



Konkurrent oder Assistent?

Kann eine KI wie ChatGPT Anwälte ersetzen oder doch nur unterstützen?

20 Jahre Starthilfe

Der DATEV Neumitglieder-Club erleichtert den Einstieg in die DATEV-Welt.

Legitimes Mittel?

Sind Aktionen diverser Behörden gegen bargeldintensive Betriebe legal?

SIE BERATEN UND VERHANDELN

MIT GROSSEM EINSATZ.

WIR OPTIMIEREN IHRE PROZESSE

MIT DIGITALEN LÖSUNGEN.

Digitalisieren Sie Ihre Rechtsanwaltskanzlei – mit DATEV Anwalt classic, ergänzt um professionelle Lösungen rund um Fallbearbeitung, Kommunikation und Rechnungswesen. So bleibt mehr Zeit für das Wesentliche: beste Ergebnisse für Ihre Mandantinnen und Mandanten. Mehr Informationen unter datev.de/anwalt oder kostenfrei anrufen: **0800 3283872**.



Sie gründen Ihre eigene Kanzlei?
Know-how und Software finden Sie
unter datev.de/anwalt-startpaket.



Zukunft gestalten.
Gemeinsam.

DATEV in Zahlen



870.000

Daten wurden 2022 an den Bundesanzeiger übermittelt.



Über 406.000

Anwender von DATEV Unternehmen online



185 Petabyte

Speicherplatz im DATEV-Rechenzentrum



331.200

Transaktionen über DATEV SmartTransfer –
Versand und Empfang



Über 3,04 Milliarden

Belege von etwa einer Million Unternehmen sind
digital gespeichert.



Branchenspezifischer Fachkräftemangel

Die gesamte Wirtschaft klagt zunehmend über ausbleibende Fachkräfte, dennoch sind einige Branchen besonders stark gebeutelt. Das Image der Steuerberatung wird schon lange nicht mehr dem gerecht, was die Arbeit in der Kanzlei tatsächlich bietet. Langweilig, trocken, kompliziert – damit verbindet die Generation Z die Branche. Konsequenz: Viele Kanzleien können keine neuen Mandate mehr annehmen. Kanzleimitarbeiter sind zunehmend Belastungen ausgesetzt wie etwa manuellen Routinen. Dabei erleichtern digitalisierte und Automatisierungsprozesse standardisierte und repetitive Aufgaben und machen gleichzeitig die Arbeit in der Kanzlei für Berufseinsteiger attraktiver. Den einen Königsweg gibt es nicht, aber viele individuelle Lösungen. Ein paar stellen wir in dieser Ausgabe vor. ●

KERSTIN PUTSCHKE

Chefredakteurin DATEV magazin

Regional-Info-Tage in Ihrer Nähe

Auf dem DATEV Regional-Info-Tag steht Ihre Kanzlei im Mittelpunkt. Melden Sie sich an.

www.datev.de/regional-info-tage

Clean-up für die Natur

Sie möchten sich mit Ihrer Kanzlei an der Aktion „Gemeinsam für die Natur“ beteiligen und einen eigenen Clean-up bei sich vor Ort durchführen?

www.datev.de/fuerdienatur

Perspektiven



- 06 **Digitalisieren – und drüber reden**
Auszubildende sind ebenso wie Fachkräfte vielerorts gesucht. Wer digital aufgestellt ist, hat im Rennen um die Digital Natives die Nase vorn. Dies könnte unserem Berufsstand neue Chancen im Wettbewerb um die Fachkräfte von morgen eröffnen.

Praxis

- 23 **Bundeseinheitlich und neu geregelt**
Um die Rahmenbedingungen für die Errichtung einer Stiftung zu erleichtern, treten Anfang Juli dieses Jahres umfangreiche Neuerungen zu dieser Rechtsform im gesamten Bundesgebiet in Kraft.
- 26 **Legitimes Mittel?**
Konzentrierte Aktionen diverser Behörden gegen bargeldintensive Betriebe nehmen zu. Hierbei stellt sich die Frage, ob die zu beobachtenden Abläufe legal oder doch eher als rechtswidrige Praxis einzustufen sind.



Titelthema

Fachkräftegewinnung

- 08 **Mehr Fachkräfte braucht das Land**
Nahezu alle bestehenden Probleme führen Betriebe auf das Fehlen ausreichend qualifizierter Fachkräfte zurück.
- 10 **Auf die Alten setzen**
Ältere Beschäftigte im Betrieb zu halten, kann das Problem des Fachkräftemangels zumindest teilweise kompensieren.
- 12 **Wir haben keinen Fachkräftemangel!**
Kanzleihinhaber Nico Schade erklärt, warum er im Fachkräftemangel eher eine Herausforderung sieht.
- 15 **Die Königswege erkennen**
Erfolgreiche Mitarbeiterakquise darf sich heutzutage nicht auf Werbeanzeigen oder Stellenausschreibungen beschränken.
- 18 **Modifizierter Retrostyle**
Unter bestimmten Umständen sind Fachkräfte heute auch noch mit einer klassischen Stellenanzeige zu erreichen.
- 21 **Ausbildung wird modernisiert**
Der Lehrplan der Steuerfachangestellten bedarf dringend einer Neuordnung – diese kommt am 1. August 2023.



29

Konkurrent oder Assistent?

Jeder spricht momentan von dem innovativen Sprachmodell, das wie von Menschen geschriebene Texte generiert. So stellt sich die Frage, ob dieser Chatbot in der Rechtsberatung Anwälte ersetzen oder doch nur unterstützen kann.

Aus der Genossenschaft

32

DATEV-Payroll? Gibt's doch gar nicht?!

DATEV, die Genossenschaft für Steuerberater, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer, hat auch Unternehmen als Kunden. Ein signifikanter Anteil davon sind selbstbuchende und selbstabrechnende Unternehmen. Das Marketing für diese Zielgruppe folgt besonderen Regeln. Wir erklären hier die Hintergründe.

34



20 Jahre Starthilfe – DATEV Neumitglieder-Club

Seit nunmehr 20 Jahren erleichtert es der DATEV Neumitglieder-Club, sich in der DATEV-Welt zurechtzufinden und schnell Anschluss zu finden.

35

KLARTEXT – Der Erfolg zählt, nicht der Geschmack

In mein Ressort fällt neben Vertrieb und Service unter anderem Marketing. Der Name DATEV-Payroll sorgt auch bei mir nicht für Begeisterung. Aber dieses Beispiel zeigt, dass wir im Marketing äußeren Zwängen unterliegen.



Produkte & Services

36

Zehn Tipps zur Fachkräftegewinnung

Personalknappheit trifft nicht jede Kanzlei gleichermaßen. Was machen Kanzleien anders, die langjährige Mitarbeiter haben und sogar Initiativbewerbungen erhalten?



36

Impressum

Unter UNS

38

Stufenweise auf 32 Stunden

Die Steuerberater Torsten Genrich und Torsten Werner betreiben in Bünde gemeinsam eine mittelständische Kanzlei mit zwölf Mitarbeitern und gehen bei der Ausgestaltung der Arbeitszeiten ganz neue Wege.



VORSCHAU
AUSGABE
07 / 23

Titelthema

Hintergründe und Zusammenhänge zum DATEV-Geschäftsbericht 2022

Nur wenn es dem Berufsstand gut geht, geht es auch DATEV gut. Und DATEV geht es gut, auch nach einem weiteren herausfordernden Jahr. Die Genossenschaft steht wirtschaftlich stabil und erfolgreich da.

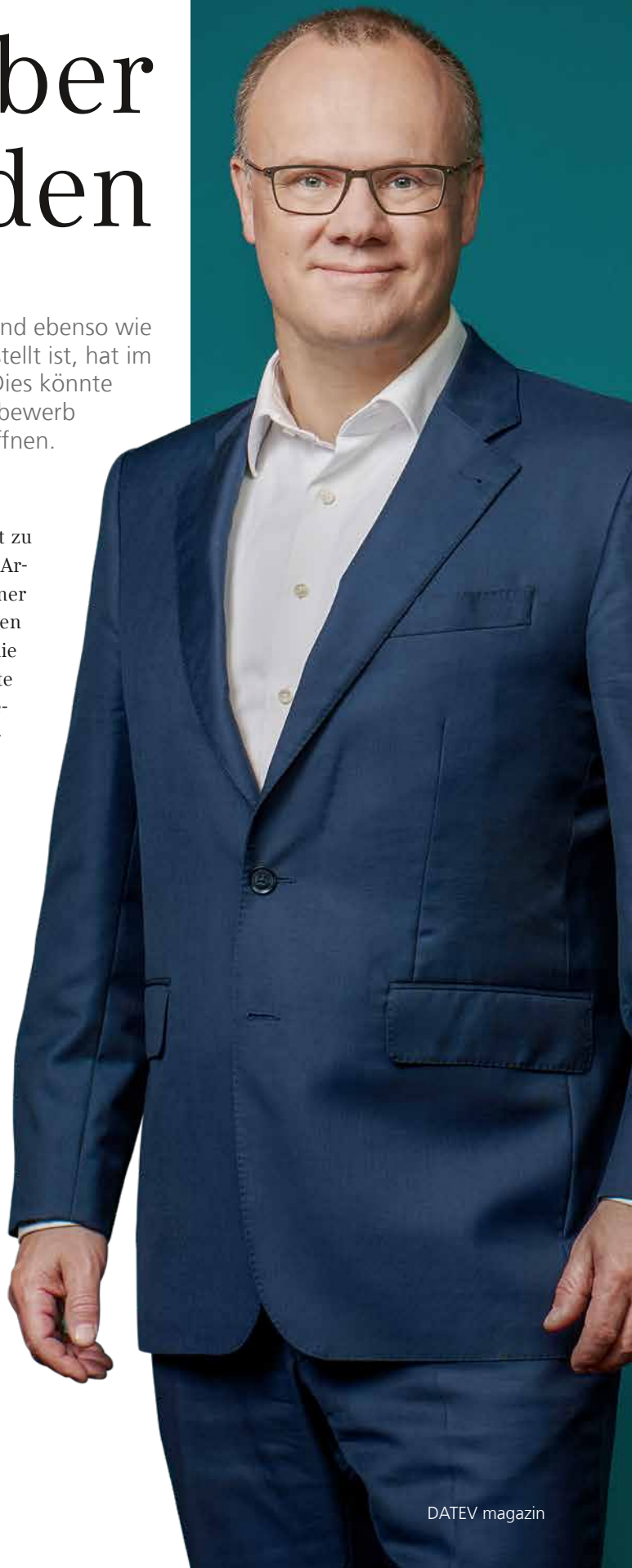
Digitalisieren – und drüber reden

Digitalisierung Ausbildung | Auszubildende sind ebenso wie Fachkräfte vielerorts gesucht. Wer digital aufgestellt ist, hat im Rennen um die Digital Natives die Nase vorn. Dies könnte unserem Berufsstand neue Chancen im Wettbewerb um die Fachkräfte von morgen eröffnen.

Auf den ersten Blick scheint es ein unauflösbarer Zwiespalt zu sein: Auf der einen Seite verzeichnet die Bundesagentur für Arbeit auf dem Ausbildungsmarkt den positiven Trend, dass immer mehr Ausbildungsstellen gemeldet werden. Im Vergleich zu den Vorjahren gibt es hier ein deutliches Plus, wo in den Vorjahren die Ausbildungsplätze noch rückläufig waren. Auf der anderen Seite steht die weiter zurückgehende Zahl der Bewerberinnen und Bewerber, die dafür sorgt, dass mittlerweile knapp 70.000 Ausbildungsstellen unbesetzt bleiben. Und das sind nur die, die offiziell bei den Arbeitsagenturen gemeldet werden.

Dramatischer Mangel an Nachwuchs

Hier zeigt sich ein Konflikt, der manche Branchen ganz besonders hart trifft – zum Beispiel baunahe und Metallberufe, das Friseurhandwerk oder auch Hotels und Gaststätten. Dazu kommen erhebliche regionale und qualifikatorische Disparitäten, welche die Situation am Ausbildungsmarkt nicht leichter machen. Auch in den Kanzleien macht sich der Mangel an Nachwuchs inzwischen dramatisch bemerkbar. Unsicherheiten über die Zukunftsfähigkeit des Berufsbilds sowie – möglicherweise – auch althergebrachte Vorstellungen über die Tätigkeiten sorgen dafür, dass potenzielle Auszubildende sich für eine andere Richtung entscheiden. Dabei haben wir als Berufsstand mit inzwischen zahlreichen digitalen Tätigkeiten eine große Chance, diese auf elektronischen Spielwiesen aufgewachsene Generation für uns zu gewinnen. Wir müssen in dieser Vielfalt von digitalen Inhalten unseren Vorsprung erkennen und den Steuerfachleuten von morgen nahebringen. Denn schon jetzt befinden wir uns mit vielen anderen Unternehmen aus anderen Branchen in einem Wettbewerb um die Fachkräfte der Zukunft.



Laut einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft nehmen bereits jetzt 39 Prozent der Ausbildungsunternehmen die Gelegenheit wahr und vermitteln so viele digitale Inhalte in digitalen Lernformaten, dass sie als Vorbild dienen können. Ein Großteil dieser Firmen hat die Pandemie genutzt, um sich auf diesem Gebiet weiterzuentwickeln und ihren Auszubildenden künftig mehr bieten zu können – zumal digitale Ausbildungselemente die Lehrzeit in vielfacher Hinsicht attraktiver machen: Arbeitsabläufe werden effizienter, Berufsbilder moderner.

Digitale Ansprache und digitale Inhalte

In unserem Berufsstand ist Digitalisierung längst eine Selbstverständlichkeit – dieses Potenzial müssen wir im Wettbewerb um die jungen Talente heben und einsetzen. Diese jungen Menschen sind Digital Natives, sie erwarten eine digitale Ansprache und digitale Inhalte in der Ausbildung. Der Generation, die auf dem iPad Referate vorbereitet, mit YouTube-Videos für Klausuren lernt und über TikTok auf neue Trends aufmerksam wird, ist es wahrscheinlich noch nicht bewusst, dass digitale Kanäle ihnen im beruflichen Umfeld viel zu bieten haben.

Hier sollten wir andocken und darüber hinaus bei den aktuell bereits digitalisierten Tätigkeiten nicht stehen bleiben. Denn auch für die Vermittlung der Ausbildungsinhalte in digitaler Form gibt es zahlreiche Weiterentwicklungen. Das gilt auch und gerade für die Ausbildung in Steuerberatungskanzleien, wie die Neuordnung der Ausbildung, die zum August dieses Jahres greift, zeigt. Lesen Sie dazu auch „Ausbildung wird modernisiert“ auf Seite 21.

Kommunikative Fähigkeiten und elektronische Verfahrensabläufe werden in der Ausbildung nun stärker in den Fokus gerückt. Auch hier ist die digitale Palette bunt und zugleich noch lange nicht komplett bemalt.

Klar ist in jedem Fall: Das staubige, altmodische Bild unseres Berufsstands gehört in die analoge Vergangenheit. Digitale Inhalte und digitale Ausstattung sind in den Kanzleien tägliche Routine. Nun müssen wir es schaffen, unsere attraktiven Ausbildungsberufe greifbar zu machen – und das ebenfalls digital. Die hybriden Berufsorientierungswochen, die sich in der Pandemie entwickelt haben, können und sollten hier nur ein Anfang sein. Vielleicht sollten wir zunächst die künftig besonders gefragten Kompetenzen, die sogenannten Future Skills, mit unserem Berufsstand sichtbar verknüpfen. Diese spiegeln sich bereits im neuen Lehrplan: Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz werden gleichwertig berücksichtigt und entwickelt. Bewerber entscheiden sich dann für uns, wenn sie den gemeinsamen Weg für zukunftsfähig halten. Helfen wir den Steuerfachleuten von morgen, dies zu erkennen. ●

Klar ist in jedem Fall: Das staubige, altmodische Bild unseres Berufsstands gehört in die analoge Vergangenheit.



PROF. DR. ROBERT MAYR
CEO der DATEV eG
Nürnberg, im April 2023

FOLGEN SIE MIR AUF ...

Twitter: twitter.com/Dr_Robert_Mayr



sowie



LinkedIn: www.linkedin.com/in/prof-dr-robert-mayr

Mehr Fachkräfte



Mitarbeiter gesucht | Sowohl in Innenstädten als auch in Gewerbegebieten sieht man immer häufiger Schilder: „Wir suchen ...“. Der demografische Wandel verschärft die Situation zusätzlich. Viele Betriebe bemühen sich bereits seit Jahren, vor allem mit personalpolitischen Strategien dieser Entwicklung aktiv zu begegnen.

Dr. Siegrun Brink und Olga Suprinović

Viele mittelständische Unternehmen, die das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn im Herbst 2022 für das Zukunftspanel Mittelstand 2022 befragte, nannten wie schon im Jahr zuvor den Fachkräftemangel als die aktuell und zukünftig größte Herausforderung für den Mittelstand. Nahezu alle bestehenden Probleme führen die Betriebe auf das Fehlen ausreichend qualifizierter und geeigneter Fach- und Arbeitskräfte zurück. Einige Unternehmen bekundeten in der jüngsten Befragung sogar, dass die Suche nach qualifiziertem Personal für sie bereits zur existenziellen Frage geworden sei. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Herausforderungen der digitalen Transformation sowie des Umbaus zu einer klimaneutralen Wirtschaft dürfte sich diese Situation weiter verschärfen.

Anzeichen wurden längst wahrgenommen

Die Herausforderung, geeignete Fachkräfte zu finden, ist nicht neu. Auch kann man nicht sagen, dass die Unternehmen die Entwicklung bis dato negiert hätten. Im Gegenteil: Aufgrund des demografischen Wandels beschäftigten sich die Führungskräfte nicht nur in den großen Firmen, sondern auch in den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in den vergangenen Jahren mit den Auswirkungen auf die betrieblichen Prozesse. Das belegt eine Vergleichsstudie der Jahre 2007 und 2017 des IfM Bonn: So rechneten vor fünf Jahren bereits sechs von zehn Führungskräften aller Unternehmen ab fünf Beschäftigten in Deutschland mit einem Fachkräftemangel. Zugleich gaben sie doppelt so häufig als noch 2007 an, aufgrund der zu-

braucht das Land

nehmenden Alterung ihrer Belegschaft mittel- und langfristig einen höheren Krankenstand zu erwarten. Gar keine personalpolitischen Folgen des demografischen Wandels erwarteten nur weniger als 10 Prozent aller Betriebe.

Die Unternehmen reagieren

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, initiierten die Führungskräfte in den KMU – ähnlich wie in den Großunternehmen – vor allem unternehmensinterne Aktivitäten zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. So bot unter anderem jedes dritte Unternehmen im Jahr 2017 bereits Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Aber auch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Arbeitszeitgestaltung, wie etwa Homeoffice, Arbeitszeitkonten und Freistellungen zur Pflege, waren in den KMU damals schon in weitaus stärkerem Maße als noch zehn Jahre zuvor zu erkennen. Gleichwohl erwarteten die Führungskräfte in den strukturschwachen, schrumpfenden Regionen vom Rückgang des Fachkräfteangebots in den Folgejahren stärker betroffen zu sein als in den wachstumsstarken Gebieten. Dort fürchteten die Unternehmen dagegen, einem verstärkten Wettbewerb um die verfügbaren Fach- und Führungskräfte ausgesetzt zu sein.

Pandemie hat die Situation verschärft

Mit Beginn der Corona-Pandemie im Jahr 2020 sorgten Krankheiten, Quarantäne und fehlende Kinderbetreuung für zusätzliche Personalengpässe in den Unternehmen. Bei einer Befragung des IfM Bonn für die Studie „Die Auswirkungen der Innovationstätigkeit von KMU in Krisenzeiten auf ihre wirtschaftliche Entwicklung“ zeigte sich im Sommer 2022, dass besonders Betriebe des Gesundheits- und Sozialwesens betroffen waren (92,7 Prozent). In der Informations- und Kommunikationstechnologie hingegen bekundeten dies deutlich weniger (57,8 Prozent). Um die eigenen Beschäftigten trotz der wirtschaftlichen Folgen der Pandemie halten zu können, nutzten viele Unternehmer das Instrument der Kurzarbeit. Nur gut jedes siebte Unternehmen entließ pandemiebedingt Mitarbeiter – darunter vor allem Betriebe des Hotel- und Gaststättengewerbes.

Weitere Gegenmaßnahmen erforderlich

Die Befragung von Ende 2022 zeigt, dass sich die Arbeitgeber durchaus ihrer Verantwortung bewusst sind, die eigene Attrak-

tivität zu fördern, die Beschäftigten an sich zu binden und Aus- und Weiterbildungen anzubieten. Ebenso sehen sie in der Digitalisierung eine Chance, den drohenden Fachkräftemangel abzufangen. Gleichwohl sehen sie auch die Politik in der Verantwortung, beispielsweise die Qualität des deutschen Bildungssystems zu verbessern. Um die potenzielle Arbeitskräfte-lücke zu reduzieren, ist die Politik aktuell bestrebt, Frauen noch stärker in das Erwerbsleben einzubinden und ältere Personen länger dort zu halten. Zugleich soll die Zuwanderung von Fachkräften erleichtert werden. Hierzu hat die Bundesregierung im November 2022 die Eckpunkte für eine Neu-regelung des Fachkräfteeinwanderungs-gesetzes beschlossen.

Unternehmen sehen die Politik in der Verantwortung, beispielsweise die Qualität des deutschen Bildungssystems zu verbessern.

Ausblick

Bislang stellte laut unseren Befragungen häufig mangelnde sprachliche oder fachliche Qualifikation der ausländischen Bewerber eine Herausforderung dar. Auch erschwerten fehlende sprachliche Kompetenzen auf Seiten der Unternehmen die geziel-

te Suche nach Fachkräften im (europäischen) Ausland. Allerdings zeigte sich auch, dass Bedenken hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit Zugewanderten sinken, wenn die Unternehmen bereits eigene Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt haben. ●

DR. SIEGRUN BRINK UND OLGA SUPRINOVIC

Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen im Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn



MEHR DAZU

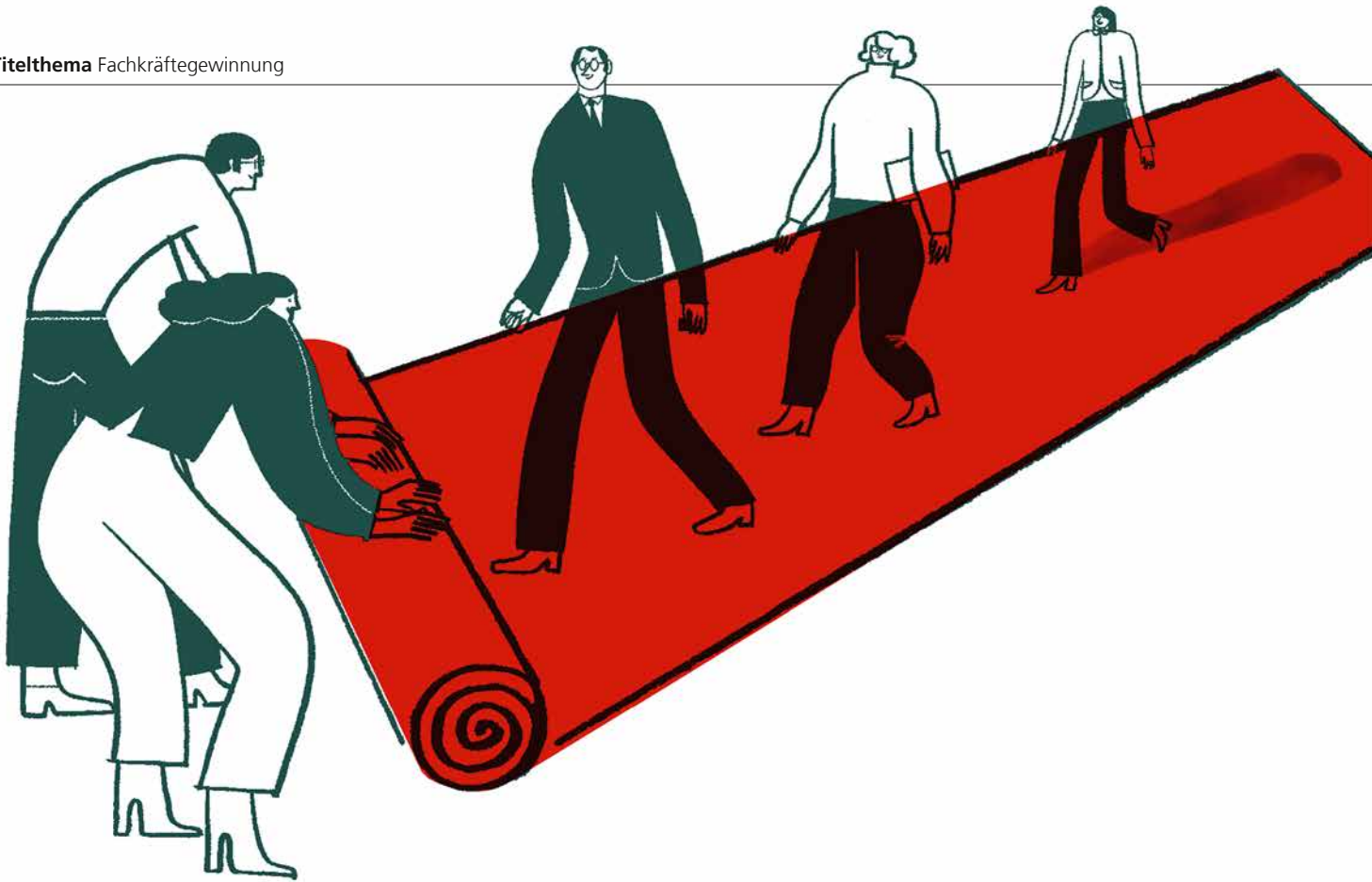
finden Sie unter www.datev.de/fachkraefte-gewinnen

DATEV-Fachbuch „Praxisleitfaden erfolgreiche Personalgewinnung für KMU“, www.datev.de/shop/35494

Mandanten-Info-Broschüre „Praxis-Impulse zur erfolgreichen Personalgewinnung“, www.datev.de/shop/32608

DATEV-Fachbuch „Die Beschäftigung von Flüchtlingen und Asylbewerbern“, 2. Auflage, www.datev.de/shop/35853

Mandanten-Info-Broschüre „Beschäftigung von Flüchtlingen aus der Ukraine“, www.datev.de/shop/32556



Auf die Alten setzen

Generation 60 plus | Ältere Beschäftigte wertzuschätzen und im Betrieb zu halten, kann Unternehmen stärken und das Problem des Fach- und Arbeitskräftemangels zumindest teilweise kompensieren.

Dr. Catharina Stahn

Der demografische Wandel ist schon lange kein abstraktes Phänomen mehr, sondern zeigt sich auch darin, dass Unternehmen – unterschiedlich stark – offene Stellen nicht besetzen können. Dieser viel zitierte Fach- beziehungsweise Arbeitskräftemangel ist ein Grund, warum aktuell intensiv darüber diskutiert wird, ältere Beschäftigte möglichst lange im Unternehmen zu halten. Denn selbst zeichnen sich oft durch eine ausgeprägte Arbeitsmoral sowie kommunikative Fähigkeiten und ein hohes Qualitätsbewusstsein aus. Auch die Lernbereitschaft wird keineswegs nur jüngeren Menschen zugeschrieben. Daher sind Unternehmen gut beraten, in die Weiterbildung ihrer Belegschaft zu investieren, unabhängig vom Alter der Beschäftigten.

Alt sein im wissenschaftlichen Kontext

Die körperliche Leistungsfähigkeit erreicht etwa bis zum 25. Lebensjahr ihr Maximum. Untersuchungen zeigen aber, dass Leistungseinbußen im mittleren Lebensalter vor allem

mit einer inaktiven Lebensweise und nicht mit biologischen Prozessen zusammenhängen. Bei der kognitiven Leistungsfähigkeit wird unterschieden zwischen der sogenannten kristallinen und der fluiden Intelligenz. Kristalline Leistungen hängen von Übung und Bildung ab. Fluide Intelligenz steht mit inhaltsübergreifenden kognitiven Funktionen in Verbindung, wie etwa Wortflüssigkeit oder Auffassungsgeschwindigkeit, die beispielsweise zum logischen Denken und zum Lösen neuartiger Problemstellungen verhelfen. Fluide Intelligenz ist unabhängig von bereits bestehendem Wissen und geht ab dem dritten Lebensjahrzehnt zurück. Die kristalline Intelligenz hingegen bleibt bis in das hohe Erwachsenenalter stabil.

Kompensationsmodell

Bis in die 1990er-Jahre wurde Altern vornehmlich mit Abbau und Verfall gleichgesetzt. Beim sogenannten Kompensationsmodell des Alterns steht jedoch der Wandel von Fähigkeiten im Laufe des Lebens im Vordergrund. Einige Fähigkeiten

verschlechtern sich, andere bleiben gleich und wieder andere können sich während des Alterns verbessern. Abnehmende Fähigkeiten können durch die Ausbildung beziehungsweise die Erweiterung anderer Fähigkeiten kompensiert werden. Eine zentrale Erkenntnis der heutigen Altersforschung ist, dass Menschen unterschiedlich altern – die interindividuelle Spanne zwischen gleichaltrigen Menschen ist groß. Wie wir altern, hängt dabei nicht nur von unseren Erbanlagen ab, sondern auch von unserer Lebensweise. Wichtig ist vor allem, die grauen Zellen und den Körper fit zu halten und auf eine gesundheitsbewusste Lebensführung zu achten.

Veränderte Personalpolitik

Arbeitgeber sollten frühzeitig berücksichtigen, dass Beschäftigte irgendwann das Unternehmen verlassen und wertvolles Wissen mitnehmen. Eine Altersstruktur- und Qualifikationsbedarfsanalyse kann hier wichtige Informationen liefern, um frühzeitig und systematisch die Nachfolgeplanung anzugehen und Wissensverluste zu vermeiden. Generell ist ein ganzheitlicher Ansatz sinnvoll, der nicht nur die ältere Belegschaft berücksichtigt, sondern die Beschäftigten von der Ausbildung bis zur Rente mit ihren unterschiedlichen beruflichen und privaten Stationen betrachtet. Lebensphasenorientierte Personalpolitik ist hier das Stichwort. Idealerweise gestalten Unternehmen die Arbeitsbedingungen so, dass sie für alle Beschäftigten förderlich sind. Kleine Schritte können auch dazu beitragen, die Beschäftigten lange gesund und motiviert im Unternehmen zu halten. Denn ältere Beschäftigte verfügen über wertvolles unternehmensspezifisches Wissen und können Jüngeren aufgrund ihrer (Lebens-)Erfahrung unterstützend zur Seite stehen.

Die Mischung macht's

Man sollte jüngere und ältere Beschäftigte zusammenarbeiten und voneinander profitieren lassen. Durch diese Form der Zusammenarbeit kann das wertvolle Wissen der älteren Beschäftigten an die jüngeren Kolleginnen und Kollegen im täglichen Miteinander weitergegeben werden. Der Umgang mit digitalen Technologien ist sicher ein prägender Aspekt der heutigen und zukünftigen Arbeitswelt. Ältere Beschäftigte gehören aber auch hier nicht zum alten Eisen, denn die meisten verfügen über mobile Endgeräte, die sie schon länger privat nutzen, sodass der Umgang mit mobilen Endgeräten im betrieblichen Kontext auch nicht schwerfallen dürfte. Eine wertschätzende und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre trägt dazu bei, mögliche Schwierigkeiten und Vorbehalte gegenüber neuen Technologien anzusprechen und ältere Be-

schäftigte dadurch zu unterstützen. Hier sind vor allem die Führungskräfte gefordert, für ein wertschätzendes und vorurteilsfreies Miteinander zu sorgen.

Maßnahmen

Die Arbeitsumgebung sollte generell so gestaltet werden, dass ein konzentriertes Arbeiten möglich ist. Für ältere Beschäftigte gilt dies in besonderem Maße, denn Unterbrechungen und Störungen beeinträchtigen sie in der Regel stärker, als dies bei jüngeren Beschäftigten der Fall ist. Die Berücksichtigung ergonomischer Aspekte bei der Arbeitsplatzgestaltung ist nicht nur sinnvoll, sondern zum Teil auch in den technischen Regeln für Arbeitsstätten geregelt. Zudem können Unternehmen Maßnahmen anbieten, die dem gesundheitsfördernden Verhalten der Beschäftigten dienen. Dazu gehören Ruhezeiten sowie Angebote zum Stressmanagement, zur Ernährung, Bewegung und zum Zeitmanagement. Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten lohnt es sich ebenfalls, in die Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung zu investieren, denn so können auch krankheitsbedingte Fehlzeiten und damit verbundene Kosten gesenkt werden.

Fazit

Arbeitgeber, die sich Gesundheit und Wertschätzung auf die Fahnen schreiben, können dazu beitragen, Beschäftigte lange fit und motiviert im Unternehmen zu halten.

Angebote, die altersunabhängig für die Beschäftigten interessant sind, tragen dazu bei, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Die Angebote und Hilfestellungen seitens der Betriebe können und sollen aber nicht die Bedeutung für eigenverantwortliches Handeln verringern. ●

Hier sind vor allem die Führungskräfte gefordert, für ein wertschätzendes und vorurteilsfreies Miteinander zu sorgen.

DR. CATHARINA STAHN

Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) in Düsseldorf

MEHR DAZU

finden Sie unter www.datev.de/fachkraefte-gewinnen

DATEV-Fachbuch „Ratgeber Gehaltsextras“, 9. Auflage, www.datev.de/shop/35859

Kompaktwissen Lohn und Personal „Zuwendungen an Beschäftigte optimal gestalten 2023“, 15. Auflage, www.datev.de/shop/35694

Mandanten-Info-Broschüre „Extras für Ihre Beschäftigten 2023“, www.datev.de/shop/32580

Wir haben keinen Fachkräftemangel!



Fachkräfte gewinnen | Angesichts der teilweise dramatischen Situation am Arbeitsmarkt würde wohl kaum jemand in einer deutschen Steuerberatungskanzlei dieser Aussage beipflichten. Dennoch wurde sie von Nico Schade, Inhaber der Kanzlei Steuerbord in Rostock, getroffen und er erklärt, warum er im viel beschworenen Fachkräftemangel eher eine Herausforderung sieht als ein Problem.

Dietmar Zeilinger

In der Kanzlei in Rostock jedenfalls machen sie einiges richtig. Das Kanzleipersonal kann dies ausdrücklich bestätigen, es fühlt sich wertgeschätzt, aufgehoben und bleibt. Im Team Steuerbord spielen 26 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zwei davon sind Steuerberater, eine Steuerberaterin. Die Kanzlei fokussiert sich auf drei Zielgruppen. Neben Hotellerie und Gastronomie, die im schönen Mecklenburg eine große Rolle spielten, sind das Gründer, die von den Universitäten aus ins Berufsleben starten, und all diejenigen, die sich mit Fragen zu Zöllen und Verbrauchssteuern in der Hafenstadt Rostock beschäftigen müssen. Grundsätzlich sieht Steuerberater Nico Schade zwei Entwicklungen im Berufsstand im Umgang mit dem Fachkräftemangel. Zum einen gibt es die, die resignieren und die riesigen Aufgaben in einer Neunzigstundenwoche selbst zu bewältigen versuchen. Dann sind da noch jene, die versuchen, neue Wege zu gehen, um Personal zu finden und zu binden. Unschwer, sich vorzustellen, welcher Gruppe Nico Schade sich zuordnen würde. Ob er den Fachkräftemangel denn nicht auch zu spüren bekomme? „Wir definieren Fachkräfte anders“, meint der Steuerberater. „Wenn ich die dreißigjährige Bilanzbuchhalterin mit Dreifachabschluss suche, die nie krank wird und keine Kinder bekommt, werde ich wohl nicht erfolgreich sein. Wir sagen: Jeder kann kochen.“ Damit meint er explizit keine völlig fachfremden Personen, aber durchaus solche, die in Banken oder Versicherungen ausgebildet wurden. Oder auch in der Gastronomie und Hotellerie. „Jemand, der in diesem Bereich gelernt hat, ist grundfreundlich und holt die Kunden ganz anders ab. Das strahlt wiederum auf die anderen Kollegen ab, die die fachliche Expertise im Steuerrecht mitbringen“, so Nico Schade. Die Buchhaltung könne man erlernen, genauso wie Steuerfachangestellte ihre Kundenorientierung verbessern können.

Aber auch Quereinsteiger wollen gefunden werden. „Wir suchen nicht anlassbezogen Steuerfachangestellte, sondern wir suchen immer“, erklärt Nico Schade das Vorgehen von Steuerbord. „Wir spielen alle drei Wochen eine neue Stellenanzeige aus, wir gehen auf Veranstaltungen, wir halten viele Vorträge, wir schreiben Blogartikel und wir sind auf Instagram mit Stories unterwegs.“ Über Instagram kommen dann auch die meisten Anfragen an die Kanzlei. Der Kanal, über

den die Bewerbung läuft, ist dabei nicht das Entscheidende. Wichtig sei die Reaktionszeit. In Rostock versuchen sie innerhalb weniger Stunden, auf die Bewerbung zu reagieren. Das sei oft schon entscheidend gewesen. Dieses Vorgehen steht exemplarisch für eine neue Denkweise in den Führungsetagen einiger Kanzleien. „Schließlich bewerben wir uns bei denjenigen, die wir als Teamverstärkung haben wollen“, sagt Nico Schade.

Kulturwandel in den Kanzleien

Dem Fachkräftemangel wird man mittelfristig nicht mit mehr Fachkräften begegnen können, denn es gibt sie schlichtweg nicht am Markt. Sich dieser Tatsache mit etwas mehr Offenheit bei den Arbeitsbiografien und Ausbildungen bei neuem Personal zu stellen, kann ein Weg sein, ein anderer, die Atmosphäre in einer Kanzlei so zu gestalten, dass alle gerne bleiben. Bei Steuerbord wollen sie das durch absolute Transparenz bei Fragen der Gehälter oder der Strategie erreichen und den Mitarbeitern mehr Entscheidungsbefugnisse zustehen.

Christin Schäfer, im Team Steuerbord in der Wirtschaftsberatung tätig, ist eine jener Fachkräfte, die überall händeringend gesucht werden. Sie fühlt sich in der Kanzlei gut aufgehoben: „Es ist viel Platz, in der eigenen Arbeit zu entscheiden, was man machen und wofür man sich Zeit nehmen

Wir versuchen,
innerhalb weniger
Stunden auf
eine Bewerbung
zu reagieren.
Das war schon oft
entscheidend.

möchte. Es gibt viel Raum, in dem man kreativ sein kann“, erklärt sie. Ihre Kollegin Marie Katins, bei Steuerbord mit dem Thema Steuern betraut, sieht in ihrem Job ebenfalls viele Möglichkeiten, sich einzubringen. Ein Umstand, den die Chefetage auch einfordere. „Ich habe auch Steuerbüros kennengelernt, in denen hart nach Umsatz gearbeitet wurde. Da war sich jeder selbst am nächsten. Das haben wir hier nicht, hier arbeiten wir als Team“, so Marie Katins. Den beiden ist sehr wohl bewusst, dass sie sich in einer komfortablen Position befinden und sich keine Sorgen um ihre berufliche Zukunft machen müssen. Dementsprechend selbstbewusst treten sie auf und sehen die Bedingungen, die ihnen bei Steuerbord geboten werden, als Standard, der eigentlich in allen Kanzleien herrschen müsste. Neben flexiblen Arbeitszeiten, Homeoffice, Raum für Weiterbildungen, Raum, um Neues auszuprobieren,

Raum für eigene Themen gehört bei Steuerbord auch eine transparente Gehaltsstruktur mit flexiblen Funktionszulagen bei Extraaufgaben dazu. Alle kennen die Bedingungen und entscheiden auch gemeinsam darüber, wenn Gehälter angehoben werden sollen. Denn alle gemeinsam müssen das Geld verdienen. Außerdem gibt es bei Steuerbord den Haushaltstag. „Den können wir einmal im Monat nehmen“, so Marie Kattins, „und man muss sich auch nicht dafür rechtfertigen, was man an diesem Tag macht.“ Unterm Strich sind das zwölf zusätzliche Urlaubstage im Jahr, die alle Mitarbeiter nehmen können und sollen, um ihre persönlichen Dinge zu erledigen oder auch um einfach mal auszuschlafen.

DATEV unterstützt Kanzleien

Diese Rahmenbedingungen kann nur die Kanzleileitung vorgeben. Dafür braucht es ein neues Mindset in den Führungsetagen der Kanzleien. Bei Steuerbord leben sie diesen Wechsel vor. Auch wenn sie sich dort nicht gerne sagen lassen, wie sie ihre Kanzlei vermarkten sollen, greifen sie gerne auf Unterstützungsangebote zurück. Auch auf die von DATEV. „Wir kennen die Angebote, die aus dem Consulting heraus ausstrahlen oder von Seminaren und Schulungen. Wir haben die Flatrate Lernvideos. Da gibt es Videos zu sozialen Medien, was ich sehr genossen habe, und mit der DATEV-Software sind wir ohnehin up to date“, meint Nico Schade. Die Genossenschaft hilft dem Berufsstand mit einer Reihe von Angeboten aus Fachliteratur, Seminaren und Beratungen, die bei der Fachkräftegewinnung aktiv und strategisch unterstützen. Mit der DATEV-Partnerschaft für Bildung unterstützt die Genossenschaft darüber hinaus mit Lehrmitteln bei der praxisnahen Unterrichtsgestaltung in der Ausbildung von Fachkräften. Als Bildungspartner dürfen Hochschulen, Berufsschulen und Bildungseinrichtungen in freier Trägerschaft DATEV-Software zu Unterrichtszwecken nutzen. Apropos Ausbildung: Viele Steuerberater kritisieren die Ausbildung von Fachkräften als nicht mehr zeitgemäß. Wie schätzt man die Situation bei Steuerbord ein? „Die ist absolut neben der Spur“, findet auch Nico Schade. „Die Leute sind keine Erfüllungsgehilfen des Steuerberaters. Was unsere Mitarbeiter so gut machen, nämlich mit Mandanten reden, sie abholen, empathisch sein, persönlich sein trotz Digitalisierung – das lernen sie nicht. Sie lernen immer noch an einem Gesetzeswürfel, wie hoch der Freibetrag im Jahr 2023 ist. Das interessiert keinen Menschen.“ Stattdessen müsse viel mehr Interaktivität, mehr Fallgestaltung eine Rolle spielen und das Lernen als eine Art Ausbildungsverbund organisiert werden, in dem sich die Mitarbeiter gegenseitig weiterhelfen können.

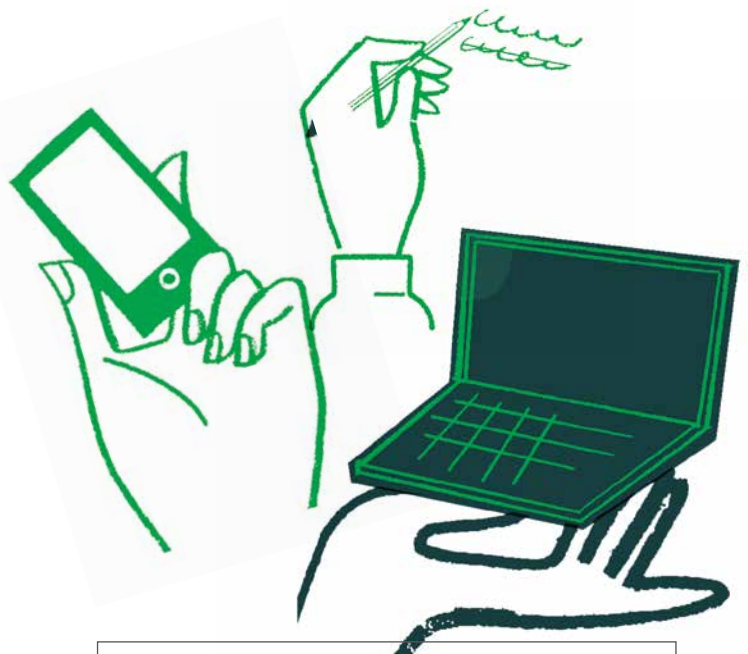
Mit Digitalisierung Fachkräfte gewinnen

Es geht bei diesem Thema auch immer darum, Entlastung zu schaffen, Entlastung etwa durch die konsequente Digitalisierung der Kernprozesse einer Kanzlei. „Für uns ist das nor-

mal“, sagt Nico Schade. „Es ist aber nicht normal, sonst hätten von den 20.000 DATEV-Kanzleien nicht nur 1.700 das Label Digitale DATEV-Kanzlei.“ Steuerbord hat das Label und wirbt auch damit um neue Fachkräfte. Es ist so eine Art Nachweis dafür, was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht. „Nämlich, nicht mehr ortsgebunden zu arbeiten.“ In das Büro in Rostock würden ohnehin nicht mehr alle auf einmal reinpassen. Dort praktizieren sie seit Langem schon Desk-sharing. Und am liebsten ist es Nico Schade ohnehin, wenn die Mitarbeiter vor Ort bei den Mandanten sind. „Wir müssen nicht mehr zentral sitzen, um miteinander zu kommunizieren und Projekte abzuarbeiten, das ist überhaupt nicht mehr notwendig“, so der Steuerberater. Klar, dass die Kanzleileitung mit dieser Denkweise bei jungen Fachkräften offene Türen einrennt. Christin Schäfer erzählt im Gespräch noch, womit Steuerbord mit seiner Bewerbung bei ihr gepunktet hat: „Ich wurde mal gefragt, warum ich überhaupt zu Steuerbord gekommen bin. Ich habe damals drei Bewerbungen geschrieben. Von Steuerbord habe ich tatsächlich nach zwei Stunden schon eine Antwort gehabt. Ich wurde sofort angerufen und eingeladen.“ Also war die Schnelligkeit entscheidend? „Auf jeden Fall ein wichtiger Aspekt.“ ●

DIETMAR ZEILINGER

Redaktion DATEV magazin



MEHR DAZU

finden Sie unter www.datev.de/fachkraefte-gewinnen, www.datev.de/rock-deine-zukunft und www.datev.de/label-digitale-kanzlei

Fortbildungsprogramm „DATEV-Wissen für Kanzlei-Organisationsbeauftragte Präsenz & Online“, www.datev.de/shop/63033

Die Königswege erkennen

Fachkräfteansprache | Eine erfolgreiche Mitarbeiterakquise darf sich in heutiger Zeit nicht auf reine Werbeanzeigen oder Stellenausschreibungen beschränken. Gefordert ist vielmehr ein deutlich höheres Engagement, etwa im gesellschaftlichen, sozialen und im Bildungsbereich.

Dr. Peter Leidel und Jakob Eisenreich

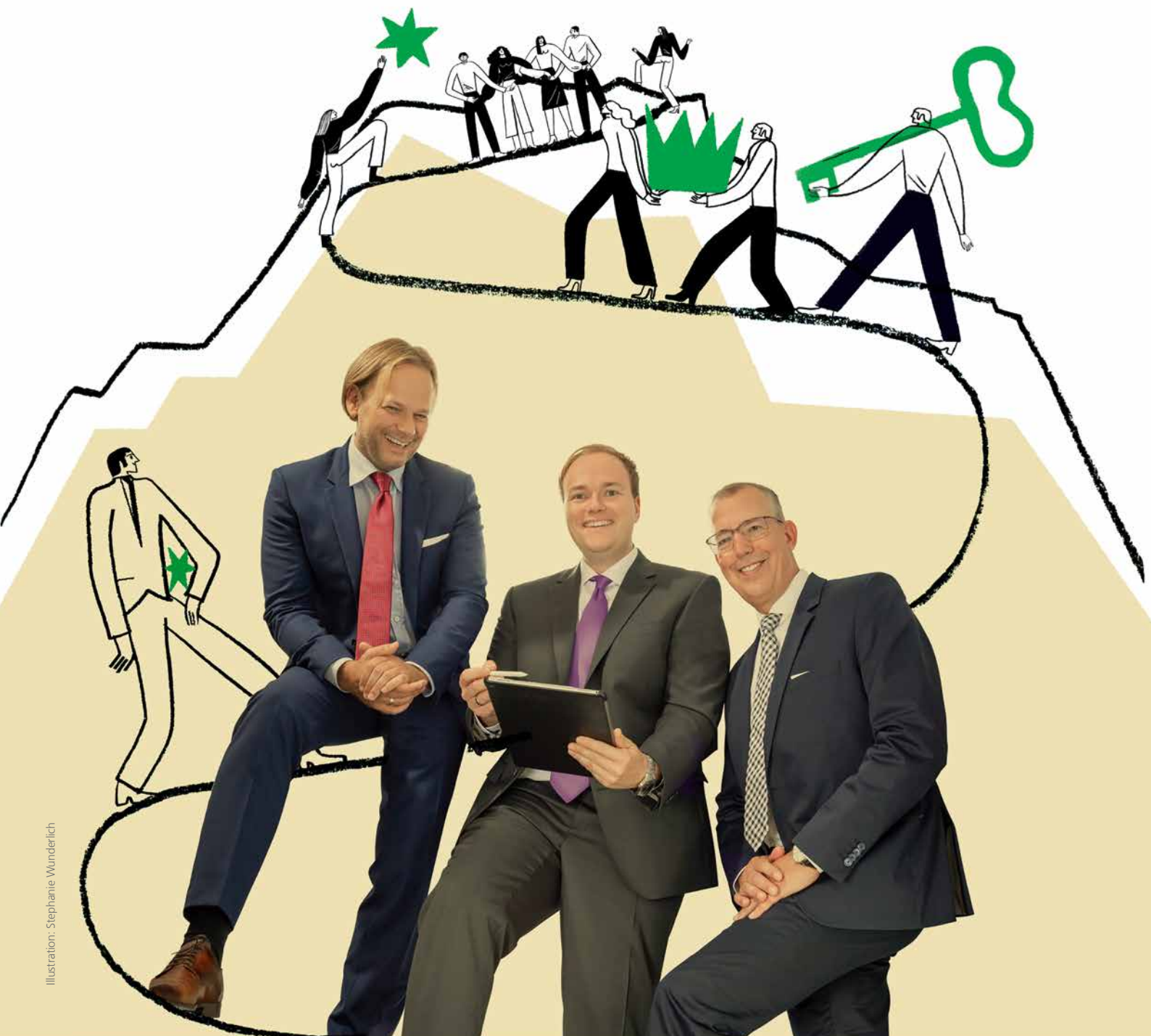


Illustration: Stephanie Wunderlich

Die zahlreichen Zusatzaufgaben, mit denen der Gesetzgeber unsere Berufsstände in den letzten beiden Jahren betraut hat, sind allgemein bekannt. Diese und knappe Personalressourcen haben dazu geführt, dass wir neue Mandate nur noch sehr selektiv annehmen können beziehungsweise an manchen Tagen sogar über Mandatsbeendigungen nachdenken müssen. Darunter leiden das Kanzleiwachstum und die Spezialisierung in gewissen Beratungsfeldern. Wir bemühen uns daher auf vielen Ebenen, uns personell weiter zu verstärken.

Anforderungsprofile

Unsere fortlaufende Mitarbeitersuche umfasst ein sehr breites Anforderungsprofil beziehungsweise aufgrund der hohen Diversität sehr zahlreiche, unterschiedliche Mitarbeiterprofile. Angefangen beim klassischen Steuerfachangestellten über den Betriebs- und Volkswirt oder Bankkaufmann mit Freude an der finanzwirtschaftlichen Unternehmensberatung bis hin zum Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt und Diplom-Juristen suchen wir umsichtige Mitarbeiter und Berater, die ihre berufliche Erfüllung nicht nur in der Abarbeitung konkreter Aufgaben sehen, sondern vielmehr über den Tellerrand blicken und Mandate in ihrer Expertise selbstständig beraten und führen. Auf sich allein gestellt ist jedoch keine Mitarbeiterin und kein Mitarbeiter, da wir stets in Teams agieren und jeder seine Expertise und sein Fachwissen einbringt. In der Regel entstehen durch das konsolidierte Wissen der Mitarbeiter optimale Lösungen für unsere Mandanten. Zusätzlichen Mehrwert schöpfen unsere Mitarbeiter und somit auch unsere Kanzlei durch Fortbildungen und eine angeregte Fokussierung der Beschäftigten auf gewisse Tätigkeiten, Branchen oder Steuerarten. Auch dieser Aspekt ist ein wichtiger Bestandteil der Mitarbeitergewinnung im Rahmen des sogenannten Arbeitgeber-Branding, denn die Mitarbeiter wollen sich in ihrem Interessengebiet entwickeln und spezialisiertes Fachwissen aufbauen.

Erfolgreiche Akquisen

Im Zeitraum von Juli 2021 bis März 2023 konnten wir 15 Mitarbeiter einstellen, haben jedoch eine Neueinstellung auch schon wieder verloren. Zwei Steuer- und Prüfungsassistentinnen kannte unser Partner Rudolf Stettmer aus seinen Vorlesungen an der Technischen Hochschule Deggendorf (THD). Diese bewarben sich nach ihrem Examen bei uns, nachdem wir sie bei ihrer Abschlussarbeit fachlich und strategisch begleitet hatten. In einem Fall konnten wir dies mit einer parallelen Werkstudententätigkeit kombinieren, um schon vor dem Studienabschluss Praxiserfahrungen zu vermitteln. Ein Be-

triebswirt hatte bei Dr. Peter Leidel an der THD studiert und dabei auch sein Praxissemester in unserer Kanzlei absolviert. Nach einigen anderen beruflichen Stationen kam er letztes Jahr zu uns und bereitet sich nun auf die Steuerberaterprüfung vor. Ein weiterer Steuerberateranwärter mit akademischer Ausbildung kam aus einer Managementposition bei einem großen Lebensmitteleinzelhändler auf Empfehlung eines Mandanten zu uns, wurde von uns in die Praxis eingewiesen und bereitet sich nun als Quereinsteiger auf die Prüfung vor. Eine weitere Mitarbeiterin, die ursprünglich aus dem Hotelgewerbe kam, konnten wir für uns gewinnen, da sie in die Beratung wollte und eine auf die Hotellerie fokussierte Kanzlei als Arbeitgeber suchte. Und im Fall unserer Rechtsanwältin im Partnerkreis, die in München tätig war und im niederbayerischen Dreieck zwischen den Städten Landshut, Passau und Deggendorf nach einer neuen langfristigen beruflichen Perspektive suchte, konnten wir zwar schon beim persönlichen Kennenlernen überzeugen; die endgültige Entscheidung gegen andere Arbeitgeber beziehungsweise Mitbewerber in unserer Region und damit für unsere Kanzlei fiel jedoch, weil wir – atypisch für unsere Region und Kanzleigröße – hochspezialisiert M&A-Prozesse sowie Umwandlungen begleiten und auch im Konzernsteuerrecht beraten.

Der Trend zur Teilzeitarbeit nimmt ebenso zu wie der Wunsch nach Homeoffice, Sabbaticals und sonstigen Freiheiten.

Kanäle zur Akquise

Wir suchen über viele Kanäle. Ziemlich erfolglos waren wir mit unseren jüngsten Facebook- und LinkedIn-Kampagnen, die wir von einer Agentur gestalten ließen. Wir hatten über mehrere Monate zwar zahlreiche Zugriffe auf unsere Internetseiten, aber anscheinend war unsere Landingpage nicht attraktiv genug, sodass wir keine erfolgreiche Bewerbung verzeichnen konnten. Dies war Anlass für uns, die zahlreichen Benefits, die wir unseren Mitarbeitern bieten, auf der Karriereseite deutlich herauszustellen beziehungsweise unsere Homepage einem kräftigen Relaunch zu unterziehen. Wir gestehen, dass wir daneben auch mehreren Personalserviceagenturen (vulgo: Headhunter) unsere Anforderungsprofile übermittelt und Suchaufträge erteilt haben. Auf diesem Weg fand die oben genannte Rechtsanwältin, die bisher in München arbeitete, aber in Niederbayern wohnt, zu uns. Wir freuen uns sehr, dass sie uns mittlerweile im Partnerkreis verstärkt und unsere Rechtsberatung leitet und ausbaut. Die Mitarbeitersuche über Personalberatungen versuchen wir, auf einem kollegialen Niveau zu halten, da sie im regionalen Umkreis durch Vorgabe einer sogenannten Whitelist mit lokalen Wettbewerbern erfolgt, deren Mitarbeiter nicht angesprochen werden sollen. Auch eine kurzweilige Filmdokumentation des öffentlich-rechtlichen Fernsehens im letzten Jahr über den Beruf des Wirtschaftsprüfers, an der wir teilnehmen durften, verschaffte uns zwar erfreuliche Mandantenanfragen, zu unserem

Bedauern aber keinen Mitarbeiterzuwachs, obwohl der Beitrag neben der Ausstrahlung im öffentlichen Fernsehen auf Youtube mittlerweile mehr als eine Dreiviertelmillion Zuschauer gefunden hat. Auch die bekannten Suchportale monster.de und Stepstone haben wir schon versucht, aber mit mäßigem Erfolg. Völlig unerwartet konnten wir einmalig in den letzten Monaten über ein Inserat beim Online-Netzwerk-Portal Xing eine weitere Rechtsanwältin gewinnen, die dem seit langen Jahren anhaltenden Trend des sogenannten Inhouse-Gehens trotzte und wieder zurück aus der Industrie zu uns in die Beratung kam. Sie unterstützt uns mittlerweile erfolgreich im Arbeits- und Gesellschaftsrecht. Deutlich bessere Erfolgsquoten erzielen wir bei den lokalen Jobportalen www.jobs-dahoam.de und www.waidlajobs.de. Hier haben uns sowohl Steuerfachangestellte als auch Verwaltungsmitarbeiter gefunden und sich bei uns beworben. Für unseren Sekretariatsbereich hatten wir Anzeigen in der Lokalzeitung geschaltet und zahlreiche Bewerbungen erhalten. Bei Anzeigen in derselben Zeitung, in denen wir Steuerfachangestellte, Steuerfachwirte und Bilanzbuchhalter suchten, ging jedoch keine einzige Bewerbung ein. Sofern unsere Mitarbeiter uns als Arbeitgeber erfolgreich in ihrem Bekanntenkreis empfehlen, belohnen wir das gerne mit finanziellen Zuwendungen. Überhaupt ist der persönliche Kontakt ganz wesentlich für eine erfolgreiche Mitarbeiterakquise. Unser Partner Rudolf Stettmer hat dadurch sowohl unsere Kanzleimanagerin als auch eine Steuerassistentin, die nach der Mutterschaft den Wiedereinstieg suchte, für uns gewinnen können.

Erwartungen potenzieller Mitarbeiter

Der Trend zur Teilzeitarbeit nimmt ebenso zu wie der Wunsch nach Homeoffice, Sabbaticals und sonstigen Freiheiten wie etwa Mitnahme von Hunden oder Workation. Bereits bei Studienabgängern ist gelegentlich zu beobachten, dass keine Vierzigstundenwoche angestrebt wird, sondern kürzere Arbeitszeiten. Mit unseren Zeitmodellen sind wir sehr variabel und können die Wünsche in aller Regel erfüllen. Bringen die Mitarbeiter die richtige Arbeitseinstellung mit, funktioniert auch die Arbeit aus dem Homeoffice – wie in der Pandemiezeit – problemlos. Allerdings leiden die Sozialkontakte und es wird – auch mit unserer Niederlassung in Deggendorf – immer schwieriger, gemeinsame Schulungs- oder Freizeittermine zu organisieren.

Hybride Arbeitsmodelle und Benefits

Diese Herausforderungen werden vermutlich mit weiterem Wachstum und weiteren Niederlassungen parallel zur Unternehmensgröße wachsen. Im Bereich des Know-how-Transfers greifen wir auch nach der Pandemie unverändert auf hybride Kommunikationswege zurück, sodass bei kanzleiinternen Schulungen und Seminaren ein Teil der Mitarbeiter vor Ort am jeweiligen Standort teilnimmt und andere Mitarbeiter über Videotelefoniedienste digital an diesen Terminen zugeschaltet

werden, aber über die Medien auch bei anschließenden Teamgesprächen und Fachdiskussionen interagieren können. Bei Social Events und Freizeitterminen messen wir jedoch weiterhin dem physischen Miteinander aller Mitarbeiter, egal von welchem Standort oder im Homeoffice, einen hohen Stellenwert bei, was unsere Mitarbeiter auch sehr schätzen. Dies bestätigt uns die stets sehr hohe Teilnehmerquote bei Betriebsausflügen, Faschings- oder Wander-Events, der Weihnachtsfeier oder lose vereinbarten Wanderungen, die unsere Mitarbeiter eigenständig untereinander organisieren.

Fazit und Ausblick

Nachhaltige Mitarbeitergewinnung setzt mittlerweile schon viele Stufen früher an beziehungsweise erfordert weitaus tiefer greifendes Engagement als reine Werbeanzeigen oder Stellenausschreibungen. Wir bilden laufend aus. Aktuell beschäftigen wir neben drei Steuer- und Prüfungsassistenten sowie drei Quereinsteigern zwei Auszubildende zum Steuerfachassistenten und suchen wieder für das Jahr 2024. Wir würden gerne noch mehr Schul- und Hochschulabgänger aufnehmen, aber die Unterweisung und Ausbildung fordert sowohl unsere erfahrenen Mitarbeiter als auch uns Partner neben der laufenden bereits schon hohen Arbeitsbelastung zusätzlich sehr stark, sodass die Ausbildung leider nicht mit einer beliebigen Anzahl an Neueinsteigern erfolgen kann, sondern stets sehr begrenzt ist. In diesem Zusammenhang sind wir im LSWB-Magazin 1/2023 auf die Kooperation des Landesverbands der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe in Bayern e. V. (LSWB) mit den Steuerlehrgängen von Dr. Stephan Bannas aufmerksam geworden. Hier werden von Dr. Stephan Bannas abends und an Wochenenden Onboarding-Kurse online angeboten, die eine praxisnahe Einarbeitung der Steuerassistenten in der Kanzlei erleichtern sollen. Wir werden dies voraussichtlich ausprobieren. ●

DR. PETER LEIDEL

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsbeistand sowie Partner der Kanzlei Leidel & Partner in Regen und Deggendorf. Er war zudem viele Jahre Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule in Deggendorf.

JAKOB EISENREICH

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater sowie Partner der Kanzlei Leidel & Partner in Regen und Deggendorf. Er ist zertifizierter Berater für den Kauf und Verkauf von Unternehmen/M&A (IFU) sowie Fachberater für Unternehmensnachfolge (DStV e. V.).

MEHR DAZU

finden Sie unter www.datev.de/fachkraefte-gewinnen und www.datev.de/marktplatz-gehaltsextras



Modifizierter Retrostyle

Mitarbeiter gewinnen | Auch mit einer klassischen Stellenanzeige sind Fachkräfte heute noch für eine Steuerberatungskanzlei zu erreichen. Vorausgesetzt, die Annonce ist zeitgemäß, ansprechend und digital gestaltet, berichten Steuerberaterin Rebecca Woki aus Wetzlar und Jan Hartwich von der Zeitsprung Media GmbH aus Frankfurt am Main.

Das Interview führte Robert Brütting

DATEV magazin: Steuerberatungskanzleien kämpfen seit geraumer Zeit damit, Fachkräfte zu gewinnen. Wie sieht Ihre Bilanz dazu aus?

REBECCA WOKI: Der Fachkräftemangel und die steigenden Anforderungen setzen die Kanzleien extrem unter Druck. Die Lage wird nicht besser, sondern eher schlimmer.

Was kann gegen dieses Problem getan werden?

JAN HARTWICH: Es ist wichtig, aktiv um hoch qualifiziertes Personal zu werben und sich dabei als Kanzlei in eine gute Position zu bringen. Doch diese Aufgabe scheint für die meisten steuerlichen Berater eine beinahe unüberwindbare Hürde zu sein.

Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

JAN HARTWICH: Eine gelungene Stellenanzeige lässt sich parallel zum Kanzleibetrieb, also nebenbei, nicht ohne Mühe und Sorgfalt erstellen. Es sind diverse Aspekte zu berücksichtigen, um bei potenziellen Bewerbern einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen.

Können Sie das bestätigen, Frau Woki?

REBECCA WOKI: Wir haben über die altbekannten Kanäle regelmäßig Stellenangebote ausgeschrieben, konnten aber kaum Bewerbungen generieren. So haben uns lange Zeit an vielen Stellen qualifizierte Mitarbeiter gefehlt, was ernste Probleme bereitete. Nicht nur die Belastung für das Personal wurde im-

mer größer, ab einem gewissen Zeitpunkt konnten wir auch unsere Mandanten kaum noch zufriedenstellen.

Worauf kommt es bei einer Stellenausschreibung in der heutigen Zeit an?

JAN HARTWICH: Eine zeitgemäße und vor allem persönliche Ansprache ist heute mehr denn je entscheidend – auf altbackene und rein formale Parameter sollte man verzichten.

Was ist damit gemeint?

JAN HARTWICH: Eine Kanzlei, die nach Mitarbeitern sucht, muss sich als zukünftiger Arbeitgeber ordentlich vorstellen. Um welche Kanzlei handelt es sich? Wie sieht die Unternehmenskultur aus? Welche Art von Mandanten wird betreut? Mit welchen Software-Lösungen wird in der Kanzlei gearbeitet? Antworten auf diese Fragen helfen Bewerbern dabei, sich schneller zu orientieren, sich mit der Kanzlei vertraut zu machen und sich mit ihr gegebenenfalls zu identifizieren.

Wie würden Sie Ihre Kanzlei beschreiben, Frau Woki?

REBECCA WOKI: Die FRP GmbH bedient mit Buchhaltungen, Jahresabschlüssen und Steuererklärungen die typischen Angebote einer Kanzlei, allerdings liegt einer unserer Schwerpunkte auch auf der Wirtschaftsprüfung. Wir sind vor allem regional in Hessen tätig. Unser Stammsitz befindet sich in Wetzlar, aber in Marburg und Laubach haben wir noch weitere Niederlassungen.

Und es gelang Ihnen lange Zeit nicht, offene Stellen zu besetzen?

REBECCA WOKI: Vereinzelt konnten wir über viel zu teure Headhunter Mitarbeiter einstellen, die meiste Zeit aber waren wir deutlich unterbesetzt.

Welche Fehler wurden bei der Ansprache potenzieller Bewerber gemacht?

REBECCA WOKI: Eines unserer größten Probleme war, dass wir nicht an den Stellen auffindbar waren, an denen die Kandidaten tatsächlich gesucht haben. Folgerichtig wurde kaum jemand auf unsere offenen Stellen aufmerksam.

Wo genau liegt hier der Schlüssel zum Erfolg?

JAN HARTWICH: Damit eine Fachkraft überhaupt auf eine offene Stelle aufmerksam wird, muss man sich zunächst ansprechend vorstellen. Wichtig ist auch, dass die Kanzlei genau dort auffindbar ist, wo Bewerber wirklich suchen. Die meisten Steuerberater veröffentlichen auf beliebigen Portalen auf gut Glück eine Anzeige, weil vielleicht ein Kollege dort jemanden gefunden hat. Grundsätzlich wissen sie aber nicht, wie viele Bewerber dort erreicht werden. Darüber hinaus müssen die richtigen Punkte aufgeführt sein, die den Bewerbern auch wirklich wichtig sind und sie überzeugen. Schließlich muss die Kanzlei ihr Stellenangebot emotional verpacken und die Anzeige in der

Sprache der Bewerber formulieren. Viele Steuerberater beschreiben ihre Benefits mit nichtssagenden Floskeln, wie etwa flachen Hierarchien oder familiärer Arbeitsatmosphäre. Derart oberflächliche Versprechen lesen Kandidaten überall – das überzeugt schlichtweg nicht. Man muss die Bedürfnisse der Bewerber ansprechen. Warum sollte die Fachkraft gerade zu dieser Kanzlei wechseln? Ratsam ist, relevante und attraktive Benefits anzubieten, also Vorteile, nach denen sich die Bewerber tatsächlich sehnen.

Suchen die Bewerber von heute nicht gerade nach modernen Strukturen mit flachen Hierarchien?

REBECCA WOKI: Das ist meiner Erfahrung nach ein Irrglaube. In den meisten Fällen wünschen sich Steuerfachkräfte vor allem einen Chef auf Augenhöhe, Wertschätzung für ihre Arbeit und Zukunftsorientierung.

Zurück zu den Benefits. Hatte Ihre Kanzlei in diesem Bereich Defizite, Frau Woki?

REBECCA WOKI: In dieser Hinsicht waren wir schon immer gut aufgestellt. Wir bieten ein attraktives Gehalt, Unterstützung für Fort- und Weiterbildungen sowie sinnvolle Work-Life-Benefits. Auch unsere Arbeitsausstattung genügt den modernsten Ansprüchen, dank DATEV sind wir zudem digital ausgerichtet. Darüber hinaus betonen unsere Mitarbeiter immer wieder, dass sie gerne bei uns arbeiten, weil wir ihnen Sicherheit, Erfüllung und Wertschätzung bieten. Auch das Betriebsklima und den Umgang miteinander empfinde ich als äußerst positiv.

Und es gelang Ihnen nicht, diese Vorzüge erfolgreich zu transportieren?

REBECCA WOKI: Trotz dieser Vorteile und großer Bemühungen unsererseits blieben offene Stellen in der Kanzlei lange unbesetzt. Wir haben es nicht geschafft, auf uns aufmerksam zu machen und diese Werte nach außen zu transportieren. Auch wussten wir nicht, was genau den Bewerbern in erster Linie wichtig ist und welche unserer zahlreichen Benefits wir in die Anzeigen aufnehmen sollten. Mit zunehmender Dauer war das enorm frustrierend und sorgte innerhalb unserer Kanzlei für Unmut.

Auf welchen Kanälen ist eine Stellenausschreibung nicht erfolgversprechend?

JAN HARTWICH: Auf keinen Fall sollte man die Anzeige in Zeitungen platzieren, denn das ist im Recruiting ein aussterbendes Medium. Man verbrennt so nur viel Zeit und Geld und am Ende bringt es nicht den gewünschten Erfolg. Auch von Social-Media-Plattformen ist meiner Erfahrung nach abzuraten, denn Kanäle wie Facebook oder Instagram werden zur Unterhaltung genutzt. Niemand nutzt diese Kanäle aktiv, um einen Job zu suchen. Daher ist davon abzuraten, dort Anzeigen zu schalten. Dies führt eher dazu, dass man negativ wahrgenommen wird. Ein potenzieller Bewerber auf Jobsuche wird diese Steuerbera-

tungskanzlei als Unternehmen in Erinnerung behalten, von dem er eine nervige Werbung bekommen hat. Aus diesem Grund sind Social-Media-Anzeigen eher schädlich.

Wo ist eine Stellenanzeige dann zu platzieren?

JAN HARTWICH: Dort, wo sich potenzielle Kandidaten auch wirklich nach Alternativen umschaun. Das ist von Region zu Region sehr unterschiedlich. Wenn jemand unzufrieden ist, wird er immer auf verschiedene Portale gehen, um sich nach Alternativen umzusehen. Beispielsweise wird der Bewerber damit anfangen, bestimmte Suchbegriffe auf Google einzugeben. Um dann auffindbar zu sein, muss man im Vorfeld eine genaue Analyse durchführen. Das ist ein komplizierter Prozess, jedoch weiß man danach genau, nach welchen Suchbegriffen die Zielgruppe in der Region sucht und auch wie viele potenzielle Bewerber es dort gibt. Man muss hier die ganzen Portale analysieren und herausfinden, welche davon am meisten genutzt werden. Häufig ist es so, dass eine einzige Plattform pro Region die meiste Aufmerksamkeit von den wechselwilligen Kandidaten bekommt.

Was sollte bei der Ansprache potenzieller Bewerber auf jeden Fall vermieden werden?

JAN HARTWICH: Ein häufiger Fehler ist, dass Steuerberatungskanzleien in ihren Anzeigen neben flachen Hierarchien auch von moderner EDV sprechen. Das trifft nicht die wahren Bedürfnisse der Bewerber.

Welche Bedürfnisse sind das denn?

JAN HARTWICH: Die Berater sollten überlegen, warum ein potenzieller Kandidat überhaupt wechseln möchte. Auf diese Gründe muss die Kanzlei in ihrer Stellenanzeige eingehen. Wichtig dabei ist, nicht aus Unternehmenssicht zu schreiben. Formulierungen sollten also nicht mit „Wir bieten“ oder „Wir sind“, sondern mit „Darauf kannst du dich freuen“ oder „Das bekommst du bei uns“ beginnen.

Wie sollte die Stellanzeige inhaltlich aufgebaut sein, um die Aufmerksamkeit eines Interessenten zu gewinnen?

JAN HARTWICH: Auf jeden Fall ist immer ein konkreter Ansprechpartner zu benennen. Zudem sollte die angebotene Stelle klar und deutlich, aber nicht ausschweifend beschrieben sein. Wenn es gelingt, dem Job in der Stellenbeschreibung etwas Besonderes und Einzigartiges zu verleihen, etwas, womit man sich von den Angeboten der Konkurrenz abhebt, wird in jedem Fall das Interesse potenzieller Bewerber geweckt. Die beschriebenen Maßnahmen bleiben allerdings erfolglos, wenn die interessierte Fachkraft am Ende nicht weiß, wie sie sich konkret bewerben kann. Daher muss die Anzeige eine klare Handlungsaufforderung enthalten, wie und wann die Kontaktaufnahme mit dem in der Annonce genannten Ansprechpartner erfolgen soll. Für den Fall, dass die Stellenanzeige überzeugt, muss der interessierten Fachkraft eine schnelle Bewerbung möglich sein.

Wie lautet Ihr abschließendes Fazit?

REBECCA WOKI: Durch die Zusammenarbeit mit der externen Recruiting-Agentur konnten wir zeitnah mehrere neue Mitarbeiter einstellen. Dadurch ist die Arbeitslast nun spürbar ausgewogener über eine breitere Belegschaft aufgeteilt und wir können uns entspannter unseren eigentlichen Aufgaben widmen. Unsere erfahrenen Kräfte freuen sich sehr, mit neuen Kollegen zusammenarbeiten und sich ihre Zeit wieder deutlich freier einteilen zu können. Nach außen hin werden wir jetzt in der gesamten Region von Steuerfachangestellten bis hin zu Berufsträgern als attraktiver, sicherer Arbeitgeber wahrgenommen. Zudem haben wir die Reichweite unserer Kanäle stark erhöht, wodurch wir uns bei Bedarf auch in Zukunft schnell und zuverlässig verstärken können. Dank der Recruiting-Agentur konnten wir ein System implementieren, das es uns als Kanzlei weitaus einfacher macht, planbar neue Mitarbeiter zu finden.

JAN HARTWICH: Bei einer modernen Stellenanzeige sollte es keine Bewerbungshürden geben. In der heutigen Zeit ist ein erster, schneller Kontakt ohne langwierige Anschreiben enorm wichtig. ●

ROBERT BRÜTTING

Rechtsanwalt in Nürnberg sowie Fachjournalist Steuern und Recht und Redakteur beim DATEV magazin

UNSERE GESPRÄCHSPARTNER



REBECCA WOKI

Steuerberaterin in der FRP Steuerberatungsgesellschaft am Standort in Wetzlar



JAN HARTWICH

Geschäftsführer der Zeitsprung Media GmbH in Frankfurt am Main

MEHR DAZU

finden Sie unter www.datev.de/fachkraefte-gewinnen

Ausbildung wird modernisiert



Lehrplanänderung | Der Lehrplan der Steuerfachangestellten hat mit den vor allem digitalisierten Prozessen in Kanzleien nicht Schritt gehalten und bedurfte dringend der Neuordnung – für zukunftsfähige Fachkräfte und für die Attraktivität des Berufs.

Marco Ettinger

„Die Dateneingabe am Arbeitsplatz ist rationell zu gestalten, daher werden in der Erstausbildung die Grundlagen einer effizienten Benutzung der Tastatur geschaffen.“ Dieses Zitat stammt aus dem aktuell noch gültigen Lehrplan für die Steuerfachangestelltenausbildung in Nordrhein-Westfalen. Das Dokument lässt vieles von dem vermissen, womit sich Steuerberatungskanzleien heute in der Berufspraxis beschäftigen müssen – abgesehen von der Bedienung einer Tastatur. Nebenbei bemerkt hat auch die Ausbildungsordnung des Berufs bereits ein paar Jahre auf dem Buckel. Sie stammt aus dem Jahr 1997 und auch ihr stünde eine Modernisierung gut zu Gesicht.

Die gute Nachricht lautet: Am 1. August 2023 treten deutschlandweit die Rechtsgrundlagen für eine neue Ausbildungsordnung sowie der neue Rahmenlehrplan zur Ausbildung von Steuerfachangestellten in Kraft. Damit ist eine wichtige Grundlage geschaffen, das Berufsbild der Steuerfachangestellten attraktiv und zukunftssicher zu machen. Das ist zu-

gleich der Abschluss des Neuordnungsverfahrens, das 2017 startete.

Attraktiver und zukunftssicherer Beruf

Der Weg war also lang und sicher nicht einfach. Doch am Ende hat die Zusammenarbeit dieser Institutionen für ein vorzeigbares Ergebnis gesorgt:

- Bundessteuerberaterkammer
- Deutscher Steuerberaterverband e. V.
- Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB)
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
- Bundesministerium der Finanzen
- Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Bundesministerium der Wirtschaft und Energie

Die Resultate des Neuordnungsverfahrens bewertet Prof. Dr. Hartmut Schwab, Präsident der Bundessteuerberaterkammer: „Wer auch morgen noch ausbilden und sich bei den Digital Natives als attraktiver Arbeitgeber positionieren möchte, muss mit der Zeit gehen. Deswegen freuen wir uns sehr, dass die Reform zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden konnte. Die Neuordnung der Steuerfachangestelltenausbildung bedeutet vor allem, dass inhaltlich kommunikative Fähigkeiten und digitale Verfahrensabläufe bei der Ausbildung im Fokus stehen.“

Lehrplan mit neuen Lernfeldern

Der Unterricht an Berufsschulen ist künftig von zwölf handlungsorientierten Lernfeldern ohne spezifische Fachsystematik geprägt. Dabei liegt aus DATEV-Sicht mehr Bedeutung als bisher auf:

- betriebswirtschaftlichen Auswertungen
- Datenschutz und Datensicherheit
- Fremdsprachen
- Präsentationstechniken, digitale Medieneinbindung
- Mandantenbetreuung und Kommunikation

Vereinfacht gesagt wird statt der reinen Fachkompetenz in den Bereichen Steuerlehre, Rechnungswesen, Wirtschaftslehre nun Handlungskompetenz durch die gleichwertige Berücksichtigung von Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz entwickelt. Die obigen Themen stehen auch in den Unterstützungsangeboten der Bildungspartnerschaft stärker im Fokus.

Sicherung der Ausbildungsqualität

Die DATEV-Bildungspartnerschaft beobachtet die anstehende Lehrplanänderung schon lange, um geeignete Maßnahmen beziehungsweise Lehrmedien für den künftigen DATEV-Unterricht an Berufsschulen zu entwickeln. Im Rahmen der DATEV-Bildungspartnerschaft arbeitet die Genossenschaft unter anderem mit über 90 Prozent aller Berufsschulen zusammen, die die Ausbildung zur beziehungsweise zum Steuerfachangestellten anbieten. Zusätzlich gibt es auf dem Markt einige private Bildungsträger mit Umschulungsmaßnahmen zum Steuerfachangestellten, die ebenfalls die Leistungen der Bildungspartnerschaft in Anspruch nehmen können. Die Kooperation mit Bildungsinstituten währt mittlerweile seit 30 Jahren. DATEV hat also einige Erfahrung auf diesem Gebiet. DATEV widmete 2018 der Neuordnung eine ganze Veranstaltung in Nürnberg: das Lehrerzimmer@DATEV. Dadurch entstand ein umfangreiches und solides Bild davon, wie Branchentrends das Berufsbild prägen und welche DATEV-Lösungen angesichts der technischen und didaktischen Gegebenheiten in den Schulen förderlich sein können. Die Ergebnisse des daran anschließenden Austausch- und Entwicklungsprozesses waren beim Lehrerzimmer@DATEV im Herbst 2022 zu

sehen. Dr. Enrico Rennebarth, Geschäftsführer beim Steuerberaterverband Berlin-Brandenburg – Verband der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe e. V., berichtete über die Durchführung des Neuordnungsverfahrens auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite.

Alexander Schüffner, Präsident der Steuerberaterkammer Berlin, Präsidialmitglied der Bundessteuerberaterkammer und Vorsitzender des Ausschusses Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter der Bundessteuerberaterkammer, sprach über die Ergebnisse des Neuordnungsverfahrens der Ausbildung in den Kanzleien.

Die stellvertretende Schulleiterin am Berufsbildungszentrum Bad Segeberg Kristina Heuschkel stellte den Anwesenden den neuen Rahmenlehrplan für Steuerfachangestellte vor.

Schließlich präsentierte der Abteilungsleiter Dr. Stephan Krebs vom Oberstufenzentrum Logistik, Touristik und Steuern in Berlin die Umsetzungshilfe zum neuen Rahmenlehrplan. Dabei wurde deutlich, wie wichtig der gegenseitige Austausch und das Verständnis für die jeweiligen Herausforderungen der verschiedenen Parteien sind. Natürlich verfolgt DATEV die Entwicklungen im Zuge der Neuordnung und bleibt mit den Bildungspartnern im Gespräch, um bei Bedarf nach Kräften den DATEV-Unterricht zu unterstützen.

Deshalb hat das Team der DATEV-Bildungspartnerschaft die Lehr- und Lernmedien für Berufsschulen überarbeitet und angepasst. Heute stehen den Lehrkräften Produkte zur praxisnahen Wissensvermittlung zur Verfügung, die eine hohe Ausbildungsqualität garantieren. Neben DATEV-Software zählen verschiedene Lehrkonzepte dazu. Damit üben die Lernenden im Unterricht oder Selbststudium anhand realistischer Musterfälle die Umsetzung von Geschäftsvorfällen anhand der DATEV-Programme. Mit diesen Lehrkonzepten sind Rechnungswesen, Personalwirtschaft, Steuern und betriebswirtschaftliche Beratung abgedeckt. Zwischen Februar und Mai kamen die neuen Auflagen der Bildungspartnerschaft-Lehrmittel auf den Markt. Diese fügen sich bereits sehr gut in die Lernfelder ein. Ferner werden weitere Angebote für die einzelnen Lernfelder, mit denen die Auszubildenden sowohl ihre fachlichen Fähigkeiten als auch ihre Eigenverantwortung ausbauen können, weiterentwickelt. ●

MARCO ETTINGER

Redaktion DATEV magazin

MEHR DAZU

Aktivitäten der DATEV-Bildungspartnerschaft und Maßnahmen zur Unterstützung des steuerberatenden Berufsstands finden Sie im BILDUNGSforum online unter www.bildungsforum.datev.de, www.datev.de/bildung oder unter www.datev.de/fachkraefte-gewinnen

Bundeseinheitlich und neu geregelt

Stiftungsrecht | Mit dem Ziel, die Rahmenbedingungen für die Errichtung einer Stiftung zu erleichtern, treten Anfang Juli dieses Jahres umfangreiche Neuerungen zu dieser Rechtsform in Kraft. Erstmals gelten die neuen Vorschriften nun auch für das gesamte Bundesgebiet.

Manfred Speidel



Stiftung, das ist nichts für mich – oder doch? Die Motive, eine private Stiftung zu gründen, reichen vom Fehlen einer geeigneten Nachfolgerin oder eines geeigneten Nachfolgers über die dauerhafte Sicherung des Unternehmens bis hin zur Absicherung und zum Schutz des privaten Vermögens der Familie. Das Vermögen ist in der Stiftung vor dem Zugriff Dritter geschützt (Asset Protection), die Erträge stehen nach dem Willen des Stifters weiterhin zur Verfügung. Alternativ kann auch

die Förderung des Gemeinwohls sowie des damit verbundenen guten Gefühls, etwas Dauerhaftes und Gemeinnütziges zu leisten, im Vordergrund stehen.

Steuerliche Vorteile

Als Ausgleich für die Vermögensübertragung in eine Stiftung bietet das Steuerrecht erhebliche Vorteile. Sowohl gemeinnüt-

zig für die Gesellschaft zu wirken als auch eigenverantwortlich langfristig Vorsorge für Familie und Unternehmen zu betreiben, soll so gebührend Anerkennung finden und kann sich langfristig durchaus lohnen. Gemäß § 10b Abs. 1a Einkommensteuergesetz (EStG) können Zuwendungen in den Grundstock einer gemeinnützigen Stiftung bis zu einer Million Euro (Splittingtarif: zwei Millionen Euro) als Sonderausgaben, beliebig verteilt im Jahr der Zuwendung und in den folgenden neun Jahren, abgezogen werden. Gängige Praxis vor allem bei kinderlosen Personen ist die Zustiftung der eigengenutzten Immobilie unter Nießbrauchvorbehalt in eine gemeinnützige Stiftung, um lebzeitige Einkommensteuervorteile zu generieren. Sofern eine private, nicht gemeinnützige Stiftung keine eigene, originär gewerbliche Geschäftstätigkeit ausübt, ist sie körperschaftsteuerpflichtig (Freibetrag 5.000 Euro) ohne Gewerbesteuer, gegebenenfalls mit Holding-Privileg, oder sie erzielt Überschusseinkünfte, bei Immobilien mit steuerfreiem Verkauf gemäß § 23 EStG.

Weitreichende Reform

Das Gesetz zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts ist die umfangreichste Reform des Stiftungsrechts seit Inkrafttreten des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB). Mit Wirkung zum 1. Juli 2023 werden die Landesstiftungsgesetze aufgehoben und durch die bundeseinheitlichen Bestimmungen der §§ 80 bis 87d BGB n. F. ersetzt. Neben den Schwerpunkten des Stiftungsprivatrechts enthält das Gesetz Neuerungen sowie die Kodifizierung bisher ungeschriebener Rechtsgrundsätze. In einem weiteren Schritt wird zum 1. Januar 2026 ein Stiftungsregister eingeführt. Von der Stiftungsrechtsreform sind zugleich gemeinnützige als auch privatnützige Stiftungen betroffen. Die Stiftungsrechtsreform kommt rechtzeitig zur aktuellen Diskussion darüber, welchen Wert oder Nutzen ein Unternehmen für Anspruchs- oder Interessengruppen (Stakeholder) hat. Prof. Dr. Patrick Peters von der privaten Altbach Hochschule in Konstanz führt am Beispiel der unternehmerischen Familienstiftung aus: „Der nachhaltige Erhalt einer Unternehmenskultur ist im familiengeführten Mittelstand ein entscheidender Aspekt, denn sie steht für Wertschätzung und Stabilität und bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen sicheren Hafen – das erhöht die Arbeitgeberattraktivität.“ Die Stiftung sei ein wesentliches Instrument für die nachhaltige Fortführung und Entwicklung einer auf Werten und Sinnstiftung basierenden Unternehmenskultur über Generationen hinweg, so Prof. Dr. Patrick Peters.

Gestaltungspotenziale

Entsprechend lässt sich die Vermögensnachfolge durch private Familienstiftungen optimal gestalten, weil hierdurch das

übertragene Vermögen, wie etwa Beteiligungen oder Immobilienfamilienbesitz, im Erbfall nicht zersplittert, sondern langfristig als Einheit in der Familienstiftung erhalten bleibt, vor dem Zugriff Dritter geschützt ist und Erbstreit vermieden wird. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zu Familiengesellschaften mit rechtlich zulässiger Bindung auf maximal 30 Jahre, aber Zugriff auf das Vermögen, zumal die Bindung einstimmig aufgehoben werden kann.

Bundeseinheitliche Normen

Dreh- und Angelpunkt der Stiftungsrechtsreform ist die bundesweite Einheitlichkeit. Ohne am wesentlichen Kern viel zu ändern, soll das Stiftungsrecht übersichtlicher und auch im Umgang erleichtert werden. Auch die Harmonisierung bisher länderspezifischer Rechtsprechung wird bezweckt. Hierauf beruhende Streitfragen, Unsicherheiten sowie Shopping des Gründungssitzes sollen vermieden werden. Zur Umsetzung dieser Ziele sind die Regelungen im Gesetz wesentlich umfangreicher als bisher, ohne das grundsätzliche Verständnis infrage zu stellen. Da Stiftung ein ungeschützter Begriff ist, werden im Gesetz die Rechtsform der

Dreh- und Angelpunkt der Stiftungsrechtsreform ist die bundesweite Einheitlichkeit.

rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts sowie die Voraussetzungen für deren Entstehung geregelt, nicht jedoch für andere Stiftungsformen, wie rechtsfähige Stiftungen des öffentlichen Rechts oder unselbstständige Stiftungen.

Abgrenzung zu anderen Rechtsformen

Nach der Legaldefinition in § 80 Abs. 1 S. 1 BGB n. F. ist die rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts „eine mit einem Vermögen zur dauernden und nachhaltigen Erfüllung eines vom Stifter vorgegebenen Zwecks ausgestattete, mitgliederlose juristische Person“. Sie unterscheidet sich von anderen juristischen Personen des Privatrechts, wie Kapitalgesellschaften, Genossenschaften und Vereinen, insbesondere durch das Fehlen von Gesellschaftern beziehungsweise Mitgliedern. Die Stiftung gehört sich selbst. Der Zweck der Stiftung, festgelegt durch den Stifter, ist ihr Leitsatz, das Vermögen Mittel zur Erfüllung. Diese typische Verknüpfung von Zweck mit Vermögen bedingt die Unzulässigkeit des Stiftungszwecks Erhalt eigenen Vermögens.

Business Judgement Rule

Herausragendes Beispiel für die Normierung bisher ungeschriebener Rechtsgrundsätze in § 84a Abs. 2 S. 2 BGB n. F. ist die schon bisher von der Rechtsprechung für Stiftungen angewandte Business Judgement Rule (BJR) für unternehmerische Entscheidungen mit Beurteilungs- und Ermessensspielraum –

im Gegensatz zu gebundenen Entscheidungen. Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Mitglied des Organs bei der Geschäftsführung unter Beachtung der gesetzlichen und satzungsgemäßen Vorgaben vernünftigerweise annehmen durfte, auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Stiftung zu handeln. Die Kernpunkte der BJR sind:

- unternehmerische Entscheidung mit Beurteilungs- und Ermessensspielraum
- Handeln auf Grundlage angemessener Informationen und Kenntnissen (intern/extern)
- rationale Entscheidung ohne Partikularinteressen
- Entscheidung zum Wohle der Stiftung
- zeitnahe Dokumentation als Nachweis

Exemplarisch relevant ist die BJR für die Verwaltung des Stiftungsvermögens, also Geldanlage und Immobilien. Unter Einhaltung vorstehender Bestimmungen sind die Organmitglieder bei Entscheidungen mit Prognosecharakter von der Haftung freigestellt. Ohne Nachweis würde aufgrund der Beweislastumkehr deren Verschulden vermutet. Eine satzungsmäßige Modifikation der Haftung ist gemäß § 84a Abs. 3 BGB n. F. in Verbindung mit § 31a BGB zulässig.

Wesentliche Neuerungen

Satzungsbestimmungen können geändert, ergänzt oder aufgehoben werden. Auch eine Zweckänderung ist möglich, sofern sich der Zweck in einer für den Stifter unvorhersehbaren Weise wandelt. Da diese Bestimmungen dispositiv sind, können abweichende Regelungen bei Neugründungen bestimmt werden. Alternativ ist auch die Änderung der Satzung einer Ewigkeitsstiftung in eine Verbrauchsstiftung auf Zeit zulässig, sofern diese ihren Zweck nicht mehr dauernd und nachhaltig erfüllen kann. Die Voraussetzungen entsprechen Satzungsänderungen. Neu ist des Weiteren die Ermächtigung der Stiftungsaufsicht zur Notbestellung von Organmitgliedern. Sofern die Stiftung ihren Zweck nicht mehr – auch nicht durch Anpassung der Satzung – erfüllen kann, ist zudem ihre Auflösung durch den Vorstand unter Maßgabe der Genehmigung durch die Aufsichtsbehörde zulässig. Subsidiär ist auch die behördliche Auflösung bestimmt. Bislang uneinheitlich geregelt und sogar teilweise unzulässig, können nun Gewinne aus der Umschichtung des Grundstockvermögens für den Stiftungszweck verwendet werden, sofern das Grundstockvermögen nominal erhalten wird und die Satzung die Verwendung dieser Umschichtungsgewinne nicht ausschließt. Schließlich wurde die Zu- und Zusammenlegung von Stiftungen geregelt. Zulegung ist die Vermögensübertragung auf eine andere bestehende Stiftung, Zusammenlegung ist die Übertragung mehrerer Stiftungen auf eine neue Stiftung. Erst 2026 wird das Stiftungsregister unter anderem mit Angaben zur Vertretungsbefugnis eingeführt. Abweichend vom Handelsrecht mit Schutz des positiven Vertrauens in dessen Richtigkeit entfal-

tet das Stiftungsregister nur negative Publizität. In einer noch zu erlassenden Rechtsordnung hierzu sollen Sonderregelungen für Altstiftungen sowie spezifische Beschränkungen zur Einsichtnahme, insbesondere für personenbezogene Daten oder sensible Bereiche der Stiftungssatzung, bestimmt werden. Zudem müssen Stiftungen künftig den Rechtsformzusatz „eingetragene Stiftung“ (e. S.) beziehungsweise „eingetragene Verbrauchsstiftung“ (e. VS.) führen.

Kritik an der Reform

Wesentliche Kritikpunkte an der Stiftungsrechtsreform sind das fehlende lebzeitige Änderungsrecht des Stifters, keine Zulassung der Stiftung auf Zeit sowie mangelnde Klagebefugnis von Organen beziehungsweise berechtigten Dritten. Für eine Zulassung der Stiftung auf (feste) Zeit spräche, dass Verbrauchsstiftungen mit begrenztem, aber nicht genau definierbarem Zeithorizont bereits vom Leitbild der Ewigkeitsstiftung abweichen.

Fazit und Ausblick

Durch das neue Stiftungsrecht will der Gesetzgeber die Rahmenbedingungen von Stiftungen erleichtern und fördern. Die Bereitschaft, für die Gesellschaft Gutes zu tun, Verantwortung für die Familie zu übernehmen sowie deren Fortbestand über Generationen hinaus zu schützen, zeichnet ethisches Handeln aus. Sich entweder der Familie oder der Gemeinschaft verpflichtet zu fühlen, sind dabei keine Gegensätze, sondern bedingen sich geradezu gegenseitig. Da das neue Stiftungsrecht zum 1. Juli 2023 in Kraft treten wird, sollten Bestandsstiftungen zeitnah ihre Satzungen, unter anderem hinsichtlich BJR, Flexibilisierung der Verwendung von Stiftungsvermögen oder Abweichungen zum neuen Stiftungsrecht, überprüfen. ●

MANFRED SPEIDEL

Steuerberater in München

MEHR DAZU

Branchenpaket für Vereine, Stiftungen und gGmbHs unter www.datev.de/vereine-beraten

DATEV-Fachbuch „Das Stiftungsrecht nach der Reform“, www.datev.de/shop/35862

Kompaktwissen Beratungspraxis „Das neue Stiftungsrecht“, www.datev.de/shop/35791

LEXinform IWW Stiftungsbrief (SB) inkl. Sonderausgabe „Reform des Stiftungsrechts“, www.datev.de/shop/64124

Legitimes Mittel?

Verbundeinsätze | Konzentrierte Aktionen diverser Behörden gegen bargeldintensive Betriebe nehmen zu. Hierbei stellt sich die Frage, ob die zu beobachtenden Abläufe legal oder doch eher als rechtswidrige Praxis einzustufen sind.

Manuel Operhalsky

Bundesweit kommt es wieder vermehrt zu sogenannten Verbundeinsätzen. Dabei handelt es sich um groß angelegte Kontrollen, bei denen ein Verbund unterschiedlicher Behörden – beispielsweise Gewerbe- und Gaststättenaufsicht, Ordnungs- und Gesundheitsamt sowie Steuerfahndung, Zoll und Polizei – ohne konkreten Anlass, aber mit hoher Personenstärke gegen Gewerbebetriebe vorgeht. Betroffen sind Restaurants, Cafés, Juweliere, Supermärkte, Reisebüros, Kioske, Imbisse, Friseure, Spielhallen und andere Gewerbe – vor allem in Großstädten.

Strategie gegen die Clankriminalität

Was sich nach einem profanen Geschehen anhört, bedeutet in der Praxis, dass mitunter ganze Straßenzüge gesperrt werden und Dutzende, teils bewaffnete und gepanzerte Beamtinnen und Beamte die Betriebe stürmen, den Geschäftsbetrieb zum Erliegen bringen, Gäste und Kunden festsetzen und befragen sowie ganze Nachbarschaften verunsichern. Diese von der Politik erdachte Praxis diene im Zuge einer Strategie der 1.000 Nadelstiche ursprünglich der Bekämpfung von sogenannter Clankriminalität. Mittlerweile sind aber ganz unterschiedliche Zielgruppen betroffen. Im Jahr 2021 haben allein in Berlin 178 derartige Kontrolleinsätze stattgefunden. Während die Berliner Polizei erklärt, die Ver-



bundeinsätze hätten „deutliche Erfolge gezeigt“, weil eine „spürbare Verunsicherung der kriminellen Szene“ festzustellen sei, gibt es auch Kritik.

Methode des Trojanischen Pferds

So wird vorgebracht, die Kontrollen seien rassistisch motiviert, verstärkten Vorurteile in der Bevölkerung und basierten letztlich auf einer rechtsstaatsfremden Vorverurteilung bestimmter Gruppen und Gewerbebezüge. So war einer Pressemitteilung vom 20. Oktober 2022 zu entnehmen, dass ein Berliner Ordnungsamt einen „Verbundeinsatz zur Kontrolle nicht gesetzeskonform handelnder Gewerbebetriebe“ durchgeführt habe. Merkwürdig, denn ob ein Betrieb gesetzeskonform handelt oder nicht, soll doch die Kontrolle erst klären. Die Formulierung ist gewissermaßen entlarvend, zeigt sie doch, dass die Behörden schon von vorneherein gar nicht zwischen anlasslosen Kontrollen und verdachtsbasierten Razzien unterscheiden. Faktisch erinnern Verbundeinsätze eher an die Methode des Trojanischen Pferds.

Gängelei aus sachfremden Motiven?

Auch juristisch liegt an dieser Stelle der sprichwörtliche Hase im Pfeffer: Denn die Verfolgung von etwaigen Straftaten ist von präventiven Ordnungsaufgaben strikt zu trennen. Wird eine verdachtsunabhängige Gewerbekontrolle nur vorgeschoben, um eine strafprozessuale (Zwangs-)Maßnahme ohne Vorliegen der dafür erforderlichen Voraussetzungen durchzuführen, geht es nicht mehr um rechtmäßiges Verwaltungshandeln, sondern um eine willkürliche Gängelei aus sachfremden Motiven.

Gesetzliche Grundlagen

Verbundeinsätze werden auf unterschiedliche Betretungsrechte in gefahrenabwehrrechtlichen Spezialgesetzen gestützt. Derartige Betretungsrechte hat nicht nur die Gewerbeaufsicht [§ 29 Abs. 2 Gewerbeordnung (GewO)], sondern auch der Zoll zur Bekämpfung von Schwarzarbeit und Mindestlohnverstößen [§ 3 f. Gesetz zur Bekämpfung der Schwarzarbeit und illegalen Beschäftigung (SchwarzArbG); § 15 Mindestlohngesetz (MiLoG)] sowie im Rahmen seiner Steueraufsicht [§ 210 Abs. 1 Abgabenordnung (AO)], außerdem die Gaststättenaufsicht [§ 22 Abs. 2 Gaststättengesetz

(GastG)] sowie das Finanzamt im Rahmen der Umsatzsteuerbeziehungsweise Lohnsteuer-Nachschau [§ 27b Umsatzsteuergesetz (UStG); § 42g Einkommensteuergesetz (EStG)] sowie der Kassen-Nachschau (§ 146b AO). Die Polizei selbst hat kein anlassloses Betretungsrecht. Sie leistet den anderen Behörden lediglich Vollzugshilfe [vgl. für Berlin §§ 52 ff. Allgemeines Sicherheits- und Ordnungsgesetz Berlin (ASOG)] und soll Störungen unterbinden. Tatsächlich steht die Anwesenheit einer Vielzahl von gerüsteten Polizeibeamten aber im Fokus der Verbundeinsätze: Man will schlicht Eindruck machen und wenn dann noch etwas gefunden wird, umso besser.

Rechtliche Probleme

Diese Gemengelage birgt in der Praxis diverse rechtliche Probleme. Denn die jeweiligen Betretungsrechte erlauben es den Ordnungsbehörden nur, Geschäftsräume ohne konkreten Anlass während der Geschäftszeiten zu betreten und sich umzusehen. Dabei dürfen die relevanten Unterlagen eingesehen werden. Was relevant ist, richtet sich nach den beteiligten Behörden und deren jeweiliger Rechtsgrundlage. Die Gaststättenaufsicht hat sich also nur für die Einhaltung des Gaststättengesetzes zu interessieren, während der Zoll nach Anhaltspunkten für Mindestlohnverstöße oder illegale Beschäftigung sucht und hierzu beispielsweise Arbeitsverträge oder Stundenaufzeichnungen einsehen darf. Verbundeinsätze sind aber keine Durchsuchungen. Die Behörden dürfen sich also nur umschaun und bestimmte Unterlagen einsehen, aber nicht unkonkret nach jedweden denkbaren Rechtsverstößen forschen oder gar gezielt nach Beweismitteln für mögliche Straftaten suchen, obwohl noch gar kein konkreter Verdacht besteht.

Auskunftspflichten

Außerdem sind grundsätzlich nur der Gewerbetreibende selbst oder ein gesetzlicher Vertreter sowie unter Umständen Mitarbeiter des Betriebs zur Auskunft beziehungsweise Mitwirkung bei der Kontrolle verpflichtet. Dritte, wie etwa Kioskkunden oder Restaurantgäste, sind nur verpflichtet, auf Nachfrage ihre Personalien zu nennen. Alle übrigen Auskünfte sind freiwillig, worauf die Behörden vor der Befragung hinzuweisen haben (vgl. für Berlin § 18 Abs. 5 ASOG). Wird ein Personalausweis mitgeführt, kann im Rahmen der Identitätsfeststellung dessen Vorlage verlangt werden. Solange der Dritte die Maßnahme nicht stört und auf Verlangen seine Personalien nennt, dürfen seine Person oder zum Beispiel sein Fahrzeug aber weder durch-

sucht noch festgehalten werden (vgl. für Berlin § 18 Abs. 3 ASOG).

Gefahr im Verzug

Wenn sich während des Einsatzes Anhaltspunkte für Straftaten ergeben sollten, enden zunächst einmal sämtliche Mitwirkungspflichten der Betroffenen. Doch auch dann darf nicht einfach zu einer strafprozessualen Durchsuchung übergegangen werden. Stattdessen ist dafür ein richterlicher (Durchsuchungs-)Beschluss einzuholen. Begleitet man einen Verbundeinsatz anwaltlich, bekommt man dann oft zu hören, dass ein solcher Beschluss wegen Gefahr im Verzug entbehrlich sei.

Verwertungsverbote

Dies ist allerdings fast immer falsch. Dass die Beamten gerade mal da sind und gerne gleich loslegen wollen, hat nämlich nichts mit Gefahr im Verzug zu tun. Diese erfordert vielmehr stets eine konkrete Beweismittelverlustgefahr, die angesichts der Polizeipräsenz in den Geschäftsräumen wiederum fast nie vorliegen kann. Denn bis zum gegebenenfalls telefonischen Erlass eines richterlichen Durchsuchungsbeschlusses werden die Beamten wohl in der Lage sein, die Beseitigung von Beweismitteln zu verhindern. Wird der Richtervorbehalt hingegen willkürlich umgangen und – gemäß dem trojanischen Grundkonzept der Verbundeinsätze – Gefahr im Verzug während der Maßnahme nur vorgeschoben, sind sogar weitreichende Verwertungsverbote denkbar.

Fazit

Wenngleich Verbundeinsätze grundsätzlich rechtlich zulässig sein mögen, stehen sie also vielfach zu Recht in der Kritik. Um den berechtigten Bedenken Geltung zu verschaffen und Auswüchsen, die in der Praxis eher die Regel als die Ausnahme sind, effektiv gegenzusteuern, sollten betroffene Gewerbetreibende stets anwaltliche Unterstützung zur Maßnahme hinzuziehen. Zufällig anwesende Dritte sollten sich ruhig verhalten, die notwendigen Angaben zur Person machen und dann den Ort verlassen, ohne weiter mitzuwirken oder gar (Zwangs-)Maßnahmen hinzunehmen. Im Zweifel haben auch Dritte jederzeit das Recht, telefonisch einen Anwalt zu konsultieren. ●

MANUEL OPERHALSKY

Rechtsanwalt sowie Partner in der Kanzlei Danckert Bärlein & Partner in Berlin

Wenngleich Verbundeinsätze grundsätzlich rechtlich zulässig sein mögen, stehen sie also vielfach zu Recht in der Kritik.

Konkurrent oder Assistent?

ChatGPT | Jeder spricht momentan von dem innovativen Sprachmodell, das wie von Menschen geschriebene Texte generiert. So stellt sich die Frage, ob dieser Chatbot in der Rechtsberatung Anwälte ersetzen oder doch nur unterstützen kann.

Armin Treichel



Seitdem der Computer existiert, unterstützt und ersetzt er die Menschen in ihrer Arbeit. Zugespielt stellt sich die Frage, ob die Maschine irgendwann menschliche Aufgaben innerhalb einer Gesellschaftsstruktur vollständig übernehmen kann. Durch den technologischen Fortschritt in den vergangenen Jahren ist diese Frage zunehmend präsent. Denn künstliche Intelligenz (KI) und Automatisierung haben in den letzten Jahren viele Branchen verändert. Auch im Recht gibt es Bestrebungen, die Arbeit von Juristinnen und Juristen durch den Einsatz von KI zu unterstützen. Das Wachstum von KI wird von manchen Experten als exponentiell beschrieben. Greifbar wird diese Überlegung durch folgende Fakten: Der Computer wurde 1941 erfunden. Das World Wide Web gibt es seit den 1990er-Jahren. 2007 stellte Steve Jobs das iPhone vor und nun gibt es seit Ende des vergangenen Jahres ChatGPT.

So gut wie der Mensch oder besser?

ChatGPT (Generative Pre-trained Transformer) ist ein vom Unternehmen OpenAI programmiertes großes Sprachmodell, das wie von Menschen verfasste Texte generieren kann. Das klingt zunächst nicht neu. Chatbots und Sprachprogramme gibt es schon seit Jahren. Der wesentliche Unterschied liegt jedoch darin, dass mitunter nicht erkennbar ist, dass ein Beitrag von einer KI erstellt wurde statt von einem Menschen. Im Gegensatz zu traditionellen Chatbots, die vorprogrammierte Antworten auf vordefinierte Fragen liefern, kann ChatGPT durch die Verarbeitung von großen Textmengen eine Vielzahl von Fragen beantworten und darüber hinaus menschliche Konversationen nachahmen. ChatGPT ist in der Lage, kontextbezogene Antworten zu liefern und seine Antworten auf der Grundlage der vorherigen Interaktionen mit dem Benutzer zu personalisieren.

Chatbot für Juristen?

KI wird bereits seit Jahren unter dem Begriff Legal Technology (Legal Tech) in der juristischen Welt diskutiert. Legal Tech bezieht sich auf die Anwendung von Technologie, insbesondere der Informationstechnologie, zur Automatisierung und Optimierung von juristischen Dienstleistungen. Es kann verschiedene Aspekte des Rechtsbereichs abdecken, wie zum Beispiel Vertragsgestaltung, Recherche und Analyse von Rechtsdokumenten, digitale Datenverarbeitung, E-Discovery, Fallmanagement und Online-Streitbeilegung. Ziel ist es, die Effizienz, Genauigkeit und Geschwindigkeit von juristischen Dienstleistungen zu verbessern und den Zugang zum Recht zu erleichtern. Beispiele hierfür sind Smart Contracts, die auf der Blockchain-Technologie basierend geschlossene Verträge automatisiert

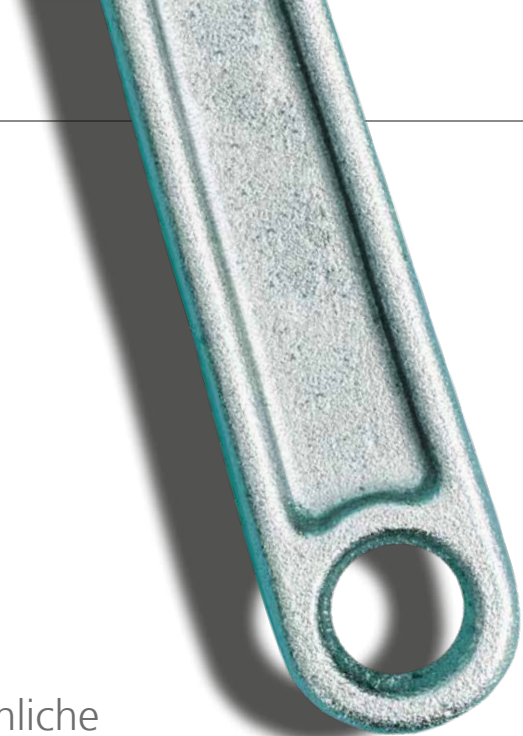
Das menschliche Ermessen, das aus jahrelanger juristischer Tätigkeit eines qualifizierten Anwalts hervorgeht, kann nicht durch einen Chatbot ersetzt werden.

über die rein juristischen Aspekte hinausgehen, wie etwa zwischenmenschliche Interaktion mit Mandanten, die Verhandlungsführung sowie das Auftreten und die Vertretung vor Gericht. Diese Aufgaben erfordern ein hohes Maß an Empathie und Erfahrungen. Jedoch gibt es auch hier erste Schritte der KI. In den USA sollte im Februar 2023 eine Person per Smartphone-App über Kopfhörer Antworten vor Gericht präsentieren, die die App vorgab, sodass ein Anwalt mit seiner juristischen Expertise und Verteidigung nicht mehr erforderlich werden sollte. Nach zahlreichen Drohungen mehrerer Anwaltskammern zog sich das verantwortliche KI-Unternehmen jedoch zurück. Die Möglichkeit besteht dennoch. Es sollen mit ChatGPT bereits erste erfolgreiche Vertragsverhandlungen durchgeführt worden sein, um zum Beispiel einen günstigeren Preis bei einem Internetanbieter zu vereinbaren.

Mangelnde Empathie

ChatGPT kann dazu beitragen, die Wahrscheinlichkeit des Ergebnisses eines bestimmten Falls vorherzusagen. Dies kann durch die Analyse vergangener Gerichtsentscheidungen oder durch das Verständnis der Fakten und Umstände des aktuellen Falls erreicht werden. Jedoch basiert die Arbeit von ChatGPT auf der Denkweise der formalen Logik, einem Zweig der Logik, der sich mit der Untersuchung von Argumenten und Schlussfolgerungen in einer präzisen, mathematischen Spra-

ausführen oder die darin festgelegten Regeln überwachen. Die bisherigen Legal Techs sind in der Lage, juristische Aufgaben automatisiert zu bearbeiten. Das menschliche Ermessen, das aus jahrelanger juristischer Tätigkeit eines qualifizierten Anwalts hervorgeht, kann dadurch aber nicht ersetzt werden. Bislang ist kein Verständnis für komplexe juristische Fragen und menschliche Interaktion möglich. Ferner hat der Anwaltsberuf viele Facetten, die



che befasst. Echte Empathie und Einzelfallgespür sind damit nicht möglich.

Datenschutz und Datenverarbeitung

ChatGPT arbeitet mit Big Data, also großen Datenmengen. Dadurch wird die Bedeutung personenbezogener Daten immer größer. Je mehr Daten zur Verfügung stehen, desto gezielter kann eine KI auf den einzelnen Menschen eingehen und auf diesen entscheidungsrelevant einwirken. Daher ist eine Kernfrage bei dem Umgang mit dem neuen Werkzeug die Gewährleistung einer gesetzeskonformen Datenverarbeitung. ChatGPT sammelt möglicherweise personenbezogene Daten wie Chat-Verläufe, E-Mail-Adressen, Standorte und IP-Adressen. Diese sollen anonymisiert zur Verbesserung der Fähigkeiten verarbeitet werden. Aber die sogenannten Prompts (Eingaben bei ChatGPT) werden in jedem Fall verarbeitet. Werden personenbezogene Daten eingegeben, ist das datenschutzrechtlich bedenklich. Zudem sind Datenspeicherung und -schutz nicht überprüfbar. Wenn Benutzer die Kontrolle über ihre Daten zur Löschung oder Änderung verlieren, kann dies eine Verletzung der Datenschutzrechte darstellen.

Urheberrecht

Eine weitere Frage betrifft das Urheberrecht. Nur persönliche und geistige Schöpfungen werden von dem deutschen Urhebergesetz erfasst. Da die von ChatGPT erstellten Texte jedoch KI-generiert sind, können diese urheberrechtlich nicht geschützt sein. Allerdings erstellt ChatGPT nicht immer eigenständig Texte, sondern liefert Antworten, die auf zuvor analysierten Dokumenten basieren. Daher ist es möglich, dass ChatGPT bereits vorhandene Textstrukturen wiedergibt oder Auszüge aus Texten liefert, die leicht abgewandelt, aber dennoch urheberrechtlich geschützt sind. In diesen Fällen könnte eine Vervielfältigung im Sinne des Urhebergesetzes vorliegen. Auch ist bei einer Publikation eine öffentliche Zugänglichmachung im Sinne des Gesetzes möglich. Ohne die genaue Grundlage des Programms zu kennen, ist eine abschließende Beurteilung jedoch nicht möglich.

Haftung bei der Nutzung

Als KI ist ChatGPT keine juristische Person und trifft Entscheidungen nach der Maßgabe seiner Programmierer. Wenn falsche Antworten oder unvollständige Informationen ausgegeben werden, liegt es in der Verantwortung der Benutzer, diese zu überprüfen und zu bestätigen, bevor sie für eigene Zwecke verwendet werden. Es ist daher ratsam, die Leistung des Programms als Ausgangspunkt für eigene Recherchen und Überlegungen zu nutzen. Sollten sich bei der Benutzung von ChatGPT bei der anwaltlichen Beratung haftungsrelevante Fehler ergeben, greift in der Regel die Berufshaftpflichtversi-

cherung. Wenn ein Anwalt ChatGPT zur Recherche verwendet und dadurch falsche Mandantenberatungen gibt, wird dies als Teil seiner beruflichen Tätigkeit angesehen werden müssen. Man könnte einen Vergleich zu anderen Suchmaschinen anstellen. Ein Haftungsausschluss der Versicherung für bestimmte Risiken oder Tätigkeiten ist zwar grundsätzlich möglich, würde aber bei einem generellen Ausschluss der Nutzung neuer KI wohl zu weit gehen.

Einzelfallbetrachtung fraglich

Der grundsätzlich konditionale Aufbau von Rechtsnormen lässt fairerweise den Eindruck entstehen, dass eine KI die Tätigkeit der Sachverhaltsprüfung unter eine Rechtsnorm übernehmen kann. Anders als von vielen Informatikern angenommen, ist die juristische Arbeit im Kern aber nicht die Aufarbeitung von aufeinanderfolgenden Tatbestandsmerkmalen, die es für einen Anspruch zu erfüllen gilt. Die juristische Arbeit beginnt mit der Wertung des Einzelfalls. Es geht weniger um richtig oder falsch als vielmehr um vertretbar oder nicht vertretbar. Von enormer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass die juristische Wertung gerade für die unmittelbar betroffenen Parteien nachvollziehbar sein muss.

Fehlende Transparenz

Da ChatGPT auf KI und maschinellem Lernen basiert, kann es für Anwender gerade schwierig nachzuvollziehen sein, wie Entscheidungen getroffen werden. Fehlende Transparenz kann Bedenken zur Fairness und Diskriminierung bei der Entscheidungsfindung aufwerfen, die sich bei unreflektierter Anwendung auf eine juristische Entscheidung übertragen kann. Sofern man davon ausgeht, dass juristisches Handeln innerhalb einer Gesellschaft auch zu deren Formung beiträgt, könnte ein Kontrollverlust der Gesellschaftsentwicklung drohen. Die Moral und Ethik der Gesellschaft würden durch die KI bestimmt werden.

Fazit

ChatGPT sollte als ein Werkzeug die anwaltliche Arbeit unterstützen. Obwohl ChatGPT in der Lage ist, viele Aufgaben automatisiert zu bearbeiten, kann es nicht alle Anforderungen an einen Anwalt erfüllen. Menschliches Urteilsvermögen und Empathie sind oft erforderlich, um komplexe Situationen zu verstehen und angemessene Entscheidungen zu treffen. Die Einzelfallgerechtigkeit würde bei zunehmender Automatisierung erheblich leiden. Hier gilt es, kontrollierende Regelungen zu treffen. Insgesamt kann ChatGPT jedoch dazu beitragen, die Effizienz und Genauigkeit der juristischen Arbeit zu erhöhen. ●

ARMIN TREICHEL

Rechtsanwalt in der Kanzlei Schumacher & Partner PartG mbB in Düsseldorf

DATEV-Payroll? Gibt's doch gar nicht?!

Hintergründe | DATEV, die Genossenschaft für Steuerberater, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer, hat auch Unternehmen als Kunden. Ein signifikanter Anteil davon sind selbstbuchende und selbstabrechnende – also meist mittlere und größere – Unternehmen. Das Marketing für diese Zielgruppe folgt besonderen Regeln. Wir erklären hier die Hintergründe.

Christian Buggisch



Das Wichtigste vorweg: DATEV agiert gemäß ihrem Satzungsauftrag immer im Interesse der Genossenschaftsmitglieder. Den Erfolg unserer Mitglieder haben wir stets im Fokus. Das gilt auch für unsere Aktivitäten, die auf Unternehmen abzielen und bei denen wir stets die Zusammenarbeit von Steuerberaterinnen und Steuerberatern und deren unternehmerischen Mandanten in den Fokus rücken. Diese Zusammenarbeit ist die Grundvoraussetzung für den Kontakt zwischen DATEV und dem unternehmerischen Kunden. Kurz, ohne das Mitglied geht nichts. Der Steuerberater ist und bleibt als Genossenschaftsmitglied unser Dreh- und Angelpunkt.

Gleichwohl werden etwa 25 Prozent des DATEV-Umsatzes mit Unternehmen gemacht. Auch die Vertriebs- und Vermarktungsaktivitäten für diese Zielgruppe dienen grundsätzlich der aktiven Förderung der DATEV-Mitglieder. Allerdings

funktionieren diese Aktivitäten gerade im Online-Marketing zum Teil nach anderen Regeln und können daher bei Mitgliedern Irritationen auslösen.

Lohnsoftware-Werbung über Social Media

Sehr sichtbar waren im März und April die Social-Media-Werbemaßnahmen zur DATEV-Lohnsoftware. Wer einen Blick auf Facebook, Instagram oder LinkedIn geworfen hat, hatte gute Chancen, diese Werbung zu Gesicht zu bekommen. Wozu diese Werbung? Warum auf Instagram? Und was in aller Welt ist DATEV-Payroll? Solche und ähnliche Fragen von DATEV-Mitgliedern erreichten uns.

Im März 2023 startete eine neue Etappe unserer Kampagne zur DATEV-Lohnsoftware, die wir bereits 2021 konzipiert und anschließend umgesetzt hatten. Sie läuft auf unter-

schiedlichen Social-Media-Kanälen, die im B2B-Bereich eine wichtige Rolle spielen. Beispiel Instagram: Die Plattform hat mit einer Reichweite von rund 30 Millionen Menschen in Deutschland großes Potenzial, um die Sichtbarkeit eines Unternehmens zu erhöhen, die Marke zu stärken und um mit der Zielgruppe zu interagieren. Auch wenn Instagram überwiegend im privaten Umfeld genutzt wird, fällt sowohl Entscheidern als auch Sachbearbeitern die Werbemaßnahme ins Auge. Wer privat eine beruflich relevante Information liest, der erinnert sich bestimmt am nächsten Bürotag daran und steigt gegebenenfalls in die Recherche ein.

Die DATEV-Werbung richtet sich an größere Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern, die ihre Gehaltsabrechnungen selbst erstellen – und zwar nicht mit einer Software-Lösung von DATEV, sondern mit der eines Mitbewerbers. DATEV möchte hier neue Anwender gewinnen. Dabei ist es keineswegs das Ziel, dem Geschäft unserer Genossenschaftsmitglieder in die Quere zu kommen. Im Gegenteil: Wir möchten, dass diese Unternehmen Ihre Mandanten werden. Denn meldet sich ein an der DATEV-Lösung interessiertes Unternehmen bei uns, verweisen wir darauf, dass die Lösung nur mit einem DATEV-Steuerberater eingesetzt werden kann. Wie sieht der Kontaktweg genau aus?

Nur mit dem Mitglied

Klicken Interessenten auf eine Online-Werbemaßnahme, werden sie zu einer Website mit weiteren Informationen geführt. Hinterlassen sie hier ihre Kontaktdaten und bekunden Interesse an der Software, sieht der Vertriebsprozess vor, dass ausnahmslos das DATEV-Mitglied mit seinem Einverständnis in den Prozess einbezogen wird. Ein direkter Bezug eines DATEV-Produkts, ohne dass das DATEV-Mitglied involviert ist, ist ausgeschlossen.

Alle Beratungen zur Lösung erfolgen grundsätzlich nie, ohne dass DATEV zuvor die Mandatsfrage geklärt hat. Unternehmen ohne steuerlichen Berater werden immer an SmartExperts verwiesen, die Plattform, auf der Unternehmen und Privatpersonen eingetragene DATEV-Steuerberatungskanzleien finden. Der Gedanke und das Ziel ist dabei, die Mandatsbindung zu stärken, unsere Mitglieder zu entlasten und der Genossenschaft wirtschaftlichen Spielraum für Zukunftsinvestitionen zum Wohle der Mitglieder zu verschaffen.

Was hat die Kanzlei davon?

Wie bei allen DATEV-Aktivitäten stärken wir auch bei der Ansprache von Unternehmen gemäß unserem genossenschaftlichen Auftrag die Position des steuerberatenden Berufsstands. Auf der Produkt-Landingpage verweisen wir deutlich auf die Rolle des Steuerberaters und die genossenschaftlichen Rahmenbedingungen. Wir informieren den Interessenten hier darüber, dass die Nutzung von DATEV-Software nur im Rahmen

einer Partnerschaft und in Zusammenarbeit mit einer Steuerberatungskanzlei erfolgt. So wird der interessierte Unternehmer nicht nur neuer potenzieller Lohnmandant eines DATEV-Mitglieds, sondern zudem wird die Zusammenarbeit von Kanzlei und Mitglied in derselben Systemumgebung gefördert, woraus neue Beratungsanlässe generiert werden können.

Lohnsoftware – warum Payroll?

Die beworbene Lohnsoftware wird in der Werbung als DATEV-Payroll bezeichnet. Zugegeben – für DATEV ein eher unüblicher Name, denn ein DATEV-Produkt mit dieser Bezeichnung gibt es doch gar nicht. Aber: Online gelten bestimmte Regeln, um eine möglichst hohe Sichtbarkeit bei der Zielgruppe zu erreichen. Um von der angesprochenen Zielgruppe im großen Angebot gefunden zu werden, müssen spezifische Mechanismen von Suchalgorithmen greifen. Kurz gesagt: Wir müssen die Sprache der Zielgruppe sprechen. Und welche Sprache die richtige ist, erfahren wir über Suchmaschinen wie Google. Hier werden Keyword-Analysen vorgenommen, die klar darüber Auskunft geben, mit welchen Begriffen zum Beispiel nach Software für die Lohn- und Gehaltsabrechnung gesucht wird. Diese Keywords oder Suchbegriffe können sich für die Zielgruppe der Unternehmer deutlich vom Fachjargon der Steuerberater unterscheiden. So haben uns die Keyword-Analysen zu dieser Werbekampagne gezeigt, dass die Zielgruppe der Unternehmer, die sich um die Entgeltabrechnung kümmert, den Begriff Payroll in gängiger Praxis für die Lohn- und Gehaltsabrechnung verwendet und auch danach sucht, wenn sie sich für entsprechende Software interessiert. Zusätzlich haben die Analysen gezeigt, dass Begriffe wie Lohn und Gehalt eher von Privatpersonen gesucht werden, der Begriff Payroll dagegen im B2B-Bereich üblich ist und auch von Mitbewerbern genutzt wird. Solche Keyword-Analysen sorgen also dafür, dass in DATEV-Anzeigen Begriffe erscheinen, die manchem Mitglied seltsam erscheinen mögen, die letztlich aber dem Gesetz folgen, dass der Köder dem Fisch schmecken muss und nicht dem Angler. ●

CHRISTIAN BUGGISCH

Leiter Unternehmenskommunikation und Marketing bei DATEV

MEHR DAZU

Momentan setzen von etwa 20.000 Unternehmen in Deutschland mit 200 bis 1.000 Mitarbeitern 75 Prozent eine Software eines DATEV-Mitbewerbers ein. Rund 18 Prozent nutzen mit Zustimmung eines steuerberatenden Genossenschaftsmitglieds DATEV-Lohnsoftware. Bei etwa 7 Prozent dieser Unternehmen erfolgt die Abrechnung über eine Kanzlei von DATEV-Mitgliedern.

DATEV Neumitglieder-Club



Gründungsgeburtstag | Gegründet im heißen Sommer 2003 schmiedet der DATEV Neumitglieder-Club noch heute heiße Eisen bei einer Kanzleigründung. Seit nunmehr 20 Jahren erleichtert er es neuen Mitgliedern, sich in der DATEV-Welt zurechtzufinden und schnell Anschluss zu finden. Besonders Kanzleigründer profitieren von diesem Angebot.

Dietmar Zeilinger

Die Gründung des Neumitglieder-Clubs entsprang der Erkenntnis, dass es für neue Mitglieder oft schwierig ist, sich schnell und effizient in den DATEV-Kosmos einzuarbeiten. Besonders Gründerinnen und Gründer stehen vor einer großen Herausforderung, wenn sie mit einer eigenen Kanzlei starten und sich gleichzeitig mit den vielen technischen As-

pekten der DATEV-Software auseinandersetzen müssen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen und neuen Mitgliedern einen optimalen Einstieg zu ermöglichen, hat der Neumitglieder-Club ein umfassendes Angebot an Aktivitäten und Hilfestellungen entwickelt. Von Schulungen über Erfahrungsaustausch bis zu Networking-Events und individueller Bera-

tion – der Club bietet seinen Mitgliedern zahlreiche Möglichkeiten, um schnell Anschluss zu finden und sich in der DATEV-Welt zurechtzufinden.

Praxistipps von ehemaligen Gründern

Im Laufe der Jahre haben sich drei Säulen des Netzwerks fest etabliert. In den Gründernetzwerken geben vorwiegend ehemalige Gründer Praxistipps zu den wichtigen strategischen Themen rund um den Kanzleiaufbau an junge Mitglieder weiter. Jedes Jahr finden circa 70 Gründernetzwerke online und in Präsenz statt.

Bei den Jahresevents treffen sich die neuen Mitglieder einer Region, um sich in lockerer Atmosphäre kennenzulernen, auszutauschen und die eigene Expertise auszubauen, oft auch mit Themen, die über den Tellerrand hinausreichen. Diese werden meist von renommierten Keynote Speakern, etwa dem Starkoch Alexander Herrmann, dem Zukunftsforscher Matthias Horx oder dem Extremsportler Alexander Huber, vorgetragen.

Der Neumitglieder-Club organisiert darüber hinaus gemeinsame Veranstaltungen mit Kammern und Verbänden und ausgewählten berufsvorbereitenden Repetitorien. Ziel ist es, über die Möglichkeiten der Selbstständigkeit im Berufsstand zu informieren und die angehenden Berufsträger mit erfolgreichen Gründern in Kontakt zu bringen.

Erfolgreiche Kanzleigründungen

Die Neumitglieder schätzen diese Angebote. Sie können auf die Unterstützung erfahrener Kollegen zurückgreifen, um ihre Kanzlei erfolgreich aufzubauen und gleichzeitig mit den technischen Aspekten der DATEV-Software vertraut zu werden. Auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Kanzleigründern kann dabei helfen, Fehler zu vermeiden und von den Erfahrungen anderer zu profitieren. Nach 20 Jahren kann der Neumitglieder-Club auf zahlreiche Erfolge zurückblicken. Um die 100 Jahresevents, fast 1.400 Gründernetzwerke und rund 80 Veranstaltungen mit den Berufsorganisationen fanden bislang statt. Durch sein umfassendes Angebot und die engagierte Arbeit seiner Mitglieder hat der Neumitglieder-Club vielen den Einstieg in die DATEV-Welt erleichtert und somit maßgeblich dazu beigetragen, dass diese erfolgreich in ihrem Beruf arbeiten können. ●

DIETMAR ZEILINGER
Redaktion DATEV magazin



KLARTEXT

Der Erfolg zählt, nicht der Geschmack

In mein Vorstandsressort fällt neben dem Vertrieb und dem Service unter anderem das Marketing. Ein Thema, bei dem ich anfangs nicht so tief drin war wie beispielsweise beim Außendienst, dessen Leiter ich jahrelang war. Schnell habe ich gelernt, dass wir insbesondere im Marketing Wege gehen müssen, auf die ich persönlich nicht gekommen wäre, die vielleicht auch nicht meinen Geschmack treffen, die aber notwendig sind, um als Genossenschaft erfolgreich zu bleiben.

Ganz ehrlich: Der Name DATEV-Payroll sorgt auch bei mir nicht für Begeisterung, zumal ich aus vielen Gesprächen mit Mitgliedern weiß, dass die Nutzung von Anglizismen bei

Aufmerksamkeit und Reichweite

DATEV kritisch gesehen wird, in Teilen sicher auch zu Recht. Aber dieses Beispiel Payroll zeigt deutlich, dass wir auch, aber bei Weitem nicht nur, im

Marketing äußeren Zwängen unterliegen, die wir mitgehen oder ablehnen können – in letzterem Fall aber auf Kosten des Erfolgs auch des Berufsstands. Wir müssen moderne, beliebte Kanäle wie Instagram bespielen und den dort geltenden Regeln wie Verknappung und Zuspitzung folgen und dabei auch Bilder nutzen, die Aufmerksamkeit und damit Reichweite schaffen. Ich nenne nur das Stichwort Aufmerksamkeitsökonomie. Dabei gehen wir nicht nach Lust und Laune vor, sondern schauen auf nackte Zahlen. Auf Daten, die uns klar zeigen, welche Begriffe, welche Aussagen, welche Bilder gut funktionieren – und welche nicht. Wenn wir das nicht täten, sondern stattdessen Kampagnen mit Begriffen und Aussagen versehen, die uns und Teilen unserer Mitglieder vielleicht besser gefallen, aber nicht denselben Ertrag versprechen, würden wir einen schlechten Job machen. Auch für Sie. ●

PROF. DR. PETER KRUG
Chief Markets Officer (CMO)

FOLGEN SIE MIR AUF ...

Twitter: twitter.com/krugprof

sowie

LinkedIn: www.linkedin.com/in/prof-dr-peter-krug

Professionelle HR-Arbeit in Kanzleien

Zehn Tipps zur Fachkräftegewinnung

Empfehlung | Personalknappheit trifft nicht jede Kanzlei gleichermaßen. Was machen Kanzleien anders, die langjährige Mitarbeiter haben und sogar Initiativbewerbungen erhalten? Wir haben zehn Tipps.

1 SELBSTMOTIVATION FÖRDERN

Verabschieden Sie sich von dem Glaubenssatz: „Ich muss meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren.“ Menschen können sich nur selbst motivieren. Sie brauchen aber ein Motiv, etwas zu tun oder zu lassen. Darauf können Führungskräfte mit dem Team durch gute Rahmenbedingungen Einfluss nehmen.

2 SINN UND LEITPLANKEN

Stellen Sie sich im Team Fragen wie: Was machen wir besonders gut? Welche Werte verbinden uns? Wie wollen wir unser Miteinander gestalten? Auf welche Kundenwünsche sollten wir uns einstellen? Warum arbeite ich hier? Daraus entwickelt sich ein tieferes Verständnis für den Arbeitsplatz, für die Mandantenbedürfnisse und die Erkenntnis über den Nutzen der persönlichen Arbeit. Das kann zu einer starken Bindung an den Job und Arbeitgeber beitragen.

3 SPASS AN DER ARBEIT

Das (Arbeits-)Leben ist kein Ponyhof, aber kann dennoch Freude machen. Die Kanzleileitung kann viel dazu beitragen. Jeder Mensch hat Arbeitspräferenzen, mag einige Tätigkeiten mehr, andere weniger. Es gibt Menschen, die gerne flexibel und kreativ arbeiten, andere schaffen neue Vorgehensweisen oder Konzepte, verbinden mehrere Möglichkeiten zu neuen Lösungen. Manche managen, setzen Ziele, schaffen Strukturen. Andere packen tatkräftig an. In jeder Kanzlei gibt es Aufgaben, die zu diesen unterschiedlichen Arbeitspräferenzen passen. Mit einem Test des Team Management System (TMS nach Margerison und McCann) lassen sich Vorlieben bestimmen und Mitarbeitern dazu passende Jobs anbieten. Übrigens sind diese Erkenntnisse auch für Stellenausschreibungen wertvoll, denn unterschiedliche Typen reagieren auf unterschiedliche Begriffe.

4 KLARHEIT ZU ERWARTUNGEN UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Für jede Aufgabe sollte es eine Rollenbeschreibung geben, die neben der Präferenz die Aufgaben definiert und die notwendigen fachlichen, sozialen und persönlichen Fähigkeiten festlegt. Jedes Teammitglied kann mehrere Aufgaben oder Rollen haben. Ein Organigramm und ausformulierte Rollenbeschreibungen geben jedem Teammitglied Klarheit darüber, wer was in der Organisation entscheidet, verantwortet und erledigt. Mögliche Karrierepfade können integriert und sichtbar gemacht werden. Regelmäßige Entwicklungsdialoge mit den Mitarbeitern sind empfehlenswert: Wo stehen sie? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten können ausgebaut werden und welche Schritte sind dazu notwendig? Hilfreich sind Entwicklungspläne und ein Budget für Fortbildungszeiten.

5 TRANSPARENTE VERGÜTUNG

Gehälter sind für Mitarbeiter und Bewerber gleichermaßen von Interesse. Prüfen Sie das eigene Gehaltsgefüge und passen Sie es gegebenenfalls dem Marktniveau (Benchmark) an. Nichts stiftet mehr Unzufriedenheit als ein sichtlicher Gehaltsunterschied zwischen neuen und bestehenden Mitarbeitern gleicher Qualifikation und mit ähnlichem Aufgabenspektrum. Unterscheiden Sie die Höhe der Vergütung nach Jobrollen, Verantwortlichkeiten oder ermöglichen persönliche Zielerreichungen und führen Bonussysteme ein. So ist transparent, mit welcher Leistung welche Vergütung erreicht werden kann.

6 WERTSCHÄTZEND UND EMPATHISCH FÜHREN

Führung schafft Orientierung und sollte aktiv und professionell auf Bedürfnisse und Wünsche des Teams nach Information, Entwicklung und Anerkennung eingehen. Manche

IMPRESSUM



Herausgeber: DATEV eG | Paumgartnerstraße 6–14 | 90329 Nürnberg **Verantwortlich:** Simone Wastl **Chefredakteurin:** Kerstin Putschke, Tel.: +49 911 319-53140, E-Mail: magazin@datev.de **Stellvertretende Chefredakteurin:** Birgit Schnee **Redaktion Rubrik Titelthema und Praxis:** Robert Brütting (RA) **Realisation:** Christian Alt, Georg Gorontzi, Janina Kossmann, Monika Krüger, Christian Ziemke | TERRITORY GmbH | Carl-Bertelsmann-Str. 33 | 33311 Gütersloh | www.territory.de **Fotos:** Getty Images, DATEV eG **Druck:** DATEV Digital and Print Solution Center, Sigmundstraße 172, 90431 Nürnberg **ISSN:** 2197-2893 | Gedruckt auf FSC®-zertifiziertem Recycling-Papier. | Das DATEV magazin erscheint monatlich in einer Druckauflage von 43.000 Exemplaren. Namentlich gekennzeichnete Veröffentlichungen geben in erster Linie die Auffassung des Autors wieder. Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten.



Fachverantwortung kann auch ein Teammitglied übernehmen und damit die Kanzleileitung im operativen Management entlasten und fokussiert sein Wissen teilen, Anfänger und Fortgeschrittene unterstützen sowie die Fachgebiete inhaltlich weiterentwickeln. So entstehen Karrierewege, die mit entsprechenden Vergütungskomponenten ausgestattet werden können. Gibt es mehrere Kanzleipartner, kann es sinnvoll sein, auf der strategischen Führungsebene Ressorts festzulegen, wie für Personal, Marketing, Verantwortlichkeit für die inhaltliche und qualitative Steuerung der Kanzlei oder Digitalisierung und Automatisierung. Führungskräfte sollten wertschätzendes Feedback geben, denn viele Mitarbeiter bevorzugen eine klare Linie, möchten wissen, wo sie stehen und wie ihre Leistung gesehen wird. Für alle, die führen oder führen sollen, bieten sich Coachings und Fallbesprechungen an.

7 ZEIT UND RAUM FÜR KOMMUNIKATION

Das Schmiermittel einer Organisation ist Kommunikation: zufällig in der Teeküche, als Videocall aus dem Homeoffice, im Chat oder als Meeting mit mehreren Personen. Mitarbeiter wünschen Informationen zeitnah, die sie für ihre Arbeit benötigen oder die sie persönlich betreffen. Es ist sinnvoll, Kommunikationsanlässe zu unterscheiden und dazu planbare Zeiten und auch Räume oder Kanäle für unterschiedliche Mitarbeitergruppen festzulegen. Bewährt haben sich Kanzlei-Wikis und ein Zugang zu Videos zur schnellen und anlassbezogenen Information, offene Türzeiten für konkrete Fragen, wöchentliche kurze Meetings mit fester Agenda zu Kanzlei- und Fachthemen mit Moderation, Strategietage ein- bis zweimal pro Jahr. Und natürlich Feste und Ausflüge für den sozialen Zusammenhalt.

8 FLEXIBLE ARBEITSZEITEN UND -ORTE

Viele Beschäftigte schätzen flexible Optionen. Es gibt mittlerweile Kanzleien, die mit ihrem Team Lösungen zur Senkung der wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden erarbeitet haben. Manche Kanzleien ermöglichen neben Homeoffice auch das Arbeiten an anderen Orten in Deutschland. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über deren Vorstellungen und gleichen Sie sie mit den Möglichkeiten und Anforderungen der Kanzlei ab. Klare Regeln für alle vermeiden Konflikte und geben Orientierung.

9 ÖFFENTLICH SICHTBAR SEIN

Berücksichtigen Sie beim Recruiting auch wechselwillige

Kandidaten. Das Internet bietet reichlich Instagram-Stories und Arbeitgeberversprechen für exakt diese Gruppe. Vor der Instastory sind ein paar Basics zu erledigen: Es sollte eine ansprechende Website mit knackigen Inhalten, eigenen Fotos und Videos vorhanden sein. Eine stets aktuelle Karriereseite, die Interessenten zeigt, was die Kanzlei ausmacht, dass sich ein Arbeitgeberwechsel lohnt, darf nicht fehlen. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, was sie an der Kanzlei schätzen und wie ihr Alltag aussieht. Je genauer Sie den potenziellen Bewerber ansprechen, desto zielgenauer können Sie Anzeigeninhalte und Fotos auswählen. Erstellen Sie für Social-Media-Aktivitäten einen Redaktionsplan und sorgen für einen Wiedererkennungseffekt mit einer eigenen Farb- und Bildwelt. Mit Postings dreimal pro Woche bleiben Sie sichtbar. Es kann aber mehrere Monate dauern, bis Ihre Kanzlei potenziellen Kandidaten angezeigt wird. Es sollten sich ein oder zwei Personen mit Herzblut darum kümmern und Interessantes aus dem Kanzleialltag berichten. Professionelle Social-Media-Agenturen unterstützen. Empfehlungen von Mitarbeitern sind ebenso wichtig. Einige Kanzleien zahlen Prämien für die Vermittlung von Bewerbungsgesprächen oder bei der Einstellung neuer Mitarbeiter.

10 SCHNELLE RÜCKMELDUNG AN BEWERBER UND ONBOARDING

Ist ein Bewerber auf Ihr Jobangebot aufmerksam geworden, sollte die Kanzlei auch direkt über ein Kontaktformular erreichbar sein. Die Kanzlei sollte dann schnell reagieren und einen Online-Termin ausmachen. Einige Kanzleien bieten Kennenlerntermine bei einem gemeinsamen Team-Frühstück oder Probearbeiten an. Entscheidet sich das Team für den Bewerber und umgekehrt, ist bereits der erste Arbeitstag der Grundstein zu einer längerfristigen Bindung. Ein gut geplantes Onboarding erleichtert den Einstieg. Dazu gehören die Arbeitsplatzausstattung, IT und Programmzugänge sowie eine feste Ansprechperson, ein Einarbeitungsplan und Feedback-Gespräche während der Einarbeitung.

MEHR DAZU

finden Sie unter www.datev.de/fachkraefte-gewinnen

Ganztagsberatung vor Ort „Personal & Führung – Ihr Weg zum erfolgreichen Kanzleiteam“ unter

www.datev.de/consulting oder consulting@datev.de



**TORSTEN WERNER
UND TORSTEN GENRICH**

Wirtschaftsprüfer und
Steuerberater der Genrich &
Werner GmbH & Co. KG
Steuerberatungsgesellschaft
in Bünde

Stufenweise auf 32 Stunden

Es gibt Ideen, die auf den ersten Blick revolutionär anmuten, die aber bei genauer Durchdringung und akribischer Planung nicht nur tatsächlich funktionieren, sondern geradezu Modellcharakter erlangen können. Die Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Torsten Genrich und Torsten Werner betreiben in Bünde im nordöstlichen Nordrhein-Westfalen gemeinsam eine erfolgreiche mittelständische Kanzlei mit zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und gehen bei der Ausgestaltung der Arbeitszeiten ganz neue Wege.

Profiteure der Digitalisierung

Am Anfang stand eine Erkenntnis: „Wir sind“, sagt Torsten Genrich, „Profiteure der Digitalisierung. Sie vereinfacht und beschleunigt unsere Geschäftsvorfälle, steigert die Effizienz unserer Arbeit und damit die Wertschöpfung pro Zeiteinheit.“ Dieser Zugewinn schafft freie Kapazitäten, und diese lassen sich nun auf zweierlei Weise nut-

zen, entweder durch die Ausweitung der Geschäftstätigkeit – dies führt zu mehr Umsatz und Gewinn – oder durch ein Mehr an freier Zeit und damit an Lebensqualität. Dieser letzte Gedanke ließ die beiden nicht mehr los und so war die Idee geboren, den Effizienzgewinn – wenn möglich – so weit auszubauen, dass am Ende eine Reduktion der Arbeitszeit für alle Beschäftigten stehen sollte.

Ziel: 20 Prozent Effizienzgewinn

Lieb gewonnene
Gewohnheiten
mussten weichen,
beispielsweise die
ständige Erreich-
barkeit auf dem pri-
vaten Smartphone.

So bestechend dieser Gedanke auch sein mag, so lang war doch der Weg dorthin. „Zunächst nahmen wir die Idee zum Anlass, sämtliche Workflows in der Kanzlei auf den Prüfstand zu stellen“, berichtet Torsten Werner. „Wir haben buchstäblich jeden Stein umgedreht. Was können wir weglassen, was muss bleiben? Wo können wir durch Routine schneller werden und ganz wichtig: Sind unsere Angestellten bereit, den Weg mitzugehen?“ Entsprechend wurde das Vorhaben in der Kanzlei im Plenum ausführlich diskutiert und das Ziel auf einer Kick-off-Veranstaltung im Sommer 2022 konkretisiert: 32 Stunden Wochenarbeitszeit für alle. Bedingung: Alle müssen bereit sein, ihren Teil zur Produktivitätssteigerung beizutragen. Im Raum stand entweder eine Reduktion der Tagesarbeitszeit oder ein zusätzlicher freier Tag pro Woche. Nachdem der Plan an sich einstimmig und die zweite Option – freier Freitag – mit einfacher Mehrheit angenommen und damit das Ziel festgelegt war, ging es darum, mit vereinten Kräften jene 20 Prozent Effizienzgewinn auch tatsächlich zu realisieren, die Voraussetzung für die Gewinnung eines freien Tages waren. Das Arbeitsaufkommen blieb dasselbe, es galt nun, es unter Ausschöpfung aller Möglichkeiten der Digitalisierung in 80 Prozent der bisherigen Zeit zu bewältigen.

Abschied von der Komfortzone

„Der Weg dorthin ist alles andere als ein Selbstläufer“, so Torsten Genrich. „Eine ganze Reihe von Arbeitsprozessen wurde grundlegend umgekrempelt. Lieb gewonnene Gewohnheiten mussten weichen, beispielsweise die ständige Erreichbarkeit auf dem privaten Smartphone.“ Die Devise lautet seither: Handys aus! – Notfälle ausgenommen. „Auch der Plausch auf dem Gang muss konsequent in die Pausenzeiten verlegt werden, um eine ruhige und voll konzentrierte Arbeitsatmosphäre zu erzeugen. Ohne eine solche – das hat sich rasch gezeigt – kann der Effizienzgewinn in dem angestrebten Maß nicht erzielt werden“, bestätigt Torsten Werner. Die Arbeitsreduktion erfolgt peu à peu in dem Maße, in dem es gelingt, die Produktivität anzuheben. „Die Reduzierung begann stufenweise ab dem 1. Januar“, so Torsten Werner. „Seit April haben wir auf 34 Stunden reduziert und erst ab August sind wir bei den angestrebten 32 Stunden und einem regulär freien Freitag für alle. Bis zum 1. August hoffen wir, dass alles komplett rundläuft, was natürlich einschließt, dass unter besonderen Umständen Einzelne auch mal an einem Freitag arbeiten müssen, dafür aber an einem anderen Tag freibekommen.“ Und Torsten Genrich ergänzt: „Ein weiterer Benefit dieses Projekts: Es spricht sich herum! Wir suchen nicht aktiv nach neuen Mitarbeitern, erhalten aber Anfragen von Fachkräften, für die die Aussicht auf eine zwar stark fokussierte, voll konzentrierte Arbeitswoche, die dafür aber nur vier Tage dauert, sehr attraktiv ist. Jetzt muss sich das Ganze also auf Dauer bewähren – aber wir sind nach unseren bisherigen Erfahrungen absolut optimistisch.“ ●

CARSTEN SEEBASS

Redaktion DATEV magazin

SIE UNTERSTÜTZEN BEI

UNTERNEHMERISCHEN ENTSCHEIDUNGEN.

WIR VERSCHAFFEN IHNEN DIE FREIRÄUME

FÜR DIE INDIVIDUELLE BERATUNG.

Beraten Sie Ihre Mandantinnen und Mandanten auch über das normale Kanzleigeschäft hinaus. Mit durchdachten Softwarelösungen, umfassendem Branchenwissen und digitalem Know-how steht DATEV verlässlich an Ihrer Seite.



Mehr Informationen unter datev.de/steuerberatung



Zukunft gestalten.
Gemeinsam.