

Günter Hässel
Wirtschaftsprüfer • Steuerberater • Rechtsbeistand (RAK)
Holzhäuseln 37 • 84172 Buch am Erlbach
T.: 08709/92230 • F.: 08709/922333 • g.haessel@collega.de

Erfolgreiche Kanzleiführung

**Sicherung Ihres
„Vermögensgegenstands Kanzlei“**

12. September 2019

Steuerberaterkammer München

8075582.DOC

Inhaltsverzeichnis

Gliederung	8
Themenschwerpunkt 1	9
Die digitale Transformation zwingt zu raschem und fortgesetztem Handeln.....	9
– aber bitte ohne in Panik zu verfallen.	9
1. Der Vermögensgegenstand Kanzlei.....	9
1.1. Was ist die Kanzlei wert?	9
1.2. Bedeutung des Werts der Kanzlei im Rahmen des Gesamtvermögens	11
Empfehlung: Erteilen Sie sich einen Beratungsauftrag:.....	11
Die Umsatzbezogene Bewertung von Steuerkanzleien.....	11
Ihr Beratungsauftrag (es handelt sich um einen Dauerauftrag):	13
1.3. Ist der Wert der Kanzlei nachhaltig?.....	14
„Stillstand ist Rückgang“	14
1.4. Der Wert der Kanzlei kann (nur) durch Steigerung des Gewinns erhöht werden.....	15
Maßnahmen beim Umsatz in dieser Reihenfolge	15
Maßnahmen bei den Kosten in dieser Reihenfolge	15
1.5. Die mehrfache Wirkung der Steigerung des Gewinns	16
1.6. Wie wirkt sich die digitale Transformation auf den Wert der Kanzlei aus?.....	16
Themenschwerpunkt 2	17
Alles beginnt in der eigenen Kanzlei mit Beispielen aus der Praxis für deutliche Rationalisierungen und erhebliche Kosteneinsparungen	17
1.....	Kostenorientierte Abrechnung17
1.1. Übliche Abrechnungsmethoden:.....	17
1.2. Start mit der kostenorientierten Abrechnung	17
1.3. Gestehungskosten feste Kalkulationsgrundlage	18
1.4. Erste große Unbekannte: Die Gestehungskosten	18
1.5. Parameter für die Ermittlung der produktiven Stundensätze:	19
1.7. Zweite große Unbekannte: Die Leistungen.....	20
1.8. Das ist einfach und genial zugleich (5 Auftragsarten und nicht mehr):	20
1.9. Vorteil	21
1.10. Hoher finanzieller Nutzen	21
1.11. Ergebnis: Der Wegfall der nachträglichen Leistungserfassung erspart	

mindestens 1.750 € pro Mitarbeiter/Jahr.....	21
1.12. Sie gewinnen Arbeitszeit	22
1.13. Mehr Freude an der Arbeit.....	22
2. Rechnungen vereinfachen	23
2.1. Derzeitige Verfahren.....	23
.....Beratungsrechnungen Zeitaufwand in Minuten: 2, 5, 10, 15 mehr _____	23
2.2. Vorschlag Fibu – Lohn.....	23
2.4. Vorschlag Jahresabschluss Steuererklärung.....	24
2.5. Vorschlag Sonstige Rechnungen (Sammelbecken)	24
2.6. Ergebnis: Das Honorarwesen wird vereinfacht / sehr hohe Ersparnis.	25
2.6.1. Kosten einer Papierrechnung:	25
2.6.2. Kosten einer elektronisch erstellten Rechnung:.....	25
2.7. Vorteil	25
2.8. Ergebnis: Der Wegfall von Monatsrechnungen erspart zwischen 425 € und 1.200 € jährlich für jeden Mitarbeiter.	25
2.9. Sie gewinnen Arbeitszeit	25
2.10. Mehr Freude an der Arbeit.....	26
3.....	Zusammenfassung:26
3.1. Freie Kapazitäten	26
3.2. Gesamteinsparung = Gewinnerhöhung	26
Themenschwerpunkt 3.....	27
Rationalisierung des Kanzleiablaufs bei der Auftragsabwicklung sowie bei Schriftverkehr, Zeiterfassung, Honorarwesen, Ablage und Archivierung	27
1. Auftragsabwicklung	27
2. Zeiterfassung	27
3. Honorarwesen.....	27
4. Schriftverkehr	27
4.1. Sie nutzen Microsoft Office Word Version?	27
4.2. Wie werden neue Briefe erstellt?.....	28
4.3. Wie oft werden Briefe ausgedruckt und die Kopien abgeheftet?	28
4.4. Wie oft werden Briefe ausgedruckt und die Kopien abgeheftet?	28
4.5. Die Umstellung ist im Laufen:.....	28
4.5.1. Schulung des Sekretariats in allen Office-Programmen, Schwergewicht Word.....	29
4.5.2. Erstellung von Formatvorlagen (MS-Word)	30
4.5.3. Erstellung von Briefvorlagen.....	30
5. Ablage und Archivierung.....	32

5.1.	Kosten für Papier, Ordner, Aktenschränke, Räume, langjährige Aufbewahrung	32
5.2.	Personalkosten	32
5.3.	Papier und elektronische Dokumente	32
5.4.	Archive.....	33
5.5.	Archiv in der Cloud	34
	Themenschwerpunkt 4	35
	Vereinheitlichung der Arbeitsprozesse in der Kanzlei.	35
1.	Optimum	35
2.	Häufige Situation	35
3.	Verfahrensdokumentation hilft.....	35
4.	Ergebnis	35
	Themenschwerpunkt 5	37
	Verfahrensdokumentation für die eigene Kanzlei: Erstellung erstens zur Erkennung und Rationalisierung der Prozesse mit den Folgen der Verschlinkung und Kosteneinsparung und zweitens für den Betriebsprüfer	37
	Beispiel: Gliederung des vom Referenten erstellten Steuerberater-Kompendium	37
	Unternehmensangaben.....	37
	IT-Infrastruktur.....	37
	Umsatzsteuer / Vorsteuer	38
	Ausgangsrechnungen	38
	Bank.....	38
	Eingangsrechnungen	38
	Kasse	38
	Schnittstelle Unternehmen-Steuerberater	39
	Verrechnung Privat- / Unternehmensbereich	39
	Steuer-IKS (in Anlehnung an IDW PS 980 und Steuer IKS der BStBK).....	39
	Eigenbelege	39
	Bankabhebung.....	39
	Geldtransit.....	39
	Privatentnahme/Privateinlage	39
	Darlehen Einnahme/Ausgabe	39
	Kassendifferenzen	39
	Unbelegte Ausgaben (Trinkgelder)	39
	Schwund / Verderb.....	40
	Besondere Ereignisse	40
	Außerordentliche Rabattaktionen	40

Abverkäufe z.B. wegen Verfallsdatum	40
Schankverluste / Bierleitung reinigen	40
Verlust durch Diebstahl	40
Fremdeinflüsse z.B. Unwetter	40
Stromausfall / Gerätestörung	40
Checklisten	40
Themenschwerpunkt 6.....	41
Betriebswirtschaftliche „Beratung“ der eigenen Kanzlei. Ergebnisse in allen dem Referenten bekannten Fällen: Deutliche Senkung der Kosten	41
1. „Betriebswirtschaftliche Beratung“ der eigenen Kanzlei am Beispiel Verfahrensdokumentation.....	41
Kasse	41
Bank	41
Leistungserfassung (Zeiterfassung)	42
Honorarwesen	42
2. Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung	42
2.1. Es geht immer im Zahlen.....	42
2.2. Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung	42
2.3. Die Praktikerlösung	43
2.4. Es rentiert sich für die eigene Kanzlei	43
2.5. Nutzen ziehen aus der Beratung von Mandanten.....	44
Themenschwerpunkt 7	45
Nutzbarmachung der eigenen Erfahrungen bei der Beratung der Mandanten zu deren Rationalisierung: Betriebswirtschaftliche Beratung.....	45
Entnommen aus den Mustervorlagen zur Verfahrensdokumentation. Teilnehmer des heutigen Seminars dürfen Sie auch für Mandanteninformationen verwenden.	45
1. Rationalisierung über die Verfahrensdokumentation	45
2. Verfahrensdokumentation ohne Rationalisierung	45
3. Guter Start	45
4. Ihre Vorteile sind:.....	46
5. So sparen Sie zum Beispiel eine Woche Ihrer Arbeitszeit:	46
6. Hintergrund	46
7. Bitte bedenken und unterscheiden Sie:	47
8. Jeder Unternehmer hat eine Art einer Verfahrensdokumentation	47
9. Die Anforderung des Finanzamts	48
10. Die tatsächlichen Abläufe müssen beschrieben werden.....	48

11. Sie müssen sich an die Verfahrensdokumentation halten, das heißt, sie muss wahr sein:.....	49
Themenschwerpunkt 8	50
Reizwort Verfahrensdokumentation bei den Mandanten. Richtig gemacht ist das der Einstieg in ein wirklich gutes Geschäftsfeld der Zukunft: Eben die betriebswirtschaftliche Beratung.....	50
1. Warum Reizwort	50
2. Mit dem Abwenden der Haftung ist es nicht getan.....	50
2.1. Nichtvorlage einer Verfahrensdokumentation	50
2.3. Rechtsstreit führen oder besser nicht?	51
2.4. Mit Hilfe des Steuerberaters kann jeder Mandant eine Verfahrensdokumentation vorlegen.....	52
2.5. Ein Vorschlag: Chance nutzen.....	52
3. Der Einstieg in das Geschäftsfeld betriebswirtschaftliche Beratung	52
3.1. Ausgangsbasis	52
3.2. Branchenlösungen Netzwerke Kollegiale Hilfe.....	52
4. Das Märchen von der Verfahrensdokumentation.....	53
Themenschwerpunkt 9.....	54
Vereinfachung der Kommunikation zwischen Mandanten und Kanzlei bei der Überlassung von Dokumenten, beim Schriftverkehr (insbesondere sichere E-Mail!). Hinweise auf einfach zu bedienende, sichere und kostengünstige Cloud-Lösungen nicht nur für die Großen.....	54
Bestandsaufnahme	54
Liegt die Zukunft in Cloud-Portalen?	55
Es gibt immer noch zu viele E-Mails – verschlüsselt oder nicht –	56
Welche Erfahrungen gibt es mit der folgenden Lösung:.....	56
Themenschwerpunkt 10	57
Beispiel: Wie kann man den Pendelordner (ganz) abschaffen?.....	57
Gibt es noch Pendelordner?	57
Themenschwerpunkt 11	58
Reizwort Kassennachschaу. Muss man bei bargeldintensiven Mandanten handeln? Soll man solchen Mandanten Unterstützung beim Kauf neuer Kassensysteme anbieten? Handelt es sich hierbei um ein Geschäftsfeld, bei dem man in Zukunft als kompetenter Berater betrachtet wird?	58
Checkliste: Kassen-Nachschaу.....	58
Entnommen aus den Mustervorlagen zur Verfahrensdokumentation. Teilnehmer des heutigen Seminars dürfen Sie auch für Mandanteninformationen verwenden.	58
Die gesetzliche Regelung	58
Wer ist betroffen.....	58

Wann muss sich der Prüfer nicht ausweisen?	58
Der Prüfer muss sich ausweisen.....	58
Die Prüfung wird nicht angekündigt.....	59
Worum geht es bei der Prüfung?	59
Die offene Ladenkasse	59
TIPP: Keine Kassenführung bei Auslagenerstattung	60
Kassensturzfähigkeit.....	60
Zählprotokoll	61
EC-Karten-Umsätze	61
Kassen-Minusbestände.....	61
Kassendifferenzen	62
Ablauf der Kassen-Nachschau.....	62
Vorbereitung	62
Der Prüfer erscheint.....	62
Vorlagepflicht von Unterlagen	63
Unmittelbarer Übergang zu einer Außenprüfung	64
Zusammenfassung.....	64
Kassen-Meldepflichten ab 2020	64
Themenschwerpunkt 12.....	66
„Der Weg ist das Ziel“. Nehmen Sie diesen Konfuzius zugeschriebenen Spruch zur Findung Ihres Ziels. In dem Seminar werden interessantere Beispiele für Ihre Zukunft als Steuerberaterin oder Steuerberater angesprochen.....	66
Wo geht die Zukunft hin – wie sieht Ihre Kanzlei in 5 oder 10 Jahren aus?	66
Der Weg.....	67
Was ist Ihr erster Schritt?.....	67
Ich wünsche Ihnen viel Erfolg auf Ihrem Weg zur Verbesserung von	68
Ihrem Vermögensgegenstand Kanzlei	68

Gliederung

1. Die digitale Transformation zwingt zu raschem und fortgesetztem Handeln – aber bitte ohne in Panik zu verfallen.
2. Alles beginnt in der eigenen Kanzlei mit Beispielen aus der Praxis für deutliche Rationalisierungen und erhebliche Kosteneinsparungen.
3. Rationalisierung des Kanzleiablaufs bei der Auftragsabwicklung sowie bei Schriftverkehr, Zeiterfassung, Honorarwesen, Ablage und Archivierung.
4. Vereinheitlichung der Arbeitsprozesse in der Kanzlei.
5. Verfahrensdokumentation für die eigene Kanzlei: Erstellung erstens zur Erkennung und Rationalisierung der Prozesse mit den Folgen der Verschlinkung und Kosteneinsparung und zweitens für den Betriebsprüfer.
6. Betriebswirtschaftliche „Beratung“ der eigenen Kanzlei. Ergebnisse in allen dem Referenten bekannten Fällen: Deutliche Senkung der Kosten.
7. Nutzbarmachung der eigenen Erfahrungen bei der Beratung der Mandanten zu deren Rationalisierung: Betriebswirtschaftliche Beratung.
8. Reizwort Verfahrensdokumentation bei den Mandanten. Richtig gemacht ist das der Einstieg in ein wirklich gutes Geschäftsfeld der Zukunft: Eben die betriebswirtschaftliche Beratung.
9. Vereinfachung der Kommunikation zwischen Mandanten und Kanzlei bei der Überlassung von Dokumenten, beim Schriftverkehr (insbesondere sichere E-Mail!). Hinweise auf einfach zu bedienende, sichere und kostengünstige Cloud-Lösungen nicht nur für die Großen.
10. Beispiel: Wie kann man den Pendelordner (ganz) abschaffen?
11. Reizwort Kassennachschau. Muss man bei bargeldintensiven Mandanten handeln? Soll man solchen Mandanten Unterstützung beim Kauf neuer Kassensysteme anbieten? Handelt es sich hierbei um ein Geschäftsfeld, bei dem man in Zukunft als kompetenter Berater betrachtet wird?
12. „Der Weg ist das Ziel“. Nehmen Sie diesen Konfuzius zugeschriebenen Spruch zur Findung Ihres Ziels. In dem Seminar werden interessantere Beispiele für Ihre Zukunft als Steuerberaterin oder Steuerberater angesprochen.

Themenschwerpunkt 1

Die digitale Transformation zwingt zu raschem und fortgesetztem Handeln

– aber bitte ohne in Panik zu verfallen.

1. Der Vermögensgegenstand Kanzlei

1.1. Was ist die Kanzlei wert?

Der „Vermögensgegenstand Kanzlei“, mit dem wir uns in dem heutigen Seminar beschäftigen werden, ist sehr oft ein wesentlicher Bestandteil des Gesamtvermögens.

Kanzleibewertungen erfolgen meist erst dann, wenn ein Kanzleiverkauf oder eine ähnliche Aktion ansteht. Es ist nach wie vor üblich, dass die Bewertung anhand des Jahresumsatzes (letzter Jahresumsatz oder Durchschnitt der letzten drei Jahresumsätze) vorgenommen wird, wobei in letzter Zeit betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte immer mehr an Bedeutung gewinnen. Hauptsächlich wird gefragt nach

- Höhe des Umsatzes €
- Zusammensetzung des Umsatzes und der Deckungsbeiträge¹ nach Bereichen
 - Fibu | Lohn
 - Jahresabschluss und betriebliche Steuererklärungen
 - Laufende private Steuererklärungen
 - Laufende Beratungen, besonders betriebswirtschaftliche Beratungen
 - Einmalberatungen (Gründung, Gesellschaftsrecht, Nachfolgeberatung)
 - Spezialberatung (Internationales Steuerrecht, Testamentsvollstreckung, immer mehr Verfahrensdokumentation und Betriebsprüfung)

¹ Deckungsbeitrag 1: Da es keine einheitliche Definition der kalkulatorischen Kosten (Gestehungskosten) gibt, ist der Begriff Deckungsbeitrag jeweils zu beschreiben. Im Rahmen dieses Seminars wird als DB I der Umsatz abzüglich der direkt zurechenbaren Personalkosten bezeichnet – siehe auch Themenschwerpunkt 2 –.

- Bestehen örtliche oder überörtliche Kooperationen
- Durchschnittlicher Dreijahresgewinn €
- Unternehmerlohn € (vom Gewinn bereits gekürzt ja/nein)
- Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter (angestellter Berufsträger, Steuerfachassistent, Steuerfachangestellte, Buchhalter, Sekretariat, Auszubildende, Daueraushilfen)
- Mandantenstruktur (Alter, Nachfolge geregelt, Bindung an den Verkäufer)
- Persönliche Bindung an Mandanten (Verwandtschaft, Beteiligungen)
- Verkehrslage der Kanzlei, langfristige Bindung an die Kanzleiräume

1.2. Bedeutung des Werts der Kanzlei im Rahmen des Gesamtvermögens

In den meisten Fällen ist diese Frage im Hintergrund oder wird als nicht so wichtig eingestuft.

Das wird der Bedeutung dieser Frage aber ganz und gar nicht gerecht. Denn in den meisten mir bekannten Fällen stellt die Kanzlei die Existenzgrundlage für den Kanzleihinhaber und seine Familie dar.

Daher stellen langfristige Störungen – wenn sie den eintreten – ein großes Risiko dar.

Empfehlung: Erteilen Sie sich einen Beratungsauftrag:

- Ermitteln Sie Ihr Gesamtvermögen ohne Wert der Kanzlei
- Ermitteln Sie den mutmaßlichen Wert der Kanzlei bei diesen Werten:
 - Nicht durch Verkäufe veranlasste Bewertungen für Steuerkanzleien sind regelmäßig nur aufgrund von Erbschaften oder anderen Vermögensauseinandersetzungen, wie Ehescheidungen, veranlasst. Belastbare Zahlen sind hierzu nicht verfügbar, so dass die nachfolgenden Berechnungen auf der Annahme eines Verkaufs basieren.
 - Der Umsatz einer Kanzlei beträgt 500' €. Der Gewinn vor Abzug des Geschäftsführergehalts beträgt 175 € (35%) Wenn Sie von einem Geschäftsführergehalt von 120' ausgehen, verbleibt ein EBIT² von 55' €. Die IHK Regensburg³ berechnet bei einem Handelsunternehmen mit diesen Zahlen einen Unternehmenswert von rd. 400' €.

Beim Verkauf von Steuerkanzleien wird der Ertrag der Kanzlei einschließlich Unternehmerlohn als Ausgangsbasis verwendet. Zur Vergleichbarkeit werden bei Kapitalgesellschaften die Geschäftsführervergütungen dem Gewinn hinzugerechnet (so zum Beispiel nach Auskunft des Kanzleivermittlers Jost).

Die Umsatzbezogene Bewertung von Steuerkanzleien

² earnings before interest and taxes – Gewinn von Zinsen und Steuern

³ <https://www.ihk-regensburg.de/blob/rihk24/downloads2/3736284/864eb066d938b9507607b95e8691768f/Merkblatt-Unternehmensbewertung-data.pdf>

- Die speziellen Regeln für die strikt umsatzbezogene Bewertung von Steuerkanzleien haben sich in letzter Zeit nur geringfügig geändert. Ein Kanzleiwert von 100% des Umsatzes setzt unter anderem einen Gewinn von etwa 40% des Umsatzes voraus, wobei immer die oben bei 1.1. geschilderten Einzelheiten berücksichtigt werden.
- 573 befragte Steuerberater schätzen den Kaufpreisfaktor Ihrer Kanzlei mit 101% ein.⁴
- Für 17,9% der Steuerberater im Alter ab 65 Jahren ist der Kanzleierlös die einzige Altersvorsorge. Das ergibt sich aus einer Studie zum Nachfolgemangement in Steuerkanzleien.⁵
- 9,6% von 657 befragten Steuerberatern haben ihre Nachfolge bereits geregelt, ab dem 65 Lebensjahr sind es 25,3%⁶
- Als Erwerber müssen Sie darauf achten, dass Sie aus dem Gewinn der erworbenen Kanzlei ihre Tätigkeitsvergütung (Unternehmerlohn) und den Kapitaldienst für eine nicht allzu lange (teilweise) Finanzierung des Kaufpreises finanzieren können. Bei einem angenommenen Kaufpreis von 500' und einem Gewinn (vor Zinsen, Steuern und Unternehmerlohn) von 35% wird das – zumindest in den ersten Jahren – schon recht knapp.
- Sowohl als weiterer Kanzleihinhaber wie auch als eventueller Erwerber einer Kanzlei müssen Sie die Chance nutzen, den Ertrag der Kanzlei zu steigern. Das ist Gegenstand der nachfolgenden Überlegungen.
- Hierbei wird aus Vereinfachungsgründen davon ausgegangen, dass die Kanzlei mit einem Umsatz 500' € und einem Gewinn von 175' € (35% vor Zinsen, Steuern [EBIT] und Unternehmerlohn) einen Wert von 500' € darstellt.

⁴ Studie Nachfolgemangement in Steuerkanzleien des Instituts für Freie Berufe (IFB) an der Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen-Nürnberg, durchgeführt im Auftrag der Jost AG mittels einer Online-Befragung, die im Zeitraum von Anfang Oktober 2018 bis Ende Januar 2019 zugänglich war, dort Tz. 3.2.13.

⁵ Fn. 4, dort 3.2.12.

⁶ Fn. 4, dort 3.2.3.

Ihr Beratungsauftrag (es handelt sich um einen Dauerauftrag):

- Gesamtvermögen ermitteln
- Kanzleiwert ermitteln
- Maßnahmen zur Gewinnerhöhung einleiten, durchführen, überprüfen und anpassen
- Vorsorgemaßnahmen – Notfallplan – treffen und anpassen

Dieser Auftrag kostet etwas:

Sie müssen Zeit aufwenden, in der Sie keinen Umsatz erzielen.

Nachfolgend werden wir sehen, dass sich dieser „Ihr Auftrag“ rentiert!

Nehmen wir an, Sie setzen monatlich durchschnittlich 5 Stunden für diesen „Auftrag“ ein, dann sind das bei einem Stundenhonorar von 150 € rund 9.000 € jährlich.

Dem steht die weiter unten errechnete Chance einer Gewinnsteigerung von 25.000 € gegenüber.

Anmerkungen:

Die Bewertung der Kanzlei nur mit einem Multiplikator auf den Umsatz führt häufig zu Abschlägen – zum Beispiel wegen zu hohem Anteil von Fibu und Lohn, wegen risikoerhöhender Mandantenstruktur (zu alt, zu hohe Abhängigkeit), wegen schlechter Ertragskraft oder wegen anderer individueller Gründe.

Die nachfolgenden Überlegungen dienen auch dazu, derartige Abschläge zu vermeiden oder zumindest zu vermindern.

Besonders jüngere Kollegen werden feststellen, dass regelmäßig der Wert der Kanzlei einen bedeutenden Bestandteil des Gesamtvermögens darstellt.

Je höher der Anteil des Kanzleiwerts am Gesamtvermögen, umso mehr kann die Pflege des Kanzleiwerts anempfohlen werden.

Es sind viele kleine Stellschrauben, die zum Ziel führen. Wesentliche werden nachfolgend besprochen.

Zumindest die Erhaltung des Kanzleiwerts, besser noch seine Steigerung müssen

möglichst vom ersten Tag nach der Kanzleigründung als wichtigstes Ziel Ihrer Kanzleiführung erkannt und gelebt werden.

1.3. Ist der Wert der Kanzlei nachhaltig?

Diese Frage interessiert aus mehreren Gründen, die sich gegenseitig nicht ausschließen, sondern sogar ergänzen und fördern:

- Kurzfristig: Aufgrund eines plötzlich eingetretenen Ereignisses muss der Kanzleiwert realisiert werden.

Wer muss handeln? Ehegatte, Angehörige, befreundete(r) Kollege(in), Kammer??

Sind zielführende Unterlagen vorbereitet?

- Mittelfristig: Einmal im Monat die betriebswirtschaftlichen Zahlen der Kanzlei prüfen und die erforderlichen Maßnahmen vornehmen, um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten.
- Langfristig: Das Ziel muss sein, den laufenden Ertrag und damit zusätzlich den Wert der Kanzlei zu steigern.

Anmerkungen:

„Stillstand ist Rückgang“

Diese Aussage wird einem Topmanager namens dem Rudolf von Bennigsen-Foerder (1926 -1989) zugeschrieben –.

Naturgesetze: Ein Garten wird nicht gepflegt. Er verwildert. Der Besitzer hat auf die laufende Pflege verzichtet. Wenn er das so haben möchte, ist es in Ordnung. Er darf sich aber über die Folgen nicht beklagen. Wenn er es anders haben möchte, muss er sich um die Pflege kümmern.

Eine Kanzlei zwar immer gepflegt. Man kümmert sich um die pünktliche Erledigung der Aufträge, um die Belange und Fortbildung der Mitarbeiter, um ein gutes Betriebsklima und vieles mehr.

Diese Art der Pflege ist notwendig, sie reicht aber nicht.

Wenden Sie mindestens zwei, besser noch die erwähnten fünf Stunden monatlich auf, um sich auch mit Fragen der Nachhaltigkeit der Kanzlei zu befassen.

1.4. Der Wert der Kanzlei kann (nur) durch Steigerung des Gewinns erhöht werden

Wertsteigerungen durch Gewinnung neuer Mandate oder deren Zukauf sind natürlich immer eine Möglichkeit. Wenn der Ertrag der eigenen Kanzlei nicht stimmt und das auch bei den Zukäufen nicht besser ist, kann sich daraus sehr leicht eine Fehlinvestition ergeben!

Hier soll die nur die weitere Möglichkeit besprochen werden, nämlich die der Gewinnsteigerung und damit der Erhöhung des Kanzleiwerts.

Die zwei gebräuchlichsten Maßnahmen mit vielen Verästelungen sind

Maßnahmen beim Umsatz in dieser Reihenfolge

- Überblick über die tatsächlichen Gestehungskosten
- Sicherheit, dass alle abzurechnenden Bestandteile auch abgerechnet werden
- Zeitnahes und vor allem vollständiges Abrechnen
- Funktionierendes Forderungsmanagement

Maßnahmen bei den Kosten in dieser Reihenfolge

- Personalkosten
- Energiekosten
- Fremdkosten – IT Kosten
- Materialkosten
- Keine ungeplanten Kosten

1.5. Die mehrfache Wirkung der Steigerung des Gewinns

Der jährlich wiederkehrende Vorteil.

Bei dem Beispiel 500' € Umsatz 175' € Gewinn (30%)

bedeutet die Steigerung auf 200' € Gewinn (40%) eine Einkommenssteigerung von 25' € jährlich. In dieser Höhe rentiert sich der sich selbst erzielte Auftrag. Das entspricht bei einer Gewinnmarge von 40% einem Fremdumsatz von rund 62' €.

Dieses Mandat wäre – wenn es ein Fremdmandat wäre – mit 15% Umsatzanteil ein wichtiges Mandat!

Erhöhung des Kanzleiwerts.

Wenn bei einem EBIT vor Unternehmerlohn von 35% ein Kaufpreis von 100% gerade noch erreichbar ist, steigen ab 40% die Möglichkeiten, diese Marke zu erreichen oder sogar zu überschreiten, deutlich.

1.6. Wie wirkt sich die digitale Transformation auf den Wert der Kanzlei aus?

Durch konsequente Ausnutzung der sich bietenden Möglichkeiten bestehen erhebliche Chancen, die Ertragskraft der Kanzlei zu steigern und damit die laufenden Gewinn sowie den Wert der Kanzlei erheblich zu steigern.

Themenschwerpunkt 2

Alles beginnt in der eigenen Kanzlei mit Beispielen aus der Praxis für deutliche Rationalisierungen und erhebliche Kosteneinsparungen

1. Kostenorientierte Abrechnung

1.1. Übliche Abrechnungsmethoden:

Wertgebühren nach Steuerberatervergütungsverordnung (StBVV) oder Rechtsanwaltsvergütungsverordnung (RVG).

Grundsätzlich ist die Höhe der Wertgebühren (Zehntel) unabhängig von der aufgewendeten Zeit. Oft ist es nicht bekannt, welche Kosten für die Bearbeitung des abzurechnenden Auftrags entstanden sind.

Das oft ins Feld geführte Gefühl kann einen da ganz schön täuschen!

Soweit es sich um die Zeit des Kanzleihinhabers handelt, entstehen relativ geringe Kosten (Raumkosten, EDV-Kosten etc.). Hier wird wohl immer ein positiver Deckungsbeitrag entstehen.

Bei den durch Mitarbeiter erbrachten Zeiten sind zusätzlich die deutlich höheren Personalkosten zu berücksichtigen. Ein Deckungsbeitrag in Höhe des EBIT + Unternehmerlohn ist notwendig! Was darunter ist, wirkt sich negativ auf den Wert der Kanzlei aus!

1.2. Start mit der kostenorientierten Abrechnung

Eine kostenorientierte Abrechnung setzt voraus, dass

- die Kosten für jede produktive Stunde bekannt sind
- die Leistungserfassung (Zeiterfassung) minutengenau und auftragsbezogen erfolgt. Zumindest sollte eine tägliche Erfassung (Kontrolle) gegeben sein.

Beide Voraussetzungen sind sehr leicht – viel leichter als allgemein angenommen wird

– zu erfüllen.

Bei der Ermittlung der Kosten für die produktiven Stunden hat es sich bewährt, mit wirklichkeitsnahen Schätz-Zahlen zu beginnen und diese laufend zu verbessern.

1.3. Gestehungskosten | feste Kalkulationsgrundlage

Bei jeder Rechnung muss eine Differenz zwischen Gesamthonorar und den durch den Rechnungsgegenstand verursachten Kosten (nachfolgend Gestehungskosten) gegeben sein, die dem prozentualen Gewinn von beispielsweise 40% als feste Kalkulationsgrundlage entspricht.

Man kann unterscheiden zwischen einmal im Jahr entstehenden Rechnungen, da muss die feste Kalkulationsgrundlage eingehalten werden.

Bei der Abrechnung laufender Leistungen während des Jahres (z.B. 12 Vorschussrechnungen für Fibu und Lohn) muss man darauf achten, dass die feste Kalkulationsgrundlage für die Summe aller Rechnungen des Jahres (Jahresschlussrechnung oder 13. Rechnung) eingehalten wird.

1.4. Erste große Unbekannte: Die Gestehungskosten

Gesucht wird der Betrag der Kosten eines Mitarbeiters für jede produktive Arbeitsstunde. Durch die Multiplikation dieser Kosten mit den für die Erledigung des Auftrags verbrauchten Zeiten erfährt man die Summe der Gestehungskosten des abzurechnenden Auftrags.

Durch den Vergleich mit dem Honorarbetrag erkennt man, ob der Honorarbetrag der Summe der Kosten und der festen Kalkulationsgrundlage (Gewinnaufschlag) entspricht.

Kanzleien mit Betriebsabrechnungen verfügen über diese Zahlen und können sie bei den Stundensätzen der Mitarbeiter in dem Honorarprogramm verwenden.

Wenn hierzu noch nichts vorhanden ist, sollten Sie dennoch starten. Eine Betriebsabrechnung über ein bestehendes Rechnungswesen zur stützen, ist aus Zeit- und Kostengründen nicht zu empfehlen. Im Übrigen ergaben sich trotz aller Vorsorge keine wirklich zutreffenden Zahlen.

Also verwenden Sie zum Beispiel die folgende relativ grobe Berechnungsmethode zur Ermittlung der Kosten je Stunde für jeden Mitarbeiter:

1.5. Parameter für die Ermittlung der produktiven Stundensätze:

Mitarbeiter 1: Voll-/teilzeitbeschäftigt^{*)}:	Stunden
52 Wochen 40 Stunden	2.080
Urlaub 6 Wochen	- 240
10 gesetzliche Feiertage	- 80
5 Kranktage (sicherheitshalber hoch schätzen) ^{**)}	- 40
Anwesend in Stunden	<u>1.720</u>
Davon unproduktiv 25% ^{***)}	- 430
<u>Produktive Stunden</u>	<u>1.290</u>
Kosten pro produktive Stunde	€
Jahresbruttogehalt	40.000
Lohnnebenkosten (angesetzt mit 30%, bitte genau ermitteln)	<u>12.000</u>
Personalkosten jährlich	<u>52.000</u>
Stundensatz (52.000 : 1.290)	<u>40,31</u>
Gemeinkostenzuschlag	
<u>Summe aller Kosten ohne Personalkosten lt. G+V des Vorjahres^{****)}</u>	<u>10,69</u>
Summe aller Anwesend-Stunden des Mitarbeiters	
Kosten je produktive Stunde dieses Mitarbeiter	<u>51,00</u>

*) Für jeden Mitarbeiter ermitteln

**) Anspruchsdenken nicht wecken, evtl. weglassen

***) Annahme im Beispiel: Kein Sekretariat, bei Sekretariat geringerer Prozentsatz

****) Dieser Wert ist ohne Anhaltspunkt geschätzt. Verwenden Sie die Summe aller Kosten Ihrer Vorjahres-G+V ohne Personalkosten und dividieren Sie durch Summe der produktiven Stunden aller Mitarbeiter

1.6. Ergebnis:

Die Ermittlung der Kosten pro produktive Stunde ist zunächst ungenau.

Aufgrund der täglichen Leistungserfassung – auch der Kranktage und der Zeiten für unproduktive Arbeiten – können die Parameter laufend verbessert und an die Wirklichkeit angepasst werden.

Sie können praxisnah starten und werden nicht durch umfangreiche Vorarbeiten daran gehindert.

1.7. Zweite große Unbekannte: Die Leistungen

Die Leistungserfassung muss parallel zur laufenden Arbeit erfolgen.

Datev Unternehmen Online, COLLEGA-Kanzlei und andere Leistungserfassungsprogramme bieten die auftragsorientierte Leistungserfassung an.

1.8. Das ist einfach und genial zugleich (5 Auftragsarten und nicht mehr):

- Es werden für jeden Mandanten nur wenige Aufträge angelegt:
 - Fibu (Jahresauftrag)
 - Lohn (Jahresauftrag)
 - Jahresabschluss und Steuererklärungen
 - Zeitaufwand für Beratungen (Sammelbecken für Fehlerklärung und Rückfragen bei Lohn / Fibu, kleine Anfragen, bei Rechnungstellung Entscheidung über Berechnung!)
- Diese fünf Aufträge werden für jeden Mandanten, bei dem das zutrifft, einmal jährlich angelegt. Soweit ein Programm-Modul „wiederkehrender Auftrag“ vorhanden ist, können sie bei Jahreswechsel automatisch übernommen werden.

Szenario:

- Mitarbeiter beginnt mit Auftrag Mandant 123/Fibu
- Es ruft Mandant 456 an. Mitarbeiter öffnet Auftrag „Mandant 456/Zeitaufwand Beratung“. Das ist so eingerichtet, dass das neben der Annahme des Telefongesprächs möglich ist.

Mitarbeiter notiert wichtige Punkte des Telefongesprächs sofort.
- Nach Beendigung des Telefongesprächs klickt Mitarbeiter wieder den Auftrag Mandant 123/Fibu.
- Einfach und genial ist:
 - Der aktuelle Auftrag wird (123/Fibu) wird automatisch beendet, wenn ein neuer Auftrag (456/Zeitaufwand Beratung) geöffnet wird.
 - Die Endzeit des Auftrags (123/Fibu) und die Startzeit der Auftrags

(456/Zeitaufwand) Beratung werden automatisch gespeichert.

- Telefongespräch beendet, Notiz fertig.
- Mitarbeiter bearbeitet wieder die Buchführung. Er öffnet Auftrag (123/Fibu). Die Endzeit des Auftrags (456/Zeitaufwand Beratung) und die (Wieder-)Startzeit des Auftrags (123/Fibu) werden automatisch gespeichert.

1.9. Vorteil

Es geht ganz einfach:

Selbst wenn ein Mitarbeiter zehnmal am Tag gestört wird: Mit einem Klick wechselt er jeweils zu dem Auftrag des Störenden.

Wenn nach dem ersten Telefongespräch das nächste kommt: kein Problem, ein Klick und er Mitarbeiter ist im richtigen Auftrag.

Wenn die Störungen beendet sind, öffnet der Mitarbeiter wieder seinen ursprünglichen Auftrag (123/Fibu).

1.10. Hoher finanzieller Nutzen

Wir rechnen:

- Die Leistungserfassung am Ende des Tages (oder am nächsten Morgen) oder nach drei Tagen ist ungenau. Es gehen Zeiten verloren. Mandanten erkennen diese Art der Leistungserfassung nicht an. Und Gerichte schon überhaupt nicht, wenn es zum Honorarstreit kommt.
- Die Leistungserfassung am Ende des Tages kostet pro Mitarbeiter mindestens (!) 10 Minuten.

Das ergibt wöchentlich bei 5 Arbeitstagen 50 Minuten.

Das sind bei 43 Wochen (siehe oben) 2.150 Minuten oder abgerundet 35 Stunden.

1.11. Ergebnis: Der Wegfall der nachträglichen Leistungserfassung erspart mindestens 1.750 € pro Mitarbeiter/Jahr

Sie sparen durch die auftragsorientierte Leistungserfassung für jeden Mitarbeiter 35 Stunden im Jahr. Das sind bei einem Stundesatz von 50 €/Std. 1.750 €.

Hinweis:

Wenn Sie bisher keine Aufträge angelegt haben, müssen Sie im ersten Jahr diese Ersparnis um die Zeit kürzen, die für Neuanlage der 5 Aufträge pro Mandant verbraucht werden. Nehmen Sie hierfür pro Mandant 5 Minuten an.

1.12. Sie gewinnen Arbeitszeit

Durch den Wegfall der nachträglichen Zeiterfassung gewinnen Sie pro Mitarbeiter mindestens eine Woche zusätzliche produktive Arbeitszeit.

1.13. Mehr Freude an der Arbeit

Zunächst stehen die Mitarbeiter der Neueinführung sehr skeptisch bis ablehnend gegenüber.

Das verändert sich, wenn sie erkennen, dass die immer als lästig empfundene Zeiterfassung wegfällt und das neue System sehr einfach zu bedienen ist.

Voraussetzung ist allerdings eine hohe und tatsächlich gelebte Toleranz der Kanzleileitung.

Zur Einführung empfehle ich die Beschäftigung mit Fragen der modernen Unternehmensführung, zum Beispiel www.coaching-magazin.de

- Es wird ein Mandant „Kanzlei“ eingerichtet. Dort werden unproduktive Zeiten gebucht.
- Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter nicht „bummeln“.
- Es muss aber auch toleriert werden, dass Menschen nicht jeden Tag Höchstleistungen erbringen können.
- Das bedeutet: Das Erfassung unproduktiver Zeiten auf die Kanzlei wird toleriert und nur in ganz besonderen Fällen thematisiert.
- Wie immer erfolgt hierbei kein Vergleich von Mitarbeiter zu Mitarbeiter. Keine Einteilung in „gut“ und „böse“. Es erfolgt niemals ein Vergleich mit anderen Mitarbeitern, sondern immer nur mit dem Kanzleidurchschnitt.
- Lassen Sie die Mitarbeiter erkennen, dass er durch das neue System anstelle der ungeliebten Zeiterfassung produktive Arbeit erbringen darf.

2. Rechnungen vereinfachen

2.1. Derzeitige Verfahren

Sie schicken für Fibu und Lohn jeden Monat eine gemeinsame Rechnung raus (12 Rechnungen im Jahr)?

Sie schicken für Fibu und Lohn jeden Monat getrennte Rechnungen raus (24 Rechnungen im Jahr)?

Jahresabschluss und Steuererklärungen werden zeitnah abgerechnet?

Sie haben mit Ihren Mandanten die Abbuchung der Rechnungen vereinbart?

Anderes Verfahren der Bezahlung?

Die Rechnungen werden ausgedruckt:

1 Exemplar für den Mandanten, Versand mit der Post / per E-Mail / elektronisch

___ Exemplare der Kopien für die Kanzlei: Verwendung: _____

Durchschnittlicher Zeitaufwand für Rechnungserstellung pro Mandanten und Monat:

Fibu / Lohn Zeitaufwand in Minuten: 2, 5, 10, 15 mehr _____

Jahresabschluss/Steuererklärungen Zeitaufwand in Minuten: 2, 5, 10, 15 mehr _____

Beratungsrechnungen Zeitaufwand in Minuten: 2, 5, 10, 15 mehr _____

2.2. Vorschlag Fibu – Lohn

Steuerberatungsvertrag, in dem festgelegt wird, dass die Leistungen für **Fibu** einmal jährlich nach StBVV abgerechnet werden. Es werden monatliche Vorschüsse vereinbart und abgebucht. Bei der Jahresrechnung werden die tatsächlichen Leistungen anhand der Zeiterfassung erkannt und abgerechnet, die 12 Vorschüsse werden abgezogen. Bei Abrechnung nach Wertgebühren können die Zehntel an den Zeitaufwand angepasst werden, bei Abrechnung von Zeitgebühren kann ein beweiskräftiger Nachweis vorgelegt werden. Eine Nachzahlung wird abgebucht, eine Überzahlung wird zurückbezahlt.

Unterjährig wird die Höhe der Vorschüsse regelmäßig, z.B. alle drei Monate, anhand der Leistungen (auftragsorientierte Leistungserfassung) überprüft und ggf. angepasst. Chefsache, 1 Minute pro Mandant.

Ergebnis: Keine Monatsrechnung, nur monatliche Abbuchungen.

Das Honorar für **Lohn** richtet sich nach der Anzahl der Lohn- und Gehaltsabrechnungen und wird monatlich abgerechnet und abgebucht. Doppelabrechnungen Lohn werden entweder bei Beratungsleistungen (Zeitaufwand) oder als weitere Anzahl im nächsten Monat abgerechnet.

2.3. Vorschlag Beratungsleistungen

Für Beratungsleistungen Lohn (LSt-Prüfung, Soz.-Vers.-Prüfung, Rückfragen, Doppelberechnung) wird ein monatlicher Vorschuss abgebucht und jährlich abgerechnet. Nachzahlung wird abgebucht, Überzahlung wird zurückbezahlt.

Unterjährig wird die Höhe der Vorschüsse regelmäßig, z.B. alle drei Monate, anhand der Leistungen (auftragsorientierte Leistungserfassung) überprüft und ggf. angepasst. Chefsache, 1 Minute pro Mandant (alternativ 2.5.).

Ergebnis: Keine Monatsrechnung, nur monatliche Abbuchungen.

2.4. Vorschlag Jahresabschluss Steuererklärung

Rechnung wird mit Mandantenexemplar des Jahresabschlusses versandt. Abbuchung.

Alternativ: Steuerberatungsvertrag. Es wird monatlich ein Vorschuss in Höhe von 1/12 des zu erwartenden Honorars abgebucht und jährlich abgerechnet. Nachzahlung wird abgebucht, Überzahlung wird zurückbezahlt.

Ergebnis: Keine Monatsrechnung, nur monatliche oder jährliche Abbuchung

2.5. Vorschlag Sonstige Rechnungen (Sammelbecken)

Leistungen in dem „Sammelbecken“ werden monatlich, vierteljährlich oder zumindest einmal jährlich abgerechnet. Sie können auch in die Jahresabschlussrechnung einbezogen werden. Die Leistungen können auch unberechnet bleiben, z.B. wenn die Wertgebühren für den Jahresabschluss einen ausreichenden Deckungsbeitrag erbringen (alternativ 2.3.).

2.6. Ergebnis: Das Honorarwesen wird vereinfacht / sehr hohe Ersparnis

2.6.1. Kosten einer Papierrechnung:

Zeit mindestens 10 Minuten (Bearbeitung 5, Druck 1, Kuvertieren, Frankieren 2, Ablage 1), Kosten siehe 1.5. € 51,-/Std.	€ 8,50
Porto, Briefpapier, Umschlag, Ordner, Papierhandling und –Entsorgung	€ <u>1,50</u>
Kosten für jede Papierrechnung	€ <u>10,00</u>

- **Jede Papierrechnung kostet 10 Euro!**

Das entspricht auch den Feststellungen des Fraunhofer-Instituts⁷

2.6.2. Kosten einer elektronisch erstellten Rechnung:

Zeit mindestens 5 Minuten	€ <u>4,25</u>
---------------------------	---------------

Keine weiteren Kosten, da elektronischer Versand!

- **Jede elektronisch erstellte und versandte Rechnung kostet rund 4,25 Euro.**

2.7. Vorteil

Annahme: Jeder Mitarbeiter erstellt monatlich 10 Fibu.

Durch den Wegfall der monatlichen **Papierrechnungen** werden jährlich 120 Rechnungen eingespart.

Das ergibt eine Kosten-Einsparung von **1.200 €** jährlich.

Bei Wegfall von elektronisch erstellten und versandten Rechnungen beiträgt die Kosten-Einsparung immerhin noch **425 €** jährlich.

2.8. Ergebnis: Der Wegfall von Monatsrechnungen erspart zwischen 425 € und 1.200 € jährlich für jeden Mitarbeiter.

2.9. Sie gewinnen Arbeitszeit, die Sie verkaufen können

Durch den Wegfall von angenommen 10 Monatsrechnungen pro Mitarbeiter entsteht eine monatliche Zeitersparnis von 50 Minuten (elektronische Rechnung) bis 100 Minuten (Papierrechnung).

⁷ <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-270413.html>

Das sind in jährlich 10 Stunden (600 Minuten) bis 20 Stunden (1.200 Minuten).

2.10. Mehr Freude an der Arbeit

Das Ausdrucken, Falzen und Kuvertieren von Rechnungen sowie die Ablage der Rechnungskopien gehört nicht zu den beliebten Aufgaben.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter interessantere Arbeiten verrichten!

3. Zusammenfassung:

Die Vorschläge in diesem Themenschwerpunkt 2 bieten diese **Vorteile:**

3.1. Freie Kapazitäten

Für jeden Mitarbeiter werden 45 bis 55 Stunden jährlich eingespart.

3.2. Gesamteinsparung = Gewinnerhöhung

Für jeden Mitarbeiter werden zwischen 2.175 € und 2.950 € jährlich eingespart.

Hinzurechnen können Sie die Zeitersparnis durch den Wegfall des Handlings der Rechnungskopien.

Beispiele zur Ermittlung besprechen wir im nächsten Kapitel.

Themenschwerpunkt 3

Rationalisierung des Kanzleiablaufs bei der Auftragsabwicklung sowie bei Schriftverkehr, Zeiterfassung, Honorarwesen, Ablage und Archivierung

1. Auftragsabwicklung

Siehe Themenschwerpunkt 2, Tz. 1

2. Zeiterfassung

Siehe Themenschwerpunkt 2, Tz. 2

3. Honorarwesen

Siehe Themenschwerpunkt 2, Tz. 2

4. Schriftverkehr

4.1. Sie nutzen Microsoft Office Word Version?

Wie eine Schreibmaschine?

Verwendung von Formatvorlagen:

Vorteile:

- Einheitliches Aussehen
- Weniger Schreib- und Interpunktionsfehler
- Durch Vorgabetexte höhere Textsicherheit
- Weniger Korrekturbedarf bei der Kanzleileitung

Empfehlung: Office Schulung für alle Mitarbeiter, die Briefe schreiben.

Empfehlung: Briefvorlagen erstellen. Hierbei Formatvorlagen-Regelung aus Word nutzen, Platzhalter aus DMS System verwenden und Textvorgaben einbauen.

Briefvorlagen für Rechtsbehelfe, Unterlagen anfordern, Steuerbescheid Prüfung und

weitere Anlässe. Einmal entdeckt, wird diese digitale Organisationshilfe laufend erweitert.

Einsparpotential für 10 Minuten Reduzierung der Bearbeitungszeit für jeden Brief € 6,50. (Stundensatz von 51,- € siehe Themenschwerpunkt 2, Tz. 1.5).

Rechnen Sie, wie viele Briefe in Ihrer Kanzlei jährlich erstellt werden. Eine Investition in eine Schulung und in die Erstellung von Briefvorlagen lohnt sich.

4.2. Wie werden neue Briefe erstellt?

Beispiel aus der Praxis einer Kanzlei:

- Es wird im Explorer ein Brief gesucht, der etwa dem entspricht, was man schreiben möchte.
- Von dem Brief wird eine Kopie erstellt, die dann überarbeitet wird.
- Der Brief wird ausgedruckt und dem Chef zur Unterschrift vorgelegt.
- Bei Änderungen und/oder Ergänzungen wird der Entwurf überarbeitet, erneut ausgedruckt und vorgelegt.
- Dieses Procedere kann sich mehrfach wiederholen.

4.3. Wie oft werden Briefe ausgedruckt und die Kopien abgeheftet?

Beispiel aus der Praxis einer Kanzlei:

- Die Datei von jedem Brief wird in einem nach Mandanten gegliederten Verzeichnis im Explorer gespeichert
- Der unterschriebene Brief wird vor dem Postversand eingescannt und als PDF ebenfalls im Explorer gespeichert
- Von dem Brief wird eine Kopie in der Mandantenakte abgeheftet.
- Eine weitere Kopie wird in einer chronologischen Ablage abgeheftet.

4.4. Wie oft werden Briefe ausgedruckt und die Kopien abgeheftet?

Berechnungen in dieser Kanzlei haben ergeben, dass jeder do erstellte Brief Kosten zwischen 10 und 30 € verursacht.

4.5. Die Umstellung ist im Laufen:

Man hat sich auf dieses Umstellungs-Szenario geeinigt:

4.5.1. Schulung des Sekretariats in allen Office-Programmen, Schwergewicht

Word

Das hat den Vorteil, dass das praktische Wissen der Mitarbeiter bei der weiteren Organisation – vor allem der Vorbereitung der Formatvorlagen und der Briefvorlagen – eingebracht werden.

Anmerkung: Die Erfahrung lehrt, dass derartige Umstellungen nur erfolgreich sind, wenn die Mitarbeiter einbezogen werden. Es gilt, das Wissen und auch die Vorstellungen der Mitarbeiter kennen zu lernen.

In diesem Fall hat ein Außenstehender die Moderation übernommen. Dadurch kam ein lebendiger Austausch von Argumenten zustande. Kanzleihinhaber und Mitarbeiter haben diesen ersten Schritt in die Digitalisierung gemeinsam getan.

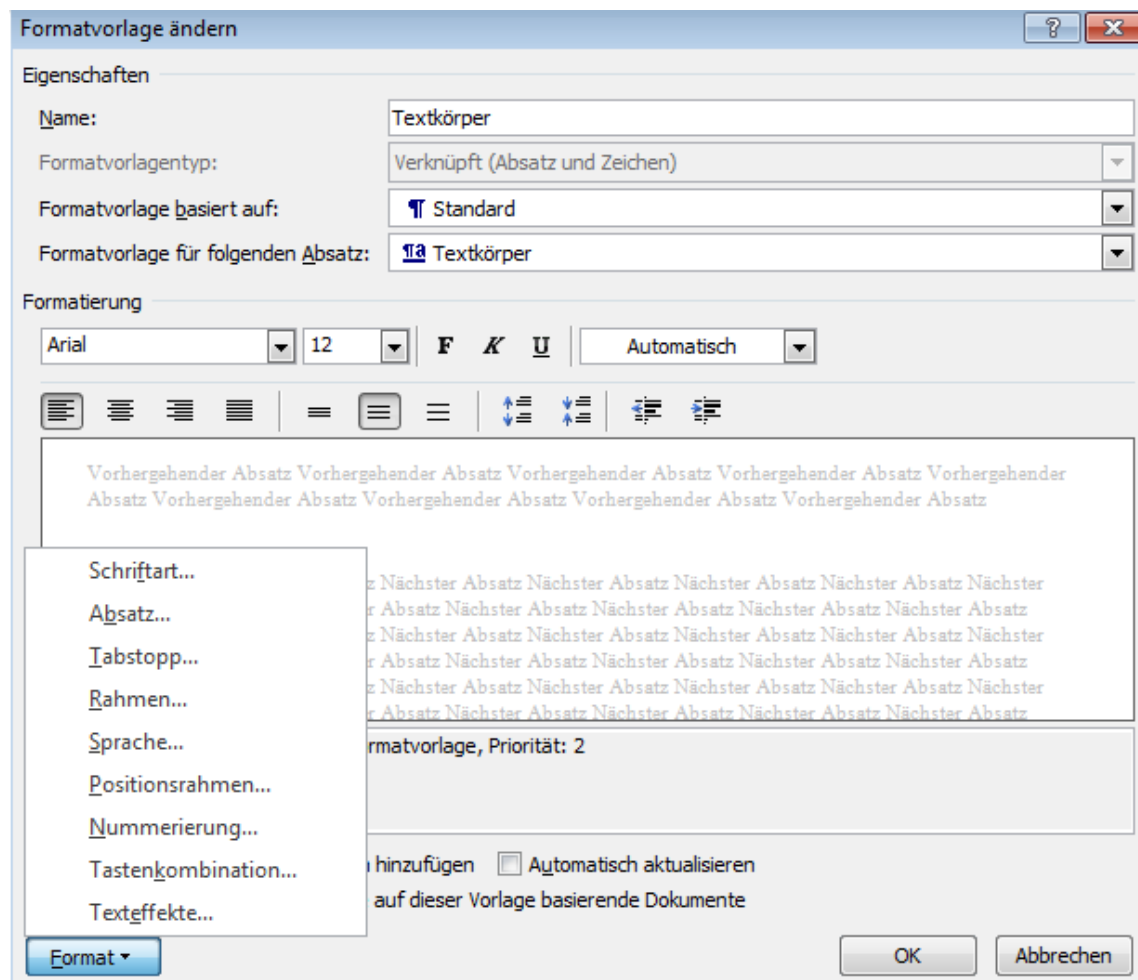
Der Kanzleihinhaber war erstaunt, welche Kenntnisse in organisatorischen Fragen im Allgemeinen und in der Bedienung der Office-Programme hatten.

Sehr rasch ergaben sich konkrete Anhaltspunkte, wie man diesen Bereich Dokumentenerstellung verbessern und rationeller gestalten kann.

4.5.2. Erstellung von Formatvorlagen (MS-Word)

Das Ziel der Formatvorlagen ist, dass es für jeden Bestandteil eines Textes eine Vorlage gibt.

Beispiel Formatvorlage Textkörper. Alles ist voreingestellt und man kann sicher sein, dass Word nach der Auswahl nicht in ein anderes Muster wechselt.



4.5.3. Erstellung von Briefvorlagen

Beispiel Einspruchsschreiben:

Durch die Kombination einer Formatvorlage (Microsoft Word) unter Verwendung von sogenannten „Entwicklertools“ und den Platzhalten aus DATEV / oder COLLEGA Mandantenstammdaten ergibt sich eine Briefvorlage, mit der Zeit gespart und vermieden wird, dass man etwas vergisst. Das Muster ist zur nur Erläuterung der Formatvorlagen und Platzhalter bestimmt.

Steuerberater Mustermann

<Platzhalter Adresse Finanzamt>

<Platzhalter Brief-Datum>

<Platzhalter Mandanten-Nr / Platzhalter Doku-Nr.>

<Platzhalter Steuer-Nummer>

<Platzhalter Name des Mandanten> *{Formatvorlage Überschrift}*

Gegen den Einkommensteuerbescheid für 2018 vom [Klicken Sie hier](#), um ein Datum einzugeben.

erheben wir unter Hinweis auf die beigefügte Vollmacht *{Formatvorlage Textkörper}*

Einspruch

mit folgenden Anträgen: *{Formatvorlage Überschrift}*

1. [Klicken Sie hier](#), um Text einzugeben. *{Formatvorlage Aufzählung}*
2. [Klicken Sie hier](#), um Text einzugeben.
3. Der Steuerbescheid wird hinsichtlich der bestrittenen Teile von der Vollziehung ausgesetzt.

Begründung: *{Formatvorlage Überschrift}*

1. [Klicken Sie hier](#), um Text einzugeben. *{Formatvorlage Aufzählung}*
2. [Klicken Sie hier](#), um Text einzugeben.
3. [Klicken Sie hier](#), um Text einzugeben.

Unterschrift Steuerberater *{Formatvorlage Unterschrift}*

Ergebnis:

Diese Vorlage besteht aus einer Kombination der Word-Formatvorlagen und der Platzhalter aus den Mandantenstammdaten in DATEV, COLLEGA oder anderen Kanzleiverwaltungsprogrammen. Das Fehlerrisiko bei Adresse des Finanzamts, Steuer-Nummer, Name des Mandanten geht gegen null, da bei allen Platzhaltern die Daten aus den Mandantenstammdaten übernommen werden. Das umständliche Teilformatieren (Fett, Aufzählung mit Nummerierung) entfällt, da dies in den MS-

Formatvorlagen vorgegeben ist.

Der Ersteller und Bearbeiter des Einspruchsschreibens konzentriert sich auf seine sachlichen Eingaben.

5. Ablage und Archivierung

5.1. Kosten für Papier, Ordner, Aktenschränke, Räume, langjährige Aufbewahrung

Wenn Sie anfangen, diese Kosten zu ermitteln und überlegen, dass diese Ihren Gewinn gekürzt haben oder kürzen werden, beginnen Sie zu überprüfen, wo sie sparen können.

5.2. Personalkosten

Viel wichtiger als die oben erwähnten Sachkosten sind die Personalkosten.

„Wo sind sie geblieben...?“ die vielen Stunden der Mitarbeiter für das Erstellen, Lochen, Abheften und vor allem Suchen von Dokumenten.

Jede Kanzlei hat sich ein System erdacht. Alle haben eines gemeinsam: Sie kosten Geld. Unwahrscheinlich viel Geld.

5.3. Papier und elektronische Dokumente

Oft fehlt es an der Vereinheitlichung. Das ergibt sich aus den verschiedenen Quellen der Daten:

- Papierdokumente
- Computerfax
- Papierfax
- E-Mail
- Cloud
- Tablett
- Smartphone als Scanner
-

Wo und wie erfolgt die Archivierung? Teilweise im DMS, teilweise als Papierablage,

teilweise in Outlook, teilweise im Explorer, wie oben beschrieben.

Es gibt zwar immer mehr Angebote für eine Organisation und Vereinheitlichung der Ablage, die man aber oft nicht als Lösungen bezeichnen kann.

Insbesondere werden diese Nachteile bemängelt:

- Die Kosten sind sehr hoch
- Die Frage der Sicherheit für die langen Aufbewahrungszeiträume ist keineswegs geklärt.

5.4. Archive

5.4.1. Rechnungswesen der Kanzlei, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Personalakten
Datenschutz, IT-Regelungen, EDV-Betreuer

Aufbewahrungsfrist 10 Jahre (+ 2 Jahre) zusammen mit der Buchführung

Muss in der Verfahrensdokumentation der Kanzlei beschrieben werden.

5.4.2. Schriftverkehr der Kanzlei – eigene Verwaltung –

Verträge, Versicherungspolizen hohe Sicherheitsbedarf – Bankschließfach –

Aufbewahrungsfrist (unbegrenzt?), müssen Original aufbewahrt werden?

5.4.3. Schriftverkehr der Kanzlei – Mandantenverwaltung

Korrespondenz mit Mandanten – Verträge – Aufträge

Aufbewahrungsfrist mindestens bis Ablauf der Haftungsverjährung

5.4.4. Belege der Mandanten als Arbeitsunterlagen – regelmäßig Kopien

Aufbewahrung bei Buchführung der Mandanten

Soweit Nachweis gegen Haftungsansprüche Kopie bei 5.4.3.

5.4.5. Originalbelege der Mandanten – Buchführung, Verträge

Originalbelege des Mandanten werden nicht in der Kanzlei aufbewahrt, sondern nach Erstellung einer Kopie an den Mandanten zurückgegeben.

Beschreibung in der Verfahrensdokumentation des Mandanten.

Wofür braucht eine Steuerkanzlei ein Archiv

5.5. Archiv in der Cloud

Das scheint die Zukunft zu sein.

Ein überzeugender Ansatz ergibt sich aus Digibase www.digibase.com

(Siehe auch Themenschwerpunkt 9).

Weitere Ansätze werden kommen.

Themenschwerpunkt 4

Vereinheitlichung der Arbeitsprozesse in der Kanzlei.

1. Optimum

Alle Workflows der Mandanten laufen einheitlich ab.

2. Häufige Situation

Mandanten – und manchmal auch Mitarbeiter – haben ihre Besonderheiten.

Teilweise trifft man auch bei grundsätzlich einheitlichen Abläufen in der Bearbeitung (z.B. Fibu) erhebliche Abweichungen bei der tatsächlichen Erledigung an.

Teilweise geht das so weit, dass Mitarbeiter für den Fall der Vertretung bei Krankheit und Urlaub ausführlich schriftlich darstellen, worauf bei jedem Mandanten zu achten ist.

3. Verfahrensdokumentation hilft

Die Verfahrensdokumentation der Kanzlei hat zwei wesentliche Bestandteile

- Die Verfahrensdokumentation der Kanzlei
- Die Teile der Verfahrensdokumentationen der Mandanten, in denen die Abläufe (Prozesse) der Bearbeitung der Mandantenaufträge (Erstellung der Fibu sowie der Lohn- und Gehaltsabrechnung) beschrieben werden.

Grundsätzlich sollte das für alle Mandanten nach dem gleichen Schema ablaufen.

Soweit dies nicht zutrifft, müssen die Abweichungen in en mandanten-individuellen VD beschrieben werden.

Das hat mehrere Vorteile:

- Die Abweichungen werden offenbar.
- Bei der Beschreibung sich wird auch für die Abweichter der Kanzleistandard durchsetzen.

4. Ergebnis

Die Abweichungen von dem Kanzleistandard können zu erheblichen Mehrarbeiten und

damit zusätzliche Kosten führen. Soweit sich das nicht abrechnen lässt, muss man eine wie auch immer geartete Lösung finden.

Dieses Problem wird in den Kanzleien in sehr unterschiedlicher Weise angetroffen. Eine allgemein gültige Beschreibung erfordert eine Schilderung von Einzelfällen, die dann als Beispiel dienen könnten.

Auf Wunsch werden Beispiele gerne besprochen.

In diesem Bereich sind erhebliche Kosten-Einsparungen möglich!

Themenschwerpunkt 5

Verfahrensdokumentation für die eigene Kanzlei: Erstellung erstens zur Erkennung und Rationalisierung der Prozesse mit den Folgen der Verschlinkung und Kosteneinsparung und zweitens für den Betriebsprüfer

Beispiel: Gliederung des vom Referenten erstellten Steuerberater-Kompodium

Hierbei wird vorgeschlagen, anhand aller Mustervorlagen die für die Kanzlei geeigneten auszuwählen.

Aufgrund des dadurch gegebenen Gesamtüberblicks kann der Steuerberater seine Mandanten bei der Auswahl der für sie zutreffenden Mustervorlagen beraten werden.

Unternehmensangaben

Allgemeine Unternehmensdaten
Zuständigkeiten nach Rollen
Zuständigkeiten nach Personen
Externe Dokumente – mitgeltende Dokumente
Datenschutz
Datensicherheit
Posteingangsbuch in Papierform
Posteingangsbuch elektronisch
Aufbewahrungsfristen
Aufbewahrung Papier
Aufbewahrung elektronisch
Kontenrahmen
Leistungserfassung
Notfallplan Unternehmen
Notfallplan Unternehmer
Versionierung Verfahrensdokumentation

IT-Infrastruktur

Hardware
Software und Systemüberblick
Infrastruktur: Haupt-, Vor- und Nebensystem allgemein
Infrastruktur: Haupt-, Vor- und Nebensystem des Systemanbieters

Dokumentenmanagement-System

Umsatzsteuer / Vorsteuer

Übersicht Vorsteuern

Ausgangsrechnungen

Papierrechnung erstellen

Elektronische Rechnung erstellen

Papierrechnung kontieren und buchen

Elektronische Rechnung kontieren und buchen

Dauerrechtsverhältnisse (Miet- / Leasingverträge ...)

Gutscheinverkauf

Gutschriftverfahren

Bank

Buchen von Papierauszug

Elektronisches Buchen

Geldtransferliste

Eingangsrechnungen

Rechnungsempfang per Post

Rechnungsempfang per E-Mail

Rechnungsempfang per Internet-Portal

Rechnungsempfang ZUGFeRD

Rechnungsempfang XRechnung

Rechnungseingangsbuch in Papierform

Rechnungseingangsbuch elektronisch

Papierrechnung buchen

Elektronische Rechnung buchen

Reisekostenabrechnung

Dauerrechtsverhältnisse (Miet-/Leasingverträge)

Gutschriftverfahren

Kasse

Kassenbuch allgemein

Durchschreibekassenbuch

Kassenbuch online mit Belegen zur Steuerkanzlei

Kassenbuch online ohne Belege zur Steuerkanzlei

Kasse kontieren

Kassenbericht

Kassensturz, Kassenzählprotokoll, Zählbretter

Zählprotokoll als Excel-Dokument

EC-Karten-, Kreditkarten, andere unbare Einnahmen

Verkauf von Gutscheinen

(Flaschen-) Pfand
Handkasse
Unternehmerkasse
Bürokasse
Registrierkasse
Gastronomiekasse
Offene Ladenkasse
Sammelkasse
Automatenkasse
Vertrauenskasse

Schnittstelle Unternehmen-Steuerberater

Auftragsvereinbarung
Belegbearbeitung Unternehmen
Belegbearbeitung Steuerberater
Datenaustausch
Rückfragen

Verrechnung Privat- / Unternehmensbereich

Unentgeltliche Wertabgabe Unternehmer
Privatnutzung Firmenwagen Unternehmer
Fahrtenbuch
Häusliches Arbeitszimmer
Mietvertrag Geschäftsräume im Privateigentum
Unentgeltliche Wertabgabe Arbeitnehmer
Privatnutzung Firmenwagen Arbeitnehmer

Steuer-IKS (in Anlehnung an IDW PS 980 und Steuer IKS der BStBK)

Überblick
Kultur
Ziele
Organisation
Risiken
Programm
Kommunikation

Eigenbelege

Bankabhebung
Geldtransit
Privatentnahme/Privateinlage
Darlehen Einnahme/Ausgabe
Kassendifferenzen
Unbelegte Ausgaben (Trinkgelder)

Schwund / Verderb

Besondere Ereignisse

Außerordentliche Rabattaktionen

Abverkäufe z.B. wegen Verfallsdatum

Schankverluste / Bierleitung reinigen

Verlust durch Diebstahl

Fremdeinflüsse z.B. Unwetter

Stromausfall / Gerätestörung

Checklisten

Verfahrensdokumentation

Datenschutz

Vorsteuerabzug

Kassen-Nachschau

Themenschwerpunkt 6

Betriebswirtschaftliche „Beratung“ der eigenen Kanzlei.

Ergebnisse in allen dem Referenten bekannten Fällen:

Deutliche Senkung der Kosten

1. „Betriebswirtschaftliche Beratung“ der eigenen Kanzlei am Beispiel Verfahrensdokumentation

Schreiben Sie die in Ihrer Kanzlei ablaufenden Prozesse auf – Sie wollen ja die Verfahrensdokumentation für Ihre Kanzlei erstellen.

In den Themenschwerpunkten 1 bis 4 haben wir einige Beispiele besprochen.

Ergänzen Sie diese um die Beschreibung der Abläufe Ihres Rechnungswesens

Kasse

Ihre Mandanten bezahlen die Honorare mittels Banküberweisung oder (was noch viel besser ist) Sie buchen per SEPA-Lastschrift ab.

Dennoch führen Sie eine Kasse, die Einnahmen sind Bankabhebungen oder Privateinlagen. Ihr(e) Mitarbeiter(in) passt nicht auf und trägt eine Privateinlage nach den Ausgaben ein und produziert damit einen negativen Kassenbestand. Je nach Mentalität löst das eine mehr oder weniger heftige Diskussion mit dem Betriebsprüfer aus. Schaffen Sie die Kasse ab. Die von Ihnen verauslagten Kosten erstatten sie sich durch Banküberweisung. Musterbeschreibungen, z.B. Unternehmerkasse, sind in den Vorlagen zur Verfahrensdokumentation enthalten.

Ergebnis:

Ein Kostenfaktor – die Führen der Kasse – ist weg. 2 Stunden im Monat, 1.200 € im Jahr eingespart (Themenschwerpunkt 2 Tz. 5.1.).

Bank

Beschreiben Sie, wie Ihre Bankgeschäfte abgewickelt werden. Überlegen Sie, was Sie vereinfachen können. SEPA-Lastschriften für Ihre Honorare, SEPA-Lastschriften möglichst für alle Ihre Kosten.

Ergebnis:

Jede Stunde, die Sie einsparen, zahlt sich aus.

Leistungserfassung (Zeiterfassung)

Wurde in Themenschwerpunkt 2 Tz. 1.7. ff. besprochen. Da sparen Sie wirklich Geld.

Honorarwesen

Wurde in Themenschwerpunkt 2 Tz. 2 ff besprochen. Auch hier sparen Sie gewaltig Geld.

2. Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung

2.1. Es geht immer im Zahlen

Nochmals: Um vermeidbare Kosten von 100 € auszugleichen, müssen Sie bei einem

EBIT von 20 einen Mehr-Umsatz von 500 €

EBIT von 30 einen Mehr-Umsatz von 333 €

EBIT von 40 einen Mehr-Umsatz von 250 € erzielen.

Eine ganz praxisnahe Frage zur Unternehmensstrategie:

Wofür soll man also seine Ressourcen bei einem Umsatz von bspw. 500 einsetzen)?

- Mehr Ertrag: EBIT steigern von 20% auf 40% ?? (= Kostenminderung 100)
- Mehr Umsatz bei einem gleichbleibenden EBIT von 20% ?? (= Umsatzplus 500)

2.2. Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung

Viele Hochschulen bilden auch berufsbegleitende Studiengänge⁸ an. Unter Umständen genügt eine hinreichende Berufserfahrung, um zugelassen zu werden.

Die Beispiele für die Inhalte der Studiengänge zeigen, dass dem Steuerberater vieles davon eher vertraut ist.

Beispiele für wesentliche Inhalte Bachelor-Studium:

- Grundlagen BWL
- Grundlagen VWL
- Grundlagen Marketing

⁸ Vergleiche zum Beispiel <https://www.bwl-studieren.com/studiengaenge/unternehmensfuehrung/>

- Rechnungswesen
- Wirtschaftsmathematik
- Statistik
- Grundlagen Kommunikation
- Unternehmensführung
- Mitarbeiterführung
- Internationale Wirtschaft
- Risikomanagement
- Krisenmanagement
- Finanzmanagement

Beispiel für wesentliche Inhalte im Master-Studium:

- Grundlagen und Formen der Unternehmensführung
- Innovative Geschäftsmodelle
- Projektmanagement
- Internationales Wirtschaftsrecht
- Gründungsfinanzierung
- Controlling
- Wachstumsmanagement
- Businessplan
- Marketing & Sales
- Personalmanagement
- Personalentwicklung

2.3. Die Praktikerlösung

Starten Sie für eine Lösung Ihrer eigenen Kanzlei.

Sie werden Erfolg haben!

Freuen Sie sich über jeden kleinen Erfolg, den Sie anhand Ihrer Zahlen nachweisen können.

Überlegen Sie, was Sie davon unmittelbar für die Beratung Ihrer Mandanten einsetzen können (learning by doing).

Erweitern Sie Ihr Wissen durch praxisbezogene Fachliteratur, durch Vorträge – auch der Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammern, durch Reaktivierung der Kenntnisse aus Ihrem Studium oder durch ein berufsbegleitendes Studium.

2.4. Es rentiert sich für die eigene Kanzlei

In den meisten mir bekannten Fällen haben Steuerberater einfach mit der Erstellung ihrer Verfahrensdokumentation angefangen und sich damit die Thematik erschlossen.

Manchen hat das (zunächst) genügt: Ihre Kanzlei wurde rentabler, sie haben einen höheren laufenden Ertrag und der Wert der Kanzlei ist damit automatisch gestiegen.

2.5. Nutzen ziehen aus der Beratung von Mandanten

Mehrere mir bekannte Kollegen haben ihren Mandanten die Beratung in betriebswirtschaftlichen Fragen angeboten.

Teilweise haben sie hohe Anerkennung erzielt und sich damit ein recht zukunftssicheres und lukratives neues Geschäftsfeld erschlossen.

Themenschwerpunkt 7

Nutzbarmachung der eigenen Erfahrungen bei der Beratung der Mandanten zu deren Rationalisierung: Betriebswirtschaftliche Beratung

Entnommen aus den Mustervorlagen zur Verfahrensdokumentation. Teilnehmer des heutigen Seminars dürfen Sie auch für Mandanteninformationen verwenden.

1. Rationalisierung über die Verfahrensdokumentation

Ja, das ist möglich, wenn man die Nebenergebnisse der Verfahrensdokumentation gezielt nutzt.

2. Verfahrensdokumentation ohne Rationalisierung

Das gibt es auch, zum Beispiel, wenn der Mandant nur eine Checkliste (Themenschwerpunkt 8, Tz. 2.4) ausfüllt, in der er seine Prozesse mehr oder weniger oberflächlich beschreibt. Da wird sich keine Rationalisierung einstellen, aber das ist ja auch in dem dort beschriebenen Fall nicht gewollt.

3. Guter Start

Das wollten Sie schon lange: Doppelarbeiten vermeiden, Fehler erkennen, bevor sie entstehen, Finden statt Suchen. Nutzen Sie die Chance zur Umsetzung dieser und vieler weiterer guter Vorsätze zur Erleichterung Ihres Unternehmer-Alltags durch die Erstellung einer Verfahrensdokumentation.

Schaffen Sie sich und Ihren Mitarbeitern eine Bedienungsanleitung für Ihr Unternehmen. Beschreiben Sie wie in einem Kochbuch alle Abläufe (Prozesse) in Ihrem Unternehmen.

Das Ergebnis ist eine Verfahrensdokumentation.

So einfach geht das? Ja, und wir beraten Sie dabei.

Erstellen Sie die Verfahrensdokumentation in erster Linie zu Ihrem eigenen Nutzen und auch, weil das Finanzamt es verlangt

4. Ihre Vorteile sind:

- Sie haben weniger Ärger bei der nächsten Betriebsprüfung,
- Sie vermeiden Steuernachholungen aufgrund von Formfehlern,
- Ihr Rechnungswesen wird betriebsprüfungssicherer,
- Sie vermeiden Stress bei einer Kassennachschau, die immer unangekündigt hereinbricht,
- Sie haben einen großen Zusatznutzen durch eine deutliche Verbesserung Ihrer Eigenorganisation aufgrund der sich aus der Verfahrensdokumentation ergebenden Rationalisierung.

Sie erstellen eine Verfahrensdokumentation also in erster Linie zu Ihrem eigenen Nutzen.

Dennoch kommen Sie dem Verlangen der Finanzverwaltung nach, eine Verfahrensdokumentation vorzulegen.

Wenn Sie keine Verfahrensdokumentation vorlegen, kann der Betriebsprüfer die Buchführung verwerfen und die Steuern durch Schätzung ermitteln. Das muss vermieden werden.

5. So sparen Sie zum Beispiel eine Woche Ihrer Arbeitszeit:

Da Sie die Abläufe in Ihrem Betrieb einzeln beschreiben, können Sie erkennen, was Sie besser und rationeller erledigen können. Wenn Sie dadurch jeden Tag nur 15 Minuten Ihrer Zeit einsparen, sind das bei 220 Arbeitstagen im Jahr 55 Stunden, also etwa die Wochenarbeitszeit eines Unternehmers. Hierzu finden Sie in den Mustervorlagen viele Tipps.

6. Hintergrund

Jeder steuerpflichtige Unternehmer muss eine Verfahrensdokumentation erstellen. Dies ergibt sich aus dem Schreiben des Bundesfinanzministerium (BMF-Schreiben) vom 14.11.2014: „Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD)“. Die GoBD sind kein Gesetz, sondern eine Verwaltungsanweisung. Die Nichtvorlage einer Verfahrensdokumentation ist also kein

Verstoß gegen ein Gesetz, sondern „nur“ eine Nichtbeachtung des im Bundessteuerblatt veröffentlichten Schreibens des Bundesfinanzministeriums.

In der Praxis läuft das dann meistens folgendermaßen ab:

Der bei Ihnen erscheinende Betriebsprüfer muss das BMF-Schreiben beachten. Wenn Sie keine Verfahrensdokumentation vorlegen, entscheidet der Betriebsprüfer nach GoBD Rz. 155: „Soweit eine fehlende oder ungenügende Verfahrensdokumentation die Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit nicht beeinträchtigt, liegt kein formeller Mangel mit sachlichem Gewicht vor, der zum Verwerfen der Buchführung führen kann.“

Die Nichtvorlage der Verfahrensdokumentation kann also zum Verwerfen der Buchführung durch den Betriebsprüfer führen. Hiergegen kann man sich zwar gerichtlich wehren. Ein derartiges Finanzgerichtsverfahren dauert aber viele Jahre und ist sehr teuer. Sie können diesen Stress ganz einfach durch die Erstellung und Vorlage der Verfahrensdokumentation weitgehend vermeiden und damit die steuerlichen Risiken verringern.

7. Bitte bedenken und unterscheiden Sie:

Die Nichtvorlage einer Verfahrensdokumentation ist eine Tatsache, über die man grundsätzlich nicht streiten kann. Die Chancen für einen Erfolg in einem Gerichtsverfahren sind nicht besonders gut.

Etwas anderes ist es, wenn Sie eine Verfahrensdokumentation vorlegen und der Betriebsprüfer diese als ungenügend bezeichnet. Diese subjektive Auslegung des unbestimmten Rechtsbegriffs „ungenügend“ durch den Betriebsprüfer muss keineswegs richtig sein. Eine Auseinandersetzung hierüber kann je nach Sachlage schon in der Schlussbesprechung der Betriebsprüfung erfolgreich enden.

8. Jeder Unternehmer hat eine Art einer Verfahrensdokumentation

Jeder Unternehmer hat bisher schon eine Art einer Verfahrensdokumentation, sonst könnte er sein Unternehmen nicht führen. Es fehlt aber in vielen Fällen an der systematischen schriftlichen Darstellung.

Es sind also in jedem Unternehmen die kaufmännischen und viele andere Prozesse geregelt, sie sind auch teilweise beschrieben.

Eine Bestandaufnahme aller getroffenen schriftlichen Regelungen und eine kurze, ebenfalls schriftliche Darstellung der mündlich getroffenen Anweisungen (Prozessbeschreibungen) stellt eine hervorragende Ausgangsbasis für die Erstellung der Verfahrensdokumentation dar.

Da die Nichtvorlage einer vollständigen schriftlichen Verfahrensdokumentation zu existenzgefährdenden steuerlichen Folgen führen kann, sollten Sie Ihre schriftliche Verfahrensdokumentation unverzüglich erstellen.

TIPP Einer überraschend anberaumten Betriebsprüfung oder Kassennachschau legen Sie den Entwurf Ihrer Verfahrensdokumentation vor. Das ist besser als nichts – es reicht aber nicht aus. Es ist ja auch nur eine Notlösung, die die Vorlage einer ordnungsgemäßen Verfahrensdokumentation keineswegs ersetzen kann. Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Verfahrensdokumentation zu erstellen. Es ist wirklich wichtig. Wir als Steuerberater Ihres Vertrauens helfen Ihnen dabei.

9. Die Anforderung des Finanzamts

„Für den Zeitraum der Aufbewahrungsfrist muss gewährleistet und nachgewiesen sein, dass das in der Dokumentation beschriebene Verfahren dem in der Praxis eingesetzten Verfahren voll entspricht. Dies gilt insbesondere für die eingesetzten Versionen der Programme (Programmidentität). Die Verfahrensdokumentation ist bei Änderungen zu versionieren und eine nachvollziehbare Änderungshistorie vorzuhalten. Aus der Verfahrensdokumentation muss sich ergeben, wie die Ordnungsvorschriften (z. B. §§ 145 ff. AO, §§ 238 ff. HGB) und damit die in diesem Schreiben enthaltenen Anforderungen beachtet werden. Die Aufbewahrungsfrist für die Verfahrensdokumentation läuft nicht ab, soweit und solange die Aufbewahrungsfrist für die Unterlagen noch nicht abgelaufen ist, zu deren Verständnis sie erforderlich ist“ (GoBD Rz 154).

10. Die tatsächlichen Abläufe müssen beschrieben werden

In der Verfahrensdokumentation werden die Geschäftsabläufe (Prozesse) beschrieben, die dem Betriebsprüfer dazu dienen sollen, festzustellen, wie die Buchführung des Unternehmens beschaffen ist. „Die Buchführung muss so beschaffen sein, dass sie einem sachverständigen Dritten innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die

Geschäftsvorfälle und über die Lage des Unternehmens vermitteln kann. Die Geschäftsvorfälle müssen sich in ihrer Entstehung und Abwicklung lückenlos verfolgen lassen (progressive und retrograde Prüfbarkeit)“ (GoBD Rz. 32).

Die Beschreibung in der Verfahrensdokumentation muss also den tatsächlichen Abläufen entsprechen. Den ersten Entwurf sollten Sie mit Hilfe Ihres Steuerberaters, also mit uns besprechen, um sicherzustellen, dass die Schilderungen GoBD-konform sind.

11. Sie müssen sich an die Verfahrensdokumentation halten, das heißt, sie muss wahr sein:

Beispiel: In der Verfahrensdokumentation ist beschrieben, dass die Eintragungen in das Kassenbuch arbeitstäglich vorgenommen werden, sofern Kassenbewegungen vorgelegen haben. Tatsächlich werden die Eintragungen in das Kassenbuch aber am Monatsende vorgenommen. Erstens widerspricht das dem Gebot, die Kasse täglich zu führen: „Kasseneinnahmen und Kassenausgaben sind täglich festzuhalten.“ (§ 146 Absatz 1 Satz 2 Abgabenordnung -AO-). Zweitens kann die Gültigkeit Ihrer Verfahrensdokumentation angefochten werden, weil der tatsächliche Ablauf nicht richtig dargestellt wird. Betriebsprüfer sind geschult, so etwas sehr rasch zu erkennen. Oft ergeben sich aus derartigen Sachverhalten weitere Feststellungen, die zu sehr schmerzhaften und im Grund vermeidbaren Folgen führen können.

Die GoBD sind in Kraft seit 01.01.2015. Die GoBD gelten für Veranlagungszeiträume, die nach dem 31.12.2014 begonnen haben. (GoBD Rz. 183).

Zu diesem Stichtag war eine Verfahrensdokumentation zu erstellen.

Themenschwerpunkt 8

Reizwort Verfahrensdokumentation bei den Mandanten. Richtig gemacht ist das der Einstieg in ein wirklich gutes Geschäftsfeld der Zukunft: Eben die betriebswirtschaftliche Beratung

1. Warum Reizwort

- Überspitztes aber leider oft zutreffendes Szenario:
Steuerberater schreibt oder sagt dem Mandanten: „Sie müssen eine Verfahrensdokumentation erstellen“ und ergänzt das allenfalls „schreiben Sie halt alle Abläufe der Buchführung auf.“
- Steuerberater greift nicht nach. Dafür gibt es viele Gründe.
 - Steuerberater ist unsicher, weil er keine Erfahrung hat.
 - Steuerberater hat keine Kapazitäten
 - Steuerberater geht davon aus, dass Mandant für eine Beratung zur Erstellung einer Verfahrensdokumentation nichts bezahlen will.
- Mandant nimmt den Hinweis des Steuerberaters mehr oder weniger ungehalten entgegen und kommt von sich aus nicht auf das Thema zurück.

2. Mit dem Abwenden der Haftung ist es nicht getan

2.1. Nichtvorlage einer Verfahrensdokumentation

Die Nichtvorlage der Verfahrensdokumentation (VD) kann zum Verwerfen der Buchführung führen (GoBD Rz.155⁹). Wenn gar keine VD vorgelegt werden kann, dürfte ein Rechtsstreit schwierig werden. Jedenfalls sind erhebliche Vorwürfe des Mandanten und unter Umständen sogar der Verlust des Mandats zu befürchten.

⁹ <https://www.haessel-verfahrensdokumentation.services/gobd#rz155> „Soweit eine fehlende oder ungenügende Verfahrensdokumentation die Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit nicht beeinträchtigt, liegt kein formeller Mangel mit sachlichem Gewicht vor, der zum Verwerfen der Buchführung führen kann“

Ein erhebliches Risiko, das sich auf den Wert des „Vermögensgegenstand Kanzlei“ sehr negativ auswirken kann.

2.2. Vorlage einer Kurzfassung

Die Finanzverwaltung hat die Anforderungen an Inhalt und Qualität einer VD in GoBD Rz. 151¹⁰ durchaus interpretationsfähig beschrieben. Maßgeblich ist die subjektive Meinung des Betriebsprüfers.

2.3. Rechtsstreit führen oder besser nicht?

Die immer wieder vorgebrachte Ansicht, bei der Verfahrensdokumentation handle es sich um kein Gesetz, sondern eine Verwaltungsmeinung, deren richtige Anwendbarkeit gerichtlich nachgeprüft werden kann, ist richtig.

Sie hat auch absolute Bedeutung, wenn man einen verunglückten Fall auf den Tisch bekommt.

Diese Meinung ist aber nach Ansicht des Referenten sehr gefährlich, wenn sie bei der Gestaltungsberatung – Frage Verfahrensdokumentation erstellen oder nicht – vertreten wird und insbesondere, wenn Mandanten sich darauf verlassen.

Sehr schwierig bis aussichtslos wird es aber, wenn man gar keine Verfahrensdokumentation vorlegen kann und vom Gericht bestätigt werden soll, dass das Fehlen der Verfahrensdokumentation die Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit nicht beeinträchtigt hat.

Wurde dagegen eine Verfahrensdokumentation vorgelegt, kann es sich bei einem Rechtsstreit um die subjektive Ansicht des Betriebsprüfers um die Frage handeln, ob die VD ungenügend im Sinn von GoBD Rz. ist. Diese Frage lässt sich unter Umständen

¹⁰ <https://www.haessel-verfahrensdokumentation.services/gobd#rz151> „Da sich die Ordnungsmäßigkeit neben den elektronischen Büchern und sonst erforderlichen Aufzeichnungen auch auf die damit in Zusammenhang stehenden Verfahren und Bereiche des DV-Systems bezieht (siehe unter 3.), muss für jedes DV-System eine übersichtlich gegliederte Verfahrensdokumentation vorhanden sein, aus der Inhalt, Aufbau, Ablauf und Ergebnisse des DV-Verfahrens vollständig und schlüssig ersichtlich sind. Der Umfang der im Einzelfall erforderlichen Dokumentation wird dadurch bestimmt, was zum Verständnis des DV-Verfahrens, der Bücher und Aufzeichnungen sowie der aufbewahrten Unterlagen notwendig ist. Die Verfahrensdokumentation muss verständlich und damit für einen sachverständigen Dritten in angemessener Zeit nachprüfbar sein. Die konkrete Ausgestaltung der Verfahrensdokumentation ist abhängig von der Komplexität und Diversifikation der Geschäftstätigkeit und der Organisationsstruktur sowie des eingesetzten DV-Systems.“

schon in der Schlussbesprechung zufriedenstellend lösen.

2.4. Mit Hilfe des Steuerberaters kann jeder Mandant eine Verfahrensdokumentation vorlegen

Legen Sie jedem Mandanten eine Checkliste vor, die er ausfüllen muss.

Aufgrund der ablehnenden Haltung des Mandanten kann das kostenfrei oder zu geringen Kosten erfolgen.

2.5. Ein Vorschlag: Chance nutzen

Wenn der Mandant Rückfragen hat, sollten Sie sich Zeit nehmen. Denn das ist die Chance für Sie, die Betriebsabläufe des Mandanten kennen zu lernen. Jetzt können Sie mit dem Mandanten überlegen, wo Abläufe vereinfacht und Kosten eingespart werden können. Jetzt zeigen Sie Ihre Expertise in betriebswirtschaftlichen Fragen.

3. Der Einstieg in das Geschäftsfeld betriebswirtschaftliche Beratung

3.1. Ausgangsbasis

Nach den Erfahrungen des Referenten sind es die Mandanten in den meisten Fällen gar nicht gewohnt, dass Steuerberater sich um ihre Geschäftsabläufe kümmern. Der Focus liegt auf der Erledigung der steuerlichen Pflichten. Mandanten empfinden den Steuerberater als eine Art Katalysator zur Filterung aller Unannehmlichkeiten gegenüber dem Finanzamt.

3.2. Branchenlösungen | Netzwerke | Kollegiale Hilfe

Sie müssen nicht alles wissen.

Es gibt Branchenlösungen für Verfahrensdokumentation, deren Lösungsansätze weiterhelfen können.

Es gibt Netzwerke von Steuerberatern, über die Sie sich informieren können. Teilweise bieten Kollegen entgeltliche Hilfe bei absolutem Mandantenschutz an (zum Beispiel das Netzwerk „Nachhaltige Steuerkanzlei“).

Wichtig ist: Sie als der Steuerberater des Vertrauens haben immer eine Lösung bereit.

4. Das Märchen von der Verfahrensdokumentation

Raik Brete vertritt unter diesem Titel in DStR 2019 S. 258. eine oft verbreitete Meinung, ja manchmal wird von vorseilendem Gehorsam gesprochen. Nach Ansicht des Referenten kann man eine solche Meinung vertreten, wenn man einen Mandanten „herausheuen“ muss. Für eine verantwortungsbewusste Beratung ist sie nicht geeignet. Das ergibt sich auch aus der sofortigen Antwort von Hruschka in einen Nachsatz (DStR 2019 S. 260).

„Kurz gefasst vertritt Brete in seinem Aufsatz die Ansicht, die von der Verwaltung in den GoBD Tz. 151 geforderte Verfahrensdokumentation entbehre einer Rechtsgrundlage, insbesondere da es sich hierbei um keine Arbeitsanweisung oder Organisationsunterlage iSv § AO § 147 Abs. AO § 147 Absatz 1 Nr. AO § 147 Absatz 1 Nummer 1 AO handele. Daher sei sie im Falle des Fehlens einer solchen nicht zur Schätzung berechtigt.

Was Brete übersieht ist, dass grds. nur ordnungsgemäße Buchführungen oder Aufzeichnungen, die den Vorschriften der §§ AO § 140 bis AO § 148 AO entsprechen, der Besteuerung zugrunde zu legen sind. Anderenfalls ist von Gesetzes wegen zu schätzen (§ AO § 162 Abs. AO § 162 Absatz 2 S. 2 Alt. 2 AO).

Gemäß § AO § 145 Abs. AO § 145 Absatz 1 S. 1 AO muss die Buchführung so beschaffen sein, dass sie einem sachverständigen Dritten innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und über die Lage des Unternehmens vermitteln kann. Genau zu diesem Zweck dient die „Verfahrensdokumentation“. Denn sie soll den organisatorisch und technisch gewollten Prozess, zB bei elektronischen Dokumenten von der Entstehung der Informationen über die Indizierung, Verarbeitung und Speicherung, dem eindeutigen Wiederfinden und der maschinellen Auswertbarkeit, der Absicherung gegen Verlust und Verfälschung und der Reproduktion beschreiben (vgl. GoBD Tz. 152). Fehlt sie, liegt ein Mangel iSv § AO § 145 Abs. 1 AO vor. Ob es sich bei der Verfahrensdokumentation um eine Arbeitsanleitung oder Organisationsunterlage iSv § AO § 147 Abs. 1 Nr. 1 AO handelt, ist daher hinfällig.

In jedem Fall ist zu schätzen, wenn die Verfahrensdokumentation fehlt oder ungenügend ist, es sei denn, hierdurch ist die Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit nicht beeinträchtigt. In zuletzt genanntem Fall liegt kein formeller Mangel mit sachlichem Gewicht vor, der zum Verwerfen der Buchführung führen kann. Dies sieht auch die Verwaltung so (vgl. GoBD Tz. 155). Zusammenfassend ist die Verfahrensdokumentation und die Schätzungsbefugnis im Falle des Fehlens kein Märchen, sondern ernst zu nehmende Realität.“

Franz Hruschka, Ltd. RegDir, München

Themenschwerpunkt 9

Vereinfachung der Kommunikation zwischen Mandanten und Kanzlei bei der Überlassung von Dokumenten, beim Schriftverkehr (insbesondere sichere E-Mail!).

Hinweise auf einfach zu bedienende, sichere und kostengünstige Cloud-Lösungen nicht nur für die Großen

Bestandsaufnahme

Buchführungsbelege

- Ausschließlich Papier – Pendelordner –
- Teilweise Papier, teilweise elektronisch
- Ausschließlich elektronisch

System

- Datev Unternehmen online
- Hmd
- Addison
- ...

Lohn- und Gehaltsabrechnung

- Ausschließlich Papier per Post
- Ausschließlich Papier per – verschlüsselter – E-Mail
- Auswertungen Rechenzentrum → Kanzlei → Mandant → Mitarbeiter über Mandant
- Auswertungen Rechenzentrum → Kanzlei → Mandant → Mitarbeiter über Kanzlei
- Auswertungen Rechenzentrum → Mandant → Mitarbeiter über Mandant
- Auswertungen Rechenzentrum → Mandant → Mitarbeiter direkt Rechenzentrum

Korrespondenz Mandant – Kanzlei, Kanzlei – Mandant

- Gelbe Post
- E-Mail unverschlüsselt
- E-Mail verschlüsselt

System

- Datev
- Hmd
- Addison
- ...
- Cloud Portal

System

- SharePoint
- Digibase
- ...

Liegt die Zukunft in Cloud-Portalen?

Nach Ansicht des Referenten liegt die Zukunft in Cloud-Portalen, auf die Kanzleien und ihre Mandanten entsprechend der eingeräumten Berechtigungen zugreifen können.

Die Finanzverwaltung ist hier mit dem Zugriff auf die von ihr gespeicherten Daten (Lohn-, Renten-, Versicherungs- und weiteren Daten) und ihren Auswertungen (Steuerbescheide) unterwegs. Hier erfolgt aber keine Information über die Datenspeicherung, z.B. Steuerbescheid liegt vor. Es besteht auch keine Möglichkeit, falsche Daten berichtigen zu lassen. Oft ist man auf das Einspruchsverfahren angewiesen.

Die Datev und andere sind mit den Daten für das Rechnungswesen, zum Beispiel Buchführungsbelege, aber auch Auswertungen schon sehr weit.

Dennoch kenne ich Fälle, in denen der Steuerberater mittels Datev-verschlüsselter (!)

E-Mail mitteilt, dass die Monatsauswertung über Unternehmen online zur Verfügung steht.

Es gibt immer noch zu viele E-Mails – verschlüsselt oder nicht –

Welche Erfahrungen gibt es mit der folgenden Lösung:

- Brief wird mit Schreibprogramm – meist Word – erstellt.
- Brief wird mit Signatur versehen
- Brief wird nicht physikalisch ausgedruckt. Stattdessen ist ein Drucker installiert, der das Dokument in ein Internet-Portal des Programmanbieters hoch lädt.
- Der Empfänger bekommt eine E-Mail mit der Nachricht, dass Post für ihn angekommen ist.
- Wenn der Empfänger nicht bei dem Anbieter registriert ist, kann er dies unkompliziert nachholen und damit den Zugang auch für andere Post einrichten.
- Wenn der Empfänger nicht teilnehmen möchte, wird der Brief im Rechenzentrum ausgedruckt und mit der gelben Post zugestellt.
- Der Absender wird per E-Mail informiert, wenn der Empfänger den Brief im Internet-Portal geöffnet hat – Zugangsbenachrichtigung.
- Der Empfänger kann auf dem gleichen Weg antworten.
- Alle auf diesem Weg ausgetauschten Dokumente stehen dem jeweiligen Absender und Empfänger in dem Portal unbefristet zur Verfügung.

Themenschwerpunkt 10

Beispiel: Wie kann man den Pendelordner (ganz) abschaffen?

Gibt es noch Pendelordner?

Der gute alte Pendelordner ist ein Auslaufmodell.

Wie kann man ihn abschaffen?

Oder wird er doch noch gebraucht?

Dieser Punkt soll, wenn ein entsprechendes Interesse der Teilnehmer besteht, anhand der Ergebnisse des heutigen Seminars besprochen werden.

Themenschwerpunkt 11

Reizwort Kassennachschau. Muss man bei bargeldintensiven Mandanten handeln? Soll man solchen Mandanten Unterstützung beim Kauf neuer Kassensysteme anbieten? Handelt es sich hierbei um ein Geschäftsfeld, bei dem man in Zukunft als kompetenter Berater betrachtet wird?

Checkliste: Kassen-Nachschau

Entnommen aus den Mustervorlagen zur Verfahrensdokumentation. Teilnehmer des heutigen Seminars dürfen Sie auch für Mandanteninformationen verwenden.

Die gesetzliche Regelung

Zum 01.01.2018 ist § 146b Abgabenordnung (AO) in Kraft getreten. Ohne Vorankündigung kann ein Prüfer des Finanzamts erscheinen, um die ordnungsgemäße Kassenführung nachzuprüfen.

In dem Anwendungserlass zu § 146b AO vom 29.05.2018 ([Link zum Download](#)) weist das Bundesfinanzministerium auf folgendes hin: „Die Kassen-Nachschau ist ein besonderes Verfahren zur zeitnahen Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Kassenaufzeichnungen und der ordnungsgemäßen Übernahme der Kassenaufzeichnungen in die Buchführung.“

Wer ist betroffen

Zielpersonen sind alle Unternehmen mit Bargeldverkehr.

Die Finanzverwaltung geht davon aus, dass die Vorschriften zur täglichen Kassenführung auch für Gewinnermittler nach § 4 Abs. 3 EStG anzuwenden sind.

Wann muss sich der Prüfer nicht ausweisen?

Der Prüfer darf ohne sich auszuweisen die öffentlich zugänglichen Geschäftsräume betreten, zum Beispiel um Testkäufe oder Testessen vorzunehmen.

Der Prüfer muss sich ausweisen

In dem Anwendungserlass zu § 146b AO vom 29.05.2018 ist geregelt:

„Sobald der Amtsträger der Öffentlichkeit nicht zugängliche Geschäftsräume betreten will, den Steuerpflichtigen auffordert, das elektronische Aufzeichnungssystem zugänglich zu machen oder Aufzeichnungen, Bücher sowie die für die Führung des elektronischen Aufzeichnungssystems erheblichen sonstigen Organisationsunterlagen vorzulegen, Einsichtnahme in die digitalen Daten oder deren Übermittlung über die einheitliche digitale Schnittstelle verlangt oder den Steuerpflichtigen auffordert, Auskunft zu erteilen, hat er sich auszuweisen.“

Der zur Prüfung erscheinende Finanzbeamte muss seinen Dienstaussweis vorzeigen. Dieser sollte gründlich überprüft werden. Nur kurzes Vorzeigen und gleich wieder Wegstecken reicht nicht. Finanzbeamte haben Verständnis für Sorgen der Bürger vor Betrügern.

Die Prüfung wird nicht angekündigt

Der Prüfer steht plötzlich vor der Tür. Dieses überraschende Erscheinen soll es ermöglichen, tatsächliche Umstände anzutreffen. Individuelle Vorbereitungen auf die Prüfung sind deshalb nicht möglich und sollen nach dem ausdrücklichen Willen des Gesetzgebers vermieden werden. Wie man sich grundsätzlich vorbereiten kann, wird unten beschrieben.

Worum geht es bei der Prüfung?

Zusammen mit der Neueinführung der Kassen-Nachschaue trat die sehr wichtige Änderung in § 146 Absatz 1 Satz 2 AO in Kraft. Sie lautet: „Kasseneinnahmen und Kassenausgaben sind täglich festzuhalten.“ Der Gesetzgeber hat aus der bis dahin gültigen Soll-Vorschrift eine Pflicht gemacht, die beachtet und eingehalten werden muss, wenn man Nachteile vermeiden möchte.

Der wesentliche Prüfungsgegenstand ist, festzustellen, ob die Kasse täglich geführt wird. Daneben und nicht minder wichtig sind nach § 146 Abs. 1 Satz 1 AO die Feststellungen, ob „die Buchungen und die sonst erforderlichen Aufzeichnungen einzeln, vollständig, richtig, zeitgerecht und geordnet“ vorgenommen wurden.

Die offene Ladenkasse

Grundsätzlich besteht die Pflicht, jede Einnahme und Ausgabe einzeln zu erfassen. Die Ausnahme hat der Gesetzgeber in § 146 Absatz 1 Satz 3 so geregelt: „Die Pflicht zur Einzelaufzeichnung nach Satz 1 besteht aus Zumutbarkeitsgründen bei Verkauf von Waren an eine Vielzahl von nicht bekannten Personen gegen Barzahlung nicht.“ Wer diese Sonderregelung wählt, muss am Ende eines jeden Geschäftstages seinen Kassenbestand zählen und das Formblatt "Kassenbericht" ausfüllen. Besprechen Sie mit Ihrem Steuerberater, ob Sie diese von der Finanzverwaltung kritisch beurteilte Methode anwenden sollen.

TIPP: Keine Kassenführung bei Auslagerstattung

Unternehmen, die niemals Bareinnahmen haben, sollten prüfen, ob sie überhaupt eine Kasse führen. Das trifft zum Beispiel bei diesem Sachverhalt zu: Ein Unternehmer hat niemals Bareinnahmen. Um kleinere Ausgaben bezahlen zu können, wird jeweils bei Bedarf Geld von einem betrieblichen Bankkonto abgehoben. In diesen Fällen kann unter Umständen auf Führung einer Kasse verzichtet werden (siehe zum Beispiel Verfahrensdoku-Blätter [Kasse: Handkasse](#) und [Kasse: Unternehmerkasse](#)). Fragen Sie Ihren Steuerberater nach den Einzelheiten.

Kassensturzfähigkeit

Die Kassensturzfähigkeit ist gegeben, wenn der Istbestand (Zählbestand beim „Kassensturz“) ohne weiteres mit dem Buchbestand nach dem handgeschriebenen oder elektronischen Kassenbuch abgestimmt werden kann. Das bedeutet, dass das Kassenbuch laufend geführt werden muss. Als Mindestanforderung ist von einer täglichen Kassenführung mit Vergleich des Sollbestands (rechnerischer Kassenbestand laut Kassenbuch) mit dem tatsächlich vorhandenen Bargeld auszugehen. Das gilt natürlich nur für Tage, an denen es Kassenbewegungen gegeben hat.

Bei der offenen Ladenkasse erfolgt der Kassensturz am Ende eines jeden Geschäftstages durch Zählen des vorhandenen Bargeldes.

Es muss immer alles gezählt und berücksichtigt werden. Das Weglassen der Münzen oder Abrunden der Beträge bei dem arbeitstäglichen Kassenprotokoll ist nicht zulässig und führt immer zum Verwerfen der Kassenaufzeichnungen.

Zitat aus dem Anwendungserlass zu § 146b AO vom 29.05.2018

Der Amtsträger kann u.a. zur Prüfung der ordnungsgemäßen Kassenaufzeichnungen einen sog. „Kassensturz“ verlangen, da die Kassensturzfähigkeit (Soll-Ist-Abgleich) ein wesentliches Element der Nachprüfbarkeit von Kassenaufzeichnungen jedweder Form darstellt. Ob ein Kassensturz verlangt wird, ist eine Ermessensentscheidung, bei der die Umstände im Einzelfall zu berücksichtigen sind. EC-Karten-Umsätze

Zählprotokoll

Die Finanzverwaltung weist in dem Anwendungserlass zu § 146 AO vom 19.06.2018 auf folgendes hin: „Ein sogenanntes „Zählprotokoll“ (Auflistung der genauen Stückzahl vorhandener Geldscheine und –münzen) ist nicht erforderlich (BFH-Beschluss vom 16.12.2016, X B 41/16, BFH/NV 2017 S. 310), erleichtert jedoch den Nachweis des tatsächlichen Auszahlens.“

Der Hinweis der Finanzverwaltung, dass durch die Vorlage eines Zählprotokolls der Nachweis des tatsächlichen Auszahlens – also der Nachweis, dass die Kasse täglich abgestimmt wurde – erleichtert wird, sollte nicht unbeachtet bleiben. Wenn also Zählprotokolle erstellt werden, sollte man diese auch aufbewahren.

EC-Karten-Umsätze

Grundsätzlich dürfen in der Kasse nun Bar-Einnahmen berücksichtigt werden. Ausnahme-Regelungen werden in dem Verfahrensdoku-Blatt [Kasse: EC-Karten, Kreditkarten, andere unbare Einnahmen](#) besprochen.

Kassen-Minusbestände

Es gibt keinen negativen Kassenbestand!

Wie soll das gehen: Aus der Geldkassette kann man nicht mehr herausnehmen als vorhanden ist. Wenn im Kassenbuch ein negativer Bestand ausgewiesen wird, sind die Eintragungen fehlerhaft oder am falschen Tag erfasst.

Gründe können sein:

- Es wurde eine Einnahme vergessen.
- Es wurde eine Ausgabe eingetragen, die nicht bar bezahlt wurde.
- Es wurde privat Geld in die Kasse eingelegt, um etwas bezahlen zu können. Privateinlage buchen! Eigenbeleg erstellen.

- Es wurden die Spalten Einnahmen/Ausgaben vertauscht.
- Es liegt ein Zahlendreher vor (72 statt 27)
- Es liegt ein Rechenfehler vor.

Ein negativer Bestand im Kassenbuch ist ein grober Fehler, der meist schwere Folgen hat.

Hinweis:

Besonders bei der Kassenführung wird es übersehen, Eigenbelege zu erstellen. Es gibt Betriebsprüfer, die hierin einen besonderen Mangel sehen und die sich auf GoBD Rz. 61– keine Buchung ohne Beleg¹¹ – berufen.

Kassendifferenzen

Fehler sind menschlich. Auch Kassendifferenzen entstehen aus Fehlern. Bei einem Seminar mit Finanzbeamten wurde angesprochen, dass man nicht aufklärbare Kassendifferenzen – insbesondere Wechselgeldifferenzen – gegebenenfalls buchen sollte. Die Wahrheitsvermutung der Kassenführung wird durch das Buchen gelegentlicher Kassendifferenzen erhöht.

Ablauf der Kassen-Nachschau

Vorbereitung

Das gab es bisher nicht: Eine steuerliche Überprüfung ohne Ankündigung.

Unternehmer müssen sich und ihre sachkundigen Mitarbeiter darauf vorbereiten.

Nicht sachkundige Mitarbeiter müssen zumindest wissen, dass sie den Unternehmer oder einen sachkundigen Mitarbeiter sofort informieren müssen.

Tägliche Kassenführung – siehe oben. Andernfalls ist mit Schwierigkeiten zu rechnen.

Kassenbuch, Kassenberichte, Kassenbelege geordnet griffbereit halten.

Der Prüfer erscheint

Auch dem Finanzamt ist das Problem der Trittbrettfahrer bewusst. Der Prüfer wird

¹¹ <https://www.haessel-verfahrensdokumentation.services/gobd#rz61> „Ist kein Fremdbeleg vorhanden, muss ein Eigenbeleg erstellt werden“

Verständnis dafür haben, dass Sie misstrauisch sind.

Überprüfen Sie den Ausweis des Prüfers genau. Er muss Ihnen eine schriftliche Prüfungsanordnung aushändigen. In Zweifelsfällen rufen Sie beim Finanzamt an.

Die Kassen-Nachschau ist keine Durchsuchung. Seien Sie freundlich zu dem Prüfer – er ist zu Ihnen gekommen, um seine Arbeit zu erledigen. Lassen Sie sich aber nicht einschüchtern. Sie behalten die Initiative bei sich.

Zur Hauptgeschäftszeit oder bei sehr starkem Kundenandrang sollten Sie den Prüfer bitten, ein wenig zu warten. Leider gibt es hierzu noch keine Regelung.

Bieten Sie dem Prüfer einen Arbeitsplatz an.

Vorlagepflicht von Unterlagen

Der Prüfer möchte sich überzeugen, ob sie Ihre Kasse täglich (also immer, wenn es Kassenbewegungen gab) geführt haben.

Vorlagepflicht von Unterlagen nach § 146b Abs. 2 AO

Die von der Kassen-Nachschau betroffenen Steuerpflichtigen haben dem mit der Kassen-Nachschau betrauten Amtsträger auf Verlangen Aufzeichnungen, Bücher sowie die für die Kassenführung erheblichen sonstigen Organisationsunterlagen über die der Kassen-Nachschau unterliegenden Sachverhalte und Zeiträume vorzulegen und Auskünfte zu erteilen, soweit dies zur Feststellung der Erheblichkeit nach Absatz 1 geboten ist. Liegen die in Satz 1 genannten Aufzeichnungen oder Bücher in elektronischer Form vor, ist der Amtsträger berechtigt, diese einzusehen, die Übermittlung von Daten über die einheitliche digitale Schnittstelle zu verlangen oder zu verlangen, dass Buchungen und Aufzeichnungen auf einem maschinell auswertbaren Datenträger nach den Vorgaben der einheitlichen digitalen Schnittstelle zur Verfügung gestellt werden. Die Kosten trägt der Steuerpflichtige

Insbesondere diese Unterlagen müssen dem Prüfer vorgelegt werden:

- Verfahrensdokumentation (wenn noch nicht vorhanden, sollten Sie diese mit Ihrem Steuerberater erstellen).
- Papier-Kassenbuch, Kassenberichte, Kassen-Belege.
- Bei elektronischem Kassenbuch oder Registrierkasse kann der Prüfer verlangen, dass Sie ihm einen Zugang ermöglichen oder ihm das Programm zeigen. Das sollte mit dem Programmanbieter vorbereitet werden.
- Bedienungsanleitungen, Programmieranleitungen und Datenerfassungsprotokolle über durchgeführte Programmänderungen.

- Der Prüfer kann auch eine Daten-DVD verlangen. Gegebenenfalls müssen Sie sich an Ihren Programmanbieter oder Steuerberater wenden.
- Dem Prüfer ist die Geldkassette vorzuzeigen und mit ihm zusammen der Bestand zu zählen und ein Zählprotokoll auszufüllen (siehe Erläuterungen bei Kassensturz).
- Der Bestand laut Zählprotokoll stimmt mit dem Bestand laut Kassenbuch überein, wenn seit der letzten Eintragung keine Kassenbewegungen vorgekommen sind.
- Wenn nicht, muss die Abweichung anhand der noch nicht gebuchten Belege nachgewiesen werden, am besten durch sofortiges Eintragen dieser Geschäftsabläufe in das Kassenbuch.
- Die Voraussetzung, dass die Kasse täglich geführt werden muss, ist nach herrschender Meinung dann erfüllt, wenn die Eintragungen einschließlich der Bestandskontrolle (Kassensturz) am Ende des Tages fertiggestellt sind. Dennoch wird es empfohlen, jede Ein- und Auszahlung sofort in das Kassenbuch einzutragen, um dem Prüfer keinen Anlass für eine Beanstandung zu geben.

Unmittelbarer Übergang zu einer Außenprüfung

Wenn dem Prüfer Unregelmäßigkeiten auffallen, kann er sofort zu einer regulären Betriebsprüfung überleiten. Diese Regelung wurde – wie das Recht auf Kassen-Nachschaу – neu eingeführt. Bisher sind keine Verwaltungsanweisungen bekannt. Sie sollten sofort Ihren Steuerberater informieren.

Zusammenfassung

Die Kassen-Nachschaу wurde vom Gesetzgeber eingeführt, um Unregelmäßigkeiten bei der Kassenführung zu erschweren. Es wird von teilweise erheblichen Steuernachzahlungen berichtet.

Kassen-Meldepflichten ab 2020

Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Skripts waren keine konkreten Hinweise zu der sogenannten „Technischen Sicherheitseinrichtung (TSE)“ und deren Zertifizierung durch das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) erreichbar.

Der Deutsche Fachverband für Kassen- und Abrechnungssystemtechnik (DFKA) hat nach den vorliegenden Informationen darauf hingewiesen, dass bis Jahresende 2019 keine Kasse mit einer entsprechenden TSE zu haben sein werde.

Außerdem sollten elektronische Aufzeichnungssysteme auf einem entsprechenden Formblatt bis 31.12.2019 dem Finanzamt gemeldet werde. Da die Formblätter verspätet fertig gestellt werden, spricht man von einer Nichtaufgriffsregelung bis 30.09.2020.

Themenschwerpunkt 12

„Der Weg ist das Ziel“. Nehmen Sie diesen Konfuzius zugeschriebenen Spruch zur Findung Ihres Ziels. In dem Seminar werden interessantere Beispiele für Ihre Zukunft als Steuerberaterin oder Steuerberater angesprochen

Wo geht die Zukunft hin – wie sieht Ihre Kanzlei in 5 oder 10 Jahren aus?

Was werden in näherer (bis 5 Jahre) und danach die Cashcows¹² Ihrer Kanzlei sein?

- Mandantenbuchführung
(Wird in der bisherigen Form der Digitalisierung anheimfallen: Elektronische Kassen, E-Banking, X-Rechnung, Fakturierprogramme, E-Bilanz)
- Lohn- und Gehaltsabrechnungen
Spezialberatungsfeld: Die Beratung der steuerbegünstigten Nebenleistungen
- Jahresabschlüsse
Steuerlicher Jahresabschluss fällt der Digitalisierung anheim (E-Bilanz)
- Steuererklärungen
Für die Deklaration weitgehende Automatisierung (ELSTER)
Beratungsbedarf im Vorfeld
- Steuerberatung
Spezialbereiche Umsatzsteuer, Auslandsbeziehungen, Betriebsprüfung,
Allgemeine Gestaltungsberatung, private Nachfolgeberatung
- Betriebswirtschaftliche Beratung
- Nachfolgeberatung für Unternehmer

¹² Cashcow ist ein Anglizismus für Produkte, Dienstleistungen oder ganze Geschäftssparten, die als Teil des Kerngeschäfts erheblich zum Gewinn eines Unternehmens beitragen. [Wikipedia](#)

- Beratung Verfahrensdokumentation
Ein Türöffner beinhaltet wichtige steuerliche Komponenten. Das Schwergewicht liegt aber in der betriebswirtschaftlichen Beratung
- Nachhaltigkeitsberatung, Energieberatung. Ein Riesengebiet, auch im Bereich Rechnungswesen.
- Vermögensverwaltung
- Branchenlösungen

Der Weg

Auch von Konfuzius soll der Spruch stammen

„auch der weiteste Weg beginnt mit dem ersten Schritt“

Was ist Ihr erster Schritt?

- Seminar war ja ganz interessant, aber ich mache weiter wie bisher
- Ich mache eine Bestandsaufnahme meiner bisherigen Regelungen und mündliche Anordnungen als Ausgangsbasis für die Verfahrensdokumentation
- Ich bespreche die Anforderungen für eine Verfahrensdokumentation mit den Mitarbeitern der Kanzlei
- Ich schildere den Mitarbeitern der Kanzlei die Möglichkeiten des Einstiegs in die betriebswirtschaftliche Beratung
- Ich schaffe die unnötige Kanzleikasse ab
- Ich untersuche und bespreche mit den Mitarbeitern, welche Ausdrücke eingespart werden können
- Ich informiere mich über die Möglichkeiten der Einrichtung der auftragsorientierten Leistungserfassung / Zeiterfassung
- Ich schaffe die Erstellung und den Ausdruck der Monatsrechnungen ab
- Ich kommuniziere die Abschaffung der Monatsrechnung mit den Mandanten und

weise darauf hin, dass ich mich jetzt besonders mit zukunftsorientierten, digitalen betriebswirtschaftlichen Fragen beschäftige

- Ich schicke allen Unternehmer-Mandanten eine Checkliste zur Erstellung einer Verfahrensdokumentation
- Ich beteilige mich an dem Netzwerk der Steuerberater zur nachhaltigen digitalen Transformation

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg auf Ihrem Weg zur Verbesserung von

Ihrem Vermögensgegenstand Kanzlei