magazin

05/2023

ISSN 2197-2893 FÜR STEUERBERATER, WIRTSCHAFTSPRÜFER, RECHTSANWÄLTE 30. JAHRGANG MAI 2023

NEW WORK

Die Zukunft unserer Arbeit

Den Kompromiss finden

Das Steuerrecht muss an die europarechtlichen Vorgaben angepasst werden.

Die Weichen stellen

Die Finanzplätze benötigen einen neuen Ordnungsrahmen.

Arbeiten ohne IT-Sorgen

Die Installation von DATEV-Software an Experten zu delegieren, spart Zeit.

SIE BERATEN UND VERHANDELN MIT GROSSEM EINSATZ. WIR OPTIMIEREN IHRE PROZESSE MIT DIGITALEN LÖSUNGEN.

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

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

DATEV

Zukunft gestalten. Gemeinsam.

DATEV in Zahlen

16,5 Millionen
elektronisch übermittelte Jahressteuererklärungen 2021

145.600
Abschlussdatenübermittlungen an Banken und Sparkassen

327.700
Transaktionen über SmartTransfer (Versand und Empfang)

2,84 Milliarden
digital gespeicherte Belege

900.000
Datenübermittlungen an den Bundesanzeiger 2021

Titelillustration: Yaroslav Schwarzstein

It's up to you … New Work, New Work

Arbeit macht mindestens die Hälfte unseres Lebens aus und ist nicht bloß allein Broterwerb, sondern Identität, Leidenschaft, Berufung, Profession. Und wenn unsere Arbeit einen solchen Stellenwert und so viel Zeit einnimmt, ist es wichtig, dass sie sich zunehmend besser in unser Leben fügt. Hier hat sich in den vergangenen Jahren viel getan. Wir subsumieren die flexibleren Möglichkeiten gerne unter New Work. Janina Kugel, Aufsichtsrätin und Beraterin, sprach auf den DATEV-Kongressen 2022 über „Die Zukunft der Arbeit ist jetzt". Im Interview verrät sie in dieser Ausgabe, wie wir auch gesellschaftliche Vielfalt in der Arbeitswelt zur Normalität machen. Auch Prof. Dr. Richard David Precht war einer unserer Kongresssprecher. Im Interview online sagt er, wie die Sinngesellschaft arbeitet. Weiter vertiefen werden wir die Zukunft der Arbeit in dem Titelthema zur Fachkräftegewinnung in der Juni-Ausgabe. ●

KERSTIN PUTSCHKE
Chefredakteurin DATEV magazin

Regional-Info-Tage in Ihrer Nähe

Auf dem DATEV Regional-Info-Tag steht Ihre Kanzlei im Mittelpunkt. Melden Sie sich an. Von März bis Juni an 17 Orten.
www.datev.de/regional-info-tage

Clean-up für die Natur

Sie möchten sich mit Ihrer Kanzlei an der Aktion „Gemeinsam für die Natur" beteiligen und einen eigenen Clean-up bei sich vor Ort durchführen?
www.datev.de/fuerdienatur

Perspektiven

06 **Assistenz ohne Mythos**
Die innovative KI-basierte Technologie ChatGPT ist derzeit in aller Munde. Diese Form der künstlichen Intelligenz dürfte jedoch erst der Anfang sein zu einem technologisch neu geprägten Zeitalter – mit Chancen auch für unseren Berufsstand.

Praxis

19 **Entwicklungen im Blick haben**
In den laufenden Verträgen der betrieblichen Altersversorgung kommt es zunehmend zur Reduzierung von Garantien. Bei mittelbaren Durchführungswegen tangiert das auch die Bilanzierung.

22 **Kontrollinstrument eigener Art**
Seit 2018 gibt es ein eigenständiges Verfahren, steuererhebliche Sachverhalte zeitnah aufzuklären. Hier gilt: Vorsicht vor Betrügern.

Titelthema

New Work

08 **Die Zukunft unserer Arbeit**
Wir sprachen mit Janina Kugel darüber, gesellschaftliche Vielfalt in der Arbeitswelt zur Normalität zu machen.

11 **Rückkehr zur Stechuhr?**
Arbeitgeber erwarten mit Spannung das Gesetz vom Bundesarbeitsgericht zur Arbeitszeiterfassung.

13 **Flexibel arbeiten**
Der strukturelle Wandel unserer Arbeitswelt ermöglicht ein zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten.

16 **Den Wandel erfolgreich gestalten**
Ein Unternehmen, das sich den Herausforderungen der Zukunft stellt, sollte offen für Veränderungen sein.

25 **Den Kompromiss finden**
Nach mehreren Anläufen steht der Gesetzgeber weiterhin in der Pflicht, im Bereich der Bildungsleistungen das nationale Steuerrecht an die europarechtlichen Vorgaben anzupassen.

28 **Die Weichen stellen**
Damit die Wirtschaftsprüfung verloren gegangenes Vertrauen zurückgewinnt, benötigen die Finanzplätze einen neuen Ordnungsrahmen, der die Stärken von Aufsichtsbehörden, Aufsichtsräten und Abschlussprüfern vereint.

31 **KLARTEXT – „Echte Veränderung bedeutet, Widerstand auszuhalten!“**

Veränderungen begegnen uns überall. Um diesen Prozess erfolgreich zu gestalten, sind Kommunikation, Verständnis und das Involvieren der Beteiligten unerlässlich.

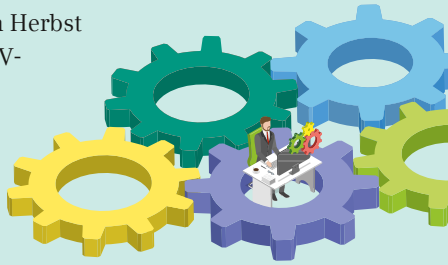
Aus der Genossenschaft

32 **Frühzeitig mit im Boot**
Der DATEV-Vertreterrat nimmt direkt Einfluss – auf strategische Entscheidungen der Genossenschaft ebenso wie auf die Weiterentwicklung von Anwendungen. Die Neuausrichtung von DATEV hat die Rolle des Vertreterrats sogar noch gestärkt.

Produkte & Services

36 **Identitätsdiebstahl verhindern**
Die moderne digitale Arbeitswelt erleichtert Unternehmen und Kanzleien durch vernetzte Systeme den Arbeitsalltag. Damit entstehen jedoch neue Risiken für die IT-Sicherheit. Missbrauch von sensiblen Daten muss unterbunden werden.

37 **Arbeiten ohne IT-Sorgen**
Jedes Jahr im Januar und im Herbst erscheinen die neuen DATEV-Programmversionen. Die Installation der DATEV-Software können Sie an unsere Experten delegieren, um Ihre wertvollen Ressourcen zu schonen und Zeit zu sparen.



37 **Impressum**

Unter Uns

38 **Erfolg ist Talent plus Glück minus Ego**

Die Kanzlei B&B, Bosten & Beaujean, hat sich bei ihren Mandanten auf das Handwerk spezialisiert.

VORSCHAU
AUSGABE
06 / 23

Titelthema

Fachkräfte gewinnen

Die gesamte Wirtschaft klagt zunehmend über ausbleibende Fachkräfte. Die Steuerberaterbranche ist besonders stark gebeutelt. Was ist zu tun, wenn der Markt wie leergefegt ist?

Assistenz

Künstliche Intelligenz | Die innovative, KI-basierte Technologie ChatGPT ist derzeit in aller Munde. Diese Form der künstlichen Intelligenz dürfte jedoch erst der Anfang sein zu einem technologisch neu geprägten Zeitalter – mit Chancen auch für unseren Berufsstand.

„Wir werden letztlich vom Denken über Maschinen beim Denken durch Maschinen angelangen." Nein, dies ist kein Zitat aus der aktuellen Diskussion um die neuen KI-basierten Technologien von Chatbots wie ChatGPT und Bard. Diese Aussage war bereits vor mehr als 150 Jahren in der englischen Satirezeitschrift Punch zu lesen – ein Blatt, das die britische Kulturgeschichte bis weit ins 20. Jahrhundert prägte. Wenn man die medialen Debatten der damaligen Zeit betrachtet, stellt man viele Ähnlichkeiten zur heutigen Zeit fest: technischer Fortschritt im Eiltempo, der viele skeptisch, andere optimistisch stimmte. Technologien, die Fluch und Segen zugleich zu sein scheinen: Furcht vor dem Verlust der Menschlichkeit gegen ungeahnte neue Einsatzmöglichkeiten in der Arbeitswelt.

Angst vor Jobverlust durch KI

Und heute? Laut aktuellen Untersuchungen befürchtet knapp ein Viertel der Befragten, den Arbeitsplatz infolge des Einsatzes von künstlicher Intelligenz zu verlieren. Ein ähnlicher Prozentsatz plant auf Arbeitgeberseite, Stellen abzubauen. Was ich aber ebenfalls wahrnehme: Die neuen Technologien werden nicht komplett verteufelt, es besteht vielmehr Neugier über die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten, wobei noch viele Fragen offen sind.

Fakt ist, dass die großen US-amerikanischen Konzerne sich bereits strategisch auf die konsequente Integration von KI-Technologien in bestehende

ohne Mythos

Lösungen einstellen. Auch Google hat inzwischen nachgezogen und den Chatbot Bard vorgestellt – allerdings noch ohne ihn wie geplant in die Google-Suche zu integrieren. Dennoch ist es sicher nicht zu viel gesagt, die generativen KI-Sprachmodelle als Meilenstein der KI-Entwicklung zu bezeichnen. Es ist davon auszugehen, dass künstliche Intelligenz in den nächsten fünf Jahren in der Mehrheit der Unternehmen an Bedeutung stark gewinnen wird – und zwar in allen Stufen der Wertschöpfungskette. Neue Dienstleistungen werden entstehen, möglicherweise sogar komplett neue Geschäftsmodelle.

Steuerberatung und Chatbots

In Deutschland sind wir in Bezug auf die Nutzung von Chatbots noch in einer Anfangsphase. Während es einige Unternehmen gibt, die Chatbots einsetzen, gibt es noch viel Raum für Wachstum und Innovation. Es ist jedoch zu erwarten, dass sich die Nutzung von Chatbots in den nächsten Jahren schnell ausbreiten wird. Was bedeutet das für den steuerberatenden Berufsstand?
Steuerberatung ist ein Beruf, der auf menschlichen Interaktionen basiert. Es ist ein Beruf, der auf Vertrauen und Vertraulichkeit beruht. Daher ist es unwahrscheinlich, dass Chatbots den steuerberatenden Beruf ersetzen werden. Allerdings können Chatbots in der Steuerberatung eingesetzt werden, um bestimmte Aufgaben zu automatisieren und zu vereinfachen.
Zum Beispiel können Chatbots genutzt werden, um einfache Steuerfragen zu beantworten. Dies kann Zeit und Ressourcen sparen und es den Steuerberaterinnen und Steuerberatern ermöglichen, sich auf andere, komplexere Aufgaben zu konzentrieren, bei denen menschliche Interaktionen, Expertise, Koordination oder Überblick erforderlich sind.

KI hilft in der Routine

Auf mittlere Sicht lassen sich viele Tätigkeiten mithilfe von KI automatisieren, möglicherweise sogar substituieren – vor allem dann, wenn es um untergeordnete Routineaufgaben geht. Das gilt beispielsweise für Textzusammenfassungen, gute Übersetzungen, Generierung von Source Code oder die Gestaltung von PowerPoint-Präsentationen.
Auch wir bei DATEV beschäftigen uns bereits seit einigen Jahren mit künstlicher Intelligenz: Mit unserem DATEV Automatisierungsservice Rechnungen ist es in den Kanzleien schon jetzt möglich, sich einen Teil der Routinetätigkeit beim Buchen von Geschäftsvorfällen von der Maschine abnehmen zu lassen. Auch bei der Liquiditätsbetrachtung eines Mandanten leistet KI bereits heute mit dem Liquiditätsmonitor online einen wertvollen Beitrag. Durch die Analyse der tagesaktuellen Bankdaten prognostiziert sie automatisiert die voraussichtliche Entwicklung der Liquidität in den kommenden Wochen. So kann der Steuerberater über eine einfache Simulation ermitteln, wie sich zum Beispiel etwaige Forderungsausfälle oder steigende Lieferantenverbindlichkeiten auf die Liquidität auswirken würden.
Genau genommen bietet die Steuerberatung ideale Voraussetzungen für den Einsatz künstlicher Intelligenz, zumindest dort, wo Aufgaben sich wiederholen und aus routinierten Arbeitsabläufen bestehen. Potenzielle Anwendungsfelder gibt es einige, zum Beispiel Entlastung bei Klassifizierung, Kategorisierung und dem Tagging von Daten oder die Automatisierung von Datenerfassung. Nicht zuletzt ließe sich auf diese Weise die Datenübermittlung zu Finanzbehörden und Banken optimieren. Arbeitserleichterungen, die dem Berufsstand ermöglichen, sich auf komplexere Fragen und Sachverhalte zu konzentrieren.
Denn verstehen, erklären und beraten wird immer notwendig sein. Daher gilt es, künstliche Intelligenz zu entmystifizieren und sowohl Mitarbeiter als auch Mandantenmit der neuen Technologie vertraut zu machen. Sehen wir KI als das, was es sein kann und sein sollte: nicht als Ersatz des Menschen, sondern als Assistenz.

PS: Bei dieser Kolumne habe ich mir ein wenig vom Assistenten ChatGPT helfen lassen. Erkennen Sie, wo genau? Die Auflösung finden Sie beim Sternchen *.

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

FOLGEN SIE MIR AUF …

Twitter: twitter.com/Dr_Robert_Mayr

sowie

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

* Der Abschnitt „Steuerberatung und Chatbots" wurde von ChatGPT erstellt.

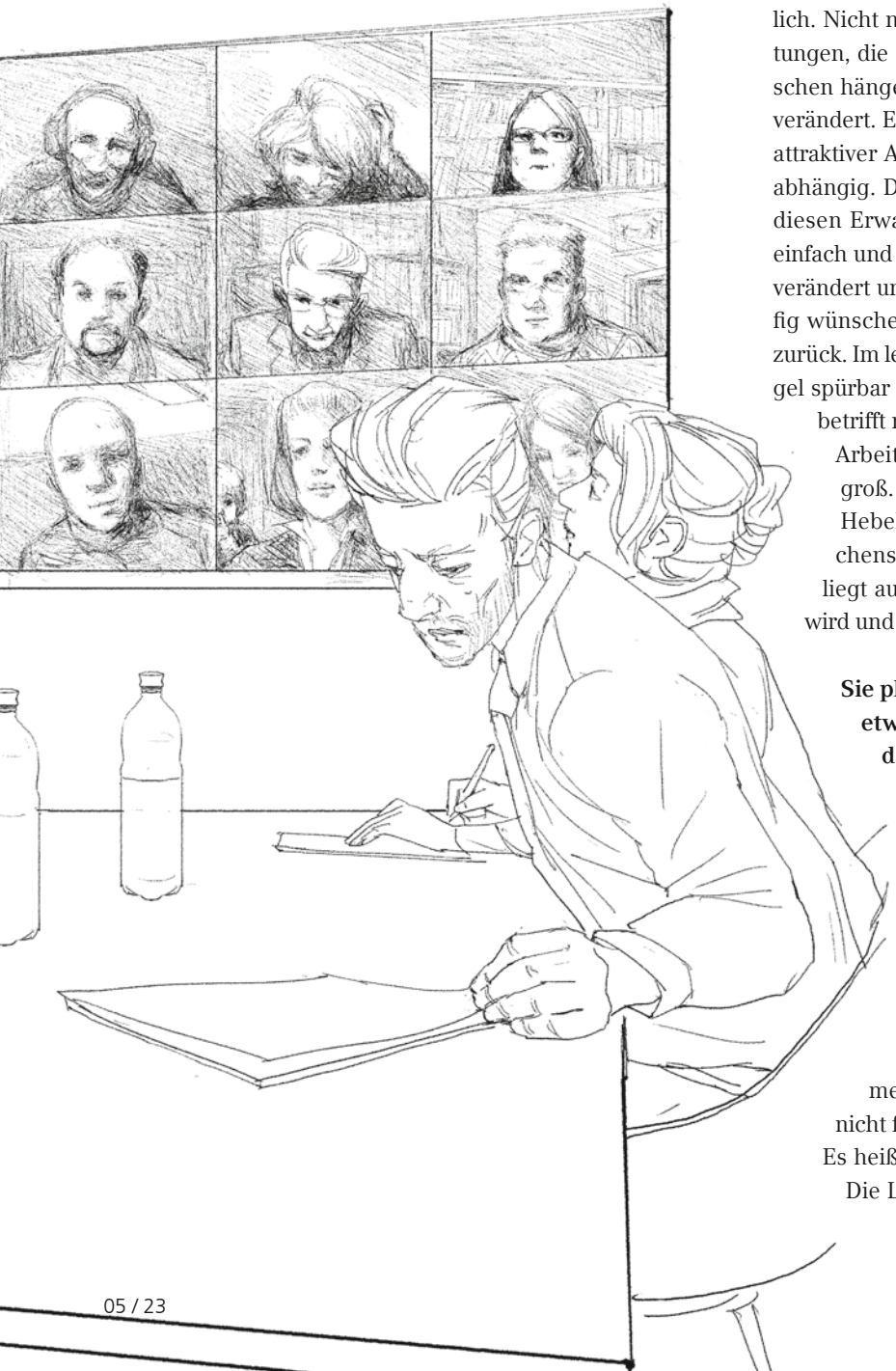
Die Zukunft unserer Arbeit

Wandel der Arbeitspraxis | Die Arbeitswelt befindet sich in einer tiefgreifenden Transformation. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen prägen nicht zuletzt auch den Arbeitsmarkt. Die Corona-Pandemie hat die Entwicklung beschleunigt. Wir sprachen mit Aufsichtsrätin und Beraterin Janina Kugel darüber, die gesellschaftliche Vielfalt auch in der Arbeitswelt zur Normalität zu machen.

Das Interview führten Kerstin Putschke und Robert Brütting

Illustration: Yaroslav Schwarzstein

DATEV magazin: Ist das, was wir als New Work bezeichnen, der richtige Ansatz?
JANINA KUGEL: Die Arbeitswelt ist im Grunde ständig Veränderungen ausgesetzt, sonst könnte es ja keinen Fortschritt geben. Doch nicht immer ist es für viele so spürbar wie zurzeit. Lange wurden gesellschaftliche Veränderungen nicht direkt in die Arbeitswelt getragen, doch auch dies hat sich stark verändert. Auch wenn Diversität und Inklusion in vielen Unternehmen erst im letzten Jahrzehnt auf der Tagesordnung gelandet sind, so sind sie inzwischen ein fester Bestandteil der Arbeitswelt geworden. Wir haben noch einen langen Weg vor uns, damit sich unsere Gesellschaft auch in der Arbeitswelt widerspiegelt und die gleichberechtigte Teilhabe überall Realität wird, doch der Anfang ist gemacht. Auch wenn viele es noch nicht glauben wollen, so haben zahlreiche Forschungen gezeigt, dass diverse Unternehmen erfolgreicher sind. Sie erzielen bessere Ergebnisse und sind innovativer. Wer also Vielfalt fördert und Inklusion nicht nur als Modewort sieht, sondern aktiv im Unternehmen implementiert und lebt, wird davon profitieren. Die Pandemie hat die Flexibilität der Arbeitszeiten und des Arbeitsorts ordentlich vorangeschoben. Die Digitalisierung vieler Prozesse hat stattgefunden. Dass Wissensarbeiterinnen und -arbeiter auch außerhalb des Büros arbeiten können, ist überall angekommen. Es ist ein Umbruch, mit dem sich jedes Unternehmen aktiv auseinandersetzen muss, um auf der einen Seite die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufriedenzustimmen und auf der anderen Seite die Arbeitsabläufe reibungslos zu managen.



Flexibilität der Arbeitszeiten, der Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung sind Herausforderungen, denen sich Arbeitgeber stellen müssen. Was ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv?
Die Anforderungen an Arbeitgeber sind heute sehr unterschiedlich. Nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Erwartungen, die oft an persönlichen Lebensbedingungen und Wünschen hängen, sondern auch der Zugang zu Talenten hat sich verändert. Es ist also nicht möglich, pauschal zu sagen, wer ein attraktiver Arbeitgeber ist, sondern das ist von vielen Faktoren abhängig. Doch vor allem müssen sich Führungskräfte mit all diesen Erwartungen auseinandersetzen. Das ist nicht immer einfach und erfordert, viel aktiver erklären zu müssen, was sich verändert und wie man als Team damit umgehen möchte. Häufig wünschen sich viele die sprichwörtlich guten alten Zeiten zurück. Im letzten Jahr ist auch der Arbeits- und Fachkräftemangel spürbar geworden und in unserem Alltag angekommen. Es betrifft nicht mehr nur einzelne Branchen, sondern fast alle Arbeitsbereiche. Die Summe an Veränderungen ist also groß. Unternehmen müssen an vielen unterschiedlichen Hebeln ansetzen, denn die Zeit des Einfach-Weitermachens ist definitiv vorbei. Doch im Veränderungsdruck liegt auch immer die Chance, dass vieles schneller besser wird und Innovationen entstehen.

Sie plädieren für mehr Flexibilität in der Arbeitswelt, etwa eine Viertagewoche für Arbeitnehmer. Sorgt das nicht für mehr Arbeitsverdichtung und eine höhere Taktung, worunter viele seit der Pandemie im Homeoffice klagen?
Ich plädiere für mehr Flexibilität, nicht unbedingt für eine Viertagewoche, denn das lässt sich aus meiner Sicht nicht pauschal beantworten. Flexibilität heißt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Chance haben, sich ihre Zeit und den Arbeitsort aufzuteilen, es heißt aber auch, dass man gerne jeden Tag weiterhin ins Büro kommen darf. Es heißt auch nicht, dass der Arbeitgeber nicht fordern darf, auch regelmäßig ins Büro zu kommen. Es heißt, dass starre Strukturen überdacht werden sollen. Die Lockdown-Zeiten in der Pandemie waren eine Aus-

nahmesituation, in der teils alle der Familie zu Hause waren oder auch Alleinstehende völlig isoliert waren, daher kann man das aus meiner Sicht nicht mit heute vergleichen. Doch ich bin davon überzeugt: Wem die Chance gegeben wird, mitzuentscheiden, wann und wo er arbeitet, wird deutlich zufriedener sein, als wenn es nur starre Vorgaben gibt. Natürlich ist diese Debatte aber auch eine Luxusdiskussion der Wissensarbeiterinnen und -arbeiter. Wer im Schichtbetrieb arbeitet oder wessen Arbeit auch eine örtliche Abhängigkeit verlangt, kann nicht ganz so flexibel sein. Doch dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Schicht aussuchen können, ist schon lange erprobt und funktioniert ziemlich gut. Flexibilität gibt es also an vielen Stellen. Manche arbeiten lieber an vier Tagen länger und haben dann einen Tag frei, andere können im Homeoffice nur schlecht Arbeit und Privatleben trennen. So sollte jeder für sich, gemeinsam mit der Führungskraft festlegen, welches Konzept am besten funktioniert. Für Einzelne, aber natürlich auch für das gesamte Team.

> Ich bin überzeugt: Wem die Chance gegeben wird, mitzuentscheiden, wann und wo er arbeitet, wird deutlich zufriedener sein.

Leben und Arbeit sind nicht mehr so trennscharf wie noch vor einigen Jahren und beeinflussen sich gegenseitig. Was müssen wir für eine gerechtes, tolerantes und vereinbares Arbeitsleben verändern?

Es ist nicht für jeden Mitarbeitenden einfach, Leben und Arbeiten zu trennen, insbesondere wenn man zu Hause arbeitet. Es ist daher unerlässlich, dass die Erwartungshaltungen im Team geklärt werden. Wenn manche im Team spät abends arbeiten, weil sich beispielsweise die Kinderbetreuung so besser organisieren lässt, dann muss das nicht heißen, dass auf diese E-Mails auch am Abend geantwortet werden muss. Das hat auch Zeit bis zum nächsten Morgen. Wenn die Erwartungshaltungen im Team vorher vereinbart sind, dann bedeutet dies auch weniger Druck für den Einzelnen und Klarheit im Team. Gleichzeitig muss es jedoch auch in jedem Team Zeit für gemeinsames Arbeiten, Denken und einfach nur Beisammensein geben. Die menschliche Komponente der kollegialen Beziehungen ist aus meiner Sicht nach wie vor wichtig und darf nicht zu kurz kommen. Und das heißt eben auch, die individuellen Interessen hinter die des Teams zu stellen.

Führung ist eine komplexe Aufgabe. Sie haben eine klare Vorstellung davon, was eine gute Führungskraft ausmacht, und unterscheiden zwischen Managern und Leadern.

Führungskraft zu sein, klingt immer toll – nach Status und Verantwortung –, doch Führungskraft zu sein, ist nicht immer einfach. Als Führungskraft ist man unter anderem dafür verantwortlich, dass Themen abgearbeitet werden, Prozesse reibungslos laufen und Ergebnisse erzielt werden. Doch es geht auch darum, Menschen zu begleiten, ihnen Richtung zu geben, Feedback zu geben und Feedback zu erhalten und dafür zu sorgen, dass das Team motiviert und leistungsbereit ist. Manche finden heraus, dass ihnen diese Aufgabe nicht liegt, sondern sie lieber wieder im Team arbeiten. Das ist eine wichtige Erkenntnis. Wer die Führungsaufgabe wieder abgeben möchte, dem sollte dies auch möglich sein. Leadership ist mehr als Management. Es bedeutet, klare Visionen zu haben, eine Strategie zu entwickeln, wie diese Vision verwirklicht werden kann, und vor allem die Gabe, Menschen davon zu überzeugen, diese neuen Wege mitzugehen. Egal, in welcher Branche man sich befindet, Leadership bedeutet auch häufig, Durchhaltevermögen zu haben, denn visionäres Denken und Handeln wird oft belächelt oder abgetan, bis die Idee Realität wird. Wenn es aber klappt, ist es ein wunderbarer Erfolg. ●

KERSTIN PUTSCHKE UND ROBERT BRÜTTING
Redaktion DATEV magazin

UNSERE GESPRÄCHSPARTNERIN

JANINA KUGEL
Aufsichtsrätin und Beraterin. Von 2015 bis 2020 war sie Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektorin von Siemens. Janina Kugel hat Funktionen in mehreren internationalen Aufsichtsräten und ist seit 2020 Senior Advisor bei der Boston Consulting Group. Janina Kugel sprach auf unseren DATEV-Kongressen 2022 über „Die Zukunft der Arbeit ist jetzt".

MEHR DAZU

Lesen Sie bitte auch das Interview mit Prof. Dr. Richard David Precht „Wie arbeitet die Sinngesellschaft?" unter **www.datev-magazin.de**

Ganztagsberatung vor Ort „Personal & Führung – Ihr Weg zum erfolgreichen Kanzleiteam", **www.datev.de/consulting**

DATEV-Fachbuch: Praxisleitfaden Homeoffice und mobiles Arbeiten, **www.datev.de/shop/35476**

Kompaktwissen Beratungspraxis: Homeoffice und mobiles Arbeiten, **www.datev.de/shop/35759**

Mandanten-Info-Broschüre: Homeoffice und mobiles Arbeiten, **www.datev.de/shop/32472**

Rückkehr zur Stechuhr?

Illustration: Yaroslav Schwarzstein

Arbeitszeiterfassung | Sind die Vertrauensarbeitszeit, das mobile Arbeiten sowie die Tätigkeiten im Homeoffice infolge einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts vom 13. September 2022 in Gefahr? Vor diesem Hintergrund wartet die Praxis gespannt auf ein Handeln des nationalen Gesetzgebers.

Anne-Franziska Weber

Es ging im Herbst vergangenen Jahres wie ein Paukenschlag durch sämtliche – auch nichtjuristische – Informationsmedien: Das Bundesarbeitsgericht (BAG) lässt in einer Grundsatzentscheidung verlauten, dass alle Arbeitgeber aufgrund des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) zur konsequenten Aufzeichnung der Arbeitszeit ihrer Beschäftigten verpflichtet sind. Nach Veröffentlichung der näheren Begründung dieser Entscheidung herrscht aber immer noch Unsicherheit. Mit Spannung wird daher ein Gesetzesvorhaben des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) erwartet, das für das erste Quartal 2023 geplant ist. Dies hätte bereits seit Mai 2019 Einzug halten sollen, als das ursprüngliche Stechuhrurteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) erging und die Mitgliedstaaten anwies, ein Gesetz zur Arbeitszeiterfassung zu entwerfen. Damals schon sollte dieses Gesetz die Arbeitgeber dazu verpflichten, ein objektives, verlässliches und zugängliches System einzuführen, mit dem die von einer jeden Arbeitnehmerin und einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann (EuGH-Urteil vom 14.05.2019 – C-55/18). Passiert ist seither aber auf der nationalen Gesetzesebene nichts. Andeutungen einer konkreten Aufzeichnungspflicht finden sich bisher immer noch nur im Arbeitszeitgesetz (ArbZG), wonach die Arbeitszeit, die über acht Stunden täglich hinausgeht, und etwaige Sonn- und Feiertagsarbeit zu dokumentieren sind sowie darüber hinaus für gewisse Branchen oder im Mindestlohnbereich.

BAG als Korrektiv

Dies veranlasste das BAG einzugreifen. Unter Verweis auf das Urteil des EuGH von damals sollen Arbeitgeber nun künftig ein „objektives, verlässliches und zugängliches System" einführen müssen, „mit dem die von den Arbeitnehmern geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann". Grundlage sei eine Norm im ArbSchG, der auf den ersten Blick keine direkte Aussage zur Arbeitszeit zu entnehmen ist. Gemäß ArbSchG müssen Arbeitgeber zur Planung und Durchführung von Arbeitsschutzmaßnahmen für eine geeignete Organisation sorgen und die erforderlichen Mittel bereitstellen. Das BAG hat diese Norm nun unionsrechtskonform ausgelegt, sodass dazu auch die Einrichtung eines objektiven, verlässlichen, unzugänglichen Systems für die Erfassung sämtlicher Arbeitszeiten gehört. Konkret gibt das BAG vor, dass sich ein künftiges System nicht darauf beschränken darf, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit inklusive Überstunden im Betrieb lediglich zu erheben. „Diese Daten müssen vielmehr auch erfasst und damit aufgezeichnet werden", heißt es. Auf welche Weise die Arbeitszeit erfasst werden soll, also in digitaler oder analoger Form, lässt das Gericht offen. Solange es noch kein konkretes Gesetz zur Aufzeichnung der Arbeitszeiten gibt, sind Arbeitgeber noch weitgehend frei in der Wahl ihrer Mittel und haben einen Spielraum, wie sie die Arbeitszeiten aufzeichnen. Die elektronische Form soll derzeit noch nicht vorgeschrieben sein, ebenso ist die Delegierung der Aufzeichnungspflicht auf die Arbeitnehmer möglich, sofern stichprobenartig kontrolliert wird.

> Das BMAS plant gerade zur mobilen Arbeit zusätzlich einen eigenen Rechtsrahmen.

Letzte Stunde der Vertrauensarbeitszeit?

Verunsicherung herrscht weiter vor allem hinsichtlich der Vertrauensarbeitszeit und der durch die Corona-Pandemie lieb gewordenen Arbeitszeitmodelle Homeoffice und mobiles Arbeiten von überall. Ein Blick in den Koalitionsvertrag soll hier jedoch beruhigen. Es ist festes Ziel der Regierung, flexible Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen. Insbesondere die Vertrauensarbeitszeit soll weiterhin möglich sein und mobile Arbeit sogar gestärkt werden. Aber auch unabhängig von den Angaben im Koalitionsvertrag steht eine Dokumentation der Arbeitszeit einer Vereinbarung über Vertrauensarbeitszeit gar nicht im Wege. Bei Vertrauensarbeitszeit steht nicht die Anwesenheit des Beschäftigten, sondern das Arbeitsergebnis der Tätigkeit im Vordergrund. Über die Lage ihrer Arbeitszeit, also Beginn und Ende, können die Beschäftigten eigenverantwortlich entscheiden. Durch Vertrauensarbeitszeit entfällt allerdings nicht die Verpflichtung des Beschäftigten, Arbeitszeit in einem nach Stunden bemessenen Umfang abzuleisten. Die Vorgaben des öffentlich-rechtlichen Arbeitszeitschutzes, insbesondere zur täglichen Höchstarbeitszeit und zu Ruhezeiten, dienen der Sicherheit und dem Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer und sind auch bei Vertrauensarbeitszeit heute schon einzuhalten. Vertrauensarbeitszeit unter Beachtung dieser Vorgaben ist daher weiterhin möglich. Für die Aufzeichnung der Arbeitszeit käme hier allen voran die Delegierung auf den Arbeitnehmer in Betracht. Ebenso gelten die Vorgaben des ArbZG bislang schon unabhängig vom Arbeitsort, also zum Beispiel auch im Homeoffice oder bei mobiler Arbeit. Das bedeutet, dass die Vorgaben zur täglichen Höchstarbeitszeit und zu Ruhezeiten bereits heute auch bei mobiler Arbeit eingehalten werden müssen. Das BMAS plant gerade zur mobilen Arbeit zusätzlich einen eigenen Rechtsrahmen. Von einem Ende der Vertrauensarbeitszeit oder der mobilen Arbeit durch die aktuelle Entscheidung des BAG und Aufzeichnungspflicht ist daher mitnichten die Rede. Denn dass diese Regelungen enden, die auch im Interesse der Arbeitnehmer selbst liegen, möchte niemand.

Kontrollen und Bußgeld

Die Aufzeichnungspflicht der Arbeitszeit greift bereits jetzt. Ein Zuwarten auf die gesetzliche Umsetzung der Entscheidung ist für Arbeitgeber ausgeschlossen. Die Größe des Betriebs ist unerheblich. Kontrollen oder gar Bußgelder durch die Gewerbeaufsichtsämter sind derzeit zwar noch mehr als unwahrscheinlich, es sollte aber beachtet werden, dass die zuständigen Behörden im Rahmen von Routinebesichtigungen auch den Arbeitsschutz prüfen. Bei diesen Prüfungen wird die Einhaltung des ArbSchG überprüft und damit künftig wohl auch das Vorhandensein eines Zeiterfassungssystems. Bei Verstößen gegen das ArbSchG hat die Behörde die Möglichkeit, per Einzelfall Anordnungen zu treffen, deren Nichteinhaltung letztlich doch mit einem Bußgeld bis zu 30.000 Euro geahndet werden kann. Ohne eine solche vorangegangene Anordnung müssen Arbeitgeber derzeit aber nicht in Panik verfallen. ●

ANNE-FRANZISKA WEBER
Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei der ECOVIS L+C Rechtsanwaltsgesellschaft mbH am Standort in München

MEHR DAZU

finden Sie unter
www.datev.de/marktplatz-zeiterfassung

Flexibel arbeiten

Illustration: Yaroslav Schwarzstein

Arbeitszeitgestaltungsmodelle | Der strukturelle Wandel unserer Arbeitswelt infolge von Digitalisierung, Globalisierung sowie der Entwicklung künstlicher Intelligenz ermöglicht ein zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten. Den Anforderungen und Bedürfnissen der Generation Y kommen dabei moderne Kommunikationsmittel sehr entgegen.

Katharina Kuschefski, LL.M.

Work-Life-Balance und eine weitgehend freie Arbeitsgestaltung gewinnen immer mehr an Bedeutung. New Work ermöglicht somit neue Chancen und Möglichkeiten in der Organisation und Ausführung von Arbeit, begegnet aber nach wie vor arbeitsrechtlichen Grenzen. Unterschiedliche Betriebsorganisationsstrukturen, Produktionsabläufe, Mitarbeiterinteressen sowie individuelle Erfolgsfaktoren in den Unternehmen führen zu unterschiedlichen Varianten bei der Arbeitszeitgestaltung von Wahlarbeits- über Vertrauensarbeitszeit bis zu Teilzeit und Jobsharing. Die unterschiedlichen Varianten der Arbeitszeitmodelle setzen sich aus diversen Elementen zusammen, wie etwa Dauer, Lage, Verteilung und Verwaltung der Arbeitszeit sowie die Wahl des Arbeitsorts. Nachfolgend ein kurzer Überblick zu einigen Arbeitszeitgestaltungsmodellen.

Teil- und Gleitzeit

Teilzeit liegt vor, wenn die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit eines Arbeitnehmers kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers [§ 2 Abs. 1

Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG)]. Eine Variante der Teilzeitarbeit ist das sogenannte Jobsharing. Bei diesem Arbeitszeitmodell teilen sich zwei oder mehrere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine oder zwei Arbeitsplätze unter sich auf. Gleitzeit ermöglicht als weitere flexible Form der Arbeitszeitgestaltung eine weitgehend eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung im betrieblich vorgesehenen Rahmen hinsichtlich Lage und Verteilung der Arbeitszeit mit Blick auf Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sowie einer fest vorgegebenen Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht. Die Gleitzeit ermöglicht also eine flexible Arbeitszeitgestaltung innerhalb eines vom Arbeitgeber vorgegebenen Zeitfensters.

Funktionszeit

Als eine Variante der Gleitzeit unterscheidet sich die Funktionszeit dadurch, dass keine fest vorgegebene reine Anwesenheitszeit oder Erreichbarkeit (Kernarbeitszeit) betrieblich vorgegeben wird. Die Gestaltung der flexiblen Arbeitszeit orientiert sich an der Erreichung vereinbarter Leistungsziele und garantiert so die Funktionsfähigkeit des Arbeitsbereichs. Während der Funktionszeiten wie etwa Servicezeiten wird eine Mindestbesetzung des Bereichs oder der Abteilung vorgegeben. Die Arbeitnehmer untereinander nehmen die Einteilung der Arbeitszeiten eigenverantwortlich vor.

Während der Funktionszeiten wie etwa Servicezeiten wird eine Mindestbesetzung des Bereichs oder der Abteilung vorgegeben.

Vertrauens- und Wahlarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeitmodelle sind dadurch gekennzeichnet, dass der Arbeitgeber auf Vorgaben zur Arbeitszeit (Arbeitsbeginn und Arbeitsende) verzichtet und der Arbeitnehmer frei in der Einteilung seiner Arbeitszeit ist. Das Modell der Wahlarbeitszeit ermöglicht den Arbeitnehmern schließlich, Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeitdauer zu legen. Zwei Varianten der Wahlarbeitszeit lassen sich unterscheiden. Die erste Variante ermöglicht den Arbeitnehmern, das vertragliche Arbeitszeitvolumen zu flexibilisieren. So können die Beschäftigten freiwillig zwischen unterschiedlichen Wochen- oder Jahresarbeitszeiten bei verstetigtem Arbeitsentgelt wählen. Die zum Beispiel über einen festgelegten Zeitraum angesammelten Überstunden können so unter Umständen für ein Sabbatical genutzt werden. Im Rahmen der zweiten Variante, der Wahlarbeitszeit, besteht die Wahlmöglichkeit in der Lage und Einteilung der vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit.

Telearbeit

In der neuen Arbeitswelt spielt neben der Gestaltung der Lage, Einteilung und Dauer der Arbeitszeit auch die flexible Gestaltung des Arbeitsorts eine wichtige Rolle. Die Digitalisierung ermöglicht es den Mitarbeitern, Tätigkeiten außerhalb der Betriebsstätte des Arbeitgebers durch Verwendung unterschiedlicher Arten von Kommunikationsmitteln, wie etwa Laptop, Tablet oder Smartphone, zu erbringen. Dabei ist zwischen ausschließlicher, alternierender sowie der mobilen Telearbeit zu unterscheiden. Von ausschließlicher Telearbeit – auch als häusliche Telearbeit bezeichnet – wird gesprochen, wenn der Mitarbeiter seine Arbeitsleistung an einem außerhalb des Betriebs gelegenen festen Arbeitsplatz erbringt, folglich also ausschließlich zu Hause tätig ist. Erbringt der Arbeitnehmer die Arbeitsleistung dagegen teilweise von zu Hause und teilweise in der Betriebsstätte, liegt alternierende Telearbeit vor. Im allgemeinen Sprachgebrauch spricht man in diesen Fallkonstellationen von Homeoffice. Hiervon zu unterscheiden ist die mobile Telearbeit, auch als Mobile Office bezeichnet. Der Arbeitnehmer erbringt bei der mobilen Telearbeit seine Arbeitsleistung nicht an einem festen Arbeitsplatz, sondern an selbst bestimmten, wechselnden Orten, unabhängig davon, ob sich ein Mitarbeiter dort aus tätigkeitsbezogenen oder im weitesten Sinne privaten Gründen aufhält.

Homeoffice

Grundsätzlich ist der Arbeitgeber nicht berechtigt, eine Homeoffice-Tätigkeit einseitig kraft Weisung anzuordnen. Nach § 106 Gewerbeordnung (GewO) unterliegt zwar auch die Bestimmung des Orts der Arbeitsleistung dem arbeitgeberseitigen Weisungsrecht. Der durch Art. 13 Grundgesetz (GG) garantierte grundrechtliche Schutz der Wohnung des Arbeitnehmers hat jedoch zur Folge, dass sich das arbeitgeberseitige Weisungsrecht von vornherein nicht auf die Einrichtung eines Homeoffice und eine dortige Tätigkeit erstreckt. Da die Einrichtung eines Homeoffice-Arbeitsplatzes im Regelfall weder vom Arbeitnehmer noch vom Arbeitgeber einseitig durchgesetzt werden kann, muss Homeoffice durch eine einvernehmliche Lösung zwischen beiden Parteien mittels Abschluss einer Homeoffice-Vereinbarung geregelt werden. Ein Anspruch auf Erbringung der arbeitsvertraglichen Tätigkeit kann sich im Einzelfall – bei entsprechender Regelung – auch aus Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen ergeben. Regelmäßig werden in Tarifverträgen beziehungsweise Betriebsvereinbarungen lediglich Rahmenbedingungen und Durchführungsmodalitäten, wie Anforderungen an den häuslichen Arbeitsplatz, Arbeitsmittel, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitszeiten, Daten- und Geheimnisschutz, Haftung, Kontroll- und Zutrittsrechte, geregelt. Grundsätzlich ist es die Aufgabe des Arbeitgebers, den im Homeoffice tätigen Arbeitnehmer mit einem zur Leistungserbringung ge-

eigneten funktionsgerechten Arbeitsplatz nebst erforderlicher Arbeitsmittel auszustatten. Die Einrichtung des Homeoffice-Arbeitsplatzes umfasst die Ausstattung mit Büromöbeln, Technik und Büromaterial sowie die telekommunikative Anbindung. Die Arbeitsleistung der Arbeitnehmer im Homeoffice wird jedoch regelmäßig nicht ausschließlich mit betrieblichen Arbeitsmitteln erbracht.

Datenschutz

Aus datenschutzrechtlicher Sicht besteht im Homeoffice eine erhöhte Gefahr der Einwirkung oder eines Missbrauchs durch Dritte. Auch im Homeoffice muss der Arbeitgeber als verantwortliche Stelle im Sinne von Art. 4 Nr. 7 Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) angemessene technische und organisatorische Maßnahmen treffen. Nur so kann er sicherstellen, dass grundsätzlich ausschließlich die personenbezogenen Daten, deren Nutzung für den jeweils bestimmten Verwendungszweck erforderlich ist, verarbeitet werden, um einem möglichen Datenschutzverstoß vorzubeugen. Vor Einrichtung eines Homeoffice-Arbeitsplatzes sollte der Arbeitgeber daher prüfen, ob und welche personenbezogenen Daten am Arbeitsplatz verarbeitet werden. Nach der Prüfung hat der Arbeitgeber geeignete Maßnahmen zum Schutz der personenbezogenen Daten zu treffen, die einen Zutritt zu den im Homeoffice befindlichen Datenverarbeitungsanlagen (Laptop, Tablet oder Smartphone), eine Nutzung dieser Datenverarbeitungsanlagen sowie einen Zugriff auf personenbezogene Daten im System durch unbefugte Dritte verhindern. Die vom Arbeitnehmer einzuhaltenden Maßnahmen zur Einhaltung des Datenschutzes, wie etwa Verwendung von sicheren Passwörtern, Einsatz von Verschlüsselungssoftware, Installation und regelmäßige Aktualisierung von Virenschutz-Software, sollten vertraglich in der Homeoffice-Vereinbarung niedergelegt werden. Sofern diese Vereinbarung die Nutzung privater Arbeitsmittel ausdrücklich gestattet, sollte zusätzlich vereinbart werden, dass eine Trennung der gespeicherten privaten und dienstlichen Daten zu erfolgen hat.

Einhaltung des Arbeitszeitschutzes

Auch im Homeoffice sind die zwingenden Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes, wie tägliche Hocharbeitszeit, Ruhepausen oder Mindestruhezeiten, einzuhalten. Der Arbeitgeber ist dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter die im Arbeitszeitgesetz (ArbZG) enthaltenen Vorgaben berücksichtigen. Daran ändert sich auch nichts, wenn der Arbeitnehmer seine vertraglich vereinbarte Arbeitsleistung ganz oder teilweise aus dem Homeoffice heraus erbringt. Da sich der Arbeitnehmer außerhalb des unmittelbaren Wahrnehmungs- und Einflussbereichs des Arbeitgebers befindet, sollten in der Homeoffice-Vereinbarung die wesentlichen Bestimmungen des ArbZG ausdrücklich aufgeführt und der Arbeitnehmer zur Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben verpflichtet werden. Trotz dieser dem Arbeitnehmer auferlegten Verpflichtung bleibt es dennoch in der Verantwortung des Arbeitgebers, die Befolgung der Bestimmungen des ArbZG zumindest stichprobenartig zu kontrollieren und sicherzustellen.

Vertrauensarbeitszeit

Die Erbringung der Arbeitsleistung im Homeoffice wird in der betrieblichen Praxis häufig in Form der Vertrauensarbeitszeit praktiziert. Der Arbeitnehmer bestimmt eigenverantwortlich die Arbeitszeit. So stellt sich in der Praxis häufig die Frage, wie die Möglichkeit des Mitarbeiters, im Homeoffice jederzeit tätig werden zu können, arbeitszeitrechtlich zu bewerten ist. Es ist nicht unüblich, dass ein Arbeitnehmer nach Feierabend noch einen kurzen Blick in sein E-Mail-Postfach wirft und noch dienstliche E-Mails bearbeitet. Daraus können sich jedoch vielfach Verstöße gegen das ArbZG ergeben. § 2 Abs. 1 S. 1 ArbZG enthält eine Legaldefinition von Arbeitszeit. Arbeitszeit ist danach die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen. Arbeitszeit ist folglich die Zeit, die der Arbeitnehmer zur Erbringung der vertraglich vereinbarten Arbeitsleistung aufwendet, unabhängig davon, ob der Arbeitgeber die Arbeitsaufnahme verlangt oder der Arbeitnehmer eigeninitiativ tätig wird. Arbeitszeit im Sinne des ArbZG sind daher grundsätzlich alle geleisteten Stunden, die der Arbeitnehmer zur Erbringung der vertraglich vereinbarten Arbeitsleistung aufwendet, es sei denn, die Tätigkeit wurde vom Arbeitgeber ausdrücklich untersagt und auch nicht geduldet. ●

KATHARINA KUSCHEFSKI, LL.M.
Rechtsanwältin in der Dortmunder Wirtschaftskanzlei SPIEKER & JAEGER. Sie berät und vertritt Unternehmer, Führungskräfte sowie Geschäftsführer in sämtlichen Bereichen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts.

MEHR DAZU

finden Sie unter **www.datev.de/marktplatz-telefonie**

Online-Seminar (Vortrag) „Arbeitszeitkonten – rechtssichere Umsetzung in der Praxis", **www.datev.de/shop/78588**

DATEV-Fachbuch: Praxisleitfaden Homeoffice und mobiles Arbeiten, **www.datev.de/shop/35476**

Kompaktwissen Beratungspraxis: Homeoffice und mobiles Arbeiten, **www.datev.de/shop/35759**

Mandanten-Info-Broschüre: Homeoffice und mobiles Arbeiten, **www.datev.de/shop/32472**

Mandanten-Info-Broschüre: Häusliches Arbeitszimmer, **www.datev.de/shop/32596**

Mandanten-Info-Broschüre: Homeoffice im Ausland, **www.datev.de/shop/32514**

Den Wandel erfolgreich gestalten

Modernes Personalwesen | Welche Stellschrauben sind bei der notwendigen Transformation in eine zunehmend digitalere Welt zu drehen? Diese Frage gewinnt an Bedeutung, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben und zugleich die besten Mitarbeiter an die eigene Firma zu binden.

Harald Smolak

Eine der größten Herausforderungen für Unternehmen ist der steigende Fachkräftemangel. Die Betriebe wissen das seit vielen Jahren, haben entsprechende Konzepte definiert, jedoch zu wenig an der Umsetzung gearbeitet. So scheiden überdurchschnittlich viele Know-how-Trägerinnen und -Träger aus den geburtenstarken Jahrgängen in den nächsten Jahren aus dem Arbeitsleben aus, die nur unzureichend durch neue Talente zeitnah ersetzt oder aufgebaut werden können. Daher werden Ruheständler motiviert, wieder an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren, um die entstandenen Lücken möglichst schnell, gegebenenfalls temporär zu füllen. Doch in dieser Zeitenwende erfordert es nicht nur Know-how-Träger aus etablierten Geschäftsmodellen – es verlangt auch nach Fachkräften, die den erforderlichen Wandel schnell erkennen und mit Wissen und Kompetenz an entsprechenden Lösungen arbeiten können. Das ist die große Herausforderung für Führungskräfte und deren Mitarbeiter, die nun gezwungen sind, aus ihrer Komfortzone herauszugehen, um sich auf eine Unsicherheit in der zukünftigen Zusammenarbeit mit virtuellen Teams im Zuge der Kundenanforderungen einzulassen.

Agiler aufgestellt sein

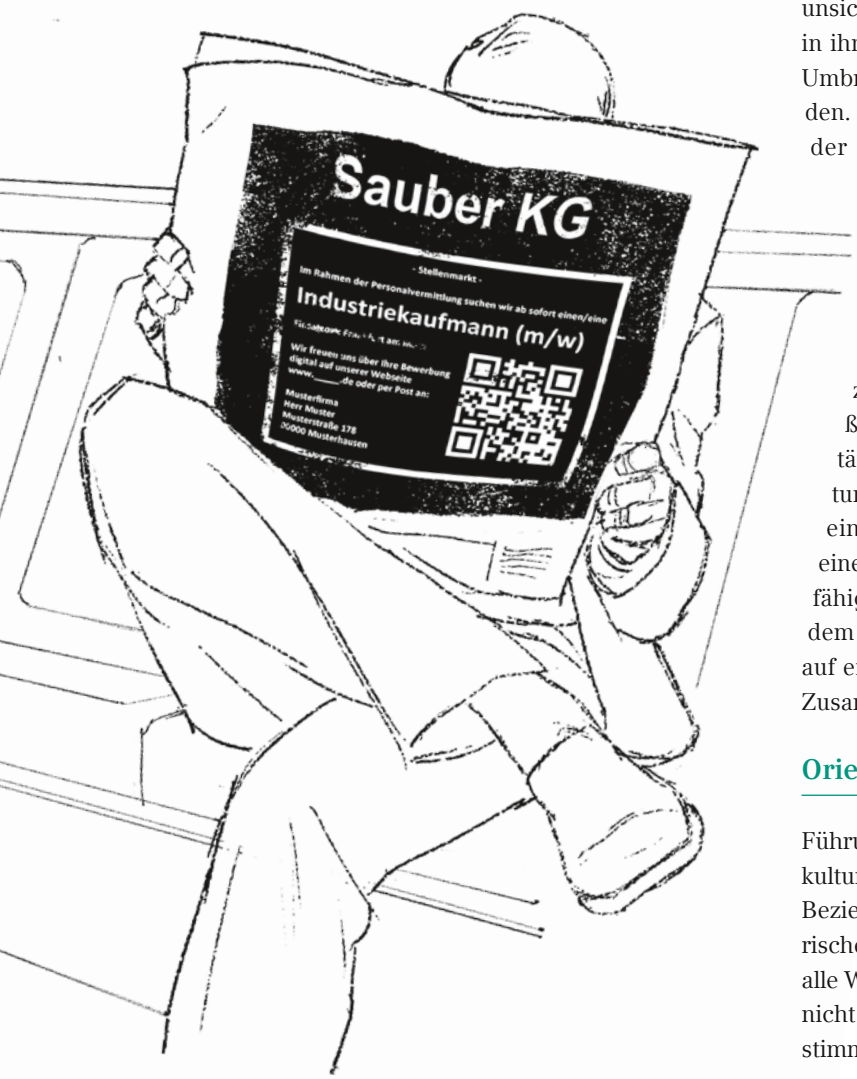
Doch wie können etablierte Mitarbeiter und vor allem neue Teammitglieder dafür gewonnen werden? Der Bewerbermarkt hat die klassische Rekrutierung neuer Mitarbeiter auf den Kopf gestellt. Im Gegensatz zu früher müssen sich Firmen heute viel engagierter um interessierte Talente bemühen, Arbeitgeber und Arbeitnehmer begegnen sich heutzutage auf Augenhöhe. Talente zu gewinnen, erfordert heute mehr als eine schlichte Stellenanzeige mit sachlicher Beschreibung der Aufgabe und ein paar eindrucksvollen Unternehmerdaten. Social Media zeigt interessierten Fachkräften, wie Unternehmen von ihren Mitarbeitern bewertet werden, mit welcher Unternehmenskultur zu rechnen ist und wie sich eine Organisation von anderen möglichen Unternehmen unterscheidet. In Zeiten größter wirtschaft-

licher Umbrüche müssen sich erfolgreiche Unternehmen agiler aufstellen als in der Vergangenheit. Dabei ist die Größe eines Unternehmens nicht das Kriterium, sondern viel mehr, wie schnell sich eine Organisation auf Veränderungen im Markt einstellen beziehungsweise transformieren kann. Insbesondere für in der Vergangenheit erfolgsverwöhnte Marktführer ist das eine enorme Herausforderung. Es stellen sich also mehrere zentrale Fragen: Was könnten Erfolgsfaktoren sein, um den Wandel erfolgreich zu gestalten? Und wie könnten Transformationen möglichst schnell umgesetzt werden?

Mitarbeiter gewinnen und halten

Blicken wir zunächst auf die Gewinner der Pandemie. Hier haben sich die Umsätze um ein Vielfaches erhöht. Biotech-Firmen für Impfstoffe oder Laborgeräte konnten gar nicht genug Mitarbeiter einstellen, um das extrem hohe Arbeitsaufkommen der gesamten Wertschöpfungskette abzudecken. Die Lücke konnte temporär durch externe Ressourcen geschlossen werden. Doch nur mit Recruiting allein ist es nicht getan. Neue Mitarbeiter brauchen eine professionelle Einarbeitung. Das erfordert Zeit sowie einen strukturierten Onboarding-Prozess, der idealerweise zu einer langfristigen Mitarbeiterbindung führt. Sehr häufig gehen nach der Einstellung eines neuen Mitarbeiters dessen sorgfältige Einarbeitung und Weiterentwicklung im Tagesgeschäft unter. Homeoffice erschwert gerade bei neuen Mitarbeitern das Andocken an das Unternehmen. Ist die Arbeitsaufteilung an den Schnittstellen unterschiedlicher Abteilungen nicht klar kommuniziert und geregelt, verzögert sich die schnelle Einarbeitung. Effektivität und Arbeitsmotivation leiden, der Beziehungsaufbau ist erschwert. Dadurch steigt die Fluktuation und der große Aufwand für das Recruiting verpufft.

Illustration: Yaroslav Schwarzstein



Gute Mitarbeiter erwarten gute Führungskräfte

Der Anspruch an gute Mitarbeiter ist zugleich der Anspruch guter Führungskräfte. Starke Führungskräfte ziehen starke Mitarbeiter an. Wie stellen Unternehmen sicher, dass sie die geeigneten Führungskräfte an Bord haben? Transformationen gelingen nur in Unternehmen, in denen die Führungsebene ihre Zustimmung zeigt und vorlebt. Denn Veränderungen verunsichern auch die Führungskräfte. Diese befinden sich häufig in ihrer Komfortzone und wollen Sicherheit bewahren. Doch Umbrüche und Krisen können ebenso als Chance genutzt werden. Ein italienisches Restaurant nutzte etwa in der Hochphase der Corona-Pandemie seine Räumlichkeiten als lukratives Covid-Testzentrum. Transformationen sind Veränderungen, die nie ganz abgeschlossen sind. Es hört nie auf. Entscheider müssen diese Kultur vorleben und sich selbst immer wieder infrage stellen. Erfolgsmodelle der Vergangenheit sind sehr wohl anzuerkennen, bedeuten jedoch keine Best-in-Class-Strategie für den zukünftigen Erfolg. Ein Festhalten ohne Weitblick vergrößert den blinden Fleck und trübt die Offenheit für die Realität. Es braucht auf der einen Seite eine klare Erwartungshaltung an die Mitarbeiter mittels Zielvereinbarungen im Sinne einer transaktionalen Führung und auf der anderen Seite eine transformale Führung, die durch Wertschätzung und Befähigung geprägt ist. Ein gesundes Gleichgewicht zwischen dem Ziel Vereinbaren, Umsetzen und Befähigen ist mit Blick auf eine positive Entwicklung sowohl fachlich als auch in der Zusammenarbeit Gold wert.

Orientierung für die Mitarbeiter

Führungskräfte und Mitarbeiter sind keine Kumpel. Eine Duzkultur im Unternehmen heißt nicht, dass eine Chef-Mitarbeiter-Beziehung auf gleicher Ebene stattfindet. Es ist eine asymmetrische Beziehung, die nicht herrschaftsfrei ist. Es können nicht alle Wünsche eines Teams berücksichtigt werden. Ebenso kann nicht alles und immer wieder im Team diskutiert werden. Bestimmte Regeln im Unternehmen gilt es einzuhalten, um in einer sinnvollen Struktur den roten Faden beibehalten zu kön-

nen. So sind auch bestimmte Vorgaben beispielsweise bei Homeoffice-Regelungen festzulegen, um eine effektive Zusammenarbeit sicherzustellen. Regeln geben Orientierung. Sie führen zu Klarheit, was in der Zusammenarbeit geht und was nicht. Führungskräfte sind dabei nicht ausgenommen, sie sollten diese Regeln vorleben. Sicherlich gibt es auch bei klar definierten Regeln Ausnahmen. Das ist normal, sollte allerdings die Ausnahme bleiben. Situative Anpassungen müssen daher klar kommuniziert werden. Das erfordert auch den Mut, Nein zu sagen, um einen klaren Unterschied zwischen dem situativ Einfachen und dem Richtigen herauszuarbeiten. Gefordert ist eine gewisse Autorität, ohne sich dabei autoritär zu verhalten.

Konflikten nicht aus dem Wege gehen

Führung ist grundsätzlich konfliktbehaftet. Ein Abwägen zwischen Entscheidungen für unterschiedliche Maßnahmen erfordert den Konsens für einen Weg. Es ist wichtig, dass dieser eine Weg von allen unterstützt wird. Es braucht die Orientierung für alle, auch wenn man vorab nicht wissen kann, ob man die richtige Entscheidung für die Zukunft getroffen hat. Das bedeutet nicht, dass man an diesem Weg starr festhalten muss. Gefragt ist der Mut, einmal getroffene Entscheidungen anzupassen, wenn man erkennt, dass diese nicht zur Zielerreichung führen.

Flexibel gestaltete Zusammenarbeit

Die Corona-Pandemie hat die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, maßgeblich vorangetrieben. Jetzt geht es zusätzlich darum, die Arbeitszeiten an die Lebenswelten der Mitarbeiter anzupassen. Dies ist ein Entscheidungskriterium, das sich auf das Verhältnis zwischen Familien- und Arbeitsleben auswirkt. So könnte eine bisherige Fünftagewoche auf vier Tage mit je zehn Stunden Arbeitszeit reduziert werden, um in den Genuss eines verlängerten Wochenendes zu kommen. Auch bei diesem Thema gibt es ein Für und Wider. Agile Firmen arbeiten hier bereits mit Pilotprojekten. Damit besteht die Möglichkeit, herauszufinden, ob sich diese neue Arbeitsweise in der Praxis bewährt oder nicht.

Freude an der erbrachten Leistung

Trotz Komfortzone, Sicherheit und Stabilität suchen Menschen die Herausforderung. Eine gesunde Leistungskultur im Unternehmen ist deshalb notwendig. Aber was ist gesund beziehungsweise ungesund? Jeder Mitarbeiter setzt die Stellhebel an Leistung unterschiedlich. Ist die Veränderungsgeschwindigkeit oder das Maß an Veränderung in Transformationen zu ambitioniert, reagieren manche Mitarbeiter mit Frust bis hin zum Burn-out oder einer Abkehr vom Unternehmen. Hier sind ein offener Dialog und die notwendige Empathie gefordert, um individuelle Grenzen und Warnsignale innerhalb der Teams früh genug zu erkennen und den Transformationsprozess angemessen zu kalibrieren.

Fazit und Ausblick

Ein Unternehmen, das sich den Herausforderungen der Zukunft stellt, sollte beweglich und offen für Veränderungen sein und im Dialog mit seinen Mitarbeitern bleiben. Erfolg im transformatorischen Bemühen stellt sich nur dann ein, wenn Resonanz zwischen den Unternehmensstrategien und den Mitarbeitern existiert. Es erfordert Zeit, den Dialog zwischen Mitarbeitern und den Führungskräften aufrechtzuerhalten. Die Mitarbeiter müssen zu Beteiligten der positiven Geschäftsentwicklung werden. Sie sollten im Bewusstsein arbeiten, ein wesentlicher Teil des Ganzen zu sein, für den Erfolg mitgestalten zu können und dazu beizutragen, das Unternehmen für die Zukunft auszurichten. Nichts bindet die Mitarbeiter mehr als der gemeinsame Erfolg. Während der Fußballweltmeisterschaft in Katar war das gut zu sehen. Dort wuchs ein Team wie Marokko, das als klarer Außenseiter angetreten war, über sich hinaus. Ein Klima zu schaffen, das Respekt und Anerkennung sowohl von innen – also im Unternehmen – als auch von außen ermöglicht, ist also elementar. Dies jedoch erfordert von den Entscheidern eines Unternehmens die Achtsamkeit, sich ständig offen und selbstkritisch an die schnellen Veränderungen anzupassen und auch Erfolgsstrategien der Vergangenheit regelmäßig zu hinterfragen. ●

HARALD SMOLAK
Partner und Direktor sowie Leiter des Bereichs
People Management bei der Atreus GmbH

MEHR DAZU

finden Sie unter
www.datev.de/marktplatz-gehaltsextras

Ganztagsberatung vor Ort „Fachkräfte gewinnen, binden und entwickeln“,
www.datev.de/fachkraefte-gewinnen

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

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

DATEV-Fachbuch: Firmenwagen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, **www.datev.de/shop/35858**

Mandanten-Info-Broschüre: Firmenwagen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer,
www.datev.de/shop/32552

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

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

Entwicklungen im Blick haben

bAV | In den laufenden Verträgen der betrieblichen Altersversorgung kommt es zunehmend zur Reduzierung von Garantien. Bei mittelbaren Durchführungswegen tangiert das auch die Bilanzierung, was betroffene Arbeitgeber unbedingt beachten sollten.

Carsten Cornelsen und Gerry Wulf

Foto: Anna Bryleva/Getty Images

Im aktuellen Marktumfeld ergeben sich für betriebliche Versorgungswerke sehr interessante Entwicklungen. Hierzu ist es entscheidend, sich die unterschiedlichen Bestandteile einer betrieblichen Altersversorgung (bAV) vor Augen zu führen und sich mit den jeweiligen Auswirkungen zu befassen.

Grundlagen

Die Grundlage jeder betrieblichen Altersversorgung ist im Kern die arbeitsrechtliche Zusage des Arbeitgebers an die jeweilige Arbeitnehmerin oder den jeweiligen Arbeitnehmer [§ 1 Betriebsrentengesetz (BetrAVG)]. Diese Grundlage existiert immer, gleich, ob es sich um mittelbare versicherungsförmige Durchführungswege (Direktversicherung, Pensionskasse, Pensionsfonds), mittelbare Durchführungswege (Unterstützungskasse) oder unmittelbare Durchführungswege (Pensionszusage) handelt. Somit ist es nicht erforderlich, dass eine solche Zusage gesondert getroffen wird. Vielmehr begründet jegliche betriebliche Altersversorgung auch über eine Direktversicherung eine arbeitsrechtliche Zusage, ohne dass dies gesondert in Schriftform erfolgen muss. Viele Arbeitgeber gehen derzeit davon aus, dass bei Verwendung eines versicherungsförmigen Durchführungswegs keine weiteren Pflichten existieren und die bAV damit mehr oder weniger unproblematisch durchlaufen kann. Diese Betrachtung lässt dann allerdings den Teil der arbeitsrechtlichen Zusage außen vor. Diese kann je nach gewählter Variante aus beitragsorientierter Leistungszusage (boLZ; § 1 Abs. 2 Nr. 1 BetrAVG) oder Beitragszusage mit Mindestleistung (BZML; § 1 Abs. 2 Nr. 2 BetrAVG) in der geschuldeten Höhe auch variieren. Die Einstandspflicht des Arbeitgebers ist zudem sehr klar in § 1

Abs. 1 S. 3 BetrAVG geregelt. Es wird klar definiert, dass der Arbeitgeber auch dann für die zugesagte Leistung einsteht, wenn die Durchführung nicht unmittelbar über ihn erfolgt, also im Beispiel einer Direktversicherung. Hierbei nicht zu vergessen ist auch die extrem lange Verjährungszeit von 30 Jahren für den Versorgungsanspruch gemäß § 18a BetrAVG.

Reduzierung der Leistung

Nun gibt es im Niedrigzinsumfeld auch im Bereich der Versicherer und Pensionskassen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zum Teil sehr unerfreuliche Entwicklungen. Die Versicherungsgesellschaften beziehungsweise Pensionskassen, die in der Vergangenheit zum Teil hohe Garantieversprechen abgegeben haben, können diese Leistungsversprechen aufgrund der bekannten Situation nur noch schwer erfüllen. Dies führt dazu, dass es bereits bei namhaften Marktteilnehmern in laufenden Verträgen zur Reduzierung der garantierten Leistungen kam. In Einzelfällen wurde Pensionskassen gemäß § 304 Abs. 1 Nr. 2 Versicherungsaufsichtsgesetz bereits die Erlaubnis zum Versicherungsgeschäft durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) entzogen. Eine solche Leistungsreduzierung führt unweigerlich dazu, dass die arbeitsrechtliche Zusage höher ausfällt als die Leistung aus dem Versicherungsvertrag. Entscheidend bei der Betrachtung der Situation ist, dass die Arbeitgeber sich bewusst machen, dass die ursprünglich arbeitsrechtliche Zusage nicht automatisch durch eine Änderung der Garantien des Versicherers angepasst wird.

Subsidiärhaftung

Dann greift hier die Subsidiärhaftung des Arbeitgebers aus der arbeitsrechtlichen Zusage für die Differenz aus der arbeitsrechtlichen Zusage und den Leistungen aus dem Versicherungsvertrag. Der Arbeitgeber kann sich in einem solchen Fall nicht durch Fehler, Nachlässigkeiten oder Probleme des Versicherers oder der Pensionskasse exkulpieren und somit kann auch der Verschaffungsanspruch des Mitarbeiters dadurch nicht reduziert werden. Mit anderen Worten: Der Arbeitgeber hat die Reduktion nun selbst auszugleichen. Die Reduktion durch Versicherer oder Pensionskassen wirkt also nicht zum Nachteil der Mitarbeiter.

Anpassung des Rentenfaktors

Eine weitere Änderung bei den bestehenden Versicherungsverträgen erfolgte durch die Senkung des garantierten Rentenfaktors. Der Rentenfaktor definiert die Höhe der laufenden Rentenzahlung aus dem Vertragsguthaben zum Versicherungsbeginn. Durch die Anpassung des Rentenfaktors reduziert sich somit die Rentenleistung aus dem Versicherungsvertrag bei gleichem Kapital. Bei einem Abrufen der Versicherungsleistungen in Form einer Kapitalleistung bleibt die Ablaufleistung jedoch unverändert. Eine solche Reduzierung des Rentenfaktors bei bestehenden Verträgen wurde von mehreren namhaften Versicherungsgesellschaften vorgenommen. Die Anpassung des Rentenfaktors hat erhebliche Auswirkungen im Bereich der bAV, denn nach § 1 Abs. 1 S. 3 BetrAVG steht der Arbeitgeber auch dann für die zugesagten Versorgungsleistungen ein, wenn die Versorgung nicht unmittelbar über ihn erfolgt. In der Folge ist die durch die Anpassung des Rentenfaktors verminderte Rentenleistung unmittelbar durch den Arbeitgeber zu erbringen.

Anpassungsprüfpflicht

Eine unmittelbare Versorgungsverpflichtung kann aber nicht nur durch die Änderung der Vertragskonditionen durch den Versicherer, sondern auch durch die Gestaltung selbst entstehen. Beispielhaft wird hier die Verpflichtung des Arbeitgebers zur inflationären Anpassung der laufenden Versorgungsleistungen dargestellt. Nach § 16 Abs. 1 BetrAVG (Anpassungsprüfpflicht) ist der Arbeitgeber verpflichtet, alle drei Jahre die Anpassung der laufenden Rentenleistungen zu prüfen. Hierbei sind im Besonderen die Interessen des Versorgungsberechtigten und die wirtschaftliche Lage des Arbeitgebers zu berücksichtigen. Die Anpassung der Rentenleistungen gilt als erfüllt, wenn diese die Änderung des Verbraucherpreisindex oder den Anstieg der Nettolöhne vergleichbarer Arbeitnehmer im Anpassungszeitraum nicht unterschreitet. Diese Verpflichtung des Arbeitgebers entfällt, wenn er eine jährliche Erhöhung der Rentenleistungen von mindestens 1 Prozent zusagt oder die Zusageform einer Beitragszusage mit Mindestleistung verwendet wird. Weiterhin entfällt die Verpflichtung zur Anpassungsprüfung bei den Durchführungswegen Direktversicherung und Pensionskasse, wenn alle auf den Rentenbestand entfallenen Überschüsse zur Erhöhung der Rentenleistungen verwendet werden. Bei der Verwendung der Überschüsse ist darauf zu achten, dass diese zu einer jährlichen Erhöhung der Rentenleistungen verwendet werden, denn aus der Bundestagsdrucksache 13/8011 ist zu entnehmen, dass nur diese Zinsdynamik eine gleichwertige Alternative zur Anpassung nach den Lebenshaltungskosten darstellt. Das bedeutet, dass nur eine volldynamische Überschussrente eine befreiende Wirkung für den Arbeitgeber darstellt. Bei einer erhöhten Startrente oder einer teildynamischen Überschussrente unterliegt der Arbeitgeber ganz beziehungsweise teilweise der Anpassungsprüfpflicht nach § 16 Abs. 1 BetrAVG. An dieser Stelle ist der Hinweis wichtig, dass seit der Änderung des Betriebsrentengesetzes im Juni 2020 das versicherungsvertragliche Verfahren nach § 2 Abs. 2 S. 3 BetrAVG auch bei der beitragsorientierten Leistungszusage nicht mehr zu einer Entlassung des Arbeitgebers aus der Versorgungsverpflichtung führt.

Bilanzierungspflicht

Wenn bei einem mittelbaren Durchführungsweg (Direktversicherung, Pensionskasse, Pensionsfonds oder Unterstützungs-

kasse) das Vermögen des Versorgungsträgers nicht zur vollständigen Erfüllung der Verpflichtungen ausreicht, ist der Anspruch, den der Arbeitnehmer unmittelbar gegen den Arbeitgeber erwirbt (Subsidiärhaftung nach § 1 Abs. 1 S. 3 BetrAVG), in der Handelsbilanz auszuweisen. Durch das Wahlrecht nach Art. 28 Einführungsgesetz zum Handelsgesetzbuch (EGHGB) sind jedoch keine Rückstellungen in der Handelsbilanz zu bilden, wenn das vorhandene Vermögen zur Deckung der Versorgungsverpflichtung nicht ausreicht. Dieser Fehlbetrag ist jedoch zwingend im Anhang zur Handelsbilanz auszuweisen, um so das Haftungsrisiko des Bilanzierenden aus der bAV ersichtlich zu machen. Ein Arbeitgeber, der aus seiner Haftung in Anspruch genommen wird, kann das Passivierungswahlrecht nicht anwenden, er muss zwingend in Höhe der Zahlungsverpflichtung eine Pensionsrückstellung nach § 253 Handelsgesetzbuch (HGB) ausweisen. Unterliegt der Arbeitgeber der zuvor beschriebenen Anpassungsprüfpflicht, ist nach der Richtlinie des Instituts der Wirtschaftsprüfer e. V. (IDW) (RS HFA 30 n. F.) die Bewertung dieser Leistungsanpassung auf der Basis eines Rententrends vorzunehmen. Dieser Rententrend soll die zu erwartende inflationäre Anpassung der Rentenleistung wiedergeben. Trotz der beschriebenen Anforderungen und bilanziellen Bestimmungen sollten sich betroffene Arbeitgeber an dieser Stelle nicht von Angst leiten lassen, sondern sich in Ruhe unter Hinzunahme eines Sachverständigen, welcher auch die versicherungsmathematische Bewertung vornehmen kann, mit den nun möglichen Auswegen beschäftigen. Ein paar Möglichkeiten sowie deren Wirkung werden nachfolgend kurz dargestellt.

Dreistufenmodell

Im Einvernehmen mit dem betreffenden Mitarbeiter lässt sich die arbeitsrechtliche Versorgungszusage an die geänderten Leistungen aus dem Versicherungsvertrag anpassen. Mit einer solchen Änderung kann auf die Reduzierung der Versicherungsleistungen reagiert werden, wenn der Versicherer die Leistungen ab einem definierten Stichtag reduziert. Wenn die Anpassung ausschließlich künftige, noch zu erdienende Ansprüche betrifft, kann diese Anpassung im Rahmen des Dreistufenmodells des Bundesarbeitsgerichts einseitig durch den Arbeitgeber vorgenommen werden. Diese Anpassung muss jedoch nachvollziehbar dargelegt werden und sie darf nicht willkürlich erfolgen. Zu beachten ist hierbei, dass eine solche Änderung der Versorgungszusage bei bereits ausgeschiedenen Mitarbeitern nicht vorgenommen werden kann – dies gilt auch für die einvernehmliche Änderung der Versorgungszusage.

Neuer Versorgungsträger oder Durchführungsweg

Je nach Situation des aktuellen Versorgungsträgers ist auch der Wechsel des Versorgungsträgers und die Übertragung des Versorgungskapitals auf einen neuen versicherungsförmigen Durchführungsweg eine sinnvolle Alternative. Eine solche Übertragung des Versorgungskapitals bei einem Wechsel des Versorgungsträgers ist nach § 3 Nr. 55c Buchst. a Einkommensteuergesetz (EStG) steuerfrei und in der Folge auch sozialversicherungsfrei. Allerdings ist hierbei die weiterhin gültige arbeitsrechtliche Zusage zu beachten. Denn auch bei einer solchen Übertragung muss die ursprüngliche Zusage des Arbeitgebers eingehalten werden. Somit erfordert eine solche Übertragung häufig eine entsprechende zusätzliche Zahlung des Arbeitgebers, um die zugesagten Leistungen trotz der heute geringeren Garantien wieder zu erreichen.

Fazit

Die Möglichkeiten zur Anpassung einer bestehenden Versorgungszusage sind im Wesentlichen von der Form des Rechtsbegründungsakts, der gewählten Zusageform und dem Durchführungsweg abhängig. Für die Anpassung einer bestehenden Versorgungszusage sollte sich der Arbeitgeber immer einer fachkundigen Beratung bedienen. Inwieweit sich die aktuelle Änderung des Zinsumfelds positiv auf die Entwicklung in der bAV auswirkt, bleibt abzuwarten. ●

CARSTEN CORNELSEN
Inhaber der Cornelsen & Collegen Management Consulting GmbH in Erlangen

GERRY WULF
Geschäftsführer der Wulf Consulting GmbH in Zwickau

MEHR DAZU

DATEV-Recherchedienst
- Versicherungsmathematische Bewertungen von NBB
- Versicherungsmathematische Bewertungen von compertis

www.datev.de/versorgungszusagen

Lernvideo (Vortrag) „Betriebliche Altersversorgung – arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Aspekte“,
DATEV LODAS: **www.datev.de/shop/78983**
DATEV Lohn und Gehalt: **www.datev.de/shop/78984**

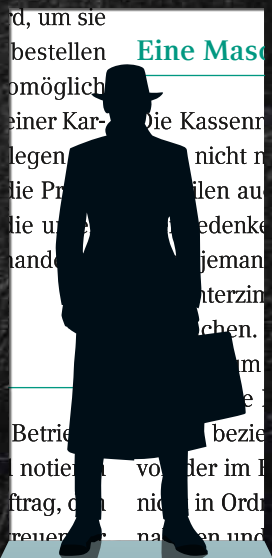
Lernvideo (Vortrag) „Betriebliche Altersvorsorge – rechtliche Grundlagen und praktische Umsetzung“,
DATEV LODAS: **www.datev.de/shop/78713**
DATEV Lohn und Gehalt: **www.datev.de/shop/78714**

DATEV-Fachbuch: Betriebliche Altersversorgung, 2. Auflage, **www.datev.de/shop/35492**

DATEV-Fachbuch: Betriebliche Altersversorgung für Geschäftsführer, **www.datev.de/shop/35491**

Mandanten-Info-Broschüre: Betriebliche Altersversorgung (bAV), **www.datev.de/shop/32194**

Kontrollinstrument eigener Art



Kassennachschau | Seit 2018 gibt es ein eigenständiges Verfahren, steuererhebliche Sachverhalte zeitnah aufzuklären. Konkret geht es um die ordnungsgemäße Erfassung von Geschäftsvorfällen, insbesondere Kassenaufzeichnungen. Aber Vorsicht: Nicht jeder, der vorgibt, zur Prüfung legitimiert zu sein, ist tatsächlich dazu berechtigt.

Dr. Jörg Burkhard

Foto: Jackyenjoyphotography/Getty Images

Eine Kassennachschau erfolgt ohne Vorankündigung. Sie kommt für die Betriebsinhaberin oder den Betriebsinhaber überraschend und trifft sie oder ihn daher meist unvorbereitet, denn eine vorherige Prüfungsanordnung ergeht nicht. Die Kassennachschau ist keine Betriebsprüfung im Sinne des § 193 Abgabenordnung (AO). Der Prüfer kann zu jeder Öffnungszeit des Betriebs zur Prüfung erscheinen. In der Regel beobachtet er vorher die Betriebsabläufe, bestellt zum Beispiel im Gastronomiebereich testweise ein Essen oder etwas zu trinken und beobachtet dabei insbesondere die Abläufe rund um die mobilen Geräte zur Bestellaufnahme beziehungsweise die elektronische Kasse. Dabei erfasst er natürlich, ob andere Gäste sowie er selbst unaufgefordert einen Bon bei der Bezahlung erhalten. Weiter könnte er beobachten, ob überhaupt boniert oder die Bestellung zunächst auf einem Bierblock notiert wird, um sie später zu bonieren. Vielleicht wird er auch Getränke bestellen und beobachten, wie Sofortstornos erfolgen, und womöglich wird er am Schluss auch die Bezahlweise ändern und mit einer Karte bezahlen wollen. Sofern der Prüfer mit weiteren Kollegen zur Nachschau sowie zum Testeinkauf erscheint, werden die Prüfer wahrscheinlich getrennt voneinander bezahlen, um die unterschiedlichen Verbuchungen und Abrechnungen miteinander zu vergleichen.

Schriftlicher Auftrag als Grundlage

Bei dem Prüfer handelt es sich in der Regel um einen Betriebsprüfer, dessen Namen man sich natürlich in jedem Fall notieren sollte. Dieser Prüfer hat einen internen, schriftlichen Auftrag, den der Steuerpflichtige oder ein die Kassennachschau betreuender Restaurantleiter zur Sicherheit neben dem Dienstausweis des Prüfers einsehen sollte. Tagsüber ist es natürlich auch möglich, sich zusätzlich beim Finanzamt über die Person des Prüfers und die angelaufene Kassennachschau zu informieren, etwa um sicherzugehen, dass der erschienene Prüfer tatsächlich beim Finanzamt bekannt ist. Anders verhält es sich, wenn der Prüfer abends beispielsweise gegen 22:00 Uhr erscheint. Dann ist es nahezu unmöglich, beim Finanzamt noch jemanden zu erreichen, um sich die Authentizität des Prüfers bestätigen zu lassen.

Ablauf der Prüfung

Im Regelfall wird der Prüfer mit dem Steuerpflichtigen nicht im Geschäftslokal, sondern möglichst in einem Nebenraum das Bargeld zählen wollen. Jedoch zählt der Prüfer das Geld nicht selbst und er wird es auch nicht persönlich erfassen. Er wird verlangen, dass der Steuerpflichtige ihm das Geld vorzählt. Daher sollte man in jedem Fall einen oder mehrere Zeugen zu der Maßnahme hinzuziehen. Der Anfangsbestand plus die rechnerischen Tageseinnahmen abzüglich der bar bezahlten Betriebsausgaben sollten den tatsächlichen rechnerischen Bestand dann wiedergeben. Kleinere Differenzen sind jedoch völlig normal. Das kann auf Wechselgelddifferenzen, Zählfehler oder Trinkgelder zurückzuführen sein. Im Gastronomiebereich gehören die sogenannten Kellnerportemonnaies häufig den Servicekräften. Dann sind Letztere für den Anfangsbestand im Portemonnaie selbst verantwortlich, sodass während einer Kassennachschau lediglich der sogenannte X-Bon zum Zwecke der Durchführung eines Kassensturzes in Betracht kommt und dann mit der Servicekraft entsprechend abzurechnen ist. In diesem Fall müsste die Kasse dann die Summe aller Abrechnungen mit den Kellnern beinhalten und sie müsste identisch sein mit den insgesamt bis dahin gebuchten Tagesumsätzen. Mitunter wollen die Prüfer am Ende der Kassennachschau Originalunterlagen mitnehmen. Darauf sollte sich der Steuerpflichtige nicht einlassen, sondern hier Kopien anbieten oder dem Prüfer erlauben, die entsprechenden Unterlagen zu fotografieren.

Eine Masche für Betrüger

Die Kassennachschau als Kontrollinstrument eigener Art ist jedoch nicht nur für die Finanzbehörden interessant, sondern ruft zuweilen auch Betrüger auf den Plan. Jedenfalls sollte man immer bedenken, dass es gegebenenfalls gefährlich werden könnte, wenn jemand im Unternehmen erscheint, um wie oben skizziert im Hinterzimmer mit dem Leiter des Betriebs einen Kassensturz zu machen. Wenn man sich also nicht sicher ist, ob es sich tatsächlich um einen Prüfer handelt, sollte man eher die Polizei rufen, als die Kasseneinnahmen einem vermeintlichen Prüfer zu zeigen beziehungsweise ihm diese vorzuzählen. Man stelle sich vor, der im Betrieb erschienene Prüfer behauptet, die Kasse sei nicht in Ordnung, er müsse die Belege sowie das Geld beschlagnahmen und man werde am darauffolgenden Tage von ihm Weiteres hören. Danach stellt der Prüfer womöglich einen Beleg über die Beschlagnahme der Unterlagen beziehungsweise des Gelds aus und verschwindet wieder. Den eigenen Steuerberater erreicht der Unternehmer natürlich um diese Uhrzeit nicht, ebenso wenig wie das zuständige Finanzamt. Das ganze Prozedere dauert in der Regel nicht länger als eine Stunde. Während des Anrufs beim Steuerberater am nächsten Morgen erfährt der Steuerpflichtige dann nur, dass eine Kassennachschau zulässig ist und mittlerweile bei bargeldintensiven Betrieben häufig vorkommt. Irritierend ist dann aber, dass der Steuerpflichtige weder am Tag nach der Prüfung noch in den darauffolgenden Tagen etwas von dem vermeintlichen Prüfer hört. Ein Anruf beim Finanzamt ergibt schließlich, dass man den Namen des Prüfers dort zwar kennt, dieser sich jedoch im Urlaub befände und erst in zwei Wochen wieder da sei.

Legitimation überprüfen

Daher ist es unabdingbar, die Authentizität des Prüfers vor der Kassennachschau festzustellen. In der Regel wird der Prüfer natürlich echt sein und einen Ausweis vom Finanzamt sowie einen Prüfungsauftrag vorzeigen können. Beim Ausweis des Finanzamts handelt es sich zumeist um ein graues DIN-A6-Papier mit Lichtbild, Dienstnummer und Ausstellungsdatum, Stempel sowie

dem Namen der ausstellenden Behörde. Nur Niedersachsen hat einen Ausweis herausgebracht, der aus Plastik und weiß ist und Scheckkartenformat hat. Die anderen Bundesländer haben kein Muster veröffentlicht aus Angst, die verkehrten Kreise könnten die Ausweise dann leichter fälschen. Da aber damit die Dienstausweise nicht bekannt sind und niemand außerhalb der Öffnungszeiten des Finanzamts etwa über Google prüfen kann, wie solch ein Ausweis aussieht, ist letztendlich die Unsicherheit bei den Steuerpflichtigen groß, denen solch ein Dienstausweis unbekannt ist und die die Prüfmerkmale nicht kennen. Es wäre aber doch sicher leicht möglich, fälschungssichere Kennzeichen, etwa wie bei den Geldscheinen, einzupflegen. So bleibt nur die Anmerkung, dass die Ausweise nach Bundesland unterschiedlich sind und nicht wirklich auf Echtheit überprüfbar sind. Man kann anhand eines solchen Ausweises glauben, dass der Erschienene ein Amtsträger ist. Ein echter Nachweis ist der Ausweis aber in der Praxis mangels Prüfbarkeit letztendlich nicht. Der interne Prüfungsauftrag ist nicht mehr als ein Aktenvermerk beziehungsweise eine interne Verfügung darüber, wo die Prüfung stattfinden soll. Da jedoch auf dem Aktenvermerk auch der Name des Prüfers steht, muss dieser natürlich identisch sein mit dem Namen auf dem Dienstausweis. Sofern einem das immer noch nicht genügt, kann man sich zusätzlich auch noch den Personalausweis des Prüfers zeigen lassen. Mehr kann jedoch außerhalb der Öffnungszeiten des Finanzamts nicht überprüft werden.

Standhaft bleiben

Der voranstehend skizzierte Dienstausweis ist jedoch nicht fälschungssicher. Vom Prinzip her könnte nahezu jeder einen solchen Ausweis sowie die der Prüfung zugrunde liegende Verfügung selbst herstellen. Hinzu kommt, dass kaum jemand weiß, wie ein solcher Dienstausweis tatsächlich aussieht, und daher kaum in der Lage ist, die Echtheit eines solchen Ausweises zu prüfen. Man kann sich also von diesem Stück Papier beeindrucken lassen und glauben, es sei echt, oder man kann dies bezweifeln. Sofern der Steuerpflichtige also unsicher ist, sollte er die Polizei rufen, wenn die Prüfung außerhalb der üblichen Öffnungszeiten des Finanzamts stattfinden soll. Sofern die Kassennachschau innerhalb der üblichen Öffnungszeiten des Finanzamts erfolgt, sollte man sich durch einen Anruf beim Finanzamt über diesen Prüfungsvorgang sowie die Echtheit des Prüfers Gewissheit verschaffen und den Prüfer solange warten lassen. Natürlich wird er seine Legitimation beteuern und vielleicht sogar verärgert oder überrascht darüber sein, dass man daran zweifelt, und sich vielleicht empört zeigen. Der Hauptmann von Köpenick hat uns aber gezeigt, dass nicht jeder, der vorgibt, ein Amtsträger zu sein, ein solcher ist, selbst wenn er eine Uniform trägt.

Indiz für die tatsächliche Legitimation

Apropos Uniform: Betriebsprüfer, Steuerfahnder und Personen, die mit einer Kassennachschau beauftragt sind, erscheinen immer in Zivil sowie unbewaffnet. Gleiches gilt für Mitarbeiter des Ordnungsamts. Der Zoll hingegen kann in einer Uniform und bewaffnet erscheinen, jedoch unter Umständen auch unbewaffnet in Zivil. Eine Kassennachschau erfolgt häufig in Restaurants, Bars sowie anderen bargeldintensiven Betrieben, entweder durch einen Betriebsprüfer allein oder im Zusammenwirken mit dem Ordnungsamt beziehungsweise der Finanzkontrolle Schwarzarbeit. Je mehr Personen erscheinen und amtlich aussehende Dienstausweise vorlegen oder bewaffnet sind, umso wahrscheinlicher ist es natürlich, dass es sich um einen legitimierten Vorgang handelt.

Fazit und Ausblick

Letztendlich sollte man genau prüfen, ob der im Betrieb Erschienene tatsächlich berechtigt ist, eine Kassennachschau durchzuführen. Bestehen daran Zweifel, kann man den vermeintlichen Prüfer auffordern, zu gehen und am nächsten Tag wiederzukommen, da es erst dann möglich ist, seine Identität zu prüfen. Falls man gar den Verdacht haben sollte, dass der Prüfer ein Betrüger ist, kann ihm auch ein Hausverbot erteilt werden oder man ruft die Polizei beziehungsweise nimmt ihn gemäß § 127 Strafprozessordnung (StPO) sogar vorläufig fest. Unabhängig von diesen faktischen Problemen sowie der geringen Chance, die Echtheit eines Prüferausweises außerhalb der Öffnungszeiten des Finanzamts zu überprüfen, ist es ratsam, eine potenzielle Kassennachschau gedanklich einmal durchzuspielen. Da eine reale Prüfung jederzeit droht, sollte man sich bestmöglich darauf vorbereiten. ●

DR. JÖRG BURKHARD
Rechtsanwalt sowie Fachanwalt für Steuerrecht und für Strafrecht in eigener Kanzlei in Wiesbaden

MEHR DAZU

finden Sie unter **www.datev.de/marktplatz-kasse**

LEXinform IWW Betriebswirtschaft im Blickpunkt (BBP) inklusive Sonderausgabe: TSE-Pflicht richtig umsetzen, Kassen-Nachschauen vermeiden, **www.datev.de/shop/64033**

Präsenzseminar (Workshop) „Simulation einer Kassen-Nachschau: Prüfungsszenarien von A–Z inkl. AmadeusVerify", **www.datev.de/shop/78631**

Präsenzseminar mit Übung „Wenn der Kassenprüfer klingelt – Verfahrensdokumentation und Kassendatenanalyse", **www.datev.de/shop/78161**

Lernvideo (Vortrag) „Verfahrensdokumentation Kasse in der Praxis", **www.datev.de/shop/78858**

DATEV-Fachbuch: Kassenführung in der Gastronomie, 3. Auflage, **www.datev.de/shop/35496**

Mandanten-Info-Broschüre: Ordnungsgemäße Kassenführung, **www.datev.de/shop/36181**

DEN KOM-PROMISS FINDEN

Umsatzsteuerfreie Bildungsleistung | Nach mehreren Anläufen steht der Gesetzgeber weiterhin in der Pflicht, bei den Bildungsleistungen das nationale Steuerrecht an die europarechtlichen Vorgaben anzupassen. Eine Option wäre, ein modifiziertes Bescheinigungsverfahren mit feststellender Bindungswirkung durch die Finanzverwaltung einzuführen.

Michael Schlang, LL.M

Seit dem Jahr 2019 besteht eine Divergenz in der Definition der umsatzsteuerbefreiten Bildungsleistung, wenn man die neuere Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) mit der nationalen Gesetzgebung vergleicht. Dies hatte bereits Prof. Dr. Hans Nieskens im DATEV magazin 04/2022 thematisiert. Nach wie vor ist hierzulande das sogenannte Bescheinigungsverfahren das notwendige Instrument, um als privater Bildungsanbieter in Bezug auf die Umsatzsteuerfreiheit der eigenen Leistung auf der sicheren Seite zu sein. Das hat auch der Bundesfinanzhof (BFH) im sogenannten Fahrschulurteil so bestätigt [BFH-Urteil vom 23.05.2019 – V R 7/19 (V R 38/16)]. Denn die Bescheinigung der Landesbehörde ist eine von drei materiellen Voraussetzungen gemäß § 4 Nr. 21 Buchst. a Doppelbuchst. b des Umsatzsteuergesetzes (UStG) zur Gewährung der Umsatzsteuerfreiheit einer erbrachten Leistung. Die Landesbehörde bestätigt damit dem Anbieter, dass dessen Tätigkeit auf einen Beruf oder eine vor einer juristischen Person des öffentlichen Rechts abzulegende Prüfung vorbereitet. Liegen auch die anderen beiden Voraussetzungen vor, wonach eine allgemein- oder berufsbildende Einrichtung eine unmittelbar dem Schul- und Bildungszweck dienende Leistung erbringt, wird der Betriebs- beziehungsweise Umsatzsteuersonderprüfer für den bescheinigten Zeitraum die Steuerfreiheit nicht versagen (können).

Bescheinigungsverfahren in der Kritik

Insbesondere das Instrument des Bescheinigungsverfahrens steht jedoch nicht im Einklang mit dem Europarecht. Die den Rahmen des deutschen UStG vorgebende Mehrwertsteuer-Systemrichtlinie (MWStSystRL) sieht als Voraussetzung für die Steuerbefreiung keine Bescheinigung vor. Auch wird nicht die Vorbereitung auf einen Beruf oder eine Prüfung gefordert. In den vergangenen Jahren hat der Gesetzgeber daher mehrfach Bemühungen unternommen, um die nationale Regelung an die unionsrechtlichen Vorgaben in Art. 132 Abs. 1 Buchst. i MWStSystRL anzupassen und die Norm des § 4 Nr. 21 Buchst. a Doppelbuchst. b UStG richtlinienkonform auszugestalten. Gleichzeitig soll die Inanspruchnahme von Bildungsleistungen nicht verteuert werden. Im Ergebnis tritt man bislang aber auf der Stelle. Die bisherigen Entwicklungen werden nachfolgend kritisch betrachtet.

Versteckte Leistungsverteuerung

Die neuerdings bekannten Änderungsinitiativen jähren sich bald zum zehnten Mal. Bereits mit dem Jahressteuergesetz (JStG) 2013 sollten diverse Ziffern des § 4 UStG reformiert werden. Doch wurden die Änderungsvorschläge des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) in der Anhörung des Finanzausschusses mehrheitlich abgelehnt und daraufhin zunächst zurückgestellt. Ein Grund mag bereits damals die diametrale Interessenlage der unterschiedlichen Anbieter von Bildungsleistungen gewesen sein. Insbesondere diejenigen gewerblichen Anbieter, die ausschließlich betriebliche Fortbildungen anbieten, fremdeln mit der Umsatzsteuerfreiheit, denn für sie hat die Steuerpflicht keine Nachteile, da ihre unternehmerischen Kunden zum Vorsteuerabzug berechtigt sind. Gleichzeitig wird dem steuerbefreiten Bildungsanbieter gemäß § 15 Abs. 2 Nr. 1 UStG der Vorsteuerabzug auf dessen Eingangsleistungen versagt. Dies birgt die Gefahr einer versteckten Leistungsverteuerung, falls diese nicht abziehbare Vorsteuer seitens des Anbieters auf die Kunden abgewälzt wird.

Bescheinigungsverfahren abschaffen?

Der nächste Vorstoß des BMF zu einer Änderung und Umsetzung der MWStSystRL erfolgte dann mit dem Referentenentwurf eines Gesetzes zur weiteren steuerlichen Förderung der Elektromobilität und zur Änderung weiterer steuerlicher Vorschriften, später auch als JStG 2019 bekannt. Unter anderem sah der Entwurf vor, das Bescheinigungsverfahren abzuschaffen und stattdessen diejenige Behörde für die Prüfung einzusetzen, die auch für die Steuerfestsetzung verantwortlich ist, mithin das örtlich zuständige Finanzamt. Der Ansatz war – neben der Europarechtskonformität – auch aus Behördensicht grundsätzlich nachvollziehbar. Die Bescheinigung der Landesbehörde unterliegt nicht den Verjährungsvorschriften der Abgabenordnung (AO), sie kann daher auch rückwirkend ausgestellt werden. Da sie einem Grundlagenbescheid gleichgestellt ist, würde sie die Finanzbehörde gegebenenfalls auch nach Ablauf der Festsetzungsfrist nur für das entsprechende Steuerjahr mit dem Ergebnis binden, dass ein Rechtsfrieden zulasten der Finanzverwaltung unter Umständen nicht eintritt.

> Insbesondere das Instrument des Bescheinigungsrechts steht jedoch nicht im Einklang mit dem Europarecht.

Keine Entscheidungshoheit für die Finanzämter

Auch wenn durch den Referentenentwurf des JStG 2019 ein Schritt in Richtung einer Richtlinienkonformität versucht wurde, war dieser handwerklich verbesserungsbedürftig. Denn die Entscheidungskompetenz über die Steuerfreiheit wäre von einer unabhängigen Landesbehörde unmittelbar auf die Finanzverwaltung übergegangen. Bislang bestand und besteht auch weiterhin aufgrund einer Bescheinigung der Landesbehörde für den ausgewiesenen Zeitraum Klarheit im Verfahren sowie Planungssicherheit für den Anbieter. Würde man die Entscheidungshoheit auf die Finanzämter verlagern, bliebe der Anbieter bis zum Ablauf der Festsetzungsfrist beziehungsweise der Beendigung einer etwaigen steuerlichen Außenprü-

fung im Unklaren darüber, ob er nun umsatzsteuerfreie Leistungen erbringt oder nicht. Allgemein bekannt ist, dass eine zeitnahe Betriebsprüfung in der Praxis aus unterschiedlichen Gründen nicht immer umsetzbar ist. Mithin würden unter Umständen erst einige Veranlagungszeiträume beendet sein, bis ein Bildungsanbieter die Rechtssicherheit hätte, die er jetzt bereits unmittelbar mit der Ausstellung der für die Finanzverwaltung bindenden Bescheinigung bekommt. Auch dieser Entwurf stieß daher nicht auf Gegenliebe und wurde in Bezug auf § 4 Nr. 21 UStG durch Verbände und Literatur kritisiert. Der die Bildungsleistungen betreffende Teil des Regierungsentwurfs wurde im parlamentarischen Verfahren deshalb ein weiteres Mal nicht in das finale Gesetz übernommen.

Vertragsverletzungsverfahren droht

In den folgenden Perioden und bis heute wurde kein erneuter Versuch unternommen, die nationale Norm anzupassen. Die seit dem Jahr 2020 folgende Steuergesetzgebung musste unter anderem schnell auf die pandemische Lage und die Auswirkungen des Ukraine-Konflikts mit dessen wirtschaftlichen Folgen für die Steuerzahlerinnen und Steuerzahler reagieren. Es ist möglich, dass die Reform daher abermals in den Hintergrund gerückt ist beziehungsweise rücken wird. Dass somit weiterhin kein Gleichlauf des deutschen UStG mit der MWStSystRL besteht, ist nachvollziehbar. Die nicht isoliert zu betrachtende Frage „Bescheinigung – ja oder nein?“ wird aber in den folgenden Jahren zu entscheiden sein, wenn die Bundesregierung langfristig die Einleitung eines Vertragsverletzungsverfahrens seitens der Europäischen Kommission gegen Deutschland vermeiden möchte. Dabei ist zu wünschen, dass sich der Gesetzgeber im Vorfeld mit den Bedürfnissen der unterschiedlichen Bildungsanbieter auseinandersetzt und diese in den Gesetzgebungsprozess frühzeitig mit einbezieht. So gilt es, die Interessen beispielsweise der gewerblichen Anbieter, aber auch der Volkshochschulen und der selbstständigen Lehrkräfte gleichermaßen zu berücksichtigen.

Einen Kompromiss finden

Im Grunde spricht nichts dagegen, das starre Bescheinigungsverfahren abzuschaffen und somit einen Beitrag zum Bürokratieabbau zu leisten. Andererseits muss der Anbieter weiterhin darauf vertrauen dürfen, dass die Fakturierung seiner Leistungen ohne Umsatzsteuer gesetzeskonform und erlaubt ist. Eine Neubewertung der Finanzverwaltung, zum Beispiel im Rahmen einer steuerlichen Außenprüfung, kann existenzbedrohend werden, da eine Nacherhebung der Umsatzsteuer beim Kunden nicht immer durchsetzbar ist. Ein für die Praxis sinnvoller Kompromiss könnte daher sein, ein modifiziertes Bescheinigungsverfahren mit feststellender Bindungswirkung durch die Finanzverwaltung einzuführen. Das steuerliche Verfahrensrecht bietet bereits heute vergleichbare Instrumente zur Umsetzung. Man denke hier an die lohnsteuerliche Anrufungsauskunft nach § 42e Einkommensteuergesetz (EStG), die es dem Steuerpflichtigen ermöglicht, kostenlos Sachverhalte zur Klärung an die Finanzverwaltung zu adressieren. Die Möglichkeit auf den Erhalt eines solchen klarstellenden Verwaltungsakts müsste jedoch nicht zwingend in § 4 Nr. 21 UStG kodifiziert werden, womit den europarechtlichen Vorgaben Genüge getan wäre.

Fazit

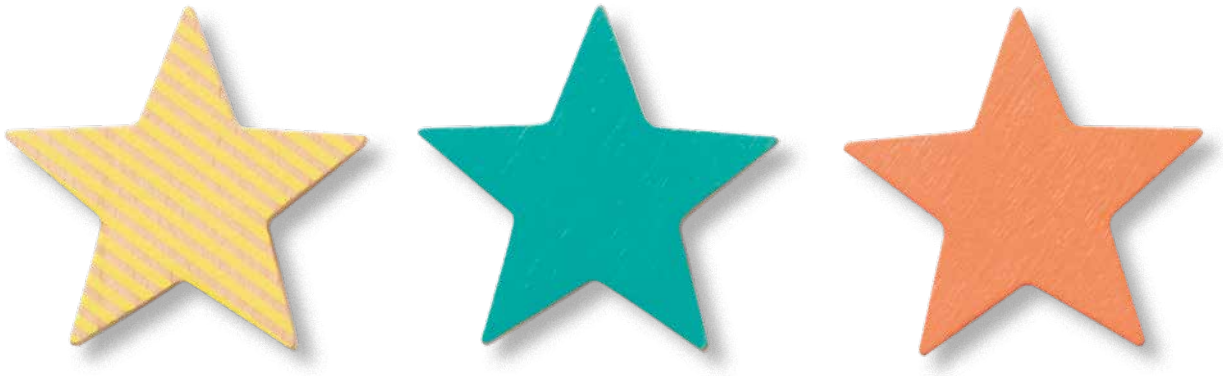
In jedem Fall und in Anbetracht der aktuellen Teuerungsrate muss vermieden werden, dass sich Bildung für den privaten Endverbraucher unnötig – durch eine Belegung mit Umsatzsteuer – verteuert. Denn das lebenslange Lernen ist nach wie vor Teil des geistigen und technologischen Fortschritts unserer Gesellschaft. ●

MICHAEL SCHLANG, LL.M.
Steuerberater und Fachberater für Internationales Steuerrecht. Er ist zudem Leiter der Abteilung Steuern des DGRV, des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands e. V. in Bonn.

Die Weichen stellen

Zweite Audit-Reform | Damit die Wirtschaftsprüfung verloren gegangenes Vertrauen zurückgewinnt, benötigen die Finanzplätze einen neuen Ordnungsrahmen, der die Stärken von Aufsichtsbehörden, Aufsichtsräten und Abschlussprüfern vereint. So gesehen ist die geplante Reform weit mehr als eine Qualitätsoffensive.

Dr. Christoph Regierer

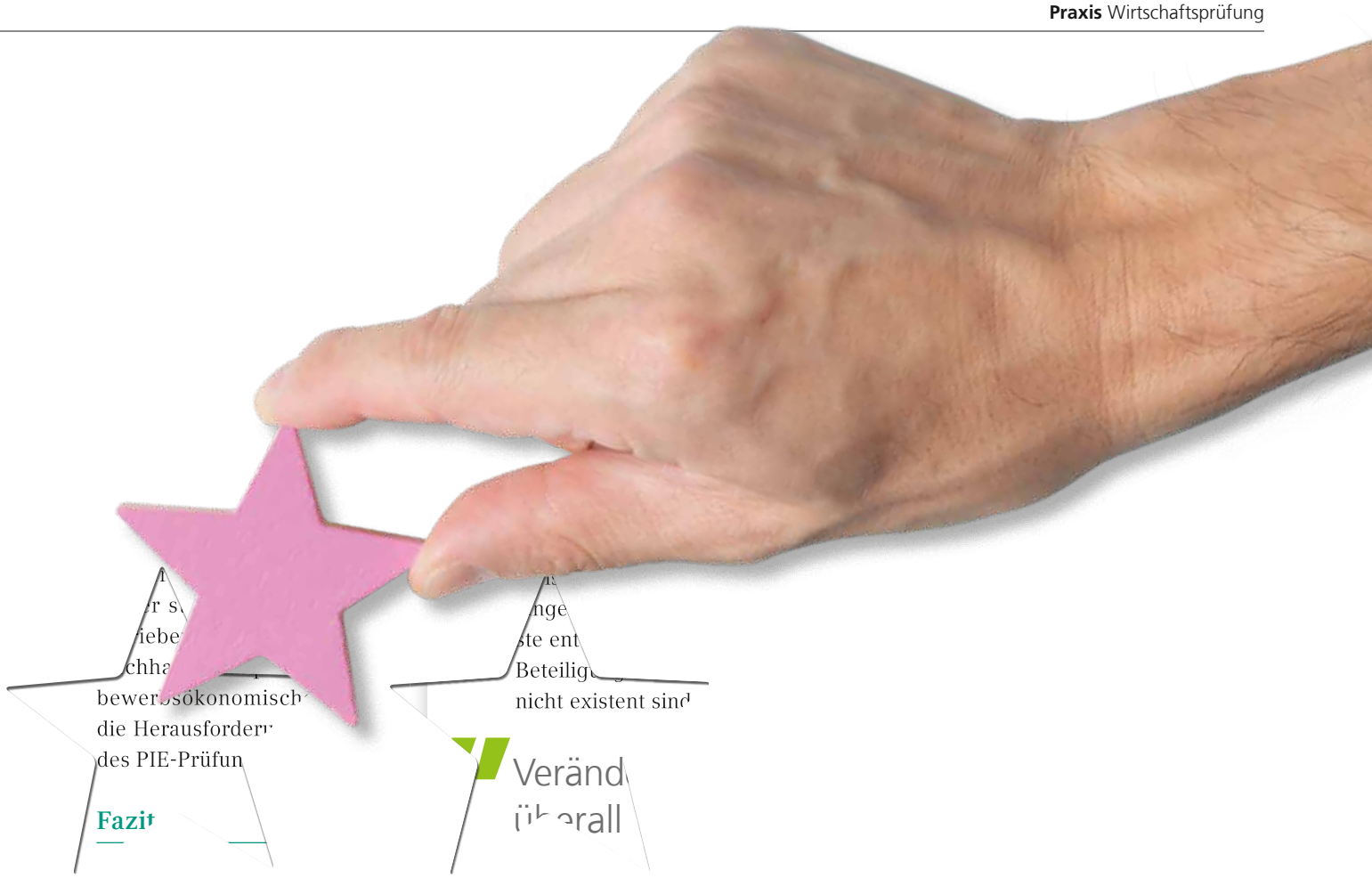


In der Europäischen Union (EU) ist eine neue Reform der Abschlussprüfung am Start, die im November 2021 mit einer Konsultationsrunde begann. Es ist bereits der zweite Vorstoß nach 2014. Auch diesmal steht die Prüfung von börsennotierten Unternehmen, Banken und Versicherungen (Public Interest Entities, PIE) im Fokus. Mit der Audit-Reform verfolgt die EU-Kommission gleich mehrere Ziele: Sie will die Qualität der Abschlussprüfung verbessern, die Konzentration auf dem PIE-Prüfermarkt reduzieren und das Vertrauen in den Berufsstand stärken. „Es gibt bereits eine Reihe von Erkenntnissen aus dem Konsultationsprozess, in den wir alle drei Säulen des Ökosystems der Unternehmensberichterstattung einbezogen haben: die Corporate Governance, die gesetzliche Abschlussprüfung und die Aufsicht“, berichtete Mairead McGuinness, die EU-Kommissarin für Finanzdienstleistungen, Finanzstabilität und Kapitalmarktunion, am 7. Dezember 2022 auf einer Veranstaltung der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). „Es sind sehr komplexe Themen. Und wir brauchen mehr Zeit, um einen Konsens über politische Optionen zu finden. Wir müssen bedenken, dass unsere politische Agenda stark von den geopolitischen und wirtschaftlichen Aussichten beeinflusst wurde“, ergänzte die EU-Kommissarin.

Aufgeschoben, aber nicht aufgehoben

Damit ist klar: Die Reform ist aufgeschoben, aber nicht aufgehoben. Tatsächlich haben Ukraine-Krieg und Energiekrise den Zeitplan der EU-Kommission durchkreuzt. Im Mai 2021 hatte Mairead McGuinness angekündigt, in der zweiten Jahreshälfte 2021 eine öffentliche Konsultation durchführen zu wollen, um besagtes Ökosystem intensiv zu beleuchten. Wirecard sei ein ernster Wake-up-Call gewesen, so die EU-Kommissarin damals. Der Fall habe gezeigt, was passieren kann, wenn die drei Säulen der Unternehmensberichterstattung versagen. Ein funktionierender Prüfermarkt ist wichtig für die Realwirtschaft und das Finanzsystem. Denn Wirtschaftsprüfung ist eine Dienstleistung, aber keine wie jede andere. Prüferinnen und Prüfer sorgen dafür, dass verlässliche Unternehmenskennzahlen bereitgestellt werden. Ihre Aufgabe ist im öffentlichen Interesse: Investoren, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Behörden – sie alle stützen ihre Entscheidungen auf Informationen, denen sie vertrauen müssen. Mit der Rolle der Wirtschaftsprüfung ist eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung verbunden, die über das reine Zahlenwerk hinausgeht: Wirtschaftsprüfer stellen Vertrauen her – und nicht bloß Testate.

Fotos: Yagi Studio/Getty Images



Genau dieses Vertrauen ist durch Bilanzskandale wie Enron, Parmalat, Carillion, Patisserie Valerie oder Wirecard angeschlagen.

EU-Rechtsrahmen im Visier

Verlässliche Unternehmenskennzahlen sind also wichtiger denn je. Übergeordnetes Ziel der Konsultation zur Verbesserung der Qualität sowie der Durchsetzung der Unternehmensberichterstattung war es, eine qualitativ hochwertige und zuverlässige Unternehmensberichterstattung für gesunde Finanzmärkte, Unternehmensinvestitionen und Wirtschaftswachstum zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund standen einige Aspekte des derzeitigen EU-Rechtsrahmens auf dem Prüfstand, insbesondere die EU-Abschlussprüferverordnung 537/2014, die EU-Abschlussprüferrichtlinie 2014/56/EU und die Bilanzrichtlinie 2013/34/EU.

Fünfteiliges Konsultationspapier

Das Konsultationspapier war in fünf Teile gegliedert. In Teil I ging es um die allgemeinen Auswirkungen des EU-Rahmens auf die drei Säulen der Unternehmensberichterstattung sowie deren Zusammenspiel untereinander: Corporate Governance, gesetzliche Abschlussprüfung und Aufsicht. Für diesen ganzheitlichen Ansatz habe es viel Unterstützung gegeben, sagte Mairead McGuinness in der Rückschau. Teil II drehte sich um die Funktionsweise von Vorständen und die Rolle von Prüfungsausschüssen. Indirekt ging es dabei um die Frage, ob eine Regelung nach dem Vorbild des amerikanischen Sarbanes-Oxley Act (SOX) eingeführt werden sollte – einschließlich spezifischer interner Kontrollen in den Unternehmen und spezieller Berichterstattungsmethoden zu deren Prüfung. Es habe großes Interesse an einem besseren Risikomanagement und an internen Kontrollen in den Unternehmen gegeben, so das Zwischenfazit in Brüssel. Das Konsultationspapier fokussierte sich größtenteils auf die gesetzliche Abschlussprüfung. In Teil III ging es beispielsweise um die

Einführung alternativer Prüfungsmodelle. Bei einem Joint Audit, das in der Konsultation explizit erwähnt wurde, gilt das Vieraugenprinzip. Zwei voneinander unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaften prüfen die Zahlen gemeinsam und testieren den geprüften Abschluss gemeinschaftlich. Joint Audits fördern damit nicht nur die Marktvielfalt, sie stärken auch die Prüfungsqualität. Vier Augen sehen bekanntlich mehr als zwei. „Die Qualitätsverbesserung ist ein schwieriger Bereich“, räumte Mairead McGuinness rückblickend ein und kündigte an, dass sich die EU-Kommission mit dem Thema noch eingehender befassen müsse. Auch die Aufsicht wurde thematisiert. In Teil IV fragte die Kommission nach der Rolle, der Effektivität sowie der Effizienz der nationalen Aufsichtsbehörden für PIE-Prüfer. Das Ergebnis: „Viele Beteiligte sind sich einig, dass der Informationsaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den zuständigen Behörden verbessert werden muss und dass mehr Transparenz erforderlich ist“, so Mairead McGuinness. Im fünften und letzten Teil befasste sich die Konsultation schließlich mit der Stärkung der Rolle der Europäischen Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde ESMA bei der Durchsetzung der Unternehmensberichterstattung.

Marktkonzentration als altbekanntes Problem

Ursprünglich sollten die Ergebnisse der Befragung bis Ende 2022 ausgewertet werden und in eine entsprechende Gesetzesvorlage einfließen. Ob das noch in dieser Legislaturperiode von 2019 bis 2024 gelingt, ist fraglich. „Wir wissen, dass der Markt für Abschlussprüfungen immer noch stark konzentriert ist“, betonte Mairead McGuinness auf der EFRAG-Veranstaltung. Klar ist, dass sich das Problem der Marktkonzentration nicht von allein lösen wird. Eine Anpassung des Marktdesigns ist dringend erforderlich und bereits in Deutschland politisch vereinbart. Die Ampelkoalition hat in ihrem Koalitionsvertrag 2021 festgelegt, sie wolle der hohen Marktkonzentration entgegentreten. Tatsächlich hat sich der Prüfermarkt in den letzten Jahrzehnten immer weiter konsolidiert. Diese Marktkonzentration ist ein weltweites Phänomen. In den 1980er-Jahren waren es noch acht große Prüfungsgesellschaften, die sich über die Zeit durch Fusionen und den Zusammenbruch von Arthur Andersen auf ein Oligopol aus vier großen Prüfungsgesellschaften (Big Four) reduziert haben. In Zahlen sieht die Marktkonzentration im PIE-Segment heute so aus: In Deutschland haben die Big Four einen Anteil von 84 Prozent am Gesamtumsatz der Top 14. Im Vereinigten Königreich liegt ihre Quote bei 85 Prozent und in Frankreich bei 72 Prozent (vgl. Studie von F.A.Z.-Institut und Mazars „Abschlussprüfung in Europa: Public Interest Entities (PIEs) – Marktstrukturen in Deutschland, Frankreich und im Vereinigten Königreich“).Theoretisch ist effektiver Wettbewerb in einem Oligopol möglich. Doch Rotationspflicht, Blacklist beziehungsweise das Engagement der Big Four als Berater sowie die Regelungen zu Cooling-in und Cooling-off schränken die Auswahlmöglichkeit für Unternehmen bei einem Prüferwechsel stark ein. Aus einem Oligopol kann schnell ein Duopol oder gar ein Monopol werden. Die erste große Rotationsrunde im Dax 40 hat gezeigt, dass die Konzentration zunimmt. „Aus Big Four werden Big Three“, schrieb das Handelsblatt im Januar.

> Das Vertrauen ist durch die Bilanzskandale wie Enron, Parmalat, Carillion, Patisserie Valerie oder Wirecard angeschlagen.

Mehr Dynamik in Frankreich und Großbritannien

Der Blick über den Tellerrand beziehungsweise die Landesgrenze zeigt, dass der PIE-Prüfermarkt durchaus offen für Impulse ist. In Frankreich, wo Joint Audits für Unternehmen von öffentlichem Interesse seit 1966 verpflichtend sind, ist die Anzahl der Prüfungsgesellschaften in diesem Segment deutlich höher als in Deutschland. 2020 waren es 256 Prüfer für 1.566 PIE, verglichen mit 65 Prüfern für 980 PIE hierzulande. Interessant sind auch die aktuellen Entwicklungen in Großbritannien. Im Mai 2022 hieß es in der Queen’s Speech, die britische Regierung habe die Absicht, eine baldige Audit-Reform durchzuführen, die den Wettbewerb auf dem Wirtschaftsprüfungsmarkt stärken, die Dominanz der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften verringern und den Unternehmen eine größere Auswahl an geeigneten Prüfern bieten solle. Auch Maßnahmen zur Öffnung des Markts wurden genannt, insbesondere ein neuer Ansatz des Vieraugenprinzips, das sogenannte Managed Shared Audit. Die britische Regierung stellte diese Maßnahmen in direkten Zusammenhang mit der Verbesserung von Prüfungsqualität, Marktvielfalt und Finanzstabilität.

CSRD ist Chance und Challenge zugleich

Wie wichtig verlässlich geprüfte Kennzahlen für die Märkte sind, zeigt sich bei einem weiteren großen Zukunftsthema: der Nachhaltigkeitsberichterstattung und ihrer Prüfung. Von der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sind in Europa schätzungsweise rund 50.000 Unternehmen direkt betroffen, davon allein 15.000 in Deutschland. Wirtschaftsprüfer werden eine Schlüsselrolle spielen, weil sie die ange-

messene Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen bestätigen sollen und damit Vertrauen bilden. Die Richtlinie sieht vor, dass Unternehmen ihren derzeitigen Abschlussprüfer, einen neuen Prüfer oder, wenn der Mitgliedstaat dies zulässt, auch einen unabhängigen Prüfungsdienstleister (independent assurance services provider) mandatieren können. Eine 2020 veröffentlichte Studie des Centre for European Policy Studies (CEPS) und die Erfahrungen der Mitgliedstaaten zeigen jedoch, dass bis zu 90 Prozent der Unternehmen ihren derzeitigen Abschlussprüfer bitten, sein Mandat auf Nachhaltigkeitsinformationen auszuweiten – auch weil finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung immer mehr Interdependenzen aufweisen. Dies bedeutet, dass die wenigen Prüfungsgesellschaften, die den Markt heute beherrschen, ihre Position durch zusätzliche Nachhaltigkeitsmandate weiter stärken werden. Das dürfte die oben beschriebene Marktkonzentration auf den Markt für Nachhaltigkeitsprüfungen übertragen. Aus wettbewerbsökonomischer Sicht sprechen also auch die Herausforderungen der CSRD für eine Reform des PIE-Prüfungsmarkts.

Fazit

Lässt sich der Krise eines abgewinnen, dann die Tatsache, dass sie das Bewusstsein für Qualität und Risiko bei allen Beteiligten deutlich geschärft hat. Und sie hat gezeigt, dass Finanzplätze einen Ordnungsrahmen brauchen, der die Stärken von Aufsichtsbehörden, Aufsichtsräten und Abschlussprüfern vereint. Vor diesem Hintergrund ist die zweite Audit-Reform weit mehr als eine Qualitätsoffensive. Sie stellt die Weichen für neues Vertrauen in die Wirtschaftsprüfung. ●

DR. CHRISTOPH REGIERER
Sprecher des Management Boards von Mazars in Deutschland und Mitglied im Global Executive Board der Mazars Group

KLARTEXT

„Echte Veränderung bedeutet, Widerstand auszuhalten!“

Veränderungen – sie begegnen uns überall. Sowohl im beruflichen als auch im privaten Umfeld. Dieser Change-Prozess ist in der Regel die Folge von sich ändernden Umfeldbedingungen. Seien sie politischer Natur, finanziell oder ein Umdenken, um ein Ziel zu erreichen.
Und ja, Veränderung ist nie bequem und führt folglich meistens zu Widerstand. Entweder, weil die langjährigen, eingefahrenen Prozesse zu ändern sind, sich diverse Ängste entwickeln, Transparenz für den Hintergrund fehlt, die Beteiligung an der Veränderung und damit das Wirgefühl nicht existent sind – oder man schlichtweg resigniert, wenn es zu kompliziert wird.

> „Veränderungen überall

Die Change-Kurve zeigt die Phasen, wie wir Veränderung verarbeiten, in sieben Schritten auf. Nach dem Schock über den neuen Zustand wechselt man erfahrungsgemäß in die Widerstandsphase. Darauf folgen rationale Einsicht und Akzeptanz. Nach dem Wendepunkt fängt der Mensch an, offen zu sein, lernen zu wollen, Erkenntnis für den Wandel zu zeigen, bis er den Change in den Alltag integriert und dieser zur Normalität wird. Das ist ein rein menschliches Verhalten. Allerdings sind statistisch gesehen nur etwa 20 Prozent der Veränderungen erfolgreich, weil der empfundene Widerstand viele zum Aufgeben des Veränderungsvorhabens verleitet. Daher ist gerade in dieser Phase Kommunikation, Verständnis und das Involvieren der Beteiligten in den Change-Prozess von so hoher Bedeutung, um Erfolg zu haben.
Widerstand im Change-Prozess ist ein Zeichen dafür, dass es sich überhaupt um einen Veränderungsprozess handelt und nicht nur um eine kleine weichgespülte Anpassung. ●

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

FOLGEN SIE MIR AUF …

Twitter: twitter.com/krugprof

sowie

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

Frühzeitig mit im Boot

Zukunftsfähig | Der DATEV-Vertreterrat nimmt direkt Einfluss – auf strategische Entscheidungen der Genossenschaft ebenso wie auf die Weiterentwicklung von Anwendungen. Die Neuausrichtung von DATEV hat die Rolle des Vertreterrats sogar noch gestärkt.

Das Interview führten Kerstin Putschke und Birgit Schnee

MARCEL KRUSE
Vertreterratsvorsitzender, Regierungsbezirke Arnsberg, Detmold, Münster

ALEXANDER KEMPF
Stellvertretender Vertreterratsvorsitzender, Regierungsbezirk Karlsruhe

DATEV befindet sich in einem Transformationsprozess, der vermutlich nie enden wird. Die ersten Weichen für eine Neuausrichtung der Genossenschaft stellte Vorstandsvorsitzender Prof. Dr. Robert Mayr kurz nach seinem Amtsantritt Ende 2016. Es wurden viele Ideen generiert, um DATEV erfolgreich für die Zukunft aufzustellen.

Das Projekt „Fit für die Zukunft“ hatte eine unternehmensweite Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation zur Folge. Begleitend dazu gab es viele kleinere und größere Transformationsaktivitäten, um neue Prozesse und Strukturen zu etablieren. Die Idee: iterativ vorzugehen und zu lernen, in einer sich ständig verändernden Welt schnell und flexibel Wert für unsere Mitglieder sowie Kundinnen und Kunden zu liefern.

Seit „Fit für die Zukunft“ hat sich aber nicht nur DATEV als Organisation, sondern auch die Zusammenarbeit mit den Gremien verändert. Was ist besser geworden? Diese Frage haben wir den Vertreterratsvorsitzenden Marcel Kruse, Volker Andres und Alexander Kempf gestellt.

Fotos: Daniel Tkatsch

VOLKER ANDRES
Stellvertretender Vertreterratsvorsitzender, Land Rheinland-Pfalz

DATEV magazin: Der Vertreterrat schreibt mittlerweile eine dreißigjährige Geschichte. Was ist seit „Fit für die Zukunft“ anders?
MARCEL KRUSE: Im Zusammenhang mit „Fit für die Zukunft“ haben wir uns im Vertreterrat eine neue Geschäftsordnung gegeben. Heute können wir wesentlich effektiver beraten, da wir deutlich früher in die Entwicklungstätigkeiten einbezogen werden und wir auch früher Feedback an die Entwicklerinnen und Entwickler geben können. Und das führt am Ende des Tages einfach zu besseren Anwendungen.
VOLKER ANDRES: „Fit für die Zukunft“ hat auch ein Problem gelöst, das wir immer hatten: Silodenken. Heute gibt es ein übergeordnetes Zusammenspiel aller Programme.

Eine weitere Neuerung, die „Fit für die Zukunft“ brachte, sind die Kompetenzteams. Welchen Zweck erfüllen diese?
VOLKER ANDRES: Die Kompetenzteams setzen sich in der Regel aus fünf Vertreterräten zusammen. Dabei bringt jeder seine fachspezifischen Kenntnisse zu den Programmen, etwa aus den Bereichen Rechnungswesen oder Accounting Solution, ein. Und da die Kompetenzteam-Mitglieder alle Steuerberater sind, haben sie auch den übergreifenden Blick.
MARCEL KRUSE: Die Kompetenzteams können sich komplett auf ihren Bereich fokussieren, haben aber natürlich auch die anderen Bereiche im Blick und können im Zusammenspiel mit den Produktverantwortlichen, den Product Ownern von DATEV, bei Beratungsaufträgen unterstützen. Ein Beispiel: Im Bereich Personalwirtschaftssysteme, also im Lohn im weitesten Sinne, werden sowohl gesetzliche Änderungen in den Fokus gerückt als auch prozessuale Abläufe. Etwa bei der elektronischen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung und deren Umsetzung ist das Kompetenzteam über einen Beratungsauftrag sehr früh mit im Boot gewesen und hat versucht, in Anbetracht der gesetzlichen Vorgaben einen optimalen Prozess zu entwickeln.

Zudem gibt es nun Prozessverantwortliche aus den Reihen des Vertreterrats. Was ist deren Aufgabe?
MARCEL KRUSE: Die Prozessverantwortlichen sind die direkten Ansprechpartner des Product Owners auf DATEV-Seite. Das heißt, die Prozessverantwortlichen sind für den Workstream verantwortlich, nehmen aus diesem Beratungsaufträge auf und setzen diese um. Dabei kommen nicht alle Prozessverantwortlichen aus den Reihen des Vertreterrats, sondern es gibt auch externe. Und das ist auch gut und richtig so, weil der Vertreterrat auch nur eine begrenzte Anzahl an Mitgliedern hat und die Kompetenzen in der gesamten Mitgliedschaft auch gehoben und genutzt werden sollen.
VOLKER ANDRES: Wichtig ist, dass die Prozessverantwortlichen Experten in ihren Bereichen sind. Das sind Leute, die sich auf Augenhöhe mit den Product Ownern austauschen können und von den Kompetenzteams unterstützt werden.
MARCEL KRUSE: Stellt man in der Umsetzung fest, dass es Reibereien gibt oder gewisse Dinge nicht funktionieren, sind der

Prozessverantwortliche beziehungsweise das Kompetenzteam erste Ansprechpartner und können über den Product Owner sofort eingreifen und Verbesserungsvorschläge einbringen.

Wie wirken Sie konkret an der Weiterentwicklung der Programme mit? Wie sieht das im Zusammenspiel mit den Product Ownern aus?
ALEXANDER KEMPF: Indem wir Fragen stellen, Feedback geben zu dem, was uns die Product Owner vorstellen. Wir können aus unserer Erfahrung heraus zurückspielen, was noch verbessert werden oder was in der Anwendung noch enthalten sein könnte. Das Zusammenspiel mit dem Product Owner ist nicht nur sehr interessant, es ist auch ein sehr enger und sehr naher Austausch.

Können Sie das anhand eines praktischen Beispiels, einer Produktentwicklung erläutern? Wie begleiten Sie ganz konkret die Weiterentwicklung des Produktportfolios?
VOLKER ANDRES: Durch die frühe Markteinführung der Software haben wir die Möglichkeit, auch die Anwender reflektieren zu lassen, ob die Software schon etwas taugt oder ob noch weiterentwickelt werden muss. Ist ein Programm schon zu früh auf dem Markt oder müssen wir noch warten? Manche Dinge haben wir auch durch unsere Beratung noch einmal gestoppt und verbessert. Das macht unsere Arbeit auch aus.
MARCEL KRUSE: Und das ist auch unbedingt notwendig, dass man versteht, dass die Entwicklung heute in anderen Zyklen abläuft. Darin liegt auch die Chance, schneller auf Kritik zu reagieren. Gleichzeitig setzt man sich der Kritik aus, das weiterzuentwickelnde Produkt auf den Markt gebracht zu haben. Dennoch ist es eine Chance, bessere Produkte schneller zu entwickeln.

Was wollen und was können Sie tatsächlich mit Ihrer Arbeit im Vertreterrat bewirken?
MARCEL KRUSE: Mir geht es darum, die DATEV-Anwendungen und -Prozesse zu verbessern und so als Digitalisierer des Berufsstands und bei den Mandanten aufzutreten. Strategisch können wir in den einzelnen Anwendungen echte Verbesserungen erzielen. Gleich, ob das eine Priorisierung betrifft, gewisse Funktionalitäten früher umzusetzen als vielleicht anfänglich geplant, oder ob es komplett neue Funktionalitäten sind, die wir aus Berufsstandsicht als wichtiger erachten.
VOLKER ANDRES: Ich möchte den kleinen Kanzleien eine Stimme verleihen. Ich möchte helfen, die Software jeden Tag etwas besser zu machen. Das Tolle an unserer Arbeit im Vertreterrat ist, dass wir auch bei strategischen Entscheidungen mitwirken können. Gerade wir Vertreterratsvorsitzenden haben die Möglichkeit, regelmäßig mit der DATEV-Geschäftsleitung die Strategie zu besprechen und die Weichen für die Workstreams zu stellen und zusammen mit den Prozessverantwortlichen und Kompetenzteams die Beratungsaufträge zu bearbeiten. Wenn etwas in die falsche Richtung läuft, können wir gegensteuern. Ein Beispiel dafür ist der neue Jahresabschluss auf Kontenzweckebene. Von Anbeginn an waren wir in die strategischen Entscheidungen einge-

„Nach einer Neuausrichtung Mitte 2021 und der strategischen Weiterentwicklung wurde das Produkt Liquiditätsmonitor online nach 15 Monaten Entwicklungszeit im September 2022 auf den Markt gebracht. Aktuell hat der Cloud-Service bereits über 2.100 Anwender. Der Stellvertretende Vorsitzende des Vertreterrats, Volker Andres, und der Prozessverantwortliche Rechnungswesen Thomas Uhl waren in Reviews an den entwickelten Features beteiligt und bestimmten auch die Weiterentwicklung mit. Als Pilotanwender haben sie sich eng mit uns ausgetauscht – von der Entwicklung bis zur Freigabe. Besonderen Einfluss hatte der Vertreterrat dabei auf den Funktionsumfang sowie auf prozessuale Anpassungen der Funktionen. Die Perspektive eines echten Anwenders mit Erfahrung und Weitblick war sowohl für uns als auch für die eigentlichen Anwender sehr wertvoll, vor allem das schnelle und unbürokratische Feedback an uns Entwickler. Unsere Mitglieder so eng einzubeziehen, ist für mich eine wichtige Informationsquelle und hilfreiche Unterstützung."

ALEXANDER LOHMAIER
Product Owner für den Liquiditätsmonitor online bei DATEV

ULRICH LEIS
Product Owner
Lösungen zur Beratung
bei DATEV

„Wir haben im August 2022 das Produkt DATEV Vermögensnachfolge freigegeben – als erste reine Cloud-Anwendung in der Beratung. Bis zur Marktfreigabe der ersten Version hat es circa 18 Monate gedauert. Durch ein eigenes kleines Beratungsteam ist der Vertreterrat, unter anderem mit Marcel Kruse, bis heute intensiv in die Entwicklung eingebunden. Konkret Einfluss genommen hat der Vertreterrat auf den Umfang der ersten Marktversion, aber auch auf die Priorisierung der fachlichen Themenstellungen. Also auf alles, was nicht mit Technik und Basisfunktionalitäten wie etwa der Lizenzierung zu tun hat. Mit dieser Zusammenarbeit beziehen wir unsere Kunden eng ein, damit gerade bei Beratungsthemen der Austausch mit Praktikern stattfindet. Für mich als Product Owner ist das ein wertvoller fachlicher Input und ein hilfreiches Feedback. Und wenn ich mir noch etwas wünschen darf, dann, dass in Einzelfällen noch mehr der Blick über den Tellerrand der eigenen Kanzlei auf die anderen Kanzleien erfolgt."

bunden und haben Einfluss genommen. Marcel, du warst damals noch als Prozessverantwortlicher im Bereich Jahresabschluss, darüber kannst du vielleicht berichten.
MARCEL KRUSE: Ja, es fing im Grunde damit an, dass man gesagt hat, die Auswertungen, die uns Steuerberatern zur Verfügung stehen, sind durchaus verbesserungswürdig. Sie waren grafisch nicht optimal aufbereitet und auch der Erstellungsprozess lief nicht optimal. Mit dem neuen Jahresabschluss sind zwar einige althergebrachte, gewohnte Funktionalitäten weggefallen, wie zum Beispiel eine Bilanzentwicklungsübersicht, aber dafür haben die Mitglieder, wir Steuerberater, ein Instrument an die Hand bekommen, mit dem wir mit EDV-Unterstützung und bald auch mit Referenzierungen ins DATEV Dokumenten-Management-System, DMS, einen sehr schönen Erstellungsprozess abbilden können.

VOLKER ANDRES: Das bedeutet zwar bei den Anwendern eine Veränderung, aber meines Erachtens eine Verbesserung, da wir die Daten nun prozessorientiert interaktiv abhaken und mehrere Jahre darstellen können. Und wir können zwischen Handels- und Steuerbilanz vergleichen. Eine tolle Anwendung! Auch den Liquiditätsmonitor online finde ich sehr gelungen.
MARCEL KRUSE: Ja, der Liquiditätsmonitor online ist aus der strategischen Sicht von DATEV ein zentrales Produkt, weil er bei der Portfolioentwicklung in die Cloud gehoben wird. Und er unterstützt sowohl den Mandanten als auch uns in der täglichen Beratung, da wir einen echten Blick auf die Liquiditätssituation des Mandanten erhalten, sofern dieser mit digitalen Belegen arbeitet.

Und wie haben Sie sich eingebracht?
VOLKER ANDRES: Indem wir gesagt haben, wir brauchen ein Mahnwesen, und gefragt haben: Was gehört zur Liquidität? Welche Zeiträume müssen betrachtet werden? Wo kriegen wir die Daten her? Können die ergänzt werden? Hier haben wir viel mit den Kompetenzteams, den Beratungsaufträgen, Prozessverantwortlichen und Product Ownern gearbeitet. Herausgekommen ist ein tolles Produkt, das auch künftig weiterentwickelt wird.
MARCEL KRUSE: Dabei steht auch immer die Beobachtung des Wettbewerbs im Vordergrund. Wir versuchen, die Hinweise des Markts aufzunehmen, um sowohl den Mandanten als auch den Steuerberater in der täglichen Arbeit unterstützen zu können.

KERSTIN PUTSCHKE UND BIRGIT SCHNEE
Redaktion DATEV magazin

MEHR DAZU

lesen Sie dazu auch
www.datev-magazin.de/aus-der-genossenschaft/wir-brauchen-datev-datev-braucht-uns-96595

Hier finden Sie auch die drei Vertreterratsvorsitzenden im Video.

Digitale Arbeitswelt

Identitätsdiebstahl verhindern

IT-Sicherheit | Die moderne digitale Arbeitswelt erleichtert Unternehmen und Kanzleien durch vernetzte Systeme und schnelle Kommunikation den Arbeitsalltag. Gleichzeitig entstehen damit neue Risiken für die IT-Sicherheit. Missbrauch von sensiblen personenbezogenen Daten muss unterbunden werden.

Der Begriff Identitätsdiebstahl bezeichnet das unberechtigte Verwenden von persönlichen Daten anderer. Cyberkriminellen geht es vor allem um Namen, Adressen, Zugangsdaten und Passwörter.

Methoden sowie Gefahren des Identitätsdiebstahls

- Phishing-Mails sind betrügerische E-Mails, mit denen Zugangsdaten durch Schad-Software gestohlen werden, die Sicherheitslücken im Browser oder zum Beispiel in Social-Media-Apps ausnutzen.
- Durch Hacking erbeutete Anmeldedaten von Internetdiensten werden zur Anmeldung bei Webshops genutzt – in der Hoffnung, dass die gleichen Zugangsdaten mehrfach verwendet werden.
- Mit gefälschten Rechnungen können unter einer anderen Identität Geldzuflüsse erbeutet werden.
- Auch in sozialen Medien werden gestohlene Namen oder Bilder für illegale Zwecke verwendet und damit gefälschte Accounts erstellt.

Tipps zum Schutz

1. Überlegen Sie vorher, wem Sie welche Informationen zur Verfügung stellen.
2. Nutzen Sie sichere und für jeden Anbieter von Internetdiensten unterschiedliche Passwörter.
3. Geben Sie keine Passwörter weiter.
4. Verwenden Sie möglichst eine Zwei-Faktor-Authentifizierung.
5. Nehmen Sie sich die Zeit, um rechtzeitig Phishing-Mails zu erkennen. Keine voreiligen Klicks!
6. Hundertprozentige Sicherheit gibt es nicht. Sensibilisieren Sie daher Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Beispiel durch Schulungen.
7. Schützen Sie E-Mails mit sensiblen Daten mittels E-Mail-Verschlüsselung.
8. Nutzen Sie einen Passwort-Generator, der Ihnen ein automatisches Ausfüllen von starken Passwörtern ermöglicht.

Sicher arbeiten mit DATEVnet

DATEV empfiehlt zur Vorbeugung von Identitätsdiebstahl die Anwendung DATEVnet. Der Internetzugang und die E-Mail-Kommunikation werden mit der höchstmöglichen Sicherheitsstufe versehen.

E-Mails und Internetdaten werden im DATEV-Rechenzentrum automatisch auf Viren und Spam geprüft. Eingehende E-Mails werden 24 Stunden zentral gespeichert und regelmäßig nachträglich auf Viren geprüft. Websites, die Viren enthalten oder bekanntermaßen gefälscht sind, werden von Anfang an blockiert, um Schaden zu vermeiden. Die Sicherheitsmaßnahmen greifen sowohl am Einzelarbeitsplatz als auch am Telearbeitsplatz, beispielsweise im Homeoffice und auch mobil am Smartphone oder Tablet.
Speziell für die Sicherheit in der E-Mail-Kommunikation steht zusätzlich die DATEV E-Mail-Verschlüsselung bereit. Sie schützt sensible Daten beim Senden und Empfangen von E-Mails durch automatische Ver- und Entschlüsselung. Basis dieser Lösung ist DATEVnet. Hierdurch wird die Art der Verschlüsselung automatisch an die technischen Gegebenheiten des Empfängers angepasst.

Vorteile für Ihre Kanzlei

Sie erhalten eine Komplettlösung aus einer Hand. Sie profitieren von den hohen Sicherheitsstandards des zertifizierten DATEV-Rechenzentrums, abgestimmt auf Ihre Kanzleiprozesse und Ihre DATEV-Lösungen.
Die IT-Sicherheitslösungen von DATEVnet bringen Sie sicher durch den Kanzleialltag: bei der täglichen Arbeit oder in der Kommunikation, lokal und mobil.

MEHR DAZU

finden Sie unter **www.datev.de/it-sicherheit**

Foto: OrnRin/Getty Images

IT-Management

Arbeiten ohne IT-Sorgen

Installationen | Jedes Jahr im Januar und im Herbst erscheinen die neuen DATEV-Programmversionen. Die Installation der DATEV-Software können Sie an unsere Experten delegieren, um Ihre wertvollen Ressourcen zu schonen und Zeit zu sparen. Hier stehen zwei Möglichkeiten zur Auswahl.

Wer sich von den anstehenden technischen Themen entlasten möchte, kann einige Aufgaben wie die Updates der DATEV-Programme, Windows- oder Server-Abkündigungen dem Installationsservice online übergeben.
Folgende Aufgaben übernehmen die DATEV-Expertinnen und -Experten für Sie:

- Aktualisierung der Programmversionen und Service-Releases der DATEV-Software
- Umzüge der DATEV-Software auf ein neues Einzelplatz- oder Server-System
- Installation oder Deinstallationen der DATEV-Software

Wenn Sie den Installationsservice online bestellen, meldet sich ein DATEV-Experte bei Ihnen, um vorab wichtige technische Details zu besprechen. Anschließend wird ein kostenpflichtiger Installationstermin vereinbart. An diesem Termin wird die gewünschte Leistung per Fernbetreuung online durchgeführt.

IT auslagern mit DATEV-Cloud-Sourcing
Wenn Sie nicht nur die Installationen delegieren, sondern Ihr gesamtes IT-Management in professionelle Hände geben möchten, dann ist DATEV-Cloud-Sourcing die richtige Lösung für Sie. Statt eigene kostenintensive IT-Strukturen zu betreiben, lagern Sie einfach Ihre IT-Systeme in das zertifizierte DATEV-Rechenzentrum aus und nutzen Ihre DATEV-Software und optional weitere Software komfortabel aus der DATEV-Cloud. Das bedeutet: Um Installationen, Aktualisierungen, Updates und die Wartung Ihres IT-Betriebs kümmern sich IT-Spezialisten. Sie sorgen auch dafür, dass Sie immer mit aktueller DATEV-Software arbeiten können – wann und wo Sie möchten. Sie müssen sich also nicht mehr um IT-Fragen kümmern und können sich ganz auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren.

MEHR DAZU

Sie können den DATEV Installationsservice online im DATEV-Shop bestellen unter **www.datev.de/shop/75100**

Welche Optionen DATEV anbietet, Ihre IT auszulagern, lesen Sie unter **www.datev.de/cloud-sourcing**

Foto: TarikVision/Getty Images

IMPRESSUM

FSC RECYCLED Papier aus Recyclingmaterial FSC® C167007

Herausgeber: DATEV eG | Paumgartnerstraße 6–14 | 90329 Nürnberg **Verantwortlich:** Simone Wastl **Chefredakteurin:** Kerstin Putschke, Tel.: +49 911 319-53140, E-Mail: magazin@datev.de **Stellvertretende Chefredakteurin:** Birgit Schnee **Redaktion Rubrik Titelthema und Praxis:** Robert Brütting (RA) **Realisation:** Christian Alt, Georg Gorontzi, Janina Kossmann, Monika Krüger, Christian Ziemke | TERRITORY GmbH | Carl-Bertelsmann-Str. 33 | 33311 Gütersloh | www.territory.de **Fotos:** Getty Images, DATEV eG **Druck:** DATEV Digital and Print Solution Center, Sigmundstraße 172, 90431 Nürnberg **ISSN:** 2197-2893 | Gedruckt auf FSC®-zertifiziertem Recycling-Papier. | Das DATEV magazin erscheint monatlich in einer Druckauflage von 43.500 Exemplaren. Namentlich gekennzeichnete Veröffentlichungen geben in erster Linie die Auffassung des Autors wieder. Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten.

JÖRG BOSTEN UND MARIA BEAUJEAN

Steuerberater und Kanzleileitung der BOSTEN & BEAUJEAN Steuerberater PartG mbB in Alsdorf

Erfolg ist Talent plus Glück minus Ego

Jörg Bosten ist Steuerberater und Kanzleiinhaber in dritter Generation – ein Familienbetrieb, wenn man so will, den er mit seiner Kollegin, Steuerberaterin Maria Beaujean, leitet. Diese Betriebsform ist insofern das Stichwort, als es sie auch im Handwerk häufig gibt – und auf dieses hat sich die Kanzlei B&B, Bosten & Beaujean, spezialisiert. „Es gibt drei Bereiche“, präzisiert Jörg Bosten, „Bestandskunden aus der Industrie, Unternehmen der öffentlichen Hand und schließlich eben das Handwerk.“
„Die Spezialisierung auf Letzteres“, ergänzt Maria Beaujean, „ist definitiv unser USP. Wir sind spezialisiert auf Sanitär, Klima, Elektro, und wenn man da tief genug einsteigt, gewinnt man fundierte Branchenkenntnisse, die den Mandanten einen konkreten Mehrwert bringen. Das ist ein echtes Alleinstellungsmerkmal.“

Foto: Jörg Sänger

Handwerker – die unterschätzte Klientel

„Überhaupt“, so Jörg Bosten, „kann ich aus Erfahrung sagen: Das Handwerk wird in der steuerberatenden Zunft landauf, landab bei Weitem unterschätzt. Die Vorstellung, Handwerker seien von allen Neuregelungen zunächst einmal überfordert und kämen am Jahresende mit dem schon fast sprichwörtlichen Schuhkarton voller Belege an, ist völlig überholt und entspricht weder der Realität noch der Art, wie wir mit unseren Handwerksmandanten kooperieren. Viele Betriebe sind betriebswirtschaftlich bestens organisiert und oftmals in Sachen Digitalisierung besser aufgestellt als so manche Arztpraxis, Werbeagentur oder mancher Industriebetrieb, sie sind intern vernetzt, und ohne Tablet in der Hand verlässt kaum ein Meister mehr seine Werkstatt. Für Aufmaße etwa, die automatisiert in Kostenvoranschläge und Rechnungstellung eingehen – von so viel Digitalisierung ist manch andere Branche noch weit entfernt.“

Das Handwerk wird in der steuerberatenden Zunft landauf, landab bei Weitem unterschätzt.

Gezielte Beratung für das Handwerk

B&B unterstützen Handwerksbetriebe zum Beispiel bei der Implementierung von Gewinnbeteiligungssystemen und helfen auch bei den internen Prozessen, etwa der Bewertung noch unfertiger Leistungen oder bei der Vollkostensatzkalkulation. Fallweise nimmt die Kanzlei auch Buchungen in der Branchen-Software des Handwerksbetriebs vor, etwa in der von Label und kwp. „Einmal“, so berichtet Jörg Bosten, „fiel in einem großen Heizungsbetrieb die Buchhalterin für drei Monate aus – da konnten wir sofort einspringen und in Label die tägliche Erfassung übernehmen. Das ist nicht als Best Practice zu verstehen, war aber ein Service, den wir nur durch unsere Spezialisierung bieten konnten.“
Maria Beaujean ergänzt: „Durch unsere genaue Kenntnis der Abläufe in den Betrieben können wir auch differenziert beraten, wenn wir sehen, dass es in einem Betrieb nicht so rundläuft, denn wir erkennen dann sehr schnell, woran es liegt. Unsere qualifizierte betriebswirtschaftliche Beratung jeden Monat ist Bestandteil eines Gesamtpakets Fibu, ist ertragswirksam und wird von den Mandanten auch nachgefragt. Den Mehrwert erkennen und bezahlen die Mandanten durchaus.“
„Preisdiskussionen gab es deshalb noch nie“, so Jörg Bosten.

Mehrwert, der sich auszahlt

„Die Zeitersparnis, die wir durch die geschickte Arbeitsteilung mit den Mandanten haben, geben wir ihnen in Form unserer Beratung wieder zurück“, so Maria Beaujean. „Die Handwerker denken betriebswirtschaftlich genug, um dies zu verstehen und entsprechend zu honorieren.“ Dem Wegbrechen der Umsätze durch eine weitgehende Automatisierung der Finanzbuchführung sieht man bei B&B darum auch gelassen entgegen. „Fast jede Branche kämpft mit dem Fachkräftemangel“, weiß Maria Beaujean. „Umso wichtiger ist es, sowohl aufseiten des Mandanten als auch in unseren Prozessen die Effizienz gemeinsam zu steigern. Erfolg ist Talent plus Glück minus Ego. Den Wahrheitsgehalt dieses Satzes von dem bekannten Coach Dieter Lange erlebt auch in unserer Kanzlei jeder in der täglichen Arbeit, denn als Team kann man gemeinsam den größten Mehrwert schaffen.“ ●

CARSTEN SEEBASS
Redaktion DATEV magazin

SIE UNTERSTÜTZEN BEI UNTERNEHMERISCHEN ENTSCHEIDUNGEN. WIR VERSCHAFFEN IHNEN DIE FREIRÄUME FÜR DIE INDIVIDUELLE BERATUNG.

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

Mehr Informationen unter **datev.de/steuerberatung**

DATEV

Zukunft gestalten.
Gemeinsam.