

KP Kanzleiführung professionell

Kanzleimanagement · Honorarpolitik · Gebührenrecht



Ihr Plus im Netz: kp.iww.de
Online | Mobile | Social Media

Sonderausgabe

Die Nachfolgeregelung in der Kanzlei – was Übergeber und Übernehmer wissen müssen

Aktuelle Entwicklungen und Trends bei der Kanzleinachfolge.....	1
Auch ältere Kanzleien müssen attraktiv bleiben.....	6
Rechtliche Aspekte bei der Kanzleinachfolge: Augen auf beim Übergang von Mitarbeitern.....	11
Rechtliche Aspekte bei der Kanzleinachfolge: Darauf sollten Sie beim Praxisübertragungsvertrag achten.....	16

Wir helfen Ihnen gern!

Es ist unsere Aufgabe, Sie mit praktischem Wissen und konkreten Empfehlungen im Beruf zu unterstützen. Manchmal bleiben dennoch Fragen offen oder Probleme ungelöst. Sprechen Sie uns an! Wir bemühen uns um schnelle Antworten – sei es bei Fragen zur Berichterstattung, zur Technik, zum digitalen Angebot oder zu Ihrem Abonnement.



Für Fragen zur Berichterstattung:

Christiane Nöcker
Stellv. Chefredakteurin (verantwortlich)
Telefon 02596 922-44
Fax 02596 922-80
E-Mail noecker@iww.de



Für Fragen zur Technik (Online und Mobile):

Susanne Kreutzer
Projektleiterin Online
Telefon 02596 922-42
Fax 02596 922-99
E-Mail kreutzer@iww.de



Für Fragen zum Abonnement:

Ulla Vollrath, Jasmin Baumeister, Arnold Scheiner,
Florian Vogl, Michaela Scharvogel-Junghof
IWW Institut Kundenservice
Franz-Horn-Str. 2
97082 Würzburg
Telefon 0931 4170-472
Fax 0931 4170-463
E-Mail kontakt@iww.de

NACHFOLGEREGELUNG

Aktuelle Entwicklungen und Trends bei der Kanzleinachfolge

von Alexander Jost, Vorstand der Jost AG, Lauf

| Inhaber übergibt an jungen Kollegen: Nach dieser einfachen Formel funktioniert es im Bereich der Kanzleinachfolge schon längst nicht mehr. Der Kanzleimarkt verändert sich gerade strukturell. So sinkt zurzeit sowohl die Nachfrage nach Kanzleien als auch die Selbstständigenquote. Die Konstellationen und Beteiligungsvarianten von Kanzleien werden immer komplexer. Alle, die in den kommenden Jahren einen Nachfolger für ihre Kanzlei suchen, müssen sich auf eine längere Vorbereitungszeit einstellen. |

Kompromisse sind unausweichlich

Bereits seit einigen Jahren zeichnet sich der Trend ab, dass die Zahl der Kaufinteressenten für Steuerberatungskanzleien kontinuierlich abnimmt. Das hat zur Folge, dass heute bei einer ländlich gelegenen Kanzlei vielleicht nur ein oder zwei etwaige Nachfolger zur Verfügung stehen – früher waren es in der Regel fünf oder sechs. In der Konsequenz bedeutet das für den Kanzleihinhaber, dass es mit dem einzigen Kandidaten dann klappen muss, Kompromisse sind unausweichlich. Das betrifft insbesondere die Höhe des Kaufpreises. Häufig funktionieren solche Konstellationen dennoch, es dauert jedoch deutlich länger, überhaupt einen Kandidaten zu finden.

■ Beispiel

In Baden-Württemberg stand eine Kanzlei zum Verkauf, die über 50 km von der nächsten Autobahn in wunderschöner Landschaft gelegen war. Ein Steuerberater – aber tatsächlich nur ein einziger – auf dem Sprung in die Selbstständigkeit interessierte sich dennoch dafür und die Übertragung klappte am Ende reibungslos.

Problematischer Grenzbereich

Anders ist die Situation im Grenzbereich Deutschland/Schweiz. Dort suchen einige Kanzleien in den nächsten Jahren Nachfolger, die nur schwer zu finden sind. Zunächst fehlen die potenziellen Kaufinteressenten im Umfeld, da dort wesentlich weniger Kanzleien angesiedelt sind als in Ballungsregionen. Hinzu kommt die Problematik, dass es in dieser Region noch schwieriger als andernorts ist, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Diese ziehen in der Regel den Arbeitsort Schweiz vor, da sie dort deutlich mehr verdienen. Außerdem sind etliche Kanzleihinhaber schon aus Altersgründen nicht gewillt, noch zu kaufen.

Das macht die Ausgangslage schwierig, aber nicht aussichtslos. Wichtig ist, Konstellationen jenseits der Vorstellung zu finden, dass ein einzelner junger Existenzgründer die Kanzlei übernehmen muss. Eine solche kann sein, bestehende Kanzleien als Käufer in Erwägung zu ziehen, die ihre angestellten Berufsträger als Niederlassungsleiter oder Mitunternehmer vor Ort einsetzen

Zahl der Kaufinteressenten nimmt seit Jahren ab

Mangel an Kaufinteressenten und qualifizierten Mitarbeitern

Frühzeitig mit der Nachfolgeregelung beginnen

zen. Das bedeutet aber, dass Kanzleiinhaber eine deutlich längere Vorlaufzeit einkalkulieren und frühzeitig mit der Nachfolgeregelung beginnen müssen.

Große Kanzleien finden keine Einzelnachfolger mehr

Auch bei Einzelkanzleien mit einer Umsatzgröße jenseits von 500.000 EUR gilt es, sich von der Vorstellung eines Einzelnachfolgers zu lösen. Häufig sind solche Kanzleien durch ein kontinuierliches Wachstum in den vergangenen Jahren entstanden oder es haben bereits interne Nachfolgeregelungen stattgefunden, bei denen der jüngere den älteren Partner ausbezahlt hat. Wenn der jüngere nun heute einen einzelnen Nachfolger für seine 900.000 EUR Umsatz finden will, tut er sich schwer. Nur in absoluten Ausnahmefällen ist jemand bereit, sich diese Verantwortung zuzumuten. Auch die notwendige Finanzierung für das Projekt ist schwierig.

Wahrscheinlicher – und auch ratsamer – ist für Existenzgründer heute ein Umsatzvolumen von 300.000 bis 400.000 EUR. Erfahrene Berater können 100.000 oder 200.000 EUR mehr verkraften. Selbstverständlich gibt es auch die Fälle, bei denen ein 40-jähriger, erfahrener Berater erfolgreich eine Kanzlei von zwei Kollegen übernimmt und auch die Finanzierung von 1,1 Mio. EUR erhält. Aber das sind Ausnahmen. Generell gilt eher die Regel, dass Einzelnachfolger immer dann, wenn eine Kanzlei zu groß wird, nicht mehr in Betracht kommen. Die Kanzlei wird stattdessen durch bereits bestehende Einheiten übernommen. Das sind keineswegs immer die ganz großen Netzwerke, sondern häufig mittelständische Kanzleien, die sich schneller erweitern wollen, als dies über ein organisches Wachstum möglich wäre.

■ Beispiel

Eine Kanzlei in Norddeutschland bestand aus zwei Partnern und erwirtschaftete eine Mio. EUR Umsatz. Sie wurde von einer Gesellschaft mit drei Partnern erworben, die einen starken Unterbau an hochqualifizierten Kräften hatte und auch diesen Perspektiven eröffnen musste.

Wenn man auf die vergangenen Jahre schaut, stellt man fest, dass sich dieser Trend verstärkt. Das liegt vor allem daran, dass die Kanzleien kontinuierlich immer größer geworden sind und dabei entweder Partner ausbezahlt oder aufgenommen haben. Die Anteile werden immer mehr wert: Wer früher eine Umsatzverantwortung von 500.000 DM hatte, verantwortet heute vielleicht eine Mio. EUR. Dabei nimmt die Zahl der Partnerschaftsgesellschaften und GmbHs kontinuierlich zu.

Bestehende Kanzleien als Käufer schauen genau hin

Über 40 % der Steuerberatungsgesellschaften wurden in den vergangenen zehn Jahren gegründet. Was strategisch in den mittleren Lebensphasen wertvoll ist, stellt die Nachfolge vor neue Fragen. Wenn in einer Partnerschaft beide etwa in demselben Alter sind und gleichzeitig aufhören wollen, ist die Sache vergleichsweise einfach und lediglich wegen der Größe als Spezialfall zu betrachten. Als Käufer kommen dann in der Regel bestehende

Hemmschwellen:
große Verantwortung
und Finanzierung

Übernahme durch
bestehende, häufig
mittelständische
Kanzleien

Kanzleien werden
kontinuierlich größer

Wer über Zukauf
wachsen will, kann
häufig aus mehreren
Angeboten wählen

Gesellschaften zum Zug. Diese kaufen aber längst nicht mehr nahezu alles, nur um zu wachsen. Der Markt hat sich verändert: Wer heute über Zukauf wachsen will, kann häufig aus mehreren Angeboten wählen.

Daher gibt es eine ganze Reihe von Faktoren, auf die bestehende Kanzleien als Käufer achten. Das ist zum einen natürlich die Frage, ob der Mandantenstamm interessant, d. h. wirtschaftlich gesund, nicht überaltert und in passenden Branchen zu Hause ist. Mittlerweile fast ebenso wichtig sind aber die Mitarbeiter. Auch für sie gilt, dass der Großteil nicht über 55 Jahre, idealerweise höher qualifiziert und mit innovativen technischen Möglichkeiten vertraut sein sollte. Stimmen all diese Voraussetzungen, so ist eine größere Kanzlei auch derzeit gerade für mittelständische Kanzleien auf Wachstumskurs höchst attraktiv.

Beteiligungen sind schwer zu veräußern

Kompliziert wird die Veräußerung und überhaupt eine vernünftige Nachfolgeregelung allerdings, wenn ein Partner etwa 65 und der andere etwa 45 Jahre alt ist. Zum Verkauf steht dann lediglich eine Beteiligung von 50 %, angenommen mit einem Wert von 500.000 EUR. Diese ist immer schwer zu veräußern, denn kaum jemand lässt sich in einer solchen Größenordnung auf ein persönliches Experiment ein.

Um jemanden zu finden, der einen solchen Anteil übernehmen kann, ist die Vorschaltung eines Angestelltenverhältnissen fast schon zwingend. Dieses ist als Kennenlernphase zu verstehen, die 6 Monate nicht unterschreiten und 24 Monate nicht überschreiten sollte. Finden Nachfolgekandidat und verbleibender Partner in dieser Zeit heraus, dass sie gut miteinander harmonieren, ist das perfekt. Ist das Gegenteil der Fall, dann beginnt die Suche von Neuem, allerdings ist bereits ein Jahr ins Land gegangen. Diese Zeit muss bei der Nachfolgeregelung in Partnerschaften immer mit eingerechnet werden.

■ Beispiel

In einem aktuellen Fall hält der ältere Partner 67 % an der Kanzlei, der jüngere 33 %, da in der Vergangenheit bereits Anteile von anderen Partnern übertragen wurden. Auf dem freien Markt ist eine kurzfristige Übergabe des Anteils von 67 % fast unmöglich. Die Chancen steigen mit einem vorgeschalteten Angestelltenverhältnis. Hierfür braucht man Zeit und Flexibilität.

Problemfall Minderheitsbeteiligungen

Noch problematischer als eine hälftige Beteiligung sind Minderheitsbeteiligungen. 30 oder 40 % an einer Kanzlei sind für den Markt relativ uninteressant.

■ Beispiel

Eine Kanzlei in Stuttgart hat ganz exzellente Kennzahlen und ist ausgezeichnet für die Zukunft gerüstet. 33 % daran wollte dennoch niemand erwerben. Am Ende haben die beiden verbleibenden Partner den ausscheidenden ausbezahlt.

Mandanten- und Mitarbeiterstamm müssen passen

Angestelltenverhältnis als Prüfstein

Kein Kaufinteresse trotz exzellenter Kennzahlen

Um die Konstellation aus dem Beispiel zu vermeiden, sollten die Partner beizeiten intern jemanden aufbauen, der später als Partner infrage kommt. Wenn dieser die Chefs und die Kanzlei bereits seit vielen Jahren kennt, weiß er genau, worauf er sich bei seinen künftigen Partnern einlässt, und kann beurteilen, ob er in ein zukunftsfähiges Modell investiert oder nicht.

Beachten Sie | Grundsätzlich lässt sich die Zeit für ein solches Unterfangen schwer beziffern. Wenn jemand aufgrund von Nachfolgebemühungen von außen hinzugeholt werden soll, dauert die gesamte Nachfolge in Ballungsräumen rund zwei, auf dem Land eher drei oder vier Jahre.

Generation Y hat andere Ziele

Sowohl in ländlichen Regionen als auch in der Stadt finden sich immer seltener Nachfolgekandidaten. Die viel zitierte und strapazierte „Generation Y“ schlägt sich auch hier nieder. Sie bezeichnet die zwischen 1980 und 2000 Geborenen, die ihre berufliche Situation in vielen Bereichen nach ganz anderen Kriterien gestalten als ihre Eltern. So fand PwC in einer Studie heraus, dass die Generation Y sich durch Wechselbereitschaft und geringere Arbeitgeberloyalität auszeichnet. Mehr als ein Viertel der Befragten erwartet, dass sie sechs und mehr Arbeitgeber im Laufe ihrer Karriere erleben werden. Denn Karriereweg und Mobilität müssen sein: Wichtig ist für die Berufseinsteiger, dass kein Stillstand herrscht und sie im Unternehmen eine Chance bekommen, zügig aufzusteigen. Darauf legen sie sogar mehr Wert als auf die Gehaltsentwicklung.

Bei allem Karrierewillen gilt aber dennoch: Eine adäquate Work-Life-Balance und die persönliche Weiterentwicklung im Job sind wichtiger als finanzielle Kompensation. Auch Vielfalt in Bezug auf die Belegschaft und die Arbeitsbedingungen steht im Mittelpunkt. Entscheidend ist zudem die Technologie: 41 % der Generation Y bevorzugen elektronische Kommunikation vor Telefonie oder gar dem Vier-Augen-Gespräch. Auch die Nutzung eigener Kommunikationsmittel ist von Bedeutung. Dies steht noch im Konflikt zu der Gestaltung heutiger Arbeitsplätze.

All das passt außerdem schon auf den ersten Blick nicht so recht zum Lebensstil als selbstständiger Steuerberater. Am schwersten aber fällt die Tatsache ins Gewicht, dass die Generation Y das unternehmerische Risiko mehr und mehr scheut. Wozu sollte sie es auch eingehen? Schon heute bezahlen Kanzleien in Ballungszentren Berufseinsteigern über 80.000 EUR Jahresgehalt. Wozu sollten sie für wenige 10.000 EUR mehr Unternehmerlohn das volle unternehmerische Risiko tragen, auf bezahlten Urlaub und Lohnfortzahlung im Krankheitsfall verzichten? Das alles ist in einer eigenen Kanzlei ungleich schwieriger zu realisieren. Einen Niederschlag findet dies bereits in der sinkenden Selbstständigenquote im Berufsstand.

Selbstständigenquote sinkt

Während die Quote der selbstständigen Steuerberater im Jahr 2011 noch 71,1 % betrug, ist sie in den letzten Jahren rückläufig und beträgt 2014 nur noch 70,2 %.

Zwei bis vier Jahre müssen für die gesamte Nachfolge eingeplant werden

Zügiger Aufstieg ist wichtiger als die Gehaltsentwicklung

Generation Y scheut unternehmerisches Risiko

Dieser Trend ist nicht nur bei den Steuerberatern, sondern seit dem Jahr 2012 bundesweit branchenübergreifend zu beobachten. Zuletzt waren knapp 60.000 Steuerberater selbstständig, gut 25.000 dagegen angestellt tätig. Über ein Viertel aller Steuerberater ist außerdem älter als 60 Jahre, sodass die Nachfolgeproblematik bei ihnen in den kommenden Jahren stark in den Fokus rücken wird.

In der Nachfolgersuche zweigleisig fahren

Unter den genannten Umständen wird es für die bestehenden „klassischen“ Kanzleien immer schwieriger werden, einen Nachfolger von außen zu finden. Die Strategie muss daher eine doppelte sein: Zum einen gilt es, die Kanzlei so am Puls der Zeit weiterzuentwickeln, dass sie auch für bereits bestehende Kanzleien attraktiv ist. Zum anderen sollten beizeiten qualifizierte Mitarbeiter an mehr Verantwortung herangeführt werden, sodass der Sprung in die Selbstständigkeit am Ende vielleicht doch nicht so groß ist und mit dem Privatleben vereinbar erscheint.

Kanzlei
und Mitarbeiter
weiterentwickeln

CHECKLISTE / Faktoren, die die Vorlaufzeit beeinflussen

<p>1. Regionale Lage: Generell gilt, dass es für Kanzleien in ländlichen Gegenden zunehmend schwieriger wird, einen Nachfolger zu finden.</p> <p>Wichtig Rechnen Sie bei einer Veräußerung in einem ländlichen Gebiet mit einer Vorbereitungszeit von eineinhalb bis zwei Jahren. In Ballungsräumen liegt sie bei sechs bis zwölf Monaten.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>2. Größe der Kanzlei: Ab etwa 500.000 EUR Umsatz wird eine Kanzlei schwerlich einen einzelnen Nachfolger finden. Wahrscheinlich ist die Veräußerung an eine bestehende Gesellschaft. Generell ist die Umsatzgrenze für einen Partner bei ca. 600.000 EUR. Ab 700.000 EUR trägt der Unternehmerlohn zwei Partner.</p> <p>Wichtig Rechnen Sie bei der Veräußerung mit einer Vorbereitungszeit von ein bis zwei Jahren.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>3. Sozietät oder Partnerschaftsgesellschaft: Beteiligungen sind deutlich schwieriger zu veräußern als Einzelkanzleien. Problematisch sind insbesondere Minderheitsbeteiligungen. In der Vorbereitungszeit für die Veräußerung gilt es, einen etwaigen Nachfolger als angestellten Steuerberater in die Kanzlei zu holen und diesem eine Probezeit zu ermöglichen. Fehlversuche gehören zum Programm und müssen zeitlich mitberücksichtigt werden.</p> <p>Wichtig Rechnen Sie bei der Veräußerung mit einer Vorbereitungszeit in Ballungsräumen von rund zwei bis drei Jahren, in ländlichen Regionen von drei bis vier Jahren.</p>	<input type="checkbox"/>

Ab 700.000 EUR trägt
der Unternehmer-
lohn zwei Partner

NACHFOLGEREGELUNG

Auch ältere Kanzleien müssen attraktiv bleiben

von Alexander Jost, Vorstand der Jost AG, Lauf

| Rollt in wenigen Jahren eine Verkaufswelle auf die Steuerberatungsbranche zu? Werden Kanzleien dabei gar unverkäuflich? Fakt ist, dass der Berufsstand überaltert und in der Berufsstatistik, die eine stetige Zunahme von Kanzleien ausweist, auch unzählige ungelöste Nachfolgefälle stecken. Das drückt auf die Preise. Wer daher künftig einen vernünftigen Kanzleiwert realisieren will, muss sich schon heute entsprechend strategisch aufstellen. |

Alter der Steuerberater und Selbstständigenquote

Steuerberater sind im Durchschnitt 51,6 Jahre alt. Das klingt erst einmal gar nicht so dramatisch. Bedenkt man aber, dass ein Viertel aller Steuerberater bereits älter als 60 ist und knapp zehn Prozent sogar älter als 70 Jahre sind, ist klar, dass in den kommenden Jahren eine Nachfolgewelle stattfinden muss. Jünger als 50 ist derzeit gerade einmal die Hälfte der Berufsangehörigen. Auch nimmt die Zahl der Existenzgründer stetig ab: Immer weniger junge Berufseinsteiger streben die Selbstständigkeit an. Dass die Selbstständigenquote in den vergangenen Jahren im Berufsstand nur leicht sinkt, liegt auch daran, dass inzwischen die Syndikus-Steuerberater mitgezählt werden, deren Zahl in der Tat stark wächst.

Betrachtet man die Kanzleien und nicht die Berater stellt man fest, dass die Anzahl der Einzelpraxen im letzten Vergleichszeitraum (von 2013 auf 2014) um 1 % abgenommen hat. Auch die Zahl derjenigen, die sich in beruflichen Zusammenschlüssen organisieren, ist gesunken. Seit einigen Jahren bereits findet ein schleichender Konsolidierungsprozess statt. Vor allem kleine und kleinste Kanzleien werden von größeren Einheiten übernommen, gelegentlich auch einfach geschlossen. Mit diesen Problemen ist der Berufsstand der Steuerberater aber nicht allein.

Demografieproblem im gesamten Mittelstand

Der gesamte Mittelstand befindet sich in einer ähnlichen demografischen Situation – mit erheblichen Folgen, die die Förderbank KfW jetzt in einer aktuellen Studie analysiert hat. So steht dem deutschen Mittelstand ein einschneidender Generationswechsel bevor. Gut ein Drittel der Inhaber mittelständischer Firmen ist 55 Jahre oder älter. Bis zum Jahr 2017 planen daher die Chefs von rund 580.000 mittelständischen Firmen die Übergabe oder den Verkauf an einen Nachfolger. Das ist jeder sechste Mittelständler in Deutschland und etwa vier Mio. Arbeitsplätze hängen davon ab. Es ist sicher, dass die Nachfolge nicht in allen Fällen erfolgreich gelingen wird.

Die Mittelständler haben bei ihren Nachfolgeplanungen eine leichte Präferenz für familieninterne Lösungen. Laut KfW Research wollen derzeit 9 % der kleinen und mittleren Unternehmen die Nachfolge innerhalb der Familie or-

Immer weniger Berufseinsteiger streben die Selbstständigkeit an

Deutscher Mittelstand vor einschneidendem Generationswechsel

Familieninterne Lösungen bevorzugt

ganisieren, 7 % der Alteigentümer suchen extern. Dabei kommt etwa ein Verkauf an einen Mitarbeiter, ein anderes Unternehmen oder einen Finanzinvestor infrage. Im Vergleich zu den Steuerberatern sind die Mittelständler im Vorteil, da sie nicht darauf angewiesen sind, einen Berufsträger in der Familie oder extern zu finden. Vom anstehenden Generationswechsel sind alle Segmente der mittelständischen Wirtschaft betroffen.

Steuerberater besonders stark vom Nachfolgedruck betroffen

Tatsächlich betrifft das Thema Überalterung mit dem daraus resultierenden Nachfolgedruck Steuerberater und ihre mittelständischen Mandanten viel stärker und schneller als die Bevölkerung allgemein. Seit 2002 ist der Anteil der über 55-jährigen Unternehmensinhaber um 16 %-Punkte auf 36 % gestiegen. In der Gesamtbevölkerung legte diese Altersgruppe nur um 4 %-Punkte auf 38 % zu.

Das ist aus zwei Gründen besonders problematisch: Zum einen gelangen in den kommenden Jahren geballt eine große Menge Unternehmen und Kanzleien auf den Markt, die einen Käufer suchen. Das verändert selbstverständlich die Preise. Zum anderen wird dieser Effekt dadurch verstärkt, dass auch die Zahl der Kaufinteressenten immer weiter abnimmt. Denn wer selbst älter ist und einen Nachfolger sucht, kauft nicht gleichzeitig andernorts. Der zweite Aspekt, der das steigende Alter so problematisch macht, sind die erheblichen Folgen, die bereits weit vor dem Zeitpunkt der Nachfolgeplanung zum Tragen kommen. Laut KfW-Analyse ziehen sich Unternehmenschefs mit steigendem Alter sowohl aus Investitionen als auch aus Innovationstätigkeiten zurück. Von den über 60-Jährigen investieren nur noch 37 %, lediglich 38 % führen Innovationen ein. Zum Vergleich: Bei den unter 40-jährigen Unternehmenschefs liegt der Anteil bei 57 % bzw. 46 %.

Fatalerweise verstärkt sich der Rückzug aus Investitionen und Innovationen weiter, wenn kein geeigneter oder interessierter interner Nachfolger bereitsteht. Die Unternehmen werden nicht weiterentwickelt, die Wettbewerbsfähigkeit leidet, der Wert des Unternehmens und seine Chancen, erfolgreich am Markt zu bleiben, sinken.

Ältere Kanzleien besetzen weniger zukunftssträchtiges Geschäft

Schaut man nun gezielt auf die Situation bei den Steuerberatern und hier auf die Ausrichtung älterer Kanzleien, so zeigt sich folgendes Bild:

Nach der STAX-Auswertung (Statistisches Berichtssystem für Steuerberater) der Bundessteuerberaterkammer bieten ältere Kanzleien häufiger Dienstleistungen aus dem Bereich der Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Vermögensberatung, Testamentsvollstreckung oder treuhändische Tätigkeit an. Seltener jedoch als die jüngeren Kanzleien beraten sie ihre Mandanten in betriebswirtschaftlichen Fragen. Dieser strukturelle Unterschied indiziert, dass die Jüngeren es offenbar besser verstehen, sich zukunftssträchtige Geschäftsfelder zu erschließen. Umgekehrt gilt, dass die älteren Kanzleien auf die angestammten Geschäftsfelder bauen, da diese bislang die Umsätze

Chefs älter als der Bevölkerungsdurchschnitt

Ältere sind investitions- und innovationsmüde

Abwärtsspirale bis zum Ausscheiden aus dem Markt

Ältere Kanzleien beraten seltener in betriebswirtschaftlichen Fragen

sichern. Unter Marktgesichtspunkten ist daran problematisch, dass Zusatzqualifikationen immer die Anzahl der möglichen Käufer eingrenzen. Denn wer eine Steuerberatungskanzlei mit WP-Anteil kauft, muss entweder selbst Wirtschaftsprüfer sein oder willens, auf den entsprechenden Umsatzanteil zu verzichten. Entgelten wird er ihn im letzten Fall selbstverständlich auch nicht. Nun nimmt gerade in der letzten Zeit die Zahl der Wirtschaftsprüfer stetig ab.

Gleichzeitig differenziert sich das Leistungsspektrum der Kanzleien auf dem traditionellen betriebswirtschaftlichen Gebiet weiter aus. Beratungsleistungen rund um digitale Prozesse und Finanzierungsfragen sind ein großes Thema. Interessant sind solche Dinge für den Markt dann, wenn es einer Kanzlei gelingt, diese erstens zu verstetigen und zweitens an qualifizierte Mitarbeiter zu delegieren, die im Nachfolgefall mit übernommen werden.

IT: selbstverständlich top

Ein weites Feld ist heute die IT-Ausstattung in den Kanzleien. Je nach Innovationsfreude des Inhabers finden sich hier Top-Infrastrukturen auf der Höhe der Zeit neben schwerfälligen inkonsistenten Prozessen und einer Fülle von Medienbrüchen, die mit Mehreingaben und ineffizienten Arbeitsweisen einhergehen.

MERKE | Wer heute seine Kanzlei veräußern will, muss nicht nur eine absolut zeitgemäße IT-Infrastruktur vorweisen, sondern auch Mitarbeiter, die qualifiziert mit allen zur Verfügung stehenden Tools arbeiten und die Leistungsdichte moderner Programme auch auszuschöpfen verstehen. Darauf achten Käufer mehr denn je. Die Formel lautet: Digitalisierung ist gleich Zukunft. Nur Kanzleien mit Zukunft haben einen Marktwert, der den Erwartungen ihres Inhabers entspricht.

Altersstruktur der Mitarbeiter

Während kein Käufer eine Kanzlei wegen ihrer bemerkenswerten IT-Ausstattung erwerben dürfte, kommt es mittlerweile durchaus vor, dass Kanzleien wegen ihrer Mitarbeiter erworben werden. Der Fachkräftemangel in der Branche ist Realität und qualifizierte Kräfte sind rar.

Insofern gilt für künftige Verkäufer: Nicht nur der Mandantenstamm, auch die Mitarbeiter stellen ein Kapital der Kanzlei dar. Das gilt allerdings nur dann, wenn sie hervorragend ausgebildet und qualifiziert sind. Wichtig ist auch ihr Alter. Dabei geht es nicht darum, Älteren automatisch die Leistungsfähigkeit abzusprechen, sondern ihren potenziellen Verbleib in der Kanzlei zu berücksichtigen. So wird jeder Käufer ein Problem damit haben, eine Mitarbeiter-schaft zu übernehmen, die mehrheitlich zwischen 50 und 60 Jahre alt ist.

Sinnvoll ist es, die Kanzlei so weiterzuentwickeln, dass Mitarbeiter Karriere-chancen bekommen. Die heutige Generation hat den Anspruch, sich im Laufe ihres Arbeitslebens immer wieder neuen, sinnhaften und vielfältigen Aufga-benstellungen zu widmen. Sie will nicht das Gefühl haben, stehenzubleiben.

Zusatzqualifikationen engen Kreis der potenziellen Käufer ein

Gefragt: Beratung rund um digitale Prozesse und Finanzierungsfragen

Digitalisierung ist gleich Zukunft

Auch die Mitarbeiter sind Kapital der Kanzlei

Diesem Bedürfnis muss eine Kanzlei, die auf der Höhe der Zeit bleiben will, Rechnung tragen. Nur auf diese Weise ist sie für jüngere qualifizierte Kräfte als Arbeitgeber interessant. Um diese überhaupt zusätzlich beschäftigen zu können, ist Wachstum unerlässlich. Das führt als erklärtes strategisches Ziel automatisch dazu, dass der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter nicht permanent ansteigt. Allerdings wollen rund zwei Drittel der kleineren Kanzleien laut einer Studie des Software-Unternehmens Agenda nicht wachsen. Sie planen jedenfalls nicht, ihren Mandantenstamm in absehbarer Zeit zu vergrößern.

Altersstruktur des Mandantenstamms

Was für die Mitarbeiter gilt, betrifft auch den Mandantenstamm. Genauer als in der Vergangenheit achten Käufer heute darauf, wie alt die einzelnen Mandanten sind. Auch hier wird in das investiert, was Zukunft verspricht. Und das sind eben die jüngeren Mandanten. Wenig attraktiv sind dagegen Ältere, bei denen die Nachfolgefrage selbst ungeklärt ist. Das Risiko ist hoch, dass im Zuge der Nachfolge das Mandat verloren geht, weil etwa der Nachfolger bereits einen Berater mitbringt oder schlicht die Chemie nicht stimmt, wenn neue Beteiligte ins Spiel kommen.

Strategisch bedeutet das, dass Steuerberater, die eine für den Markt attraktive Kanzlei führen wollen, ihre Unternehmensmandanten aktiv bei der Regelung ihrer Nachfolge unterstützen. Daneben ist es selbstverständlich unerlässlich, genügend junge Neumandanten zu akquirieren. Das gelingt Beratern, die selbst noch jünger sind, erfahrungsgemäß leichter als älteren. Ein Aspekt ist die Beratung von Existenzgründern. Eine Verjüngung des Mandantenstamms ist vielfach auch deshalb nötig, da dieser oft automatisch mit dem Kanzleihinhaber altert. Die Ursache dafür liegt darin, dass eine ganze Reihe von Mandaten häufig in den ersten Jahren nach der Gründung akquiriert wurde. Zumeist waren das dann Unternehmer und Privatmandanten, die selbst in einem ähnlichen Alter wie der Kanzlei gründer waren.

Rendite: 35 % sollten es schon sein

Während der Mandantenstamm das verspricht, was ein Käufer zukünftig erwirtschaften kann, offenbart der Blick auf die Rendite der Kanzlei, was heute bereits realisiert wird. Hier sind die Erwartungen in den vergangenen Jahren teilweise gestiegen. Die Rendite ist der wichtigste Parameter für die Bestimmung des Kaufpreisfaktors. Ein Wert von 40 % gilt als attraktiv. Renditen von weniger als 35 % schmälern dagegen den Wert. Um die Rendite zu verbessern, kann älteren Kanzleien der Rat externer Berater nützen.

Das legt auch ein Blick auf das persönliche Einkommen in jüngeren wie in älteren Kanzleien nahe. Während Steuerberater in jüngeren Kanzleien laut STAX-Umfrage im Schnitt rund 70.000 EUR verdienen, liegt das Einkommen in älteren Kanzleien bei 92.000 EUR. Das liegt zum Teil an der höheren Anzahl der Mandate: Ältere bearbeiten laut STAX im Schnitt 313 Mandate, jüngere 259. Hinzu kommt, dass mit zunehmendem Alter auch der Anteil von Berufsträgern mit zusätzlichen Berufsqualifikationen steigt.

Wachstum ist unerlässlich

Unternehmensmandanten aktiv bei Nachfolgeregelung unterstützen

Rendite wichtigster Parameter für die Bestimmung des Kaufpreisfaktors

Es gilt aber das bereits Gesagte: Qualifikationen und der damit verbundene Umsatz sind nicht ohne Weiteres übertragbar.

CHECKLISTE / So bleibt Ihre Kanzlei attraktiv	
1. Digitalisierung: Die Kanzlei-IT dem Stand der Technik anzupassen und die Mitarbeiter im Rahmen von digitalen Prozessen qualifiziert arbeiten zu lassen, ist das absolute Minimum. Dazu zählen ein digitaler Buchführungsprozess ebenso wie ein Dokumenten-Management-System (DMS).	<input type="checkbox"/>
2. Größe der Kanzlei: Wachstum ist notwendig, um Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten einzuräumen. Beachten Sie Wachstum bedeutet gleichzeitig, an eine Umsatzgrenze zu stoßen, ab der eine Kanzlei für einen Einzelkäufer nicht mehr attraktiv ist. Ab etwa 500.000 EUR Umsatz wird eine Kanzlei schwerlich einen einzelnen Nachfolger finden. Auch die Alternative Partnerschaft ist nicht einfach. Hier sollten Steuerberater darauf achten, Beteiligungsverhältnisse zu schaffen, die der Markt akzeptiert, und möglichst von vornherein Exit-Klauseln in den Partnerschaftsverträgen vereinbaren.	<input type="checkbox"/>
3. Altersstruktur der Mitarbeiter: Grundsätzlich haben selbstverständlich auch ältere Mitarbeiter ihre Vorzüge – neben der Erfahrung etwa eine größere Loyalität. Doch wer sie beschäftigt, muss damit rechnen, dass dies bei einem Verkauf als negativ wahrgenommen wird. Wichtig ist, frühzeitig auch jüngere Kräfte in die Kanzlei zu holen und für eine Mischung zu sorgen	<input type="checkbox"/>
4. Qualifikation der Mitarbeiter: Wer heute eine Kanzlei kauft, erwartet hervorragend ausgebildete Mitarbeiter. Neben der Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung im angestammten Bereich gehört auch der Erwerb von zusätzlichen Kompetenzen und Qualifikationen – etwa im Bereich der IT – heute zum Standard.	<input type="checkbox"/>
5. Altersstruktur der Mandanten: Nicht nur als spannendes Geschäftsfeld, sondern schlichtweg als Maßnahme zur eigenen Existenzsicherung sollten Steuerberater Gründungs- und noch mehr Nachfolgeberatung begreifen. Mehr denn je achten Käufer heute darauf, wie der Mandantensamm altersmäßig strukturiert ist.	<input type="checkbox"/>
6. Rendite: Wie in vielen anderen Bereichen des Wirtschaftslebens auch steigen die Erwartungen an die Rendite, die eine Steuerberatungskanzlei abzuwerfen hat, kontinuierlich. Dabei ist 35 % heute eine Marke, die viele Käufer als Standardgröße ansehen. An der Rentabilität zu arbeiten, ist daher ein Dauerthema für Steuerberater.	<input type="checkbox"/>

Vom Markt akzeptierte Beteiligungsverhältnisse schaffen

Wichtiges Geschäftsfeld: Gründungs- und Nachfolgeberatung

NACHFOLGEREGELUNG

Rechtliche Aspekte bei der Kanzleinachfolge: Augen auf beim Übergang von Mitarbeitern

von Alexander Jost, Vorstand der Jost AG, und RA Markus Tröschel, Lauf

| Bei der Kanzleinachfolge können viele Fehler passieren – ein Teil davon betrifft juristische Fragen. Gerade diesen kommt häufig eine besondere Tragweite bis hin zu einer Rückabwicklung der Übertragung zu. Wesentliche Fallstricke bergen dabei das Arbeitsrecht und die vertraglichen Regelungen im Kaufvertrag. KP stellt die rechtlichen Aspekte im Hinblick auf den Übergang von Mitarbeitern vor. |

Übertragung der Arbeitsverträge auf den Erwerber

Qualifizierte Mitarbeiter sind heute in vielen Branchen rar. Das gilt insbesondere auch für die Steuerberatung. Bei der Veräußerung einer Kanzlei stellen sie daher ein wichtiges Asset dar und die meisten Nachfolger sind dankbar, wenn sie ein gut ausgebildetes Team vorfinden. Die früher häufige aufkommende Frage, wie Mitarbeiter nach einem Betriebsübergang – den die Kanzleiveräußerung im Regelfall darstellt – abgebaut werden können, stellt sich heute nur noch sehr selten. Dennoch entsprechen nicht alle Arbeitsverträge der Mitarbeiter des Veräußerers den Vorstellungen des Erwerbers. Gelegentlich existieren Verträge noch nicht einmal in schriftlicher Form, sodass nach einer Veräußerung Handlungsbedarf bestehen kann und die Anpassung der Arbeitsverträge zur Debatte steht.

Den grundsätzlichen Rahmen für eine Übertragung der bestehenden Arbeitsverträge auf den Erwerber gibt § 613a BGB vor. Dieser regelt in groben Zügen die Rechte und Pflichten beim Betriebsübergang. Er besagt, dass, wenn ein Betrieb oder Betriebsteil durch Rechtsgeschäft auf einen anderen Inhaber übergeht, dieser in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen eintritt. Die Voraussetzung dafür ist, dass die formellen Anforderungen hinreichend erfüllt wurden. Weiter heißt es in § 613 Abs. 4 BGB: Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines Arbeitnehmers durch den bisherigen Arbeitgeber oder den neuen Inhaber wegen des Übergangs eines Betriebs oder eines Betriebsteils ist unwirksam. Das Recht zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses aus anderen Gründen hingegen bleibt unberührt.

Eintritt in Rechte und Pflichten

Etwaige Änderungen der Verträge bedürfen also der Verhandlung (seitens des alten oder neuen Arbeitgebers) und/oder einer Änderungskündigung – solange diese nicht wegen des Betriebsübergangs erfolgt. Üblicherweise lassen sich potenzielle Käufer Arbeitsverträge bereits in der Verhandlungsphase in anonymisierter Form vorlegen. Allerdings mindern selbst für den Arbeitgeber eher ungünstige Regelungen bei Urlaub oder 13. Gehalt den Wert einer Kanzlei in Zeiten des Fachkräftemangels nicht.

Nach Veräußerung kann Anpassung der Arbeitsverträge erforderlich sein

Kündigung wegen Betriebs- oder Betriebsteilübergang ist unwirksam

Verhandlung oder Änderungskündigung

Beachten Sie | Auch nach einem Erwerb tun Käufer gut daran, an gewohnten Privilegien der Mitarbeiter festzuhalten, sofern sie diese halten wollen. Das gilt unabhängig davon, ob diese vertraglich fixiert sind oder nicht.

Rein rechtlich betrachtet sind Käufer ohnehin dazu verpflichtet, sich an zusätzlich zum Arbeitsvertrag getroffene Abmachungen zwischen Alteigentümer und Mitarbeitern zu halten. Denn entgegen einer immer noch weit verbreiteten Meinung oder gar anderslautenden (unwirksamen) arbeitsvertraglichen Regelung bedürfen individualvertragliche Abreden nicht der Schriftform, um gültig zu sein. Mit der Übertragung tritt der neue Eigentümer in alle arbeitsvertraglichen Rechte und Pflichten ein.

MERKE | Das Vertragliche ist das eine, das Menschliche das andere. Auch die besten vertraglichen Regelungen werden einen Mitarbeiter im Zweifel nicht halten, wenn das Arbeitsklima nach der Übertragung nicht passt. Das heißt aber nicht, dass juristische Fragen keine größere Rolle spielen – im Gegenteil. Allerdings schlummern die Probleme nicht ausschließlich in den Arbeitsverträgen selbst.

Betriebsübergang nach § 613a BGB

Ganz wesentliche und häufig nicht beachtete Regelungen für die Kanzleiübertragung enthält § 613a Abs. 5 BGB. Dieser sieht eine Belehrung der Mitarbeiter im Vorfeld der Übertragung vor. Diese Belehrungspflicht ist zwingend. Das Gesetz besagt, dass der bisherige Arbeitgeber oder der neue Inhaber die von einem Übergang betroffenen Arbeitnehmer vor dem Übergang in Textform zu unterrichten hat über:

- Den Zeitpunkt oder den geplanten Zeitpunkt des Übergangs
- Den Grund für den Übergang
- Die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs für die Arbeitnehmer
- Die hinsichtlich der Arbeitnehmer in Aussicht genommenen Maßnahmen

Das ist komplizierter als es klingt, da der vermeintlich detaillierte Vier-Punkte-Katalog des § 613a Abs. 5 BGB lediglich eine Orientierungshilfe darstellt. Die Anforderungen an eine ordnungsgemäße Belehrung sind hoch und durch zahlreiche Rechtsprechungen konkretisiert worden. Das zeigt, dass es sich hierbei um ein reales Problem in der Praxis handelt. So reicht es etwa nicht, als Grund für den Übergang „Verkauf der Praxis“ anzugeben. Mindestens der „Verkauf aufgrund des Erreichens des Rentenalters“ muss es schon sein. Tatsächlich erfüllen diese Norm in der Praxis weiterhin nur die allerwenigsten. Was wie eine vernachlässigbare Formalie klingen mag, kann allerdings weitreichende Konsequenzen haben.

MERKE | Die Pflicht zur Belehrung gilt nicht nur für Festangestellte, sondern auch für freie Mitarbeiter. Auch Letztere haben das Recht, dem Betriebsübergang zu widersprechen. Dies tun zwar die wenigsten, doch kann ihnen dieses Recht im Zweifel später zu finanziellen Vorteilen verhelfen.

Neuer Eigentümer tritt in alle arbeitsvertraglichen Rechte und Pflichten ein

Pflicht zur Belehrung der Mitarbeiter im Vorfeld der Übertragung

Vier-Punkte-Katalog ist lediglich eine Orientierungshilfe

Auch freie Mitarbeiter informieren

In der Praxis üblich, aber keineswegs ausreichend, ist lediglich eine pauschale Klausel im Übertragungsvertrag, nach der der Erwerber in alle Rechte und Pflichten eintritt. Ist dies – wie häufig – die einzige Regelung zu arbeitsrechtlichen Fragen, läuft die Ein-Monats-Frist des § 613a Abs. 6 BGB nicht an. Innerhalb dieser müssen Mitarbeiter der Übertragung widersprechen, sofern sie dies tun wollen. Für den Veräußerer hat dies unter Umständen zur Folge, dass ihm Mitarbeiter nach mehreren Jahren wieder zufallen und er Löhne bezahlen muss, obwohl er längst im Ruhestand ist. Dieses Risiko braucht nur einen entsprechenden Anlass.

Pauschale Klausel im Übertragungsvertrag ist nicht ausreichend

Fehlende oder mangelnde Belehrung

Treten etwa Probleme mit dem neuen Eigentümer auf, gerät dessen Kanzlei in wirtschaftliche Schwierigkeiten oder kommt es zu einer anderen schwierigen Situation und lassen sich Mitarbeiter dann rechtlich beraten, wird deren Anwalt möglicherweise danach fragen, ob sie beim Betriebsübergang vor Jahren ordnungsgemäß belehrt wurden. Die überwiegende Mehrheit dürfte dies verneinen. Diese Tatsache genügt dann als Grund dafür, der Übertragung auch noch nach Jahren zu widersprechen. Anwälte wissen dies und beraten ihre Mandanten entsprechend. Selbstverständlich kann der Alteigentümer, wenn er aus Altersgründen ausgeschieden ist, den Mitarbeiter in einer solchen Situation nicht mehr beschäftigen und wird sodann betriebsbedingt kündigen. Doch je nach Länge der Kündigungsfrist kann er dazu verpflichtet sein, etliche Monatsgehälter – zeitlich rückwirkend bis zur Kanzleiübertragung – aufzubringen. Das kann vermeiden, wer beim Betriebsübergang sauber belehrt und dies entsprechend dokumentiert.

Übertragung kann noch nach Jahren widersprochen werden

PRAXISHINWEIS | Es empfiehlt sich, dass der Alteigentümer die betroffenen Mitarbeiter informiert, nicht der Erwerber. Allerdings sollte der Text mit dem neuen Eigentümer abgestimmt sein. Grundsätzlich sollten sich Käufer und Veräußerer bei ihrem Handeln der Tatsache bewusst sein, dass sie gemeinsam haften und daher gemeinsam die Verantwortung dafür tragen, dass die Belehrung korrekt erfolgt.

Alteigentümer sollte betroffene Mitarbeiter informieren

Dokumente anonymisieren

Auch der Datenschutz wird immer wichtiger, wenngleich die Hauptgefahr hier mittlerweile eher von den Behörden ausgeht. So hat das Bayerische Landesamt für Datenschutzaufsicht im Sommer letzten Jahres ein Bußgeld in fünfstelliger Höhe verhängt. Dabei ging es um einen Fall, bei dem vor der eigentlichen Unternehmensübertragung bereits E-Mail-Adressen von Kunden an den Käufer weitergegeben worden waren. Offensichtlich werde bei Unternehmensveräußerungen in der Form des Asset-Deals immer wieder gegen datenschutzrechtliche Regelungen verstoßen, stellte das Landesamt in diesem Zusammenhang fest.

Datenschutzrechtliche Verstöße nehmen zu

Man darf davon ausgehen, dass es diese Thematik daher weiter verfolgen wird. Eine ähnliche Tendenz – nämlich die Zunahme der Ahndung von datenschutzrechtlichen Verstößen – lässt sich auch in anderen Bundesländern beobachten.

Für die unzulässige Übergabe von Kundendaten tragen sowohl der Veräußerer als auch der Erwerber als sogenannte „verantwortliche Stellen“ die datenschutzrechtliche Verantwortung. Der Veräußerer „übermittelt“ die Daten, während der Erwerber diese Daten „erhebt“. Die unzulässige Übermittlung sowie Erhebung personenbezogener Daten stellen Ordnungswidrigkeiten dar, die je nach Sachverhalt mit Geldbußen von bis zu 300.000 EUR geahndet werden können. Darauf weist das Bayerische Landesamt explizit hin (s. Pressemitteilung vom 30.7.15, www.lada.bayern.de/media/pm2015_10.pdf).

Nun betrifft dies in der Steuerberatungskanzlei aber nicht nur die Mandantendaten, die aufgrund der berufsrechtlichen Verschwiegenheitsverpflichtung ohnehin auf dem Radar der Berufsträger sind. An diese denken viele bei der Praxisübertragung vielleicht gerade noch. Für weitaus weniger relevant werden dagegen die Daten der Mitarbeiter erachtet. Doch auch diese sind nach Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) geschützte personenbezogene Daten i. S. von § 3 BDSG.

Mitarbeiterdaten sind schützenswert

Relevant werden Mitarbeiterdaten bei der Kanzleiübertragung in zwei Phasen. Das ist zum einen bereits in der Verhandlungsphase der Fall, wenn Interessenten idealerweise eine anonymisierte Liste der Beschäftigten vorgelegt wird. Hier stellt sich sodann die Frage nach der Reichweite solch anonymisierter Mitarbeiterlisten, wie z. B. Angaben

- zur Qualifikation,
- zum Einsatzbereich,
- zum Alter,
- zur Betriebszugehörigkeit,
- zur wöchentlichen Arbeitszeit,
- zum Gehalt sowie
- zu Besonderheiten, wie etwa eine Behinderung oder Elternzeit.

Hier hat sich binnen kürzester Zeit eine beachtliche Literatur- und Rechtsprechungsfülle entwickelt. Wichtig ist jedenfalls, dass eine solche Liste tatsächlich anonymisiert vorgelegt wird. Ein Einblick in die vollständigen Personalakten ist zu diesem Zeitpunkt tabu, wenngleich er in der Praxis oftmals gewährt wird.

MERKE | In der Verhandlungsphase sind die Daten besonders schützenswert. Erwerber und Veräußerer sollten peinlich genau darauf achten, nur mit anonymisierten Dokumenten zu arbeiten. Es mag in der Praxis vielleicht mühselig sein, eine eigene Liste zu erstellen, das Durchblättern der Akten wäre einfacher, doch schützt allein die saubere Vorgehensweise vor späteren Überraschungen.

Ist man sich später handelseinig und steht der eigentliche Betriebsübergang an, dürfen und müssen die Mitarbeiterdaten dem Grunde nach weitergegeben werden. Doch auch in dieser Phase gilt: nicht alle Daten und nicht alle zum selben Zeitpunkt. Heikel ist die Frage, wie in der Phase zu verfahren ist, wenn Mitarbeiter dem Betriebsübergang noch widersprechen könnten. Be-

Sowohl Veräußerer als auch Erwerber in datenschutzrechtlicher Verantwortung

Interessenten idealerweise eine anonymisierte Liste vorlegen

Einblick in die vollständigen Personalakten ist tabu

Nicht alle Daten und nicht alle zu demselben Zeitpunkt weitergeben

sonders sensibel sind zudem Gesundheitsdaten. Noch ist selbst in der Rechtsprechung ungeklärt, ob solche Daten überhaupt weitergeben werden dürfen.

CHECKLISTE / Beachtenswerte rechtliche Aspekte bei Mitarbeitern	
1. Belehrung der Mitarbeiter: Die Übertragung einer Steuerberatungskanzlei ist rechtlich gesehen zumeist ein Betriebsübergang. Gemäß § 613a Abs. 5 BGB müssen daher die Mitarbeiter speziell belehrt werden. Unterbleibt dies, kann es in letzter Konsequenz dazu führen, dass der Alteigentümer noch etliche Monate lang Gehälter (nach-)zahlen muss, ohne dafür eine Gegenleistung zu bekommen.	<input type="checkbox"/>
2. Mündliche Vereinbarungen: Alles, was der alte Kanzleichef und seine Mitarbeiter ggf. zusätzlich zu einem schriftlichen Arbeitsvertrag vereinbart haben, ist auch dann gültig, wenn es nicht schriftlich festgehalten wurde. Da der Käufer in die Arbeitsverträge eintritt, ist auch er daran gebunden. Verkäufer und Käufer sollten daher gemeinsam Klarheit über die Absprachen und Regelungen gewinnen.	<input type="checkbox"/>
3. Wettbewerbsverbot: Insbesondere dann, wenn in der übertragenen Kanzlei angestellte Steuerberater arbeiten, spielt das nachvertragliche Wettbewerbsverbot als Teil des Arbeitsvertrags eine besondere Rolle. Hier müssen unbedingt die durch die Rechtsprechung entwickelten Grundsätze eingehalten werden (s. z. B. „Räumliche und gegenständliche Beschränkung eines Wettbewerbsverbots bei Praxisverkauf“ in KP 15, 31).	<input type="checkbox"/>
4. Datenschutz: Die Daten der Mitarbeiter sind während der Kanzleiübertragung geschützt – während der Verhandlungsphase noch stärker als während der Übertragungsphase. Verkäufer müssen dies berücksichtigen, da andernfalls empfindliche Bußgelder drohen können.	<input type="checkbox"/>

Gemeinsam Klarheit über Absprachen und Regelungen gewinnen

Geheimhaltungsvereinbarung nicht vergessen

Kommt der Veräußerer nach sorgfältiger Prüfung zu dem Schluss, dass er bestimmte Daten weitergeben darf und/oder will, sollte er dies unbedingt mit einer Geheimhaltungsvereinbarung kombinieren. Letztere spielt auch bei den vertraglichen Regelungen zwischen Veräußerer und Erwerber eine tragende Rolle. In der Praxis wurden Geheimhaltungsvereinbarungen indes in den letzten Jahren zunehmend vernachlässigt. Dies sollte insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung datenschutzrechtlicher Bestimmungen seitens des Veräußerers wie auch Erwerbers für die Zukunft unbedingt korrigiert werden.

NACHFOLGEREGELUNG

Rechtliche Aspekte bei der Kanzleinachfolge: Darauf sollten Sie beim Praxisübertragungsvertrag achten

von Alexander Jost, Vorstand der Jost AG, und RA Markus Tröschel, Lauf

Ist ein passender Nachfolger gefunden und sind die Details ausgehandelt, wähnen sich viele Steuerberater, die ihre Kanzlei veräußern wollen, am Ziel. Doch bei der Gestaltung des Praxisübertragungsvertrags gilt es, besondere Sorgfalt walten zu lassen. Andernfalls drohen unerfreuliche Konsequenzen – auch noch nach Jahren. |

Nichtigkeit des Praxisübertragungsvertrags

Zugegeben – es ist der Worst Case: Vor etlichen Jahren hat man seine Kanzlei veräußert, kümmert sich inzwischen um zahlreiche Ehrenämter und Vortragstätigkeiten und hat den beruflichen Alltag längst hinter sich gelassen. Doch der Steuerberater, an den man vor Jahren das eigene Lebenswerk übertragen hat, wirtschaftet nicht vernünftig, begeht Beratungsfehler und zieht den Unmut der Mandanten auf sich. Die Kanzlei verliert an Substanz, der Nachfolger ist unzufrieden. Dann findet dieser einen juristischen Kniff, um die heruntergewirtschaftete Kanzlei wieder loszuwerden – und zwar an den Alteigentümer.

Der Alteigentümer kann unter Umständen zu einer Rückabwicklung verurteilt werden. Ausreichende Gründe dafür müssen nicht lange gesucht werden. Die meisten Praxisübertragungsverträge liefern sie frei Haus. Denn sie regeln oftmals eine ganz wesentliche Pflicht und deren Erfüllung durch die Veräußerer nicht oder nicht hinreichend genug: Die Einholung der Zustimmung der Mandanten, ehe Unterlagen oder Akten übergeben werden oder Einsicht in dieselben gewährt wird. Unterbleibt diese Zustimmung bzw. fehlen vertragliche Regelungen hierzu, kann dies zur Nichtigkeit des gesamten Vertrags führen.

Für den Alteigentümer ist ein solches Urteil ein (finanzielles) Desaster. Zwar werden bei der Rückabwicklung in der Regel Wertabschläge berücksichtigt. Für die Misswirtschaft des Käufers muss der Veräußerer nicht aufkommen. Doch was soll er nach Jahren mit der Kanzlei anfangen? Wer im Markt wird diese Kanzlei erneut kaufen wollen? Ist das Kapital, um den Kaufpreis zurückzuzahlen, überhaupt noch vorhanden oder bereits anderweitig gebunden?

Geheimhaltungsvereinbarung als Schlüssel

Fehlende oder unzureichende Regelungen im Praxisübertragungsvertrag zur Verschwiegenheit und Zustimmungserklärung der Mandanten sind einer der wesentlichen Fallstricke, die bei der Vertragsgestaltung lauern. Es gilt, dass Steuerberater grundsätzlich nach wie vor die Zustimmung ihrer Mandanten einholen müssen, ehe sie irgendwelche Daten an Dritte weitergeben dürfen. Die Mandate gehen keineswegs automatisch auf den Erwerber über. § 28 BStB regelt dies explizit.

Wenn der größte Albtraum wahr wird, ...

... weil vertragliche Regelungen fehlen

Mandate gehen nicht automatisch auf den Erwerber über

■ § 28 Abs. 2 BOSTB: Praxisübertragung, -einbringung und -verpachtung

Die Pflicht zur Verschwiegenheit ist bei der Übertragung der Praxis in besonderer Weise zu beachten. Unterlagen zur Praxiswertermittlung dürfen keine Rückschlüsse auf die Auftraggeber zulassen. Den Auftraggeber betreffende Akten und Unterlagen dürfen nur nach seiner Einwilligung übergeben werden.

Pflicht zur Verschwiegenheit ist in besonderer Weise zu beachten

Beachten Sie | Es bleibt abzuwarten, ob sich das Zustimmungserfordernis und damit einhergehend die Verschwiegenheitspflicht durch die stetig wachsende Bedeutung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) weiter verschärft. Entsprechende Regelungen hierzu sind ohnehin zwingend in Praxisübertragungsverträge aufzunehmen.

Es genügt selbstverständlich nicht, im Vertrag ein korrektes Verfahren zu beschreiben, sondern es muss in der Praxis auch tatsächlich umgesetzt werden. So entschied z. B. der 2. Senat des OLG Hamm in einem Fall von Rückabwicklung, dass die Parteien die im Praxisübertragungsvertrag enthaltenen Absprachen zur Verschwiegenheitspflicht nur zum Schein geschlossen haben. Die Übergabe einer nicht anonymisierten Mandantenliste als Anlage zum Vertrag belege dies. Damit seien die Regelungen zur Übernahme des Mandantenstamms nichtig. Das erfasse gemäß § 139 BGB den gesamten Vertrag (OLG Hamm 15.11.11, 2 U 65/11, Urteil unter [dejure.org](#)).

Papier ist geduldig, Umsetzung in die Praxis zwingend erforderlich

Die Richter des OLG Hamm störten sich allerdings nicht nur an der Aushändigung der Mandantenliste, die auch Angaben zu den entfallenden Gebühren enthielt, sondern zusätzlich an einem einvernehmlich versandten Mandanteninformationsschreiben.

■ Informationsschreiben an die Mandanten

Für den Fall, dass Sie mit einer Übertragung des Mandats nicht einverstanden sein sollten, bitte ich Sie, mir dies bis spätestens [...] mitzuteilen. Sollte ich bis zu diesem Termin von Ihnen in dieser Angelegenheit keinen Widerspruch erhalten, gehe ich davon aus, dass Sie mit der Mandatsübertragung einverstanden sind.

Dass dies so nicht geht, hat der BGH bereits 1991 entschieden: Die Zustimmung könne weder durch konkludentes Verhalten erteilt werden noch könne aus einem Schweigen des Mandanten auf ein entsprechendes Anschreiben auf eine konkludente Einwilligung gefolgert werden (BGH 11.12.91, VIII ZR 4/91, Urteil unter [dejure.org](#)).

Konkludentes Handeln gibt es nicht

PRAXISHINWEIS | Es lohnt sich, die Vorschriften und seitens der Rechtsprechung entwickelten Vorgaben zur Verschwiegenheit sowie Zustimmung der Mandanten peinlich genau einzuhalten, tatsächlich so durchzuführen und zu dokumentieren. Neben etwaigen juristischen Konsequenzen auch Jahre nach einer Übertragung gebietet der Eigenschutz des Veräußerers ein gewisses Maß an Geheimhaltung. Denn wenn Kaufinteressenten zu früh zu viel Einblick gewinnen, besteht die Gefahr, dass Mandate abgeworfen und einfach ohne Entgelt übernommen werden.

Geheimhaltung dient auch dem Eigenschutz des Veräußerers

Zustimmungserfordernis: bei der Einzelkanzlei immer

Grundsätzlich müssen alle Veräußerer einer Einzelkanzlei die Zustimmung ihrer Mandanten einholen, ehe sie diese an einen Erwerber übertragen dürfen. Das gilt auch, wenn der Veräußerer als freier Mitarbeiter in der Kanzlei verbleibt. Anders verhält es sich, wenn ein Nachfolger in eine bestehende Sozietät eintritt. In diesem Fall verbleiben die Mandanten ja bei der Gesellschaft. Eine Einwilligung, dass der neue Steuerberater ihre Akten und Dokumente einsehen darf, ist nicht erforderlich. Für den Fall, dass ein einzelner außenstehender Steuerberater als Sozium in eine Einzelkanzlei eintritt, müssen die Mandanten wiederum zustimmen.

In der Praxis bleibt die Frage, ob es für einen Wegfall der Zustimmungspflicht genügt, einen potenziellen Nachfolger einige Zeit angestellt mit in die Kanzlei aufzunehmen, ehe er Sozium oder Nachfolger wird. Auch wenn ein Angestellter Sozium wird, kann es unter Umständen sein, dass die Mandanten nicht zustimmen müssen. Tatsächlich ist die Frage heikel, denn ein Richter wird möglicherweise im Einzelfall genau prüfen, inwieweit der Nachfolger tatsächlich Einblick gewinnen konnte: Reichten die Dauer sowie Zuständigkeit aus oder erfolgte die Tätigkeit lediglich ein paar Monate als Mit- und Zuarbeit?

Beachten Sie | Da dies im Nachgang immer schwer darzulegen sein wird, ist es sinnvoll, in allen Zweifelsfällen von vornherein die Zustimmung der Mandanten einzuholen, um jedes Risiko auszuschließen.

Auch eine Zusammenlegung von mehreren Einzelpraxen ist zustimmungspflichtig. Beim Verkauf einer Steuerberatungs-GmbH ist hingegen zwischen Share-Deal und Asset-Deal zu unterscheiden. Der Share-Deal ist zustimmungsfrei.

MERKE | Die Frage nach einer Zustimmung der Mandanten ist essenziell. Konkret ist immer unter Berücksichtigung des jeweiligen Einzelfalls zu untersuchen, ob das Zustimmungserfordernis eventuell entbehrlich ist. Generell sind bei der Übertragung von Mandanteninformationen das informationelle Selbstbestimmungsrecht des Mandanten, das BDSG und berufsrechtliche Verschwiegenheitspflichten zu beachten.

Geheimhaltungsvereinbarung schützt Verkaufsabsicht

Unabhängig von Verschwiegenheit und Zustimmungspflicht empfiehlt es sich aus Sicht des Veräußerers, mit jedem Kaufinteressenten eine Geheimhaltungsvereinbarung zu schließen. Diese sollten Kandidaten am besten unterschrieben zum ersten Termin mitbringen. Hintergrund ist die Gefahr, dass ein potenzieller Nachfolger Mandanten im Umkreis über die Verkaufsabsicht des Alteigentümers informiert und sie davon überzeugt, am besten gleich direkt zu ihm zu wechseln. Solches Handeln verbietet das Berufsrecht zwar – in der Praxis ist § 19 B0StB an dieser Stelle allerdings eher ein stumpfes Schwert.

Alle Veräußerer einer Einzelkanzlei müssen Zustimmung einholen

Im Zweifel besser immer im Vorfeld um Zustimmung bitten

Geheimhaltungsvereinbarung zum ersten Termin einfordern

■ § 19 BStB: Übernahme eines Mandats

Jede Maßnahme, die darauf gerichtet ist, einen anderen Steuerberater unlauter aus einem Auftrag zu verdrängen, ist berufswidrig. Unlauter ist insbesondere

- eine Abwerbung von Mandanten unter Verwendung rechtswidrig beschaffter Adressdaten,
- ein Zusammenwirken mit einem Mitarbeiter eines anderen Steuerberaters, der während seines Beschäftigungsverhältnisses Mandanten seines Arbeitgebers abwirbt,
- das Angebot, zu einer unangemessen niedrigen Vergütung tätig zu werden,
- einen anderen Steuerberater oder dessen Dienstleistungen herabzusetzen oder zu verunglimpfen.

Berufswidrige
Verdrängungs-
maßnahmen

Wettbewerbsverbot individuell vereinbaren

Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der nach der Übertragung unter Umständen für größeren Ärger sorgen kann, ist der Konkurrenzschutz – sei es in Form nachvertraglicher Wettbewerbsverbote oder Mandantenschutzklauseln. Dabei sollten Kanzleinachfolger jeweils individuell klären, wie viel Gefahr vom Veräußerer überhaupt noch ausgeht. Eine Standardwettbewerbsklausel gibt es nicht. So gleicht z. B. ein Tätigkeitsverbot im Umkreis von 50 km in München einem Berufsverbot, während es in ländlichen Regionen eher angemessen ist.

Kein Standard
für eine räumliche
Begrenzung des
Wettbewerbsverbots

Dauer des Wettbewerbsverbots

Auch heute noch weit verbreitet ist ein Konkurrenzverbot für die Dauer von zwei Jahren, wengleich dies keine starre Grenze darstellt. So zeigt eine aktuelle Entscheidung des OLG Düsseldorf (23.10.15, 22 U 37/15, MDR 15, 1285), dass im Rahmen einer Praxisübertragung auch länger bemessene Wettbewerbsverbote zulässig sein können. Aber Vorsicht: Auch die Entscheidung des OLG Düsseldorf zeigt, dass sich pauschale Grenzen verbieten. Entscheidend sind immer die konkreten Umstände des Einzelfalls. Wer hier über das Ziel hinausschießt, riskiert, am Ende ohne Schutz dazustehen.

Keine pauschalen
Grenzen festlegen

Startzeitpunkt des Wettbewerbsverbots

Beachten sollten die Vertragspartner insbesondere auch den genauen Zeitpunkt, zu dem das Verbot beginnen soll: mit Unterzeichnung des Kaufvertrags, mit der Übertragung oder mit dem endgültigen Ausscheiden des Veräußerers nach einer überleitenden Tätigkeit? In der Praxis trifft man nicht selten auf sich widersprechende Wettbewerbsverbotsklauseln. Im Praxisübertragungsvertrag, im freien Mitarbeitervertrag, der sich ggf. anschließt, oder in einem Gesellschaftervertrag für eine vorübergehende gemeinsame Gesellschaft zur „weicheren“ Übertragung des Mandantenstamms – überall steht ein anderer Zeitpunkt. Dies gilt es unbedingt zu vermeiden.

Gegenständliche Begrenzung des Wettbewerbsverbots

Nach den durch die Rechtsprechung entwickelten Grundsätzen müssen Konkurrenzverbote nicht nur zeitlich und räumlich, sondern auch gegenständlich begrenzt sein. Im Falle der Steuerberatungskanzlei bedeutet dies, dass klar geregelt sein sollte, auf welche Mandate sich etwaige Wettbewerbsverbote und/oder Mandantenschutzklauseln beziehen. Werden diese Punkte nicht beachtet,

Festlegen, welche
Mandate einbezogen
werden sollen

kann dies zur Nichtigkeit der entsprechenden Klauseln führen. Nur wenn lediglich über die Dauer des Wettbewerbsverbots Streit besteht, kann unter Umständen eine sogenannte geltungserhaltende Reduktion in Betracht kommen, d. h. eine Reduzierung der Bindungsfrist auf ein zulässiges Maß von zwei Jahren.

PRAXISHINWEIS | Eine schlagkräftige Wettbewerbsklausel sollte immer mit einer Vertragsstrafe kombiniert sein. Üblich sind dabei 150 % des jeweiligen Umsatzes – wobei dies keine feste Größe darstellt.

Wettbewerbsklausel
mit Vertragsstrafe
kombinieren

Haftungsausschluss wirksam vereinbaren

Bislang war es in Praxisübertragungsverträgen üblich, zu vereinbaren, dass der Verkäufer für sämtliche Verbindlichkeiten und Aufwendungen bis zum Zeitpunkt der Veräußerung haftet und der Käufer für all das, was danach relevant wird. In der Praxis hat sich diese Regelung aber oftmals als nicht ausreichend erwiesen. Insbesondere berücksichtigen derartig allgemeine Haftungsklauseln die konkreten Umstände und Besonderheiten der jeweiligen Praxisübertragung in den meisten Fällen nicht hinreichend.

Beachten Sie | Aus rechtlicher Sicht sollten Haftungsausschlussklauseln immer konkret auf den Einzelfall angepasst werden. Durch vertraglich gut gestaltete Haftungsklauseln ist es auch möglich, besondere Ereignisse – wie Folgen von Fehlern im Rahmen des Betriebsübergangs, Steuerverbindlichkeiten etc. – entsprechend einzubeziehen und abzusichern.

Kein Copy-and-paste
von „Vorlagen“ aus
dem Internet oder
Altverträgen

CHECKLISTE / Wichtige rechtliche Aspekte der Vertragsgestaltung

1. Zustimmung der Mandanten: Die Zustimmung der Mandanten ist bei der Übertragung einer Einzelkanzlei nach wie vor essenziell. Ohne vorherige Einwilligung dürfen grundsätzlich keinerlei Unterlagen oder Akten übergeben werden – auch keine Liste mit Namen und Umsätzen. Das gilt auch über den Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung hinaus. Ein Verstoß kann sogar zur Rückabwicklung führen. Bei Missachtung dieses Grundsatzes ist nicht nur das Berufsrecht verletzt, sondern auch der Datenschutz.	<input type="checkbox"/>
2. Wettbewerbsverbot: Wettbewerbsklauseln müssen zeitlich, räumlich und gegenständlich begrenzt sein, da sie andernfalls nichtig sein können. Häufig umfassen sie einen Zeitraum von zwei Jahren und werden mit einer Vertragsstrafe von 150 % kombiniert. Einzelfallbezogen sind jedoch auch anderweitige Regelungen möglich.	<input type="checkbox"/>
3. Haftung: Beim Haftungsausschluss reicht es nicht mehr, pauschal zu vereinbaren, dass der Veräußerer bis zum Übergabezeitpunkt und der Erwerber ab dem Übergabezeitpunkt haftet. Zusätzliche Vereinbarungen können den Haftungsausschluss z. B. bezüglich der Folgen fehlender Informationen zum Zeitpunkt des Betriebsübergangs ausweiten.	<input type="checkbox"/>
4. Geheimhaltungsvereinbarung: Eine Geheimhaltungsvereinbarung im Vorfeld dient dem Eigenschutz des Veräußerers. Erzählt ein Interessent überall, dass der Alteigentümer ohnehin verkaufen will, kann dies dazu führen, dass Mandanten ohne Entgelt zu ihm wechseln. Vor dem Hintergrund des Datenschutzes werden Geheimhaltungsvereinbarungen insgesamt immer wichtiger und unerlässlicher.	<input type="checkbox"/>

ZU DEN AUTOREN |

- Alexander Jost, Vorstand der Jost AG, Autor des Buchs „Notfallplanung für Steuerberater – für Schicksalsschlag und Nachfolge“
- Markus Tröschel ist Rechtsanwalt in Lauf bei Nürnberg. Er trägt zusätzlich den Titel Diploma in Common Law und berät Kanzleien und Unternehmen bei Restrukturierung und Nachfolge.

REDAKTION | Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? Schreiben Sie an IWW Institut, Redaktion „KP“
Aspastr. 24, 59394 Nordkirchen
Fax: 02596 922-80, E-Mail: kp@iww.de
Als Fachverlag ist uns individuelle Rechtsberatung nicht gestattet.

ABONNENTENBETREUUNG | Fragen zum Abonnement beantwortet Ihnen der IWW Institut Kundenservice, Franz-Horn-Str. 2, 97091 Würzburg
Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: kontakt@iww.de
Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg
IBAN: DE80 7601 0085 0007 1398 57, BIC: PBNKDEFFXXX



IHR PLUS IM NETZ | Online – Mobile – Social Media

Online: Unter kp.iww.de finden Sie

- Downloads (Checklisten, Musterverträge/Musterschreiben u.v.m.)
- Archiv (alle Beiträge seit 1998)
- Rechtsquellen (Urteile, Gesetze, Verwaltungsanweisungen u.v.m.)

Vergrößern Sie Ihren Wissensvorsprung: Registrieren Sie sich auf iww.de/registrieren, schalten Sie Ihr Abonnement frei und lesen Sie aktuelle Fachbeiträge früher. Rufen Sie an, wenn Sie Fragen haben: 0931 4170-472

Mobile: Lesen Sie „KP“ in der myIWW-App für Smartphone/Tablet-PC.

- Appstore (iOS)
- Google play (Android) → Suche: myIWW oder scannen Sie den QR-Code



Social Media: Folgen Sie „KP“ auch auf facebook.com/kp.iww



NEWSLETTER | Abonnieren Sie auch die kostenlosen IWW-Newsletter für Steuerberater auf iww.de/newsletter:

- KP-Newsletter
- BFH-Leitsatz-Entscheidungen
- BGH-Leitsatz-Entscheidungen
- IWW kompakt für Steuerberater
- BFH-Anhängige Verfahren



SEMINARE | Nutzen Sie das IWW-Seminarangebot für Ihre Fortbildung: seminare.iww.de

KANZLEIFÜHRUNG PROFESSIONELL (ISSN 1432-4903)

Herausgeber und Verlag | IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft GmbH, Niederlassung: Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen, Geschäftsführer: Dr. Jürgen Böhm, Telefon: 02596 922-0, Fax: 02596 922-80, E-Mail: info@iww.de, Internet: iww.de, Sitz: Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

Redaktion | RA Dipl.-Finw. Horst Rönning (Chefredakteur); Dipl.-Kffr. Christiane Nöcker (stellv. Chefredakteurin, verantwortlich); Dipl.-Kffr. Kerstin Happ (Redakteurin)

Bezugsbedingungen | Der Informationsdienst erscheint monatlich. Er kostet pro Jahr 165 EUR einschließlich Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Quartalsende kündbar.

Hinweise | Alle Rechte am Inhalt liegen beim IWW Institut. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in anderen Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des IWW Instituts erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität des Themas und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.

Zitierweise | „Müller, KP 11, 20“ oder „KP 11, 20“

Bildquelle | Umschlag-Seite 2: René Schwerdtel (Nöcker, Kreutzer)

Druck | H. Rademann GmbH Print + Business Partner, 59348 Lüdinghausen



Bestellen Sie im Internet
die aktuelle Ausgabe:

bbp.iww.de

Unternehmens-, Vermögens- und Bilanzierungsberatung!

Der monatliche Informationsdienst *BBP Betriebswirtschaft im Blickpunkt* bietet Ihnen über die „reinen“ Steuerprobleme hinausgehende konkrete Hilfe zu allen Fragen der Unternehmensberatung, der Vermögensplanung und der Bilanzierung. BBP wird von qualifizierten betrieblichen Praktikern verfasst, u. a. zu den Themengebieten:

- Controlling, Kostenrechnung, Finanzierung, Krisenprophylaxe und Existenzgründung,
- betriebliche und private Altersvorsorge sowie strategische Vermögensplanung,
- Rechnungslegung nach Handels- und Steuerrecht sowie Fördermittelberatung.

Als Abonnent haben Sie Zugriff auf den Kundenbereich der BBP-Webseite mit einem Ausgaben-Archiv, Verlinkung in eine Rechtsprechungs-Datenbank sowie vielen nützlichen Arbeitshilfen.

Testen Sie jetzt BBP:
Die aktuelle Ausgabe können Sie unter bbp.iww.de anfordern.


Leistungsumfang

- Das Heft: 28 Seiten, anzeigefrei
- Die Website: aktuelle Meldungen, Ausgabenarchiv und Zusatzdokumente
- Die myIWW-App: zur mobilen Online- und Offline-Nutzung der Beiträge

Bezugspreis

115,50 € pro Halbjahr
inklusive Versand und Umsatzsteuer

 bbp.iww.de

 facebook.com/bbp.iww

