06
26

DATEV magazin

Jetzt sind wir dran!

Tausende Kanzleien stehen vor dem Generationswechsel. Worauf es bei der Nachfolgeplanung ankommt und wie man die Hürden meistert. → 10

Geht auch anders herum
Welche Vorteile die umgekehrte Betriebsaufspaltung hat. → 26

Geht gemeinsam besser
Warum sich DATEV-Mitglieder in der Vertreterversammlung engagieren. → 34

DATEV

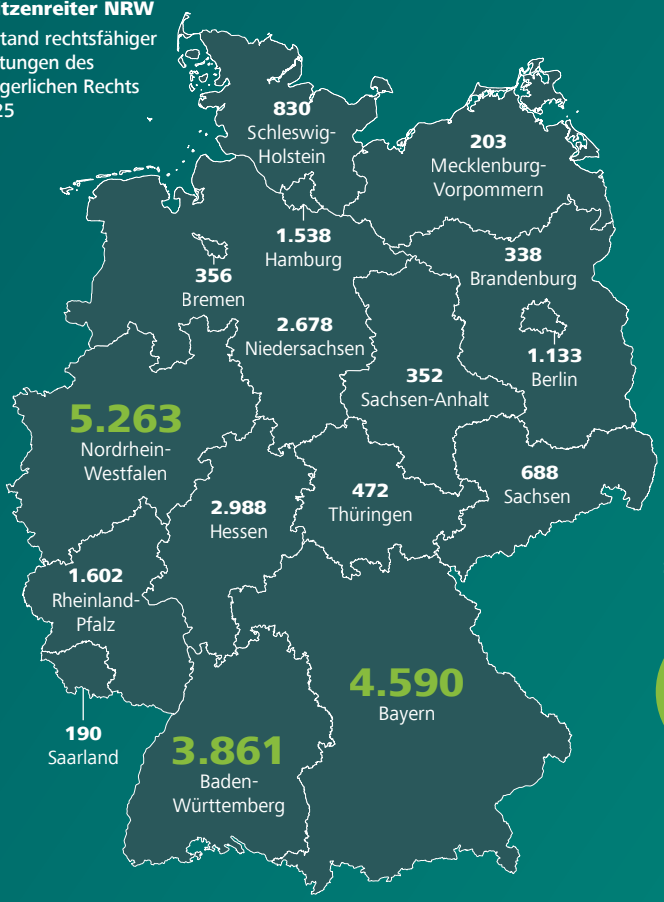
KANZLEINACHFOLGE GO.DATEV.DE/MAGAZIN
ISSN - 2197-2893

Stiften mit Wirkung

Neun von zehn Stiftungen in Deutschland sind gemeinnützig. Sie engagieren sich für soziale Zwecke, im Bildungswesen, für Kunst und Kultur, den Naturschutz und vieles mehr. Zahlen, Daten und Fakten zum deutschen Stiftungswesen im Überblick.

Spitzenreiter NRW

Bestand rechtsfähiger Stiftungen des bürgerlichen Rechts 2025



Hoher Zuwachs

Neu errichtete Stiftungen in Deutschland*

2015	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 |||	583
2016	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 |||	582
2017	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 ||	549
2018	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 ||	554
2019	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 |||	576
2020	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 |||	712
2021	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸	863
2022	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 |||	693
2023	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸	637
2024	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 |||	711
2025	𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 𝍸 |	895

1 Strich = 25 Neuerrichtungen (gerundet)
*gemeinnützige und andere Stiftungen

Stiftungshochburgen

Städte mit den meisten gemeinnützigen Stiftungen pro 100.000 Einwohner

27.082
Zahl rechtsfähiger Stiftungen

88 %
der Stiftungen dienen ausschließlich gemeinnützigen Zwecken (steuerlich begünstigt)

5 Mrd. Euro
haben die 60 größten Stiftungen 2025 für das Gemeinwohl ausgeschüttet

Die größten Stiftungen privaten Rechts 2023/24

Nach Zweckausgaben in Mio. Euro

- **RAG-Stiftung** 996,8
- **VolkswagenStiftung** 706,9
- **Stiftung Liebenau** 525
- Evangelische Stiftung Alsterdorf **369,3**
- BruderhausDiakonie. Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg **299,9**
- Stephanus-Stiftung **251,6**
- Stiftung Deutsches Elektronen-Synchrotron DESY **240,4**
- Robert Bosch Stiftung GmbH **178,3**
- Bremer Heimstiftung **117,4**
- Stiftung Haus Lindenhof **109,7**

Nach Eigenkapital in Mio. Euro

- **Robert Bosch Stiftung GmbH** 5.255,6
- **Deutsche Bundesstiftung Umwelt** 2.932,1
- **VolkswagenStiftung** 2.756,9
- Baden-Württemberg Stiftung **2.292,2**
- Joachim Herz Stiftung **2.085**
- Bertelsmann Stiftung **1.362,2**
- Else Kröner-Fresenius-Stiftung **1.200**
- Software AG – Stiftung **1.081,1**
- Carl-Zeiss-Stiftung **897,4**
- Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung **843**

Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen; Stand: 2025

Liebe Leserinnen und Leser,

wer eine Steuerberatungskanzlei aufbaut, schafft mehr als nur Strukturen und Prozesse. Es ist ein Stück Lebenswerk, das Verantwortung für Mitarbeiter und Mandanten mit sich bringt. Der Gedanke, diese Kanzlei eines Tages an jemand anderen zu übergeben, ist daher oft schwierig.

Dennoch ist es ratsam, sich frühzeitig damit zu beschäftigen. Ist die Kanzlei attraktiv für einen Nachfolger? Kann sich jemand aus den eigenen Reihen vorstellen, sie zu übernehmen? Oder gibt es Alternativen von außerhalb? Wer rechtzeitig plant, schafft Optionen – für sich, für das Team und für die Mandanten.

Für die übernehmenden Berufskollegen ist eine Kanzleinachfolge ebenso herausfordernd wie spannend und bedarf guter Planung. Als Unternehmer entwickeln sie Bestehendes weiter, bringen frische Ideen ein und verpassen der Kanzlei einen neuen Anstrich.

In dieser Ausgabe berichten Steuerberaterinnen und Steuerberater, wie sie beim Generationswechsel vorgegangen sind. Egal ob die Kanzlei in der Familie bleibt oder in andere Hände kommt: Eine erfolgreiche Übergabe beginnt damit, sich rechtzeitig mit der eigenen Nachfolge auseinanderzusetzen.

VIEL SPASS BEIM LESEN
WÜNSCHT IHNEN

KATHRIN RITTER
Chefredakteurin DATEV magazin

FOLGEN SIE UNS

@datev
datev.eg
@dateveg

COVER: FLORIAN GENEROTZKY; INFOGRAFIK: TIANXING LI; ILLUSTRATION: MINA KIM

In dieser Ausgabe

Perspektiven
Kanzleinachfolgen beginnen nicht mit dem Kaufvertrag, so DATEV CEO Prof. Dr. Robert Mayr. Er erklärt, worauf es wirklich ankommt. → **Seite 8**

FOKUS

10 **Wendepunkt**
Viele Kanzleien, wenige Interessenten: Die Nachfolgefrage wird zum strategischen Projekt.

15 **Wertschätzung**
Welche Faktoren den Kaufpreis bestimmen.

17 **Werbetrommel**
Wie die Fachkräfteinitiative junge Leute anspricht.

18 **Wunschlösung**
Wie eine Steuerberaterfamilie den Generationswechsel managt.

22 **Wagnis**
Was zwei Jungunternehmer beim Kanzleikauf erlebten.

25 **Wertewandel**
Die Entwicklung des Berufsstands in Zahlen.

PRAXIS

26 **Umgekehrte Betriebsaufspaltung**
Wann es sinnvoll ist, eine GmbH zur Besitzgesellschaft zu machen.

FOTOS: DANIEL TKATSCH, FLORIAN GENEROTZKY, DOMINIK ASBACH (2); ILLUSTRATIONEN: MINA KIM, JÉRÔME DEPIERRE (KI)

29 **Grüne Mietverträge**
Bei Gewerbemieten wird Nachhaltigkeit zum Standard.

30 **Buchführung**
Warum eine gute Verfahrensdokumentation oft entscheidend ist.

DATEV

32 **Einer von uns**
Zwei Partner verbinden Steuerberatung mit Start-up-Feeling.

34 **Vertreterrat**
Wie Mitglieder die Zukunft mitgestalten.

37 **Kolumne**
CMO Dr. Markus Algner über die Vorzüge der E-Rechnung.

STANDARDS

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

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. Mehr dazu finden Sie auf unserer Website.

→ go.datev.de/praxis

Experten in dieser Ausgabe:

Prof. Dr. Michael Bugge

Der Personalexperte weiß, weshalb der Wertewandel die Nachfolgesorgen von Kanzleien verschärft: → **Seite 10**

Sabrina Maier

Die Steuerberaterin ist den Schritt gegangen: Zusammen mit einem Partner hat sie eine Kanzlei gekauft: → **Seite 22**

Dr. Jörg Burkhard

Der Rechtsanwalt aus Wiesbaden zeigt, wozu eine für viele lästige Pflicht nützlich sein kann: → **Seite 30**

Maurice Schaar

Der Steuerberater arbeitet an der Zukunft von DATEV mit – als Mitglied im Vertreterrat: → **Seite 34**

Register

WISSEN, WAS
WICHTIG WIRD

Fakten für Fachleute

Lohnabrechnung abgeben

Sie wollen eine Kanzlei übernehmen, nicht aber die Lohnabrechnung? Übergeben Sie diese an DATEV-Lohndienstleistung – Ihren sicheren, kompetenten und langfristigen Partner.

→ **go.datev.de/datev-lohndienstleistung**

Unternehmen sicher übertragen

DATEV Vermögensnachfolge bietet einen schnellen Einstieg in die Beratung zur Erbfolge. Vermeiden Sie Erbstreit, hohe Steuerlasten und riskante Folgen für Familie und Betrieb.

→ **datev.de/shop/42505**

Zuwendungen optimal gestalten

Das Kompaktwissen informiert über steuer- und sozialversicherungsfreie Nebenleistungen sowie alternative Gestaltungsmöglichkeiten der Entlohnung ab dem 1. Januar 2026.

→ **datev.de/shop/35715**

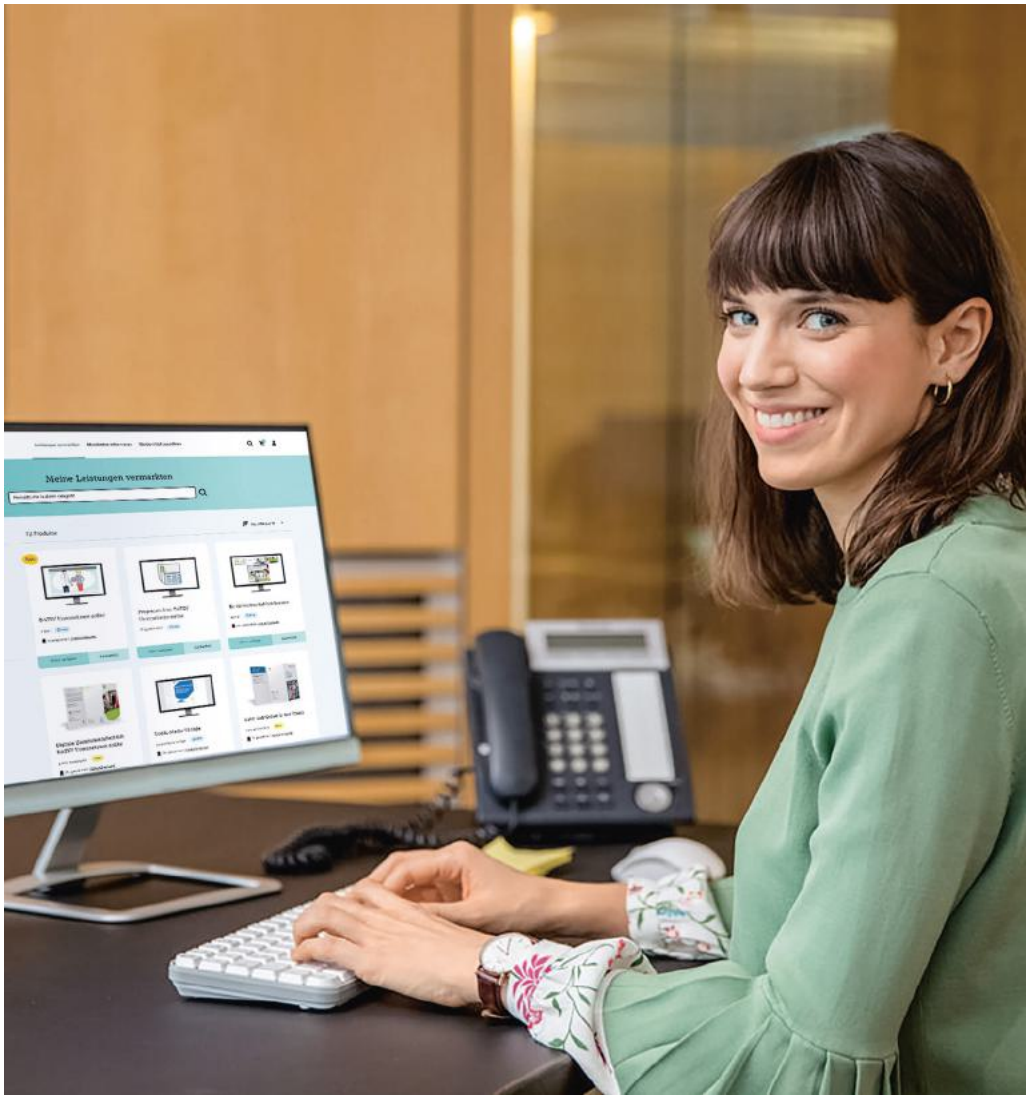


FOTO: DATEV EG; ILLUSTRATION: CSA IMAGES/GETTY IMAGES

KANZLEIMARKETING

DATEV MyMarketing erstrahlt in neuer Optik

Die Plattform DATEV MyMarketing wurde umfassend überarbeitet und wartet jetzt mit moderner Gestaltung, klarer Nutzerführung und barrierefreier Bedienung auf. Wie gewohnt finden Sie dort Marketingmaterialien für Print, Web und Social Media, die Sie etwa mit Ihrem Kanzleilogo sowie eigenen Texten einfach individuell anpassen können. So gestalten Sie über alle Kanäle hinweg einen konsistenten Kanzleiauftritt. Die gewünschten Produkte und Inhalte lassen sich schnell finden und direkt einsetzen – für mehr Effizienz im Alltag und eine starke, professionelle Mandantenansprache.

→ **go.datev.de/mymarketing-relaunch**

Papierakten sicher digitalisieren

Bei Kanzleiübernahmen oder durch gesetzliche Aufbewahrungspflichten entstehen häufig große Mengen an Papierakten. Der DATEV Digitalisierungs-Service unterstützt Kanzleien dabei, diese gedruckten Unterlagen strukturiert zu digitalisieren. Für Eingangspost funktioniert das ebenso wie für die Korrespondenz mit Mandanten, für Archive oder Personalakten. So werden aus analogen, papierbasierten Dokumenten sicher und effizient digitale Arbeitsmittel.

→ **go.datev.de/digitalisierungs-service**

SICHTBARKEIT SCHAFFEN

Kanzleiauftritt

Der DATEV Design-Service unterstützt Steuerkanzleien dabei, sich nach außen professionell darzustellen. Von der Logoentwicklung über die Gestaltung der Geschäftsausstattung bis zur modernen Website entsteht so ein stimmiges Erscheinungsbild, das die Kanzlei besser sichtbar macht sowie das Vertrauen bei Mandanten und potenziellen Mitarbeitern stärkt.

→ **go.datev.de/design-service**

SPEKTRUM MITTELSTAND

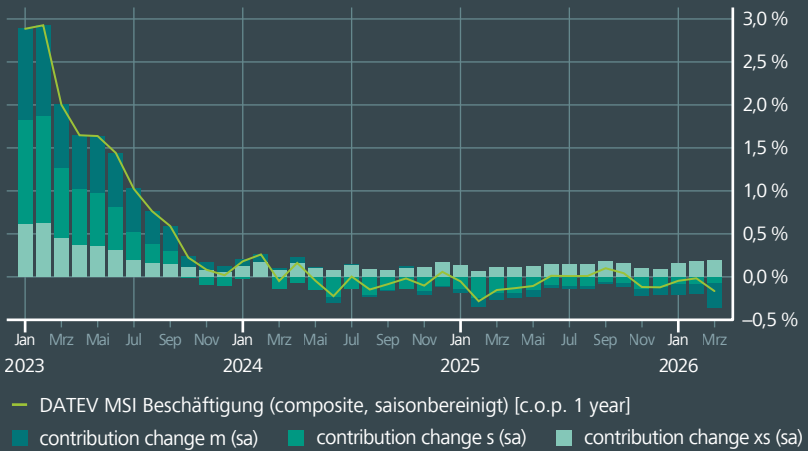
Was Steuerberater bei der Einordnung von Beschäftigungszahlen wissen müssen

Die Beschäftigungsentwicklung im Mittelstand verläuft nicht einheitlich, sie folgt unterschiedlichen Anpassungslogiken, abhängig von der Unternehmensgröße. Aktuelle Auswertungen des DATEV Mittelstandsindex zeigen: Es sind vor allem die kleinen (s) und Kleinstunternehmen (xs), die schnell auf wirtschaftliche Veränderungen reagieren und die Zahl ihrer Stellen flexibel anpassen. Bei mittleren Unternehmen (m) war dagegen im März eine deutlich negative Entwicklung zu beobachten; sie hatten den größten Anteil am Rückgang der Gesamtbeschäftigung. Während kleinere Unternehmen ihre Beschäftigung flexibel und schrittweise anpassen, führen Veränderungen bei mittleren Unternehmen aufgrund ihres größeren Gewichts zu stärkeren Effekten auf das Gesamtbild.

Für die Praxis bedeutet das: Die Beschäftigungszahlen im Mittelstand sind keine einheitliche Größe, sondern ein differenziertes System aus flexiblen und stabileren Segmenten. Gerade kleinere Unternehmen nutzen verschiedene Beschäftigungsformen aktiv zur Steuerung von Kosten und Kapazitäten. Steuerberater müssen daher stärker differenzieren, wenn sie Veränderungen von Beschäftigung und Lohnsumme analysieren – nach der Größe des betrachteten Unternehmens, aber auch nach den zugrunde liegenden Anpassungsmechanismen. Die Entwicklung deutet darauf hin, dass es sich weniger um kurzfristige Schwankungen als vielmehr um eine strukturelle Verschiebung in der Organisation von Arbeit handelt.

Beschäftigung im Mittelstand

Dynamik von unten, Dämpfung aus der Mitte



→ **go.datev.de/spotlights** → **go.datev.de/economics**

© Copyright DATEV Mittelstandsindex/DATEV eG

Aktuelle Daten und Zahlen, auch nach IHK-Regionen im geschützten Mitgliederbereich, finden Sie unter: → **mittelstandsindex.datev.de**

„Zukunft vererbt man nicht, man gestaltet sie“

Nachfolge in Steuerkanzleien beginnt nicht mit dem Kaufvertrag, sondern bereits Jahre früher: mit Ausbildung, klaren Prozessen und dem Mut, die eigene Kanzlei veränderbar zu machen.

In einem Gespräch mit unseren japanischen Partnern von TKC habe ich mich ertappt, wie vertraut mir deren Lage vorkam: Auch dort geht es um Demografie, Fachkräftemangel und die Frage, wie ein Berufsstand bei steigender Belastung handlungsfähig bleibt. Der Unterschied lag weniger im Problem als in der Haltung: nicht warten, bis der Markt oder die Politik entscheidet, sondern früh Strukturen schaffen, die Zukunft ermöglichen. Diese Klarheit hat mich beeindruckt und daran erinnert, wie viel Gestaltungsspielraum auch wir haben.

Nachfolge ist kein Randthema mehr

Darin liegt für mich die eigentliche Botschaft für unsere Kanzleien: Zukunft vererbt man nicht. Zukunft organisiert man. Und zwar lange, bevor eine Übergabe konkret wird. Wer erst reagiert, wenn bereits Zeitdruck besteht, hat oft schon wertvolle Optionen verspielt.

Unser Berufsstand wird älter, Einzelpraxen prägen das Bild, zugleich gibt es zu wenig Nachwuchskräfte. Das ist kein Grund für Alarmismus, aber ein deutlicher Hinweis: Nachfolge ist kein Randthema mehr, sie gehört ins Zentrum unternehmerischer Verantwortung.

Wer heute noch meint, das Thema lasse sich irgendwann „mitregeln", geht ein hohes Risiko ein – für die Kanzlei, für die Mitarbeitenden und für die Mandantschaft. Und er unterschätzt, wie sehr Stabilität und Verlässlichkeit gerade in Übergangsphasen gefragt sind.

Nachfolgefähigkeit entsteht, wo aus Inhaberwissen ein System wird. Eine Kanzlei wird übergabefähig, wenn Prozesse dokumentiert, Zuständigkeiten geklärt und Mandantenbeziehungen nicht an Personen gebunden sind. Dazu gehört der Mut, die eigene Arbeitsweise kritisch zu hinterfragen. Nicht jede Tradition ist auch ein Zukunftsmodell.

Ein konkreter Ansatz, diese strukturelle Vorbereitung zu unterstützen, sind digitale Angebote wie die DATEV Kanzleibörse. Als Marktplatz bringt sie Kanzleien, potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger sowie Partner gezielt zusammen und erleichtert so die frühzeitige Organisation der Übergabe.

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

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

Gleichzeitig zeigt sich: Struktur allein reicht nicht. Eine Kanzlei wird nur dann wirklich übergabefähig und attraktiv, wenn sie auch personell gut aufgestellt ist. Genau hier setzt die Fachkräfteinitiative von Bundessteuerberaterkammer, Deutschem Steuerberaterverband und DATEV an. Sie stärkt die Grundlage, auf der Nachfolge überhaupt möglich wird, indem sie junge Menschen für den Berufsstand gewinnt, sie qualifiziert und langfristig bindet.

Zeigen Sie, wofür Sie stehen

Dasselbe gilt für die Digitalisierung. Eine moderne Kanzlei ist nicht deshalb attraktiv, weil sie technische Werkzeuge einsetzt. Attraktiv wird sie, wenn digitale Prozesse den Alltag verlässlicher, transparenter und flexibler machen. Für junge Fachkräfte ist das selbstverständlich. Für potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger auch. Niemand übernimmt gern eine Struktur, die nur funktioniert, solange eine Person alles zusammenhält.

Ich plädiere daher für mehr Offenheit, auch in der Außendarstellung. Zeigen Sie, wie Ihre Kanzlei arbeitet. Zeigen Sie Ihr Team, Ihre Haltung, Ihre Standards. Eine Kanzlei, die sichtbar macht, wofür sie steht, wird nicht nur interessanter für Bewerberinnen und Bewerber, sondern auch greifbarer für Menschen, die Verantwortung übernehmen wollen. Ich erlebe viele Kanzleien, die diesen Weg bereits gehen. Sie warten nicht auf die perfekte Gelegenheit. Sie beginnen. Genau das ist jetzt gefragt.

Daher mein Appell: Behandeln Sie Nachfolge nicht als Schlusskapitel, sondern als Führungsaufgabe der Gegenwart. Wer Zukunft gestalten will, muss Menschen gewinnen, Wissen teilen und Strukturen schaffen, die auch morgen tragen. Nur so wird aus einer guten Kanzlei eine zukunftsfähige Kanzlei. ○

Herzlich
Robert Mayr
Nürnberg, im April 2026

ILLUSTRATION: GETTY IMAGES/EUGENE MYMRIN; FOTO: DANIEL TKATSCH

Zeit für einen **neuen Anstrich**

Die eigene Nachfolge zu regeln, gehört zu den wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen. Und doch schieben viele Kanzleiinhaber sie vor sich her. Weil das Tagesgeschäft drängt. Und man den Gedanken ans Loslassen lieber ausblendet. Doch nur wer sich frühzeitig mit der Zukunft beschäftigt, kann sie gestalten.

Text: Simon Hagen **Infografiken:** Julia Zimmermann, Jérôme Depierre

Berufsstand mit Zukunft

Steuerberatung gilt als krisensicheres Geschäft. Für die kommenden Jahre sagt der Finanzdienstleister FERI ein solides Umsatzwachstum voraus (Angaben in Milliarden Euro).

Quelle: FERI

Die goldenen Schallplatten an der Wand erinnern Martin Kessler noch täglich an sein früheres Leben. Als Musikmanager bei einem unabhängigen deutschen Label war er maßgeblich an der Vermarktung von Künstlern wie The Disco Boys, Global Deejays oder Avicii beteiligt. Der Elektropopsong „We No Speak Americano" von Yolanda Be Cool & DCUP schaffte es 2010 an die Spitze der Charts in Deutschland, Österreich und der Schweiz und war für den Musikpreis Echo nominiert. „Das Musikgeschäft ist spannend, aber irgendwann habe ich gemerkt: Das ist nichts, was ich mit 60 noch machen will", sagt Martin Kessler. Und so entschied er sich für einen radikalen Schnitt – und wurde Steuerberater.

Heute leitet er gemeinsam mit seiner Schwester Anna Kessler die von den Eltern gegründete Familienkanzlei in Dießen am Ammersee (siehe Interview Seite 18). Die Erfahrung des Wechsels prägt ihn bis heute. „Ich komme aus einer Welt, in der Tempo, Kreativität und Vermarktung entscheidend sind", sagt Martin Kessler. „Das hilft mir heute, Dinge anders zu denken."

Frühzeitige Planung ist entscheidend

Rasanter Wandel, tiefgreifende Umbrüche, Vermarktungsstrategien – das waren bisher eher nicht die Themen, mit denen sich Kanzleiinhaber auseinandersetzen mussten. Doch der technologische und der demografische Wandel sorgen für ein Umdenken, insbesondere, was die eigene Nachfolge betrifft. Dass wie bei Familie Kessler die eigenen Kinder das Lebenswerk fortführen, ist längst nicht mehr die Regel. Auch die Übergabe an jüngere Partner oder externe Käufer gestaltet sich oft schwierig, vor allem, wenn die Kanzlei bei der Digitalisierung noch am Anfang steht. Eine Nachfolgeregelung, die dem Unternehmen, den Mandanten und Mitarbeitern eine gute Zukunft sichert – und dem scheidenden Inhaber einen sorglosen Ruhestand – bedarf daher sorgfältiger Planung, die frühzeitig beginnen sollte.

Die Ausgangslage ist so eindeutig wie ernüchternd: Der Altersdurchschnitt der Steuerberaterinnen und Steuerberater in Deutschland liegt laut Bundessteuerberaterkammer bei 53,6 Jahren (siehe Grafik). Etwa ein Drittel erreicht noch in diesem Jahrzehnt das Rentenalter – oder hat es bereits überschritten. Gleichzeitig geht die Zahl der Nachwuchskräfte, die die Steuerberaterprüfung ablegen, im Durchschnitt seit Jahren zurück (siehe Grafik Seite 14). Rund zwei Drittel der 53.803 Steuerberaterpraxen hierzulande waren zum Stichtag 1. Januar 2025 Einzelkanzleien. Bei vielen von ihnen dürften in den kommenden Jahren Übergabeentscheidungen anstehen.

Prof. Dr. Nicole Richter

ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Düsseldorf. Zu ihren Fachgebieten gehören Unternehmensführung, -organisation und Personalmanagement.

Vernetzen Sie sich mit Prof. Dr. Nicole Richter auf LinkedIn:

Es gibt immer weniger Interessenten

Für junge Steuerberater, die eine bestehende Kanzlei übernehmen möchten, ist das eine gute Nachricht. Für Inhaber, die eine Nachfolgelösung suchen, eher nicht. „Wir sehen einen sehr, sehr starken Verlauf noch weiter in den Käufermarkt hinein", sagt Ulf Kortenkamp. Er ist bei DATEV fachlich verantwortlich für Strategie- und Managementberatung im Consulting, begleitet und berät

FOTO: DOMINIK ASBACH

viele Kanzleien unter anderem zum Thema Nachfolge. Das heißt: Immer mehr Kanzleien stehen zum Verkauf, doch längst nicht für alle finden sich Interessenten. Neben dem demografischen Wandel spielen laut Kortenkamp auch veränderte gesellschaftliche Wertvorstellungen eine Rolle: Immer weniger Nachwuchskräfte sind bereit, eine Unternehmerrolle zu übernehmen. Große Verantwortung, Haftungsrisiken, ein anspruchsvolles Examen und eine hohe Arbeitsbelastung wirkten auf viele abschreckend. Das bestätigt Prof. Dr. Michael Bugge, Professor für Personalmanagement an der Hochschule Düsseldorf: „Viele möchten lieber abhängig beschäftigt sein, Selbstständigkeit ist nicht für alle ein Ziel. Dadurch sinkt der Kreis potenzieller Käuferinnen und Käufer."

Ein Blick auf die Zahlen bestätigt das: Lag der Anteil der selbstständigen Steuerberaterinnen und Steuerberater 2013 laut Berufsstatistik noch bei 70,7 Prozent, sind es aktuell nur noch 66,4 Prozent. Was Bugge Hoffnung macht, ist die geplante Neuausrichtung der Examensprüfung, die die Branche für Berufseinsteiger wieder attraktiver machen soll.

66,4
Prozent der Steuerberater in Deutschland sind selbstständig tätig. 2013 waren es noch 70,7 Prozent.

57,2
Prozent der Steuerberater sind älter als 50 Jahre. Nur 2,3 Prozent sind jünger als 30 Jahre.

> *„Wir wissen genau, was kommt, aber haben lange den Kopf in den Sand gesteckt."*
>
> **PROF. DR. NICOLE RICHTER**
> Wirtschaftsprofessorin an der Hochschule Düsseldorf

Dabei sind weder die sinkenden Absolventenzahlen noch die zunehmende Überalterung ein neues Phänomen. „Wir reden in vielen Branchen seit Jahrzehnten über den demografischen Wandel. Wir wissen eigentlich genau, was kommt, aber haben lange den Kopf in den Sand gesteckt", moniert Prof. Dr. Nicole Richter, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Düsseldorf. Menschlich durchaus verständlich, findet die auf Unternehmensführung, -organisation und Personalmanagement spezialisierte Forscherin. „Weihnachten kommt auch jedes Jahr plötzlich – beim Thema Ruhestand läuft es häufig ähnlich."

Loslassen ist Teil der Übergabe

Dabei ist die Übergabe einer Kanzlei ein komplexer Prozess, der mehrere Jahre an Vorbereitung benötigt. „Das bedeutet, frühzeitig Verantwortung zu übertragen, Schritt für Schritt loszulassen und auch zu akzeptieren, dass Dinge künftig anders gemacht werden", so Richter. Doch dieses Bewusstsein fehle manchen beim Übergang in den Ruhestand. „Menschen sind Gewohnheitstiere: Wenn die tägliche Struktur wegfällt, entsteht zunächst Orientierungslosigkeit. Hinzu kommt: Wer jahrelang eine Kanzlei geleitet hat, dessen Identität und Selbstwert hängen oft stark am Beruf. Wenn das wegfällt, entsteht eine Lücke – und die ist schwer zu füllen. Das kann mit einer Angst vor Bedeutungsverlust verbunden sein." »

Umso wichtiger ist es, sich frühzeitig gedanklich mit dem Prozess einer Kanzleiübergabe zu beschäftigen. „Ich würde dringend raten, sich dafür professionell durch Coaches oder Mentoring begleiten zu lassen. Das ist wirklich ein zentraler Erfolgsfaktor“, sagt Richter. „Wenn eine Nachfolge das Gefühl hat, kaum entscheiden zu dürfen, sinken Motivation und Engagement. Loslassen ist deshalb nicht ‚nice to have‘, sondern entscheidend dafür, ob die Übergabe tatsächlich gelingt.“

Was den Wert einer Kanzlei ausmacht

Diese Einschätzung teilt DATEV-Experte Kortenkamp: „Irgendwann muss das Zepter weitergereicht werden. Und in einer Kanzlei ist das Zepter nun mal meist das Chefbüro.“ Rechtzeitig Klarheit in den Strukturen zu schaffen sei auch aufgrund der Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Mandanten eine Notwendigkeit. „Wenn jemand vorhat, seine Kanzlei mit Mitte 60 zu übergeben, empfehle ich, sich zehn Jahre vorher strategisch damit zu beschäftigen und beraten zu lassen“, so Kortenkamp. „Im Mittelpunkt sollte dabei eine ganzheitliche Betrachtung stehen, also die Frage ‚Habe ich eigentlich eine attraktive Kanzlei?‘“

Früher war vor allem der Mandantenstamm das Kapital einer Kanzlei, später, als Fachkräfte knapper wurden, gewann die Qualifikation des Teams stark an Gewicht. Inzwischen sind laut Kortenkamp funktionierende Prozesse und der Stand der Digitalisierung die wesentlichen Werttreiber. „Heute sind Kanzleien werthaltig, wenn sie sich um ihre Abläufe gekümmert haben. Aus Sicht einer Käuferin oder eines Käufers zählt vor allem, ob Prozesse transparent, optimiert, standardisiert und digital sind – so, dass die Kanzlei nach der Übergabe stabil läuft.“

Investitionen in die Digitalisierung sind damit immer auch Investitionen in die Zukunftsfähigkeit der Kanzlei – und damit in deren Wert. Angesichts der Marktlage – viele Sozietäten mit Nachfolgeproblemen, aber nur wenige Interessenten – wird der technologische Stand immer mehr zur Kernbedingung, um überhaupt eine passende Nachfolge zu finden beziehungsweise einen angemessenen Preis zu erzielen (siehe Kasten rechts).

Mit Consulting-Angeboten begleitet DATEV Kanzleien bei der Nachfolgeplanung. Dabei wird in einem Workshop häufig eine „Persona“ des gewünschten Nachfolgers erstellt: Welche Kompetenzen sollte diese Person haben? Welcher Führungsstil ist gewünscht? Welche Altersstufen kommen infrage? Dieses Vorgehen hilft, die eigenen Vorstellungen zu präzisieren und zielgerichteter zu suchen. Schließlich haben die Eigenschaften der künftigen Führung großen Einfluss auf die Ansprache und Positionierung der Kanzlei.

Es gibt dabei nicht die eine Antwort, die auf alle Kanzleien passt. Wer wie die Kesslers das Glück hat, die Nachfolge innerhalb der Familie regeln zu können, befindet sich in einer vergleichsweise komfortablen Situation: ein geordneter Übergang

> *„Selbstständigkeit ist nicht für alle ein Ziel, dadurch sinkt die Zahl potenzieller Käufer.“*
>
> **PROF. DR. MICHAEL BUGGE**
> Professor für Personalmanagement an der Hochschule Düsseldorf

Prof. Dr. Michael Bugge ist Professor für Personalmanagement an der Hochschule Düsseldorf. Zu seinen Schwerpunkten gehören Recruiting, Change- und Talentmanagement.

Vernetzen Sie sich mit Prof. Dr. Michael Bugge auf LinkedIn:

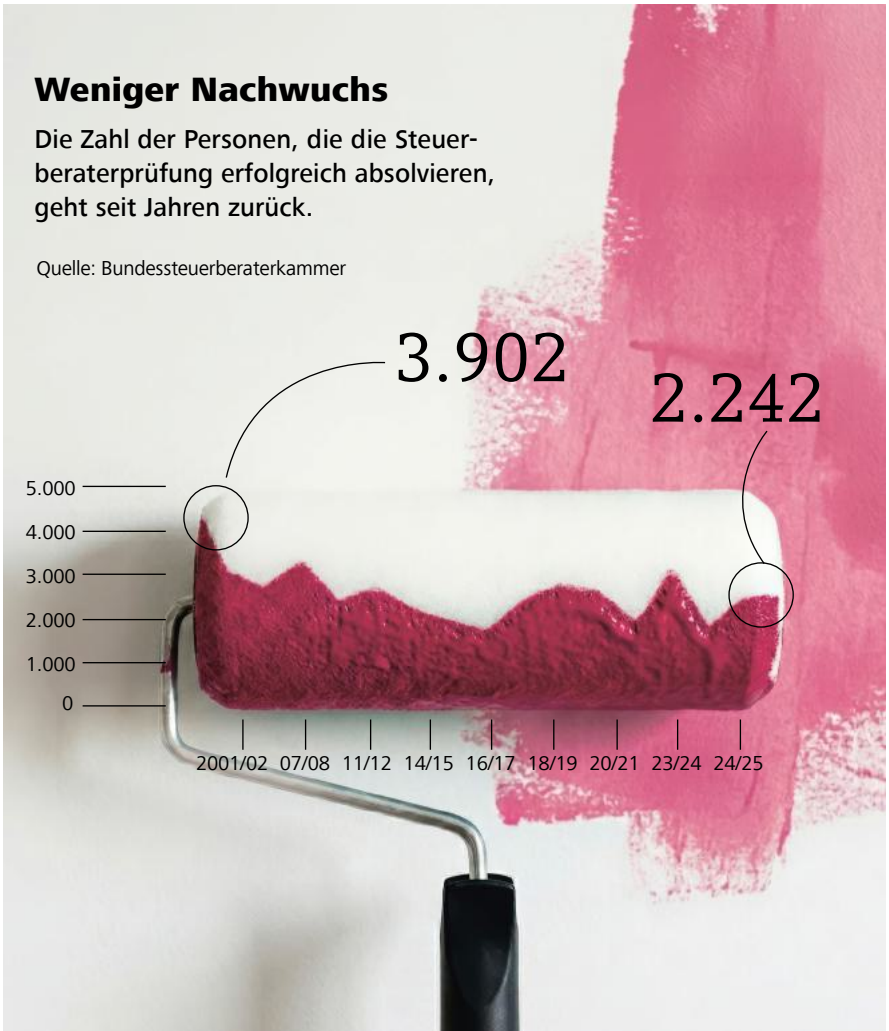


FOTO: DOMINIK ASBACH

sowie Kontinuität gegenüber den Mandanten und der eigenen Belegschaft. Diese interne Nachfolge ist nach wie vor die häufigste Form der Kanzleiübergabe. Neben Familienmitgliedern kommen dafür auch langjährige Mitarbeiter infrage; allerdings ist auch für dieses Modell ein langer Planungshorizont entscheidend – ein Schwachpunkt bei manchen Kanzleien, so Kortenkamp. „Die Talentförderung wird manchmal zu sehr vernachlässigt. Dann fällt die Wahl auf einen Mitarbeiter, der noch gar kein Berufsträger ist – häufig viel zu knapp vor dem geplanten Ausstieg." Erfüllt dann der Hoffnungsträger die Erwartungen nicht oder fällt er durch die Prüfung, kann dies den Bestand der Kanzlei gefährden.

Für Steuerberatungsgesellschaften, die werthaltig, digital und attraktiv sind und trotzdem keine geeigneten Nachfolgekandidaten finden, bieten sich Onlineplattformen wie die DATEV Kanzleibörse an, auf denen Inserate und Suchanfragen platziert werden können. Sie erhöhen die Sichtbarkeit und vermitteln Kontakte zwischen »

Wie viel ist Ihre Kanzlei wert?

Der Wert ihrer Kanzlei ist für selbstständige Steuerberater weit mehr als eine Kennzahl. Er steht für einen wesentlichen Teil ihres Vermögens und ihrer Altersvorsorge. Umso wichtiger ist eine realistische und belastbare Bewertung.

Berechnung Der Wert von Steuerberatungskanzleien wird häufig über umsatzbezogene Multiplikatoren ermittelt. Da dieser Ansatz die wirtschaftliche Realität einer Kanzlei aber oft nur unzureichend abbildet, rücken ertragsorientierte Verfahren stärker in den Vordergrund. Entscheidend sind dabei vor allem nachhaltige Gewinne sowie die langfristige wirtschaftliche Perspektive. Die Produktivität, die Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Risikoprofil der Kanzlei spielen dabei eine zentrale Rolle. Ergänzend können auch substanzorientierte Ansätze berücksichtigt werden: Wie gut ist die Kanzlei organisiert? Wie weit ist sie digitalisiert? Sind die Prozesse effizient? Wie stark ist die Marke?

Bewertung Ein zeitgemäßes Verfahren verbindet die verschiedenen Ansätze. Das heißt jedoch nicht, dass der betriebswirtschaftliche Wert am Ende dem Kaufpreis entspricht. Denn auch zu erwartende Synergien, strategische Interessen oder persönliche Motive beeinflussen die Zahlungsbereitschaft. So kommen bei einer internen Nachfolge oft auch emotionale Argumente sowie eine abweichende Risikoeinschätzung zum Tragen.

Maximierung Um den bestmöglichen Kanzleiwert zu erzielen, sollte die Bewertung nicht erst zum Zeitpunkt des Verkaufs durchgeführt, sondern als strategisches Ziel verfolgt und bei allen Entscheidungen berücksichtigt werden.

Mehr Informationen zur Kanzleibewertung finden Sie hier: → **datev.de/shop/71868**

„Heute sind Kanzleien werthaltig, wenn sie sich um ihre Abläufe gekümmert haben.“

ULF KORTENKAMP
Fachlich verantwortlich für Strategie- und Managementberatung im Consulting bei DATEV

Anbietern und Interessenten. Die Nutzung der DATEV Kanzleibörse ist kostenlos und steht auch Nicht-DATEV-Mitgliedern offen.

Fusionen und Finanzinvestoren

Aktuell sind am Markt auch immer häufiger Zusammenschlüsse zu beobachten. Zum einen fusionieren mittelständische Kanzleien, meist in räumlicher Nähe, um schlagkräftiger zu werden – und dabei gleichzeitig das Nachfolgeproblem zu lösen. Zum anderen binden einige Großkanzleien regionale Partner über Beteiligungen an sich. Gemeinsam sind Investitionen in Prozesse und Digitalisierung besser zu stemmen, es sind mehr Spezialisierungen möglich, Vertretungslösungen fallen leichter, und die Arbeitgeberattraktivität steigt. Dafür ist jedoch ein nicht zu unterschätzender Integrationsprozess nötig, um Unternehmenskulturen, Führungsverständnis, Mandantenmix und IT-Systeme aneinander anzupassen.

Wo klassische Übergabelösungen ins Stocken geraten, weil der Zeitpunkt näherrückt und gleichzeitig Investitionsbedarf für IT, Prozesse oder Arbeitgeberattraktivität spürbar wird, taucht immer mehr Private Equity in der Nachfolgedebatte auf. Finanzinvestoren versprechen dann Kapital, Professionalisierung und oft auch eine zentrale Plattform, über die sich mehrere Einheiten bündeln lassen – was insbesondere bei größeren Kanzleien oder Gruppenstrukturen attraktiv sein kann.

Genau hier beginnt aber die Kontroverse im Berufsstand: Die Bundessteuerberaterkammer warnt vor einer Aushöhlung berufsrechtlicher Grundpfeiler wie Unabhängigkeit und Verschwiegenheit und fordert politisch, Umgehungen des Fremdbesitzverbots rechtssicher auszuschließen. Auch deshalb ist Private Equity für viele eher ein Symptom als eine Lösung: ein Zeichen dafür, wie groß der Nachfolgedruck geworden ist – und wie wichtig es ist, Alternativen frühzeitig aufzubauen.

Ulf Kortenkamp
ist bei DATEV fachlich verantwortlich für die Strategie- und Managementberatung im Consulting und hat schon viele Kanzleien beim Generationswechsel begleitet und beraten.

Vernetzen Sie sich mit Ulf Kortenkamp auf LinkedIn:

Ein anspruchsvoller Beruf mit einer schwierigen Prüfung, ein hoher Altersdurchschnitt der Berufsträger, immer neue Aufgabenbereiche und parallel dazu auch noch eine digitale Transformation, die viele Strukturen verändert: Die Ausgangslage für alle, die neu in die Branche starten wollen, ist herausfordernd, keine Frage. Gleichzeitig gilt die Steuerberatung als krisensichere Branche mit guten Ertragsaussichten für die Zukunft.

DATEV-Experte Kortenkamp rät Kanzleiinhabern, die noch keine Nachfolgelösung gefunden oder sich zu spät um das Thema gekümmert haben, Ruhe zu bewahren und sich professionell unterstützen lassen: Bloß keine hektische Kosmetik! „Es bringt nichts, kurzfristig noch schnell die Prozesse zu optimieren, das wirkt nicht nachhaltig.“ Denn wie jeder Changeprozess muss auch eine Kanzleiübergabe sorgfältig vorbereitet sein, Mandanten und Mitarbeiter müssen mitgenommen werden. „Die Regelung der eigenen Nachfolge ist eine strategische Aufgabe“, sagt Kortenkamp. „Und zwar ganz unabhängig vom Alter.“

Mitarbeit: Dietmar Zeilinger

FOTO: DATEV EG

Die Mehrheit ist schon über 50

Die größte Altersgruppe unter den Steuerberatern sind die 51- bis 60-Jährigen. Nur rund ein Fünftel der Berufsträger ist 40 Jahre oder jünger.

Quelle: Bundessteuerberaterkammer

Die Fachkräfte von morgen finden

Gemeinsam mit der Bundessteuerberaterkammer und dem Deutschen Steuerberaterverband engagiert sich DATEV dafür, mehr junge Talente für den Berufsstand zu begeistern – damit die Kanzleien eine gute Zukunft haben.

Fachkräfteinitiative Junge Leute als Fachkräfte für die steuerberatenden Berufe zu gewinnen, wird für Kanzleien immer anspruchsvoller. Darum haben sich die Bundessteuerberaterkammer, der Deutsche Steuerberaterverband und DATEV im Rahmen ihres Förderauftrags zusammengeschlossen, um den Berufsstand bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften noch intensiver und gezielter zu unterstützen.

Drei Bausteine Das gemeinsame Ziel ist, dem Fachkräftemangel langfristig, nachhaltig und wirksam entgegenzutreten. Eine Imagekampagne richtet sich gezielt an die Generation Z und deren Eltern und macht auf das Berufsbild der Steuerfachangestellten mit all seinen Vorteilen aufmerksam. Kanzleien erhalten gezielte Tipps, Checklisten und Angebote zur Fachkräftegewinnung und -bindung. Darüber hinaus engagiert sich die Initiative an Schulen und Hochschulen, um junge Menschen frühzeitig für die Branche zu begeistern.

Qualifikation Mit Maßnahmen wie dem DATEV-Führerschein stärken wir die Ausbildung und erhöhen die Zahl qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kanzleien.

Mehr Informationen zur Fachkräfteinitiative:
→ **initiative-gemeinsam-handeln.de**

Ein Fall für zwei: Anna Kessler und ihr Bruder Martin führen das Familienunternehmen in zweiter Generation.

Bleibt alles in der Familie

Sie leben unter einem Dach, fahren in der Freizeit zusammen Ski und arbeiten auch noch in derselben Kanzlei. Was für die meisten ein Zuviel an Gemeinsamkeit wäre, ist für die Kesslers Alltag. Ein Gespräch über Familienzusammenhalt, Generationswechsel und den Mut, loszulassen.

Text: Dietmar Zeilinger **Fotos:** Florian Generotzky

Es klingt einfach und romantisch zugleich – und ist weder das eine noch das andere. Eine Kanzleiübergabe innerhalb der Familie ist ein anspruchsvoller Changeprozess. Vertrauen, Verantwortung und Mut zur Veränderung sind dafür wichtige Voraussetzungen. Über mehr als vier Jahrzehnte hat der Steuerberater Hans Kessler gemeinsam mit seiner Ehefrau Ruth in Dießen am Ammersee eine Steuerberatungskanzlei aufgebaut und erfolgreich geführt. Vor zehn Jahren übergaben sie die Verantwortung an ihre Kinder Anna und Martin Kessler. Vater und Tochter berichten, wie die Familie den Generationswechsel gemeistert und Emotionen und Strategie in Einklang gebracht hat.

DATEV magazin: Herr Kessler, erinnern Sie sich an den Moment, in dem klar war: Die Kanzlei bleibt in der Familie?

Hans Kessler: Das weiß ich noch sehr genau. Ich war 58, habe meine drei Kinder zusammengerufen und gesagt: „Wenn in zwei Jahren keiner von euch sagt, er steigt ein, verkaufe ich die Kanzlei." Ich hätte überleitend weitergearbeitet und mich auf meine Testamentsvollstreckungen konzentriert. Für mich war klar: Mit 60 ziehe ich die Linie.

Anna Kessler: Für mich war es eher ein Prozess als ein einzelner Moment. Ich war schon lange im Unternehmen, habe die Entwicklung gesehen und miterlebt, wie meine Eltern das aufgebaut haben. Für meinen Vater war es ein Loslassen, für uns war es ein Übernehmen. Mit allem, was dazugehört.

Was war Ihr größter Konfliktpunkt, und wie haben Sie ihn gelöst?

Anna Kessler: Ganz offen? Geschwindigkeit und Struktur. Mein Vater kommt aus einer Generation mit offener Tür. Jeder konnte jederzeit zu ihm rein. Das hat damals auch funktioniert, heute stehen wir vor ganz anderen Herausforderungen: Fachkräftemangel, Komplexität, digitale Prozesse. Ich habe irgendwann gesagt: Wir müssen Themen kanalisieren, Aufgaben bündeln, unser Team schützen. Wir können nicht permanent im Überlastungsmodus arbeiten. Das war ein echter Reibungspunkt.

Hans Kessler: Das stimmt. Ich habe 40 Jahre alles selbst entschieden. Wenn du das so lange machst, dann ist das in dir drin. Und plötzlich sagen dir deine Kinder: „Wir machen das anders." Das musst du aushalten. Aber ich habe sehr bewusst entschieden, mich nicht einzumischen. Wir haben das sogar förmlich vereinbart: Strategische Entscheidungen treffe ich nicht mehr. Wenn sie mich fragen, antworte ich. Aber ungefragt mische ich mich nicht ein. Das war mein Beitrag zum Gelingen.

Anna Kessler: Und entscheidend. Es gab ein, zwei wirklich harte Situationen. In der Familie wird emotionaler diskutiert als mit externen Partnern. Aber am Ende hält man zusammen. Irgendwann war klar: Papa macht sein Fachgebiet, das Tagesgeschäft liegt bei uns. Seitdem ist Ruhe drin.

Welche Regeln haben Sie für die Zusammenarbeit als Familie definiert? »

DIE KANZLEI

Die Kanzlei Kessler in Dießen am Ammersee hat sich insbesondere mit ihrer Expertise für Erbschaft- und Schenkungsteuer sowie in der Testamentsvollstreckung einen Namen gemacht. Sie beschäftigt rund 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und hat ihre Prozesse konsequent digitalisiert, von der Finanzbuchführung bis zur vollständig digitalen Personalakte.

> *Die Familie im Unternehmen zu haben, heißt eine Menge Emotionen im Change-prozess. Das musst du aushalten können.*

ANNA KESSLER
Steuerfachangestellte

Hans Kessler: Am Mittagstisch ist das Büro tabu. Wir leben in einem Mehrgenerationenhaus, essen oft gemeinsam. Wenn die Enkel da sind, wird nicht über Kunden gesprochen. Das ist eine klare Regel.
Anna Kessler: Mit Einschränkungen. Ganz ehrlich: Wenn du mit deinen Eltern arbeitest und auch noch unter einem Dach wohnst, dann lässt sich das nicht komplett trennen. Aber wir besprechen Geschäftliches nur mit Ansage. Nicht zwischen Tür und Angel. Ich glaube, es braucht diese bewussten Rituale. Sonst frisst dich das auf.

Ergänzen Sie sich fachlich und persönlich?
Anna Kessler: Mein Bruder ist der Steuerberater und der Fachmann. Wenn es um steuerliche Detailfragen geht, um Immobilien oder komplexe Sachverhalte, ist er der Ansprechpartner. Ich bin stärker im Strategischen, in der Organisation, in der Digitalisierung und in Teamfragen. Ich spreche mit den Kunden über Verfahrensdokumentation, über Prozesse und digitale Zusammenarbeit.
Hans Kessler: Das ist eine gute Aufteilung. Ich selbst bin inzwischen eine Art Insel mit meinem Spezialgebiet Erbschaft- und Schenkungsteuer. Das ist hochspezialisiert. Das würde man extern so nicht bekommen. Und ich mache das, solange ich kann.

Wo ticken Sie unterschiedlich?
Anna Kessler: Digitalisierung ist sicher ein Punkt. Wir gehören zu den Kanzleien, die sehr früh alles konsequent und flächendeckend umgestellt haben: DATEV Unternehmen online, Meine Steuern, digitale Lohnakte. Wir haben gelernt, dass Ausnahmen der Tod jedes Prozesses sind. Wenn jemand mit einem Pendelordner kommt, dann digitalisieren wir den. Aber wir bearbeiten ihn nicht mehr analog. Punkt.
Hans Kessler: Ich sehe das inzwischen genauso. Aber ich hätte es vielleicht früher nicht so radikal gemacht. Ich komme aus einer Zeit, in der man individueller gearbeitet hat.
Anna Kessler: Heute kannst du dir das nicht mehr leisten. Wir haben 25 Teammitglieder. Die wollen klare Strukturen, sonst verlieren wir sie.

Der Fachmann: Martin Kessler (im Bild mit Bürohund Iggy) ist Steuerberater und der fachliche Kopf der Kanzlei. Seine Mutter Ruth bearbeitet die Finanzbuchhaltung und den Lohn.

Welche Rolle hat die Technik bei der Nachfolgefrage gespielt?
Anna Kessler: Eine Kanzlei ist nur übergabefähig, wenn sie zukunftsfähig ist. Und Zukunftsfähigkeit heißt ganz klar: digitale Prozesse, klare Plattformstrategie und eine strukturierte Zusammenarbeit. Für uns ist DATEV der zentrale Ausgangspunkt. Wir wollen nicht 15 Plattformen, das macht die Leute wahnsinnig. Aber, und das sage ich auch offen, DATEV ist für uns als Vorreiter manchmal zu langsam. Wir gehören zu den fünf bis zehn Prozent

Familienbande: Martin, Ruth, Hans und Anna Kessler (v. l. n. r.) haben den Generationswechsel erfolgreich gemeistert.

der Kanzleien, die wirklich alles ausschöpfen. Da wünsche ich mir mehr Geschwindigkeit.

Hans Kessler: Wir haben mit DATEV den Mercedes gekauft. Der kostet, ja. Aber du bekommst alles. Und wir haben sogar schon Programmänderungen über die Hotline angestoßen. Das ist Qualität. Wir sind immer super mit DATEV gefahren.

Herr Kessler, was raten Sie anderen Inhabern bei einem innerfamiliären Generationswechsel?

Hans Kessler: Erstens: Machen Sie es frühzeitig. Warten Sie nicht, bis Sie 65 sind und dann in zwei Jahren alles übergeben wollen. Zweitens: Klären Sie die Rollen – und halten Sie sich daran. Wenn Sie die Kanzlei übergeben, dann tun Sie es auch wirklich. Drittens: Lassen Sie Fehler zu. Ich habe viele Entscheidungen allein getroffen, gute und schlechte. Das dürfen die Jungen auch. Und vielleicht das Wichtigste: Mischen Sie sich nicht permanent ein. Ich kenne Kollegen, die jede Woche noch im Laden stehen und alles kommentieren. Das zerstört Vertrauen.

Die Strategin: Anna Kessler ist Steuerfachangestellte und für Organisation, Digitalisierung und Personal zuständig.

Was würden Sie in der Kanzlei auch in Zukunft gern weiterhin sehen?

Hans Kessler: Was bleiben sollte? Die Haltung. Dass wir sagen: Wir sind ein Team. Keine Hierarchie mit dem Chef oben und dem Rest unten. Das haben wir immer anders gelebt.

Frau Kessler, was ist Ihnen als Kanzleichefin besonders wichtig?

Anna Kessler: Ich mag das Wort „Chefin“ nicht. Da bin ich ganz bei meinem Vater. Ich bin Teil eines Teams. Aber ich bin klarer in Strukturen, durchsetzungsstärker in Prozessen. Ich treffe Entscheidungen, allerdings gemeinsam mit Projektteams. Außerdem liegen mir Mitarbeiterschutz und Prozessklarheit sehr am Herzen. Wir können nur gut arbeiten, wenn wir unsere Leute nicht verheizen. Deshalb gibt es bei uns klare Standards, klare Plattformen, klare Zuständigkeiten. Und ich finde es wichtig, frühzeitig die nächste Generation ranzulassen. Die steht bei uns schon in den Startlöchern. Bis es so weit ist, muss die Kanzlei so aufgestellt sein, dass die Übergabe möglich ist.

Wie definieren Sie Ihren Führungsstil, und wie unterscheidet er sich von dem Ihres Vaters?

Anna Kessler: Mein Vater war stärker Einzelentscheider. Ich bin mehr Moderatorin. Wir haben beispielsweise Verantwortliche für zentrale Themen wie DATEV Meine Steuern oder Digitalisierung. Da sitzen immer eine erfahrene und eine jüngere Person zusammen. Das war am Anfang nicht leicht, aber es funktioniert hervorragend. Diese dezentrale Struktur in der Entscheidungsfindung unterscheidet meinen Vater und mich schon.

Hat sich die Entscheidung gelohnt, die Kanzlei innerhalb der Familie weiterzuführen?

Anna: Kessler: Ja. Aber der Weg ist schon auch hart manchmal. Die Familie im Unternehmen zu haben, heißt eben auch eine Menge Emotionen im Changeprozess. Das musst du aushalten können.

Hans Kessler: Natürlich! Für mich hat sich mein Vertrauen gelohnt. Ich weiß, dass sie es gut machen. Und ich weiß, dass ich gebraucht werde, aber nicht mehr als Lenker, sondern als Spezialist.

Anna Kessler: Am Ende ist es vielleicht genau das: Loslassen auf der einen Seite und Verantwortung übernehmen auf der anderen. Wenn das gelingt, kann eine innerfamiliäre Übergabe ein enormer Vorteil sein. ○

Fakten, Sympathie und ein gutes Bauchgefühl

Eine bestehende Kanzlei zu übernehmen ist ein großer Schritt für junge Steuerberater. Sabrina Maier und Sebastian Siegmund sind ihn erfolgreich zusammen gegangen – obwohl vieles ganz anders kam als gedacht.

Text: Martina Mendel **Fotos:** Nói Crew

DIE KANZLEI
Langjährige Erfahrung trifft auf engagierte junge Führung: Die Siegmund & Maier GmbH Steuerberatungsgesellschaft in Aschaffenburg besteht seit 1990. Im vergangenen Jahr übernahmen die neuen Inhaber das Steuer.

Als Kind sortierte Sabrina Maier Belege in der Steuerkanzlei ihres Vaters. Dass auch sie eines Tages in diesem Beruf selbstständig sein würde, empfindet sie als natürliche Entwicklung. „Als Arbeitnehmerin wäre es nicht immer möglich, sich bewusst für bestimmte Mandate oder auch mal gegen ein Thema zu entscheiden“, sagt die Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin. Sie schätzt die Freiheit, Themen aktiv voranzutreiben – oder gegebenenfalls auch mal bewusst zu bremsen.

Auch Sebastian Siegmund plante schon früh, einmal Partner in einer mittelständischen Kanzlei zu werden. Er arbeitete zunächst in einer der vier großen Beratungs- und Prüfungsgesellschaften sowie bei einer mittelständischen Großkanzlei. Nach dieser Zeit stand für ihn fest, dass ihm der persönliche, wertschätzende Kontakt mit kleineren und regionalen Mandanten lieber ist als das Konzerngeschäft.

Unternehmerisch denken und dabei bodenständig bleiben, ein Team aufbauen und entwickeln, menschlich und auf Augenhöhe zusammenarbeiten: Sabrina Maier und Sebastian Siegmund merkten schnell, dass sie dasselbe wollten und sich gut ergänzten. Für eine Neugründung schien beiden das wirtschaftliche Risiko zu groß. Also suchten sie nach einer bestehenden Kanzlei in der Region, die Nachfolger suchte.

Und Action: Mit Sabrina Maier und Sebastian Siegmund zog nicht nur ein neuer Führungsstil ein – sondern auch der Kanzleihund Cap.

Harte und weiche Kriterien

Die beiden stellten dafür Auswahlkriterien auf und suchten anschließend gezielt auf verschiedenen Onlineportalen und in den Kanzleibörsen der Kammern. Die Kanzlei sollte sich größenmäßig für zwei Berufsträger eignen und DATEV-Software einsetzen. Neben einer soliden wirtschaftlichen Lage war auch der Standort ein zentrales Kriterium. Hinzu kamen die Zusammensetzung des Mandantenstamms, das Renommee der Kanzlei, die Rechtsform, die Prozesse und der Digitalisierungsgrad. Über die Filteroptionen der DATEV-Kanzleibörse ergab sich schließlich ein passender Treffer.

Bei der Herzog & Bischof Steuerberatungsgesellschaft mbH in Aschaffenburg wurden sie fündig. Der richtige und verantwortungsvollere Schritt, finden beide bis heute. „Es war eine Mischung aus wirtschaftlichen Faktoren, Sympathie und Bauchgefühl“, sagt Sabrina Maier.

Schon vor der ersten Kontaktaufnahme hatten Sabrina Maier und Sebastian Siegmund klare Vorstellungen davon, wie der Übernahmeprozess ablaufen sollte: strukturiert, planbar, mit realistischen Bewertungen. In der Realität war dann allerdings einiges ganz anders. „Bereits bei der Suche zeigte sich, dass viele Verkäufer ihre Kanzleien deutlich höher bewerteten, als sie tatsächlich wert waren“, sagt Sebastian Siegmund. „Vor allem der technische Fortschritt wurde oft nicht beachtet. Der muss aber natürlich in den Businessplan eingepreist werden.“

Anderen Steuerberatern, die überlegen, eine bestehende Kanzlei zu übernehmen, rät er, auch auf die Zusammensetzung des Teams und der Mandanten zu achten. Von Vorteil sei eine gute Mischung aus jungen Kolleginnen und Kollegen sowie erfahreneren Teammitgliedern. Der Mandantenstamm sollte nicht überaltert sein, auch kritische Abhängigkeiten von einem oder wenigen Großkunden gilt es zu vermeiden.

Da viele Steuerberatungskanzleien gerade nach Nachfolgern suchen, schätzt Siegmund den Markt eher als Käufermarkt ein. Anders gesagt: »

„Der technische Fortschritt muss natürlich in den Businessplan eingepreist werden.“

SEBASTIAN SIEGMUND
Steuerberater

Sabrina Maier studierte an der TH Aschaffenburg und der Frankfurt School of Finance & Management. Nach ihrer Prüfung zur Wirtschaftsprüferin hängte sie direkt das Steuerberaterexamen dran.

Vernetzen Sie sich mit Sabrina Maier auf LinkedIn:

Sebastian Siegmund arbeitete als Steuerberater für große Beratungs- und Prüfgesellschaften. 2025 übernahm er mit Sabrina Maier eine bestehende mittelständische Kanzlei.

Vernetzen Sie sich mit Sebastian Siegmund auf LinkedIn:

Und weiter geht's: Noch in diesem Jahr wollen Sabrina Maier und Sebastian Siegmund mit ihrer Kanzlei an einen neuen Standort ziehen.

Die Gelegenheit, gerade jetzt eine passende Kanzlei zu finden, ist günstig.

Das allein reicht jedoch nicht, denn eine solche Übernahme muss auch finanzierbar sein und der Kapitaldienst für das benötigte Fremdkapital in die Planung einfließen. Für Sabrina Maier und Sebastian Siegmund bedeutete die Finanzierung eine zusätzliche Verantwortung, die ihren Übernahmeplan noch herausfordernder machte.

Bei der Umsetzung zeigte sich aber auch, dass mit guter Vorbereitung, klarem Zahlenverständnis und einem ehrlichen Blick auf Chancen und Risiken eine tragfähige Lösung möglich ist. Mit dem früheren Kanzleiinhaber wurde eine Kommunikations- und eine Überleitungsphase vereinbart. Alle Mandanten wurden schriftlich über die Kanzleinachfolge informiert, beide Seiten erstellten gemeinsam einen Infoflyer, der in der Kanzlei auslag. Mit dem Kanzleiteam und ausgewählten Großkunden fanden vorab persönliche Kennenlerntermine statt.

Wenn Pläne auf Realität treffen

Ursprünglich hatten sich die Beteiligten auf eine Übergangszeit von einem Jahr verständigt. Eine Phase, in der der Verkäufer das wertvolle spezifische Mandatswissen und seine Erfahrung an die Nachfolger weitergeben kann, und die Käufer sich in ihre neue Rolle als Kanzleiinhaber einfinden können. Aus gesundheitlichen und organisatorischen Gründen musste das alles am Ende in nur drei Monaten über die Bühne gehen – und dann kamen auch noch weitere Herausforderungen hinzu, etwa der Ausfall der Telefonanlage nur zwei Wochen nach der Übernahme.

Ihren Plan haben die beiden Jungunternehmer trotzdem nicht aus den Augen verloren, sie setzen ihn nur variabler um als gedacht, Stück für Stück, wie es gerade passt und erforderlich ist. Mit dem Team, das sie übernommen haben, sind sie mehr als glücklich. Seit Januar 2026 heißt die Kanzlei Siegmund & Maier, im Sommer zieht sie innerhalb von Aschaffenburg an einen neuen Standort um. Sabrina Maier und Sebastian Siegmund tun das, was sie von Anfang an wollten: Themen vorantreiben und unternehmerische Entscheidungen treffen. ○

So kommen beim Inhaberwechsel alle gut mit

Eine Kanzleiübernahme verändert vieles – für die neuen Inhaber und für deren Vorgänger, aber auch für die Mitarbeiter und Mandanten. Diese Tipps haben Sabrina Maier und Sebastian Siegmund für andere Kanzleigründer.

1 Stabilität Ein Inhaberwechsel kann Mandanten und Mitarbeiter verunsichern. Vermitteln Sie von Anfang an Souveränität und Ruhe.

2 Motivation Die Leistung der Kanzlei steht und fällt mit dem Team. Nehmen Sie die Beschäftigten im Prozess mit, achten Sie auf persönliche und finanzielle Wertschätzung.

3 Digitalisierung Prüfen Sie den Stand der Digitalisierung in der Kanzlei genau. Die Umstellung auf digitale Prozesse ist ein Kraftakt, aber zugleich auch eine Chance, Abläufe nach eigenen Plänen zu gestalten.

4 Freiraum Treffen Sie mit den bisherigen Inhabern klare Absprachen hinsichtlich der Zuständigkeiten und Handlungsvollmachten.

5 Zusammenarbeit Vermeiden Sie Sonderlocken. Das spricht sich herum und führt zu mehr Ausnahmen als Regelfällen.

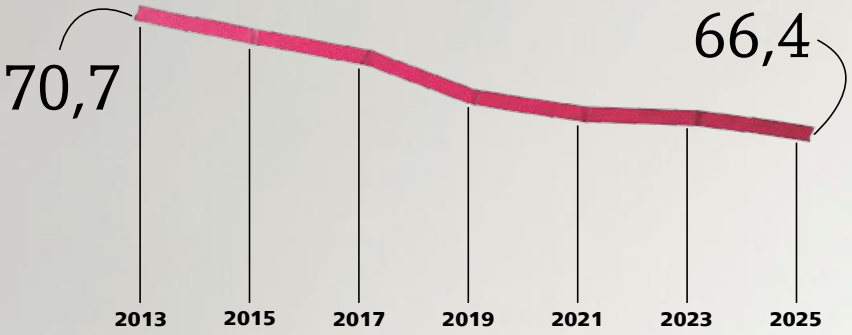
6 Finanzamt Gespräche mit Vorstehern und Sachgebietsleitern verschaffen beiden Seiten Klarheit.

Sorgenvolle Boombranche

Die wirtschaftlichen Aussichten sind blendend. Probleme bereiten vielen Kanzleien aber der demografische Wandel und fehlende Fachkräfte.

Lieber keine eigene Kanzlei

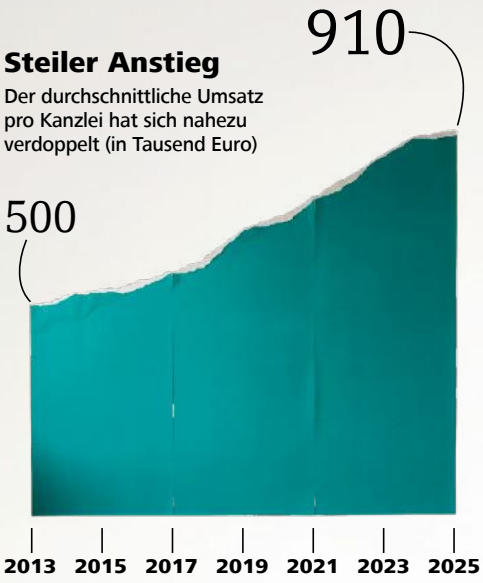
Anteil der selbstständig tätigen Steuerberater in Deutschland (in Prozent)



Quelle: Bundessteuerberaterkammer

Steiler Anstieg

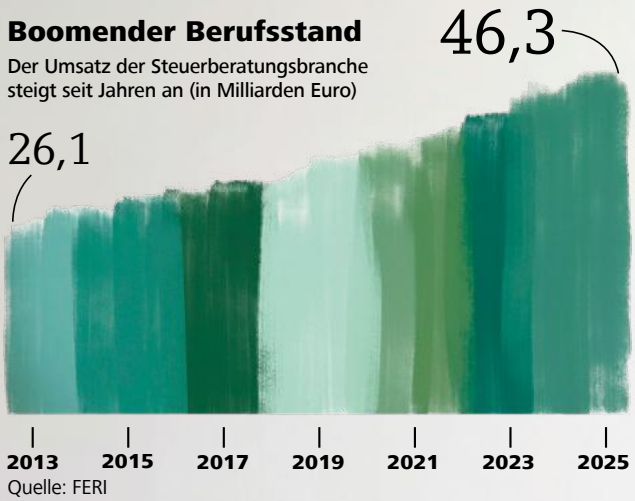
Der durchschnittliche Umsatz pro Kanzlei hat sich nahezu verdoppelt (in Tausend Euro)



Quelle: FERI

Boomender Berufsstand

Der Umsatz der Steuerberatungsbranche steigt seit Jahren an (in Milliarden Euro)



Quelle: FERI

Frauen unterrepräsentiert

Der Anteil von Steuerberaterinnen steigt, doch die Branche bleibt männlich dominiert

Quelle: Bundessteuerberaterkammer

Fehlende Fachkräfte

Die Mehrheit der Kanzleien beklagt einen Personalmangel

35,4 **Prozent** sehen keine Beeinträchtigung

64,6 **Prozent** der Kanzleien fühlen sich durch den Fachkräftemangel in ihrem Geschäft behindert.

Quelle: KfW Research, ifo Institut

INFOGRAFIK: JULIA ZIMMERMANN, JÉRÔME DEPIERRE (KI)

Vorteilhafter Rollentausch

Speziell für Mittelständler kann es steuerlich sinnvoll sein, den Betrieb rechtlich in eine GmbH und eine Personengesellschaft aufzuspalten. Meist fungiert letztere als Besitzgesellschaft – doch das Konstrukt gibt es auch umgekehrt. Steuerberater Andreas Bartkowski über die Vorteile einer unterschätzten Gestaltungsform.

Interview: Robert Brütting **Fotos:** Dominik Asbach

Jede Steuerkanzlei, die mittelständische Unternehmen betreut, kennt die klassische Betriebsaufspaltung: Immobilien und werthaltige Sachanlagen wie Fahrzeuge oder Maschinen werden von einer Personengesellschaft gehalten und an eine Betriebsgesellschaft – in der Regel eine GmbH – verpachtet. So lassen sich die Besitztümer vor operativen Risiken schützen, Gewinne steuerschonend verlagern und Nachfolgelösungen leichter umsetzen. Das Konstrukt gibt es jedoch auch mit vertauschten Rollen. Worum es dabei geht und wann es sich lohnt, erklärt der Steuerberater Andreas Bartkowski aus Mönchengladbach.

DATEV magazin: Herr Bartkowski, was genau ist eine umgekehrte Betriebsaufspaltung?
Andreas Bartkowski: Von einer umgekehrten Betriebsaufspaltung spricht man, wenn eine Kapitalgesellschaft – meist eine GmbH – eine wesentliche Betriebsgrundlage, etwa eine Immobilie, oder einen gesamten Betrieb einer Einzelunternehmung oder Personengesellschaft überlässt, mit der zugleich eine personelle Verflechtung besteht. Das heißt: Dieselbe Person oder Personengruppe beherrscht beide Unternehmen maßgeblich. Typischerweise hält sie die Mehrheit der Stimmrechte sowohl am Besitzunternehmen als auch am Betriebsunternehmen. Treffen sachliche und personelle Verflechtung zusammen, nimmt die Rechtsprechung eine Betriebsaufspaltung an.

Andreas Bartkowski ist Steuerberater und Gründungspartner der Kanzlei Schnitzler & Partner in Mönchengladbach.

Vernetzen Sie sich mit Andreas Bartkowski auf LinkedIn:

Worin besteht der Unterschied zur klassischen Betriebsaufspaltung?
Bei der klassischen Konstellation überlässt eine natürliche Person oder eine Personengesellschaft ihre Immobilie oder Unternehmung einer GmbH, die sie mehrheitlich besitzt und die das operative Geschäft betreibt. Bei der umgekehrten Variante sind die Rollen vertauscht: Die GmbH ist das Besitzunternehmen, während das operative Geschäft in einem Einzelunternehmen oder einer Personengesellschaft geführt wird. Steuerlich führt diese Umkehrung zu anderen Konsequenzen, insbesondere bei der Gewerbesteuer.

Was ist die rechtliche Grundlage dieses Konstrukts?
Die Betriebsaufspaltung ist gesetzlich nicht ausdrücklich geregelt, sie wurde durch die Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs entwickelt. Grundlage ist die wirtschaftliche Betrachtungsweise nach § 39 Abgabenordnung. Entscheidend ist der einheitliche geschäftliche Betätigungswille: Wenn eine Person oder Personengruppe beide Unternehmen beherrscht und eine wesentliche Betriebsgrundlage oder eine Betriebsgesamtheit überlassen wird, betrachtet die Rechtsprechung Besitz- und Betriebsunternehmen als wirtschaftliche Einheit. Die Verpachtung wird dann nicht isoliert gesehen, sondern im Zusammenhang mit der gesamten unternehmerischen Tätigkeit.

> *„Steuerlich führt die Umkehrung zu anderen Konsequenzen, insbesondere bei der Gewerbesteuer.“*

ANDREAS BARTKOWSKI
Steuerberater und Fachberater für Sanierung und Insolvenzverwaltung (DStV e. V.)

Welche steuerlichen Folgen hat die umgekehrte Aufspaltung für die Besitz-GmbH?
Brisant ist die gewerbesteuerliche Behandlung: Eine reine Immobilien-GmbH könnte grundsätzlich von der sogenannten erweiterten Gewerbesteuerkürzung profitieren. Diese führt faktisch zu einer weitgehenden Befreiung von der Gewerbesteuer. Bei der umgekehrten Betriebsaufspaltung ist diese Kürzung jedoch ausgeschlossen, weil der Grundbesitz dem Gewerbebetrieb eines Gesellschafters dient. Damit unterliegen die Mieterträge voll der Gewerbesteuer, denn die Besitz-GmbH erzielt gewerbliche Einkünfte kraft Rechtsform. Sämtliche Einnahmen unterliegen also der Körperschaftsteuer von 15 Prozent zuzüglich Solidaritätszuschlag sowie der Gewerbesteuer, die – abhängig vom Hebesatz der Gemeinde – im Schnitt bei etwa 14 Prozent liegt. Somit beträgt die Gesamtsteuerbelastung nur rund 30 Prozent gegenüber bis zu 45 Prozent bei natürlichen Personen.

Gestalter: Die Schwerpunkte von Andreas Bartkowski liegen unter anderem in der Beratung von Unternehmen bei Umstrukturierungen und Betriebsaufspaltungen.

Welche Auswirkungen ergeben sich für das Betriebsunternehmen?
Die sind gering, da es als produktives Unternehmen ohnehin gewerbliche Einkünfte erzielt.

Welche Rolle spielen die GmbH-Anteile?
Die Anteile an der Besitz-GmbH gelten als notwendiges Betriebsvermögen der operativ tätigen Gesellschaft. Sie dienen funktional dem Betrieb, weil sie die Nutzung der wesentlichen Betriebsgrundlage sichern. Das bedeutet: Sie müssen bilanziell aktiviert werden. Gewinnausschüttungen der GmbH unterliegen beim Betriebsunternehmen dem Teileinkünfteverfahren: 60 Prozent sind einkommensteuerpflichtig, 40 Prozent steuerfrei.

Was passiert, wenn die Verflechtung endet?
Die Beendigung, etwa durch den Verkauf der Immobilie, die Veräußerung der GmbH-Anteile oder den Wegfall der personellen Verflechtung, führt anders als bei der klassischen Betriebsaufspaltung in der Regel nicht automatisch zu einer erzwungenen Betriebsaufgabe des operativen Unternehmens. Das ist ein entscheidender Unterschied. Allerdings sind die GmbH-Anteile dann häufig aus dem Betriebsvermögen zu entnehmen. Dabei sind stille Reserven aufzudecken, was zu einer entsprechenden Steuerbelastung führen kann.

Warum gilt die umgekehrte Betriebsaufspaltung als weniger riskant?
Die gravierendste Folge, wenn eine klassische Betriebsaufspaltung beendet wird, ist die »

Zwangsbetriebsaufgabe mit Aufdeckung der stillen Reserven. Diese bleibt bei der umgekehrten Variante regelmäßig aus, das operative Unternehmen kann fortgeführt werden. Das reduziert das steuerliche Risiko erheblich. Dennoch darf man die Struktur nicht unterschätzen, insbesondere mit Blick auf die Gewerbesteuer und mögliche spätere Umstrukturierungen.

Für wen ist dieses Modell interessant?
Die umgekehrte Betriebsaufspaltung kann sinnvoll sein, wenn Immobilien haftungsrechtlich von der operativen Tätigkeit getrennt werden sollen. Die GmbH fungiert dann als Vermögensschutzvehikel. Auch bei der Vorbereitung von Nachfolgeregelungen oder Beteiligungsmodellen kann diese Struktur Vorteile bieten. So kann das operative Geschäft schrittweise übertragen werden, während die Immobilie in der GmbH verbleibt.

Welche typischen Fehler gibt es in der Praxis?
Oft wird die personelle Verflechtung unbeabsichtigt beendet, etwa durch die Aufnahme eines neuen Gesellschafters oder einer Anteilsübertragung bei der Nachfolge. Der häufigste Fall ist aber die Erbfolge beim Todesfall eines Gesellschafters ohne adäquate testamentarische Regelung. Wird die Betriebsaufspaltung dadurch beendet, löst dies unerwartete steuerliche Konsequenzen aus.

> *„Die umgekehrte Betriebsaufspaltung kann ein sinnvolles Instrument moderner Unternehmensorganistion sein."*
>
> **ANDREAS BARTKOWSKI**
> Steuerberater und Experte für die Gestaltung von Betriebsaufspaltungen

Wie ist die umgekehrte Betriebsaufspaltung rechtspolitisch zu bewerten?
Sie ist eine konsequente Anwendung der von der Rechtsprechung entwickelten Grundsätze. Das Ziel ist, eine einheitliche steuerliche Behandlung wirtschaftlich zusammenhängender Tätigkeiten sicherzustellen und missbräuchliche Gestaltungen zu verhindern. Gleichzeitig ist die Rechtsprechung bemüht, unverhältnismäßige Härten wie die automatische Zwangsbetriebsaufgabe zu vermeiden. Insofern ist die umgekehrte Betriebsaufspaltung systematisch folgerichtig und im Vergleich zur klassischen Variante weniger konfliktträchtig.

Sie ist also kein exotisches Randphänomen?
Nein, sie ist eine praxisrelevante Gestaltungsform mit klaren steuerlichen Konsequenzen. Sie bietet Chancen, etwa beim Vermögensschutz oder der Nachfolgeplanung, verlangt aber ein präzises Verständnis der Voraussetzungen und Folgen. Wer diese Struktur wählt, sollte die Gewerbesteuer, die Behandlung der GmbH-Anteile und mögliche Exitszenarien stets mitbedenken. Dann kann sie ein sinnvolles Instrument moderner Unternehmensorganisation sein. Durch die Beteiligung der Besitz-GmbH am Betriebsunternehmen kann die Belastung mit Gewerbesteuer optimiert werden, hierzu ist allerdings unbedingt eine steuerliche Gestaltungsberatung zu empfehlen. ○

Einen Fachbeitrag von Andreas Bartkowski lesen Sie hier:
→ **go.datev.de/betriebsaufspaltung**

Grün ist das neue Grau

Nachhaltige Mietverträge sind längst mehr als ein Ökotrend. Was auf Initiative internationaler Konzerne begann, entwickelt sich zum Standard bei der Vermietung von Gewerbeimmobilien.

Text: Robert Brütting

Energiebilanz, Wasserverbrauch und Abfallkonzept von Gewerbeimmobilien werden zunehmend zum Wirtschaftsfaktor. Denn immer mehr Mietverträge enthalten Klauseln, die ökologische Ziele für den Gebäudebetrieb verbindlich festschreiben. Was einst aus Nachhaltigkeitsinitiativen internationaler Konzerne entstand, entwickelt sich zum Standard moderner Gewerbemietverträge: „Green Lease" ist keine Imagefrage mehr – sondern eine Notwendigkeit.

Regulierung erhöht den Druck

Anders als bei Wohnraum herrscht im Gewerbemietrecht weitgehend Vertragsfreiheit. Gesetzliche Vorgaben zur nachhaltigen Bewirtschaftung existieren bislang nicht, daher können die Vertragspartner Rechte und Pflichten zur energieeffizienten Nutzung, zur Ressourcenschonung oder zur Reduktion von Emissionen eigenständig definieren. „Ziel ist es, eine nachhaltige Nutzung und Bewirtschaftung aufzubauen, sowie ökologische Standards dauerhaft vertraglich zu verankern", sagt Dr. Susanne Schießer, Fachanwältin für Miet- und Wohnungseigentumsrecht sowie Local Partner bei der Kanzlei FPS in München.

Getrieben wird diese Entwicklung vor allem durch wachsende regulatorische Anforderungen. Institutionelle Investoren unterliegen etwa der Offenlegungsverordnung und müssen Nachhaltigkeitskennzahlen ausweisen. Auch die EU-Taxonomie erhöht den Druck, ökologische Kriterien messbar zu erfüllen. Für international tätige Unternehmen mit eigenen ESG-Strategien gehören nachhaltige Immobilienportfolios längst zur unternehmerischen Gesamtverantwortung. Dies schlägt nun auf den gesamten Immobilienmarkt durch. Nachhaltigkeit wird damit vom Reputationsfaktor zum Muss.

„Typische Regelungen beinhalten die Nutzung erneuerbarer Energien, eine effiziente, verbrauchsabhängige Abrechnung von Nebenkosten, konkrete Reduktionspfade für Energie-, Wasser- und Abfallverbräuche sowie die Vereinbarung nachhaltiger Standards, etwa umweltschonende Materialien bei Bau- und Instandhaltungsmaßnahmen", so Schießer. Erweiterte Green-Lease-Verträge binden Zertifizierungssysteme ein, verpflichten zu CO_2-Monitoring oder etablieren regelmäßige Nachhaltigkeitsdialoge zwischen den Vertragsparteien.

Langfristig weniger Kosten

In der Praxis dominieren bisher sogenannte Bemühensklauseln. Sie verpflichten Vermieter und Mieter, ein nachhaltiges Verhalten anzustreben, ohne konkrete Zielwerte festzuschreiben. Kritiker sprechen von einem „zahnlosen Tiger", da oft messbare Vorgaben und Sanktionsmechanismen fehlen. „Um der fehlenden Verbindlichkeit entgegenzuwirken, bieten sich Impact-Klauseln an, die klare Einsparziele definieren, etwa eine prozentuale Reduktion des Energieverbrauchs innerhalb eines festgelegten Zeitraums", sagt Rechtsanwältin Elisabeth Bayerlein, ebenfalls bei FPS tätig. „Solche Regelungen ermöglichen Transparenz und Messbarkeit, ohne einzelne Maßnahmen im Detail vorzuschreiben."

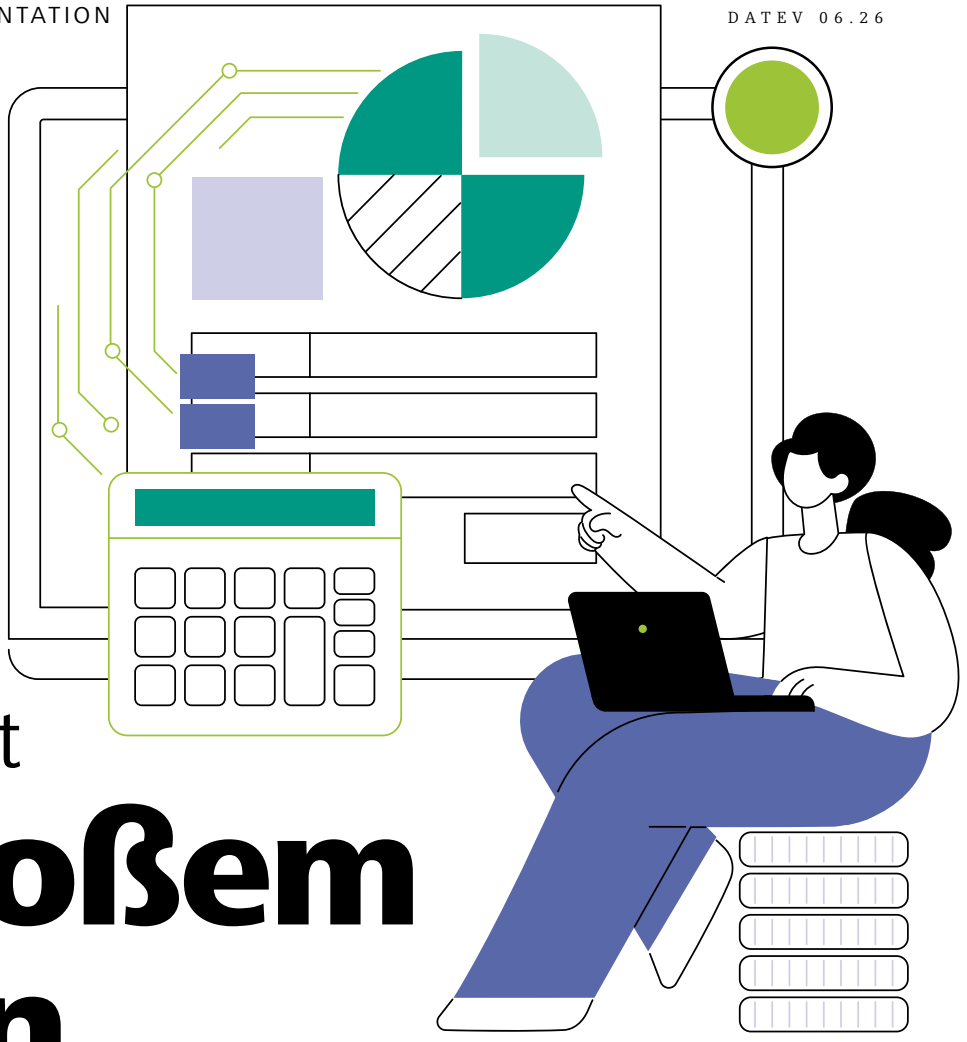
Für Gebäudedienstleister bedeutet dies zusätzliche Anforderungen: umweltfreundliche Reinigungsmittel, nachhaltige Streumittel, präventive Wartungskonzepte oder digitale Verbrauchserfassung. Kurzfristig führt dies zu Mehrkosten, langfristig können die Betriebskosten jedoch sinken, weil mehr Nachhaltigkeit die Wirtschaftlichkeit und damit auch die Vermarktungsfähigkeit verbessert. „Zertifizierte Gebäude profitieren zudem von einem Qualitätsnachweis, der zum Werterhalt des Gebäudes beiträgt", so Rechtsanwältin Bayerlein. ○

Dr. Susanne Schießer ist Fachanwältin für Miet- und Wohnungseigentumsrecht sowie Local Partner bei der Kanzlei FPS in München.

Elisabeth Bayerlein ist Rechtsanwältin bei FPS und berät Unternehmen und Privatpersonen insbesondere zu Fragen des Mietrechts.

Den Fachbeitrag von Dr. Susanne Schießer und Elisabeth Bayerlein lesen Sie unter
→ **go.datev.de/greenlease**

FOTOS: AERIAL PERSPECTIVE WORKS/GETTY IMAGES, KANZLEI FPS



Lästige Pflicht **mit großem Nutzen**

Warum eine gute Verfahrensdokumentation in der Buchführung oft unterschätzt wird – und weshalb sie zum entscheidenden Faktor bei Betriebsprüfungen werden kann.

Text: Robert Brütting

Die meisten Unternehmen haben ihre Buchführung mittlerweile digital im Griff – oder glauben das zumindest. Doch aus Sicht der Betriebsprüfung zeigt sich Ordnung nicht allein bei der Software, sondern in der Dokumentation der Prozesse.

Hier liegt oft ein blinder Fleck: Die Verfahrensdokumentation ist zwar seit Jahren Pflicht, wird in der Praxis jedoch häufig vernachlässigt oder nur oberflächlich geführt. Die Folge sind vermeidbare Risiken – und zugleich ungenutzte organisatorische Chancen.

Zentrales Instrument der Buchführung

Bereits seit dem 1. Januar 2015 geben die Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff – kurz GoBD – den verbindlichen Rahmen für die digitale Buchführung vor. Sie verlangen, dass ein sachverständiger Dritter innerhalb einer angemessenen Zeit nachvollziehen kann, wie Geschäftsvorfälle entstehen, verarbeitet und verbucht werden. Die Verfahrensdokumentation ist damit das zentrale Instrument, um genau diese Nachvollziehbarkeit herzustellen – und ihre Wirkung wird häufig unterschätzt.

In der Praxis fehlt sie nämlich oft oder bleibt auf formale Muster beschränkt. „Damit verschenken Unternehmen organisatorisches Potenzial und setzen sich steuerlichen Risiken aus“, sagt Dr. Jörg Burkhard aus Wiesbaden, Fachanwalt für Steuer- und Strafrecht. Ein Vergleich macht die Funktion greifbar: Wie die Programmierung eines

FACHBUCH ZUM THEMA

Im Fadenkreuz des Fiskus informiert praxisnah und enthält strategische Hinweise zur Betriebsprüfung.
→ **datev.de/shop/35886**

Kassensystems im Detail festlegt, wie Geräte und Abläufe zusammenspielen, zeigt die Verfahrensdokumentation den Gesamtzusammenhang im Unternehmen. Sie bildet ab, wie elektronische Aufzeichnungssysteme, Kassen (auch offene Ladenkassen) sowie Warenwirtschaft und Finanzbuchhaltung miteinander verbunden sind. Sie zeigt, wie Daten entstehen, weiterverarbeitet, übergeben und archiviert werden – und wo mögliche Lücken oder Medienbrüche bestehen.

Wichtige Bestandteile sind die Beschreibung organisatorischer Abläufe, der eingesetzten IT-Systeme und ihrer Schnittstellen sowie klar definierte Zuständigkeiten und Kontrollmechanismen. Ebenso sind Änderungen an Systemen und Prozessen zu dokumentieren und in ihrer Entwicklung nachvollziehbar zu machen. Versionierungen sorgen dafür, dass diese Entwicklungen transparent bleiben und auch rückblickend verständlich sind, vergleichbar mit Änderungsprotokollen in digitalen Systemen.

Vertrauensbildende Maßnahme

Wie relevant das ist, zeigt sich besonders in bargeldintensiven Betrieben. Mehrere Kassensysteme, wechselnde Zuständigkeiten und zusätzliche Einnahmequellen wie Automaten oder externe Anbieter erhöhen die Komplexität der Abläufe erheblich. Ohne klare Regelungen bleibt oft unklar, wer welche Einnahmen erfasst, wer welche Kassen zählt oder für einzelne Prozessschritte verantwortlich ist. Das schafft Spielräume für Fehler, Schwund oder auch gezielte Manipulationen.

Für die Betriebsprüfung ist die Verfahrensdokumentation daher ein zentraler Anknüpfungspunkt. Ihr Fehlen gilt als formeller Mangel und deutet häufig auf organisatorische Defizite hin. Für sich genommen führt das meist noch nicht zur Verwerfung der Buchführung. In Kombination mit weiteren Auffälligkeiten kann das Fehlen der Verfahrensdokumentation jedoch durchaus eine Schätzung durch das Finanzamt begründen. „Mit jeder formellen Beanstandung steigt der Druck auf den Steuerpflichtigen erheblich“, weiß Dr. Burkhard aus langjähriger Erfahrung in der Prüfungspraxis.

Umgekehrt wirkt eine schlüssige und gelebte Verfahrensdokumentation in der Regel sehr vertrauensbildend. Sie zeigt, dass alle Prozesse durchdacht sind, Zuständigkeiten klar geregelt und Kontrollen wirksam implementiert wurden. „In der Praxis führt dies häufig zu einer Reduzierung der Prüfungsbedürftigkeit oder -intensität und einer stärkeren Fokussierung auf Einzelfragen, statt auf systematische Fehlersuche“, so der Experte.

> *„Mit jeder formellen Beanstandung steigt der Druck auf den Steuerpflichtigen erheblich.“*
>
> **DR. JÖRG BURKHARD**
> Fachanwalt für Steuer- und Strafrecht

Dr. Jörg Burkhard
ist Rechtsanwalt in Wiesbaden. Seine Schwerpunkte liegen im Steuerrecht, Steuerstrafrecht, bei Betriebsprüfungen, Selbstanzeigen und Wirtschaftsstrafrecht.

Vernetzen Sie sich mit Dr. Jörg Burkhard auf LinkedIn:

Konsequent und regelmäßig anpassen

Zugleich entfaltet die Verfahrensdokumentation eine präventive Wirkung: Sie zwingt Unternehmen, ihre Abläufe regelmäßig zu überprüfen, Schwachstellen frühzeitig zu identifizieren und Strukturen gezielt und laufend zu verbessern. Das reduziert Fehler, begrenzt Manipulationsmöglichkeiten und kann sich am Ende auch wirtschaftlich positiv auswirken.

Entscheidend ist, dass die Dokumentation die tatsächlichen Abläufe widerspiegelt und im Unternehmen gelebt wird. Reine Mustervorlagen ohne Bezug zur Praxis werden im Prüfungsfall schnell erkannt und verfehlen ihren Zweck.

Ebenso wichtig ist die laufende Aktualisierung: Neue Systeme, digitale Prozesse und rechtliche Anforderungen verändern zahlreiche betriebliche Abläufe kontinuierlich. Hinzu kommt, dass sich auch innerhalb eines Unternehmens Strukturen, Zuständigkeiten und Softwarelösungen im Zeitverlauf wandeln und weiterentwickeln. Eine einmal erstellte Verfahrensdokumentation genügt nicht dauerhaft und bildet die Realität oft nur für einen begrenzten Zeitraum korrekt ab. Sie muss bei allen Änderungen im operativen Ablauf konsequent angepasst werden, damit sie ihren Zweck, Abläufe nachvollziehbar zu machen, nicht verliert. Unabhängig davon sollte die Verfahrensdokumentation daher mindestens einmal jährlich kritisch geprüft, bei Bedarf angepasst und laufend fortgeschrieben werden. ○

Einen ausführlichen Fachbeitrag von Dr. Jörg Burkhard zur Verfahrensdokumentation lesen Sie unter:
→ **go.datev.de/praxis-verfahrensdokumentation**

ILLUSTRATION: GETTY IMAGES/VISUAL GENERATION INC.; FOTO: PR

Raus aus den alten analogen Routinen

Zwei Steuerberater gründen eine Kanzlei, die nicht reagiert, sondern vorwegnimmt: digital gedacht, konsequent geführt und mit klaren Prinzipien.

Text: Shania Vivienne Schmidt **Fotos:** Florian Generotzky

Ein Start-up-Gefühl im Büro, ein alkoholfreies Feierabendbier mit dem Team – und Mandanten, wie man sie in klassischen Kanzleien eher selten findet: Als Sebastian Schweiger und Bernd Steinhöfer 2023 ihre Kanzlei Schweiger Steinhöfer und Partner (SSP) gründen, haben sie eine klare Mission. Sie wollen frühzeitig auf Trends und Veränderungen reagieren.

Bereits während seiner Ausbildung nimmt Sebastian Schweiger immer wieder wahr, wie viele technische Möglichkeiten in der Praxis ungenutzt bleiben: „Viele Kanzleien halten an bestehenden Routinen fest“, erinnert er sich. Für ihn war klar: Das muss auch anders gehen.

Er studiert berufsbegleitend, macht das Steuerberaterexamen und lehnt sogar das Angebot einer Kanzlei ab, als Partner einzusteigen. Denn er wusste: „Ich werde hier nie etwas so umsetzen können, wie ich es für richtig halte.“ Stattdessen gründet er 2017 im eigenen Wohnzimmer die Kanzlei, die er sich bereits mit 18 Jahren erträumt hatte. Ein Jahr später übernimmt er zusätzlich eine kleine, vollständig analog arbeitende Kanzlei, die er systematisch digitalisiert. „Es muss digital sein“, betont Schweiger. „Und zwar so konsequent, dass man bei Entwicklungen wie Künstlicher Intelligenz nicht erst in die Transformation einsteigen muss.“

DIE KANZLEI

Schweiger Steinhöfer und Partner (SSP) ist eine vollständig digital arbeitende Steuerkanzlei mit zwei Standorten in Krailling und in München. Sie betreut vor allem Start-ups und mittelständische Unternehmen.

Vernetzen Sie sich mit der Kanzlei auf LinkedIn, und folgen Sie ihr auf Instagram: @ssp_steuerkanzlei

Bernd Steinhöfer geht parallel einen ganz ähnlichen Weg, übernimmt 2020 seine erste Kanzlei. Kennengelernt haben sich die beiden späteren Partner im Masterstudium. An gemeinsamen Abenden in der Studentenzeit festigt sich die Erkenntnis, dass sie die gleiche Vision antreibt. 2023 schließen sie ihre Unternehmen zusammen. Schon die Adresse ihrer Kanzleiräume ist Programm: die Innovationsmeile in Krailling bei München.

Digital oder gar nicht

Ihre Vision von Digitalisierung betrachten die beiden wie ein ungeschriebenes Gesetz. Anfang 2024 offenbaren sie ihren Mandanten, dass die Zusammenarbeit künftig ausschließlich digital erfolgen wird – verbunden mit dem Angebot konkreter Unterstützung beim Umstieg. „Wer nicht bereit war das zu tun, musste sich neue Steuerberater suchen“, sagt Schweiger. Die Reaktionen der Mandanten waren überwiegend positiv, auch wenn eine Handvoll den neuen Weg trotz allen Werbens am Ende doch nicht mitgehen wollte.

Start-up-Gefühle: In der Kanzlei von Bernd Steinhöfer (l.) und Sebastian Schweiger gibt's nach Feierabend alkoholfreie Drinks mit dem Team.

Doch nicht nur seitens der Mandanten ist Anpassungsfähigkeit gefragt. Die Unternehmenslandschaft ist stetig im Wandel. Start-ups, E-Commerce-Unternehmen und Influencer haben andere Ansprüche an Steuerberater als klassische Mittelständler – und nicht jede Kanzlei weiß, wie man diese neuen Mandanten richtig betreut. „Bei Influencern besteht ein klares Missverhältnis: Sie bringen eigentlich alles aus ihrem privaten Leben ein und müssen alles, was sie rausbekommen versteuern, haben wiederum aber keine Betriebsausgaben", sagt Schweiger. Auch gebe es zu dieser besonderen Mandantengruppe wenig Rechtsprechung. „Das Geschäftsmodell ist sehr erklärungsbedürftig. Die Leute können nirgendwo etwas nachlesen, es gibt keine Gesetze dazu", sagt Steinhöfer. Für eine erfolgreiche Steuerberatung seien daher eine saubere Dokumentation, eine enge Abstimmung und sowie ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zu den Mandanten essenziell.

Dass es sich lohnt, bei Automatisierung und Digitalisierung eine Vorreiterrolle zu spielen, zeigt sich auch in den positiven Rückmeldungen junger Talente. Am Otto-von-Taube-Gymnasium in Gauting war Steuerberatung für die Schülerinnen und Schüler lange kein Thema. Inzwischen gilt der Beruf dank KI und der vielen digitalen Prozesse als angesagt. „Dieses Jahr dürfen wir unseren Berufsstand das erste Mal am Berufsinformationsabend an dieser Schule vertreten", erzählt Schweiger begeistert. „Das geht in die richtige Richtung: weg vom Image der händischen Deklaration von Sachverhalten, hin zu einem richtig modernen, digitalen, tollen Arbeitsplatz."

Sebastian Schweiger gründet 2017 im Wohnzimmer seine Kanzlei. Es folgten Übernahmen und Zusammenschlüsse.

Vernetzen Sie sich mit Sebastian Schweiger auf LinkedIn:

Bernd Steinhöfer ist Steuerberater und seit 2023 Partner der Kanzlei Schweiger und Steinhöfer.

Vernetzen Sie sich mit Bernd Steinhöfer auf LinkedIn:

Familiärer Zusammenhalt

Zu Beginn arbeiten zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kanzlei, inzwischen hat sich diese Zahl mehr als verdoppelt. Ein zweiter Standort ist geplant. „In unserem Team haben wir wirklich alles – vom 17-jährigen Abiturienten, der nachmittags zum Arbeiten kommt, bis zur 72-jährigen Rentnerin, die mittlerweile auf DATEV Unternehmen online bucht", sagt Steinhöfer. Eine Open-Door-Mentalität wird in der Kanzlei von Schweiger und Steinhöfer großgeschrieben. „Uns ist wichtig, dass ein familiärer Zusammenhalt im Team besteht", sagt Steinhöfer. Wiederkehrende Austauschtermine und gemeinsame Mittagessen sind feste Bestandteile des Arbeitsalltags.

Der Appell, den die beiden Gründer an den Berufsstand richten, ist eindeutig. „Ich kann nur jeder Kollegin und jedem Kollegen, die immer noch nicht digital sind, raten, sich auf den Weg zu machen", sagt Steinhöfer. Auch wenn noch unklar sei, wohin sich die Technik letztlich entwickelt, brauche es mehr Mut, findet Schweiger: „Man kann gar nichts falsch machen. Entscheidend ist, überhaupt anzufangen."

Eine Haltung, der die Kanzlei seit ihrer Gründung folgt: nicht abwarten, sondern immer technologisch vorn dabei sein. ○

Wenn aus Anwendern Mitgestalter werden

DATEV ist mehr als ein Softwarehersteller. Als Genossenschaft lebt das Unternehmen vom Engagement seiner Mitglieder. Maurice Schaar und Julia Beer engagieren sich im Vertreterrat. Hier berichten sie, wie Gremienarbeit neue Einblicke, Kontakte und Perspektiven eröffnet.

Text: Thomas Günther

Die Meistersingerhalle in Nürnberg, ein Konzerthaus nahe der Innenstadt, ist an diesem Tag Ende Juni 2025 gut gefüllt. Mehr als 200 Berufsträgerinnen und Berufsträger aus ganz Deutschland, allesamt DATEV-Mitglieder, sind zur jährlichen Vertreterversammlung zusammengekommen. Für viele Teilnehmer gehört dieses Treffen längst zur Routine, sind sie doch bereits längere Zeit Mitglied der Vertreterversammlung. Für Maurice Schaar war es ein neues und ungewohntes Bild.

„Wenn man zum ersten Mal in diesem Saal sitzt, merkt man erst, wie groß dieses Netzwerk an Berufskolleginnen und -kollegen eigentlich ist“, erinnert sich der Steuerberater aus Berlin an seine erste Vertreterversammlung, nachdem er bei der Vertreterwahl 2024 in das Gremium gewählt worden war. Seit rund 20 Jahren ist Maurice Schaar im Beruf tätig und führt eine Kanzlei mit 17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dass er einmal selbst Teil dieses Gremiums sein würde, war ursprünglich nicht geplant.

Der Weg ins Gremium

Eigentlich wollte Maurice Schaar sich nur im Online-Wahl-Tool registrieren, um an der Wahl teil-

Großes Netzwerk: Die DATEV-Vertreterversammlung in der Nürnberger Meistersingerhalle.

> *„Der Austausch über Produkt- und Prozessentwicklungen ist unglaublich wertvoll.“*

MAURICE SCHAAR
Steuerberater und Mitglied der Vertreterversammlung und des Vertreterrats

nehmen und Berufskollegen wählen zu können. Doch im Verlauf des Nominierungsprozesses wurde ihm klar, dass auch eine eigene Kandidatur möglich wäre. „Ich bin da eher hineingerutscht“, sagt er rückblickend. Erst bei den ersten Informationsveranstaltungen habe er verstanden, welche wichtige Rolle Vertreterversammlung und Vertreterrat innerhalb der Genossenschaft spielen – und welche Möglichkeiten sie den Vertretern bieten.

Julia Beer aus Würselen kam über einen anderen Weg zur Gremienarbeit. Die Steuerberaterin begann ihre berufliche Laufbahn mit einer Ausbildung zur Steuerfachangestellten, absolvierte anschließend mehrere Weiterbildungen und legte schließlich – parallel zu Familie und Beruf – das Steuerberaterexamen ab. Heute führt sie gemeinsam mit einem Partner eine Kanzlei mit 16 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Impuls zur Kandidatur kam bei ihr zum einen durch ihren Kanzleipartner Egbert Dahley, selbst jahrelang in DATEV-Gremien tätig, und aus dem Kollegenkreis. „Mir wurde gesagt: ‚Die Gremien benötigen immer wieder neue Impulse, auch von Mitgliedern, die noch nicht so lange dabei sind‘“, berichtet sie. Gespräche mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen hätten schließlich ihr Interesse geweckt, sodass sich Julia Beer schnell zur Kandidatur entschloss und nun seit knapp zwei Jahren für den Regierungsbezirk Köln in Vertreterversammlung und Vertreterrat sitzt.

Ohne Aufwand geht’s nicht

Die Mitarbeit im Vertreterrat bringt zusätzliche Termine mit sich, lässt sich aber gut organisieren. Für Julia Beer war der Faktor Zeit anfangs die größte Sorge. „Vor allem die regelmäßigen Reisen nach Nürnberg schlagen natürlich durch. Im Vorfeld habe ich mit meiner Familie diskutiert, die mir zugeraten hat, weil auch sie die Chancen der Gremienarbeit für die Kanzlei gesehen haben. Außerdem erlauben unsere Kanzleistrukturen, dass ich ab und zu in Nürnberg bin. Wir sind sehr gut aufgestellt, und ich habe ein tolles Team.“ Dass sich auch in den Gremien viele digitale Formate etabliert haben, erleichtert zudem den Austausch.

Maurice Schaar schätzt den Aufwand auf etwa zwei bis drei Tage im Monat, Kanzleiarbeit hat er wegen seiner Tätigkeit im Vertreterrat aber nicht anderweitig delegieren müssen. Für ihn ist die Gremienarbeit gut integrierbar, schließlich „kann ich ja auch die Fahrten nach Nürnberg nutzen, um zu telefonieren oder einfach mal in Ruhe über Dinge nachzudenken, was im Kanzleialltag meist zu kurz kommt“. Maurice Schaar spricht von einer „guten Zeit“ – vor allem von einer, die sinnvoll investiert ist.

Nach jeder Wahl findet eine Klausurtagung statt, bei der sich alle Mitglieder des neu gewählten Vertreterrats treffen. Sie erhalten Einblicke in die Entscheidungsprozesse und die wichtigsten Säulen der Gremienarbeit, zudem ist viel Zeit zum Kennenlernen und für den persönlichen Austausch. „Diese Klausurtagung hat mir unwahrscheinlich geholfen, mich schnell in die neue Tätigkeit einzufinden. Danach wusste ich, dass meine Entscheidung richtig war“, blickt Julia Beer zurück.

Mitreden in Beratungsaufträgen

Ein zentraler Bestandteil der Arbeit im Vertreterrat sind sogenannte Beratungsaufträge. In diesen Arbeitsformaten bringen Mitglieder ihre Erfahrungen aus der Praxis ein und diskutieren gemeinsam mit DATEV-Verantwortlichen über Produkte, Prozesse und zukünftige Entwicklungen. Maurice Schaar beschäftigt sich unter anderem mit Themen rund um Service, Beratungstools und Kommunikation. „Es ist spannend zu sehen, wie Ideen entstehen und weiterentwickelt werden“, sagt er. „Und man kann seine Perspektive aus dem Kanzleialltag einbringen. Zudem haben wir Vertreter natürlich einen kleinen Wissensvorsprung hinsichtlich aktueller und künftiger Entwicklungen, den wir für unsere Mandanten nutzen können.“

Julia Beer engagiert sich besonders im Lohn und arbeitet zusätzlich in weiteren Beratungsaufträgen mit. „Anfangs dachte ich, dass wir bei den Beratungsaufträgen Arbeitsstände lediglich präsentiert bekommen, wir vielleicht unsere »

Maurice Schaar
ist Steuerberater und geschäftsführender Gesellschafter der SP Steuerberatungsgesellschaft mbH & Co. KG in Berlin. Seit 2024 engagiert er sich in der DATEV-Vertreterversammlung und im DATEV-Vertreterrat.

Vernetzen Sie sich mit Maurice Schaar auf LinkedIn:

FOTOS: DATEV eG

Julia Beer
ist Steuerberaterin und Partnerin der Kanzlei Dahley & Beer in Würselen. 2024 wählten die DATEV-Mitglieder sie in die Vertreterversammlung und den Vertreterrat.

Vernetzen Sie sich mit Julia Beer auf LinkedIn:

Meinung dazu sagen können, die pflichtschuldig dokumentiert wird und danach in der Schublade verschwindet." Sie war positiv überrascht, wie intensiv der Austausch tatsächlich ist. „Unsere Vorschläge und Anregungen werden diskutiert, weiterentwickelt – und auch umgesetzt. Wir werden von den DATEV-Mitarbeitern regelrecht dazu aufgefordert, konstruktive Kritik und Input einzubringen. Für mich ist das ein wichtiger Aspekt der Zusammenarbeit." Auch die gemeinsamen Abendessen am Vorabend von Vor-Ort-Terminen erweitern den Horizont, bringen neue Einblicke und „machen auch viel Spaß".

Ein Netzwerk im ganzen Bundesgebiet

Besonders wertvoll ist für beide der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Regionen. „Man merkt schnell, dass Steuerberater überall mit ähnlichen Herausforderungen zu tun haben", sagt Maurice Schaar. Digitalisierung, Fachkräftemangel oder organisatorische Fragen seien Themen, die viele Kanzleien gleichermaßen beschäftigen – und die sich mit dem neuen Netzwerk, über das er dank seiner Gremienarbeit verfügt, ganz anders betrachten und angehen lassen. Viele Begegnungen wiederholen sich im Laufe der Zeit und lassen ein Netzwerk entstehen, das weit über den eigenen Bezirk hinausreicht – bis hin zu Freundschaften, die aus der Arbeit entstehen. „Wenn Kollegen mal in Berlin sind, rufen sie vorher bei mir an, damit wir uns treffen und austauschen können. Das hat manchmal schon was von einem Klassentreffen", erzählt Maurice Schaar.

Auch Julia Beer erlebt diesen Austausch als großen Gewinn. „Man bekommt Einblicke in ganz unterschiedliche Kanzleistrukturen und Arbeitsweisen", sagt sie. „Das erweitert den eigenen Blick enorm."

> *„Unsere Perspektive als Anwender wird wirklich gehört."*
>
> **JULIA BEER**
> Steuerberaterin und Mitglied in der Vertreterversammlung und im Vertreterrat

Ein neuer Blick auf DATEV

Für beide hat sich auch die Wahrnehmung der Genossenschaft verändert. „Früher habe ich DATEV vor allem als Softwareanbieter wahrgenommen", sagt Julia Beer. Durch die Gremienarbeit sei ihr stärker bewusst geworden, welche Prozesse und Abstimmungen hinter vielen Entwicklungen stehen. Maurice Schaar beschreibt diese Erfahrung ähnlich. Wer Einblick in Diskussionen und Entscheidungsprozesse bekomme, verstehe viele Entwicklungen besser.

So ist die Arbeit im Vertreterrat für beide längst mehr als ein zusätzlicher Termin im Kalender. Sie verbindet fachlichen Austausch mit neuen Perspektiven und macht sichtbar, was eine Genossenschaft ausmacht: Die Mitglieder sind nicht nur Kunden und Anwender, sondern auch ein aktiver Teil eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses. ○

Das Herz der Genossenschaft

Mitbestimmung lebt vom Mitmachen. In diesen zentralen Gremien können DATEV-Mitglieder ihre Interessen vertreten und die Zukunft des Unternehmens und damit auch die der eigenen Kanzlei mitgestalten.

Vertreterversammlung Sie ist das Parlament der DATEV-Mitglieder: Die Vertreterversammlung fasst die zentralen Beschlüsse der Genossenschaft und besteht aktuell aus mehr als 200 Delegierten. Sie werden alle vier Jahre von den DATEV-Mitgliedern in regionalen Wahlbezirken gewählt und vertreten deren Interessen. Die Vertreterversammlung entscheidet beispielsweise über die strategische Ausrichtung der Genossenschaft, über Satzungsfragen und genehmigt den Jahresabschluss. Sie bildet damit das demokratische Fundament der genossenschaftlichen Mitbestimmung. Die nächste Nominierungsphase steht Ende 2027 an; die Wahl findet 2028 statt.

Vertreterrat Zusätzlich zur Vertreterversammlung wird alle vier Jahre auch der Vertreterrat gewählt. Das Gremium bringt die Perspektive der Mitglieder direkt in strategische und fachliche Diskussionen ein. Vertreterinnen und Vertreter aus verschiedenen Regionen Deutschlands beraten den Vorstand und begleiten Entwicklungen aus Sicht der Praxis. Ein zentrales Instrument dafür sind Beratungsaufträge. In diesen Arbeitsformaten diskutieren Mitglieder mit DATEV-Verantwortlichen über Produkte, Services und künftige Entwicklungen.

FOTOS: DATEV eG

Der entscheidende Pass in die Tiefe

Warum die E-Rechnung mehr ist als eine bürokratische Pflicht. Und was wir vom Fußball über Zusammenspiel und Timing lernen können.

Mitte Juni beginnt die Fußball-Weltmeisterschaft. Millionen fiebern mit, analysieren Aufstellungen und diskutieren Taktiken. Was man nicht unterschätzen sollte: Erfolgreich ist selten die Mannschaft mit den besten Einzelspielern. Sondern das Team, das das Zusammenspiel beherrscht, den Ball laufen lässt, Räume erkennt und im richtigen Moment den Pass spielt. Diese Art von Zusammenspiel wird auch bei der E-Rechnung entscheidend sein.

Ja, die E-Rechnung kommt, und zwar als verpflichtende regulatorische Vorgabe. Wer sie jedoch vor allem als bürokratische Hürde betrachtet, verkennt ihren Wert. Sie ist kein isolierter Spielzug, sondern Teil eines Systems. Erst im Zusammenspiel mit weiteren digitalen Prozessen vom Angebot bis zur Verbuchung entfaltet sie ihre Stärke.

Aktuell warten viele Unternehmen noch ab. Veränderungen kosten Zeit, Energie, oft auch Überwindung. Aber wer zu lange wartet, gerät ins Hintertreffen. Abläufe werden dann nicht gut aufeinander abgestimmt, das Zusammenspiel der Mannschaftsteile bleibt ungenutzt, und Chancen werden vergeben.

> *„Wer die E-Rechnung vor allem als bürokratische Hürde betrachtet, verkennt ihren Wert.“*

Die Kanzleien fungieren dabei als Spielmacher: Sie ordnen die Prozesse, geben Struktur und sorgen dafür, dass alles konsistent ineinandergreift. Sie erkennen früh, wo Medienbrüche entstehen und wie sich Abläufe sinnvoll verbinden lassen. Hier entsteht der Mehrwert, wenn aus einzelnen digitalen Schritten ein durchgängiger Prozess wird.

DATEV stellt das Spielfeld bereit

Die E-Rechnung kann dabei der entscheidende Pass sein. Sie verbindet, strukturiert und schafft die Grundlage für Automatisierung. Routinen laufen im Hintergrund, Fehlerquellen werden reduziert, Transparenz entsteht. Und plötzlich wird Zeit frei für das, was den Unterschied ausmacht: die persönliche Beratung.

Ein wichtiger Baustein dafür ist die DATEV E-Rechnungsplattform. Man kann sie sich wie ein Spielfeld vorstellen, auf dem alle Beteiligten zusammenkommen. Hier werden E-Rechnungen strukturiert übermittelt, Prozesse gebündelt und Standards geschaffen.

Erfolg entsteht dort, wo ein gutes Zusammenspiel gelingt. Die E-Rechnung ist der Pass, der das Spiel ins Laufen bringt, die Kanzleien sind die Verbindungsspieler. Und genau die entscheiden am Ende oft das Spiel. ○

Herzlich
Ihr Markus Algner
Chief Markets Officer (CMO)

Dr. Markus Algner
ist Chief Markets Officer bei DATEV.

Vernetzen Sie sich mit Dr. Markus Algner auf LinkedIn.

FOTO: DANIEL TKATSCH

RECHTSFEHLER BEI GERICHT

Wer schläft, sündigt doch

Vor dem Finanzgericht geht es nicht selten um Zahlen, die ganz schön ermüdend sein können. Dass sie auch Richter in den Schlaf wiegen, war bisher jedoch kein anerkannter Verfahrensgang. In einem aktuellen Fall wurde das zum Problem: Während der mündlichen Verhandlung glitt ein ehrenamtlicher Richter in den Tiefschlaf – akustisch untermalt durch vernehmbares Schnarchen. Auch glich sein Ausflug ins Traumland eher einer Fernreise als einem Kurztrip, sodass wesentliche Teile des Geschehens an ihm vorbeigingen. Die Verhandlung lief trotzdem weiter, Urteil inklusive – als sei nichts gewesen. Der Fall landete bei den hellwachen Richtern des Bundesfinanzhofs, die zu einem anderen Schluss kamen: Wer zentrale Vorgänge der Verhandlung verschläft, ist nicht nur unaufmerksam, sondern auch rechtlich abwesend. Somit war das Gericht nicht ordnungsgemäß besetzt, ein klarer Revisionsgrund. Auf die Qualität des Urteils kam es gar nicht mehr an.

Belebend wirkt die Präzision der juristischen Grenzziehung: Nicht jede Regungslosigkeit ist ein Mangel. Doch wo die Wahrnehmung nachweislich aussetzt, endet auch die Mitwirkung. So wurde ein Steuerstreit zum Lehrstück über Aufmerksamkeit – mit der Erkenntnis, dass vor Gericht zwar vieles verhandelbar ist, das letzte Wort aber niemals ein Schnarcher sein darf.

ILLUSTRATIONEN: CHATGPT, SORBETTO/GETTY IMAGES

IMPRESSUM

Herausgeber
DATEV eG,
Paumgartnerstraße 6–14,
90429 Nürnberg
Verantwortlich:
Simone Wastl
Chefredakteurin:
Kathrin Ritter,
Tel.: +49 911 319-53162
E-Mail: magazin@datev.de
Stellv. Chefredakteur:
Sebastian Pech
Redaktion
Robert Brütting (RA), Constanze Elter, Thomas Günther, Simon Hagen, Sabrina Huf, Martina Mendel, Shania Vivienne Schmidt, Astrid Schmitt, Dietmar Zeilinger
Verlag
Vogel Corporate Solutions GmbH,
Axel-Springer-Straße 65,
10969 Berlin
Verlagsleitung: Ulf Reimer
Art Direction:
Katrin Kurschinski
CvD: Dominik Arndt (fr)
Bildredaktion: Anna Bianchi
Infografik: Julia Zimmermann
Herstellung: Silvio Schneider
Geschäftsführung:
Frank Parlow, Lutz Thalmann, Dennis Hirthammer, Matthias Bauer
E-Mail: ulf.reimer@vogel.de
Druck
DATEV Digital & Print Solution Center,
Sigmundstraße 172,
90431 Nürnberg
Das DATEV magazin erscheint monatlich in einer Druck auflage 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 mit der 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

17. Juni

Archivierung von Kassendaten
In dieser DATEV Info online geht es um die automatische, gesetzeskonforme Archivierung der Kassendaten in DATEV Kassenarchiv online sowie die automatische Datenweitergabe nach DATEV Kassenbuch. Ein zweiter Schwerpunkt liegt auf der Kassenmeldung über DATEV MeinFiskal.

→ **datev.de/shop/77641**

22. Juni

Fit im Rechnungswesen
Die DATEV Info online zeigt, wie Automatisierungsservices digitales Buchen und Kontoumsätze effizienter machen, die Zusammenarbeit verbessern und eine GoBD-konforme Buchführung unterstützen. Sie lernen, wie Sie Ihre Buchführungsprozesse nachhaltig optimieren.

→ **datev.de/shop/78531**

15. Juli

Effiziente Kanzleiorganisation
In diesem Seminar beschäftigen Sie sich mit den digitalen Arbeitsprozessen rund um die Kanzleiorganisation in den DATEV-Programmen. Außerdem lernen Sie Tipps und Tricks im Umgang mit DATEV Eigenorganisation kennen. Im Anschluss können Sie Ihre Arbeitsweise noch besser strukturieren und optimieren.

→ **datev.de/shop/77312**

Die nächste Ausgabe erscheint am 26. Juni 2026

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.

Nachwuchs von morgen gewinnen und ausbilden. KONSEQUENT.

Profitieren Sie jetzt von Ihrer Rolle als Ausbilder:in – **wir unterstützen Sie dabei.**

Selbst auszubilden, lohnt sich auf vielen Ebenen. Denn es sorgt nicht nur für Mitarbeitende, die genau die Fähigkeiten haben, die in der Kanzlei benötigt werden, sondern auch für neue Impulse, höhere Loyalität und viele weitere positive Aspekte.

Unsere gemeinsame Initiative unterstützt Sie mit **einer bundesweiten Image-kampagne und Stellenbörse sowie wirksamen Qualifizierungs- und Weiter-bildungsangeboten** dabei, junge Erwachsene besser anzusprechen, auszubilden und sich zeitgemäß am Markt zu präsentieren.

initiative-gemeinsam-handeln.de

GEMEINSAM handeln!
Fachkräfte für die Steuerberatung gewinnen.

EINE INITIATIVE VON
BStBK | DStV | DATEV