativität der Befragungsergebnisse wurde mittels Ziehung einer Zufallsstichprobe erzielt. Diese Zufallsstichproben wurden auf der Ebene der einzelnen Steuerberaterkammern unter deren Mitgliedern gezogen. Die gezogenen Steuerberater wurden im Herbst 2018 durch die jeweilige Steuerberaterkammer in Abstimmung mit der BStBK kontaktiert. Erstmals wurde die Befragung ausschließlich online durchgeführt. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wurde ein elektronischer Reminder versendet. Von 17.353 kontaktierten Steuerberatern haben insgesamt 4.193 an der Befragung teilgenommen. Das entspricht einer Rücklaufquote von 24 %.

Den Kern von STAX 2018 bildet eine umfassende statistische Auswertung zur Situation der Steuerberater. Hierfür werden ausschließlich deskriptive Analysemethoden wie beispielsweise die Berechnung von Anteils- und Mittelwerten angewendet. Die so gewonnen Analyseergebnisse werden grafisch aufbereitet und als statistischer Bericht veröffentlicht. Für die Untersuchung der beiden Schwerpunktthemen wurden neben einfachen deskriptiven Analysen multivariate Verfahren verwendet. Diese ermöglichen die Untersuchung des Zusammenwirkens mehrerer Einflussfaktoren auf Zielgrößen wie beispielsweise den Erfolg bei der Besetzung offener Stellen oder den wirtschaftlichen Erfolg einer Steuerberaterkanzlei. Auf diese Weise werden mögliche Interdependenzen zwischen den Einflussfaktoren berücksichtigt, sodass festgestellt werden kann, welche davon tatsächlich einen Einfluss auf die Zielgröße haben und welche nicht. Die wesentlichen Untersuchungsergebnisse zu den beiden Schwerpunktthemen werden jeweils in einem kurzen Bericht präsentiert. Es beginnt mit dem Beitrag von *Schröder/Nielen* zur Digitalisierung (auf S. 25\*). Daran anschließend behandeln *Kay/Nielen* das Thema Fachkräftesicherung (ab S. 31\*).



# Digitalisierung in der Steuerberatung

Dr. Christian Schröder und Dr. Sebastian Nielen\*

Die Digitalisierung, also der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), eröffnet Unternehmen vielfältige Möglichkeiten der Optimierung ihrer Produktionsprozesse. Die erhöhte Leistungsfähigkeit der IKT zusammen mit der Möglichkeit, große Datenmengen über das Breitbandinternet zu übertragen, bilden die Voraussetzungen für digitale Geschäftsmodelle, die in einigen Wirtschaftsbereichen die Wettbewerbssituation bereits deutlich verändert haben. Was bedeutet die Digitalisierung für die steuerberatenden Berufe? Wie ist der Stand der Digitalisierung und welche Chancen und Herausforderungen gehen damit einher?

## 1. Die Bedeutung der Digitalisierung wird allseits erkannt

Die Digitalisierung hat auch den Beruf und das Wettbewerbsumfeld des Steuerberaters umfassend verändert: Die weit überwiegende Mehrheit der befragten Steuerberater – 93 % der in Einzelkanzleien und 97 % der in Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften tätigen – stimmt der Aussage (voll und ganz) zu, dass die derzeitige Entwicklung hin zu mehr digitalisierten Geschäftsprozessen und zum Ausbau von E-Government-Lösungen eine deutlich aktivere Auseinandersetzung der Steuerberater mit dem Einsatz neuer IKT erfordert (vgl. Abb. 1). Im Vergleich mit der STAX-Befragung aus dem Jahr 2015 hat die Zustimmung damit um 10 Prozentpunkte zugenommen. Das Thema Digitalisierung ist also aus Sicht nahezu jedes Steuerberaters virulent. Auf diese Entwicklung sehen sich die Hälfte der befragten Einzelkanzleien und knapp 70 % der Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften bereits (bestens) vorbereitet. Lediglich jede siebte Einzelkanzlei und jede zwanzigste Sozietät sieht sich noch (überhaupt) nicht vorbereitet (vgl. Abb. 1).<sup>1</sup>

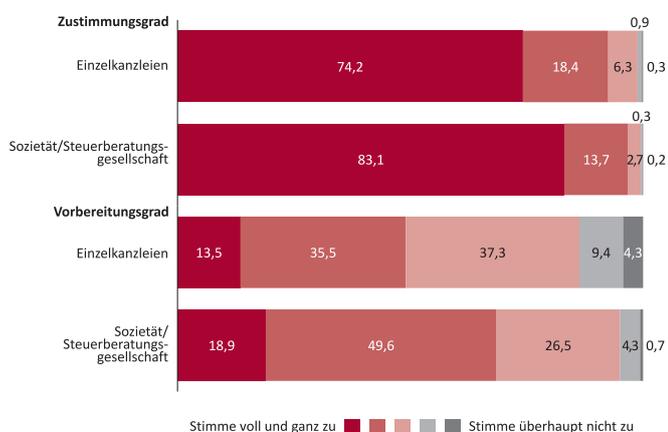


Abb. 1: Erfordernis einer aktiveren Auseinandersetzung mit IKT und Grad der Vorbereitung auf dieses Szenario (Anteile in Prozent)

\* Dr. Christian Schröder und Dr. Sebastian Nielen sind Mitarbeiter am Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn.

1 Alle Abbildungen des Beitrags sind der STAX-Befragung 2018 entnommen und basieren auf Berechnungen des IfM Bonn.

Für über die Hälfte der Befragten und damit etwa doppelt so vielen wie in der STAX-Befragung von 2015 drücken sich die Veränderungen in dem Entfallen von deklaratorischen Tätigkeiten aus (vgl. Abb. 2 und STAX 2015, Abb. 10.4.8, abrufbar unter: www.bstbk.de). Diese Tätigkeiten sind aufgrund ihres hohen Standardisierungsgrads besonders gut dafür geeignet, automatisiert zu werden. Damit geht eine Verschiebung innerhalb des Tätigkeitsspektrums hin zu wissensintensiven Tätigkeiten einher. Dies hat letztlich einen geringeren Bedarf an Mitarbeitern zur Folge, die lediglich Routinetätigkeiten ausführen.

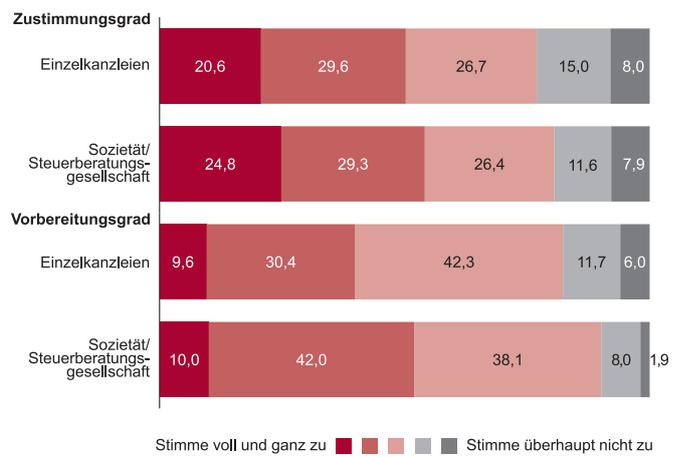


Abb. 2: Sich veränderndes Tätigkeitsspektrum und sinkender Mitarbeiterbedarf sowie Grad der Vorbereitung auf dieses Szenario (Anteile in Prozent)

Aus Sicht von weniger als der Hälfte der Befragten hat die Digitalisierung den Wettbewerb mit anderen Steuerberaterkanzleien deutlich erhöht (vgl. Abb. 3). Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, ist also weitere Handlungsbereitschaft gefordert. Diese hat ein ähnlich hoher Anteil der Steuerberater auch gezeigt. Lediglich jede fünfte Einzelkanzlei und jede achte Sozietät und Steuerberatungsgesellschaft erkennt noch Defizite in der Vorbereitung auf diese Entwicklung.

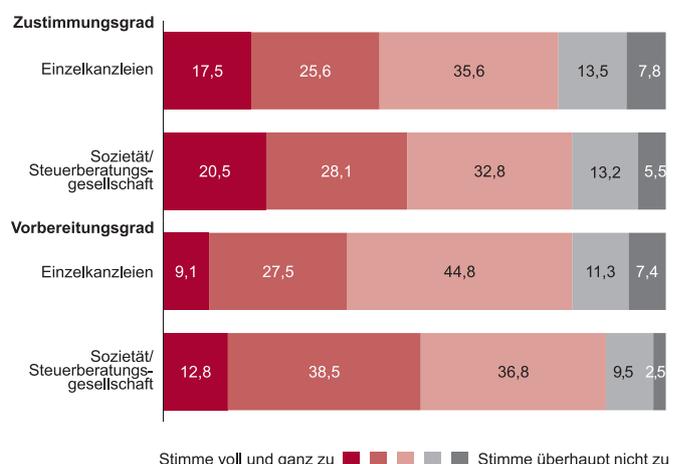


Abb. 3: Deutliche Erhöhung des Wettbewerbs durch IKT und Grad der Vorbereitung auf dieses Szenario (Anteile in Prozent)

## 2. Die Digitalisierung geht für viele Kanzleien weit über den eigenen Internetauftritt hinaus

Ein Internetauftritt, der Auskunft über die Steuerkanzlei gibt, ist für Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften eine Selbstverständlichkeit. Sie verfügen darüber deutlich häufiger als Einzelkanzleien (vgl. Abb. 4). Zwar ist der Anteil der Einzelkanzleien mit einem eigenen Internetauftritt von 42 % in 2012 auf 47 % im Jahr 2015 und schließlich auf 52 % in 2018 angestiegen (vgl. STAX 2015, Abb. 8.3.2), im Vergleich zu den Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften (88 %) besteht jedoch noch erhebliches Aufholpotenzial.

Die Möglichkeit, sich über soziale Medien mit einer eher jüngeren Klientel auszutauschen, nimmt knapp ein Drittel der Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften wahr. Einzelkanzleien sind lediglich halb so häufig in den sozialen Netzwerken aktiv. Einzelkanzleien sowie Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften unterscheiden sich darüber hinaus darin, welche sozialen Netzwerke sie nutzen. Für Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften stellt Facebook das bedeutendste soziale Netzwerk dar. Einzelkanzleien nutzen hingegen am häufigsten Xing. Dies deutet darauf hin, dass Einzelkanzleien sowie Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften teils unterschiedliche Zwecke mit den sozialen Medien verfolgen. So scheinen Steuerberater in Einzelkanzleien die sozialen Medien eher zu nutzen, um sich mit anderen Steuerberatern zu vernetzen und Fachkräfte zu gewinnen. Das ist sicherlich auch ein wichtiges Motiv für Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften, die ebenfalls Xing rege nutzen. Allerdings scheinen sie Facebook auch zu nutzen, um neue Mandanten zu gewinnen und ihre Position auf dem Markt zu stärken. So nutzen Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften auch die Suchmaschinenoptimierung deutlich häufiger als Einzelkanzleien als digitales Vertriebsinstrument, als Kanzlei im Internet besser gefunden zu werden.

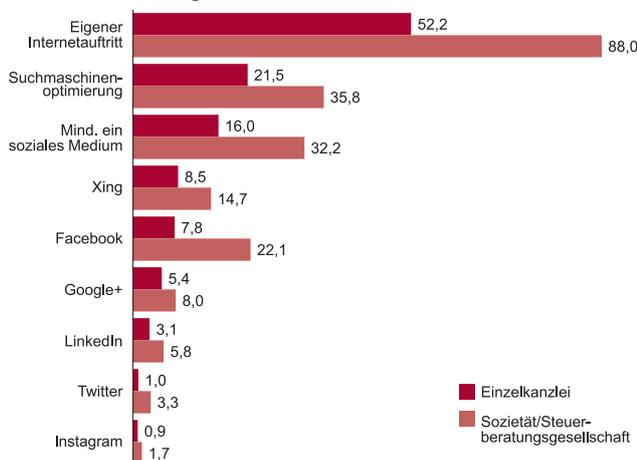


Abb. 4: Nutzung sozialer Medien (Internet und soziale Netzwerke) (Anteile in Prozent)

Die Digitalisierung geht selbstverständlich weit über eine eigene Homepage und die Nutzung von Facebook & Co. hinaus. Für die steuerberatenden Berufe liegt eine wesentliche Anwendungsmöglichkeit von IKT darin, Prozesse und Verwaltungsvorgänge effizienter zu gestalten. Dem dient u.a. eine möglichst medienbruchfreie Bearbeitung von Mandantenvorgängen. Diesen Weg beschreiten bereits viele der Befragten (vgl. Abb. 5). Von den entsprechenden Anwendungen werden digitale Kontoauszüge, die Abfrage des Elektronischen Steuerkontos, der Einsatz einer Vollmachtsdatenbank sowie die Nutzung von Dokumentenscannern und des digitalen Steuerbescheid-Rücktransfers am häufigsten genutzt. Auffallend ist jedoch der deutliche Rückstand der Einzelkanzleien gegenüber den Sozietäten.

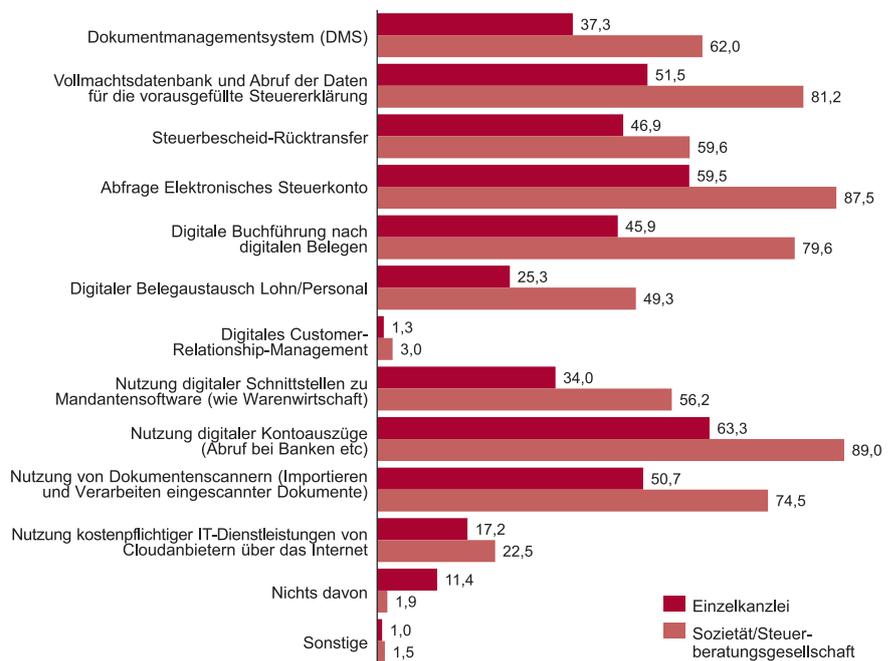


Abb. 5: Nutzung digitaler Anwendungen (Anteile in Prozent)

Die durchschnittliche Anzahl genutzter digitaler Anwendungen beträgt 4,3 bei Einzelkanzleien und 6,4 bei Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften.

## 3. Mit zunehmender Kanzleigröße steigt der Digitalisierungsgrad

Wenn sich Steuerberater in Sozietäten zusammenschließen, ist der Digitalisierungsgrad deutlich höher als in Einzelkanzleien. Dies lässt sich an der durchschnittlichen Anzahl an genutzten Maßnahmen (vgl. Abb. 5), aber auch an dem höheren Anteil der Mandanten ablesen, mit dem Belege digital ausgetauscht werden (vgl. Abb. 6 auf S. 27\*). So haben Einzelkanzleien mit rund 15 % ihrer Mandanten den Austausch von Belegen weitestgehend digital (medienbruchfrei) organisiert, im Vergleich zu 21 % bei den Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften.

Trotz höheren Digitalisierungsgrads entstehen Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften geringere Investitionskosten in Hard- und Software – gemessen an den Investitionen pro Kopf – als Einzelkanzleien. So investierten Einzelkanzlei-

en in 2017 durchschnittlich 1.138 €/Jahr und Beschäftigten in Hard- und Software im Vergleich zu durchschnittlich 983 €/Mitarbeiter bei Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften. Mit zunehmender Größe bzw. durch den Zusammenschluss mehrerer Steuerberater sinkt in der Regel der Fixkostenanteil pro Kopf an den Investitionen in IT-Infrastruktur bzw. Hardware sowie in Softwarelizenzen. Dies begünstigt ein entsprechendes Investitionsverhalten.

Der häufigere Einsatz von IKT in Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften kann auch in dem höheren Nutzen begründet liegen, den die Digitalisierung ihnen im Vergleich mit Einzelkanzleien verschafft. Denn mit zunehmender Kanzleigröße werden Prozessabläufe komplexer, die Abstimmungsbedarfe steigen. Dafür können entsprechende IT-Lösungen eingesetzt werden, die kleineren Einzelkanzleien noch nicht lohnend erscheinen. Überdies ist zu bedenken, dass erst durch ein abgestimmtes Zusammenspiel mehrerer IT-Lösungen eine medienbruchfreie Übertragung von Daten möglich ist. Beispielhaft hierfür sei der Einsatz von Dokumentenscannern genannt. Gleichzeitig in ein Dokumentenmanagementsystem zu investieren, um eingescannte Dokumente effizient zu verwalten, stiftet einen überproportional höheren Nutzen als nur in einen Dokumentenscanner oder nur in ein Dokumentenmanagementsystem zu investieren.

**4. Die deutlichen Unterschiede im Digitalisierungsgrad bleiben auf absehbare Zeit bestehen**

In über der Hälfte der Kanzleien sind die nächsten Digitalisierungsschritte der nächsten Jahre bereits konkret geplant. Die Technologien, auf die für die Zukunft gesetzt wird, legen den Schluss nahe, dass die Kanzleien auch zukünftig insbesondere auf Effizienzvorteile durch die Digitalisierung setzen (vgl. Abb. 7). Da erheblich mehr Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften (knapp 69 %) als Einzelkanzleien (rund 44 %) weitere Digitalisierungsschritte in den nächsten Jahren planen, ist nicht zu erwarten, dass die Einzelkanzleien in absehbarer Zeit bei der Digitalisierung zu den Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften aufschließen.

Die Digitalisierung der Kanzleien ist vor allem Chefsache (vgl. Abb. 8). Aufgrund ihrer Größe verfügen Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften häufiger über eigene IT-Spezialisten, die mit der Umsetzung betraut werden. Einzelkanzleien kaufen IT-Know-how hingegen häufiger ein und betrauen externe IT-Dienstleister mit der Umsetzung ihrer Digitalisierungsvorhaben.



Abb. 6: Digitaler Belegaustausch mit Mandanten (Anteile in Prozent)

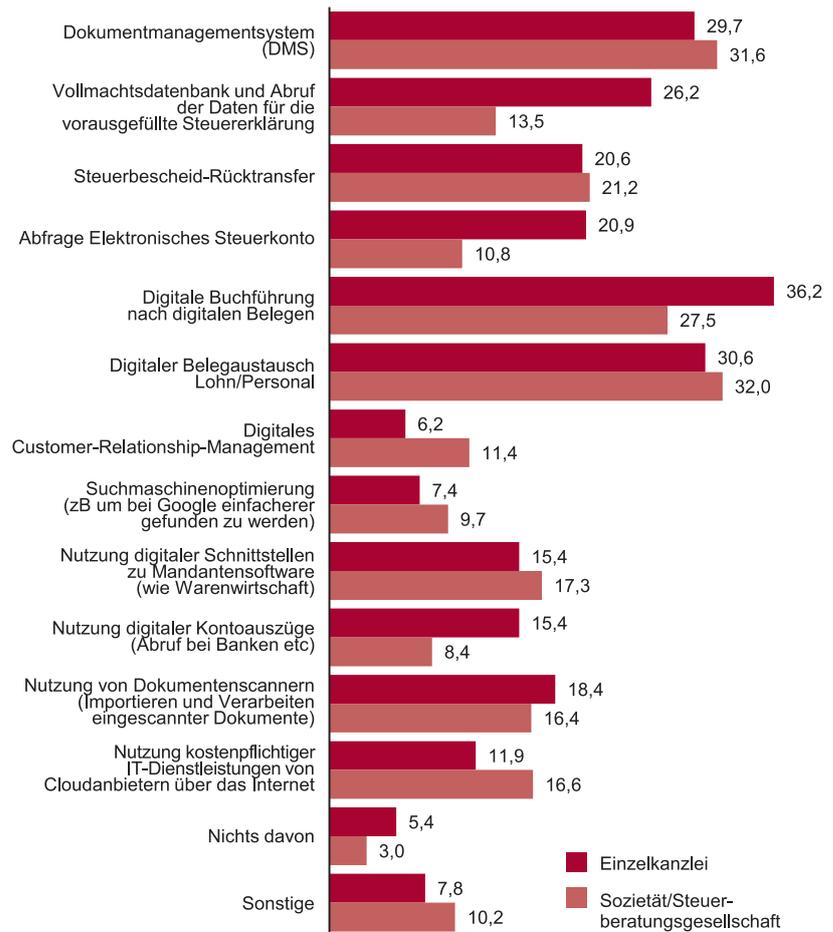


Abb. 7: Einführung neuer Technologien (Anteile in Prozent)

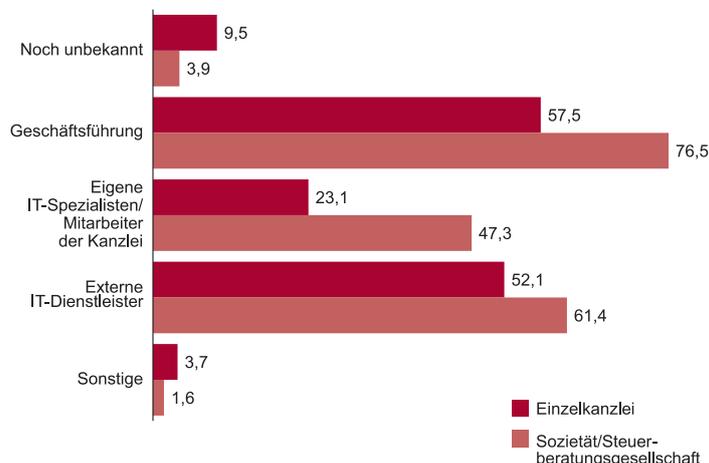


Abb. 8: Begleitung der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben (Anteile in Prozent)

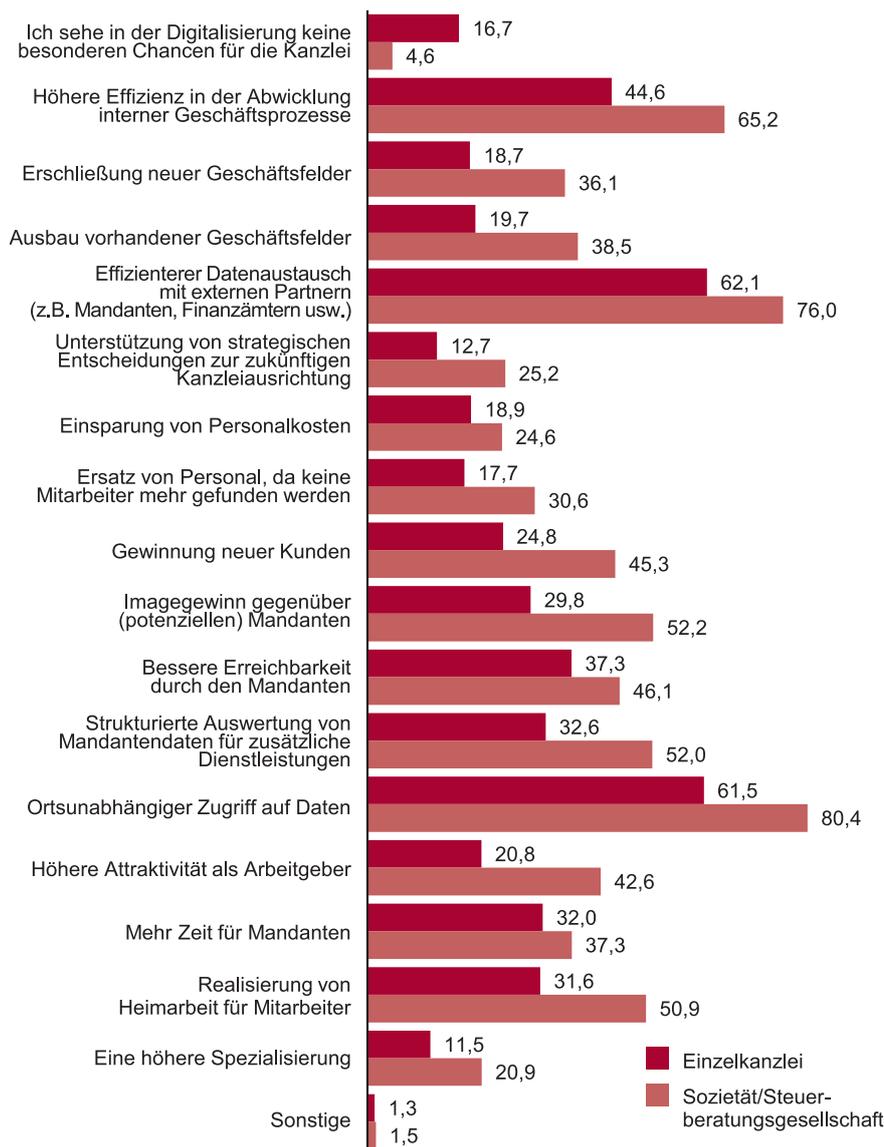


Abb. 9: Größte Chancen der Digitalisierung von Geschäftsprozessen (Anteile in Prozent)

Die größten Chancen, die die befragten Kanzleien mit der Digitalisierung verbinden, liegen in möglichen Effizienzgewinnen – sei es bei der Abwicklung interner Geschäftsprozesse oder beim digitalen Austausch mit externen Partnern (vgl. Abb. 9).

Ähnlich bedeutsam ist es für sie, zu jeder Zeit an jedem Ort auf Daten zugreifen zu können, nicht zuletzt, um die Heimarbeit für Mitarbeiter zu realisieren. Über die Hälfte der Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften – und damit deutlich mehr als unter den Einzelkanzleien – sehen in der strukturierten Auswertung von Mandantendaten für zusätzliche Dienstleistungen eine Geschäftschance. In diesem Zusammenhang ist auch die Expansion durch den Ausbau vorhandener oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder zu sehen. Doppelt so häufig wie für Einzelkanzleien stellt die Digitalisierung für Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften eine Möglichkeit dar, zusätzliche Umsätze zu generieren. Insgesamt ist festzustellen, dass die

größeren Kanzleien die Digitalisierung durchweg häufiger als Chance begreifen, sei es im Hinblick auf effizientere Geschäftstätigkeit, auf zusätzlichen Umsatz oder um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Jede siebte Einzelkanzlei sieht in der Digitalisierung keine besondere Chance. Diese Einschätzung wird wesentlich häufiger von Kanzleien geteilt, die angeben, keine Digitalisierungsmaßnahmen ergreifen zu haben und (überhaupt) nicht auf den Einsatz neuer IKT vorbereitet zu sein. Überdies sind die Inhaber dieser Kanzleien älter als diejenigen, die Chancen in der Digitalisierung erkennen.

### 5. Die Herausforderungen für die weitere Digitalisierung sind vielfältig

Die Digitalisierung der Steuerberaterkanzleien wird nicht durch fehlende Finanzierungsmöglichkeiten gebremst (vgl. Abb. 10). Von allen abgefragten Herausforderungen stellen diese für die wenigsten eine Hürde dar. Es ist vielmehr der organisatorische Aufwand für die Kanzlei, der mit Abstand am häufigsten als Herausforderung genannt wird. Im Zusammenhang mit organisatorischen Anpassungen ist auch die zweithäufigst genannte Herausforderung – der hohe IT-Weiterbildungsbedarf der Belegschaft – zu sehen. Verständlich und keineswegs unbegründet ist die am dritthäufigsten genannte Sorge um Daten und Rechtssicherheit, basiert das Geschäftsmodell von Steuerberatern doch im Wesentlichen auf sensiblen Mandantendaten.

Weitere wesentliche Herausforderungen der Digitalisierung betreffen technische Aspekte wie die Inkompatibilität verschiedener IT-Systeme und die unzureichende Breitbandgeschwindigkeit (vgl. Abb. 10 auf S. 29\*).

Letztere wird insbesondere von Kanzleien benannt, die ihren Standort in kleineren Orten haben (vgl. Abb. 11 auf S. 29\*). Ein Drittel der Kanzleien in Orten mit weniger als 20.000 Einwohnern geben diese Herausforderung an. In Städten mit mehr als 500.000 Einwohnern sind es lediglich 17%.

Die Inkompatibilität verschiedener IT-Systeme ist eine technische Herausforderung, die verstärkt Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften betrifft. Dies liegt an ihrem höheren Digitalisierungsgrad bzw. der höheren Anzahl der von ihnen eingesetzten IKT. Diese Inkompatibilität erschwert den medienbruchfreien Datenfluss innerhalb der Kanzlei, aber auch für die Übermittlung von digitalen Informationen an externe Partner.

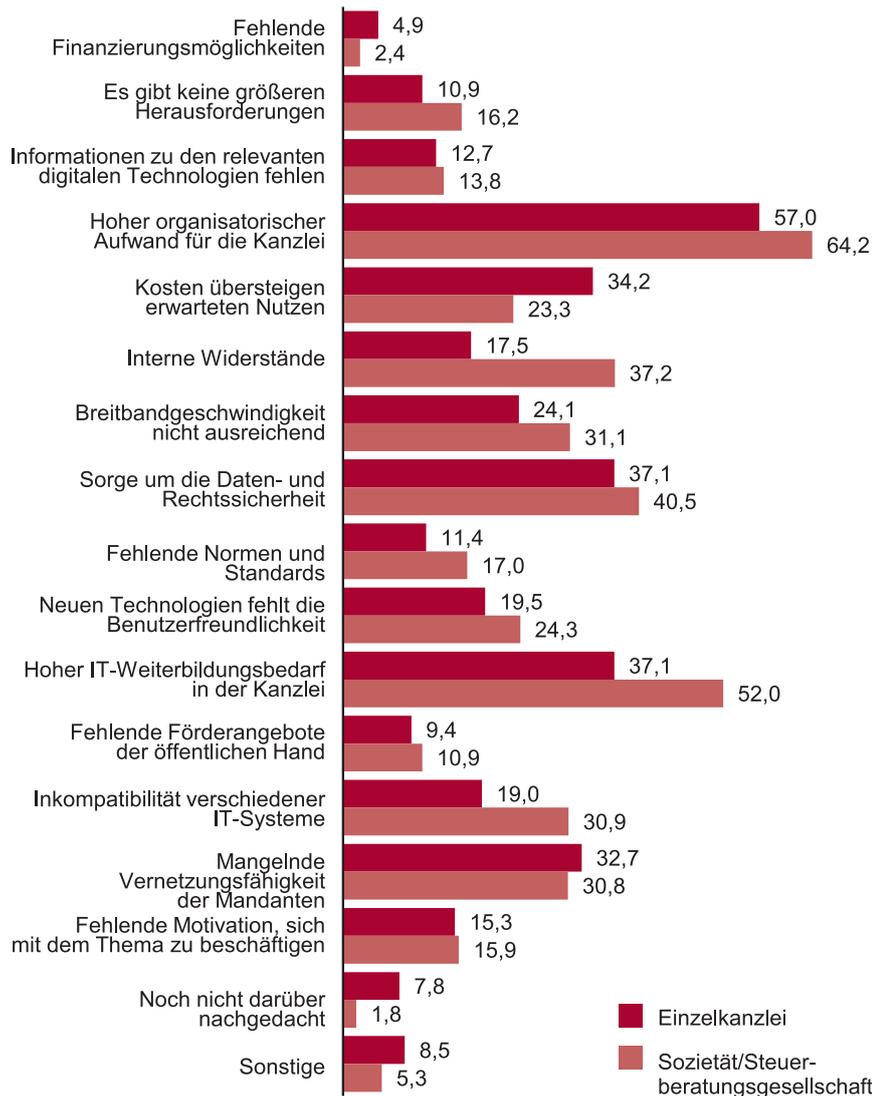


Abb. 10: Bedeutende Herausforderungen für die (weitere) Digitalisierung

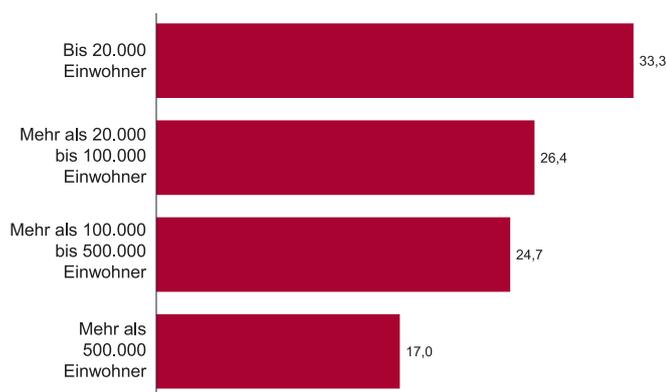


Abb. 11: Herausforderung einer unzureichenden Breitbandgeschwindigkeit nach Ortsgröße des Kanzleisitzes (Anteile in Prozent)

### 6. Charakteristika von Kanzleien mit höherem Digitalisierungsgrad

Der Digitalisierungsgrad einer Kanzlei lässt sich an der Anzahl der in Abb. 5 aufgeführten ergriffenen digitalen

Maßnahmen messen. Er ist in Einzelkanzleien mit durchschnittlich 4,3 digitalen Anwendungen deutlich geringer als in Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften mit durchschnittlich 6,7 digitalen Anwendungen. Der Kanzleityp ist jedoch keineswegs das einzige Merkmal, das den Digitalisierungsgrad beeinflusst. Multivariate Analysen belegen, dass eine Reihe von weiteren Merkmalen der Kanzlei und des Kanzleieinhabers darauf Einfluss nimmt (vgl. Abb. 12). Neben der Kanzleigröße spielt die Klientenstruktur eine Rolle. Je höher der Anteil der Unternehmen an allen Mandanten einer Kanzlei ist (und damit je niedriger der Anteil der Privatpersonen), desto eher wird die Kanzlei einen hohen Digitalisierungsgrad haben. Dieser Effekt verstärkt sich nochmals, wenn es sich bei den Mandanten um größere Unternehmen handelt. Auch das Alter der Kanzlei und des Kanzleieinhabers ist von Bedeutung. Jüngere Kanzleien haben deutlich mehr digitale Maßnahmen umgesetzt als ältere Kanzleien. Korrespondierend hierzu nutzen jüngere Kanzleieinhaber deutlich häufiger und mehr digitale Möglichkeiten als ältere. Schließlich besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Größe des Ortes, an dem die Kanzlei ihren Sitz hat, und dem Digitalisierungsgrad. Mit zunehmender Einwohnerzahl steigt auch der digitale Technologieeinsatz der Kanzleien. Kurzum: Jüngere Kanzleien mit einem höheren Anteil großer Unternehmen als Mandanten und Sitz in einer urbanen Region weisen tendenziell den höchsten Digitalisierungsgrad aller Kanzleien auf.



Abb. 12: Merkmale der Kanzlei und des Kanzleieinhabers, die den Digitalisierungsgrad beeinflussen

## 7. Ein hoher Digitalisierungsgrad erhöht das Umsatzwachstum, aber nicht die Umsatzrentabilität

Digitalisierung ist nicht Selbstzweck, sondern soll dem Erhalt oder der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit dienen. Daher stellt sich die Frage, welchen Einfluss die Digitalisierung auf den wirtschaftlichen Erfolg der Kanzleien hat. Diese Frage wurde wiederum mit Hilfe multivariater Analysemethoden beantwortet. Diese Methoden ermöglichen es, den isolierten Einfluss des Digitalisierungsgrads einer Kanzlei auf ihren wirtschaftlichen Erfolg zu bestimmen unter gleichzeitiger Berücksichtigung weiterer möglicher Einflussgrößen wie der Kanzleigröße, dem Kanzleialter oder der Ortsgröße des Kanzleisitzes.

Wird der wirtschaftliche Erfolg einer Kanzlei am jährlichen durchschnittlichen Umsatzwachstum der letzten drei Jahre gemessen, zeigt sich ein positiver Zusammenhang mit der Anzahl der umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen. Das heißt, je mehr digitale Maßnahmen eine Kanzlei umgesetzt hat, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Umsatz dieser Kanzlei gestiegen ist. Der Umsatz von Kanzleien hingegen, die keine oder sehr wenige Maßnahmen ergriffen haben, ist im betrachteten Zeitraum mit hoher Wahrscheinlichkeit gesunken. Wird der wirtschaftliche Erfolg hingegen an der Umsatzrentabilität gemessen, zeigt sich ein negativer Zusammenhang. Mit anderen Worten: Je höher der Digitalisierungsgrad einer Kanzlei, desto geringer ist die Umsatzrentabilität. Die Analyseergebnisse zusammengefasst deuten darauf hin, dass Investitionen in die Digitalisierung zwar ein höheres Umsatzwachstum auslösen, die Investitionen aber zunächst die Umsatzrentabilität schmälern. Werden jedoch die Ergebnisse weiterer statistischer Analysen hinzugenommen, die zeigen, dass die in den nächsten drei Jahren erwartete Umsatzrentabilität umso höher ist, je höher der Digitalisierungsgrad einer Kanzlei ist (und umgekehrt), dann liegt folgender Schluss nahe: Die Digitalisierung der Kanzlei stellt aus Sicht der Kanzleihinhaber eine Investition in die Zukunft dar, von der sie dann auch steigende Gewinne erwarten (vgl. Abb. 13).

## 8. Resümee

Die Digitalisierung ist ein anhaltender Prozess, der das Tätigkeitsspektrum und das Wettbewerbsumfeld von Steuerberatern bereits nachhaltig verändert hat und weiter verändern wird. Der Umgang mit digitalen Technologien ist für den weit überwiegenden Anteil der Steuerberater bereits eine Selbstverständlichkeit. Der Digitalisierungsgrad steigt tendenziell mit zunehmender Kanzleigröße, was aufgrund der höheren Anzahl von Arbeits- und Kommunikationsprozessen wenig verwundert. Auch wenn der größte Teil der Kanzleien sich für die Zukunft gut gerüstet sieht, gibt es, ins-

Merkmal	Digitalisierungsgrad
Anzahl der Digitalisierungsmaßnahmen	↑
Eigener Internetauftritt	↑
Nutzung sozialer Medien	↑
Alter der Kanzlei	↓
Alter des Kanzleihinhabers	↓
Sozietät/Steuerberatungsgesellschaft vs. Einzelkanzlei	↑

Abb. 13: Digitalisierungsgrad und zukünftige Umsatzrentabilität

besondere unter den Einzelkanzleien, einen nicht ganz kleinen Teil, der keinerlei Digitalisierungsmaßnahmen ergriffen hat oder lediglich einen sehr geringen Digitalisierungsgrad aufweist. In diesen Kanzleien wird auch weit häufiger die Auffassung vertreten, dass die Digitalisierung keine besonderen Chancen birgt. Damit besteht für diese Kanzleien die Gefahr, ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu gefährden, denn die Nachfrage der Mandanten nach digitalen Lösungen nimmt zu. Dadurch wird sich für diese Kanzleien der Markt zunehmend verkleinern, vor allem aber werden sie im Preiswettbewerb immer weniger mithalten können, wenn andere Steuerberater die digitalen Technologien zur Prozessoptimierung einsetzen.

Die größten Herausforderungen der Kanzleien im Zuge der Digitalisierung sind nicht nur technologischer, sondern maßgeblich auch organisatorischer und personalpolitischer Natur. Durch die Digitalisierung verändern sich die Arbeitsprozesse und die Anforderungsprofile der Steuerberater und ihrer Mitarbeiter, was entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter erforderlich macht, die mit den neuen Technologien arbeiten. Insbesondere für größere Kanzleien stellt die derartige Weiterbildung der Belegschaft eine Herausforderung dar. Nicht übersehen werden sollte, dass eine Veränderungsbereitschaft der Belegschaft förderlich für eine erfolgreiche Digitalisierung ist. Gibt es größere Vorbehalte der Belegschaft gegen neue Technologien, sinkt deren Veränderungsbereitschaft. Unter Umständen ist auch unter einem Teil der Mitarbeiter mit Widerständen zu rechnen. Deswegen hängt die erfolgreiche Digitalisierung auch von den entsprechenden Kompetenzen der Kanzleiführung ab, in deren Verantwortung es liegt, sowohl die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, mit den neuen Technologien umgehen zu können, als auch die Technologieakzeptanz in der Belegschaft zu fördern.

# Attraktive Arbeitgeber in der Steuerberatung

Dr. Rosemarie Kay und Dr. Sebastian Nielen\*

Eine lang anhaltende gute Konjunktur einerseits und der voranschreitende demografische Wandel andererseits verstärken zunehmend die Stellenbesetzungsprobleme von Unternehmen in Deutschland. In einer Reihe von Berufen muss sogar bereits von einem Fachkräftemangel gesprochen werden. In Bayern und Baden-Württemberg herrscht mittlerweile wieder Vollbeschäftigung. Wie stellt sich vor diesem Hintergrund die Fachkräftesituation in den steuerberatenden Berufen dar? Welchen Steuerberaterkanzleien gelingt es besser, vakante Stellen zu besetzen?

## 1. Belegschaftsgröße und -struktur: Einzelkanzleien sind nicht nur kleiner als Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften

Einzelkanzlei ist nicht gleich Einzelkanzlei und schon gar nicht Sozietät oder Steuerberatungsgesellschaft. Dies zeigt sich ua an der Belegschaftsgröße und -struktur. Einzelkanzleien sind mit durchschnittlich 3,8 Beschäftigten deutlich kleiner als Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften mit 26,5 Beschäftigten. Knapp ein Drittel der Einzelkanzleien beschäftigt keine Mitarbeiter. Dort arbeitet ausschließlich der selbständige Steuerberater. In 79,9 % der Einzelkanzleien sind maximal fünf Personen tätig – im Vergleich zu 13,6 % der Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften.

Unter den angestellten Beschäftigten bilden die Steuerfachangestellten die Hauptmitarbeitergruppe (vgl. Abb. 1).<sup>1</sup> Sie stellen knapp die Hälfte aller Angestellten. Die zweitgrößte Gruppe sind die sonstigen Mitarbeiter, also zB Bürokräfte und studentische Hilfskräfte. In dieser Mitarbeitergruppe ist die Teilzeitquote deutlich höher als in den anderen (vgl. Abb. 2). Wenn nicht in Köpfen, sondern in Vollzeit-

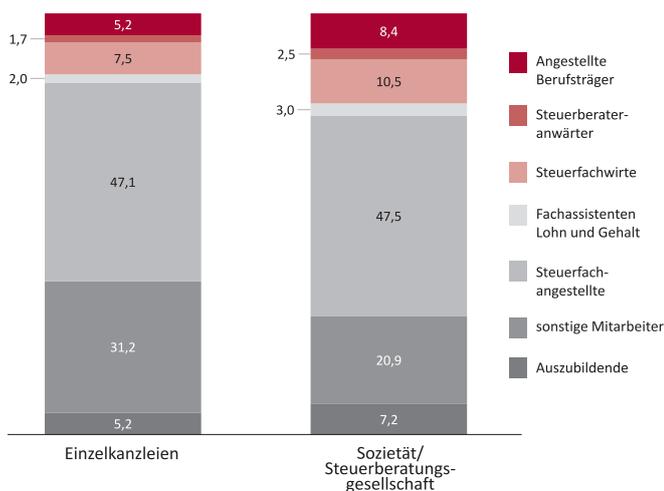


Abb. 1: Mitarbeiterstruktur nach Kanzleityp in Prozent

\* Dr. Rosemarie Kay und Dr. Sebastian Nielen sind Mitarbeiter am Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn.

1 Alle Abbildungen und Tabellen des Beitrags sind der STAX-Befragung 2018 entnommen und basieren auf Berechnungen des IfM Bonn.

äquivalenten betrachtet, wäre der Anteil dieser Mitarbeitergruppe an den Belegschaften also etwas geringer. Angestellte Steuerberater und Steuerfachwirte machen ebenso wie Steuerberateranwärter und Fachassistenten Lohn und Gehalt einen kleinen Anteil an den Belegschaften aus. Über alle Steuerberaterkanzleien hinweg betrachtet unterscheiden sich Einzelkanzleien und Sozietäten/Steuerberatungsgesellschaften vergleichsweise wenig in der Zusammensetzung der Belegschaften. Richtet sich der Blick auf einzelne Kanzleien, dann sind die Unterschiede jedoch teils erheblich. In vielen Einzelkanzleien gibt es keinen angestellten Steuerberater, Steuerfachwirt, Steuerberateranwärter oder Fachassistenten Lohn und Gehalt. In den Sozietäten finden sich größeren bedingt häufiger Beschäftigte einer oder mehrerer dieser Mitarbeitergruppen.

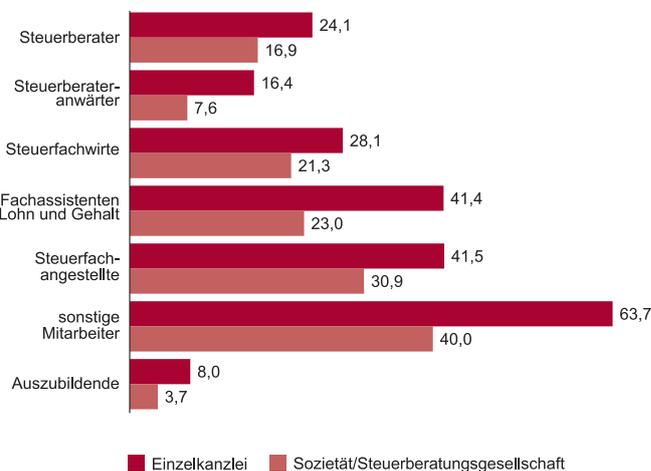


Abb. 2: Teilzeitquoten nach Kanzleityp in Prozent

## 2. Einzelkanzleien suchen seltener Personal als Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften

Die Mehrheit der befragten Steuerberaterkanzleien, Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften hat innerhalb der letzten zwei Jahre, also zwischen Herbst 2016 und Herbst 2018, versucht, offene Stellen zu besetzen. Unter den Einzelkanzleien waren es mit 41,7 % nur halb so viele wie unter den Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften. Dies liegt vor allem an dem Größenunterschied: Je weniger Mitarbeiter eine Kanzlei beschäftigt, desto geringer ist tendenziell die natürliche Fluktuation. Im Durchschnitt hatten die Einzelkanzleien mit Vakanz im betrachteten Zeitraum 1,9 Stellen und damit etwa halb so viele wie Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften zu besetzen.

Ob eine Kanzlei offene Stellen im betrachteten Zeitraum hatte, wird nicht nur von ihrer Größe bestimmt. Mittels des statistischen Verfahrens der logistischen Regression<sup>2</sup> kann-

2 Dieses multivariate Verfahren gestattet es, verschiedene Einflussfaktoren zugleich zu berücksichtigen und auf diese Weise den isolierten Einfluss eines jeden Einflussfaktors auf das Vorhandensein offener Stellen zu ermitteln.

ten weitere Einflussgrößen identifiziert werden. Als besonders bedeutsam erweist sich die Umsatzentwicklung. Auf den Punkt gebracht: Kanzleien, die in den letzten drei Jahren gewachsen sind, und erst recht Kanzleien, die für die Zukunft ein starkes Umsatzwachstum erwarten, suchten häufiger nach Personal. Dies deutet darauf hin, dass die Vakanzen nicht alleine aus dem Weggang von Personal resultieren, sondern dass auch neue Stellen zu besetzen sind. Welcher Steuerberaterkammer eine Kanzlei angehört, spielt in diesem Zusammenhang keine Rolle.

### 3. Einzelkanzleien sind weniger erfolgreich bei der Stellenbesetzung als Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften

Gut die Hälfte der Personal suchenden Befragten konnten alle offenen Stellen besetzen (vgl. Abb. 3). Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften waren dabei erfolgreicher als die Einzelkanzleien. Knapp ein Drittel der Befragten konnte nur einen Teil der offenen Stellen besetzen. Und etwa jeder achte Befragte hatte keinerlei Erfolg bei der Stellenbesetzung. Einzelkanzleien waren dabei deutlich häufiger völlig erfolglos als Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften. Dies liegt ua darin begründet, dass Einzelkanzleien häufiger nur eine einzige offene Stelle hatten als Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften. Wenn sie diese Stelle nicht besetzen konnten, sind sie bereits vollständig mit ihren Rekrutierungsbemühungen gescheitert. Wenn Sozietäten oder Steuerberatungsgesellschaften eine (von mehreren) Stelle(n) nicht besetzen konnten, hatten sie hingegen einen begrenzten Rekrutierungserfolg.

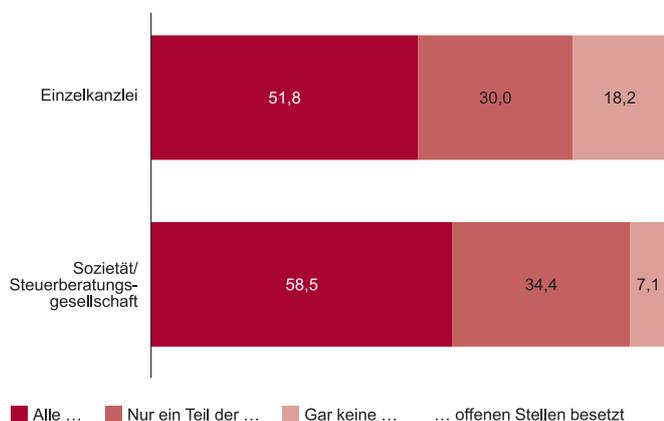


Abb. 3: Stellenbesetzungserfolg nach Kanzleityp (Anteil der Unternehmen in Prozent)

Ein weiterer Indikator für das Ausmaß von Stellenbesetzungsschwierigkeiten ist die Nichtbesetzungsquote, also der Anteil unbesetzt gebliebener Stellen an allen offenen Stellen. Diese Nichtbesetzungsquote liegt bei 30,5 %. In Einzelkanzleien (35,9 %) blieben mehr Stellen unbesetzt als in Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften (26,5 %). Wenngleich sich das Untersuchungsdesign unterscheidet, deuten aktuelle Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels darauf hin, dass die Stellenbesetzungsschwierigkeiten in der Steuerberaterbranche etwas schwächer ausgeprägt sind als in der übrigen Wirtschaft.<sup>3</sup>

### 4. Stellen für Steuerfachangestellte blieben am häufigsten unbesetzt

Wie aus Abb. 4 ersichtlich bereitete die Besetzung von Stellen für Steuerfachangestellte am häufigsten Probleme. Mit großem Abstand folgten Stellen für Steuerfachwirte und Auszubildende. Angesichts der Belegschaftsstrukturen – Steuerfachangestellte bilden die größte Mitarbeitergruppe – verwundert dieser Befund nicht. Einzelkanzleien und Sozietäten unterscheiden sich im Hinblick auf die Art der unbesetzt gebliebenen Stellen eher geringfügig. Bei Letzteren blieben häufiger Stellen für Steuerberater und -fachwirte unbesetzt, bei Einzelkanzleien Stellen für Steuerfachangestellte. Diese Unterschiede spiegeln im Wesentlichen die Unterschiede in den Belegschaftsstrukturen wider.

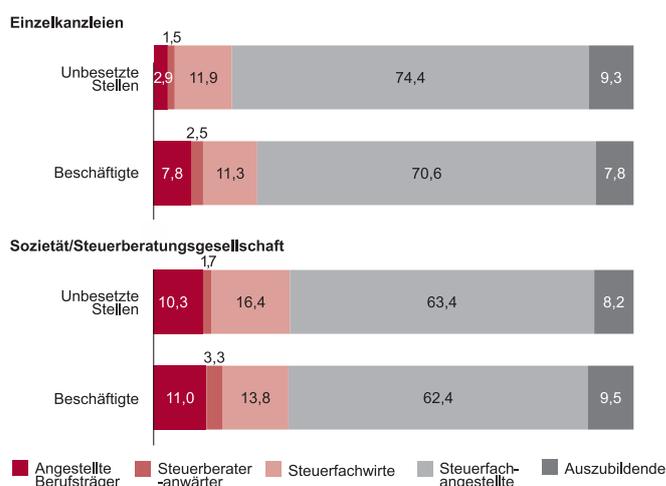


Abb. 4: Verteilung der Beschäftigten und der unbesetzten Stellen auf Mitarbeitergruppen nach Kanzleityp (Anteile in Prozent)

Die Gründe, warum Stellen nicht besetzt werden konnten, sind vielfältig (vgl. Abb. 5 auf S. 33\*). Am häufigsten wurde das Fehlen geeigneter Bewerber genannt, gefolgt vom Fehlen von Bewerbern überhaupt und zu hohen Entgeltforderungen geeigneter Bewerber. Dies gilt, ungeachtet aller Unterschiede im Detail, für alle betrachteten Mitarbeitergruppen und Kanzleitypen. Im Vergleich mit einer die Gesamtwirtschaft betreffenden Befragung aus dem Jahr 2009 wird der Mangel an Bewerbern als Grund für die Nichtbesetzung offener Stellen von Steuerberaterkanzleien häufig genannt.<sup>4</sup> Unklar muss bleiben, ob dies ein spezifisches Problem der Steuerberaterbranche ist oder ob sich der Mangel an Bewerbern insgesamt im Zeitverlauf vergrößert hat.

<sup>3</sup> 54 % der ostdeutschen und 49 % der westdeutschen Betriebe konnten nicht alle offenen Stellen im ersten Halbjahr 2017 besetzen. Die Nichtbesetzungsquote lag bei rund 37 %, unter den Kleinbetrieben mit bis zu neun Beschäftigten bei 49 % (vgl. Frei/Kriwoluzky/Prick/Putzing, IAB-Betriebspanel Ostdeutschland. Ergebnisse der 22. Welle 2017, 2018, 24 ff.).

<sup>4</sup> In der Befragung von rund 4.000 mittelständischen Unternehmen haben zwischen 16 und 19 %, je nach Mitarbeitergruppe, der Unternehmen einen generellen Mangel an Bewerbern als Grund für die Nichtbesetzung von Stellen angegeben (vgl. Gude/Kay/Suprinovič/Werner in KfW/Creditreform/IfM/RWI/ZEW, Konjunkturelle Stabilisierung im Mittelstand – aber viele Belastungsfaktoren bleiben. MittelstandsMonitor 2010 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, 2010, 127).

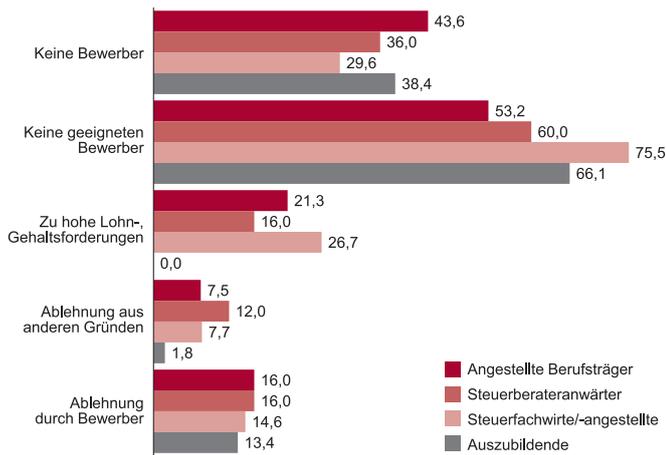


Abb. 5: Gründe für die Nichtbesetzung offener Stellen nach Mitarbeitergruppen und Kanzleityp (Anteil der Unternehmen in Prozent, Mehrfachnennungen)

### 5. Was macht Steuerberaterkanzleien zu attraktiven Arbeitgebern – die Sicht der angestellten Berufsträger?

Ob ein Arbeitgeber als attraktiv angesehen wird, lässt sich an der Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber ablesen. Die Befragung der angestellten Berufsträger zeigt, dass die überwiegende Mehrheit (71 %) zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrem gegenwärtigen Arbeitgeber ist. Lediglich eine Minderheit von 8 % ist unzufrieden oder sehr unzufrieden. In einer Einzelkanzlei tätige angestellte Berufsträger sind häufiger (sehr) zufrieden mit ihrem jetzigen Arbeitgeber als die in einer Sozietät oder einer Steuerberatungsgesellschaft tätigen.

Wie zufrieden Arbeitnehmer mit ihrem Arbeitgeber sind, wird im Wesentlichen von ihren materiellen und immateriellen Arbeitsbedingungen bestimmt. Welche dies im Fall von angestellten Steuerberatern sind, wurde mittels statistischer Analyse ermittelt.<sup>5</sup> Von den untersuchten 14 materiellen Arbeitsbedingungen wirken sich vier und von den untersuchten 16 immateriellen Arbeitsbedingungen neun auf die Arbeitszufriedenheit aus (vgl. Tab. 1).<sup>6</sup> Es ist bemerkenswert, dass weder die Höhe des Jahresgehalts oder die Zahlung eines 13./14. Gehalts oder von Urlaubsgeld einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber haben. Stattdessen steigt die Zufriedenheit mit der Anzahl der Urlaubstage, der Stellung eines Geschäftswagens, der Vergütung von Überstunden und dem Digitalisierungsgrad der arbeitgebenden Kanzlei. Wenn gar keine der in Tab. 1 aufgeführten freiwilligen betrieblichen Leistungen angeboten wird, sinkt die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber.

5 Konkret wurden Ordered Logit-Regressionsmodelle angewandt. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, zugleich weitere auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber wirkende Faktoren wie Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit oder Kanzleityp des Arbeitgebers zu berücksichtigen und auf diese Weise den isolierten Einfluss der jeweils betrachteten Arbeitsbedingung auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber zu bestimmen.  
6 Welcher Steuerberaterkammer ein angestellter Berufsträger angehört, ist ohne Bedeutung für seine Zufriedenheit mit seinem Arbeitgeber.

Eine abwechslungsreiche Tätigkeit, gute Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie die Einbindung in wichtige Entscheidungen der Kanzlei erhöhen ebenso wie gute Aufstiegsmöglichkeiten und eine hohe Arbeitsplatzsicherheit die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Regelmäßige Überstunden hingegen verringern die Arbeitszufriedenheit. Welche Arbeitszeitregelungen vorherrschen, wirkt sich nicht auf die Arbeitszufriedenheit aus. Bedeutsam und günstig ist hingegen, ob jemand auch von zu Hause aus arbeiten kann. Und nicht zuletzt, und wenig überraschend, sind angestellte Berufsträger weniger zufrieden mit ihrem Arbeitgeber, wenn sie häufig Konflikte mit Vorgesetzten haben.

Materielle Arbeitsbedingungen	Immaterielle Arbeitsbedingungen
Anzahl der Urlaubstage	Möglichkeit, auch von zu Hause aus zu arbeiten
Geschäftswagen	Tätigkeit ist abwechslungsreich
Überstundenvergütung	Einbindung in wichtige Entscheidungen der Kanzlei
Digitalisierungsgrad der Kanzlei (Anzahl der genutzten digitalen Möglichkeiten)	Gute Weiterbildungs-/Qualifizierungsmöglichkeiten
Betriebliche Altersversorgung	Gute berufliche Aufstiegsmöglichkeiten
Urlaubsgeld	Hohe Arbeitsplatzsicherheit
Jahresgehalt	Regelmäßige Überstunden
Beteiligung am Kapital/Erfolg der Kanzlei	Oft Konflikte mit Vorgesetzten
Fahrtkostenzuschüsse	Wöchentliche Arbeitszeit
Vermögenswirksame Leistungen	Starre Arbeitszeitregelungen
13./14. Gehalt, Urlaubsgeld	Gleitende Arbeitszeitregelungen
Kinderbetreuungsgutscheine	Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten
Warengutscheine	Häufig wechselnde Arbeitsinhalte
Essensgutscheine	Arbeitszeit unterschiedlich je nach Arbeitsanfall
	Selbständige Gestaltung des Arbeitsablaufs
	Oft Konflikte zwischen Mitarbeitern untereinander

Vorliegen dieser Arbeitsbedingung erhöht die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber.  
 Vorliegen dieser Arbeitsbedingung verringert die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber.  
 Vorliegen dieser Arbeitsbedingung wirkt sich nicht auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber aus.

Tab. 1: Für die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber relevante Arbeitsbedingungen aus Sicht der befragten angestellten Berufsträger

### 6. Welche Arbeitsbedingungen bieten die befragten Steuerberaterkanzleien ihren Mitarbeitern?

Abb. 6 (auf S. 34\*) gibt einen Überblick über die von den Steuerberaterkanzleien angebotenen materiellen Anreize. Ohne ins Detail zu gehen fällt auf, dass Steuerberateranwärter, Steuerfachwirte und -fachangestellte häufiger in den Genuss von freiwilligen betrieblichen Leistungen kommen als angestellte Berufsträger. Letztere erhalten dafür im Gegenzug mit im Durchschnitt 70.454 € ein deutlich höheres Jahresgehalt. Bei Steuerberateranwärttern liegt dieses bei 42.840 €, bei Steuerfachwirten bei 41.382 €, bei Steuerfachangestellten bei 33.289 € und bei Auszubildenden bei 9.516 €. Angestellte Berufsträger erhalten zudem häufiger einen Geschäftswagen und eine Beteiligung am Kapital bzw. Erfolg der Kanzlei. Die für die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber bedeutsamen Anreize – Geschäftswagen und Über-

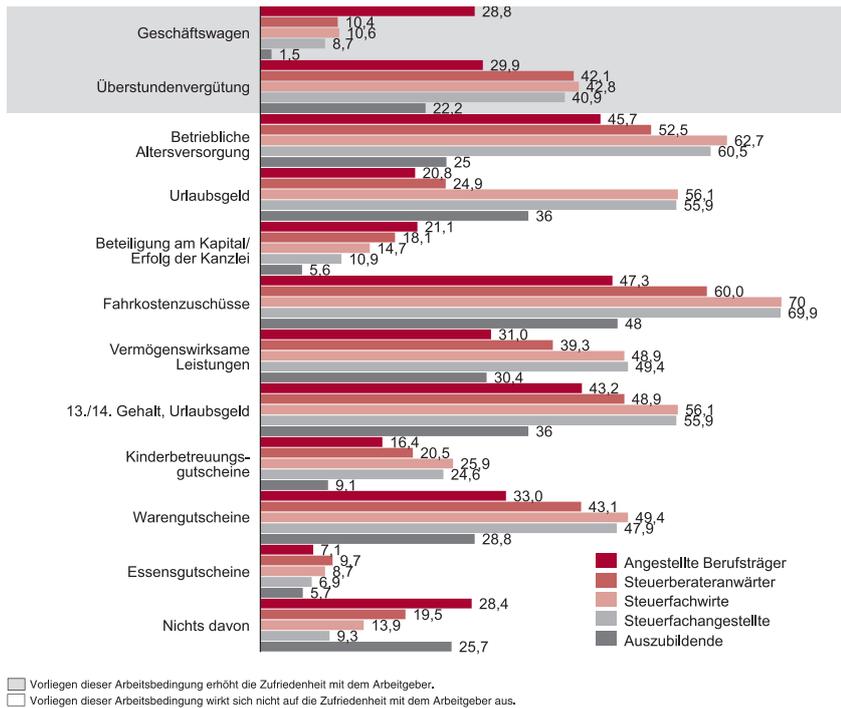


Abb. 6: Zusätzlich zum Gehalt gewährte materielle Anreize (Anteil der befragten Kanzleien, die die jeweilige Mitarbeitergruppe beschäftigen, in Prozent)

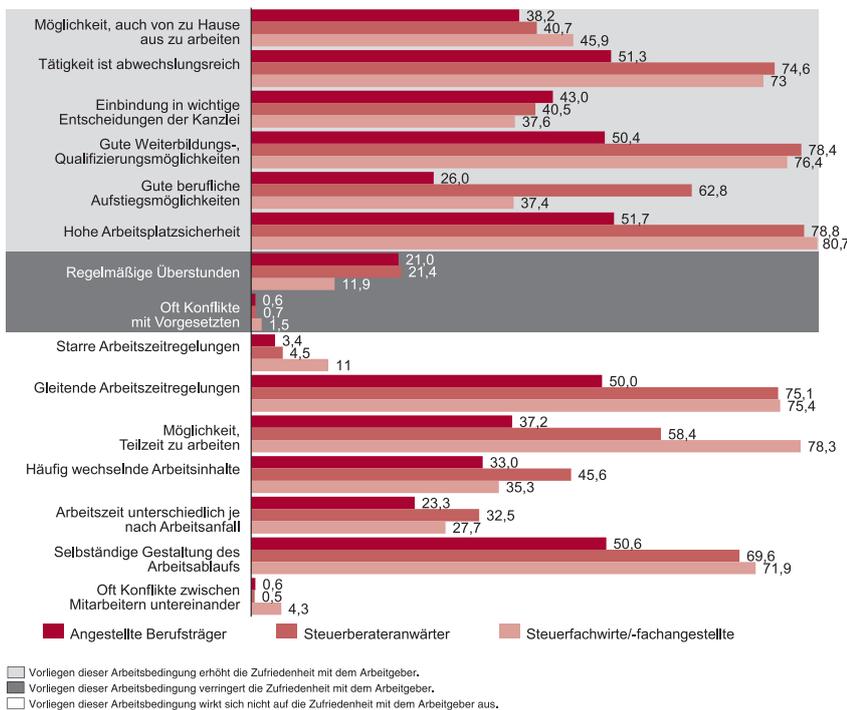


Abb. 7: Immaterielle Arbeitsbedingungen (Anteil der befragten Kanzleien, die die jeweilige Mitarbeitergruppe beschäftigen, in Prozent)

stundenvergütung – werden angestellten Berufsträgern von knapp 30 % der Arbeitgeber angeboten. Steuerberateranwärter, Steuerfachwirte und -angestellte kommen eineinhalbmals so häufig in den Genuss einer Überstundenvergütung. In welchem Ausmaß materielle Anreize angeboten werden, hängt stark vom Kanzleityp ab. So werden nahezu alle materiellen Anreize von Sozietäten und Steuerberatungsgesell-

schaften häufiger angeboten als von Einzelkanzleien. Allein der Geschäftswagen und das Urlaubsgeld wird den Beschäftigten von Einzelkanzleien (abgesehen von den angestellten Berufsträgern) in etwa genauso häufig geboten wie den Beschäftigten von Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften. Auch zahlen Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften im Durchschnitt ein höheres Jahresbruttogehalt als Einzelkanzleien.

Abb. 7 macht deutlich, dass sich auch die den verschiedenen Mitarbeitergruppen angebotenen immateriellen Anreize teils deutlich unterscheiden. Die Steuerberateranwärter, Steuerfachwirte und -fachangestellten finden die jeweiligen Arbeitsbedingungen zumeist häufiger vor als angestellte Berufsträger. Dies gilt auch für diejenigen Arbeitsbedingungen, die sich günstig auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber auswirken. Ungünstig wirkende Arbeitsbedingungen wie regelmäßige Überstunden und häufige Konflikte mit den Vorgesetzten sind – nach eigenen Angaben – nur bei wenigen Arbeitgebern vorzufinden. Eine Unterscheidung nach Kanzleityp ergibt in der Mehrzahl der betrachteten immateriellen Arbeitsbedingungen – anders als bei den materiellen Anreizen – eher geringfügige Unterschiede. Zu den Ausnahmen gehört die Einbindung in wichtige Entscheidungen der Kanzlei und die selbständige Gestaltung des Arbeitsablaufs. Beides wird häufiger von den Einzelkanzleien angeboten. Gute Weiterbildungs- und Qualifizierungschancen, gute berufliche Aufstiegsmöglichkeiten, Gleitzeit- und Teilzeitmöglichkeiten sind hingegen häufiger Arbeitsbedingungen der Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften. Diese erwarten aber auch häufiger regelmäßig Überstunden von ihren Beschäftigten.

### 7. Attraktive Arbeitgeber sind erfolgreicher bei der Personalrekrutierung

Es liegt nahe, davon auszugehen, dass Beschäftigte eher in Unternehmen eintreten, die sie als attraktiv wahrnehmen. Stimmt das aber auch? Wir sind dieser Frage wieder mit Hilfe einer statistischen Analyse nachgegangen.<sup>7</sup> Die Antwort lautet: Ja, aber. Ja, Stellenbesetzungsprobleme treten in der Tat sel-

7 Konkret haben wir eine Ordered Logit-Regression geschätzt. Um die Komplexität zu reduzieren, haben wir die Unterscheidung zwischen den drei Mitarbeitergruppen aufgehoben. Das heißt, in die Regression gehen alle Kanzleien ein, die im betrachteten Zeitraum mindestens eine offene Stelle hatten. Welche Stelle/n nicht besetzt werden konnten, bleibt unberücksichtigt. Ähnlich sind wir mit den Arbeitsbedingungen verfahren. Eine Kanzlei bietet eine bestimmte Arbeitsbedingung, wenn sie mindestens einer der drei berücksichtigten Mitarbeitergruppen angeboten wird.

tener auf, wenn eine Kanzlei unter sonst gleichen Bedingungen einen hohen Digitalisierungsgrad aufweist, als freiwillige betriebliche Leistungen eine betriebliche Altersvorsorge und Warengutscheine anbietet und ihre Arbeitsplätze durch eine hohe Arbeitsplatzsicherheit und seltene Konflikte mit Vorgesetzten gekennzeichnet sind (vgl. Tab. 2). Aber: Nicht alle auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber wirkende materiellen und immateriellen Anreize haben einen Einfluss auf den Erfolg der Stellenbesetzung. Und umgekehrt erweisen sich materielle Anreize als günstig für die Stellenbesetzung, die keinen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber hatten. Dies kann verschiedene Ursachen haben. Möglicherweise sind für Steuerberateranwärter, Steuerfachwirte und -fachangestellte teilweise andere materielle und immaterielle Anreize bedeutsam im Hinblick auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber als für angestellte Berufsträger. Zu bedenken ist aber auch, dass es Bewerbern eher um ein Gesamtpaket an Arbeitsbedingungen als um einzelne Arbeitsbedingungen geht. Was so ein attraktives Gesamtpaket im Einzelnen enthält, dürfte sich von Bewerber zu Bewerber unterscheiden. Diese höchst individuellen Wünsche lassen sich nicht ohne weiteres in statistischen Modellen abbilden. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht überprüft werden kann, welche Alternativen sich den Bewerbern und Bewerberinnen am Arbeitsmarkt bieten und welche Konzessionen sie deswegen bereit sind zu machen.

Materielle Arbeitsbedingungen	Immaterielle Arbeitsbedingungen
Geschäftswagen	Möglichkeit, auch von zu Hause aus zu arbeiten
Überstundenvergütung	Tätigkeit ist abwechslungsreich
Digitalisierungsgrad der Kanzlei	Einbindung in wichtige Entscheidungen der Kanzlei
Betriebliche Altersvorsorgung	Gute Weiterbildungs-, Qualifizierungsmöglichkeiten
Urlaubsgeld	Gute berufliche Aufstiegsmöglichkeiten
Beteiligung am Kapital/Erfolg der Kanzlei	Hohe Arbeitsplatzsicherheit
Fahrtkostenzuschüsse	Regelmäßige Überstunden
Vermögenswirksame Leistungen	Oft Konflikte mit Vorgesetzten
13./14. Gehalt, Urlaubsgeld	Starre Arbeitszeitregelungen
Kinderbetreuungsgutscheine	Gleitende Arbeitszeitregelungen
Warengutscheine	Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten
Essensgutscheine	Häufig wechselnde Arbeitsinhalte
	Arbeitszeit unterschiedlich je nach Arbeitsanfall
	Selbständige Gestaltung des Arbeitsablaufs
	Oft Konflikte zwischen Mitarbeiter untereinander

Das Angebot dieser Arbeitsbedingung verringert die Wahrscheinlichkeit von Stellenbesetzungsproblemen.  
 Das Angebot dieser Arbeitsbedingung erhöht die Wahrscheinlichkeit von Stellenbesetzungsproblemen.  
 Das Angebot dieser Arbeitsbedingung hat keinen Einfluss auf das Auftreten von Stellenbesetzungsproblemen.

Tab. 2: Zusammenhang zwischen dem Auftreten von Stellenbesetzungsproblemen und den angebotenen materiellen und immateriellen Arbeitsbedingungen, basierend auf Angaben der befragten Kanzleien

Insgesamt lässt sich festhalten: Attraktive Arbeitsbedingungen tragen zum Stellenbesetzungserfolg bei. Welche Arbeitsbedingungen attraktiv wirken, hängt im Zweifel jedoch vom individuellen Bewerber ab. Gerade die kleineren Kanzleien können hier ihre größere Flexibilität nutzen, indem sie die spezifischen Wünsche der Bewerber in Erfahrung bringen und auf diese soweit möglich eingehen.

## 8. Resümee

Die Steuerberaterbranche kann sich den allgemeinen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt nicht völlig entziehen und ist deshalb auch mit Problemen bei der Stellenbesetzung konfrontiert. Soweit vergleichbare Angaben für die Gesamtwirtschaft vorliegen, deuten die STAX-2018-Befragungsergebnisse jedoch darauf hin, dass die Fachkräftesituation in der Steuerberaterbranche weniger kritisch ist als in der Gesamtwirtschaft. Gemessen an ihrem Anteil an den Belegschaften bereitet die Besetzung von Stellen für Steuerfachangestellte und -fachwirte die größten Schwierigkeiten, die von Stellen für angestellte Berufsträger und Steuerberateranwärter die geringsten. Stellenbesetzungsprobleme treten in allen Steuerberaterkammern in gleichem Maße auf.

Die Lage von Einzelkanzleien einerseits und Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften andererseits unterscheidet sich – im Wesentlichen größenbedingt – deutlich. Die bei Einzelkanzleien angestellten Berufsträger sind zufriedener mit ihrem Arbeitgeber als die bei Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften Tätigen, obwohl letztere ihren Beschäftigten ein höheres Jahresbruttogehalt zahlen, mehr Urlaub gewähren und umfangreichere Pakete an freiwilligen betrieblichen Leistungen schnüren als Einzelkanzleien. Letztere können hingegen teilweise Pluspunkte bei den immateriellen Arbeitsbedingungen erzielen. Die höhere Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber schlägt sich jedoch nicht im Stellenbesetzungserfolg von Einzelkanzleien nieder. Sie haben häufiger Stellenbesetzungsprobleme als Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften. Man könnte jetzt argumentieren, das liegt dann doch an ihren im Durchschnitt kleineren Bündeln an materiellen Anreizen. Das von uns eingesetzte statistische Verfahren berücksichtigt jedoch diese und andere Unterschiede zwischen den beiden Kanzleitypen. Wenn der Stellenbesetzungserfolg alleine von den materiellen und immateriellen Arbeitsbedingungen, dem Sitz, dem Alter und der Umsatzentwicklung der Kanzlei abhinge, dürften keine Unterschiede mehr zwischen den beiden Kanzleitypen im Hinblick auf den Stellenbesetzungserfolg bestehen. Dies ist aber der Fall. Es drängt sich daher der Schluss auf, dass den Einzelkanzleien aus Sicht möglicher Bewerber ein Makel anhaftet, der nichts mit den objektiven Bedingungen in der Kanzlei zu tun hat. Hier stellt sich die Frage, ob betroffene Einzelkanzleien diesem Vorurteil durch ein offensives Personalmarketing entgegenwirken können.

## Impressum

**Redaktion:** Wilhelmstraße 9, 80801 München, Postanschrift: Postfach 400340, 80703 München. Telefon: (089) 3 81 89-334, Telefax: (089) 3 81 89-468. E-Mail: [dstr@beck.de](mailto:dstr@beck.de). Verantwortlich für den Textteil: Steuerberater *Dr. Christian Korn*, LL.M. Redaktion: Dipl.-Kfm. und Rechtsanwalt *Alexander Wenzel* (Stv.), Ass. iur. *Vérena Christmann*, Ass. iur. *Sabine Leistner*, Ass. iur. *Vanessa Pelkmann*, M.A. (Taxation), Rechtsanwalt *Bernd Riegel*. Redaktionssekretariat: *Gabriele Eggert*, M.A., *Andrea Hesse*, *Annette Nolden*, M.A. Verantwortlich für den berufsrechtlichen Teil: Steuerberater Dipl.-Ing.-Ök. *Dr. Holger Stein*, Lange Straße 1a, 18055 Rostock.

**Anzeigenabteilung:** Verlag C.H.BECK, Anzeigenabteilung, Wilhelmstraße 9, 80801 München, Postanschrift: Postfach 40 03 40, 80703 München. Media-Beratung: Telefon (089) 3 81 89-687, Telefax (089) 3 81 89-589.

Disposition, Herstellung Anzeigen, technische Daten: Telefon (089) 3 81 89-604, Telefax (089) 3 81 89-589, E-Mail: [anzeigen@beck.de](mailto:anzeigen@beck.de)

Anzeigenpreise: Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 49. Anzeigenschluss: Ca. 9 Tage vor Erscheinen. Verantwortlich für den Anzeigenteil: *Bertram Mehling*

**Verlag:** Verlag C.H.BECK oHG, Wilhelmstr. 9, 80801 München, Postanschrift: Postfach 400340, 80703 München, Telefon: (089) 3 81 89-0, Telefax: (089) 3 81 89-398, Postbank München IBAN: DE82 7001 0080 0006 2298 02, BIC: PBNKDEFFXXX. Der Verlag ist oHG. Gesellschafter sind *Dr. Hans Dieter Beck* und *Dr. h. c. Wolfgang Beck*, beide Verleger in München.

**Manuskripte:** Manuskripte sind an die Redaktion zu senden. Der Verlag haftet nicht für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigefügt ist. Die Annahme zur Veröffentlichung muss schriftlich erfolgen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag C.H.BECK an seinem Beitrag für die Dauer des gesetzlichen

Urheberrechts das exklusive, räumlich und zeitlich unbeschränkte Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung in körperlicher Form, das Recht zur öffentlichen Wiedergabe und Zugänglichmachung, das Recht zur Aufnahme in Datenbanken, das Recht zur Speicherung auf elektronischen Datenträgern und das Recht zu deren Verbreitung und Vervielfältigung sowie das Recht zur sonstigen Verwertung in elektronischer Form. Hierzu zählen auch heute noch nicht bekannte Nutzungsformen. Das in § 38 Abs. 4 UrhG niedergelegte zwingende Zweitverwertungsrecht des Autors nach Ablauf von 12 Monaten nach der Veröffentlichung bleibt hier von unberührt.

**Urheber- und Verlagsrechte:** Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und ihre Leitsätze, denn diese sind geschützt, soweit sie vom Einsender oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben oder zugänglich gemacht, in Datenbanken aufgenommen, auf elektronischen Datenträgern gespeichert oder in sonstiger Weise elektronisch vervielfältigt, verbreitet oder verwertet werden.

**Erscheinungsweise:** Wöchentlich an jedem Samstag.

**Bezugspreis 2019:** DStR inkl. Online-Fachdienst und Beck SteuerDirekt (Online-Datenbank). Halbjährlich € 223,- (inkl. MwSt.); Vorzugspreis für Mitglieder der dem Rahmenabkommen über Herausgabe und Bezug des Organs beigetretenen Steuerberaterkammern und für Steuerberater in Ausbildung (gegen Nachweis) halbjährlich € 174,- (inkl. MwSt.); Vorzugspreis für Studenten (fachbezogener Studiengang) und Referendare (gegen Nachweis)

halbjährlich € 62,- (inkl. MwSt.; dieser Preis berechtigt nicht zur Netzwerknutzung der Datenbank). Einzelheft € 11,- (inkl. MwSt.). Die Nutzung der Datenbank Beck SteuerDirekt entfällt mit Beendigung des Abonnements. Im Bezugspreis enthalten sind die als Beilagen erscheinenden DStR-Entscheidungsdienst (DStRE) und Steuerrechtliche Rechtsprechung kurzgefasst (DStRK). Die Rechnungstellung erfolgt zu Beginn eines Bezugszeitraumes. Abonnement und Bezugspreis beinhalten die Printausgabe sowie eine Lizenz für die Online-Ausgabe. Die Bestandteile des Abonnements sind nicht einzeln kündbar.

Nicht eingegangene Exemplare können nur innerhalb von 6 Wochen nach dem Erscheinungstermin reklamiert werden.

Jahrestei und -register sind nur noch mit dem jeweiligen Heft lieferbar.

**Versandkosten jeweils zuzüglich.** Bestellungen nehmen entgegen: jede Buchhandlung und der Verlag. Abbestellungen zum Halbjahresende mit Sechswochenfrist.

### KundenServiceCenter:

Telefon: (089) 3 81 89-750, Telefax: (089) 3 81 89-358. E-Mail: [kundenservice@beck.de](mailto:kundenservice@beck.de).

**Adressenänderungen:** Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an. Hinweis gemäß § 7 Abs. 5 der Postdienste-Datenschutzverordnung: Bei Anschriftenänderung des Beziehers kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeantrag gestellt ist. Hiergegen kann der Bezieher innerhalb von 14 Tagen nach Erscheinen dieses Heftes beim Verlag widersprechen.

**Druck:** Mayr Miesbach GmbH, Am Windfeld 15, 83714 Miesbach.