

## New Leadership

Vom Alleinentscheider  
zum Kommunikator –  
die neue Rolle der Führungskräfte  
in Unternehmen



„Digital und sozial“ als Erfolgsrezept  
für sächsische Unternehmen

S+P Interview

Digitales Personalwesen

S+P Produkte

Alles neu im Datenschutz ...  
Herausforderungen für Unternehmen

S+P Aspekte

# Abschied

## von Angelika Perret († 58)

Am 3. November 2017 ist Angelika Perret nach längerer Krankheit freiwillig aus dem Leben geschieden. Mit ihr verlieren wir mehr als nur unsere Mitgeschäftsführerin und -gesellschafterin, Chefin, Kollegin und Mentorin. Sie war der nimmermüde Motor von Schneider + Partner und sie hat in den vergangenen 25 Jahren unsere Kanzlei geprägt wie keine andere Person.

1959 geboren, hat es sie nach einer Ausbildung zur Bankkauffrau, dem Studium der Wirtschaftswissenschaften sowie der Bestellung zur Steuerberaterin und Wirtschaftsprüferin 1992 nach Dresden verschlagen. Was anfangs nur für zwei Jahre geplant war und mit dem damals üblichen Pendeln begann, ist sehr schnell ihr Lebensmittelpunkt geworden: Arbeit und Leben in Dresden – in der Stadt, die sie geliebt und in den vergangenen Jahren auch ein Stück weit mitgestaltet hat.

Zu Beginn ihrer Zeit in Dresden stand der Aufbau der Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzlei im Mittelpunkt ihrer Tätigkeit. Sie selbst hat es einmal als „Pionierarbeit“ bezeichnet, die sie mit klarer und starker Hand geleistet hat.

Dabei hat sie Regeln gesetzt, die bis heute im Unternehmen ihre Gültigkeit haben und die sie selbst vorgelebt hat. Neben Schneider + Partner hat sie mit dem gleichen Elan Graf Treuhand aufgebaut, eine Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft für insolvenznahe Dienstleistungen. Zu guter Letzt hat sie für die Integration der Rechtsanwaltskanzlei Mulansky + Kollegen in die Schneider + Partner Beratergruppe gesorgt. Sie hat – zusammen mit ihren Kollegen und Wegbegleitern – eine Beratergruppe geschaffen, in der heute 250 Personen tätig sind und die mit mehr als 2000 Mandanten einen Umsatz von mehr als 20 Millionen Euro erwirtschaftet. Diese erfolgreiche Arbeit in einem hart umkämpften Umfeld ist eine Lebensleistung, die nicht hoch genug eingeschätzt werden kann und für die wir ihr zutiefst dankbar sind.

Neben dem arbeitsreichen Alltag hat Angelika Perret einen Großteil ihrer Zeit und Kraft in zahlreiche soziale und kulturelle Projekte investiert. So war sie in den Vereinen MUSEIS SAXONICIS USUI – Freunde der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden e.V., Förderung Leichtathletik Dresden e.V., Lions Hilfswerk Dresden Käthe Kollwitz e.V. sowie im Förderverein



des Instituts für Kommunikationswissenschaft der TU Dresden e. V. Schatzmeisterin. Nach wie vor war sie auch beim TC Blau-Weiß Dresden-Blasewitz e. V. engagiert, dessen Schatzmeisterin sie ebenfalls viele Jahre gewesen ist. Besonders am Herzen gelegen haben Angelika Perret der Sonnenstrahl e. V. Dresden – Förderkreis für krebskranke Kinder und Jugendliche sowie der DIS International School Dresden e. V. In beiden Vereinen hat sie sich weit über die Tätigkeit einer Schatzmeisterin hinaus engagiert und sie mit ihrer Tatkraft und ihrem Elan geprägt. Zusätzlich hat Angelika Perret zahlreiche weitere Vereine, Organisationen und Veranstaltungen finanziell sowie mit Rat und Tat unterstützt.

Leider hat sich seit dem vergangenen Jahr ein für Außenstehende schwer greifbarer Schatten über ihr Leben gelegt, unter dem auch ihre Lebensfreude und ihr Elan gelitten haben. In dieser Zeit waren ihre Mutter und ihre Schwester für Angelika Perret eine ganz besondere Stütze.

Wir werden Angelika Perret als starke, energische und entscheidungsfreudige Frau mit einer unbändigen Energie immer in Erinnerung behalten. Die Zusammenarbeit mit ihr war stets

zielstrebig und konstruktiv, von hohem Respekt geprägt und immer lehrreich. Mehr als gefordert hat Angelika Perret ihre Mitarbeiter gefördert. Wir werden ihre Güte und Strenge, ihre Großzügigkeit, ihre Liebenswürdigkeit und ihre klaren Ansagen vermissen. Genauso werden wir sie aber auch in Erinnerung behalten.

Diese Erinnerung wird unser Antrieb für die Zukunft sein. Wir wollen das Lebenswerk von Angelika Perret bei Schneider + Partner sowie das ihr wichtige soziale Engagement gemeinsam mit Ihnen, liebe Mandanten und Geschäftsfreunde, weiterführen und so die Erinnerung an Angelika Perret aufrechterhalten.

Die Gesellschafter, Geschäftsführer und Mitarbeiter von Schneider + Partner, Graf Treuhand und Mulansky + Kollegen



## Vom Alleinentscheider zum Kommunikator

### Die neue Rolle der Führungskräfte in Unternehmen

Mehr als 200 Teilnehmer, darunter zahlreiche Führungskräfte mittelständischer sächsischer Unternehmen, hatten sich am Abend des 23. Oktober 2017 im Dresdner Hilton Hotel zur jüngsten Veranstaltung der Informationsreihe „Fit für die Zukunft“ von Schneider + Partner eingefunden. Sie alle einte das Interesse am Thema: „New Leadership – Führung in der Arbeitswelt 4.0“.

„Um das Thema kommt in Zukunft kein Unternehmen herum“, war von vielen Seiten zu hören. Die Führungskräfte zeigten sich sehr reflektiert und offen

gegenüber neuen Führungsansätzen und -ideen. Denn, ein Großteil der wachstumsorientierten sächsischen Unternehmen ist auf der Suche nach Fachkräften. Gleichzeitig lassen die neuen technischen Möglichkeiten innerhalb der Arbeitswelt bei Arbeitnehmern den Wunsch nach modernen sowie zeitlich und örtlich flexiblen Beschäftigungsmöglichkeiten stärker werden. Sehr hierarchisch geprägte Unternehmen sind für diese neue Arbeitnehmerschaft wenig attraktiv. In Verbindung mit dem demografischen Wandel heißt es für die Führungskräfte umzudenken – auch bei ihrer eigenen

Rolle, wollen sie auch in Zukunft gut ausgebildete Fachkräfte finden und halten.

Einen guten Überblick über diese neue Arbeitswelt und neueste Forschungserkenntnisse gab Dr. Josephine Hofmann mit einem Impulsvortrag (mehr zu ihrem Vortrag ab Seite 7). Sie ist stellvertretende Leiterin des Geschäftsfeldes Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Im Anschluss waren die Teilnehmer selbst gefragt. Passend zum Thema Arbeitswelt 4.0 nutzte



*Ein spannender Vortrag zum Einstieg, aktive Teilnahme per Onlinebefragung und interessante Podiumsgäste – die 200 Teilnehmer von „Fit für die Zukunft“ bekamen am 23. Oktober 2017 einiges geboten.*



Schneider + Partner erstmals ein digitales Umfragetool. Die Teilnehmer waren gebeten, mittels ihrer Smartphones drei Fragen zu beantworten. Die Ergebnisse wurden in Echtzeit allen angezeigt.

Mit der – zugegeben etwas provokant formulierten – ersten Frage wurde eine Selbsteinschätzung der anwesenden Führungskräfte erbeten: Sind Sie eine gute Führungskraft? Die Mehrheit (85,3 Prozent) entschied sich für den Mittelweg und antwortete „Meistens“. Interessant: Fast zwölf Prozent zeigten sich sehr selbstkritisch und entschieden

sich für die Antwort „Geht so“. Selbstbewusst entschieden gerade einmal drei Prozent, dass sie immer eine gute Führungskraft seien.

Bei der zweiten Frage ging es um Kenntnisse und Fähigkeiten, die die Führungskräfte für sich selbst als immer wichtiger empfinden – bei denen sie aber noch eigenen Weiterbildungsbedarf sehen. Eine ähnliche Frage hatte auch die Unternehmensberatung Kienbaum innerhalb ihrer Studie zur zukünftigen Entwicklung des Managements in Unternehmen gestellt. Die Ergebnisse waren ähnlich. So nannten

die Teilnehmer von „Fit für die Zukunft“ ebenso wie die Kienbaum-Befragten das Thema Change- und Transformationsmanagement als wichtigsten Bereich, in dem sie sich gern weiterbilden würden (44,4 Prozent). Das Thema Kommunikation bewerteten die Dresdner Teilnehmer dagegen als weit wichtiger (41,7 Prozent) als die Befragten der Kienbaum-Studie. Die Bereiche Digital Leadership und Persönlichkeitsentwicklung wählten die Veranstaltungsteilnehmer mit jeweils 33,3 Prozent auf die Plätze 3 und 4. Sich zu den Themen Wertorientierung/Unternehmensethik weiterzubilden, hatte nur für 11,1 Pro-

**Stephan Riedel**, Geschäftsführer der MR SunStrom GmbH, Dresden. Das Unternehmen mit mehr als 40 Mitarbeitern hat sich auf die Photovoltaik, das heißt die Planung und Errichtung von Solarstromanlagen, spezialisiert: *„Um das Thema Arbeitswelt 4.0 und seine Auswirkungen auf Unternehmen kommt heute kein Unternehmen mehr herum. Gerade bei unseren jüngeren Mitarbeitern bemerken wir zunehmend den Wunsch nach modernen Beschäftigungskonzepten, die wir jedoch aufgrund unserer speziellen Tätigkeiten nicht so einfach umsetzen können. Die Veranstaltung hat mir aber bestätigt, dass das Thema in der Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird – gerade mit Blick auf die Themen Fachkräftegewinnung und -sicherung.“*



**Yvonne Lindner**, Königreich Physio & Spa, Dresden: Sieben Mitarbeiter bieten den Kunden Wohlfühl- und Gesundheitsanwendungen sowie physiotherapeutische Behandlungen. Aktuell sucht das Unternehmen dringend Verstärkung: *„Ich war zum dritten Mal Gast bei ‚Fit für die Zukunft‘ und fand es wieder sehr spannend und anregend. Sehr interessant fand ich die Ausführungen der Referentin Frau Dr. Hofmann zum Verhältnis von Chef und Mitarbeiter und dazu, wie sich das in Zukunft wandeln wird. In unserem Unternehmen reflektieren wir regelmäßig, wie wir miteinander umgehen, Mitarbeiter einbinden und sie nach ihren Stärken einsetzen. Wir wollen uns als gute und attraktive Arbeitgebermarke präsentieren, um auch in Zukunft gute Mitarbeiter zu beschäftigen.“*

**Heinz Martin Esser**, Geschäftsführer Fabmatics GmbH: *„Wirtschaftlicher Erfolg hängt an guten Mitarbeitern. Um diese zu gewinnen und zu halten, muss man sich als Führungskraft zwangsläufig damit beschäftigen, wo die Bedürfnisse der Mitarbeiter liegen und wie man ihnen entgegenkommt. Gerade der Fachkräftenachwuchs möchte sich mehr einbringen und nicht einfach nur von oben herab geführt werden. Das Thema ist sehr komplex und ich fand die Veranstaltung sehr gut geeignet, um sich neue Anregungen zu holen.“*



**Dr. Steffen Pollack**, Geschäftsführer Fabmatics GmbH: *„Ich nehme von der Veranstaltung das Stichwort Demokratie im Unternehmen als gedankliche Anregung mit, Demokratie im Sinne von Mitbestimmung, anstatt die Mitarbeiter nur über Neuerungen zu informieren – wie wir das viermal im Jahr tun. Mit Blick auf die Mitarbeitermotivation überlegen wir, an welchen Stellen im Unternehmen und mit welchen Formen der Mitbestimmung man die Effektivität der Arbeit erhöhen kann, um die Bedürfnisse der Kunden besser zu befriedigen und um im Interesse der Fachkräftesicherung ein gesundes, kreativitätsförderndes Klima zu bieten.“*

## STIMMEN

zent der Dresdner Befragten eine große Bedeutung – vielleicht weil diese Thematik für die Teilnehmer weniger greifbar und schwerer zu definieren war als die anderen Punkte.

Ein Punkt, um den sich an dem Abend die Diskussionen immer wieder drehten, war der zunehmende Wunsch der neuen Arbeitnehmergeneration nach mehr Mitspracherecht und mehr Verantwortung für Projekte und Themen. Um dies umzusetzen, müssten die Führungskräfte mehr Verantwortung abgeben und sich vom Alleinentscheider hin zum Koordinator und Mediator im Unternehmen entwickeln. Doch wie sieht es aktuell in den sächsischen Unternehmen in puncto Hierarchien aus?

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Entwicklung in sächsischen Unternehmen hin zu mehr Mitspracherecht für die Arbeitnehmer bewegt. 60,3 Prozent der Teilnehmer von „Fit für die Zukunft“ gaben an, dass das Führungsprinzip in ihrem Unternehmen von flachen Hierarchien geprägt ist. Allerdings herrschen bei mehr als einem Drittel immer noch sehr starke Hierarchien vor. Wie die Teilnehmer flache oder starke Hierarchien definieren, wurde nicht tiefer nachgefragt.

Die Umfrage als aktive Form der Beteiligung kam bei den Teilnehmern an diesem Abend sehr gut an. Bei der anschließenden Podiumsdiskussion mit Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft konnten die Gäste

erstmalig bei einer Veranstaltung von „Fit für die Zukunft“ auch digital über ihre Smartphones Fragen stellen. Diese wurden dem Moderator Wolfgang Brinkschulte auf seinem Tablet angezeigt und er wählte einige für die Diskussionsrunde aus.

Aus Zeitgründen konnten nicht alle Fragen an diesem Abend beantwortet werden. Die Referentin, Dr. Josephine Hofmann, war so freundlich, im Anschluss an die Veranstaltung noch weitere Teilnehmerfragen zu beantworten, die Antworten finden Sie auf

[www.fitfuerdiezukunft.com](http://www.fitfuerdiezukunft.com)

**Autorin:**

Dr. Josephine Hofmann  
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

## **Dirigent im Orchester virtueller Mitarbeiter** Was Führung in der digitalen Transformation leisten muss

**D**ie Arbeitswelt 4.0 verändert nicht nur, was, wie und wo wir arbeiten, sondern sie tangiert auch das Beziehungsgeflecht zwischen Kollegen, Führungskräften und Kunden. Aus vielen Untersuchungen in Unternehmen wissen wir, dass rund zwei Drittel der Arbeitszeit eines Wissensarbeiters Kommunikation und Kollaboration, also die Zusammenarbeit

mit anderen ausmachen – Zeitanteile, die in persönlichen Besprechungen, Rücksprachen, Kundenkontakten, Telefonaten, dem Lesen und Verfassen von E-Mails, der Vorbereitung und Durchführung größerer Sitzungen bestehen. Alle Fakten sprechen dafür, dass sich diese Tätigkeiten zu einem großen Teil flexibilisierbar bzw. virtualisierbar gestalten lassen, dass

# NEUN FAKTEN ZU GUTER FÜHRUNG

- 1 **Flexibilität und Diversität** sind weitgehend akzeptierte Erfolgsfaktoren
- 2 **Selbstorganisierende Netzwerke** sind das favorisierte Zukunftsmodell
- 3 **Hierarchisch** steuerndem Management wird mehrheitlich eine **Absage** erteilt
- 4 **Kooperationsfähigkeit** hat Vorrang vor alleiniger Renditefixierung
- 5 Persönliches **Coaching** ist ein unverzichtbares Werkzeug für Führung
- 6 Motivation wird an **Selbstbestimmung** und **Wertschätzung** gekoppelt
- 7 Gesellschaftliche Themen rücken in den Fokus der Aufmerksamkeit
- 8 Führungskräfte wünschen sich **Paradigmenwechsel** in der Führungskultur
- 9 Führungskultur wird **kontrovers** diskutiert

sie sich also so realisieren lassen, dass für die Arbeitsausführung und die Zusammenarbeit mit Kollegen nicht mehr die unmittelbare physisch-räumliche Präsenz notwendig ist. Anytime, anyplace – Flexibilisierung bzw. Virtualisierung von Arbeit wird breit gelebter Alltag. Dies wird stark unterstützt durch entsprechend leistungsfähige Informations- und Kommunikationsplattformen und den Einsatz von Social Media, die auf unterschiedlichsten Kanälen mit verschiedenen medialen Aufbereitungsformen Kommunikation, Austausch und Begegnung (im virtuellen Raum) möglich machen. Dabei zeigen sich diese Flexibilisierungsformen in unterschiedlichsten Ausprägungen: Neben vielen Formen der unternehmensinternen Flexibilisierung durch räumlich und zeitlich entgrenzte Formen der Arbeit (Telearbeit, mobile Arbeit, Teilzeitformen etc.) sowie standortübergreifende virtuelle Teamintegration gehört hierzu auch die zeitlich begrenzte Integration externer Spezialisten in zeitlich begrenzter Form – von Solo-Selbständigen bzw. Freelancern bis hin zu Crowdworkern, die ihre Ressourcen aus der Cloud bzw. über spezifische Plattformen anbieten.

## VERÄNDERTE FÜHRUNGSAUFGABEN

Diese veränderten kommunikativen Anforderungen bilden sich auch im Führungsalltag ab. Eine Studie des Fraunhofer-Insti-

tuts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), der Bertelsmann Stiftung und von zehn Unternehmen beschäftigte sich von 2013 bis 2015 explizit mit den Veränderungen, die grenzenlose Arbeitswelten für Führungskräfte mit sich bringen. Auf Basis der Befragung von 2500 Führungskräften und 40 ausführlichen Gesprächen wurde untersucht, wie sich der Führungsalltag in einer flexiblen Arbeitswelt gestaltet, wie Flexibilisierung tatsächlich gelebt wird, was die Realisierung moderner Arbeitsformen für die Führungskräfte bedeutet und wie die Führungskräfte deren Wirkungen einschätzen.

Das Ergebnis zeigt unter anderem, dass deutlich höhere Anforderungen an das Kommunikationsverhalten gestellt werden – quantitativ wie qualitativ. Wir konnten feststellen, dass flexible Arbeitsformen für Führungskräfte mit einem deutlich höheren Kommunikations- und Koordinationsaufwand verbunden sind. Explizite und dauerhafte Kommunikation ist Voraussetzung für die reibungslose Zusammenarbeit und den Zusammenhalt der Arbeitsbereiche. Dabei muss diese Kommunikations- und Informationsarbeit viel leisten: Abstimmung, Orientierung, die Weitergabe von Informationen, aber auch das Anbieten einer Plattform für soziale Beziehungen, Aufmerksamkeit und Wahrnehmung. Mitarbeiter wollen „gesehen werden“ – mit ihren Arbeitsleistungen, aber auch als individuelle Personen mit sozialen Bedürfnissen. All diesen Aufgaben



über zunehmend IT-basierte Kommunikationskanäle gerecht zu werden, bedeutet das aktive Bespielen einer vielfältigen Klaviatur: von E-Mails bis zu Telefonkonferenzen, vom persönlichen Blog bis zur kurzfristigen Videokonferenz.

## **WAS BEDEUTET DAS FÜR FÜHRUNG?**

### **Inspiration, Orientierung, Entwicklung und Bindung statt Kontrolle und Anweisung**

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt fällt vor dem Hintergrund der veränderten Erwartungen und Werte der Mitarbeiter mit der Diskussion über das Selbstverständnis von Führung und ihrer Legitimation zusammen. Auf jeden Fall werden hierarchische Weisungslinien und rein top-down-orientierte Managementprinzipien an Bedeutung verlieren. Sie können die tatsächlichen Bedürfnisse an Führung in flexibilisierten, vernetzten und sich schnell wandelnden Arbeitswelten nicht mehr befriedigen. Als Kernführungsaufgaben können dagegen Orientierung und Inspiration, eine chancenorientierte Begleitung von Mitarbeitern im Sinne der Ressourcenentwicklung sowie Einbindung und Loyalitätssicherung definiert werden. Bei der Ausgestaltung von Führungsbeziehungen wird eine neue Balance in der kommunikativen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft notwendig werden, insbesondere bei der Nutzung technischer Kommunikationsmedien,

dem Austarieren von räumlicher Nähe und virtueller Begegnung, der Gewährung von Flexibilität bei gleichzeitiger Vermeidung von Überlastung und ungesunder Entgrenzung. Mitarbeiter, die in der flexibilisierten Arbeitswelt zunehmend eigenständig arbeiten, müssen im richtigen Maß gefördert, angeleitet, aber auch „freigelassen“ werden, damit sie ihr Potenzial entfalten können.

### **Medienkompetenz als Schlüsselqualifikation der Zukunft**

In grenzenlosen Arbeitswelten wird damit Medienkompetenz zur Schlüsselqualifikation, und zwar im Sinne eines echten „Bedienwissens“, aber auch im Sinne der Kenntnis der Wirkung unterschiedlicher Medien. Wenn auch technologisch vieles bereits realisierbar ist, zeigt die tatsächliche Stabilität und Bedienungsfreundlichkeit der eingesetzten technologischen Lösungen immer noch Schwächen. Gescheiterte Zugriffe auf zentrale Server, die unterbrochene Videokonferenz oder eine unzumutbare Sprachqualität in der Telekonferenz sind Faktoren, die die Konzentration der Nutzer schnell vermindern. Vermittelt werden muss dieses Bedienwissen für die Nutzung von Telemedien genauso wie spezielle Moderations- und Gesprächstechniken, die auf die Besonderheit der medialen Unterstützung eingehen. Dazu gehört, auch interkulturelle Besonderheiten zu beachten.

### **Selbstverwirklichung und Selbstverantwortlichkeit der Beschäftigten unter Moderation der Führungskraft**

Flexibilisierung erfordert ein hohes Maß an Disziplin aller Beteiligten, eine teambezogene Ausgestaltung sowie ein hohes Maß an Selbstverantwortlichkeit der Beschäftigten. Für uns lautet die Gleichung: Je flexibler gearbeitet wird, desto disziplinierter und aufeinander bezogen muss die Arbeit zwischen den Beteiligten organisiert werden. Anders formuliert: Flexibilisierungsnehmer und Flexibilisierungsgeber müssen in einem immer wieder zu justierenden Aushandlungsprozess interagieren. Die dazugehörige Aushandlung zwischen allen Beteiligten muss von der Führungskraft initiiert und moderiert werden.

### **Beteiligung – Anspruch und organisatorische Chance**

In der vernetzten Welt, in der soziale Medien zum wichtigsten Aufenthaltsort gerade der nachwachsenden Generation werden und in der Wertschöpfung in verketteten Wertschöpfungsnetzen realisiert wird, gehören schnelle Information und direkte Kommunikation zwischen verschiedensten Beteiligten jenseits der Hierarchie zu den grundlegenden Kompetenzen, die sowohl in politischen Prozessen als auch in arbeitsbezogenen Lebenswelten erwartet werden und die ungeheure Mobilisierungskräfte freisetzen. Das bedeutet für Führungskräfte, loslassen zu lernen und Mitarbeiter aktiv einzubinden. ■

#### **+ Kontakt**

Dr. Josephine Hofmann  
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation  
[josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de](mailto:josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de)

Elisabeth Kreutzkamm-Aumüller wirbt bei ihrer Dresdner Backhaus GmbH stolz mit dem Nachtrag „Ihre Backmanufaktur“. In allen Produkten stecke „sehr viel Handarbeit“. Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen, die Arbeitswelt 4.0, scheint in einer handwerklichen Bäckerei schwer umsetzbar. Dass der Schein trügt, erläuterte sie als Podiumsgast bei „Fit für die Zukunft“ von Schneider + Partner am 23. Oktober.

Die in München geborene Unternehmerin entstammt einer Dresdner Konditoren-Dynastie. Bereits 1825 eröffnete ihr Ur-Ur-Großvater in Dresden eine Konditorei. Nach der Bombennacht im Febru-

ar 1945 baute sich ihr Vater eine neue Existenz in München auf. Die Tochter studierte Betriebswirtschaft und lebte ein Jahr lang in den USA, bevor sie 1993 die Leitung des Striesener Backhauses übernahm, das seit 1997 als Dresdner Backhaus GmbH firmiert.

Vielleicht ist es dieser berufliche Umweg, der Elisabeth Kreutzkamm-Aumüller auch im Unternehmen neue Wege gehen lässt. Kassen, die mit den Mitarbeitern kommunizieren, ein EDV-System, das zukünftig unter Einbeziehung von Wetterdaten, Jahreszeit oder Feiertagen Umsatzvorhersagen möglich und dadurch Produktionsmengen besser

planbar macht (Stichwort: Big Data) ... im Dresdner Backhaus ist dies zum Teil schon Alltag. „Die handwerkliche Produktion von Backwaren braucht Zeit“, sagt die Chefin. „Um uns gegen die Supermärkte zu behaupten, müssen wir an anderen Stellen Zeit und Kosten sparen.“ Die Betriebswirtschaftlerin holte sich Anregungen unter anderem bei einer amerikanischen Bäckerei. Seit einem Jahr ersetzt ein computergesteuertes Kommissionierungssystem mit elektronischen Anzeigen die bedruckten Handzettel. Schneller und fehlerfreier teilen die Mitarbeiter nun morgens die bestellten Backwaren den Kunden aus Gastronomie und Handel zu. Demnächst sollen Münzautomaten in den Filialen Einzug halten, an denen die Kunden ihren Einkauf bezahlen. Der Vorteil: Das Verkaufspersonal kann sich schneller dem nächsten Kunden zuwenden.

Elisabeth Kreutzkamm-Aumüller setzt digitale Technik auch bei der ihr sehr wichtigen internen Kommunikation mit ihren 120 Mitarbeitern an sechs Standorten ein. So kann sie über die Kassen Nachrichten an die Mitarbeiter schicken, die diese beim Einloggen angezeigt bekommen. Zudem gewährt die Chefin ihren Mitarbeitern per Open-Book-Management Einblicke in die Einnahmen und Ausgaben des Unternehmens – Transparenz als ein wichtiger Faktor bei der Mitarbeiterbindung. Denn auch im Bäckerhandwerk herrscht Fachkräftemangel. „Mitarbeiter, die sich eingebunden und informiert fühlen, identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen“, ist sich Elisabeth Kreutzkamm-Aumüller sicher.

Sie selbst versteht sich in ihrer Führungsrolle als strategische Vordenkerin und Kommunikatorin. Für den täglichen Produktionsprozess ist Konditor, Bäckermeister und Brotsommelier Tino Gierig verantwortlich. „Ich kann mittlerweile gut Verantwortung abgeben“, resümiert die Chefin. Das gibt ihr Freiräume für neue Ideen. Aktuell beschäftigt sie sich zum Beispiel mit einer App, über die ihre Mitarbeiter die Pflichtschulungen zu Arbeitsschutz, Hygiene etc. absolvieren können – „und zwar dann, wenn sie Zeit haben“. Das ist nur eine ihrer Ideen, wie sie ihren Mitarbeitern die Arbeit erleichtern, weiterhin handwerkliche Produkte herstellen und gleichzeitig rentabel sein kann. ■

## Wenn die Kasse mit dem Verkaufspersonal kommuniziert

### Traditionelles Handwerk in der Arbeitswelt 4.0





# Führung mit gesundem Menschenverstand

## Der Unternehmer an der Schnittstelle zwischen Technik und Mitarbeitern

Digitalisierung ist für Markus Rustler kein Fremdwort. Im Gegenteil. In seinem Unternehmen, der Dresdner Theegarten-Pactec GmbH & Co. KG, ist die Digitalisierung schon weit vorangeschritten. Theegarten-Pactec ist auf die Fertigung von Verpackungsmaschinen für Süßwaren aller Art spezialisiert. Eine Nische, in der der Dresdner Maschinenbauer international sehr erfolgreich agiert. „Als technologiegetriebenes Unternehmen arbeiten wir kontinuierlich daran, uns weiterzuentwickeln, unsere Effizienz zu steigern und Vorreiter zu sein“, erzählte Geschäftsführer Markus Rustler auf dem Podium von „Fit für die Zukunft“ am 23. Oktober in Dresden.

Markus Rustler beschäftigt sich jedoch nicht nur mit der technischen Seite der Digitalisierung in seinem Unternehmen, sondern hat dabei auch seine 400 Mitarbeiter im Blick: „Ohne qualifizierte Mitarbeiter, die diese Arbeitswelt 4.0 offen annehmen und bewältigen, geht es nicht.“ Deshalb achtet er darauf, wie seine Entscheidungen bei den Mitarbei-

tern ankommen. „Ich stelle regelmäßig mein unternehmerisches Handeln sowie mich selbst als Führungskraft auf den Prüfstand und spiegele dies mit Menschen meines Vertrauens innerhalb und außerhalb des Unternehmens.“ Gute Führung hat für Markus Rustler viel mit Kommunikation, Flexibilität, Vertrauen und einem offenen Ohr zu tun. „Meine Bürotür steht jedem meiner Mitarbeiter offen – sei es bei Problemen oder wenn jemand Verbesserungsvorschläge hat.“

Aktuellen Themen wie flexible Arbeitszeit und flexibler Arbeitsort in Verbindung mit der Arbeitswelt 4.0 steht er als Chef offen gegenüber, bewertet sie jedoch „mit gesundem Menschenverstand“, wie er sagt. „Dort, wo es zur Aufgabe und auch zum Mitarbeiter passt, bin ich gern bereit, Neues auszuprobieren. Doch als Produktionsbetrieb haben wir dabei gewisse Grenzen.“

Anders sieht es aus, wenn Mitarbeiter mehr Verantwortung im Unternehmen übernehmen wollen. Hier plädiert er für

flache Hierarchien im Unternehmen und eine Kommunikation untereinander auf Augenhöhe. Employer Branding ist dabei für ihn das Schlagwort – also sich als attraktiver Arbeitgeber aufzustellen und sich von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben. „Wir müssen Anreize setzen, um qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu halten – denn daran hängt unsere wirtschaftliche Entwicklung.“ Dabei setzt er jedoch nicht nur auf ein modernes technisches Arbeitsumfeld, sondern auch auf klassische Methoden der Mitarbeiterbindung: Vom Jobticket über die finanzielle Förderung des Kantinenessens und der Mitgliedschaft im Sportstudio, eine Unternehmensprämie vor Weihnachten, gemeinsame Grillfeste und Teilnahmen von Teams am Drachenbootrennen bis hin zum jährlichen Tag der offenen Tür, an dem die Familien vorbeischaun können – Markus Rustler tut viel für seine Mitarbeiter. Mit Erfolg! „Die Mitarbeiterfluktuation liegt bei durchschnittlich unter einem Prozent“, freut sich der Firmenchef. ■



# Digital und sozial

## Erfolgsrezept für sächsische Unternehmen

**S**tefan Brangs (SPD) ist Staatssekretär im Sächsischen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA) sowie Digitalisierungsbeauftragter der Sächsischen Staatsregierung. Er besucht des Öfteren mittelständische Betriebe, wie bei seiner Digital-Tour im vergangenen Sommer. Über seine Eindrücke, die er dabei gewonnen hat, sprach er mit dem TEAMGEIST: Er fordert, die technischen Errungenschaften der Digitalisierung mit sozialem Fortschritt zu verknüpfen.

### **Herr Staatssekretär Brangs, ist die Arbeitswelt 4.0 in sächsischen Unternehmen angekommen?**

Die Digitalisierung hat inzwischen alle Bereiche der Wirtschaft erreicht – egal ob Industrie, Handwerk oder Dienstleistungen, Großkonzern oder Kleinstbetrieb. Unternehmen reagieren darauf beispielsweise mit der Weiterbildung ihrer Beschäftigten. Gerade Betriebe mit einem bereits hohen Digitalisierungs-niveau investieren überdurchschnittlich in Weiterbildung.

### **Die Arbeitswelt 4.0 beinhaltet neben der Einführung und Handhabung neuer Technik auch neue Ansätze bei der Personalführung. Wie gehen die Unternehmen damit um?**

Die Einführung digitaler Technologien erlaubt die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort und damit neue Arbeitsmodelle wie Gleit- und Teilzeit oder Telearbeit. Diese werden sowohl von den Unternehmen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit als auch von den Beschäftigten, zum Beispiel für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zunehmend, aber noch nicht ausreichend genutzt. Wichtig bei der Weiterentwicklung der Arbeitswelt ist für das SMWA, die technischen Entwicklungen der Digitalisierung fest mit sozialen Fortschritten für die Arbeitnehmer im Sinne von guter Digitaler Arbeit zu verknüpfen.

### **Wie kann das aussehen?**

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist die Sicherung des Fachkräftebedarfs aktuell ein großes Thema in den Unternehmen. Der Fachkräftemangel wird inzwischen laut Konjunkturumfrage der sächsischen Kammern von sächsischen Unternehmen als zweithöchstes Geschäftsrisiko bewertet. Die immer stärker nachgefragten Fachkräfte bevorzugen attraktive Arbeitgeber, die gute Arbeitsbedingungen bieten. Dazu zählen neben einer ansprechenden Vergütung auch die Unternehmenskultur, die zum Beispiel ein positives Arbeitsklima und Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung bietet, sowie die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und persönlichen Interessen durch flexible Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Hier kann man mit den digitalen Möglichkeiten ansetzen.

### **Wie unterstützt der Freistaat Führungskräfte dabei, sich mit der neuen Arbeitswelt 4.0 und ihrer Rolle darin auseinanderzusetzen?**

Die sächsische Staatsregierung begleitet die Entwicklung von Arbeit 4.0 mit großem Interesse und unterstützt die Unternehmen dabei, die sich daraus ergebenden Herausforderungen zu meistern und Chancen für die eigene Entwicklung zu nutzen. Es gibt auf Bundes- und Landesebene inzwischen zahlreiche Beratungs- und Förderangebote, die auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen zugeschnitten sind.

### **Zum Beispiel?**

Wir unterstützen beispielsweise die berufliche Aus- und Weiterbildung auf der Grundlage der ESF-Richtlinie Berufliche Bildung. Darüber hinaus werden über die sächsische Mittelstandsrichtlinie unternehmensrelevante Beratungsleistungen gefördert. So können Unternehmen auf der Grundlage der Einzelrichtlinie Betriebsberatung/Coaching eine Förderung für externe Beratung beantragen, zum Beispiel zur Optimierung betrieblicher Prozesse, zur Personalentwicklung und zur Fachkräftesicherung.

### **Wohin können sich Mittelständler wenden, wenn sie Fragen rund um die Digitalisierung – technischer und personeller Natur – haben?**

Nun, da gibt es zunächst die zuständigen Kammern mit ihren Beratungsangeboten. Zudem haben wir in Sachsen das Kompetenzzentrum Mittelstand 4.0 in Chemnitz sowie das Kompetenzzentrum Digitales Handwerk in Dresden. An den Hochschulen Mittweida und Zittau/Görlitz können sich verantwortliche Fachleute aus Unternehmen und Behörden in Sachen IT-Sicherheit weiterbilden lassen. Grundsätzlich rate ich kleinen und mittleren Unternehmen dazu, den Austausch mit Hochschulen in ihrer Umgebung zu suchen. Das findet bei uns noch nicht genug statt, birgt aber mit Blick auf die digitale Transformation der Wirtschaft oft viel Potenzial. Nicht zuletzt sind derartige Kooperationen auch ein Mittel, um für das Unternehmen die Fachkräfte von morgen zu gewinnen. ■

*„Fachkräfte bevorzugen attraktive Arbeitgeber.“*



## Mehr als die Summe der Teile

### Neue Anforderungen an Führungskräfte – Arbeitswelten bei S+P

Personalführung, Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur gewinnen hinsichtlich der Arbeitsplatzzufriedenheit weiter an Bedeutung. Außerdem ergeben sich auch in der Arbeit mit den Mandanten und natürlich durch die Digitalisierung neue Anforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte. Somit steht auch bei Schneider + Partner die Fach- und Führungskräfteentwicklung auf der Agenda.

Die Geschäftsführung hat sich und den Teamleitern daher ein eigens zugeschnittenes Führungskräftetraining zusammengestellt, um auf die veränderten Anforderungen eingehen zu können. Im Fokus steht dabei die Verbesserung der Führungskompetenzen, wie die Führung von Teams oder das Führen von Mitarbeitergesprächen. Weitere Inhalte sind in Vorbereitung, zum Beispiel das

Führen in Veränderungssituationen, denn Fortschritt geht oft auch mit Veränderung einher.

Gerade die Neuerungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, verbreiten unter den Mitarbeitern auch Unsicherheit. Was passiert mit dem Buchhalter, wenn Belege nur noch digital verarbeitet werden? Ist die Digitalisierung eher Segen oder Fluch? „Buchhalter wird es immer geben, nur die Aufgabenbereiche werden sich verschieben“, bestätigt Personalleiterin Anja Krönke. „Belege werden eingescannt, müssen aber vom Mitarbeiter verarbeitet werden. Die steuerlichen Besonderheiten kann kein Computer oder Code erkennen“, so Anja Krönke. Die Mitarbeiter werden Schritt für Schritt auf die veränderten Anforderungen vorbereitet, die eine digitale Bearbeitung mit sich bringt (beispielsweise durch individuelle Schu-

lungen im Unternehmen Online). Denn der Zusammenhang zwischen fachlichem Wissen und technischen Kenntnissen erweist sich vermehrt als essenziell. Da macht schon mal der Begriff Buchhalter die Runde, und erste Weiterbildungsangebote dafür liegen vor.

Insoweit stehen auch die Mitarbeiter und Teamleiter im regelmäßigen Dialog, um den entsprechenden Fort- und Weiterbildungsbedarf abzuschätzen und entsprechend zu bedienen. Neben den fachlichen Weiterbildungen bei der Steuerberaterkammer und dem Steuerberaterinstitut oder auch dem viermal jährlich stattfindenden Mitarbeiterseminar, bei dem die wichtigsten fachlichen Neuerungen bekanntgegeben werden, entwickelten die Personalverantwortlichen zusammen mit einem Weiterbildungsträger ein internes Seminar zur Mandantenkommunikation. Psychologische Grundlagen sowie verbale und nonverbale Kommunikation stehen hier im Fokus. Denn den Unterschied macht auch der Service, nicht allein das Produkt.

Durch eine digital gestützte Bearbeitung ergeben sich auch neue Möglichkeiten der Arbeitsorganisation. Daher sind Überlegungen zu neuen Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitmodellen auch bei S+P in der Diskussion. „Solche Änderungen müssen aber, vor allem vor dem Hintergrund unserer Größe und der Sensibilität der zu bearbeitenden Daten, wohlüberlegt sein. Da spielen viele Aspekte mit hinein, beispielsweise erhöhte Sicherheitsbestimmungen bei der Gewährung eines Home Office“, klärt Anja Krönke auf.

Die Unternehmensgröße und der Einsatz von speziellen Computerprogrammen machen es möglich, auf die veränderten Mandantenanforderungen individuell und flexibel einzugehen. Dafür stehen den Mandanten hochqualifizierte Mitarbeiter zur Seite. Alle Mitarbeiter leisten dabei einen bedeutenden Beitrag. Ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Motivation machen die Schneider + Partner Beratergruppe erfolgreich. Zusammenfassend ist festzustellen, dass nicht allein die Summe, sondern auch das optimale Zusammenspiel der Teile ein Garant für eine erfolgreiche Mitarbeiter- und Mandantenzufriedenheit ist. ■

# Schneller. Besser. Einfacher.

## Digitales Personalwesen in der Praxis

Im letzten TEAMGEIST berichteten wir darüber, dass die Digitalisierung auch vor der Lohn- und Gehaltsabrechnung nicht haltmacht. In dieser Ausgabe erzählt nun unser Mandant Mario Schneider, Geschäftsführer der Die Maler GmbH, über seine praktischen Erfahrungen mit den digitalen Tools. Er war einer der ersten Mandanten, die sich für eine digitale Verwaltung der Personalangelegenheiten entschieden. Als mittelständisches Unternehmen mit über 50 Mitarbeitern musste Mario Schneider nicht lange über die Einführung nachdenken. Die Redaktion sprach mit ihm über die Anfänge, die sich ergebenden Erleichterungen und die Vorteile eines online verwalteten Personalwesens.

### **Seit wann lassen Sie die Personalakte digital bei Schneider + Partner verwalten?**

Die digitale Personalakte führen wir jetzt anderthalb Jahre. Vorher hatten wir schon Unternehmen Online, so dass wir die ganze Buchhaltung online machten. Da war nicht viel Überzeugungsarbeit von S+P notwendig, Schritt für Schritt das Personalwesen zu digitalisieren.

### **Wie sieht das konkret aus, die digitale Personalakte?**

Krankenscheine, Arbeitsverträge, Arbeitszeugnisse, Beförderungen oder Gehaltserhöhungen scannen wir ein und hinterlegen diese in der digitalen Personalakte. Die Mitarbeiter von S+P können sofort darauf zugreifen. Somit sind beide Seiten auf dem gleichen Wissensstand und ein gesondertes Abspeichern bei uns ist nicht nötig. Will ich etwas einsehen, kann ich in Unternehmen Online nachschauen.

### **Wie war es vorher?**

Das war etwas umständlicher, für beide Seiten. Vorher habe ich alles per Mail zugeschickt, dann hat es jemand archiviert. Ich selbst hatte es auch noch einmal digital bei uns abgespeichert. So konnten wir uns aber nicht sicher sein, dass alle auf dem gleichen Informationsstand sind.

### **Welche Vorteile hat für Sie die digitale Personalakte?**

Da gibt es viele. Neulich kam beispielsweise eine Mitarbeiterin zu mir, die eine Entgeltbescheinigung benötigte. Die Informationen konnte ich ganz unproblematisch aus Unternehmen Online herausziehen. Das ist für mich viel einfacher, als die Lohnunterlagen der letzten Jahre rauszusuchen. Berichte kann ich sofort aus dem Programm erstellen. Ich habe einen Überblick, welche Informationen ich S+P bereits übermittelt habe – denn

ist das Dokument im System, habe ich es hochgeladen, wenn nicht ... (lacht). Mittlerweile ist es aber auch schon zur Routine geworden, kommen Unterlagen an, werden diese zeitnah hochgeladen.

### **Gibt es auch Nachteile oder läuft etwas noch nicht so gut?**

Nachteile würde ich es nicht nennen. Mit der Stundenerfassung der DATEV bin ich nicht glücklich, da kann aber S+P nichts dafür. Das ist für mich zu umständlich, deswegen arbeiten wir derzeit noch mit einer Excel-Liste, in die ich die geleisteten Stunden der Mitarbeiter einpflege. Die Liste sende ich dann an unsere Bearbeiterin bei S+P, die sie verarbeitet.

### **Welche Empfehlungen haben Sie für Mandanten, die mit dem Gedanken spielen, die digitale Personalakte einzuführen?**

Machen. Definitiv machen. Für die Anfangsphase empfehle ich die interne Schulung bei S+P. Lassen Sie sich von fachkundigen Mitarbeitern einweisen. Auf keinen Fall selber probieren.

### **Aus Ihrer derzeitigen Sicht, für welche Unternehmer macht die digitale Personalakte Sinn?**

Ich weiß jetzt nicht, ob es so viel Sinn macht, wenn der Unternehmer nur ein oder zwei Mitarbeiter hat, aber auch der hätte sicher eine Erleichterung. Aber für Firmen, die etwas größer sind, würde ich unbedingt empfehlen, dieses System zu installieren. Wir haben es nie bereut, dass wir uns für Unternehmen Online und die digitale Personalakte entschieden haben. Das Gesamtpaket ist sehr gut. ■



**+ Kontakt**

Dr. Katharina Brähler  
Steuerberaterin  
katharina.braehler@sup-muenchen.de

**Autorin:** StB Dr. Katharina Brähler

# Einem vererbten Gaul schaut man nicht ins Maul Oder besser doch?

**W**er eine Immobilie erbt oder geschenkt bekommt, wird in der Regel durch das Finanzamt zur Abgabe einer Erbschaftsteuer- bzw. einer Schenkungsteuererklärung aufgefordert. Dafür ist dann der Erbschaft- bzw. schenkungsteuerliche Wert der Immobilie zu ermitteln. Die korrekte Ermittlung des Werts wird immer wichtiger, da die Immobilienpreise besonders in Ballungsgebieten, aber zunehmend auch in Kleinstädten und auf dem Land in den letzten Jahren stark gestiegen sind. Die deutlich höheren Verkehrswerte bringen die Erben oder Beschenkten oft in die Situation, erhebliche Mittel zur Steuerzahlung aufbringen zu müssen.

Das Bewertungsgesetz kennt drei Verfahren für unterschiedliche Arten von Immobilien: Das Vergleichswertverfahren für Wohnungen sowie Ein- und Zweifamilienhäuser, das Ertragswertverfahren für Geschäftsgrundstücke und Mietwohnungen sowie das Sachwertverfahren für Sonderfälle. Ziel ist, die Immobilie möglichst dem Verkehrswert entsprechend bewerten zu können und dementsprechend die zu zahlenden Steuern festzusetzen. Abgesehen von diesen Verfahren kann ein niedrigerer Verkehrswert auch durch einen Verkauf zu fremdüblichen Konditionen oder durch ein Sachverständigen-gutachten nachgewiesen werden.

## Das Ertragswertverfahren

Mit dem Ertragswertverfahren werden Mietwohngrundstücke, Geschäftsgrundstücke und gemischt genutzte Grundstücke bewertet. Beim Ertragswertverfahren wird der Immobilienwert als Summe des Grund- und Bodenwerts und des Gebäudeertragswerts bestimmt. Der Grund- und Bodenwert ergibt sich aus der Multiplikation des Bodenrichtwerts (dieser wird vom Gutachterausschuss der jeweiligen Stadt/Gemeinde festgelegt) und der Größe des Grundstücks. Der Gebäudeertragswert wiederum wird nach einem aufwendigeren Bewertungsschema ermittelt. Die Basis dafür ist die durchschnittliche Jahreskaltmiete, die das Gebäude erzielt oder – bei Eigennutzung – erzielen würde. Hiervon wird ein zu ermittelnder Zinssatz auf den Bodenrichtwert in Abzug gebracht.

Aufgrund der exorbitant steigenden Bodenrichtwerte und des damit verbundenen hohen Abzugs bei der Gebäudeertragswertermittlung kommt es vor allem in den Großstädten in den letzten Jahren zu dem grotesken Ergebnis, dass der Gebäudeertragswert negativ wird. Der negative Gebäudeertragswert wirkt sich aber nicht wertmindernd bei der Immobilienbewertung aus, denn es kommt stets der Grund- und Bodenwert als Mindestwert zum Ansatz. Im Ergebnis läuft es daher in den letzten Jahren darauf hinaus, dass der Grund- und Bodenwert als Mindestwert der maßgebliche Wertansatz für die Schenkung- und Erbschaftsteuer ist.

Steigende Bodenrichtwerte haben somit steigende Immobilienwerte (Mindestwerte/Bodenwerte) zur Folge. In München z. B. sind diese allein vom 31. Dezember 2014 bis zum 31. Dezember 2016 durchschnittlich um 30 Prozent gestiegen. Eine ähnliche Entwicklung hat sich in Sachsen gezeigt. Auch aktuell und in Zukunft ist mit einer signifikanten Erhöhung zu rechnen.

## Steuermindernde Gestaltungsmaßnahmen

### → Geschossflächenzahnumrechnung

Der Bodenrichtwert wird stets mit der angenommenen Geschossflächenzahl (GFZ) angegeben. Diese ist in der Regel im Bebauungsplan aufgeführt. Im angenommenen Beispiel sind das 1800 Euro pro Quadratmeter bei einer angenommenen GFZ von 0,6. Liegt jedoch eine geringere tatsächlich realisierbare oder realisierte GFZ vor, z. B. von nur 0,4, kann der Bodenrichtwert mittels eines vorgegebenen Vervielfältigers (über die örtlichen Gutachterausschüsse) nach unten hin angepasst werden. Die GFZ ermittelt sich aus der Länge des Gebäudes × Breite des Gebäudes × Anzahl der Geschosse / Grundstücksfläche. Der Bodenrichtwert ändert sich damit von 1800 auf 1501 Euro. Dadurch reduziert sich entsprechend der Ertragswert (Mindestwert/Bodenwert) von 612000 auf 510340 Euro, so dass es bei einer Erbschaft oder der Schenkung eines Elternteils an sein Kind zu einer Erbschaft- oder Schenkungsteuer in Höhe von nur circa 12000 Euro kommt (bei folgenden Annahmen: keine Steuerbefreiung anwendbar, Freibetrag 400000 Euro, Steuerklasse I, Steuersatz 11 Prozent).

### → Häufiges Eigentum beider Elternteile/Ehegatten

Ist das Gebäude Eigentum beider Elternteile, kann jeder Elternteil dem Kind/den Kindern seinen Anteil am Gebäude übertra-

## HÄLFTIGES EIGENTUM



gen. Hierdurch können die Freibeträge beider Elternteile ausgenutzt werden. Außerdem kommt es aufgrund des dann niedrigeren erbschaft- oder schenkungsteuerpflichtigen Vermögens unter Umständen auch – progressionsbedingt – zur Anwendung eines niedrigen Steuersatzes.

Bei einem Bodenwert von beispielsweise 510340 Euro fällt bei einer Erbschaft oder Schenkung beider Elternteile an ihr Kind keine Erbschaft- oder Schenkungsteuer an (bei folgenden Annahmen: keine Steuerbefreiung anwendbar, Freibetrag 400000 Euro, Steuerklasse I).

### → Schenkung unter lebenslangem Nießbrauchsvorbehalt

Der Nießbrauchsvorbehalt kann bei der Bewertung einer zu verschenkenden oder zu vererbenden Immobilie wertmindernd in Abzug gebracht werden. Je jünger der Nießbraucher ist, desto höher ist der zu berücksichtigende Nießbrauchswert und somit die Wertminderung. Denn die statistische Lebenserwartung ist bei einem jungen Menschen hoch. Der Vorbehalt Nießbrauch hat ferner den Vorteil, dass trotz rechtllichem Übertrag des Grundstücks der alte Eigentümer, dann Nießbraucher, wirtschaftlich über das Grundstück verfügen kann.

Er behält die Rechte am Grundstück, z.B. die Mieteinnahmen kommen ihm im Vermietungsfall zugute, er hat aber auch die entsprechenden Pflichten.

### Fazit

Vorweggenommene Übertragungen von Immobilien zur Reduzierung oder Vermeidung von Erbschaftsteuer lohnen sich somit mehr als je zuvor. Wer also eine Immobilie im Zuge der vorweggenommenen Erbfolge bereits zu Lebzeiten an seine Kinder übertragen möchte, sollte dies nicht nur vor der nächsten Erhöhung der Bodenrichtwerte zum 31. Dezember 2018 (in München) tun, sondern auch beim Finanzamt versuchen, die GFZ-Reduktion bei einer niedrigeren tatsächlichen GFZ in der Schenkungsteuererklärung zu beantragen. Das Grundstück sollte gegebenenfalls auf den Ehepartner übertragen werden, sodass im Erbfall die Freibeträge beider Elternteile ausgenutzt werden können und der Nießbrauch am Grundstück sollte vorbehalten sein. ■

# Sind Sie vorbereitet?

## Die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung

Die Uhr tickt. Noch haben Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen ein halbes Jahr Zeit, sich fit zu machen und die neue Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) umzusetzen. Am 25. Mai 2016 ist die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) in Kraft getreten. Die DS-GVO gestaltet den Datenschutz in Deutschland grundlegend neu. Sie hat zum Ziel, für die EU einen übergreifenden gültigen Datenschutzstandard zu setzen. Mit dem Ende der Übergangsfrist am 25. Mai 2018 müssen Unternehmen, egal welcher Größe, Freiberufler, Verbände und Vereine sowie Behörden, eben alle, die mit Daten von Mitarbeitern, Kunden, Mandanten, Patienten oder Geschäftspartnern arbeiten, die gesetzlichen Anforderungen der DS-GVO umgesetzt haben. Das bedeutet, dass jede Verarbeitung personenbezogener Daten entweder den Anforderungen der DS-GVO entspricht oder rechtswidrig ist. Ab diesem Zeitpunkt ist die Einhaltung durch die Datenschutzbehörden überprüfbar und die Nichteinhaltung wird ggf. mit erhöhten Bußgeldern geahndet. Und das kann sehr teuer werden.

Über 50 Prozent der Unternehmen in Deutschland hat sich bisher aber eher nicht oder nur unzureichend mit der Umsetzung der Verordnung auseinandergesetzt. Die verbleibende Zeitspanne muss daher dazu genutzt werden, die Verarbeitung personenbezogener Daten an diesen neuen Vorgaben auszurichten!

### + Kontakt

RA Dr. Jens Eckhardt  
 Fachanwalt für IT-Recht, Datenschutz-Auditor (TÜV),  
 Compliance-Officer (TÜV)  
 dmp Derra, Meyer & Partner Rechtsanwälte PartGmbH  
[dmp@derra-dd.de](mailto:dmp@derra-dd.de)



Die Änderungen betreffen viele unternehmerische Prozesse, von der Personalarbeit über den Vertrieb, die Buchhaltung und die IT bis hin zum Marketing. Völlig neue Anforderungen kommen hinzu. Hierzu zählen Themen wie Privacy by Design/Default, die Folgenabschätzung sowie das Marktortprinzip. Aber auch bereits alltägliche Dokumente wie Einwilligungserklärungen können betroffen sein und bedürfen ggf. einer Anpassung.

Unternehmen sollten sich deshalb frühzeitig mit den Anforderungen der DS-GVO und ihrer Umsetzung beschäftigen, die eigenen Datenschutzprozesse prüfen und das Datenschutzmanagement sowie betroffene Dokumente entsprechend anpassen. Mit der Veranstaltung „Die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung – Sind Sie bereit? – Inhalte, rechtliche Grundlagen und unternehmerische Konsequenzen“ am 13. September 2017 wollten wir unsere Mandanten dabei unterstützen. Rund 170 Teilnehmer nahmen die Hinweise und Tipps der Referenten gern entgegen, stellten zahlreiche Fragen und diskutierten auch im Anschluss noch untereinander und mit den Experten, was zu tun ist.

RA Dr. Jens Eckhardt von Derra, Meyer & Partner, einer der Referenten des Abends, hat für den TEAMGEIST noch einmal die wichtigsten Punkte zusammengefasst:

#### **Warum die Umstellung auf die DS-GVO nicht verpasst werden darf**

Der Bußgeldrahmen wird durch die DS-GVO um etwa den Faktor 60 erhöht! Je nach Verstoß auf 10 Millionen/20 Millionen Euro (bzw. zwei Prozent/vier Prozent des weltweiten Vorjahresumsatzes). Das führt zwangsläufig zu höheren Bußgeldern.

Das ist aber nur der vordergründige Aspekt der Verschärfung. Grundlegender ist, dass die DS-GVO dem Ansatz „Datenschutz durch Dokumentation und Organisation“ folgt. Die DS-GVO hat drei grundlegende Stellschrauben hinsichtlich der Dokumentation und Organisation:

- Das Unternehmen muss durch Dokumentation nachweisen, dass es die Vorgaben der Datenschutz-Grundverordnung einhält (Art. 5 Abs. 2 DS-GVO).
- Das Unternehmen muss durch nachweisbare Maßnahmen die Einhaltung des Datenschutzrechts sicherstellen (Art. 24 DS-GVO).
- Durch dokumentierte Maßnahmen muss ebenfalls sichergestellt sein, dass der umfangreiche Katalog der Betroffenenrechte erfüllt werden kann (Art. 12 DS-GVO).

Damit wird deutlich, dass die DS-GVO von den Unternehmen mehr und anderes verlangt als das bisherige Datenschutzrecht. Denn allein schon der Verstoß gegen die vorgenannten Dokumentations- und Organisationspflichten führt zu Bußgeldern.

Für die Unternehmenspraxis machen die Stellschrauben einen weiteren Aspekt deutlich: Das Unternehmen und damit die Unternehmensleitung ist für die Einhaltung des Datenschutzes verantwortlich! Die DS-GVO gestaltet den Datenschutz als Managementaufgabe aus.

#### **Was zulässig ist, bleibt nicht automatisch zulässig**

Alles neu macht der Mai 2018? Ja und nein – die bisherigen Prinzipien werden beibehalten, aber im Detail wird alles neu geregelt. Das zeigt sich zwar erst auf den zweiten Blick, ist aber nicht weniger wichtig oder weniger bußgeldbewehrt.

Die DS-GVO regelt auch neu, unter welchen Voraussetzungen eine Datenverarbeitung zulässig ist. Einen Bestandsschutz gibt es nicht. Das bedeutet zwar nicht, dass alles zwingend unzulässig wird, aber was zulässig bleibt, wissen Sie erst nach einer Überprüfung.

#### **Was jetzt getan werden muss**

Wie gehen Sie es an? In einem ersten Schritt müssen Sie sich die neuen Anforderungen für Ihr Unternehmen verdeutlichen. In einem zweiten Schritt erfassen Sie den Ist-Zustand und passen ihn an die Vorgaben der DS-GVO an. Ein zentrales Instrument hierfür ist das Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten, wenn Sie es geschickt einsetzen. ■

*Vielen Teilnehmern wurde erst in der Veranstaltung richtig bewusst, was mit der neuen Datenschutz-Grundverordnung auf sie zukommt.*



# Balanceakt zwischen Rechtslage und Wirklichkeit

## Aspekte der neuen Arbeitswelten



Die Digitalisierung macht auch vor dem Arbeits- und Personalrecht nicht halt. Im Gegenteil: Homeoffice und Social Media sind derzeit in aller Munde. Doch wie rechtssicher ist eine E-Mail? Brauche ich einen ausgedruckten Arbeitsvertrag? Darf der Arbeitgeber die Arbeitszeit über den Account erfassen? Kann ich dem Arbeitnehmer mit einer SMS auf sein Privathandy Anweisungen erteilen?

Diese und andere Fragen entstehen zwangsläufig mit der fortschreitenden Nutzung von Computern, Smartphones, Onlineplattformen und Cloudlösungen. Es gibt sie nicht mehr oder kaum noch, die Personalakte im Schrank des Personalleiters. Vielmehr ist diese – in welcher Form auch immer – im System abgelegt.

### Gefährliche Bewerbungen

Fast schon alltäglich ist die Bewerbung per E-Mail, online über eine Bewerbungs-

plattform oder direkt über die Homepage des potenziellen Arbeitgebers.

Einfach und schnell vom Arbeitnehmer abgeschickt, ist diese für den Arbeitgeber sofort und überall einsehbar. Die Vereinbarung eines Bewerbungsgesprächs oder eine Ablehnung kann schnell mit dem Smartphone erfolgen. Es entfallen das lästige Ablehnungsschreiben und die Rücksendung der Bewerbungsmappe. Auch ist der Bewerber schnell gegoogelt.

Doch wer schnell schreibt, der vergisst in der Eile auch schon einmal die Gleichbehandlung. Sätze wie: „Es tut mir leid, wir können Sie nicht berücksichtigen, wir suchen jemanden, der noch unabhängig und örtlich flexibel ist“, kommen bei einer Bewerberin mit Kindern eher schlecht an und können teuer werden. Aufgrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes können empfindliche Schadensersatzzahlungen die Folge sein.

Auch im Bereich der Hilfskräfte und Praktikanten ist Vorsicht geboten. Ohne Grund darf nur einmal befristet eingestellt werden. Aber schnell ist jemand per Handy oder online zum wiederholten Mal eingestellt.

Das digitale Arbeiten entbindet nicht von der Wahrung bestimmter Regularien. ProgrammROUTINEN können zwar helfen, Standardfehler zu vermeiden, gleichwohl bedarf es trotz oder gerade wegen der Schnellebigkeit einer strukturierten Vorgehensweise und der menschlichen Endkontrolle.

### Übereilte Arbeitsverträge und unwirksame Befristungen

Unsicherheiten entstehen auch, wenn Arbeitsverträge zustande kommen, dies aber (noch) gar nicht gewollt war.. Schnell ist ein Entwurf gesendet, auf den der Arbeitnehmer nur noch mit „bin einverstanden“ antworten muss. Es

bedarf nämlich keines schriftlichen und schon gar keines unterzeichneten Arbeitsvertrages. Vielmehr kommt ein solcher schon zustande, wenn die maßgeblichen Konditionen feststehen. Vorsicht ist also geboten.

Die Verlängerung einer arbeitsvertraglichen Befristung per E-Mail ist hingegen nicht ausreichend. Eine solche Vereinbarung muss nach wie vor schriftlich getroffen, also von beiden Parteien auf einem (ausgedruckten) Dokument eigenhändig im Original unterzeichnet werden. Der Personalverantwortliche muss den befristeten Arbeitsvertrag noch klassisch ausdrucken und unterzeichnen (lassen).

### Dienstanweisung per SMS oder WhatsApp

Üblich in kleineren Handwerksbetrieben, zunehmend aber auch im Bereich von Beratungs- und IT-Dienstleistungen sind Arbeits- bzw. Dienstanweisungen per SMS oder WhatsApp. Dies ist praktisch, geht schnell und ist eigentlich unkompliziert.

Problematisch wird es, wenn der Arbeitnehmer kein Diensthandy hat. Ist er dann überhaupt verpflichtet, hierauf zu reagieren? Wie lassen sich Fehler, die aufgrund einer derartigen Anweisung entstanden sind, im Streitfall ggf. nachweisen? In solchen Fällen muss dann doch oft auf den menschlichen Zeugen zurückgegriffen werden. Es fehlt bei diesen Nachrichten noch an einer hinreichenden Dokumentationsfunktion.

### Überstunden online

Überstundenkonten werden vom Arbeitgeber selbst oder von dessen Lohn- bzw. Steuerbüro online geführt. Wie lassen sich hier die Nachweise führen? Wer haftet für einen (Daten-)Verlust der Konten?

Früher konnte man noch auf händische Stundenzettel zurückgreifen. Heute wird die Zeit insgesamt maschinell erfasst. Dies gilt mit fortschreitender Digitalisierung nicht mehr nur für größere Produktionsunternehmen, sondern zunehmend auch für kleine und kleinste Unternehmen. Ein einfaches Smartphone mit der entsprechenden App macht es möglich.

Mit der Möglichkeit der Überwachung entstehen aber auch neue Pflichten. Der Arbeitgeber, der sich später darauf berufen will, Überstunden nicht angewiesen zu haben, ist mit einem Onlinezugang schlecht beraten. Er kann nämlich jederzeit auf das Konto zugreifen und hat damit die zusätzlichen Stunden seines Arbeitnehmers quasi geduldet. Vorbei sind die Zeiten, in denen man sich noch mit Nichtwissen im Überstundenprozess retten konnte.

### Der gläserne Arbeitnehmer

Welche Kontrollmechanismen dürfen Arbeitgeber einführen bzw. betreiben? Was unterliegt zwingend der Mitbestimmung des Betriebsrates? Darf der Arbeitgeber den Rechner des Arbeitnehmers überwachen, zum Beispiel um die Arbeitszeiten zu erfassen, eine untersagte private Nutzung zu ahnden oder einfach nur, um die Qualität der Arbeitsleistung bewerten zu können?

Technisch ist dies überhaupt kein Problem mehr. Dies kann pauschal und ohne weiteres menschliches Zutun geschehen, natürlich auch vollkommen unbemerkt. Lediglich eine Informations-E-Mail geht noch beim Personalverantwortlichen ein.

Doch darf man das überhaupt? Wo beginnt und wo endet die Überwachung? Hier wird in naher Zukunft einiges bewegt und geregelt werden müssen. Noch hetzt der Gesetzgeber der Praxis hinterher und die Arbeitsgerichte sehen sich häufig in dessen Rolle gedrängt.

### Social Media als Detektiv

Ein Dauerbrenner ist die Kündigung wegen vorgeschobener Krankheit. In den seltensten Fällen nachweisbar, stellt das Krankfeiern ein häufiges Ärgernis für die Arbeitgeber dar. Abhilfe verspricht in letzter Zeit die Enttarnung der Blaumacher über die sozialen Netzwerke. Da wird der fiebrige Arbeitnehmer schnell einmal bei Facebook und Co. beim „Auskurieren“ am kühlen Badensee ertappt. Einige posten sogar selbst: „Erst mal zum Arzt, dann ab nach Malle.“

Doch was ist im nachfolgenden Kündigungsschutzprozess verwertbar? Wie

lassen sich die Verläufe sichern und bei Gericht als Beweismittel vorbringen? Bisher jedenfalls hilft hier der klassische Ausdruck des Bildschirms und dessen Beiheftung an die Klageerwiderung.

### Kündigung per E-Mail

Während noch bis vor wenigen Jahren wichtige Schreiben und Verträge ausgedruckt und dann allenfalls vorab in Form einer PDF-Datei als Anlage per E-Mail versendet wurden, ist zunehmend der Inhalt selbst in der E-Mail enthalten. So ist es nicht selten, dass auch Abmahnungen, Kündigungen etc. per E-Mail versendet werden.

Im Gegensatz zu einer Abmahnung sieht das Gesetz jedoch bei einer Kündigung zwingend die Schriftform vor. Dagegen ist eine Verfallsklausel unwirksam, die für eine Geltendmachung der Rechte die Schriftform verlangt. Hier ist nämlich die Textform (z. B. per E-Mail) ausreichend.

Der rechtliche Rahmen hinkt also der bereits gelebten Praxis noch hinterher. Unsicherheiten wachsen und es wird Papier produziert, wo es eigentlich entfallen soll.

### Fazit

Die Digitalisierung hat längst im Arbeitsrecht Einzug gehalten. Sie schreitet voran und eröffnet immer wieder Möglichkeiten, die aber unter Umständen mit Risiken verbunden sind, die sich nicht im Einzelnen abschätzen lassen. Hier hilft nur eine Portion Mut, sich dem Neuen zu stellen und dieses auch auszuprobieren.

Eine gewisse Sensibilität im Umgang mit Medien ist im Personalbereich auf jeden Fall Pflichtprogramm. ■

### + Kontakt

RA Torsten Sommer  
Mulansky + Kollegen Rechtsanwälte GmbH  
torsten.sommer@mulansky.de

# Nachrichten

## OSTRALE übertrifft sich selbst

„Für mich ist es eine Herzensangelegenheit, zeitgenössische Kunst und Kultur in Dresden zu stärken und jungen Künstlern Raum zur Präsentation zu geben“, begründet Dr. Bernd Kugelberg, Geschäftsführer bei S+P und Schatzmeister beim Förderverein OSTRALE.freunde, seine Unterstützung für die OSTRALE, die in diesem Jahr mit einem Rekord schloss. Mehr als 30000 Besucher ließen die Kunstwerke auf sich wirken – was besonders bemerkenswert ist, da sie nur zwei anstatt der üblichen drei Monate geöffnet hatte. „Beste OSTRALE, die ich je gesehen habe“, sagen viele OSTRALE-Fans. Stolz sind die Organisatoren auf das steigende Interesse von Schulklassen, die den aktuellen künstlerischen und gesellschaftlichen Bezug als Bildungsthematik zu schätzen wissen.

Mit seinen Mandantenveranstaltungen – vier exklusiven Führungen – war auch S+P wieder zu Gast in den Ausstellungsräumen. Jeweils bis zu 45 Mandanten und Gäste erhielten einen Einblick in ausgewählte Kunstwerke und ließen den Abend bei einem kleinen Imbiss und Getränken ausklingen.

Doch nach der OSTRALE ist vor der OSTRALE. In den kommenden Monaten werden die Exponate in Valletta auf Malta, der Kulturhauptstadt Europas 2018, wieder aufgebaut. In Dresden wird die OSTRALE höchstwahrscheinlich 2019 wieder stattfinden. Zuvor muss aufgrund der notwendigen Sanierung der Futterställe ein neuer geeigneter Ort für die drittgrößte internationale Ausstellung zeitgenössischer Kunst in Deutschland gefunden werden.

„Die Organisatoren arbeiten das ganze Jahr über an der Ausstellung und im nächsten Jahr auf Malta. Dieses Engagement unterstützen wir gern auch weiterhin, sodass auch 2019 wieder zahlreiche Kunstliebhaber und Schulklassen erstklassige zeitgenössische Kunst genießen können“, bekräftigt Dr. Bernd Kugelberg.



## Schneider + Partner Beratergruppe zweifach in New York

„Es war unglaublich. Die Atmosphäre, die Massen, die Stadt haben mich einfach geflasht.“ René Flämmigs Augen leuchteten, wenn er vom New York Marathon erzählt. Der Fachbereichsleiter beim S+P-Partnerunternehmen Graf Treuhand GmbH (GTG) startete am 5. November mit über 50000 Läufern beim spektakulären Straßen-Marathon, der aufgrund der knapp 400 Höhenmeter auch einer der schwersten der Welt ist. In diesem Jahr war es sein dritter Marathon, doch die Erfahrungen in New York haben laut seiner Aussage noch einmal alles übertroffen. Offenbar hat ihn die Begeisterung der Zuschauer an der Strecke fliegen lassen und das Daumendrücken und Mitfiebern seiner Familie, Freunde und Kollegen halfen sicher auch. Mit einer Laufzeit von unter 3:30 Stunden knackte er sogar sein sehr sportlich angesetztes zeitliches Ziel – und war, ganz nebenbei bemerkt, damit der schnellste der 13 Gewinner der REWE New York Challenge 2017. Herzlichen Glückwunsch!

Den Entschluss, sich in diesem Jahr den Traum vom New York Marathon zu erfüllen, fasste Sybille Hering, Steuerberaterin in der Abteilung Rechnungswesen von S+P, im Frühjahr 2016. „Wer einmal Marathon gelaufen ist, muss New York machen – einmal bei diesem Mythos dabei zu sein, war immer mein Traum“. Es war bereits ihr vierter Marathon, „aber die

Freundlichkeit der Zuschauer an der Strecke, der Enthusiasmus und die Stadt sind einmalig“. Trotz Nieselregens und stundenlanger Wartezeit vor dem Start zaubern ihr die Erinnerungen an diesen Tag ein Lächeln ins Gesicht. Der nächste Marathon steht noch nicht fest: „vielleicht der Urmarathon in Griechenland von Marathon nach Athen, aber erstmal erfreuen mich die Erinnerungen an New York“. Wir dürfen gespannt sein.



*Das Bewährte erhalten und das Neue versuchen – darin sehen wir den Erfolg unserer bisherigen Zusammenarbeit, für die wir uns ganz herzlich bedanken und hoffen, diese auch im neuen Jahr erfolgreich fortzusetzen.*

*Wir wünschen Ihnen für 2018 Gesundheit sowie viel Glück und Erfolg bei all Ihren Vorhaben und Entscheidungen.*

*Ihre Geschäftsführung Schneider + Partner GmbH*

#### Oldtimer – doch noch lange nicht am Ende



Der Weg ist das Ziel – diese Aussage trifft auf Stefan Kurth, Geschäftsführer bei Schneider + Partner, voll und ganz zu. Mit der Startnummer 86 auf seinem Mercedes W 111, Baujahr 1967, trat er mit seinem Beifahrer als S+P-Team bei der 5. SZ-Rallye Elbflorenz an. Insgesamt 150 Oldtimer gingen am frühen vernebelten Morgen des 23. September 2017 am Terrassenufer an den Start. „Die Rallye ist eine Gelegenheit, zusammen mit anderen Auto-Verrückten die unmittelbare Umgebung auf Wegen kennenzulernen, die einem viele Jahrzehnte verborgen geblieben sind“, schwärmt Kurth. Bei teils unwetterartigem Regen, aber auch sonnigen Abschnitten legten die Fahrer die 250 Kilometer durch die schönsten Regionen Sachsens und des südlichen Brandenburg zurück. „Ein besonderes Highlight sind die zahlreichen Menschen entlang der Strecke, die den Weg säumen und begeistert jedes vorbeifahrende Fahrzeug feiern“.

## KALENDER



### Fachvorträge

8. Februar 2018

**Jahreswechsel (Creditreform)**

1. März 2018

**Mutterschutz (Creditreform)**

5. Juni 2018

**Zuwendungen an Arbeitnehmer richtig versteuern (Creditreform)**



### Mandanten- und Unternehmerseminare

15./16. Januar 2018, Dresden

**Lohn Aktuell**

22. Januar 2018

**S+P Perspektiven Chemnitz**

23./24./25. Januar 2018

**S+P Perspektiven Dresden**



### Veranstaltungstipps

13. Januar 2018

**Foodraising-Party des Sonnenstrahl e. V.**

19.–21. Januar 2018, Dresden

**KarriereStart**

9. März 2018

**20. Benefizkonzert des Sonnenstrahl e. V.**

23. Mai 2018

**REWE Team Challenge**

**Herausgeber:**

Schneider + Partner GmbH  
Niederlassung Dresden  
Lortzingstraße 37, 01307 Dresden  
Telefon 0351 34078-0  
Fax 0351 34078-99

**Redaktionsleitung:**

Sybille Höhne

**Redaktion:**

Dr. Katharina Brähler  
Dr. Jens Eckhardt  
Sybille Höhne  
Dr. Josephine Hofmann  
Thomas Mulansky  
Anke Richter-Baxendale  
Katja Siepmann

**V. i. S. d. P.:**

StB Knut Michel

**Gestaltung:**

machzwei – Gestaltung & Kommunikation  
Rothenburger Straße 7, 01099 Dresden  
Telefon 0351 862753-0  
Fax 0351 862753-19  
www.machzwei.net

**Fotografie + Illustration:**

René Gaens (10)  
Frank Grätz (3–6, 11, 14–15, 18–19, 23)  
Laufszene Events GmbH (22)  
Privat (7)  
SMWA (12)  
thinkstock:  
Jirsak (1, 8)  
Vadim Ledyaev (20)

**Druck:**

Elbtal Druck & Kartonagen GmbH  
Löbtauer Straße 67, 01159 Dresden  
Telefon 0351 213035-0  
Fax 0351 213035-99  
www.elbtaldruck.de

[www.schneider-wp.de](http://www.schneider-wp.de)