

# BWL-

## Beratertipp des Monats



Ausgabe September/Oktober 2018

Das aktuelle Thema

### Unternehmensnachfolge: Beratungsaufgaben für Steuerberater bei entgeltlicher Übergabe und deren Akquise und Vergütung

Sehr geehrte Kollegin, sehr geehrter Kollege,

jeden Sommer legen die Analysten von Lünendonk® die neuesten Trends für den Beratermarkt aus Sicht der (großen) Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften sowie Managementberatungen vor. Im Sommer 2018 zeichnen sich folgende Haupttrends ab:

1. Digitalisierung: Managementberater punkten vor allem mit digitalisierungsorientierten Beratungen des Mandanten. Wirtschaftsprüfer versuchen, die eigenen Prozesse und Beratungstools stärker zu digitalisieren.
2. Honorar: In der Managementberatung werden Preisspielräume nach oben gesehen. Die eigentliche Wirtschaftsprüfung steht dagegen nach wie vor unter Preisdruck. Letzteres dürfte auch für die Vorbehaltsaufgaben in der klassischen Steuerberatung gelten.

Alles spricht also dafür, die betriebswirtschaftliche Beratung auszubauen. Dabei sollte man sich als Steuerberater auf Beratungsfelder und Module konzentrieren, die den Kernaufgabenbereichen nahe sind, bei denen man mit digitalen Tools punkten kann und die beim Mandanten eine hohe Wertigkeit haben.

Das klingt jetzt ziemlich abstrakt. Die Darstellung am Beispiel der Generationennachfolge im Unternehmen im vorliegenden Tipp soll jedoch zeigen, welche Module meist bereits vorhanden sind bzw. kurzfristig in der Kanzlei aktiviert werden können. Zusätzlich wird man über die Honorargestaltung nachdenken müssen. Die in Beratungsförderungsprogrammen vorgesehenen Tagessätze und die Stundensätze der StBVV sind überwiegend nicht mehr zeitgemäß. Da reicht es nicht, höhere Stundensätze festzulegen, sondern man muss diese auch „verkaufen“. Wie das gelingt? Auch dazu geben wir Anregungen.

Wie immer wünsche ich Ihnen Erkenntnisgewinn und viel Erfolg bei der Umsetzung.

Mit freundlichen Grüßen

*Böttges - Papendorf*

Dr. D. Böttges-Papendorf

Sie lesen in diesem Monat:

Inhalt	Seite
<a href="#">Beratungsidee des Monats: Angemessene Vergütung für komplexe Unternehmensberatungsaufgaben erzielen</a>	
Unabdingbar: Präzise Auftragsklärung	2
Auftraggeber: Wer wird beraten?	2
Fragestellung: Was ist Beratungsgegenstand?	2
Formulierung des Auftragsinhalts und Festlegung von Meilensteinen	2
Geeignete Honorarmodelle	3
Förderprogramme: Beratungsförderung nutzen	3
Arbeitshilfen: Maximal digital	3
Akquise	4
<u>Aktuelle Förderinformationen</u>	
Digitalisierung: KfW senkt Zinskonditionen	4
Digitalisierung: Neue Förderprogramme in den Ländern	4
<u>Aktuelle Zinssätze</u>	4
<i>Beachten Sie auch unsere Onlinekomponente unter <a href="http://www.bwlberatung.de">www.bwlberatung.de</a>, außerdem die für Sie als Abonnenten des Loseblattwerks kostenlosen Downloads.</i>	
In diesem Monat u.a.	
Lünendonk®-Liste mit bpw-Produktivitätskennzahlen:	
– <a href="#">Führende Wirtschaftsprüfer- und Steuerberatungsgesellschaften 2018</a>	
– <a href="#">Managementberatungs-Unternehmen 2018</a>	

#### Digital News: Haftungserklärung beim DiFin-Prozess

Seit dem 01.04.2018 kann der „Digitale Finanzbericht“ (DiFin) als bundesweiter Standard zur Übermittlung von Jahresabschlüssen an die am Verfahren teilnehmenden Finanzinstitute genutzt werden. Die Bundessteuerberaterkammer hat zusammen mit anderen Organisationen eine Haftungsfreistellungserklärung der am DiFin-Prozess teilnehmenden Finanzinstitute erreicht. Durch diese Haftungsfreistellung werden Steuerberater bei der elektronischen Übermittlung nicht schlechter gestellt, als hätten sie den Abschluss ihrem Mandanten zur (Papier-)Einreichung bei dem Finanzinstitut übergeben. Näheres finden Sie im Mitgliederbereich Ihrer Steuerberaterkammer.

**Beratungsidee des Monats: Angemessene Vergütung für komplexe Unternehmensberatungsaufgaben erzielen**

**Unabdingbar: Präzise Auftragsklärung**

Betriebswirtschaftliche Beratungsprojekte ergeben sich nicht aus dem Gesetz und damit hinsichtlich des erwartbaren Umfangs quasi „von selbst“, sondern müssen stets detailliert zwischen Mandant und Berater verhandelt werden. Dabei sind – außer den üblichen allgemeinen Punkten wie Haftung, Pflichten des Auftragnehmers, Kündigung etc. – drei direkt auftragsbezogene Punkte anzusprechen:

1. Wer ist der Auftraggeber?
2. Was ist die genaue Fragestellung?
3. Welches Honorarmodell wird angewandt, und sollen ggf. Fördermittel beantragt werden?

**Auftraggeber: Wer wird beraten?**

Bei der Unternehmensübergabe kann sowohl der Übernehmer der Auftraggeber sein, wie der Übergeber und in manchen Fällen, z.B. bei Familiengesellschaften, sogar beide oder sogar die gesamte Familie involviert sein. In diesem Fall ist es unabdingbar, dass man auf mögliche Interessenkollisionen hinweist und die Beteiligten sich ggf. – über die Beratung im gemeinsamen Interesse hinaus – noch jeweils einen eigenen Berater für die persönlichen Fragen nehmen. In jedem Fall sollte dieser Punkt offen angesprochen werden, auch wenn in vielen Fällen tatsächlich die gemeinsame Beratung die vernünftigste Lösung darstellt.

**Fragestellung: Was ist Beratungsgegenstand?**

Es kann sich um eine Beratung zur Findung einer möglichen Lösung der meist sehr schwierigen Generationennachfolge handeln. Dabei geht es um Fragen wie: entgeltlich oder unentgeltlich, innerhalb der Familie oder außerhalb der Familie, Gestaltung der Übergabe und der Vorbereitungsphase, Festlegung des Übergabezeitpunkts und Dauer der überleitenden Mitarbeit, falls gewünscht: Ausgleichszahlungen an Ehepartner und Gleichstellung von Geschwistern.

Diese grundsätzlichen Überlegungen hängen von persönlichen Vorstellungen sowie rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Fragen ab. Wichtig: Man kann niemals alle Fragen gleichzeitig betrachten, da man sich erfahrungsgemäß immer wieder im Kreis dreht. Wenn der Berater gleichzeitig Steuerberater ist, muss natürlich nachher das steuerliche Konzept passen. Aber es steht in den seltensten Fällen am Anfang. Vielmehr sind i.d.R. erst einmal gangbare Wege für eine Gesamtoptimale Lösung zu suchen (wer übernimmt was ab wann und zu welchen Konditionen). Soweit Rechtsfragen zu klären sind, ist ein Anwalt oder Notar der geeignete Ansprechpartner.

Weitere Module einer solchen Beratung, die der Entscheidungsvorbereitung dienen, sind die Wertfindung zur Kaufpreisbestimmung durch eine Unternehmensbewertung. Die kann man als Steuerberater selbst durchführen, oder es wird ein Fachgutachter eingeschaltet. Hier ist dann

der Steuerberater gefragt bei der Zuarbeitung oder Auswertung von Informationen. Es kann eine Unternehmensplanung notwendig sein für das bestehende Unternehmen (als Grundlage für die Wertfindung) oder für den Übernehmer (zur Feststellung der Finanzierbarkeit des Kaufpreises). Wenn es auch um die Absicherung der Altersvorsorge des Übergebers geht, kann für diesen eine private Vermögensplanung angeboten werden.

Typische weitere Beratungsmodule können die prozessbegleitende Beratung sein bei der Findung des Finanzierungskonzepts, bei der Zusammenstellung von Unterlagen für die Bank und bei der Begleitung bei Bankgesprächen. Natürlich wird man auch begleitend schon immer die Steuer im Blick haben z.B., dass bestimmte Vergünstigungen nur bei Veräußerung eines ganzen Betriebs/Teilbetriebs möglich sind. Die tatsächliche steuerliche Optimierung muss dann aber am Schluss noch einmal im Gesamtzusammenhang vorgenommen werden.

**Formulierung des Auftragsinhalts und Festlegung von Meilensteinen**

Die Fülle der möglichen Themen lässt manche „Beratungen“ ergebnislos dahin plätschern oder im Sande verlaufen. Wichtig ist daher, genaue Meilensteine festzulegen und – wie man heute häufig formuliert – den Mandanten da abzuholen, wo er steht. Ein beispielhafter Ablauf kann z.B. sein:

**Stufe 1:** Konzeptfindung (Wer bekommt was wann? Wer arbeitet an welcher Stelle wie lange mit oder scheidet aus? Gibt es Informations- und Klärungsbedarf zu zivilrechtlichen, güterrechtlichen, erbrechtlichen Fragen? Sollte ggf. zunächst ein Notar aufgesucht werden?)

**Stufe 2:** Wertfindung (Unternehmensplanung und Unternehmensbewertung nach IDW-Standard oder branchenüblich. Soll ein neutraler Gutachter oder eine Beratungsstelle der Berufskammer eingeschaltet werden?)

**Stufe 3:** Finanzierungskonzept und Bankgespräche (Begleitung, Zuarbeitung von Unterlagen, Kreditfähigkeitsprüfung im Rahmen der integrierten Unternehmensplanung)

Parallel: Steuerfolgen und Finanzierbarkeit aus Sicht des Übergebers (Liquiditätsplanung z.B. wenn nicht der ganze Kaufpreis sofort fließt. Reicht das Nettoergebnis für die Versorgung des Unternehmers? Darstellung anhand einer integrierten privaten Vermögensplanung).

Wichtig ist, dass der Mandant sich und seine wichtigsten Fragen in der Formulierung wiedererkennt. Umso eher ist er bereit, dafür angemessene Preise zu bezahlen. Das heißt, im Auftragsübernahmegespräch müssen Sie herausfinden, wo der größte Leidensdruck, die unüberwindbare Hürde oder Unsicherheit Ihres Mandanten liegt und die Auftragsformulierung darauf fokussieren. Drängen Sie dem Mandanten nichts auf, sondern finden Sie gemeinsam den richtigen Ansatz.

### Geeignete Honorarmodelle

Von der Natur der Sache her dürfte deutlich sein, dass sich solche Beratungen sinnvoll am ehesten auf Stundenbasis bzw. nach Tagewerken abrechnen lassen. Gegebenenfalls sollte man unterschiedliche Module unterschiedlich abrechnen. Das gilt vor allem für die steuerlichen Fragestellungen. Hier kann man sich an der StBVV orientieren. Wählt man die Abrechnung als Gutachten nach § 22 StBVV, findet später keine Anrechnung auf eventuelle Folgeaufträge (z.B. Ermittlung des Veräußerungsgewinns und der zugehörigen Steuererklärungen) statt. Je nach Gegenstandswert dürften hier grundsätzlich angemessene Honorare erzielbar sein. Ist am Anfang der Gegenstandswert noch nicht bekannt (z.B. weil noch keine Unternehmensbewertung vorliegt), kann ein Mindestgegenstandswert bestimmt werden, oder man wählt eine Mindestvergütung nach Stunden (separate Vereinbarung erforderlich!). Bei einem Gegenstandswert von 300.000 € beträgt die Mittelgebühr nach § 22 StBVV rd. 4.800 € zzgl. Auslagen und Umsatzsteuer, und der Rahmen (zwischen 2.400 € und 7.200 € jeweils netto) gibt im Normalfall einen ausreichenden Spielraum, um unterschiedlichen Komplexitätsgraden gerecht zu werden. Bei 1 € Mio. Gegenstandswert wären die entsprechenden Sätze 3.875 € – 7.750 € – 11.625 €

Bei den unternehmensberatenden, nichtsteuerlichen Modulen ist darauf zu achten, dass viele der erforderlichen Arbeiten und Gespräche nur vom Berater/Praxisinhaber selbst vorgenommen werden können. Das heißt, die bei einfacheren Beratungen durchaus sinnvolle Ausgleichskalkulation von vier Stunden Fachkraft à 80 € und 4 Stunden Steuerberater à 120 € = Tagewerksatz (netto) 800 € (wie in vielen Förderprogrammen üblich) geht hier nicht auf. Außerdem sind auch die Stundensätze für hochwertigere Beratungen zu niedrig angesetzt.

Wer bis jetzt Stundensätze, wie sie z.B. bei Rechtsanwälten aufgerufen werden, für nicht übertragbar hielt, sollte umdenken. Auch die Aufgaben der Steuerberater werden zunehmend beratungslastig. Einfache Aufgaben bei der Finanzbuchführung übernehmen BI-(Business-Intelligence)-Software-Lösungen. Für den Berater bleiben die gehobenen Aufgaben wie Kontrolle und schwierige Umsatzsteuerfragen. Lohnbuchhaltung boomt, weil die fachlichen Anforderungen immer höher werden. In der BWL-Beratung machen moderne Software-Lösungen ebenfalls anspruchsvolle Beratung auch für KMU umsetzbar. Controlling, Kostenrechnung, Überwachung von Inhouse-Buchführung der Mandanten und Unternehmensplanung machen aber Fachwissen mindestens auf Fachwirt- oder Bilanzbuchhalterniveau erforderlich. Komplexere Beratungen wie Unternehmensbewertung, Strategieberatung oder Finanzierungsberatung erfordern den Steuerberater selbst. Das heißt, hier muss man über die Stundensätze nachdenken, da ansonsten die notwendigen Deckungsbeiträge nicht erreicht werden können, um Praxisinhaber bzw. angestellten Steuerberater und angestellte qualifizierte Mitarbeiter angemessen zu vergüten.

Wichtig: Im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung gilt die StBVV nicht, was bedeutet, dass man dort grundsätzlich nicht an die Stundensätze gebunden ist. Gerade bei höheren Stundensätzen ist aber die schriftliche Vereinbarung anzuraten, schon um Missverständnissen vorzubeugen. Auch sollte man steuerliche und betriebswirtschaftliche Beratung immer als getrennte Aufträge vereinbaren und abwickeln. Bei geförderten Beratungen ist das ohnehin (fast) immer erforderlich, da steuerberatende Dienstleistungen im Regelfall nicht förderfähig sind. Für die Beratersätze kann man sich orientieren an den Sätzen, die Unternehmensberater oder auch Rechtsanwälte für qualifizierte Beratungen ansetzen. Mitarbeitersätze können im Rahmen der Steuerberatervergütungsverordnung durchaus noch vertretbar sein. Anhaltspunkte kann eine Untersuchung des BDU liefern für Tagewerksätze von Unternehmensberatern (Consultants) und Assistenten/Fachkräfte (Supporting Staff). Je nachdem, wo Sie sich eingruppiert, kommt man in kleineren und mittleren Beratungsunternehmen auf 150 € bis 250 € für Berater/Partner und 75 € bis 85 € für Fachkräfte. Spielraum nach unten und oben bleibt vorbehalten – siehe Quantilswerte in den auszugsweise veröffentlichten [BDU-Honorar-Tabellen](#).

### Förderprogramme: Beratungsförderung nutzen

In jedem Fall sollte man für die Beratung die klassischen Beratungsförderprogramme nutzen. Auch hierfür bewährt sich die modulare Vorgehensweise mit einzelnen Meilensteinen. Die komplette Beratung von der ersten Bestandsaufnahme bis zur tatsächlichen Übergabe kann nicht nur mehr als zwölf Monate dauern, selbst wenn alle fest entschlossen sind, sie wird auch häufig 5-stellige Honorare kosten. Das bekommt man weder zeitlich noch von der Summe her in einem Programm gefördert. Aber man kann z.B. mit einer Konzeptfindungsberatung beginnen, die bei Vorliegen der übrigen Voraussetzungen z.B. aus dem BAFA-Programm zur Förderung des unternehmerischen Know-hows bei KMU gefördert werden kann. Die Nachfolge ist im [Merkblatt des BAFA zu den förderfähigen Beratungsthemen](#) ausdrücklich genannt.

### Arbeitshilfen: Maximal digital

Das hört sich alles bisher noch sehr traditionell an, sollte aber unter maximaler Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Planungsinstrumente und Schnittstellen umgesetzt werden. Insbesondere ist hier Folgendes zu nennen:

1. Unternehmensplanungen können mit dem laufenden Rechnungswesen verknüpft werden. Es können Daten aus der Anlagenbuchführung eingelesen werden. Es können Daten aus der Lohnbuchhaltung eingelesen werden usw. Das gilt auch, wenn der Mandant ein „Selbstbucher“ ist. Lassen Sie sich die Daten übertragen.
2. Nutzen Sie ein Programm für eine sogenannte „integrierte Unternehmensplanung“, mit dem nicht nur Rentabilität und GuV, sondern auch Liquidität und Bilanz geplant werden können

3. Programme wie z.B. DATEV Unternehmensplanung lassen auch eine Unternehmensbewertung nach IDW-Standard zu. Allerdings sollte man wirklich hierfür geschult sein, wenn ein „gerichtsfestes“ Ergebnis gewünscht ist. Ansonsten kann das ein erster Anhaltspunkt für eine überschlägige Einschätzung des Unternehmenswerts sein. In jedem Fall sollte man über Arbeitshilfen zur Einschätzung einer externen Bewertung verfügen wie Kennzahlen oder Formeln zur überschlägigen Ermittlung.
4. Bei der privaten Finanzplanung kann man zunächst versuchen, auch auf Know-how von der beratenden Bank zurückzugreifen, bei der der Mandant später z.B. seine Vermögenswerte anlegen möchte. Für eine umfassende private Vermögensplanung ist mir von Kollegenseite die Software PriMa plan der Instrumenta GmbH empfohlen worden (nähere Informationen und Demoversion unter [www.instrumenta.de](http://www.instrumenta.de)). Ansonsten sind mir keine wirklich überzeugenden Software-Lösungen für die umfassende private Vermögensplanung bekannt. Meist handelt es sich um Teilbetrachtungen z.B. zur „Versorgungslücke“. Diese Berechnungshilfen sind aber leider nicht so ausgefeilt, dass man tatsächlich endgerechnete Planungsrechnungen für die gesamte private Finanzsituation unter Berücksichtigung der verschiedenen Einkommensquellen, Versicherungen und Steuern erhält. Hier ist nach wie vor i.d.R. eine Excel-Lösung das Mittel der Wahl, wo die verschiedenen Komponenten und Module an Einnahmen und Ausgaben frei und individuell konsolidiert werden können.

**Akquise**

Der Mandant muss den Beratungsbedarf haben. Sie können sein (Problem-)Bewusstsein z.B. durch ein Info-Blatt wecken. Die Akzeptanz angemessener Honorare ist umso eher gegeben, je wichtiger und schwieriger die Frage für den Mandanten erscheint. Heute ist das häufig nicht so sehr die Steuer, sondern angesichts hoher Unternehmenswerte die Kaufpreisfinanzierung und die Sicherung des Kaufpreises aus Übergebersicht. Finden Sie heraus, welcher Punkt für Ihren Mandanten besonders wichtig ist, und richten Sie die Beratung darauf aus.

Wie immer findet man manchmal den Einstieg am leichtesten über eine geförderte Konzeptberatung, wenn der Mandant die Nachfolge will, nur noch nicht (genau) weiß, wie er dahin kommt. Hier können Sie ihm im überschaubaren Rahmen einer BAFA-geförderten Know-how-Beratung seine Fragen beantworten. Dabei geht es erst einmal um das Konzept für den Weg. Auf dem Weg tauchen weitere Fragen auf zu Bewertung, Finanzierung etc. Aufgabe der Konzeptberatung ist noch nicht, alle Fragen zu lösen, sondern einen gangbaren Weg und Zeitplan mit dem Mandanten zu entwickeln. Umfang und Honorar bewegen sich dann im Rahmen der Programmvorgaben. Vorteil: Es ist eine klar begrenzte Beratungsdauer (max. sechs Monate) vorgegeben. Im Beratungsbericht sind die Ergebnisse und weiteren Schritte festgehalten.

Die weiteren Schritte kann der Mandant dann mit Ihnen machen (z.B. eine Unternehmensplanung als Grundlage für die Kaufpreisfindung und Finanzierbarkeit, Abrechnung nach Tagewerken) oder seine Kammer (z.B. Handwerkskammer für Bewertung) und andere Berater einschalten (z.B. Rechtsanwalt, Notar). Sie sollten den Weg weiter begleiten, damit der Prozess nicht ins Stocken kommt. Dafür vereinbaren Sie am sinnvollsten ein Zeit-honorar auf Stundenbasis.

**Aktuelle Förderinformationen**

**Digitalisierung: KfW senkt Zinskonditionen**

Die KfW senkt im ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredit in den Varianten mit den Laufzeiten sieben und zehn Jahre die Zinsen. Aktuelle Konditionen finden Sie [hier](#).

**Digitalisierung: Neue Förderprogramme in den Ländern**

Die Länder rüsten bei der finanziellen Unterstützung von Unternehmen bei der Digitalisierung auf und bieten Zuschüsse (z.B. DigitalStarter Saarland, Digitalbonus Thüringen) oder zinsgünstige Kredite (NRW.BANK Digitalisierungskredit) an. Gefördert werden u.a. die Digitalisierung von Betriebsprozessen, Produkten und Dienstleistungen, aber auch die Verbesserung der IT-Sicherheit und die Schulung der Mitarbeiter. Die Zuschüsse liegen zwischen 10.000 € und 15.000 € Die NRW.BANK bietet Kredite bis 10 Mio. € an. Alle Informationen finden Sie unter [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)

**Aktuelle Zinssätze (Stand 14.09.2018)**

Art des Zinses	%	Rechtsgrundlage/Quelle
Basiszinssatz seit 01.07.2016	-0,88 p.a.	§ 247 Abs. 1 BGB/ <a href="#">Deutsche Bundesbank Zinssätze</a>
Hauptrefinanzierungs-Fazilität seit 16.03.2016	0,00 p.a.	<a href="#">Deutsche Bundesbank, EZB-Zinssätze</a>
Spitzenrefinanzierungs-Fazilität seit 16.03.2016	0,25 p.a.	
Anleihen der öffentlichen Hand mit Restlaufzeit über 9–10 Jahre (07/2018)	0,3	<a href="#">Deutsche Bundesbank, Kapitalmarktstatistik, August 2018</a>
ERP-Gründerkredit – Startgeld – 5 Jahre – nominal (effektiv)	1,95 (1,97)	Seit 28.08.2018 bzw. 01.04.2015. Alle Werte aktuell siehe <a href="#">Konditionen-Anzeiger der KfW www.kfw.de</a> .
ERP-Gründerkredit Universal: je nach Bonität nominal (effektiv)	ab 1,00 (1,01)	
Kapitalisierungsfaktor (Multiplikator) für das vereinfachte Ertragswertverfahren, rückwirkend ab 01.01.2016 (statt zuletzt alte Rechtslage 17,86) entspricht Zins	13,75  7,27	§ 203 Abs. 1 BewG i.d.F. des Gesetzes vom 04.11.2016, BGBl I vom 09.11.2016, 2464

**Vorschau:**  
Digitalisierung: Aufgaben für Berater