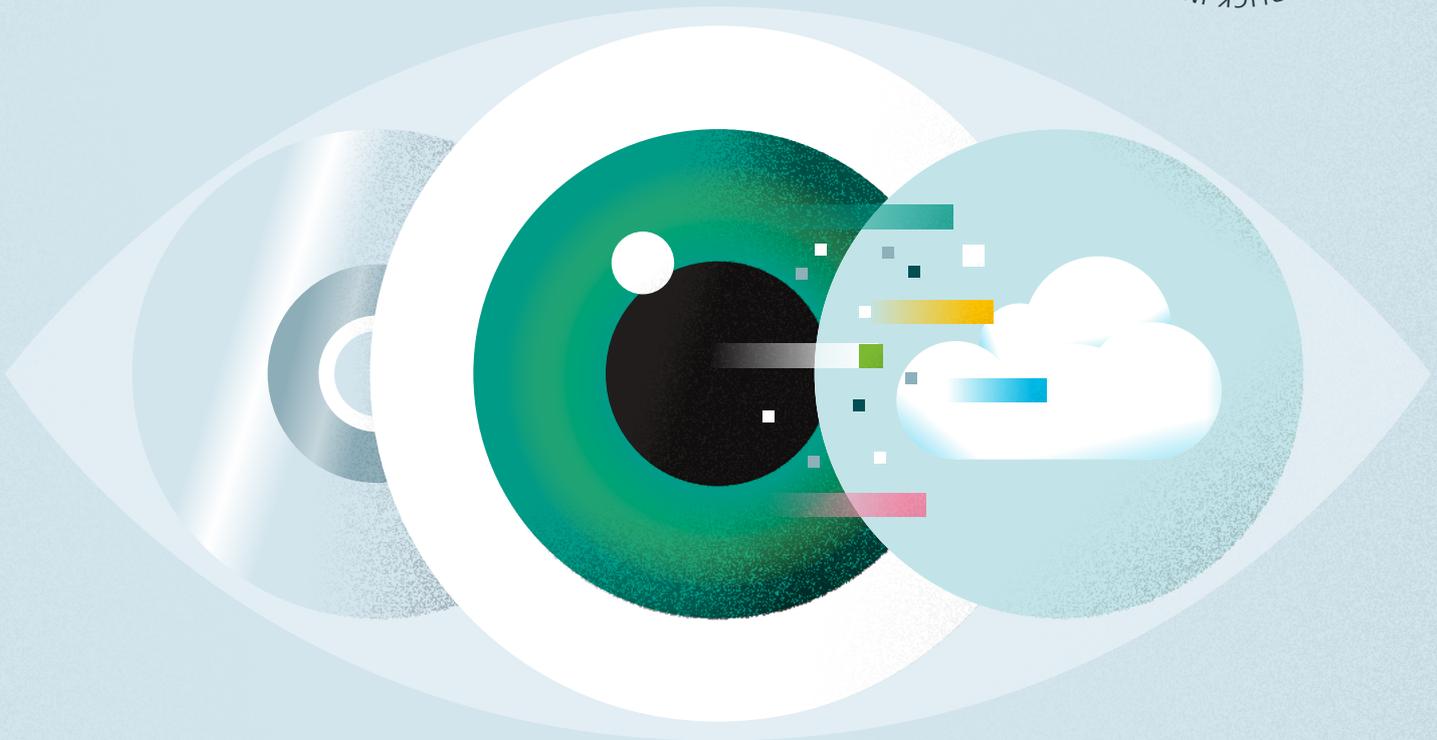


DATEV magazin

EIN LEBEN FÜR DATEV UND KI
UND EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT
Prof. Dr.
Peter Krug –
das Abschieds-
interview



Den Wandel im Blick

Die Digitalisierung verändert den Berufsstand von Grund auf. Viel wichtiger als die Technik ist dabei, die Menschen mitzunehmen. → 10

Jutta Rump im Interview

Die Personalexpertin erklärt die richtige Einführung neuer Arbeitsstrukturen. → 22

Aus Bremen in die ganze Welt

Wie Hergen Kassuba zum Spezialisten für internationales Erbrecht wurde. → 32



Weltklasse im Wiederverwerten

Ausgewählte Recyclingquoten* in Deutschland

(* nur stoffliche Verwertung, ohne Verbrennung)
Quelle: Destatis 2023



Müllmenge minimiert

Entwicklung der Abfallmenge bei DATEV
Abfallmenge (in Tonnen)



Durchschnittliche Recyclingquoten ausgewählter EU-Länder 2023

Recyclingquote (in %)



Quelle: Statista

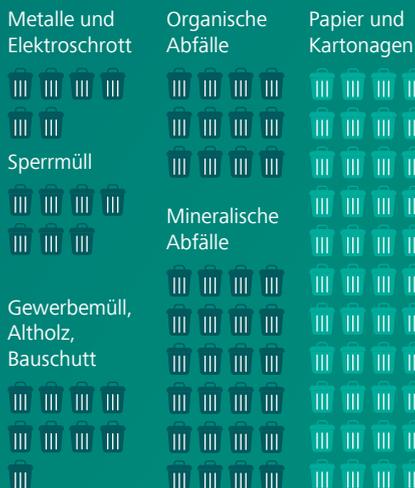
Viel zu viel Papier

Abfallarten bei DATEV (in Prozent der Gesamtmenge)

Quelle: DATEV

1 Mülltonne entspricht ca. 1 Prozent

- III Sondermüll
- III Altglas- und Verpackungsmüll



Bis 2030 soll EU-weit eine durchschnittliche Recyclingquote von

60

Prozent des Abfalls erreicht werden.



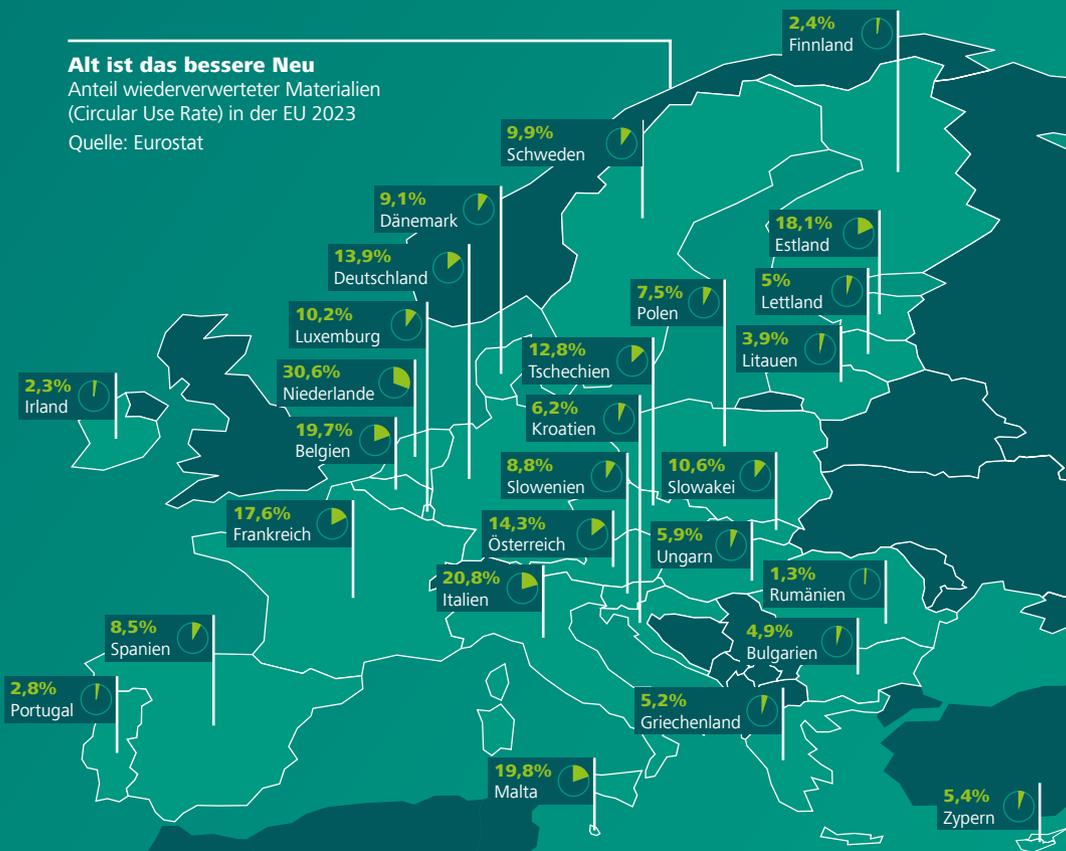
Viel Stoff zum Wiederverwenden – und Nachdenken:

Recycling ist längst mehr als eine grüne Geste. Unsere Infografiken bringen die globalen Entwicklungen mit unseren Fortschritten bei DATEV zusammen. Wie wichtig uns die Kreislaufwirtschaft ist, zeigen wir Ihnen in einem neuen Video.

→ www.datev.de/nachhaltigkeit

Alt ist das bessere Neu
Anteil wiederverwerteter Materialien (Circular Use Rate) in der EU 2023

Quelle: Eurostat





Liebe Leserinnen und Leser,

Digitalisierung – ein großes Wort, oft verbunden mit Unsicherheit. Doch der Wandel ist längst Realität. In dieser Ausgabe zeigen wir, wie Kanzleien den Sprung in die digitale Zukunft schaffen – Schritt für Schritt, individuell und erfolgreich.

Ob voll automatisierte Prozesse von Anfang an oder Transformation aus dem Bestehenden: Die Wege sind unterschiedlich, das Ziel ist dasselbe – zukunftsfähig bleiben. Denn digitale Tools sind kein Selbstzweck. Sie machen die Arbeit effizienter, schaffen Freiräume – und sichern nicht selten das Überleben der Kanzlei.

Doch Technik allein genügt nicht. Entscheidend sind die Menschen. Wer Wandel will, muss überzeugen, erklären, mitnehmen. Changemanagement ist der Schlüssel – und unser Thema. Auch die Zusammenarbeit mit Mandanten muss sich verändern: Sie muss schneller, transparenter und enger werden. Digitale Prozesse stärken Beziehungen und machen Beratung noch wirksamer – auf Augenhöhe und in Echtzeit.

Lassen Sie sich inspirieren von mutigen Vorreitern und praxiserprobten Ansätzen.

**EINE ANREGENDE LEKTÜRE
WÜNSCHT IHNEN**

KERSTIN PUTSCHKE
Chefredakteurin DATEV magazin

Wie gefällt Ihnen das neue DATEV magazin?

Hätten Sie eine Minute Zeit für eine kleine Umfrage? Wir würden gern erfahren, wie Ihnen das neue DATEV magazin gefällt. Tausend Dank vorab!

→ [go.datev.de/
umfrage-magazin](https://go.datev.de/umfrage-magazin)



FOLGEN SIE UNS



In dieser Ausgabe



Perspektiven

Dank des technischen Fortschritts liegen die besten Jahre für Steuerberater noch vor uns, schreibt DATEV-CEO Prof. Dr. Robert Mayr.

→ Seite 8

FOKUS

- 10 Kopfkino**
Technik ist beim digitalen Wandel zweitrangig. Es geht darum, die Menschen mitzunehmen.
- 16 Einzelvorstellung**
Wie DATEV Kanzleien beim digitalen Wandel individuell unterstützt.
- 18 Wunschkonzert**
Es gibt nicht den einen Weg in die digitale Welt. Zwei sehr unterschiedliche Kanzleien berichten.
- 21 Höhenrausch**
Der rasante Wandel der Steuerberaterbranche in Zahlen.
- 22 Interview**
Die Personalexpertin Jutta Rump über die häufigsten Fehler bei Changeprozessen.

PRAXIS

- 24 Lautsprecher**
Warum die deutsche Form der Sammelklage reformbedürftig ist.
- 28 Grenzverkehr**
Welche Risiken bei Zahlungen ins Ausland lauern.





10

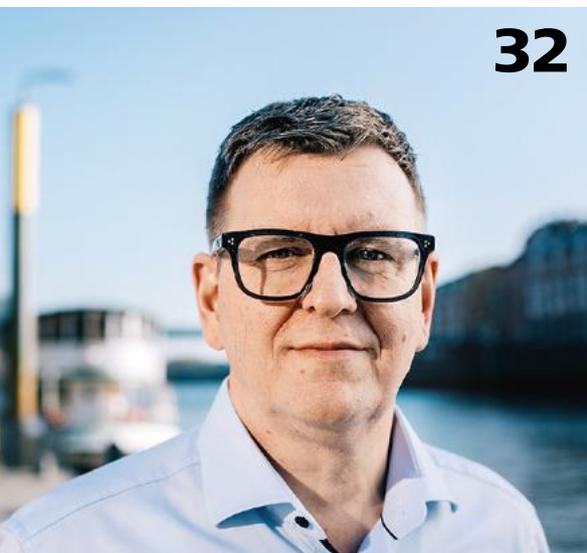
FOTOS: DANIEL TRÄTSCH, SVEN SINDT, BETTINA THEUERKAUF, CACTUS CREATIVE STUDIO / STOCKSY; ILLUSTRATIONEN: PIA BUBLIES, MINA KIM

DATEV

- 31 Klartext**
Auch das Abgeben von Arbeit will gelernt sein, sagt Prof. Dr. Peter Krug, Chief Markets Officer bei DATEV.
- 32 Weltweite Werte**
Wie Hergen Kassuba internationale Erbrechtsfälle löst.
- 35 Standpunkt**
Benjamin Muxfeldt, Partner bei Möhrle Happ Luther, über Erfolg und Innovation.
- 36 Interview**
Prof. Dr. Peter Krug, Chief Markets Officer bei DATEV, blickt zum Abschied optimistisch nach vorn.

STANDARDS

- 02 Zahlen, bitte
- 03 Editorial
- 06 Register
- 38 Recht kurios, Impressum
- 39 Update



32

Mehr entdecken



Fachinformationen für Fachleute

Viele Leser schätzen die Fachbeiträge im DATEV magazin, in denen Steuer- und Rechtsexperten ein konkretes Problem aus ihrem Fachgebiet ausführlich erläutern. Finden Sie dazu mehr auf datev.de.



Zu den Fachbeiträgen.
→ go.datev.de/digitale-prozesse-strukturen

Experten in dieser Ausgabe:



Carsten Fleckenstein

Der Redakteur weiß, dass viele Digitalisierungsprojekte scheitern – und auch, wie sich dies verhindern lässt: → **Seite 22**



Carsten Seebass

Der Redakteur des DATEV magazins hat viele Kanzleien von innen erlebt. Doch eine wie diese noch nicht: → **Seite 32**



Iris Lathegan

Die Kölner Unternehmensberaterin weiß, worauf es bei Changeprozessen ankommt: konsequent sein: → **Seite 10**



Robert Peres

20 Jahre Sammelklage in Deutschland sind kein Grund zu feiern, sagt der Wiesbadener Rechtsanwalt: → **Seite 24**

Register

WISSEN, WAS
WICHTIG WIRD

Fakten für Fachleute



DATEV-Kongress „Dialog mit der Zukunft“

Am 3. Juni erwarten Sie im Messezentrum Nürnberg Impulse von Dr. Joachim Gauck, Kenza Ait Si Abbou Lyadini, Dr. Léa Steinacker und Prof. Dr. Robert Mayr.

→ go.datev.de/kongress



DATEV Mittelstandsindex

Jeden Monat auf den Punkt informiert: Wie ist die konjunkturelle Lage der KMU in Deutschland? Detailliert, repräsentativ, datenbasiert.

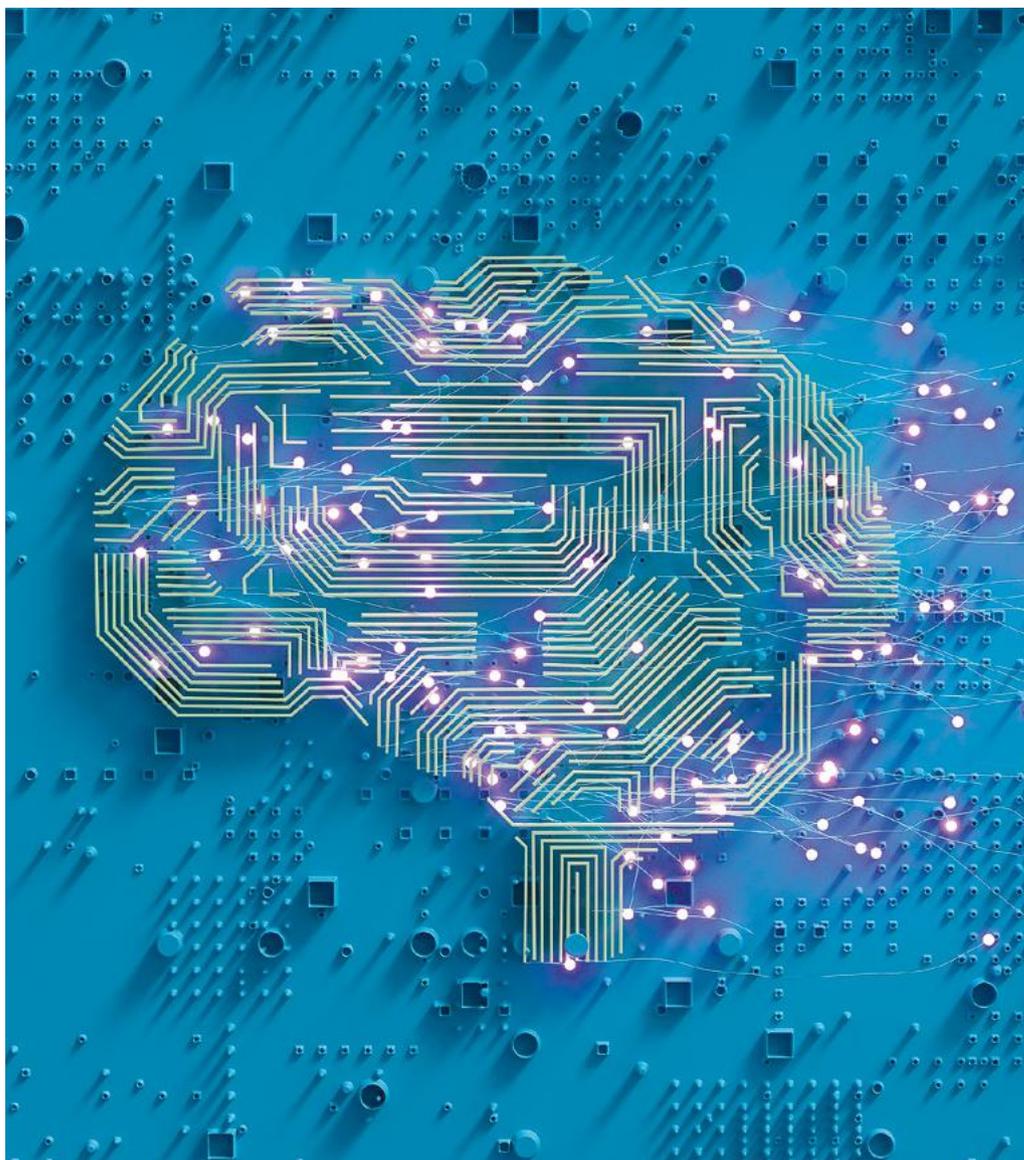
→ mittelstandsindex.datev.de



Fachbuch

So nutzen Sie die Digitalisierung für Ihr Unternehmen ist ein Ratgeber über die Disziplinen der Digitalisierung für die konkrete Umsetzung in KMU, mit einem Modell zur Ermittlung des Handlungsbedarfs und digitalen Reifegrads eines Unternehmens.

→ www.datev.de/shop/35872



WORKSHOP

In die Digitalisierung einsteigen

Gestalten Sie die digitale Zukunft Ihrer Kanzlei, und stärken Sie Ihre Rolle als Entscheider bei Transformationsprozessen. Im Onlineseminar „Einstieg in die Digitalisierung – Chancen erkennen und Kanzleierfolg gestalten“ lernen Sie, wie Sie Prozesse als strategischen Erfolgsfaktor Ihrer Kanzlei digitalisieren und Kriterien für die Auswahl und Ansprache geeigneter Mandanten erarbeiten. Zudem können Sie sich mit anderen Teilnehmern austauschen.

Termine und Anmeldung unter → www.datev.de/shop/78293

Digitales Format

DATEV Info online

Sie möchten sich gezielt über Programme und Dienstleistungen von DATEV informieren? Mit DATEV Info online bieten wir hierzu ein digitales Format. Sie bleiben bei sich vor Ort und sind online mit DATEV und Ihren Berufskollegen verbunden. Zu jedem Termin bieten wir einen Vortrag zu aktuellen Themen an. Daneben stellen wir Ihnen ausgewählte DATEV-Unterstützungsangebote vor und stehen für Fragen zur Verfügung.

→ www.datev.de/dio-vortraege



FACHBUCH

Go digital

Wie macht man seine Kanzlei fit für die Zukunft, um auf Dauer wettbewerbsfähig zu bleiben und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren? Das Fachbuch *Go digital: Neues Denken in der Kanzleiführung* in 2. Auflage gibt wertvolle Hinweise.

→ www.datev.de/shop/36009



INFORMATIONSSICHERHEIT

Vorsicht vor Betrugsversuchen

Leider kommt es immer wieder vor, dass wir Sie vor Betrugsversuchen im DATEV-Kontext warnen müssen. Wenn Sie selbst von solch einem Betrugsversuch betroffen sind, können Sie dies an folgende E-Mail-Adresse melden: abuse@datev.de. Ihre Meldung ermöglicht es uns, einen Vorfall in Absprache mit Ihnen zu dokumentieren – selbstverständlich anonym und vertraulich. Dadurch tragen Sie dazu bei, andere Mitglieder und Kunden rechtzeitig zu warnen und vor ähnlichen Betrugsversuchen zu schützen. Vielen Dank für Ihre Unterstützung und Wachsamkeit.

→ go.datev.de/informationssicherheit



ONLINESEMINAR

Qualität steigern

Mithilfe von „DATEV Unternehmen online: Effiziente Zusammenarbeit mit Ihren Mandanten in der Buchführung“ steigern Sie Qualität und Aktualität der Buchführung. Mehr über die Grundlagen in Unternehmen online, das Buchen von digitalen Belegen in DATEV Kanzlei-Rechnungswesen, den Automatisierungsservice Rechnungen und den Weg von der Rechnung bis zur Zahlung in Unternehmen online gibt es hier: → www.datev.de/shop/73172

„Interpretation, Beratung und strategische Begleitung“

Das erste Viertel des 21. Jahrhunderts hat die Welt grundlegend verändert – wirtschaftlich, politisch und technologisch. Was unseren Berufsstand am stärksten geprägt hat und welche Chancen und Herausforderungen die Zukunft noch bringt.



Können Sie sich noch daran erinnern, wie Sie vor einem Vierteljahrhundert gearbeitet haben? Ich war zu jenem Zeitpunkt gerade zwei Jahre Steuerberater. Die wichtigsten Hilfsmittel meiner ersten Berufsjahre waren Papier, Stempel und das gute, alte Faxgerät. Nicht mehr ansatzweise zu vergleichen mit der heutigen Arbeitsweise in Kanzleien. So wie heute vieles anders ist als im Jahr 2000.

Die ersten 25 Jahre dieses Jahrhunderts waren von tiefgreifenden Umbrüchen geprägt: Wir erlebten zahlreiche politische Veränderungen, die internationale Beziehungen, nationale Identitäten und gesellschaftliche Strukturen nachhaltig beeinflussten – und nicht zuletzt auch geopolitische Spannungen sowie die Nachwirkungen der COVID-19-Pandemie, die bis heute in unseren Beratungszimmern spürbar sind. Wirtschaftlich mussten wir zunächst die Finanzkrise von 2008 und die Euro-Schuldenkrise bewältigen, bevor die Globalisierung neue Chancen eröffnete – jedoch auch Abhängigkeiten schuf, die in Zeiten unterbrochener Lieferketten und hoher Inflation schmerzlich spürbar wurden. Und dann ist da noch der technische Fortschritt: Die Digitalisierung hat unseren Beruf grundlegend verändert – und das nicht nur auf dem Papier.

Von der Zettelwirtschaft zur Beratung

Blicken wir zurück auf das Jahr 2000: Damals wurden Steuererklärungen auf Papier ausgefüllt, Belege in dicken Ordnern gesammelt, und in den Kanzleien stapelten sich physische Akten. Vieles davon gehört heute (glücklicherweise) der Vergangenheit an. Die Digitalisierung hat unsere Arbeitsweise revolutioniert. Automatisierte Prozesse, KI-gestützte Analysen und elektronische Schnittstellen sind aus der Steuerberatung nicht mehr wegzudenken. Doch bei allen Erleichterungen stellt sich auch die Frage: Wie bleibt der Berufsstand relevant, wenn Maschinen immer mehr Aufgaben übernehmen? Steuerberater sind längst mehr als Zahlenjongleure – sie sind Stabilitätsanker, Lotsen in Krisenzeiten und Treiber der Digitalisierung im Mittel-



Prof. Dr. Robert Mayr ist CEO der DATEV eG sowie Steuerberater und Wirtschaftsprüfer.



Vernetzen Sie sich mit Prof. Dr. Robert Mayr auf LinkedIn.



stand. Spätestens seit der Corona-Pandemie agieren sie als Krisenmanager, die Mandanten durch Förderprogramme und steuerliche Sonderregelungen navigieren. Durch neue Regulierungen, einen wachsenden Steuerwettbewerb und eine komplexe Welt werden sie weiterhin gefordert. Die Einführung der E-Rechnung beschleunigt die Automatisierung und schafft Raum für strategische Beratung.

Was als gesetzliche Vorgabe in diesem Jahr begonnen hat, eröffnet enormes Potenzial: Strukturierte Datenformate wie ZUGFeRD oder XRechnung ermöglichen durchgängige Prozesse, reduzieren Fehlerquellen und schaffen Freiräume für Beratung und strategische Mandatsbetreuung. Gleichzeitig wächst die Bedeutung künstlicher Intelligenz: Sie erkennt Auffälligkeiten in der Buchführung oder unterstützt bei der Zusammenfassung mehrseitiger Dokumente und zwar innerhalb von Sekunden. In der DATEV KI-Werkstatt entstehen derzeit praxisnahe Tools, die uns bei Routineaufgaben entlasten. Und das ist erst der Anfang: Quantencomputing könnte langfristig helfen, komplexe wirtschaftliche und steuerliche Optimierungsaufgaben deutlich schneller zu lösen – etwa in der Prognose, Risikoanalyse oder der Compliance. Noch ist das Forschung – aber DATEV forscht mit und hört den Takt der Zukunft schon heute.

Ein optimistischer Blick nach vorn

Der Wandel hat uns über die letzten 25 Jahre begleitet – und er wird uns auch in Zukunft nicht loslassen. Doch wenn wir eines aus der Vergangenheit gelernt haben, dann dies: Unser Berufsstand hat sich immer wieder neu erfunden, Herausforderungen gemeistert und Chancen genutzt. Lassen Sie uns also gemeinsam nach vorn blicken, denn die besten Jahre der Steuerberatung könnten noch vor uns liegen. ○

**Herzlich,
Robert Mayr**

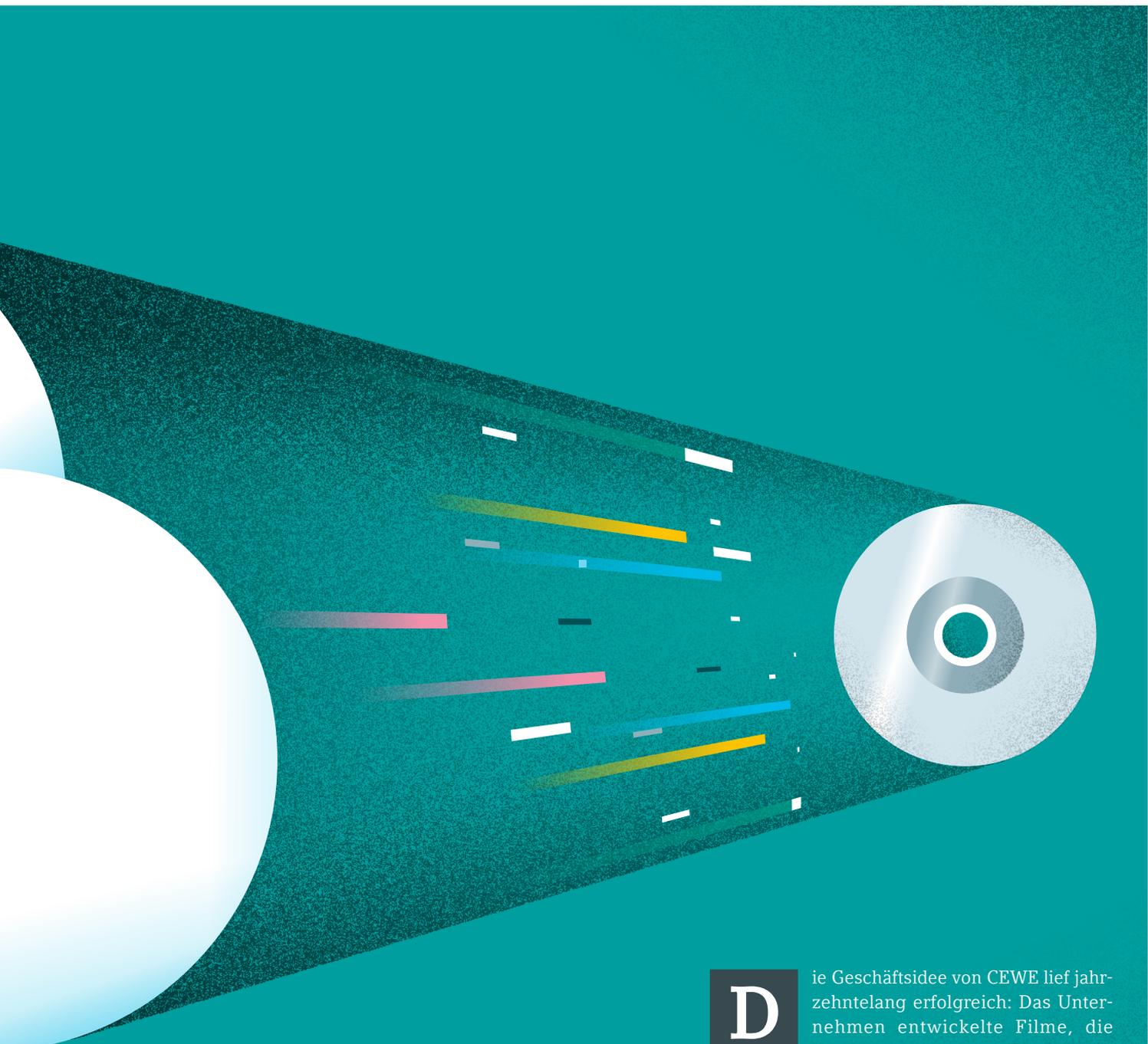
Nürnberg, im März 2025

Quantensprung in die **Cloud**



Digitales Dokumentenmanagement, Schnittstellen, E-Rechnung: Klingt kompliziert, macht die Arbeit aber effizient – und sichert oft das Überleben der Kanzlei. Worauf es ankommt, wenn die Transformation gelingen soll.

Text: Heimo Fischer Illustrationen: Pia Bublies



Die Geschäftsidee von CEWE lief jahrzehntelang erfolgreich: Das Unternehmen entwickelte Filme, die Kunden zuvor in einem Fotogeschäft abgegeben hatten, und schickte die Abzüge zurück in den Laden. „Nach diesem Prinzip haben wir bis in die 1990er-Jahre gearbeitet“, sagt Unternehmenssprecher Christian Wilbers.

Zwar gab es damals schon Computer, doch das Internet nutzten erst wenige. Und die digitale Fotografie steckte noch in den Kinderschuhen. Dennoch forschte das Oldenburger Unternehmen bereits daran, wie es sich für die digitale Welt >>

neu aufstellen könnte. Die Idee: Statt den Umweg über die Fotolabore von CEWE zu gehen, könnten Hobbyfotografen ihre Bilder eines Tages im Laden selbst ausdrucken. Anfangs sei das intern sehr umstritten gewesen, sagt Wilbers. „Warum sollte man helfen, das eigene Geschäft kaputtzumachen?“

Doch die Befürworter setzten sich schließlich durch. Zum Glück. Denn als der Markt für analoge Fotografie nach der Jahrtausendwende einbrach, war CEWE vorbereitet. Heute entwerfen Kunden Fotobücher online über die Website des Unternehmens oder direkt im Laden. Mehr als 20.000 CEWE-Fotostationen stehen in Supermärkten und Drogerien in ganz Europa. Vor allem in der Weihnachtszeit boomt das Geschäft.

Dem großen Erfolg ging jedoch ein harter Einschnitt voraus. „Unser Unternehmen hat sich damals neu erfunden“, sagt Wilbers. Klassische Fotolabore wurden durch neue Produktionsbetriebe ersetzt, und die IT entwickelte sich zum Kernbereich von CEWE.

Zwang zum Wandel

Das Beispiel des Fotodienstleisters, der sein eigenes Geschäft kannibalisiert und ein neues aufgebaut hat, mag wie ein Sonderfall wirken. Doch ähnliche Veränderungsprozesse stehen vielen Bereichen der Wirtschaft bevor. In einer Studie der Managementberatung Atrius von 2024 geht mehr als die Hälfte der Befragten davon aus, dass der Restrukturierungsbedarf von Unternehmen wachsen wird. Wichtiger Treiber ist die Digitalisierung, die neue Arbeitsstrukturen hervorbringt. Die Pandemie hat den Wandel noch beschleunigt. Sie hat Unternehmen veranlasst, ihre Arbeitsweisen anzupassen oder radikal zu verändern.

Das gilt auch für Steuerberater, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer. Wo über Jahrzehnte Aktenordner geschleppt wurden und stapelweise Papier beschrieben wurde, tauscht heute digitale Technik Millionen Daten mit der Cloud aus und erledigt in Sekunden, was früher Stunden brauchte. Die Bundessteuerberaterkammer fasst die Entwicklung so zusammen: „Der Berufsstand der Steuerberater befindet sich derzeit wie viele andere Berufe in einem starken Umbruch, der sich direkt auf den Arbeitsalltag auswirkt.“

Für Birgitta Bruder, Partnerin der Kölner Kanzlei Laufenberg Michels und Partner mbB, ist dieser Wandel längst der Dauerzustand. „Im Zuge der Digitalisierung sind wir ständig mit neuen Themen konfrontiert.“ Zum Verschnaufen bleibe keine Zeit. Der Changeprozess, wie es in der Sprache der Organisationsfachleute heißt, macht keine Pause.

83

Prozent der in Einzelkanzleien tätigen Steuerberater sagen, dass ihre Zukunftsfähigkeit von der Digitalisierung abhängt.

91

Prozent der in Berufsausübungsgesellschaften tätigen selbstständigen Steuerberater, Partner und Gesellschafter sehen dies ebenso.

23

Prozent der in Einzelkanzleien tätigen Steuerberater gehen davon aus, dass KI-Programme künftig selbstständig Steuererklärungen erstellen können.

33

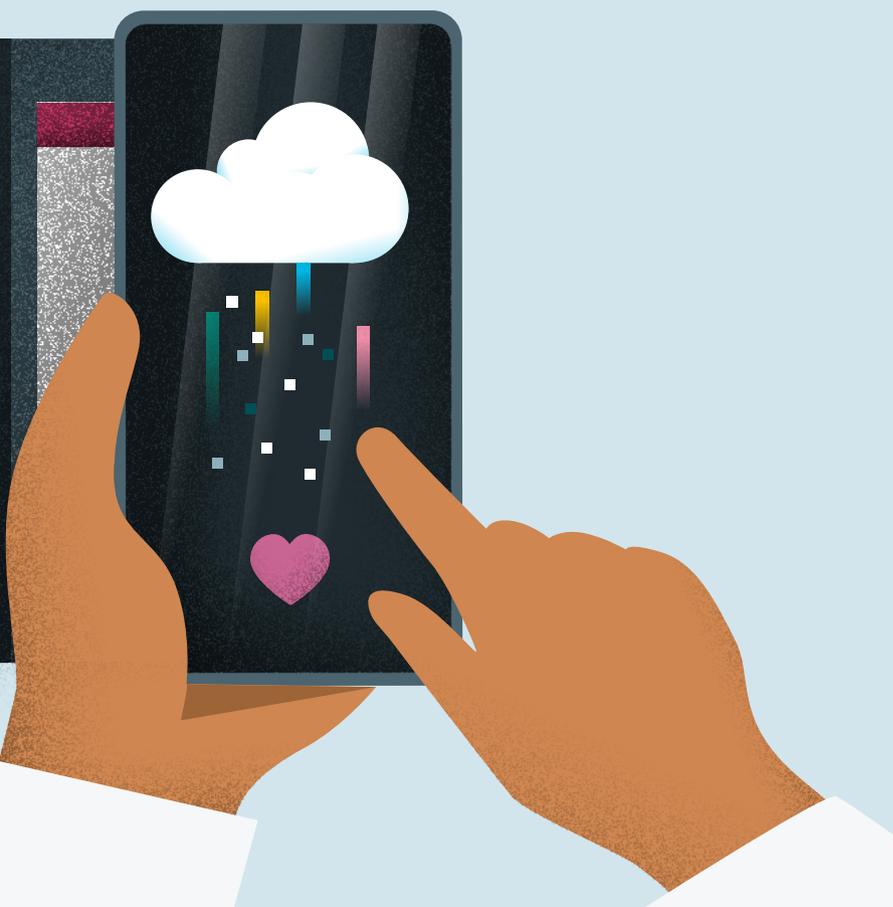
Prozent der in Berufsausübungsgesellschaften tätigen selbstständigen Steuerberater, Partner und Gesellschafter erwarten dies.

Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach



„Im Grunde sind wir ständig dabei, neue Wege zu erkunden.“ Das kann eine aktualisierte Software sein, die einen komplexen Ablauf einfacher macht. Aber auch geänderte Gesetze und Vorschriften führen manchmal dazu, dass ein neues Programm angeschafft wird. Oft komme es darauf an, die Mitarbeiter zu überzeugen, neue Tools im Alltag auch zu nutzen. Zugleich müssten sie Dinge loslassen, die sie bislang persönlich kontrolliert haben, so Birgitta Bruder. In vielen Fällen sei die menschliche Seite wichtiger als die technische.

Changeprozesse klug voranzutreiben ist deshalb für alle Kanzleien wichtig. „Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um große oder kleine Büros handelt“, bestätigt Ulrike Voss, Geschäftsführerin der Burggraf Holding Steuerberatungsgesellschaft mbH und Standortverantwortliche in Erfurt. Der Grund liegt für sie nicht nur darin, dass sich die Aufgaben effizienter erledigen lassen. „Digitalisierung ist die Voraussetzung, damit ein Arbeitsplatz für junge Leute attraktiv bleibt.“ Das Image von Ärmelschonern und Erbsenzählern hat die Branche längst abgelegt. Für die mit Handy und Computer aufgewachsene Generation sind digitale Tools ein wichtiges Kriterium, um sich für eine Kanzlei



”
Digitalisierung ist die Voraussetzung, damit ein Arbeitsplatz für junge Leute attraktiv bleibt.
 “

ULRIKE VOSS

Geschäftsführerin der Burggraf-Gruppe

zu entscheiden. Sie sieht deshalb das veränderte Bild der Steuerberatung als Chance, Menschen von einem Beruf zu überzeugen, für den sie sich vor ein paar Jahren womöglich noch nicht entschieden hätten.

↑
Bereit zum Upload:
 Der Start ins digitale Zeitalter sollte gut geplant sein, raten Changeexperten.

Konkurrenz um Fachkräfte

Der Wettbewerb um die besten Köpfe verschärft sich seit Jahren. Babyboomer gehen in Rente, und geburtenschwache Jahrgänge kommen auf den Arbeitsmarkt. Für die gleiche Arbeit steht weniger Personal zur Verfügung. Mit der richtigen Software lässt sich das Problem abfedern. Ein Beispiel ist der Automatisierungsservice Rechnungen von

DATEV. Nach dem Hochladen eines Belegs wird automatisch ein Buchungsvorschlag erstellt. Die Qualität sei oft besser als bei der herkömmlichen Arbeitsweise per Hand, sagt Birgitta Bruder. „Das kommt der Kanzlei und den Mandanten zugute.“

Dieser Trend wird sich fortsetzen, ist Ulrike Voss überzeugt. Sie rechnet damit, dass sich die Prozesse in den Kanzleien künftig noch stärker automatisieren werden und IT-Systeme sogar Wissensspeicher in der Cloud anzapfen können, um Entscheidungen selbstständig zu treffen. „Den Fachleuten in den Kanzleien werden dann immer häufiger Kontrollaufgaben zufallen.“

Viel Zukunftsmusik, aber wie gelingt einer Kanzlei der erste Schritt ins digitale Zeitalter? Indem sie den Prozess konsequent beginnt, sagt Iris Lategahn, Changeberaterin aus Köln, die Unternehmen bei Veränderungen unterstützt. Starte man halbherzig, werde es schwer. Zuerst müsse klar sein, was mit der Digitalisierung erreicht >>

Erst verstehen, dann vermitteln und zum Schluss umsetzen

Das Fünf-Phasen-Modell nach Krüger zeigt den optimalen Verlauf eines Changeprojekts auf.





”
Bei Schulungen setzen wir darauf, schnell Erfolgserlebnisse zu schaffen.
“

ANTJE CHAUCHET

Softwareexpertin der Kanzlei Laufenberg Michels in Köln

werden soll. Wem nützt sie? Wen muss die Kanzlei ins Boot holen? Wo drohen Widerstände? Sind diese Fragen geklärt, kann die Reise losgehen.

Eine erste Etappe könnte sein, gedruckte Unterlagen aus den Büros zu verbannen. Burggraf hat dafür eine Papierschleuse eingerichtet. „Die Mandanten geben ihre Papierunterlagen ab, unsere Assistenz scannt sie ein und leitet sie dann in elektronischer Form weiter“, erklärt Ulrike Voss. Anfangs nur für begrenzte Bereiche, dann für die gesamte Kanzlei. In kleinen Schritten lernten die Mitarbeiter, mit digitalen Daten umzugehen.

Im Mittelpunkt eines Changeprozesses stehe nicht die Technik, sondern der Mensch, sagt Expertin Lategahn. Das gelte auch bei der Einführung neuer IT-Systeme. Deren Vorzüge würden aber oft nicht sofort gesehen. „In manchen Berufsständen gilt nach wie vor der Glaubenssatz, dass nur das wahr ist, was auf Papier geschrieben steht.“

Vertrauen ins Digitale schaffen

Um das Vertrauen in eine neue Anwendung zu fördern und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen, setzt die Kanzlei Laufenberg Michels auf Schulungen. Wie so etwas abläuft? Als eine DATEV-Anwendung eingeführt wurde, mit der sich Belege zwischen Mandant und Steuerberater über die Cloud austauschen lassen, wurde zunächst ein Musterfall erstellt, dann Belege hochgeladen. „Anschließend haben wir uns überlegt, wie verschiedene Varianten des Falls aussehen könnten“, sagt Antje Chauchet, die sich bei Laufenberg Michels mit der Einführung neuer Software befasst. Dabei

ging es unter anderem darum, auch Tippstreifen aus Rechenmaschinen digital darzustellen oder Querverweise zu machen.

Erfahrungsgemäß sei es sehr wichtig, dass die Beschäftigten seit Jahren auf Papier erledigte Prozesse in der digitalen Lösung wiedererkennen und umsetzen können, sagt Chauchet. Eine mit diesem Ziel programmierte Software erleichtere die Digitalisierung und führe zu höherer Akzeptanz. „Bei den Schulungen setzen wir darauf, schnell Erfolgserlebnisse zu schaffen“, so Chauchet. Deshalb werden erst einmal kleine Gruppen gebildet, die einfache Aufgaben lösen sollen. „Schrittweise geht es dann weiter mit den anspruchsvolleren Fällen.“

Ergeben sich in der Praxis doch Probleme, werden die Fragen bei einem regelmäßig angebotenen Termin besprochen. Wer mehr Unterstützung braucht oder schwierige Fälle bearbeiten muss, erhält ein Einzelgespräch bei erfahreneren

Digital wird normal

Unternehmen, die eine Digitalstrategie verfolgen (Anteil in %)



2018



2020

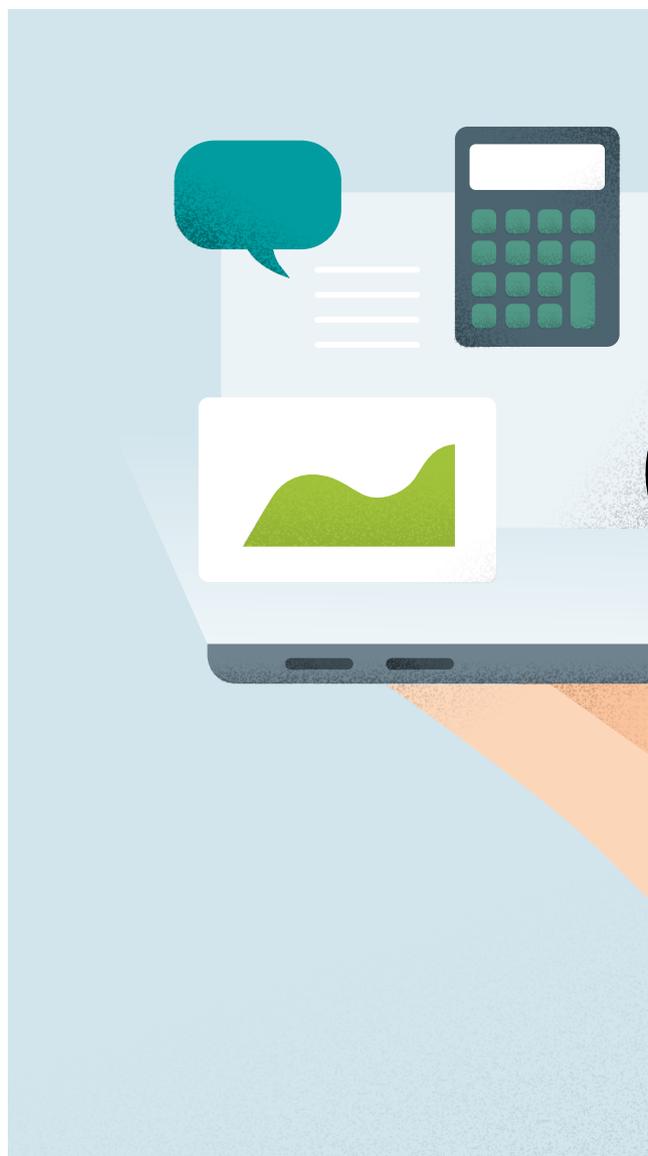


2022



2024

Quelle: Bitkom



Mitarbeitern, die sich schon länger mit der Software auseinandersetzen.

Digitalisierung ist Chefsache

Einen anderen Weg geht die Kanzlei Burggraf, die an mehreren Standorten Büros unterhält. „Wir testen neue Software meistens an einem Standort mit einem kleinen Projektteam“, sagt Geschäftsführerin Ulrike Voss. Die Partnerinnen und Partner der Kanzlei werten die Ergebnisse später aus und nehmen Anpassungen vor. Schrittweise wird die neue Software dann an allen Standorten ausgerollt.

Damit das gelingt, ist Abstimmung auf oberster Ebene nötig. Digitalisierung dürfe nicht einem einzelnen Mitarbeiter aufs Auge gedrückt werden, so Ulrike Voss. „Es ist ganz klar ein Thema für die Chefetage.“ Das sei auch für die Angestellten wichtig, denn es werde dadurch ernster genommen. In den meisten Fällen seien die Mitarbeiter »



Es ist angerichtet:
Mit digitalen Tools geht die Arbeit leichter von der Hand.



Weil die Veränderung jetzt beginnt, ...

... begleitet DATEV Sie Schritt für Schritt auf Ihrem Weg zur digitalen Kanzlei und zeigt Ihnen, wie Sie Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten.

1 Digitale Standortbestimmung
Jede Veränderung beginnt mit Klarheit. Verschaffen Sie sich einen Überblick: Wo stehen Sie aktuell – und wo liegen ungenutzte Chancen? Wir analysieren mit Ihnen gemeinsam, in welchen Bereichen Sie Ihre Kanzlei gezielt weiterentwickeln können.

2 Prozesse neu denken
Verabschieden Sie sich von ineffizienten Routinen. Mit digitalen und automatisierten Abläufen gewinnen Sie nicht nur Zeit, sondern auch Handlungsspielraum. Wir zeigen Ihnen, wie Sie bestehende Prozesse hinterfragen, optimieren und neu ausrichten – für mehr Fokus auf das Wesentliche.

3 Mitarbeiter einbinden
Veränderung gelingt nur im Team. Beziehen Sie Ihr Team aktiv mit ein, und machen Sie Ihre Mitarbeiter zu digitalen Prozessprofis. So schaffen Sie nachhaltige Veränderungen – und stärken gleichzeitig die Motivation.

4 Digitale Zusammenarbeit
Nutzen Sie die Chancen der digitalen Zusammenarbeit. Ihre Mandantinnen und Mandanten wünschen sich einfache, schnelle und transparente Abläufe. Durch digitale Schnittstellen und durchdachte Prozesse schaffen Sie Ergebnisse, die überzeugen.



Ihr Fahrplan durch die Veränderung:
→ go.datev.de/effizienz



”
**Im Mittelpunkt eines
 Changeprozesses steht
 nicht die Technik,
 sondern der Mensch.**
 “

IRIS LATEGAHN

Changeberaterin aus Köln

kooperativ, wenn es um Veränderungen geht, sagt Changeexpertin Lategahn. „Im Grunde will jeder einen guten Job machen und hilfreich sein.“ Kritik aus der Belegschaft sollte deshalb ernst genommen werden.

Sie berichtet von einem Tool, das einer ihrer Kunden einführte, doch die Mitarbeiter arbeiteten einfach mit der bewährten Excel-Tabelle weiter. In Gesprächen stellte sich heraus, dass die neue Applikation zu komplex für die gestellten Anforderungen war. Die Einführung wurde gestoppt.

Mandanten an die Hand nehmen

Neben den Mitarbeitern sind auch die Mandanten zentral für den Erfolg der Digitalisierung. Sie müssen Innovationen mittragen. Doch nicht alle nehmen den digitalen Wandel begeistert auf. Burggraf teilt die Mandanten deshalb in Gruppen ein – je nach Umfang der Hilfe, die sie benötigen. Bei einigen genügt es, kurz zu erklären, wie die neuen Abläufe aussehen. Andere hingegen brauchen mehr Unterstützung. „Die nehmen wir an der Hand“, sagt Geschäftsführerin Ulrike Voss.

Mandanten, die Hilfe brauchen, lernen bei Vor-Ort-Terminen, was etwa in der Buchhaltung verändert werden muss, um sich an die digitalen Abläufe der Kanzlei anzupassen. „Sie merken dann schnell, dass sie oft nur Kleinigkeiten anders machen müssen“, sagt Ulrike Voss.

Natürlich gibt es nach wie vor Menschen, die mit Digitalisierung nichts am Hut haben. Zum

Je größer, desto digitaler

Unternehmen, die eine Digitalstrategie verfolgen (in %, nach Beschäftigtenzahl)



81

20–99
Mitarbeiter



90

100–499
Mitarbeiter



92

500 oder mehr
Mitarbeiter



83

Gesamt

Quelle: Bitkom

Lust auf Veränderung

Viele Steuerberater wollen ihre Kanzlei digitaler aufstellen. Doch zwischen Plan und Umsetzung klafft oft eine Lücke. DATEV unterstützt diesen Prozess mit Seminaren und Beratungen, die Struktur, Motivation und Freude am Wandel schaffen. So gelingt der Weg zur digitalen Kanzlei gemeinsam und nachhaltig.



Beispiel der 80-jährige Einzelunternehmer, der noch immer Spaß an seinem Job hat und noch nicht ans Aufhören denkt. „Er darf uns natürlich auch weiterhin seine Papierunterlagen schicken“, sagt Birgitta Bruder von Laufenberg Michels. Den Mandanten die Wahl zu lassen, ist für die meisten Kanzleien grundsätzlich machbar. Auf lange Sicht rücken in der Regel ohnehin Mandanten nach, die digitale Tools intensiv nutzen.

Mit der Zeit werden sich alle Steuerberater, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer mit der Frage auseinandersetzen müssen, wie sie digital arbeiten

Die Kluft zwischen Wissen und Handeln ist ein Phänomen, das uns in der Arbeitswelt häufig begegnet. Ärztinnen und Ärzte kennen die Risiken von Bewegungsmangel und Stress und schaffen es dennoch oft nicht, für sich selbst einen gesunden Lebensstil zu organisieren. Lehrer und Lehrerinnen wissen, um die Vorteile individualisierten Lernens und halten dennoch am altbewährten Frontalunterricht fest. Der Wunsch, es anders zu machen, ist da, aber Ressourcen, Zeit und Systemgrenzen verhindern oft die Umsetzung. In einer Steuerberatungskanzlei ist das nicht anders: Alle Beteiligten sehen die Notwendigkeit und die Vorteile, eine Kanzlei komplett digital zu organisieren und zu betreiben. Doch wie erreicht man dieses Ziel am besten?

Gerade wenn es um tiefgreifende Veränderungen wie die Digitalisierung der Kanzleiprozesse geht, braucht es mehr als

gute Vorsätze. Nötig sind Struktur, Begleitung und vor allem: Spaß und Freude an der Veränderung. Wer Veränderung als Chance und nicht als lästige Pflicht begreift, bringt die Kanzlei und das gesamte Team voran. Mit Seminaren und gezielten Kanzleiberatungen setzt die Genossenschaft genau an diesem Punkt an und begleitet Kanzleien auf dem Weg zur digitalen Organisation – von der ersten Bestandsaufnahme bis zur individuellen Maßnahmenplanung.

Ob Seminare und Kanzleiberatungen zur Kanzleiorganisation, zur Digitalisierung von Arbeitsprozessen oder zu Themen wie Arbeitsteilung und Kommunikation: Die DATEV-Angebote stellen nicht nur Fachwissen bereit, sondern schaffen auch den Raum, um Veränderungen zielgerichtet und mit Spaß anzugehen. So entsteht nicht nur Effizienz, sondern auch Lust auf Veränderung.

Erfolgreiches Changemanagement beginnt mit der Einbindung aller Beteiligten. Das schafft Transparenz, Motivation und Identifikation. In diesen Seminaren erfahren Sie, wie Sie Veränderungen im Team und in der Zusammenarbeit mit Mandantinnen und Mandanten erfolgreich angehen.



Hier geht's zu den Onlineseminaren und -vorträgen:

Veränderungen mit dem Team aktiv gestalten am Beispiel von MyDATEV Kanzlei:
 → www.datev.de/shop/77659

Zusammenarbeit neu denken – Kollaboration mit Mandanten gestalten:
 → www.datev.de/shop/77471

Weitere Seminare und Kanzleiberatungen rund um effiziente Prozesse finden Sie unter
 → go.datev.de/effizienz

können. Dafür spricht auch die Tatsache, dass Unternehmen je nach Größe schrittweise verpflichtet werden, mit elektronischen Rechnungen zu arbeiten. Sie müssen europäischen Standards entsprechen und maschinenlesbar sein. Zwar gibt es derzeit noch Ausnahmen für kleine Unternehmen, doch das wird sich ändern.

Auch Spätstarter haben eine Chance

Mehr und mehr Kanzleien müssen sich daher auf den Weg machen. Aber was ist mit denen, die heute noch komplett mit Papier arbeiten? Ist für

sie der Zug irgendwann abgefahren? Oder werden sie den Anschluss ans digitale Zeitalter schaffen? „Auf jeden Fall“, sagt Ulrike Voss aus Erfurt.

Sie empfiehlt, die Veränderungen in vielen kleinen Schritten zu gehen und sich von Organisationen wie DATEV begleiten zu lassen. Digitalisierung sei keine Zauberei, sondern ein Prozess, bei dem man von Erfahrungen profitieren kann, die viele andere bereits gemacht haben. Einmal eingeführt, seien digitale Arbeitsweisen eine große Hilfe im Büroalltag, so Ulrike Voss. „Deshalb muss niemand Angst davor haben.“ ○

Sprinterin trifft Langstreckenläufer

Es gibt verschiedene Wege in die Digitalisierung. Nicht jeder ist für jeden geeignet. Zwei Steuerberater berichten, wie sie das Ziel auf ganz unterschiedlichen Routen erreicht haben.

Text: Constanze Elter **Fotos:** Sven Sindt, Sebastian Lock

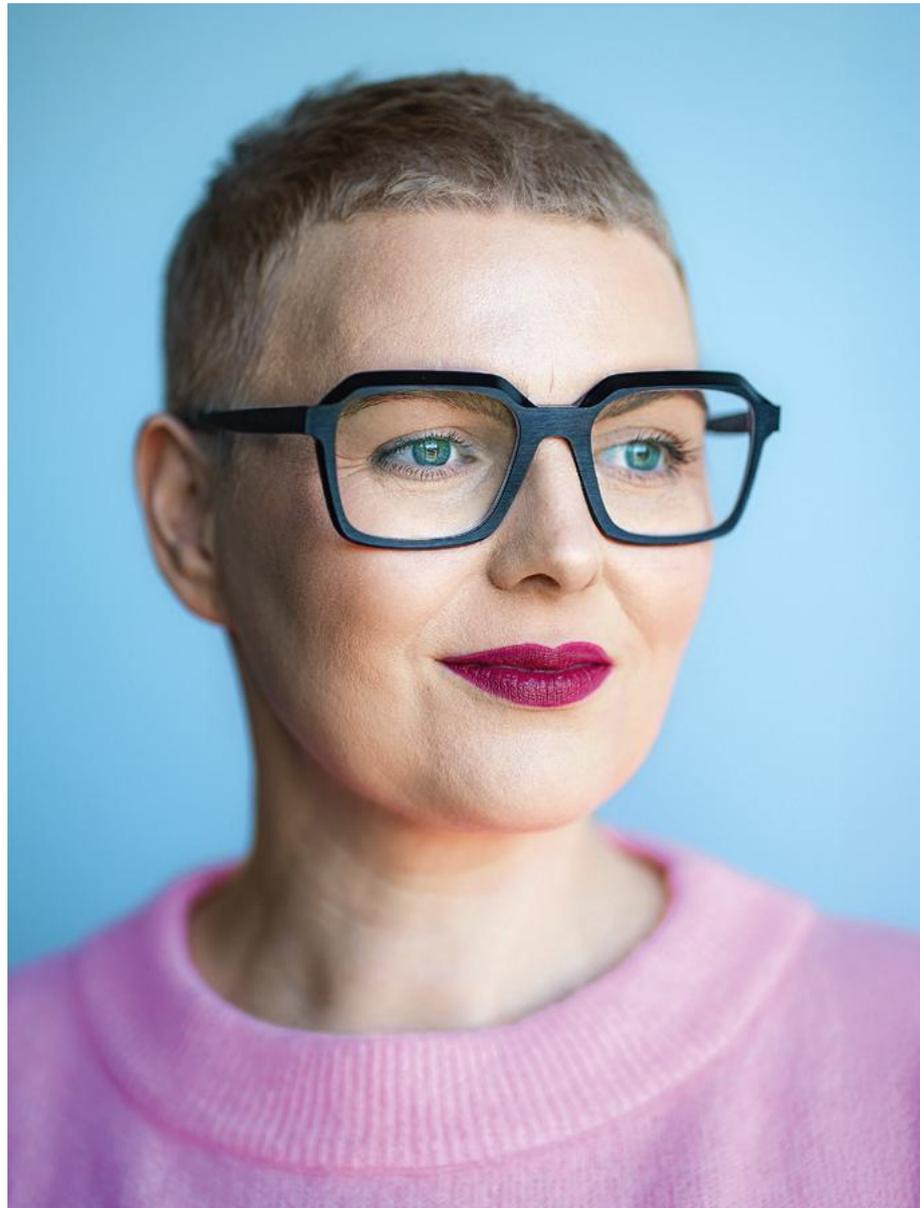
Die Ziellinie ist die gleiche. Allein: Der Weg, sie zu erreichen, unterscheidet sich manchmal sehr. Bei 100-Meter-Sprints entscheidet jeder Schritt, manchmal sind es Bruchteile von Sekunden – ein hoher Einsatz in kurzer Zeit. Auch der 10.000-Meter-Läufer will die gleiche Ziellinie überschreiten. Aber um dorthin zu kommen, muss er viele Kurven nehmen und gut mit seinen Kräften haushalten. Und sich an wechselnde Bedingungen anpassen, um den Schwung nicht zu verlieren.

Für Stefan Maier war der Weg in die Digitalisierung ein solcher Langstreckenlauf. In der ersten Etappe ging es für den Steuerberater aus Mittelfranken darum, die Parallelwelten zu verlassen, die an den Standorten seiner Kanzlei WPH GmbH & Co. KG entstanden waren: „Einmal der Seniorpartner, der viel mit Sekretärin und Diktat arbeitete, und dann ich als Junior, der den digitalen Weg gesucht hat.“ Parallelwelten, die in der gesamten Belegschaft existierten. „Es gab Neugierige, die Chancen in der Digitalisierung sahen, und es gab die, die alles auf altbewährte Art erledigen wollten“, sagt Maier.

Doch die Zukunft würde digital sein, das stand für ihn fest, als er die Kanzlei 2015 mit seinem neuen Partner umstrukturierte. Damit stellte sich ihm allerdings eine Frage, die viele in der Branche bewegt: Doch wie bringt man eine Kanzlei mit langjährigen analogen Strukturen in die digitale Welt?

Kein Büro, keine Akten: das Sprintmodell

Rund 700 Kilometer weiter nördlich sitzt Nina Kern im schleswig-holsteinischen Fehm mit einem Kaffee vor ihrem Laptop. Wenn Maier der Langstreckenläufer ist, ist Kern direkt mit Sprints in die Digitalisierung gestartet. Büro? Akten? Feste Arbeitszeiten? Gibt es bei ihr nicht. Kern hat ihre





DIE KANZLEI

WPH beschäftigt sieben Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und rund 60 Steuerfachkräfte und andere Spezialisten an den Standorten Schwabach, Lauf an der Pegnitz und Wendelstein in Mittelfranken sowie Neumarkt in der Oberpfalz. 2015 startete die Kanzlei ihre digitale Transformation.

Steuerberatungskanzlei von Tag eins an komplett digital aufgebaut. „Ich bin ein unfassbar fauler Mensch, und ich möchte Dinge nicht unnötig tun. Wenn ich die Möglichkeit habe, mir Arbeit von einem Programm oder einem System abnehmen zu lassen, wäre ich doch blöd, das nicht zu nutzen“, sagt Kern. Sie setzt konsequent auf Cloudlösungen und Automatisierung, weil sie lieber Mandanten berät, als Buchungssätze zu erfassen. „Ich glaube fest an die Idee, Steuerberatung einfach anders zu machen.“

Stefan Maier dagegen beschränkt gemeinsam mit seinem neuen Partner den Weg in die neue Welt in ruhigerem Tempo, musste auf der langen Strecke Ressourcen managen und Mitarbeiter mitnehmen. Digitale Prozesse wurden schrittweise eingeführt, alle konnten sich beteiligen. Maiers Prämisse damals: „Wir suchen immer nach dem digitalen Weg. Aber eben nicht dogmatisch.“ Neuen Mandanten bot er nur noch digitale Prozesse an, alten dagegen verlangte er nichts ab, wozu sie nicht bereit gewesen wären.

Bei ihrer Transformation setzte Maiers Kanzlei zudem auf externe DATEV-Berater. Gemeinsam mit dem Team – aber ohne die Chefs – digitalisierten sie die Prozesse in den einzelnen Bereichen Schritt

für Schritt. Eine Mitarbeiterin wurde vom operativen Geschäft freigeschaufelt und stand als Ansprechpartnerin durchgehend bereit. Er wünschte sich „immer einen Mitarbeiter mehr als Arbeit“ – so beschreibt Langstreckenläufer Maier den Grundgedanken seiner Transformationsstrategie.

Effizienzgewinn dank Digitalisierung

Nina Kern geht es um maximale Effizienz. „Mit drei Mitarbeitern leiste ich die Arbeit, die normalerweise eine doppelt so große Kanzlei erledigt. Weil wir »



Zwei Geschwindigkeiten: Nina Kern führt ihre Kanzlei vollständig digital. Stefan Maier ist den Umbau behutsamer angegangen.

Mit DATEV in die digitale Welt

Mit dem Beratungspaket „DATEV EQ-Beratung Rechnungswesen plus“ sichern Sie Effizienz und Qualität Ihrer Kanzleiabläufe in der Finanzbuchhaltung.

→ www.datev.de/shop/79006

Unser Lernvideo „DATEV Automatisierungsservices Rechnungen – mehr Qualität und Komfort im Buchführungsprozess mit KI“ zeigt, wie Sie durch digitales Buchen Zeit sparen und die Qualität steigern.

→ www.datev.de/shop/78751

Mit unserer monatlichen Information „LEXinform IWW Kanzleiführung professionell (KP)“ sind Sie bei allen Zukunftsthemen stets auf dem neuesten Stand.

→ www.datev.de/shop/64062



Man muss die Mandanten bei der digitalen Transformation mitnehmen

STEFAN MAIER
Geschäftsführer WPH GmbH & Co. KG

alles komplett effektiv, effizient und strukturiert auf die Bahn gebracht haben.“ In Kerns Kanzlei ist auch von Beginn an eine Vier-Tage-Woche etabliert worden, bei größtmöglicher Flexibilität. Wichtig sei nicht, wann gearbeitet werde, sondern dass alles rechtzeitig erledigt sei und Fristen eingehalten würden. Auch die Kommunikation in Kerns Team läuft digital. Dennoch sind regelmäßige persönliche, beinahe familiäre Treffen bei Tee oder Frühstück für alle Kanzleimitarbeiter essenziell. „Das macht einen Teil der Magie unseres Teams aus“, sagt Kern.

Interne Abläufe zu digitalisieren ist allerdings nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen stehen die externen Prozesse. Dass es nichts bringt, eine Kanzlei zu transformieren, die Mandanten aber nicht abzuholen, war Stefan Maier sofort klar. Deshalb unterstützte eine Mitarbeiterin die Mandanten bei der Transformation, erklärte ihnen, wie sich Prozesse verändern und half bei der Umstellung. „Wir haben immer gesagt: Digitalisierung macht nur Spaß, wenn es der Mandant macht.“ Das bedeutete auch: den Mandanten umfassend in Anwendungen einzubinden – etwa über die digitale



Personalakte – die Nachfolgelösung ist mittlerweile in DATEV Personal integriert – oder über die Bankfunktionen von DATEV Unternehmen online.

Maiers Mitarbeiter hatten dabei die Aufgabe, immer gleich komplette Prozesse aufzusetzen und umfassende Lösungen zu entwickeln. „Nutzt es nicht als Brückentechnologie, sondern fordert immer vollständiges Arbeiten mit dem Tool ein – und nicht ein bisschen was per E-Mail und ein bisschen was über Upload“, sagt Maier.

Die Mitarbeiter sind der zentrale Faktor

Die Mehrheit der Mandanten von Nina Kern sind ohnehin gar nicht in ihrem regionalen Umfeld angesiedelt – und meist sehr offen für digitale Prozesse. Herausforderungen mit analogen Mandanten habe sie wie alle anderen auch. „Der Unterschied ist jedoch, dass wir ein Konzept der Digitalisierung haben und klare Prozesse.“ Im Erstgespräch stellt sie fest, wie die Bereitschaft zur digitalen und automatisierten Zusammenarbeit ist. „Bin ich nicht die richtige Steuerberaterin, kommuniziere ich das.“

Entscheidend, darin sind sich Maier und Kern einig, sind die eigenen Mitarbeiter. Aus dem Team heraus entwickelte Lösungen seien immer besser als von der Geschäftsleitung vorgegebene Ideen, sagt Maier. Nina Kern empfiehlt: „Man muss die Mitarbeiter abholen, sich Zeit nehmen und auch Ängste ernst nehmen. Ich muss als Kanzleiführung auf der Frequenz senden, auf der es beim Empfänger ankommt.“ Anders gesagt: also zusammen den richtigen Trainingsplan entwerfen, damit alle gemeinsam ans Ziel kommen. ○



DIE KANZLEI
Die Steuerberatung Nina Kern hat ihren Sitz im schleswig-holsteinischen Fehm in der Nähe von Kiel. Eine Anlaufstelle für Mandanten gibt es dort allerdings nicht – die Kanzlei arbeitet vollständig digital. Zum Team gehören neben der Inhaberin Nina Kern drei Mitarbeiter.



Ihre digitale Reise beschreiben Nina Kern und Stefan Maier im Video. → go.datev.de/sprint-langstrecke

Aus der Akte in die Wolke

Die Akzeptanz der Digitalisierung in der Wirtschaft wächst – und mit ihr das Potenzial für Effizienz und Qualitätsverbesserungen in den Kanzleien.

Weltweiter Milliardenmarkt

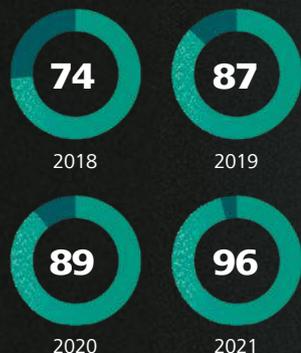
Globales Marktvolumen für künstliche Intelligenz (in Mrd. US-Dollar)

*Prognose
Quelle: Statista



Wachsende Zustimmung

Aufgeschlossenheit deutscher Unternehmen gegenüber Digitalisierung
Zustimmung* (in %):

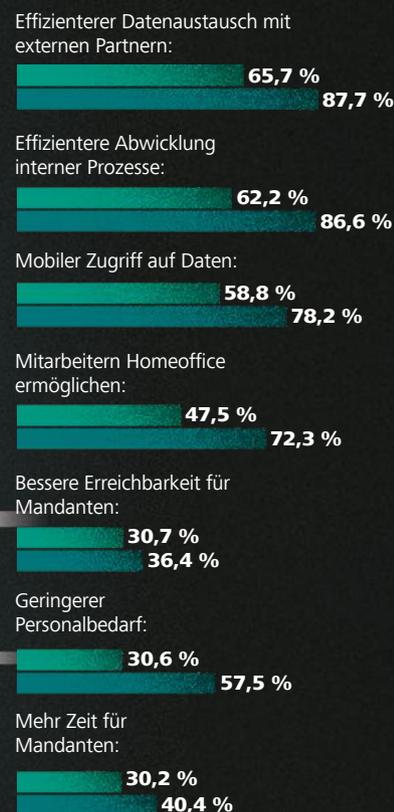


*aufgeschlossen oder sehr aufgeschlossen
Quelle: Bitkom Research

Effizienter und mobiler

Die größten Chancen der Digitalisierung für Steuerberater*

- Einzelkanzleien
- Berufsausübungsgesellschaften



*selbstständige Steuerberater, Partner und Gesellschafter
Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach

Digitaler Austausch nimmt zu

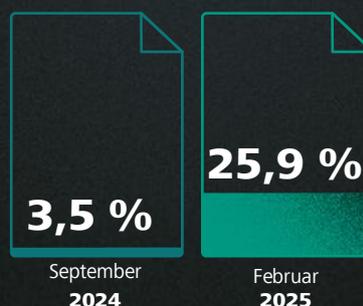
Anwenderentwicklung (2024)
DATEV Unternehmen online



Quelle: DATEV

Die E-Rechnung setzt sich durch

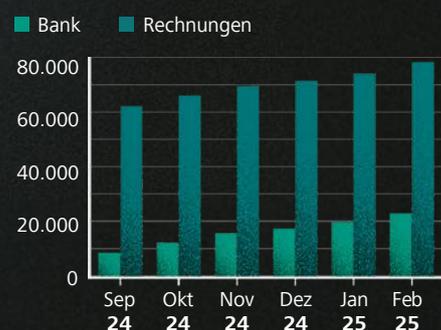
Anteil erstellter E-Rechnungen mit DATEV Eigenorganisation comfort



Quelle: DATEV

Steigende Nutzung digitaler Services

Anwenderentwicklung
DATEV Automatisierungsservice



Quelle: DATEV

Nicht warten, bis der Stuhl zusammenbricht

Schlechte Vorbereitung und interne Widerstände: Changeprozesse scheitern immer wieder an denselben Fehlern. Die Personalexpertin Jutta Rump erklärt, wie man sie vermeidet.

Interview: Carsten Fleckenstein Foto: Evelyn Dragan

Digitalisierung und KI versprechen gewaltige Effizienzsprünge. Doch das gilt nur, wenn die Einführung entsprechender Arbeitsstrukturen gelingt. Welche Rolle die Psychologie dabei spielt, warum ausgerechnet Führungskräfte den Prozess blockieren können und weshalb es manchmal hilft, ein Feuer zu entfachen, erläutert Prof. Dr. Jutta Rump.

DATEV magazin: 80 Prozent der Digitalisierungsprojekte scheitern – und zwar an den Widerständen der Menschen. Was hindert sie?

Jutta Rump: Zum einen sind es teilweise schlicht Unwissenheit und Unsicherheit. Zum anderen gibt es das Phänomen, dass Menschen im Privaten häufig offener für neue Technologien sind als im beruflichen Umfeld. Dieselben Personen, die sich im Unternehmen gegen digitale Veränderungen sträuben, nutzen privat Onlinehändler und personalisierte Empfehlungen, die genau auf ihr Nutzungsverhalten zugeschnitten sind.

Klingt nach einem Widerspruch.

Die Ursache liegt in der Selbstbestimmtheit: Privat entscheide ich, ob und wie ich eine Technologie nutze. Im Unternehmen oder einer Kanzlei werde ich mit einer Veränderung konfrontiert, auf die ich keinen direkten Einfluss habe. Wenn ich das Gefühl habe, dass ich fremdbestimmt werde und vielleicht nicht mehr mithalten kann, entsteht Widerstand.

Vielleicht ist der Mensch einfach ein Gewohnheitstier?

Menschen richten sich gern in ihrer Komfortzone ein, doch in der Evolution waren sie immer dann

besonders innovativ, wenn sie mit dem alten Zustand unzufrieden waren. Wenn ich jahrelang auf meinem Stuhl gesessen habe, sehe ich keinen Grund, ihn zu wechseln. Wenn mir aber gesagt wird, dass er in zwei Wochen zusammenbricht, dann will ich eine Alternative haben. Und wenn dann noch unter meinem alten Stuhl ein kleines Feuer entfacht wird, dann stehe ich auf. Genau hier setzt gutes Changemanagement an: klarmachen, dass es keinen Weg zurück gibt, und gleichzeitig eine sinnvolle Perspektive aufzeigen.

Wie unterscheiden sich Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter?

Geschäftsleitung und Führungskräfte sind diejenigen, die Veränderungen initiieren und gestalten. Die Mitarbeiter müssen die Veränderung mittragen und umsetzen – ohne darüber entschieden zu haben. Das ist, als würde ich ein fertiges Gericht auf den Tisch gestellt bekommen, ohne dass ich bei der Rezeptauswahl mitreden konnte. Vielleicht hätte ich andere Gewürze genommen. Also esse ich es zwar, aber nicht unbedingt begeistert.

Chefs sollten also nicht einfach verfügen, sondern positiv motivieren. Aber wie?

Wichtig ist, die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Natürlich entscheidet die Geschäftsleitung über die Strategie. Aber wenn es um die konkrete Umsetzung geht, sollte man die Mitarbeiter mit ihrem Erfahrungswissen einbinden. Sonst heißt es später: Warum habt ihr mich nicht gefragt? Ich hätte das anders gemacht.



Die Expertin: Prof. Dr. Jutta Rump begleitet Changeprozesse in Unternehmen und Institutionen. Als Wissenschaftlerin war sie am HR-Report 2024 beteiligt.

60

Prozent der Unternehmen arbeiten bereits mit KI oder befinden sich in der Einführung. Doch nur 32 Prozent besitzen eine Strategie zur KI-Nutzung, wie der HR-Report 2024 ermittelt hat.



Und was ist, wenn es nicht die Mitarbeiter, sondern Führungskräfte sind, die blockieren?

Das ist ein Problem. Veränderung zu initiieren und mitzutragen ist Teil der Führungsaufgabe. Wenn die Führungskraft sich weigert, erfüllt sie ihre Aufgabe nicht. Das bedeutet nicht, dass sie keine kritischen Fragen stellen darf. Eine gute Führungskraft hinterfragt, schaut auf mögliche Auswirkungen und bringt ihre Sichtweise ein. Aber wenn die Entscheidung gefallen ist, gibt es nur zwei Möglichkeiten: entweder mittragen oder die Konsequenzen ziehen. Was nicht geht, ist, sich mit Mitarbeitern zu verbünden und eine Revolution von unten zu starten und durch Boykott und Verweigerung das Projekt zu torpedieren.

Welche Gründe können bei Führungskräften dahinterstecken?

Zum Beispiel fürchten sie, ihr Ansehen zu verlieren. Oder aber sie sind überfordert. Viele kommen aus einer anderen Generation. Sie sind in einer anderen, teils analogen Welt groß geworden, haben sich dort sozialisiert und waren dort erfolgreich.



Jutta Rump ist Professorin für BWL an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE).



Vernetzen Sie sich mit Jutta Rump auf LinkedIn.



”
Digitalisierung funktioniert nur, wenn die Prozesse vorher optimiert wurden.
“

JUTTA RUMP

Expertin für Personalmanagement

Aber das ist doch bei Mitarbeitern ähnlich.

Aber jetzt findet dieser Quantensprung statt. Was wir bisher hatten, war eine dumme Digitalisierung. Jetzt, mit der KI, haben wir die vierte industrielle Revolution. Das erweckt schnell den Eindruck, nicht mehr mithalten zu können und das Ansehen beim Team, bei Kolleginnen und Kollegen zu verlieren. Das ist für Führungskräfte schwieriger.

Angenommen, die Belegschaft zieht mit. Was kann noch zum Scheitern führen?

Häufig liegt es daran, dass keine saubere Prozessanalyse gemacht wurde. Digitalisierung funktioniert nur, wenn die Prozesse vorher optimiert, standardisiert und harmonisiert wurden. Viele Unternehmen sind begeistert von Digitalisierung und KI, kaufen irgendeine tolle neue Technologie und setzen sie auf bestehende Strukturen drauf – ohne zu prüfen, ob sie sich in den bestehenden Ablauf integriert. Das funktioniert nicht.

Bisher hatte der Change immer ein Ende, zumindest gefühlt. Durch die Digitalisierung und KI ändert sich das. Muss Changemanagement neu gedacht werden?

Ja, es entwickelt sich zu einem immerwährenden Prozess. Technologien entwickeln sich schneller weiter, es gibt häufiger Updates, ständig neue Lösungen. Wichtig ist, dass man diese Veränderungen in eine durchdachte, stabile Struktur einbettet. Wer Veränderung aktiv gestaltet, gewinnt Effizienz und Sicherheit. Wer wartet, bis der Stuhl zusammenbricht, verliert. ○



Dies ist eine gekürzte Fassung des Interviews. Die Langfassung finden Sie hier. → go.datev.de/rump-interview

Gemeinsam ist man **LAUTER**

Seit 20 Jahren gibt es die Sammelklage auch in Deutschland. Kleinaktionäre hatten große Hoffnungen darauf gesetzt. Aber bewährt sich das Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz in der Praxis?

Text: Robert Peres

Q uizfrage: Woran denken Sie bei den Namen Julia Roberts und Manfred Krug? Schauspieler, okay, aber sonst? Kapitalmarktexperten haben neben *Pretty Woman* oder *Liebling Kreuzberg* aber noch eine ganz andere Assoziation: Sammelklagen.

Julia Roberts gewann 2001 einen Oscar für ihre Darstellung einer Anwaltsgehilfin im Film *Erin Brockovich*, die den US-Konzern Pacific Gas and Electric mit einer Sammelklage in die Knie zwingt. Die Handlung geht zurück auf eine wahre Begebenheit: 1996 erstritten Geschädigte eines Umweltskandals von dem Unternehmen Schadenersatz in Höhe von 333 Millionen US-Dollar.

In Deutschland gab es dieses juristische Instrument damals nicht. Daran, dass sich das änderte, hatte Manfred Krug seinen Anteil, zumindest indirekt. Der *Tatort*-Ermittler und Fernsehstar hatte Ende der 1990er-Jahre für die Aktie eines deutschen Telekommunikationsanbieters Werbung gemacht, der damals an die Börse ging und seine Anteilsscheine als „Volksaktie“ vermarktete. 1,9 Millionen Bundesbürger zeichneten die Aktie seinerzeit, nicht zuletzt dank Krugs Werbeeinsatz, darunter viele unerfahrene Anleger.

Doch die Aktie hielt nicht, was der Emittent versprochen hatte. Nach anfänglichen Kurssteigerungen stürzte der Wert des Papiers regelrecht ab, viele Anleger erlitten erhebliche Verluste. So kam ein Prozess in Gang, an dessen Ende die Sammelklage auch nach Deutschland kam.

Eine Lawine von Einzelklagen

Zahlreiche enttäuschte Aktionäre zogen damals gegen das Telekommunikationsunternehmen vor Gericht – jeder einzeln, denn eine gesetzlich geregelte Sammelklage wie in den USA gab es hierzulande ja nicht. Die Folge war eine Lawine von Einzelklagen gegen das Unternehmen wegen Prospekthaftung. Erst im November 2022 endeten die letzten Verfahren mit einem Vergleich.

Die Prozessflut, Aktionärsschützer und die Medien setzten den Gesetzgeber unter Druck, auch in Deutschland ein kollektives Musterverfahren für Anleger zu schaffen. Heraus kam 2005 das Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG). Ähnlich wie im US-System der Class Action wird auch im deutschen Pendant ein ausgewählter Musterfall verhandelt. Das soll die Justiz entlasten und zu einer schnelleren Rechtsfindung führen. Soweit die Idee. Doch genau daran mangelte es bisher bei fast allen KapMuG-Verfahren.

Besonders deutlich wird dies am Beispiel des genannten Telekommunikationsanbieters, wo

” **Das neue Gesetz sollte die Justiz entlasten und die Rechtsfindung beschleunigen. An beidem mangelt es.**

“

ROBERT PERES

Rechtsanwalt und Berater für strategische Öffentlichkeitsarbeit internationaler Unternehmen.

die vielen Einzelklagen nach der Einführung des KapMuG zu einem Musterverfahren zusammengefasst wurden. Vom Beginn des Prozesses bis zum Vergleich vergingen 13 Jahre, die sechs Jahre für die Vorverfahren nicht eingerechnet. Etwa ein Viertel der knapp 17.000 Geschädigten war zum Zeitpunkt des Vergleichs bereits verstorben. In den USA dauern Anlegerklagen im Schnitt nur drei bis vier Jahre. Das Bundesverfassungsgericht sah in der langen Prozessdauer gar einen Verstoß gegen die Rechtsschutzgarantie des Grundgesetzes.

Politische Fehleinschätzungen

Aufgrund der Kritik des Verfassungsgerichts wurde das Gesetz 2012 von Grund auf neu gefasst. Seine Geltungsdauer wurde bewusst bis Ende Oktober 2020 befristet, um dann aufgrund der bis dahin gesammelten Erfahrungen über die Tauglichkeit des neuen Musterverfahrens entscheiden zu können. Doch dazu kam es nicht. In acht Jahren gab es keinerlei inhaltliche Fortschritte, stattdessen verlängerte die Politik einfach die Frist. Man wolle zunächst den Erfolg der neu geschaffenen Musterfeststellungsklage abwarten, hieß es zur Begründung.

Die damalige Große Koalition hatte fälschlicherweise gehofft, die auf Verbraucherschäden ausgelegte Musterfeststellungsklage könne Anlegerklagen gleich mitregeln – was sich in der Praxis als Fehleinschätzung erwies, da sich das Prinzip der Musterfeststellungsklage insgesamt nicht bewährte und durch Einführung der Abhilfeklage sogar noch weiter entwertet wurde.

Der Hauptmangel des KapMuG in seiner heutigen Form ist die noch immer viel zu lange »



Robert Peres ist Rechtsanwalt mit Sitz in Wiesbaden und Berlin. Als Vorsitzender der Initiative Minderheitsaktionäre setzt er sich für die Rechte von Anlegern ein.



Vernetzen Sie sich mit Robert Peres auf LinkedIn.



Verfahrensdauer. Der Prozess gegen den Telekommunikationsanbieter würde heute noch andauern, hätte dieser nicht Ende 2021 in den Vergleich mit den verbliebenen Klägern eingewilligt. Die KapMuG-Verfahren gegen zwei von Prominenten initiierte Medienfonds laufen seit mittlerweile 18 Jahren – und ein Ende ist nicht absehbar. Eine Verfahrensdauer von mehr als zehn Jahren ist keine Seltenheit, sie ist der Normalfall.

Benachteiligung der Kläger

Eine weitere Schwäche des Gesetzes ist, dass es nicht zur Schaffung vollstreckbarer Titel führt, ja nicht einmal Maßstäbe für eine mögliche Schadensberechnung liefert. Das führt dazu, dass die Geschädigten selbst bei einem Erfolg im KapMuG-Verfahren anschließend einen vollstreckbaren Zahlungstitel in einem weiteren Prozess erstreiten müssen, sofern die Gegenseite eine einvernehmliche Lösung verweigert – eine strukturelle Benachteiligung der Kläger, für die es keine Rechtfertigung gibt. Und die im Ergebnis die Justiz nicht entlastet, sondern zu neuen Prozessen und einer nochmals längeren Verfahrensdauer führt.

Einige weitere Schwachpunkte des KapMuG korrigierte die kürzlich aus dem Amt geschiedene Ampelkoalition im vergangenen Jahr, zudem entfristete sie das bisherige Provisorium. Aus der

„
Wir bauen den kollektiven Rechtsschutz aus, modernisieren bestehende Instrumente und prüfen den Bedarf für weitere.
“

KOALITIONSVERTRAG
der Ampelregierung von 2021



im Koalitionsvertrag angekündigten grundlegenden Reform des bestehenden kollektiven Rechtsschutzes und dessen Ausbau wurde zwar nichts, doch die Anpassungen trugen zumindest zu einigen Verbesserungen bei. So kann das Verfahren nun auch gegen Anbieter von Krypto-Dienstleistungen angewendet werden, Angaben in Ratings und Bestätigungsvermerken zählen jetzt ebenfalls zu Kapitalmarktinformationen im Sinne des KapMuG, zudem gab es einige Änderungen, die das Verfahren schneller und effizienter machen sollen (siehe Kasten Seite 27).

Ob sich das novellierte Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz in der Praxis bewähren wird, ist zumindest fraglich. Der Maßstab dafür dürfte das große Anlegerverfahren gegen ein ehemaliges DAX-Unternehmen am Bayerischen Obersten Landesgericht in München sein, bei dem auch die Täuschung von Anlegern durch falsche Testate im Raum steht. Laut Marc Liebscher, Vorstandsmitglied der Schutzgemeinschaft der Kleinaktionäre (SdK),

Was lange währt, wird nicht zwingend gut

13

Jahre dauerte das erste deutsche Kapitalanleger-Musterverfahren, die sechs Jahre währenden Vorverfahren nicht eingerechnet.

25

Prozent der ursprünglichen Kläger waren zum Zeitpunkt des Verfahrensabschlusses bereits verstorben.



handelt es sich dabei um den größten Zivilprozess in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland.

Doch der bisherige Verlauf des Verfahrens gibt wenig Anlass zu Optimismus. Die Aktionärgemeinschaft SdK wirft dem Obersten Landesgericht jedenfalls Trödelei vor: „Es sind seit Einreichung der ersten Klage über viereinhalb Jahre vergangen, bis wir eine erste mündliche Verhandlung hatten, und das auch nur zur Klärung einer Teilvorfrage“, klagt Liebscher. „Allein die Auswahl des Musterklägers hat ein Jahr gedauert, man bekommt den Eindruck, es fehlt der Wille, das Verfahren zügig anzugehen“, so Liebscher. „Die Kläger sollen durch die Langwierigkeit frustriert und demotiviert werden.“

Die mangelnde Digitalisierung und fehlendes Personal beim Bayerischen Obersten Landesgericht tragen ebenfalls nicht dazu bei, auf einen zeitnahen Verfahrensabschluss zu hoffen. Anders als im Hollywoodfilm *Erin Brockovich* scheint sich bei den deutschen Sammelklagen eher kein Happy End abzuzeichnen. ○



Nicht filmreif:

Als Erin Brockovich führte Julia Roberts eine Sammelklage zum Erfolg, als TV-Anwalt löste Manfred Krug jeden Fall. Bei den Sammelklagen nach deutschem Recht sieht es nicht nach einem Happy End aus.

Erleichterungen für Kleinanleger

Die Neufassung des Sammelklagerechts in Deutschland 2024 hat einige Schwächen behoben. Die wichtigsten Veränderungen.

1 Anwendungsbereich Das KapMuG wurde erweitert und an die Entwicklungen des Kapitalmarktrechts angepasst. So kann das Verfahren nun auch gegen Anbieter von Krypto-Dienstleistungen zur Anwendung kommen. Zudem gelten jetzt auch Angaben in Ratings und Bestätigungsvermerken von Abschlussprüfern als Kapitalmarktinformationen im Sinne des Gesetzes.

2 Entscheidungsinstanz Über die Eröffnung des Sammelklageverfahrens entscheidet das zuständige Oberlandesgericht selbst. Es ist nicht mehr wie früher an einen Vorlagebeschluss des Prozessgerichts gebunden. Dies soll die Verfahrensdauer verkürzen.

3 Opt-in-Verfahren Bisher mussten sämtliche Einzelverfahren durch das zuständige Prozessgericht offiziell ausgesetzt werden, um der Sammelklage beitreten zu können. Nun können sich Kläger aktiv für eine Teilnahme am Musterverfahren entscheiden und sich der Sammelklage anschließen.

4 Beweisrecht Das Gericht kann nun die Vorlage von Beweismitteln anordnen, die sich im Besitz eines Verfahrensgegners oder Dritten befinden. Dadurch sind Kleinanleger in der Lage, an Unterlagen und Beweise des beklagten Unternehmens zu kommen. Dies soll die Asymmetrie bei den Informationen zwischen Klägern und Beklagten ausgleichen. Ohne diese im US-Recht als Discovery bekannte Möglichkeit wären erfolgreiche Sammelklagen kaum denkbar.

6



wichtige Regeln für Auslandsüberweisungen

Bestimmte grenzüberschreitende Zahlungen müssen an die Bundesbank gemeldet werden. Seit Jahresbeginn gelten neue Fristen und Freibeträge. Sie zu missachten, kann teuer werden.

Text: Robert Brütting

Wer schon einmal einen größeren Geldbetrag ins Ausland transferiert hat, kennt den Hinweis, der vor der Ausführung der Überweisung angezeigt wird: „AWV-Meldepflicht beachten“. Dahinter steckt eine Vorschrift in der Außenwirtschaftsverordnung (AWV), die besagt, dass bestimmte grenzüberschreitende Zahlungen an die Deutsche Bundesbank gemeldet werden müssen. Die Erhebung dient rein statistischen Zwecken, die Bundesbank zieht daraus Informationen über die Verflechtung der deutschen Wirtschaft mit dem Ausland sowie über internationale Investitionsströme. Seit dem 1. Januar 2025 gelten neue Fristen und Freibeträge – nicht nur für Unternehmen, auch für Privatpersonen. Bei Missachtung der Meldepflicht drohen empfindliche Geldstrafen. Besser also, man kennt die Regeln.

1

WELCHE ZAHLUNGEN MELDEPFLICHTIG SIND

Grundsätzlich unterliegen alle Geldtransfers ins Ausland der AWV-Meldepflicht, sobald sie die Schwelle von 50.000 Euro überschreiten. Bis Ende 2024 lag die Grenze noch bei 12.500 Euro. Die Pflicht gilt nicht nur für Überweisungen, sondern auch für Lastschriften, Barzahlungen, Kredit- und Debitkartentransaktionen oder das Einbringen von Sachen und Rechten in Unternehmen. Auch Finanzdienstleistungen, Geldanlagen mit einer Laufzeit von mehr als zwölf

Monaten und der Kauf von Wertpapieren oder Kryptowährungen sind meldepflichtig, und zwar unabhängig von der Währung, in der sie abgewickelt werden. Die AWV-Meldepflicht gilt in beide Richtungen, also auch für Überweisungen und sonstige Geldtransfers, die man aus dem Ausland erhält. Neben ihrer Funktion für die Außenwirtschaftsstatistik soll die Vorschrift auch der Finanzmarktstabilität dienen und Geldwäsche verhindern. Sie ist daher eine Maßnahme im Rahmen des Geldwäschegesetzes (GWG).



2

WER DIE MELDUNG ABGEBEN MUSS UND WIE

Meldepflichtig ist die Person oder die Firma, die eine Zahlung ins Ausland tätigt oder von dort erhält. Die AWV-Meldepflicht gilt somit auch für Privatpersonen. Wer also etwa ein Sparkonto im Ausland besitzt, muss diese Regel beachten, wenn er nicht unterhalb des Freibetrags bleibt. Wer häufig meldepflichtige Zahlungen durchführt, ist verpflichtet, das Allgemeine Meldeportal Statistik (AMS) zu nutzen und eine Meldeummer zu beantragen. Privatpersonen können Zahlungen auch über die gebührenfreie Hotline der Bundesbank (0800 1234-111) melden. Der Service ist allerdings nur über das deutsche Festnetz zu erreichen. Daneben ist auch eine Übermittlung per E-Mail möglich an szawstat-private@bundesbank.de. Die AWV-Meldepflicht gilt für alle in Deutschland lebenden Personen und hier ansässige Unternehmen. Die Staatsbürgerschaft spielt also keine Rolle, entscheidend ist der Wohn- oder Firmensitz.

3

WELCHE FRISTEN FÜR DIE MELDUNG GELTEN

In der Regel weist das Kreditinstitut auf die Meldepflicht hin, sobald Geld ins Ausland überwiesen wird oder von dort auf dem Konto eingeht. Der Hinweis „AWV-Meldepflicht beachten“ steht entweder auf dem Kontoauszug oder als Anmerkung in der Onlineüberweisung. Die Meldefrist hängt vom Zahlungsdatum ab. AWV-Meldungen sind innerhalb von sieben Bankarbeitstagen nach Beginn des Folgemonats einer Zahlung oder Überweisung ins Ausland abzugeben. Für

Zahlungen im Zusammenhang mit Wertpapiergeschäften gilt eine Frist bis zum fünften Kalendertag des Folgemonats. Neben dem gezahlten oder empfangenen Geldbetrag muss bei Wertpapieren zudem die Internationale Wertpapierkennnummer ISIN, die Anzahl der Anteile sowie deren Nennwert mitgeteilt werden. In der Regel können diese Daten direkt über die Bank übermittelt werden, die das Geschäft abgewickelt hat. Wird die Meldung unterlassen oder nicht innerhalb der vorgeschriebenen Fristen abgegeben, drohen Bußgelder.



” **Für die Meldepflicht ist der Wohn- oder Firmensitz maßgeblich. Die Staatsbürgerschaft spielt keine Rolle.** “



4

WELCHE AUSNAHMEN VON DER MELDEPFLICHT ES GIBT

Von der Meldepflicht ausgenommen sind Zahlungen für die Ein- und Ausfuhr sowie die Verbringung von Waren, selbst wenn deren Wert die Meldeschwelle übersteigt. Hier kann aber unter Umständen eine Meldung an den Zoll nötig sein. Ebenfalls nicht gemeldet werden müssen Überweisungen zwischen eigenen Konten, etwa zwischen einem deutschen Girokonto und einem Verrechnungskonto im Ausland. Bei der Anlage von Tagesgeld jenseits der Grenzen entfällt die AWW-Meldung ebenso wie bei Festgeld, das nicht länger als zwölf Monate läuft. Auch Urlauber, die Bargeld im Wert von bis zu 12.500 Euro mit ins Ausland nehmen, fallen nicht unter die Meldepflicht. Aber, Achtung: Wer mehr als den Gegenwert von 10.000 Euro nach Deutschland einführt, muss dies unter Umständen beim Zoll anmelden. Das gilt auch bei der Ausfuhr und Ausreise aus Deutschland (EU und Nicht-EU).

Die AWW-Meldepflicht ist grundsätzlich transaktionsgebunden, das heißt, wer beispielsweise mehrere Überweisungen auf dasselbe Auslandskonto tätigt, die knapp unterhalb der Schwelle liegen, muss diese nicht der Bundesbank melden – es sei denn, es geht in Wahrheit um eine große Zahlung, die lediglich gestückelt wurde. Dann ist die Gesamtsumme zu melden.



Dr. Tobias Zuber ist Rechtsanwalt und Associated Partner bei der Kanzlei Noerr in Brüssel.

Dr. David Rösch ist Rechtsanwalt und Senior Associate bei der Kanzlei Noerr in Berlin. Ihren gemeinsamen Fachbeitrag zur Novellierung der Außenwirtschaftsverordnung lesen Sie auf datev.de.

→ go.datev.de/begruessenswerteanpassungen



Vernetzen Sie sich mit der Kanzlei Noerr auf LinkedIn.



5

WAS FÜR PAYPAL, KLARNA UND CO. GILT

Auch Zahlungen über PayPal, Klarna oder Western Union können der Meldepflicht unterliegen. Relevant ist dabei nicht der Sitz des Dienstes. Wer über den US-Anbieter PayPal einen Lieferanten in München bezahlt, muss dies nicht melden. Sitz der Geschäftspartner jedoch in den USA und erhält über PayPal eine Summe oberhalb der Freigrenze, ist dies nach herrschender Meinung meldepflichtig. Nicht rechtssicher geklärt ist, ob deutsche Onlinehändler hohe PayPal-Zahlungen aus dem Ausland an die Bundesbank melden müssen. Bei hohen Zahlungen via PayPal ist es daher ratsam, eine etwaige Meldepflicht stets zu prüfen.



6

WAS DROHT, WENN MAN DIE MELDUNG VERGISST

Nicht gemeldete Zahlungen gelten als Ordnungswidrigkeit und können ein Bußgeld von bis zu 30.000 Euro nach sich ziehen. Wer die Meldung vergessen hat, sollte sie daher zeitnah nachholen. Eine Bußgeldzahlung lässt sich dann nur durch eine schriftliche Selbstanzeige beim Hauptzollamt verhindern, soweit diese vor der Verspätungsmeldung an die Bundesbank erfolgt. ○

Situativ führen – warum Chefs beim Delegieren oft scheitern

Führungskräfte müssen loslassen und Aufgaben abgeben können. Doch hier beginnt das wahre Problem erst. Denn die Arbeit nur auf einen anderen Schreibtisch zu schaufeln, ist zu wenig.

Wie oft werden Aufgaben einfach weitergereicht, ohne klarzumachen, worum es wirklich geht? „Mach das mal eben“ – und dann wird erwartet, dass alles läuft. Manchmal funktioniert das. Aber nur, wenn der Empfänger die Aufgabe kennt und sofort weiß, was zu tun ist. Doch was, wenn das nicht der Fall ist?

Wenn das Ziel nicht klar ist, ist jeder Schuss ein Treffer. Mein erster Chef brachte es auf den Punkt: Führung bedeutet nicht, Aufgaben abzugeben und auf ein gutes Ergebnis zu hoffen. Genau hier setzt das situative Führen an.

Jede Aufgabe hat eine Lernkurve. Stellen Sie sich einen Fahranfänger vor, der das erste Mal am Steuer sitzt. In dieser Phase (S1, Anweisen) braucht er klare Anleitungen, Kontrolle und Sicherheit. Genauso ist es mit einem Mitarbeiter, der eine völlig neue Aufgabe übernimmt. Doch viele Chefs machen damit schon den ersten Fehler: Sie erwarten Eigenständigkeit, wo noch keine da ist.

Mit mehr Übung wächst die Sicherheit. Doch wer glaubt, dass Motivation allein reicht, liegt falsch. In S2 (Trainieren) hat der Fahranfänger zwar erste

”
Viele Chefs machen den Fehler, Eigenständigkeit zu erwarten, wo noch keine ist.
“

Erfahrungen, aber noch nicht genug Können. An dieser Stelle ist intensive Unterstützung gefragt: erklären, wiederholen, korrigieren. Auch im Job braucht es jetzt Training – klare Erwartungen, direkte Rückmeldungen und gezieltes Fördern.

Der spannendste Moment kommt in S3 (Unterstützen): Der Prüfling kann fahren, ist aber unsicher. Er hätte den Fahrlehrer am liebsten noch neben sich. Genau das passiert im Arbeitsalltag: Ein Mitarbeiter ist fähig, aber nicht sicher genug. Nun geht es darum, nicht mehr alles vorzugeben, sondern klug zu coachen. Fragen zu stellen, statt Lösungen zu liefern. Wer jetzt zu sehr kontrolliert, bremst Eigenverantwortung.

Und dann? Irgendwann fährt man allein. In S4 (Delegieren) ist der Mitarbeiter willig und fähig. Jetzt braucht er keine Anweisungen mehr, sondern Vertrauen. Doch genau hier machen viele den größten Führungsfehler: Sie delegieren zu früh. Sie erwarten selbstständige Ergebnisse, obwohl der Mitarbeiter sich eigentlich noch in S1 bis S3 befindet. Und dann wundern sie sich, dass es nicht läuft.

Jede neue Aufgabe beginnt bei S1 – egal, wie erfahren jemand ist. Delegation ist keine Abkürzung, sondern das Ergebnis guter Führung.

Also, wissen Sie eigentlich, wann Sie wirklich delegieren können? Treffen Sie ins Schwarze – oder führen Sie ins Leere? ○

**Herzlich
Ihr Peter Krug**
Chief Markets Officer (CMO)



Prof. Dr. Peter Krug
ist Chief Markets Officer der DATEV eG.



Vernetzen Sie sich mit Prof. Dr. Peter Krug auf LinkedIn.



Von Bremen bis Brasilien

Sein Fachgebiet ist eng umrissen, sein Wirkungsbereich dafür grenzenlos: Hergen Kassuba betreut Erbschaftsfälle in aller Welt. Porträt eines Mannes, der selbst in verfahrenen Streitfällen die menschliche Seite im Blick behält.

Text: Carsten Seebass **Fotos:** Bettina Theuerkauf



DIE KANZLEI
Hergen Kassuba hat sein Büro an der Schlachte, Bremens beliebter Promenade an der Weser. Von dort aus betreut der Fachberater für Internationales Steuerrecht Fälle, die sich über sämtliche Kontinente erstrecken. Er ist auf das Erbschaftsteuerrecht spezialisiert, kommt dabei aber auch mit Gebieten wie der Nachlassplanung oder der Schenkungsteuer in Berührung.

Hanseaten sagt man gemeinhin eine gelassene Weltläufigkeit nach. Bei Hergen Kassuba spürt man sie sofort. Das liegt nicht nur an der Weser, die vor seiner Kanzlei in Bremen dahinfließt und einen Hauch von weiter Welt verströmt. Es liegt auch an Kassubas Metier: Der Diplom-Ökonom ist Fachberater für Internationales Steuerrecht. Er betreut komplexe Erbschaftsteuerfälle rund um den Globus.

Kassuba hat damit ein sehr spezielles Tätigkeitsfeld gewählt. Anders als viele Kollegen versteht er sich nicht als Generalist; Lohn, Gehalt, Finanzbuchhaltung, Bilanzwesen – das personal- und wettbewerbsintensive Geschäft überlässt er anderen. Er sucht den Erfolg in der Spezialisierung. Einen großen Stab an Mitarbeitern benötige er dazu nicht, da er sich ohnehin selbst in jeden Fall einarbeiten müsse, sagt er. Und das tue er mit Leidenschaft: „Meine Passion ist die Lösung fachlich anspruchsvoller Probleme an der Schnittstelle zwischen Steuerrecht und Vermögensplanung, individuell angepasst an die jeweilige Lebenswirklichkeit meiner Mandanten.“

Zu Kassuba kommen in der Regel vermögende Privatpersonen mit komplexen Nachlasssituationen. Darunter sind oft Unternehmer, die in ihren Fünfzigern beginnen, sich Gedanken über strategische Weichenstellungen für die nächste Generation zu machen. Sie wollen rechtzeitig Regelungen treffen, um steuerliche Fallstricke zu vermeiden, den Familienfrieden zu erhalten und

die Fortexistenz ihres Unternehmens zu sichern, sagt der Steuerberater.

Die meisten seiner Mandanten besitzen Vermögenswerte im Ausland, nicht selten auch Produktionsstätten. Da zudem häufig Familienangehörige außerhalb Deutschlands leben, bewegen sie sich automatisch im internationalen Steuerrecht, genauer: dem Erbschaftsteuerrecht. Naturgemäß seien aber auch weitere Themengebiete und Steuerarten betroffen: Nachlassplanung, Testamentsgestaltung, Erbschaftsteuer, Schenkungsteuer, die Einkommensteuer der Beteiligten und das internationale Steuerrecht in seiner ganzen Breite. Mitunter gehe es zudem um die Wegzugsbesteuerung oder eine zuweilen nötige Selbstanzeige, die der nachfolgenden Generation Probleme ersparen soll.

In der Komplexität liegt der Reiz

Die Internationalität macht die Aufgabe aus Kassubas Sicht komplex, aber auch reizvoll. Es gibt die verschiedensten Konstellationen: Vermögenswerte können im Ausland liegen, Erblasser oder Erben aber in Deutschland leben oder umgekehrt. Oft leben mehrere Erbberechtigte in verschiedenen Ländern und unterliegen unterschiedlichen Doppelbesteuerungsabkommen. Oder der Erblasser hält Vermögenswerte in mehreren Ländern gleichzeitig. Auf diese Weise hat Kassuba Fälle auf allen Kontinenten betreut, in sämtlichen Ländern West- und Nordeuropas, in Kanada, den USA, Mexiko, der Karibik, Brasilien, Südafrika, »

**Hergen Kassuba**

ist Steuerberater und Fachberater für Internationales Steuerrecht. Er ist auf Erbschaft- und Schenkungssteuer sowie auf Nachlassplanung spezialisiert.



Vernetzen Sie sich mit Hergen Kassuba auf LinkedIn.



”
Menschen scheuen sich, über ihr Ableben nachzudenken. Genau hier liegt die Kunst einer guten Beratung.
“

**Global vernetzt:**

Kassuba arbeitet mit Fachanwälten und Beratern in vielen Ländern zusammen.

”
Viele Menschen erkennen erst zu spät, wie wichtig eine strategische Planung ist.
 “

Namibia, auf Mauritius, in Thailand, Indonesien, Australien und Neuseeland. „Es ist schon erstaunlich, was alles vererbt wird, Barvermögen, Immobilien und Fertigungsstätten natürlich, aber auch Schiffe“, sagt Kassuba. Selbst eine Sandgrube und Liebhaverobjekte wie Pferde und Flugzeuge seien schon dabei gewesen. Trotz seiner internationalen Ausrichtung muss der Steuerberater nicht ständig auf Reisen sein. Das meiste lasse sich dank eines engmaschigen Netzwerks von Fachanwälten und Beratern von Bremen aus regeln.

Der Fall mit dem Patriarchen alter Schule

Gelegentlich geht die Nachlassplanung auch ungewöhnliche Wege. „Ein Erblasser, Patriarch alter Schule, hatte sich mit seiner gesamten Verwandtschaft überworfen“, erinnert sich Kassuba. „Anstatt ihr nach seinem Tod sein Vermögen zu hinterlassen, wollte er sicherstellen, dass sein familiärer Anhang leer ausgeht.“ Mittels Stiftungen und Vermächnissen habe er versucht, seine potenziellen Erben komplett auszubooten. Ein aus Kassubas



Hergen Kassuba hat exklusiv für das DATEV magazin einen Fachbeitrag zur internationalen Erbschaftsplanung verfasst. Sie finden ihn in unserem umfangreichen Onlineangebot auf datev.de.

→ go.datev.de/grenzenlos-erben



Sicht nicht unproblematisches Vorgehen. Er sehe es als seine Aufgabe, ein juristisches Tauziehen im Erbfall zu vermeiden und den Interessen aller Parteien gerecht zu werden. „In dem konkreten Fall ist es mir gelungen, den Mandanten von einer gemäßigeren Gangart zu überzeugen, die Kinder abzufinden und wesentliche Vermögensteile gemeinnützigen Zwecken zuzuführen.“

Knifflig seien stets große Erbengemeinschaften, in denen es oft zu Streit komme. Kassuba rät, schon im Vorfeld in einer Dreierkonstellation von Erblasser, Steuerberater und künftigen Erben Einigkeit über das Vorgehen und die anstehende Aufteilung des Nachlasses zu erzielen.

Um im Umgang mit Parteien in verschiedenen Ländern und weltweit gestreuten Vermögenswerten eine Einigung zu erreichen, komme es auf die menschliche Komponente an, auf Vertrauen, sagt der Berater. Die Gestaltung des Nachlasses sei eine überaus emotionale Angelegenheit. „Menschen scheuen sich, über ihr eigenes Ableben oder über familiäre Konflikte nachzudenken. Doch genau hier liegt die Kunst einer guten Beratung: sensible Themen mit Weitblick und Fingerspitzengefühl zu besprechen, um unerwartete Steuerlasten und Unklarheiten zu vermeiden.“

Für seinen Berufsstand wünscht sich Kassuba in der Hinsicht mehr Sensibilität. „Viele Menschen erkennen erst zu spät, wie wichtig eine strategische Planung ist. Hier sehe ich uns in einer großen Verantwortung – nicht nur als Steuerexperten, sondern auch als strategische Berater für Familien und Unternehmen.“ ○



Mit Fingerspitzengefühl: Hergen Kassuba versucht, stets allen Parteien gerecht zu werden.

➔ Erfolg und Antrieb

Was macht Ihre Kanzlei erfolgreich?

Echte multidisziplinäre Beratung durch interdisziplinäre Teams mit Exzellenzanspruch.

Was war Ihre weiseste Entscheidung?

Das Vorziehen großer Digitalisierungsprojekte in das Jahr 2019.

Aus welchem Fehler haben Sie am meisten gelernt?

Ich habe gelernt, Fehler nicht als Niederlage zu begreifen.

Was bedeutet für Sie Erfolg? Zufriedenheit zu verspüren.

➔ Können und Wissen

Auf welche Fähigkeit sind Sie besonders stolz?

Aus dem Wissen Einzelner eine bedarfsorientierte Teamkompetenz zu formen.

Von welcher Innovation träumen Sie?

Von einer vollautomatisierten Zeiterfassung.

➔ Grund und Boden

Wie prägt die Region Ihre Kanzleikultur?

Authentisch hanseatisch.

Wie überzeugen Sie Fachkräfte, zu Ihnen zu kommen und bei Ihnen zu bleiben?

Wir bieten ihnen die Möglichkeit, ihre Vorstellungen der Berufsausübung mit unseren ehrlich zu kombinieren.

Wie engagieren Sie sich für Ihre Region?

Durch soziale, ökologische



Benjamin Muxfeldt

Der Steuerberater ist Partner bei Möhrle Happ Luther in Hamburg. Die 1928 gegründete Kanzlei hat 450 Mitarbeiter.



Vernetzen Sie sich mit der Kanzlei Möhrle Happ Luther auf LinkedIn.



Echt hanseatisch

Wir wollen wissen, wie unsere Mitglieder ticken. Steuerberater Benjamin Muxfeldt über Erfolg, Kultur und eine große Chance.

und kulturelle Projekte wie die Kinderhilfe Diekholzen, die Philip Breuel Stiftung oder die Unternehmerinitiative Wirtschaft & Musik.

➔ Ahnen und Enkel

Das Wichtigste, das Sie von Ihren Eltern gelernt haben?

Den eigenen Weg zu gehen.

Was erwarten Sie von Ihren Kindern und Enkeln?

Dass sie ihr Leben nach ihren eigenen Vorstellungen leben.

Wie sichern Sie die Zukunft Ihrer Kanzlei?

Indem wir den Status quo als Startpunkt der Weiterentwicklung begreifen, nicht als Ziel.

Wie begeistern Sie junge Menschen für Ihren Beruf?

Durch die Vermittlung von Leidenschaft und Spaß.

➔ Bits und Bytes

Welche Herausforderungen sehen Sie bei der digitalen Transformation?

Die Moderation zwischen Zukunft und Lebenswirklichkeit in unserem Berufsumfeld.

Sehen Sie künstliche Intelligenz eher als Chance oder als Herausforderung?

Sie ist mit Sicherheit beides. KI wird viele Herausforderungen lösen und neue schaffen.

Welches Ihrer Geschäftsfelder gibt es in zehn Jahren nicht mehr?

Die klassische Finanzbuchhaltung wie wir sie heute (noch) kennen.

➔ Recht und Regeln

Was sind Ihre drei wichtigsten Beratungsschwerpunkte?

Persönliches Immobiliensteuerrecht, Konzernsteuerrecht und Transaktionsberatung.

Welche Rechtsvorschrift würden Sie sofort abschaffen, wenn Sie könnten?

Den offensichtlich über das Ziel hinausschießenden Teil des Geldwäschegesetzes im Sinne des Bürokratieabbaus (§ 1 Abs. 3 AStG).

Sind Nachhaltigkeitsberichte eine Chance oder eine Bürde für den Berufsstand?

Ich sehe sie als eine Riesenchance, habe jedoch großes Verständnis dafür, dass sie augenblicklich als Bürde wahrgenommen werden.

Welche politische Entwicklung beunruhigt Sie am meisten?

Der ständige Überbietungs- und Profilierungsdrang, der sich von den politischen Aufgaben entfernt.

➔ Werte und Worte

Wie motivieren Sie Ihr Team?

Durch Teampay und Unterstützung bei der Weiterentwicklung.

Welche Werte stehen für Sie als Kanzlei an erster Stelle?

Soziale Verantwortung und Fairness.

Was müsste passieren, damit Sie mit der Kanzlei woanders hingehen?

Ein solcher Gedanke kam mir noch nie. ○

„Ein ganzes Arbeitsleben für DATEV und KI“

Professor Dr. Peter Krug ist seit 1986 mit DATEV verbunden und seit 36 Jahren bei der Genossenschaft fest angestellt. Er war unter anderem Leiter Außendienst, Entwicklungsvorstand und ist aktuell Chief Markets Officer. Zum 30. Juni tritt er in den Ruhestand ein. Ein Gespräch zum Abschied.

Interview: Thomas Günther

S ein gesamtes Berufsleben hat Prof. Dr. Peter Krug bei DATEV verbracht und dabei viele Innovationen mit auf den Weg gebracht. Trotz des massiven technologischen Wandels sieht er die Zukunft des Berufsstands optimistisch – genauer gesagt: gerade deswegen.

DATEV magazin: Wie sind Sie eigentlich zu DATEV gekommen?

Prof. Dr. Peter Krug: Ich stand während meines BWL-Studiums vor der Frage, in welche Richtung ich mich vertiefe. Mein späterer Doktorvater riet mir zu der Kombination Steuerrecht und EDV – zwei Gebiete, die sich permanent verändern, dadurch aber besonders spannend sind. Mein Doktorvater, der Dr. Heinz Sebiger gut kannte, nannte mir damals schon DATEV als potenziellen



Arbeitgeber, der einen guten Ruf genießt. So kam das eine zum anderen. Mein erster Tag war der 2. Januar 1989, wobei ich über meine Doktorarbeit zur künstlichen Intelligenz schon drei Jahre zuvor mit DATEV verbunden war. Wir hatten mit dem BWA-Report künstliche Intelligenz schon Anfang der 1990er-Jahre für mehr als 100.000 Unternehmen im Einsatz.

Welche Stationen oder Projekte haben Sie in Ihrer 36-jährigen Laufbahn bei DATEV besonders geprägt?

Ich kann, denke ich, auf zwei Projekte besonders stolz sein: DATEV Kanzlei-Rechnungswesen und DATEV Unternehmen online. Zwei Babys von mir, die mittlerweile flächendeckend eingesetzt werden und die Arbeitsprozesse in den Kanzleien massiv vereinfacht haben. Auch die Einführung der RZ-Bankinfo war ein Meilenstein, vor dem damals – wie heute bei KI – viele Menschen Angst hatten, weil sie dachten, sie würden ihren Job verlieren. Diese Menschen arbeiten heute noch in Kanzleien, weil keine Jobs, sondern nur einfache Routinetätigkeiten weggefallen sind.

Blicken wir in die Gegenwart und die Zukunft: Sie sagen, dass es dem Berufsstand mindestens die nächsten zehn Jahre noch gut gehen wird – trotz der aktuellen wirtschaftlichen Unwägbarkeiten. Woran machen Sie diesen Optimismus fest?

Das sind vier Gründe. Erstens: der demografische Wandel. Mehr als 50 Prozent der aktuellen Kanzleihinhaber sind über 50 Jahre alt. Damit ist vorgezeichnet, dass im Verlauf der nächsten Jahre viele Kanzleien schließen werden. Die Mandanten müssen weiter betreut werden, auch wenn es da sicherlich noch zu der einen oder anderen Insolvenz kommen wird. Aber Mandanten gibt es auf Jahre hinweg genug. Zweitens: Die Generationen, die nachwachsen, möchten nicht mehr 50, 60 Stunden pro Woche arbeiten und meiden deshalb den Weg in die Selbstständigkeit. Es gibt eine Verschiebung der Arbeitslast, was ebenso dazu führt, dass Mandanten weiter Schlange stehen werden. Drittens: Mit dem ESG-Reporting wartet das nächste große Geschäftsmodell am Horizont. Viertens: Der demografische Wandel schlägt bei den Mandanten genauso durch, die künftig kaum noch Lohnbuchhalter finden und deshalb den Lohn auslagern werden an Kanzleien. Die Steuerberatungskanzlei wird zum ausgelagerten Chief Finance Officer. Kanzleien, die ihre Prozesse optimieren und automatisieren, können



Prof. Dr. Peter Krug schrieb bereits seine Dissertation in Kooperation mit DATEV, seit 1989 diente er der Genossenschaft unter anderem als Leiter Außendienst, Entwicklungsvorstand und Chief Markets Officer. Am 30. Juni 2025 geht er in den Ruhestand.



Vernetzen Sie sich mit Prof. Dr. Peter Krug auf LinkedIn.



diese Zusatzlast gut auffangen und in zusätzlichen Umsatz umwandeln.

Auf welche künftigen Herausforderungen sollten sich Kanzleien dennoch vorbereiten?

Das war nur die wirtschaftliche Perspektive. Es gibt andere Felder, nach denen sich Kanzleien nach dem Jahr 2025 zurücksehnen werden, beispielsweise die Arbeitsmarktsituation. Die Fachkräftelage wird sich kontinuierlich verschlechtern. Die Lösung liegt in automatisieren Prozessen und Standards, sonst werden die Kanzleien ihr Geschäft nicht mehr abwickeln können.

Eines Ihrer Herzens- und Lebensthemen ist KI. Wie weit sind Kanzleien bei diesem Thema?

Wie überall im Leben gilt auch hier die gaußsche Kurve: 15 Prozent beschäftigen sich intensiv mit KI und setzen diese schon gezielt ein. 70 Prozent sind interessiert, aber hatten bisher weder Zeit noch Anlass für eine intensivere Auseinandersetzung. Und dann gibt es 15 Prozent Verweigerer, die zum Großteil in den nächsten Jahren sowieso aus dem Berufsleben ausscheiden werden. Die Vorreiter werden die Nutznießer sein, ganz klar. Die werden ihre Prozesse durchoptimieren und damit skalieren. Für die anderen 70 Prozent steht noch ein enormer Changeprozess an, auf den sie sich einlassen müssen.

Wie werden Kanzleien künftig KI einsetzen, und wie wird sich dadurch der Arbeitsalltag ändern?

Nehmen wir das Beispiel ESG-Reporting, ein Bürokratiemonster, das als zusätzliche Arbeitslast auf die Kanzleien zukommt. Hier muss DATEV natürlich in Vorleistung gehen, um mithilfe von KI-Mechanismen relevante Daten für das Reporting zu ermitteln und den händischen Aufwand zu minimieren. Und auch dann werden die Kanzleien im Vorteil sein, die sich mit KI und Automatisierung bereits beschäftigt haben.

Sie übergeben den Staffelstab an Dr. Markus Algner: Was eint Sie beide, und wo ticken Sie unterschiedlich?

Uns eint, dass wir beide sehr stark an Menschen orientiert, humorvoll und auch schlagfertig sind. Auf der anderen Seite wird Markus sicherlich nicht immer derjenige sein, der bei Kundenveranstaltungen die Bar abschließt. Aber das muss auch kein Ziel sein. ○



ANTIKES SCHEINGESCHÄFT

Steuerbetrug mit Sklaven

Urkundenfälschung, Steuerbetrug, Scheingeschäfte: Was klingt wie eine Anklage gegen die Mafia ist in Wahrheit ein spektakulärer Fall aus der Antike. Österreichischen und israelischen Forschern ist es gelungen, einen Papyrus aus dem zweiten Jahrhundert nach Christus zu entziffern, der in einer Höhle am Toten Meer gefunden wurde. Er enthüllt einen römischen Strafprozess und belegt, dass sich Richter vor 2000 Jahren schon mit denselben Straftaten befassen mussten wie ihre heutigen Kollegen.

Die Angeklagten, Gadalias und Saulos, hatten Sklaven verkauft – allerdings nur zum Schein. Stattdessen ließen sie sie frei, ohne jedoch die dafür fälligen Steuern zu

zahlen. Als die Behörden Verdacht schöpften, manipulierten Gadalias und Saulos Urkunden, um die Wahrheit zu vertuschen. Denn die Strafen für Steuerhinterziehung im Römischen Reich waren hart: von Zwangsarbeit im Steinbruch bis zur Todesstrafe.

Der Papyrus liefert den Wissenschaftlern einzigartige Einblicke in die römische Justiz, die Organisation der Verwaltung und deren Macht, die tief in das private Leben hineinreichte. Ob Gadalias und Saulos je verurteilt wurden, verrät das antike Schriftstück nicht. Womöglich sorgte einer der jüdischen Aufstände dafür, dass die Verhandlung unterbrochen wurde – und die beiden straffrei davonkamen.



Antikes Prozessprotokoll: einzigartige Einblicke in das römische Rechtswesen.

IMPRESSUM

Herausgeber

DATEV eG,
Paumgartnerstraße 6–14,
90429 Nürnberg

Verantwortlich:

Simone Wastl

Chefredakteurin:

Kerstin Putschke,
Tel.: +49 911 319-53140,

E-Mail: magazin@datev.de

Stellv. Chefredakteurin:

Kathrin Ritter

Redaktion

Robert Brütting (RA),
Constanze Elter,
Carsten Fleckenstein,
Thomas Günther,
Astrid Schmitt,
Carsten Seebass,
Dietmar Zeilinger

Verlag

Axel Springer Corporate
Solutions GmbH & Co. KG,
Axel-Springer-Straße 65,
10969 Berlin

Verlagsleitung: Ulf Reimer

Textchef: Claus Gorgs (fr)

Art Direction:

Thomas Schrimpf

Bildredaktion: Anna Bianchi

Chef vom Dienst:

Dominik Arndt (fr)

Bildbearbeitung: Imagepool

Herstellung: Silvio Schneider

Geschäftsführung:

Frank Parlow, Lutz Thalmann

E-Mail: datev-magazin@axelspringer.de

Druck

DATEV Digital & Print
Solution Center,
Sigmundstraße 172,
90431 Nürnberg

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.



Update

WAS SIE NICHT
VERPASSEN SOLLTEN



Gemeinsam mehr wissen: DATEV-Community

Die DATEV-Community ist eine ständig verfügbare, kostenlose Onlineplattform für den Austausch von Wissen rund um die DATEV-Software und -Dienstleistungen sowie für darüber hinausgehende Themen. Durch die Beiträge der Nutzer wächst ihr Wissensumfang ständig, und Problemlösungen sind schnell gefunden.

→ www.datev-community.de

Termine und Tagungen

19.–20. Mai

63. Deutscher Steuerberaterkongress

Wie bewährt sich die E-Rechnung in der Praxis? Welche Neuerungen gibt es im Ertragsteuerrecht 2025? Wie lassen sich Fallstricke bei der Nachfolgeplanung vermeiden? Dies und vieles mehr erwartet Sie auf dem Kongress, der in diesem Jahr in Dresden stattfindet.

→ www.deutscher-steuerberaterkongress.de

3. Juni

DATEV-Kongress „Dialog mit der Zukunft“

Digitalisierung, künstliche Intelligenz, New Work: Erhalten Sie exklusive Einblicke in die Themen, die die Zukunft des Berufsstands bestimmen. Im Messezentrum Nürnberg erwarten Sie Impulse von Dr. Joachim Gauck, Kenza Ait Si Abbou Lyadini, Dr. Léa Steinacker und Prof. Dr. Robert Mayr.

→ go.datev.de/kongress

10. Juli

DATEV-Marktplatz Expo

In Livedemos und bei einer virtuellen Messe präsentieren rund 60 DATEV-Marktplatz-Partner ihre Lösungen im Zusammenspiel mit DATEV-Software. Dabei können Sie nicht nur das DATEV-Ökosystem im Detail erleben, sondern sich auch mit den Ansprechpartnern austauschen. Weitere Infos unter

→ www.datev.de/shop/78344

Die nächste Ausgabe erscheint am 30. Mai 2025

Verpassen Sie nie mehr eine Ausgabe, und abonnieren Sie das DATEV magazin sowie den DATEV-magazin-Newsletter unter go.datev.de/magazin oder über den QR-Code.



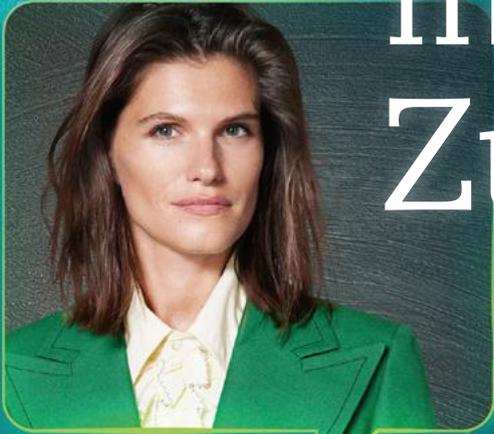


Dr. Joachim Gauck



Kenza Ait Si Abbou Lyadini

Dialog mit der Zukunft



Dr. Léa Steinacker



Prof. Dr. Robert Mayr

DATEV-Kongress 2025

Gewinnen Sie bei unserem exklusiven Event-Highlight spannende Einblicke in die Themen, die die Zukunft des Berufsstands bestimmen. Mit hochkarätigen Referentinnen und Referenten – und mit der perfekten Gelegenheit zum persönlichen Austausch. Treten Sie in den Dialog mit der Zukunft!

Messezentrum Nürnberg, 3. Juni 2025

Weitere Infos und Anmeldung unter

go.datev.de/kongress

