

BWL-

Beratertipp des Monats



Ausgabe November 2012

Das aktuelle Thema

Branchenberatung aktuell: Pro und Contra Spezialisierung Steuernahe Branchenberatung: Wahl des Kontenrahmens nach E-Bilanz, Tools und Kennzahlen, BP-Prophylaxe

Sehr geehrte Kollegin, sehr geehrter Kollege,

wenn man sich im Kollegenkreis umhört, sagen viele Kollegen und Kolleginnen, sie seien auf die Beratung von Ärzten, Gründern und bei der Unternehmensnachfolge spezialisiert. Wenn man recherchiert und sich die Fachgebiete anschaut, die bei den meisten Kollegen vertreten sind, bieten allerdings diese „Spezialisierungen“ praktisch alle Steuerberaterkanzleien an. Man muss sich also fragen: Was macht der Rest der Kollegen, wenn wir nur noch Spezialisten haben? Oder: Was bedeutet eigentlich Spezialisierung?

Die etwas überspitzte Definition für den Spezialisten besagt, dass ein Spezialist von nichts alles weiß. Das heißt, ein Spezialist weiß über ein schmales Fachgebiet „alles“, schaut aber nicht über den Tellerrand hinaus. Der typische „Generalist“ dagegen weiß „von allem nichts“ – das heißt, er hat in der Praxis häufig ein großes Erfahrungswissen und ein mehr oder weniger fundiertes Grundverständnis in vielen übergreifenden Gebieten. In der Beratungspraxis muss man jedoch häufig beides vereinen, um Spezialfragen zu beantworten, ohne das „Ganze“ aus den Augen zu verlieren. Hierfür gibt es im Wesentlichen drei Ansätze: die Einrichtung von Tätigkeitsschwerpunkten, das Teammodell und ganz neu das sogenannte „T-Modell“. Immer geht es um die Frage, hochspezialisiertes Detailwissen mit dem Blick für das Ganze zu verbinden.

Wichtig für die eigene Beratungspraxis und Vorgehensweise ist, dass man eine klare Entscheidung trifft, weil die unterschiedlichen Modelle verschiedene Konsequenzen für die Außendarstellung und die innere Organisation der Praxis haben. Worauf Sie dabei achten müssen, ist Gegenstand des vorliegenden Tipps. Bei der Analyse der eigenen Situation wünsche ich Ihnen Erkenntnisgewinn und bei der praktischen Umsetzung der Erkenntnisse eine glückliche Hand.

Mit freundlichen Grüßen

Böttges - Papendorf

Dr. D. Böttges-Papendorf

Zahl des Monats:

Fast jeder vierte Arzt gibt die ärztliche Tätigkeit früher oder später zugunsten einer Karriere in Verwaltung, Wirtschaft oder Beratung auf.

Quelle: Die Welt: 2030 fehlen Deutschland über 300.000 Pflegekräfte, [Onlinebeitrag v. 03.10.2012](#), mit Bezug auf PWC: [Fachkräftemangel, Studie aus 2010](#).

Sie lesen in diesem Monat:

Inhalt

	Seite
Topthema des Monats:	
Steuerberater als typischer Generalist	2
Das Konzept der Tätigkeitsschwerpunkte und Fachberater	2
Was ist ein echter „Spezialist“?	2
Konzepte zur Kombination von Spezialwissen und Überblickswissen	2
Teambildung	2
Moderierte Prozesse/Prozessmanagement	2
Die Idee vom „T-Shaped Professional“	3
Branchenberatung	
Steuernahe Betriebswirtschaftliche Branchenberatung als Anwendung des T-Modells	3
Beispiel: Betriebswirtschaftlicher Beratungsbedarf bei Einführung der E-Bilanz	3
Aktuelle Förderinformationen	
BAFA: Muster-Beratungsbericht für die geförderte Vor-Ort-Beratung	4
BAFA: Marktanreizprogramm – Förderung von Öko-Contracting	4
Aktuelle Zinssätze und ifo-Kredithürde	4

Beachten Sie auch unsere Onlinekomponente unter www.bwlberatung.de, außerdem die für Sie als Abonnenten des Loseblattwerks kostenlosen Downloads. Ergänzend dazu in diesem Monat u.a.

- [BAFA – Geförderte Unternehmensberatungen 2011](#)
- [BAFA – Geförderte Informations- und Schulungsveranstaltungen 2011](#)

Steuerberater als typischer Generalist

Eins ist klar: Typischerweise begleitet der Steuerberater Mandanten über viele Jahre und in vielen Lebensphasen, sodass sich eine allzu große Spezialisierung verbietet. Außerdem möchte der Mandant einen einzigen Ansprechpartner haben. Typischerweise kommt daher die mittelständisch orientierte Steuerberatungskanzlei in der Beratung von Unternehmern und Freiberuflern und in der Beratung der steuerzahlenden und vermögenden Privatkundschaft nicht um ein breites Wissen herum.

Das Konzept der Tätigkeitsschwerpunkte und Fachberater

Um der Vielfalt der Anforderungen besser gerecht zu werden, bilden viele Steuerberater dabei Tätigkeitsschwerpunkte heraus. Diese Tätigkeitsschwerpunkte können im Rahmen von Fachberaterqualifikationen vertieft werden. Damit wird dem Interesse des Mandanten Rechnung getragen, sich bei bestimmten Fragen über entsprechend qualifizierte Berater zu informieren. Besonders die Tätigkeitsschwerpunkte sind jedoch häufig bedingt durch die Praxisstruktur. So haben junge Praxen oft viele Gründungsberatungen, gestandene Praxen werden eher mit Nachfolgefragen und Erbschaftsteuer konfrontiert. Durch entsprechende Mandatschwerpunkte können sich auch branchenspezifische Schwerpunktbereiche herausbilden oder – im Zusammenhang mit diesem Loseblattwerk häufig angesprochen – bei entsprechender Qualifikation ein Schwerpunktbereich betriebswirtschaftliche Beratung.

Tätigkeitsschwerpunkte entstehen dabei eher zufällig oder auf der Basis besonderer Vorlieben des Praxisinhabers. Der Spezialbereich steht dabei gesondert von der breit aufgestellten Full-Service-Kanzlei in allen Bereichen der klassischen Steuerberatung (Vorbehaltsaufgaben). Der Tätigkeitsschwerpunkt ist typischerweise personenbezogen. Das kann der Kanzleiinhaber sein, der z.B. eine bestimmte vereinbarte Tätigkeit wie Testamentsvollstreckungen schwerpunktmäßig betreut. Das kann aber auch kanzleintern die Aufgabenverteilung zwischen Spezialisten für Lohn, Finanzbuchhaltung und Abschlussaufgaben sein. Typisch ist, dass die Spezialisten zwar in einer Kanzlei zusammen arbeiten, jedoch mehr oder weniger nebeneinander und das Fachwissen nicht übergreifend verzahnt ist, so dass Synergieeffekte nicht in vollem Umfang genutzt werden können.

Was ist ein echter „Spezialist“?

Tätigkeits- oder Interessenschwerpunkte sind zu unterscheiden von echtem Spezialistentum. Von einem Spezialisten spricht man i.d.R. dann, wenn sich dessen Kenntnisse tatsächlich nur auf einen bestimmten engen Fachbereich konzentrieren. Das kann Erbrecht und Erbschaftsteuer sein, mancher konzentriert sich auf Sanierungsberatung, andere beraten ausschließlich ärztliche Mandate und Heilberufe oder Krankenhäuser, Autohäuser oder Immobiliengesellschaften. Die Grenze ist erreicht, wenn der Arzt nicht nur etwas zu seiner Arztpra-

xis wissen will oder seinem MVZ, sondern ebenfalls zur Rente seiner Eltern oder zur Erbschaftsteuer oder wenn der Immobilieninvestor private Steuerfragen hat, eine Lohnabrechnung für seine Haushaltshilfe braucht oder eine Buchführung für die freiberufliche Tätigkeit des Ehepartners. Das heißt, ein reiner Spezialist kann i.d.R. nur punktuell beraten und nicht Mandatsführer im umfassenden Steuerberatungsmandat sein.

Konzepte zur Kombination von Spezialwissen und Überblickswissen

Der Traum ist immer die Gewährleistung eines einzigen, vertrauten Ansprechpartners für möglichst alle Probleme – und ein Leben lang. Das lässt sich bei zunehmender Komplexität der Probleme und Lebensverhältnisse in der Praxis kaum noch durch eine Person verwirklichen.

Teambildung

Man versucht daher Teamkonzepte zu entwickeln, bei denen die Spezialisten im Verbund zusammenwirken. Der Mandant erwartet, dass die Informationen, die er „seinem Berater“ (= Steuerberatungsbüro als Ganzem) gegeben hat, in die Beratung einfließen. Die typischen Praxiskonzepte sind, dass man in der Praxisberatung ein Team bildet mit mandatsverantwortlichen Mitarbeitern und einem mandatsverantwortlichen Berater, das den Überblick über alle Leistungen und Informationen im Zusammenhang mit dem Mandanten hat. Die Methode stößt zunehmend an Grenzen bei hochspezialisierten Fragen wie z.B. internationales Steuerrecht, Umsatzsteuerfragen, Erbschaftsteuerfragen, Umwandlungssteuerrecht, Handelsbilanz im Unterschied zur Steuerbilanz usw. Hier ist es durch Einzelberater kaum noch darstellbar, auf allen Gebieten jede Spezialfrage korrekt zu lösen. Für größere Aufträge gibt es die Möglichkeit, den Mandanten an Spezialisten zu verweisen. Dies ist bei wirklichen Spezialisten i.d.R. ohne Gefahr für den Mandatsbestand, da der „echte“ Spezialist ausschließlich Kenntnis in seinem schmalen Sonderbereich hat. Dies bietet sich jedoch nur bei größeren Aufträgen an, die ein entsprechendes Honorarvolumen generieren, das die Einschaltung des Spezialisten lohnt. Bei konkreten Einzelfragen bieten Gutachtendienste externe Hilfe an wie der [Deubner-Service TaxPertise](#).

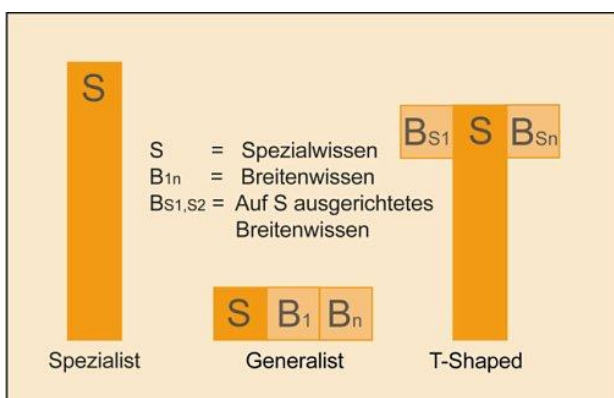
Moderierte Prozesse/Prozessmanagement

Grenzen werden zudem bei großen Mandanten erreicht, die nicht von einem einzelnen interdisziplinären Team mit Lohnbearbeitern, Steuerfachleuten, Bilanzfachleuten und einem breit aufgestellten Mandatsführer betreut werden können, sondern die Koordination einen Moderator erfordert. Dieser Moderator muss in allen Gebieten ein Grundwissen haben und außerdem den Mandanten gut kennen. Wird er nur in komplexen Situationen hinzugezogen, entsteht das gleiche Problem wie beim Spezialisten: Es müssen umfangreiche Zuarbeiten geleistet werden. Der Prozess „organisiert“ sich nicht von selbst. Durch den Einsatz von zusätzlichen Moderatoren oder Prozessmanagern, die die Arbeiten begleiten, koordinieren und organisieren, entsteht zusätzlicher Zeit- und vor

allem Kostenaufwand, damit ein qualifiziertes Ganzes entsteht.

Die Idee vom „T-Shaped Professional“

Optimal ist daher bei fachübergreifenden Problemen, wenn die Spezialisten die angrenzenden Themen zusätzlich im Blick haben und wissen, wann sie sich über welche Fragen mit den Kollegen austauschen müssen, ohne dass es darüber hinaus eines Moderationsprozesses bedarf. Dafür ist es im Praxisalltag zunächst notwendig, dass man zumindest die angrenzenden Probleme erkennt – egal, wie sie später gelöst werden: ob mit Bordmitteln, durch externes Gutachten oder sogar durch Verweis an einen (externen oder internen) Spezialisten. Nach den bisherigen Konzepten stehen Spezialisten mehr oder weniger isoliert nebeneinander, und es bedarf eines Koordinators, um das Spezialwissen zusammenzubringen, der seinerseits über ein hohes Generalisten- und Breitenwissen verfügt. Das bringt doppelten Informationsbedarf und vor allem immer wieder die Notwendigkeit, von außen in den Prozess kontrollierend einzugreifen, ob wirklich an allen Schnittstellen die Probleme erkannt und zielgerichtet bearbeitet werden. Zur besseren Koordination in solchen Situationen hat die Managementlehre in den 90er Jahren das Konzept der sogenannten T-Shaped Skills entwickelt oder der T-Shaped Persons. Hier sollen die Vorteile von Spezialist und Generalist verbunden werden, indem jede Fachkraft gezielt über Breitenwissen passend zu dem eigenen Spezialwissen verfügt. Das ergibt in der graphischen Darstellung ein „T“ – daher der Name. Eingängig illustriert wird das durch die folgende Graphik, die dem Aufsatz von PROF. DR. ELISABETH HEINEMANN, T-Shaped Professional, „Die Vorteile von Spezialist und Generalist vereint“, entnommen ist. Der Beitrag ist im Internet verfügbar und bezieht das Konzept speziell auf IT-Spezialisten. Die Idee ist jedoch auf alle anderen, insbesondere interdisziplinäre, Probleme übertragbar.



Quelle: PROF. DR. HEINEMANN, [Die Vorteile von Spezialisten und Generalisten vereint](http://www.business-wissen.de), www.business-wissen.de.

Übertragen auf die Steuerberaterkanzlei kann das also bedeuten, dass in einem Team z.B. alle Fachkräfte im Rechnungswesen über Breitenwissen hinsichtlich Lohn, Jahresabschluss, Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung und Controlling verfügen, wobei sich einige dann auf

Controlling, laufende Buchführung, laufende Lohnbuchhaltung usw. konzentrieren, aufgrund ihrer eigenen (Grund-)Kenntnisse über die angrenzenden Bereiche jedoch in den entscheidenden Fragen selbsttätig miteinander kommunizieren. Zum Beispiel erkennt die Fachkraft in der Finanzbuchhaltung, wenn aufgrund besonderer Sachverhalte ein umsatzsteuerliches Problem entsteht, das sie dem Berater vorlegen muss, oder sie erkennt, wenn ein Sachbezug neu auftaucht und informiert den Lohnsachbearbeiter.

Branchenberatung

Steuernahe Betriebswirtschaftliche Branchenberatung als Anwendung des T-Modells

Man kann sich diese Idee auch nutzbar machen für die Integration der betriebswirtschaftlichen Beratung in die steuerberatende Praxis: Über Steuern und steuerliches Rechnungswesen weiß der Steuerberater „alles“. Wenn er zusätzlich einen gewissen breiten Einblick in und Verständnis für betriebliche Abläufe bezogen auf die Branchen seiner Mandanten hat, kann er seine Mandanten so beraten, dass die Anforderungen im Rechnungswesen aus steuerlicher Sicht so mit den Anforderungen aus organisatorischer und betriebswirtschaftlicher Sicht verknüpft werden, dass der größtmögliche Nutzen bei den geringstmöglichen Reibungsverlusten entsteht.

Beispiel: Betriebswirtschaftlicher Beratungsbedarf bei der Einführung der E-Bilanz

Aktuell laufen die Vorbereitungen auf die E-Bilanz im Wesentlichen parallel zum sonstigen betrieblichen Geschehen und vorwiegend auf Ebene der steuerlichen Fachleute. Tatsächlich werden die Auswirkungen jedoch für viele betriebsinterne Abläufe und Auswertungen gravierend sein. Durch die weite Ausdifferenzierung des Kontenrahmens wird es häufig nicht wie bisher möglich sein, bestimmte Konten für eigene betriebswirtschaftliche Zwecke zu nutzen. Beispielsweise werden häufig Erlöse aufgeteilt nach Produktgruppen oder auch regional in kleineren mittelständischen Buchhaltungen. Wenn man sich jedoch jetzt alleine die Erlöskonten anschaut, braucht man so viele Konten für spezielle umsatzsteuerliche Tatbestände, dass eine Ausdifferenzierung nach weiteren Kriterien kaum möglich erscheint. Hier muss man ggf. organisatorische Änderungen vornehmen und z.B. eine (einfache) Kostenrechnung angliedern. Will man weiterhin mit einem differenzierten Kontenrahmen operieren, bietet sich die Möglichkeit an, die Zahl der Kontenstellen auf fünf zu erweitern. Dann kann man zu den erforderlichen Kategorien für die E-Bilanz (vierstellig plus die 0 dahinter) durch Einfügen der fünften Stelle die eigenen Untergliederungen noch in gewissem Umfang fortführen.

Die E-Bilanz wird sich jedoch auch auf Kennzahlen und benötigte Tools auswirken: Hier entsteht Beratungsbedarf, damit bisher genutzte Schnittstellen, eigene Formulare oder Auswertungstools weiterhin sinnvoll zur Verfügung stehen. Die E-Bilanz wird mittelfristig gra-

vierende Auswirkungen auf die Betriebsprüfungspraxis haben. Die Zahlen werden statistisch ausgewertet, und die Finanzverwaltung wird sicherlich versuchen, den Bereich der Betriebsvergleiche durch Nutzung der neuen elektronischen Möglichkeiten auszudehnen. Eine der ersten Maßnahmen werden die sogenannten „Kohärenzprüfungen“ sein. Das heißt, die Daten werden aus Jahresabschluss und z.B. Umsatzsteuererklärung abgeglichen und mögliche Unstimmigkeiten werden unweigerlich zu Rückfragen führen, weshalb es wichtig ist, nicht nur in den Steuererklärungen alles richtig zuzuordnen. Zur Vermeidung von Rückfragen sollten die Zusammenhänge bereits im elektronischen Rechenwerk widerspruchsfrei dargestellt sein.

Im Argen liegt auch in vielen Bereichen noch die Aufbereitung und Aufbewahrung von elektronischen Belegen. Wichtig ist, organisatorische Vorkehrungen dafür zu treffen, so dass nicht nur alle elektronischen Belege *vorschriftsmäßig aufbewahrt* werden, sondern auch und vor allem *getrennt* von anderen betrieblichen Informationen, um den Finanzämtern nicht unnötigen Einblick in nicht aufbewahrungspflichtige und rechenschaftspflichtige Vorgänge und Dokumente zu gewähren. Auch wenn man nichts zu verbergen hat: Unnötige und sinnlose Rückfragen führen immer zu kostenträchtigem Mehraufwand bei Mandant und Berater. Hier reicht es nicht, den Mandanten auf die neuen Anforderungen hinzuweisen. Damit er sie umsetzen kann, wird im Regelfall eine eingehende organisatorische Analyse und Beratung und ggf. Schulung der im Rechnungswesen bei den Mandanten tätigen Mitarbeiter erforderlich sein.

Aktuelle Förderinformationen

BAFA: Muster-Beratungsbericht für die geförderte Vor-Ort-Beratung

Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) hat nunmehr für die förderfähige Vor-Ort-Beratung einen [Muster-Beratungsbericht](#) veröffentlicht. Dieser gilt für alle Förderanträge, die nach dem 01.07.2012 gestellt werden, das heißt gemäß der Richtlinie über die Förderung der Energieberatung in Wohngebäuden vor Ort – Vor-Ort-Beratung – vom 11.06.2012.

Der Muster-Beratungsbericht ist lediglich eine Orientierungshilfe und muss auf die spezifischen Besonderheiten des Einzelfalls angepasst werden. In jedem Fall erhält der Berater aber Hinweise zu Struktur und Umfang sowie zur Darstellung einzelner Punkte, die nach der Verwaltungspraxis des BAFA zum Mindestinhalt eines Beratungsberichts gehören.

BAFA: Marktanzreizprogramm – Förderung von Öko-Contracting

In Deutschland gibt es viele Wohngebäude, die über eine veraltete und ineffiziente Heizungsanlage verfügen.

Für die Installation einer modernen Ökoheizung fehlt Privatleuten oftmals das notwendige Kapital. Hier setzt das [Marktanzreizprogramm](#) mit der neuen Förderung des Öko-Contracting an.

Beim Anlagen-Contracting errichtet ein Energiedienstleister im Haus des Kunden eine Öko-Heizung. Zudem sorgt er für Wartung und Versicherung der Heizungsanlage. Der Energieversorger erhält dafür einen direkten Investitionszuschuss vom BAFA. Für den Einbau einer Gas-Brennwertheizung mit Solarthermie, einer Biomasseanlage oder einer Wärmepumpe werden beispielsweise zwischen 2.000 und 3.300 € ausgezahlt. Der Kunde profitiert im Gegenzug von einer neuen, effizienten Heizung, die dauerhaft CO₂-Emissionen vermeidet, Brennstoffkosten senkt und erneuerbare Energien aus der Region nutzt. Für die Bereitstellung der Heizungsanlage zahlt der Kunde über 10–15 Jahre einen vertraglich festgelegten Betrag an den Energieversorger. Der [Verband für Wärmelieferung](#) bietet bei Interesse an einer regenerativen Heizung eine nach Postleitzahlen sortierte Anbieterliste.

Quelle: BAFA, [PM v. 27.09.2012](#).

Aktuelle Zinssätze (Stand 10.10.2012)		
Art des Zinses	%	Rechtsgrundlage/ Quelle
Basiszinssatz seit 01.07.2012	0,12 p.a.	§ 247 Abs. 1 BGB/ Deutsche Bundesbank Zinssätze
Hauptfinanzierungsfazilität	0,75 p.a.	Deutsche Bundesbank, EZB-Zinssätze
Spitzenrefinanzierungsfazilität	1,50 p.a.	
Beide: seit 11.07.2012		
Anleihen der öffentlichen Hand mit Restlaufzeit über 9–10 Jahre (08/2012)	1,3	Deutsche Bundesbank, Kapitalmarktstatistik, Monatsbericht 09/2012
ERP-Gründerkredit - Startgeld – 5 Jahre – nominal (effektiv)	2,60 (2,63)	Seit 06.09.2012. Alle Werte aktuell siehe Konditionen-Anzeiger der KfW www.kfw.de
ERP-Gründerkredit Universell: je nach Bonität nominal (effektiv)	ab 1,00 (1,00)	
Basiszins für das vereinfachte Ertragswertverfahren (§ 203 Abs. 2 BewG)	2,44	BMF-Schreiben vom 02.01.2012
Zuschlag	4,5	
Entspricht Multiplikator	14,41	
Kredithürde der gewerblichen Wirtschaft, 09/2012	20,7	ifo-Konjunkturtest

Vorschau

Bilanzen – auf dem Weg zum Kaffeesatz-Lesen? Was bedeuten die neuen Entwicklungen für die Bilanzanalyse?