

## Unternehmensnachfolge

Perspektiven auf den Übergang



### Welcher Schlüssel passt?

Beim Vorsteuerabzug gibt es bei gemischt genutzten Immobilien Wahlmöglichkeiten.

### Sehr wichtig. Punkt.

Eine Kanzlei zu digitalisieren, heißt zuerst viel Arbeit – bringt aber Erleichterungen.

### Klare Vorgaben mit Ausnahmen

Die Sanktionen gegen Russland haben Auswirkungen auf Berater und Prüfer.

**SIE MEISTERN DIE GRUNDSTEUER.**

**MIT GRUNDSTEUERDIGITAL VON FINO TAXTECH**

**UND UNTERSTÜTZUNG VON DATEV.**

Die Herausforderung ist gewaltig: Bis zum 31.10.2022 müssen Millionen von Grundstücken neu bewertet werden. Die Partnerlösung GrundsteuerDigital der fino taxtech GmbH entlastet Ihre Kanzlei höchst effizient. Durch zeitsparende, automatisierte Datenbeschaffung, integrierte Prozessbearbeitung und kompetente Unterstützung durch Beratungs- und Schulungsangebote von DATEV. Natürlich unter Berücksichtigung aller Bundes- sowie Ländermodelle und bei entsprechender Datensicherheit.

**STICHTAG DER  
FINANZBEHÖRDE:  
31.10.2022**

[WWW.DATEV.DE/GRUNDSTEUERDIGITAL](http://WWW.DATEV.DE/GRUNDSTEUERDIGITAL)



Zukunft gestalten.  
Gemeinsam.

# DATEV in Zahlen

## Über eine halbe Million DATEV-Kunden



DATEV hat mittlerweile 516.000 Kunden – Mitglieder und deren Mandanten. Die Genossenschaft startete am 30. März 1966 mit acht Mitgliedern.



## 158.000 Terabyte

beträgt die Speicherkapazität der DATEV-Rechenzentren.



## 14,4 Millionen

Lohn- und Gehaltsabrechnungen über DATEV-Lösungen im Juni 2022



## 16,5 Millionen

digital übermittelte Jahressteuererklärungen gab es 2021.



## Über 10.000

Mandantenbestände werden mit der KI-basierten Anwendung DATEV Automatisierungsservice Rechnungen bearbeitet.



## Mit Bedacht

Die Nachfolge des scheidenden britischen Premierministers Boris Johnson wird am 5. September bekannt gegeben. Die Hürden für seine potenziellen Nachfolger sind hoch. Drei Jahre war Boris Johnson im Amt. Dass eine Amtszeit auch wesentlich beständiger und vor allem ohne Skandale verlaufen kann, zeigt die DATEV-Firmengeschichte. Die Genossenschaft hat seit ihrer Gründung 1966 in der Unternehmensführung auf Kontinuität gesetzt. Der Gründer Dr. Heinz Sebiger übergab den Staffelnstab 1996 an Prof. Dieter Kempf und der 2016 an Dr. Robert Mayr. So unterschiedlich die Gründe und Voraussetzungen für eine Nachfolge auch sein mögen, leicht ist die Übergabe eines Unternehmens selten. Informieren Sie sich in der aktuellen Ausgabe über Perspektiven des Übergangs. ●

### KERSTIN PUTSCHKE

Chefredakteurin DATEV magazin

### beSt – rechtzeitig vorbereiten!

2023 startet das besondere elektronische Steuerberaterpostfach der Bundessteuerberaterkammer.

Aktivieren Sie rechtzeitig die Online-Funktion Ihres elektronischen Personalausweises. Weitere Infos unter

[www.datev.de/best](http://www.datev.de/best)

### DATEV-Kongress 2022

Endlich wieder live! Auf dem DATEV-Kongress interessante Vorträge hören und inspirierenden Menschen begegnen.

Infos und Anmeldungen unter [www.datev.de/kongress](http://www.datev.de/kongress)

### DATEV-Weihnachtsspende 2022

Sie kennen eine soziale Einrichtung, die ihr Herzensprojekt verwirklichen möchte? Senden Sie uns Ihren Projektvorschlag für die DATEV-Weihnachtsspende 2022.

[www.datev.de/spende](http://www.datev.de/spende)

## Perspektiven



- 06 Weil es sich bewährt**  
DATEV und das japanische Unternehmen TKC pflegen seit einem halben Jahrhundert eine intensive Unternehmenspartnerschaft. Auch in unserem digitalen Ökosystem sind Partnerschaften wichtig.

## Praxis

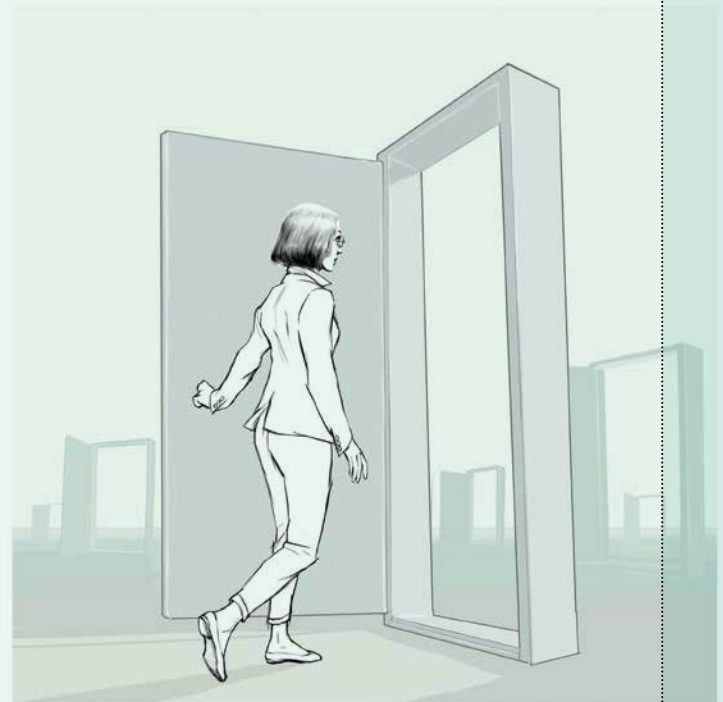
- 19 Die Riposte erfolgreich setzen**  
Bei der Schlussabrechnung zu den sogenannten Corona-Maßnahmen hört man vermehrt den Einwand, dass ein verbundenes Unternehmen vorläge. Wie kann man dem begegnen?
- 22 Klare Vorgaben mit Ausnahmen**  
Die Sanktionen gegen Russland haben auch Auswirkungen auf die Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und weitere Dienstleistungen. Das ergibt sich aus einem Beschluss der Europäischen Union vom 3. Juni 2022.



## Titelthema

# Unternehmensnachfolge

- 08 Patentrezepte gibt es nicht**  
Die Entscheidung über eine Unternehmensnachfolge sollte erst nach sorgfältiger Abwägung getroffen werden.
- 11 Die Übergabe planen und begleiten**  
Die Begleitung einer Unternehmensnachfolge ist ein Prozess mit einer Abfolge diverser wichtiger Aufgaben.
- 14 Mehrdimensional beraten**  
Bei der Beratung zu einer Unternehmensübertragung sollten auch private Perspektiven thematisiert werden.
- 17 Nachteile einer gängigen Rechtsform**  
Mit Blick auf die eigene Nachfolge sollten Firmeninhaber darauf achten, die günstigste Organisationsform zu nutzen.



**24 Welcher Schlüssel passt?**

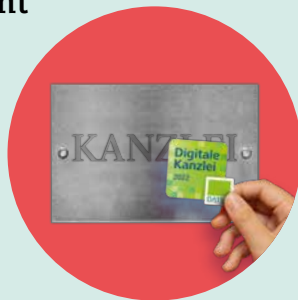
Bei Vermietung gemischt genutzter Immobilien ist die Vorsteuer grundsätzlich objektbezogen in Ansatz zu bringen. Daraus folgt, dass entweder der Flächen- oder der Umsatzschlüssel in Betracht kommen.



**Kanzleimanagement**

**27 Sehr wichtig. Punkt.**

Abläufe in einer Kanzlei umzustellen, heißt erst einmal mehr Arbeit. Mehr Arbeit, die neben dem fordernden Alltagsgeschäft erledigt werden muss. Doch am Ende trägt die Zusatzarbeit Früchte.



**Aus der Genossenschaft**

**30 Veränderungen mit Augenmaß begegnen**

Auch bei DATEV wirken sich steigende Preise auf Produkte und Dienstleistungen aus. Es wird also Preisanpassungen geben müssen – dem genossenschaftlichen Gedanken folgend allerdings stets mit Augenmaß.

**32 Eine Dienstleistung in Transformation**

Als Cloud-Pionier bietet DATEV von Beginn an Dienstleistungen aus dem DATEV-Rechenzentrum, der DATEV-Cloud, an. Einige Kunden setzen DATEVas schon seit 20 Jahren ein.

**34 KLARTEXT – Genossenschaft im Service**

Die Anwendung von künstlicher Intelligenz und Machine Learning bietet erhebliches Potenzial. Allerdings werden die Möglichkeiten im Service bislang noch nicht hinreichend betrachtet.



**Produkte & Services**

**35 Stift? Brauch ich nicht!**

Wie viel Zeit könnten Ihre Mandanten und Sie sparen, wenn Sie Schriftstücke digital unterschreiben könnten?

**Spielplan mit Kanzleilogo**

Für die Weltmeisterschaft, die am 21. November startet, stellt DATEV MyMarketing einen individualisierbaren WM-Spielplan für Sie bereit – zur Weitergabe an Mitarbeiter oder Mandanten.

**36 Schnittstellen verbessern digitale Prozesse**

Schnittstellen zu den DATEV-Programmen sind ein zentraler Faktor für durchgängig digitale Prozesse. Sie vereinfachen Abläufe und Zusammenarbeit.

**36 Impressum**

**37 Mit DATEV aktuell immer bestens informiert**

Die Broschüre DATEV aktuell erscheint seit 2022 ausschließlich in digitaler Form als PDF und ist für das Lesen am Bildschirm optimiert.

**Für einen schnellen Überblick über die gesetzliche Erbfolge**

Was passiert, wenn es kein Testament gibt? Mit der ATEV Vermögensnachfolge können Sie Ihrem Mandanten die Folgen aufzeigen.



**Werte & Visionen**

**38 Die Kunst des Loslassens**

Wohl denen, die leichten Herzens Verantwortung und Besitz in jüngere Hände übergeben, wenn die Zeit dafür gekommen ist.

**VORSCHAU**  
AUSGABE  
10 / 22

**Titelthema**  
**Sanierung und**  
**Restrukturierung**

Ein neues Verfahren zur Restrukturierung soll kriselnde Unternehmen vor der Insolvenz schützen. Ob die Sanierung in Eigenverwaltung auch für kleine Betriebe infrage kommt, sollte geprüft werden.



# Weil es sich bewährt

**Partnerschaften** | DATEV und das japanische Unternehmen TKC pflegen seit einem halben Jahrhundert eine intensive Unternehmenspartnerschaft. Auch in unserem digitalen Ökosystem spielen Partnerschaften eine große Rolle.

**D**er Wert von Freundschaft ist nicht zu beziffern und auch nach 50 Jahren noch mit den Freunden von einst verbunden zu sein, ist ein großes Geschenk. Als ein solches empfinde ich auch die Verbindung zwischen DATEV und dem Tochigiken-Keisan-Center. TKC ist uns seit vielen Jahrzehnten ein verlässlicher Freund und Partner – eine Freundschaft mit Vorbildcharakter. Seit genau 50 Jahren verbinden DATEV und TKC Respekt, Vertrauen und gemeinsame Visionen für den steuerberatenden Beruf. Beide Unternehmen verfolgen seit ihrer Gründung 1966 fast identische Unternehmenskonzepte. Beide Unternehmensgründungen liegen nur ein halbes Jahr, aber einen Kontinent, auseinander. Diese verbindenden Elemente bilden den Grundstein für eine enge Freundschaft, die mittlerweile in der dritten Generation fortgeführt wird.

## Ein Zufall der Geschichte oder doch mehr?

Es war kein Zufall, der DATEV und TKC im Januar 1972 zusammengeführt hat, sondern weise Voraussicht des Olivetti-Chefs Luciano Cohen. Er wollte einst das japanische Unternehmen TKC als Kunden gewinnen und baute dabei auf praktische Erfahrung in der modernen Datenverarbeitung. DATEV setzte bereits diese neue Technologie ein. 96 Prozent der damaligen DATEV-Mitglieder arbeiteten bereits mit Olivettis Telebanda, mit der Lohn- und Finanzbuchhaltungsdaten auf Lochstreifen gespeichert und dadurch im Rechenzentrum verarbeitet werden konnten.

Die Rechnung ging auf: Dr. Takeshi Iizuka, der damalige Firmenchef von TKC, war interessiert, aber nicht nur an der technischen Neuerung Telebanda, sondern auch an der Nürnberger Genossenschaft und ihrem Gründer, meinem Vorgänger, Dr. Heinz Sebiger. Bereits bei ihrem ersten Zusammentreffen vereinbarten Dr. Takeshi Iizuka und Dr. Heinz Sebiger eine mündliche Kooperation – ausschließlich auf Basis der gegenseitigen Anerkennung und Freundschaft ohne finanziellen Ausgleich.

Der Grundstein für unsere bis heute währende 50-jährige Freundschaft und Partnerschaft war gelegt. Nach intensivem Austausch und gegenseitigen Besuchen folgte im September 1982 dann eine Fixierung in schriftlicher Form: Zwischen DATEV und TKC wurde ein Kooperationsvertrag geschlossen. Darin verpflichteten sich beide Unternehmen zum gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch, zur Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Produkte und zur Ausarbeitung gemeinsamer Unternehmensstrategien. Im Laufe der Jahrzehnte und vor allem gegenseitiger Besuche entstanden gemeinsame Publikationen, Vorträge und Strategien. Mithilfe der Software SkyPDF Pro der TKC-Tochter SkyCom, die Dokumente in PDF-Dateien umwandelt, konnte DATEV 2004 neue Maßstäbe in der Software für Steuerberaterinnen und Steuerberater setzen.

Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit also, die auch heute Bestand hat. Gemeinsam stehen DATEV und TKC für das Wohl des steuerberatenden Berufsstands ein, mit Pioniergeist und innovativen Leistungen, Seite an Seite, in gegenseitiger Anerkennung und Freundschaft und das seit 50 Jahren über drei Generationen von Firmenchefs. Heute leitet der Enkel von Dr. Takeshi Iizuka, Masaharu Iizuka, das Unternehmen, mit dem ich im regelmäßigen und vertrauten Austausch stehe, um die Partnerschaft unserer beiden Unternehmen in die Zukunft und die nächste Generation zu führen.

## Ohne Partner geht es nicht

Die langjährige und vertrauensvolle Verbindung zwischen DATEV und TKC ist ein Vorbild dafür, wie Partnerschaften wachsen und beide davon profitieren. Auch wenn sich die beiden Partner auf zwei Kontinenten mit zwei unterschiedlichen Kulturen befinden, ähnelt sich der steuerberatende Berufsstand beider Länder sehr. Und was liegt da näher, als sich gegenseitig unternehmerisch und geschäftlich zu unterstützen.

Die Komplexität in der Software-Entwicklung hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Die digitale Cloud-Entwicklung ist dynamisch, die Software von heute kann morgen schon wieder veraltet sein. Wo es früher Unternehmen

möglich war, alles eigenständig zu entwickeln und ganzheitliche Lösungen auf den Markt zu bringen, sind heute neue Ideen gefragt. Die Rolle der Partner und der Partnerlösungen wächst. Auch DATEV hat sich mit dem digitalen Ökosystem bewusst für dieses Konzept entschieden. Wir setzen nicht mehr nur auf unser eigenes Wissen, sondern auf die Expertise unserer Partner in unserem Ökosystem. Auf dieser Basis entscheiden wir, welche Lösungen und Funktionen wir selbst entwickeln und welche wir von unseren Software-Partnern in unser Angebot integrieren.

Es ist eine große Herausforderung, die On-Premises-Lösungen weiterzuentwickeln und gleichzeitig Cloud-Lösungen zu implementieren, die die Zukunft sein werden. Mit dieser hybriden Strategie haben wir immer den Nutzen für unsere Mitglieder und Kunden im Fokus. Deren Erwartungen an eine gute Software sind klar: Sie soll eine moderne Nutzeroberfläche aufweisen, digitale Zusammenarbeit erlauben und effiziente digitale Prozesse ermöglichen. Durch die Unterstützung unserer Partner können wir unser Produktportfolio zielgerichtet weiterentwickeln. Wir wollen der Wegbereiter für die digitalen Geschäftsmodelle unserer Mitglieder und die kaufmännischen Prozesse des Mittelstands sein – und das gelingt uns in partnerschaftlicher und vertrauter Zusammenarbeit.

Die Zeiten mögen sich ändern, aber die Werte der Erfahrung und Freundschaft bleiben bestehen. ●



**PROF. DR. ROBERT MAYR**  
CEO der DATEV eG

**FOLGEN SIE MIR AUF ...**

Twitter: [twitter.com/Dr\\_Robert\\_Mayr](https://twitter.com/Dr_Robert_Mayr) 

sowie

 [LinkedIn: www.linkedin.com/in/prof-dr-robert-mayr](https://www.linkedin.com/in/prof-dr-robert-mayr)

# Patentrezepte gibt es nicht

**Unternehmensnachfolge** | Die Entscheidung über dieses sensible Thema sollte sorgsam, unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher, finanzieller und rechtlicher Aspekte sowie persönlicher und familiärer Bedürfnisse getroffen werden. Daher gilt die Empfehlung, sich frühzeitig mit dem eigenen Ruhestand zu beschäftigen.

Dr. Nadine Schlömer-Laufen



Mit zunehmendem Alter kommen Unternehmerinnen und Unternehmer nicht umhin, sich mit dem Rückzug aus dem eigenen Betrieb auseinanderzusetzen und sich die Frage zu stellen, was nach ihrem Ausscheiden aus der eigenen Firma werden soll. Grundsätzlich stehen ihnen zwei Handlungsoptionen offen: die Fortführung des Betriebs durch einen Nachfolger oder die Stilllegung ihres Unternehmens. Das Gros aller Alteigentümer strebt die Fortführung ihrer Unternehmen an, nur etwa vier Prozent kommen bereits in der Entscheidungsphase zum Ergebnis, den Betrieb stillzulegen. Jedoch wird nach Ana-

lysen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn im weiteren Verlauf des Nachfolgeprozesses – insbesondere in der sogenannten Matching-Phase – noch einmal knapp ein Viertel der Unternehmen stillgelegt, in denen eigentlich eine Nachfolgelösung angestrebt wurde.

Diese Kluft zwischen Übergabewunsch und -wirklichkeit verdeutlicht, warum es schwierig ist, die Anzahl der anstehenden Unternehmensübergaben auf Basis von Befragungen zu prognostizieren. Zugleich fehlt es aber auch an amtlichen Daten. Die Anzahl der zukünftigen Übergaben lässt sich daher





nur annäherungsweise bestimmen. Nach Schätzungen des IfM Bonn stehen für den Zeitraum 2022 bis 2026 jährlich rund 38.000 Unternehmensübergaben an, weil die Eigentümer aufgrund von Alter, Krankheit oder Tod aus der Geschäftsführung ausscheiden. Fast die Hälfte der Unternehmensnachfolgen werden im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen stattfinden, über ein Viertel im produzierenden Gewerbe. Überdurchschnittlich viele Übergaben sind dabei in Unternehmen der Größenklasse von 500.000 Euro bis 1 Million Euro Jahresumsatz zu erwarten.

### Familieninterne Nachfolge

Nicht alle zur Übergabe stehenden Unternehmen werden auf dem freien Markt angeboten. Etwa die Hälfte der Unternehmen verbleibt nach Schätzungen des IfM Bonn in der Familie. Ein Grund für die Präferenz einer familieninternen Nachfolge mag in der Verbundenheit zum Unternehmen liegen, das die Alteigentümer selbst gegründet beziehungsweise bereits selbst von der Elterngeneration übernommen haben. Diese Nachfolgelösung hat aber auch andere Vorteile: So kennen die Angehörigen das Unternehmen in der Regel sehr gut. Sind sich beide Parteien einig, kann der oder die Nachfolgende Stück für Stück aufgebaut werden. Als positive Beispiele seien hier die Unternehmerfamilien Fielmann, Rossmann oder Vissmann genannt, wo sich die Unternehmerkinder durch die Leitung eines familieneigenen Start-ups auf die spätere

Nachfolge vorbereitet haben. Allerdings gibt es auch genügend Beispiele, in denen eine familieninterne Lösung nicht funktionierte – sei es, weil es den Familienangehörigen an den nötigen Kompetenzen fehlte oder weil Unternehmertum schlicht nicht mit den eigenen Lebenszielen vereinbar schien. Schließlich erleben gerade die Kinder der Eigentümer schon von klein auf, was die Unternehmensverantwortung für die Lebensgestaltung ihrer Eltern bedeutet. Es empfiehlt sich daher, sich als Unternehmer frühzeitig mit der eigenen Nachfolge auseinanderzusetzen. Dazu gehört eine realistische Betrachtung der Möglichkeit einer familieninternen Lösung – aber auch die Vor- und Nachteile einer betriebsinternen oder -externen Übergabe sowie gegebenenfalls einer Stilllegung.

### Alternativen erwägen

Lässt sich eine familieninterne Übergabe nicht realisieren, lohnt es sich, den Verkauf an einen Mitarbeiter in Erwägung zu ziehen. Häufig befördert gerade das Fehlen eines klassischen Nachfolgers das Interesse von Beschäftigten an einer Übernahme des Betriebs. Wenn diese zudem Führungserfahrung haben, ergeben sich ähnliche Vorteile wie bei einer familieninternen Übergabe: Der bisherige Inhaber kann die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters einschätzen. Der Arbeitnehmer, in der Regel eine Führungskraft, dagegen kennt die internen Strukturen und das wirtschaftliche Potenzial des Unternehmens. Somit kann eine erfolgreiche und reibungslose Übergabe gelingen. Hinzu kommt, dass eine Übergabe an eine interne Führungskraft abseits der Öffentlichkeit vorbereitet und diskret umgesetzt werden kann. Da interne Führungskräfte mehr oder weniger direkt für eine Nachfolge im Unternehmen zur Verfügung stehen, ist diese Nachfolgeform außerdem vergleichsweise schnell zu realisieren. Gibt es keine Nachfolgeinteressierten in der Belegschaft oder im geschäftlichen beziehungsweise privaten Umfeld, müssen diese erst gesucht werden. Ein solcher Prozess braucht Zeit, denn gerade die externen Nachfolgelösungen sind mit mehr Unwägbarkeiten verbunden.

### Höheres Stilllegungsrisiko bei externer Nachfolge

Die Suche nach einem passenden Nachfolger ist daher nicht selten vom Zufall bestimmt. Interessiert sich jemand für das Unternehmen, ist der Verhandlungsprozess durch mehr Unsicherheiten bestimmt als bei den internen Nachfolgelösungen, weil alle Seiten einen unterschiedlichen Kenntnisstand über das Unternehmen haben. Das kann unter anderem zu starken Unterschieden in den Vorstellungen über einen adäquaten Kaufpreis führen. Daher haben Unternehmen, die eine familienexterne Nachfolgelösung anstreben, ein höheres Stilllegungsrisiko im Vergleich zu jenen mit familieninternen Nachfolgelösungen, wie eine aktuelle Studie des IfM Bonn zeigt. Wir gehen jedoch davon aus, dass wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen meist eine Nachfolgelösung finden.

## Regionale und branchenspezifische Besonderheiten

Gleichwohl dürften beispielsweise Familienunternehmen in ländlichen Regionen tendenziell größere Schwierigkeiten bei der Nachfolgersuche haben als ihre Pendanten in städtischen Räumen. Insbesondere im Handwerk ist nicht auszuschließen, dass es Gewerke gibt, für die – trotz guter Zukunftsaussichten – tatsächlich nicht mehr genügend Nachfolger zur Verfügung stehen. Für wirtschaftlich weniger attraktive Unternehmen ist es ebenfalls schwierig. Das heißt nicht, dass diese Unternehmen nicht versuchen sollten, einen Nachfolger zu finden. Sie sollten sich aber auch mit einer möglichen Unternehmensstilllegung auseinandersetzen – denn auch diese gilt es vorzubereiten und zu planen. Eine Stilllegung hat im Übrigen wenig mit Scheitern zu tun, denn tatsächlich handelt es sich dabei um eine ökonomisch-rationale unternehmerische Entscheidung, die nach Abwägung der Erfolgsaussichten und der Kosten, die mit der Realisierung einer Übergabe verbunden sind, getroffen wird.

## Für den Notfall vorsorgen

Nicht jede Übergabe erfolgt geplant. Sie kann auch schon früher notwendig werden. Schließlich ist keiner davor gefeit, unverhofft schwer zu erkranken oder zu versterben. Auch lässt sich aktuell noch nicht abschätzen, wie sich die Folgen von Corona-Infektionen langfristig auf die Gesundheit von betroffenen Eigentümern auswirken. Unter solchen Umständen kann eine frühzeitigere Nachfolgeregelung notwendig werden. Neben der Vorsorge zur Absicherung der Familie muss auch Vorsorge für das Unternehmen selbst getroffen werden, beispielsweise die Festlegung von Vollmachten und Unterschriftsberechtigungen oder die Bestimmung einer Stellvertretung. Aktuell sind knapp 80 Prozent der zu übernehmenden Unternehmen kleinbetrieblich organisiert und erzielen weniger als 2 Millionen Euro Umsatz im Jahr. Die wenigsten dieser Familienunternehmen verfügen über entsprechende Notfallpläne – in kaum einem gibt es eine Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung. Gerade kleine Unternehmen sollten aber über die Einführung eines derartigen Notfallplans nachdenken, denn eine Stellvertretung bringt zwei Vorteile: Kurzfristig ist sie bei plötzlichen Ausfällen hilfreich. Langfristig kann sie eine Nachfolgelösung erleichtern, denn der Schritt vom Stellvertreter zum Unternehmer ist nicht mehr so groß. Der betraute Mitarbeiter kann das Risiko als Unternehmer besser einschätzen und erlangt frühzeitig Einblicke in die wichtigen Aspekte der Unternehmensführung. Gerade für kleinere Unternehmen, die deutlich häufiger als größere ein Problem haben, bereitwillige Nachfolger zu finden, kann dies eine gute Option sein.

## Sensibilisierung für Risiken von Nachfolgen

Gleichzeitig sollten besonders Inhaber von kleineren Betrieben, die keine familieninternen Nachfolgekandidaten haben

und/oder mit einer mangelhaften Ertragslage konfrontiert sind, dafür sensibilisiert werden, dass ein späterer Unternehmensverkauf schwierig werden dürfte und daher keine verlässliche und alleinige Säule der späteren Altersvorsorge sein kann. Gelingt der Unternehmensverkauf dennoch, stellt der Verkaufspreis aber eine zusätzliche Einnahme neben alternativen Einkünften dar. Aus verschiedenen Befragungen wissen wir, dass mittelständische Unternehmer auch ihren steuerlichen Berater in Fragen der Nachfolgeregelung ansprechen, da er das Familienunternehmen aufgrund der oft langjährigen Geschäftsbeziehung gut kennt und in der Regel einen wichtigen Beitrag leisten kann.

## Zur Nachfolgeschätzung des IfM Bonn

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn ermittelt seit knapp 30 Jahren in regelmäßigen Abständen mittels eines speziell hierfür entwickelten Schätzverfahrens die Anzahl der Familienunternehmen in Deutschland, in denen in den kommenden fünf Jahren die Nachfolgeregelung ansteht. Für die Schätzung kombiniert das IfM Bonn verschiedene amtliche und halbamtliche Daten, etwa des Statistischen Bundesamts und der Deutschen Bundesbank, sowie nutzbare Langzeitstudien, wie zum Beispiel das Sozioökonomische Panel und eigene Erhebungen. ●

### DR. NADINE SCHLÖMER-LAUFEN

Projektleiterin im Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

### MEHR DAZU

DATEV-Fachbuch: Nachfolge im elterlichen Betrieb, [www.datev.de/shop/35473](http://www.datev.de/shop/35473)

Kompaktwissen Beratungspraxis: Notfallplanung für Unternehmerinnen und Unternehmer, [www.datev.de/shop/35776](http://www.datev.de/shop/35776)

DATEV-Fachbuch: Notfallplanung für Unternehmerinnen und Unternehmer, [www.datev.de/shop/35493](http://www.datev.de/shop/35493)

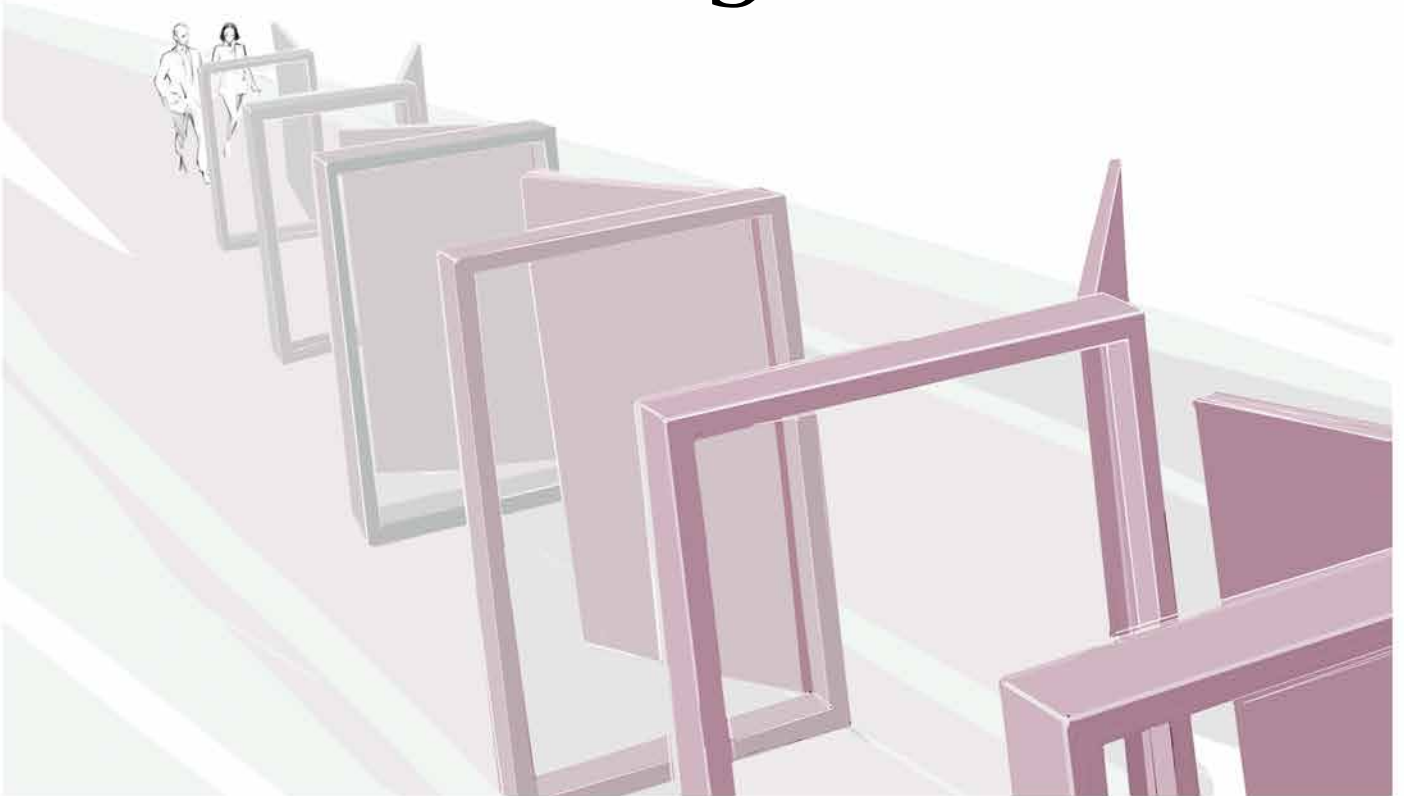
Mandanten-Info-Broschüre: Notfallplanung für Unternehmerinnen und Unternehmer, [www.datev.de/shop/32542](http://www.datev.de/shop/32542)

Kompaktwissen Beratungspraxis: Unternehmertestamente richtig gestalten, 4. Auflage, [www.datev.de/shop/35748](http://www.datev.de/shop/35748)

Online-Seminar (Vortrag) ErbStR – Übertragung von Unternehmen und GmbH-Anteilen im Zivil-, Gesellschafts- und Steuerrecht, [www.datev.de/shop/78366](http://www.datev.de/shop/78366)

Online-Seminar (Vortrag) ErbStR – Übertragung bei einer GmbH & Co. KG im Zivil-, Gesellschafts- und Steuerrecht, [www.datev.de/shop/78367](http://www.datev.de/shop/78367)

# Die Übergabe planen und begleiten



**Prozesse der Nachfolgeberatung** | Aufgrund beruflicher Umorientierung, altersbedingter Niederlegung oder unvorhersehbarer privater Ereignisse in der Geschäftsführung stehen Unternehmen während ihrer Existenz mindestens einmal auch vor der Herausforderung, die Nachfolge zu regeln.

**Matthias Laudahn**

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn schätzte für den Zeitraum 2022 bis 2026, dass etwa 190.000 Unternehmensübergaben in Deutschland fällig seien. Jedoch standen und stehen nur bedingt Nachfolgerinnen und Nachfolger mit den notwendigen Kompetenzen sowie dem erforderlichen Know-how bereit, welche die Unternehmensleitung übernehmen und so für ein erfolgreiches Fortbestehen der Firmen sorgen können. Der Mittelstand ist davon besonders stark betroffen, da sich hier viele nachfolgebefürchtete Unternehmen finden. Wichtig ist eine rechtzeitige Vorbereitung der Unternehmensnachfolge, sodass eine geeignete Nachfolge die Stilllegung des Lebenswerks vermeidet. Die Nachfolge ist zunächst aus der Perspektive des Nachfolgers zu betrachten. Das betrifft neben der Suche nach möglichen Akquiseobjekten auch den Businessplan

und die Finanzierung. Für Übergeber und Übernehmer ebenfalls wichtig sind eine objektive Bewertung des Unternehmens, strukturierte Kaufpreisverhandlungen sowie Due-Diligence-Prüfungen. Innerhalb des Nachfolgeprozesses ist Wert darauf zu legen, dass sowohl die Übergeber- als auch die Übernehmerseite ein gemeinsames Ziel verfolgen, denn darin liegt das Erfolgsrezept für eine langfristige, erfolgreiche Nachfolge. Obwohl Unternehmensnachfolgen je nach Unternehmensart variieren, lassen sich die Prozesse grundsätzlich anhand von sechs Schritten erklären.

## Vorbereitung der Unternehmensnachfolge

In der Vorbereitungsphase geht es zunächst darum, dass Gesellschafter oder Inhaber ein gemeinsames Verständnis

für den Prozess und die Ziele der Nachfolge erlangen. Dazu nehmen die Berater die Wünsche und Vorstellungen der Übergebenden auf. Außerdem erfolgt eine Aufarbeitung der finanzwirtschaftlichen Unterlagen. Dabei wird unter anderem geprüft, ob eine geordnete Buchführung vorliegt, da diese ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unternehmensnachfolge ist. Oft fallen Kosten an, die nicht unmittelbar dem Betriebszweck dienen, sondern als Zusatzvergütung an den Gesellschafter oder Geschäftsführer zu werten sind. Beispiele hierfür sind Luxusfahrzeuge als Dienstwagen oder hohe Tantiemen, die das Betriebsergebnis schmälern. Diese Sondereffekte sind gegenüber einem potenziellen Nachfolger immer erklärungsbedürftig und erschweren den Übergabeprozess, da sie einen Angriffspunkt für Nachverhandlungen im Verkaufspreis darstellen. Im Idealfall werden sie schon in den fünf der Nachfolge vorangehenden Geschäftsjahren bereinigt. Dadurch entsteht im späteren Verlauf ein klares Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ohne hohen Erklärungsbedarf.

### Unternehmens- und Umfeldanalyse

Im zweiten Schritt einer Nachfolgebegleitung betrachten Berater das Unternehmen als solches sowie das Marktumfeld genauer. Es ist wichtig, den Unternehmensgegenstand, die Prozesse und die aktuelle Unternehmenssituation zu verstehen. Offene Fragen sind Sand im Getriebe eines Verkaufsprozesses. Detailliert begutachtet sind deshalb unter anderem das strategische Leistungsprogramm, die Branche, die finanzwirtschaftliche Entwicklung, die aktuelle Wettbewerbssituation und die Organisationsstruktur des Unternehmens. Weiterhin sind konkrete mittelfristige Zielsetzungen für relevante Unternehmensbereiche zu erarbeiten. Sie dienen dazu, den Verkaufserfolg zu erhöhen.

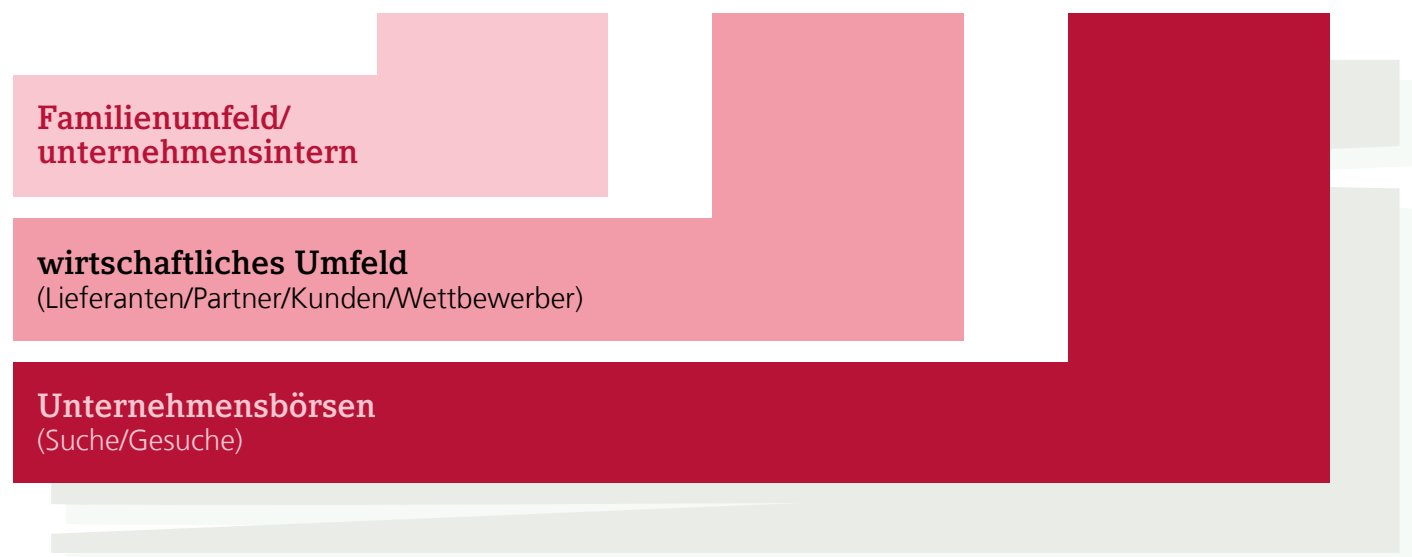
### Unternehmensbewertung und Finanzierbarkeit

Die Unternehmensbewertung und die Klärung der Finanzierbarkeit stellen die Herzstücke des Nachfolgeprozesses dar. Hier kommen in der Regel verschiedene Verfahren zum Einsatz, wie zum Beispiel Ertragswertverfahren und Discounted-Cash-Flow-Verfahren gemäß IDW S1, Multiplikatorverfahren oder Substanzwertverfahren, die jeweils unterschiedliche Prämissen als Grundlage nehmen. Die Verfahren liefern dementsprechend bei der Wertermittlung unterschiedliche Ergebnisse, sofern beispielsweise Discounted-Cash-Flow-Verfahren mit Substanzwertberechnungen verglichen werden. Nach der Wertermittlung werden die Marktfähigkeit des berechneten Werts bestimmt und Möglichkeiten im Aufbau der Finanzierungsstruktur vorgedacht. Der Verkaufs- beziehungsweise Kaufpreis des Unternehmens ist eine der größten Herausforderungen in der Nachfolge, da Eigentümer und Käufer den Preis aufgrund der unterschiedlichen emotionalen Bindung an das Unternehmen häufig grundlegend unterschiedlich einschätzen. Ein Berater kann hier die Rolle des neutralen Vermittlers übernehmen.

### Suche eines geeigneten Nachfolgers

Nach der Unternehmensanalyse und -bewertung beginnt die aktive Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Die erarbeiteten Unternehmensdaten werden in einem Exposé zusammengefasst, das dem potenziellen Interessenten zur Verfügung gestellt wird. Die Nachfolger werden grundsätzlich in drei Gebieten gesucht: im direkten oder wirtschaftlichen Umfeld des Unternehmers sowie auf Nachfolgebörsen. Unterstützt ein Berater bei der Nachfolge, kann er auch sein eigenes Netzwerk mit heranziehen.

### Die drei Sphären, in denen Unternehmensnachfolger gesucht werden



## Über den Letter of Intent zum Kaufvertrag

Jeder potenzielle Interessent unterzeichnet eine Vertraulichkeitserklärung, damit Verkaufsabsicht sowie firmeninternes Wissen geheim bleiben. Besteht ernsthaftes Interesse, werden in weiteren persönlichen Gesprächen Eckpfeiler für einen Letter of Intent (LoI) ausgelotet. Ein unterzeichneter LoI ist eine formale Bestätigung der Kaufabsicht und signalisiert, dass sich die Verhandlungen in einem fortgeschrittenen Stadium befinden. Ist ein externer Berater in den Nachfolgeprozess integriert, wird dieser zwangsweise entweder vom Käufer oder Verkäufer beauftragt. Dennoch liegt der Fokus zu jedem Zeitpunkt darauf, ein Verhandlungsergebnis mit einem beidseitigen Erfolg zu erzielen. Nachdem alle Formalitäten ausgehandelt sind, kann der Kaufvertrag aufgesetzt und notariell beurkundet werden. Es beginnt der finale Übergabeprozess.

## Begleitung bei Übergabe und Übernahme

Die Begleitung im Rahmen einer Nachfolgeberatung endet nicht mit dem unterzeichneten Kaufvertrag. Insbesondere die Zeit unmittelbar nach der Übergabe ist für den Unternehmenserfolg kritisch, da der Nachfolger sich intensiv in das Unternehmen und die bestehenden Teamstrukturen einarbeiten muss. Auch in der Übergabephase zeigt sich die Mehrdimensionalität der Nachfolgeberatung. Hier geht es um Coaching und Personalberatung, aber auch um harte betriebswirtschaftliche Themen wie Controlling und Reporting. Diese sind häufig sogar Auflage der finanzierenden Bank und müssen für einen festgelegten Zeitraum bereitgestellt werden.

## Sondereffekte bei der Nachfolge

Neben Unternehmensgröße und Betriebsergebnis haben andere Sondereffekte einen Einfluss auf die Unternehmensbewertung und den Erfolg der Nachfolge. Auf diese hochindividuellen Faktoren ist mit Sorgfalt zu reagieren. Oft kommt die betriebliche Nutzung einer Privatimmobilie vor, die der Nachfolger nicht oder nur bedingt erwerben kann. Dies kann zu einer Verkaufspreisminderung führen, da die Verlagerung des Geschäftsbetriebs einen zusätzlichen Aufwand für den Käufer darstellt. Wird für die Immobilie bislang keine Miete gezahlt, erhöht sich das Ergebnis künstlich. Der Nachfolger müsste durch zukünftige Mietzahlungen mit einem niedrigeren Betriebsergebnis rechnen. Der Verkäufer sollte daher frühzeitig Maßnahmen ergreifen, um eine reibungslose Übergabe zu gewährleisten. Ein weiterer möglicher Sondereffekt sind angestellte Familienmitglieder des scheidenden Inhabers. Dieser Umstand bringt verschiedene Herausforderungen mit

sich. Verbleibt das Familienmitglied beispielsweise nach der Übergabe im Unternehmen, so kann dessen Eingliederung in die neue Struktur und Hierarchie schwierig sein. Doch auch wenn das Familienmitglied das Unternehmen verlässt, wird der Nachfolger mit Problemen konfrontiert. Angestellte Familienmitglieder nehmen häufig Schlüsselrollen ein und verfügen über Kernkompetenzen, sodass eine langwierige Suche nach einem geeigneten Ersatz bevorsteht. Daneben können eine Vielzahl weiterer Herausforderungen wie der Verlust von Know-how durch den Austritt des Inhabers, die fehlende Akzeptanz von Veränderungen durch bestehende Mitarbeiter und ein beeinträchtigtes Vertrauensverhältnis zu Bestandskunden und -partnern auftreten. Ein Berater kann durch Coaching oder Maßnahmen in der Personalstruktur und im Personalmarketing den Nachfolger entlasten.

Dadurch entsteht im späteren Verlauf ein klares Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ohne hohen Erklärungsbedarf.

## Fachexpertise unabdingbar

Da die Suche nach einem geeigneten Nachfolger sehr aufwendig ist, wird es ohne die Einbindung fachlich qualifizierter Berater jedoch schwierig. Den mittelständischen Unternehmen stehen insoweit diverse Hilfsangebote zur Verfügung. Experten, die auf eine Unternehmensnachfolge spezialisiert sind, können dafür sorgen, dass aus der Nachfolgeproblematik keine Krise wird.

## Fehler vermeiden

Eine zu spät angegangene Nachfolge kann schnell zur Krise werden. Doch wer sich an die zuvor beschriebenen Leitlinien hält, Sondereffekte berücksichtigt und kompetente Partner an seiner Seite hat, kann das nachhaltige Fortbestehen seines Unternehmens sicherstellen. Wichtig ist, dass sich die Gesellschafter frühzeitig mit der Nachfolge befassen und neben den offensichtlich relevanten Faktoren auch die meist unscheinbaren Sondereffekte beachten. ●

### MATTHIAS LAUDAHN

Geschäftsführender Gesellschafter sowie Unternehmensberater und zertifizierter Unternehmensnachfolgeberater bei der ECOVIS Hanseatische Mittelstandsberatung GmbH & Co. KG in Rostock

## MEHR DAZU

LEXinform IWW Praxis Unternehmensnachfolge (PU),  
[www.datev.de/shop/64004](http://www.datev.de/shop/64004)

# Mehrdimensional beraten



**Begleitung bei der Nachfolge** | Die Beratung im Zuge einer Unternehmensübertragung ist für den steuerlichen Berater ein Mitwirken auf hohem Niveau. Die Unterstützung sollte sich aber nicht nur auf die technische und zeitliche Umsetzung beschränken, sondern auch private Aspekte sowie die Zeit danach berücksichtigen.

**Wolfgang von Basum**



Neben den sachlichen Zielen gibt es auch die Dimension, sich über den weiteren Lebensweg Gedanken zu machen.

Das Unternehmertum kann einem Menschen auf seinem Weg des Lebens viel Freude bereiten. Oft sind dabei steile Hürden zu überwinden, die den Lebensweg des unternehmerisch tätigen Menschen zeichnen. Vieles muss erarbeitet, bedacht oder riskiert werden, aber es sind auch Dinge zu genießen, wie etwa die Freiheit des selbstbestimmten Wirkens. Die menschliche unternehmerische Intention – mit Fokus auf einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg – konzentriert sich regelmäßig intensiv auf das eigene unternehmerische Handeln. Doch wohin führt einen diese Intention? Welche Weggefährten begleiten sie? Das sind Gedanken, die sich auch außerhalb der reinen volks- beziehungsweise betriebswirtschaftlichen Ebene wiederfinden und eine strategisch psychologische Gedankenebene einbringen. Solche simpel zu formulierenden Fragen treffen häufig auf sehr starke emotionale Barrieren und verlieren sich oft wieder im Unternehmens-

alltag. Ebenso verlieren können sich auch so manche Anreize anwaltlicher oder steuerlicher Beraterinnen oder Berater, die in diesem Stadium involviert sind. Die Bedeutung und Tragweite entsprechender Ansätze wird dem handelnden Unternehmer häufig erst dann bewusst, wenn er – bildlich ge-

sprochen – auf seinem Weg in Richtung eines steilen Bergs urplötzlich bemerkt, dass er seinen Wegbegleiter mit dem Sicherungsseil verloren hat.

### Andere Gedanken zulassen

Bei der Definition einer konkreten und nachhaltigen Unternehmensnachfolge muss man also nicht nur fähig sein, den eigenen ökonomischen Standpunkt zu reflektieren, sondern auch Gedanken zuzulassen, die den eigenen Weg in andere, zum Unternehmen konträre Richtungen lenken können. Viele Menschen können in dieser Phase eventuell bestehende und bereits bekannte Ängste nicht äußern beziehungsweise artikulieren, da sie etwa den Fall in ein schwarzes Loch, die damit verbundenen Veränderungen oder auch einen Autoritätsverlust in der Familie fürchten.

### Mehrdimensionale Sichtweise

Derartigen Ängsten kann ein Berater aktiv entgegenreten, indem er den Mandanten im Zuge seiner nachhaltigen Begleitung als Sparringspartner zu einer mehrdimensionalen und objektiven Sichtweise verhilft. Mehrdimensional bedeutet hier, dass trotz nachhaltiger, laufender Erfolge auch die Übergabe beziehungsweise Nachfolge zumindest hypothetisch bedacht werden sollte. Nicht zwingend muss dies aus der Perspektive

eines Adlers erfolgen, es sollten aber zumindest alle subjektiven Parameter ebenfalls plakativ aufgezeigt werden. Solche Hintergründe können bei einer mehrdimensionalen Betrachtung beispielsweise die eigene Gesundheit oder Aspekte der Familie sein, die in Mitleidenschaft gezogen wird, aber auch der Zukauf eines anderen Unternehmens aus strategischen Gründen sowie die Einbindung eines designierten Nachfolgers. Es kommt also nicht nur darauf an, dass die wirtschaftlichen Kennzahlen stimmen und die Unternehmensstrukturen interessant beziehungsweise schlank bleiben, sondern der Unternehmer auch bereit ist, sich emotional und gedanklich zu öffnen.

## Konzeptionelle Planung

Folglich sollten sowohl die Bedürfnisse des unternehmerisch aktiven Menschen als auch des Unternehmens selbst beachtet und überdacht werden, sobald man eine konkretes Konzept erarbeitet, um bei der Entscheidungsfindung und Wegbegleitung zur Unternehmensnachfolge zu unterstützen. Insbesondere bei inhabergeführten Unternehmen erfordert die Erarbeitung eines konkreten Konzepts umfangreiche Vorbereitungen, da die Strukturen häufig durch den Unternehmer geprägt sind und eine physische und wirtschaftliche Sphärentrennung manchmal nur teilweise erreicht werden kann. Gedanklich betrachtet ist hier ein einheitlicher ökonomischer Organismus zu öffnen und zu segmentieren. Der Aufwand, eine derart transparente Perspektive herzustellen, ist insbesondere bei Familienunternehmen sehr komplex, da die Verzahnung von Strukturen und Netzwerken über Jahrzehnte gewachsen sein kann. Ebenso sollte der zeitliche Rahmen gut bedacht sein, da entsprechende Handlungsmaßnahmen ein ausreichendes Zeitfenster voraussetzen. Ob es ein allgemeingültiges zeitliches Maß gibt, sei dahingestellt, aber eine gleitende und smarte Übertragung des Unternehmens sowie die Ausgestaltung der privaten Sphäre kann gut und gerne einige Jahre in Anspruch nehmen. Umso wichtiger ist es, die bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema nicht erst anzustoßen, wenn der Ball am Elfmeterpunkt liegt, also die Chancen und Risiken bedenklich nah beieinander liegen. Langfristige Investitionen an einem Standort etwa sollten gut überdacht sein, sofern die Nachfolge dort unattraktiv erscheint. Es kann sich um eine hervorragende, ertragsstarke Schreinerei handeln, die ans Wohnhaus angegliedert ist, aber deren Verflechtung in die Privatsphäre zu groß ist, oder es ist eine ertragsstarke Privatarztpraxis zu übergeben, die wegen ihrer schlechten Verkehrsanbindung unattraktiv wirkt. In beiden Fällen sollte der Berater einen Ansatz finden, um in einer mehrdimensionalen Betrachtung den richtigen Weg zu forcieren, etwa, indem der Ausbau der Schreinerei an einem entkoppelten Standort stattfindet oder die Arztpraxis in eine gut angeschlossene Immobilie umsiedelt, die von der fortführenden Person übernommen werden kann. Eventuell wird diese neue Immobilie sogar noch Teil

eines Konzepts zur Altersvorsorge, indem die Immobilie langfristig und gut vermietet werden kann.

## Die Zeit danach

Jedoch geht es nicht nur darum, die Nachfolge und deren Umsetzung zu definieren. Neben den sachlichen Zielen des abgebenden Menschen gibt es auch die Dimension, sich über den weiteren Lebensweg Gedanken zu machen. Denn nachdem die Übergabe erfolgt ist, bei der oft auch ein persönliches Lebenswerk übertragen wurde, spürt der ehemalige Unternehmer häufig eine drastische Veränderung seiner Lebenskultur, vor allem dann, wenn es sich um eine Übertragung beziehungsweise Veräußerung jenseits der eigenen Familie handelte. Aufgrund dieses harten Einschnitts kann es durchaus hilfreich sein, im Vorfeld der Nachfolgeplanung beziehungsweise während der mentalen Vorbereitung darauf, eine neue, attraktive Betätigung zu definieren, die nach der Übergabe gelebt werden soll. Auch dafür sollte man ein großes Zeitfenster einplanen. Viele Unternehmer betätigen sich aber gerne auch weiterhin – dann unterstützend und in einem klar definierten Rahmen – im übertragenen Unternehmen. Hier hat der ehemalige Inhaber noch nicht die Erkenntnis gewonnen, dass ein neues Engagement in privater oder einer anderen beruflichen Sphäre durchaus sehr beflügeln kann. Die Vielfalt der Möglichkeiten ist groß und ebenso die Herausforderung, diesen Weg zu gehen. Umso bedeutsamer ist es, sich intensiv mit der eigenen Perspektive zu beschäftigen und in seinem Berater einen unterstützenden Partner zu sehen, vor allem, wenn geplant ist, eine neue, kleinere oder andere Unternehmung aufzubauen.

## Fazit

Eine Unternehmensnachfolge bedarf also – unabhängig von der wirtschaftlichen und rechtlichen Ausgestaltung – einer mehrdimensionalen Sichtweise. Nur so lassen sich alle Chancen und Risiken erkennen sowie die Notwendigkeiten hinsichtlich der technischen und zeitlichen Umsetzung. Die Beratung im Zuge einer Unternehmensnachfolge ist ein Mitwirken auf hohem Niveau. Die Begleitung des Mandanten verlangt dem involvierten Berater viel ab, kann ihm aber auch ein hervorragendes Branding verleihen. Daher ist dem gestaltend beratenden Steuer- beziehungsweise Rechtsberater zu empfehlen, sich einer mehrdimensionalen Sichtweise zu öffnen. Anders als bei der retrospektiven Deklarationsleistung bedarf der Mandant hier einer zukunftsweisenden sowie ganzheitlichen Nachfolgeberatung im rechtlichen und wirtschaftlichen Kontext. ●

## WOLFGANG VON BASUM

Steuerberater, M. A. Betriebswirtschaftslehre und Taxation und Gesellschafter-Geschäftsführer bei der WIVOPA Tax GmbH in Haßfurt





# Nachteile einer gängigen Rechtsform

**Einzelunternehmer** | Mit Blick auf die eigene Nachfolge sollten Firmeninhaber auch darauf achten, spätestens dann in der richtigen Organisationsform strukturiert zu sein. Die Vorteile im operativen Geschäft, die das Einzelunternehmen bietet, können sich beim Übertragungsprozess vollständig ins Gegenteil verkehren.

Prof. Dr. Heribert Heckschen

Noch immer stehen mehrere 100.000 deutsche Unternehmen zur Unternehmensnachfolge an. Die geordnete und strukturierte Übergabe innerhalb der Familie oder an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie möglicherweise auch an Dritte stellt eine der ganz großen Herausforderungen für die deutsche Volkswirtschaft dar. Leider wird häufig die Planung der Unternehmensnachfolge immer weiter in die Zukunft verschoben, da sich der Inhaber des Unternehmens mit seinem Ausscheiden sowie einer altersbedingten Übergabe ebenso wenig anfreunden kann wie mit einem Szenario, das infolge eines unvorhergesehenen Ereignisses wie Geschäftsunfähigkeit oder Tod entsteht und den Firmeninhaber daran hindert, sein Unternehmen fortzuführen. Nicht selten steht dann ein Lebenswerk vor dem Untergang beziehungsweise der Zerstörung.

## Hausgemachte Defizite

Eine geordnete Unternehmensnachfolge setzt zunächst voraus, dass der Betrieb überhaupt so aufgestellt ist, dass er als übergabebereif bezeichnet werden kann. Dazu gehört, dass ähnlich wie beim Unternehmensverkauf zunächst eine sogenannte interne Due Diligence durchgeführt wird, um mögliche Problemfelder zu entdecken. Wichtig ist aber auch, dass der Betrieb in der richtigen Organisationsform strukturiert ist, was leider bei vielen

Unternehmen nicht der Fall ist. Eine große Anzahl von Firmen – nicht nur im kleinunternehmerischen Bereich – ist auch heute noch als Einzelunternehmen aufgestellt. Dies hat für das operative Geschäft den Vorteil, dass komplizierte steuerliche Fragen, wie etwa die der verdeckten Gewinnausschüttung, ebenso vermieden werden wie auch Kosten, die durch einen Rechtsformwechsel hin zu einer GmbH oder GmbH & Co. KG entstehen. Die meisten Unternehmer übersehen dabei aber, dass bei der Organisationsform Einzelunternehmen eine Übergabe innerhalb oder außerhalb der Familie deutlich schwieriger ist und bei unvorhergesehenen Ereignissen wie Tod oder Geschäftsunfähigkeit enorme Probleme auftreten können.

## Einzelrechtsnachfolge

Das Einzelunternehmen kann immer nur im Wege einer Einzelrechtsnachfolge, also eines sogenannten Asset Deal, übertragen werden. Einen Unternehmensträger, der im Rahmen eines Share Deal veräußert werden könnte, gibt es nicht. Für die Übergabe unter Lebenden hat dies zur Folge, dass alle Vermögensgüter einzeln übertragen werden müssen und die Zustimmung aller Vertragspartner, unter anderem also der Darlehensgläubiger, eingeholt werden muss. Das ist häufig gar nicht möglich. Die steuerlichen Vorteile eines Share Deal, insbesondere mit Berücksichtigung des

§ 34 Einkommensteuergesetz (EStG) sowie anderer Privilegien, können hier nur eingeschränkt in Anspruch genommen werden. Unternehmensnachfolger innerhalb der Familie wollen darüber hinaus häufig nicht das volle Risiko des übertragenden Firmeninhabers übernehmen und mit ihrem Gesamt(privat)vermögen für die Verbindlichkeiten des Unternehmens eintreten. Auch Dritte, die möglicherweise an dem Unternehmen interessiert sind, wollen angesichts der Schwierigkeiten einer Einzelübertragung häufig nicht das Einzelunternehmen im Rahmen eines Asset Deal erwerben. Stirbt der Unternehmensinhaber, so ist bis heute unklar, ob eine dann gegebenenfalls entstehende Erbengemeinschaft das Einzelunternehmen noch gemäß § 152 Umwandlungsgesetz (UmwG) umwandeln kann (vgl. dazu Mayer, in: Widmann/Mayer, Umwandlungsrecht, März 2020, § 152 UmwG Rn. 30 ff.). Das Einzelunternehmen hat darüber hinaus den großen Nachteil, dass die Anordnung einer Testamentsvollstreckung, die gerade bei der Erbfolge im Familienbereich häufig zumindest für einen kürzeren Zeitraum gewünscht wird, nach herrschender Meinung grundsätzlich unzulässig sein soll (dazu Heckschen, in: Burandt/Rojahn, Erbrecht, 4. Auflage 2022, § 2205 Rn. 28).

### Umstrukturierung

Es ist daher im Rahmen einer strukturierten Unternehmensübergabe sowohl innerhalb als auch außerhalb der Familie sehr sinnvoll, das Unternehmen vorab zum Beispiel in eine GmbH oder eine GmbH & Co. KG umzustrukturieren. Wählt man dazu den Weg der Gründung einer GmbH mit Einbringung aller Assets des Einzelunternehmens im Wege der Sachgründung oder einer Bargründung mit Sachagio, ist zwar eine steuerneutrale Fortführung möglich, aber eine Einzelübertragung unumgänglich. Vorteilhafter ist daher der Weg über § 152 UmwG. Mit der sogenannten Ausgliederung aus dem Vermögen des Einzelkaufmanns können über eine partielle Gesamtrechtsnachfolge alle Vermögensgüter auf einen Zielrechtsträger in der Form der GmbH oder GmbH & Co. KG übertragen werden. Die Zustimmung von Vertragspartnern, Gläubigern oder anderen Dritten ist dazu nicht erforderlich. Zumindest anlagenbezogene Genehmigungen gehen ohne Weiteres auf den Zielrechtsträger über. Mit zwei Entscheidungen hat der der V. Zivilsenat des Bundesgerichtshofs (BGH) entschieden, dass beispielsweise auch vertrauensbezogene Vermögenspositionen, wie die Stellung eines Wohnungsverwalters, Gegenstand einer Ausgliederung sein können und mit übergehen (BGH vom 21.02.2014 – V ZR 164/13, NZG 2014, 637) und 2021 (vom 02.07.2021 – V ZR 201/20, NZG 2021, 1370). Das Finanzgericht Sachsen und auch das Finanzgericht Münster haben in noch nicht rechtskräftigen Entscheidungen die Ansicht vertreten, dass Immobilienbesitz im Rahmen einer derartigen Ausgliederung auch grunderwerbsteuerfrei übertragen werden kann (FG Sachsen vom 30.06.2021 – 2 K 121/21 sowie FG Münster vom 03.05.2022 –

8 V 246/22 GrE). Gewisse Probleme bestehen hier noch bei der Gesamtrechtsnachfolge in eine öffentlich-rechtliche Rechtsposition, die über die Person des Erlaubnisinhabers vermittelt wird (vgl. hierzu ausführlich Heckschen, GmbHR 2014, 626; ders., ZIP 2014, 1605 sowie aktuell Lieder/Koch, GmbHR 2022, 389).

### Einzelkanzlei eines Freiberuflers

Problematisch ist die Umstrukturierung von freiberuflichen Einzelkanzleien. Nach der bisher herrschenden Meinung scheidet hier eine Umwandlung nach § 152 UmwG aus, da eine Zwischeneintragung als Einzelunternehmen nicht möglich sein soll. Leider hat der Gesetzgeber im Rahmen des Gesetzes zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts (MoPeG) insoweit keine Abhilfe geschaffen. Derzeit beabsichtigt der Gesetzgeber auch nicht, im Rahmen einer großen Reform des Umwandlungsgesetzes durch

Umsetzung der Umwandlungsrichtlinie (EU) 2019/2121 (UmRuG) hier tätig zu werden (dazu ausführlich J. Schmidt, NZG 2022, 579; Heckschen/Knaier, GmbHR 2022, 501; dies., GmbHR 2022, 613). Für Steuerberater und Rechtsanwälte, aber auch jeden anderen Freiberufler, bleibt also nur der Weg über die Gründung einer GmbH im Rahmen einer Sachgründung oder einer Bargründung mit Sachagio. Verträge müssen mit Zustimmung der Vertragspartner übertragen werden und insbesondere Klienten oder Patienten müssen

bei der Übertragung ihrer personenbedingten Daten um ihre Zustimmung gebeten werden. Alle Berufsverbände der Freiberufler sind dringend aufgerufen, hier beim Gesetzgeber zu intervenieren, um insoweit im Rahmen der Reform des Umwandlungsrechts für eine Abhilfe zu sorgen.

### Fazit

Leider ist aber nur schwer zu prognostizieren, ob und wann der Gesetzgeber insoweit tätig wird. Daher ist es eine zentrale Aufgabe der rechtlichen Berater, hier insbesondere der Steuerberater, im Rahmen der Unternehmensnachfolge darauf hinzuwirken, die Überlegungen auch auf die richtige Struktur der Unternehmensorganisation sowie eine kurz-, mittel- und langfristige Planung der Nachfolge des Unternehmens zu lenken. ●

**PROF. DR. HERIBERT HECKSCHEN**

Notar in Dresden

### MEHR DAZU

Online-Seminar (Vortrag) ErbStR – Übertragung von Unternehmen und GmbH-Anteilen im Zivil-, Gesellschafts- und Steuerrecht, [www.datev.de/shop/78366](http://www.datev.de/shop/78366)

Unternehmensnachfolger innerhalb der Familie wollen häufig nicht das volle Risiko des übertragenden Firmeninhabers übernehmen.



# DIE RIPOSTE ERFOLGREICH SETZEN

**Überbrückungshilfen** | Bei der Schlussabrechnung zu den sogenannten Corona-Maßnahmen hört man vermehrt den Einwand, dass ein verbundenes Unternehmen vorläge. Grund genug, sich damit, aber auch mit anderen Risiken auseinanderzusetzen, um bei der juristischen Stellungnahme entsprechende Gegenargumente vorzutragen.

**Dr. Maximilian Degenhart**

**P**rüfende Dritte sollten bei Schlussabrechnungen zu gewährten Überbrückungshilfen beziehungsweise November- und Dezemberhilfen rechtliche Risiken, insbesondere die Gefahr eines Unternehmensverbunds, berücksichtigen. Es drohen detaillierte juristische Prüfungen und damit Rückzahlungen gewährter Leistungen.

Daher lautet meine Handlungsempfehlung, bei Einreichung der Schlussabrechnung eine juristische Stellungnahme mit

abzugeben, die sich vor allem detailliert mit der Frage befasst, ob ein Unternehmensverbund vorliegt oder nicht.

## Schlussabrechnung – worum geht es?

Leistungsempfängerinnen und -empfänger müssen bis zum 31. Dezember 2022 detaillierte Schlussabrechnungen vorlegen. Neben realisierten Umsatzzahlen und Fixkostenabrechnungen

können hier juristische Stellungnahmen mit erforderlich sein. Aktuell ist jedenfalls zu beobachten, dass die Bewilligungsstellen Sachverhalte detaillierter prüfen, als dies bei den Antragstellungen in den Jahren 2020 und 2021 der Fall war. Die Bewilligungsstellen versuchen, unberechtigte Auszahlungen zu korrigieren. Daher bietet sich den Leistungsempfängern bei der Schlussabrechnung auch eine Chance, mithilfe neuer Anlagen sowie juristischer Stellungnahmen zu potenziellen Angriffsflächen fehlerhafte Angaben bei der ursprünglichen Antragstellung nachträglich zu korrigieren. Von dieser Möglichkeit sollten die Leistungsempfänger und deren Steuerberater Gebrauch machen.

### Grundlagen eines Unternehmensverbunds

Nach der zugrunde liegenden EU-Verordnung sind solche Unternehmen als verbunden anzusehen, die zueinander in einer der nachfolgenden Beziehungen stehen. Ein Unternehmen hält die Mehrheit der Stimmrechte (mehr als 50 Prozent) eines anderen Unternehmens oder ist berechtigt, die Mehrheit der Mitglieder des Leitungs-, Verwaltungs- oder Aufsichtsgremiums eines anderen Unternehmens zu bestellen oder abzurufen. Gleiches gilt für ein Unternehmen, das gemäß einem mit einem anderen Unternehmen abgeschlossenen Vertrag (unternehmensrechtlichen Vertrag, wie etwa einem Beherrschungsvertrag) oder aufgrund einer Klausel in der Satzung oder dem Gesellschaftsvertrag berechtigt ist, einen beherrschenden Einfluss auf das andere Unternehmen auszuüben. Schließlich ist von einem Verbund auszugehen, wenn ein Unternehmen, das Aktionär oder Gesellschafter eines anderen Unternehmens ist, gemäß einer mit anderen Aktionären oder Gesellschaftern des anderen Unternehmens getroffenen Vereinbarung die alleinige Kontrolle über die Mehrheit der Stimmrechte von dessen Aktionären oder Gesellschaftern ausübt. Unternehmen, die durch ein oder mehrere andere Unternehmen untereinander in einer der zuvor genannten Beziehungen stehen, gelten ebenfalls als verbunden. Unternehmen, die durch eine natürliche Person oder eine gemeinsam handelnde Gruppe natürlicher Personen miteinander in einer dieser Beziehungen stehen, gelten gleichermaßen als verbundene Unternehmen, sofern diese Betriebe ganz oder teilweise auf demselben Markt oder auf benachbarten Märkten tätig sind.

### Entscheidungsgrundlagen der Verwaltung

Welche Normen und Leitlinien verwendet die Verwaltung für die Einordnung der Unternehmen als verbundene Unternehmen? Ausgangspunkt ist hier die Definition des

EU-Beihilfenrechts in Anhang I Art. 3 Abs. 3 Verordnung (EU) Nr. 651/2014 der Kommission vom 17. Juni 2014. Die Definitionen der EU-Verordnung werden durch diverse Auslegungshilfen der Europäischen Kommission konkretisiert. Zu nennen ist hier insbesondere der Benutzerleitfaden zur Definition von KMU der Europäischen Kommission vom 16. Februar 2017. Der KMU-Leitfaden richtet sich insbesondere an Mitarbeiter europäischer, nationaler, regionaler und lokaler Stellen, die die verschiedenen Programme ausarbeiten und verwalten und die Antragsbearbeitung vornehmen. Der Leitfaden selbst hat keinerlei rechtliche Wirkung und ist für die Kommission in keiner Hinsicht bindend. Die Empfehlung 2003/361/EG der Kommission (veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union L 124 vom 20.05. 2003, S. 36) ist die einzig verbindliche Grundlage bei der Bestimmung der Voraussetzungen für die Erfüllung der KMU-Kriterien. Auf nationaler Ebene wurden durch die Bundesländer Vollzugshinweise be-

Der Leitfaden selbst hat keinerlei rechtliche Wirkung und ist für die Kommission in keiner Hinsicht bindend.

ziehungsweise Förderrichtlinien erlassen. Die nationalen Richtlinien spiegeln dabei die Vorgaben und Bestimmungen aus der EU-Verordnung und des KMU-Leitfadens inhaltsgleich wider. Außerdem hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) eine Reihe von FAQ-Erläuterungen zu den wesentlichen Fragen und zur Handhabung des Bundesprogramms für Überbrückungshilfen bereitgestellt.

### Wann liegt kein Unternehmensverbund vor?

Jede Situation ist individuell. Die Bewilligungsstellen argumentieren meiner Erfahrung nach undifferenziert. Gegen grobe Verallgemeinerungen bei der Frage des Unternehmensverbunds sollten Leistungsempfänger den Ist-Zustand detailliert darlegen und eine juristische Einordnung vornehmen. Ich prüfe bei Fragestellungen dieser Art nach den Beteiligungsverhältnissen und etwaigen Vereinbarungen der Gesellschafter stets, ob eine sogenannte organisatorische Leitungsmacht bei einem der Unternehmen vorliegt. Auch anderen, in der Regel standardisiert vorgetragenen Argumenten für die Annahme eines Unternehmensverbunds können Leistungsempfänger begegnen. Soweit Bewilligungsstellen etwa pauschal „familiäre Verbindungen“ auführen, um den Unternehmensverbund zu fingieren, ist zwischen Kernfamilie und beispielsweise angeheirateten Verwandten zu differenzieren. Zudem muss berücksichtigt werden, ob die Anteilseigner des Leistungsempfängers etwa in einer Lebens- oder Erziehungsgemeinschaft leben und welche sonstigen wirtschaftlichen Verflechtungen bestehen oder gerade nicht bestehen.

## Benachbarter Markt

Oft ist die entscheidende Frage, ob die vermeintlich verbundenen Unternehmen in einem benachbarten Markt tätig sind. Gerade in diesem Punkt kann eine juristische Stellungnahme wichtig werden. Hintergrund: Wird auf das gemeinsame Handeln natürlicher Personen beziehungsweise einer Gruppe von Personen abgestellt, ist zusätzliche Voraussetzung für das Vorliegen eines Verbunds, dass die jeweiligen Unternehmen auf demselben oder benachbarten Märkten tätig sind. Der Begriff desselben oder benachbarten Markts ist besonders problematisch, da die EU-Verordnung ihn nur an einer einzigen Stelle und ohne tiefergehende Erläuterung erwähnt: „Als ‚benachbarter Markt‘ gilt der Markt für eine Ware oder eine Dienstleistung, der dem betreffenden Markt unmittelbar vor- oder nachgeschaltet ist.“ Der KMU-Leitfaden geht zum Begriff des benachbarten/relevanten Markts wiederum deutlicher weiter. Die Erläuterung im KMU-Leitfaden differenziert einleitend zwischen „benachbarten Märkten“ einerseits und „eng miteinander verbundenen benachbarten Märkten“ andererseits, ohne jedoch diese Unterscheidung aufzulösen und klarzustellen, welche Unterscheidung damit einhergeht. Seit der Überbrückungshilfe II beinhalten auch die FAQ des Bundes für die Bestimmung des benachbarten beziehungsweise desselben Markts folgenden Zusatz: „Mehrere Unternehmen sind im Sinne der Überbrückungshilfe unter anderem immer dann in demselben oder in sachlich benachbarten Markt tätig, wenn sich ihre wirtschaftliche Tätigkeit ganz oder teilweise demselben Wirtschaftszweig gemäß der ersten drei Ziffern der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 zuordnen lässt (WZ 2008) (zum Beispiel 55.1: „Hotels, Gasthöfe und Pensionen“).“ Soweit ersichtlich, hält die Rechtsprechung ein Abstellen auf die Ziffern der Klassifikation der Wirtschaftszweige für zulässig, dies auch und vor allem unter dem Gesichtspunkt einer gleichmäßigen und willkürfreien Mittelverteilung. Art. 3 Abs. 1 Grundgesetz (GG) gebietet eine gleichmäßige Verwaltungspraxis. Eine nicht durch sachliche Unterschiede zu rechtfertigende Differenzierung ist unzulässig. Andererseits betont die Rechtsprechung die zweckorientierte Auslegung des Begriffs benachbarter Markt und dass stets auf Umstände des Einzelfalls abzustellen ist. Betroffene Unternehmen können sich diese Ungenauigkeiten zunutze machen, indem sie ihre Situation genau analysieren und entsprechend bestimmt gegenüber den Bewilligungsstellen vortragen.

## Darlegungslast und Stellungnahme

Schließlich ist auch die Darlegungslast für die Annahme des Unternehmensverbunds ein Argument, mit dem sich Leistungsempfänger auseinandersetzen sollten. Es besteht nämlich die Vermutung, dass kein beherrschender Einfluss

ausgeübt wird, sofern sich die Beteiligten nicht direkt oder indirekt in die Verwaltung des betroffenen Unternehmens einmischen. Pauschale Vermutungen der Bewilligungsstellen reichen nicht aus, um den Unternehmensverbund in Zweifelsfragen zu bejahen. Auch wenn die vorhandene Rechtsprechung erfahrungsgemäß keine Präzedenz für jeden Einzelfall schafft, geht aus ihr doch umso deutlicher hervor, dass nicht verallgemeinert werden darf. Meines Erachtens ist aber genau das der Fall, wenn Bewilligungsstellen auf pauschale Argumentationen abstellen. Gerade deswegen kann eine fundierte juristische Stellungnahme wichtig werden. Dies zeigen uns eine Vielzahl von Verfahren im Zusammenhang mit Corona-Wirtschaftshilfen in den letzten zwei Jahren.

## Wie geht es weiter?

Die Schlussabrechnung der ersten Programme, also Überbrückungshilfe I bis III, November- und Dezemberhilfe, läuft seit dem 5. Mai 2022 und muss bis zum 31. Dezember 2022 erfolgen. Betroffene Unternehmen sollten nicht abwarten, bis die Bewilligungsstelle von sich aus auf bis jetzt unbemerkte Sachverhalte aufmerksam wird, sondern sich proaktiv um eine juristische Absicherung kümmern, denn eines ist klar: Die Bewilligungsstellen werden versuchen, unberechtigte Auszahlungen zu korrigieren. Die Betrachtung des Einzelfalls darf diesem im Grunde berechtigten Ziel jedoch nicht zum Opfer fallen. ●

### DR. MAXIMILIAN DEGENHART

Rechtsanwalt und Compliance Officer (TÜV), Partner bei der Wirtschaftskanzlei DMR Legal mit Sitz in München



# VORGABEN

# KLARE



**Tätigkeitsverbote für Berater** | Die Sanktionen gegen Russland haben auch Auswirkungen auf die Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und weitere Dienstleistungen. Das ergibt sich aus einem Beschluss der Europäischen Union vom 3. Juni 2022.

Frank Nordhoff

Mit dem Beschluss (GASP) der Europäischen Union (EU) 2022/884 vom 3. Juni ist ein Verbot

für die unmittelbare oder mittelbare Erbringung von Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung einschließlich Buchführung und Steuerberatung sowie Unternehmens- und Public-Relations-Beratung für die russische Regierung oder für in Russland niedergelassene juristische Personen, Organisationen oder Einrichtungen eingeführt worden. Dies ergibt sich im Einzelnen aus Art. 5n der Verordnung (EU) 2022/879 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 833/2014. Diese Regelung ist Teil des sechsten Sanktionspakets, das vom Europäischen Rat am 30. Mai 2022 beschlossen wurde. In Kraft getreten ist die neue Sanktionsvorschrift am 4. Juni 2022. Was wird nun in der Verordnung konkret geregelt?

## Regelungen der Verordnung

Als zentrale Regelung erfasst Abs. 1 der Verordnung das Verbot der bereits aufgelisteten Dienstleistungen für die

russische Regierung sowie für in Russland niedergelassene juristische Personen, Organisationen oder Einrichtungen.

Dieses Verbot gilt jedoch nicht umfassend, vielmehr sieht die Verordnung auch eine Reihe von Ausnahmen vor. Um den Anwendungsbereich der Verordnung möglichst zielgenau abzustecken, wird dabei im Rahmen des Erwägungsgrunds 26 der Verordnung eine Definition für Wirtschaftsprüfung, Buchführung und Steuerberatung festgehalten:

„(...) umfassen Wirtschaftsprüfung, Buchführung und Steuerberatung die Führung von Geschäftsbüchern für Unternehmen und andere Wirtschaftsteilnehmer, Dienstleistungen der Prüfung von Geschäftsbüchern und Jahresabschlüssen, die Steuerplanung und -beratung für Unternehmen sowie die Zusammenstellung von Steuerunterlagen.“

Sollte also eine dieser Tätigkeiten im Rahmen eines Mandats anfallen, ist einerseits dringend das genannte Verbot zu beachten, andererseits ist auch ein Blick auf die aufgelisteten Ausnahmen unabdingbar.

## Vorgesehene Ausnahmen

Zunächst gilt das oben genannte Verbot ausnahmsweise dann nicht, wenn man in irgendeiner Form noch tätig werden muss, um Verträge zivilrechtlich zu beenden. Hierbei stand eine Frist bis zum 4. Juni 2022. Mit dieser Frist hat sich die in Abs. 2 vorgesehene Ausnahme jedoch praktisch bereits erledigt und ist somit auch nicht weiter relevant. Darüber hinaus sieht Abs. 3 der Verordnung eine Ausnahmegenehmigung für jede Form von fristwahrenden Rechtsbehelfen oder Klagen vor. Damit ist insoweit eine entsprechende Durchführung für russische Dienstleistungsempfängerinnen und -empfänger weiterhin erlaubt. Konkret solle das Verbot also nicht für die Erbringung von Dienstleistungen gelten, die für die Wahrnehmung des Rechts auf Verteidigung in Gerichtsverfahren und des Rechts auf einen wirksamen Rechtsbehelf unbedingt erforderlich sind. In diesen Fällen soll also niemand rechtsschutzlos gestellt werden.

## Tochtergesellschaft in Russland

Neben dieser fristwahrenden Ausnahme, die als echte Ausnahme empfangenunabhängig gilt, ist in Abs. 4 der Verordnung eine weitere Ausnahme vorgesehen, namentlich eine für Tochtergesellschaften in Russland. Man stelle sich das folgende Beispiel vor, dass jemand eine Tochtergesellschaft in Russland hat – und nun solle es nicht mehr erlaubt oder möglich sein, für diese die Konzernbuchhaltung zu erledigen? Das kann so nicht der gewollten Intention der EU-Staaten entsprechen. Daher ist die Erbringung von Dienstleistungen, die zur ausschließlichen Nutzung durch in Russland niedergelassene juristische Personen, Organisationen oder Einrichtungen bestimmt sind, die sich im Eigentum oder unter der alleinigen oder gemeinsamen Kontrolle einer nach dem Recht eines Mitgliedstaats der EU gegründeten oder eingetragenen juristischen Person, Organisation oder Einrichtung befinden, weiterhin erlaubt. Diese Ausnahme gilt insoweit nicht nur für die angesprochene Buchhaltung, sondern auch für die übrigen, grundsätzlich mit der vorliegenden Verordnung verbotenen Dienstleistungen. Durch diesen Abs. 4 wird also insbesondere klargestellt, dass das Verbot nicht für in Russland ansässige Tochtergesellschaften gilt, deren Muttergesellschaft in der EU gegründet oder in das Handelsregister eingetragen wurde. Die Annahme oder Weiterführung eines Mandats ist also auch in diesen Fällen weiterhin erlaubt.

## Besondere Dienstleistungen

Abschließend sieht Abs. 5 der Verordnung die Möglichkeit von Ausnahmen vor für Dienstleister, die humanitäre Zwecke verfolgen oder zivilgesellschaftliche Aktivitäten fördern. Im Einzelnen versteht die Verordnung unter humanitären Zwecken Leistungen wie die Durchführung oder die Erleichterung

von Hilfsleistungen einschließlich der Versorgung mit medizinischen Hilfsgütern und Nahrungsmitteln, oder den Transport humanitärer Helfer und damit die verbundene Hilfe oder die Unterstützung von Evakuierungen. Die sogenannten zivilgesellschaftlichen Aktivitäten sind dabei solche zur direkten Förderung der Demokratie, der Menschenrechte oder der Rechtsstaatlichkeit in Russland. Im Rahmen dieser Ausnahmen bedarf es jedoch zur Durchführung der entsprechenden Dienstleistungen einer expliziten Ausnahmegenehmigung der Bundesrepublik Deutschland.

## Verstöße gegen die Verordnung

Ähnlich, wie es bereits im Ursprungskatalog der Verordnung vorgesehen war, normiert auch diese Änderung als Teil des sechsten Sanktionspakets Konsequenzen bei Nichtbeachtung des erörterten Verbots. Nun sieht Art. 8 Abs. 1 der ursprünglichen Verordnung vor, dass die Mitgliedstaaten für Verstöße Sanktionen, auch strafrechtliche, festlegen. Darüber hinaus sind von ihnen alle zur Sicherstellung der Verordnungsanwendung erforderlichen Maßnahmen zu treffen. Als Anforderungen an die Sanktionen wird festgelegt, dass diese wirksam, verhältnismäßig und abschreckend sein sollen. Die Rechtsfolgen bei Verstößen gegen das Verbot sind daran anschließend von der Bundesrepublik Deutschland selbst aufzustellen. Das Verbot an sich entfaltet jedoch sofortige Wirksamkeit.

## Fazit und Ausblick

Festzuhalten ist im Ergebnis, dass das zunächst absolut anmutende Verbot der Durchführung der diversen unternehmerischen Dienstleistungen für die russische Regierung und für in Russland niedergelassene juristische Personen, Organisationen und Einrichtungen in tatsächlicher Hinsicht weit weniger umfangreich ausgestaltet ist. So sieht die Verordnung wie aufgezeigt diverse Ausnahmen vor. Zum einen bezieht sich die Verordnung nicht auf Privatpersonen, sodass vom Verbot beispielsweise russische Gesellschafter von europäischen Gesellschaften nicht umfasst werden. Zum anderen dürfen etwa Tochtergesellschaften oder Niederlassungen von europäischen Gesellschaften und Konzernen weiterhin im Rahmen eines entsprechenden Mandats betreut werden. Dies dürfte die mitunter praxisrelevanteste Ausnahme darstellen. Letztlich müssen nicht bei jedem Mandat mit irgendwie geartetem russischem Bezug die Alarmglocken schrillen. Jedoch sollte vor Annahme oder Weiterführung eines entsprechenden Mandats zuvor geprüft werden, ob die Dienstleistung im konkreten Fall tatsächlich noch erlaubt ist. Zumindest dann, wenn man das Risiko einer Sanktion nicht in Kauf nehmen möchte. ●

### FRANK NORDHOFF

Fachanwalt für Steuerrecht, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Partner in der Dortmunder Wirtschaftskanzlei SPIEKER & JAEGER

# WELCHER SCHLÜSSEL PASST ?



**Vorsteuerabzug** | Bei Vermietung gemischt genutzter Immobilien ist die Vorsteuer grundsätzlich objektbezogen in Ansatz zu bringen. Dies hat zur Folge, dass für jedes Gebäude entweder der Flächen- oder der Umsatzschlüssel in Betracht kommen kann.

John Büttner



Die Frage des Vorsteuerabzugs bei einer Immobilienvermietung führt immer wieder zu finanzgerichtlichen Auseinandersetzungen zwischen den Finanzbehörden und den Steuerpflichtigen. Insbesondere bei gemischt genutzten Gebäuden besteht bei der Aufteilung der abzugsfähigen Vorsteuerbeträge nicht selten ein Dissens über die Anwendung der richtigen Aufteilungsmethode. Eine sogenannte gemischte Nutzung besteht, wenn eine Immobilie nicht nur steuerpflichtig, sondern auch steuerfrei vermietet wird, etwa bei teils gewerblicher Vermietung – unter Anwendung der umsatzsteuerlichen Option gemäß § 9 Umsatzsteuergesetz (UStG) – und teils Vermietung zu Wohnzwecken (§ 9 Abs. 2 UStG, steuerpflichtige/vorsteuerunschädliche versus steuerfreie/vorsteuerschädliche Ausgangsumsätze). Wird das Gebäude zumindest teilweise für steuerfreie Umsätze verwendet, kann die Unternehmerin beziehungsweise der Unternehmer (Vermieter/in) einen Vorsteuerabzug aufgrund dieser vorsteuerschädlichen Umsätze nicht komplett geltend machen (§ 15 Abs. 2 Nr. 1, Abs. 4 UStG).

## Grundlagen

Für eine Zuordnung von Vorsteuerbeträgen gilt grundsätzlich die sogenannte Eintopf-Theorie. Eingangsumsätze für die Nutzung, Erhaltung sowie Unterhaltung werden generell den verschiedenen Ausgangsumsätzen unmittelbar und direkt zugeordnet. Wird ein Gebäude angeschafft oder errichtet und soll es sowohl für vorsteuerunschädliche als auch für vorsteuerschädliche Ausgangsumsätze verwendet werden, sind die gesamten Kosten auf die Anschaffungs- oder Herstellungskosten des Gebäudes entfallenden Vorsteuerbeträge nach § 15 Abs. 4 UStG aufzuteilen. Für die Zurechnung dieser Vorsteuerbeträge ist nach der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs (BFH) die prozentuale Aufteilung der Verwendung des gesamten Gebäudes zu vorsteuerunschädlichen beziehungsweise vorsteuerschädlichen Umsätzen maßgebend (vgl. BFH vom 28.09.2006, V R 43/03, BStBl II 2007, 417). Somit erfolgt regelmäßig eine Ermittlung der nicht abziehbaren Vorsteuerbeträge nach § 15 Abs. 4 UStG im Wege einer sachgerechten Schätzung. Als sachgerechte Schätzung im Sinne des § 15 Abs. 4 UStG kommt bei Gebäuden regelmäßig die Aufteilung nach dem Verhältnis der Nutzflächen in Betracht. Der Unternehmer kann eine flächenbezogene Vorsteueraufteilung aber nur dann beanspruchen, wenn diese tatsächlich auch sachgerecht ist (vgl. BFH vom 12.03.1992, V R 70/87, BStBl II 1992, 755 und vgl. BFH vom 07.07.2011, V R 36/10, BStBl II 2012, 77 und vom 05.09.2013, XI R 4/10, BStBl II 2014, 95). Der Europäische Gerichtshof (EuGH) und der BFH haben zur Aufteilung von Vorsteuerbeträgen bei gemischt

genutzten Gebäuden eine Konkretisierung vorgenommen, wonach bei der Aufteilung grundsätzlich in zwei Phasen vorzugehen ist.

## Direkte und unmittelbare Zuordnung

In der ersten Phase sind die auf der Eingangsstufe erworbenen Gegenstände und Dienstleistungen zunächst den verschiedenen Ausgangsumsätzen zuzuordnen. Das ist bei Aufwendungen für die Nutzung, Erhaltung sowie Unterhaltung des gemischt genutzten Gebäudes meist unproblematisch (BFH vom 10.08.2016, XI R 31/19, BFHE 254, 461, BFH/NV 2016, 1654, Rz 39 ff.). Für die Herstellungskosten ist jedoch davon auszugehen, dass nicht ein bestimmter Gebäudeteil, sondern ein bestimmter Prozentsatz des Gebäudes für steuerpflichtige/steuerfreie Umsätze genutzt wird. Eine räumlich-gegenständliche Zuordnung scheidet hier grundsätzlich aus. Denn bei einer späteren anderen Nutzung der Räume – die zu keiner prozentualen Änderung der Quote führt – besteht keine Möglichkeit zur Vorsteuerberichtigung (BFH vom 10.08.2016, XI R 31/19, BFHE 254, 461, BFH/NV 2016, 1654, Rz 37).

## Vorsteueraufteilung der restlichen Kosten

In der zweiten Phase, der Aufteilung der im ersten Schritt nicht direkt und unmittelbar zugeordneten Vorsteuerbeträge, ist bei der Errichtung eines gemischt genutzten Gebäudes grundsätzlich eine Vorsteueraufteilung nach dem objektbezogenen Flächenschlüssel vorzunehmen. Zu diesem Ergebnis kommt der BFH durch eine richtlinienkonforme Auslegung des § 15 Abs. 4 UStG. Bei Herstellung und Erwerb von gemischt genutzten Gebäuden findet nach Auffassung der Rechtsprechung und der Finanzverwaltung grundsätzlich der Flächenschlüssel Anwendung (BFH vom 16.11.2016, XI R 31/09; vgl. auch Abschn. 15.17 Abs. 7 S. 4, Abs. 7 Beispiele UStAE). Bestehen jedoch

Für eine  
Zuordnung von  
Vorsteuerbeträgen  
gilt grundsätzlich  
die sogenannte  
Eintopf-Theorie.

erhebliche Unterschiede in der Ausstattung der verschiedenen Zwecken dienenden Räume oder ist eine Aufteilung nach dem Verhältnis der Ausgangsumsätze aus sonstigen Gründen präziser als der Flächenschlüssel, sind die Vorsteuerbeträge nach einem (objektbezogenen) Umsatzschlüssel aufzuteilen (BFH vom 10.08.2016, XI R 31/19, BFHE 254, 461, BFH/NV 2018, 1205, Rz 46, 48 ff.; BFH vom 27.03.2019, V R 43/17, BFH/NV 2019, 719, Rz 9). Zu den Unterschieden bei der Ausstattung zählen beispielsweise unterschiedliche Deckenhöhen, Wand- und Deckendicken oder Innenausstattungen (BFH vom 10.08.2016, XI R 31/19, BFHE 254, 461, BFH/NV 2018, 1205, Rz 46, 48 ff.; BFH vom 11.11.2020, XI R 7/20 (DStR 2021, 417 ff.)).

## Nationales Recht kontra Unionsrecht

Während gemäß nationalem Recht (§ 15 Abs. 4 S. 3 UStG) der sogenannte Umsatzschlüssel nur dann zur Anwendung kommen kann, wenn keine andere wirtschaftliche Zurechnung möglich ist, sieht das Unionsrecht hingegen als Grundsatz den globalen Umsatzschlüssel vor [Art. 173 Abs. 1 U Abs. 1, Abs. 2 Buchst. c der Mehrwertsteuer-Systemrichtlinie (MwStSystRL)]. In seiner Grundsatzentscheidung vom 8. November 2012 (BLC Baumarkt GmbH & Co. KG – C-511/10) löste der EuGH dieses Spannungsverhältnis wie folgt auf: Die Anwendung des Flächenschlüssels ist zulässig, wenn dieser eine präzisere Bestimmung des Pro-rata-Satzes als der Umsatzschlüssel ermöglicht. In seiner Rechtsprechung drängt der BFH den Flächenschlüssel vor diesem Hintergrund faktisch zurück. Dieser ist nach der BFH-Rechtsprechung jedenfalls dann nicht die genauere Aufteilungsmethode, wenn erhebliche Unterschiede in der Ausstattung der verschiedenen Zwecken dienenden Räume bestehen (vgl. auch Abschn. 15.17 Abs. 7 S. 6 UStAE). In diesem Fall verteilen sich die Eingangsleistungen gerade nicht gleichmäßig auf die Fläche. Bei zeitlich abwechselnder Nutzung derselben Flächen kann allerdings auch eine Aufteilung nach Nutzungszeiten in Betracht kommen (vgl. BFH, vom 26.04.2018, V R 23/16, BFHE 261, 444, Rz 22 f.).

## Regel-Ausnahme-Verhältnis

Die Wahl des Aufteilungsschlüssels obliegt zunächst grundsätzlich dem Vermieter. Der gewählte Aufteilungsmaßstab muss aber einer sachgerechten Schätzung im Sinne von § 15 Abs. 4 UStG entsprechen. Im Grundsatz ist zwar von einer Anwendung des Flächenschlüssels auszugehen; wendet der Steuerpflichtige jedoch den Umsatzschlüssel an, so trägt dieser aber nicht die Beweislast dafür, dass dieser auch tatsächlich präziser ist als der Flächenschlüssel. Der Flächenschlüssel ist vielmehr nur anzuwenden, wenn er präziser ist als der Umsatzschlüssel. Laut dem BFH gilt dies aber nur dann, wenn der Flächenschlüssel nicht nur präziser ist als der Gesamtumsatzschlüssel, sondern auch präziser ist als ein objektbezogener Umsatzschlüssel (BFH vom 10.08.2016, XI R 31/19, BFHE 254, 461, BFH/NV 2018, 1205, Rz 46, 48 ff.; BFH vom 27.03.2019, V R 43/17, BFH/NV 2019, 719, Rz 9).

## Keine Bindung an den gewählten Aufteilungsschlüssel

Wurde ein Schlüssel gewählt und stellt sich heraus, dass dieser nicht sachgerecht war, so besteht an die Wahl des nicht sachgerechten Schlüssels keine Bindung [BFH vom 27.03.2019, V R 43/17, BFH/NV 2019, 719, Rz 12; BFH vom 11.11.2020, XI R 7/20 (DStR 2021, 417 ff.)]; er kann somit auch im Nachhinein gegebenenfalls noch abgeändert werden.

## Fazit und Ausblick

Bei gemischt genutzten Gebäuden hat der Vorsteuerabzug grundsätzlich objektbezogen zu erfolgen. Für jedes Gebäude kann somit ein anderer Vorsteuerschlüssel sinnvoll sein. In vielen Fällen weisen verschieden genutzte Räume auch unterschiedliche Ausstattungsmerkmale auf – wie zum Beispiel unterschiedliche Deckenhöhen, Wand- und Deckendicken sowie Innenausstattungen. Ist das der Fall und erweist sich der Flächenschlüssel im Nachhinein als nicht sachgerecht, kann der Unternehmer auch nachträglich den Umsatzschlüssel wählen. Nicht der Unternehmer muss beweisen, dass dieser im Einzelfall präziser ist als der Flächenschlüssel, sondern die Finanzverwaltung ist gehalten, den Flächenschlüssel nur dann anzuwenden, wenn dieser eine präzisere Aufteilung ermöglicht. Soweit daher Ansatzpunkte für eine unterschiedliche Ausstattung bestehen, sollte geprüft werden, welcher Aufteilungsschlüssel präziser ist, und gegebenenfalls ein Wechsel vom Flächenschlüssel zu einem Umsatzschlüssel in Betracht gezogen werden. Ist noch keine materielle Bestandskraft eingetreten, lässt sich die ursprüngliche Wahl des Flächenschlüssels jedenfalls noch abändern. Da allerdings eine gesetzliche oder richterliche Definition darüber fehlt, wann die Ausstattungsmerkmale so unterschiedlich sind, dass sie auch tatsächlich erheblich sind, kann die Ansicht der Finanzverwaltung hierzu in der Praxis sicherlich stark variieren. Gegebenenfalls bietet es sich an, dies im Vorfeld mit der Finanzverwaltung zu klären, um Streitigkeiten zu vermeiden. ●

### JOHN BÜTTNER

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht in der Kanzlei FPS Anwälte und Notare in Frankfurt/Main. Er ist Experte für Fragen des nationalen und internationalen Wirtschaftssteuerrechts, einschließlich des Steuerstrafrechts und des Steuerstreitverfahrens.



# SEHR WICHTIG.



# PUNKT.

**Digitale DATEV-Kanzlei |** Wer digitalisiert, benötigt einen langen Atem. Etablierte Abläufe in einer Kanzlei umzustellen, heißt erst einmal: mehr Arbeit. Mehr Arbeit, die neben dem ohnehin schon fordernden Alltagsgeschäft erledigt werden muss. Die Kanzleien PST Plöger Skrzeba Trinn StBG PartG und Grauthoff PartG haben diese Erfahrung auch gemacht, und beginnen nun aber damit, die Früchte dieser Zusatzarbeit zu ernten.

**Dietmar Zeilinger**

**P**ST Plöger Skrzeba Trinn StBG PartG und Grauthoff PartG sparen Zeit bei Buchungen, bei der Einkommensteuererklärung oder der Lohnabrechnung. Und beide erhielten schon zum wiederholten Male das begehrte Label Digitale DATEV-Kanzlei.

## Digitalisierung konkret

Mit Digitalisierung wird oft ein technischer Fortschritt umschrieben, mit dem es Schritt zu halten gilt. Manchmal markiert die Digitalisierung einen alles umfassenden Wandel ganzer Wirtschaftszweige, in denen sie völlig neue Geschäftsmodelle entstehen lässt. Man kann sich ihr nicht verschließen, will man auch in Zukunft erfolgreich wirtschaften. Das gilt auch für DATEV und die Mitglieder. Doch wie spiegelt sich diese Transformation vom analogen zum digitalen Arbeiten im Alltag von Steuerberatungskanzleien wider? Zu welchen konkreten Veränderungen haben die letzten Jahre geführt? Dem Steuerberater Dirk Trinn von der PST Plöger Skrzeba Trinn StBG PartG in Paderborn fällt hierzu sofort ein Beispiel ein: „Wir haben ein Start-up in der Mandantschaft, einen sehr großen Online-Händler, der sich brillant entwickelt hat. Die vielen Tausend Buchungen im Monat waren manuell überhaupt nicht mehr zu bewerkstelligen. In Zusammenarbeit mit DATEV gelang es, das ganze Thema über eine separat programmierte Schnittstelle zu lösen. Heute läuft die Buchführung wie am Schnürchen – komplett digital.“

Dieses Beispiel dürfte vielen Beraterinnen und Beratern bekannt vorkommen, die versuchen, die Buchführung mit ihren Mandanten zu digitalisieren. Um dies erfolgreich umzusetzen, müssen allerdings auch die Unternehmen mitspielen und ihrerseits willens und fähig sein, digitale Arbeitsabläufe in ihren Alltag zu etablieren. Wenn es klappt, winkt der Kanzlei zudem bereits das Label Digitale DATEV-Kanzlei. Diese Auszeichnung erhalten die Mitglieder der Genossenschaft dann, wenn sie bestimmte Parameter in den Bereichen Rechnungswesen, Steuern und Personalwirtschaft erfüllen. Gemessen und bewertet werden diese Parameter über das Tool DATEV Digitalisierungs-Cockpit. Die DATEV-Ansprechpartner der Kanzleien organisieren die Vergabe und unterstützen dabei, die digitalen Prozesse so zu optimieren, dass die geforderten Parameter erfüllt werden können.

Auch die Steuerberaterin Kathrin Grauthoff, die zusammen mit ihrem Bruder eine Kanzlei in Hövelhof bei Paderborn führt, hat sofort ein Beispiel für ein digitales Highlight im Steuerberatungsalltag zur Hand: „Ich habe vor zwei Wochen das erste Mal eine komplett digitale Einkommensteuer-

erklärung gemacht. Nicht mit E-Mail verschicken, sondern mit Freizeichnung online und digitalen Belegen. Also das gesamte Produkt Einkommensteuer von Anfang bis Ende digital abgewickelt.“ Früher – zu analogen Zeiten – wäre irgendwann für die Freigabe der Mandant in die Kanzlei gekommen, der Sachbearbeiter hätte noch mal im Steuerprogramm aktiv werden müssen, um die Erklärung abzuschließen. Bei zehn Erklärungen am Tag seien die zuständigen Sachbearbeiter gut beschäftigt gewesen, nur den Vorgang abzuschließen. Im neuen Prozess kann diesen letzten Schritt auch das Sekretariat erledigen und die elektronisch freigezeichneten Erklärungen auf Knopfdruck versenden. „Ich saß davor wie ein kleines Kind und war wirklich begeistert. Das ist ja genial“, so Grauthoff. In diesem konkreten Beispiel sei ihr die Zeitersparnis förmlich ins Auge gesprungen, die mithilfe digitaler Prozesse erzielt werden

könne. Anderswo sei das oft nicht so leicht zu ermessen, auch weil es Zeit brauche, bis sich die digitale Zusammenarbeit mit den Mandanten eingespielt habe.

## Unterstützung durch DATEV

Eine zentrale Rolle für die Kanzleien spielen die für sie verantwortlichen Mitarbeiter der Genossenschaft, die das Label vergeben. Sie schlagen Coachings vor, um den Digitalisierungsgrad einer Kanzlei so weit voranzutreiben, dass sich eine Kanzlei digital im Sinne der von der Genossenschaft definierten Parameter nennen darf. Sie vereinbaren auch mit den Kanzleien die Modalitäten zur Nutzung des DATEV Digitalisierungs-Cockpits, in dem die Parameter dokumentiert sind. Ein Tool, das auch die Kanzleien selbst im Blick haben können.

Haben sie das auch? „Wir machen das viermal im Jahr und unsere Ansprechpartnerin bei DATEV tut das ebenfalls viermal im Jahr. Wir sind also im Austausch, sie spricht uns an, erinnert vielleicht noch mal“, erklärt Dirk Trinn. So behalten die Kanzleien auch dann einen Überblick über ihren Digitalisierungsgrad, wenn sie das Label bereits in Händen halten. „Ich sehe da schon nach. Vor allem aus Neugier, ob man das Label jetzt bekommt oder nicht. Für 2022 haben wir es bereits und dann lässt das Interesse schon etwas nach“, räumt Kathrin Grauthoff ein, „aber das Cockpit ist natürlich ein super Werkzeug, um seine Ergebnisse zu messen.“

Daneben bietet DATEV auch ein umfangreiches Schulungs- und Weiterbildungsangebot auf dem Weg in die digitale Zukunft. Die in diesen Angeboten entwickelten Maßnahmen wirken sich meist auch direkt auf die Kennzahlen im Digitalisierungs-Cockpit aus. Im Rechnungswesen ist oft die Kennzahl „Anteil Mandanten mit digitalen Belegen“ ein

In Zusammenarbeit mit DATEV gelang es, das ganze Thema über eine separat programmierte Schnittstelle zu lösen.



Problem. Hier empfiehlt DATEV häufig eine Individualberatung in der Kanzlei oder eines der gern genutzten Lernvideos zu DATEV Unternehmen online. Wobei pauschale Empfehlungen in diesem Zusammenhang schwierig sind, denn „den einen Weg, der für alle Kanzleien gilt, gibt es nicht“, meint Petra Timma-Pyttlik, die als kundenverantwortliche DATEV-Mitarbeiterin Kanzleien vor Ort berät. „Die Tipps, die Empfehlungen oder die Coachings, die ich empfehle, sind immer individuell auf die jeweilige Kanzlei zugeschnitten und mit dieser abgestimmt.“

Der Steuerberater Michael Skrzeba von der PST Plöger Skrzeba Trinn StBG PartG nahm so ein individuelles Schulungsangebot in den Räumen der Kanzlei wahr. „Wir hatten eine Veranstaltung mit einer DATEV-Mitarbeiterin, die die Analyse gefahren hat. Wir haben das im Anschluss aufgearbeitet. Dazu muss man sagen, dass wir längst noch nicht damit abgeschlossen haben, die Erkenntnisse aus dem EQ-Check umzusetzen.“

Manchmal nervt die Digitalisierung auch. In den Augen von Petra Timma-Pyttlik ist das ganz normal: „Alle Beteiligten müssen sich auf einen neuen digitalen Prozess verständigen und gewohnte Arbeitsabläufe umstellen.“

### Die Außenwirkung des Labels Digitale DATEV-Kanzlei

Bis Mitte Juni erhielten 1.318 Kanzleien das Label Digitale DATEV-Kanzlei 2022. Im Jahr zuvor waren es 1.679. Die Anforderungen an das Label werden jährlich angepasst. Die Kanzleien müssen sich hierfür erneut qualifizieren. Doch wie wichtig ist es, diese Auszeichnung auch im Folgejahr zu erhalten? Dirk Trinn hat eine klare Antwort: „Sehr wichtig. Punkt.“ Das Label sei die Bestätigung dafür, was sie ohnehin sind: eine digital arbeitende Kanzlei. Mit dem Label lässt sich dieser Umstand in der Außendarstellung gut dokumentieren und hilft auch dabei, junge und motivierte Fachkräfte für die Kanzlei zu interessieren. Ein Punkt, der auch in der Kanzlei von Kathrin Grauthoff eine große Rolle spielt: „Ich glaube, dass das Label vor allem in Bezug auf die Mitarbeitergewinnung wichtig ist. Ich denke, gerade jungen Fachkräften, die wechselwillig sind, ist es wichtig, irgendwo hinzukommen, wo es digital zugeht.“ Auf der einen Seite zeigt es potenziellen Mandanten eine moderne, gut aufgestellte Kanzlei. Auf der anderen Seite macht es die Kanzlei attraktiv für Fachkräfte und wirkt motivierend für das Kanzleipersonal, die sich in ihren Anstrengungen belohnt sehen. Der lange Atem jedenfalls zahlt sich in der Digitalisierung immer aus, schließlich wird es auch 2023 wieder ein neues Label geben. ●

#### DIETMAR ZEILINGER

Redaktion DATEV magazin

### UNSERE GESPRÄCHSPARTNER



#### KATHRIN GRAUTHOFF

Steuerberaterin und  
Kanzleihinhaberin bei  
Grauthoff PartG mbB



#### DIRK TRINN

Steuerberater und Gesellschafter sowie Geschäftsführer von PST Plöger Skrzeba Trinn Steuerberatungsgesellschaft PartG mbB



#### MICHAEL SKRZEBA

Steuerberater und Leitung Standort Detmold PST Plöger Skrzeba Trinn Steuerberatungsgesellschaft PartG mbB

### MEHR DAZU

finden Sie unter [www.datev.de/label-digitale-kanzlei](http://www.datev.de/label-digitale-kanzlei)

DATEV-Fachbuch: Go digital: Neues Denken in der Kanzleiführung, 2. Auflage, [www.datev.de/shop/36009](http://www.datev.de/shop/36009)

DATEV-Fachbuch: Kanzleierfolg ist planbar, [www.datev.de/shop/35852](http://www.datev.de/shop/35852)

Haufe Steuer Office Excellence, [www.datev.de/shop/65441](http://www.datev.de/shop/65441)

über LEXinform Verlagsrecherche, [www.datev.de/shop/67700](http://www.datev.de/shop/67700) an LEXinform anbindbar

LEXinform IWW Kanzleiführung professionell (KP), [www.datev.de/shop/64062](http://www.datev.de/shop/64062)

Digitale Datenanalyse für Kanzleien: Beratung online – Kurzberatung, [www.datev.de/shop/79160](http://www.datev.de/shop/79160)

Digitale Datenanalyse für Ihre Kanzlei: Beratung vor Ort – Ganztagesberatung, [www.datev.de/shop/71936](http://www.datev.de/shop/71936)

[www.datev.de/datenpruefung](http://www.datev.de/datenpruefung)

# Veränderungen mit Augenmaß begegnen

**Preissteigerungen** | Dieses Jahr ist gekennzeichnet durch Preissteigerungen – alles wird teurer. Auch bei DATEV wirken sich trotz der für 2022 positiven Ertragslage in einem volkswirtschaftlichen Umfeld von Inflation und Stagnationsgefahr steigende Preise bei Produkten und Dienstleistungen zusehends aus. Daher wird DATEV die Preise etwa für On-Premises-Programme mit Wirkung ab 2023 erhöhen – dem genossenschaftlichen Gedanken folgend allerdings stets mit Augenmaß. Im Interview erläutern Gesa Merensky und Matthias Bendel die Hintergründe der Preiserhöhung.

Das Interview führte Markus Riedl

**DATEV magazin: Die Genossenschaft steht wirtschaftlich auf stabilen Beinen. Auch das erste Halbjahr 2022 weist gute Zahlen auf. Warum plant DATEV überhaupt eine Preiserhöhung?**

**MATTHIAS BENDEL:** Es stimmt, dass es der Genossenschaft derzeit in der Tat gut geht und dass auch die Zahlen aus dem ersten Halbjahr 2022 gut aussehen. Doch wir müssen auch vorausschauend agieren. Durch die aktuellen, auch geopolitischen Entwicklungen drohen für das Jahr 2023 enorme Kostensteigerungen, die so nicht vorhersehbar und in dem zu erwartenden Umfang auch nicht eingeplant waren. Externe Faktoren, die nicht vom Unternehmen selbst beeinflussbar sind und die wie in der aktuellen wirtschaftlichen Lage eine hohe allgemeine Teuerung nach sich ziehen, gehen auch an gesunden Unternehmen, wie unserer Genossenschaft, nicht vorbei. Deshalb müssen wir uns auf diese Veränderungen vorbereiten.

**Können Sie konkretisieren, warum sich die Situation in Richtung 2023 verändern wird?**

**MATTHIAS BENDEL:** DATEV verfügt zwar über lang laufende Verträge mit Energieversorgern und profitiert davon derzeit noch. Doch ab 2023 werden auch uns die Auswirkungen der zwischenzeitlich gestiegenen Kosten deutlich treffen. Im Rahmen des Gesetzes zur Sicherung der Energieversorgung sind unter Umständen sogar schon vorzeitige Preiserhöhungen durch den Versorger, unabhängig von der Laufzeit des Vertrags, möglich. Auch auf ein solches Szenario müssen wir uns einstellen. Zudem müssen auch Löhne und Gehälter in gewissem Umfang mit der Inflation Schritt halten – eine Herausforderung, die sich nicht nur bei DATEV, sondern praktisch in jedem Unternehmen in Deutschland derzeit stellt.



**GESA MERENSKY**

Leiterin des Bereichs Pricing & Costing und Business Intelligence bei DATEV

## In welchen Bereichen wirken sich die allgemeine Teuerung und die volkswirtschaftlichen Risiken besonders auf DATEV aus?

MATTHIAS BENDEL: Klar ist, dass es im Bereich der Energieversorgung, sprich bei Strom oder Wärme, zu Preissteigerungen kommen wird. Das trifft das gesamte Land, vom Privathaushalt bis zum Großkonzern, und eben auch uns als Genossenschaft. Auch bei Rohstoffen wie Papier – sehr wichtig beispielsweise für unser Druckzentrum – ziehen schon jetzt die Preise deutlich an. In der Presse wurden hier bereits Preissteigerungen um das Drei- bis Vierfache berichtet. Als Dienstleister ist bei DATEV natürlich Lohn und Gehalt der größte Kostenfaktor, wie auch in anderen Unternehmen dieser Art. Auch bei Fremdleistungen erwarten wir Kostensteigerungen aufgrund des sich verändernden Lohn- und Gehaltsgefüges auch bei unseren Partnern. Das zeigt wiederum, dass die Teuerung die deutsche Volkswirtschaft allumfassend trifft. Uns ist bewusst, dass auch die Kanzleien und deren Mandantinnen und Mandanten davon betroffen sind. Das

klammern wir nicht aus, sondern beziehen diesen Umstand in unsere Überlegungen zu den Preiserhöhungen an zentraler Stelle mit ein. Niemand ist derzeit vor den steigenden Preisen gefeit, nicht die Kanzlei, aber eben auch nicht DATEV als Genossenschaft.

### Gibt es eine Möglichkeit, die Kostensteigerungen anderweitig aufzufangen?

GESA MERENSKY: Die DATEV-Produktwelt wird sich in den kommenden Jahren verändern. Besser ineinandergreifende Prozesse, umfangreiche Kollaborations-szenarien und zunehmende Automatisierung sind die Schlüssel, mit denen die DATEV-Cloud-Lösungen Kanzleien künftig unterstützen werden. In solch einer Phase ist es wichtig, stabil zu wirtschaften. Selbstverständlich haben wir dabei auch immer die Kostenseite im Blick. Wir sind permanent dabei, uns zu verbessern, beispielsweise bei der Planung unserer künftigen Büroflächen vor dem Hinter-

grund der strukturellen Veränderungen durch intensivere mobile Arbeit.

### Zuletzt wurden die Preise in den Jahren 2020 und 2021 schrittweise erhöht. Welche Strategie steckt dahinter?

GESA MERENSKY: Entsprechend dem Allgemeinen Teil der Geschäftsbedingungen von DATEV, Ziffer 8.2, kann DATEV je nach Entwicklung der Inflationsrate die Preise anheben. Seit der letzten Preiserhöhung im April 2020 ist der Verbraucherpreisindex bis Mai 2022 um 10,6 Prozent gestiegen. Die daraus entstehende Möglichkeit, die Preise zu erhöhen, nehmen wir – natürlich mit Augenmaß – wahr. Dazu ist es mir wichtig zu erwähnen, dass vor dieser letzten Preiserhöhung unsere Preise lange Jahre konstant waren. So wurde zu diesem Zeitpunkt etwa der Preis für das DATEV Mehrwert-Angebot erstmalig nach dessen Einführung 2005 oder der Preis von DATEV Kanzlei-Rechnungswesen seit 2008 erhöht.

### Somit steigt auch der Preis für das DATEV Mehrwert-Angebot. Welche Planungen stecken dahinter?

GESA MERENSKY: Entsprechend der fortschreitenden Produktgestaltung und Portfolioentwicklung gab und wird es Änderungen des Inhalts des DATEV Mehrwert-Angebots immer geben. Komponenten des DATEV Mehrwert-Angebots haben sich überdauert und werden abgekündigt, neue Angebote werden ergänzend hinzukommen. Dabei achten wir aber stets darauf, dass der Inhalt des DATEV Mehrwert-Angebots ausgewogen bleibt. Einen Überblick über den Inhalt des DATEV Mehrwert-Angebots finden Sie im DATEV-Shop im Produktvergleich unter [www.datev.de/mehrwert](http://www.datev.de/mehrwert).

### Die allgemeine Inflationsrate liegt bei derzeit sieben bis acht Prozent. Ist das die Höhe, die unsere Mitglieder und Kunden erwarten können?

GESA MERENSKY: Nein, denn wir geben die Kostensteigerungen nicht in vollem Umfang weiter, sondern bleiben für den Inflationsausgleich im Durchschnitt unterhalb der aktuellen Inflationsrate. Neben dem Inflationsausgleich können weitere Besonderheiten die Preishöhe beeinflussen, beispielsweise wenn in einem Produktbereich viel in neue Funktionen investiert wurde. Dass wir die Preissteigerung den herausfordernden Umständen entsprechend moderat vornehmen und nicht die komplette Teuerungsrate weitergeben, entspringt dem genossenschaftlichen Gedanken, wonach auch – und gerade – in schwierigen Zeiten der Zusammenhalt das Wichtigste ist. Als vorausschauend agierendes Unternehmen werden wir natürlich auch weiterhin das Umfeld beobachten. Über die aktuell anstehenden Preiserhöhungen informieren wir alle Mitglieder demnächst fristgerecht und konkret. ●

### MARKUS RIEDL

Redaktion DATEV magazin



**MATTHIAS BENDEL**

Leiter des Bereichs Controlling bei DATEV

# EINE DIENSTLEISTUNG IN TRANSFORMATION

**DATEVasp** | Als Cloud-Pionier bietet DATEV von Beginn an Dienstleistungen aus dem DATEV-Rechenzentrum, der DATEV-Cloud, an, damit die Nutzung von Computern für jedes Mitglied wirtschaftlich machbar ist. Einige Kunden setzen DATEVasp schon seit 20 Jahren ein.

**Martina Mendel**

Im Jahr 2002 wird der Euro eingeführt, Herbert Grönemeyer bringt den Song Mensch heraus – und 22 DATEV-Mitglieder entscheiden sich für DATEVasp, das erstmals auf der CeBIT präsentiert wurde. Application Service Providing: eine Dienstleistung, mit der Userinnen und User ihre Software über eine rechenzentrumsbasierte Cloud-Plattform nutzen können. Die IT und das IT-Management werden also an Experten ausgelagert. Die Art und Weise, wie asp bereitgestellt wird und wie der Service stattfindet, hat sich seit 2002 teilweise grundlegend geändert. Weil die Software-Welt heute eine andere ist, weil neue Kundenwünsche entstehen und auch die Architektur des Rechenzentrums sich grundlegend wandelt. Doch die Grundidee, Software auf Servern im Rechenzentrum für unsere Kunden bereitzustellen, ist gleich geblieben. Bei asp werden im Wesentlichen drei Prinzipien verfolgt.

“ Bei uns war asp immer schon vorhanden, seit ich dabei bin.

Das Gute daran: Es ist überall alles verfügbar und ich brauche nicht einmal einen eigenen VPN-Tunnel.

*Sven Krapoth, NRT Beratungsverbund* ”



“ Für die laufenden Aufgaben ist asp wirklich eine gute Sache, wenn man bedenkt, wie oft es notwendig wäre, die eigene Hardware auszutauschen. DATEV erledigt das für uns im Hintergrund und wir können weiter unsere Arbeit machen. ”

*Hellmut Dietrich von ETL*

### Das Prinzip Kundenentlastung

Dass mit DATEVasp die Programme auf speziellen Servern im Rechenzentrum zur Verfügung gestellt werden, bedeutet eine große Entlastung für die Mitglieder und Kunden.

Denn so ist es möglich, den kostenintensiven Einsatz und die hohe technische Komplexität, die mit eigenen Netzwerk-Servern in der Kanzlei verbunden sind, an DATEV zu delegieren. Es ist dieselbe genossenschaftliche Grundidee wie 1966 beim Kauf der ersten IBM-Großrechner für die DATEV-Mitglieder.

Nun sind es Server-Betrieb, Programminstallation, Updates, Datensicherung, Virenschutz und Wartungsaufgaben, die von Experten-Teams für die Mitglieder erledigt werden. Neben den DATEV-Programmen und Drittanbieter-Software wird auch das Microsoft-Office-Paket über DATEVasp zur Verfügung gestellt.

### Das Prinzip Anpassung

Natürlich ist es gleichzeitig nötig, auf neue Rahmenbedingungen zu reagieren, seien es technische Neuerungen, Marktentwicklungen oder andere Anwenderbedürfnisse in einer neuen Arbeitswelt. War anfangs noch sehr viel individueller Service gefragt, ist es heute der regelmäßige Kundeneinbezug zum Beispiel in Benutzerlaboren oder Videokonferenzen, die der Kundenperspektive den nötigen Raum geben.

Vieles hat sich in den letzten zwanzig Jahren verändert: unsere Gewohnheiten beim Einkaufen, unser Medien- und Freizeitverhalten, die Informationsbeschaffung – und nicht zuletzt die Art und Weise, wie wir arbeiten und welche technischen Hilfsmittel wir dafür nutzen. Um mobiles Arbeiten zu unterstützen, bietet asp seit 2018 die gehosteten Anwendungen auch per Online-Zugriff an, sodass sie von jedem Endgerät und unabhängig von Ort und Zeit flexibel genutzt werden

können. DATEVasp online ist unabhängig vom Betriebssystem und wird über den Browser aufgerufen. Die User authentifizieren sich über ihr Smartphone per DATEV SmartLogin oder SmartCard.

Ständige Anpassungen sind die eine Seite, sinnvolle Ordnungsprinzipien die andere. Sie lassen Standardvorgänge im Hintergrund stabiler ablaufen. Das vereinfacht vieles sowohl auf Kundenseite als auch für die IT-Experten von DATEV.

### Das Prinzip Ordnung

Die Zahl der Mitglieder und Kunden, die mit ihren Programmen auf Servern in der DATEV-Cloud arbeiten wollten, wuchs kontinuierlich. Damit mussten sich auch der Service und die Arbeitsweise des IT-Managements weiterentwickeln. Der Service wurde umstrukturiert und die manuelle Dokumentation zugunsten von mehr Automatismen abgelöst. Technische Details wurden geändert, damit Mitglieder und Kunden besser mit ihrem IT-System zurechtkommen. Auch für die Konfiguration seitens der Experten-Teams wurden Standards etabliert, damit die Systeme übersichtlich bleiben und unerwünschte Auswirkungen auf die Kunden-IT ausgeschlossen werden. Heute gibt es ein DATEVasp-Serviceportal, wo Anwender ihre Daten eingeben, etwa um selbst neue User anzulegen. Ein Vorgang, der erst durch das strikte Einhalten von Standards reibungslos ablaufen kann. Test- und Requirements Engineers achten darauf, dass Kundenanforderungen bei der Entwicklung korrekt umgesetzt werden und dass Fehler gefunden werden, bevor sie Anwendern Probleme bereiten.

Und immer, wenn spezielle Konstellationen neue Regeln erfordern, gibt es wieder einen Vorschlag zur Ordnung der Kunden-Server im Rechenzentrum.

“ Sollte es Probleme geben, können DATEV-Mitarbeiter sofort prüfen, ob die Ursache in der DATEV-Software liegt, und gegensteuern. ”

*Volker Schlegel, KBHT in Neuss*

### Nachhaltig

Die Dienstleistungen des DATEV-Rechenzentrums insgesamt und auch der DATEVasp-Angebote machten 2010 die Anmietung eines Rechenzentrumsneubaus erforderlich. In der Folge steigt auch der Energiebedarf. Um den Energieeinsatz

möglichst effizient zu halten, verfolgt DATEV den Gedanken der Green IT auch im Rechenzentrum. Zum Beispiel durch den Einsatz moderner Server und Speicher, durch Virtualisierung der Server, getrennte Warmluft- und Kaltluftbereiche, eine höhere Warmlufttoleranz und vieles mehr. Ein deutlicher Beitrag dazu, dass Kanzleien ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck reduzieren können, wenn sie ihre IT auslagern.

“asp ist heute und morgen eine gute Wahl. Wir halten unseren Kunden den Rücken frei.”  
*Ulrike Zeiher, Leiterin IT-Management*

### Die Rolle von asp heute und morgen

asp und IT-Outsourcing helfen unseren Mitgliedern und Kunden dabei, mit der Digitalisierung Schritt zu halten und sich auf die nächsten Schritte vorzubereiten. Heute finden wir oft eine hybride Arbeitswelt vor: Immer mehr Anwendungen werden künftig online in der Cloud verfügbar sein. Parallel dazu werden auf absehbare Zeit weiterhin lokale DATEV-Anwendungen in den Kanzleien und Unternehmen genutzt werden. Man spricht hier von einer hybriden Welt. Die Cloud-Sourcing-Lösungen – DATEVasp, DATEV-SmartIT und PARTNERasp – bauen für die Anwender die Brücke in die Online-Welt und entlasten sie gleichzeitig. So können sich unsere Mitglieder und Kunden leichter in der hybriden Software-Welt bewegen. ●

#### MARTINA MENDEL

Redaktion DATEV magazin

#### MEHR DAZU

Lesen Sie auch „Brücke in die Online-Welt“ auf [www.datev-magazin.de](http://www.datev-magazin.de)

DATEV-SmartIT: Standardisierter Leistungsumfang für acht gleichzeitige Nutzer

DATEVasp: Modulare Lösung, auch für mehrere Standorte oder Bürogemeinschaften

PARTNERasp: Hosting-Lösungen von zertifizierten DATEV Solution Partnern [www.datev.de/asp](http://www.datev.de/asp)

#### Klartext



## KLARTEXT

### Genossenschaft im Service

Das die Anwendung von künstlicher Intelligenz und Machine Learning ein erhebliches Potenzial bietet, muss ich insbesondere vor dem Hintergrund unserer positiven Erfahrungen in den Automatisierungsservices nicht näher erläutern. Allerdings werden die Möglichkeiten im Service bislang noch nicht hinreichend betrachtet. Eine – natürlich anonymisierte – Aufnahme der Gespräche und Analyse der Gesprächsinhalte könnte exemplarisch für die Verbesserung der Programme, der Serviceprozesse oder gar für Chatbots genutzt werden.

Datenschutzrechtliche Gründe hindern oder verlangsamten diese Prozesse, weil unter anderem Einwilligungen von den Betroffenen eingeholt werden müssen. Ich persönlich kann hier aber nur appellieren und sehe es als genossenschaftliche Pflicht, diese Einwilligungen zu geben, um unsere Genossenschaft und den ganzen Berufsstand modern und wettbewerbsfähig zu halten.

“Die Anwendung von künstlicher Intelligenz und Machine Learning bietet ein erhebliches Potenzial.

Der Datenschatz unserer Genossenschaft ist enorm – jetzt müssen wir diesen auch für Verbesserungen beim Service nutzbar machen. ●

Der Datenschatz unserer Genossenschaft ist enorm – jetzt müssen wir diesen auch für Verbesserungen beim Service nutzbar machen. ●

#### PROF. DR. PETER KRUG

Chief Markets Officer (CMO)

#### FOLGEN SIE MIR AUF ...

Twitter: [twitter.com/krugprof](https://twitter.com/krugprof)



sowie



LinkedIn: [www.linkedin.com/in/prof-dr-peter-krug](https://www.linkedin.com/in/prof-dr-peter-krug)



DATEV DMS

## Stift? Brauch ich nicht!

**Digitale Unterschrift** | Wie viel Zeit könnten Ihre Mandanten und Sie sparen, wenn Sie Schriftstücke digital unterschreiben könnten? Anfahrt und Versandweg fallen weg. Und Sie haben beide mehr Zeit für Ihr Kerngeschäft.

Setzen Sie unser Dokumentenmanagementsystem DATEV DMS ein, können Sie Dokumente mit unserer Schnittstellenlösung DATEVconnect Dokumentenmanagement und unserem Partner FP Sign digital, sicher und rechtlich bindend signieren.

Das liest sich komplizierter, als es ist. FP Sign für DATEV bietet fortgeschrittene und qualifizierte elektronische Signaturen, also die beiden höchsten Signaturniveaus.

DATEVconnect Dokumentenmanagement bietet die Schnittstelle, an die sich FP Sign sozusagen andockt. Im Anschluss können Sie Dokumente signieren und von Ihren Mandantinnen und Mandanten gegenzeichnen lassen. Diese benötigen keine zusätzliche Software, sondern erhalten einen Link per E-Mail und können dann online unterschreiben. Schnell, revisionsicher und

ohne Medienbruch – wie auf einer digitalen Autobahn, ohne Umwege über Drucker, Scanner oder Post.

### Dialogseminar online

Damit die Umstellung von der analogen zur digitalen Signatur in unserem DATEV-Ökosystem gelingt, empfehlen wir Ihnen, an unserem Dialogseminar online teilzunehmen. Hier erfahren Sie, wie Sie den Prozess digitalisieren können: [www.datev.de/shop/78550](http://www.datev.de/shop/78550)

### MEHR DAZU

Alles rund um unsere Software-Lösungen zum digitalen Dokumentenmanagement finden Sie unter [www.datev.de/dms](http://www.datev.de/dms)

Kanzleimarketing

## Spielplan mit Kanzleilogo

**Fußball-WM 2022** | Für die Weltmeisterschaft, die am 21. November startet, stellt DATEV MyMarketing einen individualisierbaren WM-Spielplan für Sie bereit – zur Weitergabe an Mitarbeiter oder Mandanten.

Alle Spieltermine sowie Austragungsorte sind übersichtlich aufgelistet und bieten ausreichend Platz zum Notieren der Spielergebnisse. Der WM-Planer ist in zwei verschiedenen Formaten erhältlich: als DIN-A3-Spielplan für die Wand oder als kleineres, faltbares Leporello. Beide Spielpläne können Sie mit Ihrem Kanzleilogo und Ihren Kontaktdaten individualisieren.

Rücken Sie Ihre Kanzlei in den Mittelpunkt des Geschehens und bestellen Sie für Ihre Mandantinnen und Mandanten den WM-Spielplan mit Ihrem Logo unter [www.datev-mymarketing.de](http://www.datev-mymarketing.de).



Datenservices

# Schnittstellen verbessern digitale Prozesse

**Digitale Prozesse** | Schnittstellen zu den DATEV-Programmen sind ein zentraler Faktor für durchgängig digitale Prozesse. Sie vereinfachen die Abläufe und die Zusammenarbeit mit Ihren Mandanten – besonders, wenn diese keine DATEV-Software verwenden.

Im ersten Schritt ist es wichtig, zu wissen, welche verschiedenen Schnittstellen – auch Datenservices genannt – überhaupt zur Integration von Daten in die DATEV-Programme zur Verfügung stehen. Als Einstieg in das Thema empfehlen wir die kostenlose digitale Veranstaltung DATEV Info online: DATEV-Datenservices: Schnittstellen im Rechnungswesen und der Personalwirtschaft. Eine gute Gelegenheit, sich mit DATEV und Berufskolleginnen und -kollegen auszutauschen und Fragen zu stellen.

## Benötigen Sie eine individuelle Beratung?

Gemeinsam mit Ihrer Beraterin oder Ihrem Berater von DATEV analysieren Sie die Ist-Situation und planen die Verwendung von Schnittstellen, um die Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit mit Ihren Mandanten zu verbessern. In der persönlichen Beratung geht es um Themen wie digitale Prozesse im Rechnungswesen, Gestaltung der Arbeitsabläufe in DATEV Personalwirtschaft oder das Zusammenspiel der HR-Systeme mit den DATEV-Lohnprogrammen.

## Schnittstellen nutzen

In verschiedenen Seminaren lernen Sie die Bedeutung der Schnittstellen generell kennen, erlernen das strukturierte Nutzen von Schnittstellen und wie Sie beispielsweise buchungsrelevante Daten aus den Vorsystemen Ihrer Mandanten automatisiert in die DATEV-Programme übernehmen können, um sie dort direkt weiterzuverarbeiten. Dabei gibt es immer Gelegenheit zum Austausch mit anderen Teilnehmern und

den Referenten. Bei den Lernvideos bestimmen Sie Ort, Zeitpunkt und Lerntempo selbst.

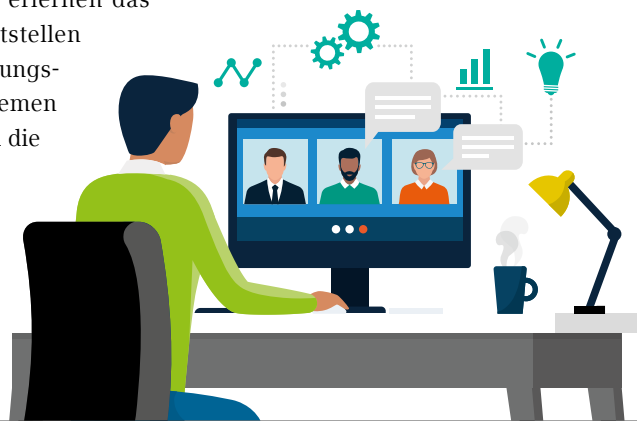
Für die digitalen Prozesse im Rechnungswesen stehen ein Präsenzseminar, ein Workshop und ein Lernvideo zur Auswahl. Wie Sie die Chancen der Digitalisierung in der Personalwirtschaft nutzen, zeigen ein Lernvideo und ein Online-Seminar.

## E-Commerce

Am Online-Handel kommt heute niemand mehr vorbei. Für eine erste Bestandsaufnahme und Erarbeitung weiterer Schritte bieten wir daher eine Kurzberatung und Seminare für Kanzleien und Unternehmen an. Hier erfahren Sie, wie Sie beispielsweise Daten zwischen den verschiedenen Systemen austauschen können, was dabei zu beachten ist und welche Besonderheiten Sie kennen sollten.

## Eine konkrete Schnittstelle einrichten

Wenn Sie mit Ihren Mandanten zusammenarbeiten möchten und Hilfe beim Einrichten einer konkreten Schnittstelle benötigen, bieten wir Ihnen auch dafür die passende Unterstützung.



## MEHR DAZU

finden Sie unter  
[www.datev.de/schnittstellen](http://www.datev.de/schnittstellen)  
[www.datev.de/datenservices-rechnungswesen](http://www.datev.de/datenservices-rechnungswesen)  
[www.datev.de/datenservices-personalwirtschaft](http://www.datev.de/datenservices-personalwirtschaft)  
 Einen kostenlosen Einrichtungstermin vereinbaren unter [www.datev.de/partner-onboarding](http://www.datev.de/partner-onboarding)

## IMPRESSUM



XW1

[www.blauer-engel.de/uz195](http://www.blauer-engel.de/uz195)

Dieses Druckerzeugnis ist mit dem Blauen Engel ausgezeichnet.



**Herausgeber:** DATEV eG | Paumgartnerstraße 6–14 | 90329 Nürnberg **Verantwortlich:** Simone Wastl **Chefredakteurin:** Kerstin Putschke, Tel.: +49 911 319-53140, E-Mail: [magazin@datev.de](mailto:magazin@datev.de) **Stellvertretende Chefredakteurin:** Birgit Schnee  
**Redaktion Rubrik Titelthema und Praxis:** Robert Brütting (RA) **Realisation:** Christian Alt, Georg Gorontzi, Janina Kossmann, Monika Krüger, Christian Ziemke | TERRITORY GmbH | Carl-Bertelsmann-Str. 33 | 33311 Gütersloh | [www.territory.de](http://www.territory.de) **Fotos:** Getty Images, DATEV eG **Druck:** Mayr Miesbach GmbH | Am Windfeld 15 | 83714 Miesbach **ISSN:** 2197-2893 | Gedruckt auf FSC-zertifiziertem Recycling-Papier. | Das DATEV magazin erscheint monatlich in einer Druckauflage von 45.000 Exemplaren. Namentlich gekennzeichnete Veröffentlichungen geben in erster Linie die Auffassung des Autors wieder. Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten.

Kostenloses Abonnement

## Mit DATEV aktuell immer bestens informiert

**Digitale Ausgabe** | Die Broschüre DATEV aktuell erscheint seit 2022 ausschließlich in digitaler Form als PDF und ist für das Lesen am Bildschirm optimiert.

In DATEV aktuell erhalten Sie viermal jährlich Informationen über Produktneuerungen und Tipps für Ihren Kanzlei-Alltag. Die digitale Version hat viele neue Vorteile im Gepäck, etwa zahlreiche Verlinkungen, Videos oder kurze Erfahrungsberichte. Bewährte Elemente wie Screenshots und Grafiken sind weiterhin enthalten und unterstützen beim Verständnis. Praktische Schritt-für-Schritt-Anleitungen helfen beim Einstieg und erklären detailliert, wie Sie neue Funktionen in den DATEV-Lösungen nutzen und damit schnell zum Ziel kommen. Per Klick können Sie direkt in den DATEV-Shop navigieren oder weiterführende Informationen aufrufen.

### So erhalten Sie die kommenden Ausgaben

Die nächste Ausgabe erscheint Ende September und enthält unter anderem Beiträge zum neuen Liquiditätsmonitor sowie zu digitalen Prozessen in der Finanzbuchführung. Außerdem werden neue Funktionen in DATEV Meine Steuern vorgestellt.

#### MEHR DAZU

Abonnieren Sie DATEV aktuell unter [www.datev.de/shop/12291](http://www.datev.de/shop/12291), auch für Ihre Mitarbeiter.

DATEV Vermögensnachfolge

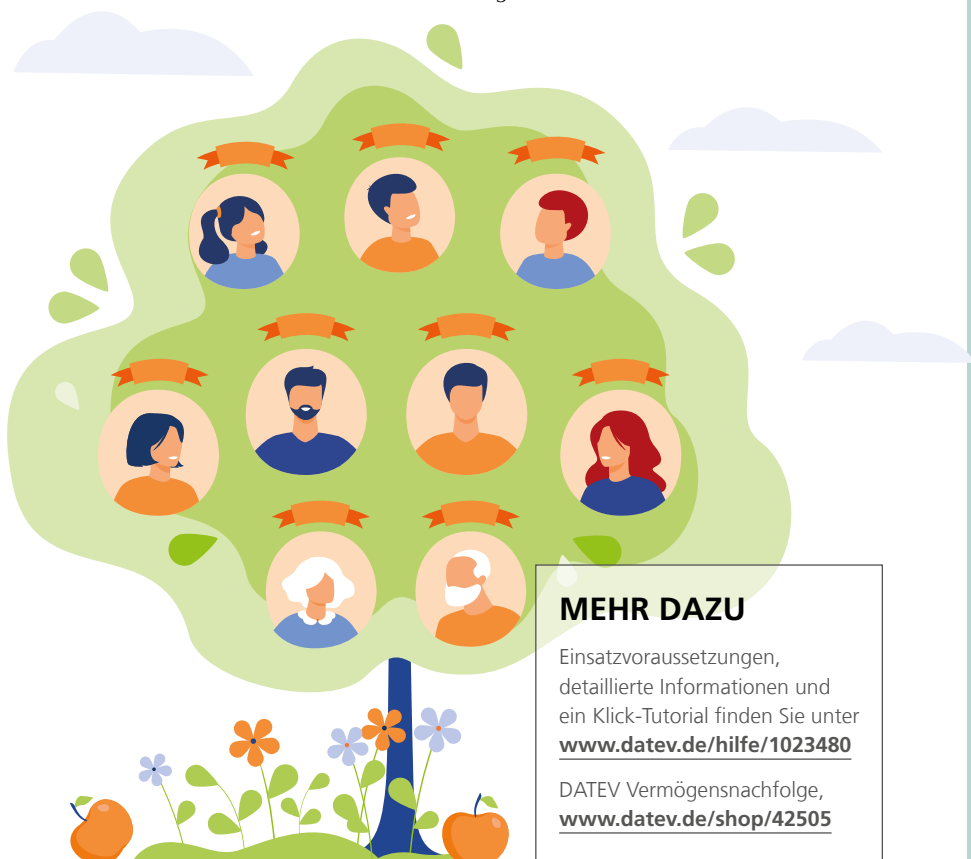
## Für einen schnellen Überblick über die gesetzliche Erbfolge

**Neue Cloud-Anwendung** | Was passiert, wenn es kein Testament gibt? Mit der DATEV Vermögensnachfolge können Sie Ihrem Mandanten die Folgen aufzeigen. Ab sofort steht die neue Cloud-Anwendung zur Verfügung. Beachten Sie bitte die Einsatzvoraussetzungen und den noch eingeschränkten Funktionsumfang.

DATEV Vermögensnachfolge ist eine Cloud-Anwendung, die Sie beim Einstieg in die Beratung unterstützt. Sie können die verwandtschaftlichen Beziehungen Ihrer Mandantinnen und Mandanten einfach grafisch abbilden. Die sich daraus ergebenden gesetzlichen Erbquoten und Pflichtteilsquoten werden angezeigt. Auf Basis der pauschal erfassten wichtigsten Vermögenswerte des Erblassers wird die Erbschaftsteuer automatisch ermittelt und in die Beziehungsdarstellung integriert. In übersichtlichen Berechnungslisten können Sie die ermittelten Werte ein-

fach nachvollziehen. Aufbauend auf der gesetzlichen Erbfolge können auch individuelle Erbquoten für eine gewillkürte Erbfolge berücksichtigt werden.

DATEV Vermögensnachfolge wird sukzessive weiterentwickelt, um Sie künftig noch besser bei der Gestaltung der Vermögensnachfolge zu unterstützen. Im Jahr der Einführung wird Ihnen die Cloud-Anwendung kostenlos zur Verfügung gestellt. Zudem ist die Anwendung DATEV Vermögensnachfolge auch im DATEV Mehrwert-Angebot enthalten.



#### MEHR DAZU

Einsatzvoraussetzungen, detaillierte Informationen und ein Klick-Tutorial finden Sie unter [www.datev.de/hilfe/1023480](http://www.datev.de/hilfe/1023480)

DATEV Vermögensnachfolge, [www.datev.de/shop/42505](http://www.datev.de/shop/42505)

# Die Kunst des Loslassens



**Nachfolge** | Wohl denen, die leichts Herzens Verantwortung und Besitz in jüngere Hände übergeben, wenn die Zeit dafür gekommen ist – für alle anderen gewiss eine der schwersten Übungen, die das Leben bereithält.

Carsten Seebass

Nüchtern betrachtet, handelt es sich um eines der selbstverständlichsten Erfordernisse, die sich denken lassen: Als sterbliche Wesen sollten wir nichts, das uns seiner Natur nach überdauert, so untrennbar mit unserer eigenen Existenz verknüpfen, dass unser Ableben mit in den Untergang reißt, was uns an Werken und Mitwelt umgibt. Zwar gibt es auch dafür Beispiele: Firmenliquidierungen aus Eigensinn, aus Trotz oder wegen familiärer Zerwürfnisse etwa – aber zum Glück geht es heute nirgends mehr zu wie in der Shang-Dynastie (China, 1766 bis 1080 v. Chr.): Deren über Jahrhunderte geltendes Pietätsverständnis gebot es, dass Teile des Hofstaats den jeweiligen Herrscher gleich mit ins Grab begleiten mussten.

Generell tut der Mensch sich schwer mit der Einsicht in die Unausweichlichkeit des eigenen Endes, aus der ja alles Loslassen- und Weitergebenmüssen erst erwächst. Das Bedürfnis, Bleibendes zu schaffen, fortzuwirken und damit die Spur der eigenen Existenz über den Tod hinaus zu verlängern, lässt

sich so als ein Anstemmen gegen jene als Kränkung empfundene Tatsache interpretieren, dass uns hienieden keine Dauer beschieden ist. Leichter wird es, wenn uns ein maßgeblicher Einfluss zuerkannt wird, wie es denn weitergehen solle, wenn unsere Zeit abläuft. Wenn darum Menschen unseres Vertrauens, vorzugsweise Kinder oder enge Verwandte, weiterführen, was wir selbst begonnen haben, verbürgt dies zwar keine Kontinuität, stellt eine solche aber doch immerhin in Aussicht und vermag die Hoffnung zu vermitteln, dass es im eigenen Sinne weitergeht.

## Auch Imperien gehen von Hand zu Hand

Diese Sicht ist kulturell tief verwurzelt und reicht, zu formalem Anspruch geronnen, auch institutionell in Gestalt eines differenzierten Erb- und Schenkungsrechts zurück bis ins alt-römische Eigentumsverständnis und in dessen besonderen Schutz durch Brauchtum und Gesetz: Es sichert dem Erblasser

bei der Weitergabe seiner Güter einen großen Gestaltungsspielraum zu. Doch schon in der Antike musste man natürlich hin und wieder die Erfahrung machen, dass auch ein Tüchtiger zuweilen nur komplette Taugenichtse zu zeugen vermochte, der leibliche Nachwuchs darum nicht immer die naturgemäß beste Nachfolge im Amt repräsentierte. Für immerhin rund 80 Jahre (98 bis 180 n. Chr.) hielt sich darum eine Institution, die man als historisches Experiment betrachten kann: jene Periode der Römischen Kaiserzeit, in der die Herrschaftsnachfolge nicht durch biologische Abkunft, sondern durch Adoption bestimmt wurde. Der amtierende Kaiser nahm – unabhängig von seinen eigenen familiären Verhältnissen – einen jungen Mann an Sohnes statt an, der dann unter den kritischen Augen der Großen des Reichs in seine künftige Rolle hineinwuchs.

Man mag dies als eine extreme Form der Günstlingswirtschaft kritisieren, aber immerhin qualifizierte so nicht der blinde Zufall der Geburt jemanden zum Herrn des Imperiums, und die Regierungszeiten der Adoptivkaiser Trajan, Hadrian, Antoninus Pius und Mark Aurel gelten unbestritten als eine Glanzperiode des Reichs. Dynastischen Ambitionen war so ein Riegel vorgeschoben und trotzdem war gesichert, dass der Amtsträger entscheidenden Einfluss auf seine Nachfolge und damit auf die Zukunft des Reichs nehmen konnte.

Ein Zeugnis von beachtlicher charakterlicher Größe in Fragen der Nachfolge lieferte rund 800 Jahre später Konrad I., von 911 bis 918 König des Ostfrankenreichs und nach dem Zerfall des Karolingerreichs jener Herrscher, mit dessen Regierung das beginnt, was wir als deutsche Geschichte bezeichnen. Glücklos, in zermürbende Konflikte und Fehden mit den Landesfürsten verstrickt, ließ er vom Sterbebett aus nicht etwa, wie erwartet, seinem Bruder Eberhard die Reichsinsignien überbringen, sondern just seinem erbittertsten, aber auch fähigsten und mächtigsten Gegner: Krone, Zepter und das mit deren Besitz verknüpfte Königsheil gingen so an denjenigen über, der als Heinrich I. (919 bis 936) eine weit glücklichere Hand bei der Einigung des Reichs hatte als sein Vorgänger. Das Ganze war weit mehr als eine Geste, es war ein auch heute noch Respekt gebietender Akt von Entsagung und Verzicht zugunsten eines anderen, des sächsischen Geschlechts und einer glücklicheren Zukunft, an der das eigene Haus keinen Anteil mehr haben würde.

### Fingerspitzengefühl gefragt

Nun mag ein solches Verhalten eines Königs würdig sein – wir heutigen Mitglieder einer bürgerlichen Zivilgesellschaft und vom Gottesgnadentum ebenso weit entfernt wie vom imperialen Adoptionswesen finden uns in kleineren Wirkungsradien wieder – und doch bleibt den Selbstständigen unter

uns die Frage nicht erspart: Was soll einmal aus meiner Firma werden? Mit den Planungen hierfür, den erforderlichen Schritten und Vorkehrungen, den rechtlichen Fragen und den Aufgaben, die auf die steuerliche Beraterin oder den steuerlichen Berater hierbei zukommen, befasst sich diese Ausgabe ausführlich. Dass das Thema damit dennoch nicht

erschöpft ist, zeigt die schier unüberschaubare Menge an Literatur, die sich damit beschäftigt, wie das Loslassen und Weitergeben beizeiten schmerzlindernd eingeübt werden können. Die Arbeit des psychotherapeutischen Berufsstands besteht zu einem Gutteil aus der Begleitung von Ab-, Loslösungs- und existenziellen Veränderungsprozessen. Nicht viel anders eine befassende Kanzlei auf ihrem Felde: Sie kann unversehens in die Rolle eines Moderators zwischen den Generationen hineingeraten, eine Vermittlerrolle, die viel Fingerspitzengefühl im Umgang mit den jeweiligen Empfindlichkeiten erfordert.

### Das Kreuz mit der eigenen Entbehrlichkeit

Denn ist es keine Infragestellung des eigenen, über Jahrzehnte zurückgelegten Wegs ebenso wie der eigenen Erfahrung und Könnerschaft, wenn der Nachwuchs die Führung eines Familienunternehmens übernimmt und – vielleicht sogar mit demütigend großem Erfolg – vieles ganz anders macht als die Gründergeneration? Gerade in Branchen wie beispielsweise dem Weinbau, in dem nach dem Selbstverständnis der Älteren oftmals Tradition und Beständigkeit als identitätsstiftendes Momentum den Markenkern eines Betriebs repräsentieren, können solche Situationen zu Vertrauenskrisen bis hin zu – siehe oben – familiären Zerwürfnissen und dem Untergang alteingesessener Güter führen. Jedoch gibt es zahlreiche positive Beispiele generationenübergreifender Familienbetriebe, die mit kreativen Ideen sehr erfolgreich sind.

In manchen Konstellationen fällt der Rückzug besonders schwer, denn die bereits genannte Einsicht in die eigene Endlichkeit schließt ja auch diejenige in die eigene Entbehrlichkeit mit ein und schmälert damit nicht nur das Selbstbild eigener Meisterschaft im ausgeübten Metier, sondern berührt womöglich eine noch tiefere Schicht: unsere zwar selten artikulierte, doch latent stets vorhandene Vorstellung, als Individuum einzig und darum letztlich unersetzbar zu sein. Vielleicht unsere größte Lebenslüge? Da kann man nur mit den Worten Hermann Hesses schließen: „... Wohlan denn, Herz, nimm Abschied und gesunde!“ ●

**CARSTEN SEEBASS**

Redaktion DATEV magazin

Den Selbstständigen unter uns bleibt die Frage nicht erspart: Was soll einmal aus meiner Firma werden?

**SIE BERATEN UND VERHANDELN**

**MIT GROSSEM EINSATZ.**

**WIR OPTIMIEREN IHRE PROZESSE**

**MIT DIGITALEN LÖSUNGEN.**

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



Sie gründen Ihre eigene Kanzlei?  
Know-how und Software finden Sie  
unter [datev.de/anwalt-startpaket](https://datev.de/anwalt-startpaket).



Zukunft gestalten.  
Gemeinsam.