

# JUNGE *Wilde*

**Steuerliche Mitarbeiter in Start-ups müssen bereit sein, die Ärmel hochzukrempeln – und viele verschiedene Themen in den Blick nehmen, die in der Gründungsphase wenig Berücksichtigung fanden. Denn Steuerabteilungen in Start-ups entstehen meistens erst, wenn ein Jungunternehmen schon stark gewachsen ist.**

VON ANNIKA JANßEN

**J**ohanna Rohwer hatte sich das Jahr 2020 etwas anders vorgestellt. Nach 13 Jahren als Senior Tax Manager beim Flugzeug- und Bahntechnikkonzern Bombardier wechselte die Juristin und Steuerberaterin im September vergangenen Jahres zum Berliner Start-up Getyourguide, um dort eine Steuerabteilung aufzubauen. Aus etablierten Konzernstrukturen mit phasenweise 50 steuerlichen Mitarbeitern ging es quasi auf die grüne Wiese. Rohwer, die vor ihrer Zeit bei Bombardier unter anderem für die Unternehmensgruppe Schwarz sowie PricewaterhouseCoopers (PwC) tätig war, sollte zunächst allein starten und die neue Steuerabteilung dann zügig ausbauen. In den ersten Monaten lief alles gut. Dann kam Corona.

Getyourguide, gegründet 2009, bietet Reisenden Onlinetickets für Touren, Attraktionen und Aktivitäten weltweit an. Wer will, kann über das Portal zum Beispiel einen Kurs zur Herstellung faltbarer Laternen in Vietnam buchen, eine Tageskarte für den Asterix-Park in Paris kaufen oder sich zu einer Quad-Tour in Australien anmelden. Als die Pandemie sich ausbreitete, kam der Tourismus zum Erliegen – und somit auch das Geschäft von Getyourguide. „Wir haben dieses Jahr zum ersten Mal alle erlebt, dass die Welt stillstehen kann“, sagt Rohwer: „In dieser herausfordernden Zeit haben wir uns darauf konzentriert, für unsere Mitarbeiter, Kunden und Partner da zu sein. Das werden wir auch weiterhin tun.“

### Mehr Wumms als im Großkonzern

Die 51-Jährige ist zufrieden. Den Wechsel aus vergleichsweise sicheren Konzernstrukturen ins Digitalunternehmen bereut sie nicht: „Es gibt hier keine Angst vor Veränderungen. Das Umfeld ist wesentlich dynamischer als

# ES GIBT HIER KEINE ANGST VOR VERÄNDERUNGEN.

in einem Großkonzern.“ Als sie anfing, sei sie „positiv überrascht gewesen“, wie viele Prozesse und Strukturen mit Blick auf das Thema Steuern schon etabliert waren: „Damit hatte ich gar nicht gerechnet.“ Vor dem Aufbau der Steuerabteilung hatte ein Mitarbeiter aus dem Rechnungswesen sich zusätzlich um das Steuerliche gekümmert und unter anderem eine Datenbank für sämtliche relevanten Dokumente aufgebaut. Die Steuerberatung übernahmen Externe. Als Getyourguide wuchs und das Geschäft immer internationaler wurde, war irgendwann klar: Eine eigene Steuerabteilung musste her.

So wie Getyourguide geht es vielen erfolgreichen Start-ups: Steuern sind insbesondere in der Gründungsphase höchstens ein Randthema, oft kümmert sich die Finanzabteilung quasi nebenbei darum oder man beauftragt kurzerhand externe Berater. Je mehr steuerliche Themen mit zunehmendem Wachstum des Unternehmens zu beachten sind, desto größer ist irgendwann der Bedarf nach einer eigenen Steuerabteilung. Deren Mitarbeiter sind oft Bremser und Anschieber, Diplomaten und Politiker, Fragensteller und Ansprechpartner in einer Person. Sie müssen dafür sorgen, dass ihre Kollegen steuerliche Themen mitdenken, Standards und Prozesse etablieren und mit meist wenigen Mitarbeitern viel Arbeit stemmen. Das Wachstumsumfeld, in dem die Wege kurz und die Köpfe kreativ sind, ist dabei Chance und Herausforderung zugleich.

Diese Erfahrung hat auch Rohwer in ihrem ersten Jahr als Getyourguide-Steuerchefin gemacht. „Allein die räumliche Nähe zu den Unternehmenschefs ist ein Gewinn. Sie erleichtert Absprachen und man muss nicht tagelang auf einen Termin warten, wenn es etwas zu besprechen gibt“, sagt sie. Positiv sei auch die Hands-on-Mentalität, die im Unternehmen herrscht: „Die Leute haben

### WAS MACHT EIN START-UP AUS?

Ein Unternehmen ist ein Start-up, wenn die erste Voraussetzung erfüllt ist und mindestens eine der beiden weiteren Bedingungen:



Quelle: Deutscher Startup Monitor 2014-2019

richtig Bock auf ihren Job und darauf, das Unternehmen voranzubringen.“ Das bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass Themen wie Steuern nicht an erster Stelle stehen. „Deshalb bin unter anderem ich dafür da, immer wieder daran zu erinnern und bei den Kollegen ein Bewusstsein dafür zu schaffen, steuerliche Aspekte bei Projekten von Anfang an mitzuplanen“, so Rohwer. Mit ihr arbeiten mittlerweile weitere Mitarbeiter mit Seniorität und Erfahrung im Unternehmen, die sich schwerpunktmäßig um die Buchhaltung und die Finanzen kümmern. „Die Machermentalität der jüngeren Mitarbeiter und unsere Zahlenexpertise ergänzen sich ganz gut“, findet die Steuerberaterin.

Seit Juni stemmt Rohwer die Steuerthemen von Getyourguide nicht mehr allein. Sie hat einen weiteren Mitarbeiter eingestellt, der über knapp zehn Jahre Erfahrung als Steuerexperte in jungen Digitalunternehmen mitbringt. Langfristig will sie die Abteilung weiter verstärken. Denn die Sachverhalte, mit denen sie und ihr Kollege sich beschäftigen müssen, sind vielfältig. Indirekte Steuern sind ebenso ein Thema wie Verrechnungspreise und zum Teil auch ausländisches Steuerrecht – Getyourguide ist schließlich in vielen Ländern weltweit aktiv. Die Steuerchefin will die vorhandenen Strukturen weiter professionalisieren. Erste Schritte sind bereits gemacht: Unter Rohwer hat Getyourguide zum Beispiel ein Tax Compliance Management System (TCMS) etabliert.

### Generalisten gesucht

Die Suche nach Verstärkung übernimmt zum größten Teil das Recruiting-Team des Unternehmens. Rohwer arbeitet allerdings sehr eng mit den Kollegen dort zusammen. Ihr Anspruch an potenzielle neue Mitarbeiter klingt simpel, hat es aber in sich:



FOTO: JUNE TOLLE

**Alles neu:** Johanna Rohwer wechselte nach 13 Jahren Konzern­tätigkeit die Seite und ist nun Head of Tax bei Getyourguide.

„Wer bei Getyourguide anfängt, muss steuerlicher Generalist und bereit sein, alle anfallenden Aufgaben zu übernehmen. Hier ist Teamarbeit gefragt und alle packen mit an“, betont sie. Das Team befinde sich eben noch im Aufbau – spezialisierte Rollen gebe es derzeit noch nicht.

**BREMSER UND ANSCHIEBER, FRAGENSTELLER UND ANSPRECHPARTNER.**

In Deutschland gibt es rund 70.000 Start-ups, das zeigen Daten der Kreditanstalt für Wiederaufbau. Es gibt keine konkreten Zahlen dazu, wie viele von ihnen über eine eigene Steuerabteilung verfügen. Im Schnitt sind etwa 13 Mitarbeiter in den Jungunternehmen tätig (*Tendenz steigend*, S. 60). Das geht aus dem „Deutschen Startup Monitor 2019“ hervor, den der Bundesverband Deutsche Startups jährlich in Kooperation mit Pricewaterhouse Coopers (PwC) herausgibt. Das heißt: Obwohl Start-ups mittlerweile bedeutende Arbeitgeber sind, sind die Teams zumindest in den ersten Jahren nach der Gründungsphase oft noch zu klein, um eine eigene Steuerabteilung zu gründen. Deshalb sind steuerliche Themen häufig ans Finanz- und Rechnungswesen angedockt oder ganz an externe Berater ausgelagert.

Einer dieser externen Berater ist Alexander Thoma, Partner Indirect Tax bei Ernst & Young (EY). Seit mehreren Jahren berät er regelmäßig Jungunternehmen, meist projektbezogen.

Zu seinen Stammmandanten zählen drei größere Start-ups. In einem der Unternehmen laufen Steuerthemen über die Finanzabteilung, die anderen beiden haben bereits eigene Steuerabteilungen gegründet und wenden sich vor allem bei speziellen Themen an Thoma. „Meist sind das Fragen zum internationalen Steuerrecht, wenn die Firmen ins Ausland expandieren“, erklärt der EY-Partner. Internationalität sei gerade für Start-ups mit digitalen Geschäftsmodellen ein Thema, etwa für Onlinehändler: „Diese Unternehmen wachsen häufig besonders schnell. Bei grenzüberschreitenden Aktivitäten stehen dann insbesondere indirekte und Umsatzsteuern im Fokus.“ Weniger relevant seien in den ersten Jahren nach der Gründung dagegen Ertragsteuern, mit Ausnahme der für international agierende Start-ups wichtigen Verrechnungspreisthemen: „Die meisten Jungunternehmen machen in dieser Phase erst einmal Verluste.“

### Kreative Köpfe vs. Steuerthemen

Thoma kennt Start-ups und deren steuerlichen Beratungsbedarf inzwischen sehr gut. Ebenso weiß er um die Herausforderungen eigener Tax-Teams in Jungunternehmen: „Diese sind häufig stark mit Vergangenheitsbewältigung beschäftigt, etwa wenn in den sehr dynamischen Gründungsjahren etwas übersehen oder erst einmal nach hinten priorisiert wurde.“ Die Gründer selbst seien meist technisch äußerst versiert und verfügten über eine ausgeprägte Machermentalität. „Steuer- und Finanzthemen stehen dann nicht selten erst einmal hinten an.“ Deshalb sei es wichtig, Start-up-Steuerabteilungen mit erfahrenen Fachleuten zu besetzen, die auch bereit seien, die Diskussion mit ihren Kollegen zu suchen und Bedenkenträger zu sein. Eine weitere Herausforderung sei die wegen der geringen Mannschaftsstärke sehr hohe Arbeitsbelastung.



**Mann fürs Besondere:** Die Jungunternehmer unter den Mandanten von Alexander Thoma wenden sich meist mit speziellen steuerlichen Fragen an den EY-Partner.

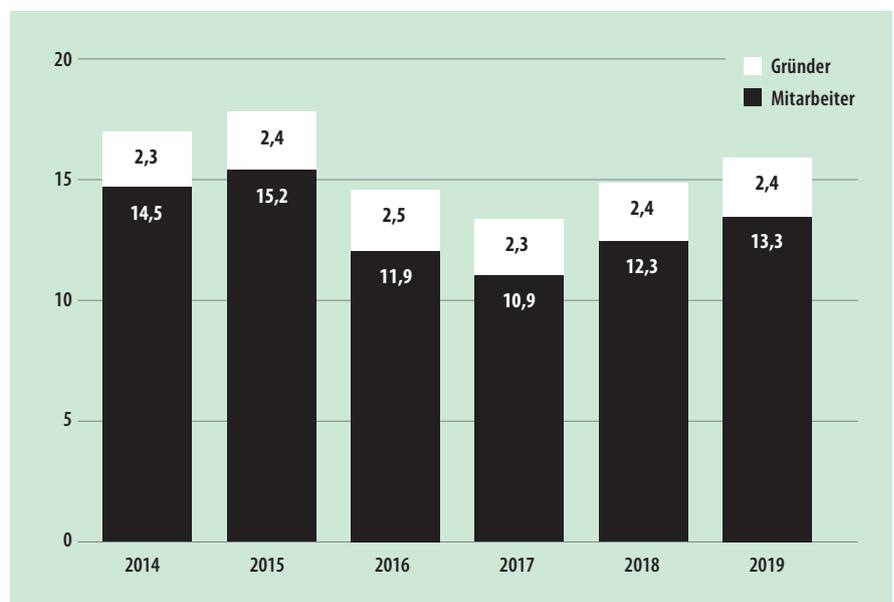
Sina Mähnz kann beide Punkte bestätigen. Die Steuerberaterin war für eine mittelständische Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig, bevor sie von 2012 bis 2016 die Steuerabteilung bei

Zalando mit aufbaute. Inzwischen hat sich die 43-Jährige mit ihrer eigenen Kanzlei SinaTax und als Berliner Kooperationspartnerin der auf Gründer fokussierten Sozietät Startup und Tax auf die steuerliche Beratung von Start-ups spezialisiert. Sie weiß: „Gegenseitiges Verständnis der Mitarbeiter untereinander ist wichtig, damit jeder die Belange des anderen nachvollziehen und bei seiner Arbeit mitdenken kann.“ Insbesondere kreative Köpfe in Start-ups hätten Steuerthemen oft einfach nicht vor Augen, wenn sie an innovativen Geschäftsideen tüfteln. „Umso wichtiger ist es, dass Steuerexperten in Start-ups ihre Kollegen entsprechend sensibilisieren.“ Dazu gehöre auch, dass man sich auf Augenhöhe begegnet. „Wenn ein IT-ler und ein Steuerexperte beide in Fachchinesisch verfallen, wenn sie miteinander reden, wird dabei nichts Gutes herauskommen.“

Auch die Kapazitätsprobleme von Steuerabteilungen in Start-ups kennt Mähnz nur zu gut. Der Onlinever-

### TENDENZ STEIGEND

Nach einem kurzen Knick wächst die Zahl der Mitarbeiter, die durchschnittlich in Start-ups beschäftigt sind, wieder. Die Zahl der Gründer ist konstant.



Quelle: Deutscher Startup Monitor 2014-2019

sandhändler Zalando ist seit seiner Gründung im Jahr 2008 rasant gewachsen, heute eines der umsatzstärksten deutschen E-Commerce-Unternehmen – und zählt längst zu den sogenannten Grownups. Als Mähnz im Jahr 2012 zu Zalando stieß, verfügte das Unternehmen bereits über eine Finanz- und Buchhaltungsabteilung. „Ich habe dann das zunächst sechs Mitarbeiter starke Steuerteam mit aufgebaut“, erzählt sie. Zuvor hatte sich eine Big-Four-Gesellschaft um die steuerlichen Angelegenheiten des Unternehmens gekümmert.

Mähnz und ihre Kollegen begannen ab 2012, sämtliche steuerlichen Angelegenheiten inhouse zu bearbeiten: „Dabei ging es um Standards wie Monats- und Jahresabschlüsse beziehungsweise die Erstellung der Steuererklärungen ebenso wie um alle anderen Belange, die für das Unternehmen von Bedeutung waren – etwa die Nutzung von Verlustvorträgen, Unternehmenszukäufe und Finanzierungsrunden“, erzählt Mähnz. Die Steuerberaterin und ihre Kollegen führten ein TCMS ein, waren in M&A-Projekte involviert und kümmerten sich um den steuerlichen Teil von Zusatzleistungen für Mitarbeiter. Ein großes Thema seien auch Umsatzsteuervoranmeldungen gewesen. Denn Zalando erschloss neue Märkte, expandierte in Europa, entwickelte ständig neue Ideen. Im Jahr 2014 ging das Unternehmen an die Börse. Weil der Onlinehändler so schnell und stark wuchs, gab es für die Steuerabteilung permanent viel zu tun, Kapazitätsprobleme inklusive. „Zum Teil mussten wir dann doch wieder auf externe Berater zurückgreifen“, sagt Mähnz.

### Keine Faustformel

Heute ist Mähnz selbst externe Beraterin für Start-ups, die sie bei ganz unterschiedlichen steuerlichen Themen zurate ziehen: bei Steuererklärungen



FOTO: ZALANDO

**Kennt beide Seiten:** Steuerberaterin Sina Mähnz hat die Steuerabteilung bei Zalando mit aufgebaut und berät Start-ups inzwischen in eigener Kanzlei.

und Jahresabschlüssen, im Vorfeld von Betriebsprüfungen oder im Zuge von Umstrukturierungen und wenn neue Anteilseigner an Bord sind. „Viele wollen auch wissen, ob es sich für sie lohnt, eine Holding-Struktur aufzubauen, wie sie Verlustvorträge nutzen können oder wie sie Verträge gestalten, wenn ihnen Familienangehörige in der Gründungsphase im Unternehmen geholfen haben“, erläutert Mähnz.

Die meisten ihrer Mandanten haben – noch – keine eigene Steuerabtei-

lung. „Die ist in kleineren Start-ups auch nicht zwingend nötig“, findet Mähnz. Es gebe keine Faustformel dafür, ab welcher Unternehmensgröße ein Inhouse-Team sinnvoll oder vonnöten sei: „Letztlich hängt es davon ab, wie hoch das Belegvolumen ist oder wie anspruchsvoll die Themen sind.“ Eine gute Buchhaltung und ein verlässlicher externer Steuerberater als Partner seien im Zweifel wichtiger als ein unternehmenseigener Steuerexperte, betont sie. ●

